

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Analýza systému řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku

2011

Autor:

Bc. Lenka Husinecká

Vedoucí práce:

Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Analýza systému řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku“ vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 05.04.2011

Husinecká Lenka

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce panu Ing. Petru Řehořovi ,Ph.D. za odborné vedení při vypracování mé diplomové práce a dále vedení podniku BRVZ s.r.o., panu Ing. Michalovi Pixovi za poskytnuté informace.

Obsah

1 Úvod.....	3
2 Literární přehled.....	4
2.1 Definice „řízení lidských zdrojů“.....	4
2.2 Modely řízení lidských zdrojů	10
2.3 Strategické řízení lidských zdrojů	11
2.4 Získávání a výběr pracovníků.....	12
2.5 Motivace pracovníků.....	13
2.6 Ovlivňování	24
2.7 Odměňování pracovníků	26
2.8 Vzdělávání pracovníků.....	30
3 Metodika.....	34
3.1 Cíl práce	34
3.2 Metodický postup.....	34
3.2.1 Použité metody.....	35
4 Charakteristika podniku BRVZ s.r.o.	37
4.1 Historie podniku.....	37
4.2 Služby poskytované společností BRVZ s.r.o.....	37
4.3 Organizační struktura společnosti	39
4.4 Náplň práce jednotlivých pracovníků.....	40
5 Analýza a zhodnocení současného stavu	42
5.1 Kolektiv	42
5.2 Řízení ve firmě.....	42
5.3 Získávání pracovníků	44
5.4 Adaptace pracovníka	45
5.5 Odměňování.....	45
5.6 Vzdělávání	46
5.7 Pracovní prostředí	46
5.8 Společné aktivity.....	47
5.9 Seberealizace	47
5.10 Sociální program společnosti:.....	47
5.11 Hodnocení zaměstnanců	48
5.12 Dotazníkové šetření.....	49

6 Diskuse	68
6.1 Návrh na zlepšení stávajícího stavu	71
7 Závěr.....	75
8 Summary.....	77
9 Seznam použité literatury	79
Seznam obrázků.....	1
Seznam tabulek.....	2

1 Úvod

Na počátku mé práce bylo důležité si uvědomit, co je nejdůležitějším kapitálem podniku. Jsou to stroje, nejnovější technologie? Ne, jsou to především schopní lidé. Dokonalý stroj ani nejmodernější technologie nedokáže podnik využít pokud nezaměstnává schopné pracovníky. Každý podnik se snaží být na trhu ten nejlepší, k tomu je nutné vyhledávat také nejlepší zaměstnance. Lidé mohou prostřednictvím svých znalostí a schopností zajistit podniku konkurenceschopnost a dobré postavení na trhu.

Najít a vybrat kvalitního zaměstnance je náročný proces. Přesto mnoho zaměstnavatelů po nalezení zaměstnance požadovaných schopností končí tento proces podepsáním pracovní smlouvy a dále nevěnují novému zaměstnanci pozornost. Řeší problémy spojené s odchody nedávno přijatých zaměstnanců nebo si naopak příliš pozdě všimnou, že přijatý pracovník je nevýkonný a má jen malé znalosti z oboru.

Pokud podnik kvalitního zaměstnance získá, je důležité, aby mu věnoval dostatečnou pozornost. Sledoval jeho spokojenost s vykonávanou prací, pracovním kolektivem, pracovním prostředím. Zajistil mu možnost vzdělávání se v oboru. Dostatečný zájem zaměstnavatele o pracovníky, zaměstnance motivuje, vede k získání jeho oddanosti k podniku a jeho stability. Naopak pokud podnik přijetím nového pracovníka svůj zájem o něj končí, může tento stav vést k jeho demotivaci nebo nespokojenosti, který plyne z nedostatečné komunikace mezi vedením a podřízenými, z nedostatku informací a strachu ze situace, že zadané pracovní úkoly nesplní.

Cílem mé diplomové práce bylo provedení analýzy v podniku, ve kterém pracuji, v oblasti řízení lidských zdrojů. Pokusit se odhalit případné chyby, ke kterým v podniku dochází a navrhnout řešení, která by mohla být podniku v této oblasti přínosná.

2 Literární přehled

2.1 Definice „řízení lidských zdrojů“

Podle DVOŘÁKOVÉ A KOL. (2007) cílem řízení lidských zdrojů je jak zabezpečení kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace), tak rovněž kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy). Z toho, co již bylo uvedeno vyplývá, že řízení lidských zdrojů coby progresivní formu personálního řízení je možno charakterizovat ve zjednodušené podobě jako organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů organizace v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky „ekonomického a sociálního okolí“ firmy i požadavky pracovníků. Výchozí základnou pro formování personální strategie firmy je její celková strategie a formulování (vize) základní podoby jejího organizačního uspořádání, vymezení priorit a hierarchie hodnot firmy, které budou vlastníky, managementem i zaměstnanci firmy akceptovány.

KOUBEK (2001) uvádí, že řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí.

V posledních letech je ve vyspělých státech nahrazován pojem personální řízení pojmem řízení lidských zdrojů. Nahrazení pojmů nemá pouhý formální význam, ale vyjadřuje kvalitativní posun ve vnímání vztahu jedince a podniku (resp. organizace). Řízení lidských zdrojů zdůrazňuje především plné využití lidských schopností, lidského potenciálu. Využívat lidský potenciál znamená poskytovat příležitosti, které jsou přínosem pro jedince i pro podnik. Koncepce lidských zdrojů vychází z toho, že lidé nejsou v zásadě odlišní od dřívějších dob, ale mění se jejich očekávání – během průmyslové revoluce „dostali více věcí“, v současné době hledají kvalitu života (HORALÍKOVÁ, 2004).

Guest (1999a) uvádí: Hnací prvek zavedení managementu řízení lidských zdrojů je založen na dané situaci, kdy je zapotřebí reagovat na externí hrozbu zvyšující se konkurenci. Je to filozofie, která apeluje na management, který se snaží zvýšit konkurenční výhodu a uvědomuje si, že pro úspěch musí investovat do lidských zdrojů, stejně tak jako do nových technologií.

ARMSTRONG (2007) ve své knize uvádí, že řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci. Dosažení cílu je hlavním úkolem v jakékoliv oblasti řízení (DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH, 2005).

Charakteristiky řízení lidských zdrojů

Charakteristiky koncepce řízení lidských zdrojů, jak vznikaly ze zápisků průkopníků a postupně komentátorů, jsou následující:

- odlišný,
- strategický s důrazem na integraci,
- orientovaný na oddanost,
- založený na víře, že s lidmi by mělo být zacházeno jako s „aktivem“ (lidský kapitál),
- jednotný spíše než více mnohočetný, individualistický spíše než kolektivní ve svém přístupu,
- vztahy zaměstnanců,
- aktivita řízená managementem – výsledek HRM je přímé (vertikální) vedení,
- zodpovědnost,
- zaměření se na hodnoty podniku (CALDWELL, 2004).

2.1.1 Funkce řízení lidských zdrojů

Podle KRNÍNSKÉ (2002a) mezi základní funkce řízení lidských zdrojů v podniku patří:

- strategie řízení lidských zdrojů,
- analýza lidských zdrojů, kompetencí, pracovních míst a práce,
- vyhledávání, výběr a rozmisťování pracovníků,
- řízení adaptace zaměstnanců a jejich interní, externí mobilita,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- hodnocení a odměňování zaměstnanců,
- pracovní podmínky, pracovní vztahy a podniková kultura,
- personální plánování a personální informační systém.

2.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Jak poznamenali Ulrich a Lake (1990), „systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti“ (AMSTRONG, 2007).

Lidský kapitál

Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; sloučenou inteligenci, dovednost a kvalifikace, které dávají organizaci svůj charakteristický znak, lidské prvky organizace jsou takové, které jsou schopné se učit, měnit, inovovat a schopné poskytovat tvůrčí prvek, který pokud je pečlivě stimulován, může zajistit přežití organizace z dlouhodobého hlediska (BONTIS, 1998).

AMSTRONG a BARON (2002) uvádějí, že:

lidé a jejich společné dovednosti, schopnosti a zkušenosti spojené s jejich schopnostmi se implementují do zájmů organizace, v současné době se považují za prvky s významným přispěním k úspěchu organizace a za prvky utvářející důležitý zdroj konkurenční výhody.

Plánování řízení lidských zdrojů a pracovní síly

Plánování řízení lidských zdrojů se považuje za širší problematiku týkající se zaměstnávání lidí nejen za tradiční kvantitativní přístupy plánování pracovní síly.

Takové přístupy, které Liff(2000) uvádí, jsou odvozeny z logického komplexního pohledu na plánování, ve kterém se dobře vyzkoušené kvantitativní techniky aplikují do dlouhodobého vyhodnocení nabídky a poptávky. Všimá si určitého posunu od skutečného uvádění takového počtu zaměstnanců, u kterých předvídáme stabilní zaměstnání směrem k větším obavám o dovednosti, jejich rozvoj a využití.

2.1.3 Personální management

Koncepce a systém práce s lidmi v podniku v historické perspektivě diskutuje sociologické a psychologické souvislosti činnosti personálního managementu, který vede přijímání pracovníků, jejich způsobilost, kompetence, adaptaci, přípravu, učení, hodnocení, kariéru. Práce a struktura personálního útvaru, významem sociální informace a sociologické a psychologické expertizy pro personální práci. Personální management se postupně stává dominantní oblastí podnikového řízení a má významný vliv na tvorbu, upevňování a změnu podnikové kultury i identity (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002).

2.1.4 Vnější podmínky personálního řízení

Mezi vnější podmínky personálního řízení patří především trh práce. Trh práce je součástí trhu výrobních faktorů, v němž jsou subjekty lidé a podniky a působí na něm nabídka, poptávka a konkurence. Za předpokladu dokonalé konkurence by se na trhu práce vytvářela rovnovážná cena práce v podobě mzdy a z ní by vyplývala řada důsledků.

Trh práce má však daleko k ideálnímu předpokladu dokonalé konkurence především proto, že je dokonale institucionalizován .

Institucionalizace trhu práce je ovlivněna působností:

1. státu v oblasti pracovního zákonodárství, určování minimálních mezd apod.,
2. odborů, popř. dalších zaměstnaneckých organizací především v podobě kolektivních smluv, což vede k omezení nabídky práce,
3. strnulostí nabídky práce vyplývající z toho, že lidí jsou značně rozdílní (liší se ve schopnostech, vědomostech, zručnosti atd.) a dále z možnosti domácností volit jen mezi několik málo kombinacemi sazeb mezd a rozsahem nabídky práce (plný úvazek, zaměstnanost, částečný úvazek, vedlejší pracovní poměr atd.),
4. strnulostí poptávky po práci, způsobené tím, že podniky jsou omezeny v rozhodování kolektivními smlouvami, pracovními právními zákonodárstvími, ale i vlastními taktickými přístupy – snahou udržet si zapracované a kvalifikované pracovníky, což mnohdy vede k udržování „přezaměstnanosti“ a vysoké či vyšší než efektivní úrovni mezd (HORALÍKOVÁ, 2004).

2.1.5 Vnitřní podmínky personálního řízení

Personální řízení v podniku (organizaci) probíhá za zcela jedinečných konkrétních podmínek, které jsou pro podnik charakteristické. Jedná se o takové znaky podniku, které lze vyjádřit výrobní (činnostní), ekonomickou, sociální, ekologickou a řídicí funkcí. Budeme-li tyto funkce podrobněji analyzovat, zjistíme, že nejvýrazněji ovlivňují personální řízení:

1. finanční situace podniku, vyplývající z jeho úspěšnosti,
2. podniková strategie,
3. technologické vybavení podniku,
4. organizační uspořádání podniku,

5. podniková kultura a filozofie,
6. způsob a styl řízení a vedení lidí (HORALÍKOVÁ, 2004).

2.1.6 Základní znaky a rysy řízení lidských zdrojů

Dle KRNÍNSKÉ (2002a) lze za charakteristické znaky a rysy moderního řízení lidských zdrojů lze považovat:

- sladění podnikové strategie se strategií řízení lidských zdrojů,
- péče o kvalifikační růst pracovníku se rozšiřuje s akcentem na péči o jejich osobní rozvoj a růst jejich lidského potenciálu, s důrazem na flexibilitu, adaptabilitu a především na vysokou tvořivost a invenci,
- využití potenciálu jednotlivců i celého podnikového kolektivu,
- řízení lidských zdrojů přestává být záležitostí odborných specialistů v personálních útvarech a stává se náplní práce všech vedoucích pracovníků,
- významně je posilována silná podniková kultura se stimulací k sdílení jejích hodnot, jež nahrazuje dřívější přísnou kontrolu,
- orientace na participativní způsob řízení, rozhodování, odměňování a sounáležitost
- zaměstnanců s organizací, směřování k týmové práci,
- orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců (sociální
- stabilita),
- lidské zdroje nabývají na významu jako lidský kapitál (intelektuální kapitál)
- podniku oproti dřívějšímu pojetí pracovní síly pouze jako nákladové položky.

2.2 Modely řízení lidských zdrojů

Model shody - jednu z prvních výslovných formulací řízení lidských zdrojů vytvořila Michiganská škola (Fombrun a kol., 1984) Její představitelé zastávali názor, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny způsobem, který je v souladu se strategií organizace (proto název „model shody“). Dále vyjádřili názor, že existuje cyklus lidských zdrojů, který tvoří čtyři procesy nebo funkce vykonávané ve všech organizacích. Jsou to:

- výběr - spojování existujících lidských zdrojů s pracovními místy,
- hodnocení- (řízení pracovního výkonu),
- odměňování- „systém odměňování je jedním z nejvíce nedostatečně využívaných a špatně prováděných manažerských nástrojů stimulace výkonu organizace“, musí odměňovat stejně tak krátkodobé i dlouhodobé výsledky a respektovat to, že „podnik musí fungovat a vyvíjet úsilí v současnosti, aby uspěl v budoucnosti“,
- rozvoj- rozvíjení vysoce kvalitních pracovníků (ARMSTRONG, 2002).

Harvardský systém - jiným zakladatelem pojetí řízení lidských zdrojů byla harvardská škola Beera a kol. (1984), kteří vytvořili to, co Boxall (1992) nazývá „harvardský systém“. Tento systém vychází z přesvědčení, že problémy dosavadního personálního řízení lze vyřešit:

...když si manažeři - generalisté vytvoří názor na to, jak si přejí vidět své pracovníky zaměstnané v podniku a podnikem rozvíjené a jaká politika a praxe řízení lidských zdrojů může těchto cílů dosáhnout. Bez ústřední filozofie a strategické vize- které mohou nabídnout pouze manažeři- generalisté- zůstane pravděpodobně řízení lidských zdrojů souborem nezávislých činností, z nich každá se bude řídit svou vlastní vyzkoušenou tradicí (ARMSTRONG, 2002).

Beer a jeho kolegové docházejí k závěru, že „v současné době existuje sousta tlaků, které vyžadují širší, komplexnější a strategičtější úhel pohledu na lidské zdroje organizace“. Tyto tlaky vytvořily potřebu „dlouhodobějšího hlediska v řízení lidí a potřebu pohlížet na lidi spíše jako na potenciální bohatství než jen čistě jako

na nákladovou položku“. Beer a jeho kolegové byli také první, kdo zdůraznil významnou zásadu řízení lidských zdrojů, a sice to, že je to záležitost liniových manažerů. Rovněž konstatovali, že „řízení lidských zdrojů zahrnuje všechna rozhodnutí a všechny kroky managementu, které ovlivňují povahu vztahu mezi organizací a jejími pracovníky- jejich lidskými zdroji“ (ARMSTRONG, 2002).

Harvardský systém měl na teorii i praxi řízení lidských zdrojů významný vliv, a to zejména na svém důrazem na skutečnost, že řízení lidských zdrojů se spíše týká všech manažerů než jen personálního útvaru a personalistů (ARMSTRONG, 2002).

Model nejlepšího postupu/ nejlepší praxe (nejlepšího výsledku) - model nejlepšího postupu / praxe neboli model nejlepšího výsledku, který se u Waltona neustále vynořuje, zdůrazňuje spíše oddanost a angažovanost než povolnost a ochotu se podřídit a obhajuje procesy řízení kultury za účelem dosažení jakési kontroly nad kulturou lidí v organizaci (ARMSTRONG, 2002).

Kontingenční model - kontingenční model se soustřeďuje na dosažení souladu mezi celkovou strategií organizace a strategií lidských zdrojů (ARMSTRONG, 2002).

2.3 Strategické řízení lidských zdrojů

KOUBEK (2001) definuje strategické řízení lidských zdrojů jako praktické vyústění personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.

Nástrojem strategického řízení lidských zdrojů je strategické (dlouhodobé) personální plánování KOUBEK (2001).

Obecné strategické řízení organizace musí v první řadě řešit následující otázky:

1. Jakou podnikatelskou filozofii si chce organizace vytvořit, jaké chce mít poslání a jakou roli si přeje hrát na trhu či ve společnosti?

2. Jakým pozitivním a negativním vnějším faktorům musí organizace čelit?
3. Jaké jsou přednosti a nedostatky organizace?
4. Jakých cílů chce organizace dosáhnout?
5. Jak chce těchto cílů dosáhnout?

V průběhu strategických úvah se tyto otázky ještě poněkud konkretizují:

1. Kolik a jaký druh pracovníků bude organizace potřebovat?
2. Jaká nabídka pracovních sil se perspektivně předpokládá v organizaci a mimo ni?
3. Co je třeba udělat, aby byla pokryta žádoucí perspektivní potřeba pracovníků v organizaci?

2.4 Získávání a výběr pracovníků

Proces získávání pracovníků a výběru

Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Existují tři fáze získávání a výběru pracovníků:

- definování požadavků - příprava popisu a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání,
- přilákání uchazečů - prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců,
- vybírání uchazečů - třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy (ARMSTRONG, 2002).

Jednotlivé oblasti získávání a vybírání uchazečů se skládá z následujících bodů:

- definování požadavků,
- přilákání uchazečů,
- inzerování,
- získávání pomocí Internetu,
- získávání zabezpečené mimo organizaci,
- vzdělávací a výcviková zařízení,
- třídění žádostí,
- metody výběru,
- typy pohovorů,
- assessment centra,
- grafologie,
- volba metody výběru,
- zlepšování efektivity získávání a výběru pracovníků,
- reference, doklady o kvalifikaci a nabídce,
- konečné stádium (ARMSTRONG, 2002).

2.5 Motivace pracovníků

2.5.1 Definice „motivace“

Podle VEBERA A KOL. (2004) je motivace vnitřní stav člověka (daný tužbami, úsilím, představami atd.), který způsobuje určité chování, aktivitu člověka.

BEDRNOVÁ A NOVÝ (2004) ve své knize uvádí, že pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly - pohnutky, motiv. Ty činnosti člověka (tj. chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.

Manažerské motivování, které vnější prostředky navozuje proces motivace, se uskutečňuje s využitím manažerských technik a systému odměn a trestů, pomocí stimulů a pobídek.

V posledních letech neobyčejně stoupla důležitost motivace pracovníků i celých pracovních kolektivů jako jedné ze základních složek vedení lidí. Opatření již nemají charakter zavádění jednotlivých metod, ale vznikají celé motivační systémy, jejich filosofie je založena na pobídkách hmotných i nehmotných (VEBER A KOL., 2004).

Podle HÁJKA (2006) je motivace psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb.

ARMSTRONG (2007) uvádí motiv jako důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se tedy týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali.

Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem vytyčenému cíli. Je vázána na vnitřní podněty člověka. Představy, tužby, zájmy a hlavně neuspokojené potřeby vyvolávají psychické napětí, které se stává impulsem k určitému chování jedince. Potřeby můžeme rozdělit na primární (fyziologické) a sekundární, které jsou ovlivňovány vnějším prostředím.

Obecných závěrů týkající se motivace může být využito ve směru pracovní motivace. Její úlohou je utvářet smýšlení a chování vedených lidí tak, aby bylo v souladu s posláním firmy.

Většina lidí stráví značnou část svého života v práci. Je proto důležité poznat, zda je pro ně práce pouhým prostředkem získání peněz či něco navíc. Prvotním důvodem práce lidí je skutečně potřeba získat peníze pro svou existenci a mít jistotu, že tuto práci zítřka neztratí. Jakmile jsou jejich příjmy dostatečné, začne se mnoho z nich zajímat o další faktory, které jim pracovní činnost může přinést: komunikace s lidmi, kteří mají obdobné problémy, získání sebedůvěry, uznání vlastních znalostí a dovedností apod.(VEBER A KOL.,2004).

