

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor

System motivace ve vybraném podniku

Vedoucí bakalářské práce:
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor:
Lenka Fučíková

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „Systém motivace ve vybraném podniku“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích 14. dubna 2009

.....

autorka

Ráda bych poděkovala panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D., vedoucímu práce, za odbornou pomoc, vedení a cenné rady při vypracování bakalářské práce.

Rovněž děkuji vedení společnosti a pracovníkům O.T.E.C. CR s.r.o. za spolupráci a poskytnutí potřebných informací.

OBSAH:

1	Úvod.....	2
2	Literární přehled.....	4
2.1	Nezastupitelná úloha lidských zdrojů pro firmu.....	4
2.1.1	Vymezení pojmu „motivace“	5
2.1.2	Typy motivace.....	6
2.1.3	Zdroje motivace.....	7
2.2	Teorie motivace	10
2.2.1	Teorie instrumentality	11
2.2.2	Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)	11
2.2.3	Teorie zaměřené na proces	14
2.3	Motivační program	16
2.4	Systém hodnocení pracovníků.....	16
2.5	Nežádoucí motivace	17
3	Metodika	20
3.1	Cíl práce.....	20
3.2	Hypotézy.....	20
3.3	Metodický postup	21
4	Charakteristika vybraného podniku	22
4.1	Činnost podniku a jeho působení na trhu	23
4.2	Poskytované služby	23
4.3	Organizační struktura společnosti	25
4.4	Hodnocení zaměstnanců	28
4.5	Odměňování pracovníků.....	28
4.6	Benefity	30
5	Výsledky	33
5.1	Dotazníkové šetření	33
5.2	Diskuze a návrhy na zlepšení stávající situace	57
5.3	Závěr.....	61
6	Přehled použité literatury	64
7	Summary	64
8	Seznam příloh	

1 Úvod

Prioritou téměř veškerého podnikání, se kterým se můžeme v dnešním světě setkat, je splnění vytyčených cílů, dosažení plánovaného zisku. Vedle materiálně-technického zabezpečení společnosti zde ještě důležitější roli hrají lidské zdroje společnosti. Zaměstnanci tvoří každou konkrétní společnost, zaměstnanci jsou duší i srdcem každého podniku a právě zaměstnanci největší měrou ovlivňují úspěšnost či neúspěšnost dané společnosti. Správně motivovaní zaměstnanci, tedy firmě loajální zaměstnanci, jsou největším a nejdůležitějším jménem, zdrojem konkurenční výhody, a tím pádem investicí produkující významnou přidanou hodnotu.

Do roku 1989 byl systém řízení a motivování lidských zdrojů v českých společnostech víceméně zanedbáván. Společnosti sice dbaly na profesní růst zaměstnanců a podporovaly jejich profesní rozvoj, ale zároveň vyžadovaly přesné plnění příkazů shora. Samostatné rozhodování zaměstnanců tento systém buď vůbec nerozvíjel, nebo zcela vylučoval. Pozitivní přínos v této oblasti přinesl po roce 1989 příchod zahraničních firem na český trh. Přechod k tržnímu mechanismu byl sice zlomovým obratem na poli ekonomiky, ale změna v přístupu k vedení a motivování lidských zdrojů byla úkolem bolestným, dlouhodobým a nelehkým. Velké zahraniční společnosti s sebou přinesly již zavedené a léty praxe prověřené funkční stimulační programy a cenné informace, využitelné pro správné řízení lidských zdrojů. Tak byly i české společnosti „donuceny“ k tomu, aby řízení lidských zdrojů, správné motivaci svých zaměstnanců a péči o zdravý pracovní i osobní růst zaměstnanců konečně začaly věnovat pozornost, jakou si zaslouží.

Zhruba pouze pětina českých soukromých firem dokáže své zaměstnance efektivně motivovat. Nejúčinnější motivací jsou přitom pohyblivé složky mzdy a tzv. systém cafeterie, kdy si pracovník vybere odměnu sám podle svého zájmu či zaměření. Finanční benefity zatím fungují na všech úrovních. Silnější účinek mají ale na nižších pozicích, zvláště dělnických. Naopak u vyšších funkcí jsou účinnější systémy odměn v podobě cafeterie nebo motivace perspektivou osobního či profesního růstu. Většina českých firem má však v oblasti hodnocení a motivace zaměstnanců velké rezervy.

Manažeři, stojící v čele velkých úspěšných podniků, které se na dnešním trhu obstojně drží a dosahují trvalého růstu, již dávno pochopili nedocenitelný význam lidských zdrojů pro společnost a naučili se úspěšně vést, podporovat a starat se o „své lidi“. Správné motivování a stimulování pracovníků představuje pro manažery jeden z jejich nejdůležitějších a také nejtěžších úkolů. Tento úkol není jen o pracovní a profesní stránce věci. Důležitý je zejména individuální přístup ke každému ze zaměstnanců, umění vcítit se do jeho postojů, potřeb a problémů, snaha pomoci. Každý ze zaměstnanců je individualitou, každý vyžaduje jiný přístup nadřízených, jiné pracovní podmínky, jiné formy pochvaly, povzbuzení, či uznání, ale i pokárání v případě neúspěchu či nesplnění pracovních povinností.

Pracovní výkon zaměstnanců nemusí nutně ovlivňovat „pouze“ výše platu zaměstnanců. Důležitý je též jejich zájem o práci, která by v ideálním případě měla zaměstnance bavit, dosažené pracovní výsledky a s tím související úspěch, pozitivní mezilidské vztahy s nadřízenými i ostatními zaměstnanci, míra stresu a úzkosti. Ta by měla být vyrovnaná, protože chybějící stres vede k rutině, zatímco nadměrný stres zaměstnance příliš psychicky vyčerpává.

Existují i další oblasti, které mohou pracovní výkon posilovat nebo naopak přispět k jeho oslabení. Povýšení, formální uznání (pochvala), zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem, umožnění dalšího vzdělávání, podpora profesního růstu, příjemné pracovní prostředí, dobrý pracovní kolektiv – to vše a mnoho dalších faktorů je třeba brát v úvahu.

Cílem bakalářské práce s názvem „Systém motivace ve vybraném podniku“ je, na základě analýzy současné situace v oblasti motivace a odměňování lidských zdrojů ve společnosti, vyhodnotit systém motivování ve společnosti O.T.E.C. CR s.r.o. a navrhnout řešení.

2 Literární přehled

2.1 Nezastupitelná úloha lidských zdrojů pro firmu

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).

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 zítra 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).

ARMSTRONG (2002) uvádí, že se všechny organizace zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonů lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.

Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Rovněž popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzení lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i s uspokojení jejich vlastních potřeb.

Naneštěstí jsou přístupy k motivování lidí příliš často podepřeny zjednodušenými představami o tom, jak motivace funguje. Proces motivace je mnohem komplikovanější, než se mnozí lidé domnívají. Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby tyto své potřeby uspokojili, a podnikají různé kroky směřující ke splnění těchto cílů. Je mylné se domnívat, že jeden přístup

k motivování bude vyhovovat všem lidem. To je důvod, proč jsou zjednodušující předpoklady, na nichž je založena víra o tom, že odměna odrážející výkon účinkuje jako motivátor.

2.1.1 Vymezení pojmu „motivace“

Motivace je procesem, který je zahájen na základě motivu a projevuje se stavem potřeby. Slovo motivace pochází z latinského *movere* – hýbat se. Motivace tedy vyjadřuje pohyb. Tento pohyb má za úkol nasměrovat k určenému cíli, ukázat takovou cestu, po které je třeba jít. Umění dobrých manažerů spočívá v tom, že tuto cestu vydláždí přesně takovými kameny, po jakých zaměstnanci rádi šlapou (KOUBEK, 2004). Smyslem motivace je tedy nenásilné vytvoření pozitivního přístupu, často k nějakému výkonu či typu chování.

Motivace je abstrakce klíčového a typického rysu dynamiky lidské psychiky. Vyjadřuje její permanentní aktivizovatelnost. Je energizující intervenující proměnou ve vztahu ke struktuře osobnosti, jejímu prožívání a jednání. Garantuje kvalitu života, uspokojitelnost potřeb na všech úrovních, jež se u jedince v průběhu života vyskytují, i ve všech jejich modifikacích, v nichž se projevuje v osobnosti a vně osobnosti, tj. též jako zájmy, postoje, sklony, názory (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Podle VEBERA A KOL.(2000) je motivace vnitřní stav člověka (daný tužbami, úsilím, představami atd.), který způsobuje určité chování, aktivitu člověka.

BEDRNOVÁ A NOVÝ (2004) uvádí, že pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly - pohnutky, motiv. Tyto 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.

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.

Vysvětlení, co je motiv uvádí ARMSTRONG (2002) 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 (fyzilogické) a sekundární, které jsou ovlivňovány vnějším prostředím.

Obecných závěrů týkajících 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.

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).

2.1.2 Typy motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd.

Jak původně zjistili Herzberg a kol., existují dva typy motivace:

- *Vnitřní motivace* – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními

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

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“, budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nejsou mu vnucené z vnějšku.

Pracovníci bývají motivováni faktory, které jsou vnitřními faktory práce (motivátory) a jsou demotivováni nepřítomností příznivých vnějších faktorů (hygienických faktorů). Zařadí-li se tedy motivátory (např. uznání či přidání pravomocí a odpovědnosti) do pracovních úkolů a práce, může se zvýšit (a nejspíš také zvýší) motivace, zatímco hygienické faktory mohou udržet nebo snížit motivaci, ale nikoliv ji zvýšit (KOUBEK, 2004).

2.1.3 Zdroje motivace

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

Platí, že podchycení a pochopení vzniku motivace u pracovníků je klíčem k úspěchu efektivního působení na jejich pracovní jednání.

Podle BEDRNOVÉ a NOVÉHO (2004) patří k základním zdrojům motivace:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.

Potřeby

O potřebách se v souvislostech s motivací uvažuje jako o výchozích motivačních dispozicích, o vnitřních předpokladech vzniku aktuálních motivačních procesů. Potřeba je vyvolána vyvstalým rozporem mezi aktuálním stavem a stavem nutným či žádoucím (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

HOMOLA (1977) potřebu popisuje jako určitou fyziologickou podmínku nebo jako hypotetický pojem pro označení určitého, mnohdy konečného zdroje motivační síly.

BEDRNOVÁ, NOVÝ (2004) člení potřeby na:

- *potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní*, které jsou spojeny s činností a funkcemi lidského těla jakožto biologického organismu. Patří k nim potřeby vzduchu, potravy, tekutin apod.
- *potřeby sociální, společenské, psychogenní*, jejichž existence je spjata s člověkem, ne již jako s biologickou entitou, nýbrž jako s tvorem sociálním společenským, kulturním. Patří k nim např. potřeba lásky, dominance, seberealizace.

Návyky

Návykem lze označit opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Návyk lze také definovat jako naučený vzorec chování, v rovině prožívání se návyk projevuje jako relativně fixovaná tendence, jako jakýsi vnitřní tlak, pohnutka, motiv učinit cosi konkrétního v podnětové situaci (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1996).

Člověk v průběhu života realizuje některé činnosti častěji, dokonce pravidelně, většinou v určitých situacích. Tyto činnosti se vzhledem k pravidelnosti opakují. Lze tedy hovořit o stereotypech – návycích. Naučený vzorec chování pak můžeme definovat jako fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Návyky se objevují ve všech oblastech lidské činnosti. Mohou být výsledkem výchovy, ale i sebeutvářecích aktivit každého člověka. Dostane-li se člověk do situace, která svými charakteristikami odpovídá podmínkám, s nimiž již má asociovány určité činnosti, „probouzejí se“ u něj víceméně

automaticky tendence realizovat z dřívějšíka již fixované stereotypy, tj. jedná v souladu se svým návykem (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

Zájmy

RŮŽIČKA (1992) uvedl, že zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s akvizicí jeho činnosti.

Důležitým znakem zájmů je stálá aktivizace projevující se právě v činnostech, které osobnost všestranně rozvíjí, naplňují a obohacují.

K významným aspektům projevu zájmů u každého konkrétního člověka patří především skutečnosti jejich existence vůbec, dále šíře zájmů, hloubka zájmů a stálost zájmové orientace (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

Zájem se u člověka vyvíjí postupně. Důležité je odhalit ústřední zájem člověka, a postihnout převažující zaměření jeho osobnosti. S tím ale obvykle souvisí celkové společenské hodnocení člověka a jeho pojetí života. Lidé, kteří jsou nevyrovnaní s kolísajícími názory a nevyhraněnou životní perspektivou nemívají obvykle ústřední zájem tvořen. Aby byla osobnost člověka všestranně rozvíjena, měly by se rozvíjet a upevňovat hluboké zájmy.

Hodnoty a hodnotové orientace

BEDRNOVÁ, NOVÝ (2004) ve své knize uvádějí, že hodnoty jsou zasazeny v charakteru lidí a říkají jim, co je správné, co nesprávné a co je dobré, co špatné. Vývoj hodnot v průběhu života člověka je přirozenou reakcí na nově přicházející podněty. Hodnotu je možné tedy vymezit jako něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

Hodnotou pro konkrétního člověka může být v podstatě cokoliv, to záleží na specifických podmínkách a okolnostech utváření jeho osobnosti, na osobních zkušenostech konkrétního

jedince. Přesto však existují obecněji platné hodnoty, k nimž patří např. zdraví, rodina, děti, práce, vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost, láska, pravda, svoboda, úspěch apod. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

Ideály

Podle BEDRNOVÉ, NOVÉHO (2004) je ideálem určitá ideová či názorová představa něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení.

Ideály mohou představovat určitý typ osobního profilu, mohou mít podobu životních cílů, mohou se týkat života osobního v užším smyslu i života či oblasti pracovní. Mohou mít podobu představy určitého životního stylu, ale také představy určitého „ideálního“ společenského uspořádání.

2.2 Teorie motivace

Podle ARMSTRONGA (2002) jsou přístupy a motivace založeny na teoriích motivace. Nejznámějšími teoriemi jsou:

- Teorie instrumentality – která tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.
- Teorie zaměřené na obsah – které se zaměřují na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb, a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je známa jako teorie potřeb. Autory této teorie byli Maslow (1954) a dále Herzberg (1957), který ve svém dvoufaktorovém modelu vyjmenoval potřeby, které nazval „satisfactory“.

- Teorie zaměřené na proces – které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváním (Vroom, 1964), cíli (Latham a Locke, 1979) a vnímání spravedlnosti (Adams, 1965).

2.2.1 Teorie instrumentality

„Instrumentalita“ je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze.

Teorie se objevila ve druhé polovině 19. století v souvislosti s důrazem na potřebu zracionalizovat práci a s důrazem na ekonomické výsledky. Tato teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem, tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu. Teorie instrumentalisty má své kořeny v taylorismu, tj. v Taylorových metodách vědeckého řízení (1911). Ten napsal: “Je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich peněžní odměny.“

Teorie instrumentality je založena na principu upevňování přesvědčení člověka a na tzv. zákonu příčiny a účinku. Motivování pracovníků používající tento přístup bylo, a ještě je, široce používáno a v některých případech může být i úspěšné. Je však založeno výhradně na systému kontroly a působení z vnějšku a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Také si neuvědomuje skutečnost, že formální systém, řízení a kontroly může být silně ovlivněn a narušen neformální vztahy mezi pracovníky.

