

Motivace a její vliv na zvyšování výkonnosti firmy
Triodyn Delta,s. r. o.

JITKA VACULIKOVÁ

Bakalářská práce
2005

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Tématem mé bakalářské práce je Motivace a její vliv na zvyšování výkonnosti firmy Triodyn Delta, s. r. o. Nejprve jsem se zabývala teoretickými poznatky, procesem motivace a motivačními činiteli, které ovlivňují pracovní jednání zaměstnanců. V praktické části jsem se věnovala charakteristice podniku, analýzou systému motivace a odměňování v celém podniku, kde bylo provedeno dotazníkové šetření. Na základě zjištěných poznatků jsem řešila konkrétní motivační problémy. V závěrečné části jsou obsaženy návrhy, které by měly vést ke zlepšení oblasti odměňování.

Abstrakt ve světovém jazyce

Topics my bachelor work is motivation and its action in escalate efficient of company Triodyn Delta, Lmt. First I concentrated theoretic piece of knowledge, motivation and motivational factor, which affect working act staff. In practical parts I took characteristic company, analyses system motivation and remuneration in all company, where was fulfillment questionnaire inquiry. Pursuant to ascertained piece of knowledge I solve concrete motivational problems. In final parts there are inclusion suggestions, that would lead off to improvement areas remuneration.

Děkuji vedoucímu bakalářské práce panu prof. Ing. Jánů Porvazníkovi, CSc. Za odbornou pomoc při jejím vypracování. Dále děkuji všem zaměstnancům firmy Triodyn Delta, s. r. o., zvláště pak slečně Adéle Vilímkové za ochotu a spolupráci při získávání podkladů pro tuto práci a také svým rodičům.

OBSAH

ÚVOD.....	6
I. TEORETICKÁ ČÁST.....	8
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ MOTIVACE	9
1.1 MOTIVACE	9
1.2 ZÁKLADNÍ MOTIVAČNÍ TEORIE.....	13
1.2.1 Teorie motivace lidského chování A. Maslowa	13
1.2.2 Dvoufaktorová teorie Frederika Herzberga.....	14
1.2.3 Teorie X a Y	15
1.3 VÝKONOVÁ A PRACOVNÍ MOTIVACE	17
1.3.1 Motivace a výkon	17
1.3.2 Motivace a práce	19
1.4 STIMULACE JAKO OVLIVŇOVÁNÍ PRACOVNÍ MOTIVACE A VÝKONNOSTI ČLOVĚKA.....	23
1.4.1 Motivační profil	25
1.4.2 Přehled stimulačních prostředků.....	26
1.5 PRINCIPY A METODY HMOTNÉ STIMULACE	31
1.5.1 Důležitost užití hmotných stimulů v praxi.....	32
1.5.2 Přehled způsobů hmotné stimulace	33
1.5.3 Nehmotné stimuly.....	38
II. PRAKTICKÁ ČÁST	40
2 ZALOŽENÍ, PŘEDMĚT ČINNOSTI A POSTAVENÍ FIRMY NA TRHU	41
3 STRUKTURA PRACOVNÍKŮ FIRMY TRIODYN DELTA, S.R.O.	45
4 ANALÝZA MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU V PODNIKU	47
5 DOTAZNÍK A ANALÝZA VÝSLEDKŮ.....	52
5.1 SHRNUÍ	59
6 VLASTNÍ ŘEŠENÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	60
ZÁVĚR.....	63

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	65
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	66
SEZNAM OBRÁZKŮ	67
SEZNAM TABULEK.....	68
SEZNAM GRAFŮ	69
SEZNAM PŘÍLOH.....	70

ÚVOD

Od zavedení tržního hospodářství v naší republice uplynulo již více než 15 let. Za tu dobu vznikla celá řada malých, středních i velkých firem. Mnohé z nich zkrachovaly, jiné se na trhu prosadily. Přišli k nám také pracovníci managementu zahraničních firem a s nimi i pro nás donedávna neznámá filosofie tržního hospodářství. Období pokusů prvních tak zvaných podnikatelů o rychlý zisk, bylo vystřídáno snahou získat dobré postavení na trhu s dlouhodobější perspektivou. Naši podnikatelé a manažeři již pomalu začínají chápat význam slov typu konkurenční prostředí, podnikání, apod.. Ti, kteří tyto zásady nechápou či nepochopili, už dávno skončili se svojí činností, nebo pouze přežívají.

Nastává období horečného soutěžení o spotřebitele. Ceny špičkových výrobků různých firem se již pomalu začínají vyrovnávat, a proto se firmy snaží nacházet možnosti jejího snížení oproti konkurenci. V této souvislosti se snaží podnikatelé či vedoucí pracovníci podniků snížit velikost svých nákladů, a to převážně v technických oblastech procesu výroby. Často při svých úvahách, ale opomíjejí lidský faktor, tedy pracovníky firem. Zapomínají, že právě tito pracovníci jsou největším bohatstvím podniku, protože oni vytvářejí tu hodnotu, kterou firma nabízí. Pro mnoho „velkých podnikatelů“ bývají zaměstnanci pouhým vstupním kapitálem. Ovšem pracovník je také „pouze“ lidská bytost, která je ovlivňována i jinými faktory než je prosperita firmy.

V mnohých firmách je motivace pracovníků podceňována. Bezvadné výkony podnikatelé a manažeři přijímají jako samozřejmost a za malé chyby mnohdy pracovníky svým jednáním ponižují. Neuvědomují si totiž, co pojem efektivní řízení znamená.

Motivační systémy mnohých organizací jsou stále v převážné míře založeny na peněžní odměně a ani této stimulační formy není obvykle účinně využíváno. V nesčetných případech bývá největším motivačním faktorem pracovníků strach z možné ztráty pracovního místa. Tento neutěšený stav motivace pracovníků v mnoha našich podnicích, mě přivedl k myšlence, zpracovat bakalářskou práci na dané téma.

Bakalářská práce byla vypracována ve spolupráci s firmou Triodyn Delta, s. r. o.

Cílem mé bakalářské práce je popsat a zhodnotit po teoretické analýze problému současný stav úrovně motivace a její vliv na zvyšování výkonnosti ve firmě Triodyn Delta,s.r.o. a na základě zjištěných informací zpracovat návrh na zlepšení systému hmotné stimulace v této firmě Triodyn Delta, s. r. o.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ MOTIVACE

1.1 Motivace

Odjakživa se člověk snaží uspokojovat široké spektrum svých potřeb. Hledá, buduje, objevuje, vynalézá nové věci, ale také zabíjí a ničí. Zpočátku svoji činnost vyvíjel „pouze“ k uspokojení svých základních potřeb. Postupem času, kdy se rozvinul v tvora inteligentního, se již okruh potřeb, které se snažil uspokojit, značně rozšířil o potřeby tzv. vyššího řádu. Snaží se být lepší než ostatní, pokouší se najít něco dokonalejšího, něco, co tu ještě nebylo. A právě to je podstatou pokroku. Člověk má v sobě určitou vnitřní sílu, která jej žene stále kupředu a nutí ho překonávat sebe samého. Této vnitřní síle říkáme motivace.

Motivace je dynamický proces, uvedený do pohybu vznikem vnitřních potřeb, které podněcují úsilí zaměřená na dosažení cílů a určují intenzitu těchto úsilí.

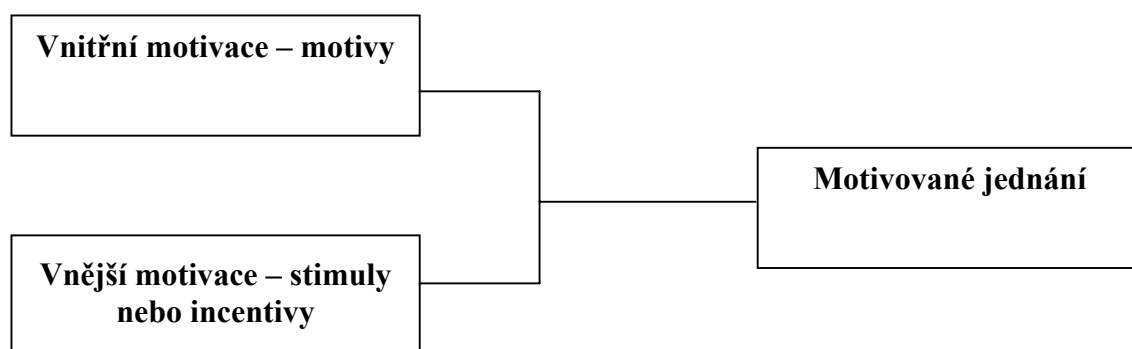
Pojmem motivace vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka, resp. jeho činnost (tj. chování, jednání i prožívání) orientují, které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání.

Motivace působí současně ve třech rovinách (dimenzích). Především je to dimenze směru, která se uplatňuje tím, že motivaci člověka zaměřuje vždy určitým směrem a naopak od jiných možných směrů jej odvrací.

Další dimenzí je dimenze intenzity: činnost člověka v daném směru je v závislosti na síle – intenzitě motivace, podle níž jedinec vynakládá na dosažení cíle více či méně energie.

Třetí dimenzí je dimenze stálosti, vytrvalosti, perzistence. Projevuje se mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější – vnější i vnitřní bariéry, překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti. Vysoká perzistence znamená, že motivovaný jedinec pokračuje ve své motivované činnosti v původním směru a v podstatě s nezměněnou intenzitou i v situaci, kdy se setkává s nejrůznějšími překážkami, dílčími nezdary či neúspěchy.

Lidské jednání je determinováno polymotivačně, tj. má zpravidla více než jednu příčinu, pohnutku či motiv. Tyto vnitřní síly jsou jedním ze dvou zdrojů, které ovlivňují motivaci. Druhým jsou vnější podněty (stimuly) nebo také incentivy. (viz obr. č. 1) [1, str. 62]



Obr. 1. Faktory ovlivňující motivaci

Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku, která člověka – jeho činnost – určitým směrem orientuje (zaměřuje), která ho v daném směru aktivizuje a která vzbuzenou aktivitu udržuje. Je tedy příčinou určitého lidského chování či prožívání, dává mu psychologický smysl. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychologického stavu – nasycení, to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení, uspokojení z dosažení cíle motivu.

Od pojmů „motivace“ a „motiv“ je vhodné odlišit dva velice blízké, nikoli však totožné pojmy „stimulace“ a „stimul“. Stimulací rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace. Na rozdíl od motivace tedy stimulace představuje působení na psychiku jedince z vnějšku, nejčastěji činností jiného člověka. Stimulem je de facto jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Někdy bývají rozlišovány tzv. impulsy – vnitřní intrapsychické podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka (např. bolest zubů) a incentive – z vnějšku přicházející podněty, které aktivují určitý motiv (např. nabídka možnosti pracovního postupu v případě žádoucích pracovních výsledků, pochvala za dobrý výkon, apod.). Ovšem zda určitý podnět bude či nebude stimulem záleží na tzv. motivační struktuře konkrétního člověka, tj. na podobě jeho relativně trvalé motivační zaměřenosti, na tom zda podnět koresponduje s motivací jedince.

V literatuře [2, str.224], se setkáváme s rozdělením zdrojů motivace na :

- Potřeby
- Návyky
- Zájmy
- Hodnoty a hodnotové orientace
- Ideály

Potřeba je chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho pro daného jedince subjektivně významného. Je to základní zdroj motivace veškeré lidské činnosti.

Návykem označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Také jej lze definovat jako naučený vzorec chování. Návyky mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i sebeutvářecích aktivit každého člověka.

Zájmy jsou jakýmsi trvalejšími zaměřenými jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které jsou spojeny s aktivizací jeho činnosti. Lze je chápat také jako odvozenou potřebu, která je uspokojována prováděním určité (zájmové) činnosti.

Hodnotový systém ovlivňuje jednání i prožívání člověka a každý jedinec má svoji hierarchii hodnot, některým skutečnostem přiřazuje hodnoty vyšší, jiným naopak hodnoty nižší. Proto pro konkrétního člověka může být hodnotou v podstatě cokoli. Jsou to vlastně jakési specifické normy, které mají individuálně normativní charakter.

Ideálem rozumíme určitou myšlenkovou, eventuálně názornou (obrazovou) představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje jakýsi cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou více či méně usiluje, o jejíž dosažení se více či méně snaží.

Motivování pracovníků je součástí manažerské funkce vedení lidí. Poznatky pracovní motivace umožňují porozumět, pochopit a předvídat jednání lidí v pracovním procesu. Přitom je důležité spojení zájmu a potřeb jedince s cíli a potřebami pracovní skupiny, dílny i celé firmy.

