

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Zhodnocení systému motivace pracovníků
ve firmě Computer Help, s r. o. Praha

Evaluation of the motivation system of employees
in Computer Help Ltd., Prague

DP-PE-KPE 200256

KRISTÝNA ZUMOTOVÁ

Vedoucí práce: ing. Sáva Kubias, KPE

Konzultant : Pavel Rybák, Computer Help spol. s r. o. Praha

Počet stran: 72 Počet příloh: 8

Datum odevzdání: 24. 05. 2002

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2001/02

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro **Kristýnu Z u m o t o v o u**

obor č. 6208 T Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111 / 1998 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisů určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu: **Zhodnocení systému motivace pracovníků ve firmě Computer Help, s.r.o. Praha**

Pokyny pro vypracování:

Prostudujte a zhodnoťte systém motivace pracovníků používaný vedením firmy Computer Help, s.r.o. Praha. Zaměřte se jak na řadové, tak na vedoucí pracovníky firmy. Vytkněte nedostatky systému a navrhněte opatření ke zlepšení současného stavu. Své návrhy ekonomicky vyhodnoťte.

Rozsah grafických prací:

50 - 60 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

Komárková, R., Provazník, V.: Motivace pracovního jednání, VŠE Praha, Praha 1996
Bedrnová, E.- Nový, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení, Management Praha 1998

Kahle, B.- Stýblo, J.: Praktická personalistika, Pragoeduca, Praha 1994

Chisnell, P.M.: The Essence of marketing research, Prentice Hall, London 1991

Galloway, D.: Motivation the Difficult to teach, London 1998

Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Management Press, Praha 1995

Podnikové materiály

Zdroje na internetu

Vedoucí diplomové práce: Ing. Sáva Kubias, TUL HF

Konzultant:

Pavel Rybák, Computer Help, s.r.o. Praha

Termín zadání diplomové práce: 31.10.2001

Termín odevzdání diplomové práce: 24.5.2002



doc. Ing. Ivan Jác, CSc.
vedoucí katedry

prof. Ing. Jan Ehleman,
děkan Hospodářské fakulty

Prohlášení

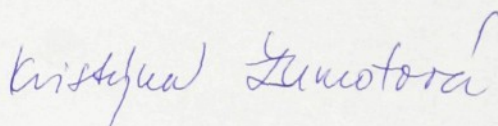
Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta. Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 o právu autorském, zejména §60 (školní dílo) a §35 (o nevýdělečném užití díla k vnitřní potřebě školy).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé práce a prohlašuji, že souhlasím s případným užitím mé práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědoma toho, že užít své diplomové práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše).

Po pěti letech si mohu tuto práci vyžádat v Univerzitní knihovně TU v Liberci, kde je uložena, a tím výše uvedená omezení vůči mé osobě končí.

V Liberci dne: 24. 05. 2002

Podpis: 

Touto cestou bych chtěla poděkovat panu inženýru Kubiasovi za vedení mé diplomové práce a panu Rybákovi za poskytnutí potřebných podkladů a odbornou pomoc.

Resumé

Ve své práci jsem se zaměřila na jeden z výrobních faktorů – lidské zdroje. Zvolila jsem téma motivace a stimulace pracovníků, které považuji za velmi důležitou složku portfolia firmy. Tato práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část obsahuje literární rešerši dané problematiky. Praktická část se zabývá průzkumem současného stavu, analýzou a zhodnocením motivačního systému a nabízí opatření ke zlepšení současného stavu. Průzkum současného stavu obsahuje popis firmy a motivačního systému z pohledu vedoucích pracovníků. Analýza motivačního systému představuje rozbor pracovní spokojenosti a určení důležitosti jednotlivých faktorů stimulace. Opatření a návrhy vycházejí z nedostatků motivačního systému, které byly zjištěny rozбором pracovní spokojenosti.

Résumé

In my writing I aimed my effort to one of the production factors - human resources. I have chosen the theme of motivation and stimulation of employees, because I consider them being a very important component of the portfolio of the firm. This thesis is separated into theoretical and practical part. The theoretical part contains the bibliographic search of this field of study. The practical part is focused on the current state survey, analysis and debriefing of the motivation system and offers some remedies to improve the current state. Current state survey includes the description of the firm and of the motivation system seen by the top management. The analysis of the motivation system presents the analysis of working contentment and deduction of importance of factors of stimulation. Remedies and suggestions come out from the defects of the system which were found by the working contentment analysis.

Obsah

<i>Prohlášení</i>	4
<i>Resumé</i>	5
<i>Obsah</i>	6
<i>Seznam použitých zkratk</i>	8
ÚVOD	9
MOTIVACE JAKO OVLIVŇOVACÍ PRVEK ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ ..	11
1 VYMEZENÍ PROBLEMATIKY MOTIVACE	11
1.1 Obecná charakteristika a základní pojmy	11
1.2 Zdroje motivace.....	13
1.3 Dynamika motivace.....	14
1.4 Motivace a výkon.....	15
1.5 Aspirace, aspirační úroveň	16
1.6 Motivační profil.....	17
1.7 Motivace k práci (pracovní motivace)	17
2 STIMULACE A STIMULAČNÍ PROSTŘEDKY	18
2.1 Přehled stimulačních prostředků.....	18
3 ZDROJE KONFLIKTŮ A PROBLÉMY KOMUNIKACE	25
4 PÉČE O PRACOVNÍKY	29
4.1 Pracovní doba a pracovní režim	29
4.2 Pracovní prostředí.....	31
4.3 Personální rozvoj pracovníků	32
4.4 Služby poskytované pracovníkům na pracovišti.....	32
4.5 Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám	33
5 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU	33
5.1 Charakteristika motivačního programu	33
5.2 Východiska a postup přípravy, tvorby a realizace motivač. programu...	34
PRAKTICKÁ ČÁST	36
1 PRŮZKUM SOUČASNÉHO STAVU	36
1.1 Firma Computer Help, spol. s r. o.	36
1.1.1 Předmět činnosti.....	37
1.1.2 Organizační struktura	39
1.1.3 Počet a struktura zaměstnanců	41
1.2 Osobní dotazování.....	42
1.3 Motivační systém ve firmě.....	42
1.3.1 Výsledky osobního dotazování	42
2 ANALÝZA MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU	47
2.1 Metody analýzy motivačního systému.....	47
2.1.1 Dotazník	47
2.1.2 Pozorování	51
2.2 Výsledky rozboru pracovní spokojenosti.....	51

2.2.1	<i>Složení a struktura zaměstnanců</i>	51
2.2.2	<i>Rozbor pracovní spokojenosti s ohledem na úroveň řízení</i>	58
2.2.2.1	Vedoucí pracovníci	58
2.2.2.2	Řadoví pracovníci	60
2.2.3	<i>Rozbor druhé části dotazníku</i>	63
3	ZHODNOCENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU	64
3.1	Celkové zhodnocení	64
3.2	Porovnání spokojenosti a důležitosti jednotlivých stimulačních faktorů	65
3.3	Rozdíly mezi vedoucími a řadovými pracovníky	66
4	OPATŘENÍ KE ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU	68
4.1	Platové podmínky a systém odměňování	68
4.1.1	<i>Platové podmínky</i>	68
4.1.2	<i>Systém odměňování</i>	69
4.2	Zabezpečení dostupnosti informací a zlepšení informovanosti o firmě ..	69
4.2.1	<i>Informační systém</i>	69
4.2.2	<i>Zlepšení informovanosti pracovníků o podniku</i>	70
4.3	Stravování	71
4.3.1	<i>Jídelní kout</i>	72
4.3.2	<i>Bufet</i>	72
4.4	Možnost vybudování kariéry	73
4.4.1	<i>Pozice Junior - Senior</i>	73
4.5	Pracovní prostředí	74
4.6	Jazykové kurzy	76
4.7	Akce sportovního a kulturního vyžití	78
4.8	Výběr vedoucího pracovníka a členů pracovního týmu	78
4.9	Shrnutí	79
	ZÁVĚR	80
	<i>Seznam použité literatury</i>	81
	<i>Seznam příloh</i>	81

Seznam použitých zkratk

abs.	absolutní
a.s.	akciová společnost
ČVUT	České vysoké učení technické
Inc.	Incorporated
IS	informační systém
MOUS	Microsoft user specialist
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
obr.	obrázek
odd.	oddělení
prům.	průmyslový
rel.	relativní
spol. s r. o.	společnost s ručením omezeným
tab.	tabulka
tech.	technický
TUL	Technická universita v Liberci
vyd.	vydání

ÚVOD

Přežití a prosperita firmy v tržním typu ekonomiky vyžaduje schopnost konkurovat ostatním firmám v dané oblasti podnikání. Mezi konkurenční výhody patří nízké výrobní náklady, nová technologie či patent a řada dalších. Kvalitní lidský kapitál je jednou z nich. Proto by jí měla být věnována patřičná pozornost. Podniky ve většině vyspělých ekonomik si uvědomují důležitost lidských zdrojů a vědí, že kvalitní lidská základna je neocenitelnou složkou firemního kapitálu. Snahou každého top managementu by mělo být udržet si dobré zaměstnance, tj. kvalifikované a loajální osobnosti, kteří se identifikují s cíli podniku. Ustálené pracovní kolektivy s přirozeně autoritativním a uznávaným vedoucím pracovníkem, přátelskými vztahy na pracovišti a fungující týmovou spoluprací nevznikají samy od sebe. Je potřeba zaměřit se na tuto oblast a věnovat jí náležitou pozornost. Jen tak lze vybudovat kvalitní systém.

Každá firma by se měla zabývat péčí o zaměstnance, jejich motivací a stimulací k dobrým výkonům a snažit se řešit konflikty tou nejlepší cestou. Výběr vedoucích pracovníků by měl zohledňovat nejen kvalifikaci a zkušenosti, ale také osobnost a schopnost „koučovat“ tým. Osobní charakter vedoucího pracovníka je nesmírně důležitá pro kvalitu pracovního týmu, vztahy na pracovišti a motivaci.

Vybrala jsem si téma vztahující se k motivaci a stimulaci pracovníků z výše uvedených důvodů. Budu postupovat v následujících krocích.

Nejprve navštívím firmu a provedu průzkum současného stavu ve firmě. Použiji metodu osobního dotazování s vedoucími pracovníky a ředitelem firmy, abych zjistila, jak se v tomto podniku pečuje o zaměstnance.

Mým dalším krokem bude teoretická analýza, kde se pokusím zjistit informace o motivaci a motivačním systému v literatuře. Se znalostmi teoretickými a současného stavu se budu moci zaměřit na vlastní řešení problému.

Provedu rozbor pracovní spokojenosti a zjistím důležitost jednotlivých stimulačních faktorů pro zaměstnance. Zaměřím se jak na vedoucí tak na řadové pracovníky. Další kapitola bude obsahovat zhodnocení motivačního systému. V poslední kapitole praktické části využiji získané výsledky analýzy a teoretické znalosti k určitým návrhům ke zlepšení současné situace v podniku.

MOTIVACE JAKO OVLIVŇOVACÍ PRVEK ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V této části diplomové práce si rozebereme pojem motivace z teoretického hlediska a budeme z ní vycházet v dalších kapitolách.

1 Vymezení problematiky motivace

Tato kapitola obsahuje seznámení se základní charakteristikou a pojmy motivace, zdroji motivace, její dynamikou, motivačním profilem a pracovní motivací.

1.1 Obecná charakteristika a základní pojmy

Pojem motivace má původ v latinském „movere“ – hýbat, pohybovat. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, jednání. Motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka 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.¹

Ve skutečnosti to znamená, že chceme-li vyprovokovat pracovníka k vysokým výkonům, musíme v něm probudit tyto vnitřní hybné síly vedoucí ke snaze zvýšit výkon. Na tomto místě je třeba upozornit na důležitou podmínku účinné motivace a to, že nestačí být dostatečně motivován, ale je zároveň nutné mít také odpovídající kvalifikaci a schopnosti vykonávat práci, ke které je pracovník stimulován. K tomuto tématu se ještě vrátíme v jedné z následujících kapitol.

Základními pojmy problematiky motivace jsou motiv (motivace) a stimul (stimulace).

¹ Bedrnová, E., Nový, I. : Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Management Press. Praha. 1998. str. 221

Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.² Cílem motivu je dosáhnout určitého finálního psychického stavu - nasycení, uspokojení potřeby, která motivuje člověka k činu. Motiv působí tak dlouho, dokud nedojde k uspokojení. Tyto motivy označujeme jako cílové, terminální. Existují však také motivy instrumentální, kterým nelze přiřadit cílový stav. Je to např. trvalý zájem o sport, literaturu apod.

Motivace výrazným způsobem ovlivňuje lidské jednání. Není však jediným determinantem. Motivace určuje pouze směr, intenzitu a perzistenci (stálost) chování. **Dimenze směru** orientuje člověka jistým směrem. Udává, co jedinec chce, po čem touží, co je pro něj přitažlivé a co naopak nemá rád. Z **dimenze intenzity** vyplývá síla motivace, tzn. jak moc je pro člověka určitá věc důležitá, jak moc ji chce apod. Čím větší je intenzita, tím větší energii jedinec vynaloží na uspokojení. **Dimenze stálosti (perzistence)** jako třetí charakteristika motivace se projevuje mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější překážky stojící v cestě uspokojení potřeby. Vysoká perzistence znamená, že člověk vynakládá vysokou míru úsilí při překonávání obtížných překážek, které nemohou výrazně ovlivnit jeho snahu.

Stimul je velmi podobný motivu, neznamena však to samé. Hlavní rozdíl mezi těmito dvěma pojmy je směr působení na lidskou činnost. Zatímco motiv je vnitřní hybnou silou, stimulem rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti. Stimulem je jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka.

Stimuly dále můžeme rozlišit na **impulsy** a **incentivy**. Impulsy jsou endogenní tj. vnitřní podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka. Např. nervozita před zkouškou může vyvolat motiv vyhnout se zkoušce. Incentivy jsou exogenní tj. vnější podněty vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům, tedy podněty, které aktivují určitý motiv. Incentivem může být např. pochvala za dobrý výkon. Impulsem či

² Bedrnová, E., Nový, I. : Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Management Press. Praha. 1998. str. 222

incentivem může být v podstatě cokoliv, ale právě jen může, tj. nemusí. To záleží na motivační struktuře konkrétního člověka, na podobě jeho relativně trvalého motivačního profilu. [1]

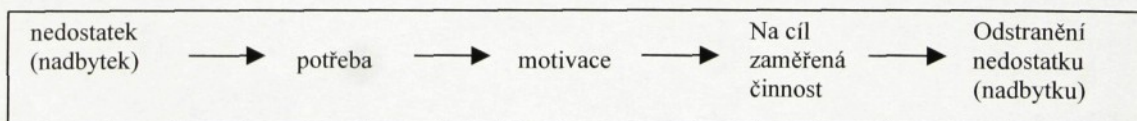
1.2 Zdroje motivace

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.³

Základní zdroje motivace:

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

Potřeba je vnitřní stav, prožívaný nedostatek (nadbytek) něčeho, pro daného jedince subjektivně významného. Projevuje se jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí. Potřeba vede k činnosti směřující k odstranění příslušného nedostatku. [1]



Obr. 1 Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti⁴

³ Bedrnová, E., Nový, I. : Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Management Press. Praha. 1998. str. 224

⁴ Bedrnová, E., Nový, I. : Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd., Management Press. Praha. 1998. str. 225

Potřeby se obvykle člení na:

- potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní – primární, které jsou spojeny s činností a funkcemi lidského těla jakožto biologického organismu,
- potřeby sociální, společenské, psychogenní – sekundární, které vycházejí z člověka jako tvora sociálního, společenského a kulturního.

1.3 Dynamika motivace

V této kapitole si objasníme tyto pojmy: aktivace, frustrace, frustrační tolerance a deprivace.

Aktivací vyjadřujeme pouze intenzivní stránku duševního dění. Představuje nespécifickou mobilizaci energie organismu, jeho nabuzení či vzrušení, jemuž není vlastní specifické zaměření. Můžeme ji tedy chápat jako podmínku nutnou pro vznik motivačních procesů. Míra aktivace je ukazatelem funkční pohotovosti organismu. Oproti tomu motivace zahrnuje nejen energetizaci, ale i zaměřování lidské činnosti k určitým cílům.

Pojmem *frustrace* označujeme jak určitou specifickou, objektivně definovatelnou situaci, pro kterou je charakteristickým rysem, že někdo či něco brání někomu v realizaci motivované činnosti, tak určitý vnitřní, subjektivní prožitek či stav, který je důsledkem frustrační situace. Tento stav se může projevit pocitem neúspěchu, nelibosti či zklamání, ale také rozčilením, vztekem apod.

Frustrační tolerance vyjadřuje míru odolnosti vůči frustrační situaci. Vysoká frustrační tolerance se projevuje tím, že jedinec je schopen snášet nezdary či neúspěchy bez větších změn psychiky a chování. Na úroveň tolerance má vliv jednak temperament osobnosti, ale také výchova a sebeutvářecí aktivity v průběhu celého života.[1]

Psychická deprivace je psychický stav vzniklý následkem takových životních situací, kdy subjektu není dána příležitost k ukojení některé jeho základní psychické potřeby v dostačující míře a po dosti dlouhou dobu. Odlišme nyní pojmy frustrace a

deprivace. Frustrace se obvykle projevuje aktuálními nežádoucími změnami v psychice a činnosti člověka, aniž by měla zásadnější vliv na utváření osobnosti. Oproti tomu deprivace má z hlediska vývoje osobnosti zásadnější dopad a projevy. Rozdíl tedy spatřujeme v parametru času a dopadu na utváření osobnosti jedince. Deprivace má dlouhodobý charakter neuspokojování potřeb. Má zřetelný negativní vliv na utváření a posléze fungování osobnosti člověka. [1]

1.4 Motivace a výkon

Pro firmu a potažmo pro každého vedoucího pracovníka je důležitý vztah motivace a výkonu. Základním předpokladem je fakt, že motivace není jediným faktorem, který ovlivňuje motivaci. Výkon je velkou měrou determinován schopnostmi, vzděláním a zkušenostmi jedince. Motivace jej může ovlivnit pouze do využití potenciálních schopností pracovníka. Výkon může být vyjádřen následujícím vzorcem:

$$V = f(M * S)$$

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

M = úroveň motivace

S = úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností)⁵

Z tohoto vzorce vyplývá, že čím je silnější motiv, tím je vyšší výkon. Tento závěr však rozhodně v plné míře neplatí. Důsledkem nadměrné motivace vyvolané vědomím mimořádně důležité situace či možností získat velmi atraktivní odměnu je skutečnost, že přílišná motivovanost přináší vysokou míru psychického napětí, které narušuje „normální“ fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu. Celkově tedy výkon snižuje.

Pro každý typ úkolu existuje určitá optimální úroveň motivace a liší se v závislosti na obtížnosti úkolu. Úroveň výkonu se liší podle individuálních vlastností lidí. Jsou lidé,

⁵ Bedrnová, E., Nový, I. : Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Management Press. Praha. 1998. str. 235

kteří podávají vysoký výkon v podstatě vždy a ve všech sférách lidské činnosti. Tuto skutečnost vyjadřují pojmy *výkonová motivace* či potřeba vysokého výkonu. Výkonová motivace úzce souvisí s dvěma tendencemi: s tendencí dosáhnout úspěchu a s protikladnou tendencí vyhnout se neúspěchu. Tyto potřeby jsou společné pro všechny lidi, avšak s různou mírou intenzity. Osobnostně příznačná síla výkonové motivace je dána poměrem obou těchto tendencí podle vzorce:

$$\text{výkonová motivace} = \frac{\text{potřeba úspěchu}}{\text{potřeba vyhnout se neúspěchu}}$$

Pro jedince s vysokou mírou potřeby úspěchu je příznačná značná aktivita v činnostech orientovaných na úspěch, naopak ti, kteří se vyhýbají neúspěchu bývají spíše pasivní. Vysoce výkonově orientovaní jedinci se zaměřují na dlouhodobé cíle.[1]

1.5 Aspirace, aspirační úroveň

Představuje osobnostně příznačnou výši nároků, které jedinec klade na svůj výkon. V kontextu s výkonovou motivací a tendencí dosáhnout úspěchu nebo vyhnout se neúspěchu můžeme aspirační úroveň chápat jako osobnostně příznačné vyústění konfliktu mezi těmito tendencemi třemi způsoby:

- volbou vyššího stupně obtížnosti s nadějí na dosažení většího úspěchu,
- volbou nižšího stupně obtížnosti se záměrem vyhnout se neúspěchu,
- volbou středního stupně obtížnosti, jehož zvládnutí se subjektivně jeví jako možné a výsledný efekt jako snadno předpověditelný.