2.2.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Základem těchto teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto

potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami.

Ne všechny potřeby jsou pro danou osobu vždy stejně důležité – některé mohou vyvolávat mnohem silnější úsilí směřující k dosažení cíle než jiné. Závisí to na prostředí, z něhož jedinec vyšel, na jeho výchově a dosavadním životě, ale i na jeho současné situaci. Komplikovanost celé záležitosti zvyšuje to, že mezi potřebami a cíli neexistuje žádný jednoduchý vztah. Jednu a tutéž potřebu lze uspokojit řadou různých cílů, a čím silnější je určitá potřeba a čím déle trvá, tím se okruh možných cílů více rozšiřuje. Zároveň však může jeden cíl uspokojit řadu potřeb – nový automobil poskytuje nejen možnost dopravy, ale i příležitost, jak zapůsobit na sousedy.

Teorii potřeb původně vytvořil MASLOW (1954). Maslow věřil, že jeho koncepce hierarchie potřeb je základem osobnosti. Dvoufaktorový model, který definoval HERZBERG (1957), nelze v přísném slova smyslu označit za teorii potřeb, ale Herzberg opravdu identifikoval řadu základních potřeb.

Nejslavnější klasifikací potřeb je ta, kterou formuloval Maslow (1954). Domníval se, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi, a to počínaje základními fyziologickými potřebami přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace, nejvyšším ze všech. Maslowova hierarchie potřeb je následující:

1. Fyziologická – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu.
2. Jistoty a bezpečí – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb.
3. Sociální – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny.
4. Uznání – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúctu) a být respektován ostatními (prestiž). Tyto potřeby lze zařadit do dvou doplňujících se skupin: touha po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře tváří v tvář světu a po nezávislosti a svobodě, dále touha po reputaci nebo postavení definovaných jako respekt nebo úcta ostatních lidí a projevujících se v podobě uznání, pozornosti, významu nebo ocenění.

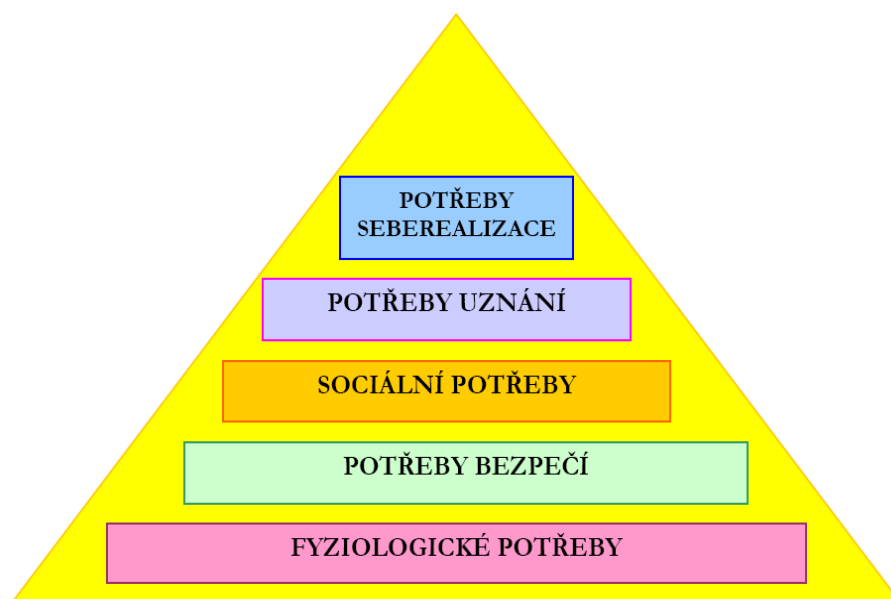
5. Seberealizace (sebenaplnění) – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát.

Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy. Maslow řekl, že „člověk je živočich s přáními“; pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní lidé pohybují vzhůru hierarchií potřeb, ale není to nutně přímočarý vývoj. Nižší potřeby stále existují, i když jako motivátory dočasně usnou, a lidé se k dříve uspokojeným potřebám soustavně vracejí.

Jedním z důsledků Maslowovy teorie je to, že vyšší řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul – když jsou uspokojovány, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují. Ale práce lidí nemusí nutně uspokojovat jejich potřeby, zejména je-li rutinní nebo nekvalifikovaná.

Maslowova hierarchie potřeb, která je zobrazena na obrázku 1, má intuitivní přitažlivost a stále má značný vliv. Nebyla však ověřena empirickým výzkumem a je kritizována za svou zjevnou nepružnost a nekompromisnost – různí lidé mohou mít různé priority a je těžké akceptovat to, že lidské potřeby se vyvíjejí důsledně hierarchicky. I Maslow sám vyslovil určité pochybnosti o platnosti předem dané přísně uspořádané hierarchie.

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: MASLOW (1954)

MASLOW (1954) uvádí, že čím trvaleji jsou potřeby uspokojovány, tím více ztrácejí na své motivační síle pro nějaké jednání, a tím silnější se jeví potřeba dosáhnout úrovně vyšší, která se předtím nejevila téměř vůbec jako naléhavá kategorie.

2.2.3 Teorie zaměřené na proces

V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na základní potřeby, ale také na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci. Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie) mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí.

Příslušnými procesy jsou (**Armstrong, 2002**):

- očekávání (expektační teorie),
- dosahování cílů (teorie cíle),
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti).

Expektační teorie

Pojem očekávání byl původně součástí teorie valence – instrumentality – expektace formulované Vroomem (1964). Valence zastupuje hodnotu, instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné, a expektace (očekávání) je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povede k určitému výsledku. Tato teorie byla rozvinuta Porterem a Lawlerem (1968) do modelu, který na základě Vroomových myšlenek dochází k závěru, že existují dva faktory, které determinují úsilí lidí vkládané do jejich práce:

- hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace,
- pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci, jinými slovy, jejich očekávání týkající se vztahu mezi úsilím a odměnou. Čím větší je tedy hodnota nějakého souboru odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace investováno.

Teorie cíle

Teorie cíle zformulovaná Lathamem a Lockem (1979) tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon.

Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají, jak se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem zacházeno stejně jako s jinou skupinou lidí (referenční skupinou) nebo jako s odpovídající jinou osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždy jde o porovnání. Teorie spravedlnosti ve skutečnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a nemotivováni, jestliže se s nimi bude zacházet nespravedlivě (**ARMSTRONG, 2002**).

2.3 Motivační program

STÝBLO (1992) uvádí, že 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.

Podle STÝBLA (1992) je součástí motivačního programu:

- 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.

Motivační programy nelze sestavovat jako pouhé soubory, byť sebelépe myšlených opatření. Vedle nezbytných souvislostí se strategií rozvoje celého podniku musí zohledňovat i psychologické a sociální požadavky na účinné ovlivňování lidského jednání a chování v pracovním procesu. K cílovému zaměření motivačních programů je třeba provést průzkum potřeb, postojů a zájmů pracovníků. Podle STÝBLA (1993) takový průzkum zjišťuje východiska nezbytná pro další řešení, ovlivňuje směry, jimiž se bude tvorba motivačního programu a jeho jednotlivých částí ubírat, a určuje, co má přinést.

2.4 Systém hodnocení 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. Hodnocení pracovníků by mělo ctít určité zásady.

Zásady pro hodnocení pracovníků

- 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, kterých má být dosaženo.
- 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.

2.5 Nežádoucí motivace

Motiv je vnitřní pohnutkou jednání. Z tohoto vymezení je zřejmé, že může jít tak 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.

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., 2000)

V prvním případě nemusí jít přímo o chybně zvolený motivační nástroj, ale častějším problémem je nedomyšlení, nedocenění, 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 ke 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.

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, subjektivismus 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.

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 případě 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 kombinací 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., 2000).

3 Metodika

3.1 Cíl práce

Hlavním cílem mé bakalářské práce s názvem „Systém motivace ve vybraném podniku“ bylo na základě analýzy motivačních faktorů a systému odměňování pracovníků zhodnotit stávající systém odměňování pracovníků společnosti O.T.E.C. CR s.r.o. se sídlem v Hostivici u Prahy a navrhnout jeho zlepšení. Snažila jsem se identifikovat problémy a zjistit jejich příčiny a zároveň upozornit na nedostatky v oblasti řízení lidských zdrojů a eliminovat tak ztráty, které by vyplývaly z dlouhodobější nespokojenosti zaměstnanců a ze špatné komunikace mezi vedením a zaměstnanci společnosti.

Vedlejším cílem bakalářské práce je vymezit význam hodnocení pracovníků pro jejich motivaci a provést analýzu systému hodnocení pracovníků. Dalším vedlejším cílem je navrhnout plán profesního rozvoje a dokonalejší systém hodnocení zaměstnanců včetně systému komunikace mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky navzájem, bude-li to potřeba. Na základě požadavku ze strany vedení společnosti budou výsledky této bakalářské práce poskytnuty vedení společnosti a stanou se podkladem pro zlepšení stávajícího systému motivace a odměňování pracovníků.

3.2 Hypotézy

Před samotným dotazníkovým šetřením byly stanoveny následující hypotézy:

- HP1: Zaměstnanci jsou spokojeni se svým finančním ohodnocením.
- HP2: Zaměstnanci se zajímají o výsledky hospodaření společnosti.
- HP3: Pro vyšší motivaci pracovníků jsou využívány i nefinanční formy odměn.
- HP4: Pravidelné hodnocení zaměstnanců je využíváno jako podklad pro jejich odměňování a profesní růst.

3.3 Metodický postup

Důležitým zdrojem informací v oblasti motivace a odměňování pracovníků pro mě byla zapůjčená odborná literatura v Jihočeské vědecké knihovně a v knihovně Jihočeské univerzity. Její seznam je součástí této bakalářské práce.

Vzhledem k tomu, že jsem ve společnosti O.T.E.C. CR s.r.o. sama zaměstnána, přínosným zdrojem informací pro vypracování bakalářské práce byly četné rozhovory se spolupracovníky i s vedením společnosti, které mi umožnily podívat se na sledovanou problematiku z více úhlů pohledu. Také jsem využila metodu pozorování a sledovala jsem chování svých spolupracovníků, jejich vztahy mezi sebou navzájem, i komunikaci s nadřízenými pracovníky.

Za klíčový zdroj informací však považuji provedené dotazníkové šetření, které jsem provedla na podzim roku 2008 ve společnosti O.T.E.C. CR s.r.o. Dotazník se skládal celkem z 18 otázek a z celkového počtu 68 zaměstnanců se dotazníkového šetření zúčastnilo celkem 50 respondentů. Zjišťovala jsem osobní názory zaměstnanců na zavedený systém odměňování a benefitů, pracovní atmosféru ve společnosti O.T.E.C. CR s.r.o., hodnocení ze strany nadřízených, pracovní podmínky a osobní postoje zaměstnanců k podniku. Úplné znění dotazníku je uvedeno v Příloze 1.

Část informací jsem získala také ze zdrojů na internetu, nebo z interních zdrojů společnosti a ostatních vnitropodnikových materiálů.

Veškerá zjištěná data a informace byly zpracovány pomocí počítače, programů Microsoft Word a Microsoft Excel. Výsledky jsem znázornila pomocí tabulek a grafů a vždy doplnila o hodnocení, které z dotazníkového šetření vyplynulo.

Bakalářská práce byla vypracována ve spolupráci s vedením společnosti.

4 Charakteristika vybraného podniku

Společnost O.T.E.C. CR, s r.o. byla založena v březnu roku 1997 jako česká pobočka francouzské společnosti O.T.E.C. International, která na dopravním trhu působí již 35 let. Spojily se tak mezinárodní zkušenosti zahraniční mateřské firmy se znalostí domácího prostředí a došlo k vytvoření dravého týmu flexibilních mladých lidí, kteří bojují o přední postavení na trhu mezinárodních spedičních společností.

Od samotného počátku byla pečlivě vytvářena struktura společnosti i logistický servis. Pražská centrála je organizačně rozdělena do několika skupin, které svojí působností zajišťují kompletní servis po celém území Čech, Moravy a Slezska. Nástupem nového milénia otevřela firma O.T.E.C. zastoupení na Slovensku v Malackách a doplnila tak působnost firmy v rámci střední Evropy. S ohledem na další rozvoj služeb a zajištění ještě lepšího servisu poskytovaných služeb našim zákazníkům byla v roce 2004 otevřena pobočka v Českých Budějovicích.

Společnost O.T.E.C. se v krátké době své působnosti na českém trhu stala vyhledávaným partnerem pro logistický servis mnoha obchodních společností v ČR. Krédem společnosti O.T.E.C. je osobní přístup ke každému zákazníkovi bez rozdílu množství přepravovaného zboží. Mladý, flexibilní kolektiv pracovníků je připraven vyhovět nejrozumnějším přáním zákazníků v oblasti logistiky k jejich naprosté spokojenosti.

Svým zaměstnancům nabízí společnost O.T.E.C. stabilní pracovní místa s možností profesního růstu, nabídkou příspěvku zaměstnavatele na důchodové připojištění a dalších zaměstnaneckých benefitů. V současné době zaměstnává společnost O.T.E.C. CR s.r.o. 62 zaměstnanců a 4 zaměstnanci působí ve společnosti O.T.E.C SK s.r.o.

Snahou společnosti je i nadále zlepšovat, již nyní na velice dobré úrovni fungující, komplexní zákaznický servis, neboť ji záleží na tom, aby byla vnímána jako strategický partner pro rozvíjení veškerých obchodních aktivit všech obchodních společností v České republice.

Z tohoto důvodu se vedení společnosti O.T.E.C. rozhodlo implementovat systém managementu jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:2001 a zavázat se tak i do dalších let k jeho neustálému zlepšování.

4.1 Činnost podniku a jeho působení na trhu

Společnost O.T.E.C. CR, s.r.o. se zabývá exportem i importem zásilek z / do Evropy a dále zabezpečuje kompletní servis při dodání zboží z domu až do domu se zajištěním veškerých dalších služeb. V současné době tato společnost nabízí kompletní zabezpečení dopravy zboží ze zahraničí a do zahraničí, skladování zboží na nejvyšší úrovni v moderních prostorách, přebalování zboží a jeho dělení a dále následnou distribuci. Zabezpečuje dále nezbytné celní odbavení do všech celních režimů, skladování zboží v dočasném celním skladu i v celním skladu a také zabezpečení zboží do režimu společného tranzitu.

