

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Motivace a odměňování lidských zdrojů ve vybraném podniku

2009

Autor:

Lenka Husinecká

Vedoucí práce:

Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Motivace a odměňování lidských zdrojů ve vybraném podniku vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích dne 08.04.2009

Husinecká Lenka

Poděkování

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

Obsah

1 Úvod.....	2
2 Literární přehled.....	3
2.1 Vymezení pojmu „motivace“:	3
2.2 Pojem pracovní motivace.....	4
2.3 Teorie zaměřené na obsah.....	7
2.4 Teorie zaměřené na proces	10
2.5 Systém odměňování pracovníků.....	14
2.6 Zásady rozvoje zaměstnanců:	15
3 Metodika	20
3.1 Cíl práce.....	20
3.2 Hypotézy.....	20
3.3 Metodický postup	21
3.4 Použité metody	21
4 Charakteristika podniku BRVZ s.r.o.....	23
4.1 Historie podniku	23
4.2 Služby poskytované společností BRVZ s.r.o.....	23
4.3 Organizační struktura společnosti.....	25
4.4 Náplň práce jednotlivých pracovníků	26
5 Analýza a zhodnocení současného stavu	28
5.1 Individuální motivace zaměstnanců.....	30
5.2 Dotazníkové šetření	32
6 Diskuse.....	44
6.1 Návrh na vytvoření elektronického informačního systému	46
7 Závěr	48
8 Summary	49
9 Seznamy použitých informací.....	50
9.1 Seznam použité literatury	50
Seznam obrázků.....	51
Seznam tabulek.....	51
Přílohy	

1 Úvod

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

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

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

Cílem mé bakalářské práce bylo provedení analýzy v podniku ve kterém pracuji v oblasti motivace a odměňování pracovníků. Pokusit se odhalit případné chyby, ke kterým v podniku dochází a navrhnout řešení, která by mohla být podniku v této oblasti přínosná.

2 Literární přehled

2.1 Vymezení pojmu „motivace“:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Zatímco motivace určuje řadu tužeb, přání a snažení, navazuje na vědomé i podvědomé potřeby, stimulace představuje soubor vnějších pobídek usměrňující jednání pracovníků a jednání člověka obecně. Stimul představuje vnější pobídku, která má určitý motiv podnítit nebo utlumit. Žádoucí účinek má jenom tehdy, pokud je v souladu s motivačním profilem člověka a situací ve které se nachází (ROLÍNEK, 2003).

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

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

2.2 Pojem pracovní motivace

BEDRNOVÁ, NOVÝ (2004) ve své knize uvádí, že motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. splnění pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka

k jeho práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.

Klasifikace motivace k práci

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

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

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

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

Proces motivace

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

Vývoj motivačních teorií

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

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

Koncepce racionálně-ekonomického chování člověka

Jde o přístupy raného období taylorismu aplikované v prvních desetiletích tohoto století. Východiskem koncepce jsou následující myšlenky:

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

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

Koncepce sociálního člověka

Vznikla v polovině dvacátých let tohoto století jako jistý protipól předcházející koncepce. Vychází z následujících předpokladů:

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

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

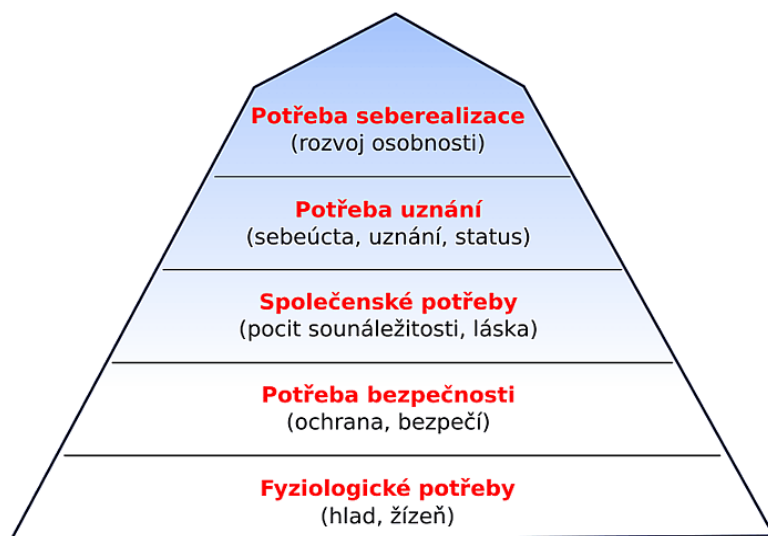
2.3 Teorie zaměřené na obsah

Koncepce uspokojování potřeb

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

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

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb



Pramen: [13]

Herzbergova teorie dvou faktorů

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

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

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

McGregorova teorie X a Y

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

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

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

- lidé rádi pracují, za správných podmínek mohou mít z práce potěšení,

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

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

Koncepce komplexního člověka

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

- člověk je mnohostranný, schopný přeměny, chová se podle okolností diferencovaně, za různých okolností usiluje o různé cíle,
- striktní předpisy, jednostranná orientace na příkazy, důsledná kontrola, vyžadování disciplíny atd., to vše směřuje k omezování individuální iniciativy a aktivity lidí,
- k úspěchu firmy nestačí jen dostatečné finanční zdroje, moderní technologie, ale též vytváření **proinovačního prostředí** – aktivizace vynalézavosti, tvořivosti, zápalu a iniciativy všech pracovníků firmy,
- pro motivaci pracovníků je důležité **mít jasné představy** a získat pro ně spolupracovníky,
- systémy spolupráce zaměstnanců s vedením podniku mají ve svém důsledku vést k posilování sounáležitosti pracovníků s firmou - k tomu je žádoucí:
 - uplatňovat otevřenou komunikaci, pokud jde o rozvojové záměry firmy,
 - dosažené výsledky i nejdůležitější nedostatky,

při personálních změnách preferovat přesuny z vlastních řad,
věnovat pozornost pracovnímu prostředí,
usilovat o rozvoj pracovníků, posilovat zainteresovanost pracovníků na
výsledcích firmy (podíly na zisku, výhodné spoření, zaměstnanecké
akcie) (VEBER A KOL., 2004).

2.4 Teorie zaměřené na proces

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

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

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

Nežádoucí motivace

Motiv jak bylo uvedeno, je vnitřní pohnutkou jednání. Z tohoto vymezení je zřejmé, že může jít jak o žádoucí, tak nežádoucí jednání (z pohledu zájmů organizace). Motivační nástroje užívané manažery jsou pochopitelně směřovány pozitivně, k podněcování výkonnosti pracovníků, popř. i k podněcování iniciativy, angažovanosti apod.

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

Nežádoucí motivační důsledky mohou mít různý původ:

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

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

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

interpretováno i tak, že šéf chce mít více informací, než mají podřízení (VEBER A KOL., 2004).

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

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

Do poslední skupiny faktorů, které mohou znamenat zklamání, rozčarování, podkopávání pracovní morálky, patří všechny případy, kdy **management je netečný či lliknavý** 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 kombinaci a postupně

mohou vést k otupování pracovního zaujetí, pracovní pohody, výkonnosti a angažovanosti pracovníků. Jejich zamezení obvykle nevyžaduje žádné investiční náklady, ale především změnu stylu řízení (VEBER A KOL., 2004).

Ovlivňování

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

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

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

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

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

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

- osvobozují řídící pracovníky od přijímání opakujících se rozhodnutí i určování detailních postupů pro podřízené a uvolňující prostor pro jejich koncepční činnost,

- zabezpečující sjednocený závazný postup řešení obdobných úkolů, i když jsou vykonávány různými pracovníky,
- představují významný duchovní majetek firmy (KOUBEK, 2001).

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

K typickým nepřímým nástrojům patří:

nástroje ekonomické, mezi něž zahrnujeme:

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

nástroje mimoekonomické:

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

2.5 Systém odměňování pracovníků

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

Dle DĚDINY A CEJTHAMRA (2005) dělíme hodnocení pracovníků na **formální a neformální**. **Formální** hodnocení probíhá podle přesně zvolených kritérií. Jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematičnost. Záznamy o formálním hodnocení se ukládají do osobních materiálů pracovníků. **Neformální** hodnocení

pracovníka se naopak provádí průběžně jeho nadřízeným pracovníkem během vykonávání práce. Nebývá zpravidla nikam zaznamenáno a má příležitostnou povahu.

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

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

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

2.6 Zásady rozvoje zaměstnanců:

Desatero rozvoje zaměstnanců:

- **Spokojenost zaměstnanců boduje** - četné průzkumy spokojenosti personálu docházejí ke stejnému závěru: "Vaši zaměstnanci nejsou spokojení a odejdou vám, pokud se věci nezmění." Špičkové firmy investují čas, peníze a další zdroje

do zvyšování spokojenosti zaměstnanců, protože vědí, že tím získají konkurenční výhodu,

- **Udržte si starší zaměstnance** - starší zaměstnanci jsou pro firmu cenní, protože na trhu práce není dost kvalitních mladších lidí, kteří by je mohli plně nahradit. Pokuste se udržet starší zaměstnance o trochu déle, zapojte je do projektu, pověřte je mentorováním mladších zaměstnanců a využijte jejich zkušenosti dříve než skutečně odejdou,
- **Vytvářejte lidem příležitosti k osobnímu rozvoji** - tím zvýšíte pravděpodobnost, že ve firmě zůstanou. Naučte manažery vést rozhovory se svými spolupracovníky o jejich osobním růstu a uče tuto dovednost i samotné zaměstnance,
- **Uvolněte režim pracovní doby** - lidé chtějí více volnosti a pružnosti. Pokud jim v tomto směru něco rozumného nabídnete, máte větší šanci si je udržet,
- **Buďte tolerantní k zaměstnancům různých věkových skupin** - dnes vedle sebe často pracují lidé čtyřech různých generací. Je na čase věnovat pozornost specifickým potřebám jednotlivých věkových skupin. Pomozte jim k lepšímu vzájemnému porozumění. Zvýšíte tak všeobecnou spokojenost a produktivitu,
- **Nové příležitosti jsou lákadlem pro talentované zaměstnance**- vytvářejte nové příležitosti, které přitáhnou a udrží talentované zaměstnance. Pokud z firmy odejdou, získá je vaše konkurence. Dnes mají talentovaní a vysoce kvalifikovaní lidé další možnost k uplatnění: podnikat soukromě na vlastní účet,
- **Stabilizující rozhovory se zaměstnanci** - místo výstupních rozhovorů se naučte vést rozhovory stabilizující, zaměřené na udržení kvalitních zaměstnanců ve firmě. Základní otázka těchto rozhovorů zní: "Co pro vás můžeme udělat, abyste u nás zůstali?",
- **Výdělek není to jediné, co vede lidi k rozhodnutí setrvat ve firmě** - každý zaměstnanec má jiné potřeby a každého lze motivovat a udržet ve firmě jiným způsobem. Promluvte s lidmi, které nechcete ztratit. Ptejte se jich na osobní potřeby a očekávání vůči firmě. Pak se snažte najít způsob, jak jim nabídnout to, co žádají,

- **Manažeři budou řídit více přímých podřízených** - podle předpovědí se v příští dekádě zvětší počet manažerských pozic o 25 %, ale na trhu práce bude o 15 % méně vhodných kandidátů na manažerská místa ve věku 25 až 44 let. Východiskem je zvýšení rozsahu řízení neboli počtu přímých podřízených pod jedním manažerem. Manažeři se budou muset naučit více delegovat a začít se zmocňováním zaměstnanců,
- **Laskavější pracoviště vyhrávají** - zaměstnanci jsou především lidské bytosti. Chtějí, aby si firma vážila jejich znalostí a dovedností a dala jim možnost využívat je. Chtějí to už dnes a budou to ještě naléhavěji vyžadovat zítra. Zdroj: [15].

