

Obsah

Úvod.....	8
1. Teorie motivace	10
1.1. Motiv.....	11
1.2. Stimulace a stimul.....	11
1.3. Účinnost motivace a stimulace v pracovním procesu.....	12
1.4. Zdroje motivace	13
1.4.1. Potřeby	14
1.4.2. Návyky.....	15
1.4.3. Zájmy	15
1.4.4. Hodnoty	16
1.4.5. Ideály	16
1.4.6. Úzkost a strach.....	16
1.5. Pracovní motivace.....	17
1.6. Pracovní spokojenost	17
2. Motivační teorie	19
2.1. Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb).....	19
2.1.1. Maslowova hierarchická teorie potřeb.....	19
2.1.2. Herzbergova dvoufaktorová teorie	21
2.2. Teorie zaměřené na proces	22
2.2.1. Teorie spravedlnosti (rovnováhy).....	23
2.2.2. Teorie expektance	23
2.2.3. Teorie X a Y	24
3. Stimulační prostředky	25

3.1. Hmotná odměna	25
3.2. Obsah a charakter práce	26
3.3. Organizace práce	27
3.4. Atmosféra pracovní skupiny	28
3.5. Vzdělávání a rozvoj.....	29
3.6. Pracovní prostředí	29
3.7. Vedoucí pracovník	30
Praktická část.....	32
4. Charakteristika společnosti	32
4.1. Historie společnosti	33
4.2. Profil společnosti Epicor Software Slovakia, s.r.o.....	33
4.3. Charakteristika jednotlivých oddělení.....	35
5. Motivační program společnosti Epicor Software Slovakia, s.r.o.....	37
5.1. Hmotná odměna	37
5.1.1. Systém hmotné odměny zaměstnanců oddělení revenue generators.	38
5.1.2. Systém hmotné odměny zaměstnanců v oddělení revenue non-generators.	39
5.2. Benefity	40
5.3. Atmosféra na pracovišti, vztahy s kolegy	41
5.4. Hodnotící pohovor 1:1 s vedoucím pracovníkem	41
5.5. Sdílení vize a strategických plánů společnosti se zaměstnanci	42
5.6. Pracovní prostředí	43
6. Dotazníkový průzkum	44
7. Vyhodnocení dotazníkového šetření	46
7.1. Charakteristika výběrového souboru.....	46
7.2. Rozbor výsledků hlavní části dotazníkového šetření	48

7.2.1. Obsah práce, charakter práce, možnost seberealizace	48
7.2.2. Hmotná odměna	51
7.2.3. Vedoucí pracovník	54
7.2.4. Atmosféra na pracovišti, vztahy s kolegy	57
7.2.5. Pracovní prostředí	60
7.2.6. Vzdělávání a rozvoj	63
7.2.7. Organizace práce, způsob komunikace.....	65
7.3. Souhrnné hodnocení s aplikací modelu D-S.....	67
8. Návrhy a doporučení.....	71
9. Závěr	75
10. Seznam obrázků a tabulek	77
11. Seznam použité literatury	79
12. Seznam příloh	81

Úvod

V současné době se každá společnost potýká s rychlým technickým rozvojem a zejména se silnou konkurencí snad v každém odvětví. Úspěch firmy závisí na celé řadě faktorů, ale to, jakých výsledků dosahuje, závisí především na jejích zaměstnancích. Pokud si organizace chce udržet své postavení a úspěšně se rozvíjet, je důležité, aby zaměstnávala kvalitní a vysoce motivované zaměstnance. Nemotivovaní zaměstnanci mají totiž zpravidla nízkou produktivitu práce, nízkou morálku, nevykonávají svou práci kvalitně a jsou pro firmu velmi nákladní.

Kvalitní lidský kapitál může naopak společnosti pomoci dosáhnout stanovených cílů tím, že vytváří vysokou přidanou hodnotu ve spolupráci s dalšími zdroji. Využití lidského kapitálu v současných společnostech je nevyhnutelné a nelze ho ničím nahradit.

Nejde ale jen o to, lidský kapitál získat, ale především o to, si ho ve společnosti udržet. K tomu, aby zaměstnanci zůstávali v dlouhodobém vztahu se společností, je zásadní jejich spokojenost s firmou, s pracovními podmínkami a pracovní náplní, managementem a v neposlední řadě s podnikovým klimatem. Z toho pak plyne jejich pozitivní motivace k práci právě pro danou společnost a snaha dát ze sebe co nejvíc pro splnění jejího poslání.

Motivace ale nepřichází sama od sebe. Je třeba si její existenci uvědomit a efektivně s ní pracovat. Každý člověk má ovšem rozdílnou vnitřní motivaci k práci a nelze tak aplikovat určitou univerzální motivační strategii, která efektivně působí na všechny zaměstnance. Nejprve je nutné poznat vnitřní motivační strukturu, nebo-li motivační profil každého jedince. Zná-li společnost tuto motivační strukturu, může efektivně stimulovat zaměstnance, aby podávali požadovaný pracovní výkon. K tomu má k dispozici řadu nástrojů z oblasti personální činnosti

Mezi ně patří například poskytnutí dostatečně motivující náplně práce a její následné adekvátní a spravedlivé ohodnocení, posilování důvěry a pozitivní atmosféry ve

společnosti, sdílení strategií a cílů společnosti, možnost kariérního růstu, spolupráce a komunikace, zajištění odpovídajících podmínek a péče o zaměstnance.

Bakalářská práce se zabývá motivováním zaměstnanců v organizaci. Jejím hlavním cílem je popsat a analyzovat současný systém motivace pracovníků v softwarové společnosti Epicor Software Slovakia s.r.o. a následně navrhnout opatření pro jeho zlepšení.

Práce se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické části je vymezen pojem motivace a následně budou rozvedeny související termíny. Obsahem je též vymezení pojmu stimulace, spokojenost v pracovním procesu, motivační profil, zdroje motivace, pracovní motivace, motivační koncepce a stimulační prostředky.

V praktické části bude nejprve stručně charakterizována daná společnost. Následuje popis a analýza současného systému motivace pracovníků ve společnosti Epicor Software Slovakia s.r.o. K úspěšné motivaci zaměstnanců může sloužit řada nástrojů. Jedním z cílů praktické části je zjistit, jaké z nich analyzovaný subjekt ve své praxi realizuje a do jaké míry jsou účinné. Tento dílčí cíl bude naplněn především prostřednictvím dotazníkového šetření.

V závěru praktické části práce budou shrnuta veškerá zjištění, na základě kterých budou navržena doporučení pro zlepšení současného systému motivování pracovníků.

1 Teorie motivace

Všichni se v běžném osobním nebo pracovním životě dostáváme do situací, v nichž je důležité dosažení určitého způsobu jednání druhého člověka; jde v podstatě o snahu ovlivnit jeho motivaci. Úkolem manažera je organizovat a koordinovat pracovní činnosti především prostřednictvím svých podřízených. Do situací, kdy přímo ovlivňuje motivaci druhých lidí, se tak dostává velmi často. Pro manažera je pak jednodušší, pokud dokáže rozpoznat, co konkrétně motivuje jednotlivé pracovníky k jejich pracovním výkonům.

Pro někoho je touto motivací být lepší než ostatní, jiný se naopak raději snaží vyhnout neúspěchu a zůstává v ústraní. Jeden pracovník bere úkol jako výzvu, pro druhého je překážkou. Schopnost identifikovat, co pracovníky vede k určitému postoji a chování, je pro manažera poloviční výhrou. Snáze tak dokáže odhadnout jaký druh práce a úkolu je pro konkrétního pracovníka vhodný a jak jej odměnit v případě úspěšného splnění.

Podle Armstronga (2007) jsou lidé motivováni, pokud věří, že určitá aktivita povede k cíli. Tento cíl je prostředkem k uspokojení jejich potřeb. Obrázek č. 1 znázorňuje proces motivace, který začíná identifikováním potřeb, následuje stanovení cílů a volba cest k jejich dosažení. Pokud člověk dosáhne cíle, uspokojí svoji potřebu a v budoucnu se objeví potřeba podobná, je velmi pravděpodobné, že bude postupovat stejně. Motivace je tedy neustále se opakující proces uspokojování potřeb.

Obrázek č. 1: Proces motivace



Zdroj: Armstrong (2007, str. 220)

Pod pojmem motivace člověka chápeme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Jsou to dynamické tendence osobnosti člověka. Slovo motivace je odvozeno z latinského movere, což znamená hýbati, pohybovati.

Výrazným rysem motivace je skutečnost, že působí současně ve třech rovinách, ve třech dimenzích; dimenzi směru, intenzity a stálosti (Bedrnová, Nový, 2007).

- dimenze směru se projevuje jako taková, která motivaci člověka určitým směrem zaměřuje, orientuje a naopak ho od jiných možných směrů odvrací.
- dimenze intenzity udává, jak silně, intenzivně se člověk snaží dosáhnout svého cíle.
- dimenze stálosti ukazuje, do jaké míry je člověk schopný překonávat různé, vnitřní i vnější překážky.

1.1 Motiv

Jak uvádí Bedrnová, Nový (2007), představuje motiv psychickou sílu, popud, pohnutku, kterou lze chápat jako příčinu chování nebo jednání člověka a dává činnosti psychologický smysl. Cílem motivu je dosažení finálního psychického stavu – nasycení. Je aktivní dokud nedojde k naplnění cíle. Působení může být relativně stálé, a to v případě intenzivního zájmu jedince o určitou oblast. Ve skutečnosti na člověka působí více motivů. Mohou směřovat ke společnému cíli nebo mít opačný charakter. Ty, které jsou stejně orientované, vytvářejí v konečném důsledku silněji motivovanou činnost. Účinek motivu trvá tak dlouho, dokud není cíle dosaženo.

1.2 Stimulace a stimul

S motivací a motivem úzce souvisí pojem stimul, stimulace. Někdy jsou tyto pojmy mylně považovány za synonyma, následující text nám však rozkryje určité rozdíly. Jako stimul označujeme podmět přicházející z vnějšího okolí, může zvýšit aktivitu a vyvolat změny v motivaci člověka.

„Na rozdíl od motivace, která je vnitřní hnací silou, představuje stimulace soubor vnějších podnětů nebo pobídek či incentívů, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků, působit na jejich motivaci.“ (Růžička, 1995, s. 71)

Jako stimul označujeme podnět přicházející z vnějšku, zvyšuje aktivitu a vyvolává změny v motivaci člověka. Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.

1.3 Účinnost motivace a stimulace v pracovním procesu

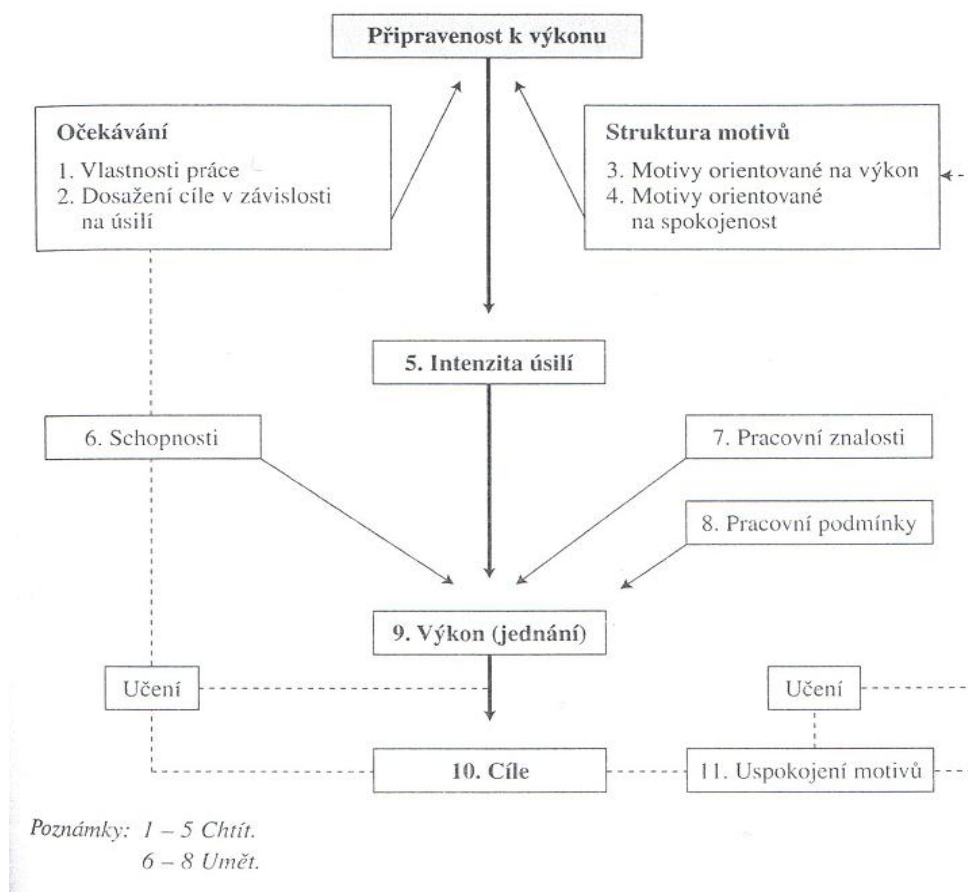
Ve své publikaci Dvořáková (2007) uvádí, že pracovníka je možno motivovat pouze do úrovně jeho schopností a znalostí, nanejvýše je možno motivovat zájem pracovníků na jejich zvýšení.

V praxi má určení objektivní hranice působnosti procesu stimulace obrovský význam. Její nerespektování vede totiž k neefektivnímu vynakládání firemních prostředků i pracovní energie vedoucích zaměstnanců, které často vede k pocitům skepse ohledně účinnosti motivačních procesů.