Aspirace tedy spoluurčují jak charakter či druh cílů, které si jedinec pro sebe stanovuje do bližší i vzdálenější budoucnosti, tak také jejich úroveň, výši a náročnost.[1]

1.6 Motivační profil

Motivační profil je určitým charakteristickým rysem osobnosti člověka. Jeho obsahem jsou pro jedince příznačné motivační orientace, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil. Motivační profil člověka se utváří a vyvíjí spolu s utvářením a vývojem osobnosti člověka již od raného věku. Poznání motivačního profilu je základem pro úspěšné stimulování žádoucím směrem a s tím souvisejícím porozuměním chování a jednání jedince. [1]

1.7 Motivace k práci (pracovní motivace)

Tímto pojmem rozumíme motivaci lidského chování spojenou s výkonem pracovní činnosti. Vyjadřuje konkrétní úroveň pracovní ochoty člověka. Motivaci k práci rozlišujeme na motivaci *intrinsickou* (motivy, které souvisí s prací samou) a *extrinsickou* (motivy ležící mimo vlastní práci). K intrinsickým motivům patří potřeba činnosti vůbec - zbavit se nadbytečné energie, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu – radost či uspokojení z úspěšného výkonu, touha po moci a potřeba smyslu života a seberealizace. Mezi nejvýznamnější extrinsické motivy řadíme potřebu peněz, potřebu jistoty, potřebu potvrzení vlastní důležitosti, potřebu sociálních kontaktů a potřebu sounáležitosti, partnerského vztahu.

Podle jiného přístupu členíme působící pracovní motivy podle způsobu projevu na:

- **motivы aktivní** – přímo podněcující pracovní výkon (např. motiv úspěchu),
- **motivы podporující** – vytvářející podmínky pro účinné působení aktivních motivů (např. vytváření přátelské atmosféry na pracovišti),
- **motivы potlačující** – jež odvádějí pracovníka od pracovní činnosti (např. potřeba pobavit se s přáteli na pracovišti).[1]

2 Stimulace a stimulační prostředky

Rozdíl mezi motivací a stimulací jsme si uvedli již v kapitole 1.1. Je to tedy vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti. Každý jedinec má relativně stálou motivační strukturu a její hlubší poznání nám pomůže efektivně vybrat stimulační prostředky, které jsou na ovlivnění daného jedince nejúčinnější. Základní podmínkou účinné stimulace je tedy znalost osobnosti a jejího motivačního profilu.

Stimulací k práci sleduje každý řídící pracovník v podstatě dva cíle:

- podněcování optimálního přístupu pracovníků k pracovním činnostem;
- další osobnostní rozvoj pracovníků a dotváření jejich vlastností coby pracovníků výkonných.⁶

2.1 Přehled stimulačních prostředků

V této kapitole se pokusím porovnat přístup ke stimulačním prostředkům dle doc. Bedrnové a doc. Nového ve srovnání s názorem PhDr. Provazníka.

Nejdříve jsou popsány stimulační prostředky podle doc. Bedrnové a doc. Nového.

▪ **Hmotná odměna**

Hmotná odměna je považována za jednu z nejdůležitějších stimulačních prostředků. Je to hlavní důvod, proč lidé pracují. Hmotné odměny zajišťují lidskou existenci a bez nich není prakticky možno žít. Může mít podobu peněžní (mzda, plat, prémie, mimořádné prémie, odměny, podíly na zisku apod.). Ostatní nepeněžní benefity mohou mít rozličnou podobu a liší se individuálně (služební auto, slevy na zboží, zaměstnanecké prémie apod.).

⁶ Provazník, V.: Psychologie pro ekonomy. 1. vyd. Grada. Praha 1997. str. 204

Pravidla, která zvyšují účinnost stimulace prostřednictvím odměn:

- Nezbytný je přímý vztah hmotné odměny k výkonu.
- Odměny by měly přicházet co nejdříve po dokončení úkolu, ale nikdy ne předem.
- Pracovník by měl mít jasno, pokud jde o vztah mezi vynaloženým úsilím a odměnou.
- Předem by měla být stanovena závazná pravidla, která vztah mezi výkonem a odměnou vymezují.
- Spravedlnost v přidělování odměn v pracovních skupinách je základní podmínkou nejen pro vlastní stimulaci, ale i pro tvorbu bezproblémových mezilidských vztahů.

▪ **Obsah práce**

Obsah práce je dalším významným faktorem stimulace. Stimulační aspekt vlastní činnosti není u všech pracovníků stejně účinný. I ti, kteří jsou silně orientováni na obsah činnosti, se od sebe liší tím, který konkrétní aspekt je oslovuje více a který méně.

Mezi apely, jimiž působí obsah práce, patří:

- apel na tvořivé myšlení: pracovník do své činnosti vkládá své vlastní myšlenky, nápady, práce není založena na stereotypním mechanismu,
- apel na samostatnost: ve své práci člověk vystupuje samostatně, sám se rozhoduje a nese zodpovědnost,
- apel na koncepční myšlení: práce vyžaduje nadhled, analýzu logiky vztahů a jejich promítnutí do budoucnosti,
- apel na systematické myšlení: promítnutí si všech požadavků v obecném měřítku, pracovník musí být schopen analyzovat, vyvozovat vztahy a důsledky,
- apel hrdosti na práci: všeobecně uznávaná práce, která má přínos, není „zbytečná“,

- apel hrdosti na vlastní schopnosti: práce je náročná a vyžaduje pracovníka s určitými schopnostmi výjimečné kvality,
- apel na prestiž: práce je společensky oceňovaná ve smyslu „módně atraktivním“,
- apel na seberozvoj: práce v oboru, který se stále vyvíjí a vyžaduje neustálé vzdělávání a zvládání stále nových a náročnějších úkolů.[1]

Apelů je celá řada, tyto apely řadíme mezi ty nejdůležitější.

▪ **Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení**

Povzbuzování je významným nástrojem stimulování v rukách řídicích pracovníků. Ovlivňuje jak racionální obsahovou rovinu, tak rovinu prožitkovou – emocionální. V rovině racionální jde o zpětnou vazbu. Pracovník se touto cestou dovídá, jak je vedení spokojeno s jeho prací. Zpětná vazba je nejúčinnější, když je podávána konkrétně, a to buď v průběhu činnosti nebo bezprostředně po jejím skončení. V rovině prožitkové pracovník cítí, že on i jeho práce jsou pro podnik důležité, zvyšuje se jeho sebedůvěra, ochota pracovat. Neformální neveřejné hodnocení může přerůstat do hodnocení veřejného. Hledají se různé cesty, jak zaměstnancům poděkovat, vyjádřit uznání, motivovat je k dalšímu výkonu. Významné úspěchy se prezentují na poradách, vyvěšují na vývěškách apod. Formalizované hodnocení vytváří podklady pro spravedlivé odměňování a zakládá možnost řízení profesní kariéry všech pracovníků podniku. Pozor na hodnocení vysoce výkonných pracovníků před ostatními zaměstnanci. Tento akt by mohl a také velice často vzbuzuje závist a nepříjemné situace. Málo chválený pracovník může pochopit pochvalu ostatním jako útok na vlastní osobu. Záleží pak na jeho osobnosti, zda ho pochvaly určené jiným pracovníkům motivují či demotivují.

▪ **Atmosféra pracovní skupiny**

Tento faktor je velice důležitý. Je třeba, aby se pracovníci cítili v kolektivu dobře, aby spolupracovali, a aby mezi nimi nepanovaly nepřátelské vztahy. Nepříjemná atmosféra vede k tomu, že se pracovníci do práce netěší, neradi do ní chodí. Naopak dobrý pracovní kolektiv a jeho atmosféra může příznivě stimulovat ve vztahu k práci. Je však důležité, aby

se člověk netěšil do práce pouze kvůli tomu, že se setká s přáteli, ale aby dobrý pracovní kolektiv byl stimulem k výkonu kvalitní práce.

V rámci pracovní skupiny si lidé navzájem porovnávají své výkony. Pozitivní hodnocení zvyšuje sebevědomí pracovníka, negativní ho naopak stimuluje k lepšímu výkonu. Špatné pracovní skupiny naopak působí negativně na individuální výkony. Dobrý výkon člena takové skupiny může vzbudit závist a nepřátelství. Soutěživost mezi skupinami je většinou pozitivním prvkem podněcujícím motivaci lidí dosáhnout lepších výkonů. Podporuje soudržnost skupiny, avšak někdy může přerůst do soupeření a řevnivosti. Vliv na atmosféru pracovní skupiny mají hlavně její členové a vedoucí pracovník. Vedoucí nemůže nařídít členům skupiny, jak se mají chovat. Skupinu lze však vést a řídit tak, aby dobře fungovala. První podmínkou je vztah založený na důvěře. Ten může vzniknout za předpokladu, že manažer skupinu pojímá jako celek, respektuje ji a chová se spravedlivě ke všem jejím členům.

Vedoucí pracovník by se měl soustředit na správné rozpoznání následujících sedmi skupinových fenoménů:

1. Jakou roli má každý jednatel ve skupině.
2. Kdo je neformálním vůdcem skupiny a jak ji ovlivňuje.
3. Jakou má skupina vnitřní strukturu, jaká je hierarchie členů ve skupině, pokud je skupina uspořádána hierarchicky.
4. Jaké dynamické procesy ve skupině probíhají, v čem a jak rychle se skupina mění.
5. Jaká je soudržnost skupiny, jak jsou jednotliví členové vázáni ke skupině (volně nebo pevně).
6. Jaká konkrétní pravidla a normy chování si skupina vytvořila.
7. Jak skupina reaguje na porušení pravidel, jak je tolerantní, jaké případné skupinové sankce používá.[1]

▪ **Pracovní podmínky a režim práce**

Často bereme jako samozřejmost, že pracujeme v dobrých tepelných, zvukových, světelných aj. podmínkách. Na druhou stranu mají tyto faktory dva efekty: lepší pracovní výkon v důsledku menší únavy a lepší pracovní pohody a lepší vztah mezi zaměstnancem a podnikem. Pracovník příznivě vnímá, že podnik tím projevuje zájem o své zaměstnance. Každý člověk vnímá změny jinak, s jinou mírou citlivosti. Lidé s vysokou citlivostí na změny registrují a oceňují i malé změny, u jiných musí jít o změny velké, aby je dokázali zaznamenat. Oproti tomu nezájem podniku o pracovní podmínky vyvolává rychlé negativní reakce. Nezájem vedení tedy vždy působí destimulačně, a to i v těch případech, kdy jsou hmotné odměny vysoké.

▪ **Identifikace s prací, profesí a podnikem**

Identifikace s prací znamená, že člověk práci přijal jako nedílnou součást svého života. Úspěchy, jichž v práci dosahuje, jsou pro něj důležitým kritériem jeho vlastního sebehodnocení. Identifikace s profesí vyjadřuje to, že člověk svou profesi považuje za součást své osobní charakteristiky. Identifikace s podnikem vyjadřuje ztotožnění pracovníka s hospodářskou organizací. Je charakterizováno přijetím cílů podniku. Cíle podniku jsou chápány jako cíle vlastní. Když se identifikace s prací u zaměstnance spojí s identifikací s profesí a podnikem, vede to k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký, že pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům.

▪ **Externí stimulační faktory**

Prvním externím faktorem je image firmy. Vědomí pracovníka, že pracuje v prestižní firmě s dobrou pověstí, určitě zaručuje kvalitní výkon, protože bude mít snahu udržet si své místo. Stimulačně z vnějšku působí také makroekonomická situace. Očekávání ekonomického růstu je stimulační, očekávání stagnace a recese je demotivující. Politická situace je dalším faktorem. Mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů,

očekávání, která jsou na člověka kladena i v rámci jeho širšího sociálního, nikoliv jen pracovního, okolí jsou dalšími externími stimulačními faktory. [1]

Porovnejme nyní stimulační prostředky podle PhDr. Provazníka.

Stimulační význam v rámci pracovní skupiny mohou mít následující skutečnosti:

- **Hmotný činitel – hmotná zainteresovanost pracovníků**

Význam tohoto činitele je dán skutečností, že práce je pro člověka prostředkem k uspokojování životních potřeb, k zajištění společenského postavení a životní úrovně. Je žádoucí, aby vedoucí pracovník měl možnost hmotné odměňování bezprostředně podřízených pracovníků přímo významně ovlivňovat.

- **Neformálně prováděné pracovní hodnocení činnosti a osobnosti člověka**

Tento faktor má velký stimulační význam a uskutečňuje jej bezprostředně nadřízený pracovník.

- **Společenské hodnocení práce a pracovního oboru**

Toto hodnocení je proměnlivé. Závisí na kulturní, technické a ekonomické úrovni společnosti. Vedoucí pracovník tento stimulační faktor svou činností v podstatě neovlivňuje. Je-li ovšem příznivý, může se o něj v řídicí činnosti s úspěchem opírat.

- **Hodnocení jednotlivce v pracovní skupině**

Je vyjádřeno celkovým míněním skupiny o osobním a pracovním profilu jednotlivce a z toho vyplývající formou jeho uznávání či tolerování. Stimulující účinek bývá nepříznivý, jestliže je pracovník skupinou odmítán nebo jakkoli negativně hodnocen. Podobně je tomu i v případě, kdy je pracovník skupinou hodnocen kladně, avšak zaměření skupiny je v rozporu s podnikovými cíli. Vedoucí má možnost zaměření skupiny i její

vztah k jednotlivým členům ovlivňovat, ovšem jen za předpokladu, že má ve skupině dostatečnou neformální autoritu.

- **Porovnávání výsledků vlastní činnosti s průběhem a výsledky činnosti druhých pracovníků**

Vedoucí má možnost využívat tento stimulační faktor vhodnou organizací práce a průběžným vyhodnocováním dosahovaných výsledků.

- **Participace – aktivní účast pracovníků na řízení činnosti pracovní skupiny**

Je žádoucí, aby vedoucí věnoval pozornost systematickému hledání forem, které spoluúčast pracovníků na veškerém dění ve skupině i v celé organizaci podněcují.

- **Vlastní provádění pracovní činnosti**

Motivačně přitom působí řada složek. Mezi nejvýznamnější patří:

- znalost průběžně dosahovaných výsledků práce,
- znalost společenského významu práce a přesvědčení o její významnosti,
- znalost vykonávané profese a také společenského významu profese,
- přiměřená odborná připravenost,
- takové pracovní zařazení, které pracovníkovi umožňuje kvalifikované uplatnění.

Vedoucí má možnost využívat tento stimulační činitel hlavně neformální péčí o odbornou připravenost spolupracovníků a přiměřeným delegováním odpovědnosti za pracovní úkoly.

▪ Osobnost a jednání vedoucího pracovníka

Úroveň pracovní ochoty podřízených členů pracovní skupiny závisí na úrovni odborné, organizační i lidské autority a osobní důvěry, kterou členové pracovní skupiny svému vedoucímu přiznávají. I když tato oblast je vedoucímu nejsnáze dostupná, její zvládnutí je pro řadu vedoucích mimořádně obtížné. Předpokladem je sebekontrola a sebevýchova, a to ve všech relevantních oblastech. [5]

VI. Provazník dále konstatuje, že z praxe vyplývá fakt, že z hlediska motivace i pracovní spokojenosti k nejvýznamnějším skutečnostem patří osobní znaky a formy jednání vedoucího. Ten pro pracovníky zpravidla ztělesňuje podnikový režim, ukládání úkolů, kontrolu a hodnocení výsledků. Průvodním jevem pracovní nespokojenosti nebo neochoty je nepříznivé hodnocení osobních vlastností vedoucího. Nejčastěji je poukazováno na hrubost v jednání, nedostatek taktu, náladovost, domýšlivost, nedostatky v oblasti organizování či dokonce v jednání s lidmi.⁷

3 Zdroje konfliktů a problémy komunikace

Doprovodným jevem všech mezilidských vztahů, včetně vztahů pracovních jsou konflikty. Ty mohou vzniknout z nejrůznějších příčin a nebezpečí hrozí zejména v souvislosti s nedostatky v personální práci.

Zdroje konfliktů mohou spočívat:

I. v osobnosti a sociálním chování jednotlivců

V tomto případě se jedná o „potíživost“, osoby, které mají problémy se snášenlivostí, mají sklon k násilí, obtěžují svými zvyky spolupracovníky, parazitují na práci jiných, jsou líní nebo mají problémy s dodržováním pravidel slušnosti apod.

⁷ Provazník, V.: Psychologie pro ekonomy. 1. vyd. Grada. Praha 1997. str. 205 - 207

II. v nedorozumění

Příčinou může být špatná komunikace, nedostatečné vysvětlení pracovních úkolů, povinností a pravidel, používání nevhodných forem informování zaměstnanců, nedostatečná inteligence osoby poskytující informace či instrukce nebo příjemce informace či instrukce apod.

III. v nedostatecích personální práce

Příčinou mohou být nedostatky v získávání a výběru pracovníků, nevhodné zařazení pracovníka na pracovní místo, nedostatky při vytváření pracovních úkolů, v hodnocení pracovníků, nedostatky a nejasná pravidla povyšování a odměňování pracovníků, zanedbávání vzdělávání pracovníků, péče o pracovníky atd.

IV. ve stylu vedení lidí v organizaci

Nedostatečně participativní styl s převažujícími direktivními prvky, sklony k byrokracii, nedostatečné respektování lidských práv zaměstnanců, nedostatečná pozornost jejich zájmům a personálním cílům, kastovníctví a sociální přehrady mezi vedením různých úrovní, nerespektování zaměstnanců, popřípadě odborů jako rovnoprávných partnerů, neúměrné rozšiřování povinností zaměstnanců a oklešťování jejich práv apod.

V. ve způsobu formování týmů

Při formování týmů se přihlíží spíše k tomu, aby měl tým žádoucí kvalifikační strukturu, ale už se málo pozornosti věnuje charakteristikám osobnosti členů týmu a osobnosti vedoucího týmu.

VI. ve změnách techniky a technologie, organizace práce a organizačních struktur

Změny se provádějí bez ohledu na názory a postoje zaměstnanců, o záležitostech nejsou s dostatečným předstihem informováni, nikdo se jich neptá na názor či radu, změny přinášejí pokles nebo růst kvalifikovanosti práce, potřebu osvojit si nové pracovní návyky a postupy, popřípadě se rekvalifikovat, mohou znamenat snižování počtu pracovníků, likvidaci nebo změny stávajících pracovních kolektivů, dislokační změny, změny funkčního a mzdového či platového zařazení atd.

VII. v umístění pracoviště a pracovních podmínkách

Umístění pracoviště vyvolává konflikty v souvislosti např. se vzdáleností od skladů materiálu. Konflikty také vyvolává i to, je-li práce vykonávána na dislokovaném pracovišti a přitom vyžaduje intenzivní kontakty se správou organizace či jiným územně odděleným pracovištěm. Konflikty může vyvolat i pohyblivé pracoviště, izolace pracovníka při práci, nebo naopak nedostatek soukromí a klidu při práci. Pokud jde o pracovní podmínky, tak konflikty samozřejmě může vyvolávat stísněný prostor, nepořádek na pracovišti, fyzikální podmínky práce zvyšující zatížení pracovníka, stres, rizikovost pracoviště apod. Pracovní podmínky silně ovlivňují rozpoložení a náladu člověka a tedy i výskyt konfliktů.

VIII. v příčinách nacházejících se mimo podnik

Jsou to příčiny související s životními podmínkami zaměstnance, s jeho stávající životní situací, rodinnými či bytovými problémy, nemocí jeho či jeho blízkých, ale i s hospodářskou či politickou situací ve společnosti, především v krizi, inflací a dalšími negativními jevy ve společnosti. Někdy dokonce konflikty mající příčinu a vzniknuvší mimo organizaci vyprovokují následný konflikt na pracovišti.

Mnohé konflikty na pracovišti a individuální problémy zaměstnanců může odstranit nebo zmírnit instituce poradenské služby a poskytování pomoci zaměstnancům, zejména služby schopného psychologa a sociálního pracovníka. Vhodné je pochopitelně vytvořit

atmosféru otevřenosti a důvěry mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci. Možnost sdělit své názory, připomínky, obavy, nespokojenost někomu, koho považujeme za kompetentního k odstranění či zmírnění problémů a být přitom pozorně vyslechnut, to patří k velmi efektivním nástrojům eliminace konfliktů.