4.2 Poskytované služby

Společnost O.T.E.C. CR s.r.o. nabízí ucelený systém dopravních, logistických i skladovacích služeb, kterými jsou:

- **Systém dokládek** - organizace částečných partií nevhodných pro sběrnou službu, přímé nakládky a vykládky u zákazníka bez dalších překládek. Převazy realizované systémem dokládek začínají v poslední době nabývat na významu v mezinárodní dopravě. Pro zákazníka je zde přínosem docílení výrazného snížení cen za dopravu při zachování kvalitního servisu.
- **Celovozové přepravy** – organizace přeprav celovozových zásilek v plachtových, skříňových a chladírenských vozech.
- **Expresní přeprava** – organizace a zajištění silniční a letecké expresní přepravy 24 hodin denně.
- **Sběrná služba** – kusové zásilky do 2000 kg, vlastní celoevropská síť sběrných linek s pravidelnými odjezdy, organizace celovozových přeprav, sledování zásilek po celou dobu přepravy on-line, celoevropská síť renomovaných a spolehlivých partnerů. Sběrná služba v rámci celoevropské sítě O.T.E.C. je prioritní činností společnosti.

- **Vnitrostátní doprava** – vlastní distribuční systém zásilek, navazující na sběrnou službu s doručením do 24 hodin po celé ČR od okamžiku dojezdu kamionu na terminál, expresní doručení zásilek.
- **Skladování** – ve vlastním moderním logistickém areálu se skladovou plochou 5000 m², splňující nejnáročnější požadavky, celní skladování, služby přidané hodnoty (balení, třídění, etiketování), evidenci zásilek a skladovou evidenci pomocí čárových kódů, outsourcing služeb, crossdocking, kompletaci zásilek, distribuční a výrobní logistiku pro produkční společnosti, možnost okamžité kontroly skladové zásoby přes webové stránky, zabezpečení skladu 24 hodin denně za pomoci nejmodernější techniky. Nedílnou součástí servisu společnosti O.T.E.C. je i vnitrozemská přeprava zboží, která tak doplňuje kompletní servis pro dopravované zboží a zajišťuje perfektní servis pro veškeré služby nabízené zákazníkům společnosti.
- **Letecká přeprava** – pravidelné konsolidace přeprav v ULDs kontejnerech, Charter service, Sea/Air kombinované přepravy do a z celého světa, kompletní zajištění dokumentace k letecké zásilce dle IATA, kompletní celní odbavení zásilek, přeprava nebezpečného zboží a hand carry.
- **Celní služby a intrastat** – vystavení dovozních, vývozních a tranzitních dokumentů, zajištění celního dluhu, evidence služby intrastat, poradenský servis, softwarové vybavení umožňující komunikaci přímo s celním úřadem.

Již od počátku činnosti společnosti její servis zákazníkům překračoval běžný rámec logistického servisu. Individuální přístup ke každému zákazníkovi je samozřejmostí, která odlišuje společnost O.T.E.C. od ostatních společností působících v tomto oboru.

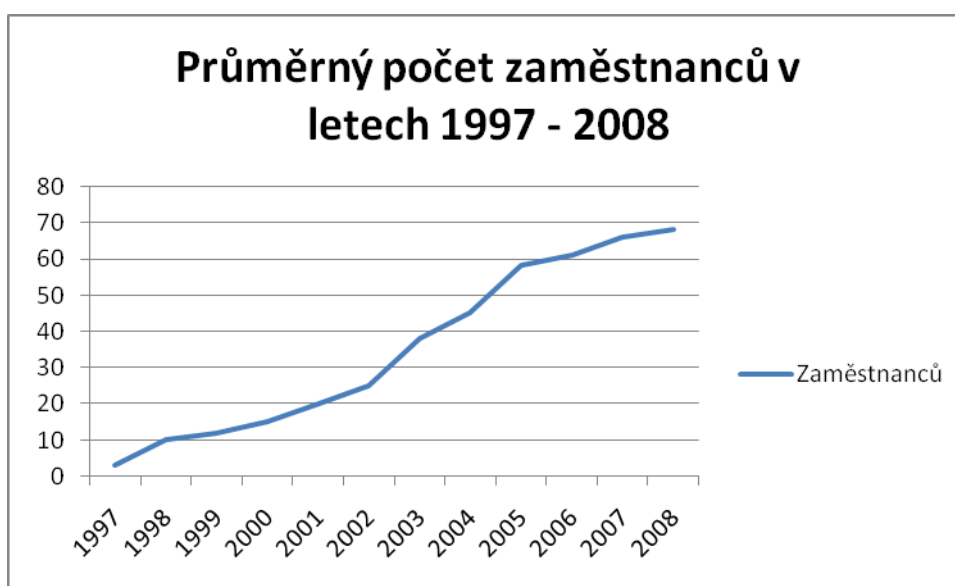
Společnost si je vědoma, že jedině takový partner, který nalezne optimální řešení pro požadavky zákazníka je pro zákazníka přínosem, a ten se potom může plně soustředit na rozvoj vlastních obchodních aktivit, neboť starost o své potřeby v oblasti dopravy a logistiky již přenechal profesionálům.

Jednotlivé produkty společnosti O.T.E.C. na sebe navazují a díky tomu tvoří kompaktní celek, který je pro zákazníka plně transparentní, a je v každé fázi procesu kontrolován tak, aby byl zajištěn hladký a bezchybný průběh zakázek.

4.3 Organizační struktura společnosti

V roce 1997 začínala společnost svoji činnost se třemi zaměstnanci. Postupně se počet zaměstnanců zvyšoval. Největší nárůst zaměstnanců zaznamenala společnost O.T.E.C. v roce 2003. Důvodem byla výstavba logistického areálu v Praze Hostivici. Jak je patrné z grafu 1, v roce 2003 zaměstnávala společnost průměrně 38 zaměstnanců. I v dalších letech počet zaměstnanců u společnosti dále stoupal. V roce 2008 byl průměrný počet zaměstnanců 68.

Graf 1: Průměrný počet zaměstnanců O.T.E.C.



Zdroj: interní data společnosti O.T.E.C.

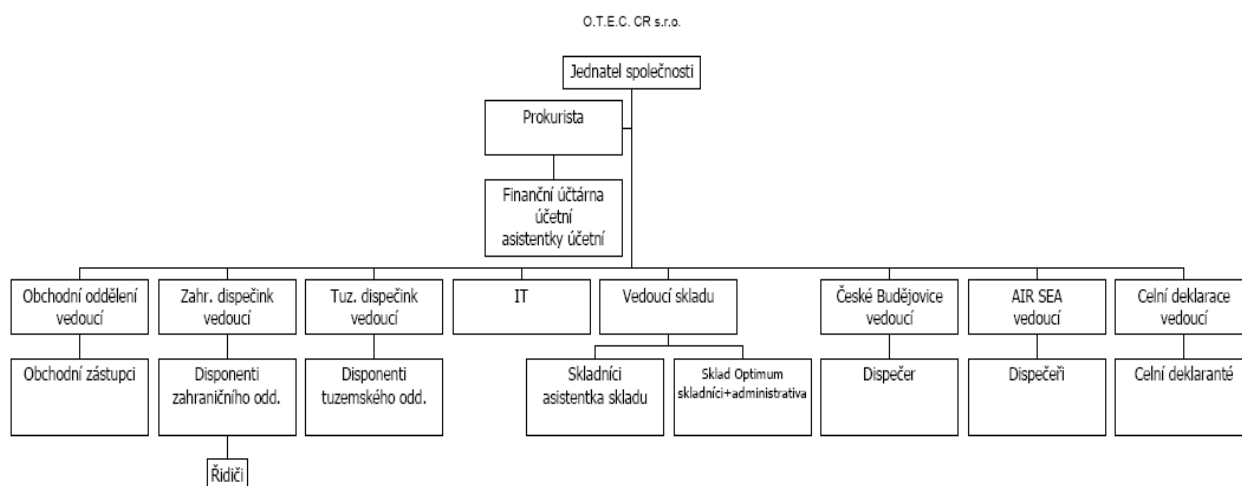
Organizační struktura společnosti

Jak znázorňuje obrázek 2, společnost O.T.E.C. CR s.r.o. má poměrně plochou funkcionální organizační strukturu. V čele společnosti stojí jednatel, kterému jsou přímo zodpovědní pracovníci finanční účtárny a dále prokurista společnosti. Hlavní činností jednatele a prokuristy společnosti je řízení společnosti. Dále provádějí hodnocení pracovníků a starají se o zvyšování kvalifikace jednotlivých pracovníků. Prokurista společnosti navíc zajišťuje a provádí výběr a nábor nových pracovníků, dále shromažďuje nabídky školicích služeb od externích organizací a je zodpovědný za vhodný výběr těchto školení. Finanční oddělení se zabývá činnostmi spojenými s přijetím či propouštěním pracovníků, sepisuje pracovní smlouvy spolu s platovým výměrem, seznamuje pracovníky s bezpečností práce v rozsahu všeobecných zásad. Činnosti jednotlivých oddělení vyplývají z jejich názvů. Každé oddělení má svého vedoucího, kterému jsou pracovníci oddělení zodpovědní. Jedná se o tyto oddělení: obchodní oddělení, zahraniční dispečink, tuzemský dispečink, IT oddělení, sklad, pobočka České Budějovice, oddělení AIR SEA a oddělení celní deklarace.

Funkcionální organizační struktura je nejvhodnější způsob organizace malých podniků. Malá vertikální a horizontální členitost organizační struktury umožňuje jednoduché, pružné a účinné řízení jednotlivých oddělení.

Vysoká specializace vnitropodnikových oddělení a pracovníků zefektivňuje využívání zdrojů a vytváří lepší podmínky pro týmovou práci.

Obrázek 2: Organizační struktura O.T.E.C. CR s.r.o.



Zdroj: interní data společnosti O.T.E.C.

Rozdělení pravomocí z pohledu řízení lidských zdrojů

Rozdělení pravomocí se řídí schválenou platnou směrnicí. Tato směrnice platí v celé společnosti pro:

- přijímání nových pracovníků,
- výcvik pracovníků,
- vedení osobních karet pracovníků,
- stanovení kvalifikačních požadavků a hodnocení stavu kvalifikace,
- plánování výcviku pracovníků,
- nakupování školicích potřeb.

4.4 Hodnocení zaměstnanců

Vedení společnosti si uvědomuje důležitost správného řízení a vedení lidských zdrojů a péče o zaměstnance. Z pohledu zaměstnanců je velmi důležitá zpětná vazba na jejich práci ze strany zaměstnavatele. Bez pravidelného hodnocení pracovníků nelze ve společnosti udržovat dlouhodobě efektivitu práce na dobré úrovni. Pravidelné hodnocení pracovníků, upozorňování na případné chyby, snaha vytěžit z rezerv jednotlivých zaměstnanců, to vše patří mimo dalších činností do náplně práce každého řídicího pracovníka. Pravidelné hodnocení pracovníků velkou měrou též přispívá k udržení autority vedoucích pracovníků na pracovišti. Je-li hodnocení navíc prováděno pro podřízené pracovníky přijatelnou formou, utužuje též příjemné pracovní klima a napomáhá dobrému pracovnímu prostředí. Hodnocení pracovníků, podle teorie, která je uvedena v literárním přehledu, musí ctít určité zásady. Hodnocení pracovníků je úkolem průběžným, procesuálním. Je to profesionální činnost, která přísluší výhradně řídicímu pracovníkovi.

Hodnocení jednotlivých pracovníků provádí ve společnosti O.T.E.C. jejich přímý nadřízený. Tzn. jednotlivé obchodní zástupce hodnotí vedoucí obchodního oddělení, disponenty zahraničního oddělení hodnotí vedoucího zahraničního dispečinku, disponenty tuzemského oddělení potom vedoucí tuzemského dispečinku atd. Hodnocení je prováděno slovně, ve společnosti není za tímto účelem zaveden žádný formulář. V případě, že pracovníci společnosti neplní řádně své pracovní povinnosti, nebo mají-li problémy s kázní, navrhuji potom vedoucí pracovníci finanční postih pro své podřízené. Postih je prováděn formou buďto úplného nebo částečného nevyplacení 10% doplňkové složky mzdy. K postihu lze využít též další zákoníkem přípustné sankce, či odebrání některého z „benefitů“. Jednotliví zaměstnanci mají možnost se k řešeným problémům a následnému postihu vyjádřit.

4.5 Odměňování pracovníků

U společnosti O.T.E.C. nepůsobí odborová organizace. Práva a povinnosti zaměstnanců nejsou tedy řešeny kolektivní smlouvou. Způsob a forma odměňování jednotlivých zaměstnanců jsou upravovány pracovní smlouvou, která je uzavírána ve smyslu par. 28 zákona č. 362/2007 Sb. Pracovní smlouva se ve většině případů uzavírá na dobu neurčitou. Na dobu určitou se pracovní poměry uzavírají pouze v případech:

- kdy to požaduje sám zaměstnanec a tato skutečnost je v souladu se zájmy zaměstnavatele;
- kdy má pro to konkrétní důvod sám zaměstnavatel (práce sezónního charakteru, dohody o provedení práce, práce s důchodci).

Pracovní smlouva je uzavírána vždy písemně, obsahuje předepsané náležitosti uvedené v zákoníku práce, další podmínky vykonávání daného druhu práce, způsob a formu odměňování pracovníka, povinnosti a práva obou smluvních stran. Smlouva se sepisuje ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno převezme zaměstnanec, druhé zaměstnavatel.

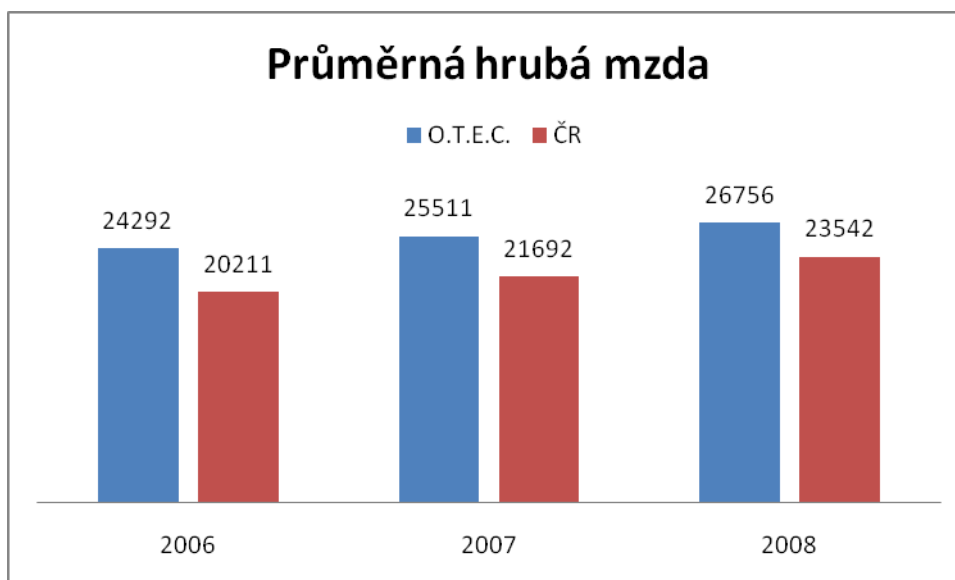
Zaměstnanci náleží za vykonanou práci smluvní mzda dle individuální dohody o mzdě, která je nedílnou součástí pracovní smlouvy. Mzda je sjednána podle zákoníku práce, tedy již s přihlédnutím k případné práci přesčas. Ke smluvní mzdě jsou zaměstnancům poskytnuty prémie pouze za předpokladu dodržování všech platných zákonů, nařízení, norem, příkazů, podmínek docházky. V případě porušení uvedených předpisů je zaměstnavatel oprávněn poskytnout prémie pouze ve výši, která je úměrná závažnosti a důvodům porušení pracovní kázně a pracovních povinností, nebo prémie neposkytnout vůbec. Prémie tvoří 10% z celkové částky mzdy. Zásady pro poskytování prémie se vztahují na všechny zaměstnance společnosti. Prémiová ukazatele se hodnotí za běžný měsíc s měsíčním zpožděním. Pracovníci společnosti O.T.E.C. nedostávají třináctý ani čtrnáctý plat.