Ze schématu znázorněném na obrázku č. 2, vyplývá, že jednotlivé motivy a očekávání mohou ovlivnit připravenost k výkonu a následně tedy pouze intenzitu úsilí (snahu) zaměstnance. Aby se tato snaha následně změnila v užitečný efekt pracovní činnosti, je potřeba, aby se do procesu zapojily také faktory pracovního prostředí, tedy pracovní podmínky.

Předmětem stimulace jsou ve znázorněném schématu faktory 1 – 5, tj. ty, které jsou přímo závislé na volném přístupu zaměstnance („chtít“). Faktory, které jsou ovlivněny jinými skutečnostmi než přímou snahou, pracovním úsilím („umět, znát“), jsou předmětem jiných aktivit řízení lidí. Tyto pracovní dovednosti a znalosti mohou být zvyšovány pomocí vzdělávání a rozvojem pracovních návyků a dovedností.

Obrázek č. 2: Determinanty pracovního výkonu



Zdroj: Dvořáková (2007), s. 163

„Odlíšení determinant výkonu ovlivnitelných motivačními procesy od těch, které je nutno zabezpečit jinými nástroji personálního řízení, je předpokladem úspěšného řízení zaměstnanců a zabraňuje nejrůznějším zklamáním z neúčinných nástrojů motivace“ (Dvořáková, 2007, s. 164)

1.4 Zdroje motivace

Teorie motivace zkoumá jak proces motivování, tak i proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Manažerům tak napomáhá rozpoznat, co mohou udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí, které je v souladu s cíli

organizace a uspokojí i jejich vlastní potřeby. Pokud se navíc vedoucímu pracovníkovi podaří pochopit, odkud pochází tyto vnitřní hybné síly, které vedou konkrétního pracovníka k určitému chování, je pak schopen ovlivnit jeho motivaci daleko snáze.

Jako zdroje motivace jsou označovány skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci (zaměření) lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost (přetrvávání) těchto tendencí.“ (Provazník, Komárková, 2004, s. 27)

Zdroje motivace utvářejí motivační profil každého člověka, který Provazník, Komárková (2004) definují jako relativně trvalou nebo dlouhodobou orientaci, motivační preferenci jako součást celkového profilu osobnosti a podmíněné životní zkušeností člověka.

Rozlišujeme pět základních zdrojů motivace: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály. Mezi nežádoucí zdroje, kterých by se měl každý vedoucí pracovník vyvarovat, patří strach, úzkost, bolest a další.

1.4.1 Potřeby

„Potřeba je považována za základní zdroj motivace. Bývá definována jako prožívaný nedostatek něčeho. Tento nedostatek, který si ne vždy plně uvědomujeme, v nás vyvolává vnitřní stav napětí a tendenci tento nerovnovážený stav odstranit. Existují dva základní typy potřeb. Prvním typem jsou potřeby primární, fyziologické. Ty jsou spojené s fungováním lidského těla a jsou zcela nezávislé na vnějším sociálním prostředí. Jedná se především o potřebu kyslíku, potravy a tekutin. Druhou skupinou jsou potřeby sekundární, společenské. Jejich existence je spojena s člověkem ne již jako s biologickou entitou, nýbrž jako s tvorem sociálním, společenským, kulturním.“ (Provazník, Komárková, 2004, s. 28)

Obrázek č. 3: Znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti



Zdroj: Provazník, Komárková (2004), s. 28

Patří sem například potřeba lásky, uznání, seberealizace či estetická potřeba. Sekundární potřeby navazují na potřeby primární, to znamená, že mohou být plně uspokojovány, až jsou-li uspokojeny potřeby primární. Touto hierarchií potřeb se podrobně zabýval A. Maslow, jehož teorie je blíže rozebrána později v rámci motivačních teorií.

1.4.2 Návyky

V průběhu svého života má každý z nás tendenci realizovat některé činnosti častěji, či dokonce pravidelně a navíc v určitých pro nás typických situacích. Opakováním této činnosti vzniká návyk. *„Jako návyk tedy označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Z objektivního hlediska lze návyk definovat jako naučený vzorec chování, v rovině prožívání se projevuje jako relativně fixovaná tendence, jako vnitřní tlak, pohnutka, motiv učinit něco konkrétního v dané podnětové situaci.“* (Bedrnová, Nový, 2007, s. 367)

Podobné situace potom nutí člověka zachovat se stejným způsobem. Vytváření návyku je úkolem výchovy nebo potom také sebevýchovy. Nežádoucí návyky jsou označovány jako zlozvyky.

1.4.3 Zájmy

Zájem patří k pojmům s nejednoznačným obsahem. Podstatné je, že je také chápán jako motiv. *„Zájem se projevuje v zaměřenosti pozornosti, myšlenek, úmyslů, atd. Je spojen se snahou blíže se seznámit s předmětem, hlouběji do něho proniknout a nepouštět jej ze zřetele.“* (Nakonečný, 1996, s. 142)

Zájem lze tedy chápat jako trvalejší zaměření lidí na určitý objekt nebo jev, aktivizuje lidskou činnost a je spojen se snahou poznat a ovládat předmět zájmu. Podle Provazníka, Komárkové (2004) jde o trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů nebo jevů. Často jsou zájmy chápány také jako odvozená potřeba, která je uspokojována prováděním určité (zájmové) činnosti.

1.4.4 Hodnoty

Každá společnost, která usiluje o to být nejúspěšnější, musí mít jasnou vizi toho, kam směřuje. S tím souvisí i jasně definované hodnoty. Většina úspěšných společností má vypracovaný systém hodnot, které vyznává a podle kterých se řídí. Podle toho potom hledá zaměstnance, které vyznávají shodné či velmi podobné hodnoty jako společnost samotná.

„Hodnoty, které člověk vyznává, tvoří jeho hodnotový systém, který může být více či méně stabilní (životní traumata mohou takový systém měnit velmi podstatně) a který tvoří hierarchicky uspořádané hodnoty (některé mají menší, jiné větší či největší životní význam). To se někdy označuje jako hodnotová orientace, která je vlastně tvořena postoji k více či méně významným objektům, událostem, idejím, hodnotám.“ (Nakonečný, 2003, s. 422)

1.4.5 Ideály

Ideály se projevují v činech a vyjadřují přesvědčení. Ideály mohou mít i podobu určitého „ideálního“ životního stylu, ke kterému jedinec směřuje.

„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 370)

1.4.6 Úzkost a strach

Tento zdroj motivace není uváděn jako základní, může mít však na motivaci pracovníka a jeho výkon zásadní vliv. Zde je rozhodující poměr potřeby dosáhnout úspěchu a strachu z neúspěchu. Pokud je pracovník motivovaný spíše strachem z neúspěchu, bude se snažit vyhnout se činnostem, ze kterých má strach. U úspěšných zaměstnanců převažuje potřeba dosáhnout úspěchu a se strachem z neúspěchu se pak lépe vypořádají. Pokud se manažerům podaří vytvořit pro pracovníky prostředí plné důvěry, mohou tak pomoci pracovníkům, kteří mají strach a vyhýbají se náročnějším úkolům, překonat tyto překážky. Často se v nich skrývá nevyužitý potenciál, o kterém ani oni sami nemusí vědět. Pokud je úzkost příliš velká, může potlačit všechny ostatní zdroje motivace.

1.5 Pracovní motivace

Pracovní motivaci definují Provazník, Komárková (2004) jako celkový postoj člověka k práci obecně, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům. Člověk má k různým úkolům různý vztah, ať už pozitivní nebo negativní. Je tedy nějak motivován. Tento přístup se následně projeví ve výsledku činnosti. Jelikož je motivace k práci relativně proměnlivá, snadno ovlivnitelná, je třeba jí věnovat velkou pozornost. Pracovní motivace tedy také vyjadřuje ochotu člověka pracovat.

K výkonu vedoucí pozice by manažer měl mít alespoň základní znalost principů motivace lidského chování. Měl by si však také uvědomit, s jakými zaměstnanci pracuje, přizpůsobit tomu danou stimulaci, aby se výsledek neminul účinkem. Není možné využívat stejné motivační prostředky na pracovníka v administrativě jako na vedoucího mistra v provozu.

Jak uvádí Dvořáková (2007), práce odhaluje člověku nové potřeby a zájmy, vytváří svět motivů. Jelikož často tvoří značnou část naší životní náplně, stává se také jakousi životní hodnotou.

1.6 Pracovní spokojenost

„Obecně spokojenost člověka vyjadřuje míru vyrovnání se s životními okolnostmi. Pracovní spokojenost je součástí celkové životní spokojenosti. Přesto, že je význam práce pro život různých jedinců rozdílný, pro mnoho lidí je práce velmi důležitým aspektem jejich života.“ (Kociánová, 2010, s. 34)

Ve své publikaci Mayerová (1997) uvádí, že pracovní spokojenost lze zachytit na stupnici, jejíž jeden konec vyjadřuje identifikaci člověka s prací a druhý konec naprostý rozpor mezi osobním zaměřením člověka a požadavky, které souvisí s výkonem činnosti. Pro člověka, jehož spokojenost dosahuje pozitivní krajní hodnoty, je práce rozhodujícím zdrojem motivace a charakterizuje ho vysoká výkonnost. Naopak člověk, který je v práci zcela nespokojený, se snaží práci vyhnout a jeho výkonnost bude nízká.

Naprostá většina lidí se ale nachází někde uprostřed této pomyslné stupnice a je ovlivňována nejrůznějšími vlivy, které na každého jedince působí.

Mayerová (1997) zároveň dodává, že nelze usuzovat, že spokojený pracovník automaticky podává vysoké výkony. Existují lidé, kteří podávají vysoký výkon, ačkoliv jsou v práci nespokojení a stejně tak existují spokojení pracovníci podávající nízký výkon.

Spokojenost tedy neznamená automaticky vysoký výkon. Naopak někteří pracovníci mohou být s prací spokojeni právě proto, že nemusí podávat vysoké výkony. Spokojenost s prací v tomto smyslu charakterizuje spíše míra, do jaké se pracovník dokáže identifikovat s prací a jak velký je soulad jeho osobního zaměření s požadavky, které souvisí s výkonem činnosti.

Armstrong (2007) v této souvislosti přímo uvádí, že to není spokojenost s prací, co vede k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon, co vede ke spokojenosti s prací.

2 Motivační teorie

Motivace lidského jednání byla předmětem zájmu psychologů již od počátku 20. století. Od té doby vzniklo na toto téma mnoho teorií, tezí a přístupů. Žádná z nich samozřejmě nemůže poskytnout univerzální a přesné vysvětlení lidského chování. Tyto koncepce však mohou být pro manažery inspirací. Mohou sloužit jako určité vodítko, které může manažerům pomoci k úspěšnému vedení lidí. Většina z následujících pěti koncepcí je zaměřena hlavně na motivaci pracovní a lze je tak v manažerské praxi poměrně snadno uplatnit.

Armstrong (2007) ve své publikaci rozděluje koncepce do dvou skupin – zaměřené na obsah a na proces. Stejného rozdělení bude využito i zde.

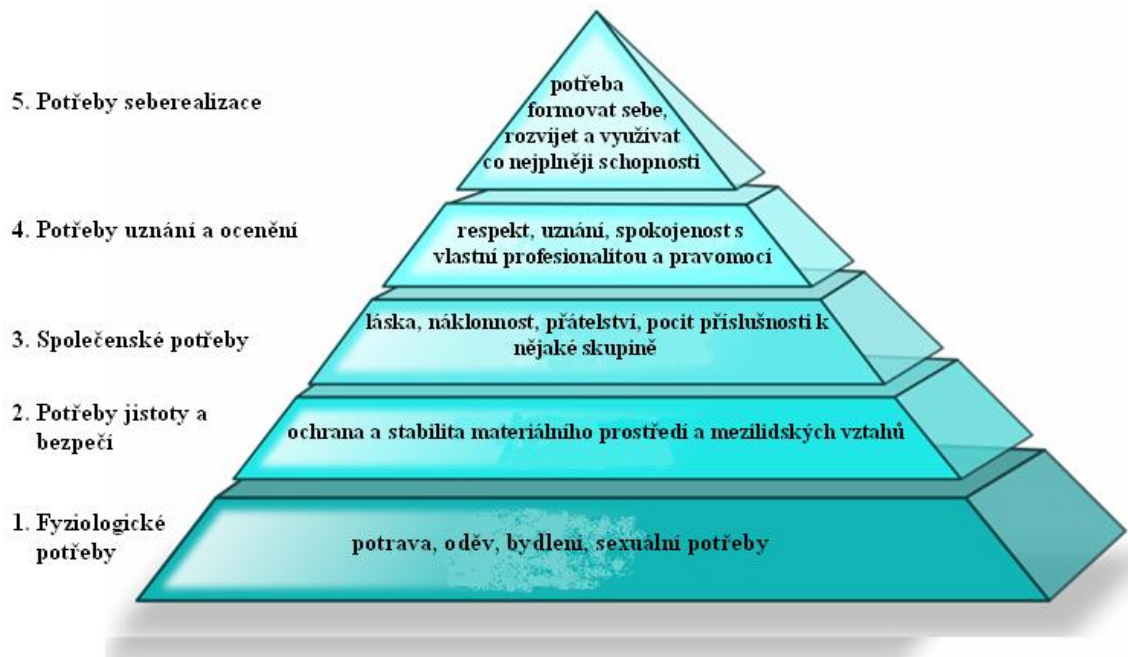
2.1 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Tyto teorie usilují o identifikaci hlavních potřeb, které ovlivňují chování. K těmto koncepcím můžeme zařadit především Maslowovu teorii a Herzbergovu dvoufaktorovou teorii.