1.2 Základní motivační teorie

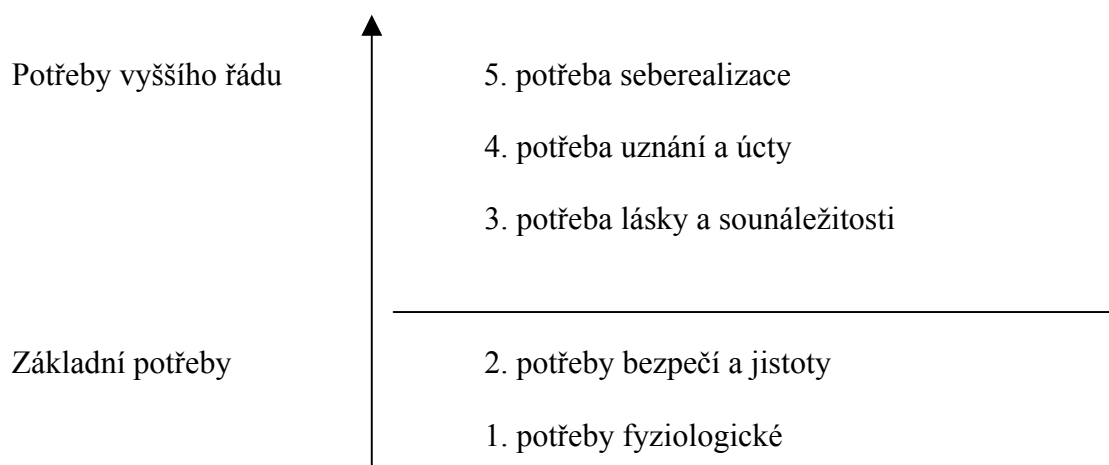
1.2.1 Teorie motivace lidského chování A. Maslowa

Americký psycholog Abraham H. Maslow vycházel z předpokladu, že:

- Člověk je živočichem, který pořád něco chce (potřebuje).
- Motivace prostřednictvím potřeb je neukončeným procesem – je-li jedna potřeba uspokojena, vzniká další.
- Uspokojená potřeba přestává být motivačním faktorem, tím se stává nová, dosud neuspokojená potřeba.

Dle Maslowa každá lidská bytost má v sobě dva druhy sil. Jedny vycházejí ze strachu o bezpečí a táhnou člověka zpět a druhá skupina sil táhne člověka dopředu, k celku a jedinečnosti „já“.

Maslow vypracoval hierarchii potřeb, ve které předpokládal, že nejdříve se musí do jisté míry uspokojit základní potřeby, aby se mohly uspokojit potřeby nové, vyššího řádu. Potřeby, jejichž uspokojování je relativně zajištěno, ustupují do pozadí.



Obr. 2. Hierarchická struktura potřeb podle teorie A. Maslowa

1.2.2 Dvoufaktorová teorie Frederika Herzberga

Tzv. motivačně – hygienická teorie je založena na předpokladu, že člověku jsou vlastní dvě skupiny protikladných potřeb. Živočišná potřeba vyhnout se bolesti a naproti tomu lidská , kulturní potřeba psychického růstu.

Herzberg zjistil, že na pracovní motivaci působí dvě v zásadě odlišné skupiny faktorů (viz obr. č. 3).

První skupinu tvoří faktory vnější, hygienické, které v nepříznivém stavu či kvalitě vyvolávají v pracovnících pracovní nespokojenost a na motivaci pracovního jednání působí negativně. Mají-li tytéž skutečnosti podobu naopak příznivou, způsobují neexistenci pracovní nespokojenost. Vedou k ne-nespokojenosti. Na motivaci k práci však výraznější vliv nemají.

Druhá skupina faktorů vnitřních motivátorů v nežádoucím stavu způsobí, že pracovník není spokojen a není ani přiměřeně motivován k práci. V opačném případě se dostavuje pracovní spokojenost a příznivá pracovní motivace.

HYGIENICKÉ FAKTORY

MOTIVAČNÍ FAKTORY

Úspěšnost

Obr. 3. Hygienické faktory a motivátory F. Herzberga [1, str. 64]

1.2.3 Teorie X a Y

Jejím autorem je Douglas McGregor. Jde vlastně o jakousi reflexi protikladných představ o člověku – pracovníkovi a z těchto představ vycházejících přístupů k němu.

Teorie X vyjadřuje názor, že člověk je tvor líný, má vrozenou nechuť k práci, proto je nezbytné jej k práci nutit (pohrůžkou trestu), naopak dobrou prací, dobrý výkon je třeba finančně odměnit. Navíc je člověk převážně tvor nesamostatný, vyžaduje neustálé vedení, kontrolu, dohled apod.

Teorie Y naopak předpokládá, že výdej fyzické i duchovní energie v práci je pro člověka čímsi stejně přirozeným jako hra nebo odpočinek. Smysl pro odpovědnost a užitečnost vlastní práce, možnosti pracovat tvořivě je důležitější než např. finanční odměny.

Významnou součástí konceptu teorie X a Y je zjištění, že s postupujícím ekonomickým, kulturním a sociálním rozvojem lidské společnosti stále vyšší procento populace odpovídá spíše typu Y, což vyžaduje měnit respektive přizpůsobovat často přetrvávající přístupy k pracovníkům, odpovídající spíše představě typu X.

1.3 Výkonová a pracovní motivace

1.3.1 Motivace a výkon

Motivace je jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících výkon člověka. Tato skutečnost bývá vyjadřována vzorcem:

$$V = f(M * S * P) \quad (1)$$

kde

V = úroveň výkonu (v dimenzích kvantity i kvality),

M = úroveň motivace (míra „chtění“ člověka podat výkon),

S = úroveň schopnosti (vědomostí, znalostí, dovedností apod.),

P = podmínky činnosti (kvalita tech. Vybavení, technologie, organizace práce),

Úroveň fyzických podmínek – hlučnost, osvětlení prašnost atd.

Důsledkem nízké či úplně chybějící motivace bývá tedy zpravidla neuspokojivý výsledek činnosti jedince. Když člověk nechce, popřípadě chce jen málo, věci se nedaří.

Ovšem také názor, že čím je motiv silnější, tím vyšší i lepší je výkon ať už fyzický nebo mentální, v plné míře neplatí. Přílišná motivovanost totiž přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které negativně narušuje „normální“ fungování lidské psychiky, oslabuje tak subjektivní předpoklady výkonu a celkově tak výkon zeslabuje.

Tento fakt je zobrazen bodem X v grafu tzv. Yerkes-Dodsonova zákona, označovaného též jako „obrácená U-křivka“ (viz obr.č. 4), který zobrazuje vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem.

Psychologové postřehli, že někteří lidé mají tendenci podávat vysoký výkon v podstatě vždy a ve všech sférách lidské činnosti. Tuto skutečnost vyjadřují pojmy výkonová motivace či potřeba vysokého výkonu.

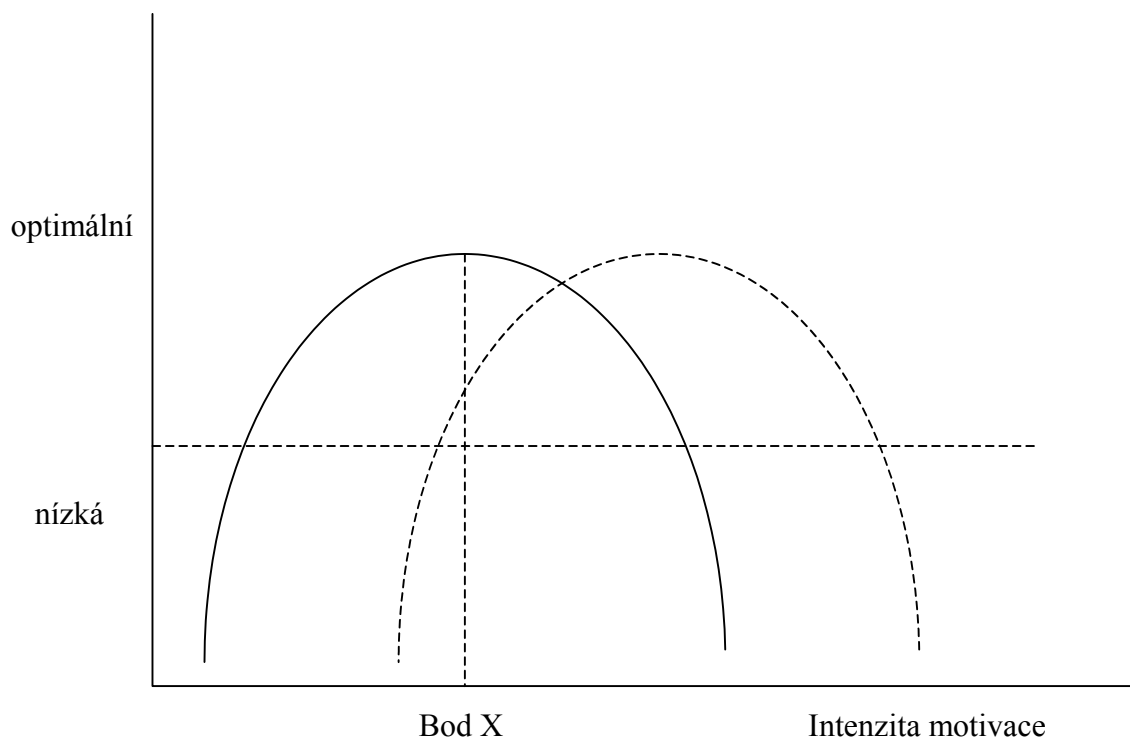
Výkonová motivace tedy představuje osobnostně příznačnou, relativně stálou tendenci člověka dosahovat co nejlepšího výkonu či alespoň „držet se co nejlépe“ v činnostech, ve kterých je možné uplatnit měřítko kvality a které se tedy mohou či nemohou podařit, respektive v nichž člověk může dosáhnout úspěchu či zažít neúspěch. Výkonová motivace úzce souvisí s dvěma specifickými lidskými tendencemi (potřebami) s tendencí dosáhnout úspěchu a s tendencí vyhnout se neúspěchu. Intenzitu výkonové motivace pak vystihuje tento vzorec [2, str. 236]

$$\text{Výkonová motivace} = \frac{\text{potřeba úspěchu}}{\text{potřeba vyhnout se neúspěchu}} \quad (2)$$

Úroveň výkonu

----- nízká obtížnost úkolu

—— vysoká obtížnost úkolu



Obr. 4. tzv. Yerkes-Dodsonův zákon („obrácená U-křivka“)

1.3.2 Motivace a práce

Práci můžeme nazvat ústřední lidskou činností. Člověk s její pomocí uspokojuje většinu svých přirozených potřeb. Prostřednictvím činnosti také působí a mění skutečnost i sám sebe.

Pracovní činnost tedy můžeme pokládat za proces řešení určitých pracovních úkolů konkrétními pracovníky na určitých pracovních místech, pomocí daných pracovních prostředků, za daných pracovních podmínek. Podobně jako všechny ostatní činnosti je činností motivovanou.

Odkud ovšem pramení motivace člověka k práci? Proč člověk pracuje?

Pracovní motivací rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti. Pracovní motivace vyjadřuje celkový přístup člověka k práci obecně, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům.

Zpravidla prvním důvodem k práci – motivem, který nás napadne, jsou peníze. Aby člověk mohl žít, potřebuje peníze, které zpravidla získává prací. Peníze jsou však pouze jedním z mnoha motivů k práci!

V psychologii bývají rozlišovány dvě skupiny motivů k práci, dva typy pracovní motivace. [2, str. 242]

- motivy, které souvisejí s prací samotnou, tzv. motivace intrinsická,
- motivy, které leží mimo vlastní práci, tzv. motivace extrinsická

Vnitřní, intrinsickou motivací k práci se rozumí takové pohnutky či motivy, které jsou uspokojovány prací samotnou.

K nejvýznamnějším intrinsickým motivům práce patří:

- ❖ potřeba činnosti vůbec, potřeba „zbavit se“ nadbytečné energie,
- ❖ potřeba kontaktu s druhými lidmi,
- ❖ potřeba výkonu, jejímž neoddělitelným aspektem je radost či uspokojení z úspěšného výkonu,
- ❖ touha po moci, jejíž uspokojení alespoň v určité míře nabízení vyšší pozice v hierarchii pracovních pozic,

- ❖ potřeba smyslu života a seberealizace, jejíž uspokojení práce nabízí prostřednictvím poskytování příležitostí k činnostem, které jsou smysluplné, tj. mají pro něho určitou hodnotu.

O motivaci vnější, extrinsické, uvažujeme v těch případech, je-li tato pracovní motivace uspokojována důsledky či okolnostmi (podmínkami) práce.

K nejvýznamnějším extrensicckým motivům práce patří:

- ❖ motiv peněz
- ❖ motiv jistoty
- ❖ motiv potvrzení vlastní důležitosti motiv sebepotvrzení, často spojovaný s prestiží zastávané pracovní (či jiné společenské) pozice
- ❖ motiv sociálních kontaktů, styku s lidmi vůbec
- ❖ sexualita, pro mnohé je zaměstnání životní oblastí, v níž poznávají příslušníky druhého pohlaví.

Jiný přístup k pracovní motivaci akcentuje skutečnost, že působící motivy se v pracovní činnosti mohou projevovat rozdílným způsobem. Je pak možné je z tohoto hlediska přiřadit k některé ze tří základních skupin [3, str. 243]:

- motivy aktivní, přímo podněcují pracovní výkon (např. motiv úspěchu)
- motivy podporující, vytvářející podmínky pro účinné působení motivů aktivních (např. vytváření přátelské atmosféry na pracovišti)
- motivy potlačující, které odvádějí pracovníka od pracovní činnosti (např. motiv pobavit se s přítelem na pracovišti).