Zatímco motivace určuje řadu tužeb, přání a snažení, navazuje na vědomé i podvědomé potřeby, stimulace představuje soubor vnějších pobídek usměrňující jednání pracovníků

a jednání člověka obecně. Stimul představuje vnější pobídku, která má určitý motiv podnítit nebo utlumit. Žádoucí účinek má jenom tehdy, pokud je v souladu s motivačním profilem člověka a situací ve které se nachází (ROLÍNEK, 2003).

Spíše je důležité si uvědomit, že kladný vztah k nějaké úloze obvykle vzniká z některé ze dvou příčin: buď proto, že je její splnění spojeno se získáním nějakých zveřejněných přícházejících hodnot (například finanční odměny), nebo proto, že její splnění je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má úlohu vykonávat.

Úloha je tedy plněna buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně (a vzájemně se posilovat). Vyvoláváme-li ochotu něco udělat pomocí (vnějších) stimulů, označujeme tento děj za stimulaci. Pokud k tomuto vyvolávání ochoty používáme v člověku již preexistující (vnitřní) motivy, mluvíme o motivaci (PLAMÍNEK, 2007).

KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ (2004) definují motivaci jako úkol, ale i umění, jelikož:

- úkolem pracovní motivace je utvářet smýšlení a chování lidí tak, aby bylo v souladu s posláním firmy,
- manager by měl umět u pracovníku vzbudit zájem, ochotu, aktivně se zúčastnit

plnění všech činností, které jsou v souladu s cíli firmy,

- velkou část života tráví lidé v práci, proto je důležité poznat, co je pro ně motivací pracovat (nejčastěji jsou to peníze, pak ale i možnost komunikace s lidmi, kteří mají

obdobné problémy, získání sebedůvěry, uznání vlastních znalostí a dovedností

apod.),

- manažerské motivování se uskutečňuje s využitím manažerských technik a systému

odměn a trestu, pomocí stimulu a pobídek.

2.5.2 Pojem pracovní motivace

BEDRNOVÁ, NOVÝ (2004) ve své knize uvádí, že motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. splnění pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k jeho práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.

Klasifikace motivace k práci

Podle DĚDINY A CAJTHAMRA (2005) je klasifikace motivace k práci rozdělena na:

Ekonomické odměny – plat, sociální výhody, právo na důchod, materiální výhody a zajištění (materiální pojetí)

Vnitřní uspokojení – vyplývá z povahy vykonané práce, zájmu o práci a z osobního růstu a rozvoje (osobní pojetí)

Sociální vztahy – přátelství, práce ve skupině, touha po sdružování, prestiži a závislosti (vztahové pojetí).

2.5.3 Proces motivace

Podle ARMSTRONGA (2002) je motivování jiných lidí uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chceme, aby se za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky povedou k dosažení nějakého cíle a ocenění či hodnotné odměny, která uspokojí jejich potřeby.

2.5.4 Vývoj motivačních teorií

V průběhu minulého století byla uplatněna řada přístupů k motivaci pracovníků. Posuny v této oblasti měly příčiny jak na straně pracovníků (vývoj jejich schopností, postojů, aktivity, iniciativy při práci), tak na straně managementu (záměry, styl řízení atd.) (VEBER A KOL., 2004).

VEBER A SPOL. (2004) uvádí některé koncepce motivačních teorií:

Koncepce racionálně-ekonomického chování člověka

Jde o přístupy raného období taylorismu aplikované v prvních desetiletích tohoto století.

Východiskem koncepce jsou následující myšlenky:

- člověk je primárně motivován monetárními (peněžními) podněty, ve svém jednání je pasivní, ovlivnit se dá pouze ekonomickými stimuly,
- člověk má iracionální pocity, ty musí být eliminovány řídicími zásahy,
- nechuť k práci je základem lidské povahy, proto lidé musí být kontrolováni a pod pohrůžkou trestu vedeni k výkonu.

Praktické důsledky této koncepce spočívaly v přesvědčení, že pro výkon pracovní činnosti je třeba pracovníkům poskytnout podrobné předpisy, vyžadovat důslednou kázeň při jejich dodržování, určit výkonové normy a motivovat je prostřednictvím úkolové mzdy (VEBER A KOL., 2004).

Koncepce sociálního člověka

Vznikla v polovině dvacátých let tohoto století jako jistý protipól předcházející koncepce.

Vychází z následujících předpokladů:

- vykonávaná práce, pracovní podmínky i fyzické potřeby lidí mají obvykle menší vliv na výsledky práce než sociální a psychologické faktory,
- člověk je v první řadě motivován sociálními potřebami, sociální síly uvnitř skupiny mohou být silnější než opatření nadřízených,
- podřízení reagují na informace vedoucích jenom v tom rozsahu, v kterém bere nadřízený ohled na sociální potřeby podřízených.

Praktický efekt těchto koncepcí lze spatřovat v objevení sociálních a psychologických faktorů motivace, jimiž lze doplnit monetární faktory, v upozornění na existenci neformálních organizačních struktur, potřebu sociální stability atd. (VEBER A KOL., 2004).

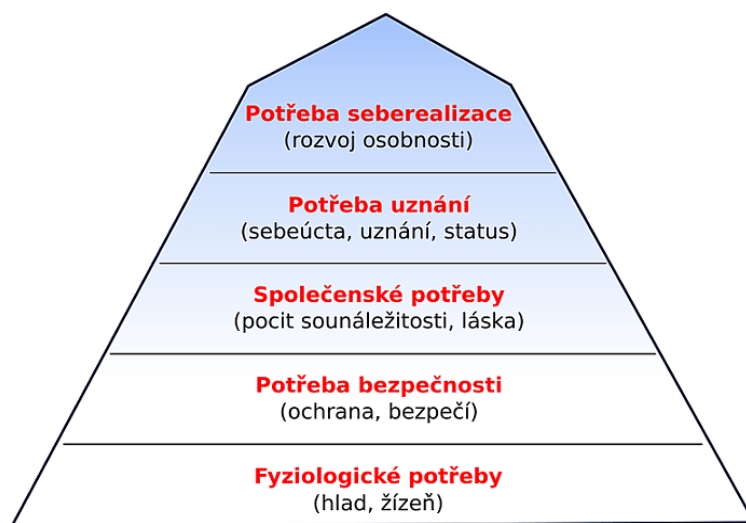
2.5.5 Teorie zaměřené na obsah

Koncepce uspokojování potřeb

Východiskem koncepce je závěr, že člověk vždy reaguje v souladu s uspokojováním svých vnitřních potřeb. Potřeby každého jednotlivce jsou zcela individuální a navíc se časem vyvíjejí v závislosti na různých okolnostech. Mají-li být motivační přístupy úspěšné, musí vedoucí pracovníci jednak znát obecný vliv potřeb na chování pracovníků, jednak ve vztahu k podřízeným odhadovat jejich sklony, zájmy, potřeby. Za představitele této koncepce lze označit A.Maslowa, F.Herzberga, D.McGregora a další.

Maslowova teorie vychází ze závěru, že jednání člověka ovlivňuje celá řada potřeb, ty lze uspořádat hierarchicky. Člověk se nejprve snaží uspokojit vlastní *základní životní potřeby* a potřeby své rodiny (fyziologické, bezpečí), jsou-li tyto potřeby uspokojeny, má zájem uspokojit potřeby vyšší, tj. potřeby sociálních jistot a uznání, ústřední roli mezi potřebami přiznává Maslow potřebě seberealizace, tzn. uspokojení díky dosažení maxima, čeho je v dané situaci člověk schopen (VEBER A KOL., 2004). Viz obrázek 1.

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb



Pramen: [31]

Herzbergova teorie dvou faktorů

Federick Herzberg, americký profesor psychologie, provedl výzkumy, které do jisté míry modifikují Maslowovu teorii potřeb. Požádal na 200 účetních a techniků, aby popsali okamžiky, kdy se v práci cítili výjimečně dobře a kdy se cítili zcela špatně. Na základě těchto průzkumů došel Herzberg k závěru, že faktory, které vedou k uspokojení z práce, jsou zcela odlišné od těch faktorů, které jsou příčinou pracovního neuspokojení. Určil jednak *motivující faktory*, které vedou k *uspokojení*, jednak vymezil tzv. udržovací (hygienické) faktory, které nemají žádný pozitivní vliv na motivaci a mohou v nepříznivém případě způsobit neuspokojení (VEBER A KOL., 2004).

Herzberg navázal a hlouběji rozpracoval Maslowovu teorii a zvýšil její použitelnost pro oblast práce.

Tato teorie dává odpověď, proč nelze řešit motivaci pouze větším množstvím práce, širší škálou zaměstnaneckých výhod a lepšími pracovními podmínkami. Výsledek takovýchto opatření se mívá účinkem, pokud bychom chtěli, aby naši podřízení pracovali pilněji. Zaměří-li se manažeři pouze na udržovací faktory, k motivaci nedojde. Ke zlepšení motivace je třeba zabudovat motivátory přímo do práce (ROLINEK, 2003).

McGregorova teorie X a Y

V roce 1960 publikoval D. McGregor své názory, které vycházely z pozorování, jež uskutečnil v amerických průmyslových firmách. Navrhl manažerskou strategii (teorie X), která vycházela z následujících předpokladů:

- lidé ve své podstatě neradi pracují a práci se, pokud mohou, vyhýbají,
- protože nemají rádi práci, musí jim být za ni nabídnuta odměna, popř. se jim musí pohrozit trestem, jestliže práce neodvedou,
- lidé dávají přednost tomu, aby byli v práci řízeni a kontrolováni, vyhýbají se odpovědnosti, mají nízké ambice a nejvíce žádají jistoty (pocit bezpečí) (VEBER A KOL., 2004).

Zároveň upozornil, že takto se nechovají všichni, pro řadu z nich platí, že mají i rozdílné chování, které odpovídá tzv. teorii Y, jež vychází z těchto předpokladů:

- lidé rádi pracují, za správných podmínek mohou mít z práce potěšení,
- jsou-li vázáni společným cílem skupiny, raději se řídí a kontrolují sami, než aby byli řízeni shora,
- lidé budou vázáni záměry skupiny, jestliže najdou uspokojení z práce,
- průměrná lidská bytost se za správných podmínek učí přijímat a vyhledávat odpovědnost, důvtip a tvořivost jsou značně rozšířeny a může jich být všeobecně využíváno (VEBER A KOL., 2004).

Praktický přínos těchto koncepcí lze spatřovat v zjištění, že fyzické a duševní úsilí související s prací je přirozené. Podle konkrétních podmínek může být určitá práce zdrojem pocitu uspokojení a je vykonávána dobrovolně nebo může být zdrojem stresu a člověk se jí vyhýbá. Člověka je možné bez pohrůžky trestu přimět k tomu, aby plnil úkoly na základě sebekontroly a sebeřízení a nesl za ně odpovědnost (VEBER A KOL., 2004).

Koncepce komplexního člověka

Jde o koncepci odrážející současný pohled na postavení a úlohu člověka v organizaci, možnost motivace atd.:

- člověk je mnohostranný, schopný přeměny, chová se podle okolností diferencovaně, za různých okolností usiluje o různé cíle,
- striktní předpisy, jednostranná orientace na příkazy, důsledná kontrola, vyžadování disciplíny atd., to vše směřuje k omezování individuální iniciativy a aktivity lidí,
- k úspěchu firmy nestačí jen dostatečné finanční zdroje, moderní technologie, ale též vytváření *proinovačního prostředí* – aktivizace vynalézavosti, tvořivosti, zápalu a iniciativy všech pracovníků firmy,
- pro motivaci pracovníků je důležité *mít jasné představy* a získat pro ně spolupracovníky,

- systémy spolupráce zaměstnanců s vedením podniku mají ve svém důsledku vést k posilování sounáležitosti pracovníků s firmou - k tomu je žádoucí: uplatňovat otevřenou komunikaci, pokud jde o rozvojové záměry firmy, dosažené výsledky i nejdůležitější nedostatky, při personálních změnách preferovat přesuny z vlastních řad, věnovat pozornost pracovnímu prostředí, usilovat o rozvoj pracovníků, posilovat zainteresovanost pracovníků na výsledcích firmy (podíly na zisku, výhodné spoření, zaměstnanecké akcie) (VEBER A KOL., 2004).

2.5.6 Teorie zaměřené na proces

Mezi tyto teorie řadíme *Vroomovu expektační teorii* a stimulační teorii.

ROLÍNEK (2003) vidí Vroomovu expektační teorii jako proces řídicí volbu. Podle této teorie jsou jedinci při práci motivováni k tomu, aby volili mezi různými způsoby chování. Volba záleží čistě na jedinci. Jestliže určitá osoba věří, že její pracovní úsilí bude přiměřeně odměněno, bude motivována ke zvýšenému úsilí. Její volbou bude pracovat, tak aby dostala žádoucí odměnu. Hlavní myšlenka teorie je v tom, že jedinci vynakládají pracovní úsilí k dosažení takového výkonu, který by měl za následek žádoucí odměnu. U této teorie existují tři primární proměnné motivace. Jsou to volba, tedy svobodné zvolení si určitého typu chování, dále očekávání, což je víra, že určité chování bude či nebude úspěšné a poslední je preference, tedy hodnota, která je připisována různým výsledkům.

Stimulační teorie je založena na myšlence, že chování jednotlivců je výsledkem určitých vlivů, které vedou k nejčastěji logicky předpokládaným důsledkům chování. Tato teorie se orientuje na použití pozitivních nebo negativních stimulů k motivování lidí nebo k vytváření motivačního prostředí. Základem této teorie je tzv. Thornidikeův zákon efektu, který tvrdí, že chování, které má za následek příjemnou skutečnost, se bude opakovat (HÁJEK, 2006).

Nežádoucí motivace

Motiv jak bylo uvedeno, je vnitřní pohnutkou jednání. Z tohoto vymezení je zřejmé, že může jít jak o žádoucí, tak nežádoucí jednání (z pohledu zájmů organizace). Motivační

nástroje užívané manažery jsou pochopitelně směřovány pozitivně, k podněcování výkonnosti pracovníků, popř. i k podněcování iniciativy, angažovanosti apod.

Je zřejmé, že pracovníci v každé organizaci mohou být vystaveni působení řady faktorů, které u nich v konečném důsledku vyvolávají negativní impulsy k jednání. V této souvislosti můžeme hovořit o **nežádoucí motivaci** nebo též o **demotivaci** (VEBER A KOL., 2004).

Nežádoucí motivační důsledky mohou mít různý původ:

- chybně zvolené motivační nástroje, jejich výsledkem je kontraproduktivní jednání pracovníků,
- absence některých řídicích aktů, která je pracovníky negativně vnímána,
- chybné řídicí praktiky,
- netečnost vůči různým vnitřním nebo vnějším faktorům, které u pracovníků vyvolávají rozčarování, frustraci, apatii, apod. (VEBER A KOL., 2004).

V prvním případě nemusí jít přímo o chybně zvolený motivační nástroj, ale častějším problémem je nedomyšlení, nedocení, jakým způsobem může být interpretován či aplikován v praxi. Například i dobře míněný tlak na hospodárnost, konkretizovaný v podobě ukazatele výrobních nákladů, může vést k drastickému omezování provozní údržby, a tím i nákladů na údržbu. Tento stav se následně může projevit ve zvýšených poruchách výrobního zařízení a ve ztrátách výrobních kapacit, následně se projeví ve vysokých nákladech na střední či generální opravy.

Druhý případ představuje situaci, kdy manažeři dostatečně neprezentují své vize, záměry, představy o budoucnosti či prosperitě organizace apod. Do této skupiny patří i případy, kdy manažeři filtrují informace postupované podřízeným. Zadržování informací často nemusí být úmyslné, spíše může souviset s tím, že si manažeři uvědomují, že podřízení pracovníci nejsou s nimi přítomni na jednáních, poradách, nemají přístup k určitým informačním materiálům, jimiž disponují oni, popř. na vině je nepochopení a neznalost informačních potřeb podřízených. **Nedostatečná informovanost** přispívá k stavům nejistoty, obav o osud organizace atd. Pomineme-li, že podřízeným mohou chybět některé potřebné informace pro jejich činnost, omezené informování může být chápáno i

tak, že vedoucím na podřízených nezáleží, když neuznávají za nutné je informovat. Zadržování informací ovšem může být interpretováno i tak, že šéf chce mít více informací, než mají podřízení (VEBER A KOL., 2004).

Největší díl nežádoucích motivačních faktorů souvisí s chybnými řídicími praktikami, které mohou mít podobu:

- upřednostňování některých pracovníků před druhými - není např. dobré, pokud se manažer s některými spolupracovníky přátelí a s jinými ne, všichni pracovníci by měli mít stejnou šanci,
- uzavřenosti, tajnůstkářství, subjektivismu při přijímání manažerských rozhodnutí, ale při hodnocení dosažených výsledků, řešení problémů apod., což může u podřízených vyvolat pochybnosti o spravedlnosti manažera, zda měří všem stejným metrem, zda nefavorizuje své oblíbence apod.,
- nejasný, zmatečný, indiferentních příkazů, které u podřízených spíše vyvolávají nejistotu, dohady, jak správně postupovat, co je jejich cílem apod., stejný účinek mají i proklamativní výzvy typu, „udělejte to dobře“, „pracujte bezpečně“, „postupujte uvážlivě“ atd.,
- rozporu slov a činů, tzn., že hlásání jednoho a faktického jednání podle druhého je pro řadu pracovníků klíčovým faktorem jejich frustrace a brzdou jakéhokoli zaujetí či nadšení v práci. Příkladem tohoto stavu může být situace z jedné firmy, která zavedla a důsledně mezi zaměstnanci propagovala systém jakosti ve smyslu normy ISO 9001, přičemž se tradovalo, že večer pan majitel chodí do provozu a přehazuje vyřazené, vadné díly mezi dobré (NIERMEYER, 2005).

Do poslední skupiny faktorů, které mohou znamenat zklamání, rozčarování, podkopávání pracovní morálky, patří všechny případy, kdy *management je netečný či liknavý* v určitých situacích, které by vyžadovaly zásah, pružnou reakci. Na prvním místě může jít o ignorování podnětů, návrhů, nápadů podřízených, dále o nečinnost v případech vnějších podnětů, např. nereagování na příležitosti na trhu, významné reklamace ze strany zákazníků, ale i podceňování vnitřních problémů organizace.

Z uvedeného je zřejmé, že v životě každé organizace se mohou vyskytnout faktory, které ne v jednotlivostech a zpravidla ani ne jednorázově, ale kombinaci a postupně mohou vést k otupování pracovního zaujetí, pracovní pohody, výkonnosti a angažovanosti pracovníků. Jejich zamezení obvykle nevyžaduje žádné investiční náklady, ale především změnu stylu řízení (VEBER A KOL., 2004).

Motivační program

Úsilí o motivaci pracovníků k jejich nástupu a setrvání v něm by mělo být především vyjádřeno v dlouhodobém programu. Nejvhodnějším typem takového programu je motivační program (STÝBLO, 1992).

Součástí motivačního programu by mělo být:

- vytvoření komplexních podmínek práce a pracovního prostředí,
- komplexní formulace cílů a jim odpovídajících metod a prostředků řízení práce,
- správné pojetí způsobu ovlivňování pracovního jednání a chování pracovníků, vedoucí k dosažení stanovených cílů,
- plán (harmonogram) postupného vytváření podmínek pro realizaci programu (STÝBLO, 1992).

2.6 Ovlivňování

Dle VEBERA A KOL (2004) již lidské dějiny přinášejí mnoho příkladů uplatňování moci či vlivu nad druhými. Nechybí mezi nimi využívání fyzické převahy spojené s fyzickými tresty a uplatnění nerovného postavení (otroctví, nevolnictví), různé neetické formy psychického nátlaku a přesvědčování (s nimi se můžeme dodnes setkat v různých náboženských sektách) a další formy manipulace či uplatňování a využívání moci a vlivu nad druhými.

Již u I.Kanta se můžeme setkat s konstatováním, že „ na člověka se nemůžeme dívat pouze jako předmět manipulace, ale musíme ho vnímat jako bytost se svobodnou vůlí, která si zaslouží, abychom s ní jednali s respektem“.