2.1.1 Maslowova hierarchická teorie potřeb

Abraham Maslow vytvořil koncepci hierarchie potřeb, o níž věřil, že je základem osobnosti. Maslow identifikoval pět hlavních kategorií potřeb, které jsou podle něj společné pro všechny lidi. Tyto potřeby jsou seřazeny hierarchicky podle důležitosti od těch nejnaléhavějších až po nejméně naléhavé. Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby.

Obrázek č. 4: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

V následující části jsou rozebrány jednotlivé kategorie potřeb, a to zejména z pracovního hlediska:

1. Potřeby fyziologické neboli biologické – jsou spojeny přímo s existencí člověka jako živého tvora. Jde o základní, nejnižší potřeby jako je hlad, žízeň, teplota prostředí, spánek.

Vzhledem k tomu, že tyto potřeby vznikají periodicky, dochází na jejich základě např. k úpravě pracovní doby a přestávek.

2. Potřeby jistoty a bezpečí – ukazují se v případech ztráty životní jistoty, při ekonomickém strádání nebo ohrožení člověka na životě. Z hlediska pracovního procesu jde zejména o stabilitu a jistotu zaměstnání.

3. Společenské potřeby – projevují se potřebou žít v páru, být součástí nějaké skupiny lidí. Tyto potřeby vystupují na povrch v případě izolace člověka.

Z pracovního hlediska jsou důležitým motivačním prvkem dobré pracovní vztahy a zdůraznění významu práce jedince.

4. Potřeby uznání a ocenění – projevují se snahou být uznáván, obdivován, mít prestiž a úspěch. Člověk ve společnosti potřebuje, aby si ho druzí vážili a aby uznávali jeho schopnosti. Snaží se dosáhnout úspěchu, společenského vzestupu a funkčního postupu.

5. Potřeby seberealizace neboli osobního rozvoje – jde o naplňování individuality člověka, tzn. prosazovat své osobní záměry, zájmy a vlastnosti. Jde o snahu plně realizovat svůj talent a schopnosti. Můžeme sem zahrnout i potřebu získávat další znalosti, potřebu růstu či estetické potřeby.

Jak uvádí Armstrong (2007) je jedním z důsledků Maslowovy teorie to, že vyšší řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul – když jsou uspokojovány, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují.

Kromě tohoto obecného pohledu je pro manažery velmi užitečné podívat se, jak tato hierarchie potřeb funguje ve firmě. Pracovníci vykonávající rutinní práci pod kontrolou nadřízeného většinou uspokojí pouze potřeby 1. a 2. řádu. Spokojí se tak s jistotou minimální mzdy a ochranou odborů. Protože zde není téměř žádná svoboda rozhodování a ani prostor pro iniciativu, nejsou uspokojovány potřeby úrovně 4. a 5. To sice nebrání zaměstnancům pracovat, ale snaží se potřeby 3. až 5. úrovně (dobré vztahy, realizaci, uznání, ...) hledat mimo zaměstnání – u kamarádů, v rodině, ve spolcích apod. Zaměstnání pro ně tedy není hlavním zdrojem k uspokojení těchto potřeb.

2.1.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Teorie vznikla na základě průzkumů, které Frederick Herzberg a jeho spolupracovníci prováděli v 50. letech 20. stol. Výsledkem bylo zjištění, že na motivaci zaměstnanců působí dvě skupiny faktorů.

„První skupinou jsou tzv. faktory hygieny (dissatisfactory), mezi které se řadí peníze, podniková politika, personální řízení, interpersonální vztahy, fyzikální pracovní podmínky, jistota pracovního místa aj. Pokud tyto faktory působí negativně, způsobují u zaměstnanců nespokojenost. Pokud jsou v dobrém stavu, nevyvolávají nespokojenost, ale ani pozitivně nepůsobí na motivaci a aktivitu pracovníka.

Druhou skupinu faktorů jsou tzv. motivátory vnitřních pracovních potřeb (satisfactory), kam patří výkon, uznání, obsah práce, odpovědnost, vzestup, možnost rozvoje, aj. Jsou-li tyto faktory špatně nastaveny, pracovník se necítí spokojen. Naopak působí-li tyto faktory pozitivně, pracovník je spokojen a zároveň motivován k výkonu. Účinnost satisfaktorů je však podmíněna strukturou potřeb a osobními vlastnostmi člověka, na kterého působí.“ (Dvořáková, 2007, s. 172)

V závislosti na působení obou typů faktorů zaujímá zaměstnanec ke své práci nějaký postoj. Tento postoj znázorňuje Tabulka č.1, která zachycuje čtyři možné varianty: spokojenost, nespokojenost, nikoliv spokojenost a nikoliv nespokojenost.

Obrázek č. 5: Stav charakterizující postoj zaměstnance k práci

Stav faktorů	Faktory hygieny	Motivátory
absence/negativní působení	nespokojenost z práce	žádné uspokojení nikoliv spokojenost
aktivní přítomnost	žádná nespokojenost	spokojenost s prací, vyšší výkon

Zdroj: Dvořáková, 2007, s. 173

Herzberg rozvinul několik Maslowových myšlenek a zvýšil tak jejich využití v oblasti práce. Přestože jeho teorie vykazuje řadu nedostatků, objasnila některé skutečnosti využitelné v manažerské praxi, např. proč vyšší plat či lepší pracovní podmínky nikterak nezvyšují motivaci pracovníků. Velmi důležitým poznatkem je také skutečnost, že pracovní motivace souvisí velmi úzce s pracovní spokojeností.

2.2 Teorie zaměřené na proces

Těmto teoriím se také říká kognitivní (poznávací), jelikož se zabývají tím, jak lidé vnímají pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují. Koncepce se zaměřují na proces, který ovlivňuje motivaci, i na základní potřeby. K těmto procesům řadíme: očekávání, dosahování cílů a pocity spravedlnosti. Kognitivní teorie pak mohou být

v praxi užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí.

Mezi tyto teorie zaměřené na obsah patří:

2.2.1 Teorie spravedlnosti (rovnováhy)

Jak uvádí Bedrnová, Nový (2007), základem této koncepce je fenomén sociálního srovnávání. Pracovník srovnává jednak svůj vklad do práce (jak ve smyslu intenzity pracovního vypětí, tak ve smyslu náročnosti práce na schopnosti, odpovědnost apod.) s vkladem svých spolupracovníků vykonávajících srovnatelnou činnost, jednak efekty, které přináší práce jemu, s efekty, které srovnatelná práce přináší jeho kolegům. Přitom „efektem“ mohou být jak např. peníze, které člověk za svou práci dostává, tak i uznání či přízeň nadřízeného, kvalita pracovního prostředí, možnost zvyšování kvalifikace, postup apod.

„V případě, že pracovník nabude dojmu, že vklady a efekty nejsou v rovnováze, resp. že není rovnováha v interindividuálním srovnání, dostavuje se zpravidla tendence (motivace) tuto nerovnovážnost (nespravedlnost) odstranit.“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 389)

Lze tedy zjednodušeně tvrdit, že lidé budou lépe motivováni, pokud se budou cítit spravedlivě ohodnoceni a demotivováni, pokud se setkají s nespravedlivým přístupem. Pro manažery je tento fakt, že se zaměstnanci mezi sebou srovnávají, velmi důležitý a měli by tak při jejich odměňování či hodnocení obezřetní. Teorie už se bohužel nezabývá tím, jak zabezpečit spravedlivější přístup k zaměstnancům.

2.2.2 Teorie expektance

Teorii očekávání formuloval v roce 1964 psycholog Victor H. Vroom. Koncepce se zabývá vztahem mezi úsilím, které pracovník projevuje při plnění jednotlivých úkolů, a očekávanými týkajícími se skutečné odměny, které se mu v souvislosti s tímto úsilím dostane.

Teorie expektance je založena především na tom, že jedinec vynakládá pracovní úsilí k dosažení takového výkonu, který by měl za následek preferovanou odměnu.

2.2.3 Teorie X a Y

Autorem teorie je jeden z významných představitelů humanistické psychologie Douglas McGregor. Teorie byla publikována v roce 1960 a vychází z průzkumů uskutečněných v amerických průmyslových firmách. Na základě těchto pozorování pak byly rozlišeny dva navzájem protikladné typy představ o pracovníkovi. Manažer jedná s pracovníky podle toho, která představa je u něj silnější.

Teorie X vychází z negativního pohledu na lidi. Předpokládá, že zaměstnanci nemají ambice, nejsou aktivní, pracují z donucení a nemají zájem o společnost, ve které pracují. Proto musí být vedoucím pracovníkem vedeni, někdy i nuceni (pohrůžkou trestu) a kontrolováni. Naopak dobrou práci, dobrý výkon je třeba finančně odměnit.

Teorie Y naopak vychází z toho, že lidé pracují rádi a za správných podmínek mají z práce potěšení. Důležitější než finanční odměny jsou pro člověka pocit důležitosti a užitečnosti vlastní práce, možnost pracovat tvořivě apod. Lidé se učí přijímat a vyhledávat odpovědnost a raději se kontrolují sami, než aby byli řízeni shora.

Manažer pak na základě své představy o podřízených volí svůj styl vedení. Pokud u něj převládá představa odpovídající spíše typu X, zvolí pravděpodobně autoritativní styl vedení. Naopak pokud věří, že jeho podřízení odpovídají více typu Y, může uplatnit styl demokratický či liberální. To samozřejmě také souvisí s osobností manažera. V poslední době ale stále více lidí odpovídá spíše typu Y. Díky tomu, nebo snad právě proto jsou dnes manažeři vedeni k tomu, aby zaměstnancům vytvářeli co nejlepší podmínky pro jejich rozvoj a seberealizaci.

3 Stimulační prostředky

Prostředky, které mohou manažeři využívat k ovlivňování výkonu a spokojenosti svých podřízených, jsou označovány jako stimulační. Stimulačním prostředkem může být téměř jakýkoliv vnější podnět, změna podmínek či okolností, které příznivě nebo nepříznivě působí na motivaci pracovníka. Stimulačních prostředků je v podstatě nespočet, od prostředků hmotného a morálního ocenění, možností dalšího kariérového postupu, sociální péče a zabezpečení, zaměstnaneckých výhod aj. V následujících odstavcích budou proto uvedeny jen ty, které jsou v manažerské praxi nejběžnější.

3.1 Hmotná odměna

Hmotnou odměnou lze označit peněžní (mzda, plat, prémie, odměny, zaměstnanecké akcie apod.) i nepeněžní odměnu. Jedná se o jakýkoli materiální stimul. Zahrnout sem tedy můžeme například slevu na podnikové zboží, nejrůznější příspěvky zaměstnancům, půjčky, služební telefon, notebook nebo auto s možností užívání pro soukromé potřeby.

Je ale důležité, aby vedoucí pracovníci dokázali nastavit spravedlivý systém přidělování, výše odměny odpovídala odvedenému výkonu a v neposlední řadě bylo jasné, kdo má nárok na čerpání. Tento faktor má nejvyšší váhu především u méně kvalifikovaných profesí.

Bedrnová, Nový (2007) vymezují několik zásad, které zvyšují stimulační účinek hmotných odměn, patří mezi ně:

- existence přímého vztahu mezi odměnou a výkonem,
- přidělení odměny až po dokončení úkolu,
- stanovení a dodržování pravidel, která vztah mezi odměnou a výkonem vymezují.

Manažeři by měli častěji využívat osobité hmotné odměny. Zaměstnanci ji většinou považují za důkaz zájmu společnosti o ně a připadají si důležití. Takový způsob odměny pak posiluje jejich pocit sounáležitosti s firmou.

Nejdůležitější z hmotných odměn je bezpochyby mzda. Její význam spočívá ve schopnosti uspokojit základní lidské potřeby pracovníka. Mzda má ale i další funkci. S její pomocí totiž můžeme vyjádřit hodnotu konkrétního pracovníka pro společnost a ocenit jeho přínos a vklad do práce. U kvalifikovanějších profesí ale význam mzdy od určité výše paradoxně klesá. V Čechách je za takovou hranici obecně považována výše mzdy kolem padesáti tisíc korun. Pro tyto zaměstnance už její navyšování nepředstavuje velký motivační stimul a na významu tak nabývají jiné prostředky jako např. obsah a charakter práce.

Hmotná odměna je tedy nejčastěji poskytována ve formě mzdy nebo platu, může ale nabývat i mnoha jiných podob, které můžeme souhrnně označit jako zaměstnanecké výhody.

Zaměstnanecké výhody jsou rozmanité produkty a služby, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům společně se mzdou za vykonanou práci. Jsou poskytovány většinou plošně a diferencovány podle postavení a délky působení zaměstnance v organizaci. Tyto plošně poskytované benefity ovšem často získávají i zaměstnanci, kteří o ně nestojí. To pak vede k neefektivnímu využívání finančních zdrojů. Velké společnosti zpravidla disponují širokým spektrem zaměstnaneckých výhod, oproti malým firmám, které si to nemohou dovolit a poskytují je jen v omezeném množství. Zaměstnanecké výhody mohou přispívat k pracovní spokojenosti zaměstnanců, jsou však často vnímány jen jako běžná součást pracovního života. Jejich rušení bývá velmi negativně přijímáno a vede k pracovní nespokojenosti.

3.2 Obsah a charakter práce

Obsah práce patří mezi nejdůležitější formy nehmotné stimulace. Na každého jedince nemá obsah pracovníka stejný účinek. Každého oslovuje něco jiného a záleží na orientaci konkrétního člověka na jednotlivé aspekty pracovní činnosti.