Mezi další kategorie faktorů, které podněcují aktivitu pracovníků patří:

1. Existenční podněty, které se projevují prostřednictvím strachu. Patří sem např. rozsáhlý systém kontrol, revizí a prověrek, tedy „systém strachu“ z možného postihu. Pracovníci mají strach, že nebudou-li plnit své povinnosti, budou negativně postiženi.

2. Hmotné a morální (nehmotné) podněty, které povzbuzují pracovníky k vyššímu výkonu, ke kvalitní práci, k vyšší aktivitě a iniciativě. Náleží sem např. možnost získat vyšší mzdu nebo prémii za nadvýkon, udělení pochvaly a další.

3. Seberealizační podnět, který patří mezi významné lidské vlastnosti, vyznačuje touhu člověka uplatnit své schopnosti, prosadit se, být lepší než druzí, mít vyšší postavení, řešit, budovat, vést. Pro sebeuplatnění je člověk ochoten a schopen mobilizovat své síly, více a lépe pracovat, podstoupit vše, aby dokázal, že je silnější, schopnější než ostatní. Seberealizace se projevuje jako vysoká individuální aktivita, jako schopnost překonávat vlastní hranice. Podnět seberealizace (odborníky zařazovaný mezi nehmotné – morální podněty) se neprojevuje u všech lidí stejně výrazně. Touha po seberealizaci bývá často u lidí potlačena, a proto si ji mnozí ani neuvědomují. Teprve tehdy, dostanou-li příležitost, projeví se vnitřní síly v plném rozsahu. Nejvíce se tyto síly uvolní tehdy, jestliže se člověk dostane do mezní situace. To znamená situaci způsobovanou zvláště silnou motivací, kdy dochází k maximálnímu vystupňování výkonu člověka na hranici jeho schopností.

4. Podněty radosti z práce. Najde-li pracovník práci, která ho plně zaujme a přináší mu radost, pak i bez působení vnějších podnětů (hmotných, nehmotných či existenčních) vyvíjí maximální pracovní úsilí. Pracuje a dosahuje vysokých výkonů proto, že je pro něho práce příjemná pracovní výsledky ho motivují k dalším vysokým výkonům.

Chceme-li odpovědět na otázku, co přináší radost z práce, musíme začít tím, co radost z práce nepřináší:

- lhostejnost, nedůslednost, bezohlednost, flegmatickosti, neochota ke spolupráci, nespolehlivost,
- nízká odbornost, nedostatečná znalost problematiky,
- špatná organizace práce
- nízká úroveň podkladů, neinformovanost, nekonceptnost v rozhodování
- dílčí problémy, které se projevují při fungování jednotlivých článků celkové organizace podniku (telefonní spojení, kvalita složek dopravy atd.)

Radost z práce přináší pak člověku především:

- odstranění těch jevů, které práci zbytečně ztěžují, nebo znepříjemňují
- zajímavá práce, která se pro člověka stane zálibou a stále jej přitahuje
- práce, která je velmi potřebná a přináší příznivé výsledky
- práce, která v okolí pracovníka je vysoce hodnocena a jejíž výsledky zvyšují autoritu pracovníka.

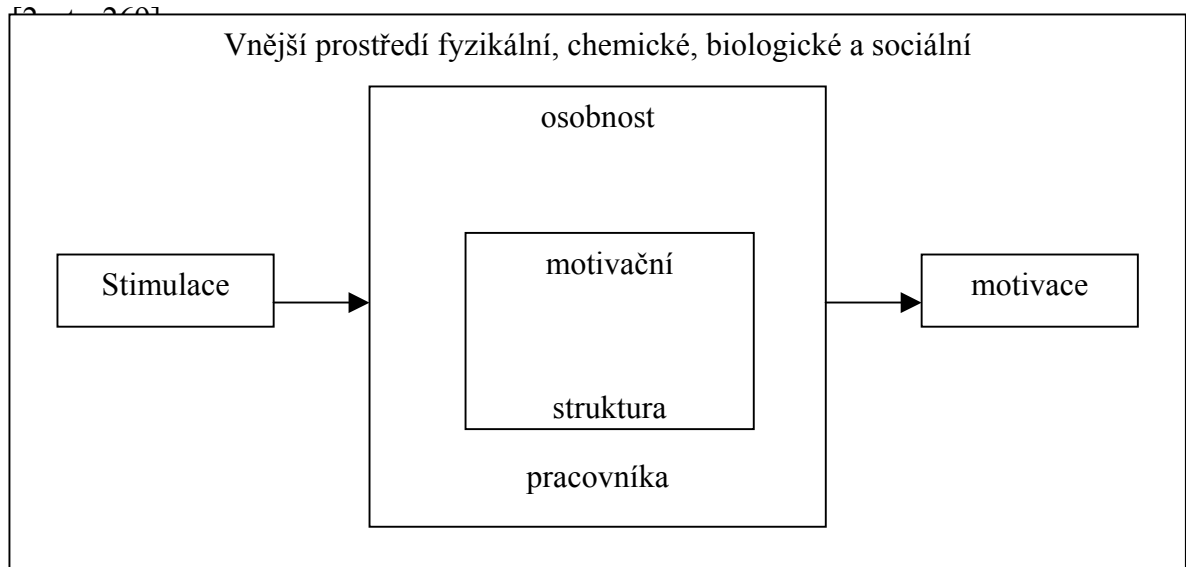
Má-li být podnik dlouhodobě úspěšný, prosperující, musí být základním kritériem veškeré jeho činnosti efektivnost. Pozornost musí být zaměřena nejen na produktivitu práce, ale především na její efektivnost, tj. mimo jiné i na takové aspekty, jakými jsou účelnost či smysluplnost činnosti a její kvalita – v tom nejširším slova smyslu. Rozhodujícím faktorem je člověk – včetně jeho dílčí „kvality“ pracovní motivace.

Motivace k práci je relativně velmi proměnlivá, a proto je nezbytné věnovat jí pozornost neustále.

1.4 Stimulace jako ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti člověka

Víme, že podstatný rozdíl ve výkonnosti motivovaného a nemotivovaného pracovníka, je v přístupu k práci mezi člověkem, který pracuje bez vnitřní motivace, protože je k práci donucen ekonomickým nebo sociálním tlakem, a člověkem, který chce pracovat, práce má pro něj smysl, baví ho a má zájem ji rozvíjet. Víme, že motivace představuje vnitřní hnací síly člověka, které dávají jeho chování určitý cíl a vzhledem k tomuto cíli pak chování usměrňují a organizují. Pokud je cílem pracovníka s co nejmenší námahou dosáhnout maximální hmotnou odměnu, ať už ve formě peněz nebo dalších materiálních požitků, pak se samozřejmě dostávají cíle zaměstnance a cíle podniku do naprostého rozporu a právě stimulace slouží k tomu, aby ovlivnila motivaci, či-li ochotu člověka identifikovat se s cíli podniku.

Podstatou stimulace je záměrné ovlivňování lidského chování. Stimulace je tím účinnější, čím lépe známe motivační strukturu člověka, kterého chceme ovlivňovat, čili jeho relativně stálou připravenost přijmout nebo nepřijmout podnět. Mezi stimulací a motivací tudíž nemůžeme nalézt přímočarý vztah. V motivační struktuře jedince se promítají jeho vrozené a získané potřeby, hodnoty, zkušenosti, navyklé způsoby jednání, jeho vlastní sebepojetí, aspirační úroveň i jeho situační psychické vyladění. (viz obr. č. 5)



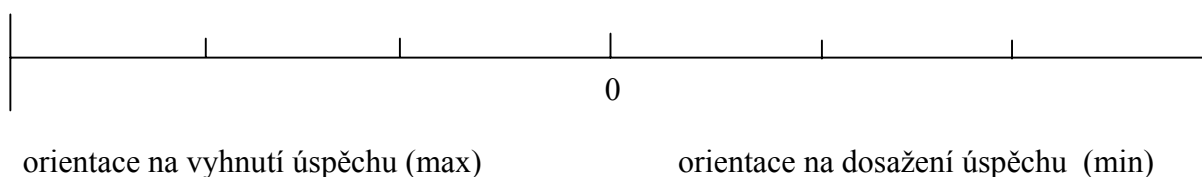
Obr. 5. Schématické znázornění vztahu: stimulace – osobnost člověka – motivace

Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je tedy znalost jejich osobnosti a v rámci osobnosti pak znalost motivačního profilu.

1.4.1 Motivační profil

Motivační profil je nástrojem, který vybírá z motivační struktury právě to, co je nejdůležitější pro pracovní chování. Představuje syntetickou, individuálně specifickou a současně v čase relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince příznačné, dominantní motivační orientace či tendence, respektive skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil.

U některých osob dominuje orientace na úspěch, u jiných je naopak zřetelnější tendence vyhnout se neúspěchu. Každému člověku je v každé dimenzi motivačního profilu vlastní určitá pozice, určité místo, které je pro něj typické. Tato pozice či „umístění“ v dimenzi představuje jednu z významných motivačních charakteristik jedince. Je součástí jeho motivačního profilu.



Obr. 6. Příklad dimenze motivačního profilu

Motivační profil jedince se utváří a vyvíjí od nejútlejšího věku. Významná úloha v tomto procesu náleží jak vnitřním tak vnějším faktorům. Mezi vnitřní (endogenní) faktory náleží vlohy, se kterými se jedinec rodí, skladba a úroveň schopností, převažující temperamentové ladění, charakteristiky citového prožívání i charakterové vlastnosti či postojové rysy. Mezi vnější (extogenní) faktory náleží zvláště sociální prostředí, působením rodiny počínaje a specifickými rysy kultury dané společností konče.

Poznání motivačního profilu člověka má nedocenitelný význam:

- umožňuje hlubší porozumění jednotlivým projevům jedince,
- je základním nezbytným předpokladem možnosti efektivního stimulování

Motivační profil člověka je tvořen širokým spektrem dimenzí nejrůznějšího obsahu. Příklady dimenzí motivačního profilu mohou současně sloužit jako vodítko při poznávání motivačních charakteristik konkrétního člověka [2, str. 240]

- orientace na dosažení úspěchu – orientace na vyhnutí se neúspěchu,
- orientace na úspěch – orientace na vlastní činnost, na její obsah,
- orientace na ekonomický prospěch – na morální uspokojení,
- činnost – pasivita,
- individuální orientace – skupinová orientace,
- situační orientace – perspektivní orientace,
- osobní orientace – neosobní orientace,
- zaměření směrem k podniku – zaměření směrem od podniku.

Dimenze motivačního profilu prakticky využijeme při volbě přiměřených stimulačních prostředků. Situace pro manažera je obtížnější v tom, že musí v rámci možností k pracovníkům přistupovat individuálně a snažit se poznat jejich motivační strukturu, která mu pomůže definovat vhodný stimulační prostředek pro každého jedince či skupinu zvlášť tak, aby celkový pracovní výkon byl co nejlepší.

1.4.2 Přehled stimulačních prostředků

Stimulem může být v zásadě vše, co je pro člověka – pracovníka významné, vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout.

1. Hmotná odměna

Je hlavním stimulujícím prostředkem. Může mít podobu peněžní (mzda, prémie, odměny za vyšší výkony apod.). ale také specifickou, např. přidělené služební auto, které je využíváno i k soukromým účelům, zaměstnanecké akcie, slevy na podnikové zboží, důchodové připojištění, atd.

Objektivní hodnota hmotných odměn má však také další, často mnohem významnější hodnotu subjektivní. Specifická, osobitá hmotná odměna, pokud je přesně cílená na aktuální situaci svého příjemce, podněcuje více než peníze. Pracovník z ní vnímá zájem podniku o jeho osobu, uvědomuje si, že je pro podnik cenný, roste jeho sebevědomí, pocit odpovědnosti a upevňuje se v něm pocit sounáležitosti, ze kterého časem vyrůstá identifikace s cíli podniku a s podnikem všeobecně.

Pro všechny hmotné odměny platí pravidla, která zvyšují jejich stimulační účinnost:

- v první řadě musí být přímý vztah hmotné odměny k výkonu
- odměny by měly přicházet co nejdříve po dokončení úkolu (nikdy ne předem!)
- pracovník by měl mít jasnou vazbu mezi vynaloženým úsilím a odměnou. Odměna by tedy neměla přicházet automaticky, ale za výkon, a pracovník by měl přesně vědět za jaký
- předem by měla být jasná pravidla, která vymezují, kdy si pracovník svoji odměnu zaslouží, jaké výkonu musí dosahovat a po jak dlouhou dobu

Spravedlnost v přidělování hmotných odměn v pracovních skupinách je základní podmínkou nejen pro vlastní stimulaci, ale i pro tvorbu přímých a neproblematických mezilidských vztahů na pracovišti.

2. Obsah práce

Pokud člověk vykonává práci, která ho baví a přináší mu radost, již to samo o sobě je velmi motivující prvek. Podnětem radosti z práce se již zabývala kap.