Dobře fungující systém komunikace v podniku je základem všech zdravých pracovních vztahů. Jde o to, aby zaměstnanci byli přiměřeně a včas informováni o všem, co se jich nějakým způsobem dotýká či co by je mohlo v organizaci zajímat. Způsobů informování zaměstnanců existuje řada: podnikové noviny, podnikový rozhlas, počítačová síť, vývěsky, oběžníky, shromáždění zaměstnanců, pracovní porady, výroční zprávy, informování prostřednictvím bezprostředního nadřízeného nebo prostřednictvím odborů, návštěvy vyšších vedoucích pracovníků na pracovišti, u příležitosti společenských akcí atd.

Na druhé straně by měli mít zaměstnanci možnost vyjadřovat se k záležitostem organizace a měli by o to být dokonce žádáni. Zaměstnanec může vedení své názory sdělovat prostřednictvím bezprostředního nadřízeného, prostřednictvím odborů, pravidelných schůzí a pracovních porad, prostřednictvím k tomu určených schránek, anket mezi zaměstnanci, osobně při návštěvních hodinách vedoucích pracovníků atd.

Je nezbytné, aby tato vertikální komunikace existovala a byla otevřená jak v sestupné, tak v vzestupné linii. Utajování některých informací před zaměstnanci má za následek fámy a šuškanu, které mají zpravidla velmi negativní dopad a pracovní vztahy. Stejně tak nebezpečná je situace, kdy zaměstnanci mají omezenou možnost sdělovat své názory a kdy o jejich názory ani nikdo nestojí.

Ke zdravé komunikaci v organizaci nestačí zajistit pouze vertikální komunikaci mezi zaměstnanci a vedením, ale je třeba věnovat pozornost i horizontální komunikaci mezi jednotlivými pracovníky, pracovními skupinami, úseky, organizačními jednotkami. Nejen že to přispívá ke vzájemné informovanosti o práci a jejích okolnostech či k přebírání zkušeností, ale přispívá to i k zlepšování sociálních vztahů v organizaci a zvyšování pocitu sounáležitosti s organizací.[3]

4 Péče o pracovníky

Pracovní motivace je velkou měrou ovlivňována péčí o pracovníky. Čím lépe se podnik stará o své zaměstnance, tím větší je jejich ochota vykonávat určenou práci nejen v požadované míře a kvalitě, ale zvyšuje se tím loajalita k podniku, osobní angažovanost v jednotlivých projektech či úkolech, identifikace s prací a podnikovými cíli.

Péče o pracovníky nejčastěji zahrnuje:

- a) pracovní dobu a pracovní režim
- b) pracovní prostředí
- c) bezpečnost práce a ochranu zdraví
- d) personální rozvoj pracovníků
- e) služby poskytované pracovníkům na pracovišti
- f) ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám
- g) péče o životní prostředí

Podrobně si rozebereme ty nejdůležitější oblasti péče o pracovníky, které úzce souvisejí s pracovní motivací.

4.1 Pracovní doba a pracovní režim

Pracovní doba determinuje časovou využitelnost pracovníka, ale i jeho volný čas, tedy jeho způsob a životní úroveň, ovlivňuje uspokojování jeho mimopracovních potřeb, jeho zdraví, reprodukci jeho pracovních schopností a mnohé další. [3]

Délku a rozvržení pracovní doby upravuje zákon. Kromě pevně stanovené délky pracovní doby, se v praxi stále šířeji uplatňují tzv. pružné (flexibilní) pracovní režimy. Flexibilita se může týkat jak délky pracovní doby (chronometrická flexibilita), tak i umístění pracovní doby (chronologická flexibilita).

Chronometrická flexibilita pracovní doby může být:

a) **zkrácenou pracovní dobou** (zkrácený pracovní úvazek), která může být **pravidelná** (pracovník odpracuje stanovený počet hodin denně) nebo **nepravidelná** (počet hodin se stanoví na určité časové období a odpracovává se dle dohody). Tato forma délky pracovní doby je vhodná zejména tam, kde práce jednotlivých pracovníků na sebe nenavazují a je možné je vykonávat víceméně kdykoliv během dne nebo týdne, nebo v případech, kdy není třeba vzhledem k množství určité specializované práce zřizovat pracovní místo s plným úvazkem (např. v malých organizacích).

b) **smlouvou na roční počet odpracovaných hodin**, která se uplatňuje především v podnicích se sezónním charakterem práce či s nerovnoměrně získávanými zakázkami, popřípadě k pokrytí potřeby pracovních sil během dovolených apod.

V případě chronologické pracovní doby se jedná o tzv. **pružnou či klouzavou pracovní dobu**, kdy si pracovník v časových úsecích stanovených organizací sám zvolí začátek, popř. konec směny. Mezi tyto časové úseky je obvykle vložen časový úsek povinné přítomnosti na pracovišti. Organizace stanoví denní provozní dobu, v rámci které pracovník odpracuje svou směnu. Varianty představují **pružný pracovní den** a **pružný pracovní týden**.

Zvláštní případy pružných pracovních režimů jsou:

a) **sdílení pracovního místa (job sharing)**. Dvě nebo více osob uzavrou s organizací smlouvu, že společně zajistí práci na určitém pracovním místě.

b) **distanční práce** je takovou formou pracovního režimu, kdy pracovník běžně nedochází na nějaké pracoviště, ale pracuje doma a s organizací je propojen nejčastěji telefonem nebo pomocí počítačové sítě.

Dodržování zákonů týkajících se pracovní doby a pracovních režimů a nabídka široké škály pružných pracovních režimů zvyšuje pracovní atraktivitu organizace, zvyšuje

efektivnost získávání pracovníků, přispívá ke stabilitě pracovní síly v organizaci a ke zlepšování pracovních vztahů. Nabídka pružných pracovních režimů umožňuje organizaci využívat pracovní síly i některých skupin lidí, kteří z různých důvodů nemohou nebo nechtějí pracovat v běžném pracovním režimu. [3]

4.2 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovního činnosti, které spolu s dalšími podmínkami vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další, ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu. Skladba a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu, výkon, ale i zdravotní stav pracovníka. Náročná adaptace na nepříznivé pracovní prostředí vyvolává u pracovníka nespokojenost nebo odpor, který se zpravidla odrazí i v jeho vztahu k zaměstnavateli.⁸

Podrobněji rozebereme sociálně psychologické podmínky práce. Souvisejí s tím, zda člověk pracuje v neustálém kontaktu s dalšími pracovníky či pracuje izolovaně. Některé práce či pracovní úkoly vyžadují součinnost jen občas, další vykonává pracovník nezávisle na ostatních. U některých prací nevadí, sdílejí-li příslušný pracovní prostor s pracovníkem ještě další pracovníci, při jiných by však tato skutečnost mohla výrazně snížit pracovní výkon. Všeobecně platí, že duševní práce obvykle vyžaduje takové podmínky, při nichž není pracovník rušen přítomností ostatních, zatímco u fyzické práce sdílení pracovního prostoru tolik při práci neruší. Na druhé straně však je třeba při vytváření pracovních podmínek počítat s tím, že člověk je tvor společenský s diferencovanou potřebou kontaktu s ostatními lidmi. Přílišná izolace při práci u něj může vyvolávat psychickou nepohodu, což se může odrazit na poměru k práci a na pracovním výkonu. Je třeba také vzít v úvahu hledisko kontroly pracovníka při práci. Nesmíme zapomínat ani na mezilidské vztahy na pracovišti, zejména vztahy pracovní, jejichž kvalita vytváří společenskou atmosféru příznivě nebo nepříznivě ovlivňující náladu pracovníka, jeho pracovní chování a výkon. Všechny tyto okolnosti bychom měli brát v úvahu při vytváření pracovišť a pracovních skupin.

⁸ Provazník, V.: Psychologie pro ekonomy. 1. vyd. Grada. Praha 1997. str. 309

4.3 Personální rozvoj pracovníků

Jedná se především o péči o kvalifikaci a její zvyšování. U nás byla povinnost zaměstnavatele pečovat o prohlubování a zvyšování kvalifikace zakotvena v zákoníku práce, novelou z roku 1994 však tato povinnost byla zrušena. Tento krok byl v rozporu s tendencemi v legislativě v rozvinutých zemích, kde naopak, zejména pod tlakem odborů, dochází k ukládání této povinnosti zaměstnavatelům. Nicméně je třeba zaměstnavatelům doporučit, aby ve svém vlastním zájmu pokračovali ve vzdělávacích aktivitách pro své zaměstnance, protože investice do lidského činitele bývá jednou z nejefektivnějších investic. Měli by vytvářet příznivé podmínky i pro to, aby se bez problémů mohly realizovat individuální vzdělávací a kvalifikační cíle zaměstnanců.

Do personálního rozvoje patří i kariéra pracovníků. Pracovníci by měli být především informováni o svých možnostech kariéry v organizaci, zaměstnavatel by jim měl poskytnout jasnou perspektivu personálního rozvoje.

4.4 Služby poskytované pracovníkům na pracovišti

Škála těchto služeb se neustále rozšiřuje.

Nejdůležitější příklady těchto služeb jsou:

- stravování pracovníků a možnost občerstvení
- zařízení sloužící osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí zaměstnance, tj. umývárny a záchody, odpočívárny, šatny, parkoviště apod. Tyto služby jednak vyplývají ze zákona a musejí odpovídat určitým normám, jednak jsou výrazem aktivní péče zaměstnavatele o zaměstnance.
- zdravotní služby - podnikové zdravotnické zařízení bývá poskytováno spíše ve velkých organizacích, ale určitou úroveň zdravotnických služeb musí poskytovat všichni zaměstnavatele.
- poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek
- poradenské služby apod.

4.5 Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám

Tyto tzv. sociální služby zahrnují široký okruh služeb považovaných také za zaměstnanecké výhody, tj. určitou formu odměny vyplývající z pracovního poměru. Patří sem např. služby spojené s využíváním volného času (rekreace, sport, kultura, koníčky, cestování apod.) a poskytované nejen zaměstnancům, ale i jejich rodinným příslušníkům.

Další formou sociálních služeb mohou být služby sledující zlepšování životních podmínek zaměstnanců (bydlení, jesle, půjčky, dobrovolná pojištění, pomoc v určitých životních situacích apod.) Poradenské služby zaměstnanci netýkající se pracovních záležitostí zahrnují např. služby podnikového právníka, psychologa, lékaře apod.). Sociálních služeb je celá řada, u nás je však bohužel využíváno jen málo z nich.

5 Motivační program podniku

5.1 Charakteristika motivačního programu

Motivační program, kterému předchází podrobný rozbor, tvoří soubor pravidel, postupů a opatření, jejichž posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci.

Nejvýznamnější obecné předpoklady výkonnosti pracovníků:

- Pracovníci se identifikují s prací, s podnikem, vykonávají práci, která je smysluplná.
- Pracovníci vykonávají práci, která je pro ně zajímavá, přiměřeně náročná a poskytuje možnosti osobního rozvoje.
- Pracovníci mají perspektivu a konkrétní možnosti odborného růstu a funkčního postupu.
- Hodnocení práce odpovídá množství a kvalitě odvedené práce i jejímu významu pro podnik.

- Pracovníci jsou dostatečně informováni o skutečnostech, které jsou pro ně významné.
- Pracovníci pracují v podmínkách dobrého sociálního klimatu a jsou vedeni způsobem, pro který je charakteristickým rysem vzájemná tolerance a respektování jejich důstojnosti.[1]

5.2 Východiska a postup přípravy, tvorby a realizace motivačního programu

Základní fáze motivačního programu lze rozdělit následovně:

- Analýza motivační struktury (motivačního profilu) pracovníků podniku a vyhodnocení povahy jejich spokojenosti s podnikovými skutečnostmi. Tento průzkum umožňuje analyzovat kritická místa v oblasti motivace v podniku.
- Stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu tj. určení oblastí, na které se má podnik zaměřit.
- Zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků ve vymezené oblasti a stanovení žádoucí úrovně. Rozdíly umožňují přesněji stanovit problémy či úkoly, které je třeba v motivačním programu řešit, posléze představují východisko pro zhodnocení výsledků uplatnění motivačního programu.
- Vymezení potenciálních stimulačních prostředků ve vztahu k předpokládanému zaměření motivačního programu.
- Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování. Jedním ze základních předpokladů účinnosti stimulu je jeho podmíněnost, tzn. přiznání stimulujícího podnětu pouze při splnění určité podmínky. Vymezení těchto podmínek je jednou z částí tohoto kroku tvorby motivačního programu.
- Vlastní sestavení motivačního programu ve formě podnikového dokumentu.

- Seznámení pracovníků podniku s přijatým motivačním programem. Vědomí pracovníků, že podnik má zájem o jejich pracovní spokojenost, je velice významným krokem motivace.

Dalšími kroky jsou kontrola výsledků uplatňování motivačního programu a realizace jeho případných úprav. [1]

PRAKTICKÁ ČÁST

Praktickou část této diplomové práce jsem rozdělila do několika kapitol.

Průzkum současného stavu obsahuje seznámení s firmou Computer Help s r.o., způsob, jakým jsem zjišťovala informace nutné k analýze současného stavu a jsou zde podrobně rozebrána fakta týkající se motivace, která jsem ve firmě zjistila.

Ve druhé kapitole jsem analyzovala motivační systém ve firmě pomocí rozboru pracovní spokojenosti a rozebrání důležitosti jednotlivých faktorů. Zároveň jsou zde rozebrány tyto skutečnosti v závislosti na úrovni řízení.

Třetí část je věnována zhodnocení motivačního systému a návrhům opatření ke zlepšení současného stavu.

1 Průzkum současného stavu

Tato část obsahuje popis firmy a údaje o dosavadním stavu ve firmě Computer Help spol. s r.o.

1.1 Firma Computer Help, spol. s r. o.

Computer Help spol. s r.o. je společnost, která nabízí komplexní služby v oblasti výpočetní techniky. Na českém trhu působí již od roku 1993. Firma sídlí v Praze 2 – Vinohrady a má třicet šest stálých zaměstnanců. V současné době zaujímá významné postavení v počítačovém vzdělávání dospělých a spolupracuje s předními světovými dodavateli hardwaru a softwaru při zakázkové realizaci projektů informačních systémů, externí správě sítí a dalších řešeních v oblasti Internetu a firemních intranetů.

Mezi hlavní zákazníky patří: Živnostenská banka a.s., Škoda Mladá Boleslav, Komerční banka a.s., Česká spořitelna a.s., Česká Národní Banka, Allianz pojišťovna a.s.,

Citibank a.s., Transgas, Eurotel s r.o., Český Telecom, PricewaterhouseCoopers s r.o., Sony Czech s.r.o., Honda ČR s r.o., Canon CZ s r.o., Pražské pivovary a.s., Ministerstvo vnitra, Poslanecká sněmovna, Raiffeissen - Leasing, Danone, Bonduelle, Univerzita Karlova, ČVUT.

1.1.1 Předmět činnosti

▪ Školení - Tituly a akreditace:

- *Certifikované školicí středisko firem Microsoft a EUnet*
- *Akreditace MŠMT pro pořádání rekvalifikačních kurzů výpočetní techniky*

Mimo zajišťování standardních kurzů a školení se firma zabývá návrhem a realizací dlouhodobých vzdělávacích programů zaměřených na konkrétní potřeby zákazníků. Kurzy i konzultace probíhají v učebnách v centru Prahy a Hradce Králové. Učebny jsou vybaveny výkonnou výpočetní technikou a zobrazovacím zařízením. Školení je možné zajistit i u zákazníka na jeho vlastní technice. Všechny kurzy jsou vedeny certifikovanými lektory.

▪ ECDL - mezinárodní průkazy počítačové gramotnosti

- *Akreditované testovací středisko ECDL*
- *Oficiální přípravné kurzy ke všem modulům ECDL*

Computer Help byl již od začátku přizván k účasti na celostátním projektu zavádění mezinárodně platných standardů počítačové gramotnosti ECDL, které jsou používány v rámci zemí EU a řady dalších států. Jako odborný konzultant a realizátor pilotního projektu má všechny potřebné informace a podmínky ke kvalitní přípravě uchazečů o průkaz ECDL i k vlastnímu testování.

▪ **Microsoft User Specialist (MOUS)**

Computer Help zajišťuje autorizovanou přípravu a testování uživatelů pro mezinárodní certifikace Microsoft User Specialist, která je od jara roku 2001 dostupná i v české verzi. Microsoft User Specialist (MOUS) je systém zkoušek na produkty sady MS Office. Zkoušky jsou prováděny v elektronické podobě systémem praktických dovedností. Vyhodnocení proběhne okamžitě po dokončení zkoušky. Po úspěšném zvládnutí získává kandidát mezinárodně platný certifikát společnosti Microsoft.

▪ **Testování a certifikace**

Jako Authorized Prometric Testing Center společnosti Sylvan Prometric, firma provádí nezávislé certifikační testy produktů Microsoft, Lotus, Novell, IBM, Hewlett Packard, Sybase a dalších smluvních partnerů.

▪ **Zavádění a podpora informačních systémů**

Oddělení informačních technologií nabízí svým klientům vysoce profesionální podporu v oblasti zavádění a správy špičkových informačních technologií. Zárukou kvality je hluboká znalost produktů a bohaté zkušenosti z jejich nasazení v různých prostředích.

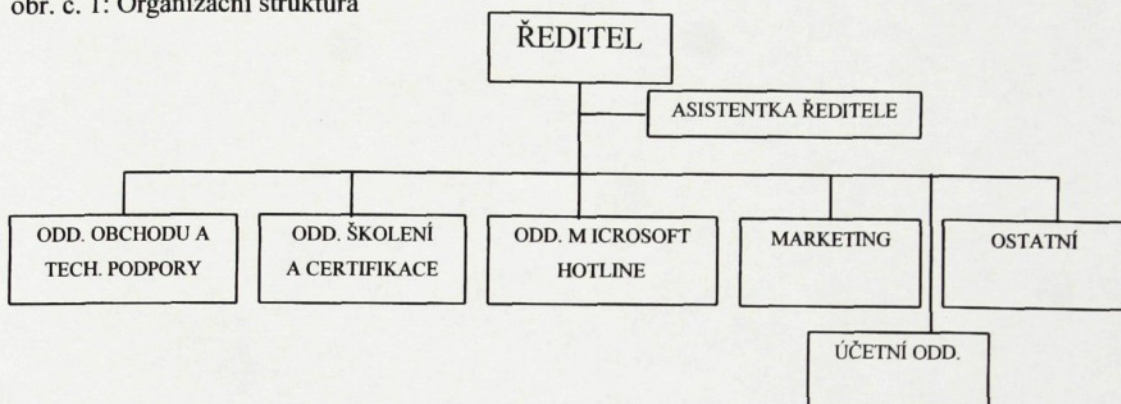
- Řešení IS na zakázku
- Komplexní správa počítačových sítí a systémů
- První pomoc při řešení havarijních situací a telefonická podpora

Prodej technického a programového vybavení

Obchodní oddělení umožňuje svým zákazníkům získat veškeré technické a programové vybavení, vše od spolehlivých světových výrobců (Microsoft, Apple, Compaq aj.). Zákazníkům firma dodá kompletní řešení šitá na míru jejich požadavkům a finančním představám. Samozřejmě součástí všech dodávek je odborné poradenství a zajištění záručního a pozáručního servisu.

1.1.2 Organizační struktura

obr. č. 1: Organizační struktura



Nejvyšším článkem organizační struktury je ředitel. Má nejvyšší funkci a jsou mu podřízeni všichni zaměstnanci. Přímými podřízenými jsou vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení, kteří za ně odpovídají. Každé oddělení má jednoho vedoucího pracovníka.

Oddělení obchodu a technické podpory

Toto oddělení sestává ze dvou úseků, obchodu a technické podpory (solution and support).

Obchodní úsek zajišťuje komplexní dodávky výpočetní techniky od řady výrobců zejména však od firem Microsoft, Apple a Compaq. Pro zajištění vysoké úrovně služeb v oblasti sítí, firma navázala spolupráci se společností Cisco Systems, Inc. Jako oficiální partner společnosti Hewlett Packard Computer Help poskytuje profesionální poradenství v oblasti prodeje a implementace produktů tohoto světového výrobce.

Mezi služby **úseku technické podpory** patří: aktivní správa počítačových sítí, preventivní údržba počítačových sítí, telefonické konzultace, konzultace a technická podpora, servisní zásahy, služby připojení k Internetu, zakázková řešení, hloubkový audit.