Snahou vedoucích pracovníků by mělo být odhalení, které aspekty práce své podřízené nejvíce oslovují a ty dále rozvíjet.

Mezi základní aspekty dle Bedrnové, Nového (2007) patří:

- tvořivé myšlení – práce vyžaduje kreativní přístup, nové nápady
- samostatnost, autonomie – pracovníci se mohou sami rozhodovat o postupu a za svá rozhodnutí nesou odpovědnost
- systematické myšlení – pro výkon práce je nezbytná schopnost rychle a pružně reagovat a vyvozovat důsledky
- hrdost na práci – práce je všeobecně pozitivně hodnocena, je prospěšná
- seberozvoj – pracovník se musí v rámci své práce stále vzdělávat a rozvíjet své schopnosti
- prestiž – práce je společensky vysoce hodnocena

3.3 Organizace práce

S obsahem a charakterem práce úzce souvisí také její organizace. Cílem kvalitní organizace práce je dosažení účinného pracovního systému a zajištění vhodných pracovních podmínek pro pracovníky. Pokud se objeví nedostatky v organizaci práce jako například nedostatečné informace, nedodržování bezpečnostních předpisů, nevyhovující pracovní doba, práce v časové tísní, příliš obtížné či monotónní úkoly může to vést k negativnímu ovlivnění pracovní spokojenosti, ochotě k práci a v krajních případech i k poškození zdraví.

Kvalitní organizací mohou manažeři dokonce dosáhnout toho, že úkoly zadávané pracovníkům budou působit motivačně. Je ale třeba, aby pracovník úkol přijal za svůj. To se povede jen pokud je řešení úkolu dosažitelné a pracovník v něm vidí přínos i pro sebe. Pokud se tak nestane, je docela reálně možné, že pracovník úkol vzdá, jakmile se objeví první velká překážka.

Existují podmínky, které by měl samotný úkol splňovat. Tyto podmínky jsou zjednodušeně stanoveny pravidlem **SMART**, které vyjadřuje vlastnosti dobře zadaného úkolu.

S = specifický. Zadání úkolu musí být jednoznačné, protože jednoduché, specifické cíle vedou k vyšší výkonnosti než cíle obecné.

M = měřitelný. Cíl by měl být vyjádřen nejlépe kvantitativně, aby bylo snadné posoudit, zda ho bylo dosaženo či nikoli.

A = akceptovaný. S úkolem by měl souhlasit vedoucí i podřízený. Je důležité, aby podřízený mohl k úkolu vyjádřit své připomínky, protože mnohdy může znát celý problém lépe než nadřízený.

R = reálný. Někteří vedoucí pracovníci se domnívají, že náročným úkolem motivují své pracovníky k vyvinutí maximálního úsilí. Je-li však splnění úkolu nereálné, může být efekt právě opačný – pracovníci se cítí demotivováni.

T = termínovaný. Pracovníci by měli vědět, do kdy musí úkol dokončit. Pokud tomu tak není, mají stále pocit, že je dost času a dochází k tomu, že úkol dokončují na poslední chvíli a může docházet ke zbytečným pochybením.

3.4 Atmosféra pracovní skupiny

Pokud ve společnosti kvalitně funguje organizace práce, každý zná své úkoly a ví za co a komu je odpovědný, zpravidla je i atmosféra na pracovišti velmi dobrá. V pracovní skupině fungují vlastní pravidla, která ve velké míře závisí na její skladbě. Vedoucí pracovník má ale na vztahy na pracovišti podstatný vliv. Jeden z nejdůležitějších faktorů je, aby se mezi ním a jeho podřízenými vytvořil důvěrný vztah. K tomu přispívá, pokud bere kolektiv zaměstnanců jako celek, respektuje ho a chová se ke všem pracovníkům spravedlivě. Měl by také podporovat pozitivní vazby mezi členy skupiny a včas zasahovat v případě nepřiměřených konfliktů. Pracovní vztahy může také zlepšovat podporováním kontaktů mezi lidmi na pracovišti, kolektivním řešením problémů, vytvořením prostoru pro výměnu názorů všech členů pracovní skupiny a organizováním neformálních setkání ve volném čase (např. výletů do přírody, večírků a plesů).

Podle Provazníka, Komárkové (2004) se dobrý pracovní kolektiv vyznačuje efektivní prací pro dosažení skupinových cílů. Zaměstnanci si navzájem pomáhají a podporují se.

Také vzájemně porovnávají své pracovní výkony v rámci pracovní skupiny. Dobrý výsledek jim dodá sebedůvěru a naopak v případě horšího výsledku se snaží o zlepšení, aby se vyrovnali se úspěšnějším členům skupiny.

3.5 Vzdělávání a rozvoj

Dalším stimulem, který přispívá k pozitivní motivaci a spokojenosti zaměstnanců je podnikové vzdělávání a rozvoj. Firmy investují do vzdělávání svých zaměstnanců, aby rozvíjely jejich potenciál a zajistily dosažení lepších výkonů. Vzdělávání a rozvoj jsou mnohdy pozitivně přijímány i ze strany pracovníků, kteří si uvědomují, že je důležité své znalosti a schopnosti rozvíjet, neboť jen tak se mohou uplatnit na trhu práce.

V menších společnostech vzdělávání často probíhá nesystematicky a tyto firmy samozřejmě ani nemají vlastní vzdělávací zařízení. Je ale velmi důležité, aby podnik měl vždy jasnou představu o vzdělávání svých zaměstnanců a také tuto představu realizoval.

„Už v průběhu výběru a přijímání nových zaměstnanců by měla organizace dávat jasně najevo, že vedle podmínky splnění kvalifikačních požadavků k termínu nástupu se do budoucnosti samozřejmě předpokládá, že se zaměstnanec bude sám dále vzdělávat a že ho v jeho vzdělávání bude organizace podporovat.“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 409)

3.6 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí je určováno fyzikálními, chemickými, biologickými a dalšími činiteli, které působí na pracovníka při jeho pracovní činnosti. Podle Dvořákové (2007) je určováno charakterem vykonávané práce, technologickými postupy, technickým vybavením, prostorem, v němž pracovní proces probíhá, hygienickým vybavením i estetickým řešením pracoviště.

Kvalitní pracovní prostředí nevyvolává podle Provazníka, Komárkové (2004) přímo pracovní spokojenost, přesto patří mezi zásadní faktory, neboť dlouhodobé negativní působení pracovního prostředí může pracovníka zatěžovat, snižovat jeho výkon, pracovní spokojenost i motivaci k práci. Organizace by tedy měla usilovat o jeho

zlepšení, což se projeví jednak ve zlepšení výkonu díky snížení námahy pracovníka a také v růstu sounáležitosti pracovníka s organizací, protože zájem o pracovní prostředí značí zájem o zaměstnance.

3.7 Vedoucí pracovník

Vedoucí pracovník je pravděpodobně tím nejvýznamnějším faktorem, který utváří postoje pracovníků k jejich pracovní činnosti i celé organizaci.

Bedrnová a Nový (2007) uvádějí, že činnost vedoucích zahrnuje podněcování lidí k práci, ovlivňování a usměrňování při jejím výkonu, kontrolu, hodnocení, odměňování a řízení jejich profesní kariéry.

Ti nejlepší manažeři působí na své podřízené pozitivně svojí formální i neformální autoritou. Problémem mnoha manažerů ale bývá nedostatek jejich neformální autority. Někdy to může být i nízkým věkem a tudíž nedostatkem vyzrálosti. Vedoucí pracovníci, kteří mají tuto neformální autoritu, jsou zpravidla daleko úspěšnější než ti, kteří ji postrádají. Jsou často považováni za vůdce nebo lídry, tedy osobnosti, které ostatní pracovníci přirozeně následují. Je to především díky jejich vlastnostem. Tito manažeři jsou většinou cílevědomí, charismatičtí s velkou dávkou sebedůvěry. Všechny úspěšné organizace samozřejmě usilují o to, aby mezi jejich manažery bylo co nejvíce vůdců.

Obrázek č. 6: Optimální kombinace vůdce a manažera



Zdroj: Dvořáková (2007), s. 184

Pokud manažeři dokáží důvěřovat sobě, dokáží pak více důvěřovat i svým podřízeným. Důvěra je jeden ze základních aspektů vedení lidí. Pokud je důvěra vzájemná, může manažer více delegovat a přenášet tak více odpovědnosti na své podřízené. To pak může být ku prospěchu nejen manažera a jeho podřízeným, ale i celé organizaci.

Praktická část

V praktické části bude nejprve představena firma Epicor Software Slovakia s.r.o. Následně bude charakterizován motivační systém pracovníků ve společnosti. K analýze motivačního systému bude využito dotazníkové šetření, které je zaměřeno na otázky týkající se spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými faktory motivačního systému. Na základě výsledků šetření budou následně navržena doporučení pro zvýšení efektivity jednotlivých motivačních faktorů.

4 Charakteristika společnosti

Společnost Epicor software Slovakia je součástí nadnárodní korporace společnosti Epicor Software Corporation, jejíž ústředí se nachází v Irvine v Kalifornii, s pobočkami po celém světě, s výnosy \$800 miliónů a s počtem zaměstnanců 4000. Mateřská společnost se svými pobočkami poskytuje téměř 20 tisícům zákazníkům ve více než 150 zemích integrovaná řešení pro plánování podnikových zdrojů (ERP), řízení vztahů se zákazníky (CRM), řízení dodavatelských řetězců (SCM) a podniková maloobchodní softwarová řešení, která společností umožňují zlepšovat efektivitu a zvyšovat ziskovost. Společnost byla založena v roce 1972 a nyní s hrdostí oslavuje 40 let technologických inovací v podobě podnikových řešení zajišťujících přizpůsobivost a flexibilitu, kterou podniky potřebují k získávání konkurenčních výhod.

Cílem společnosti je dosažení vzájemného úspěšného a dlouhodobého partnerství se svými zákazníky. Ve spolupráci s centry pro vývoj softwaru v USA, Kanadě, Mexiku, Rusku a Austrálii zaručuje společnost svým zákazníkům poskytování vysoce kvalitních produktů a služeb k podnikovému softwaru na celosvětové úrovni. Díky svým inovativním řešením získala společnost ve svém odvětví řadu ocenění a uznání (Produkt roku 2008 – Epicor 9 – Řešení pro interakci se zákazníky, Nejlepší řešení ERP podle časopisu Windows IT Pro Magazine 2006). Produkty jsou navíc navrženy tak, aby byly cenově dostupné a přitom co nejvíce výkonné a flexibilní.

4.1 Historie společnosti

Společnost Epicor Software Slovakia s.r.o. se sídlem Dvořákovo nábrežie 4, Bratislava 810 06, Slovakia je pobočkou nadnárodní korporace Epicor Software Corporation. Svým zákazníkům poskytuje integrovaná řešení pro plánování podnikových zdrojů, řízení vztahů se zákazníky, řízení dodavatelských řetězců a podniková maloobchodní softwarová řešení, která společností umožňují zlepšovat efektivitu a zvyšovat ziskovost. Software společnosti je navržený pro potřeby klíčových odvětví – výroby, distribuce, maloobchodu, ubytování, stravování a služeb.

Společnost působí na českém a slovenském trhu již osmnáct let. V roce 1994 byla založena jako obchodní zastoupení švédské společnosti Scala Business Solutions. Se svými 10 zaměstnanci se pobočka starala o implementaci softwaru a postimplementační servis zákazníků podnikajících převážně na Slovensku. Její úloha byla podobná jako u ostatních poboček společnosti v rámci regionu pro střední a východní Evropu.

V roce 2000 prošla pobočka reorganizací a došlo k bližšímu provázání s českou pobočkou v Praze. Docházelo k postupnému nárůstu zaměstnanců a v roce 2004 se počet téměř ztrojnásobil. V témže roce Epicor Software usiloval o vstup na evropské trhy a proto koupil švédskou Scalu. O dva roky později byla slovenská pobočka ze strategických důvodů vybrána jako regionální zastoupení pro region EMEA (Europe, Middle East and Africa). V roce 2009 přebírá společnost manažerskou zodpovědnost včetně zodpovědnosti za pobočku České republiky.

4.2 Profil společnosti Epicor Software Slovakia, s.r.o.

Epicor Software Slovakia je společnost s ručením omezeným se sídlem v Bratislavě. Předmětem podnikání je poskytování softwaru (prodej hotových programů na základě smlouvy s autory nebo vyhotovování programů na zakázku). Kontaktní údaje jsou: Daniel Tomčala, marketing Executive ČR/SR, adresa: Dobrovičova 8, 811 09 Bratislava, IČ: IČO: 31699740, DIČ: 2020512439.

Společnost patří mezi tři hlavní hráče na poli poskytování softwaru v regionu. Hlavními konkurenty jsou společnosti SAP a Oracle. Pobočka od svého založení neustále

rozšiřuje svoji zákaznickou síť. Většina z více než 250 zákazníků jsou zahraniční společnosti. Mezi významné zákazníky působící na českém a slovenském trhu patří výrobce alkoholických nápojů Becherovka, dodavatel surovin a přípravků pro pekaře a cukráře Zeelandia nebo výrobce oken Velux. Dlouhodobě společnost spolupracuje s partnerskými firmami Data Solutions a LFC Group. Nejvýznamnějším partnerem v oboru je společnost Microsoft.