Musíme si především uvědomit, že stimulující aspekt vlastní činnosti není účinný pro všechny pracovníky stejně. I ti lidé, kteří jsou výrazně orientováni na obsah činnosti, se od sebe liší tím, který konkrétní aspekt je více oslovuje a který méně. Zde uvedu několik příkladů apelů, kterými může působit obsah práce [2, str. 271]

- apel na tvořivé myšlení,
- apel na samostatnost , autonomii,
- apel na koncepční myšlení,
- apel na systematické myšlení,
- apel hrdosti na práci,
- apel na seberozvoj,
- apel moci,
- apel estetický,
- apel péče o druhé lidi,
- apel péče o přírodu atd.

Existuje celá řada dalších dílčích apelů, které vyplývají z velkého množství konkrétních pracovních činností. Úkolem vedoucího pracovníka by mělo být napomáhat svým pracovníkům nalézt ten jejich účinný apel, patřičně ho zvýraznit a pokud skutečně působí, tak jej dále rozvíjet.

3. Povzbuzování – neformální hodnocení

V rukou vedoucích pracovníků je povzbuzování velmi významný nástroj, kterým pomáhají pracovníkům objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. Jedná se vlastně o neformální hodnocení, ve kterém jsou zvýrazněny zejména pozitivní prvky. Ovlivňuje jak racionální – obsahovou rovinu, ve které se jedná o zpětnou vazbu, tak rovinu prožitkovou – emocionální. Povzbuzování je více rozebíráno v kapitole věnované komunikaci.

4. Atmosféra pracovní skupiny

Sociální faktory mají v sobě výrazné stimulační účinky, a proto je velice důležité, brát na ně velký zřetel. Atmosféra v pracovní skupině je také vizitkou řídicí činnosti vedoucího pracovníka, který sice nemůže dávat skupině příkazy, jak má působit, má možnost dění ve skupině ovlivňovat tím, že na ni působí svojí formální a neformální autoritou a vytváří vztah důvěry.

Dobrá pracovní skupina se vyznačuje tím, že pracuje efektivně k dosažení svých skupinových cílů a lidé si vzájemně porovnávají své pracovní výkony.

Soutěživost mezi skupinami je většinou pozitivním prvkem podněcujícím motivaci lidí dosáhnout lepších výkonů.

5. Pracovní podmínky a režim práce

Podle Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace patří pracovní podmínky do kategorie hygienických faktorů, které sice samy nedokážou vyvolat spokojenost, ale pokud jsou dlouhodobě nepříznivé, mají sílu vyvolat nespokojenost.

Vytváření lepších pracovních podmínek má pro podnik dvojí efekt:

- lepší podmínky pro práci se projeví ve zlepšení výkonu,
- lepší se vztah mezi podnikem a zaměstnanci.

Nezájem vedení podniku o pracovní podmínky působí vždy destimulačně, a to i v případech, kdy jsou hmotné odměny vysoké.

6. Identifikace s prací, profesí a podnikem

Nejdůležitějším obecným motivačním faktorem pracovního jednání člověka je jeho postoj k práci. Optimální postoj k práci vyjadřuje pojem „identifikace s prací“, který znamená, že člověk přijal práci jako nedílnou součást svého života a svoji profesi považuje za součást své osobní charakteristiky. Identifikace s podnikem vyjadřuje ztotožnění pracovníka s hospodářskou organizací a je charakterizováno přijetím cílů podniku za vlastní.

Když se identifikace s prací u zaměstnance propojí s identifikací s profesí a podnikem vede to k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký a pracovník pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům.

7. Externí stimulační faktory

Pracovní ochotu ovlivňují stimulačně také faktory, které mají širší než podnikový rámec. Jedná se např. o:

- image podniku, jak je vnímán v celospolečenském kontextu, jakou má pověst, prestiž,
- makroekonomickou situaci, kde očekávání ekonomického růstu je stimulující a očekávání recese či stagnace je destimulující,
- politickou situaci,
- mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů.

Efektivnost stimulace, čili záměrného ovlivňování chování jedince, souvisí s tím, zda vedoucí pracovník je schopen rozpoznat ty stimulační faktory, které jsou pro pracovníka nebo skupinu pracovníků nejvíce motivující. Umění efektivně aplikovat stimulační prostředky je proto úzce spjato se stylem řízení pracovníků.

1.5 Principy a metody hmotné stimulace

Hmotná stimulace se především uplatňuje v motivování pracovníků s nižší životní úrovní, pro které je silným motivem. S růstem jejich životní úrovně se může měnit možnost uspokojovat stále vyšší potřeby. Stimulující účinek hmotné odměny v porovnání s působením nehmotných motivů se může postupně snižovat. Po určité době se může projevit snižování stimulujícího účinku peněz i u lidí s vysokou životní úrovní a

materiálními hodnotami. Může dojít k tzv. „kulminačnímu bodu“. To je bod, od kterého výška mzdy a jiných hmotných požitků přestává působit jako stimulující faktor. Výška tohoto bodu je u každého jedince individuální [5, str. 382]

1.5.1 Důležitost užití hmotných stimulů v praxi

Obecně platí, že zaměstnanecké výhody jsou nejvíce důležité pro zaměstnance na dělnických pozicích a nejméně pro vedoucí zaměstnance. Nejdůležitější zaměstnaneckou výhodou pro specialisty, ale také pro administrativní pracovníky a vedoucí zaměstnance je zajištění vzdělání a zvyšování kvalifikace. Dělníci považují většinou za nejdůležitější příspěvek na stravování a stravovací zařízení přímo podniku. Mezi další velmi oceněné výhody patří zejména týden dovolená navíc, slevy na firemní zboží nebo na služby, zvýhodněné půjčky, nadstandardní lékařská péče a různé druhy pojištění. Vedoucí zaměstnanci hodnotí služební auto k soukromému používání jakou šestou nejdůležitější výhodou. Pokud má firma vlastní rekreační zařízení, považují zaměstnanci možnost jeho využití také za poměrně významné.

Při plánování politiky zaměstnaneckých výhod, jejich rozsahu a struktury lze v zásadě vycházet ze dvou zdrojů informací. Jsou to jednak statistiky nejčastěji poskytovaných výhod ze strany jiných (konkurenčních) společností, jednak statistiky preferencí vlastních zaměstnanců, které slouží jako návod pro poskytování motivujících zaměstnaneckých výhod. Níže uvedená tabulka ukazuje nejobvyklejší zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnancům. Tabulka byla vypracována na základě průzkumu společnosti PricewaterhouseCoupers, kterého se zúčastnilo 166 respondentů, z nichž převážnou část tvořily společnosti se zahraniční kapitálovou účastí.

Tab. 1 . Nejčastěji užívané stimuly ve společnosti

Typ nabízené zaměstnanecké výhody	% společností
stravování za dotovanou cenu	96%

nápoje na pracovišti zdarma	82%
společenské, sportovní a kulturní akce	81%
nadstandardní délka dovolené	75%
penzijní plán pojištění, připojištění	43%
příspěvky při nemoci	40%

Při rozhodování o tom, které zaměstnanecké výhody poskytovat, sledují společnosti daňovou výhodnost jednotlivých benefitů. S tím, souvisí např. nedávný nárůst zájmu zaměstnavatelů o penzijní připojištění. V současnosti začínají společnosti nabízet kapitálové životní pojištění. Rostou také náklady zaměstnavatelů na benefity. Naopak stále méně společností při poskytování zaměstnaneckých výhod rozlišuje mezi kategoriemi zaměstnanců, a mnohé výhody, které byly dříve nabízeny pouze managementu, jsou dnes nabízeny všem pracovníkům.

1.5.2 Přehled způsobů hmotné stimulace

Zaměstnanec dostává vedle mzdy za vykonanou práci také další jednorázová mzdová zvýhodnění. Zásady jejich uplatnění jsou zakotveny v kolektivní smlouvě, vnitropodnikovém mzdovém předpisu nebo dodatku k pracovní smlouvě. Do této skupiny mzdových forem je zařazována široká paleta hmotných výhod, které mohou být chápány jako zaměstnanecké sociální výhody poskytované na základě pracovního poměru, nebo jako doplňkové mzdové formy za vykonanou práci.

Výběr nejdůležitějších způsobů hmotné stimulace z přehledu nejvyužívanějších principů přístupů a metod hmotné motivace pracovníků v organizace typu hospodářských firem i dalších institucí podle prof. Porvazníka:

- Stimulující základní mzda a osobní ohodnocení
- Pravidelné zvyšování platu
- Cílové odměny a prémie
- Podíly na zisku
- 13. a 14. plat
- úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace
- poskytování bezúročných půjček, tj. úhrada části úroků,
- úhrada nákladů na životní pojištění, používání firemního automobilu i na soukromé účely
- placení veškerých telefonních účtů
- úhrada nákladů na pracovní oděv
- pozvání na slavnostní pracovní oběd nebo večeři
- možnosti levného nákupu opotřebovaného inventáře
- možnosti táboření, využívání podnikového stravovacího zařízení, rekreačního, relaxačního nebo ubytovacího zařízení, mateřské školky,
- věcné dary k životnímu jubileu a pracovnímu výročí
- příspěvek organizace na řešení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání
- příspěvek na dovolenou
- příspěvek na kulturu a sport atd. [5, str. 383]

Popis vybraných hmotných stimulů:

Prémie

Prémie je zřejmě nejrozšířenější z dodatkových mzdových forem. Bývá zařazována do skupiny výkonnostně orientovaných mezd a představuje dodatečné mzdě zvýhodnění, vázané na dosažení určitých výsledků, závislých na pracovníkovi. Je poskytována jako dodatek k úkolové nebo časové mzdě.

Jednorázově vyplacené prémie představují formu dodatečného mzdového zvýhodnění, které dostává pracovník za mimořádné uspokojivé plnění svých služebních povinností (iniciativa, obětavost, vynikající plnění úkolů). Jednorázově poskytované prémie za pozitivní přístup k podniku můžeme rozdělit do dvou skupin: věrnostní prémie a prémie za přítomnost (resp. nízkou absenci). Lze je vyplatit v peněžní i nepeněžní formě. (věcný dar, dovolená).

Prémiové mzdy bývají stanoveny na základě předem určeného kvalitativního ukazatele, jehož splnění je podmínkou pro výplatu prémie a který je měřitelný (množství odvedené práce, kvality, dodržení termínu atd.), sazby prémie, období ke kterému se váže. Podmínky mohou být stanoveny kolektivní smlouvou. Vyplácejí se za každé uplynulé období a jsou přímo závislé na pracovním výkonu. Tento druh prémie může být jak individuální, tak kolektivní. [6, str. 107]

Manažerské prémie jsou zcela zvláštním druhem prémie. Odvozují se od celopodnikového nebo skupinového výkonu. Rozšířené jsou především tzv. prémie za dlouhodobý výkon. Většinou se jedná o dobu 3 až 5 let, během kterých manažer usiluje o dosažení určitého podnikového cíle.

Odměny

Odměny představují velkou skupinu mzdových forem, které se používají k motivaci různých stránek a výsledků. Můžeme říci, že jsou administrativně nejjednodušší a také nejoperativnější mzdovou formou, která na sebe zároveň váže velkou nevýhodu – je to nejméně motivující složka mzdy. Odměny patří do volnějších forem odměňování, i když se u nich nevylučuje vazba na splnění předem stanovených kritérií. Konkrétní výši odměny stanoví obvykle příslušný vedoucí zaměstnanec nebo sám zaměstnavatel po zhodnocení výsledků práce a zásluh u jednotlivých zaměstnanců.

Obvykle bývají používány tyto druhy odměn: **výkonnostní odměny** (poskytují se podle předem stanovených kritérií pracovních výsledků a výkonnosti), **stabilizační a věrnostní odměny** (poskytují se zaměstnancům za dobu výkonu práce v podniku) a **mimořádné odměny** (poskytují se podle rozhodnutí vedení za dosažení zvláště úspěšných pracovních výsledků). [7, str. 51]

Podíly na výsledcích hospodaření firmy

Z podílů na výsledcích hospodaření firmy je nejčastěji používán podíl na zisku. Procento podílu na zisku může být pro všechny pracovníky stejné nebo může být diferenciováno podle různých kritérií (význam pracovního místa, seniorita, individuální výkonnost apod.).

Odměny za zlepšovací návrhy

Odměny zlepšovací návrhy patří ke specifickým formám zainteresovanosti. Jsou zaměřené na podporu iniciativy pracovníků ke zlepšování nejrozličnějších oblastí práce v podniku. Podmínky pro odměňování jsou zpravidla stanoveny formou účasti na přínosu, který realizované zlepšení přineslo.

Příplatky

Příplatky ke mzdám mohou být povinné, vyplývající z právních norem, nebo nepovinné, na nichž se organizace dohodla s odbory v rámci kolektivního vyjednávání, případně je zaměstnavatel dobrovolně poskytuje svým zaměstnancům. Mezi povinné příplatky patří např. příplatek za práci přes čas, v sobotu, v neděli, v noci a podobně. Mezi nepovinné příplatky patří např. příplatky na dopravu, oděv a ubytování.

Odměny na dovolenou a k Vánocům

Odměna na dovolenou a k Vánocům je vyplácena k jednotlivému dohodnutému termínu zaměstnancům organizace a jejím účelem je přispět k úhradě zvýšených finančních výdajů spojených s dovolenou či s Vánocemi.