Společnost O.T.E.C. se snaží obsazovat volná pracovní místa nejprve z vlastních zdrojů. Nová pracovní místa jsou stávajícím pracovníkům nabízena formou pohovorů s nadřazenými, příp. jsou o nich pracovníci informováni na internetových stránkách společnosti. Výhodou tohoto konání je pro firmu úspora nákladů v oblasti zaškolování zcela nových pracovníků a dále přínos z hlubší znalosti kvalit, možností a rezerv svých vlastních lidských zdrojů. Pro pracovníky tato skutečnost přináší možnost kariérního růstu a dalšího pracovního postupu.

Z grafu 2 je patrné srovnání průměrné hrubé měsíční mzdy v České republice a společnosti O.T.E.C. V roce 2006 byl průměrný hrubý měsíční příjem pracovníků společnosti O.T.E.C. o 20,19% vyšší než průměrná hrubá měsíční mzda v České republice. V letech 2007 a 2008 tento trend pomalejším tempem pokračoval. V roce 2007 překračoval průměrný hrubý měsíční příjem o 17,61% republikový průměr, v roce 2008 potom o 13,65%. Průměrné hrubé

měsíční příjmy zaměstnanců O.T.E.C. se pohybují nad celorepublikovým průměrem. V letech 2007 a 2008 začala společnost ve větší míře usilovat o redukci primárních nákladů. Úsilí se projevilo v náboru nových mladých pracovníků. Ve stejné době se společnost začala potýkat též s nástupem fluktuace v oblasti dopravy.

Graf 2 - Průměrná hrubá měsíční mzda – srovnání



Zdroj: O.T.E.C., www.czso.cz

4.6 *Benefity*

Společnost O.T.E.C. se snaží neustále zkvalitňovat péči o své pracovníky. Důvodem je zejména obava společnosti z vyšší fluktuace zaměstnanců. Vedení společnosti si dobře uvědomuje, že lidské zdroje jsou nejdůležitějším faktorem podniku a největší konkurenční výhodou. Svým zaměstnancům proto zajišťuje nadstandardní pracovní podmínky v mladém a flexibilním pracovním prostředí.

Společnost poskytuje svým zaměstnancům následující zaměstnanecké výhody:

- stravenky;
- příspěvek na penzijní připojištění;
- možnost užívání mobilního telefonu, notebooku, příp. služebního automobilu;
- jazykové či jiné vzdělávací kursy, pravidelná školení pro obchodní zástupce;

- příspěvky na sportovní vyžití zaměstnanců, volné vstupenky na sportovní utkání, zprostředkování slev ve vybraných obchodech;
- nápoje na pracovišti.

Stravenky

Společnost poskytuje všem svým zaměstnancům bez výjimky stravenky v hodnotě 60,- Kč za každý odpracovaný pracovní den a podílí se svým příspěvkem ve výši více než 55% na hodnotě stravenky.

Příspěvek na penzijní připojištění

Na příspěvek na penzijní připojištění mají podle pravidel ve společnosti O.T.E.C. nárok všichni zaměstnanci, kteří jsou v pracovním poměru u společnosti minimálně 3 roky a sami se podílejí na penzijní připojištění ve výši minimálně 100,- Kč. Výše měsíčního příspěvku společnosti je rovna výši vlastního příspěvku zaměstnance, horní hranice příspěvku zaměstnavatele je omezena částkou 500,- Kč.

Mobilní telefony, notebooky či služební automobily

Vzhledem k tomu, že se jedná o oblast dopravy, ve které společnost podniká, je komunikace mezi spolupracovníky každodenní a nezbytnou součástí práce. Téměř všichni zaměstnanci společnosti O.T.E.C. proto využívají pracovní mobilní telefony. Pracovníci na pozicích obchodní zástupce, vedoucí veškerých oddělení, prokurista, jednatel využívají navíc služební notebooky a služební automobily. Tito pracovníci mohou služební notebooky i automobily využívat i pro soukromé účely, pokud dodrží předem stanovená pravidla.

Jazykové či jiné vzdělávací kursy, pravidelná školení pro obchodní zástupce

Úspěšnost firmy na trhu do jisté míry ovlivňuje též vzdělanost jejích zaměstnanců. Firma O.T.E.C. klade důraz na neustálé vzdělávání, doškolování a rozvíjení znalostí a dovedností svých pracovníků a vynakládá tímto směrem každý rok nemalé finanční částky. Samozřejmostí jsou školení typu EXCELL, Word, Market. V odůvodněných případech společnost hradí svým zaměstnancům náklady spojené s absolvováním jazykových kursů. Pravidelně dvakrát ročně vždy na jaře a na podzim probíhají též vícedenní školení obchodních zástupců mimo sídlo firmy. Důvodem těchto školení je snaha o podporu prodejního plánu, seznámení s novými metodami získávání zákazníků, příp. odhalení chyb, jichž se obchodní zástupci v kontaktu se zákazníkem mohou dopouštět. Tato vícedenní školení splňují i úlohu tzv. „teambuildingu“, kdy jsou jednotlivé dny školení ukončené společnou sportovní či kulturní aktivitou, a napomáhají tím ke stmelování kolektivu.

Příspěvky na sportovní vyžití zaměstnanců, volné vstupenky na sportovní utkání, zprostředkování slev ve vybraných obchodech

Společnost O.T.E.C. přispívá na sportovní vyžití zaměstnanců formou zpětné úhrady permanentek do posiloven či fitness center. Zaměstnanci též mohou získat volné vstupenky na některá sportovní utkání klubů, které společnost O.T.E.C. sponzoruje. V sídle společnosti O.T.E.C. v Praze je možno nakoupit oblečení, vína či parfémy s výraznými slevami ve specializovaných obchodech, které jsou v pronájmu společnosti.

Nápoje na pracovišti

Zdarma nealko nápoje na pracovišti pro zaměstnance jsou dnes již samozřejmost jak v hlavním sídle společnosti v Praze, tak na pobočkách v Českých Budějovicích a Malackách na Slovensku.

5 Výsledky

5.1 Dotazníkové šetření

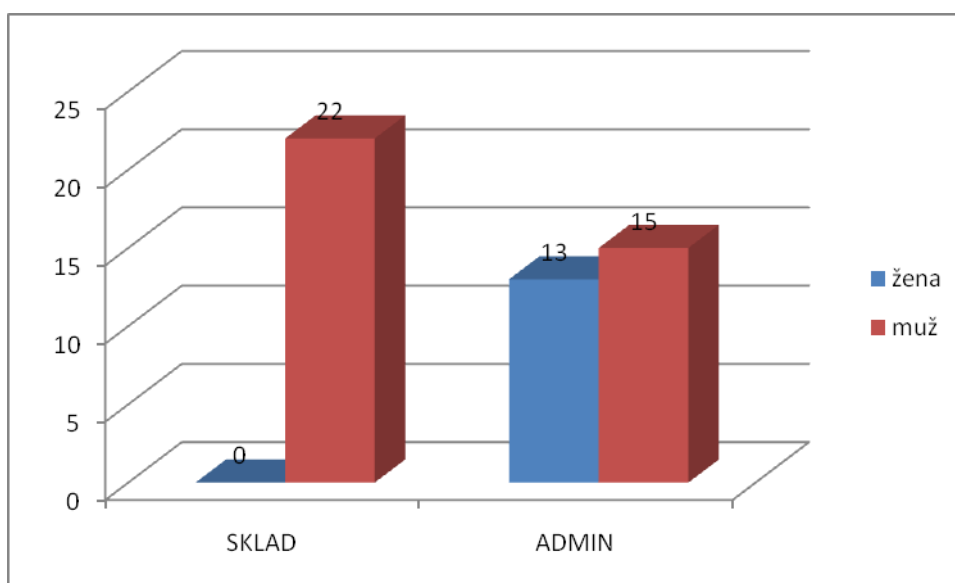
Dotazníkové šetření bylo provedeno u společnosti O.T.E.C. CR s.r.o., která zaměstnává v současné době celkem 68 pracovníků. Každý ze zaměstnanců obdržel jeden dotazník. Dotazník se skládá celkem z 18 otázek. Z celkového počtu 68 zaměstnanců se dotazníkového šetření zúčastnilo celkem 50 pracovníků. 4 zaměstnanci byli v průběhu dotazníkové šetření v pracovní neschopnosti, 6 zaměstnanců odmítlo z důvodu časové zaneprázdněnosti dotazník vyplnit, 8 zaměstnanců dotazník bez udání důvodu nevrátilo.

Dotazník se skládal jak z otevřených otázek, kdy otázky měly podobu pouhého dotazu s možností volného vyjádření odpovědi, tak z otázek uzavřených, které měly zformulovaný dotaz i možnosti odpovědi, a též z otázek polootevřených, v nichž byl zformulován dotaz a všechny varianty odpovědi, přičemž jedna varianta poskytovala respondentovi možnost vyjádřit se volně. U otázek s možností výběru odpovědí dotazovaní zaškrtnuli vždy pouze jednu odpověď. Celkem 50 vyplněných dotazníků bylo zaměstnanci vyplněno a řádně vráceno a použito při následném zpracování dotazníkové šetření. Veškerá zjištěná data a informace byly zpracovány pomocí počítače, programů Microsoft Word a Microsoft Excel.

První tři otázky dotazníku jsou všeobecného charakteru, týkají se pohlaví, věku a nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů.

Z respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, je 26% žen a všechny pracují v administrativě. Procentní zastoupení mužů v tomto šetření se pohybuje okolo 74%, z toho více než polovina pracuje ve skladu, jak znázorňuje graf 3.

Graf 3 - Pohlaví respondentů

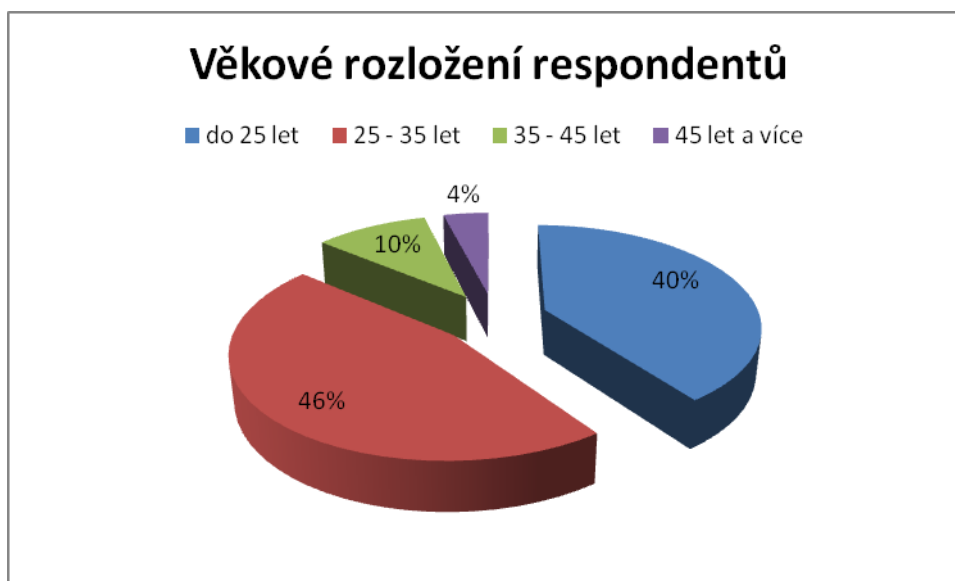


Průměrný věk respondentů je 28 let a odpovídá průměrnému věku zaměstnanců ve společnosti O.T.E.C. (tab. 1, graf 4).

Tabulka 1 – Věkové rozložení respondentů

	Možnosti odpovědí			
	do 25 let	25 -35 let	35 - 45 let	45 a více let
SKLAD	9	10	2	1
ADMIN	11	13	3	1

Graf 4 – Věkové rozložení respondentů

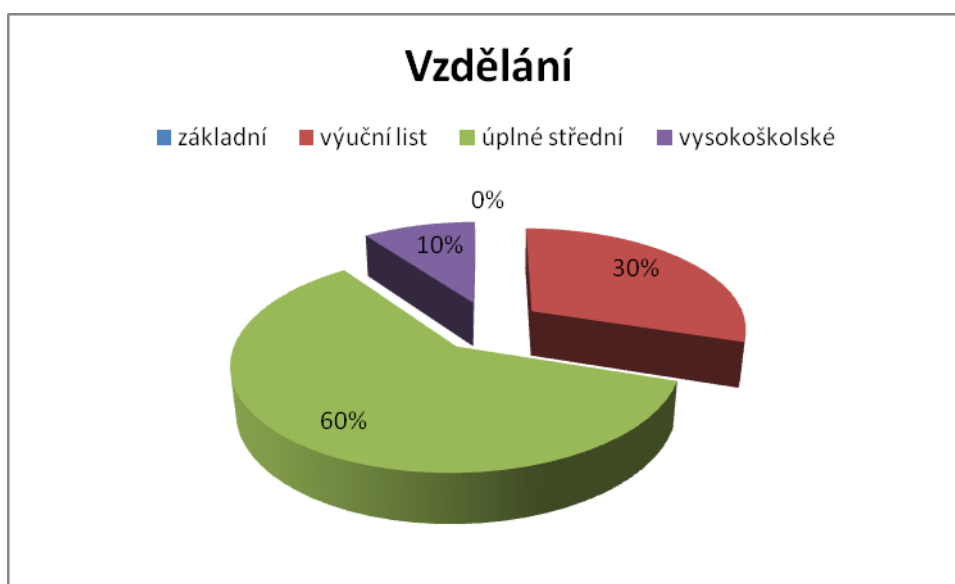


Jak znázorňuje graf 5, většina respondentů, konkrétně 60%, má úplné střední vzdělání. U společnosti nepracuje žádný pracovník, který by měl pouze základní vzdělání. V administrativě nepracuje žádný pracovník, který by měl pouze výuční list (tab. 2). Vysokoškolsky vzdělaní pracovníci zastávají vedoucí pozice u firmy a ve své pracovní náplni mají, kromě jiných činností, i řízení lidských zdrojů. Téměř polovina dotazovaných, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, má úplné střední vzdělání a pracuje v administrativě.

Tabulka 2 – Vzdělání

	Možnosti odpovědí			
	základní	výuční list	úplné střední	vysokoškolské
SKLAD	0	15	6	1
ADMIN	0	0	24	4

Graf 5 – Vzdělání



Další otázky jsem rozčlenila do třech dotazníkových okruhů. První okruh se týká spokojenosti pracovníků a jejich postojů k práci a spokojenosti ve sledované společnosti, druhý okruh odpovídá na otázky týkající se pracovní motivace, třetí obsahuje otázky a odpovědi k formám hodnocení pracovníků ze strany jejich nadřízených. Na konci každého okruhu jsem provedla jeho stručné zhodnocení.