Konkrétní nástroje, kterých manažeři využívají k ovlivňování, mohou mít různou podobu, účinnost i naléhavost při vlastním použití. Jejich klasické členění spočívá v dělení na přímé a nepřímé nástroje:

Přímých nástrojů užívá manažer v případě, kdy se opírá o direktivní příkazy a od podřízených očekává kázeň při plnění uložených úkolů. Mohou mít formu ústní a písemnou.

I v moderní řízené firmě se manažeři nevyhnou užití přímých nástrojů v podobě příkazů, zákazů, nařízení, směrnic, pokynů apod. Jednak se jimi vymezují základní zásady, pravidla, postupy, nezbytné pro standardní fungování organizace a navození základní disciplíny v organizaci, jednak nelze vyloučit mimořádné případy, např. havárie, kdy jsou příkazy jedinou možností, jak tyto situace zvládnout.

Specifickou formou přímých nástrojů určujících nejvýhodnější postupy apod. jsou v podstatě o trvalé příkazy, které:

- osvobozují řídicí pracovníky od přijímání opakujících se rozhodnutí i určování detailních postupů pro podřízené a uvolňující prostor pro jejich koncepční činnost,
- zabezpečující sjednocený závazný postup řešení obdobných úkolů, i když jsou vykonávány různými pracovníky,
- představují významný duchovní majetek firmy (KOUBEK, 2001).

Nepřímých nástrojů užívá manažer, když vymezuje určitý prostor pro samostatné chování podřízených složek, přičemž konkrétní přístupy a do jisté míry i dosažené výsledky ponechává na jejich vůli. Na manažery jsou kladeny nároky, pokud jde především o výběr vhodných nástrojů, řídicí opatření mohou mít dlouhodobější platnost a od podřízených se očekává vyšší iniciativa.

K typickým nepřímým nástrojům patří:

nástroje ekonomické, mezi něž zahrnujeme:

- mzdy, odměny, prémie, ekonomické sankce,
- podíly na hospodářských výsledcích/ zisku,
- zaměstnanecké akcie,

nástroje mimoekonomické:

- pochvaly, veřejná uznání,
- dobré sociální klima v podobě partnerství, nepřipustnost závidění, podezřívosti,
- pracovní klima, dobré pracovní prostředí, humanizace práce apod. (VEBER A KOL.,2004).

2.7 Odměňování pracovníků

KOUBEK (2004) uvádí, že hodnocení pracovního výkonu je poněkud obtížnou a problematickou záležitostí, protože ne vždy je možné pracovní výkon nebo jeho jednotlivé složky, popřípadě výsledky práce spolehlivě měřit.

Dle DĚDINY A CEJTHAMRA (2005) dělíme hodnocení pracovníků na **formální a neformální**. **Formální** hodnocení probíhá podle přesně zvolených kritérií. Jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickosti. Záznamy o formálním hodnocení se ukládají do osobních materiálů pracovníků. **Neformální** hodnocení pracovníka se naopak provádí průběžně jeho nadřízeným pracovníkem během vykonávání práce. Nebývá zpravidla nikam zaznamenáno a má příležitostnou povahu.

Hodnocení pracovníků může být v rámci podniku účinné, jen když je uskutečňováno jako přirozená součást v rámci celého souboru profesionálních činností. Významný je při tom požadavek, aby hodnotící pohled na různé pracovníky byl srovnatelný a aby hodnocení bylo pro všechny vedoucí závazné.

Kladou důraz na **zásady pro hodnocení pracovníků**, kterých je třeba dbát:

- 1) Hodnocení pracovníků je profesionální činnost, která přísluší výhradně řídicímu pracovníkovi.

- 2) Hodnocení pracovníků uskutečňované jednotlivými vedoucími pracovníky musí být vzájemně srovnatelné.
- 3) Hodnocení pracovníků je úkol průběžný, procesuální.
- 4) Při každém hodnocení je třeba stanovit jasná kritéria hodnocení vztahující se k požadavkům práce a k cílům, které má pracovní činnosti naplňovat.
- 5) Základní hodnotící kritéria mají odpovídat charakteristikám vykonávané práce a funkčnímu zařízení.
- 6) Východiskem při hodnocení pracovníka je posuzování jeho výkonu, tedy to, jak se podílí na dosahování cílů podniku.
- 7) Hlavní pozornost je orientována na aspekty pracovního jednání a na posuzování výsledků práce.
- 8) Je třeba stanovit i kritéria hodnocení profilu osobnosti člověka.
- 9) Použití hodnotících kritérií je třeba vázat na specifické znaky profese a pracovní pozice, resp. na specifické znaky převažujících profesionálních činností (DĚDINY A CEJTHAMRA, 2005).

Odměny

Odměňování představuje nejen poskytování mzdy za vykonanou práci, ale také jisté zaměstnanecké výhody. Budoucnost hmotné stimulace při řízení lidských zdrojů má ovšem širší dimenze než jen peněžní ocenění přínosu zaměstnance. Strategické odměňování sleduje propojení mzdy za práci s různými formami uznání a ostatními nástroji řízení lidských zdrojů (TOMŠÍK, 2005).

Druhy odměn:

Hmotné odměny a výhody

- přímé odměny ve finančním vyjádření (plat, prémie pro jednotlivce, podíl na kolektivních prémiech, odměny za výsledky hospodaření, příplatky za práce přes čas atd.)
- nepřímé odměny v nefinančním vyjádření (zvláštní ustanovení v pracovní smlouvě o podmínkách zaměstnání i nároků, prestižní název funkce a tomu odpovídající status,

prvotřídní vybavení pracoviště, poskytování služeb – občerstvení, mateřská škola, atd.)

Nehmotné odměny a výhody

- účast na rozhodovacích procesech, zvýšená osobní pravomoc rozhodování v určitých případech, možnost výběru práce dle osobních preferencí, zabezpečení větší sociální jistoty pracovní smlouvou atd. (KOCOUREK, TRYLČ, 2004).

Chyby v odměňování

Jedna z nejčastějších chyb v odměňování vychází z představy, že nákladovou konkurenceschopnost, a tím i výkonnost firmy lze zvýšit snížením či omezením růstu mzdových tarifů. Nižší úroveň mzdových tarifů - mezd, které firma svým pracovníkům platí za hodinu či měsíc práce - však ještě neznamena, že si firma vytváří předpoklady pro vyšší konkurenceschopnost. Ve skutečnosti to může být i naopak. Faktorem nákladové konkurenceschopnosti jsou pracovní náklady, tedy mzdové náklady na jednotku produkce. Vyšší úroveň pracovních nákladů znamená za jinak stejných okolností i nižší nákladovou, resp. cenovou konkurenceschopnost. Vztah mezi mzdovými tarify a pracovními náklady je však zprostředkován úrovní produktivity. Pracovní náklady podniku s výrazně vyšší produktivitou mohou být proto i při podstatně vyšších mzdových sazbách relativně nízké, protože vysoká produktivita nepříznivý dopad vyšších mezd kompenzuje.

- **Produktivita versus náklady** - nízká produktivita může vést naopak k vysokým pracovním nákladům i při velmi nízké úrovni mezd. Základem konkurenceschopnosti totiž není úroveň mezd, ale pracovních nákladů. Vyjádřeno jinými slovy, nahradí-li podnik své kvalifikované zaměstnance (například proto, aby nepřekročil svůj snížený mzdový rozpočet) pracovníky s podstatně nižšími mzdami, jeho pracovní náklady velmi pravděpodobně vzrostou, protože hůře placení zaměstnanci budou i méně zkušenější a schopnější. Snížením mezd tak dojde nejen k vzrůstu pracovních nákladů, ale i k poklesu nákladové

konkurenceschopnosti podniku. K záměně mzdových sazeb a pracovních nákladů dochází často proto, že mzdové náklady jsou pro manažery, kteří chtějí udělat dojem na své nadřízené, snadným terčem. Fakt, že jsou "nejvíce na ráně", však neznamená, že jsou faktorem majícím z pohledu zvyšování výkonnosti nejvyšší účinnost.

- **Spravedlivost v odměňování** - jednoznačný vztah mezi výší mezd a výkonností však neplatí ani naopak. Zvýšíme-li zaměstnancům mzdy, nemůžeme automaticky očekávat, že zvýší i svůj výkon. Ve hře je totiž i často jejich subjektivní představa o tom, jaký je vztah mezi jejich osobním nasazením a mzdou. Vnímají-li zaměstnanci svůj dosavadní plat jako "spravedlivý" (ať již ve vztahu ke svému pracovnímu úsilí nebo výši odměňování podobné práce v jiných firmách), mohou na zvýšení mzdy reagovat příznivě a snažit se svou "bilanci" ve vztahu k firmě vyrovnat. Chápou-li ho však i nadále jako nespravedlivý, jejich výkon se velmi pravděpodobně nezmění. Nejasnost panuje mnohdy i v otázce, jak postupovat, dává-li zaměstnanec najevo svou nespokojenost a ta se promítá i v jeho výkonu. Zvýšení platu ve snaze zabránit jeho nespokojenosti může být na místě, je-li hlavní příčinou nespokojenosti zaměstnance jeho odměňování ve vztahu k ostatním pracovníkům podniku, podávajícím v rámci daného místa stejný výkon. Je-li však hlavní příčinou nespokojenosti povaha práce nebo pracovních podmínek, vztahy na pracovišti, způsob řízení, nedostatek potřebných informací apod., je třeba se snažit tyto podmínky změnit. Není-li to možné nebo pramení-li nespokojenost spíše z povahových rysů zaměstnance (může jít o osobu s tzv. negativní efektivitou mající k nespokojenosti trvalý sklon a přenášející ji i na ostatní pracovníky), je vhodnější uvažovat po dohodě se zaměstnancem o jeho přechodu na jiné pracoviště nebo odchodu z podniku.
- **Konkurence může přeplácet** - složitější otázkou, zejména u kvalifikovaných zaměstnanců, může být nespokojenost s jejich údajně nižším mzdovým ohodnocením ve srovnání s konkurencí či dokonce hrozba, že z podniku z tohoto důvodu odejdou. Přistupovat na "hru" s dorovnáváním platu a snažit se zaměstnance stabilizovat hlavně výší jeho platu může být v řadě situací ošidné.

Vytváří totiž precedens a zvyšuje pravděpodobnost podobného postupu v budoucnosti. Zaměstnanec, kterého u firmy udržuje jen výše jeho platu, navíc podnik dříve nebo později stejně ztratí, a to kdykoli konkurence přijde s vyšší nabídkou.

- Bez ohledu na to, zda si podnik může zvýšení platu zaměstnanci ekonomicky dovolit, je vhodnější reagovat nabídkou vyšších nebo lépe vymezených pravomocí, lepší příležitostí pro vzdělávání a další kariérový postup, ale i snahou o lepší mezilidské vztahy na pracovišti, možnost spolupracovat s osobami přinášejícími zajímavé podněty a inspirace apod. Zdroj: [35].

2.8 Vzdělávání pracovníků

Cílem politiky a programů vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit

kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace (ARMSTRONG, 2007).

KOUBEK (2001) uvádí, že vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. A v tomto procesu sehraje stále větší roli organizace a její organizované vzdělávací aktivity.

Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však dělají flexibilní lidé, kteří jsou připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. A tak se zákonitě péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce.

2.8.1 Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci

Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Jimi se rozumí především

existence skupiny či skupin pracovníků (často jsou členy i externí odborníci), iniciujících vzdělávání a zajišťujících jeho odbornou a organizační stránku. Důležitá je existence standardních i speciálních vzdělávacích programů, přiměřeně vybavených vzdělávacích zařízení (pro vzdělávání mimo pracoviště) či vhodných podmínek (pro vzdělávání na pracovišti). Je třeba mít i vlastní či smluvně zajištěné externí vzdělavatele, popř. mít alespoň představu, jakým způsobem se bude vzdělávání zabezpečovat v případě, že organizace nemá vlastní vhodné vybavení (KOUBEK, 2001).

- Dle VÁCHAL, VÁCHALOVÁ(2002) jsou užívány tyto metody používané ke školení mimo pracoviště:
- přednáška,
- seminář,
- demonstrování (praktické, názorné vyučování),
- případové studie - při vzdělávání manažerů, jedná se o skutečné nebo smyšlené vylíčení určitého organizačního problému a jednotliví účastníci zaujímají postoj, jak tento problém řešit. Variantou je tzv. workshop - kdy praktické problémy jsou řešeny týmově a z komplexního hlediska,
- jinou variantou je tzv. brainstorming - skupina účastníků je vyzvána, aby každý z nich připravil své písemné stanovisko k řešenému problému a pak se ho snažil obhájit,
- simulace - účastníci dostanou podrobný scénář k určité situaci a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu adekvátních rozhodnutí,
- hraní rolí - pro rozvoj praktických schopností pracovníků, od kterých se vyžaduje značná samostatnost. Příkladem je manažer, učící se, jak vést zaměstnance nebo jak jednat se zákazníkem.

2.8.2 Rozvoj pracovníků

Desatero rozvoje zaměstnanců:

- **Spokojenost zaměstnanců boduje** - četné průzkumy spokojenosti personálu docházejí ke stejnému závěru: "Vaši zaměstnanci nejsou spokojeni a odejdou vám, pokud se věci nezmění." Špičkové firmy investují čas, peníze a další zdroje do zvyšování spokojenosti zaměstnanců, protože vědí, že tím získají konkurenční výhodu,
- **Udržte si starší zaměstnance** - starší zaměstnanci jsou pro firmu cenní, protože na trhu práce není dost kvalitních mladších lidí, kteří by je mohli plně nahradit. Pokuste se udržet starší zaměstnance o trochu déle, zapojte je do projektu, pověřte je mentorováním mladších zaměstnanců a využijte jejich zkušenosti dříve než skutečně odejdou,
- **Vytvářejte lidem příležitosti k osobnímu rozvoji** - tím zvýšíte pravděpodobnost, že ve firmě zůstanou. Naučte manažery vést rozhovory se svými spolupracovníky o jejich osobním růstu a uče tuto dovednost i samotné zaměstnance,
- **Uvolněte režim pracovní doby** - lidé chtějí více volnosti a pružnosti. Pokud jim v tomto směru něco rozumného nabídnete, máte větší šanci si je udržet,
- **Bud'te tolerantní k zaměstnancům různých věkových skupin** - dnes vedle sebe často pracují lidé čtyřech různých generací. Je na čase věnovat pozornost specifickým potřebám jednotlivých věkových skupin. Pomozte jim k lepšímu vzájemnému porozumění. Zvýšíte tak všeobecnou spokojenost a produktivitu,
- **Nové příležitosti jsou lákadlem pro talentované zaměstnance**- vytvářejte nové příležitosti, které přitáhnou a udrží talentované zaměstnance. Pokud z firmy odejdou, získá je vaše konkurence. Dnes mají talentovaní a vysoce kvalifikovaní lidé další možnost k uplatnění: podnikat soukromě na vlastní účet,
- **Stabilizující rozhovory se zaměstnanci** - místo výstupních rozhovorů se naučte vést rozhovory stabilizující, zaměřené na udržení kvalitních zaměstnanců ve firmě. Základní otázka těchto rozhovorů zní: "Co pro vás můžeme udělat, abyste u nás zůstal?",

- **Výdělek není to jediné, co vede lidi k rozhodnutí setrvat ve firmě** - každý zaměstnanec má jiné potřeby a každého lze motivovat a udržet ve firmě jiným způsobem. Promluvte s lidmi, které nechcete ztratit. Ptejte se jich na osobní potřeby a očekávání vůči firmě. Pak se snažte najít způsob, jak jim nabídnout to, co žádají,
- **Manažeři budou řídit více přímých podřízených** - podle předpovědí se v příští dekádě zvětší počet manažerských pozic o 25 %, ale na trhu práce bude o 15 % méně vhodných kandidátů na manažerská místa ve věku 25 až 44 let. Východiskem je zvýšení rozsahu řízení neboli počtu přímých podřízených pod jedním manažerem. Manažeři se budou muset naučit více delegovat a začít se zmocňováním zaměstnanců,
- **Laskavější pracoviště vyhrávají** - zaměstnanci jsou především lidské bytosti. Chtějí, aby si firma vážila jejich znalostí a dovedností a dala jim možnost využívat je. Chtějí to už dnes a budou to ještě naléhavěji vyžadovat zítra. Zdroj: [33].

3 Metodika

3.1 Cíl práce

V diplomové práci, která je zaměřená řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku, byly zpracovány údaje získané o společnosti BRVZ, s.r.o. ve které autorka pracuje, konkrétně v oddělení informačních technologií.

Hlavním cílem práce bylo provedení analýzy systému řízení lidských zdrojů v podniku BRVZ, s.r.o. a upozornění na nedostatky v této oblasti, které v případě, že by nebyly odhaleny, mohly vést k demotivaci pracovníků a snížení efektivity vykonávané práce.

Vedlejším cílem bylo zhodnotit nově zavedený systém v oblasti komunikace „**helpdesk**“, který měl vést k zlepšení jak komunikace mezi nadřízeným a podřízenými, mezi pracovníky navzájem, tak motivace a kontroly.

3.2 Metodický postup

Pro charakteristiku a zhodnocení současného stavu podniku ve zmiňované oblasti řízení lidských zdrojů, bylo využito odborné literatury vypůjčené z Jihočeské vědecké knihovny, on-line zdrojů a knihovny Jihočeské univerzity.

Dalším důležitým zdrojem informací byla několikaletá osobní znalost členů kolektivu, která autorce umožnila spatřit problematiku z více úhlů pohledu. Po rozhovorech s vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými byla získána konkrétní představa o tom jak dosáhnout cíle a byly navrženy způsoby řešení odhalených nedostatků.

Ostatní užitečné informace byly získány ze zdrojů na internetu, z interních zdrojů společnosti, zejména z podnikových směrnic a dalších vnitropodnikových materiálů.

3.2.1 Použité metody

Klíčovou metodou, pro získání informací, bylo dotazníkové šetření, jehož formu a koncepci autorka založila na skutečnostech zjištěných z neformálních osobních rozhovorů s naprostou většinou pracovníků společnosti během posledních let spolupráce.

Ve společnosti pracuje stabilně 14 pracovníků, se kterými se autorka dobře zná, díky společné již sedmileté spolupráci. Vztahy na pracovišti jsou přátelské, osobní, mezi pracovníky existuje vzájemná důvěra. Proto zde ze strany spolupracovníků neexistovaly obavy, že získané informace by mohly být použity proti nim. Získané informace z dotazníkového zůstaly anonymní.

Dotazníkové šetření bylo určeno všem 14 podřízeným pracovníkům. Obsahovalo 21 otázek, které byly zaměřeny na získání všeobecných informací o zaměstnancích, interní a externí komunikaci, otázky zaměřené na spokojenost pracovníků s vedením řídicího pracovníka, motivací, uspokojení potřeb.

Způsob dotazování a výběr otázek byl zvolen s cílem potvrdit předpokládané skutečnosti a zjistit další doplňující informace potřebné pro následující správné rozhodování vedoucího pracovníka. Otázky byly voleny tak, aby měly dostatečnou vypovídající schopnost o zkoumaných problémech, ale zároveň bylo možné na ně co nejjednodušeji odpovědět, vzhledem k velkému pracovnímu vytížení spolupracovníků.

Bylo předpokládáno, že čím by byly otázky časově náročnější, tím by se také snižovala ochota spolupracovníků zodpovědně a správně odpovědět, čím by se snížila vypovídající schopnost získaných informací.

Dotazníkové šetření bylo provedeno formou zaslání e-mailů, s dotazníkem v příloze, všem podřízeným pracovníkům společnosti začátkem měsíce listopad 2010. Zaměstnanci měli 21 dní na jejich zpracování a zpětné zaslání.

Rozhovor byl také veden s vedoucím pracovníkem, do jehož pracovní náplně spadá řízení lidských zdrojů, má dlouholeté zkušenosti s přijímáním, vedením, motivováním, odměňováním pracovníků a ostatními činnostmi s touto oblastí souvisejícími.

Dále byla využita metoda pozorování zaměřena na chování spolupracovníků, jejich vztahy mezi sebou navzájem a s vedoucím pracovníkem. Tato metoda byla nápomocná, ale výsledky nemusí být plně objektivní, jelikož jsou ovlivněny vlastními pocity a úsudkem autorky.