V oddělení obchodu a technické podpory pracuje jedenáct stálých zaměstnanců: vedoucí oddělení, asistentka obchodního oddělení, čtyři obchodní zástupci, tři specialisté a dva technici. Firma dále v tomto oddělení zaměstnává tři externí pracovníky.

▪ Oddělení školení a certifikace

Toto oddělení provádí širokou škálu kurzů od standardních po zakázkové, konzultace a samotesty. Další neméně důležitou činností je certifikace.

V tomto oddělení pracuje devět stálých zaměstnanců. Je to vedoucí, tři pracovníce zabezpečující organizaci školení, manažer testovacího střediska, administrátorka ECDL testovacího střediska, tři programátoři. Důležitou složkou tohoto oddělení jsou lektoři, kteří však většinou pracují jako externisté.

▪ Oddělení Microsoft Hotline

Toto oddělení zabezpečuje profesionální poradenství pro uživatele, kteří vlastní plné tzv. krabicové verze produktů firmy Microsoft.

Toto oddělení má jednoho vedoucího, dvě screenerky, které zajišťují první kontakt se zákazníkem. Konkrétní problémy pak řeší vždy jeden z šesti specialistů. V tomto úseku tedy pracuje celkem devět lidí, z toho dva jsou externí.

▪ Marketing

Zde jsou zaměstnány dvě pracovníce, z nichž jedna je vedoucí tohoto oddělení. Marketing má na starost zajišťovat reklamu, public relations, stará se o webovou stránku a provádí řadu dalších činností, které se týkají marketingu.

▪ Oddělení účetnictví

Účetnictví provádí tři pracovníce, z toho jedna je externí a zabývá se mzdovým účetnictvím.

▪ Ostatní

Firma zaměstnává jednu osobu na údržbu a správu budovy. Společnost má recepci, kde se na směny střídají dvě recepční. Na noc je bezpečnost objektu zabezpečena ostrahou, kterou provádí externí firma.

1.1.3 Počet a struktura zaměstnanců

Firma zaměstnává třicet šest stálých zaměstnanců. Dále má také uzavřeny pracovní smlouvy s externisty, což jsou převážně lektori či specialisté. Ze stálých zaměstnanců je sedmnáct žen a devatenáct mužů. Mohlo by se zdát, že ve firmě pracuje přibližně stejné množství žen i mužů, ale opak je pravdou. Právě externisté jsou většinou muži.

V této práci jsem se však zabývala pouze stálými zaměstnanci a to z toho důvodu, že si myslím, že by motivace externích zaměstnanců byla v tomto případě zbytečná a pak také proto, že tito pracovníci jsou v podstatě nedosažitelní. To znamená, že jsem jim ani nemohla předat dotazníky, natož u nich provádět metodu pozorování.

Informace o počtu zaměstnanců jsou shrnuty v následující tabulce.

tab. č. 1: Počet stálých zaměstnanců

oddělení	počet žen	počet mužů	počet stálých zaměstnanců
ředitel + asistentka ředitele	1	1	2
odd. obchodu a tech. podpory	4	7	11
odd. školení a certifikace	4	5	9
odd. Microsoft Hotline	2	5	7
účetnictví	2	0	2
marketing	2	0	2
ostatní	2	1	3
celkem	17	19	36

1.2 Osobní dotazování

Abych zjistila, jaké jsou skutečné podmínky ve firmě, použila jsem osobní dotazování vedoucích pracovníků a ředitele firmy. Mým konzultantem byl vedoucí oddělení Microsoft Hotline, a tak jsem samozřejmě oslovila nejprve jeho. Od něj jsem získala základní informace o firmě a o způsobu motivování zaměstnanců. Vypracovala jsem si přehled otevřených otázek, na které jsem se ptala postupně všech vedoucích a ředitele firmy.

1.3 Motivační systém ve firmě

Firma nemá samostatné personální oddělení. Nábor zaměstnanců provádí ředitel firmy a vedoucí jednotlivých oddělení. Každý vedoucí ví nejlépe, koho do svého týmu potřebuje. Mzdové účetnictví má na starost externí pracovnice. Firma se o zaměstnance dostatečně stará, využívá částečně také pomoc marketingového oddělení, které zařizuje podnikové akce.

Jednotný standardizovaný motivační systém není sestaven, na motivaci se zde však v žádném případě nezapomíná. Tuto činnost mají na starost jednotliví vedoucí pracovníci firemních oddělení. Motivaci vedoucích pracovníků se zabývá ředitel firmy. Vedoucí pracovníci jednají samostatně a je na nich, jak se k problému motivace postaví.

1.3.1 Výsledky osobního dotazování

Vedením firmy je pověřen ředitel firmy a pět vedoucích pracovníků. Ve firmě je pět vedoucích pracovníků a ředitel. Ke zjištění dostatku informací o motivačním systému ve firmě jsem využila metodu zjišťování - rozhovor, který jsem uskutečnila se třemi vedoucími pracovníky a ředitelem firmy. Rozhovor jsem nerealizovala s vedoucí marketingu a vedoucí účetního oddělení, a to z toho důvodu, že každá řídí pouze jednoho pracovníka.

Zjistila jsem, že každé oddělení pracuje samostatně a je plně pod kompetencí vedoucího pracovníka. Ten navrhuje přijetí nových zaměstnanců, stanovuje výši platu a sám se zabývá motivováním svých pracovníků. Konečná rozhodnutí činí ředitel. Výsledky šetření tedy nejsou stejné pro celou firmu, ale v rámci vyšší diskrétnosti se pokusím zobecnit zjištěná data na celou firmu.

Způsob odměňování

Plat každého zaměstnance se skládá ze tří složek. Je to základní plat, který se stanovuje individuálně podle schopností, zkušeností, doby, po kterou je pracovník zaměstnán ve firmě, délce získané praxe, dosaženého vzdělání apod. Další složkou je osobní ohodnocení. Způsob stanovení této položky závisí na každém oddělení. Oddělení, jejímž předmětem činnosti je poradenství, má samozřejmě jiné oceňování než třeba oddělení obchodu, kde se plat odráží od uskutečněných obchodů. Nicméně tato složka je odrazem výkonnosti pracovníka a jeho úspěchů či nezdarů. Třetí složkou platu je podíl na zisku nebo mimořádné prémie, které dostávají zaměstnanci navíc z čistého zisku oddělení nebo z částky, která je oddělení přidělena. V oddělení obchodu je to např. 20 %. Tato částka se mezi zaměstnance rozdělí podle jejich práce za dané období.

Pracovní kolektiv

Pracovní týmy se liší podle oddělení a přístupu vedoucího. Většina oddělení však má dobrý pracovní kolektiv, což také vyplývá z písemného dotazování. Pracovníci se snaží pomáhat si navzájem, když si některý z nich s něčím neví rady. Pracovní týmy jednotlivých oddělení se liší podle stupně kooperace. Mají mezi sebou víceméně dobré vztahy, což samozřejmě neplatí pro všechny, ale princip týmové spolupráce tu funguje. To samozřejmě neplatí úplně pro všechny, ale většina zaměstnanců tomuto popisu odpovídá. Vztahy s vedoucím pracovníkem jsou založeny na vzájemné důvěře a respektu.

Pracovní prostředí

Budova firmy je rozdělena do několika pater a každé oddělení zaujímá jedno patro. Na každém patře se nachází příslušenství a kuchyňka. Oddělení jsou uspořádána v jedné či dvou velkých místnostech. Žádný řadový zaměstnanec nemá svou oddělenou kancelář a z vedoucích pracovníků má samostatnou kancelář pouze jeden (kromě ředitele). Z toho vyplývá, že vedoucí pracovník má svůj tým neustále na očích, a může velmi pružně reagovat na případné chyby či konflikty.

Další možnosti vzdělávání

Computer Help spol. s r.o. je počítačová firma nabízející širokou řadu kurzů s možností získání certifikátů. Každý zaměstnanec má možnost absolvovat kurz bezplatně, což je jistě velká výhoda. Navíc získání certifikátu se odráží ve finančním ohodnocení pracovníka.

Chybí zde však kurzy jazykové, které by firmě, která se zabývá výpočetní technikou, jistě přišly vhod.

Podnikové akce

Firma čas od času pořádá akce, které mají za cíl rozptýlení a stmelení kolektivu. Tou poslední byla návštěva vinného sklípku v Mikulově, který měl velký ohlas. Zhruba jednou měsíčně se konají společné akce sportovního charakteru, např. návštěva bowlingového centra. Je to však spíše akce iniciovaná z řad řadových zaměstnanců než řídicích pracovníků.

Hodnocení práce zaměstnanců

Dobré výsledky jsou oceňovány. Pracovník je neformálně pochválen před ostatními, významné úspěchy se sdělují na poradách. Nikdy se však neuvádí, výše odměny, protože by to mohlo vyprovokovat nesnášenlivost či závist mezi pracovníky. Chyby se

obvykle řeší ihned, aby byly co nejrychleji vyřešeny. Na větší chyby se upozorňuje osobním rozhovorem u vedoucího pracovníka.

Možnost vybudování kariéry

Tato firma je poměrně malá, a tak naděje na závratnou kariéru zde víceméně nemají místo. Lze však významně zlepšovat odborný růst, a to jak řešením nových problémů, tak i výše zmíněnými certifikáty, které zvyšují odbornost zaměstnanců, a tím také jejich atraktivitu na trhu práce.

Informační systém

Firma používá svůj vlastní intranet a zakoupila informační systém ECO 21. Intranet se dělí do těchto podsekcí: firma, obchod, školení, pomoc, zábava a internet. Další podsekcí tohoto systému je právě ECO 21, který nabízí např. tyto informace: marketingové akce, nezaplacené faktury, nezaplacené faktury po splatnosti, seznam všech faktur, firmy fakturované za školení, obchodním oddělením, seznam firem, firmy podle výnosnosti, skladová inventura, aktuální stavy na skladech, dnes plánované akce a mnoho dalších informací. O správu tohoto systému se stará jeden pracovník. Do systému může přispívat každý zaměstnanec. Nedostatkem tohoto systému je jeho častá nedostupnost z důvodu kolapsu systému.

Dovolená

Zaměstnanci této firmy mají pět týdnů dovolené ročně. Navíc zde existuje možnost udělení tzv. ředitelského volna. Jako příklad uvádím letošní Vánoce, kdy ředitel firmy udělil tři dny ředitelského volna mezi vánočními svátky.

Stravování

Stravování si každý zaměstnanec zajišťuje sám. Na každém oddělení je k dispozici kuchyňka s mikrovlnou troubou. V blízkosti firmy je několik restaurací. Existuje také možnost objednat si jídlo jako např. pizzu či těstoviny. Zaměstnanci dostávají stravenky.

2 Analýza motivačního systému

Tato část obsahuje rozbor motivačního systému a popis mého návrhu řešení situace v podniku Computer Help spol. s r.o. S pomocí literární rešerše jsem se zaměřila na metody analýzy motivačního systému, které jsem prakticky použila v podniku.

2.1 Metody analýzy motivačního systému

Jakákoliv opatření ve vztahu k zaměstnancům je nutno připravovat se znalostí současného výchozího stavu. Tento stav je možno zkoumat pomocí následujících metod.

Hlavní složkou analýzy motivačního systému je *rozbor pracovní spokojenosti*. Zkoumáme skutečnosti subjektivní, které mají prožitkový charakter, a tak je nutné pečlivě vybrat metodu jejího zkoumání. Nejčastěji se používá metoda dotazování, a to jak písemné tak osobní, které můžeme obohatit pozorováním reakcí lidí ve standardních situacích.

Při analýze pracovní spokojenosti jsem použila metodu písemného dotazování a metodu pozorování. Písemné dotazování je levnější, snadněji se udržuje pod kontrolou, ale má nižší návratnost a je méně spolehlivé, protože odpovědi mohou být zkresleny tím, že se respondent nechá ovlivnit názorem ostatních. Na rozdíl však od osobního dotazování je pracovník otevřenější a spíše odpovídá pravdivěji.

Osobní dotazování jsem použila při zjišťování pracovních podmínek v podniku, kdy jsem konzultovala vedoucí pracovníky a ředitele firmy. Výsledky tohoto dotazování jsou popsány v kapitole průzkum současného stavu.

2.1.1 *Dotazník*

Snažila jsem se vytvořit co nejkratší dotazník. Z vlastní zkušenosti vím, že vyplňování dotazníků nemají lidé v oblibě. Dotazník má tři strany, na každé je jedna část: úvod, první část a druhá část.

Úvod

V úvodní části je respondent seznámen s osobou, která dotazník předkládá k vyplnění a s cílem dotazníku. Úvodní řádky končí slovy, která zdůrazňují, že dotazník je anonymní, a že bude použit pouze pro potřeby této diplomové práce. Toto upozornění je velmi důležité, protože zaměstnanci se často obávají, že dotazník se dostane do rukou vedoucího a mají strach z negativních důsledků.

Další částí této úvodní strany jsou údaje o respondentovi, jako je pohlaví, věk, vzdělání, stav, úroveň řízení a počet podřízených a doplňující otázka „Jak dlouho jste zaměstnán v firmě Computer Help s r. o.“

1. část

Tato část je velmi důležitá. Obsahuje rozbor pracovní spokojenosti a určení důležitosti jednotlivých faktorů stimulace. Na tomto místě je umístěna tabulka se dvaceti šesti faktory stimulace, které považují za nejdůležitější. Úkolem respondenta je zhodnotit spokojenost s danými faktory a důležitost, kterou pro něj určitý faktor má. K tomu je určena stupnice od 1 do 5.

Stupnice:

1 – zcela nespokojen/a

2 – nepříliš spokojen/a

3 – středně spokojen/a

4 – poměrně spokojen/a

5 – velmi spokojen/a

1 – zcela nedůležité

2 – nepříliš důležité

3 – středně důležité

4 – poměrně důležité

5 – velmi důležité

Faktory:

- plat
- prémie
- mimořádné prémie
- ostatní hmotné odměny
- způsob odměňování
- obsah vykonávané práce
- možnost uplatnit tvořivé myšlení
- samostatné jednání
- odpovědnost
- smysluplnost práce
- atraktivní, společensky oceňovaná práce
- jistota pracovního místa
- neformální povzbuzování, pochvala od nadřízeného pracovníka
- pochvala před ostatními pracovníky
- pracovní prostředí
- pracovní kolektiv (vztahy na pracovišti)
- pracovní podmínky
- image podniku
- možnost vybudování kariéry
- možnost dalšího vzdělávání (kurzy, školení)
- kvalitní informační systém
- důvěra k nadřízenému
- stravování
- podnikové akce
- pracovní doba
- dovolená

2. část

Tato část obsahuje dvě otevřené otázky, a to:

- 1. Se kterými skutečnostmi jste ve Vašem podniku nejvíce spokojen/a?**
- 2. Se kterými skutečnostmi jste ve Vašem podniku nejvíce nespokojen/a?**

Těmito otázkami jsem se snažila zjistit nejsilnější stránky, ale také největší slabiny motivačního systému.

Ve druhé části jsou dále uvedeny tři uzavřené otázky:

1. Jste spokojeni ve svém zaměstnání?
2. Cítíte se dostatečně motivováni pro svou práci?
3. Uvažujete o odchodu z firmy?

Nabídka odpovědí na první dvě otázky je následující:

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

U třetí otázky je stupnice stejná, ale je uvedena v opačném pořadí. Zároveň jsem k této otázce přiřadila doplňující otevřenou otázku: „Jestliže ano, uveďte, prosím, důvody k odchodu.“.

Dotazník končí poděkováním za vyplnění a podpisem.

Dotazník je uveden v příloze 1 této práce, kde si jej můžete prohlédnout.

2.1.2 Pozorování

Ve firmě jsem strávila jeden den pozorováním. Seznámila jsem se s pracovními podmínkami a sledovala jsem pracovníky při práci. Měla jsem však možnost pozorovat pouze jedno oddělení, a to oddělení Microsoft Hotline. Obávala jsem se, že pracovníci poznají účel mé návštěvy, ale nebylo tomu tak a podle mého názoru se chovali přirozeně a téměř si mě nevšimli.

2.2 Výsledky rozboru pracovní spokojenosti

Jak již bylo řečeno výše, spokojenost pracovníků byla zkoumána pomocí dotazníků, které byly rozdány všem stálým zaměstnancům. Ne všichni však dotazník vyplnili. Ze základního souboru třiceti šesti lidí vyplnilo dotazník dvacet osm lidí, což znamená, že výběrový soubor činí přibližně osmdesát procent základního souboru.

Opatření, která budou následovat v poslední kapitole, nelze navrhnout bez předchozí znalosti složení a struktury zaměstnanců této firmy. Zejména hlediska věku a vzdělání jsou určující při tvorbě motivačního programu.

2.2.1 Složení a struktura zaměstnanců

tab. č. 2: **Struktura zaměstnanců podle pohlaví**

pohlaví	absolutní počet	relativní počet
muži	18	64%
ženy	10	36%

tab. č. 3: **Struktura zaměstnanců podle věku ve výběrovém souboru**

věk	absolutní počet	relativní počet
do 30	20	71%
31-40	5	18%
41-50	3	11%
51 a více	0	0%

tab. č. 4: Struktura zaměstnanců podle vzdělání ve výběrovém souboru

vzdělání	absolutní počet	relativní počet
základní	0	0%
vyučení	0	0%
střední odborné	12	43%
střední všeobecné	10	36%
vyšší odborné	2	7%
vysokoškolské	4	14%

tab. č. 5: Struktura zaměstnanců podle stavu ve výběrovém souboru

stav	absolutní počet	relativní počet
svobodný/á	13	46%
ženatý/vdaná	12	43%
rozvedený/á	3	11%
vdovec/vdova	0	0%

tab. č. 6: Struktura zaměstnanců podle úrovně řízení ve výběrovém souboru

pracovník	absolutní počet	relativní počet
řídící	4	14%
řadový	24	86%

▪ *Pohlaví a věk*

Muži tvoří 64 procent z celkového počtu zaměstnanců.

Celých 71 procent lidí je ve věku do 30 let. 18 procent tvoří pracovníci ve věku od 31 do 40 let a 11 procent pracovníci ve věku od 41 do 50 let. Generace X⁹ tj. generace let 1965 – 1979 tedy zabírá více než tři čtvrtiny zaměstnanců. Generace Baby boomers tj. generace let 1943 – 1964 tvoří pouhých 11 procent. Generace Y se ještě zcela nezařadila do pracovního procesu, ale je třeba ji zmínit. Je to generace narozená po roce 1980.

⁹ Pojem generace X použil poprvé Douglas Coupland v novele z roku 1991, nazvané Generace X – vyprávění pro zrychlenou kulturu.

Osobnost člověka v jednotlivých generacích se jinak utvářela a každá si oblíbila jiný pracovní styl. Proto je při posuzování motivačního systému důležité zjistit zejména věkovou kategorii. Motivace generace X se bude lišit od motivace generace Baby boomers. Každá má jiné hodnoty, preferuje jiné stimulační faktory. Vzhledem k tomu, že nepoččetně je ve firmě zastoupena generace X, bude nyní následovat krátká analýza této generační skupiny.

Pro generaci X je typická touha po nezávislosti, snaha vybalancovat práci a soukromí. Jsou první generací, která vyrostla ve skutečné éře informací. Mají mimořádný smysl pro týmovou spolupráci. Často se uvádí, že nejsilnějším motorem je pro ně možnost dalšího vzdělávání, tréninků a školení.

Pro generaci X je důležité okamžité hodnocení jejich práce, ať již pozitivní či negativní. Vyžadují náležité odměňování, potrpí si na společenské uznání i pochvaly. Chtějí, aby se o nich vědělo. Generace X nechce být řízena, ale koučována. To znamená, že si mnohem více cení dostatku prostoru a stanovených principů, v jejichž rámci se mohou volně pohybovat – přijímat rozhodnutí a být za ně odpovědní.

Pro řadu z nich není plat na prvním místě. Chtějí, aby je práce bavila. Jsou mnohem méně loajální k firmě. Rádi využívají všelijaké jiné benefity, které firmy poskytují – nadstandardní lékařská péče, vstupenky do fit-centra atd.

Mladí manažeři velmi dobře chápou význam uznání za dobře odvedenou práci a za individuální přístup. Chtějí své pracovníky za jejich přínos štědře odměnit (a sami očekávají totéž), narážejí však při tom na řadu překážek a omezení. Tito manažeři svým spolupracovníkům objasňují stanovené úkoly v celé jejich šíři, aby každý jednotlivec pochopil význam svého vlastního přínosu. Vysvětlují, co od spolupracovníků očekávají, a pak je nechají samostatně pracovat. Krátce řečeno, ovládají umění delegovat práci, odpovědnost i pravomoci.