1. Okruh – Postoje k práci v podniku a spokojenost pracovníků

První okruh měl dát odpovědi na otázky, proč se zaměstnanci rozhodli pracovat právě pro tuto společnost, co považují za nezbytné podmínky pro získání dobré práce, jaký je jejich subjektivní pocit z práce, kterou vykonávají. Dále měl odpovědět na otázky, jaké vztahy na pracovišti panují a zda jsou pracovníci se svým platovým ohodnocením spokojeni či nikoliv.

Důvody práce u společnosti O.T.E.C.

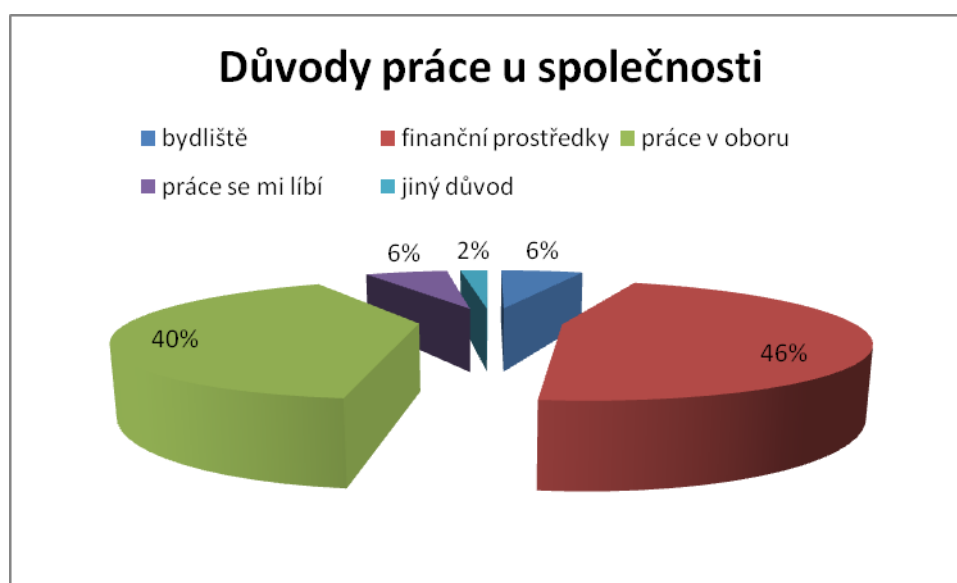
Zaměstnanci mají různé důvody, proč se rozhodli pracovat právě u společnosti O.T.E.C. Za nejsilnější argument zvolili finanční prostředky, druhým největším důvodem, proč se rozhodli vykonávat tuto práci, je skutečnost, že mohou pracovat v oboru, který si již dříve sami zvolili a chtějí vykonávat. Malá část zaměstnanců, pouze 6%, uvedla jako hlavní důvod práce v podniku skutečnost, že se společnost nachází v místě nebo blízkosti jejich bydliště.

Důvodem této odpovědi je zřejmě fakt, že pracovníci jsou ochotni v případě získání zajímavé práce, dojíždět za prací i do vzdálenějších lokalit. Druhým důvodem je skutečnost, že část zaměstnanců má k dispozici služební automobily. Stejné procento respondentů, 6%, zvolilo odpověď, že se jim práce líbí. Jeden z administrativních zaměstnanců uvedl jako hlavní důvod práce u společnosti dobrý pracovní kolektiv a korektní vztahy na pracovišti (tab. 3, graf 6).

Tabulka 3 – Důvody práce u společnosti

	Možnosti odpovědí				
	blízkost bydliště	finanční prostředky	práce v oboru	práce se mi líbí	jiný důvod
SKLAD	2	12	8	0	0
ADMIN	1	11	12	3	1

Graf 6 – Důvody práce u společnosti



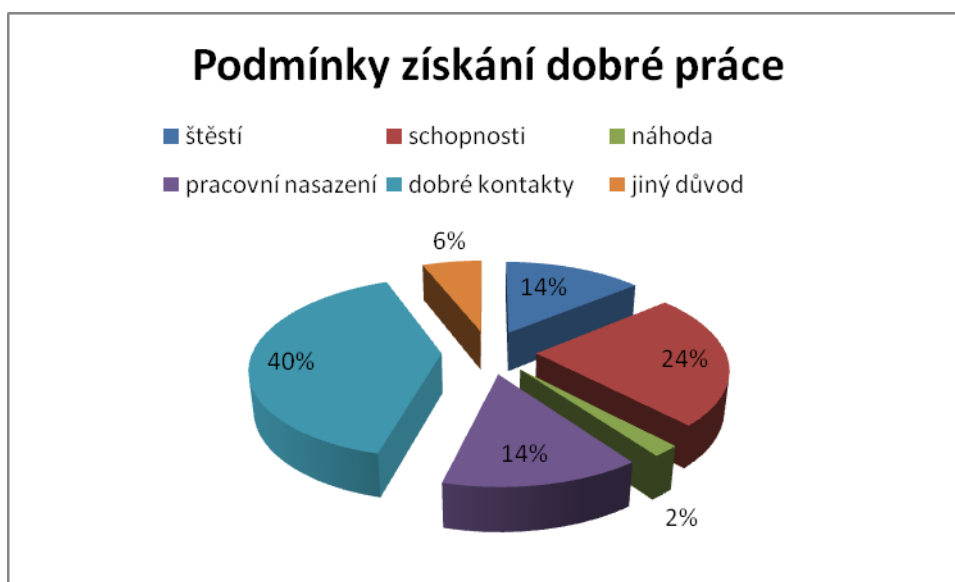
Získání dobré práce

Z odpovědí obou skupin respondentů jednoznačně vyplývá, že za nejdůležitější atribut v možnosti získání dobré práce považují dobré kontakty (tab. 4, graf 7). Domnívám se, že tomuto výběru odpovědi nahrává skutečnost, že společnost podniká v oblasti dopravy, a ta je známa poměrně velkou fluktuací pracovníků, častými odchody pracovníků za lepšími příležitostmi (často ke konkurenci). Jak je patrné z grafu 7, pro tuto odpověď se dokonce rozhodla více než polovina pracovníků v administrativě. Upřednostnili ji i před odpověďmi: *schopnosti* či *pracovní nasazení*.

Tabulka 4 – Podmínky získání dobré práce

	Možnosti odpovědí					
	šťěstí	schopnosti	náhoda	pracovní nasazení	dobré kontakty	jiný důvod
SKLAD	7	5	1	3	5	1
ADMIN	0	7	0	4	15	2

Graf 7 – Podmínky získání dobré práce



Hodnocení práce ze strany zaměstnanců

V této otázce měli zaměstnanci možnost vyjádřit se k tomu, jakým způsobem hodnotí a vnímají práci, kterou ve společnosti vykonávají. Z odpovědí respondentů jasně vyplývá, že svoji práci hodnotí pozitivně, jako zajímavou a různorodou. Jedna pětina dotazovaných pracovníků, konkrétně 4 skladníci a 6 pracovníků na nižších pozicích v administrativě, hodnotí svoji práci jako stereotypní. Tři administrativní pracovníci z dotazovaných považují svoji práci za podřadnou. Pět pracovníků ve vedoucích pozicích odpovědělo, že svoji práci považují za náročnou. Překvapivou je zjištěná skutečnost, že dokonce 12 pracovníků skladu považuje svoji práci za zajímavou. Důvodem může být fakt, že pracovníci skladu pracují v relativně novém, čistém, plně mechanizovaném, bezprašném a příjemném prostředí, vybaveným tou nejnovější manipulační technikou (tab. 5, graf 8).

Tabulka 5 – Subjektivní pocit z práce

	Možnosti odpovědí				
	náročná	zajímavá	různorodá	stereotypní	podřadná
SKLAD	3	12	3	4	0
ADMIN	2	9	8	6	3

Graf 8 – Subjektivní pocit z práce



Vztahy na pracovišti

Jedním z důležitých faktorů, ovlivňujících celkovou spokojenost s prací, je pracovní zázemí, vztahy s kolegy i nadřízenými na pracovišti a pracovní atmosféra společnosti. To vše významnou měrou ovlivňuje pracovní nasazení zaměstnanců a přispívá k lepším či horším pracovním výkonům. Jak ukazuje graf 9, více jak polovina respondentů se přiklonila k odpovědi, že vztahy na pracovišti považuje za přátelské. Jedna pětina dotázaných vidí vztahy jako neutrální, další pětina dotázaných spatřuje problém v nedostatečné autoritě vedoucích pracovníků. Tato skutečnost je zřejmě dána faktem, že ve společnosti O.T.E.C. převládá uvolněná, přátelská pracovní atmosféra. Jedná se o mladý pracovní kolektiv a dá se říci, že vztahy na pracovišti nejsou v žádném případě svázány přísným firemním protokolem. Velká většina pracovníků ve společnosti si navzájem tyká. To bylo zřejmě důvodem, proč nikdo z respondentů neoznačil vztahy na pracovišti jako strohé (tab. 6).

Tabulka 6 – Vztahy na pracovišti

	Možnosti odpovědí				
	strohé	přátelské	bez autority	neutrální	nezajímají mě
SKLAD	0	13	4	3	2
ADMIN	0	15	5	7	1

Graf 9 – Vztahy na pracovišti



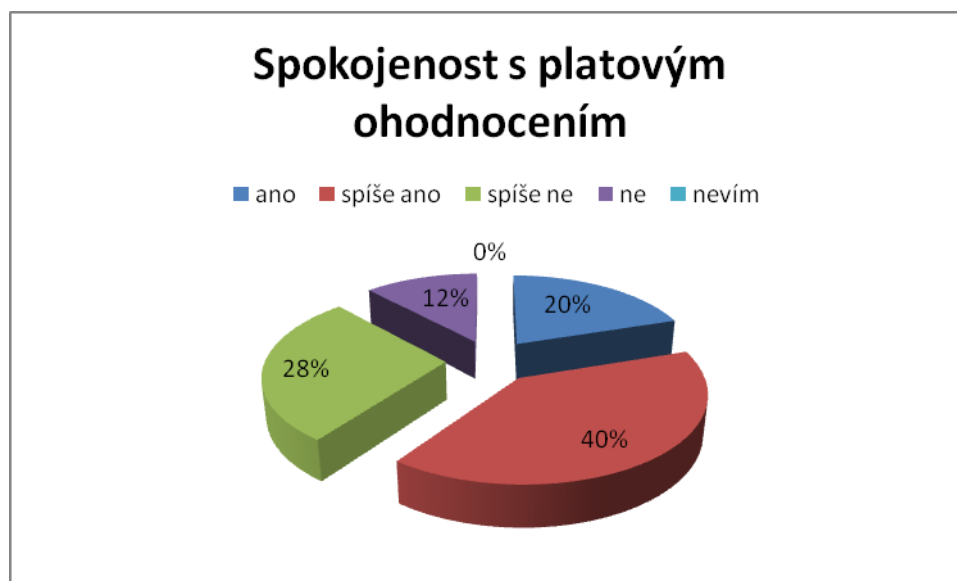
Spokojenost s platovým ohodnocením

Spokojenost s platovým ohodnocením je subjektivním pocitem každého z pracovníků. Zároveň je důležitým ukazatelem pro společnost, nakolik může se svými zaměstnanci do budoucna počítat, či nikoliv. Jak již vyplynulo z předchozího grafu, který se týkal důvodů práce u společnosti, téměř polovina tázaných pokládá finanční prostředky za hlavní důvod práce u společnosti. Celkově můžeme říci, že u společnosti O.T.E.C. je spíše spokojeno se svým platovým ohodnocením 40% respondentů, spokojeno potom 20%, spíše nespokojeno 28% a nespokojeno 12% dotazovaných (tab. 7, graf 10). U této otázky se velmi lišily odpovědi pracovníků ve skladu a v administrativě. Spokojenost s platovým ohodnocením projevili především pracovníci v administrativě. Tato skutečnost je dána faktem, že platy v administrativě jsou vzhledem k náročnosti práce a požadované odbornosti na vyšší úrovni než platy ve skladu. Pět pracovníků, z toho dva ze skladu a tři z administrativy připojilo ke svému výběru odpovědi i krátký komentář. Pracovníci z administrativy: „Spokojenost, ale část platu by se měla odvíjet od výsledků hospodaření firmy v daném období, jinak chybí motivace k vyšším výkonům“, „Nelíbí se mi, že plat automaticky neroste s odpracovanými lety u společnosti“, „Plat není jediným motivačním faktorem, jsou i jiné možnosti motivace, např. různé příspěvky na dovolenou, které zde postrádám“. Pracovníci skladu: „Plat je podobný jako u konkurence, nemá smysl měnit“, „Vždy může být lépe, většímu platu bych se nebránil.“

Tabulka 7 - Spokojenost s platovým ohodnocením

	Možnosti odpovědí				
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím
SKLAD	2	5	10	5	0
ADMIN	8	15	4	1	0

Graf 10 – Spokojenost s platovým ohodnocením



Zhodnocení okruhu č. 1

Za nejdůležitější důvody práce u společnosti považují respondenti dobré finanční ohodnocení. Práci si též vybírají podle toho, zda odpovídá jejich oboru, či nikoliv. Podle dotazovaných pracovníků jsou nezbytnou podmínkou získání dobré práce dobré kontakty a schopnosti pracovníků. Subjektivní pocit z práce pracovníků je pro společnost pozitivní, většina pracovníků hodnotí svoji práci jako zajímavou. Vztahy na pracovišti shledávají respondenti jako přátelské, nicméně téměř pětina dotazovaných spatřuje problém v nedostatečné autoritě svých nadřízených. Spokojenost s platovým ohodnocením vyjádřilo 3/5 z celkově oslovených pracovníků, přičemž převládá spokojenost s platovým ohodnocením u administrativních pracovníků, pracovníci skladu se spíše přiklánějí k tomu, že se svým platovým ohodnocením spíše spokojeni nejsou.

2. Okruh – pracovní motivace

Druhý okruh se zabývá otázkami, vztahující se k problematice pracovní motivace ve společnosti. Okruh řeší spokojenost pracovníků s technickou vybaveností, pracovními podmínkami a pracovním zázemím, dále podporu zaměstnanců v oblasti školení a jejich zájem o tyto školení, různé typy stimulů, které by zaměstnanci upřednostnili, poskytované

„benefity“ ze strany zaměstnavatele, a též zájem pracovníků o výsledky hospodaření dané společnosti v souvislosti s jejich platovým ohodnocením.