Získané údaje byly zpracovány v programu Microsoft Office Excel a pomocí obrázků znázorněny současné názory zaměstnanců společnosti. Grafická znázornění byla vyjádřena v procentech.

Výsledky předmětu zkoumání měly odhalit nedostatky v oblasti řízení lidských zdrojů, pokud existují, neuspokojené potřeby zaměstnanců a měly být přínosné pro vedoucího pracovníka společnosti při rozhodování o možnostech jejich další motivace. Informace byly získány z celého pracoviště v České republice, které však čítá pouze 14 pracovníků. Ostatní oddělení společnosti provozují svou činnost na Slovensku a pod jiným vedením. Vzhledem k těmto okolnostem, je nutné brát získané výsledky s omezením platnosti na oblast České republiky.

4 Charakteristika podniku BRVZ s.r.o.

4.1 Historie podniku

Společnost **BRVZ s.r.o.** je servisní společností stavebního holdingu **STRABAG a.s.** a vznikla zápisem do Obchodního rejstříku 17.září 1998. Společnost má zahraničního (rakouského) vlastníka, mateřská společnost sídlí ve městě Spittal am Drau. V Českých Budějovicích se nachází její zastoupení pro Českou republiku a to část společnosti, která zajišťuje provoz datových sítí a servis týkající se informačních technologií. Vedení společnosti spolu s administrativním aparátem a oddělením výpočetní techniky sídlí v hlavním městě Slovenska v Bratislavě.

Pro dostatečné pochopení působení firmy BRVZ s.r.o. musím stručně popsat mateřskou společnost **STRABAG a.s.** Působnost holdingu STRABAG a.s. zahrnuje desítky větších a stovky malých organizačních jednotek rozmístěných po celém území ČR. STRABAG a.s. – hlavní značka STRABAG SE – působí ve všech oblastech stavebního průmyslu a jako významná evropská stavební společnost podniká po celém světě. Stavební koncern patří mezi přední dodavatele stavebních služeb ve střední a východní Evropě a zaměstnává více než 60.000 pracovníků ve více než 500 lokalitách a dosahuje stavebních výkonů v hodnotě téměř 11 mld. € ročně. Společnost STRABAG a.s. působí ve všech oblastech stavebního průmyslu:

- Silniční stavitelství
- Pozemní stavitelství
- Inženýrské stavitelství

4.2 Služby poskytované společností BRVZ s.r.o.

Hlavní náplní činnosti podniku BRVZ s.r.o. je:

- správa síťové infrastruktury – vzájemné propojení počítačů v síti,
- správa komunikačních prostředků (e-mail, internet atd.),
- zabezpečení sítě a nákup výpočetní techniky,

- dodavatelská činnost – nákup, distribuce, pronájem a uvádění do provozu výpočetní techniky.

Mezi nejčastěji nakupovanou výpočetní techniku patří stolní počítače, notebooky, severy, pokladní systémy, monitory, projektory, tiskárny, multifunkční zařízení, kopírky, faxy, scannery, procesory, paměti, základní desky, disky, mechaniky, grafické karty, klávesnice, myši, serverové komponenty, spotřební materiál, media, doplňky a další.

K neméně důležité náplni práce patří vedení systému nákupu nové výpočetní techniky prostřednictvím programu objednávek včetně poradenství k tomuto systému, vyřizování objednávek a zajištění distribuce těchto produktů, pronajímání výpočetní techniky. Obecně se dá říci, že podnik založil svou existenci především na nákupu a následném pronájmu výpočetní techniky ostatním společnostem stavebního holdingu.

Ostatní činnosti podniku provozované odděleními, která jsou umístěna na Slovensku:

- vedení účetnictví,
- činnost účetních, ekonomických a organizačních poradců,
- zprostředkování pojištění,
- specializovaný maloobchod,
- pronájem a půjčování věcí movitých,
- pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti.

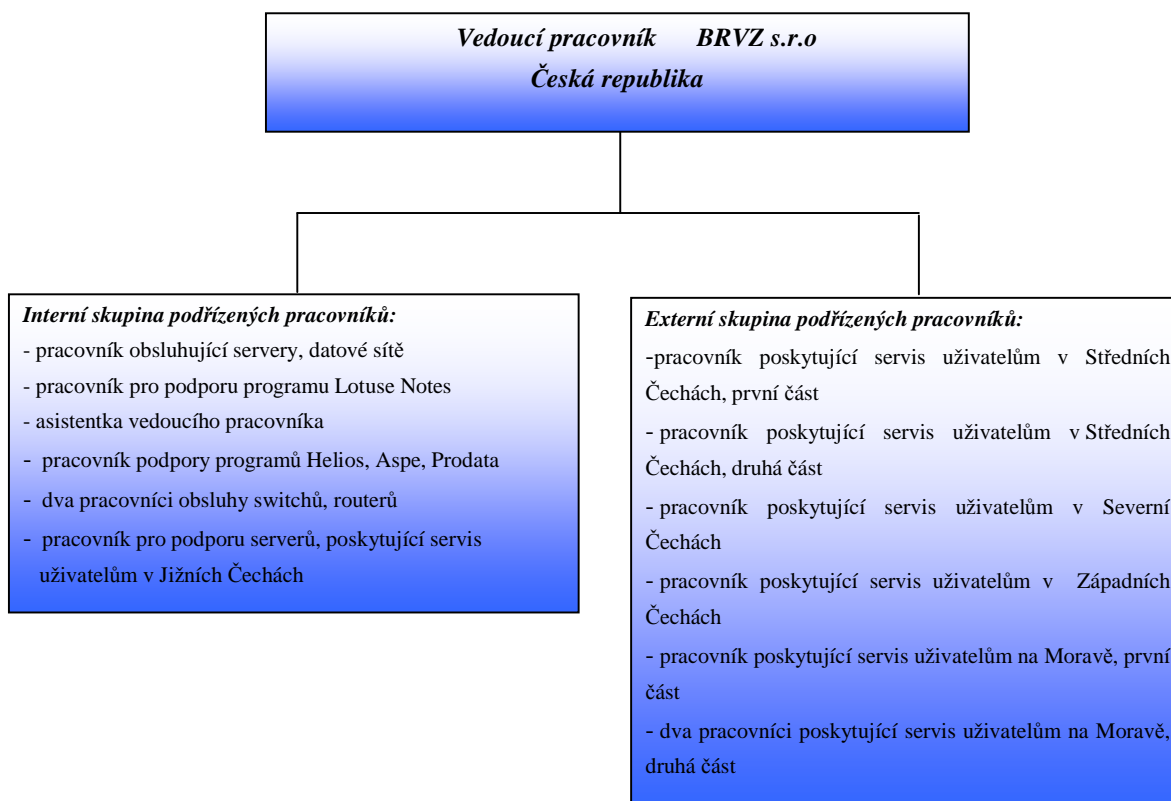
4.3 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura ve společnosti v Českých Budějovicích je liniová, tedy přímé řízení vedoucího pracovníka podřízených pracovníků. V České republice pracují z hlediska místa jejich působení pod vedením vedoucího pracovníka dvě skupiny pracovníků, které můžeme rozdělit na **interní** a **externí** skupinu.

Interní skupina sídlí v centrále v Českých Budějovicích, čítá 7 pracovníků a jednoho vedoucího pracovníka. Hlavní pracovní náplní je obsluha výpočetního systému, zajištění servisu všem uživatelům stavebního holdingu, programování, řešení vzniklých problémů v souvislosti s prací na počítači, obsluha serverů a celá datová infrastruktura.

Externí skupina se skládá ze 7 pracovníků, z nichž každý zajišťuje servis uživatelům výpočetních systémů všech společností stavebního holdingu Strabag, každý ve své určené části České republiky.

Obrázek 2: Schéma organizační struktury BRVZ, s.r.o. České Budějovice



Pramen: autorka

4.4 Náplň práce jednotlivých pracovníků

Vedoucí pracovník

Je zástupcem společnosti za Českou republiku, komunikuje s vedoucími pracovníky, řediteli firem koncernu, uzavírá a podepisuje smlouvy, zajišťuje zřízení datových linek pro nově nakoupené společnosti, organizuje převzetí nově nakoupených firem v oblasti výpočetních technologií, přijímá, vede, motivuje, odměňuje, provádí dohled a hodnocení ostatních pracovníků společnosti.

Interní skupina

- odborná skupina – obsluhuje zařízení servery, skládá se ze dvou pracovníků. Hlavní náplní práce je vytváření nových uživatelů, zajištění fungování lokálních datových sítí v koncernových sítí v České republice, poskytování podpory pracovníkům externí skupiny. Jeden z nich je zároveň servisní pracovník pro region jižní Čechy
- pracovník zajišťující uživatelský servis týkající se aplikačních programů koncernu, například programy IPOS, Aspe, Prodata, Hélios, Ipos atd.
- pracovník poskytující podporu k specializovanému programu Buttler využívaného na lomech, betonárnách, obalovnách. Zároveň servisní pracovník pro region jižní Čechy
- pracovník poskytující servis k programu Lotus Notes. Jedná se o program koncernové e-mailové komunikace a úložiště směrnic a dokumentů
- asistentka - zajišťuje objednávky výpočetní techniky ,vede evidenci pronajímané výpočetní techniky koncernovým firmám, zajišťuje fakturaci vystavovaných nájmu používané výpočetní techniky, komunikuje s uživateli.

Externí skupina

Jedná se o 7 pracovníků, kteří poskytují uživatelský servis v lokalitách, které jsou určeny k jejich správě, v případě nutnosti jsou využíváni pro výpomoc při určitých činnostech interních pracovníků.

Následující tabulka je informativní a znázorňuje, jak vysoký počet uživatelů připadá na jednotlivé pracovníky uživatelské podpory. Každý sloupec reprezentuje jednoho pracovníka s přidělenými lokalitami v daném regionu, pouze v druhé části Moravy pracují pracovníci dva.

Tabulka 1: Počet uživatelů připadající na jednotlivé pracovníky uživatelské podpory dle lokalit jejich působnosti

Oblast (vždy 1 pracovník)	<i>Jižní Čechy 1. část</i>	<i>Jižní Čechy 2. část</i>	<i>Střední Čechy 1. část</i>	<i>Střední Čechy 2. část</i>	<i>Západní Čechy</i>	<i>Severní Čechy</i>	<i>Morava 1. část</i>	<i>Morava 2.část</i>
Počet uživatelů	290	288	140	205	327	236	375	456

Pramen: BRVZ s.r.o.

Celkem na 7 pracovníků uživatelské podpory tedy připadá 2317 uživatelů.

5 Analýza a zhodnocení současného stavu

Ve společnosti BRVZ, s.r.o, jak již bylo zmíněno v kapitole 4, pracují dvě skupiny pracovníků. Jedna skupina pracovníků, která má své místo pracoviště přímo na centrále v Českých Budějovicích a druhá skupina pracovníků v „terénu“, mající své místo pracoviště v přidělené lokalitě.

5.1 Kolektiv

Jelikož oblast moderních technologií vyžaduje pružnost, snadné a rychlé učení novým poznatkům, bylo cílem vedoucího pracovníka vytvořit mladý pracovní kolektiv. Čím bývá menší věkový rozdíl mezi lidmi, tím k sobě mívají blíže, což byl další cíl vedoucího pracovníka při přijímání svých podřízených. Věkový průměr pracovníků je 36,5 roku, jde tedy o poměrně **mladý kolektiv**.

Vzdělání vedoucího pracovníka je vysokoškolské v oboru výpočetní technologie a mezi základní dovednosti patří plynulá angličtina slovem i písmem. Vzdelání podřízených pracovníků je vždy minimálně střední odborné vzdělání ukončené maturitou, podmínkou k přijmutí pracovníků byla znalost alespoň jednoho světového jazyka, jelikož se jedná o servisní společnost, která je součástí mezinárodního stavebního holdingu a pracovníci přicházejí při své práci také do styku se zahraničními pracovníky. Všichni pracovníci musí mít řidičské oprávnění, jelikož součástí pracovních povinností jsou i zásahy v místě pracoviště uživatelů mimo České Budějovice, které nelze ve všech případech řešit „na dálku“, pomocí počítače.

5.2 Řízení ve firmě

Díky liniové organizační struktuře BRVZ s.r.o. v Čechách a na Moravě jsou zde jednoznačné vazby mezi podřízenými a vedoucím pracovníkem. Řízení z hlediska druhu pracovních úkolů by mohlo být rozděleno do dvou částí. První část, ve které jsou zahrnuty nejdůležitější pracovní úkoly, vyžaduje přímé řízení vedoucím pracovníkem a druhou část, která zahrnuje pracovní úkoly podřadné, ve kterých je uplatňována forma samořízení.

Nejdůležitější úkoly vznikají především při zakoupení nové firmy koncernem jako je například zřízení nových datových linek, aby mohl provoz nové firmy z pohledu činnosti datové sítě bezproblémově fungovat a dále sjednocení jednotlivých procesů týkající se výpočetních technologií, dle koncernových pravidel. Veškeré tyto činnosti řídí vedoucí pracovník, rozděluje jednotlivé úkoly mezi pracovníky a dohlíží na jejich včasné splnění.

Hlavní předností liniové struktury jsou jednoduché vztahy podřízenosti a nadřízenosti a jasné kompetence. Mezi další přednosti patří možnost snadné kontroly plnění úkolů pracovníků.

Z teorie víme, že nevýhodou této organizační struktury je, že podceňuje specializaci pracovníků, nemotivuje je k dalšímu vzdělávání, což však v případě odvětví výpočetních technologií není úplně možné. Pracovníci se musejí pro výkon své práce alespoň minimálně vzdělávat přiměřeně k rozvoji spravovaných výpočetních systémů.

Druhořadé a rutinní úkoly, jsou řízeny samotnými pracovníky. Tím vzniká prostor pro kreativitu, ale také časové prodlevy, jelikož splnění těchto pracovních úkolů není nikým kontrolováno, než samotným pracovníkem. V případě určité stagnace či takzvaného „vyhoření“, kdy pracovník svou práci vykonává již dlouho a není motivován novými impulzy, dochází k prodlužování času nutného na výkon určitého pracovního úkonu, k snížení pracovní produktivity.

Za účelem zlepšení komunikace ve společnosti, pracovní efektivnosti, kontroly a také motivace byl ve společnosti před půl rokem zaveden systém „helpdesk“. Systém je přístupný z jakéhokoli počítače ve firemní síti pomocí internetového prohlížeče jak ze strany pracovníků a vedení BRVZ s.r.o., tak ze strany všech uživatelů holdingu STRABAG v celé České republice. Systém primárně řeší tyto tři hlavní oblasti:

- **Informuje o novinkách** pracovníky BRVZ –objevují se zde veškeré důležité novinky a úkoly týkající se jak pracovních postupů, tak administrativních nařízení. Na novinky v této části systému jsou pracovníci upozorňováni e-mailem. Systém umožňuje eliminovat zbytečnou práci tím, že jsou používány aktuální informace. Upozorňuje na nové úkoly připadající konkrétnímu pracovníkovi.
- **Databáze pracovních postupů** – jsou zde uloženy veškeré pracovní postupy týkající se správy jednotlivých uživatelských aplikací, postupy instalací a různá

nastavení. Tento systém pracovníkům umožňuje podílet se na neustálém spoluvytváření a doplňování svými poznatky a ostatním spolupracovníkům ověřené postupy zjednodušují a zrychlují práci.

- **Uživatelská podpora:**

- umožňuje uživatelům holdingu STRABAG zadávat požadavky na servisní zásahy elektronicky a zároveň zaevidovat vznik problému, který má být řešen
- poskytuje pracovníkům BRVZ lepší přehled o úkolech, které dosud nejsou vyřešeny
- umožňuje pracovníkům BRVZ a uživatelům holdingu STRABAG potvrdit vyřízení zadaného požadavku s možností komentáře
- poskytuje vedoucímu pracovníkovi BRVZ **kontrolu** prováděných prací a všeobecný přehled o činnosti svých podřízených. Zároveň také přehled o spokojenosti uživatelů holdingu STRABAG s prací pracovníků BRVZ.

Tento bod by měl přínosný **z hlediska motivování** a to především díky možnosti kontroly nadřízeného podřízených. Zaměstnanci by měli více usilovat o rychlé vyřešení existujících problémů, jelikož je snadno kontrolovatelné, kdo a jak rychle a dobře plní zadané požadavky a poskytuje pružnější servis uživatelům. Výsledkem by mělo být jednodušší ohodnocení práce pro vedoucího pracovníka.

5.3 Získávání pracovníků

Přestože je kolektiv ve společnosti velice stabilní a všichni zaměstnanci pracují ve společnosti více let, občas nastávají situace, kdy je nutné přijmout nového zaměstnance.

O přijmutí nového pracovníka do pracovního poměru rozhoduje vedoucí pracovník, který definuje kritéria pracovního místa, požadavky na vzdělání, zkušenosti, praxi a schopnosti nového pracovníka. Co nejlepší a nejpřesnější definování pracovního místa a požadavků na pracovníka je hlavním předpokladem pro získání „správného člověka“ pro danou pracovní pozici.

Volné pracovní místo je oznámeno na Úřadu práce, na internetu a v místním tisku. Prvotním předpokladem pro účast na osobním pohovoru je zaslání životopisu.

Vedoucí pracovník osobně a sám dále vede pohovor a po získání dostatečného množství informací o účastnících výběrového řízení, také sám rozhoduje o přijmutí do pracovního poměru.

Jelikož je společnost BRVZ s.r.o. společností s mezinárodní účastí a rakouským majitelem, základním předpokladem pro přijmutí do pracovního poměru je znalost německého či anglického na komunikační úrovni. Dále technické a odborné znalosti vyplývající z charakteru odvětví výpočetních technologií.

5.4 Adaptace pracovníka

Po přijmutí do pracovního poměru je nový pracovník seznámen s pracovním kolektivem, prostředím, postavení společnosti na trhu, dodavatelích a odběratelích, bezpečnostních předpisech a náplní práce.

Je velmi důležité, aby se pracovník co nejlépe začlenil do pracovního kolektivu a co nejdříve a nejlépe se naučil zvládat své pracovní povinnosti. Nadřízený pracovník prostřednictvím pravidelných pohovorů kontroluje vývoj jeho začlenění. Dále musím zmínit, že během mého pracovního poměru, který u společnosti trvá již 7 let, došlo k jedné výpovědi ze strany společnosti a jedné výpovědi ze strany zaměstnance, což vypovídá o vysoké stabilitě pracovních vztahů, vzájemné spokojenosti a také „šťastné ruce“ při výběru vedoucího pracovníka.

5.5 Odměňování

Plat je významným motivem pro většinu lidí. Je potřebný pro zajištění základních potřeb a dále zajištění určité životní úrovně. Pro manažera jsou pracovníci, pro něž je platové ohodnocení motivem, snadno říditelní, neboť má-li podnik k dispozici dostatek financí, je možné tyto pracovníky maximálně motivovat a dosáhnout u nich maximálního výkonu. Plat je stanoven dle směrnic firmy, pracovní odpovědnosti, dosaženého vzdělání, počtu let, po které pracovník pro firmu pracuje. Pokud bychom srovnali průměrnou hrubou měsíční mzdu v České republice se mzdami v podniku

BRVZ, s.r.o., můžeme říci, že pracovníci jsou odměňováni nadprůměrně, platy rostou každým rokem valorizací. S ohledem na směrnice podniku, nebylo možné uvést konkrétní hodnotu hrubé mzdy.

5.6 Vzdělávání

Vzdělávání by se alespoň v jisté míře mělo objevit v motivačním žebříčku každého pracovníka. Možnost vzdělávat se a zvyšovat svou kvalifikaci je vhodným motivačním faktorem pro řadu pracovníků, které neuspokojí odpracování pracovní doby a odměny v podobě platu. Jedná se o ctižádostivé pracovníky, které motivuje možnost osobního rozvoje. Společnost se podílí na odborném růstu svých zaměstnanců, zaměřuje se na zajištění možnosti vzdělávání pracovníků u nichž to jejich profese vyžaduje či u pracovníků, kteří mají o další vzdělávání sami zájem.

Pracovníci společnosti se mohou dvakrát do roka účastnit různých školení, vhodných k výkonu jejich profese. Dále společnost BRVZ poskytuje plně hrazené jazykové kurzy.