Je nade vše pochybnost, že generace X už spoluutváří nový obraz organizačních struktur a firemních vztahů. Dodává svým pracovištím nové unikátní názory a impulsy. [7]

▪ *Vzdělání*

Ve firmě nepracuje nikdo se základním vzděláním či vyučením. Největší mírou jsou zastoupeni pracovníci se středním odborným vzděláním (43 %) a se středním všeobecným vzděláním (36 %). Sedm procent zaměstnanců dosáhlo vyššího odborného vzdělání. Vysokoškolské vzdělání má čtrnáct procent pracovníků.

▪ *Stav*

Šedesát jedna procent tvoří svobodní, necelých čtyřicet pracovníků je ženatých nebo vdaných. Nikdo není rozvedený nebo vdovec (vdova).

Ve firmě Computer Help spol. s r. o. nikdo nepracuje déle než čtyři roky, kromě ředitele, který stál u zakládání firmy v roce 1993. Nejběžnější doba strávená v této firmě je půl roku až rok. V poslední době se složení pracovních kolektivů na jednotlivých odděleních poměrně ustálilo.

Přejdeme nyní k rozboru pracovní spokojenosti a důležitosti jednotlivých faktorů.

Průměrná spokojenost a důležitost je uvedena v každé tabulce ve dvou sloupcích. První sloupec uvádí absolutní hodnotu, druhý sloupec vyjadřuje relativní hodnotu v procentech.

Následuje tabulka znázorňující spokojenost s jednotlivými faktory od nejvyšší po nejnižší.

tab. č. 7: Spokojenost s jednotlivými faktory

poř.	faktor	spokojenost					prům. hodnocení	
		1	2	3	4	5	abs.	rel.
1.	samostatné jednání	0	0	0	16	12	4,44	89
2.	pracovní kolektiv	0	2	2	9	15	4,39	88
3.	dovolená	0	0	3	11	14	4,39	88
4.	důvěra k nadřízenému	0	0	4	12	12	4,33	87
5.	obsah vykonávané práce	0	2	2	14	10	4,22	84
6.	smysluplnost práce	0	2	2	15	9	4,17	83
7.	pracovní prostředí	0	0	6	11	11	4,17	83
8.	pracovní doba	0	0	5	14	9	4,17	83
9.	odpovědnost	0	0	5	14	9	4,17	83
10.	možnost uplatnit tvořivé myšlení	0	2	5	9	12	4,17	83
11.	podnikové akce	0	0	6	14	8	4,06	81
12.	image podniku	0	0	3	20	5	4,06	81
13.	pracovní podmínky	0	2	6	11	9	4,00	80
14.	možnost dalšího vzdělávání	0	3	6	7	12	4,00	80
15.	způsob odměňování	0	0	8	17	3	3,83	77
16.	neformální povzbuzování	0	0	8	17	3	3,83	77
17.	pochvala před ostatními pracovníky	0	0	6	22	0	3,78	76
18.	ostatní hmotné odměny	0	5	6	9	8	3,72	74
19.	jistota pracovního místa	0	2	8	15	3	3,72	74
20.	plat	2	2	6	14	4	3,67	73
21.	atraktivní, spol. oceňovaná práce	2	2	6	14	4	3,67	73
22.	možnost vybudování kariéry	2	0	8	16	2	3,61	72
23.	stravování	0	5	11	7	5	3,44	69
24.	kvalitní informační systém	2	5	6	10	5	3,44	69
25.	prémie	3	3	6	11	5	3,39	68
26.	mimořádné prémie	5	6	6	9	2	2,89	58

Jak je vidět z tabulky, zaměstnanci této firmy jsou nejvíce spokojeni:

- s tím, že mohou samostatně jednat,
- s pracovní kolektivem, což vyplývá i z výsledků 2. části dotazníku,
- s dovolenou, která je pět týdnů v roce,
- s tím, že mohou mít důvěru k nadřízenému,
- s obsahem a smysluplností práce.

Podprůměrné spokojenosti (2,89) dosahuje pouze jeden faktor, a to jsou mimořádné prémie.

Na tomto místě je vhodné uvést výsledky z třetí části dotazníku, z otázek č. 1 a 2.

Na otázku „Se kterými skutečnostmi jste ve Vašem podniku nejvíce spokojen/a?“ byly nejčastější odpovědi:

- *dobře fungující pracovní kolektiv, dobré vztahy na pracovišti, mladý kolektiv*
- *podpora kolegů v rámci oddělení*
- *pracovní prostředí*
- *možnost dalšího vzdělávání*
- *náplň, typ a struktura práce*
- *spokojenost s vedením firmy, seriózní přístup vedení firmy*
- *upřímnost a korektnost jednání ředitele firmy*
- *možnost čerpání nových informací – vědomostí*
- *dovolená*
- *pracovní doba*
- *možnost řešení veškerých problémů, jak pracovních tak osobních*

Na otázku „S kterými skutečnostmi jste ve Vašem podniku nejvíce nespokojen/a?“ byly nejčastější tyto odpovědi:

- *počítačové vybavení, spolehlivost informačního systému*
- *není třináctý plat, nejsou vánoční prémie*
- *nejistota pracovní náplně*
- *plat*
- *nedostatek kvalifikovaných lidí pro support*
- *nekoordinovanost marketingového oddělení ve vztahu k jiným oddělením než organizace školení*
- *chybí kuřácký koutek, chladno v zimě*

Nyní bude následovat tabulka průměrné důležitosti jednotlivých faktorů od nejvyšší po nejnižší.

tab. č. 8: **Důležitost jednotlivých faktorů**

poř.	faktor	důležitost					prům. hodnocení	
		1	abs.	rel.	4	5	abs.	rel.
1.	pracovní kolektiv	0	0	0	3	25	4,89	98
2.	obsah vykonávané práce	0	0	2	5	21	4,72	94
3.	důvěra k nadřízenému	0	0	0	9	19	4,67	93
4.	jistota pracovního místa	0	2	2	10	14	4,33	87
5.	pracovní prostředí	0	0	5	11	12	4,28	86
6.	samostatné jednání	0	0	3	14	11	4,28	86
7.	smysluplnost práce	0	0	3	14	11	4,28	86
8.	pracovní podmínky	0	0	3	14	11	4,28	86
9.	možnost dalšího vzdělávání	0	0	3	16	9	4,22	84
10.	možnost uplatnit tvořivé myšlení	0	0	6	10	12	4,22	84
11.	kvalitní informační systém	0	0	5	15	8	4,11	82
12.	plat	0	0	6	14	8	4,06	81
13.	prémie	0	0	8	12	8	4,00	80
14.	image podniku	0	0	9	10	9	4,00	80
15.	pracovní doba	0	2	3	17	6	4,00	80
16.	odpovědnost	0	2	9	6	11	3,94	79
17.	dovolená	0	2	8	11	7	3,89	78
18.	neformální povzbuzování	0	0	12	14	2	3,61	72
19.	způsob odměňování	0	0	14	11	3	3,61	72
20.	možnost vybudování kariéry	2	3	5	14	4	3,61	72
21.	atraktivní, spol. oceňovaná práce	0	5	9	11	3	3,44	69
22.	mimořádné prémie	0	8	8	9	3	3,28	66
23.	ostatní hmotné odměny	0	8	14	2	4	3,11	62
24.	stravování	2	5	14	7	0	3,00	60
25.	podnikové akce	3	6	8	9	2	3,00	60
26.	pochvala před ostatními pracovníky	9	11	2	6	0	2,17	43

Nejvíce důležitá je:

- úroveň pracovního kolektivu,
- vztahy na pracovišti.

Dalšími důležitými faktory jsou obsah práce a důvěra k nadřízenému.

2.2.2 Rozbor pracovní spokojenosti s ohledem na úroveň řízení

Nyní se zaměříme na rozdíly spokojenosti a důležitosti v odpovědích vedoucích a řadových pracovníků.

2.2.2.1 Vedoucí pracovníci

tab. č. 9: Spokojenost s jednotlivými faktory – vedoucí pracovníci

poř.	faktor	spokojenost					prům. hodnocení	
		1	2	3	4	5	abs.	rel.
1.	obsah vykonávané práce	0	0	0	1	3	4,75	95
2.	samostatné jednání	0	0	0	1	3	4,75	95
3.	smysluplnost práce	0	0	0	1	3	4,75	95
4.	důvěra k nadřízenému	0	0	0	1	3	4,75	95
5.	dovolená	0	0	0	1	3	4,75	95
6.	odpovědnost	0	0	0	2	2	4,50	90
7.	plat	0	0	0	3	1	4,25	85
8.	ostatní hmotné odměny	0	1	0	0	3	4,25	85
9.	možnost uplatnit tvořivé myšlení	0	0	1	1	2	4,25	85
10.	atraktivní, spol. oceňovaná práce	0	0	1	1	2	4,25	85
11.	jistota pracovního místa	0	0	1	1	2	4,25	85
12.	neformální povzbuzování	0	0	1	1	2	4,25	85
13.	pracovní prostředí	0	0	1	1	2	4,25	85
14.	image podniku	0	0	0	3	1	4,25	85
15.	možnost vybudování kariéry	0	0	0	3	1	4,25	85
16.	podnikové akce	0	0	1	1	2	4,25	85
17.	způsob odměňování	0	0	1	2	1	4,00	80
18.	pracovní kolektiv	0	1	0	1	2	4,00	80
19.	pracovní podmínky	0	1	0	1	2	4,00	80
20.	pracovní doba	0	0	1	2	1	4,00	80
21.	prémie	0	1	0	2	1	3,75	75
22.	stravování	0	1	1	1	1	3,50	70
23.	pochvala před ostatními pracovníky	0	0	2	2	0	3,25	65
24.	možnost dalšího vzdělávání	0	1	2	0	1	3,25	65
25.	kvalitní informační systém	0	1	1	2	0	3,25	65
26.	mimořádné prémie	1	0	2	1	0	2,75	55

Prvních pět faktorů má stejné hodnocení – 4,75. Hodnoty nižší než průměr dosahuje faktor mimořádné prémie.

tab. č. 10: Důležitost jednotlivých faktorů – vedoucí pracovníci

poř.	faktor	důležitost					prům. hodnocení	
		1	2	3	4	5	abs.	rel.
1.	smysluplnost práce	0	0	0	1	3	4,75	95
2.	důvěra k nadřízenému	0	0	0	1	3	4,75	95
3.	plat	0	0	0	2	2	4,50	90
4.	obsah vykonávané práce	0	0	1	0	3	4,50	90
5.	odpovědnost	0	0	1	0	3	4,50	90
6.	pracovní kolektiv	0	0	0	2	2	4,50	90
7.	prémie	0	0	0	3	1	4,25	85
8.	ostatní hmotné odměny	0	1	0	0	3	4,25	85
9.	možnost uplatnit tvořivé myšlení	0	0	1	1	2	4,25	85
10.	atraktivní, spol. oceňovaná práce	0	0	1	1	2	4,25	85
11.	jistota pracovního místa	0	1	0	0	3	4,25	85
12.	dovolená	0	1	0	0	3	4,25	85
13.	samostatné jednání	0	0	1	2	1	4,00	80
14.	pracovní prostředí	0	0	2	0	2	4,00	80
15.	pracovní podmínky	0	0	1	2	1	4,00	80
16.	image podniku	0	0	1	2	1	4,00	80
17.	možnost dalšího vzdělávání	0	0	1	2	1	4,00	80
18.	kvalitní informační systém	0	0	1	2	1	4,00	80
19.	pracovní doba	0	1	0	1	2	4,00	80
20.	mimořádné prémie	0	1	0	2	1	3,75	75
21.	způsob odměňování	0	0	2	2	0	3,50	70
22.	neformální povzbuzování	0	0	2	2	0	3,50	70
23.	možnost vybudování kariéry	1	0	0	2	1	3,50	70
24.	stravování	0	1	1	2	0	3,25	65
25.	podnikové akce	1	0	0	3	0	3,25	65
26.	pochvala před ostatními pracovníky	2	2	0	0	0	1,50	30

Nejdůležitějšími faktory pro vedoucí pracovníky jsou smysluplnost práce, důvěra k nadřízenému a plat. Za téměř nepodstatnou považují vedoucí pracovníci pochvalu před ostatními pracovníky.

2.2.2.2 Řadoví pracovníci

tab. č.11: Spokojenost s jednotlivými faktory – řadoví pracovníci

poř.	faktor	spokojenost					prům. hodnocení	
		1	2	3	4	5	abs.	rel.
1.	pracovní kolektiv	0	0	2	8	14	4,53	91
2.	samostatné jednání	0	0	0	14	10	4,40	88
3.	dovolená	0	0	3	10	11	4,33	87
4.	možnost dalšího vzdělávání	0	2	3	6	13	4,27	85
5.	důvěra k nadřízenému	0	0	3	11	10	4,27	85
6.	pracovní doba	0	0	3	11	10	4,27	85
7.	možnost uplatnit tvořivé myšlení	0	2	3	8	11	4,20	84
8.	pracovní prostředí	0	0	5	10	9	4,20	84
9.	odpovědnost	0	0	5	11	8	4,13	83
10.	obsah vykonávané práce	0	2	2	14	6	4,07	81
11.	pracovní podmínky	0	0	6	10	8	4,07	81
12.	smysluplnost práce	0	2	2	15	5	4,00	80
13.	image podniku	0	0	3	18	3	4,00	80
14.	podnikové akce	0	0	5	14	5	4,00	80
15.	pochvala před ostatními pracovníky	0	0	2	22	0	3,93	79
16.	způsob odměňování	0	0	6	14	4	3,87	77
17.	neformální povzbuzování	0	0	6	18	0	3,73	75
18.	ostatní hmotné odměny	0	3	6	10	5	3,67	73
19.	plat	2	2	6	9	5	3,63	73
20.	kvalitní informační systém	2	3	5	8	6	3,60	72
21.	jistota pracovního místa	0	2	8	14	0	3,53	71
22.	atraktivní, spol. oceňovaná práce	2	2	6	12	2	3,47	69
23.	možnost vybudování kariéry	2	0	8	14	0	3,47	69
24.	stravování	0	3	10	8	3	3,47	69
25.	prémie	3	2	6	8	5	3,40	68
26.	mimořádné prémie	3	6	3	8	4	3,07	61

Řadoví pracovníci jsou nejvíce spokojeni s pracovním kolektivem. To ostatně vyplývá i z 2. části dotazníku z otázky č. 1.

Průměrné hodnoty nedosahuje ani jeden z faktorů. Nejnižší hodnocení mají prémie a mimořádné prémie, stejně jako je tomu u vedoucích pracovníků.

tab. č. 12: **Důležitost jednotlivých faktorů – řadoví pracovníci**

poř.	faktor	důležitost					prům. hodnocení	
		1	2	3	4	5	abs.	rel.
1.	pracovní kolektiv	0	0	0	0	24	5,00	100
2.	obsah vykonávané práce	0	0	0	6	18	4,73	95
3.	důvěra k nadřízenému	0	0	0	8	16	4,67	93
4.	jistota pracovního místa	0	0	2	13	9	4,33	87
5.	pracovní podmínky	0	0	2	13	9	4,33	87
6.	možnost dalšího vzdělávání	0	0	2	13	9	4,33	87
7.	samostatné jednání	0	0	3	11	10	4,27	85
8.	pracovní prostředí	0	0	3	11	10	4,27	85
9.	kvalitní informační systém	0	0	3	13	8	4,20	84
10.	možnost uplatnit tvořivé myšlení	0	0	6	8	10	4,13	83
11.	smysluplnost práce	0	0	4	14	6	4,13	83
12.	pracovní doba	0	0	3	18	3	4,00	80
13.	image podniku	0	0	10	6	8	3,93	79
14.	plat	0	0	8	11	5	3,87	77
15.	prémie	0	0	10	8	6	3,87	77
16.	odpovědnost	0	2	10	6	6	3,73	75
17.	dovolená	0	0	10	11	3	3,73	75
18.	způsob odměňování	0	0	13	8	3	3,60	72
19.	možnost vybudování kariéry	0	3	6	11	4	3,60	72
20.	neformální povzbuzování	0	0	11	11	2	3,60	72
21.	mimořádné prémie	0	6	10	6	2	3,13	63
22.	atraktivní, spol. oceňovaná práce	0	6	8	10	0	3,13	63
23.	stravování	2	5	12	5	0	2,87	57
24.	podnikové akce	2	8	7	5	2	2,87	57
25.	ostatní hmotné odměny	0	6	16	2	0	2,80	56
26.	pochvala před ostatními pracovníky	6	10	2	6	0	2,33	47

Nejdůležitějším faktorem pro řadové pracovníky je pracovní kolektiv. Zde dochází ke shodě mezi spokojeností a důležitostí, protože tato skutečnost má číslo 1 v obou tabulkách.

Nízkou důležitost mají faktory stravování, podnikové akce, ostatní hmotné odměny a pochvala před ostatními pracovníky.

Pro větší přehled následuje porovnávací tabulka, která znázorňuje prvních deset faktorů v pořadí od nejvyšší spokojenosti a největší důležitosti podle vedoucích a řadových pracovníků.

K absolutní shodě všech řadových pracovníků došlo v případě pracovního kolektivu, kde všem odpovědím přináleží hodnota 5.

tab. č. 13: **Komparativní tabulka**

pořadí	spokojenost	
	vedoucí pracovníci	řadoví pracovníci
1.	obsah vykonávané práce	pracovní kolektiv (vztahy na pracovišti)
2.	samostatné jednání	samostatné jednání
3.	smysluplnost práce	dovolená
4.	důvěra k nadřízenému	možnost dalšího vzdělávání (kurzy, školení)
5.	dovolená	důvěra k nadřízenému
6.	odpovědnost	pracovní doba
7.	plat	možnost uplatnit tvořivé myšlení
8.	ostatní hmotné odměny	pracovní prostředí
9.	možnost uplatnit tvořivé myšlení	odpovědnost
10.	atraktivní, společensky oceňovaná práce	obsah vykonávané práce

pořadí	důležitost	
	vedoucí pracovníci	řadoví pracovníci
1.	smysluplnost práce	pracovní kolektiv (vztahy na pracovišti)
2.	důvěra k nadřízenému	obsah vykonávané práce
3.	plat	důvěra k nadřízenému
4.	obsah vykonávané práce	jistota pracovního místa
5.	odpovědnost	pracovní podmínky
6.	pracovní kolektiv (vztahy na pracovišti)	možnost dalšího vzdělávání (kurzy, školení)
7.	prémie	samostatné jednání
8.	ostatní hmotné odměny	pracovní prostředí
9.	možnost uplatnit tvořivé myšlení	kvalitní informační systém
10.	atraktivní, společensky oceňovaná práce	možnost uplatnit tvořivé myšlení

Je markantní, že s finančními faktory jako je plat, prémie a mimořádné prémie jsou více spokojeni vedoucí pracovníci. Zatímco u vedoucích pracovníků je plat na 3. místě, prémie na 7. a ostatní hmotné odměny na 8. místě, u řadových pracovníků se finanční faktory vůbec neobjevily v první desítce.

V tabulce důležitosti se v prvních deseti nejdůležitějších faktorech objevují společně:

- obsah vykonávané práce
- pracovní kolektiv
- možnost uplatnit tvořivé myšlení

Žebříček hodnot vychází také z motivace, která se liší podle úrovně řízení. Z tabulky vyplývá, že vedoucí pracovníci jsou motivováni spíše finančními faktory – platem, prémie a ostatními nefinančními benefity.

Pracovní kolektiv, důvěra k nadřízenému, jistota pracovního místa a pracovní podmínky jsou klíčovými faktory pro řadové pracovníky.

2.2.3 Rozbor druhé části dotazníku

První dvě otázky již byly rozebrány. Zpracování otázek 3, 4 a 5 bylo velmi jednoduché.

tab. č. 14: Výsledky druhé části dotazníku

3. Jste spokojeni ve svém zaměstnání?

rozhodně ano	20
spíše ano	7
spíše ne	1
rozhodně ne	0

4. Cítíte se dostatečně motivováni pro svou práci?

rozhodně ano	14
spíše ano	13
spíše ne	1
rozhodně ne	0

5. Uvažujete o odchodu z firmy?

rozhodně ne	20
spíše ne	7
spíše ano	1
rozhodně ano	0

Na otázku 3 a 5 byla odpověď dvacetkrát rozhodně ano, sedmkrát spíše ano a pouze jednou spíše ne. Ani jedna odpověď nebyla rozhodně ne.