Spokojenost s pracovními podmínkami, technickou vybaveností, pracovním zázemím

Odpovědi na otázku spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami, technickou vybaveností a pracovním zázemím se lišily u pracovníků v administrativě a pracovníků ve skladu. Tab. 8 a graf 11 ukazují, že více spokojeni s pracovními podmínkami jsou zaměstnanci skladu. Konkrétně to bylo více než 68% z dotazovaných zaměstnanců skladu, kteří odpověděli, že s pracovními podmínkami, nastolenými u společnosti, jsou rozhodně nebo spíše spokojeni. Naopak 57% zaměstnanců v administrativě jsou se svými pracovními podmínkami spíše nespokojeni, nebo nejsou spokojeni vůbec. Tři zaměstnanci z administrativy připojili ke svým odpovědím tyto komentáře: „Nejsem spokojen, ani nespokojen, část věcí mi vyhovuje, ale hlavním problémem je otevřený typ kanceláře, resp. její sdílení s dalšími mými kolegy“. „Vadí mi americký typ kanceláře, ideální počet do kanceláře by byl 3-4 lidí maximálně“. „Rušíme se s ostatními hlavně při vyřizování telefonických hovorů, je nemožné se v tomto ruchu dlouhodobě soustředit“.

Můžeme říci, že zaměstnanci, kteří sdílejí svoji kancelář maximálně s jedním či třemi dalšími pracovníky, tzn. vedoucí pracovníci a pracovníci obchodního oddělení a účtárny, si na pracovní zázemí nestěžují. Naopak disponenti, kteří spolu pracují v jedné velké kanceláři, vidí tyto pracovní podmínky jako problém. Zaměstnanci skladu si nestěžují, protože jejich typ práce vyžaduje odlišné pracovní podmínky než u administrativních pracovníků, navíc jsou více zvyklí pracovat v týmu.

Tabulka 8 – Spokojenost s pracovními podmínkami

	Možnosti odpovědí				
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	vůbec ne	nevím
SKLAD	4	11	4	3	0
ADMIN	2	7	13	3	3

Graf 11 – Spokojenost s pracovními podmínkami



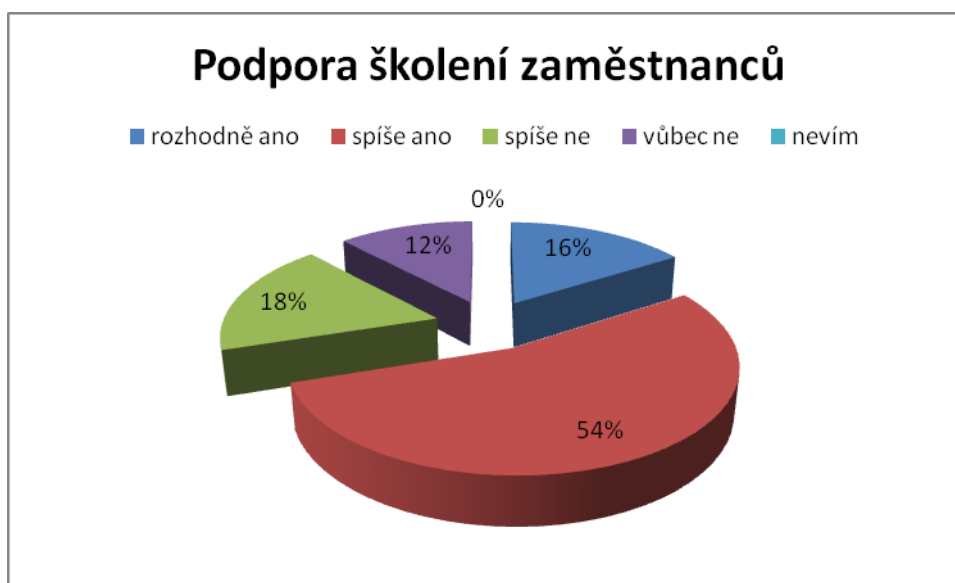
Podpora školení zaměstnanců

Tato otázka dotazníku dávala respondentům možnost vyjádřit se k tomu, zda společnost podporuje či nikoliv jejich účast na různých školeních, seminářích, vzdělávacích či jazykových kursech. Ukázalo se, že 70% zaměstnanců je s podporou zaměstnavatele v oblasti různých typů školení rozhodně nebo spíše spokojena. 30% respondentů se přiklonilo k variantě, že v této oblasti spíše spokojeno není, příp. je vůbec nespokojeno (tab. 9, graf 12). Odpovědi jak ze strany pracovníků skladu, tak ze strany administrativních pracovníků byly v tomto případě vyvážené, nedošlo zde k výraznějšímu rozporu. Konkrétní komentáře k této otázce připojili dva pracovníci z administrativy: „Chybí mi možnost účastnit se jazykových kursů, které by organizovala příp. i hradila společnost“. „Nejvíce přínosné pro mě osobně je školení obchodních zástupců, vždy se dozvím něco nového, navíc je to příjemná změna v zaběhnutém stereotypu, mohlo by být častěji do roka.“

Tabulka 9 – Podpora školení zaměstnanců

	Možnosti odpovědí				
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	vůbec ne	nevím
SKLAD	4	13	2	3	0
ADMIN	4	14	7	3	0

Graf 12 – Podpora školení zaměstnanců



Zájem zaměstnanců na osobním rozvoji

Úkolem této otázky bylo zjistit, zda i samotní zaměstnanci mají zájem se dále odborně rozvíjet, či zda pouze vyčkávají, jaké možnosti jim nabídne zaměstnavatel. Můžeme říci, že 58% respondentů je rozhodně nebo spíše pro dále se odborně vzdělávat a rozvíjet, naopak 38% dotazovaných odpovědělo, že zájem na osobním rozvoji buďto spíše nepreferují, nebo nepreferují vůbec. Zvláště zaměstnanci administrativy, konkrétně 89% dotazovaných přikládají osobnímu rozvoji velký význam. Dotazovaní ze skladu o svůj osobní rozvoj příliš zájem nemají, 73% z nich se přiklonilo k odpovědi, že na svém osobním rozvoji buďto vůbec nebo spíše zájem nemají (tab. 10, graf 13). Výsledek je daný skutečností, že zaměstnanci administrativy jsou více nuceni dále se ve svém oboru vzdělávat, než zaměstnanci skladu,

vykonávající stále stejnou stereotypní práci. Oblast dopravy je oblastí rychle se vyvíjející, kde každým rokem přibývají nové informace. Chtějí-li zaměstnanci administrativy pracovat na úrovni a být pro firmu důležitým přínosem, nemají jinou možnost, než tuto oblast nezanedbávat a sami se aktivně zajímat o svůj osobní rozvoj.

Tabulka 10 – Zájem zaměstnanců na osobním rozvoji

	Možnosti odpovědí				
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	vůbec ne	nevím
SKLAD	1	3	11	5	2
ADMIN	9	16	2	1	0

Graf 13 – Zájem zaměstnanců na osobním rozvoji



Zájem zaměstnanců na výsledcích hospodaření společnosti

Pro dosažení optimálních výsledků ve společnosti je důležitá loajalita a zájem o výsledky hospodaření společnosti ze strany zaměstnanců. Z odpovědí 64% dotazovaných jednoznačně vyplynulo, že se o výsledky hospodaření společnosti nestarají, protože neovlivňují přímo výši jejich platu. Jak již bylo zmíněno v odstavci 4.5 Odměňování pracovníků, platy u společnosti jsou smluvní a jejich výše se neodvíjí od momentálního stavu hospodaření společnosti. Jediný pracovník administrativy, jednatel společnosti, odpověděl, že ho výsledky hospodaření společnosti zajímají, a to z toho důvodu, že přímo ovlivňují výši jeho platu. 26% dotazovaných, především ze sektoru administrativy, uvedlo, že se o výsledky hospodaření společnosti zajímají, i když přímo jejich plat neovlivňují (tab. 11, graf 14).

Několik dotazovaných připojilo k této odpovědi i své komentáře. Pracovníci skladu: „Plat je sice fixní, a nezávisí na objemu vykonané práce, ale v době krize si člověk příliš vybírat nemůže.“ „Uvítal bych alespoň jednorázovou odměnu na konci roku v případě, že se firmě povede lépe než v roce minulém“. Administrativní pracovníci: „Členové obchodního týmu by měli být částečně odměňováni podle uzavřených obchodů, jen tak budou motivováni k lepším výkonům.“

Tabulka 11 – Zájem zaměstnanců na výsledcích hospodaření společnosti

	Možnosti odpovědí				
	zajímají, protože ovlivňují výši platu	zajímají, i když neovlivňují výši platu	nezajímají, protože neovlivňují výši platu	nezajímají, je to starost jiných	nevím
SKLAD	0	3	17	2	0
ADMIN	1	10	15	1	1

Graf 14 – Zájem zaměstnanců na výsledcích hospodaření společnosti



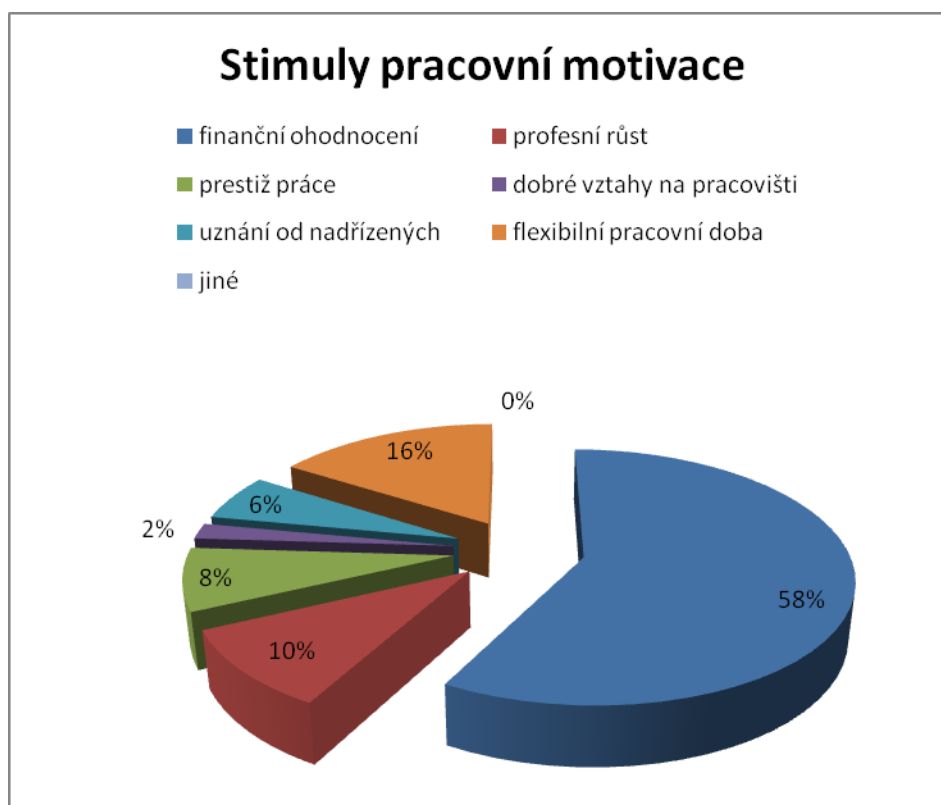
Nejdůležitější stimuly z pohledu pracovní motivace zaměstnanců

Každý ze zaměstnanců je individualitou a upřednostňuje jiný způsob stimulace ze strany zaměstnavatele pro to, aby se zvýšila jeho pracovní motivace. Stimulů, jež může společnost pro motivaci svých pracovníků uplatnit, je celá řada. Zvolit ty správné je jedním z mnoha úkolů pro jednatele společnosti, vedení společnosti a všechny vedoucí pracovníky, kteří se podílejí na vedení a řízení lidských zdrojů ve společnosti. Celkem 58% dotazovaných považuje za nejdůležitější stimul z pohledu pracovní motivace odpovídající finanční ohodnocení. Též flexibilní pracovní doba je pro zaměstnance společnosti zajímavá, konkrétně se k této odpovědi přiklonilo 16% dotazovaných. 10% respondentů, především z řad administrativních pracovníků, vidí jako hlavní stimul své pracovní motivace profesní růst (tab. 12, graf 15).

Tabulka 12 – Stimuly pracovní motivace

	Možnosti odpovědí						
	finanční ohodnocení	profesní růst	prestiž práce	dobré vztahy na pracovišti	uznání od nadřízených	flexibilní pracovní doba	jiné
SKLAD	14	1	3	1	0	3	0
ADMIN	15	4	1	0	3	5	0

Graf 15 – Stimuly pracovní motivace



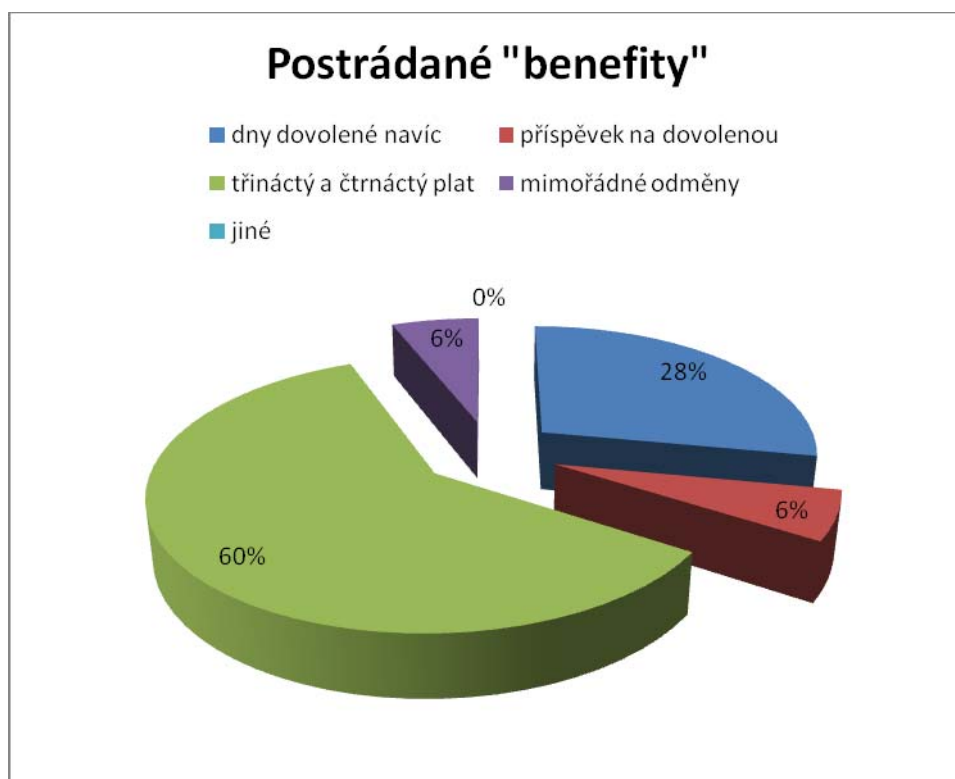
„Benefity“, které zaměstnanci u společnosti nejvíce postrádají

Jak je patrné z grafu 16, celkem 60% respondentů se v odpovědích na otázku, jaké „benefity“ u společnosti nejvíce postrádají, přiklonilo k odpovědi: *třináctý a čtrnáctý plat*. Dalším „benefitem“, který by dotazovaní přivítali, konkrétně 28% respondentů, jsou dny dovolené navíc. Z odpovědí jasně vyplývá, že zaměstnanci společnosti by upřednostnili pevné finanční jistoty, a též větší a delší možnost odpočinku po vykonané práci. Poměr odpovědí mezi zaměstnanci skladu a administrativními zaměstnanci je v tomto případě shodný (tab. 13). Pouze 6% dotazovaných se vyjádřilo, že postrádá u společnosti příspěvek na dovolenou, dalších 6% respondentů by uvítalo mimořádné odměny od společnosti. Odpovědi respondentů na tuto otázku znovu potvrdili důležitost správného finančního ohodnocení zaměstnanců.