Nevýhodou společnosti je, že v České republice není umožněn pracovní postup pracovníka, každý pracovník může dosáhnout pouze takového pracovního zařazení, na které byl přijat. Pouze v případě odchodu do vedení společnosti na Slovensko je pracovní postup možný, což je pro některé pracovníky nemotivující.

5.7 Pracovní prostředí

Pro většinu zaměstnanců je také důležité příjemné **pracovní prostředí**, pro některé zaměstnance je naopak tento faktor mnohem více než pracovní výsledky a peníze. Vedoucí pracovník si zakládá na vytváření příjemné pracovní atmosféry, přesto je vybavení většiny kanceláří již zastaralé. Kuchyňka má pouze základní vybavení, je bez myčky a automatického vařiče kávy. Vzhledem k často pořádaným školením by se myčka jistě využila a usnadnila práci .

Vztah mezi zaměstnanci a vedoucím pracovníkem je spíše přátelský, vzhledem k dlouhodobé spolupráci a také malému kolektivu, díky tomu je vedoucí pracovník a podřízení pracovníci v častém osobním kontaktu. Na přátelském vztahu se také velmi podílí příjemný přístup vedoucího pracovníka.

5.8 Společné aktivity

Společnost organizuje některé akce jako například volejbalové turnaje, vánoční večírek. Společné aktivity se v současnosti pořádají 2x do roka a mají oproti letům minulým klesající tendenci. Z vlastní zkušenosti mohu říci, že osobní poznání svých spolupracovníků mi spolupráci velice usnadnilo, pokud své spolupracovníky lépe známe, máme větší snahu pomoci a vyřešit možné problémy a nedorozumění.

5.9 Seberealizace

Podstatným a uplatňovaným motivačním faktorem je umožnění **kreativní práce** pracovníkům, u nichž je tato vlastnost předností pro realizaci vykonávaných pracovních povinností a u nichž to zároveň umožňuje jejich pracovní pozice. Jedná se o pracovníky, kteří mají potřebu vytvářet něco nového. Tvořiví lidé dávají přednost práci, při které mohou vymýšlet nová řešení a tím mohou prospět společnosti v mnoha oblastech.

5.10 Sociální program společnosti:

- příspěvek na stravné ve formě nákupu poukázek pro stravování, na které firma přispívá 55% z jejich ceny,

- možnost využívání osobních automobilů i pro soukromé osoby. Osobní automobil využívá ve firmě většina pracovníků, jelikož součástí jejich pracovní náplně jsou časté pracovní cesty,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- poskytování firemních půjček za zvýhodněný úrok,
- využívání mobilních telefonů i pro soukromé účely,
- poskytování o týden delší dovolené, než je stanoveno ze zákona, tedy celkem 5 týdnů dovolené,
- prémiové odměny - jednou ročně je odměňována většina pracovníků dle rozhodnutí vedoucího pracovníka, přibližně výší jednoho platu navíc.

5.11 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovníků je činnost, kterou výhradně vykonává řídicí pracovník. Základním kritériem je kvalita odvedené práce, podílení se na cílech společnosti, individuální odvedené výkony zaměstnance, splnění stanoveného úkolu, ale také zpětná vazba ze strany uživatelů, jejich spokojenost s poskytovaným servisem konkrétného zaměstnance.

Za tímto účelem se využívá v současné době také nově zavedený systém „helpdesk“, který poskytuje vedoucímu pracovníkovi BRVZ kontrolu prováděných prací a všeobecný přehled o činnosti svých podřízených. Zároveň také přehled o spokojenosti uživatelů holdingu STRABAG s prací pracovníků BRVZ. Výsledkem by mělo být jednodušší ohodnocení práce svých podřízených pro vedoucího pracovníka.

Výsledky hodnocení využívá vedoucí pracovník pro vzdělávací a rozvojový plán pracovníků, odměňování a plánování personálních zdrojů.

Přestože by mělo jednat o úkol průběžný, dochází k němu spíše sporadicky.

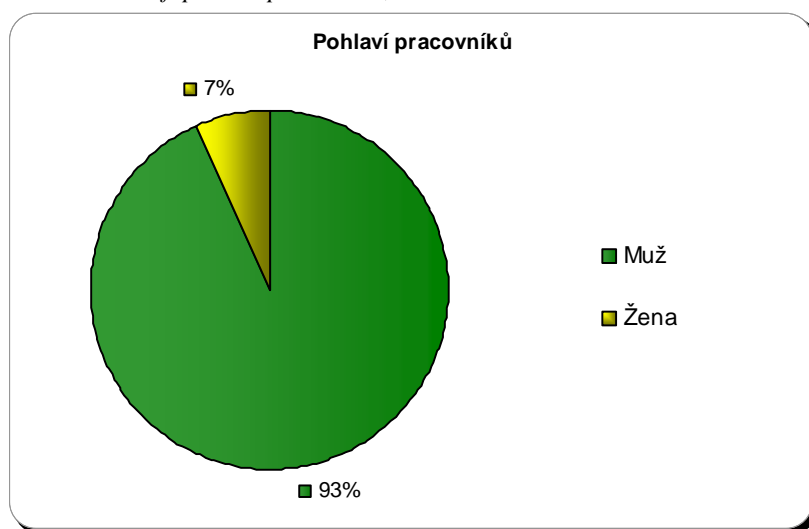
Jelikož je hodnocení velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků, měla by mu být věnována větší pozornost. Pravidelné hodnocení zaměstnanců poskytuje zaměstnavatelům důležité informace pro personální rozhodnutí a zaměstnancům poskytuje zpětnou vazbu a možnost zlepšit svůj výkon.

5.12 Dotazníkové šetření

Otázka 1 – Pohlaví pracovníků

Většina pracovníků, kteří jsou u společnosti zaměstnaní jsou mužského pohlaví, jedná se o 93 %, pouze jedna žena vykonávající administrativní práce, je u společnosti zaměstnána. Z celkového počtu představuje 7 %. Tato skutečnost je dána oborem, kterým se společnost zabývá, jelikož oblast informačních technologií je bližší mužům.

Obrázek 3: Graf pohlaví pracovníků, otázka 1



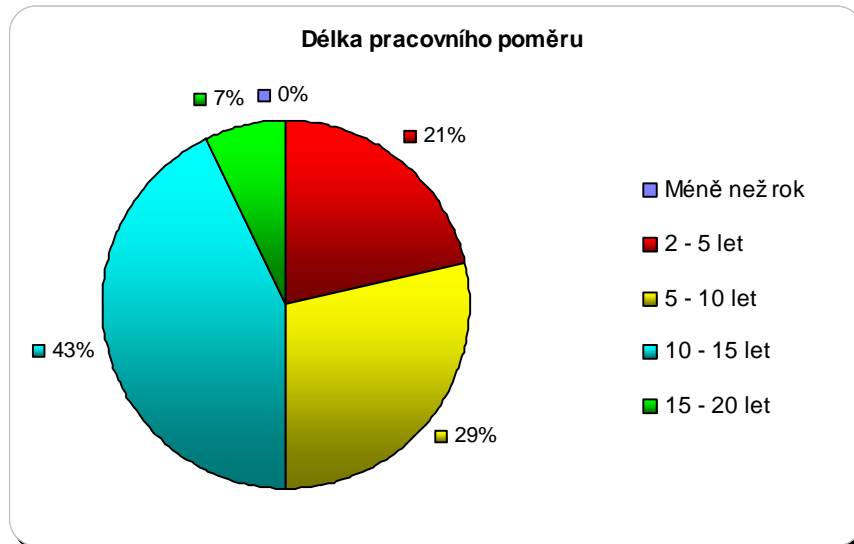
Pramen: autorka

Otázka 2 – Délka pracovního poměru

Z první otázky dotazníkového šetření vyplývá, že 43% zaměstnanců pracuje u společnosti déle jak 10 let. U 29% zaměstnanců trvá pracovní poměr déle jak 5 let, u 21% zaměstnanců déle jak 2 roky. Více jak 15 let u podniku pracuje jeden pracovník.

Jedná se o vedoucího pracovníka, který u podniku pracuje již od absolvování vysoké školy. Z výsledku můžeme konstatovat, že pracovní kolektiv je velice stabilní.

Obrázek 4: Graf délky pracovního poměru u společnosti, otázka 2

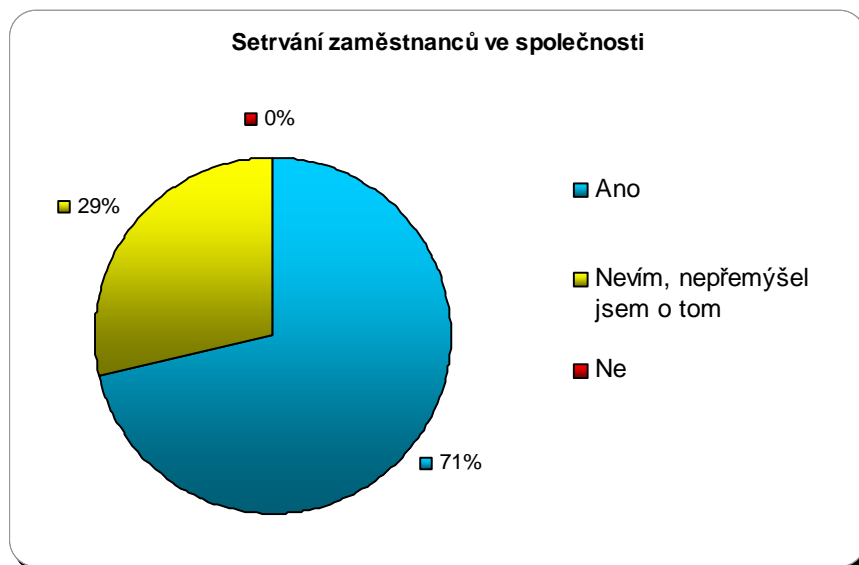


Pramen: autorka

Otázka 3 – Setrvání zaměstnanců ve společnosti v budoucnosti

Většina pracovníků (71 %) uvedla, že je rozhodnuta u společnosti setrvat v budoucnosti, 29 % se touto otázkou zatím nezabývala. Nikdo z dotazovaných neuvedl, že by chtěl od společnosti odejít. I tento fakt hovoří o stabilním kolektivu a spokojenosti pracovníků se svým zaměstnáním.

Obrázek 5: Graf setrvání ve společnosti v budoucnosti, otázka 3

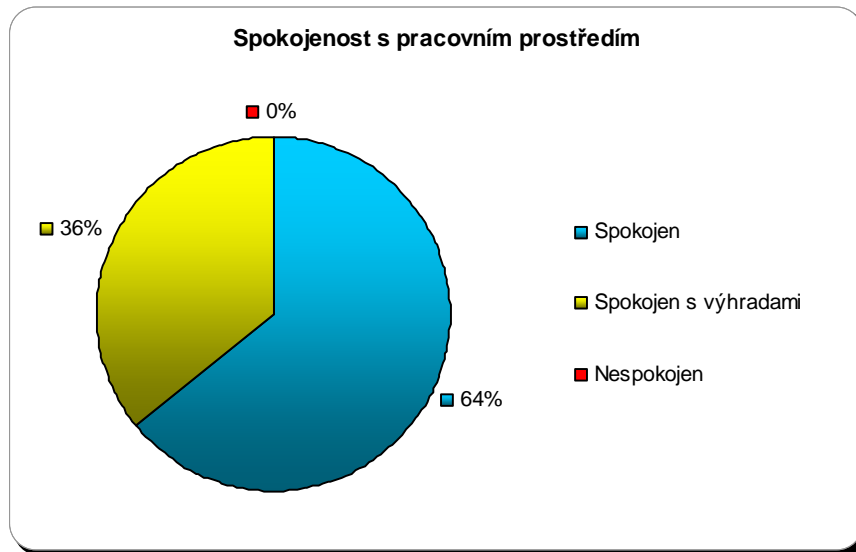


Pramen: autorka

Otázka 4 – Zjištění spokojenosti s pracovním prostředím

64 % dotázaných vyjádřilo spokojenost s prostředím, ve kterém pracují, 36 % zaměstnanců vyjádřilo do jisté míry nespokojenost. Výhrady měli zaměstnanci převážně k zastaralému vybavení kanceláří, v důsledku úsporných opatření byl vyvinut tlak ze strany vedení na zajištění maximálních úspor týkajících se také vybavení. Ve společnosti se nachází školící středisko, které je velmi často využíváno a přesto po celou dobu existence zde chybí například myčka, přístroj na kávu. Dále svou nespokojenost také vyjádřili pracovníci, kteří mají svou kancelář mimo centrálu v Českých Budějovicích. Ti mají své kanceláře v budovách společností, jimž společnost BRVZ, s.r.o. poskytuje servis a jejich pracovní kanceláře jsou, jak v dotazníku uvedli, velmi prostorově omezené.

Obrázek 6: Graf spokojenosti s pracovním prostředím, otázka 4

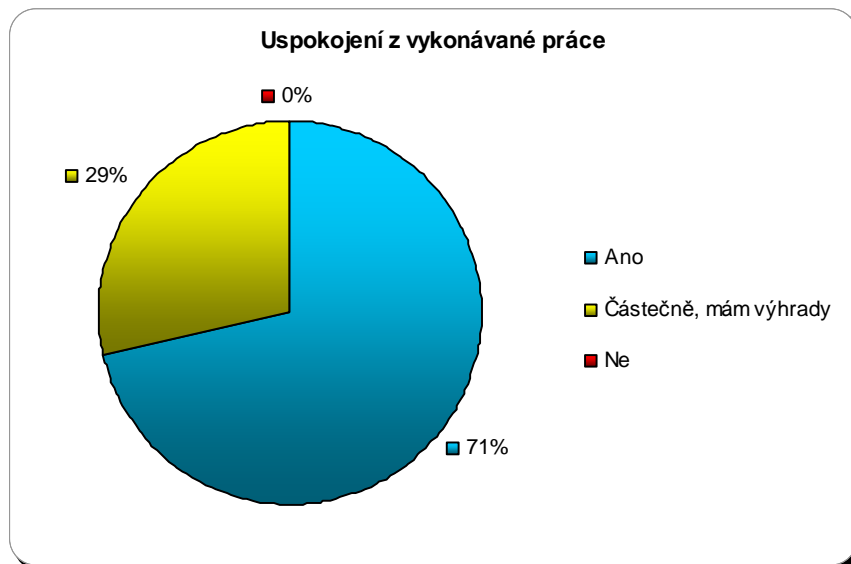


Pramen: autorka

Otázka 5 – Zjištění spokojenosti s vykonávanou prací

Z výsledků čtvrté otázky vyplývá, že většina pracovníků nachází ve své práci uspokojení. 71 % zaměstnanců je spokojeno s vykonávanou prací. 29 % zaměstnanců uvedlo, že je jen částečně spokojeno. Příčinou jejich nespokojenosti je, jak konkrétně uvedli, nově zavedený systém komunikace „helpdesk“, který je právě v záběhu a jeho užívání přineslo mnoho změn, se kterými se jak zaměstnanci, tak uživatelé zatím dostatečně nesžili. Dalším uváděným faktorem, který měl vliv na hodnocení spokojenosti byla přetíženost.

Obrázek 7: Graf spokojenosti s vykonávanou prací, otázka 5



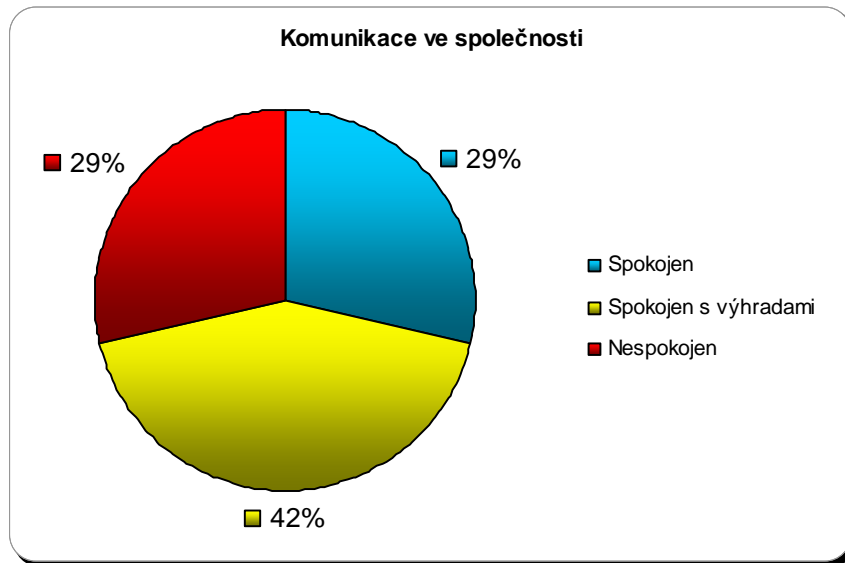
Pramen: autorka

Otázka 6 – Spokojenost s komunikací uvnitř společnosti

Z odpovědí k této problematice vyplývá, že komunikace ve společnosti není úplně v pořádku. Ze získaných odpovědí jsem zjistila, že pracovníci mají problém s nově zavedeným systémem „helpdesk“, který byl zaveden za účelem zlepšení komunikace, pořádku, efektivnosti, motivace a také jako systém poskytující informace vedoucímu pracovníkovi o práci svých podřízených.

System je nově zavedený, nezažitý a proto zatím nelze říci, že by práci podřízeným pracovníkům jen usnadňoval. Dle jejich odpovědí, přináší mnoho dobrého, ale bude trvat delší dobu, než začne plně poskytovat všechny předpokládané výhody. Vedoucí pracovník je s užívaným systémem spokojen, jelikož zavedl pořádek a dle jeho názoru usnadňuje komunikaci. V odpovědích se také vyskytla potřeba častěji konaných porad. V procentuálním vyjádření je s komunikací spokojeno 29 % zaměstnanců, částečně spokojeno 42 % pracovníků a svou nespokojenost vyjádřilo celých 29 % zaměstnanců.

Obrázek 8: Graf komunikace uvnitř společnosti, otázka 6



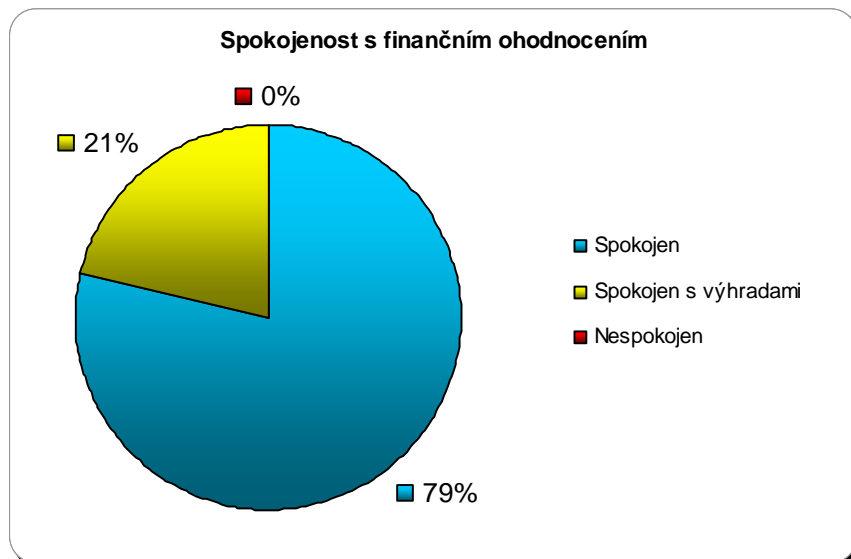
Pramen: autorka

Otázka 7 – Spokojenost s finančním oceněním

Z výsledku páté otázky vyplývá, jak jsou zaměstnanci spokojeni z finančním ohodnocením své práce. Převážná většina odpověděla, že je spokojena. V obrázku znázorňuje tato část celých 79 %. Poměrně dobré platové ohodnocení ve společnosti, je dáno tím, že společnost je členem silného zahraničního holdingu, který díky svému kapitálovému pozadí dokáže ohodnotit pracovníky lépe než je v České republice běžné a tím si zajistit jejich dlouhodobou loajalitu.

Finanční ohodnocení je také ovlivněno skutečností, že v odvětví výpočetních technologií je stále nedostatek kvalifikovaných pracovníků a proto společnost odborné znalosti svých pracovníků dokáže ocenit. 21 % dotazovaných uvedlo, že je spokojeno částečně. Jako hlavní důvod jejich nespokojenosti byl uveden fakt, že roční prémie jsou pracovníkům vypláceny nahodile a ne na základě jejich skutečného pracovního výkonu. Tato skutečnost vyplývá z pravidla, že prémie nesmí být každý rok uděleny alespoň jednomu pracovníkovi.