V současné době má bratislavská pobočka téměř 50 zaměstnanců a v následujících třech měsících plánuje obsadit ještě dalších 8 pozic novými zaměstnanci. Rozšíření umožní i nové prostory. Společnost se koncem roku 2011 přestěhovala do nových, moderně zařízených, kancelářských prostor na bratislavském Dvořákově nábřeží. Zhruba dvě třetiny pracovníků společnosti tvoří zaměstnanci ze Slovenska a České republiky, zbylou třetinu tvoří zahraniční zaměstnanci převážně z Polska, Anglie, Švédska, Ruska, Itálie a Rumunska.

Slovenská regionální pobočka stejně tak i společnost jako celek rozděluje svá oddělení do dvou základních skupin podle toho, zda přímo generují výnosy či zda se jedná o oddělení podpory (revenue a revenue non-generators).

Do skupiny oddělení přímo generující výnosy patří oddělení, jejichž přímá aktivita směřuje k fakturaci zákazníkovi. Patří sem oddělení prodeje licencí k softwaru, konzultační oddělení, oddělení outsourcingových služeb. Do skupiny oddělení podpory, tedy negenerující výnosy, patří ta oddělení, která zabezpečují administrativní podporu. Jedná se o marketingové oddělení, oddělení produktového marketingu, lidských zdrojů, vyhledávání a vytváření obchodních příležitostí, lokálních financí a oddělení regionálních interních shared services center.

4.3 Charakteristika jednotlivých oddělení

Charakteristika jednotlivých oddělení a jejich kompetencí je rozebrána v následující části práce.

Oddělení Sales

Oddělení prodeje je ve společnosti rozděleno na prodej přímý a nepřímý. Přímý prodej je zabezpečován interními zaměstnanci na obchodních pozicích v místech, kde má společnost přímé zastoupení. Nepřímý prodej licencí je uskutečňován prostřednictvím obchodních partnerů v krajinách, kde Epicor své přímé zastoupení nemá. Dále se v oddělení rozlišují dvě základní pozice – obchodníci a account manažeři. Obchodníci odpovídají za prodej jednotlivých licencí novým koncovým zákazníkům. Account manažeři mají na starosti komunikaci s existujícími zákazníky, sledování jejich potřeb a z toho plynoucích dalších prodejů k už existujícím licencím.

Oddělení Consulting

Consulting je oddělení softwarových specialistů, kteří jsou přímo odpovědní za implementaci jednotlivých aplikací novým zákazníkům, implementaci rozšíření licencí existujícím zákazníkům, postimplementační správu jejich systémů a aplikací, reagování na jejich požadavky ve smyslu úprav aplikací, reportingu a vykazovacích sestav.

Business Development

Pracovníci v tomto oddělení pracují s interně vytvářenými nebo externě získanými databázemi podnikatelských subjektů na konkrétních trzích, za které jsou jednotliví reprezentanti odpovědní. Dalším úkolem tohoto oddělení je kontaktování potenciálních zákazníků, zjišťování jejich potřeb a vytváření skupin potenciálních zákazníků postoupených obchodníkům na další rozvoj obchodních příležitostí

Oddělení marketingu a produktového marketingu

Oddělení marketingu odpovídá za způsob, jakým společnost komunikuje navenek, organizuje různé společenské události a stará se o celkovou propagaci firmy.

Pracovníci oddělení produktového marketingu usilují především o to, aby co nejlépe pochopili uživatele systému a předali pak jeho požadavek oddělení business development. Dalším úkolem tohoto oddělení je představení produktových řad.

Application outsourcing

Oddělení, které poskytuje další přidanou hodnotu k softwaru a jeho podporu. Stará se o komplexní správu aplikace vybraným zákazníkům od data hostingu, přes databázovou správu až po komplexní správu aplikaci, její údržbu, úpravy a podporu uživatelů.

Oddělení lidských zdrojů

Oddělení zabezpečující celkovou komunikaci uvnitř společnosti a péči o její zaměstnance, přijímá nové zaměstnance, zpracovává po celou dobu pracovního poměru jejich personální agendu a informuje zaměstnance o důležitých změnách a činnostech společnosti.

Finance – Administration & Regional Internal Shared Service Centrum

Oddělení poskytující finanční služby interním zákazníkům. Interním zákazníkem se zde rozumí spřízněné pobočky ze skupiny v rámci regionu.

Jedná se o zpracovávání dodavatelských faktur, zaměstnaneckých cestovních výkazů, správa úhrad těchto faktur a zaměstnaneckých výkazů, správa vymáhání pohledávek a fakturace.

Professional services, business analysts

Oddělení, které zabezpečuje administrativní podporu konzultačnímu oddělení. Jednotliví Business Analytici jsou odpovědní za vytváření nových projektů v rámci aplikací sledující aktivity jednotlivých konzultantů, zadávání rozpočtů, vyhodnocování jednotlivých kroků a rozpočtů. Dále odpovídají za finální vyhodnocení projektu, komunikaci se zákazníky ohledně uzavření projektu a na to navázané následné fakturace.

5 Motivační program společnosti Epicor Software Slovakia, s.r.o.

Motivační program společnosti Epicor Software Slovakia, s.r.o. vychází z motivačního programu aplikovaného na americké centrále společnosti. Benefity a různá zvýhodnění jsou tedy nastaveny zejména podle požadavků amerického vedení a jednotlivé pobočky společnosti nejsou v tomto směru zcela autonomní. Chtějí-li pobočky motivační program doplnit o výhodu, která se zdá vhodná právě pro zaměstnance dané pobočky, je nutné zažádat o povolení benefitu či výhody centrální pobočku v Kalifornii.

K hlavním hodnotám vedení i zaměstnanců centrály a poboček společnosti patří:

- Passion – love what we do / nadšení – pracujeme s láskou
- Teamwork – better together / týmová práce – společně to jde nejlépe
- Innovation – imagine, create, deliver / inovace – představit, vyrobit, dodat
- Integrity – do what we say / jednota – děláme, co říkáme
- Excellence – always make it better / výtečnost – děláme vždy to nejlepší
- Service – customers first / servis – zákazníci na prvním místě

Motivační program společnosti obsahuje mimo jiné širokou škálu benefitů a výhod zvolených tak, aby výhody mohli zaměstnanci využívat s tím, že pro každý program jsou určena jasně daná pravidla pro získání dané výhody.

5.1 Hmotná odměna

Hlavním faktorem motivačního programu společnosti je hmotná odměna zejména prostřednictvím pohyblivé části mzdy, tedy provize. Výše provize je odvislá od možnosti ovlivnění jednotlivým zaměstnancem. Poměr pohyblivé a pevné části mzdy je

dán především tím, zda zaměstnanec vykonává svou pracovní činnost v oddělení revenue generators nebo v oddělení revenue non-generators.

5.1.1 Systém hmotné odměny zaměstnanců oddělení revenue generators.

Do skupiny oddělení revenue generators patří zaměstnanci z oddělení sales, consulting a bussiness development. Tato oddělení odpovídají za generování podnikových výnosů a jejich aktivita směřuje k fakturaci zákazníkovi. Tito pracovníci jsou tedy schopni přímo ovlivnit výši své provize. Poměr výše provizí k výši pevné mzdy je zde zpravidla výrazně vyšší než u oddělení revenue non-generators.

Zaměstnanci těchto oddělení mají pro výši svých provizí nastaven společností roční cíl objemu prodeje. Výše provize pak odpovídá skutečnosti, do jaké míry byl cíl naplněn. Nárok na provizi vzniká po splnění nejméně 70% ročního plánu. V případě, že je cíl splněn na 100%, pak je nárok na celou část provize. Při splnění plánu na méně než 100%, vzniká nárok na adekvátní výši provize - např. zaměstnanec splnil plán na 80%, má v tomto případě nárok na 80% provizi. Plán je stanoven jako roční, zaměstnanci však dostávají zálohy na bonusy na měsíční či čtvrtletní bázi.

Dalším faktorem určujícím poměr pevné části mzdy a provize je pracovní pozice. Ta je rozlišena následovně:

Obchodní pozice v oddělení Sales – tito obchodníci prodávají software společnosti koncovým zákazníkům. Z uvedeného tedy vyplývá možnost nejvíce ovlivnit výši svých provizí. Z tohoto důvodu je poměr pevné a pohyblivé složky mzdy nastaven společností jako 50% pevné části mzdy a 50% tvoří provize. Obchodníkům jsou zálohy na provize vypláceny měsíčně v závislosti na výsledku z předchozího měsíce.

Konzultanti v oddělení Consulting – softwaroví specialisté, kteří jsou přímo odpovědní za implementaci jednotlivých aplikací novým či rozšíření licencí stávajícím zákazníkům mají tento poměr nastavený jako 70% pevné části mzdy a 30% tvoří provize. Konzultantům jsou zálohy na provize vypláceny čtvrtletně opět v závislosti na výsledku z předchozího čtvrtletí.

Zde je rovněž zajištěn kontinuální (a předvídatelný) prodej, aby nedocházelo k jednorázovým prodejům, zaměstnanci tak nemohou prodat jen na konci roku, neboť by nedostali zálohy provizí a mezd apod.

5.1.2 Systém hmotné odměny zaměstnanců v oddělení revenue non-generators.

Do skupiny oddělení revenue non-generators patří zaměstnanci z oddělení support, tedy zaměstnanci spolupracující se zákazníky, kteří již systém společnosti používají. Tito zaměstnanci pak mají vyšší poměr pevně dané mzdy a výše provize se určuje následovně:

- provize představuje pouze 5% z celkové „base pay“ (měsíční mzda x 12)
- provize je vyplácena jednou ročně, v měsíci březnu či dubnu následujícího roku
- polovina z 5% provize je vyplácena na základě ročních výsledků firmy. Pokud společnost splní předem stanovený cíl, mají na ni zaměstnanci oddělení support nárok. Druhá polovina provize závisí na zpětné vazbě od zákazníka. Ten vyplňuje CSS (Customer Satisfaction Survey) formulář, kde hodnotí, jak rychle bylo reagováno na jeho požadavek a do jaké míry byl s vyřešením problému spokojen. Formulář CSS je rozdělen do tří kategorií:
 - I. urgentní - musí být vyřízeno do 2 hodin
 - II. velmi závažné – musí být vyřízeno do 4 hodin
 - III. závažné – do 8 hodin (např. zákazníkovi nejde vytisknout faktura)

5.2 Benefits

Společnost motivuje své zaměstnance celou řadou benefitů. Nárok na některé benefity vzniká po splnění určitých kritérií, které jsou uvedeny u jednotlivých benefitů. Mezi tyto benefity patří:

- notebooky – nárok na notebook vzniká téměř každému zaměstnanci, vyjma zaměstnanců oddělení business development a lokální administrativy
- služební automobil – nárok na služební automobil vychází z rozhodnutí vedení, zda na danou pozici je tento benefit potřebný. Nárok vzniká u zaměstnanců oddělení sales. Zaměstnanec tohoto oddělení získá tento benefit zpravidla až po zkušební lhůtě. U zaměstnanců oddělení consulting existují výjimky. Junior konzultant nárok na služební automobil nemá a využívá firemní vůz při nutnosti služebně navštívit zákazníka. Rovněž na služební automobil nevzniká nárok u konzultantů, kteří se zabývají zejména mezinárodními projekty, neboť využívají zpravidla letecké dopravy. Služební automobil využívají vrcholoví manažeři. Pokud má zaměstnanec služební automobil přidělen, je oprávněn jej využívat i k soukromým účelům.
- služební mobilní telefon pro soukromé účely – horní hranice měsíčního „hovorného“ není pro zaměstnance přesně stanovena. V případě, že je překročen určitý společností daný limit, je nutné, aby to příslušný zaměstnanec zdůvodnil. Pokud ale hovory nebyly využívány zejména pro obchodní účely, pak je částka za nadlimitní hovory sražena ze mzdy. V ojedinělých případech častého překračování limitu hovorného může společnost služební telefon odejmout.
- pracovní neschopnost ve výši 100% - v případě pracovní neschopnosti vyplácí společnost 100% výše mzdy, a to až 24 dní v roce. O nároku zaměstnance na tento benefit rozhoduje nadřízený manažer. Personální oddělení nejprve informuje vedoucího pracovníka o pracovní neschopnosti jeho podřízeného. Manažer se následně vyjádří, zda zaměstnanci vznikl nárok či nikoli
- dovolená na zotavenou v délce 20 dní pro zaměstnance mladší 33 let, pro zaměstnance starší 33 let nárok na 25 dní dovolené na zotavenou

- odměny za počet odpracovaných let ve společnosti – „Service award“. Nárok na tento benefit vzniká po uplynutí 3, 5, 10, 15 let zaměstnání ve společnosti – zaměstnanec získá certifikát a vznikne mu nárok na 20 dolarů netto za každý odpracovaný rok ve společnosti
- tzv. relax pasy (Universal pass) – v celkové hodnotě 50 eur/měsíc. Jedná se o formu poukázek na bázi stravenek, jejichž prostřednictvím je možné platit v zařízeních, která dané poukázky akceptují. Mezi tato zařízení patří zejména fitness centra, bazény, knihkupectví, lékárny, drogerie, elektroprodejny apod. Nárok vzniká každému zaměstnanci, který byl ve společnosti zaměstnán od prvního do posledního dne v měsíci.
- individuálně se lze domluvit s manažerem na práci z domova

5.3 Atmosféra na pracovišti, vztahy s kolegy

Pro zlepšení vztahů na pracovišti organizuje společnost každý poslední čtvrtek v měsíci malou firemní oslavu. Zde je osobně poblahopřáno každému zaměstnanci, který v daný měsíc měl narozeniny, svátek či jiné významné jubileum. Všichni oslavenci obdrží malý dárek. Společnost tyto akce pořádá především za účelem zlepšení neformálních vztahů mezi zaměstnanci a k utužení kolektivu.