Odměňování zaměstnanců

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

Druhy odměn:

Hmotné odměny a výhody

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

Nehmotné odměny a výhody

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

Chyby v odměňování

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

- **Produktivita versus náklady** - nízká produktivita může vést naopak k vysokým pracovním nákladům i při velmi nízké úrovni mezd. Základem konkurenceschopnosti totiž není úroveň mezd, ale pracovních nákladů. Vyjádřeno jinými slovy, nahradí-li podnik své kvalifikované zaměstnance (například proto, aby nepřekročil svůj snížený mzdový rozpočet) pracovníky s podstatně nižšími mzdami, jeho pracovní náklady velmi pravděpodobně vzrostou, protože hůře placení zaměstnanci budou i méně zkušení a schopní. Snížením mezd tak dojde nejen k vzrůstu pracovních nákladů, ale i k poklesu nákladové konkurenceschopnosti podniku. K záměně mzdových sazeb a pracovních nákladů dochází často proto, že mzdové náklady jsou pro manažery, kteří chtějí udělat dojem na své nadřízené, snadným terčem. Fakt, že jsou "nejvíce na ráně", však neznamená, že jsou faktorem majícím z pohledu zvyšování výkonnosti nejvyšší účinnost.
- **Spravedlivost v odměňování** - jednoznačný vztah mezi výší mezd a výkonností však neplatí ani naopak. Zvýšíme-li zaměstnancům mzdy, nemůžeme automaticky očekávat, že zvýší i svůj výkon. Ve hře je totiž i často jejich subjektivní představa o tom, jaký je vztah mezi jejich osobním nasazením a mzdou. Vnímají-li zaměstnanci svůj dosavadní plat jako "spravedlivý" (ať již ve

vztahu ke svému pracovnímu úsilí nebo výši odměňování podobné práce v jiných firmách), mohou na zvýšení mzdy reagovat příznivě a snažit se svou "bilanci" ve vztahu k firmě vyrovnat. Chápou-li ho však i nadále jako nespravedlivý, jejich výkon se velmi pravděpodobně nezmění. Nejasnost panuje mnohdy i v otázce, jak postupovat, dává-li zaměstnanec najevo svou nespokojenost a ta se promítá i v jeho výkonu. Zvýšení platu ve snaze zabránit jeho nespokojenosti může být na místě, je-li hlavní příčinou nespokojenosti zaměstnance jeho odměňování ve vztahu k ostatním pracovníkům podniku, podávajícím v rámci daného místa stejný výkon. Je-li však hlavní příčinou nespokojenosti povaha práce nebo pracovních podmínek, vztahy na pracovišti, způsob řízení, nedostatek potřebných informací apod., je třeba se snažit tyto podmínky změnit. Není-li to možné nebo pramení-li nespokojenost spíše z povahových rysů zaměstnance (může jít o osobu s tzv. negativní efektivitou mající k nespokojenosti trvalý sklon a přenášející ji i na ostatní pracovníky), je vhodnější uvažovat po dohodě se zaměstnancem o jeho přechodu na jiné pracoviště nebo odchodu z podniku.

- **Konkurence může přelácat** - složitější otázkou, zejména u kvalifikovaných zaměstnanců, může být nespokojenost s jejich údajně nižším mzdovým ohodnocením ve srovnání s konkurencí či dokonce hrozba, že z podniku z tohoto důvodu odejdou. Přistupovat na "hru" s dorovnáváním platu a snažit se zaměstnance stabilizovat hlavně výší jeho platu může být v řadě situací ošidné. Vytváří totiž precedens a zvyšuje pravděpodobnost podobného postupu v budoucnosti. Zaměstnance, kterého u firmy udržuje jen výše jeho platu, navíc podnik dříve nebo později stejně ztratí, a to kdykoli konkurence přijde s vyšší nabídkou.
- Bez ohledu na to, zda si podnik může zvýšení platu zaměstnanci ekonomicky dovolit, je vhodnější reagovat nabídkou vyšších nebo lépe vymezených pravomocí, lepší příležitostí pro vzdělávání a další kariérový postup, ale i snahou o lepší mezilidské vztahy na pracovišti, možnost spolupracovat s osobami přinášejícími zajímavé podněty a inspirace apod. Zdroj: [16].

3 Metodika

3.1 Cíl práce

Ve své práci, která je zaměřená na motivaci a odměňování lidských zdrojů ve vybraném podniku, jsem zpracovávala údaje získané o společnosti BRVZ, s.r.o. ve které pracuji, konkrétně v oddělení informačních technologií.

V posledních několika letech prudce narůstá objem práce jednotlivých pracovníků a důsledkem toho se objevují problémy ve vzájemné komunikaci a v přístupu k řešení problémů, které předtím nebyly příliš patrné. Tyto problémy pak i přes velice dobré pracovní vztahy začaly narušovat léty prověřenou a většinou harmonickou spolupráci jak mezi zaměstnanci navzájem, tak mezi podřízenými a vedoucím pracovníkem.

Hlavním cílem mé práce je tedy co nejpřesnější **zhodnocení současného stavu** spokojenosti zaměstnanců, **identifikace problémů a zjištění jejich příčin**. Z hlediska motivace a odměňování lidských zdrojů ve společnosti jde o to upozornit na nedostatky, které se v této oblasti objevují a zabránit tak ztrátám, které by vyplývaly z dlouhodobé nespokojenosti a demotivace zaměstnanců a nedostatečného přehledu vedoucího pracovníka. Práce tedy umožní přesnější rozhodování vedení firmy v této oblasti.

Vedlejším cílem je navrhnout změny v oblasti komunikace mezi nadřízeným a podřízenými a mezi pracovníky navzájem, pokud zde nedostatky existují. Neboť dobrá komunikace je jedním ze základů vedoucích k dobré motivaci pracovníků. Ráda bych proto na základě výsledků poskytla podklady pro oddělení vývoje a správy software k vytvoření elektronického **informačního systému**, který by pomohl komunikaci zjednodušit a zavést jednoduché kontrolní mechanismy jak pro uživatele, tak pro vedení a pro pracovníky samotné.

3.2 Hypotézy

- HP1: Zaměstnanci jsou spokojeni se současným motivačním programem.
- HP2: V oblasti komunikace mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnanci i mezi zaměstnanci navzájem existují nedostatky.
- HP3: Existuje potřeba zvyšování kvalifikace pracovníků.

3.3 Metodický postup

Abych byla schopna objektivně popsat a zhodnotit současný stav podniku v oblasti motivace a odměňování pracovníků, věnovala jsem se nejprve studiu odborné literatury vypůjčené z Jihočeské vědecké knihovny a knihovny Jihočeské univerzity.

Dalším důležitým zdrojem informací pro mne byla dobrá několikaletá osobní znalost členů kolektivu, která mi dovolila podívat se na problematiku z více úhlů pohledu. Po mnoha rozhovorech, jak s vedoucím pracovníkem, tak s jeho podřízenými jsem získala konkrétní představu jak dosáhnout cíle a navrhnout řešení.

Ostatní potřebné informace jsem čerpala ze zdrojů na internetu, z interních zdrojů společnosti, to znamená z podnikových směrnic a ostatních vnitropodnikových materiálů.

3.4 Použité metody

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

Ve společnosti pracuje stabilně 14 pracovníků, se kterými se velmi dobře osobně znám, jelikož zde pracuji již pět let. Vztahy na pracovišti jsou velmi dobré, existuje mezi námi navzájem důvěra, proto zde ze strany spolupracovníků neexistovaly obavy, že získané informace by mohly být použity proti nim. Získané informace z dotazníkového šetření byly přínosné a zůstanou anonymní.

Dále jsem vedla rozhovory s vedoucím pracovníkem společnosti, jehož pracovní náplní je také odměňování a motivování pracovníků, a který má dlouholeté zkušenosti s vedením, motivováním, odměňováním pracovníků.

Jelikož jsem sama ve společnosti zaměstnána, mohla jsem využít také metodu pozorování. Sledovala jsem chování svých spolupracovníků, jejich vztahy mezi sebou

navzájem, vzájemnými vztahy spolupracovníků a vedoucího pracovníka. Je jisté, že tato metoda nemusí být plně objektivní, jelikož můj názor může být ovlivněn vlastními pocity a úsudkem. Přesto je jasně zřetelné že problém nedostatečné komunikace je nemotivujícím prvkem.

Získané údaje z dotazníku jsem zpracovala v programu Microsoft Office Excel a dále jsem pomocí grafů znázornila stav současných názorů zaměstnanců společnosti, které jsem zhodnotila a pokusila se vyjádřit závěry, které z dotazníkového šetření vyplývají. Grafická znázornění jsou vyjádřena v procentech zastoupení jednotlivých odpovědí.

Získané informace by měly být přínosné pro vedoucího pracovníka firmy, měly by odhalit neuspokojené potřeby zaměstnanců a možnosti jejich další motivace. Je nutné zmínit, že informace byly získány z celého pracoviště v České republice, které čítá pouze 14 pracovníků. Ostatní oddělení firmy provozují svou činnost na Slovensku a pod jiným vedením. Proto by bylo velice obtížné stejné šetření provést i tam. Je tedy nutné brát, vzhledem k těmto okolnostem, získané výsledky s omezením platnosti na oblast České republiky.