1.5.3 Nehmotné stimuly

Na motivaci pracovní činnosti obvykle působí kromě hmotných stimulů mnoho dalších skutečností. Dokládají to následující zjištění:

- lidé pracují, i když to nemají finančně zapotřebí
- mnozí pracovníci odmítají přejít na lépe placenou práci, která se jim z určitých důvodů nelíbí
- velká většina pracovníků má svou práci ráda
- lidé pracují mnohem lépe, když cítí, že společnost hodnotí jejich práci jako významnou
- špatné pracovní podmínky nemusí nepříznivě působit na morálku pracovníka a jeho postoj k práci, naopak i při dobrých pracovních podmínkách se objevuje špatná pracovní morálka.

Proto má nehmotná stimulace ve spoustě organizací mnohem větší význam než hmotná stimulace. Má dlouhodobější efekt, zahrnuje širokou škálu způsobů motivace, působí subjektivně, úzce souvisí s osobním životem a je klíčovým faktorem rozvoje a prosperity každé organizace.

Nehmotná motivace není kvantitativně nebo kvalitativně méně účinným motivačním nástrojem než stimulace hmotná. Právě naopak. Mnozí lidé preferují nehmotné stimuly, které mají širší záběr, jsou rozmanitější, působí i subjektivně, úzce souvisí s osobním životem a prožíváním a mají dlouhodobější efekt. Nehmotná motivace se hluboce dotýká každé organizace, která má vizi dlouhodobě efektivně přežít a působit v okolním prostředí. Je jedním z klíčových faktorů udržitelného rozvoje a prosperity každé organizace. Všeobecně platí, že čím je organizace vyspělejší, tím je větší i rozmanitost využívaných principů a metod nehmotné a hmotné stimulace. Nehmotná motivace inklinuje více k vyznávání takových hodnot v organizacích, jako je humanita, dobro a krása.

Na nehmotnou motivaci existuje množství názorů. Motivovat přitom znamená poznat i nehmotné potřeby lidí, jejich životní postoje, cíle a vyznávané hodnoty. Největším problémem však je skutečnost, že životní postoje jsou u některých pracovníků nevyhraněné a cíle nízké, což se pak odráží i v jejich výkonech v práci. Hmotné stimuly samozřejmě podněcují k výkonům a nejsou rozhodně zanedbatelné. Také však nejsou samospasitelné. Rozhoduje vnitřní motivace a ta má u každého své hranice.

Nastává otázka, zda má tedy význam se zabývat hmotnou stimulací, když má nehmotná stimulace tolik výhod. Jednoznačná odpověď je, že každá z těchto stimulací má své opodstatnění a že se navzájem doplňují. Je to způsobeno rozdílností vnitřních motivací každého jedince, proto se uplatňují nejrozumnější kombinace obou, přes čistě hmotnou stimulaci, až po větší poměr nehmotné stimulace.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ZALOŽENÍ, PŘEDMĚT ČINNOSTI A POSTAVENÍ FIRMY NA TRHU

Společnost Triodyn Delta, s.r.o. vznikla k 18. 11. 1996 na základě rozhodnutí Krajského obchodního soudu Brno evidovaného v oddíle C vložka 24980. Zakladatelem je akciová společnost Triodyn Mez Brumov, Ing. Hořák a Ing. Šimoník. Firma klade důraz na spokojenost zákazníků a proto má certifikovaný systém řízení jakosti dle ISO 9001 : 2000. Cílem je udržet a získat zákazníky prostřednictvím neustálého zlepšování jakosti výrobků a služeb.

Heslem společnosti je : „*Práci nám opětovně dává pouze spokojený zákazník.*“

Společnost má právní subjektivitu, je samostatným organizačním útvarům s vymezenou obchodní, výrobní, technickou a ekonomickou působností.

Firmu Triodyn Delta, s.r.o. zastupují vůči jiným právním subjektům v celém rozsahu jednatelé. Společnost zavazuje svým podpisem každý jednatel společnosti samostatně. Jedná se především o podepisování objednávek a smluv. Podpisové oprávnění k čerpání druhotných nákladů (např. odběr z výdejny) mají vedoucí oddělení.

Společnost podniká především ve výrobě – lisovaných komutátorů, v souladu s Obchodním zákoníkem, na domácích a zahraničních trzích. Ze svých příjmů z podnikatelské činnosti hradí své závazky vůči oprávněným subjektům a financuje svůj hospodářský a sociální rozvoj.

Předmět činnosti

Podnikatelskou a technickou činnost firmy lze rozdělit do tří základních oblastí:

- výroba komutátorů, opravy motorů a elektrických strojů,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- činnost účetních, ekonomických a organizačních poradců

Uvedené předměty podnikání lze měnit a rozšiřovat v souladu s dalším rozvojem podnikatelských aktivit společnosti po provedení změny v obchodním rejstříku.

Vývoj v uvedených oborech má společný charakter a to neustálou obměnu nových řídicích systémů, programovacích strojů, přístrojů a vybavení. Zvyšují se nároky na spolehlivost, služby a úroveň nových zařízení.

Historie firmy

Firma Triodyn Delta, s.r.o. byla založena v roce 1996 na základě rozhodnutí Krajského obchodní soudu Brno evidovaného v oddíle C vložka 24980. Firma má jediného 100% vlastníka, který vykonává funkci statutárního orgánu. Je jím Ing. Petr Šimoník.

Podnikatelskou činnost zahájila 18. 11. 1996, kdy se z bývalého státního podniku MEZ Brumov-Bylnice delimitovalo 12 pracovníků, kteří přešli do nově vzniklé společnosti Triodyn Delta,s.r.o. Firma tak navázala na více než 50-ti letou tradici výroby elektrotechnických strojů a komutátorů v Brumově-Bylnici.

V roce 1997 byla završena privatizace MEZE Brumov-Bylnice s.p. a podnik Triodyn Delta, s.r.o. vypořádal všechny závazky vyplývající z privatizačního projektu. Byla koupena budova, kde sídlila projekce, konstrukce, výrobní hala a administrativa firmy.

V roce 1997 a 1998 se společnost dále rozšiřovala a koupila další výrobní halu. Celou dobu se pracovalo na zdokonalení systému jakosti, což vyvrcholilo v roce 1998, kdy byla

zavedena certifikace systému jakosti, což vyvrcholilo v roce 1999, kdy byla certifikace systému jakosti ISO 9001. V roce 2003 se certifikace systému jakosti rozšířila na ISO 9001:2000.

Nejúspěšnějším rokem v historii firmy byl rok 2002, kdy obrat dosáhl 80 mil. Kč, se ziskem po zdanění 11,2 mil. Kč, a kdy se výrazně zvýšil vývoz výrobků do zahraničí. Vzhledem k tomuto nárůstu bylo v roce 2003 zřízeno další středisko, které má na starost sledování nákladů a výnosů ze zakázek do zahraničí.

Neustálé rozšiřování výrobních kapacit sebou nese i vyšší požadavky na zpracování dat. Informační systém byl nevyhovující, a proto v průběhu roku 2004 došlo k výběru a zavádění nového informačního systému, tento proces pokračuje a neustále se zdokonaluje i v roce 2005.

Postavení na trhu

Již bylo řečeno, že podnik se zabývá především výrobou komutátorů. Kvalita vyráběných komutátorů a jejich velmi příznivá cena pomohla záводу se prosadit jak na domácím trhu, tak i na zahraničním trhu.

Konkurenty jsou v malém měřítku české firmy, ale převážně se jedná o firmy světové. Většinou se jedná o konečné výrobky, výjimečně jde o opravy použitých komutátorů. Nejdůležitějším procesem k zajištění konkurenceschopnosti je vysoká úroveň výrobků zpracovaná na světově uznávaných vývojových systémech a strojích. Pro strojní i technickou část dokumentace se využívá systému „AUTOCAD“ nebo „DESIGNCAD“. V projekci a konstrukci pracují 3 zaměstnanci.

Nejvýznamnější odbyt je na tuzemském trhu a tvoří 70% ze všech realizovaných zakázek.

Mezi hlavní zákazníky patří:

- NAREX – Česká Lípa
- MAGNETON – Kroměříž
- ELEKTRO MOTOR – Vsetín
- a několik drobných servisů a opraven na tuzemském trhu.

Mezi zahraniční odběratele patří:

- Elektro Aktiv – Turecko
- Namin Trading – Irán
- Najjar Trading – Sýrie
- Elektro Servis – Poznaň

3 STRUKTURA PRACOVNÍKŮ FIRMY TRIODYN DELTA, S.R.O.

Ve společnosti Triodyn Delta, s.r.o. je zaměstnáno celkem 50 pracovníků, z toho 15 mužů a 35 žen, kteří jsou vedeni v evidenčním stavu k 27. 10. 2004.

Struktura dělnických povolání

a) Dělníci

- soustružník kovů
- elektromechanik
- kontrolor a testovač výroby elektrotechnické
- dělníci v elektrotechnice
- montážník
- vrtař
- frézař

b) režijní dělníci

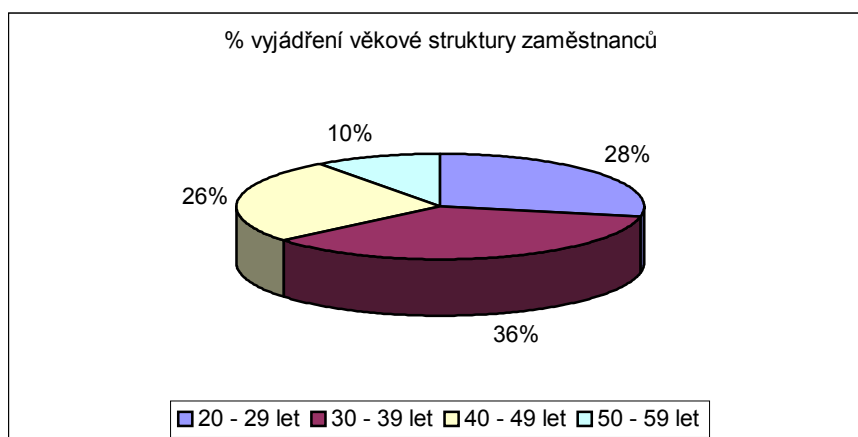
- brusič nástrojů
- skladník
- uklízečka
- manipulační dělník ve výrobě
- seřizovač

Struktura technicko hospodářských funkcí

- vedoucí ekonomického útvaru
- konstruktér, projektant
- mistr elektrotechnické výroby
- elektrotechnik kontrolor jakosti
- elektrotechnik technolog
- zásobovač
- odbytový agent
- účetní mzdový

Tab. 2. Věková struktura zaměstnanců firmy Triody Delta

Věkové rozmezí	20 - 29	30 - 39	40 - 49	50 - 59	SUMA
Muži	2	5	6	2	15
Ženy	12	13	7	3	35
Celkem	14	18	13	5	50



Graf č. 1: % vyjádření věkové struktury zaměstnanců

4 ANALÝZA MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU V PODNIKU

V podniku není zpracován motivační program, který konkretizuje systém práce s lidmi s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace, směřující k naplňování podnikových potřeb a cílů. Systém odměňování pracovníků se prakticky zaměřuje převážně na oblast hmotného odměňování, která je zakotvena v kolektivní smlouvě.

Kolektivní smlouva

Na základě kolektivní smlouvy se při odměňování zaměstnanců uplatňuje 12-ti stupňový tarifní systém, založený na zhodnocení složitosti, odpovědnosti a namáhavosti typických pracovních činností a jejich zařazení do tarifních stupňů. Nad rámec tohoto systému mohou být sjednány smluvní platy. Pro zařazování vykonávaných pracovních činností do tarifních stupňů se užívá podnikový sborník příkladů pracovních činností dělnických povolání, administrativních a technickohospodářských činností, jiných povolání a pracovních úkonů. Dělnická povolání jsou zařazena do prvního až sedmého tarifního stupně a administrativní a technickohospodářské činnosti jsou v rozsahu prvního až dvanáctého tarifního stupně. Kromě pracovníků, kteří pobírají smluvní platy, se při odměňování pracovníků uplatňuje jednotná mzdová stupnice hodinových a měsíčních tarifů pro 37,5 hodinový pracovní týden, v rozsahu:

- mzdová stupnice hodinových tarifů se uplatňuje při odměňování dělnických povolání a činností, pokud není uplatněna mzdová stupnice měsíčních tarifů.
- Měsíční mzdový tarif s rozpětím lze uplatnit u všech kategorií zaměstnanců, v rozsahu jejich zařazení do tarifního stupně.
- U dělníků, odměňovaných časovou mzdou, lze individuálně, v závislosti na dosahovaných výsledcích ve výkonu a kvalitě práce, uplatnit hodinové mzdové tarify s rozpětím až do 30% nad hodnotu stanoveného mzdového tarifu pro jednotlivé mzdové stupně.