Otázka 4 se liší pouze v poměru odpovědí rozhodně ano (14) a spíše ano (13).

Jsou to výsledky velmi příznivé pro firmu a její motivační systém. Zaměstnanci jsou spokojeni a neuvažují o odchodu z firmy.

3 Zhodnocení motivačního systému

Tato kapitola obsahuje zhodnocení motivačního systému ve firmě Computer Help spol. s r. o. Po celkovém zhodnocení situace porovnáme hlediska spokojenosti a důležitosti pro jednotlivé faktory a nakonec zhodnotíme výsledky rozboru podle vedoucích a řadových pracovníků.

3.1 Celkové zhodnocení

Po rozboru pracovní spokojenosti jsem došla k názoru, že zaměstnanci jsou v této firmě velmi spokojeni. Vyhodnotila jsem hledisko celkové spokojenosti zaměstnanců za všechny stimulační faktory. Celková spokojenost činí 3,91 (78,2 %), což lze podle mého názoru pokládat za velice dobrý nadprůměrný výsledek. Průměrná spokojenost dosahuje u čtrnácti faktorů velikosti nad čtyři (80 – 89 %), v ostatních případech nad tři (68 – 77 %) a pouze jeden faktor (mimořádné prémie) dosahuje hodnoty těsně pod tři (58 %).

Výsledky průzkumu ukazují, že pro zaměstnance je nejdůležitějším hlediskem pracovní kolektiv a vztahy na pracovišti (4,44/98 %) a s tím jsou také téměř nejvíce spokojeni (4,39/88 %). Je jistě velkou předností motivačního systému, že nejdůležitější faktor je také téměř nejlépe uspokojen.

Zaměstnanci jsou také spokojeni s pracovními podmínkami (4,00/80 %) a pracovním prostředím (4,17/89 %). Oba tyto faktory jsou pro ně důležité (4,28/86 %).

Nejvyšší spokojenosti dosahuje faktor samostatné jednání (4,44/89 %), který má důležitost 4,28 (86 %). Dobrým předpokladem úspěšného vedení pracovního kolektivu je fakt, že pracovníci mají důvěru k nadřízenému (4,33/87 %) a považují ji za velmi důležitou (4,67/93 %). Stejně jsou hodnoceny faktory obsah vykonávané práce a její smysluplnost, pracovní prostředí, pracovní doba, odpovědnost a možnost uplatnit tvořivé myšlení (4,17/83 %). Tyto skutečnosti mají pro zaměstnance vysokou důležitost do 4 (79 – 94 %).

Z hlediska důležitosti je zajímavé, že finanční faktory stimulace jako plat, prémie, mimořádné prémie a ostatní hmotné odměny nejsou na prvních místech. Důležitost těchto faktorů byla ohodnocena od 3,11 do 4,06 (62 – 81 %). Spokojenost s těmito faktory je nižší – plat (3,67/73 %), prémie (3,39/68 %), mimořádné prémie (2,89/58 %) a ostatní hmotné odměny (3,72/74 %).

Pracovníci také považují za méně významné faktory jako je stravování (3,00/60 %), podnikové akce (3,00/60 %) a pochvalu před ostatními pracovníky (2,17/43 %).

Firma Computer Help spol. s r. o. může ze svého stávajícího systému motivace vycházet v budoucnu. Tento závěr mimo jiné vychází z hodnocení pracovníků, kteří na otázku: „Cítíte se dostatečně motivováni pro svou práci?“ odpověděli čtrnáctkrát rozhodně ano a třináctkrát spíše ano a pouze jeden pracovník odpověděl spíše ne. Dvacet lidí je rozhodně spokojeno ve svém zaměstnání, sedm spíše ano a opět pouze jeden zaměstnanec uvedl spíše ne na otázku: „Cítíte se spokojeni ve svém zaměstnání?“. O odchodu ze zaměstnání uvažuje pouze jeden pracovník. Dvacet lidí rozhodně o změně zaměstnání neuvažuje a sedm lidí na tuto otázku odpovědělo spíše ne.

3.2 Porovnání spokojenosti a důležitosti jednotlivých stimulačních faktorů

Při zjišťování nedostatků motivačního systému je třeba brát v úvahu důležitost jednotlivých faktorů. Následující tabulka obsahuje ty stimulační faktory, které jsou pro zaměstnance velmi důležité a zároveň jsou s nimi málo spokojeni. Právě tyto skutečnosti si zaslouží největší pozornost.

tab. č. 15: Největší rozdíly mezi důležitostí a spokojeností

pořadí	faktor	důležitost		spokojenost		rozdíly	
		abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.
1.	kvalitní informační systém	4,11	82	3,44	69	0,67	13
2.	prémie	4,00	80	3,39	68	0,61	12
3.	jistota pracovního místa	4,33	87	3,72	74	0,61	12
4.	plat	4,06	81	3,67	73	0,39	8
5.	mimořádné prémie	3,28	66	2,89	58	0,39	8
6.	pracovní podmínky	4,28	86	4,00	80	0,28	6
7.	možnost dalšího vzdělávání	4,22	84	4,00	80	0,22	4

Ostatní faktory, se kterými nejsou zaměstnanci příliš spokojeni, ale nejsou pro ně tolik důležité a nenachází se v této tabulce, jsou uvedeny v tabulce č. 16.

tab. č. 16: Faktory, se kterými jsou zaměstnanci nejméně spokojeni

pořadí	faktor	důležitost		spokojenost		rozdíly	
		abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.
1.	stravování	3,00	60	3,44	69	-0,44	-9
2.	možnost vybudování kariéry	3,61	72	3,61	72	0,00	0
3.	atraktivní, spol. oceň. práce	3,44	69	3,67	73	-0,23	-4
4.	způsob odměňování	3,61	72	3,83	77	-0,22	-5
5.	pochvala před ost. pracovníky	2,17	43	3,78	76	-1,61	-33

Pro větší názornost je v příloze přiložen graf porovnání pracovní spokojenosti s důležitostí.

3.3 Rozdíly mezi vedoucími a řadovými pracovníky

Vedoucí zaměstnanci jsou v průměru spokojenější než řadoví pracovníci. Celková průměrná spokojenost vedoucích pracovníků činí 4,10 (82 %), řadoví zaměstnanci dosahují spokojenosti 3,91 (78 %). Nicméně tento rozdíl není velký, činí pouze 0,19.

Dvě tabulky v přílohách umožní jednoduché srovnání těchto rozdílů.

Rozdíly jsou patrné zejména v hodnocení finančních podmínek. S faktory plat a ostatní hmotné odměny jsou spokojenější vedoucí pracovníci. Naopak ke shodě dochází u faktorů prémie a mimořádné prémie, u kterých všichni zaměstnanci vykazují nižší spokojenost. Méně spokojeni jsou řadoví zaměstnanci.

tab. č. 17: Srovnání spokojenosti s finančními stimuly podle úrovně řízení

faktor	vedoucí pracovníci		řadoví pracovníci		celkový stav	
plat	4,25	85 %	3,63	73 %	3,67	73 %
prémie	3,75	75 %	3,40	68 %	3,39	68 %
mimořádné prémie	2,75	55 %	3,07	61 %	2,89	58 %
ost. hmotné odměny	4,25	85 %	3,67	73 %	3,72	74 %

tab. č. 18: Srovnání důležitosti finančních stimulů podle úrovně řízení

faktor	vedoucí pracovníci		řadoví pracovníci		celkový stav	
plat	4,50	90 %	3,87	77 %	4,06	81 %
prémie	4,25	85 %	3,87	77 %	4,00	80 %
mimořádné prémie	3,75	75 %	3,13	63 %	3,28	66 %
ost. hmotné odměny	4,25	85 %	2,80	56 %	3,11	62 %

Z hodnocení důležitosti vyplývá, že vedoucí pracovníci považují finanční faktory za důležitější, tedy zároveň více motivující než řadoví pracovníci.

K rozdílným výsledkům dochází zejména u faktorů atraktivní a společensky oceňovaná práce a možnost vybudování kariéry. Vedoucí pracovníci tyto skutečnosti hodnotí daleko lépe než řadoví pracovníci. Faktem je, že vedoucí pozice většinou svědčí o určitém kariérním růstu a atraktivnosti práce.

S pracovním kolektivem jsou spokojenější řadoví pracovníci (4,53/91 %). Vedoucí pracovníci jsou s ním spokojeni méně (4,00/80 %). Řadoví zaměstnanci také považují pracovní kolektiv za nejdůležitější (5,00/100 %). Pro vedoucí pracovníky je pracovní kolektiv méně významný (4,50/90 %).

Odlišnosti ve vedoucích a řadových pozicích také částečně určují rozdíly v hodnocení jednotlivých kritérií. Vedoucí pracovníci mají vyšší odpovědnost, mohou jednat samostatně a jsou podřízeni pouze řediteli firmy. Mají flexibilnější pracovní dobu, jejich pracovní pozice je atraktivnější apod.

Grafy znázorňující spokojenost a důležitost s jednotlivými stimulačními faktory s ohledem na úroveň řízení jsou uvedeny v přílohách.

4 Opatření ke zlepšení současného stavu

Nyní budou následovat opatření, která jsem po důkladné úvaze zvolila pro zlepšení dosavadního motivačního systému ve firmě.

4.1 Platové podmínky a systém odměňování

Tato kapitola se týká finančních faktorů jako je plat, prémie, mimořádné prémie a systém odměňování.

4.1.1 Platové podmínky

Otázka peněz je velmi diskutovanou oblastí v každém podniku. Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci nejsou se svým ohodnocením maximálně spokojeni. Obávám se však, že tento faktor je tak citlivý na přání každého člověka, že nemohu s určitostí tvrdit, do jaké míry je toto tvrzení objektivní. Při zpracování těchto opatření jsem neměla k dispozici platové výměry jednotlivých zaměstnanců, a tak netuším, jak vysoké je toto ohodnocení.

Navrhuji, aby firma zapřemýšlela nad touto problematikou a zvážila, či finanční podmínky dané pracovníkům jsou nebo nejsou dostatečně motivující. V případě, že platy zaměstnanců nejsou uspokojivé kvůli nízkému rozpočtu firmy, je třeba motivovat

pracovníky jinými stimulačními faktory, které by kompenzovaly újmu v motivaci finančními faktory.

4.1.2 Systém odměňování

Předpokladem úspěšné motivace zaměstnanců v oblasti finanční sféry je především přesný popis a instrukce ve způsobu odměňování. Systém odměňování by měl být přitažlivý, spravedlivý a jasný. Měl by být srovnatelný s úsilím, které zaměstnanec projevuje během své pracovní aktivity. Zaměstnanec by neměl mít pocit, že není v poměru k jiným zaměstnancům (pracujícím na stejné úrovni a stejně kompetentním) ve finanční nevýhodě, a že je odměňován podle svých zásluh. Systém musí být založen na známém mechanismu, pochopitelném všem zaměstnancům.

4.2 Zabezpečení dostupnosti informací a zlepšení informovanosti o firmě

Tato kapitola nabízí zlepšení situace v oblasti informačního systému a toku informací ve firmě a řeší problematiku všeobecné informovanosti zaměstnanců o firmě.

4.2.1 Informační systém

Jedná se hlavně o permanentní zabezpečení a dostupnost podnikových informací, které zajišťuje interní informační systém. Spokojenost s ním není stoprocentní (3,44/69 %). Zjistila jsem, že nedostatkem sítě je její nespolehlivost a častá nedostupnost informací. Stává se, že systém občas nebývá k dispozici, když je potřeba. Uveďme si příklad. Pracovník X má za úkol vyhodnotit určitý projekt. Ke splnění tohoto úkolu jsou zapotřebí určitá data ze systému. Informační systém je však nedostupný. Pracovník X tedy musí buď začít dělat jinou práci nebo zjistit informace jiným způsobem, což způsobí zdržení a možná i jeho negativní přístup k ostatním činnostem.

Důvodem častého kolapsu jsou nedostatečné servery. Zlepšit současný stav lze dvěma způsoby. První a výrazně levnější variantou je upgrade stávajících serverů. Došlo by tím ke zlepšení jejich současného výkonu. Dražší varianta představuje nákup nového

serveru. Tento nový server by byl dokonalejší, výkonnější a modernější. Při koupi nového serveru je otázkou, co se stávajícími servery. Dále je třeba zvážit prudký vývoj v komunikačních technologiích a jejich rychlé zastarávání. Tato diskutabilní investice se liší hlavně finančně. Servery se dají upgradovat zhruba za patnáct tisíc korun, nový server by mohl stát padesát tisíc korun. Záleží na finančním rozpočtu firmy, zda je schopna investovat do nového serveru či zda si raději ponechá stávající servery a za nižší obnos je upgraduje.

tab. č. 19: Srovnání obou variant – informační systém

varianty	výhody	nevýhody	náklady (Kč)
Upgrade stávajících serverů	levnější využití těchto serverů	méně moderní méně výkonné	15 000
Nákup nových serverů	dražší prodej starých serverů	modernější výkonnější	50 000

Kvalitní informační systém by urychlil a usnadnil práci zaměstnanců. Takový systém by měl být spolehlivý a měl by obsahovat všechny potřebné informace. Nekvalitní informační systém znehodnocuje výkon pracovníků a jejich ochotu pracovat na 100 %.

Zlepšením stávajícího systému také firma dává najevo svým zaměstnancům, že jim chce maximálně vyjít vstříc a snaží se usnadnit jim práci. Zaměstnanci její snahu jistě ocení.

4.2.2 Zlepšení informovanosti pracovníků o podniku

Snahou každé firmy je budování loajality svých pracovníků. Vizitkou kvalitního pracovníka je jeho identifikace s firmou a s jejími cíli. Předpokladem vytváření dobrého vztahu pracovník – firma je zajištění informovanosti o podniku.

Dostatek informací je důležitý také při plnění pracovních povinností. Cílem firmy je vyjít maximálně vstříc zákazníkovi. Se zákazníky firma komunikuje skrze své zaměstnance. Při řešení nejrůznějších zakázek je sice dobré zvládat perfektně své pracovní úkoly, ale maximální kvality odvedené práce může být dosaženo jen při znalosti širšího

kontextu. Znáť krátkodobé i dlouhodobé cíle firmy, její poslání a vizi, ale také fungování ostatních oddělení v rámci podniku, může být užitečné při zlepšování výkonu pracovníka. Tento fakt má přímý vliv na kvalitu odváděných služeb zákazníkům, což se zprostředkovaně projeví na zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

Proto navrhuji zavedení *informačních víkendových setkání zaměstnanců firmy*. V praxi to znamená, že pracovníci firmy stráví společně víkend na nějakém příjemném místě např. na chatě v horách, kde proběhne několik seminářů zaměřených na zvýšení informovanosti pracovníků. Mohou se zde konat prezentace jednotlivých oddělení, kdy se činnosti každého útvaru představí zaměstnancům z jiných oddělení. Večer může následovat zábavná část programu s diskotékou, návštěvou vinného sklípku či jiná akce příjemná zúčastněným osobám.

Přínosem takové víkendové akce může být:

- seznámení se s firmou a jejími cíli, vizí a posláním,
- seznámení pracovníků s činností jiných oddělení,
- seznámení zaměstnanců s podnikovou identitou (jak se firma snaží vypadat navenek),
- zlepšení vnitropodnikových vztahů,
- možnost navázání přátelských vztahů jak v rámci celého podniku, tak mezi jednotlivými zaměstnanci,
- zvýšení loajality a důvěry zaměstnanců k firmě apod.

Tyto akce bývají mezi lidmi oblíbené. Znamená to pro ně hlavně možnost odreagování, změnu prostředí a večerní pobavení.

4.3 Stravování

Podnik je poměrně malý, a tak se nevyplatí zřizovat vlastní stravovací zařízení, ale lze využít kuchyňky na každém patře. Nicméně problém bude nejspíše v nedostatku prostoru, který zaměstnancům chybí pro odpočinek a konzumaci jídla. Kuchyňka skýtá

možnost uvařit si nebo ohřát jídlo, ale není zde jídelní kout. A tak je každý nucen si hotové jídlo odnést k pracovnímu stolu. Již fakt, že na každém stole je umístěn počítač, signalizuje, že pracovní stůl není místem pro konzumaci jídel.

4.3.1 Jídelní kout

Navrhují proto zřídit malou místnost, která by sloužila jako odpočinkový prostor, místo, kde si zaměstnanci mohou vychutnat svůj pokrm, kde se mohou sejít v době přestávky na oddech a popovídat si nebo jen posedět a relaxovat. K tomuto účelu by postačila menší místnost, kde by se nacházelo několik stolů a židlí. Jsem si jista, že toto opatření by zaměstnanci velmi ocenili. Klid na jídlo a místo na odpočinek je důležitý pro pracovní pohodu a má vliv na výkon pracovníka. Zákonem stanovená přestávka na jídlo a oddech je určena k regeneraci sil člověka a té se dá nejlépe dosáhnout při příjemných pracovních podmínkách.

4.3.2 Bufet

Můj druhý návrh týkající se stravování je poněkud odvážnější. Myslím si, že by se firmě vyplatilo zbudovat bufet. Může jej zřídit sama a zaměstnávat jednoho zaměstnance na částečný úvazek nebo si pronajmout firmu, která by občerstvení obstarávala. Je potřeba zvážit náklady na tyto dvě možnosti a určit ekonomičtější a výhodnější variantu.

Bufet by mohl být otevřen v určitém časovém úseku např. od 11:00 do 14:30. Sortiment jídel by byl podobný rychlému občerstvení např. hamburgery, zapečené housky, bagety apod. Šikovný obchodník by se jistě snažil přizpůsobit individuálním požadavkům zaměstnanců.

Pracovníkům tím odpadne starost s obědem. Pokud jsou v časovém tísní, je pro ně výhodnější koupit si jídlo v areálu firmy a v klidu využít čas určený k přestávce k relaxaci.

Podle mého názoru je výhodnější využít služeb externí firmy. Náš podnik by pak nemusel řešit případné starosti spojené se zařizováním bufetu (zaměstnání další osoby, zásobování, poruchy apod.).

4.4 Možnost vybudování kariéry

V tomto podniku opravdu nemají zaměstnanci velké možnosti kariérního růstu. Je to dáno velikostí firmy. Horizontální organizační struktura předurčuje charakter pracovních pozic. Pouze několik míst je určeno pro vyšší funkce a to jsou právě vedoucí oddělení.

Oproti tomu profesní růst a zdokonalování v oblasti informačních technologií je tu na vysoké úrovni. Pro firmu je výhodné vyškolit si zaměstnance, kteří pak odvádějí kvalitnější výkon, znamená to však pro ni riziko, že investice vložená do kvalifikace pracovníků bude záhy zúročena v jiné firmě. Je to právě z důvodu kariérního růstu. Zaměstnanec se stává atraktivnější na trhu pracovních příležitostí a snadněji si najde práci ve firmě, kde jsou možnosti kariérního růstu vyšší. Je to jeden z důvodů, proč dochází k fluktuaci zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že se tento faktor dá těžko změnit, je třeba poskytovat zaměstnancům jiné benefity, které je budou motivovat k tomu, aby ve firmě zůstali. Pro firmu je důležité udržet si zaměstnance, do kterých investuje a měla by mít zájem na tom, aby z této investice profitovala právě ona.

Firma Computer Help spol. s r. o. je partnerskou organizací české pobočky firmy Microsoft s r. o., která nabízí zaměstnancům zázemí renomované firmy a mnoho dalších benefitů, a tak se často stává, že zaměstnanci naší firmy přecházejí do firmy Microsoft spol. s r.o.

4.4.1 Pozice Junior - Senior

Vedoucích pozic je v této firmě jen několik, ale je možné rozdělit zaměstnance v rámci oddělení podle určitých kritérií. Pozice Junior a Senior je běžná ve většině mezinárodních společností. Seniorem se zaměstnanec stává po určitém počtu odpracovaných let ve firmě, podle zkušeností, úspěchu apod. Záleží na firmě, které

kritérium je pro ni nejvíce směrodatné. Zařazením věrného zaměstnance do kategorie Senior mu dodává pocit ocenění, bere na vědomí, že si ho firma váží a počítá s ním do budoucna. Zároveň se pracovník přesouvá do vyšší finanční kategorie. Cílem každého nového pracovníka - Juniora by měla být pozice Seniora. Při nástupu do zaměstnání by měl být Junior seznámen s faktory určujícími růst v rámci oddělení. Měl by mít jasno v možnostech postupu a s oceněním, které po nástupu do vyšší funkce přichází.