4 Charakteristika podniku BRVZ s.r.o.

4.1 Historie podniku

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

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

- Silniční stavitelství
- Pozemní stavitelství
- Inženýrské stavitelství

4.2 Služby poskytované společností BRVZ s.r.o.

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

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

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

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

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

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

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

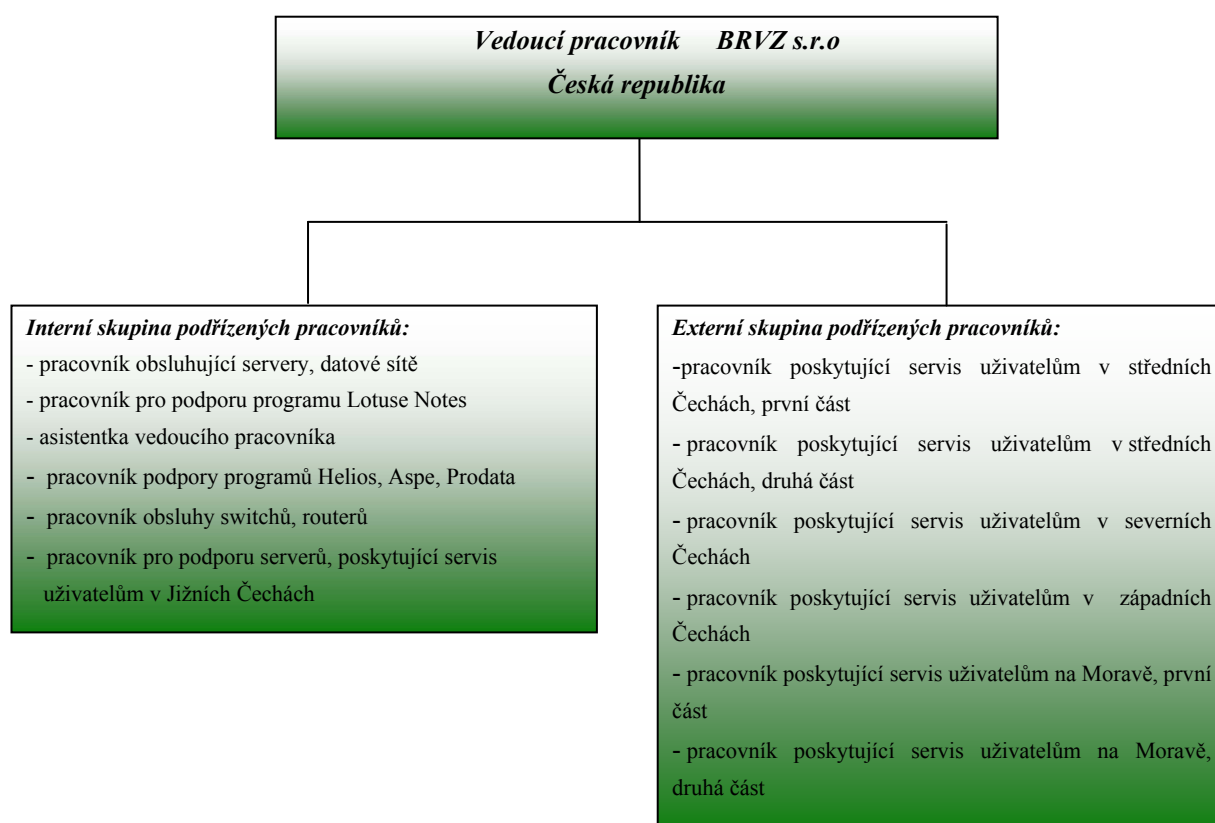
4.3 Organizační struktura společnosti

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

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

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

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



Pramen: autorka

4.4 Náplň práce jednotlivých pracovníků

Vedoucí pracovník

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

Interní skupina

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

Externí skupina

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

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

Tabulka 1: Počet uživatelů na jednotlivé pracovníky uživatelské podpory - dle lokalit

Oblast (vždy 1 pracovník)	<i>jižní</i> Čechy 1. část	<i>jižní</i> Čechy 2. část	<i>střední</i> Čechy 1. část	<i>střední</i> Čechy 2. část	<i>západní</i> Čechy	<i>severní</i> Čechy	<i>Morava</i> 1. část	<i>Morava</i> 2. část
Počet uživatelů	288	288	156	156	319	240	335	420

Pramen: BRVZ s.r.o.

Celkem na 6 pracovníků uživatelské podpory tedy připadá 2202 uživatelů.

5 Analýza a zhodnocení současného stavu

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

Kolektiv

Kolektiv je poměrně mladý, což byl záměr vedoucího pracovníka z důvodu jeho názoru, že mladí lidé mají bližší vztah k moderním technologiím, jsou flexibilnější a snadněji se učí novým poznatkům, což jsou v oblasti výpočetní techniky velice důležité faktory. Věkový průměr pracovníků je 34,5 roku, jde tedy o poměrně **mladý kolektiv**. Jeden z důvodů rozhodnutí vedoucího pracovníka o přijmutí pracovníků podobného věku byl také důvod, že lidé podobného věku k sobě mají blíže, což pomáhá vytvářet přátelské pracovní prostředí.

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

Řízení ve firmě

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

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

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

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

Druhořadé a rutinní úkoly, jak jsem již výše zmínila, jsou řízeny samotnými pracovníky. Tím však vzniká prostor pro časové prodlevy, jelikož splnění těchto pracovních úkolů není nikým kontrolováno, než samotným pracovníkem. V případě určité stagnace či takzvaného „vyhoření“, kdy pracovník svou práci vykonává již dlouho a není motivován novými impulzy, dochází k prodlužování času nutného na výkon určitého pracovního úkonu, k snížení pracovní produktivity. Jedinou možnou kontrolou je existence zpětné vazby, kdy neuspokojený uživatel, jehož žádost nebyla vyřízena podá stížnost. To se však stává pouze v krajních případech, proto můžeme říci, že v této části pracovních úkolů není zajištěna dostatečná kontrola.

Dalším problémovým faktorem, který se ve společnosti vyskytuje, je nedodržování jednotných postupů, týkající se druhořadných úkolů. Příkladem může být naléhavá situace, kdy dojde k vyřízení určité objednávky uživatele bez záznamu do interního systému. Situace je urychleně vyřízena, ale neexistuje jediný záznam, který může být v budoucnu potřebný. Neexistuje zde také zpětná vazba ve formě kontroly a problém se projeví tehdy, kdy jsou již potřebná data jen obtížně zjistitelná, prodlužují pracovní procesy a vyžadují mnoho času na dohledávání, který mohl být efektivněji využit při plnění ostatních pracovních úkolů.

5.1 Individuální motivace zaměstnanců

Z odborné literatury víme, že lidé si vytvářejí vlastní individuální motivační hierarchie. Základem úspěšnosti každého manažera je působení konkrétních motivačních faktorů na jednotlivce. Ve společnosti BRVZ, s.r.o. jsou jako motivační faktory používány:

- **Plat**, který je významným motivem pro většinu lidí. Jsou potřebné pro zajištění základních potřeb a dále zajištění určité životní úrovně. Oba faktory jsou nutné pro dosažení spokojenosti pracovníka. Pro manažera jsou pracovníci, pro něž je platové ohodnocení motivem, snadno řiditelní, neboť má-li podnik k dispozici dostatek financí, je možné tyto pracovníky maximálně motivovat a dosáhnout u nich maximálního výkonu. Plat je stanoven dle směrnic firmy, pracovní odpovědnosti, dosaženého vzdělání, počtu let, po které pracovník pro firmu pracuje do tarifních skupin A, B, C.

Tabulka 2: Tarifní skupiny pro zaměstnance technicko- hospodářské pracovníky

Tarifní skupiny pro zaměstnance – THP, hrubé tarifní měsíční mzdy	
Administrativní zaměstnanci	Třída A
Techničtí zaměstnanci	Třída A
Ekonomičtí zaměstnanci	Třída B
Odborní pracovníci	Třída B
Odborné řídicí odpovědnosti	Třída B
Vedoucí pracovníci	Třída C
Vedoucí pracovníci s ukončeným vyšším odborným vzděláním	Třída C
Vedoucí pracovníci s ukončeným vysokoškolským vzděláním	Třída C
Vedoucí pracovníci s odbornou řídicí odpovědností	Třída C
Samostatní vedoucí pracovníci s ukončeným odborným vzděláním	Třída C
Samostatní vedoucí pracovníci s vysokoškolským absolutoriem	Třída C
Samostatní vedoucí pracovníci s odbornou řídicí odpovědností	Třída C

Pramen: BRVZ s.r.o.

- **osobní postavení** by se alespoň v jisté míře mělo objevit v motivačním žebříčku každého pracovníka. Možnost vzdělávat se a zvyšovat svou kvalifikaci je vhodným motivačním faktorem pro řadu pracovníků, které neuspokojí odpracování pracovní doby a odměny v podobě platu. Jedná se o ctižádostivé pracovníky, které motivuje možnost osobního rozvoje. Společnost se podílí na

odborném růstu svých zaměstnanců, zaměřuje se na zajištění možnosti vzdělávání pracovníků u nichž to jejich profese vyžaduje či u pracovníků, kteří mají o další vzdělávání sami zájem. Pracovníci se mohou dvakrát do roka účastnit různých školení, vhodných k výkonu jejich profese. Dále společnost BRVZ poskytuje plně hrazené jazykové kurzy,

- pro většinu zaměstnanců je také důležité příjemné **pracovní prostředí**, pro některé typy zaměstnanců je naopak tento faktor mnohem více než pracovní výsledky a peníze. Společnost si zakládá na vytváření příjemné pracovní atmosféry, přátelském vztahu mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky, který by měl zjednodušit a urychlit řešení případných pracovních problémů a rychlé odstranění nedostatků, které by mohly vést ke snížení pracovní produktivity zaměstnance. Společnost organizuje různé sportovní akce jako například volejbalové či bowlingové turnaje, vánoční večírky atd., které mají navodit pocit sounáležitosti se společností, možnost sblížit se svými spolupracovníky, poznat se navzájem po stránce nejen pracovní, ale také soukromé. Z vlastní zkušenosti mohou říci, že osobní poznání svých spolupracovníků spolupráci velice usnadní, pokud své spolupracovníky lépe známe, máme větší snahu pomoci a vyřešit možné problémy a nedorozumění,
- V neposlední řadě je podstatným a uplatňovaným motivačním faktorem umožnění **kreativní práce** pracovníkům, u nichž je tato vlastnost předností pro realizaci vykonávaných pracovních povinností. Jedná se o pracovníky, kteří mají potřebu vytvářet něco nového. Tvořiví lidé dávají přednost práci, při které mohou vymýšlet nová řešení a tím mohou prospět společnosti v mnoha oblastech.