Pracovníci pobírají následující mzdové příplatky:

- ✓ Příplatek za práci přes čas
- ✓ Příplatek za práci ve svátek
- ✓ Na odpoledních a nočních směnách
- ✓ Za práce o sobotách a nedělích
- ✓ Za vykonávání fyzicky namáhavé práci
- ✓ Za práci ve ztížených neb zdraví škodlivých podmínkách
- ✓ Příplatek za práci v nepřetržitém pracovním režimu.

Zaměstnanci mají také nárok na odměnu za pracovní pohotovost, pokud je nařízena čin dohodnuta. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům i další mzdové nároky, a to 13 a 14. plat dle dosažených hospodářských výsledků, odměnu při významných životních výročích (dosažení 50 let věku, skončení pracovního poměru po nabytí právního nároku na starobní nebo invalidní důchod), odměnu za nepřetržitou práci u zaměstnavatele, mimořádnou odměnu zaměstnanci při výpovědi dané zaměstnavatelem a mimořádnou odměnu za splnění jednorázových nebo mimořádných úkolů a činností, které příznivě ovlivnily dosažené hospodářské výsledky organizační jednotky.

V kolektivní smlouvě je zakotvena také oblast věnovaná péči o zaměstnance. V rámci ní zaměstnavatel poskytuje pracovníkům závodní stravování a přispívá na úhradu nákladů za jídlo stravenkou SYAS v hodnotě 60 Kč, z které uhradí 55% ceny. Zaměstnavatel poskytuje také důchodové připojištění zaměstnancům, jejichž hlavní pracovní poměr ke společnosti trvá nejméně 5 let, nebo kteří v průběhu roku dovršili 40 let věku.

V rámci uspokojování některých sociálních potřeb zaměstnanců si firma vytváří fond sociálních nákladů, z něhož hradí příspěvek na stravování, příspěvek na důchodové připojištění.

Mzdové formy uplatňované ve firmě Triodyn Delta,s.r.o.

U pracovníků firmy jsou uplatněny následující mzdové formy:

- **Časová mzda**

Používá se při odměňování pracovníků, kteří provádějí neúkolovou práci a tuto práci nelze přesně časově stanovit. Vyplácí se podle zařazení do mzdových tarifních stupňů.

- **Úkolová mzda**

Je souhrnem celkových sazeb odvedené jednotky výkonu v zúčtovacím období. Pracovníci plní pracovní výkon na 105 %. V případě překročení jsou svým vedoucím pracovníkem prémiově motivováni a odměňováni až do 10 % - ní premií za kvalitně odvedenou práci.

- **Smluvní plat**

Smluvní mzda je mzdou mimotarifní a je poskytována individuálně majitelem společnosti. Ve smluvní mzdě je zahrnuta mzda za případnou práci přes čas v maximálním rozsahu 150 hodin za rok. Zaměstnanci se zaručuje výplata měsíční mzdy za odpracovanou dobu, na který vznikl nárok.

- **Osobní příplatek**

Osobní příplatek je součinem přiznaného osobního příplatku a odpracované doby. Osobní příplatek se provádí na základě hodnocení vedoucího.

- množství práce
- kvality práce
- hospodárnosti práce
- efektivnosti práce

- **Prémie**

Prémie je forma části mzdy dosahovaná zaměstnancem za předpokladu splnění daných úkolů, povinností vyplývajících z pracovního zařazení zaměstnance a dalších úkolů, které může zaměstnanec svým úsilím bezprostředně ovlivnit:

- množství práce
- kvality práce
- hospodárnosti práce
- efektivnosti práce
- hospodářské výsledky

Pro účely odměňování se zaměstnanci člení do následujících skupin:

- 1) Odměňování jednicových pracovníků ve výrobě, jejichž činnost lze úkolovat. Náleží sem např. Vrtař, frézař, montážník, apod. U této skupiny pracovníků se uplatňuje úkolová mzda.

- 2) Odměňování režijních pracovníků ve výrobě, jejichž činnost nelze úkolovat. Náleží se např. Manipulanti, skladníci, uklízečky, brusiči atd.. U této skupiny pracovníků převažuje časová mzda s prémie, jejíž výši stanovuje odpovědný vedoucí pracovník dle výkonu pracovníka.
- 3) Odměňování technickohospodářských pracovníků (dále jen THP). Zde se rozlišují následující kategorie:
 - Jednatel společnosti, který obírá smluvní plat s roční prémie
 - Kategorie vytypovaných THP, kteří pobírají smluvní platy s roční prémie
 - THP, kteří pobírají časovou mzdu bez prémie

Na základě kolektivní smlouvy mají pracovníci nárok na výplatu 13. platu. Tento mzdový nárok se ovšem nevztahuje na THP kategorie 1) a 2), kteří pobírají roční prémie.

Kromě výše popsaných mzdových nároků firma Triodyn Delta, s.r.o. poskytuje svým pracovníkům nenárokované čtvrtletní prémie za ne-nemocnost, za mimořádnou pracovní iniciativu a prémie za nadvýkon. Prémie za nadvýkon je uplatňována u jednicových pracovníků ve výrobě, jejichž činnost lze úkolovat.

5 DOTAZNÍK A ANALÝZA VÝSLEDKŮ

Pro prosperující podnik je nezbytné zabývat se názory svých zaměstnanců a jednou z mnoha metod, která mu při tom může pomoci je **písemné dotazníkové šetření**.

Tuto metodu jsem si také vybrala pro svůj malý průzkum názorů pracovníků na otázky, které se týkají oblasti motivace a odměňování pracovníků.

Dotazníkové šetření

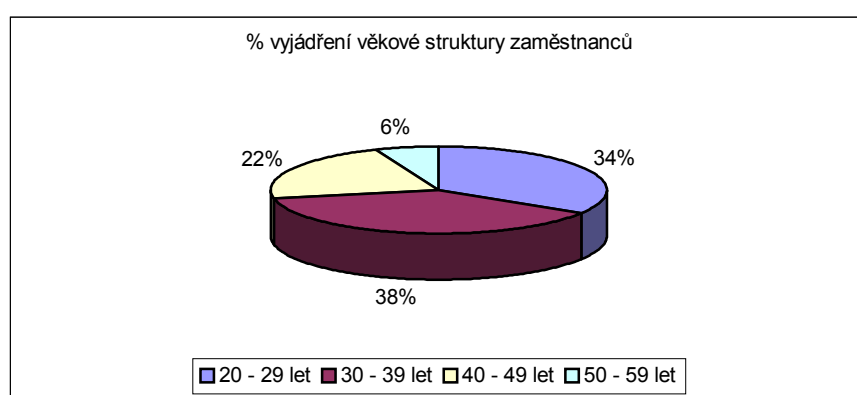
Požádala jsem příslušné vedoucí pracovníky o povolení dotazníkového šetření týkajícího se motivace a odměňování pracovníků a bylo mi vyhověno. Vedoucí pracovník oznámil pracovníkům tuto skutečnost a předal jim k vyplnění dotazníky. Zaměstnanci měli na jejich vyplnění asi 20 minut a poté vyplněné dotazníky předali zpět vedoucímu pracovníkovi. Dotazníkové šetření proběhlo v březnu 2005. Z 50 zaměstnanců vyplňovalo dotazník 34. Dva dotazníky byly pro velké formální nedostatky vyřazeny, takže průzkum se opíral o názory 32 respondentů.

Dotazník je koncipován jako anonymní a zaměstnanci byli požádáni o objektivní a pravdivé odpovědi, které prezentují jejich vlastní svobodné názory. První část dotazníku (otázky č. 1 až 4) tvoří otázky demografické. Ve druhé části dotazníku (otázky č. 5 až 9) tvoří otázky uzavřené – postojové (škálové), které jsou důležitým druhem alternativních otázek, kdy dotazovaní volili svou odpověď z pětistupňové škály. Ve třetí části odpovídali respondenti na otázky uzavřené – alternativní ano nebo ne. (otázky č. 10 až 17). Ve čtvrté části formulovali dotazovaní své odpovědi na otázky otevřené (č. 18 až 19). Tato čtvrtá část dotazníku byla vyplněna ovšem jen ve 21 případech. Ostatní respondenti nedokázali přesně určit, co se jim v podniku nejvíce líbí a co nejméně.

Rozbor získaných dat

Zpočátku bych chtěla charakterizovat skupinu respondentů.

Již bylo řečeno, že z celkového počtu 50 pracovníků na dotazník odpovídalo 34 zaměstnanců. 2 dotazníky byly ale z výzkumu pro neúplnost vyřazeny, a tak se analýza názorů pracovníků týká 32 respondentů, respektive 31 žen a jednoho muže. 9 respondentů má základní vzdělání, 21 je vyučeno bez maturity a 2 dotázaní mají střední školu. Jejich věkovou strukturu zobrazuje graf č. 2



Graf č. 2: % vyjádření věkové struktury dotazovaných zaměstnanců

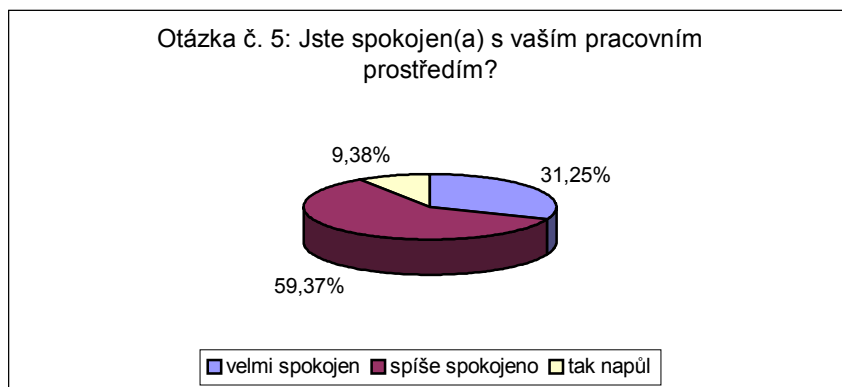
Popis odpovědí na jednotlivé otázky:

Otázky č. 1 až 4 se týkají charakteristiky respondentů a byly rozebírány v úvodu celého rozboru dat.

Otázka č. 5: Jste spokojen(a) s Vaším pracovním prostředím?

10 respondentů (31,25%) je spokojeno velmi, proto zakroužkovali hodnotu 5. 19 dotazovaných (59,375%) je spíše spokojeno a přiřadilo této otázce hodnotu 4. Pouze 3 dotázaní (9,375%) se přiklonili k neutrální odpovědi 3.

Celkový průměr všech odpovědí byl 4,22, čili velice příznivý. Důvod této úspěšné situace zřejmě tkví zejména v tom, že v létě roku 2002 proběhla ve firmě cílená investiční akce. Byly provedeny stavební rekonstrukce, jejichž výsledkem byla oprava výrobní haly, vytvoření dostatečného prostoru pro dílenský přesun výrobků z montáže na výrobní linku a v neposlední řadě vybudování nového sociálního zařízení.



Graf č. 3: Spokojenost s pracovním prostředím

Otázka č. 6: Jste spokojen(a) s jednáním Vašeho přímého nadřízeného?

Žádný respondent není s jednáním svého nadřízeného nespokojen. 9 dotázaných (28,125%) je spokojeno s jednáním svého přímého nadřízeného velmi, 14 respondentů (43,75%) je spíše spokojeno a 9 (28,125%) tak napůl. Průměrná hodnota odpovědi byla 4,0.



Graf č. 4: Spokojenost s jednáním nadřízeného

Otázka č. 7: Jste spokojen(a) s množstvím poskytovaných zaměstnaneckých výhod?

Spokojenost zaměstnanců s množstvím zaměstnaneckých výhod není příliš velká a podle toho také vypadalo bodové ohodnocení. Pouze 1 zaměstnanec (3,125%) je s množstvím poskytovaných zaměstnaneckých výhod spíše spokojen, jinak 7 (21,875%) dotázaných si vybralo neutrální odpověď 3,22 dotázaných (68,75%) je spíše nespokojeno a dokonce 2 dotázaní (6,25%) přiřadili této otázce (jako jediné) hodnotu 1, tedy velmi nespokojeni. Průměr všech odpovědí byl 2,22 a je to jediná otázka, ve které respondenti vyjádřili svoji celkovou nespokojenost. Pro podnik je to tedy velká výzva k tomu, aby zhodnotil množství poskytovaných zaměstnaneckých výhod i oblasti, kterých by se případné další výhody mohly týkat a hlavně, aby zhodnotil svůj celkový přístup při uplatňování zaměstnaneckých výhod. Z analýzy vyplývá, že zaměstnanci nejvíce vyjadřovali svoji nespokojenost s podnikovým stravováním.

Otázka č. 8: Jste spokojen(a) s úrovní mezilidských vztahů na pracovišti?