Obrázek 9: Graf spokojenosti s finančním ohodnocením, otázka 7

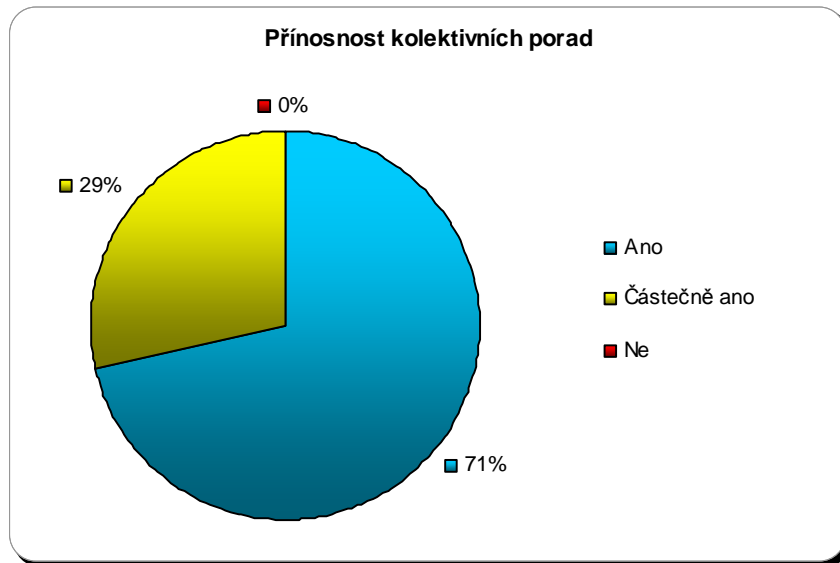


Pramen: autorka

Otázka 8 – Přínos kolektivních porad pro zaměstnance

Kolektivní porady jsou pro zaměstnance velice přínosné. 71 % zaměstnanců uvedlo, že jim informace z kolektivních porad výrazně usnadňují jejich práci a objevily se také odpovědi, že někteří zaměstnanci by uvítali jejich častější konání, tento názor zastávalo 29 % zaměstnanců, kteří byli spokojeni částečně.

Obrázek 10: Graf přínosu kolektivních porad, otázka 8

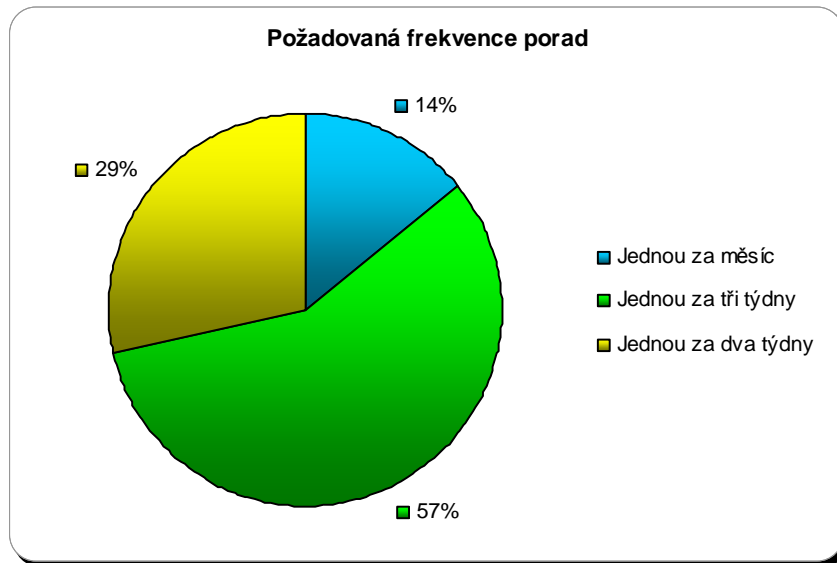


Pramen: autorka

Otázka 9 – Požadovaná frekvence porad

57 % z dotazovaných se domnívá, že by bylo vhodné porady uskutečňovat jednou za tři týdny, 29 % by uvítalo poradu jednou za dva týdny. Zaměstnancům, kteří mohou svou práci vykonávat téměř samostatně, nevyžadují konzultaci s nadřízeným tak často, by vyhovovalo organizovat porady jednou za měsíc. Takto se vyjádřilo však pouze 14 % pracovníků.

Obrázek 11: Graf frekvence porad, otázka 9

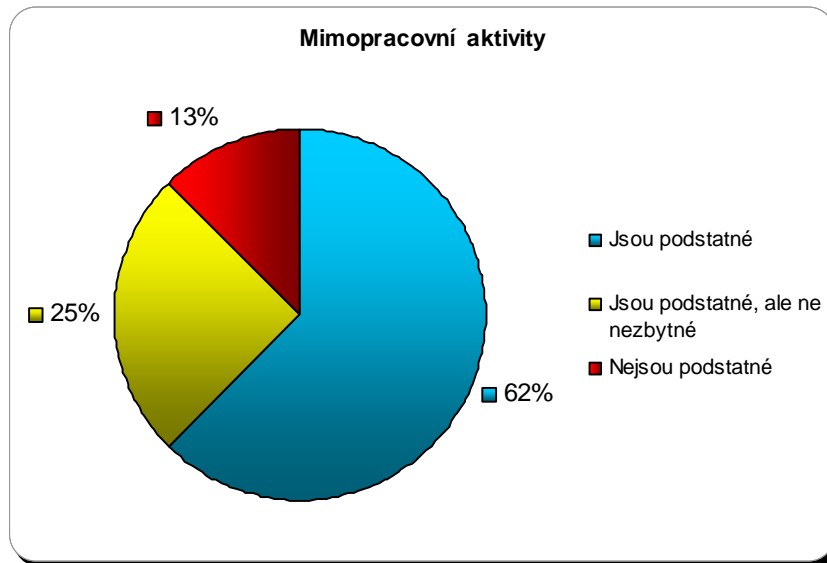


Pramen: autorka

Otázka 10 – Mimopracovní aktivity

Otázka číslo 9 řešila, co si zaměstnanci myslí o společných mimopracovních aktivitách. 62 % zaměstnanců se domnívá, že jsou velmi důležité a mohly by být pořádány častěji. 25 % zaměstnanců si myslí, že společné aktivity jsou sice přínosné pro utváření dobrých vztahů, ale nejsou nezbytně nutné. 13 % zaměstnanců se domnívá, že mimopracovní aktivity nejsou v zaměstnání podstatné.

Obrázek 12: Graf mezilidské vztahy na pracovišti, otázka 10

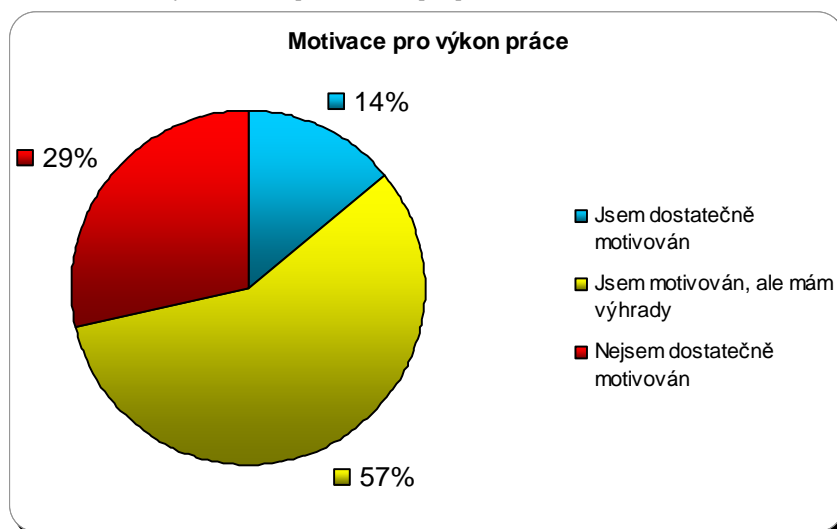


Pramen: autorka

Otázka 11 – Motivace zaměstnanců při práci

V odpovědích k otázce týkající se motivace se potvrdilo, že poměrně malá část zaměstnanců je po této stránce se svou prací spokojena. Pouze pro 14 % zaměstnanců je program motivace skutečně motivující. Převážná většina, 57 % je motivována, ale má výhrady. Jako nejčastější problém, bylo uvedeno, že je bonusový program stejný po řadu let. Dá se říci po dobu, po kterou zaměstnanci pracují ve společnosti, nedošlo k žádné změně, která by vnesla osvěžení do jejich stereotypní práce. Další faktor, který pracovníky demotivuje je, že velice málokdy je jim vyjádřena pochvala. Zaměstnanci si váží stability své práce, zajímavé je také finanční ocenění, ale ani tyto prvky nevyváží osobní poděkování či pochvalu za práci, kterou se snaží dělat co nejlépe.

Obrázek 13: Graf motivace pracovníků při práci, otázka 11

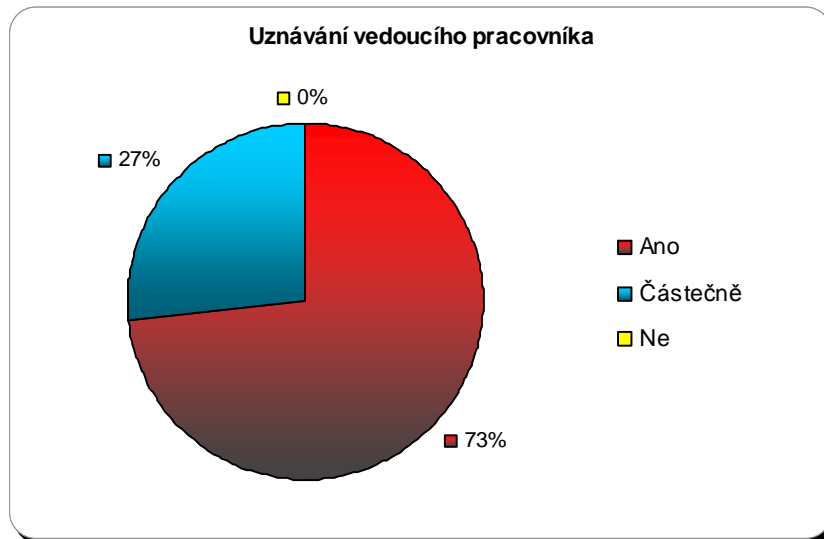


Pramen: autorka

Otázka 12 – Osobnost vedoucího pracovníka

73 % z dotazovaných uvedlo, že vedoucí pracovník je pro ně skutečnou osobností, s výbornou schopností vést své podřízené. Nejvíce oceňují jeho přirozenou autoritu a lidský přístup. Pouze 27 % uznává částečně osobnost vedoucího pracovníka, důvod nespokojenosti nebyl uveden. Nikdo z pracovníků nevyjádřil skutečnost, že by pro ně vedoucí pracovník nebyl autoritou, osobností, kterou by neuznávali, což je velice pozitivní hodnocení i z hlediska motivace pracovníků.

Obrázek 14: Graf osobnost vedoucího pracovníka, otázka 12

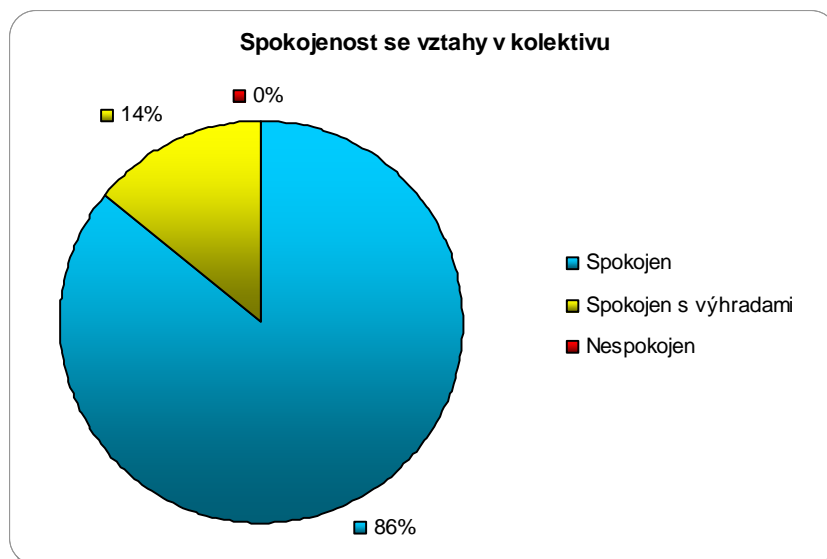


Pramen: autorka

Otázka 13 – Vztahy v kolektivu

Z výsledků k otázce zaměřené na vztahy v pracovním kolektivu vyplývá, že mezi pracovníky navzájem, ale také mezi pracovníky a nadřízeným, jsou velmi dobré pracovní vztahy. 86 % zaměstnanců uvedlo, že je velmi spokojeno ve svém pracovním kolektivu, pouze 14 % je částečně spokojeno a mělo nějaké výhrady. Nikdo z dotazovaných nevedl, že by byl se vztahy v pracovním kolektivu nespokojen.

Obrázek 15: Graf pracovní kolektiv, otázka 13

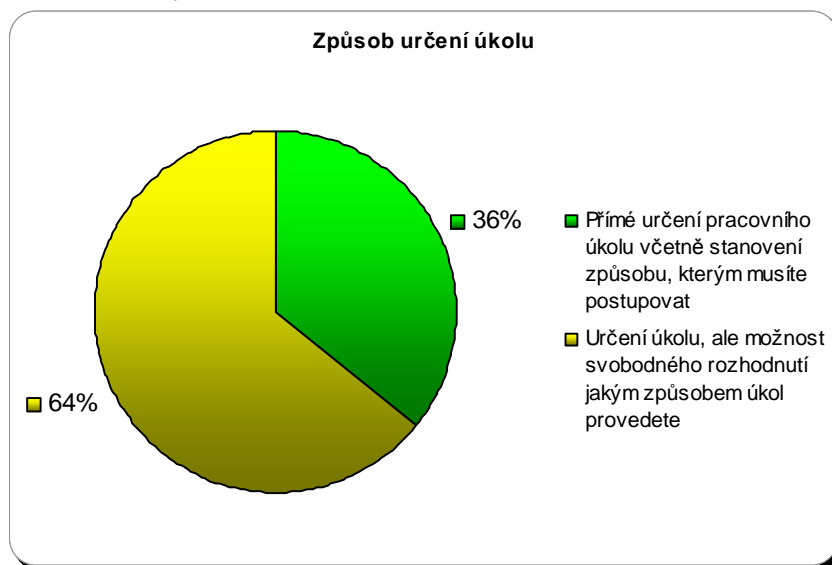


Pramen: autorka

Otázka 14 – Preferování přímého stanovení úkolu či vlastního rozhodování

64 % pracovníků preferuje možnost vlastního rozhodování o způsobu řešení úkolu, 36 % pracovníkům vyhovuje pokud je jim při stanovení úkolu také sdělen postup, jak daný problém vyřešit. Většina pracovníků je samostatná, což se také v oblasti informačních technologií očekává.

Obrázek 16: Graf stanovení úkolu, otázka 14



Pramen: autorka

Otázka 15 – Potřeba zvyšování kvalifikace

Na otázku týkající se potřeby zvyšovat si svou kvalifikaci odpovědělo 57 % pracovníků, že chtějí své znalosti zvyšovat především v oblasti cizího jazyka. 36 % uvedlo potřebu zvyšovat si svou kvalifikaci dalším vzděláváním, odběrem a studiem odborných časopisů. 7 % uvedlo, že již nehodlají si zvyšovat svou kvalifikaci.

Obrázek 17: Graf potřeba zvyšování kvalifikace, otázka 15

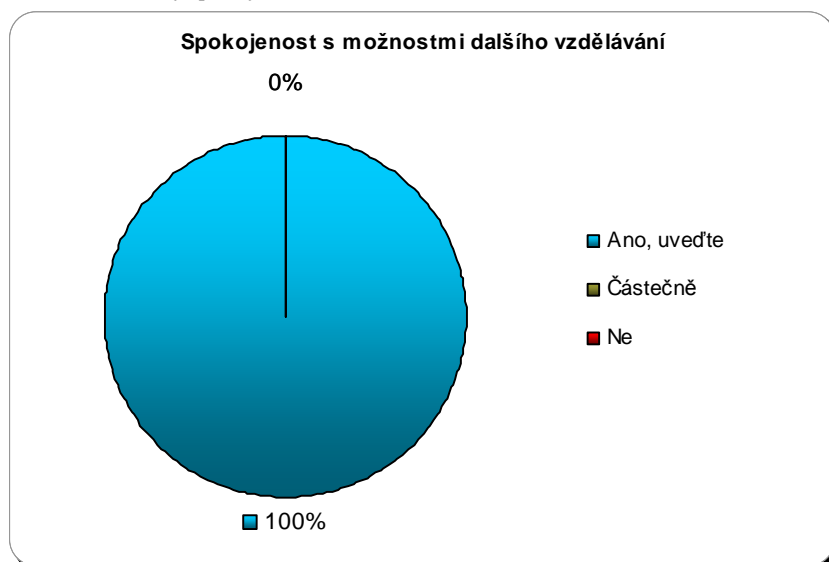


Pramen: autorka

Otázka 16 – Spokojenost s možnostmi dalšího vzdělání, které společnost svým zaměstnancům nabízí

V odpovědích na otázku spokojenosti s možnostmi dalšího vzdělání neopověděl ani jeden pracovník negativně. Všichni pracovníci odpověděli, že program vzdělávání společnosti jim naprosto vyhovuje. Jsou spokojeni s možnostmi školení, dalšího vzdělávání, jazykovými kurzy.

Obrázek 18: Graf spokojenost s možnostmi vzdělávání, otázka 16



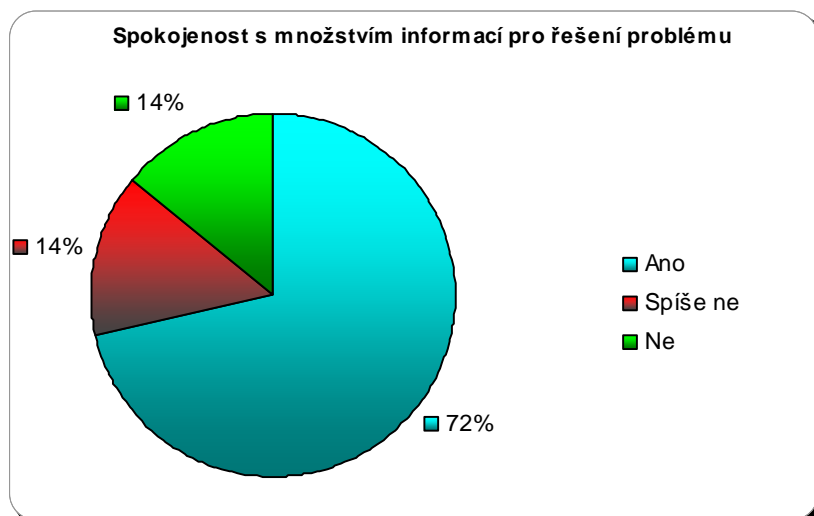
Pramen: autorka

Jelikož byl poměrně často v odpovědích na různé téma zmíněn systém „helpdesk“, rozšířila jsem dotazník o několik následujících otázek, které mají více přiblížit jaké přínosy a nevýhody systém v oblasti motivace, komunikace a kontroly přináší.

Otázka 17 – Spokojenost s množstvím informací k řešení úkolu

Na otázku, zda mají pracovníci dostatek informací, odpovědělo 72 % z nich, že ano. 14 % spíše ano a zbývajících 14 % uvedlo že nikoliv.