Do **sociálního programu** firmy dále patří:

- příspěvek na stravné ve formě nákupu poukázek pro stravování, na které firma přispívá 55% z jejich ceny,
- možnost využívání osobních automobilů i pro soukromé osoby. Osobní automobil využívá ve firmě většina pracovníků, jelikož součástí jejich pracovní náplně jsou časté pracovní cesty,
- příspěvek na penzijní připojištění,

- poskytování firemních půjček za zvýhodněný úrok,
- využívání mobilních telefonů i pro soukromé účely,
- poskytování o týden delší dovolené, než je stanoveno ze zákona, tedy celkem 5 týdnů dovolené,
- prémiové odměny - jednou ročně je odměňována většina pracovníků dle rozhodnutí vedoucího pracovníka, přibližně výší jednoho platu navíc.

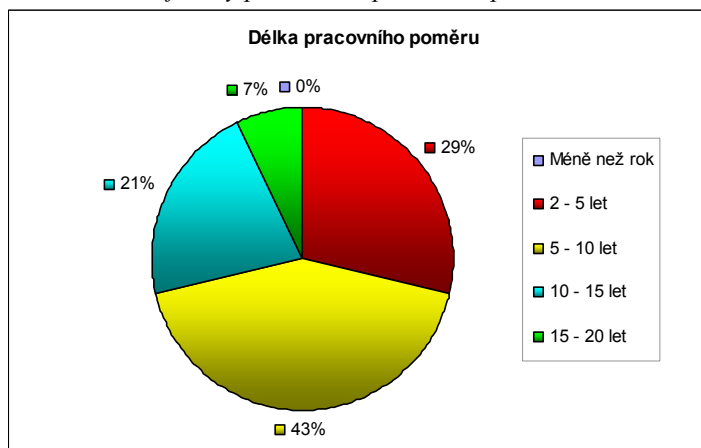
5.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo určeno všem 14 podřízeným pracovníkům. Obsahovalo 15 otázek, které byly zaměřeny na získání všeobecných informací o zaměstnancích a dále otázky zaměřené přímo na spokojenost pracovníků se svým zaměstnáním a na jejich potřeby. Typ dotazování a výběr otázek byl zvolen s ohledem na pravděpodobně existující problémy (viz cíl a hypotézy) s cílem potvrdit předpokládané skutečnosti a zjistit doplňující informace potřebné jako podklady pro následující správné rozhodování vedoucího pracovníka. Otázky jsem cíleně volila tak, aby měly dostatečnou vypovídající schopnost ke zkoumaným problémům, ale byly jednoduché a bylo možné na ně co nejsnadněji odpovědět, z důvodu velkého pracovního vytížení spolupracovníků. Předpokládala jsem, že čím bude na otázky obtížnější a časově náročnější odpovědět, tím se bude snižovat i ochota spolupracovníků odpovědi poskytnout. To by se mohlo negativně projevit na vypovídající schopnosti získaných informací. Dotazníkové šetření bylo provedeno formou zaslání e-mailů, s dotazníkem v příloze, podřízeným pracovníkům společnosti začátkem měsíce ledna 2009. Zaměstnanci měli 14 dní na jejich zpracování a zpětné zaslání.

Otázka 1 – Zjištění délky pracovního poměru

Z první otázky dotazníkového šetření vyplývá, že u 43% zaměstnanců trvá pracovní poměr déle jak 5 let. U 29% zaměstnanců déle jak jeden rok, u 21% zaměstnanců déle jak 10 let. Více jak 15 let u podniku pracuje jeden pracovník, 7 % z celkového počtu zaměstnanců. Jedná se o vedoucího skupiny, který uvedl, že u podniku pracuje již od absolvování vysoké školy. Z výsledku můžeme konstatovat, že se jedná o stabilní pracovní kolektiv.

Obrázek 4: Graf délky pracovního poměru u společnosti, otázka 1

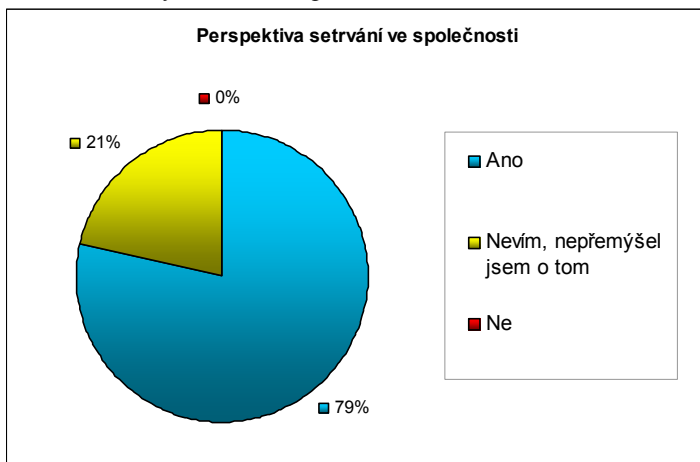


Pramen: autorka

Otázka 2 – Zjištění perspektivy zaměstnanců ve společnosti

Většina pracovníků (79 %) uvedla, že je rozhodnuta u společnosti setrvat, pouze 21% se touto otázkou zatím nezabývala. Nikdo z dotazovaných neuvedl, že by chtěl od společnosti odejít, což do jisté míry ukazuje na spokojenost pracovníků se svým zaměstnáním.

Obrázek 5: Graf setrvání ve společnosti v budoucnosti, otázka 2

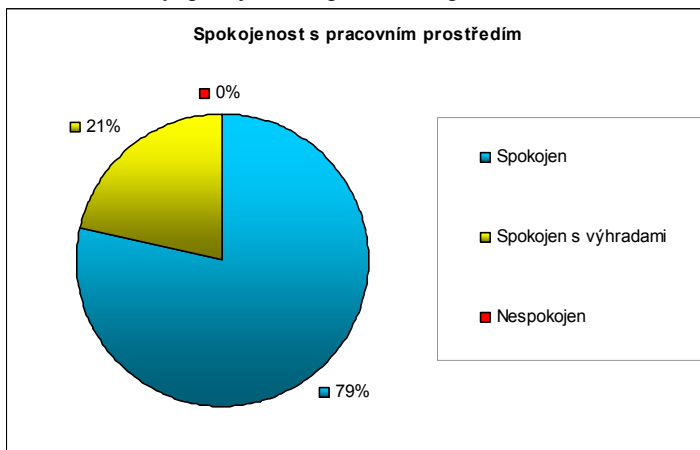


Pramen: autorka

Otázka 3 – Zjištění spokojenosti s pracovním prostředím

Otázka týkající se pracovního prostředí zaměstnanců vyjadřuje spokojenost pracovníků ze 79 %, 21% zaměstnanců vyjádřilo do jisté míry nespokojenost. Jednalo se o pracovníky, kteří mají svou kancelář mimo centrálu v Českých Budějovicích. Tito zaměstnanci mají své kanceláře v budovách firem, jimž společnost BRVZ, s.r.o. poskytuje servis a jejich pracovní kanceláře jsou, jak v dotazníku uvedli, prostorově omezené.

Obrázek 6: Graf spokojenost s pracovním prostředím, otázka 3

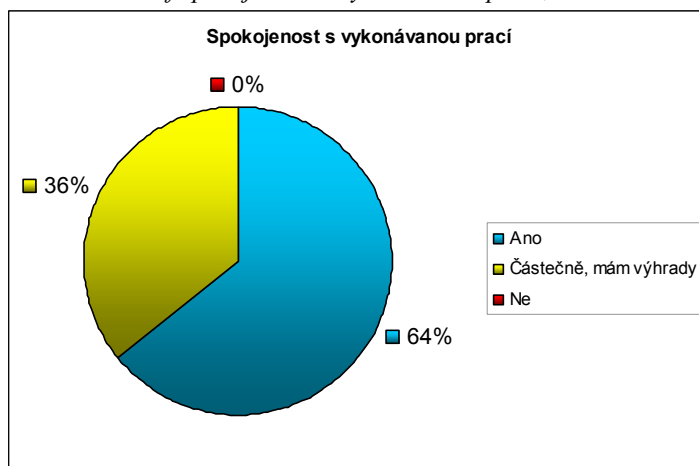


Pramen: autorka

Otázka 4 – Zjištění spokojenosti s vykonávanou prací

Výsledky čtvrté otázky vyjadřují spokojenost pracovníků s náplní jejich pracovní činnosti. 64% zaměstnanců je spokojeno s vykonávanou prací. 36% zaměstnanců uvedlo, že je jen částečně spokojeno. Důvodem jejich nespokojenosti, jak do dotazníků uvedli, je špatná komunikace mezi nimi a nadřízeným, jelikož z tohoto důvodu zůstávají některé úkoly nedořešené a nebo se řeší déle než by musely. Dalším uváděným faktorem, který měl vliv na hodnocení spokojenosti byl častý stres a přetíženost.

Obrázek 7: Graf spokojenosti s vykonávanou prací, otázka 4



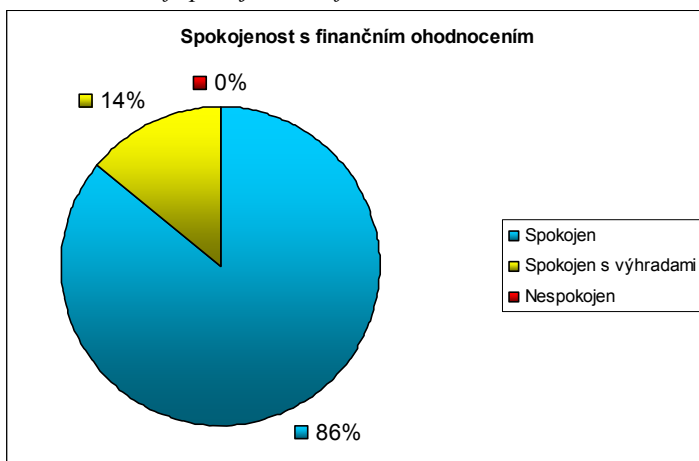
Pramen: autorka

Otázka 5 – Zjištění spokojenosti s finančním ohodnocením

Pátá otázka řešila spokojenost pracovníků s jejich finančním ohodnocením. Jak vyplývá z připojeného obrázku 8, velká většina pracovníků, celých 86% je se svým finančním ohodnocením spokojena. Toto je dáno skutečností, že je firma členem silného zahraničního holdingu, který díky svému kapitálovému pozadí dokáže své pracovníky ohodnotit lépe než je v České republice běžné a tím si zajistit jejich dlouhodobou loajalitu. Platy ve společnosti v průměru převyšují průměrný hrubý plat v České republice 25 381,-Kč dle údajů, které jsem získala z Českého statistického úřadu. Pramen: [14].

Finanční ohodnocení dále ovlivňuje fakt, že v odvětví výpočetních technologií je stále nedostatek kvalifikovaných pracovníků a proto společnost dokáže své pracovníky za jejich schopnosti ocenit. 14 % dotazovaných pracovníků uvedlo, že je částečně spokojeno. Mezi uváděné důvody nespokojenosti patřilo například, že roční prémie jsou pracovníkům vypláceny nahodile a ne na základě jejich skutečného pracovního výkonu.