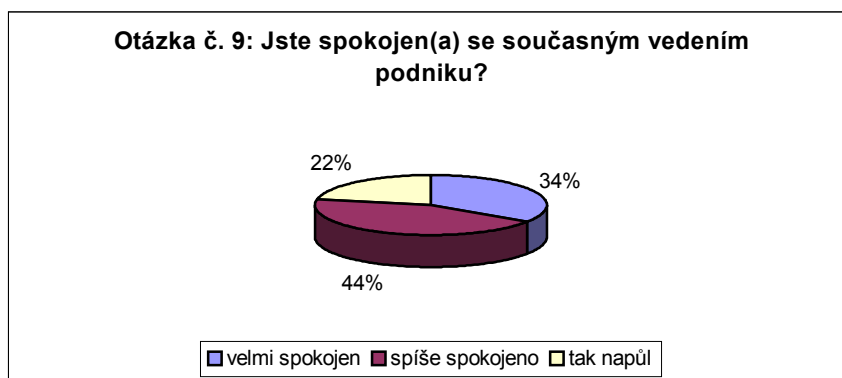
16 respondentů (50%) je s úrovní mezilidských vztahů spíše spokojeno. 15 dotázaných (46,875%) tak napůl pouze 1 respondent (3,125%) je spíše nespokojen. Průměrná hodnota odpovědí je 3,47, což sice není důvod k panice, ale také ani k velkým oslavám. I v této oblasti jsou velké rezervy.

Otázka č. 9: Jste spokojen(a) se současným vedením podniku?

Velmi spokojeno s managementem podniku je 11 dotázaných (34,375%), spíše spokojeno je 14 respondentů (43,75%) a tak napůl 7 (21,875). Průměrná hodnota odpovědí je 4,13.

K této otázce lze poznamenat, že i přes nespokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami současný management ve střetu s názory dělníků obstál na výbornou. Tato situace zobrazuje především velkou nespokojenost pracovníků s bývalým podnikovým managementem, který podnik přivedl do velkých potíží a vnímají velkou změnu, která od té doby nastala. Do úvahy je zapotřebí vzít vysokou průměrnou délku zaměstnanosti pracovníků v podniku čili zkušenosti.

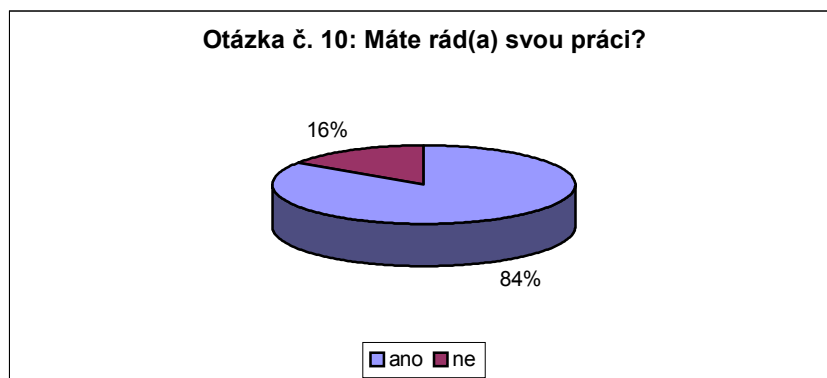
Lidé pozorují změny, které se po nástupu nového managementu do podniku v roce 1997 dějí a mají pocit většího smyslu své práce, protože cítí, že se o ně vedení podniku zajímá.



Graf č. 5: Spokojenost s vedením podniku

Otázka č. 10: Máte rád(a) svoji práci?

27 dotázaných (84,4%) má svoji práci rádo. Pouze 5 (15,6%) s ní spokojeno není. Jak již bylo výše v rozboru otázky č. 5 uvedeno, souvisí to také zřejmě s novým přístupem k zaměstnancům, kdy jsou prováděny různá zlepšení pracovního prostředí a zaměstnanci jsou na pravidelných schůzkách s vedením podniku seznamováni s cíli a problémy podniku. Proto mohou cítit sebe samotné i svoji práci jako jednu z částíček, která pomáhá tyto cíle plnit a problémy řešit. To samozřejmě zvyšuje jejich pracovní motivaci a zájem o práci samotnou.



Graf č. 6: Oblíbenost práce

Otázka č. 11: Myslíte si, že se Váš zaměstnavatel o Vás zajímá?

24 respondentů (75%) se domnívá, že ano a 8 respondentů (25%) si myslí, že ne. Většina pracovníků je tedy s věnovaným zájmem o svoji vlastní osobu spokojena. Souvisí to také s prováděnými změnami a dalšími faktory, o kterých jsem již ve výše uvedených rozborech otázek hovořila.

Otázka č. 12: Jste seznámen(a) s cíli Vašeho podniku?

21 dotázaných (65,6%) odpovědělo, že ano a 11 (34,4%) ne. Management podniku se několikrát ročně schází s pracovníky podniku a na těchto schůzkách je seznamuje se svými úmysly a cíli. Tyto schůzky probíhají po pracovní době a nejsou pro dělníky povinné. Proto záleží také na nich samotných, zda se chtějí s cíli podniku adekvátně seznámit či nikoliv.

Otázka č. 13: Máte obavy z možné ztráty pracovního místa?

23 dotázaných (71,9%) tyto obavy má, 9 dotázaných (28,1%) ne. Celý region se nachází v oblasti, kde je málo pracovních příležitostí. K tomuto strachu ze ztráty pracovního místa napomáhá i situace v celé republice, kdy mnoho podniků bankrotuje či propouští zaměstnance, a to zanechává v psychice lidí nesmazatelné stopy.

Otázka č. 14: Domníváte se, že vedení podniku zajímají Vaše názory?

22 respondentů (68,75%) se domnívá, že ano a 10 respondentů (31,25%) si myslí, že ne. Více než jedna třetina dotázaných se tedy cítí být právoplatnou součástí podniku, se kterou se počítá, a která může ovlivňovat chod událostí.

Otázka č. 15: Myslíte si, že Vaše mzda spravedlivě oceňuje hodnotu Vámi vykonané práce?

13 dotázaných (4,06%) pocituje mezi hodnotou své vykonané práce a velikostí své mzdy určitou disproporci, 19 dotázaných (95,4%) je s výší své mzdy celkem spokojeno. Je

zajímavé, že tato otázka vcelku dopadla pro podnik příznivě, protože většina respondentů je s výší své mzdy spokojena.

Souvisí to zřejmě s tím, že po příchodu nového managementu do podniku se v oblasti odměňování mnohé změnilo. Upravili se výkonové normy, výše mzdových tarifů, prémie, příplatků, odměn, apod..



Graf č. 7: Názor na spravedlivé oceňování mzdou

Otázka č. 16: Domníváte se, že příplatky za práci přes čas, o svátcích a ve dnech pracovního klidu jsou dostatečně motivující?

S výší mzdových příplatků je 20 respondentů (62,5%) spokojeno a jen 12 respondentů (37,5%) spokojeno není.

Otázka č. 17: Jsou Vám poskytovány informace o dění podniku?

Naprostá většina dotázaných, přesně 27 (84,4%), odpověděla ano. Pouze 56 respondentů (15,6%) si vybralo odpověď ne.

Otázka č. 18: Co Vás v podniku nejvíce zlobí?

Na poslední dvě otázky odpovědělo pouze 21 respondentů. Z jejich odpovědí vyplynulo, že nejvíce jsou pracovníci nespokojeni se systémem stravování, především kvalitou jídel. Dále dotazované zlobí malé mzdy a nesmyslné příkazy vedoucích pracovníků.

Otázka č. 19: Co se Vám v podniku nejvíce líbí?

Většina dotázaných uvedla, že se jim v podniku nejvíce líbí mezilidské vztahy na pracovišti a kvalita výrobků. Mezi jevy, které se lidem v podniku také líbí bylo zařazeno i nově zrekonstruované pracovní prostředí a práce samotná.

5.1 Shrnutí

Informace zjištěné dotazníkovým šetřením mají nesmírný význam. Pokud chce někdo řešit motivační problémy určité skupiny lidí, musí znát jejich názory, tedy musí vědět, co je motivuje a co ne. Jen tak lze uspět při řešení této složité problematiky.

Pokud tedy chceme s úspěchem řešit problematiku motivace pracovníků, musíme si uvědomit, že jejím základem je vynikající řídicí činnost vedoucího pracovníka. Všude ve vyspělém světě je všeobecně známo, že nelze motivovat personál, pokud není motivován management. Proto je nesmírně důležité motivovat jej tak, aby byl schopen motivovat zaměstnance ve firmě. To je základní kámen pro budování dalšího rozvoje a prosperity firmy.

Stav pracovního prostředí či atmosféra na oddělení, potažmo v celém podniku, je vizitkou toho, jak jsou zaměstnanci motivováni a odráží míru vnitřní motivace managementu. Proto je nezbytné pečovat o profesionální i kvalifikační růst vedoucích pracovníků.

Motivace má ke kvalitě přímý vztah a nejedná se pouze o kvalitu technickou, ale i např. kvalitu mezilidských vztahů atd.. Vyšší motivace pracovníků vede ke zvyšování kvality v obecném slova smyslu a také naopak vyšší kvalita zvyšuje motivaci jednotlivých pracovníků. Proto je nesmírně důležité věnovat problémům kvality na oddělení, jakožto i v celém podniku, jedno z prioritních míst a snažit se o neustálé změny k lepšímu.

6 VLASTNÍ ŘEŠENÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Nejdříve je důležité uvědomit si, co jsou účinné odměny. Jsou to takové odměny, které dokážou uvolnit zdroje energie dřímající v zaměstnancích, aniž by přitom vyvolaly problémy vázané na působení tradičních odměn (peníze).

Peníze jsou ale drahá forma odměny. Ať investuje firma do peněžních odměn kolik chce, lidé si na ně brzy zvyknou. Snaha motivovat lidi pouze pomocí peněz vede k tomu, že je nutné věnovat stále více a více peněz na dosažení stále stejného motivačního účinku. Peníze samozřejmě zůstanou základem každého systému odměňování, nicméně nadměrný důraz na peněžní odměny vytváří pouze tzv. peněžní motivaci, nikoliv motivaci vázanou na dobrou a vysoce kvalitní práci. To je třeba si uvědomit.

Ve firmě Triodyn Delta,s.r.o. jsou velké problémy s fluktuací zaměstnanců, což také odráží míru loajality pracovníků vůči svému zaměstnavateli. Loajalitu zaměstnanců a jejich identifikaci s podnikem lze zvyšovat pomocí různých nepeněžních nástrojů, jako jsou např. společenské akce (plesy, návštěva divadel atd.) či exkurze, ale na tomto místě se chci zmínit o peněžní formě zvyšování loajality pracovníků. Možnou formou běžně ve světě užívanou (hlavně v Japonsku) je zvyšování mzdy na základě počtu odpracovaných let, což vede k tomu, že pracovníci mají zájem pracovat v podniku co nejdéle, pokud možno po celý život.

Velký význam má loajalita zaměstnanců vůči podniku ve chvílích, kdy podnik obdrží exkluzivní zakázku, která musí být ovšem v „šibeničním“ termínu splněna, a tak pracovníci musí v práci zůstat přesčas i když s tím předem nepočítali. Taková zakázka může přijít i ve dny, které jsou např. státem uznanými svátky. V takovém případě by mohla být použita prémie, se kterou jsem se v žádné literatuře nesetkala, a proto jsem ji nazvala **prémii loajálnostní**.

K její myšlence mě přivedla právě vysoká fluktuace a nízká identifikace pracovníků s podnikem. Princip této uvažované prémie je následující:

Prémie by měla vystihnout ochotu člověka přijít do zaměstnání ve chvíli, kdy ho zaměstnavatel potřebuje, ovšem pracovník není povinen do práce přijít (např. ve svátky atd.) Jak již bylo řečeno, jedná se např. o možnost získání lukrativní zakázky, která musí být ale rychle splněna.

Forma vyplácení by mohla být např. následující:

Po každé akci dá zaměstnavatel pracovníkovi určitou konstantní částku (paušál). Je to mnohem lepší vyplácet zaměstnanci konstantní velikost prémie a ne určité procento či promile ze zakázky, protože zaměstnanec by mohl do práce přicházet pouze na „hodnotné“ zakázky a „zanedbatelné“ by mohl ignorovat s vědomím, že se mu to nevyplatí. Výše konstantní částky musí být stejně vysoká i v případech, kdy velikost očekávaného zisku je nižší, protože „když chceme dát mat, musíme obětovat i pěšce, třeba i více!“

Loajálnostní prémie nemá nic společného s mzdovými příplatky za práci např. o sobotách či ve svátky. Měla by být jistou formou vyjádření díků podniku vůči zaměstnanci. Zaměstnavatel by tak mohl ukázat svůj zájem o pracovníky a mohl by tím vyjádřit i to, jak nesmírně si váží jejich práce. Prémie se může poskytovat jak v peněžní, tak v nepeněžní formě.

Firma Triodyn Delta,s.r.o. se potýká s vysokými náklady. V systému hmotného odměňování ale schází prvek, který by pracovníky vedl k větší šetrnosti. Proto navrhuji zavedení prémie za snižování nákladů, v rámci níž by se sledovala veškerá spotřeba materiálu, mzdové náklady, manka a škody atd. Podaří-li se dílně snížit náklady, získá příslušnou prémii. Nebylo by efektivní, aby byla tato prémie prisuzována jednotlivým pracovníkům, protože by mohla vyvolat závist, která by mohla vést k velkým problémům.

Další standardní pobídkovou složkou je prémie za plnění plánu dílny, s níž jsem se při seznamování se systémem odměňování nesetkala, ale domnívám se, že je velmi užitečná, a proto bych ji navrhovala do systému odměňování pracovníků zařadit také. Tato prémie je přisuzována celé dílně a záleží na vedoucím pracovníkovi, jak ji rozdělí mezi své podřízené.