5.4 Hodnotící pohovor 1:1 s vedoucím pracovníkem

Každý pracovník absolvuje minimálně jedenkrát ročně pohovor se svým nadřízeným pracovníkem. Zaměstnanec zde má prostor k tomu, aby vyjádřil své připomínky nebo návrhy ke své práci, vztahu se svými kolegy a nadřízenými a ke společnosti celkově. Pohovor by měl trvat minimálně jednu hodinu a jeho hlavním cílem je zhodnocení předem stanovených cílů jednak samotným zaměstnancem a poté i nadřízeným pracovníkem. Zaměstnanec si na tomto pohovoru stanoví tři cíle, které následně prodiskutuje se svým nadřízeným. Ten je poté odsouhlasí a stanoví další dva cíle. Každý pracovník společnosti pak má na každý rok minimálně pět cílů, které by měly

odpovídat jeho pracovním schopnostem a jeho pracovní pozici. Zaměstnanci tak mají možnost zhodnotit svůj výkon a vyslechnout si následně zpětnou vazbu.

Dále manažer hodnotí svého podřízeného podle jeho práce za uplynulé období podle tzv. výkonových kritérií: produktivita, kvalita práce, řešení problémů, týmová práce, iniciativa, schopnost vedení, porozumění své práci, orientace na zákazníka, osobní přínos pro společnost.

Zaměstnanec je hodnocen manažerem na základě těchto kritérií na stupnici 0 – 4. Stupeň „4“ znamená, že zaměstnanec daleko překonal očekávání, výborně splnil všechny cíle a jeho výkonnost je perfektní. Zaměstnanec hodnocený stupněm „3“ předčil očekávání, splnil cíle a jeho výkonnost je nadprůměrná. Stupněm „2“ je ohodnocen zaměstnanec s průměrným výkonem, který dobře plní své povinnosti, je spolehlivý ovšem chybí mu iniciativa či nějaký osobní přínos pro společnost. Nejhorším stupněm „1“ jsou hodnoceni ti pracovníci, kteří nesplnili své cíle a očekávání a jejich výkon je dlouhodobě podprůměrný. Zde musí manažer zjistit příčinu takových výkonů a zvážit, zda je pro daného zaměstnance určitá pozice adekvátní jeho schopnostem.

Poslední stupeň „0“, nebo-li „nehodnocen“, se užívá v případech, kde nelze pracovníka podle konkrétního kritéria hodnotit (např. ne všichni pracovníci mohou být hodnoceni podle kritéria schopnost vedení lidí).

Management poté přihlíží k tomuto hodnocení a na jeho základě pak může dojít ke zvýšení či snížení platu zaměstnance.

5.5 Sdílení vize a strategických plánů společnosti se zaměstnanci.

Každé čtvrtletí se koná ve společnosti čtvrtletní vyhodnocení výsledků firmy. Zde se také uskuteční videokonference, kde CEO (Chief Executive Office) společnosti informuje zaměstnance o hospodaření, důležitých plánech podniku, splněných cílech a cílech na další období. Zaměstnanci tak mají možnost dovědět se o situaci firmy na trhu jak v celosvětovém tak i regionálním měřítku. Pro nepřítomné je pak videokonference umístěna na firemní intranet.

5.6 Pracovní prostředí

Jak již bylo zmíněno výše, společnost se koncem roku 2011 přestěhovala do nových prostor. Jedná se o zcela nový kancelářský komplex na prestižním bratislavském Dvořákově nábřeží. Budova sousedí s luxusním hotelem Kempinski a na stejné adrese lze nalézt i sídlo společnosti Microsoft. Společnost má k dispozici celé jedno patro budovy, která je též vybavena prostornými podzemními garážemi.

Prostory jsou rozděleny na tři velké „open space“ kanceláře a dvě menší kanceláře, které jsou určeny pro generálního ředitele společnosti a personální ředitelku. Dále se zde nachází místnost pro porady, prezentace a celopodniková setkání. Všem zaměstnancům je k dispozici prostorná kuchyňka vybavená dvěma lednicemi, myčkou a třemi mikrovlnnými troubami. Pohodlně se zde může v jednom okamžiku stravovat až deset zaměstnanců. Společnost také dbá na pitný režim svých pracovníků. Každý zaměstnanec si může vybrat z nabídky minerálních vod, které jsou plně hrazeny společností.

Kanceláře jsou vybaveny nejmodernějšími technologiemi v oblasti IT. Všechny kanceláře jsou vybaveny výkonnou klimatizací a díky proskleným stěnám budovy je v kancelářích téměř po celý den dostatek přirozeného světla. Příjemné prostředí dokresluje i velké množství květin, o které se stará najatá firma. Sociální zařízení je zde taktéž na velmi vysoké úrovni.

Pracovní doba je pružná a příchod do práce je stanoven mezi sedmou a devátou hodinou ranní. Pracovní docházku si většina zaměstnanců může přizpůsobit podle akutnosti řešení přiděleného úkolu nebo projektu. Pracovní docházka je monitorována centrálním čipovým systémem

6 Dotazníkový průzkum

Hodnocení míry uspokojení a důležitosti jednotlivých faktorů zaměstnanci byla zjišťována pomocí dotazníku. Jeho výhodou podle Provazníka, Komárkové (2004) je, že umožňuje získání velkého počtu odpovědí v relativně krátkém čase a s nízkými náklady. Nevýhodou může být nižší návratnost a riziko, že respondent neodpoví spontánně, ale nechá se při vyplňování ovlivnit názorem jiných lidí.

Cílem dotazníku je zjistit, jakou míru uspokojení a důležitosti připisují zaměstnanci jednotlivým faktorům systému motivace rozdělených do sedmi oblastí. Na základě vyhodnocení šetření budou identifikovány faktory, které jsou pro zaměstnance nejdůležitější, a dále ty, jejichž úroveň je nejméně uspokojována.

Dotazník obsahuje průvodní text, pokyny k vyplňování dotazníku, sedm tematických skupin uzavřených otázek a dvě otevřené otázky. Účelem průvodního textu je požádat respondenty o vyplnění dotazníku, představit autora, náplň a cíl dotazníku a ujistit o anonymitě dotazníku. Pod každou tematickou skupinou je prostor k vyjádření názoru, připomínce či návrhu respondenta. Na závěr dotazníku se nacházejí otázky zjišťující základní údaje o respondentech, tedy pohlaví, věková skupina, počet let strávených ve společnosti a pracovní pozice.

Hlavní část dotazníku obsahuje dvě otevřené a dvacet jedna uzavřených otázek rozdělených do sedmi tematických skupin:

- obsah a charakter práce, možnost seberealizace
- hmotná odměna
- vedoucí pracovník
- atmosféra na pracovišti
- pracovní prostředí
- vzdělávání a rozvoj
- organizace práce, způsobe komunikace

Každý jednotlivý faktor respondenti hodnotili podle míry uspokojení a důležitosti pomocí pětistupňové škály, kde číslo „1“ označuje nejnižší míru a číslo „5“ označuje nejvyšší míru uspokojení. Pro posuzování důležitosti číslo „1“ označuje, že pro respondenta je faktor zcela nedůležitý a číslo „5“ znamená, že je pro něj faktor zcela důležitý.

Dotazník byl vyhotoven pomocí aplikace Google Documents. Následně byl vytvořen webový odkaz na uvedený dotazník, který byl prostřednictvím personálního oddělení odeslán na mail dvaceti vybraným zaměstnancům.

Dotazník vyplnilo a vrátilo pouze 9 zaměstnanců společnosti z 20 oslovených. Jedním z požadavků společnosti bylo, že těchto 20 zaměstnanců bude vybráno personálním oddělením. Vzhledem ke skutečnosti, že ve společnosti pracuje téměř 50 zaměstnanců, může nízká návratnost dotazníků snížit vypovídací schopnost a částečně znehodnotit celkový výstup šetření. I přes malý počet respondentů však bude k šetření v návrzích a doporučeních v závěrečné části práce přihlíženo.

Nízkou návratnost dotazníků lze přičíst zejména tomu, že v softwarové společnosti probíhá veškerá komunikace převážně elektronicky. Zaměstnanci jsou tak nuceni filtrovat pro ně důležité zprávy a na dotazník si zřejmě nenašli dostatek času.

Celý dotazník je uveden v příloze A.

7 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Následující podkapitoly se věnují charakteristice zvolených respondentů a vyhodnocení jejich odpovědí. Ke zpracovaným výsledkům bude přihlíženo při zhodnocení daného stavu v podniku a případných možných doporučení pro podnik.

7.1 Charakteristika výběrového souboru

Strukturu souboru zobrazují následující grafy.

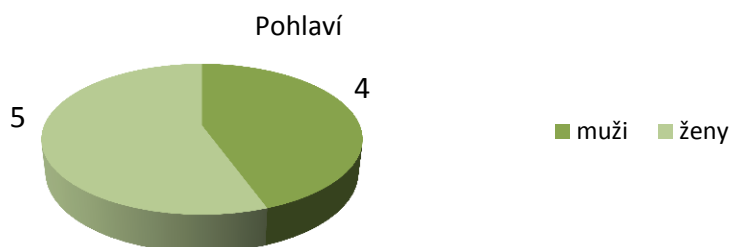
Obrázek č. 7: Struktura respondentů podle pracovní pozice



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Podle pracovní pozice jsou respondenti rozděleni do dvou skupin. Ve zkoumaném souboru jsou čtyři zaměstnanci z oddělení revenue non-generators a pět zaměstnanců z oddělení revenue generators.

Obrázek č. 8: Struktura respondentů podle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Ve zkoumaném souboru je pět žen a čtyři muži. Podle pracovních pozic jsou zaměstnány čtyři ženy v oddělení revenue non-generators a jedna žena v oddělení revenue generators. U mužů je poměr opačný. Tři muži pracují jako revenue non-generators a jeden v oddělení revenue non-generators.

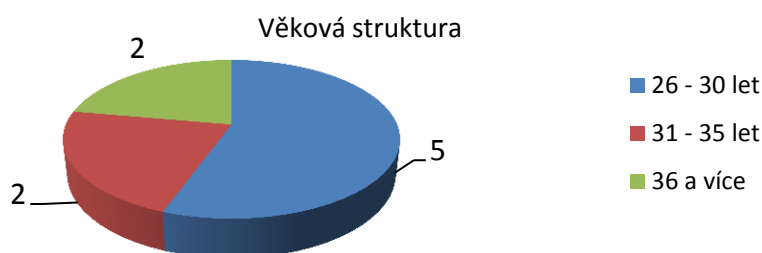
Obrázek č. 9: Struktura respondentů podle počtu odpracovaných let ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Ve zkoumaném souboru jsou dva zaměstnanci pracující ve společnosti déle než deset let. Jeden pracovník je ve společnosti zaměstnán pět až deset let. Poslední skupinu tvoří šest zaměstnanců pracujících ve společnosti méně než pět let.

Obrázek č. 10: Struktura respondentů podle věku



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Z hlediska věkové struktury jsou ve zkoumaném vzorku dva zaměstnanci starší 36 let, stejný počet pracovníků je ve věkové skupině 31 – 35 let. Pět zaměstnanců patří do věkové kategorie 26 – 30 let.

7.2 Rozbor výsledků hlavní části dotazníkového šetření

Následující část práce je věnována analýze výsledků získaných z hlavní části dotazníku. Tato část je vyhodnocena v sedmi podkapitolách podle kategorií uvedených v dotazníku.

7.2.1 Obsah práce, charakter práce, možnost seberealizace

První tematickou skupinou otázek, na kterou respondenti odpovídali, byl obsah a charakter práce, možnost seberealizace. Jak bylo uvedeno v teoretické části, možnost seberealizace ve své teorii řadí A.Maslow na vrchol své pyramidy.

Otázka č. 1: Práce umožňující vlastní rozhodování, prosazení vlastních myšlenek a řešení.

Obrázek č. 11: Práce umožňující vlastní rozhodování, prosazení vlastních myšlenek



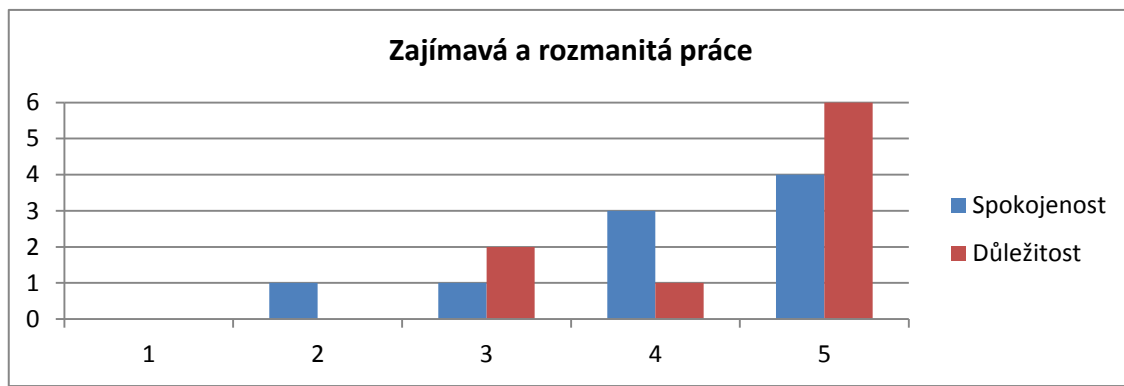
Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Všech devět respondentů uvedlo, že práce umožňující vlastní rozhodování, prosazení vlastních myšlenek a možnost seberealizace jsou pro ně spíše nebo zcela důležité. Čtyři z nich jsou s tímto faktorem spíše spokojeni a stejný počet respondentů je zcela spokojen. Jeden pracovník je ovšem s tímto faktorem zcela nespokojen.