Tabulka 13 – Postrádané „benefity“

	Možnosti odpovědí				
	dny dovolené navíc	příspěvek na dovolenou	třináctý a čtrnáctý plat	mimořádné odměny	jiné
SKLAD	5	2	15	0	0
ADMIN	9	1	15	3	0

Graf 16 – Postrádané „benefity“



Zhodnocení okruhu č. 2

Spokojenost s pracovními podmínkami na pracovišti vyjádřili především dotazovaní zaměstnanci skladu, zaměstnanci z administrativy vidí hlavní problém ztížených pracovních podmínek v kancelářích pro velký počet lidí. S péčí zaměstnavatele o různé typy školení zaměstnanců jsou respondenti vesměs spokojeni, ale poukazují na skutečnost, že u společnosti chybí hrazené jazykové kursy. Ukázalo se, že vlastní zájem především administrativních zaměstnanců na jejich profesním rozvoji je velký. Co se týče zájmu zaměstnanců o hospodaření společnosti, dotazovaní vesměs uvedli, že se o výsledky hospodaření společnosti nezajímají, protože přímo neovlivňují výši jejich platu. Pouze u zaměstnanců administrativy lze zaznamenat částečný zájem o výsledky hospodaření společnosti, i když tyto výši platu neovlivňují. Jako nejdůležitější stimuly vybrali respondenti finanční ohodnocení ze strany zaměstnavatele a dále flexibilní pracovní dobu. Z „benefitů“, které dotazovaní zaměstnanci nejvíce postrádají, je nutno uvést především třináctý a čtrnáctý plat, a dále dny dovolené navíc.

3. Okruh – hodnocení pracovníků

Třetí okruh hledá odpovědi na otázky, týkající se komunikace pracovníků s nadřízenými, dále forem a četnosti hodnocení zaměstnanců u společnosti.

Informace od nadřízených pracovníků

K tomu, aby zaměstnanci mohli kvalitně plnit svěřené úkoly, potřebují informací, které budou podávány tou správnou formou. To je úkolem řídicích pracovníků, managementu i jednatele společnosti. Jak bylo popsáno v teorii, která je uvedena v literárním přehledu, nedostatečná informovanost pracovníků přispívá ke stavům nejistoty a k obavám o osud organizace. Více jak polovina dotazovaných, konkrétně 58%, si myslí, že od řídicích pracovníků společnosti dostávají dostatek informací potřebných pro kvalitní vykonávání jejich práce. Poměr odpovědí u pracovníků skladu a administrativy byl i u této otázky vyrovnaný. Celkem 42% respondentů se přiklonilo k odpovědi, že jsou s komunikací s nadřízenými spíše nespokojeni, nebo zcela nespokojeni (tab. 14, graf 17). Dva pracovníci administrativy připojili ke svým odpovědím tyto komentáře: „Chybí systém v předávání informací, uvítal bych nějakou informační tabuli na viditelném místě firmy, kde by byly uvedeny nejdůležitější novinky pro zaměstnance.“ „Předávání informací od šéfů je nahodilé, bylo by dobré zavést pravidelné porady jednotlivých pracovišť firmy“.

Tabulka 14 – Spokojenost s komunikací s nadřízenými

	Možnosti odpovědí				
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	vůbec ne	nevím
SKLAD	4	10	5	3	0
ADMIN	3	12	8	5	0

Graf 17 – Spokojenost s komunikací s nadřízenými



Spokojenost s hodnocením pracovních výsledků zaměstnanců

Aby měl každý zaměstnanec možnost se ve své vykonávané činnosti pro společnost zlepšovat, potřebuje neustálou a dobře nastavenou zpětnou vazbu od svého nadřízeného. Hodnocení pracovních výsledků zaměstnanců má probíhat přehlednou formou, nejlépe na poradách či pracovních setkáních. Zde se bohužel ukázalo, že většina dotazovaných pracovníků je s tím, jakým způsobem se vyjadřuje jejich přímý nadřízený k výsledkům jejich práce, spíše nespokojena. Konkrétně to bylo 64% respondentů. Tři pracovníci z administrativy připojili i své komentáře: „Chybí pravidelné porady“. „Postrádám jasné hodnocení práce, třeba na poradách.“. „Řeší se pouze problémy, úspěchy se přecházejí bez povšimnutí.“ (tab. 15, graf 18).

Tabulka 15 – Spokojenost s hodnocením pracovních výsledků zaměstnanců

	Možnosti odpovědí				
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	vůbec ne	nevím
SKLAD	0	5	15	2	0
ADMIN	0	8	17	3	0

Graf 18 – Spokojenost s hodnocením pracovních výsledků zaměstnanců



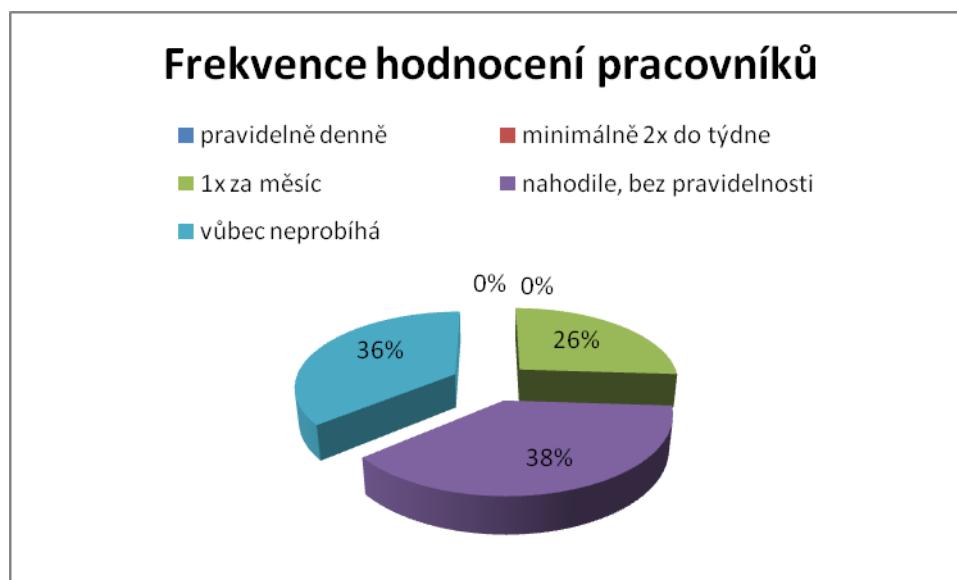
Frekvence hodnocení pracovníků

Tabulka 16 a graf 19 ukazují nespokojenost pracovníků s frekvencí hodnocení jejich pracovních výkonů. Žádný z pracovníků administrativy ani skladu se nedomnívá, že by hodnocení jejich práce probíhalo pravidelně denně, nebo minimálně 2x do týdne. Celkem 26% dotazovaných je přesvědčeno o tom, že hodnocení probíhá alespoň 1x za měsíc. Nutno podotknout, že se jednalo především o zaměstnance obchodního oddělení. 38% respondentů se přiklonilo k odpovědi, že hodnocení probíhá nahodile, bez pravidelnosti, a dokonce 36% zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, tvrdí, že hodnocení práce zaměstnanců neprobíhá vůbec.

Tabulka 16 – Frekvence hodnocení pracovníků

	Možnosti odpovědí				
	pravidelně denně	minimálně 2x do týdne	1x za měsíc	nahodile, bez pravidelnosti	vůbec neprobíhá
SKLAD	0	0	3	11	8
ADMIN	0	0	10	8	10

Graf 19 – Frekvence hodnocení pracovníků



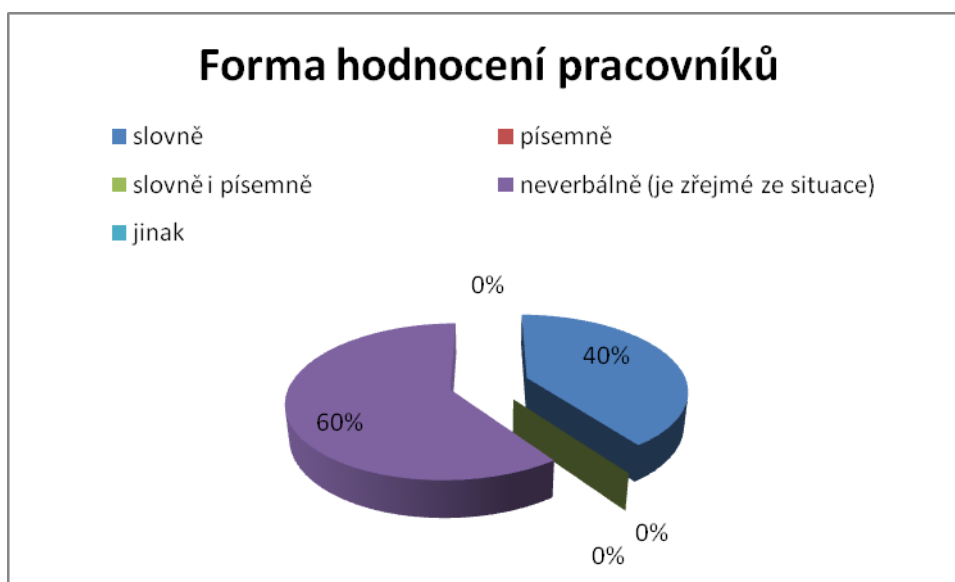
Forma hodnocení pracovníků

Podle DĚDINY a CEJTHAMRA (2005) může hodnocení práce zaměstnanců probíhat formálně i neformálně. Každému zaměstnanci vyhovuje jiný způsob hodnocení a každý vedoucí pracovník upřednostňuje také jiný způsob hodnocení svých podřízených. Důležité je, aby hodnocení pracovníků jako takové vůbec jakýmkoliv způsobem probíhalo. Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že dotazovaní zaměstnanci jsou hodnoceni většinou neverbálním způsobem, a názor řídících pracovníků na jejich práci je zřejmý z dané situace, např. z gestikulace nadřízeného pracovníka. K této odpovědi se přiklonilo více než 60% respondentů. Celkem 40% dotazovaných pracovníků tvrdí, že hodnocení jejich práce probíhá slovní formou (graf 20). Podle tabulky 17 nikdo z respondentů není ze strany svého nadřízeného hodnocen písemně. Dva ze zaměstnanců společnosti se vyjádřili k dané otázce následovně: „Není důležitá forma hodnocení, ale to, aby vůbec probíhalo.“ „Pravidelné slovní hodnocení práce by bylo dostatečné a pro všechny přínosné.“

Tabulka 17 – Forma hodnocení pracovníků

	Možnosti odpovědí				
	slovně	písemně	slovně i písemně	neverbálně (je zřejmé ze situace)	jinak
SKLAD	8	0	0	14	0
ADMIN	12	0	0	16	0

Graf 20 – Forma hodnocení pracovníků



Zhodnocení okruhu č. 3

V oblasti předávání dostatečného množství informací ze strany řídicích pracovníků se ukázalo, že zde je hodně co zlepšovat. Téměř jedna polovina zaměstnanců zde vyjádřila svoji nespokojenost. Ukázalo se též, že zaměstnanci mají pocit, že jsou ve společnosti vypichováni pouze problémy a nejsou dostatečně vyzdvihovány dosažené úspěchy. Podle teorie, která je uvedena v literárním přehledu, zařadí-li zaměstnavatel do pracovních úkolů a práce motivátory, jakými jsou např. uznání či přidání pravomocí a odpovědnosti, zvýší tím pravděpodobně motivaci u svých zaměstnanců. Co zlepšovat je i v oblasti četnosti hodnocení

pracovníků. Více než třetina dotazovaných se domnívá, že hodnocení neprobíhá vůbec, další třetina uvedla, že probíhá pouze nahodile, bez pravidelnosti. Hodnocení pracovníků probíhá buďto slovní nebo vyplývá pouze ze situace. Opět se ukázalo, že i sami zaměstnanci poukazují na nepravidelnost v hodnocení jejich práce. Uvítali by pravidelné porady jednotlivých oddělení společnosti, a to nejen pouze obchodního oddělení, které se k poradám pravidelně schází.

5.2 Diskuze a návrhy na zlepšení stávající situace

Vzhledem ke stávajícímu nedostatku kvalifikovaných pracovníků začínají postupně i menší společnosti zavádět opatření na udržení klíčových pracovníků. Za nejdůležitější důvod práce u společnosti považují zaměstnanci dobré finanční ohodnocení. Nejen finanční ohodnocení, ale i celá řada zaměstnaneckých „benefitů“, pracovní podmínky, investice do profesního a osobního rozvoj svých zaměstnanců a dále poskytované zaměstnanecké výhody – to vše ovlivňuje oblast motivace zaměstnanců.

Ve společnosti O.T.E.C. CR s.r.o. nepůsobí žádná odborová organizace. Přesto má společnost poměrně dobře zpracovaný systém odměňování a péče o zaměstnance. Systém motivace a odměňování pracovníků společnosti je předmětem stálé diskuze a zlepšování.

Sledujeme-li srovnání průměrné hrubé měsíční mzdy ve společnosti ke stejnému ukazateli v České republice, můžeme konstatovat, že průměrná hrubá měsíční mzda ve společnosti O.T.E.C. se trvale drží nad republikovým průměrem. Toto tvrzení dokazuje graf 2 v kapitole 4.5 Odměňování pracovníků.

S tímto faktem koresponduje skutečnost, že spokojenost s platovým ohodnocením vyjádřilo celkem 3/5 z celkově oslovených pracovníků (graf 10). První hypotéza, že zaměstnanci jsou spokojeni se svým finančním ohodnocením, byla z větší části potvrzena. Negativní je naopak fakt, že dotazníkové šetření ukázalo značný nezájem zaměstnanců o výsledky hospodaření společnosti z důvodu, že výsledky hospodaření společnosti, ať dobré či horší, neovlivňují v žádném případě žádnou ze složek platu zaměstnanců. Zájmu zaměstnanců o výsledky hospodaření společnosti se týkala druhá hypotéza. Dotazníkový průzkum vyvrátil tvrzení druhé hypotézy. Především u pracovníků obchodního oddělení navrhuji z důvodu jejich lepší motivace a většího přínosu pro společnost zařadit jako jednu ze složek platu takovou složku,

kteřá bude v souladu s objemem jejich uzavřených obchodů a s počtem získaných nových zákazníků.

Jako nejdůležitější stimul vybrali oslovení zaměstnanci finanční ohodnocení. Druhým nejdůležitějším stimulem ze strany zaměstnavatele je podle respondentů flexibilní pracovní doba (graf 15). Zde je prostor pro vedení společnosti promyslet přinejmenším u těch pracovníků, u kterých to jejich pracovní náplň dovolí, možnost „klouzavé“ pracovní doby, případně možnost částečné práce z domova.