V systému odměňování také není zohledněna prémie zaučování, poskytovaná pracovníkovi, který zaučuje nového zaměstnance. Zaučování je také práce navíc, a proto by měla být i finančně zohledněna. Podceňování motivace, čili osobní zainteresovanosti, zkušených pracovníků při zaškolování nováčků, by mohlo vést k velkým ztrátám, plynoucí z nekvalitní práce nedostatečně zaškoleného nového pracovníka.

Způsobů jak řešit a zlepšovat motivační systém v celém podniku je celá řada. Prakticky každého pracovníka může v určité míře motivovat něco jiného. Proto je nezbytný individuální přístup ke každému z nich, samozřejmě v rámci daných možností podniku či oddělení. Důležitým prvkem při motivace zaměstnanců (ne-li vůbec nejdůležitějším) jsou finanční možnosti firmy a její postavení na trhu vůbec. Už tím, že je firma úspěšná a známá, motivuje mnoho lidí, aby v ní pracovali., protože s rostoucí prestiží ve společnosti roste i prestiž pracovníků samotných.

ZÁVĚR

Podniky aspirující na úspěch v podnikání, by měly být především pružnými a učícími se organizacemi, pohotově reagujícími na měnící se požadavky trhu. K tomu je zapotřebí, aby měly nejen dobrou výrobně organizační strukturu, ale především, aby do této struktury dokázaly vnést život. To se však může podařit jen prostřednictvím schopných, kvalifikovaných lidí, kteří budou ochotní vydat celý svůj um v zájmu úspěchu společnosti. A proto musí být efektivně motivováni.

Cílem této bakalářské práce bylo poukázat na možné přístupy v motivaci pracovníků a v praxi popsat a zpracovat návrh na zlepšení hmotné stimulace firmy Triodyn Delta, s.r.o.

V teoretické části bakalářské práce, jsem se zabývala procesem motivace motivačními činiteli, které ovlivňují pracovní jednání zaměstnanců. Praktické části jsem se věnovala charakteristikou podniku, analýzou systému motivace a odměňování v celém podniku, kde bylo provedeno také dotazníkové šetření. Na základě zjištěných poznatků jsem již řešila konkrétní motivační problémy. Zevrubná analýza stávajících motivačních činitelů prokázala existenci velkých nedostatků v oblastech komunikace, odměňování a motivace vedoucích pracovníků, což zobrazuje nedostatečně prováděnou personální práci ve vztahu k motivaci a stimulaci zaměstnanců. V oblasti odměňování jsem navrhla pro možná zlepšení zavedení loajálnosti prémie, prémie za snižování nákladů, prémie za plnění plánu dílny, prémie za zaučování. Mnou navrhovaná opatření v bakalářské práci byla průběžně konzultována s příslušnými vedoucími pracovníky. Některé návrhy budou realizovány již v průběhu příštích změn prémiového řádu a systému odměňování v podniku.

Práce byla první studií zpracovanou ve firmě Triodyn Delta, s.r.o. na dané téma. Doposud této problematice nebylo v podniku věnováno tolik prostoru, kolik by si zasloužila. Přínos bakalářské práce je znásoben i tím, že firma prochází obdobím velkých změn, a proto vedoucí pracovníci podniku tuto aktivitu rádi uvítali, jelikož si uvědomují důležitost lidského faktoru ve výrobě.

Doufám, že poznatky z řešení bakalářské práce budou alespoň využity vedoucími pracovníky firmy Triodyn Delta,s.r.o. při řešení složitých motivačních problémů a zároveň, že některé podněty uvedené v této bakalářské práci budou mít pro podnik praktický význam.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Kaňaková, Z. a kolektiv: Sociologie a psychologie v managementu. 1. vyd., Ostrava: VŠB, 1993. ISBN 80-7078-170-X.
- [2] Eva Bedrnová – Ivan Nový a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd., Praha 1998. ISBN 80-85943-57-3
- [3] Růžička, J., Drázká, E.: Motivace pracovního jednání. 2. vyd., Praha: VŠE, 1992. ISBN 80-7079-626-X.
- [4] Čuba, F., Divila, E.: Cesty k prosperitě. 1. vyd., Praha: Svoboda, 1989. ISBN 80-1205-0007-3.
- [5] Porvazník, J. Celostný manažment. Bratislava: SPRINT, 1999. ISBN 80-88848-36-9.
- [6] Kleibl, J., Huttlová, E., Dvořáková, Z. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. Praha: VŠE, 1998. ISBN 80-7079-202-7.
- [7] Gregar, A. Personální řízení. I. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2002. ISBN 80-214-1500-2.
- [8] Tepper, B. B. Manažerské znalosti a dovednost. Praha: Grada, 1996. ISBN 97-8807169347.
- [9] Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd., Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.
- [10] Bělohlávek: Jak řídit a vést lidi. 2. vyd., Praha 2000. ISBN 80-7226-308-0

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod.	a podobně
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČSN	česká státní norma
Kč	koruna česká
max	maximální
např.	například
obr.	obrázek
prac.	pracovní
resp.	respektive
tab.	tabulka
tech.	technický
tj.	tj.
THP	technickohospodářský pracovník
tzv.	tak zvaný

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Faktory ovlivňující motivaci.....</i>	<i>10</i>
<i>Obr. 2. Hierarchická struktura potřeb podle teorie A. Maslowa</i>	<i>13</i>
<i>Obr. 3. Hygienické faktory a motivátory F. Herzberga [1, str. 64]</i>	<i>15</i>
<i>Obr. 4. tzv. Yerkes-Dodsonův zákon („obrácená U-křivka“).....</i>	<i>19</i>
<i>Obr. 5. Schématické znázornění vztahu: stimulace – osobnost člověka – motivace</i>	<i>24</i>
<i>Obr. 6. Příklad dimenze motivačního profilu</i>	<i>25</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 . Nejčastěji užívané stimuly ve společnosti.....</i>	<i>32</i>
<i>Tab. 2. Věková struktura zaměstnanců firmy Triody Delta</i>	<i>46</i>

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1. % vyjádření věkové struktury zaměstnanců

Graf č. 2. % vyjádření věkové struktury dotazovaných zaměstnanců

Graf č. 3. spokojenost s pracovním prostředím

Graf č. 4. spokojenost s jednáním nadřízeného

Graf č. 5. spokojenost s vedením podniku

Graf č. 6. oblíbenost práce

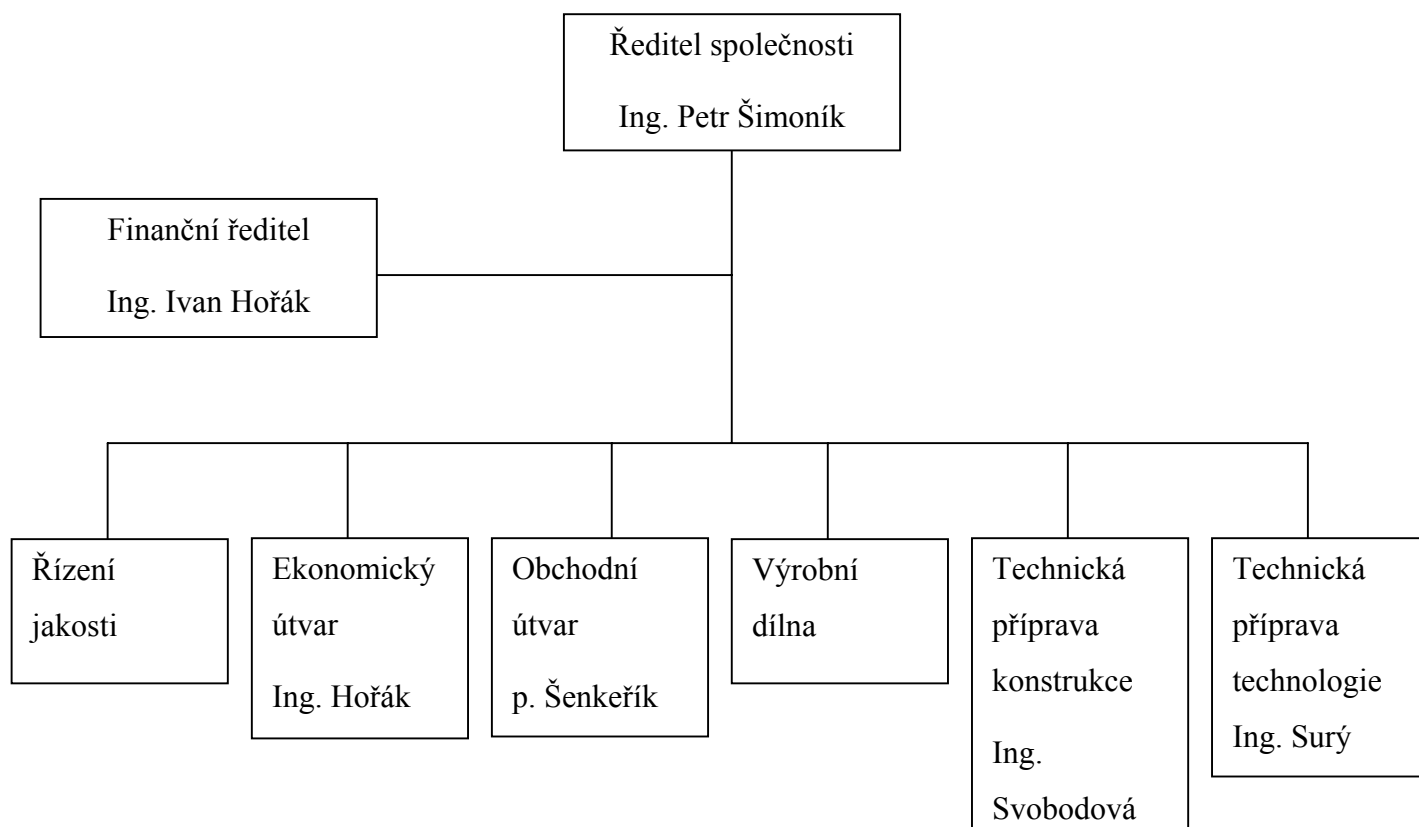
Graf č. 7. názor na spravedlivé oceňování mzdou

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační struktura firmy Triodyn Delta, s.r.o.
- P II Dotazník

PŘÍLOHA I

Organizační struktura firmy Triodyn Delta, s. r. o.



PŘÍLOHA II

DOTAZNÍK

Vážená paní, pane,

Dovolte abych se Vám představila. Jmenuji se Jitka Vaculíková, jsem studentkou 3. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Zpracovávám bakalářskou práci na téma: Motivace a její vliv na zvyšování výkonnosti firmy Tridoyn Delta, s. r. o.

Dovoluji si Vás proto požádat o vyplnění předloženého anonymního dotazníku, který si klade za cíl, zjistit Váš názor na oblast motivace a odměňování pracovníků ve Vašem podniku.

I. Zakroužkujte a doplňte.

1. Jste: a) muž b) žena

2. Jste ve věkovém rozmezí:

- a) do 25 let
- b) 26 – 30 let
- c) 31 – 35 let
- d) 36 – 40 let
- e) 41 – 50 let
- f) 51 a více let

3. Jak dlouho pracujete v podniku?.....

4. Jaké máte vzdělání?

- a) základní
- b) vyučen bez maturity
- c) střední škola

II. Zakroužkujte prosím hodnotu od 5 do 1 podle toho, jak jste či nejste spokojen(a) s daným jevem ve Vašem podniku.

(5 – velmi spokojen(a), 4 – spíše spokojen(a), 3 – tak napůl, 2 – spíše nespokojen(a), 1 – velmi nespokojena(a)).

5. Jste spokojen(a) s Vaším pracovním prostředím?

5 4 3 2 1

6. Jste spokojen(a) s jednáním Vašeho přímého nadřízeného?

5 4 3 2 1

7. Jste spokojen(a) s množstvím poskytovaných zaměstnaneckých výhod?

5 4 3 2 1

8. Jste spokojen(a) s úrovní mezilidských vztahů na pracovišti?

5 4 3 2 1

9. Jste spokojen(a) se současným vedením podniku?

5 4 3 2 1

III. Zakroužkujte buď ANO nebo NE.

10. Máte rád(a) svou práci? A N

11. Myslíte si, že se Váš zaměstnavatel o Vás dostatečně zajímá? A N

12. Jste seznámen(a) s cíli Vašeho podniku? A N

13. Máte obavy z možné ztráty pracovního místa? A N

14. Domníváte se, že vedení podniku zajímají Vaše názory? A N

15. Myslíte si, že Vaše mzda spravedlivě oceňuje hodnotu Vámi vykonané práce? A
N

16. Domníváte se, že jsou příplatky za práci přesčas, o svátcích a ve dnech pracovního klidu dostatečně motivující? A N

17. Jsou Vám poskytovány informace o dění v podniku? A N

IV. Doplňte.

18. Co Vás v podniku nejvíce zlobí?

.....
.....
.....

19. Co se Vám v podniku nejvíce líbí?

.....
.....
.....
.....

Děkuji Vám za spolupráci a věnovaný čas.