Obrázek 8: Graf spokojenosti s finančním ohodnocením, otázka 5

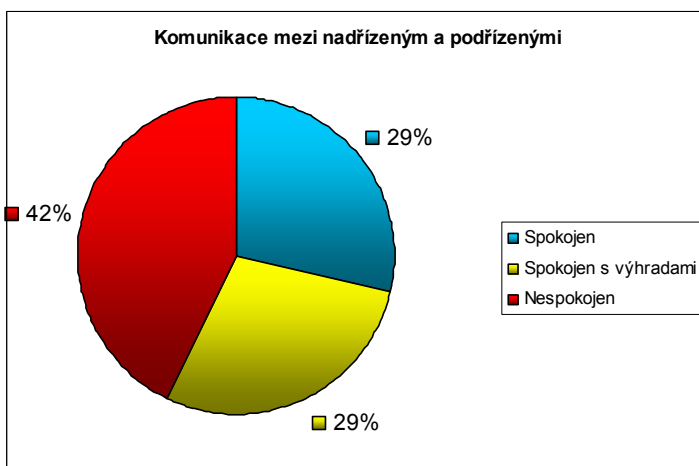


Pramen: autorka

Otázka 6 – Zjištění spokojenosti s komunikací s vedoucím pracovníkem

Z obrázku číslo 9 je vidět, že komunikace mezi nadřízeným a podřízenými vyžaduje určitou změnu. Je s ní spokojeno 29 % zaměstnanců, částečně spokojeno 29% pracovníků a svou nespokojenost vyjádřilo celých 42 % zaměstnanců. Jako důvod nespokojenosti byla uvedena potřeba konání častějších porad se svým nadřízeným.

Obrázek 9: Graf -Komunikace mezi nadřízeným a podřízenými, otázka 6

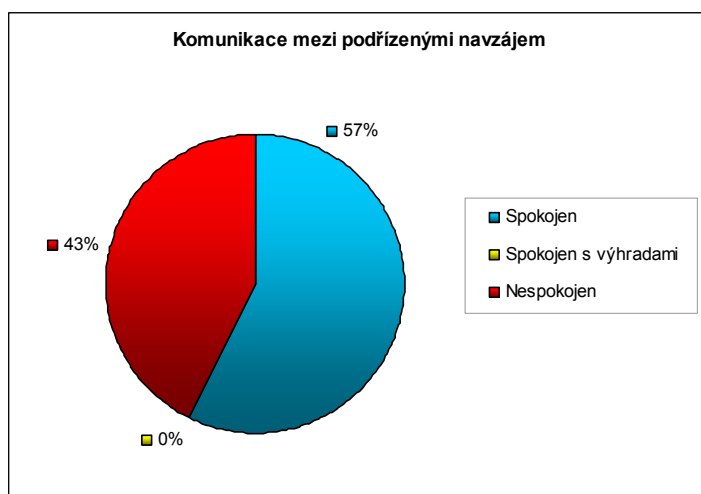


Pramen: autorka

Otázka 7 - Zjištění spokojenosti s komunikací mezi zaměstnanci navzájem

Otázka číslo 7 doplňovala otázku číslo 6, týkající se komunikace ve společnosti. Jak je vidět z obrázku 10, výsledek spokojenosti s komunikací mezi podřízenými navzájem je velmi podobný výsledku předchozímu. Spokojeno je 57 % zaměstnanců, nespokojeno 43 % zaměstnanců. Ze získaných odpovědí vyplývá potřeba konání častějších porad, které by komunikační tok značně usnadnily.

Obrázek 10: Graf - Komunikace mezi podřízenými navzájem, otázka 7

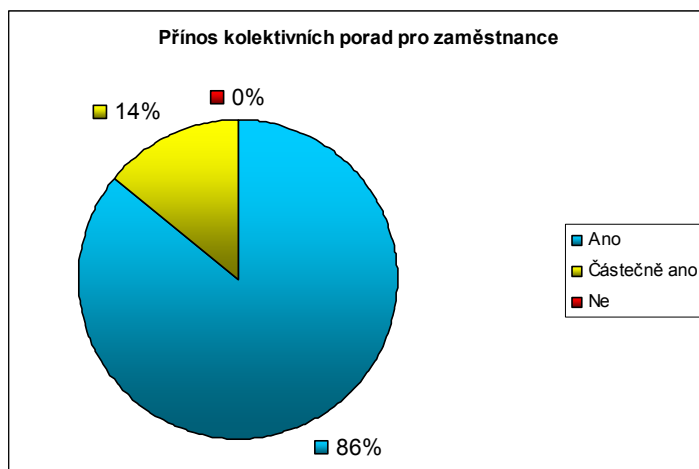


Pramen: autorka

Otázka 8 – Zjištění přínosu kolektivních porad

V odpovědích k otázce týkající se kolektivních porad se potvrdilo, že jsou pro zaměstnance velice přínosné a usnadňují jejich práci. 86 % zaměstnanců uvedlo, že účastnění porad je pro ně velice přínosné, 14 % uvedlo, že porady jsou pro ně přínosné pouze částečně.

Obrázek 11: Graf přínosu kolektivních porad pro zaměstnance, otázka 8

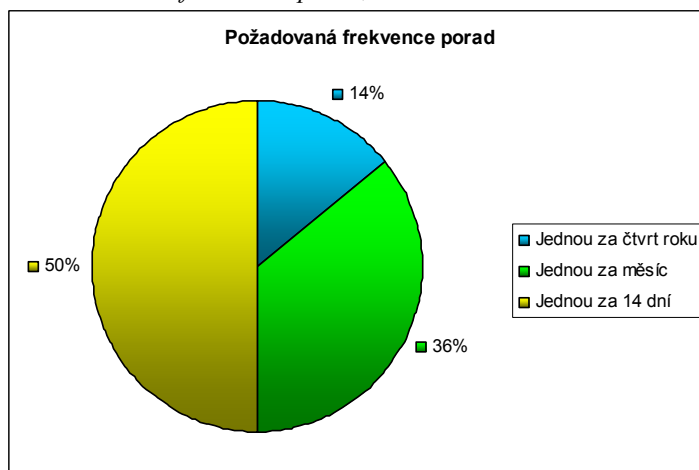


Pramen: autorka

Otázka 9 – Zjištění požadované frekvence porad

50 % z dotazovaných se domnívá, že by bylo vhodné porady uskutečňovat jednou za 14 dní, 36 % by uvítalo poradu jednou za měsíc a pro pouze 14 % by stačilo porady organizovat jednou za čtvrt roku. V tomto případě se jednalo o pracovníky, kteří mohou svou práci vykonávat téměř samostatně, jejich práce vyžaduje konzultaci s nadřízeným a ostatními spolupracovníky velice zřídka.

Obrázek 12: Graf - Častost porad, otázka 9

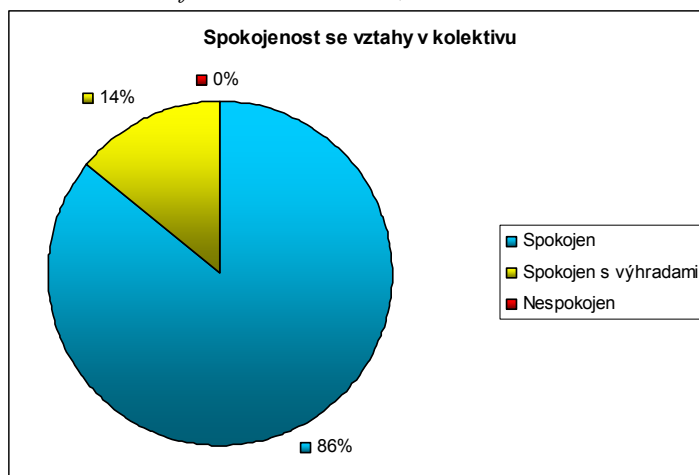


Pramen: autorka

Otázka 10 – Zjištění spokojenosti se vztahy v kolektivu

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

Obrázek 13: Graf - Pracovní kolektiv, otázka 10



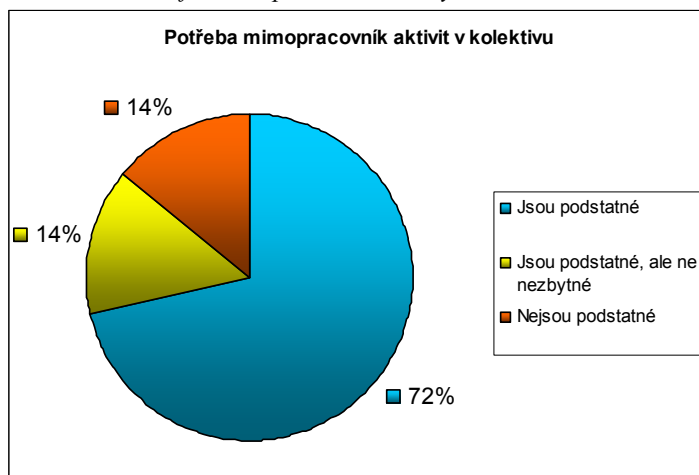
Pramen: autorka

Otázka 11 – Zjištění potřeby mimopracovních aktivit

72% pracovníků by uvítalo možnost zúčastnit se mimopracovních aktivit, za účelem bližšího poznání kolegů, stmelení kolektivu, relaxace.

14% pracovníků si nemyslí, že by setkání toho druhu byla nutná. 14% zbývajících zaměstnanců nemá zájem o mimopracovní setkání se svými kolegy.

Obrázek 14: Graf - Mimopracovní aktivity, otázka 11

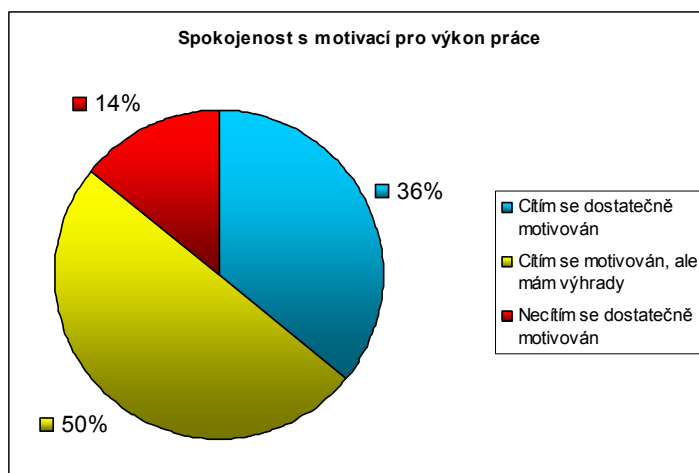


Pramen: autorka

Otázka 12 – Zjištění spokojenosti s motivací

Na otázku týkající se motivace při výkonu své práce odpovědělo 50 % dotazovaných, že je s motivačním programem spokojeno, ale motivovala by je více kontrola u činností, které jsou řízeny samotným pracovníkem a není nad nimi žádný jiný dohled. Chybí zde zpětná vazba, až na kritické případy, kdy dojde již ke stížnostem. 36 % zaměstnanců uvedlo, že je velmi spokojeno s motivačním programem a 14 % zaměstnanců uvedlo, že jsou motivováni nedostatečně, například by uvítali častější pochvalu.