Při nástupu do pozice Seniora by měly být zachovány prvky slavnostního ceremoniálu, kdy vedoucí pracovník povýší tohoto zaměstnance do nové pozice před nastoupeným oddělením a dá mu tak najevo, jak si jej firma váží. Dále může následovat oslava ve večerních hodinách, případně po skončení pracovní doby s finanční účastí zaměstnavatele.

Tento návrh není nákladný a má velký přínos pro zaměstnance. Jakmile pracovník delší dobu (několik let) setrvává na stejné pozici a necítí ocenění ze strany firmy, většinou zaujme jeden z následujících postojů. Buď zůstane ve firmě, ale jeho píle a houževnatost časem ztratí náboj, nebo odejde do jiné organizace. Naším cílem je však udržet si dlouholetého spolehlivého pracovníka, a tak si myslím, že rozdělení pracovníků v rámci oddělení na Juniora - Seniora může být přínosem, a to hlavně z dlouhodobého hlediska udržení si osvědčených zaměstnanců.

4.5 Pracovní prostředí

Zaměstnanci jsou s pracovním prostředím ve firmě spokojeni (4,17/83 %). Podle mého názoru však tento faktor lze významně zlepšit. Budova firmy je v dobrém stavu a zejména přízemí, kde je umístěna recepce a přijímací místnost pro zákazníky, je modernizováno a působí příjemným dojmem. Ostatní patra v tak dobrém stavu nejsou.

Problémem je hlavně:

- vzhled interiéru, nedostatečná úprava místností,
- umístění pracovišť v rámci oddělení.

Například oddělení Microsoft Hotline sestává ze dvou místností, kde v jedné z nich sídlí i její vedoucí. Každý pracovník má jen malý prostor, není zde místo na šatnu nebo alespoň na místo na odkládání věcí. Zaměstnanec má pouze svůj stůl a židli. Také již bylo zmíněno, že pracovníci postrádají jídelní kout. Naopak jiné oddělení skýtá nevyužitý prostor, místnost je zbytečně velká.

Do budoucna se také počítá s rozšiřováním firmy. V případě, že by došlo k expanzi firmy a nárůstu počtu pracovních pozic, nejsou k dispozici další prostory.

Možná řešení:

1. stavební úpravy
2. přestěhování firmy do jiných prostor

Druhé řešení přichází v úvahu až za čtyři roky, protože firma v minulém roce uzavřela smlouvu na pronájem na dalších pět let.

Stavebními úpravami bychom docílili reorganizace plochy. Některá oddělení zabírají zbytečně mnoho prostoru, některá jsou naopak příliš stísněná. Důslednou stavební restrukturalizací by mohlo dojít ke zlepšení pracovních podmínek, a to z důvodu vzniku nových prostor (jídelní kout, místo pro bufet, zvětšení pracovního prostoru) a zároveň zlepšení vzhledu interiéru budovy.

Náklady spojené se stavebními úpravami:

- souhlas majitele se stavebními úpravami,
- platba stavební firmě za práci a materiál,
- náklady spojené s dočasným přesunem jednotlivých oddělení do jiných prostor v době stavebních úprav,
- náklady na práci architekta apod.

Jak je vidět, stavební úpravy firmy představují dosti nákladnou investici a je třeba velmi důkladně zvážit jak tuto variantu, tak možnost druhou, realizovatelnou v delším časovém horizontu – přestěhování firmy.

Náklady spojené s přestěhováním firmy:

- náklady spojené s hledáním nových prostor,
- náklady spojené se stěhováním,
- změna ve výši nájemného popř. investice do nákupu nemovitosti,
- náklady se změnou adresy firmy (nové vizitky, firemní papíry aj.) apod.

Toto jsou možné varianty řešení nedostatku místa. Myslím si, že náklady spojené s reorganizací plochy jsou tak velké, že výhody plynoucí z nich nejsou dostačující k tomu, aby se investice vyplatila.

Navrhuji, aby firma vyčkala s koupí nebo pronájmem nové budovy do doby, kdy budou potřeba další prostory pro nově vzniklé pracovní pozice. V případě, že tento stav nastane do doby vypršení nájemní smlouvy, na další období bych již počítala se změnou sídla.

4.6 Jazykové kurzy

Znalost cizího jazyka patří neodmyslitelně k základnímu vybavení zaměstnance počítačové firmy, tudíž během několika let by mohlo dojít k situaci, že by pracovník musel z těchto důvodů firmu opustit, takže je v jeho zájmu co možno nejdříve tento handicap vyrovnat.

Kurz anglického jazyka zatím firma nenabízí. Firma má zájem na zlepšení jazykových schopností svých pracovníků, a tak se nebrání návrhu částečně financovat kurzovné. Kurz může být buď organizovaný pro skupinu přímo ve firmě nebo se každý zájemce zařídí individuálně. Podle mého úsudku by firma měla přispívat na individuální výuku pevnou částkou, protože procentuální podíl se může lišit u každého zaměstnance

podle ceny práce lektora. Tento způsob financování by naopak byl výhodnější pro skupinové kurzy, jelikož cena kurzu se s větším počtem zájemců snižuje.

Předpokládejme, že o kurz bude mít zájem deset lidí. Podle znalostí jazyka se rozdělí na dvě skupiny po pěti lidech. Kurz bude probíhat jednou týdně po hodině. Řekněme, že lektor bude požadovat čtyři sta korun za hodinu za jednu skupinu. Potom týdenní výdaj na kurz pro dvě skupiny činí osm set korun. Firma by se podílela sedmdesáti procenty. Potom by částka vynaložená na kurz činila pět set šedesát korun. Druhým řešením jsou individuální kurzy pro jednotlivce, kteří si je sami zajistí. Běžnou cenou lektora za hodinu je sto korun. Potom bude výdaj na týden činit tisíc korun. Firma by přispívala sedmdesáti korunami na osobu. Potom nákladem firmy je sedm set Kč. Levněji tedy vychází skupinový kurz. Je však třeba brát v úvahu další náklady. Ředitel musí pověřit osobu, která zařídí zprostředkování kurzu apod.

tab. č. 20: **Srovnání obou variant – jazykový kurz (v Kč)**

Varianta	cena/osoba	celkové náklady	podíl firmy	náklady firmy
skupinově	80	800	70 %	560
individuálně	100	1000	70	700

Výhodou individuální výuky jsou nulové náklady na zařizování kurzu, nevýhodou jsou vyšší náklady než na skupinový kurz.

Výuka formou skupinového kurzu je tou levnější variantou, ale s jeho realizací jsou spojeny administrativní náklady, další náklady na vyhledání jazykové školy, potřeba místnosti na výuku apod. Vzhledem ke kapacitním nedostatkům firmy navrhuji realizovat individuální kurzy pro jednotlivé zaměstnance.

Při zlepšování jazykových schopností pracovníků by se firma měla zaměřit nejdříve na vedoucí pracovníky. Vzhledem k tomu, že jich není mnoho, vyplatilo by se pro ně zajistit intenzivní jazykové kurzy v anglicky mluvící zemi. Bývá to obvykle třítydenní záležitost a tyto intenzivní kurzy bývají považovány za velmi účinný způsob výuky jazyka.

4.7 Akce sportovního a kulturního vyžití

V řadě prestižních firem úspěšně funguje systém nefinančních benefitů ve formě různých jednorázových či permanentních poukázek, lístků na kulturní programy apod. Tyto výhody mají buď ráz sportovního vyžití (volný vstup na cvičení, do bazénu, do posilovny atd.) nebo kulturního zážitku (lístky do divadla, plesy apod.).

Pro začátek by bylo dobré pověřit odpovědnou osobu, která by provedla rozbor zájmů a aktivit zaměstnanců. Za nejlepší způsob považují jednoduché dotazníkové šetření. Z výsledků tohoto průzkumu bych pořídila poukázky na činnosti, které zaměstnanci preferují. Záleží na rozpočtu firmy, kolik je ochotna do těchto zaměstnaneckých výhod investovat. Mohl by být navrhnut systém, podle kterého budou poukázky obíhat mezi zaměstnanci. Aby se zvýšila motivovanost zaměstnanců, mohl by tento systém vycházet z hodnocení nadřízeného pracovníka, který by přednostně poskytoval poukázky nejlepším pracovníkům. Jednorázové výhody mohou být poskytnuty jako odměna za úspěch.

4.8 Výběr vedoucího pracovníka a členů pracovního týmu

Kvalita a úroveň pracovního týmu závisí ve velké míře na osobnosti vedoucího pracovníka. Firma by neměla při náboru těchto pracovníků dbát pouze na kvalifikaci a schopnosti uchazečů, ale také na jejich osobnost a charisma. Vedoucí pracovník by měl mít dostatečnou přirozenou autoritu, měl by mít schopnost koučovat pracovníky svého týmu a dostatečně je motivovat. Takový vedoucí zároveň vzbuzuje u svých podřízených důvěru.

Ostatní členové týmu by měli být vybíráni tak, aby zapadali do kolektivu. Nevhodné osobnostní složení pracovníků mnohdy vede ke konfliktům a tím ke snížení výkonnosti celého týmu. Sehraný a kvalitně vedený tým je předpokladem dobrého fungování celé organizace.

4.9 Shrnutí

Pro větší přehlednost následuje výčet všech návrhů a opatření s jejich vlivy na výkon pracovníků:

a) zvážit platové podmínky

b) upřesnit systém odměňování s jasnou a spravedlivou strukturou

→ zvýšení motivace ke zlepšení výkonu

c) zlepšit výkon a spolehlivost informačního systému - dvě varianty:

- upgrade stávajících serverů
- nákup nových serverů

→ zvýšení výkonu a spokojenosti

d) zavést víkendová informační setkání zaměstnanců firmy

→ zvýšení informovanosti zaměstnanců o firmě, zvýšení loajality a důvěry k firmě, zlepšení vzájemných vztahů na pracovištích

e) zřídit jídelní kout

f) zřídit bufet

→ zlepšení pracovních podmínek

g) zavést členění pracovníků v rámci oddělení na pozice Junior – Senior

→ zlepšení možností budování kariéry

h) provést stavební úpravy nebo přestěhovat firmu do jiných prostor

→ zlepšení pracovního prostředí a pracovních podmínek

i) zavést jazykový kurz s finančním podílem zaměstnance

j) nabídnout (zajistit) intenzivní jazykové kurzy pro vedoucí pracovníky

→ zlepšení znalostí pracovníků a jejich komunikace v cizím jazyce

k) nabízet a financovat akce sportovního a kulturního vyžití

→ rozšíření zaměstnaneckých výhod

l) vybírat pečlivě vedoucí pracovníky a členy pracovního týmu

→ zamezení konfliktů na pracovišti, zlepšení výkonnosti pracovního týmu

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit motivační systém ve firmě Computer Help spol. s r.o. a navrhnout případná opatření ke zlepšení současného stavu. Abych zjistila úroveň motivace v této firmě, provedla jsem rozbor pracovní spokojenosti a zjišťovala jsem důležitost, kterou zaměstnanci přisuzují jednotlivým stimulačním faktorům. Použila jsem písemnou formu dotazníkového šetření, osobní dotazování vedoucích zaměstnanců a metodu pozorování. Podle výsledků tohoto průzkumu jsem zhodnotila motivační systém firmy. Vědomosti nabyté literární rešerší a výsledky průzkumu jsem využila v poslední kapitole této práce, kde jsem navrhla určitá opatření ke zlepšení současného stavu.

Spokojenost s jednotlivými stimulačními faktory je v tomto podniku vysoká. Nicméně určité skutečnosti si zaslouží zvýšenou pozornost managementu. Opatření, která jsem navrhla, vycházejí z nedostatků systému. Některá z nich jsou finančně značně náročná, a proto je třeba provést pečlivou analýzu nákladů, vyhodnotit předpokládaný přínos, skloubit investici s finančními možnostmi firmy a vybrat vhodnou variantu řešení.

Seznam použité literatury

1. Bedrnová, E. - Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Management Press. Praha 1998
2. Calhoun, C. – Keller, S. – Light, D.: Sociology. 6. vyd. New York 1994
3. Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Management Press. Praha 1995
4. Livian, Y. F. – Pražská, L.: Řízení lidských zdrojů v Evropě. 1. vyd. HZ. Praha 1997
5. Provazník, V.: Psychologie pro ekonomy. 1. vyd. Grada. Praha 1997
6. Růžička, J.: Motivace pracovního jednání. 1. vyd. VŠE. Praha 1994
7. článek: Noví manažeři přitvrzují. Hospodářské noviny, příloha: Kariéra business. str. 8. den vydání: 11. dubna 2002
8. www.computerhelp.cz
9. Zákoník práce

Seznam příloh

1. Dotazník
2. Graf spokojenosti pracovníků s jednotlivými stimulačními faktory
3. Graf důležitosti jednotlivých stimulačních faktorů pro pracovníky
4. Graf jednotlivých stimulačních faktorů seřazených podle důležitosti pro pracovníky s určením spokojenosti s těmito faktory
5. Graf spokojenosti s jednotlivými stimulačními faktory u vedoucích a řadových pracovníků
6. Graf důležitosti jednotlivých stimulačních faktorů pro vedoucí a řadové pracovníky
7. Graf spokojenosti a důležitosti jednotlivých stimulačních faktorů u vedoucích pracovníků
8. Graf spokojenosti a důležitosti jednotlivých stimulačních faktorů u řadových pracovníků

DOTAZNÍK

Vážený pane, vážená paní,

jsem studentkou pátého ročníku fakulty Hospodářské Technické univerzity v Liberci a zpracovávám diplomovou práci na téma „Zhodnocení systému motivace pracovníků v podniku Computer Help s r. o. Praha“. Jednou z metod průzkumu současného stavu motivačního systému ve Vašem podniku je písemné dotazování. Proto Vás prosím o laskavé vyplnění tohoto dotazníku a věřím, že má diplomová práce pro Vás bude přínosem. Informace získané z dotazování budou sloužit výhradně pro tuto diplomovou práci a souhrnné výsledky výzkumu a návrhy zlepšení současného motivačního programu budou předány vedení firmy. Samotné dotazníky jsou anonymní a budou využity pouze pro mé potřeby.

Předem Vám děkuji za ochotu a spolupráci.

Kristýna Zumotová

Dotazník je anonymní, ale je potřeba znát některé údaje o Vás, které jsou potřebné k analýze.

Zakřížkujte, prosím, odpovídající políčko.

Pohlaví

žena	☐	muž	☐
------	--------------------------	-----	--------------------------

Věk

do 30	☐	31 - 40	☐	41 - 50	☐	50 a více let	☐
-------	--------------------------	---------	--------------------------	---------	--------------------------	---------------	--------------------------

Vzdělání

základní	☐	vyučení	☐	střední odborné	☐	střední všeobecné	☐
----------	--------------------------	---------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------------------	--------------------------

vyšší odborné	☐	vysokoškolské	☐
---------------	--------------------------	---------------	--------------------------

Stav

svobodný/á	☐	ženatý/vdaná	☐	rozvedený/á	☐	vdovec/vdova	☐
------------	--------------------------	--------------	--------------------------	-------------	--------------------------	--------------	--------------------------

Úroveň řízení (jestliže jste řídící pracovník, uveďte prosím počet podřízených pracovníků)

řídící pracovník -	☐	řadový pracovník	☐
--------------------	--------------------------	------------------	--------------------------

Doplňte.

1. Jak dlouho jste zaměstnán/a ve firmě Computer Help s r. o.?

1. ČÁST

Rozbor pracovní spokojenosti a určení důležitosti jednotlivých faktorů stimulace

V následující tabulce je uveden seznam faktorů, které mají vliv na pracovní výkonnost.

Ve třetím sloupci určete stupeň Vaší spokojenosti s danou skutečností podle níže uvedené stupnice.

Ve čtvrtém sloupci zhodnoťte pomocí stupnice, jak moc je pro Vás daný faktor důležitý.

Stupnice:

1 – zcela nespokojen/a

2 – nepříliš spokojen/a

3 – středně spokojen/a

4 – poměrně spokojen/a

5 – velmi spokojen/a

1 – zcela nedůležité

2 – nepříliš důležité

3 – středně důležité

4 – poměrně důležité

5 – velmi důležité

Doplňte, prosím, příslušné číslo ze stupnice od 1 do 5.

č.	faktory	spokojenost	důležitost
1.	plat		
2.	prémie		
3.	mimořádné prémie		
4.	ostatní hmotné odměny		
5.	způsob odměňování		
6.	obsah vykonávané práce		
7.	možnost uplatnit tvořivé myšlení		
8.	samostatné jednání		
9.	odpovědnost		
10.	smysluplnost práce		
11.	atraktivní, společensky oceňovaná práce		
12.	jistota pracovního místa		
13.	neformální povzbuzování, pochvala od nadřízeného pracovníka		
14.	pochvala před ostatními pracovníky		
15.	pracovní prostředí		
16.	pracovní kolektiv (vztahy na pracovišti)		
17.	pracovní podmínky		
18.	image podniku		
19.	možnost vybudování kariéry		
20.	možnost dalšího vzdělávání (kurzy, školení)		
21.	kvalitní informační systém		
22.	důvěra k nadřízenému		
23.	stravování		
24.	podnikové akce		
25.	pracovní doba		
26.	dovolená		

2. ČÁST

1. Se kterými skutečnostmi jste ve Vašem podniku nejvíce spokojen/a?

2. Se kterými skutečnostmi jste ve Vašem podniku nejvíce nespokojen/a?

3. Jste spokojeni ve svém zaměstnání?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

4. Cítíte se dostatečně motivováni pro svou práci?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

5. Uvažujete o odchodu z firmy?

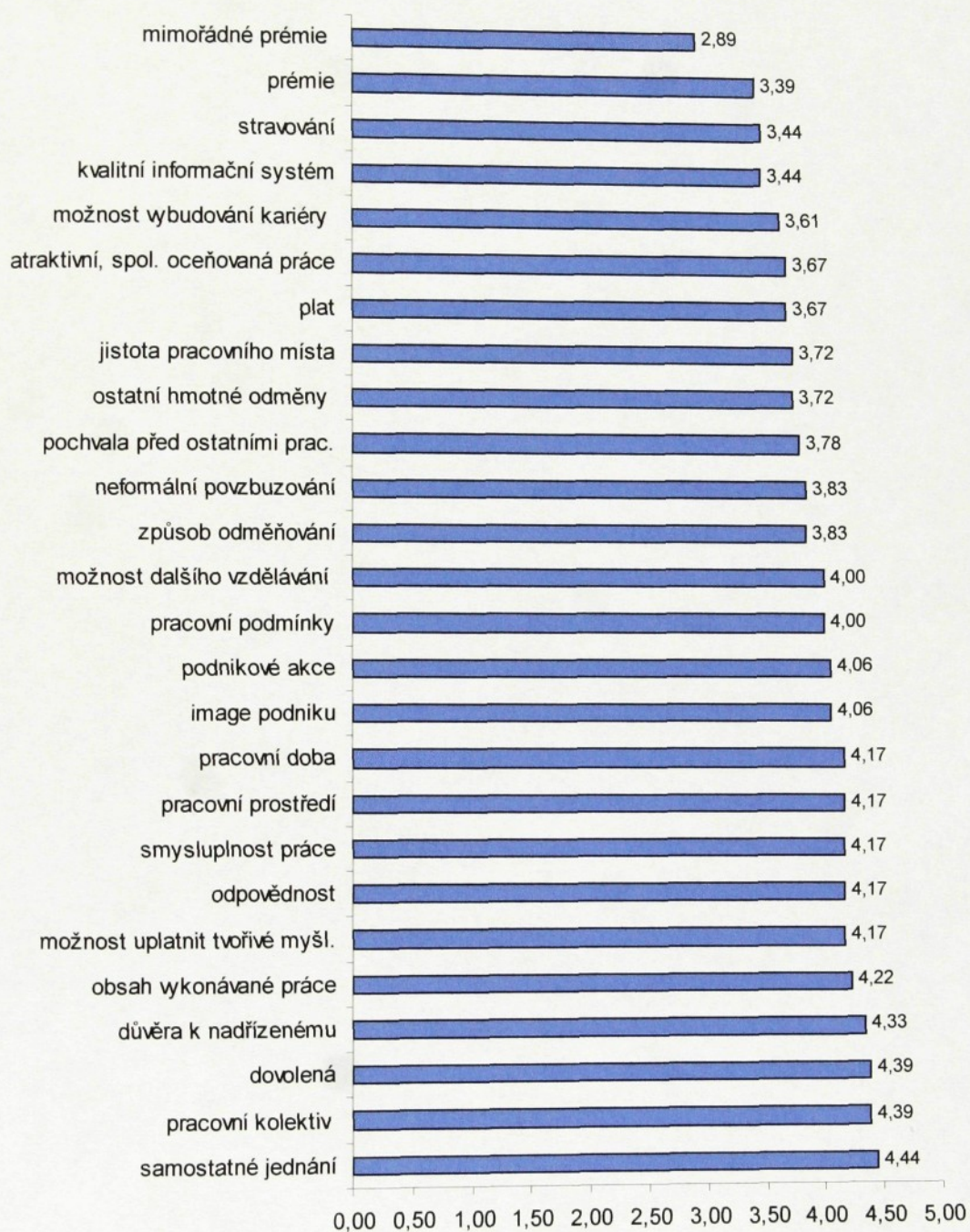
- ☐ rozhodně ne
- ☐ spíše ne
- ☐ spíše ano
- ☐ rozhodně ano