Lze konstatovat, že práce podporuje vlastní rozhodnutí, a tedy vlastní uvažování a zpracování úkolů. To je velmi důležitý motivační prvek, který podporuje kreativitu a odpovědnost pracovníků.

Otázka č. 2: Zajímavost a rozmanitost pracovní náplně

Obrázek č. 12: Zajímavost a rozmanitost práce



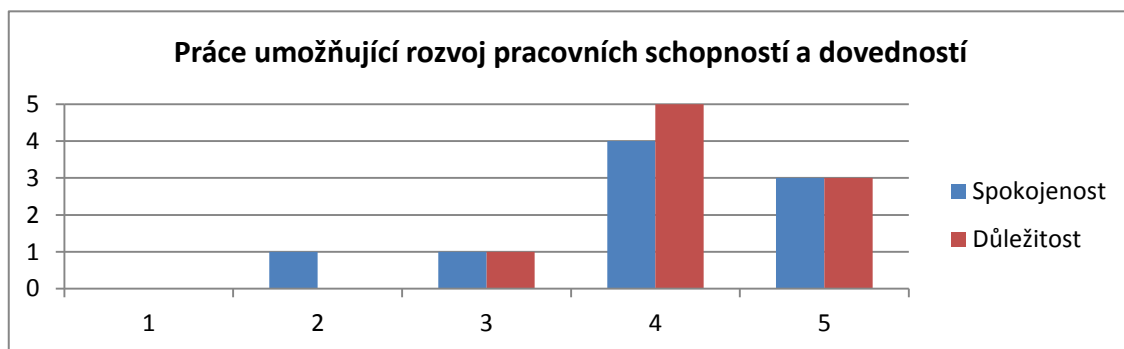
Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Pro šest respondentů je zajímavost a rozmanitost práce zcela důležitá a čtyři respondenti jsou s ní zcela spokojeni. Tři respondenti jsou spíše spokojeni a jeden považuje tento faktor za spíše důležitý. Pro dva dotazované pracovníky není zajímavá a rozmanitá práce ani důležitá, ani nedůležitá. Jeden respondent je s tímto faktorem spíše nespokojen.

Hodnoty přiřazené pracovní náplni, její rozmanitosti a zajímavosti jsou opět velmi vysoké. Spokojenost pracovníků s rozmanitostí a zajímavostí práce je o něco nižší, ale i tak je příznivá. Je to významný motivátor pracovního výkonu, který zabraňuje stereotypu na pracovišti.

Otázka č. 3: Práce umožňující rozvoj dalších pracovních schopností a dovedností.

Obrázek č. 13: Práce umožňující rozvoj pracovních schopností a dovedností



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Osm respondentů se vyjádřilo, že práci umožňující rozvoj jejich schopností a dovedností považují za faktor spíše a zcela důležitý. Čtyři respondenti jsou s prací rozvíjející jejich schopnosti a dovednosti spíše spokojeni a dva zcela spokojeni. Stejně jako u předchozí otázky, se jeden respondent vyjádřil, že je s tímto faktorem spíše nespokojen.

Tabulka č. 1: Obsah a charakter práce, možnost seberealizace – průměrné hodnoty

Obsah a charakter práce, možnost seberealizace	Průměrné hodnoty	
	Spokojenost	Důležitost
Práce umožňující vlastní rozhodování, prosazení vlastních myšlenek a řešení	4,11	4,44
Zajímavost a rozmanitost pracovní náplně	4,11	4,44
Práce umožňující rozvoj dalších pracovních schopností a dovedností	4	4,22

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

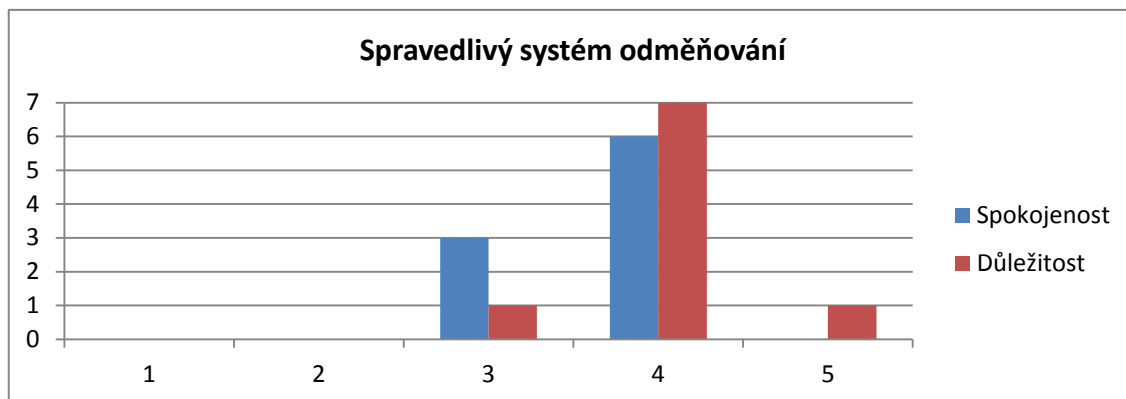
Průměrné hodnoty jednotlivých faktorů jsou uvedeny v tabulce č. 1. Shodných a zároveň nejvyšších průměrných hodnot důležitosti i spokojenosti z kategorie „Obsah a charakter práce, možnost seberealizace“ obdržely první dva faktory: „Práce umožňující vlastní rozhodování, prosazení vlastních myšlenek“ a „Zajímavost a rozmanitost pracovní náplně“. Poslední faktor obdržel průměrné hodnoty nepatrně nižší. Celkově byla tato kategorie hodnocena respondenty velmi pozitivně.

7.2.2 Hmotná odměna

Skupina hmotná odměna obsahuje opět tři faktory. Ačkoliv se všechny týkají hmotného odměňování, obsahově se velmi liší.

Otázka č. 4: Spravedlivý systém odměňování

Obrázek č. 14: Spravedlivý systém odměňování



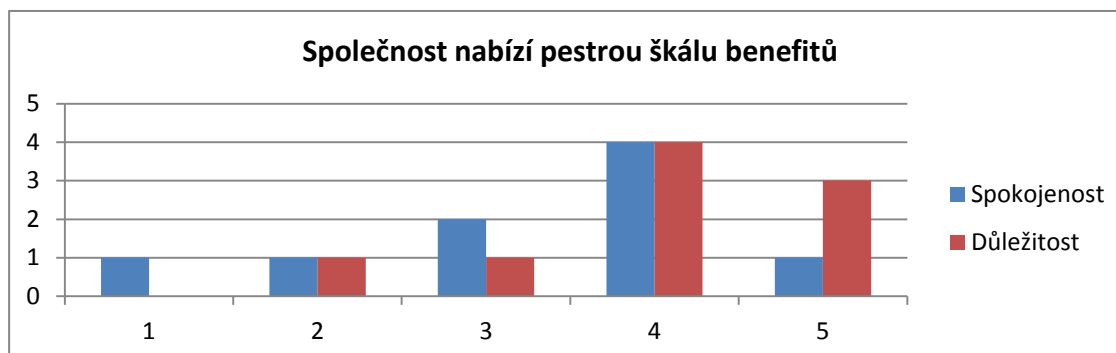
Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Sedm respondentů považuje spravedlivý systém odměňování jako spíše důležitý, pro jednoho je důležitý zcela a jeden respondent jej nepovažuje ani za důležitý, ani za nedůležitý. Šest respondentů je se systémem odměňování z hlediska spravedlnosti spíše spokojeno. Tři respondenti uvedli, že nejsou se systémem odměňování ani spokojeni, ani nespokojeni.

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, pracovník porovnává úsilí, které projevuje při plnění jednotlivých úkolů, se skutečnou odměnou, kterou za toto úsilí dostane. V případě, že pracovník očekává mzdu vyšší než skutečně dostane, může to vést k jeho nespokojenosti.

Otázka č. 5: Společnost nabízí pestrou škálu benefitů (dovolená navíc, PN nad rámec zákonem stanovený, nefinanční příspěvek na volnočasové aktivity – Universal Pass)

Obrázek č. 15: Společnost nabízí pestrou škálu benefitů



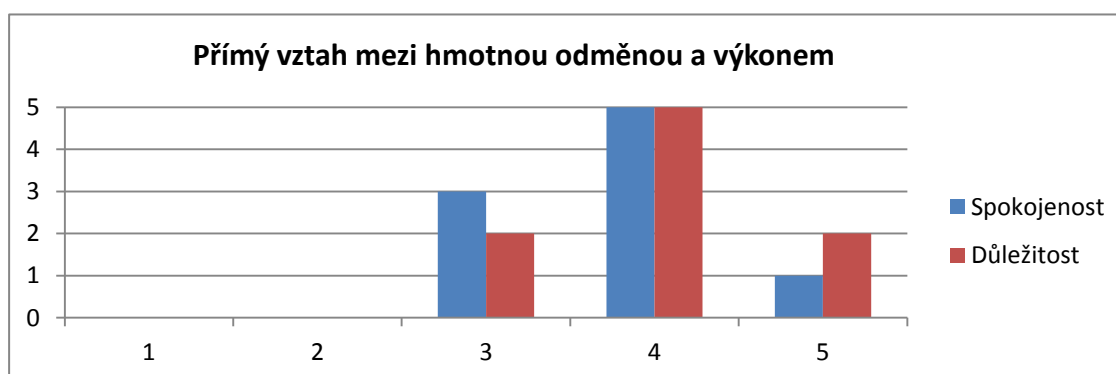
Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Pro čtyři respondenty je pestrá nabídka benefitů spíše důležitá. Stejný počet respondentů uvedl, že je s nabídkou benefitů spíše spokojen. Zcela spokojen je s nabídkou benefitů jeden respondent. Tři respondenti považují tento faktor za zcela důležitý, jeden za spíše nedůležitý a jeden respondent nepovažuje pestrost nabídky benefitů ani za důležitou, ani za nedůležitou. Při hodnocení míry spokojenosti využili respondenti všechny stupně hodnotící škály.

Otázka č. 6: Ve společnosti existuje přímý vztah mezi hmotnou odměnou a výkonem

Dále respondenti hodnotili, zda existuje přímý vztah mezi hmotnou odměnou a výkonem.

Obrázek č. 16: Přímý vztah mezi hmotnou odměnou a výkonem



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Pět respondentů je se vztahem mezi hmotnou odměnou a výkonem spíše spokojeno. Stejný počet považuje tento vztah za spíše důležitý. Dva respondenti považují tento faktor jako zcela důležitý. Jeden zaměstnanec je s tímto vztahem spokojen zcela a tři uvedli, že nejsou ani spokojeni, ani nespokojeni.

Tabulka č. 2: Hmotná odměna – průměrné hodnoty

Hmotná odměna	Průměrné hodnoty	
	Spokojenost	Důležitost
Spravedlivý systém odměňování	3,66	4
Společnost nabízí pestrou škálu benefitů	3,33	4
Přímý vztah mezi hmotnou odměnou a výkonem	3,77	4

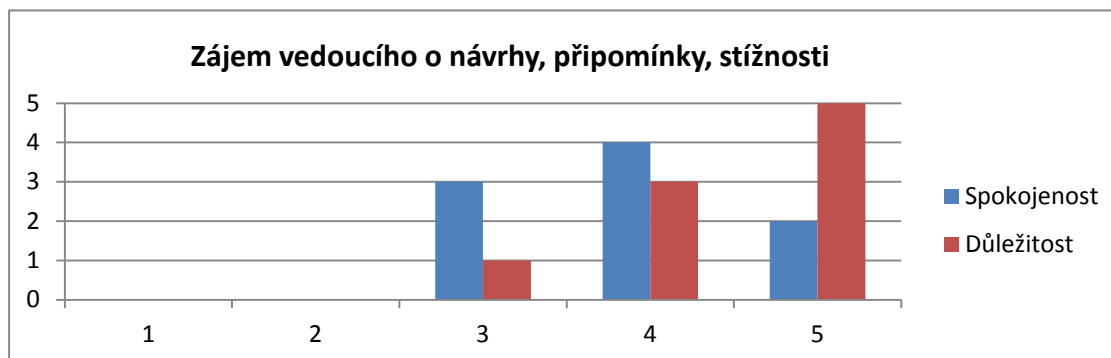
Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Všechny faktory z kategorie „Hmotná odměna“ ohodnotili respondenti stejnou průměrnou hodnotou důležitosti. Ta je poměrně vysoká, neboť respondenti ve většině případů uvedli, že jsou pro ně faktory zcela nebo spíše důležité. Nejméně spokojeni z této kategorie jsou respondenti s faktorem týkající se pestré nabídky benefitů.

7.2.3 Vedoucí pracovník

Otázka č. 7: Zájem vedoucího pracovníka o Vaše návrhy, připomínky, stížnosti.

Obrázek č. 17: Zájem vedoucího o návrhy, připomínky, stížnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Celkově je pro zaměstnance zájem vedoucího pracovníka jedním z nejdůležitějších faktorů celého motivačního systému. Pět respondentů považuje zájem vedoucího o návrhy, připomínky a stížnosti za zcela důležité. Tři respondenti uvedli, že je pro ně zájem vedoucího pracovníka spíše důležitý. Spíše spokojeni byli čtyři respondenti. Jeden respondent byl spokojen zcela. Tři zaměstnanci uvedli, že se zájmem vedoucího pracovníka o své návrhy, připomínky a stížnosti nejsou ani spokojeni, ani nespokojeni. Pro společnost je pozitivní, že ani jeden ze zaměstnanců není se zájmem vedoucího pracovníka spíše nebo zcela nespokojen.