Obrázek 15: Graf - Spokojenost s motivací pro výkon práce, otázka 12

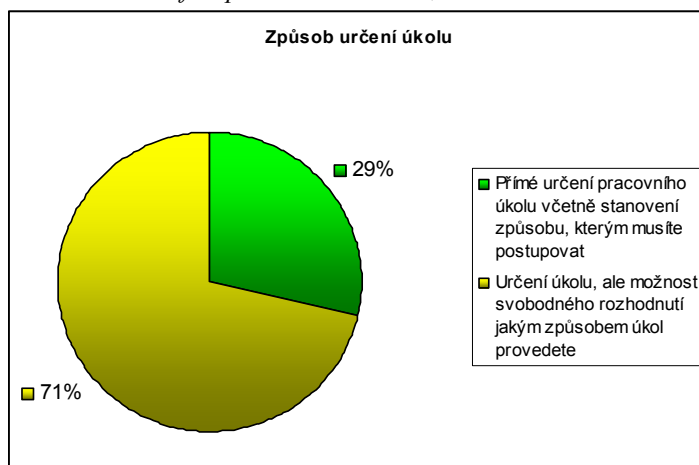


Pramen: autorka

Otázka 13 – Zjištění preferencí způsobů určení úkolu

71 % pracovníků uvedlo, že vyhovující způsob zadání úkolu pro ně je určení úkolu nadřazeným pracovníkem, ale ponechání volnosti v rozhodování, jak úkol provést. Je možné být tak při plnění pracovního úkolu kreativní, použít vlastní názor a zkušenosti, zaměstnanec má pocit že je schopný úkol samostatně dovést do konce. U 29 % pracovníků je vyhovujícím postupem při určení způsobu zpracování úkolu přímé určení úkolu a také způsobu, jak jej dosáhnout. Zaměstnanci uvedli, že se obávají rozhodovat sami a poté nést odpovědnost, vyhovuje jim převzít rozhodnutí vedoucího pracovníka.

Obrázek 16: Graf - Způsob určení úkolu, otázka 13



Pramen: autorka

Otázka 14 – Zjištění potřeby a způsobu zvyšování kvalifikace

Na otázku zabývající se potřebou zvyšovat si svou kvalifikaci odpovědělo 57 % pracovníků, že ji zvyšovat chtějí a to jazykovým kurzem. 36 % uvedlo potřebu zvyšovat si svou kvalifikaci dalším vzděláváním, jako školením, odběrem a studiem odborných časopisů. 7 % uvedlo, že dále nepotřebují zvyšovat svou kvalifikaci.

Obrázek 17: Graf - Zvyšování kvalifikace, otázka 14

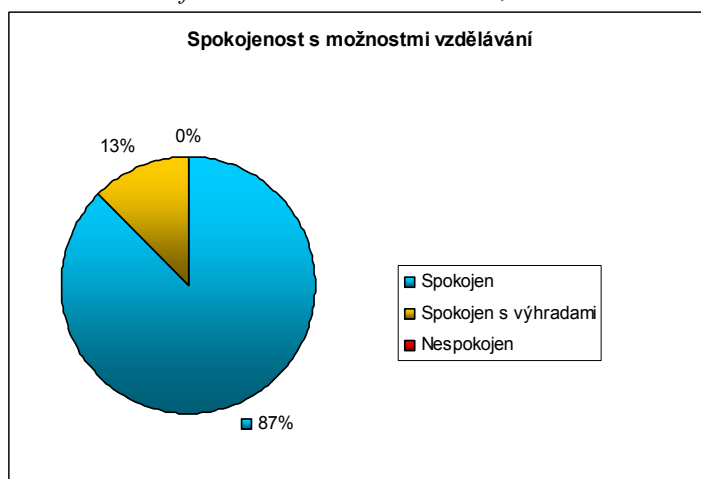


Pramen: autorka

15 – Zjištění spokojenosti s možnostmi vzdělávání

Na otázku, zda společnost umožňuje pracovníkům zvyšovat svou kvalifikaci uvedli všichni dotazovaní, že jim tuto možnost společnost nabízí, 87 % pracovníků uvedlo, že jsou spokojeni s touto možností, ostatních 13 % uvedlo, že je tato skutečnost zajímavá, ale bohužel jim na další vzdělávání nezbyvá čas, proto tuto možnost nemohou využít.

Obrázek 18: Graf - Umožnění dalšího vzdělání, otázka 15

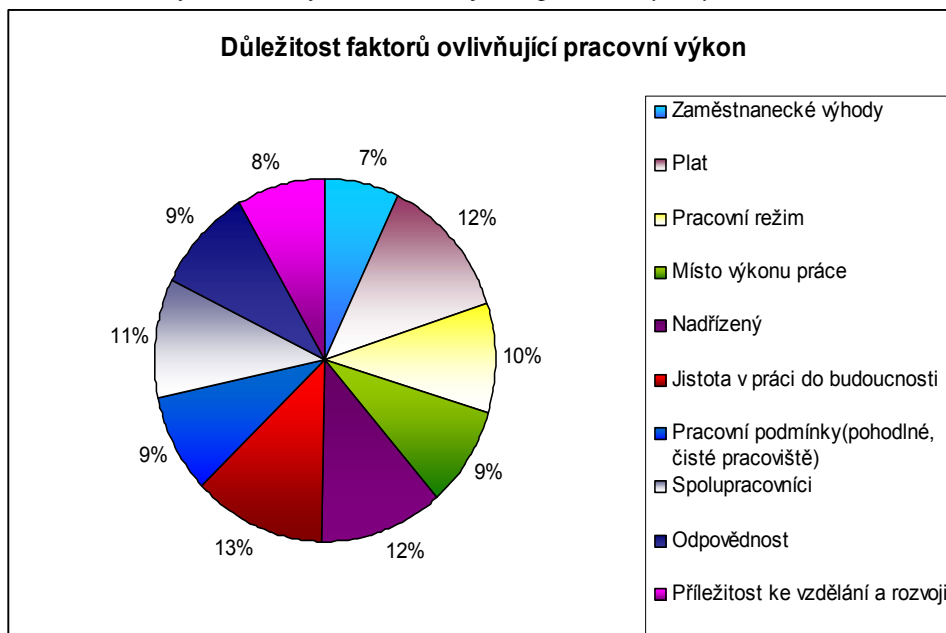


Pramen: autorka

Otázka 16 – Preference faktorů ovlivňující práci dle důležitosti od čísla 10

Odpovědi na poslední otázku měly nastínit přehled o tom, které faktory ovlivňující pracovní výkon jsou pro pracovníky nejvíce motivující a naopak, které z nabídnutých faktorů ovlivňují pracovníky nejméně. Na základě získaných údajů můžeme konstatovat, že pracovníky nejvíce motivuje jistota a stálost práce. K velmi důležitým faktorům dále patří plat, spolupracovníci a nadřízený a také pracovní režim. 9 % ze 100 % byly ohodnoceny pracovní podmínky, odpovědnost a místo výkonu práce. Nejméně důležitými faktory jsou pro pracovní kolektiv možnost dalšího vzdělání – byla ohodnocena 8 % ze 100 % a zaměstnanecké výhody, ohodnocené 7 %.

Obrázek 19: Graf důležitosti faktorů ovlivňujících pracovní výkon, otázka 16



Pramen: autorka

6 Diskuse

Zkoumanou oblastí byla oblast motivace a odměňování pracovníků. Z dosažených výsledků můžeme konstatovat, že zaměstnanci pracují ve společnosti ve většině případů déle jak 5 let, většina pracovníků je spokojena s pracovním prostředím a vztahy na pracovišti. Dalším pozitivem je, že pracovníci jsou velmi spokojeni se svým platovým ohodnocením, které přesahuje průměrný hrubý plat v České republice. V oblasti motivace jsou tyto faktory pro spokojenost pracovníků velice důležité a v důsledku situace na trhu v letech finanční krize, ve které se právě bohužel světové ekonomiky, bez výjimky České republiky nacházejí, jsou ještě umocněny.

Z dotazníků vyplývá, že zaměstnanci mají největší **problém s komunikací** ve společnosti a to jak s komunikací mezi nadřízeným a podřízenými, tak s komunikací mezi pracovníky navzájem. Dochází tak ke **ztrátě času v důsledku dohledávání informací**, které pokud by pracovník věděl, mohl svůj čas využít efektivněji.

Tímto výsledkem se potvrdila hypotéza HP2 : V oblasti komunikace mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnanci, mezi zaměstnanci navzájem existují chyby.

K odstranění tohoto nedostatku by velmi pomohly častěji konané kolektivní porady, jak je blíže rozepsáno v následujícím odstavci, jasné zadání úkolu, odpovědnosti a termínu splnění by pozitivně ovlivnilo vývoj všech aktuálních činností.

Dále jsme zjistili, že by zaměstnanci uvítali **častější pracovní porady**, vyhovující časové rozpětí mezi nimi navzájem by u 50% dotazovaných bylo jednou za 14 dní. Jelikož se porady konají velmi sporadicky, mohu říci, že v této oblasti shledávám velký nedostatek, který by měl být do budoucna řešen. Častější a pravidelně naplánované porady by zároveň řešily problémy v komunikaci, jelikož bez konzultace s ostatními či nadřízeným dochází k řešení „na vlastní pěst“, což se často negativně projeví na výsledku práce. Z odpovědí získaných z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že by bylo velmi přínosné organizovat kolektivní poradou jednou za 14 dní. Na poradách by měly být řešeny nejen budoucí plány a rozdělení úkolů, ale také jednotlivé pracovní problémy podřízených pracovníků, čímž by se efektivněji došlo k vytyčenému cíli. Podmínkou by mělo být sdělení všech potřebných informací, delegování pravomocí, stanovení zodpovědností a v neposlední řadě kontrola a sdělení hodnocení odvedené práce. K hodnocení je třeba přistupovat citlivě, musí být výstižné, ale je třeba dbát na to, aby

nadále pracovníky motivovalo, v případě dosaženého dobrého výkonu byl pracovník pochválen, v případě špatného výsledku pokárán, ne však kritizován či ponížen před ostatními pracovníky.