Velkou pozornost si jistě zaslouží i systém zaměstnaneckých „benefitů“. Není bez zajímavosti, že průměrná hodnota ročních nákladů vynaložených na zaměstnanecké výhody pro jednoho zaměstnance se v České republice pohybuje v současné době na hranici 21 000 Kč. Využívání nefinančních forem odměňování pracovníků ve společnosti se týkala třetí hypotéza. Zaměstnanecké „benefity“ umožňují poskytnout zaměstnancům další nadstandardní služby nepeněžního charakteru. Nabídka „benefitů“ u společnosti je poměrně široká – stravenky, příspěvek na penzijní či životní pojištění, možnost užívání mobilu, PC či služebního automobilu i pro soukromé účely, příspěvky na sportovní vyžití zaměstnanců, péče o profesní růst formou různých typů školení. Třetí hypotézu dotazníkový průzkum potvrdil. Z „benefitů“, které dotazovaní zaměstnanci nejvíce postrádají je nutno uvést především třináctý a čtrnáctý plat, a dále dny dovolené navíc (tab. 13, graf 16). Právě možnost odměňování formou třináctého a čtrnáctého platu je další příležitostí pro vedení společnosti jak odlišit úspěšný rok od průměrného, případně podprůměrného, a dát tak svým zaměstnancům jasně vědět, že výsledky jejich práce jsou úzce provázány s výsledky hospodaření firmy a podle toho i odměňovány. Tím společnost dosáhne větší zainteresovanosti zaměstnanců na plnění jednotlivých úkolů.

Na základě provedeného dotazníkového šetření též doporučuji, aby byl systém sociálních „benefitů“ přehodnocen tak, aby byl zajímavější pro pracovníky a zároveň přínosnější pro společnost. Navrhuji zavést, alespoň na zkoušku, systém, který je již uplatňován u částí společností v Evropě. Spočívá v předem dané roční částce na zaměstnance, kterou zaměstnavatel předpokládá věnovat na zaměstnanecké „benefity“. Společnost zároveň definuje celý balíček zaměstnaneckých „benefitů“, ze kterého může každý zaměstnanec čerpat dle svého rozhodnutí. Je potom jen na výběru zaměstnance, jak danou částku v běžném roce

využije, zda upřednostní příspěvek na dovolenou, sportovní či kulturní akce nebo jinou formu čerpání.

Investice do profesního rozvoje svých zaměstnanců považuje společnost za jeden z nejdůležitějších předpokladů, který mu zajistí konkurenceschopnost na trhu. Investice do rozvoje lidských zdrojů přispívá ke spokojenosti zaměstnanců a též je motivuje k podávání stále lepších výkonů. Je důležité, aby společnost i v budoucnu kladla velký důraz rozvoj odborných vědomostí a dovedností svých pracovníků. Dotazníkové šetření i osobní pohovory se zaměstnanci potvrdily, že i oni sami mají zájem dále se vzdělávat a rozvíjet. Samozřejmostí jsou dosud probíhající zákonem stanovená školení, např. bezpečnosti práce, dále školení pro účetní, řidiče, pracovníky skladu a zaměstnance obchodního oddělení. Doporučuji rozšířit stávající typy nabízených školení o jazykové kursy hrazené společností. A to zejména pro zaměstnance, kteří cizí jazyky denně používají ke komunikaci s obchodními partnery v zahraničí. Dojde tak ke zvýšení jazykové vybavenosti zaměstnanců, která bude přínosná jak pro zaměstnance, tak i pro společnost, a spolu s dalšími faktory bude přispívat k lepšímu jménu společnosti u obchodních partnerů v zahraničí.

Problematickou se ukázala být oblast informovanosti zaměstnanců ze strany řídicích pracovníků. Zde je hodně co zlepšovat, neboť téměř jedna polovina dotazovaných zaměstnanců zde vyjádřila svoji nespokojenost (tab. 14, graf 17). Doporučuji zavést pravidelné porady jednotlivých oddělení společnosti, kde dostanou prostor pro předání informací jak řídicí pracovníci, tak podřízení k vyjádření svého názoru. Navrhuji nově začít s pravidelným seznamováním pracovníků s úkoly na příští období (týden, měsíc, čtvrtletí), s uskládáním konkrétní odpovědnosti za splnění zadaných úkolů. V případě neplnění úkolů vyhodnotit jasně příčiny tak, aby se v budoucnu už neopakovaly. Domnívám se, že přínosem by byla též informační deska s aktualitami a novinkami dění ve společnosti.

Čtvrtá hypotéza tvrdila, že pravidelného hodnocení zaměstnanců je využíváno ve společnosti jako podkladu pro odměňování a profesní růst zaměstnanců. Tuto hypotézu dotazníkové šetření vyvrátilo a navíc odkrylo nespokojenost zaměstnanců se současným způsobem a frekvencí hodnocení. Z dotazníkového šetření jasně vyplynulo, že zaměstnanci společnosti jsou hodnoceni nepravidelně a nesystematicky. Šetření též prokázalo, že zaměstnanci mají pocit, že jsou ve společnosti vypichováni pouze problémy a nejsou dostatečně vyzdvihováni dosažené úspěchy. Tento zjištěný fakt považuji za velmi závažný a demotivující pro

zaměstnance. Zaměstnanci tak ztrácí zpětnou vazbu hodnocení své práce ze strany zaměstnavatele. Je důležité věnovat této oblasti větší péči a instruovat řídicí pracovníky k tomu, aby komunikaci a pravidelné alespoň slovní hodnocení práce zaměstnanců nepodceňovali. Součástí motivačních nástrojů je také správné hodnocení pracovníků a zajištění vnitřní komunikace ve firmě. Nadřízený by měl pracovníky hodnotit samostatně a měl by si na ně vymezit dostatek času. Hovor by měl mít nádech vážnosti a důležitosti, neměl by být ale formální.

5.3 Závěr

Každý majitel společnosti ví, že motivace zaměstnanců je důležitá. Otázkou však zůstává, v jakých aspektech jsou doopravdy zaměstnanci společnosti motivováni? Skutečně jim stačí dobrý plat a týden dovolené navíc? Nebo jsou také jiná hlediska, která jim dodávají chuť ráno vstát a jít do práce? Jak se ukazuje, motivace pracovníků pouze vysokým platem není v dnešní společnosti tím nejdůležitějším aspektem.

V mé bakalářské práci jsem se zabývala systémem motivace a odměňování pracovníků ve společnosti O.T.E.C. CR s.r.o. Hlavním cílem práce byla analýza současného stavu motivace a odměňování pracovníků v podniku a navržení opatření a změn, které by vedly k případnému zlepšení.

Stanoveny byly celkem čtyři hypotézy. První hypotéza, že zaměstnanci jsou spokojeni se svým finančním ohodnocením, byla z větší části potvrzena. Spokojenost se svým finančním ohodnocením vyjádřilo celkem 3/5 respondentů. Druhá hypotéza se týkala zájmu zaměstnanců o výsledky hospodaření společnosti. Jak vyplynulo z provedeného dotazníkového šetření, zaměstnanci se o hospodaření společnosti nezajímají, protože systém odměňování zaměstnanců není s výsledky hospodaření společnosti nijak provázaný. Bylo by vhodné motivovat alespoň ty pracovníky společnosti, kteří svou činností přímo ovlivňují výsledky hospodaření společnosti, takovou složkou platu, která by přímo korespondovala s objemem a kvalitou jimi odvedené práce. Třetí hypotéza, týkající se využívání i nefinančních forem odměňování pracovníků ve společnosti, byla potvrzena. Společnost má nastavený široký systém benefitů. Čtvrtá hypotéza tvrdila, že pravidelného hodnocení zaměstnanců je využíváno ve společnosti jako podkladu pro odměňování a profesní růst zaměstnanců. Tato hypotéza se nepotvrdila a navíc odkryla nespokojenost zaměstnanců se současným způsobem a frekvencí hodnocení. Z dotazníkového šetření jasně vyplynulo, že zaměstnanci společnosti jsou hodnoceni nepravidelně a nesystematicky. Tento fakt považuji za velmi závažný a demotivující pro zaměstnance, protože tím ztrácí zpětnou vazbu hodnocení své práce. Je důležité věnovat této oblasti větší péči a instruovat i vedoucí pracovníky jednotlivých oddělení, aby tuto oblast nezanedbávali. Hodnocení nemusí být nutně vždy písemného charakteru, ústní forma hodnocení je též dostatečná, důležitá je pravidelnost v prováděném hodnocení.

Kladně hodnotili zaměstnanci pracovní atmosféru ve společnosti. Většina dotazovaných zaměstnanců též ocenila dobré pracovní podmínky a příjemný kolektiv. Spolupráce zaměstnanců, kteří pracují v jednom pracovním kolektivu, je předpokladem jednak jejich lepších pracovních výsledků a též možností k prohlubování jejich pracovních, ale i osobních vztahů.

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že společnost věnuje systému odměňování a péči o pracovníky značnou pozornost. Důkazem toho je i skutečnost, že vedení společnosti ocenilo poznatky o postojích svých zaměstnanců a projevilo zájem o výsledky, získané dotazníkovým šetřením.

6 Summary

The goal of this bachelor's work was the analysis of current situation in the selected company. The analysis concentrated on the motivation and the remuneration for the human resources. In case of need changes of HR system were suggested.

For the method of survey I chose the investigating method of asking the employees to get the complete picture. On the basis of the results from the question blanks a new, more effective system of personal fees and motivation was suggested.

Suggestions for the improvement of the motivation of the employees in the company are:

- Adaptation of the system of success fees on the company's results (figures)
- Revaluation of the non-financial benefits and allow to employees to have a free individual possibility to choice from the staff benefits
- More investments in the professional development of the employees – for example an offer of foreign language courses
- Improvement of the communication inside of selected company – w.m.improving of communication flow(informations) from the management level to the employees
- Regular evaluations of the employees in a suitable form

The proper system of motivation and remuneration of the employees in the company would be an important condition for the satisfaction of the employees and result in success of the company.

Key words: motivation, communication, remuneration

7 Přehled použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
3. DĚDINA, J., Cejhamr, V.: *Management a organizační chování*, Praha: Grada, 2005, 339 stran, ISBN 80-247-1300-4
4. DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol.: *Management lidských zdrojů*, Praha: C. H. Beck, 2007, 485 stran, ISBN 978-80-7179-893-4
5. HOMOLA, M. *Motivace lidského chování*. 1. Vydání Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1977. 358 s. ISBN 80-7178-116-9
6. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. Vyd. Praha: Management Press, 2004. 367 s. ISBN 80-7261-033-3
7. PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
8. ROLÍNEK, L. *Management I. Studijní pomůcka pro kombinované studium*. České Budějovice: Zemědělská fakulta JU, 2003, 94 s.
9. RŮŽIČKA, J. a kol.: *Motivace pracovního jednání*. Praha, VŠE 1987.
10. STÝBLO, J. *Manažerské motivační strategie*. 1. Vyd. Praha: Management Press, 1992, 74 s. ISBN 80-85603-05-5
11. STÝBLO, J. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4.
12. VEBER, J. A KOL. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Elektronické zdroje:

13. URL: < <http://www.otec.cz> > [cit. 2009-12-08] interní dokumenty O.T.E.C. CR s.r.o.
14. URL: <<http://www.czso.cz/>> [cit. 2009-12-08]

8 Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Sídlo společnosti O.T.E.C. CR s.r.o.

Příloha 3: Logo společnosti

Příloha 4: Skladové prostory

Příloha 1: Dotazník

Dotazník pro zaměstnance společnosti O.T.E.C. CR s.r.o.

Tento dotazník slouží pouze jako podklad pro zpracování bakalářské práce

Jste:

- a) muž
- b) žena

Váš věk:

- a) do 25 let
- b) 25 – 35 let
- c) 35 – 45 let
- d) 45 a více let

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:

- a) základní
- b) výuční list
- c) úplné střední
- d) vysokoškolské

Z jakého důvodu pracujete u této společnosti?

- a) společnost se nachází ve Vašem místě bydliště
- b) kvůli finančním prostředkům
- c) nabízí práci Vašeho oboru
- d) taková práce se Vám líbí
- e) jiný důvod – uveďte

Myslíte si, že získat dobrou práci je otázkou:

- a) štěstí
- b) schopností
- c) náhody
- d) pracovního nasazení
- e) dobrých kontaktů
- f) jiný důvod – uveďte

Svou práci vnímáte jako:

- a) náročnou
- b) zajímavou
- c) různorodou

- d) stereotypní
- e) podřadnou

Vztahy na pracovišti jsou podle Vašeho mínění:

- a) strohé
- b) přátelské
- c) bez autority
- d) neutrální
- e) nezajímají mě

Jste spokojen se svým platovým ohodnocením?

- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
 - e) nevím
- svou odpověď krátce okomentujte

Jste spokojen(a) s vybavením, které Vám zaměstnavatel pro výkon Vaší práce poskytuje? (technická vybavenost, pracovní podmínky, zázemí v kanceláři aj.)

- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) vůbec ne
 - e) nevím
- svou odpověď krátce okomentujte

Podporuje Váš zaměstnavatel účast na různých školeních, seminářích, vzdělávacích či jazykových kurzech?

- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) vůbec ne
 - e) nevím
- svou odpověď krátce okomentujte

Máte zájem Vy sám (sama) se dále odborně rozvíjet?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

e) nevím

Zajímají Vás výsledky hospodaření ve Vaší organizaci?

- a) zajímají, protože ovlivňují výši platu
- b) zajímají, i když neovlivňují výši platu
- c) nezajímají, protože neovlivňují výši platu
- d) nezajímají, je to starost jiných
- e) nevím

- svou odpověď krátce okomentujte

Za nejdůležitější stimul považujete:

- a) finanční ohodnocení
- b) profesní růst
- c) prestiž práce
- d) dobré vztahy na pracovišti
- e) uznání od nadřízených
- f) flexibilní pracovní doba
- g) jiné – krátce popište

Nejvíce postrádaným „benefitem“ z Vašeho pohledu je:

- a) dny dovolené navíc
- b) příspěvek na dovolenou
- c) 13. a 14. plat
- d) mimořádné odměny
- e) jiné – krátce popište

Dostává se Vám od Vašeho přímého nadřízeného dostatek informací potřebných pro kvalitní vykonávání Vaší práce?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne
- e) nevím

- svou odpověď krátce okomentujte

Vyjadřuje se Váš přímý nadřízený jasně k výsledkům Vaší práce, které jsou od Vás očekávány?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano

- c) spíše ne
- d) vůbec ne
- e) nevím

- svou odpověď krátce okomentujte

Jak často hodnotí Váš přímý nadřízený výsledky Vaší práce?

- a) pravidelně denně
- b) minimálně 2x do týdne
- c) 1x za měsíc
- d) nahodile, bez pravidelnosti
- e) hodnocení vůbec neprobíhá

Hodnocení Vaší práce probíhá:

- a) slovně
- b) písemně
- c) slovně i písemně
- d) neverbálně (je zřejmé ze situace)
- e) jinak

- svou odpověď krátce okomentujte

Příloha 2: Sídlo společnosti O.T.E.C. CR s.r.o.



Příloha 3: Logo společnosti



Příloha 4: Skladové prostory