Obrázek 19: Graf spokojenost s množstvím informací, otázka 17

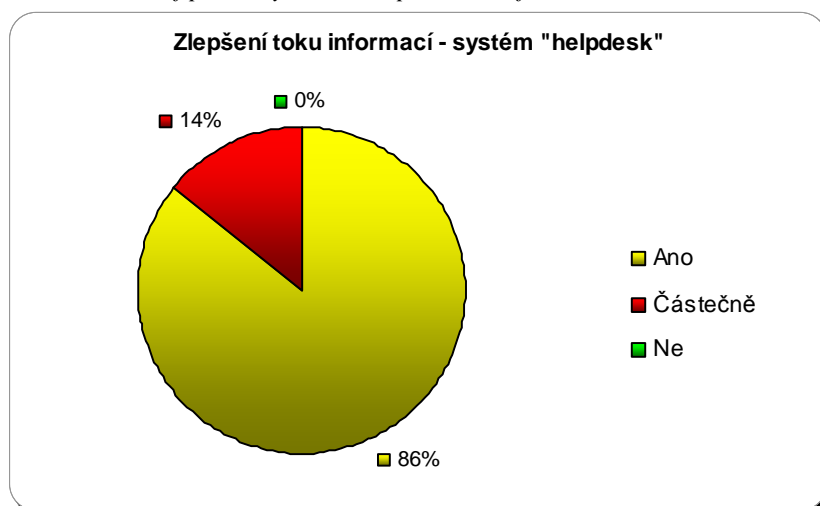


Pramen: autorka

Otázka 18 – Přínos systému „helpdesk“ v oblasti informačního toku

Otázka 18 rozšiřuje předchozí otázku o přínos nově zavedeného systému „helpdesk“ v oblasti informací. 86 % pracovníků na tuto otázku odpovědělo, že systém vnesl do jejich práce pořádek v informačním toku, je pro ně v této oblasti značným ulehčením a zvyšuje efektivitu jejich práce, jelikož se nemusí zdržovat vyhledáváním potřebných informací k řešení problému. 14 % pracovníků uvedlo, že je v této oblasti spokojeno částečně. Nikdo z dotázaných neodpověděl negativně.

Obrázek 20: Graf přínos systému „helpdesk“ - informace, otázka 18

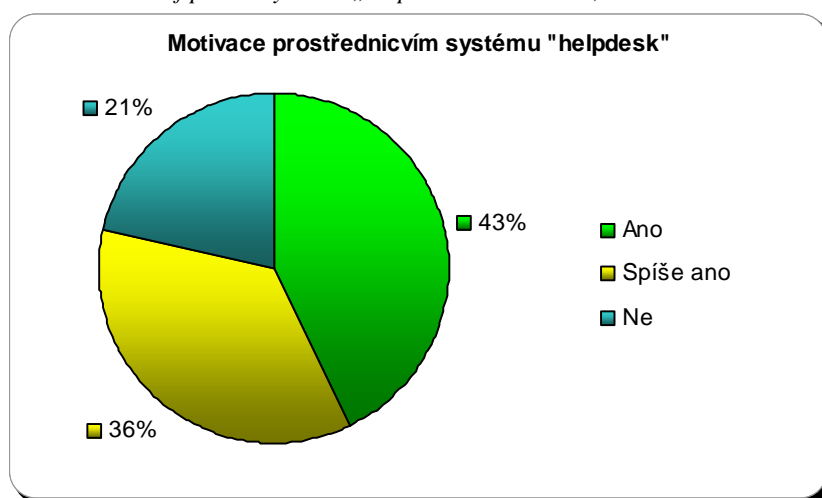


Pramen: autorka

Otázka 19 – Přínos systému „helpdesk“ v oblasti motivace

Na přínos v motivaci prostřednictvím systému „helpdesk“ odpovědělo 43 % pracovníků, že tento systém má pozitivní vliv na jejich motivaci a je pro ně přínosný. 36 % zaměstnanců se domnívá, že systém je přínosný, ale mají k němu určité výhrady. Zbývajících 21 % není spokojeno s nově zavedeným systémem a není pro ně nástrojem motivace.

Obrázek 21: Graf přínos systému „helpdesk“ - motivace, otázka 19

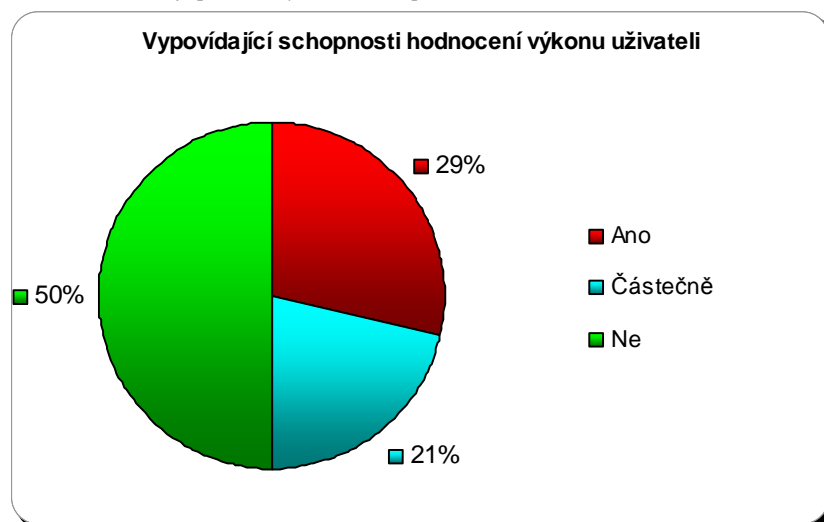


Pramen: autorka

Otázka 20 – Vypovídající schopnost hodnocení výkonu uživateli

V odpovědích na tuto otázku zmínilo mnoho pracovníků názor o hodnocení ze strany uživatelů jako absolutně neoborné a zároveň z hlediska motivace až demotivující. 50 % zaměstnanců je s touto částí systému „helpdesk“ nespokojeno. Často se objevily odpovědi, že k hodnocení kvality zásahu nemají uživatelé dostatek odborných znalostí a jejich hodnocení nemá naprosto žádnou vypovídající schopnost. 21 % zaměstnanců uvedlo tento způsob hodnocení jako částečně vhodný a 29 % zaměstnanců je s možností a způsobem hodnocení výkonu své práce spokojeno a domnívá se, že je způsob vyhovující a plní svůj účel.

Obrázek 22: Graf přínos systému „helpdesk“ - motivace, otázka 20

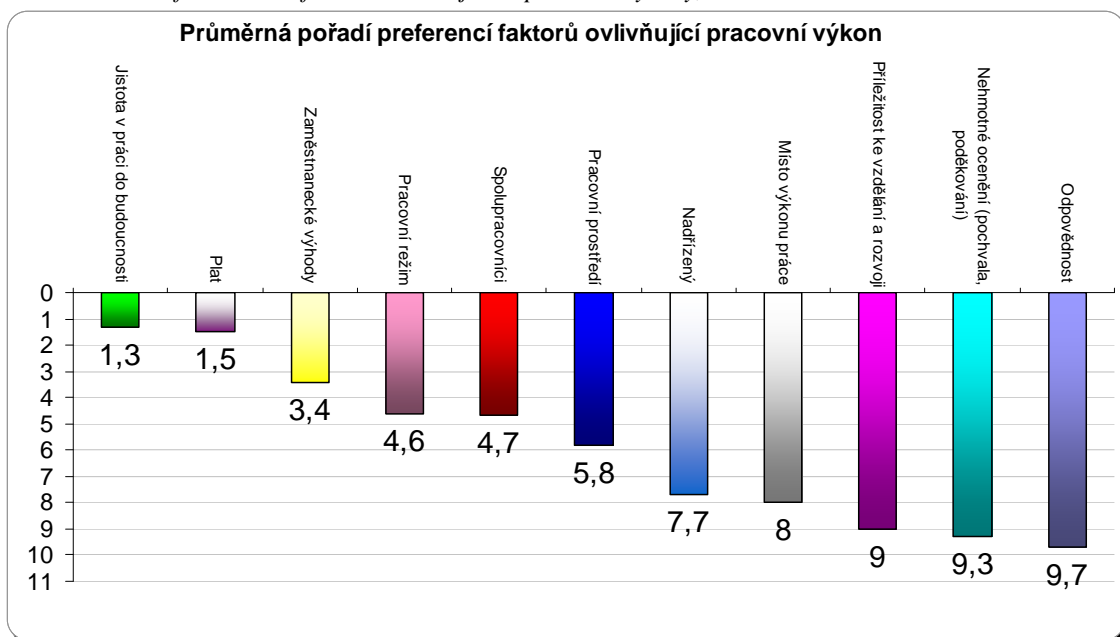


Pramen: autorka

21 – Preference faktorů ovlivňující práci dle důležitosti od čísla 10

Poslední otázka měla nastínit představu o důležitosti jednotlivých faktorů, které mají vliv na spokojenost a pracovní výkon zaměstnance. Které faktory jsou pro pracovníky nejvíce motivující a naopak, které ovlivňují pracovníky minimálně. Pro dotazování jsem použila škálování formou seřazení uvedených 11 faktorů podle důležitosti tak, jak je vnímají respondenti. Ze vzniklých dat jsem poté vypočítala průměrná pořadí. Nejčastěji nejvýše řazeným faktorem byla jistota v práci do budoucnosti s průměrným umístěním 1,3 z jedenácti možných míst a těsně za ní platové ohodnocení s umístěním 1,7. Další faktory, počínaje zaměstnaneckými výhodami již byly na stupnici více než dvojnásobně dále (3,4).

Obrázek 23: Graf důležitosti faktorů ovlivňujících pracovní výkon, otázka 21



Pramen: autorka

6 Diskuse

V práci jsem se zabývala oblastí řízení lidských zdrojů v podniku BRVZ s.r.o.

Náplň práce vedoucího pracovníka jak spočívá v řízení lidských zdrojů, přijímá, vede, motivuje, odměňuje, provádí dohled a hodnocení ostatních pracovníků společnosti.

Dále zajišťuje ostatní provozní činnosti jako komunikaci s vedoucími pracovníky, řediteli společností koncernu, uzavírá a podepisuje smlouvy, zajišťuje zřízení datových linek pro nově nakoupené společnosti, organizuje převzetí nově nakoupených firem v oblasti výpočetních technologií.

Z dotazníků vyplynulo, že zaměstnanci vedoucího pracovníka velmi uznávají pro jeho přirozenou autoritu, přístup při řešení problémů, rozvahu a spravedlivost. S osobností a prací vedoucího pracovníka je spokojeno 73 % zaměstnanců. Problém nastává při činnosti týkající se hodnocení, které přesto, že by mělo být pravidelnou činností v řízení lidských zdrojů, je uskutečňováno spíše sporadicky. Hodnocení je velmi důležité pro zaměstnance ve formě zpětné vazby o výkonech, o tom jak je vnímána jejich snaha o plnění firemních cílů a zároveň je nástrojem managementu k personálnímu plánování, odměňování a dalšímu rozvoji zaměstnanců. Zaměstnanci dále postrádají hodnotící rozhovor, který by je pravidelně upozorňoval na nedostatky, které vedoucí pracovník spatřuje v odvedené práci či případné ocenění naopak dobře odvedené práce.

Z výsledků dotazníkového šetření můžeme konstatovat, že většina zaměstnanců pracuje ve společnosti déle jak 10 let, což hovoří o velmi stabilním kolektivu, v procentuálním vyjádření se jedná o 43 % zaměstnanců.

Zaměstnancům vyhovují vztahy na pracovišti a přístup vedoucího pracovníka.

Dalším pozitivem je, že pracovníci jsou spokojeni se svým platovým ohodnocením a stabilitou své práce, tuto skutečnost ocenili o to více v letech finanční krize, kdy míra nezaměstnanosti rostla. V oblasti motivace jsou tyto faktory pro spokojenost a efektivitu práce pracovníků velmi důležité a v důsledku situace na trhu práce v předchozích letech finanční krize, byly ještě umocněny. Spokojenost s finančním ohodnocením vyjádřilo celých 79 % zaměstnanců.

V odpovědích na otázku spokojenosti s možnostmi dalšího vzdělání odpověděli všichni pracovníci, že program vzdělávání společnosti jim naprosto vyhovuje. Jsou spokojeni s možnostmi školení, možnostmi odebírání časopisů týkajících se novinek informačních technologií, dalšího vzdělávání, jazykovými kurzy.

V komunikaci ve společnosti se nacházejí nedostatky. V otázce týkající se komunikace odpovědělo 29 % , že je s komunikací ve společnosti spokojeno. 42 % je spokojeno s výhradami, 29 % je s komunikací nespokojeno.

Z dotazníkového šetření se projevilo, že zaměstnanci mají **problém s nově zavedeným systémem „helpdesk“**, který byl zaveden za účelem zvýšení efektivity, kontroly a motivace ve společnosti.

Zaměstnanci hodnotí systém jako přínosný **z hlediska motivování**, takto se vyjádřilo 43 % zaměstnanců a to především díky zvýšené možnosti kontroly nadřízeného svých podřízených. Potvrzují, že kontrola ze strany vedoucího pracovníka je vede ke zvýšenému úsilí o rychlé vyřešení zadaných požadavků svých uživatelů a poskytují pružnější servis uživatelům.

Velmi pozitivní také je, že uživateli je přiděleno pořadové číslo, úkol je přidělen jednomu pracovníkovi a je tak jasně stanoveno, kdo bude úkol řešit. Uživatelé nevolají hned několika pracovníkům, práce a vytížení jednotlivých pracovníků je tak více rozprostřeno.

V oblasti externí komunikace mezi uživateli a servisními pracovníky také došlo dle výsledků šetření k částečnému zlepšení za dobu užívání systému. Výhoda je především spatřována ve skutečnosti, že pracovník, který má právě službu připraví expertízu pro pracovníka, který bude problém zpracovávat a tak mu jeho práci značně usnadňuje, jelikož nemusí zjišťovat podrobnosti od začátku, ale může rovnou pracovat.

Velkým **negativem**, které patří v oblasti komunikace, které pracovníky spíše **demotivuje** je, že mnoho uživatelů se zatím se systémem nesžilo, stěžují si na zvýšenou administrativní práci, kterou musí nyní při zadávání vzniklých problémů odvést.

Také **ztráta osobního kontraktu** a vztahu, který si jednotliví pracovníci se svými uživateli po mnoho let budovali na svých lokalitách, je nepříjemná, jak z profesní strany,

tak strany osobní. Spolupráce mezi lidmi, kteří se znají po mnoho let, je velmi odlišná od spolupráce s naprosto cizím člověkem. Jako jedním z největších pozitiv a motivačních prvků byl velmi často uváděn **spokojený uživatel** a dobré dlouholeté vztahy, které tímto systémem bohužel téměř **zanikly**.

Negativně se také vyjádřilo 50 % zaměstnanců k hodnocení výkonů prostřednictvím systému „helpdesk“ uživateli. Vyjádřili velkou nespokojenost především pro nedostatek odborných znalostí uživatelů k hodnocení a v souvislosti s touto skutečností naprostou nevyhovující schopnost hodnocení.

Nadřizený i podřízený se však domnívají, že tato skutečnost je dočasná, jelikož systém je ve společnosti **právě zaveden**, užívá se po dobu půl roku, a po sžití všech zúčastněných stran bude komunikaci **usnadňovat a bude vhodným motivačním a komunikačním nástrojem**.

Dále jsem zjistila, že pro zaměstnance jsou velmi důležité pracovní porady. 71 % spatřuje konání porad za velmi přínosné a v mnohých odpovědích se vyskytovalo, že pracovníci by uvítali **častěji konané pracovní porady**, vyhovující by mělo být jednou za 3 týdny. Jelikož se porady konají velmi sporadicky, v časovém horizontu jednou za 3 měsíce i déle mohou říci, že v této oblasti shledávám velký nedostatek, který by měl být do budoucna řešen.

V odpovědích otázky týkající se motivace pracovníci upozorňovali na skutečnost, že se již delší dobu ve společnosti **neslaví narozeniny či svátky**. Vztahy se tak mezi spolupracovníky stávají čím dál více neosobní. Zaměstnanci by připomenutí těchto osobních dní přivítali, bylo by důkazem, že pracovník je pro vedoucího pracovníka a své spolupracovníky důležitou osobou a jistě by ho potěšilo.

Všichni pracovníci odpověděli, že jsou spokojeni s možností vzdělávání se a rozvoje.

Z výsledků otázek týkající se motivace můžeme říci, že zaměstnanci jsou spíše spokojeni, ale objevují se zde určité výhrady.

6.1 Návrh na zlepšení stávajícího stavu

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci shledávají nedostatky v motivaci v udělení slovní či písemné **pochvaly** za dobře odvedenou práci. Tendence podřízeným pracovníkům poděkovat, či někoho pochválit nejsou ve společnosti příliš časté. Pochvala ze strany nadřízeného sice nemůže nahradit plat, ale na druhé straně plat či jiné hmotné odměny nemohou nahradit pochvalu a ocenění. Povzbuzení motivace na základě pochvaly nebo jen informace o tom, že svou práci vykonávají správně, většina zaměstnanců čas od času potřebuje. Někteří se bez něj dokonce neobejdou. A to především tehdy, je-li jejich práce rutinní nebo přináší-li jim jen málo příležitostí k osobnímu vyniknutí.

Zaměstnanci, kterým se pochvaly či ocenění ze strany jejich nadřízeného nedostává, trpí naopak nespokojeností a **poklesem motivace**, a to i tehdy, jsou-li s ostatními pracovními podmínkami spokojeni. Z druhé strany nebylo by efektivní, pokud by zaměstnanci byli oceněni pochvalou při každé možné příležitosti. Přesto ocenění v podobě pochvaly z úst svého nadřízené by většina pracovníků přivítala, jelikož vedle hmotné motivace je nehmotná podoba téměř neužívána. Po rozhovoru s vedoucím pracovníkem o této tématice jsem zjistila, že vedoucí pracovník nabyl dojmu, že finanční ohodnocení a ostatní podoby hmotné motivace jsou dostačující a nehmotná podoba by neměla výrazný vliv na výkon pracovníků.

Přesto si většina pracovníků uvědomuje, že po této stránce motivace strádají a osobní pochovala z úst svého nadřízeného za dobře odvedenou práci, písemné ocenění, či pochvala před ostatními spolupracovníky by vzbudily pocit důležitosti jejich práce a výkonu, zlepšily pocit uspokojení a dle mnoha pracovníků zvýšily také výkon pracovníka a pocit vlastní důležitosti a spokojenosti v práci.

Za účelem zlepšení tohoto stavu by bylo **vhodné zavést systém hodnocení**.

Jak bylo zmíněno výše v diskusi zaměstnanci postrádají také hodnotící rozhovor, který by je pravidelně upozorňoval na nedostatky, které vedoucí pracovník spatřuje v odvedené práci či případné ocenění naopak dobře odvedené práce.

Hodnocení je přesto, že by mělo být pravidelnou činností v řízení lidských zdrojů, uskutečňováno spíše sporadicky. Hodnocení je velmi důležité pro zaměstnance, jelikož

získávají přehled o spokojenosti vedoucího pracovníka s odvedenými výkony, o tom jak je vnímána snaha podřízených v plnění firemních cílů a zároveň je nástrojem managementu k personálnímu plánování, odměňování a dalšímu rozvoji zaměstnanců.

K problematice získávání nových pracovníků a adaptaci, lze říci že vzhledem k velmi stabilnímu kolektivu a skutečnosti, že nedošlo přijmutí nového pracovníka či výpovědi po více let, není věnována vývoji těchto činností větší pozornost. Pracovníky přijímá vedoucí pracovník, obvykle na základě inzerátu v denním tisku či na Úřadu práce. Pracovník je vybrán do užšího výběru na základě zhodnocení zaslaného životopisu a následně pohovoru. Vedoucí pracovník rozhodne o přijmutí nového zaměstnance dle dosavadní praxe, zkušeností, vzdělání a osobního dojmu. Pracovníci uvedli, že vzhledem k příjemnému přístupu vedoucího pracovníka a přátelskému chování ostatních spolupracovníků byla jejich sociální i profesní adaptace do nového pracoviště poměrně snadná, měli dostatek informací pro výkon práce, o svých povinnostech a odpovědnostech.

Negativem, na které pracovníci upozorňovali, je skutečnost, že se již delší dobu ve společnosti **neslaví narozeniny či svátky**. Vztahy mezi spolupracovníky se tak stávají čím dál více neosobní. Domnívám se, že i v této oblasti by mělo dojít k výrazné změně, jelikož člověk tráví v práci velkou část svého života a připomenutí těchto osobních dní by bylo příjemným překvapením a také důkazem, že pracovník je pro vedoucího pracovníka a své spolupracovníky důležitou osobou a jistě by ho potěšilo.

Zaměstnancům vyhovují vztahy na pracovišti a přístup vedoucího pracovníka.