Jestliže ano, uveďte, prosím, důvody k odchodu:

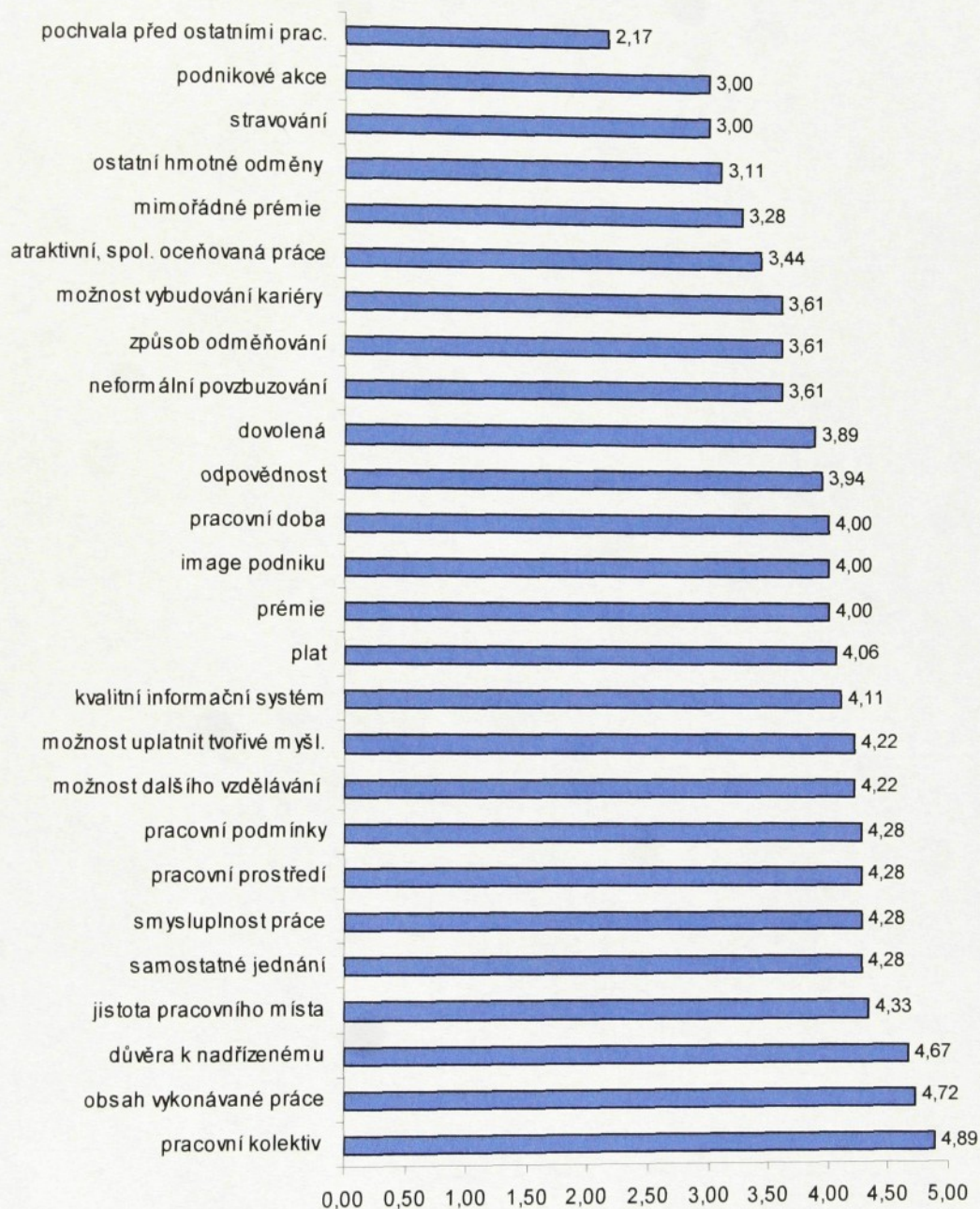
Děkuji za vyplnění tohoto dotazníku.

Kristýna Zumotová

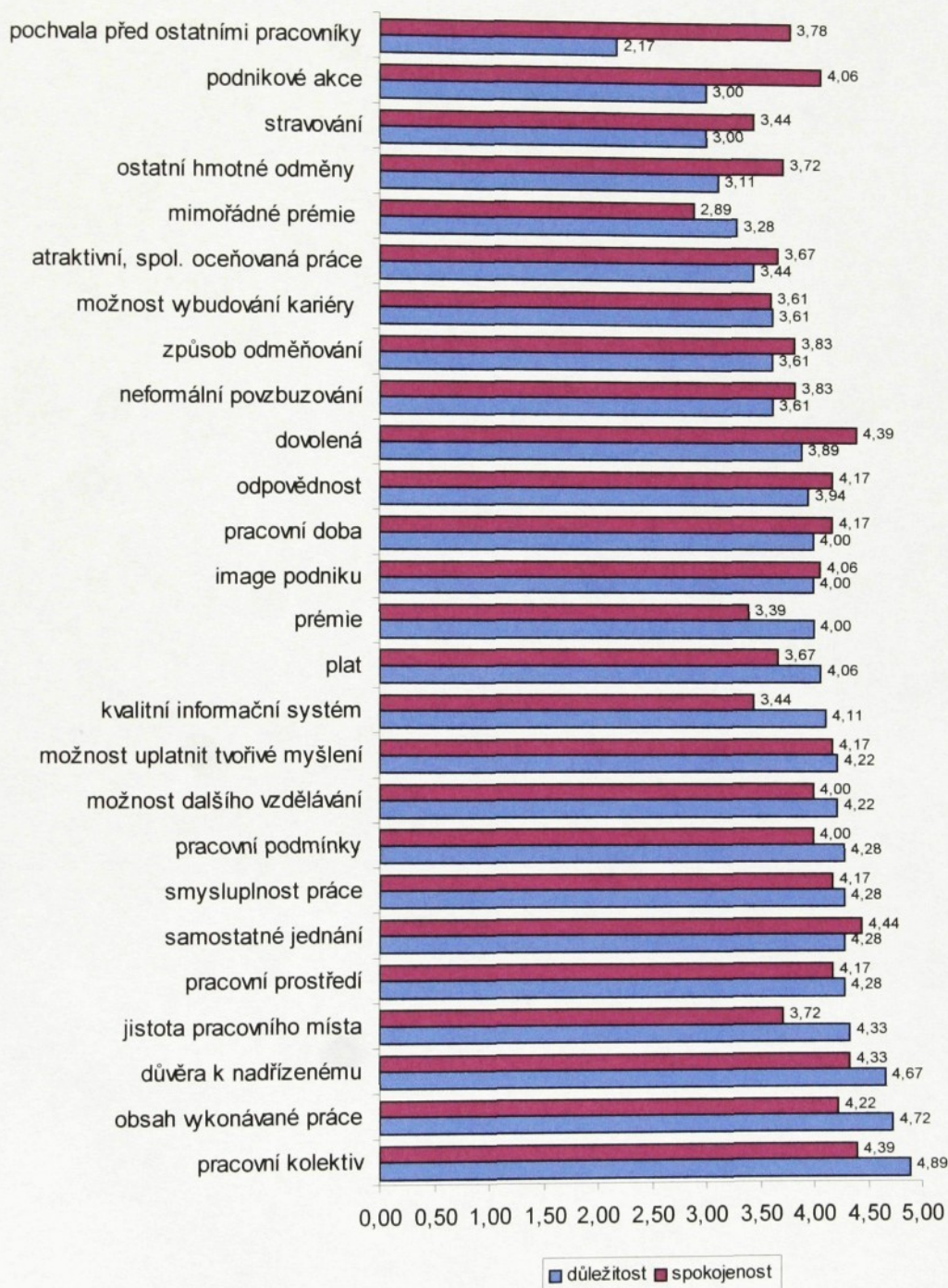
Graf spokojenosti pracovníků s jednotlivými stimulačními faktory



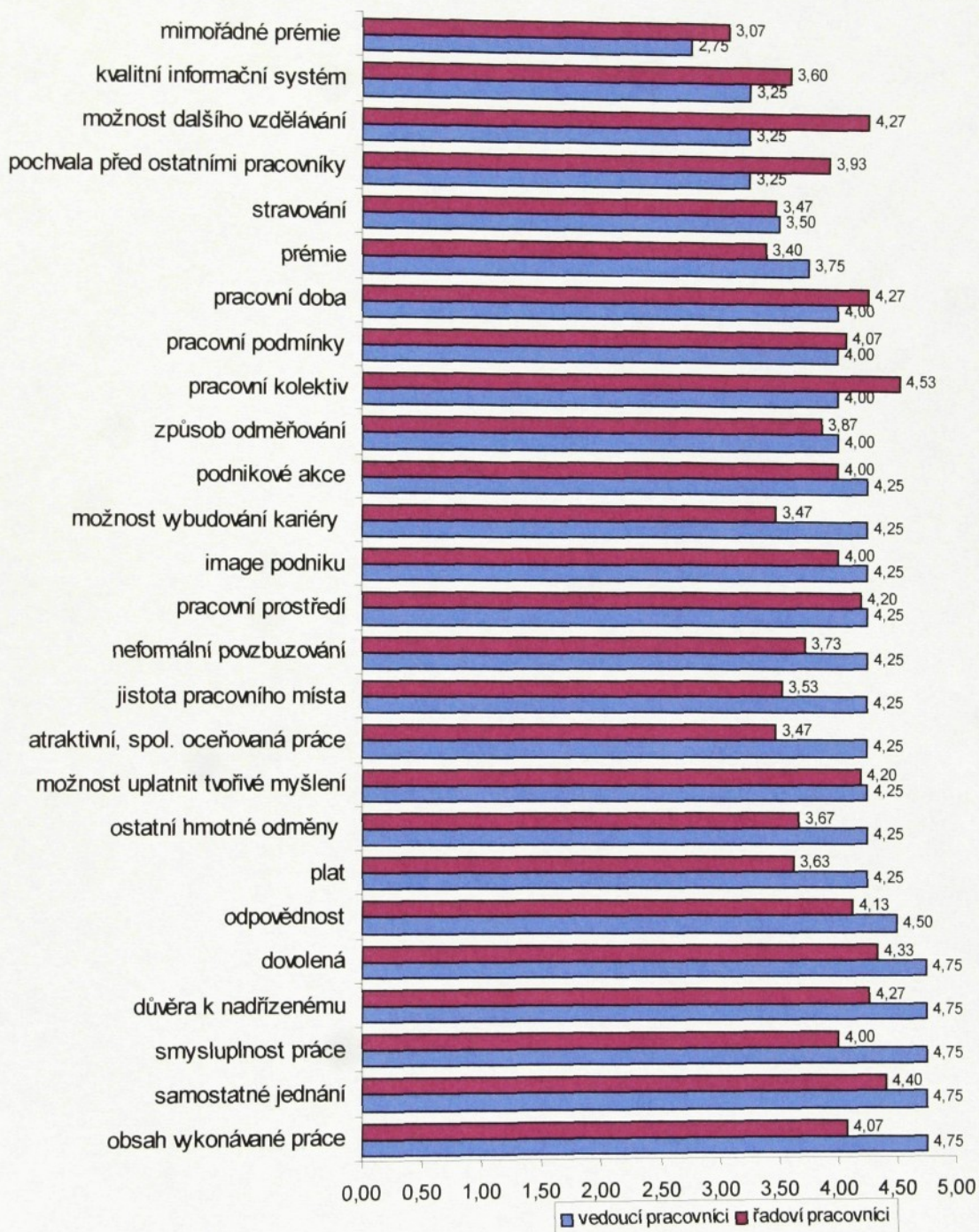
Graf důležitosti jednotlivých stimulačních faktorů pro pracovníky



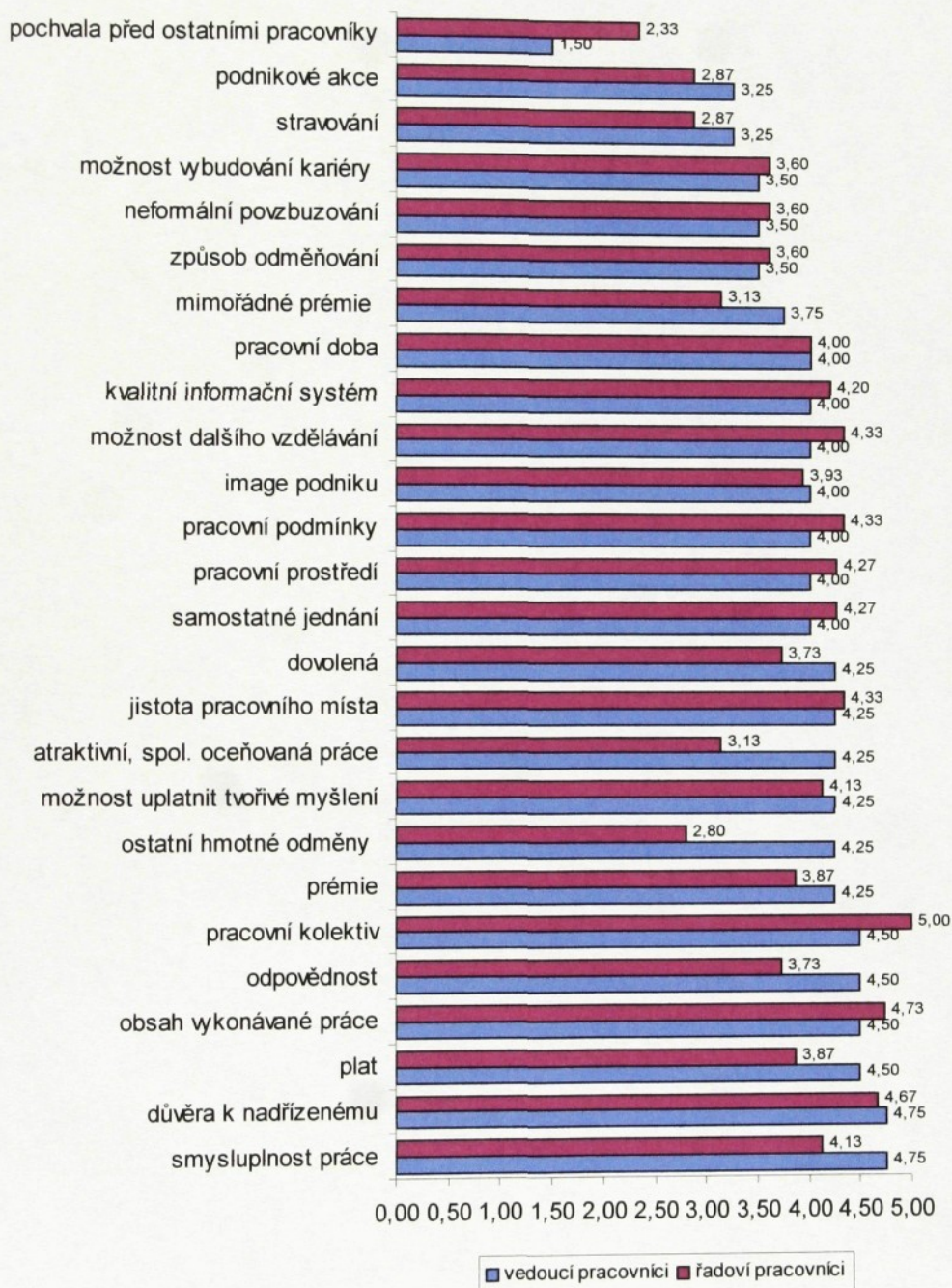
Graf jednotlivých stimulačních faktorů seřazených podle důležitosti pro pracovníky s určením spokojenosti s těmito faktory



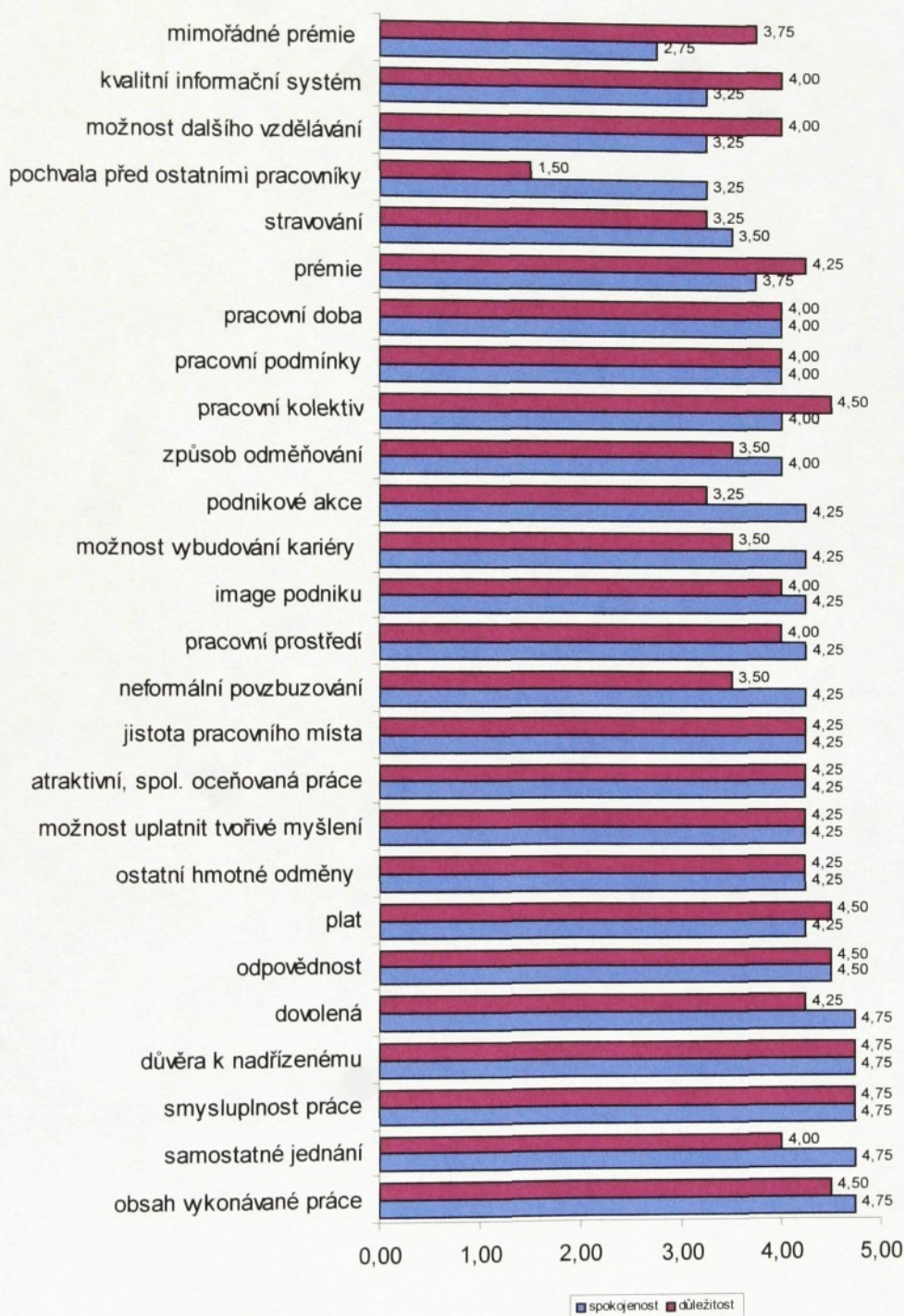
Graf spokojenosti s jednotlivými stimulačními faktory u vedoucích a řadových pracovníků



Graf důležitosti jednotlivých stimulačních faktorů pro vedoucí a řadové pracovníky



Graf spokojenosti a důležitosti jednotlivých stimulačních faktorů u vedoucích pracovníků



Graf spokojenosti a důležitosti jednotlivých stimulačních faktorů u řadových pracovníků