86% pracovníků by také uvítalo více možností mimopracovních aktivit. **Mimopracovní aktivity** se ve společnosti konají jednou až dvakrát do roka, každý pracovník žije uzavřeně svůj život a nedochází tak k stmelení kolektivu. V mnoha společnostech je v současné době využíván teambuilding, který by i v tomto kolektivu mohl být přínosem. Pracovnímu kolektivu je dána možnost strávit společný čas, úkolem je prolomit bariéry a rivalitu s cílem stmelit tým, získat netradiční zábavné zážitky, prožitky a poznatky jak o sobě, tak o druhých.

Výsledky otázky 12 nepotvrdily hypotézu 1 : HP1: Zaměstnanci jsou spokojeni se současným motivačním programem. Celých 50 % dotazovaných sice odpovědělo, že je s motivačním programem společnosti spokojeno, ale jen z části. Zaměstnanci uvedli, že u činností vedlejších, které nepodléhají kontrole jiné než jejich vlastní, vědí o skutečnosti, že problémy by mohly být vyřešeny rychleji, než je tomu doposud. Důsledná kontrola by vedla k větší motivaci a snaze pružněji problém vyřešit.

V některých podnicích zabývající se informačními technologiemi je pro tento účel využíván tzv. “**helpdesk**“. Jedná se o systém, který by mohl být efektivně využíván i ve společnosti BRVZ, s.r.o. a mohl by být velkým přínosem a pomoci řešení tohoto stavu. Návrh základních funkčních vlastností systému je popsán v následující kapitole.

Z výsledků otázky 13 je vidět, že 71 % dotazovaným vyhovuje stanovení úkolu nadřazeným pracovníkem, ale možnost zvolit si, jakým způsobem bude cíl dosažen. Ve společnosti je většina vedlejších problémů, dle mého pozorování, řešeno tímto způsobem. Zapojení pracovníků do řešení úkolů podporuje kreativitu zaměstnanců, umožňuje vyjádřit vlastní postoj, přináší zaměstnanci pocit užitečnosti a schopnosti.

Hypotéza HP3: Existuje potřeba zvyšování kvalifikace pracovníků byla potvrzena výsledky otázky 14 a 15. V oblasti vzdělávání a možnosti zvyšování kvalifikace jsou pracovníci společnosti spokojeni a jejich potřeba odborného růstu je jim zajištěna prostřednictvím školení, možností odběru a studia odborné literatury, zajištěním jazykových kurzů.

6.1 Návrh na vytvoření elektronického informačního systému

Po konzultaci prezentovaných výsledků se svými kolegy z oblasti vývoje software a správy systémů jsme společně nastínili koncept systému, jež by měl pomoci s řešením problémů s tokem informací ve společnosti BRVZ s.r.o. Systém by měl být přístupný z jakéhokoli počítače ve firemní síti pomocí internetového prohlížeče a to jak ze strany pracovníků a vedení BRVZ s.r.o., tak ze strany všech uživatelů holdingu STRABAG v celé České republice. Systém jsme pracovníčně nazvali **Helpdesk** a měl by primárně řešit tyto tři hlavní oblasti:

- **Elektronická „nástěnka“** pro pracovníky BRVZ – zde by se měly objevovat veškeré důležité novinky a pokyny (úkoly) týkající se jak pracovních postupů, tak administrativních nařízení. Na novinky v této části systému by pracovníci mohli být upozorňováni e-mailem, případně SMS zprávou na mobilní telefon. Tato část pomůže lineárnímu a rychlému šíření novinek mezi pracovníky a měla by eliminovat zbytečnou práci navíc vznikající využíváním zastaralých informací. Z hlediska motivace by tento krok měl být přínosný tím, že bude vytvářen neustálý mírný tlak na pracovníky k udržování jejich aktivity a nutného zájmu o svou práci, jelikož bez pružného přístupu by pracovník začal zaostávat za ostatními, systém bude udržovat pracovníky ve střehu, zainteresované do všech pracovních novinek. Dále tímto způsobem budou jasně stanovené nové úkoly, které si budou moci pracovníci snadno připomenout, což bude odstraňovat chyby v komunikaci a případu zapomenutí zadaného úkolu.
- **Znalostní databáze** pro pracovníky BRVZ – zde budou uloženy veškeré pracovní postupy týkající se správy jednotlivých uživatelských aplikací, postupy instalací a různá nastavení. Systém by měl být přehledný a měl by zahrnovat veškeré využívané postupy. Pracovníkům by se velmi zjednodušila práce, nemuseli by se zdržovat hledáním postupů a bádáním nad tím, jak určitý problém vyřešit.

Tento systém by měl pracovníkům umožňovat jej neustále spoluvytvářet a doplňovat svými poznatky, upřesněními i zcela novými postupy. Z pohledu motivace tak budou

mít pracovníci možnost jednoduše sdílet své zkušenosti s vědomím, že jejich práce má velký význam i pro ostatní. Budou se cítit užiteční a seberealizovat se. Tato část pomůže sjednotit pracovní postupy, odstraní chyby typu „řešení na vlastní pěst“, jelikož právě tyto postupy nejvíce snižují produktivitu, pokud je třeba zpětně cokoliv dohledat či zjistit, bude jasné stanoveno, jak vzniklý problém řešit. Systém také umožní všem diskutovat na technické rovině a být tak neustále součástí aktuálního dění.

- **Systém uživatelské podpory** - jedná se o nejsložitější část systému, která by měla přinést především tyto tři hlavní přínosy:
 - umožnit uživatelům holdingu STRABAG zadávat požadavky na servisní zásahy elektronicky a především tak zaevidovat samotný vznik problému který chtějí vyřešit
 - poskytnout pracovníkům BRVZ lepší přehled o zásazích, které je čekají
 - umožnit pracovníkům BRVZ a uživatelům holdingu STRABAG potvrdit vyřízení zadaného požadavku s možností komentáře
 - poskytnout vedoucímu pracovníkovi BRVZ **kontrolu** prováděných prací a všeobecný přehled o činnosti svých podřízených. Zároveň poskytnout přehled o spokojenosti uživatelů holdingu STRABAG s prací pracovníků BRVZ.

Tento bod bude přínosný **z hlediska motivování** především díky zvýšené možnosti kontroly nadřízeného podřízených. Zaměstnanci budou více usilovat o rychlé vyřešení existujících problémů, jelikož bude snadno kontrolovatelné, kdo jak rychle a dobře plní zadané požadavky a poskytuje pružnější servis uživatelům. Na základě tohoto systému bude jednodušší práci ohodnotit a díky tomu může být přínosný také z hlediska odměňování a pochvaly. Umožnění srovnání s ostatními bude motivovat jak soutěživé pracovníky, tak také ty ostatní, jelikož i ten nejméně soutěživý pracovník nechce být nejhorší. Ať již z pohledu obavy o stabilitu svého pracovního místa, tak z pohledu ohodnocení ve formě prémie.

Celé softwarové řešení by mělo být řešeno s maximální jednoduchostí z hlediska obsluhy a měla by být vyvinuta snaha prosadit jej do obecného využívání jako nástroj, který pomáhá, zjednodušuje, motivuje, podněcuje aktivitu a zájem pracovníků i přes to že obsahuje velký potenciál v oblasti kontroly.

7 Závěr

V mé bakalářské práci jsem se zabývala motivací a odměňováním lidských zdrojů ve vybraném podniku. Hlavním cílem bylo zhodnocení skutečného stavu v této oblasti, odhalení případných chyb a navržení opatření, které by mohly tento stav zlepšit.

Stanoveny byly tři hypotézy. První hypotéza, že zaměstnanci jsou spokojeni se současným motivačním programem, nebyla potvrzena. Většina zaměstnanců je sice spokojena, ale částečně. U činností, u nichž není zajištěna zpětná vazba ve formě kontroly vedoucího pracovníka uvedla většina zaměstnanců, že není motivována. Zvýšení kontroly by zvýšilo jejich pracovní produktivitu.

Druhá hypotéza se týkala komunikace mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnanci, mezi zaměstnanci navzájem, ve které měly existovat chyby. Tato hypotéza byla výsledky dotazníkového šetření potvrzena. V komunikaci se nacházejí nedostatky a velmi by ji zlepšily častěji konané porady.

U třetí hypotézy, vyjadřující potřebu zvyšování kvalifikace pracovníků, můžeme říci, že byla potvrzena. Kvalifikace u pracovníků v oblasti informačních technologií musí být neustále zvyšována, jelikož se jedná o společnost mezinárodní působnosti, je nutné studium nejen odborné literatury, ale také jazykových kurzů. Tento předpoklad je také jak ze strany společnosti, tak ze strany pracovníků plněn.

Z dotazníkového šetření dále vyplývá, že zaměstnanci jsou velmi spokojeni s pracovními podmínkami, vztahy, platovým ohodnocením a ohodnocením jich samých. Z teorie víme, že výkonnost a spokojenost člověka je přímo závislá na pracovní skupině. Pracovní spokojenost bývá ze sociálně-psychologického hlediska vyjadřována vztahem člověka k práci. Pokud je člověk plně identifikován se svou prací a pracovním zařazením, stává se pro něj práce jedním z hlavních zdrojů motivace a životního uspokojení (Rolínek, 2003).

Přínosem mé práce by mohlo být využití získaných informací z anonymně získaných názorů zaměstnanců společnosti, jelikož se jednalo o první dotazníkové šetření, které upozornilo na některé nedostatky. Dále také navrhovaná řešení, které by mohly přispět ke zlepšení současného stavu v oblasti motivace a odměňování, který dle názoru zaměstnanců je poměrně dobrý, ale v některých oblastech jako je komunikace, častější organizování porad a kontrola, by mohl být lepší.

8 Summary

The main objective of my bachelor work is analysing of staff motivation and remuneration in the company BRVZ s.r.o.

The undisputable fact is that good and satisfied employees are the most important factor of wealth of the company and as a result of this is that they support competitive advantage, productivity and the company development on the market.

My bachelor work is divided into two parts. In the first part I dealt with basic features of motivation, theories of motivation, influencing, stimulation and remuneration.

In the second part of the bachelor work I described the situation of the company BRVZ s.r.o.

Since I have been working in this company as a director assistant for five years I was able to use my own experience and view the company as a whole. I determined three hypotheses that I tried to confirm them or controvert them.

I used an employee questionnaire as means of my survey.

At the end I found out that the staff is quite motivated, communication and control reflects the major problems in this company and the staff is also satisfied with an opportunity of further educating the company provides them.