Dalším pozitivem je, že pracovníci jsou spokojeni se svým platovým ohodnocením a stabilitou své práce, tuto skutečnosti ocenili o to více v letech finanční krize, kdy míra nezaměstnanosti rostla. V oblasti motivace jsou tyto faktory pro spokojenost a efektivitu práce zaměstnanců velmi důležité.

Pracovníci jsou spokojeni s možnostmi dalšího vzdělání, všichni pracovníci odpověděli, že program vzdělávání společnosti jim naprosto vyhovuje. Jsou spokojeni s možnostmi školení, odebírání časopisů týkajících se novinek informačních technologií, dalšího vzdělávání, jazykovými kurzy.

Bonusový systém užívaný ve společnosti je po mnoho let **beze změn**, což způsobuje snižování jeho účinnosti. Doporučila bych vnést do současného systému nové body, jako například nehmotné ocenění za určité období, či ke konci roku v podobě příspěvků na fitness, kulturní akce, poukázek na potraviny, společná večeře při ukončení úspěšného roku či jiné naturální motivátory, které by povzbudily a potěšily.

V odpovědích týkající se motivace byla také často uváděna odpověď, možnost využití **práce z domova**. V oblasti výpočetních technologií by práce z domova být snadno vykonávána, v případě dodržování pevně stanovených pravidel by i tato možnost mohla být přínosnou v oblasti motivace.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že ve společnosti již delší dobu přetrvává problém v komunikaci. Za účelem **zlepšení komunikace, pracovní efektivnosti, kontroly** a také **motivace** byl ve společnosti před půl rokem zaveden systém „**helpdesk**“, který jsem popsala v kapitole 5.

Dle vedoucího pracovníka je systém velmi nápomocný při hodnocení a kontrole práce podřízených, jelikož mu umožňuje srovnání s ostatními, kolik jednotlivý pracovník vyřeší zásahů během své pracovní doby a jak dobře tento problém vyřeší. Systém je dle jeho názoru účinným nástrojem motivace.

Podřízení mají o tomto nástroji motivace zatím velmi rozporuplné mínění, je dle jejich názoru jistě vhodný pro řešení dlouhodobých problémů, u situací, které vyžadují okamžité řešení je kontraproduktivní. Jeho zavedením došlo k nastolení pořádku, vedení agendy vzniklých úkolů a postupů, vznikl **vhodný nástroj k hodnocení a motivaci pro vedoucího pracovníka**. Pro podřízené došlo k výrazné změně jejich práce, potýkají se s negativními reakcemi uživatelů, kteří platí za servis ale přibyla jim práce. Nicméně jak vedoucí pracovník, tak jeho podřízení se shodují, že tato skutečnost, může být způsobena krátkou dobou užívání a časem se jak uživatelé, tak podřízení pracovníci se systémem sžijí a vyniknou jeho pozitiva, stane se **skutečným motivačním nástrojem**, který pomáhá, zjednodušuje, motivuje, podněcuje aktivitu a zájem pracovníků i přes to že obsahuje velký potenciál v oblasti kontroly.

Vzhledem k negativní ohlasům zaměstnanců na hodnocení jejich výkonu uživateli a neodbornost bych navrhovala zrušit tuto část zavedené systému. Vedoucí pracovník

by mohl hodnotit své podřízené dle množství zpracovaných zásahů, jejichž přehled systém „helpdesk“ poskytuje a samozřejmě vlastním obodováním obtížnosti daných úkolů, jelikož neodborné hodnocení uživateli nemá žádnou vypovídající schopnost a stalo se spíše demotivujícím nástrojem.

K odstranění nedostatku v oblasti komunikace by dále také velmi pomohly častěji konané kolektivní porady, jasné zadání úkolu, odpovědnosti a termínu splnění by pozitivně ovlivnilo vývoj všech aktuálních činností.

7 Závěr

V mé diplomové práci jsem se zabývala analýzou systému řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku ve vybraném podniku.

Hlavním přínosem práce jsou získané výsledky z dotazníkového šetření, které upozorňují na nedostatky v této oblasti, které v případě, že by nebyly odhaleny, mohly vést k demotivaci pracovníků a snížení efektivity vykonávané práce.

Přestože vedoucí pracovník v této činnosti dosahuje dobrých výsledků, jak vyplynulo z provedeného šetření, není v oblasti lidských zdrojů školen a proto by získané informace mohly být přínosné i pro rozšíření jeho poznatků o této oblasti.

Mezi významné skutečnosti, které byly dotazníkovým šetřením odhaleny patří fakt, že většina zaměstnanců je se stávajícím programem spokojena, ale motivační program je po řadu let stejný a proto by byla jeho inovace v této oblasti přínosná, jelikož díky jednotvárnosti přestává plnit svou funkci a je brán jako samozřejmost.

Nehmotné motivační nástroje jako poděkování či pochvalu zaměstnanci postrádají, uvítali by chybějícím verbální ocenění, za dobře odvedenou práci.

Jelikož není prováděno pravidelné hodnocení a zaměstnanci také postrádají hodnotící rozhovor, který by je pravidelně upozorňoval na nedostatky, které vedoucí pracovník spatřuje v odvedené práci či případné ocenění naopak dobře odvedené práce bylo by vhodné pro zlepšení tohoto stavu vhodné zavést systém hodnocení, který by byl jak zpětnou vazbou pro zaměstnance k odvedené práci, tak základem pro odměňování, motivaci a další související činnosti.

Systémem, který je také v oblasti hodnocení nově užíván je systém „helpdesk“.

Všechny zainteresované osoby s ním však zatím nejsou sžité a proto jako při každé novince dochází k nedorozuměním a problémům, které souvisejí se zaváděním tohoto systému.

Nadřízený i podřízení pracovníci se však shodují, že po odstranění všech prvotních problémů bude systém dobře sloužit v oblasti komunikace, motivace i kontroly.

Zaměstnanci jsou velmi spokojeni s vedením svého nadřízeného, pro jeho spravedlivost, lidský přístup, přirozenou autoritu, což je v oblasti motivace velmi pozitivní skutečnost.

Jelikož spokojený zaměstnanec je základem dobře fungující společnosti, je třeba pro dosažení tohoto stavu, aby po dobře odvedené práci následovala odměna nejen finanční, ale také uznání od svého nadřízeného. Výhodou tohoto řešení je úspora nákladů v porovnání se zaváděním nových benefitů. Výsledkem je spokojený zaměstnanec, jehož osobní úspěch se odráží i na úspěchu celé společnosti.

8 Summary

In my diploma thesis I analyzed a system on human resources management of a selected company.

The major contribution of the diploma thesis is reflected in the received outcomes based on a questionnaire survey that points out deficiencies in the area of human resources management system and thus advises that they may lead to demotivation of people as well as to a decrease of productivity provided that the deficiencies would not be disclosed.

Although the executive reaches good results in that area he is not trained in the area of human resources as it emerged from the survey carried out and that is why the received information could be beneficial to enhance his knowledge base.

Among significant facts that have been discovered in the questionnaire survey belong a finding that most of employees are satisfied with the current program, nevertheless the motivation program itself has been unchanged for many years and thus its innovation would be found beneficial as due to a monotonousness it stops to fulfil its functionality and is treated as matter of fact.

Since there is no regular performance assessment and employees are missing the appraising interview providing with a regular feedback on deficiencies that are recognized by the executive in the employee's performance, it would be beneficial to introduce a performance assessment system that would work like kind of a feedback for employees as well as a base for remuneration, motivation and further associated activities.

There is a newly used „helpdesk“ system for the area of assessment. However, not all the involved individuals are familiar with it and thus there are some misunderstandings and issues coming along with the system implementation and innovation

Employees are very satisfied with management of the senior executive, in particular through his righteousness, human approach as well as natural authority which is a very positive finding in that area of motivation.

Since a satisfied employee is fundamental for a well-functional organisation it is important to make sure to keep this setting not only a financial remuneration but also appreciation from the senior executive would be following. The advantage of this solution is seen in the cost savings in comparison to introduction of new benefits. As a result of this is a satisfied employee whose personal success is reflected in the success and performance of the entire organisation.

Keywords: motivation, stimulation, remuneration, satisfaction of the staff, control.

9 Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ARMSTRONG, M. and BARON, A. *Strategic HRM: The key to improved business performance*. London, CIPD 2002.
4. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
5. BROOKS, I. *Firemní kultura*, Brno: Computer Press, 2003, 295 s. ISBN 80-7226-763-9.
6. CALDWELL, R. *Rhetoric, facts and self-fulfilling prophecies: exploring practitioners' perceptions of progress in implementing HRM*, *Industrial Relations Journal*, 2004, 35 (3), pp 196–215.
7. DĚDINA, J., CEJHAMR, V. *Management a organizační chování*, Praha: Grada, 2005, 339 stran, ISBN 80-247-1300-4.
8. DONNELLY, J. H., JR., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Grada Publishing, 2005, 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
9. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
10. GUEST, D.E. *Human resource management: the workers' verdict*, *Human Resource Management Journal*, 1999, 9(2), pp 5–25.
11. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 4. vyd. Praha: ČZU Provozně ekonomická fakulta, 2004, 262. s. ISBN 80-213-0646-7.
12. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
13. KOCOUREK, J., TRYLČ, L. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Olomouc: ANAG, 2004, 839 s. ISBN 80-7263-226-4.
14. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
15. KRNINSKÁ, R. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. JU ZF, České

Budějovice, 2002a, 54 s. ISBN 80-7040-584-8.

16. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D. - KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004, 184 s. ISBN 80-247-0698-9.

17. LIFF, S. *Manpower or HR planning: what's in a name?*, in S Bach and K Sisson (eds), *Personnel Management*, 3rd edn, Blackwell, Oxford, 2000.

18. NIERMEYER, R. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 109 s. ISBN 80-247-1223-7.

19. NOVÝ, I. – SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2002, 192 s. ISBN 80-247-0384-X.

20. PFEIFER, L. - UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. Praha: Grada, 1993, 114 s. ISBN 80-7169-018-X.

21. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 128s. ISBN 978-80-247-1991-7.

22. ROLÍNEK, L. *Management I. Studijní pomůcka pro kombinované studium*. České Budějovice: Zemědělská fakulta JU, 2003, 94 s. 74 s.

23. SCHEIN, E. H. *Corporate Culture – Survival Guide*. San Francisco : Jossey Bass, Publishers, 1999. ISBN 0-07879-4699-0.

24. STÝBLO, J. *Manažerské motivační strategie*. 1. Vyd. Praha: Management Press, 1992,

Publishers, 1999. ISBN 0-07879-4699-0.

25. TOMŠÍK, P. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2005, 105 s. ISBN 80-7157-845-2.

26. TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní ekonomice*. Praha: Professional Publishing, 2004, 312 s. ISBN 80-86419-67-3.

27. VEBER, J. A KOL. *Management, Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009, 735 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

28. VEBER, J. A KOL. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

29. VÁCHAL, J., VÁCHALOVÁ, P. *Personální management*. České Budějovice: Vyšší odborná škola, 2002, 124 s. ISBN 80-247-1300-2.

Elektronické zdroje:

30. BONTIS, N., Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models, *Management Decision*, 36(2), pp 63–76, [online], 2008, [cit. 25.2.2009]. Dostupné na: < <http://storage.worldispnetwork.com/books/Handbook.of.Human.Resource.Management.Practice.pdf> >
31. CAUFIELD, H., Maslowova pyramida, [online], 2008, [cit. 22.2.2009]. Dostupné na: < <http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida.html> >
32. Český statistický úřad [online], 2011, [cit. 7.4.2011]. Dostupné na: < http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prace_a_mzdy_prace >
33. Desatero rozvoje zaměstnanců, [online], 2007, [cit. 13.07.2009]. Dostupné na : < <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-21582020-desatero-rozvoje-zamestnancu> >
34. Interní materiály společnosti BRVZ s.r.o.
35. Urban, J., Zanedbávat hodnocení zaměstnanců se nevyplácí, [online], 2006, [cit. 9.12.2006]. Dostupné na: < http://ihned.cz/c6-10016300-19938860-d00000_detail-zanedbavat-hodnoceni-lidi-se-nevyplaci >

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb.....	18
Obrázek 2: Schéma organizační struktury BRVZ, s.r.o. České Budějovice.....	39
Obrázek 3: Graf pohlaví pracovníků, otázka 1	49
Obrázek 4: Graf délky pracovního poměru u společnosti, otázka 2	50
Obrázek 5: Graf setrvání ve společnosti v budoucnosti, otázka 3	50
Obrázek 6: Graf spokojenosti s pracovním prostředím, otázka 4	52
Obrázek 7: Graf spokojenosti s vykonávanou prací, otázka 5	53
Obrázek 8: Graf komunikace uvnitř společnosti, otázka 6	54
Obrázek 9: Graf spokojenosti s finančním ohodnocením, otázka 7	55
Obrázek 10: Graf přínosu kolektivních porad, otázka 8.....	56
Obrázek 11: Graf frekvence porad, otázka 9	57
Obrázek 12: Graf mezilidské vztahy na pracovišti, otázka 10.....	58
Obrázek 13: Graf motivace pracovníků při práci, otázka 11	59

Obrázek 14: Graf osobnost vedoucího pracovníka, otázka 12.....	60
Obrázek 15: Graf pracovní kolektiv, otázka 13	60
Obrázek 16: Graf stanovení úkolu, otázka 14.....	61
Obrázek 17: Graf potřeba zvyšování kvalifikace, otázka 15	62
Obrázek 18: Graf spokojenost s možnostmi vzdělávání, otázka 16.....	63
Obrázek 19: Graf spokojenost s množstvím informací, otázka 17.....	64
Obrázek 20: Graf přínos systému „helpdesk“ - informace, otázka 18	64
Obrázek 21: Graf přínos systému „helpdesk“ - motivace, otázka 19.....	65
Obrázek 22: Graf přínos systému „helpdesk“ - motivace, otázka 20.....	66
Obrázek 23: Graf důležitosti faktorů ovlivňujících pracovní výkony, otázka 21	67

Seznam tabulek

Tabulka 1: Počet uživatelů připadající na jednotlivé pracovníky uživatelské podpory dle lokalit jejich působnosti	41
---	----

Přílohy

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance

Příloha 2: Grafické znázornění činnosti společnosti **STRABAG a.s.**

Příloha 3: Odvětví koncernu **STRABAG a.s.**

Příloha 4: Schéma servisních společností koncernu **STRABAG a.s.**

Příloha 5: Organigram servisní společnosti BRVZ s.r.o.

Příloha 1 : Dotazník pro zaměstnance

Vážení kolegové, ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který bych použila rámci své diplomové práce na téma: Analýza systému řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku. Děkuji Vám za ochotu a pravdivé údaje, které zůstanou anonymní.

Dotazník, prosím, zašlete zpět e-mailem do 21 dní.

Dotazník

Zaškrtněte, prosím, správnou odpověď, případné výhrady napište.

1. Jste muž nebo žena?

<i>Muž</i>	
<i>Žena</i>	

2. Jak dlouho pracujete u společnosti BRVZ, s.r.o.?

<i>Méně než rok</i>	
<i>2 - 5 let</i>	
<i>5 - 10 let</i>	
<i>10 - 15 let</i>	
<i>15 - 20 let</i>	

3. Chcete u této společnosti setrvat v budoucnosti?

<i>Ano</i>	
<i>Nevím, nepřemýšlel jsem o tom</i>	
<i>Ne</i>	

4. Jste spokojen s pracovním prostředím?

<i>Spokojen</i>	
<i>Spokojen s výhradami, uveďte</i>	
<i>Nespokojen</i>	

5. *Naplnuje Vás práce, kterou vykonáváte?*

<i>Ano</i>	
<i>Částečně ano, uveďte výhrady</i>	
<i>Ne</i>	

6. *Jste spokojen s komunikací ve společnosti?*

<i>Spokojen</i>	
<i>Spokojen s výhradami, uveďte</i>	
<i>Nespokojen</i>	

7. *Jste spokojen s finančním ohodnocením?*

<i>Spokojen</i>	
<i>Spokojen s výhradami, uveďte</i>	
<i>Nespokojen</i>	

8. *Jsou pro Vás přínosné kolektivní porady?*

<i>Ano</i>	
<i>Částečně ano</i>	
<i>Ne</i>	

9. *Jak často by jste kolektivní porady uvítali?*

<i>Jednou za měsíc</i>	
<i>Jednou za tři týdny</i>	
<i>Jednou za dva týdny</i>	

10. Jsou pro Vás podstatné mimopracovní setkání s Vašimi kolegy pro upevnění pracovních vztahů?

<i>Jsou podstatné</i>	
<i>Jsou podstatné, ale ne nezbytné</i>	
<i>Nejsou podstatné</i>	

11. Jste při výkonu Vaší profese dostatečně motivován?

<i>Jsem dostatečně motivován</i>	
<i>Jsem motivován, ale mám výhrady</i>	
<i>Nejsem dostatečně motivován</i>	

12. Uznáváte svého nadřízeného?

<i>Ano</i>	
<i>Částečně</i>	
<i>Ne</i>	

13. Jste spokojen s mezilidskými vztahy na pracovišti?

<i>Spokojen</i>	
<i>Spokojen s výhradami, uveďte</i>	
<i>Nespokojen</i>	

14. Jaký způsob určení úkolu Vám vyhovuje?

<i>Přímé určení pracovního úkolu včetně stanovení způsobu, kterým musíte postupovat</i>	
<i>Určení úkolu, ale možnost svobodného rozhodnutí jakým způsobem úkol provedete</i>	

15. Chcete si nadále zvyšovat si svou kvalifikaci?

<i>Chci zvyšovat především svou odbornou kvalifikaci</i>	
<i>Chci zdokonalit především jazykové schopnosti</i>	
<i>Nechci zvyšovat svou kvalifikaci</i>	

16. Jste spokojen s možnostmi, které Vám společnost v oblasti vzdělávání nabízí?

<i>Ano, uveďte</i>	
<i>Částečně</i>	
<i>Ne</i>	

17. Máte dostatek informací pro zhodnocení problému?

<i>Ano</i>	
<i>Spíše ne</i>	
<i>Ne</i>	

18. Došlo ke zlepšení toku informací od zavedení systému „helpdesk“?

<i>Ano, uveďte příklad</i>	
<i>Částečně</i>	
<i>Ne</i>	

19. Má tento nově zavedený systém vliv na Vaši motivaci?

<i>Ano</i>	
<i>Spíše ano</i>	
<i>Ne</i>	

20. Motivuje Vás hodnocení zásahu uživateli k vyšším pracovním výkonům?

<i>Ano</i>	
<i>Částečně</i>	
<i>Ne</i>	

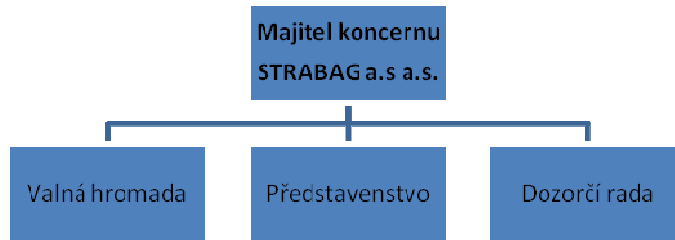
21. Preference jednotlivých motivačních faktorů

<i>Zaměstnanecké výhody</i>
<i>Plat</i>
<i>Jistota v práci do budoucnosti</i>
<i>Pracovní režim</i>
<i>Spolupracovníci</i>
<i>Pracovní prostředí</i>
<i>Nadřazený</i>
<i>Místo výkonu práce</i>
<i>Ocenění nehmotné povahy (pochvala, poděkování)</i>
<i>Odpovědnost</i>

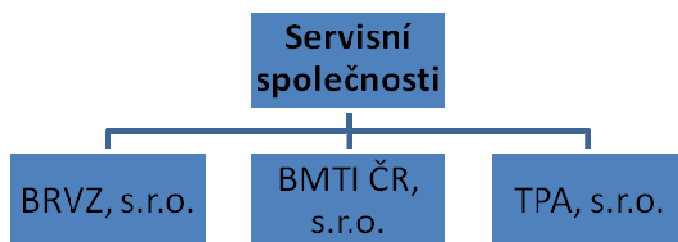
Příloha 2: Grafické znázornění činnosti společnosti **STRABAG a.s.**



Příloha 3: Odvětví koncernu **STRABAG a.s.**



Příloha 4: Schéma servisních společností koncernu STRABAG a.s.



Příloha 5: Organigram servisní společnosti BRVZ s.r.o.