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

9 Seznamy použitých informací

9.1 Seznam 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. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
5. KOCOUREK, J., TRYLČ, L. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Olomouc: ANAG, 2004, 839 s. ISBN 80-7263-226-4.
6. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
7. NIERMEYER, R. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 109 s. ISBN 80-247-1223-7.
8. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 128s. ISBN 978-80-247-1991-7.
9. ROLÍNEK, L. *Management I. Studijní pomůcka pro kombinované studium*. České Budějovice: Zemědělská fakulta JU, 2003, 94 s.
10. TOMŠÍK, P. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2005, 105 s. ISBN 80-7157-845-2.
11. VEBER, J. A KOL. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
12. Interní materiály společnosti BRVZ s.r.o.
13. CAUFIELD, H., Maslowova pyramida, [online], 2008, [cit. 22.2.2009]. Dostupné na: > <http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida.html> >
14. Český statistický úřad [online]. 2009, [cit. 9.3.2009]. Dostupné na: < http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prace_a_mzdy_prace >

15. Desatero rozvoje zaměstnanců, [online], 2007, [cit.13.07.2009]. Dostupné na < <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-21582020-desatero-rozvoje-zamestnancu> >
16. Urban, J., Zanedbávat hodnocení zaměstnanců se nevyplácí, [online], 2006, [cit.9.12.2006]. Dostupné na: < http://ihned.cz/c6-10016300-19938860-d00000_detail-zanedbavat-hodnoceni-lidi-se-nevyplaci >

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb	7
Obrázek 2: Schéma organizační struktury BRVZ, s.r.o. České Budějovice	25
Obrázek 4: Graf délky pracovního poměru u společnosti, otázka 1	33
Obrázek 5: Graf setrvání ve společnosti v budoucnosti, otázka 2.....	34
Obrázek 6: Graf spokojenost s pracovním prostředím, otázka 3	34
Obrázek 7: Graf spokojenosti s vykonávanou prací, otázka 4	35
Obrázek 8: Graf spokojenosti s finančním ohodnocením, otázka 5.....	36
Obrázek 9: Graf -Komunikace mezi nadřízeným a podřízenými, otázka 6	36
Obrázek 10: Graf - Komunikace mezi podřízenými navzájem, ot. 7.....	37
Obrázek 11: Graf přínosu kolektivních porad pro zaměstnance, otázka. 8.....	38
Obrázek 12: Graf - Častost porad, otázka 9	38
Obrázek 13: Graf - Pracovní kolektiv, otázka 10.....	39
Obrázek 14: Graf - Mimopracovní aktivity, otázka 11	40
Obrázek 15: Graf - Spokojenost s motivací pro výkon práce, otázka 12.....	41
Obrázek 16: Graf - Způsob určení úkolu, otázka 13	41
Obrázek 17: Graf - Zvyšování kvalifikace, otázka 14	42
Obrázek 18: Graf - Umožnění dalšího vzdělání.....	42
Obrázek 19: Graf důležitosti faktorů ovlivňujících pracovní výkony.....	43

Seznam tabulek

Tabulka 1: Počet uživatelů na jednotlivé pracovníky uživatelské podpory - dle lokalit.....	27
Tabulka 2: Tarifní skupiny pro zaměstnance technicko- hospodářské pracovníky	30

Přílohy

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance

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

Příloha 3: Schéma vedení a odvětví koncernu **STRABAG a.s.**

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

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

Příloha 1 : Dotazník pro zaměstnance

Dotazník

Správnou odpověď zaškrtněte, případné výhrady napište.

Otázka 1:

Jak dlouho jste u společnosti zaměstnán?

<i>Méně než rok</i>	
<i>1 - 5 let</i>	
<i>5 - 10 let</i>	
<i>10 - 15 let</i>	
<i>10 - 15 let</i>	

2. Chcete u této společnosti setrvat do budoucna?

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

3. Jste spokojen s prostředím, ve kterém pracujete?

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

4. Naplňuje Vás vykonávání Vaší práce?

<i>Ano</i>	
<i>Ne</i>	
<i>Nespokojen</i>	

5. Jste spokojen s finančním ohodnocením Vaší práce?

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

6. Jste spokojen s komunikačním tokem mezi nadřízeným a podřízenými ve společnosti?

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

7. Jste spokojen s komunikačním tokem mezi spolupracovníky ve společnosti?

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

8. Jsou pro Vás přínosné kolektivní porady?

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

9. Jak často by jste kolektivní porady uvítali?

<i>Jednou za čtvrt roku</i>	
<i>Jednou za měsíc</i>	
<i>Jednou za čtrnáct dní</i>	

10. Jste spokojen s pracovním kolektivem?

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

11. Myslíte si, že by jsou podstatné mimopracovní setkání s Vašimi kolegy pro upevnění pracovní vztahů?

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

12. Jste při výkonu Vaší profese dostatečně motivován ?

<i>Cítím se dostatečně motivován</i>	
<i>Cítím se motivován, ale mám výhrady</i>	
<i>Necítím se dostatečně motivován</i>	

13. Jaký způsob určení úkolu Vám vyhovuje?

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

14. Chcete si nadále zvyšovat si svou kvalifikaci?

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

15. Umožňuje Vám společnost další vzdělávání?

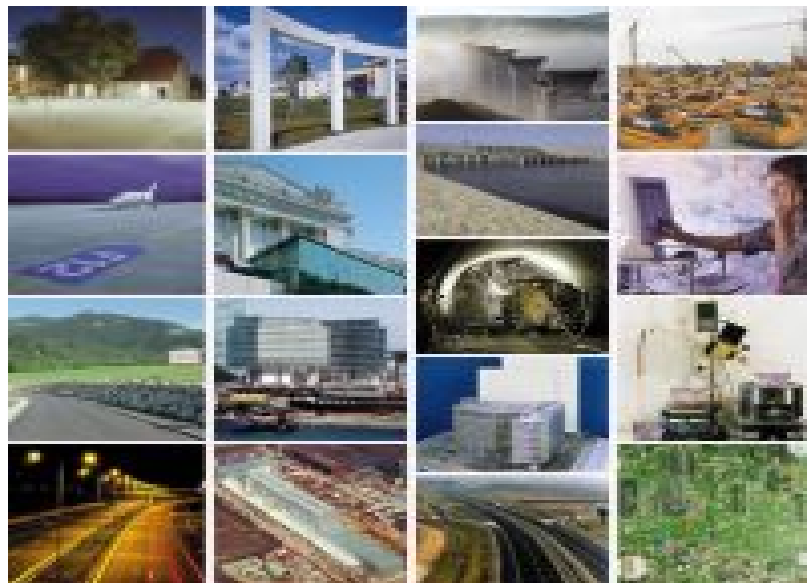
<i>Ano, uveďte</i>	
<i>Ano, jen v některých případech, uveďte</i>	
<i>Ne</i>	

16. Seřad'te faktory práce dle Vašich preferencí od čísla 10

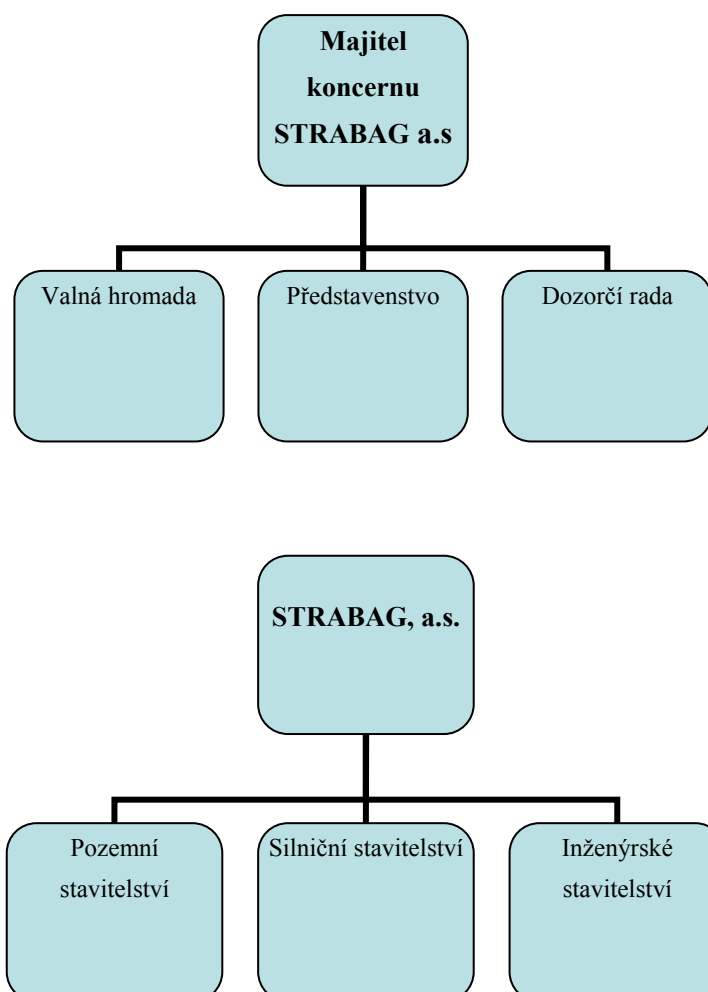
<i>Zaměstnanecké výhody</i>	
<i>Plat</i>	
<i>Pracovní režim</i>	
<i>Místo výkonu práce</i>	
<i>Nadřazený</i>	
<i>Jistota v práci do budoucnosti</i>	
<i>Pracovní podmínky</i>	
<i>Spolupracovníci</i>	
<i>Odpovědnost</i>	
<i>Příležitost ke vzdělání a rozvoji</i>	

•

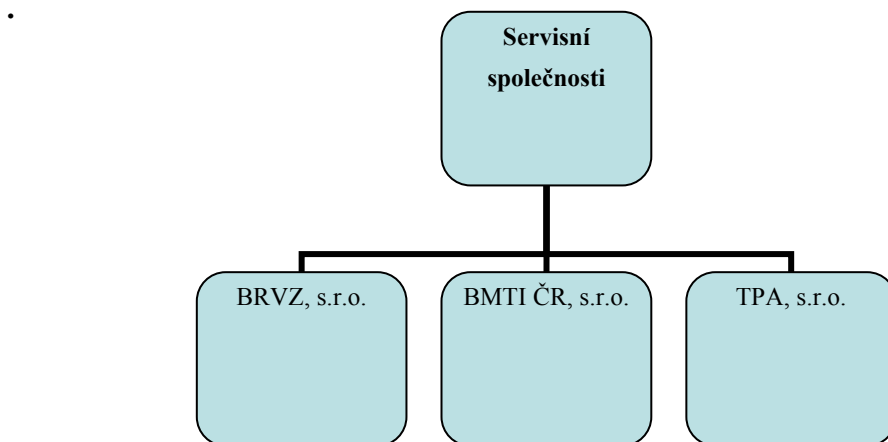
Příloha 2: Grafické znázornění činnosti společnosti **STRABAG a.s.**



Příloha 3: Schéma vedení a odpovědnosti koncernu **STRABAG a.s.**



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



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