Otázka č. 8: Efektivní komunikace s podřízeným, poskytování včasných a dostatečných informací.

Obrázek č. 18: Efektivní komunikace s podřízeným

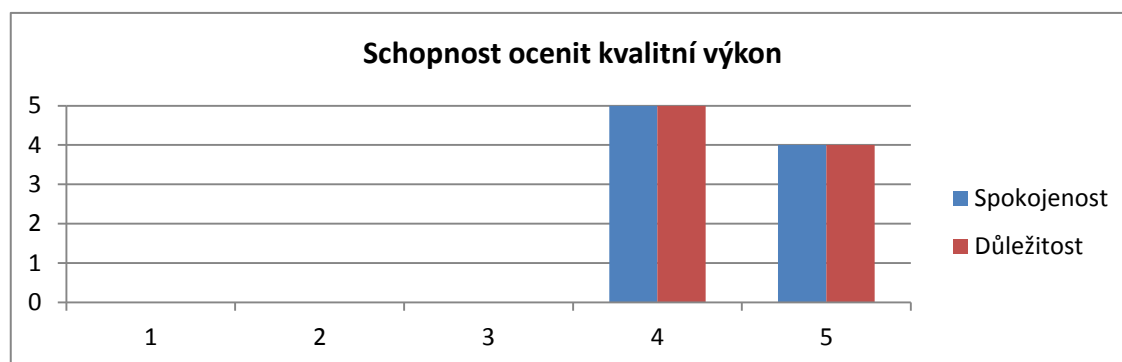


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Zatímco čtyři respondenti uvedli, že jsou pro ně efektivní komunikace a poskytování včasných informací zcela důležité, zcela spokojen byl s tímto faktorem jen jeden respondent. Spíše spokojeno bylo s efektivní komunikací ve společnosti pět respondentů a stejný počet považoval faktor za spíše důležitý. Dva respondenti nebyli s úrovní komunikace ani spokojeni ani nespokojeni. Jeden pracovník byl s komunikací a poskytováním včasných a dostatečných informací spíše nespokojen.

Otázka č. 9: Schopnost ocenit kvalitní výkon

Obrázek č. 19: Schopnost ocenit kvalitní výkon



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Otázka schopnosti ocenit kvalitní výkon vypovídá o umění vedoucího pracovníka poskytovat svým podřízeným pozitivní a konstruktivní zpětnou vazbu. Zde se respondenti vyjádřili jednoznačně. Čtyři respondenti jsou se schopností vedoucího pracovníka ocenit kvalitní výkon zcela spokojeni, pět respondentů je spíše spokojeno. Naprosto shodně ohodnotili respondenti i míry důležitosti. Pro pět respondentů je schopnost vedoucího ocenit kvalitní výkon spíše důležité, čtyři respondenti ji považují za zcela důležitou. Pro společnost je to jednoznačně pozitivní výsledek.

Tabulka č. 3: Vedoucí pracovník - průměrné hodnoty

Vedoucí pracovník	Průměrné hodnoty	
	Spokojenost	Důležitost
Zájem vedoucího o návrhy, připomínky, stížnosti	3,88	4,44
Efektivní komunikace s podřízeným, poskytování včasných a dostatečných informací	3,66	4,44
Schopnost ocenit kvalitní výkon	4,44	4,44

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

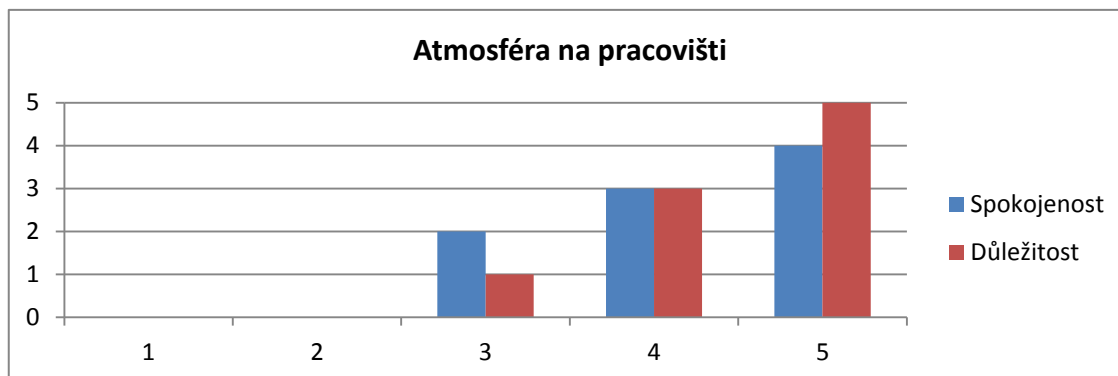
Respondenti ohodnotili faktory kategorie „Vedoucí pracovník“ vyšší průměrnou hodnotou důležitosti než faktory kategorie „Hmotná odměna“. Nejméně jsou respondenti spokojeni s faktorem týkající se efektivní komunikace s podřízenými a poskytování včasných a dostatečných informací. Nejvíce spokojeni jsou naopak se schopností vedoucích pracovníků ocenit kvalitní výkon.

7.2.4 Atmosféra na pracovišti, vztahy s kolegy

Vztahy v pracovním kolektivu patří k významným aspektům, které ovlivňují jak atmosféru na pracovišti, tak i samotnou pracovní výkonnost zaměstnanců.

Otázka č. 10: Atmosféra na pracovišti, která motivuje k vyšším výkonům

Obrázek č. 20: Atmosféra na pracovišti

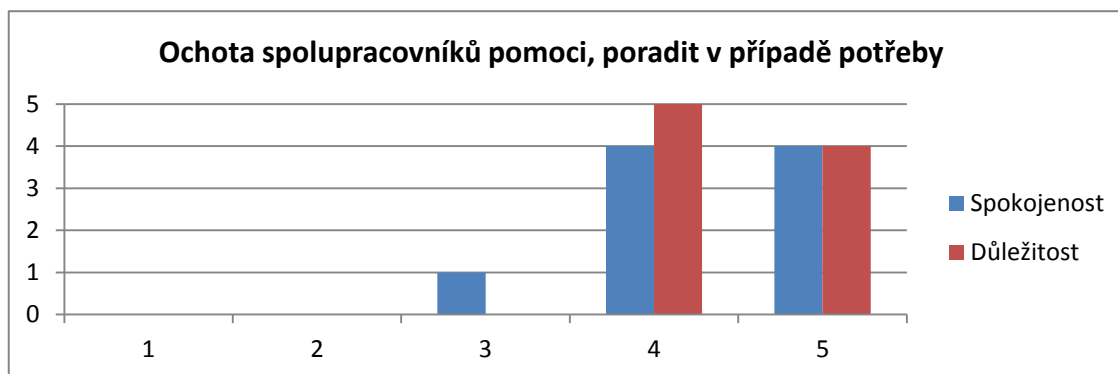


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Pět respondentů považuje atmosféru motivující k vyšším výkonům za zcela důležitou, tři za spíše důležitou. Čtyři respondenti jsou s atmosférou na pracovišti zcela spokojeni, tři jsou spíše spokojeni. Dva respondenti nejsou s atmosférou na pracovišti ani spokojeni, ani nespokojeni.

Otázka č. 11: Ochota spolupracovníků pomoci, poradit v případě potřeby.

Obrázek č. 21: Ochota spolupracovníků pomoci v případě potřeby

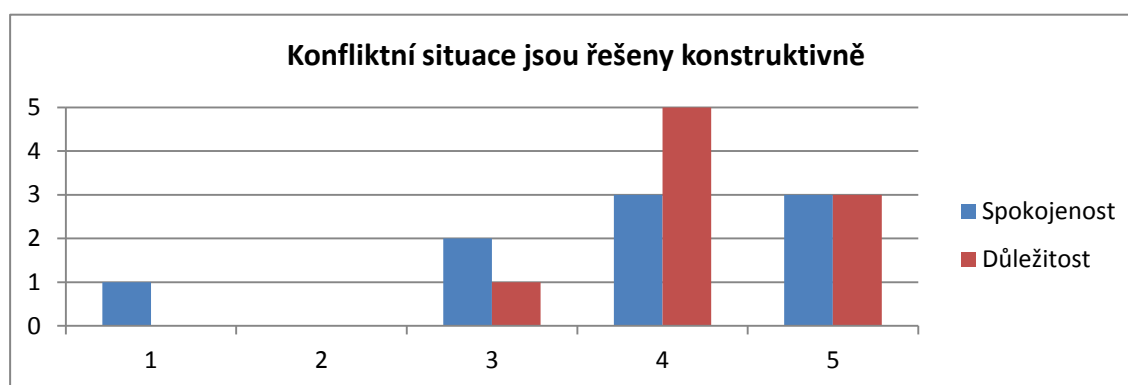


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Čtyři respondenti jsou s ochotou svých spolupracovníků spíše spokojeni, stejný počet je spokojen zcela. Jeden respondent není s tímto faktorem ani spokojen, ani nespokojen. Pro pět respondentů je ochota spolupracovníků pomoci, poradit v případě potřeby spíše důležitá, pro čtyři je důležitá zcela.

Otázka č. 12: Konfliktní situace jsou řešeny konstruktivně – řešení vede k nápravě a zlepšení situace

Obrázek č. 22: Konfliktní situace jsou řešeny konstruktivně



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Pro pět respondentů je spíše důležité, aby konfliktní situace byly řešeny konstruktivně a řešení vedlo k nápravě a zlepšení. Zcela důležitý je tento faktor pro tři respondenty. Tři respondenti jsou s tímto faktorem spíše spokojeni. Stejný počet je spokojen zcela. Dva respondenti nejsou ani spokojeni, ani nespokojeni. Jeden respondent je s řešením konfliktních situací zcela nespokojen.

Tabulka č. 4: Atmosféra na pracovišti, vztahy s kolegy - průměrné hodnoty

Atmosféra na pracovišti, vztahy s kolegy	Průměrné hodnoty	
	Spokojenost	Důležitost
Atmosféra na pracovišti, která motivuje k vyšším výkonům	4,22	4,44
Ochota spolupracovníků pomoci, poradit v případě potřeby	4,33	4,44
Konfliktní situace jsou řešeny konstruktivně – řešení vede k nápravě a zlepšení situace	3,77	4,22

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

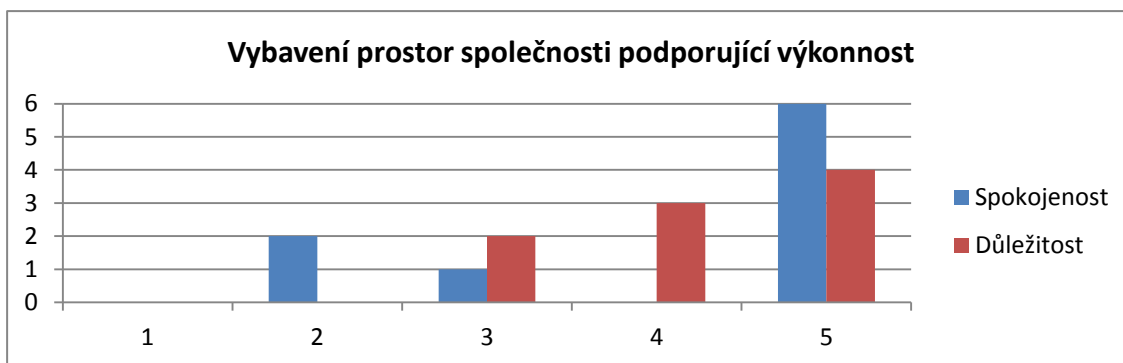
Jako nejméně důležitý z kategorie „Atmosféra na pracovišti, vztahy z kolegy“ vyhodnotili respondenti faktor týkající se řešení konfliktních situací. S tímto faktorem byli respondenti zároveň nejméně spokojeni.

7.2.5 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí dle Herzbergovy dvoufaktorové teorie patří do hygienických faktorů, které, jsou-li v dobrém stavu, nevyvolávají přímo pracovní spokojenost, ale jejich dlouhodobé negativní působení snižuje pracovní výkon a způsobuje nespokojenost.

Otázka č. 13: Vybavení prostor společnosti podporující výkonnost (PC, židle, stůl,...)

Obrázek č. 23: Vybavení prostor společnosti podporující výkonnost

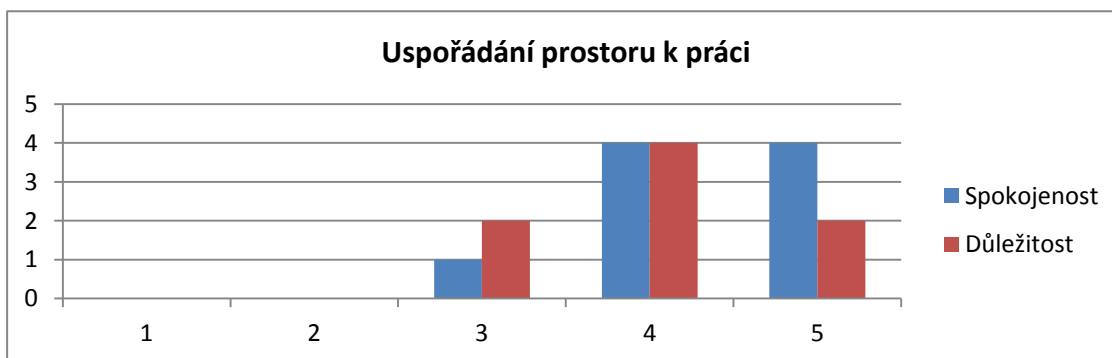


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Šest respondentů uvedlo, že jsou s vybavením prostor zcela spokojeni. Čtyři respondenti to považují za zcela důležité, za spíše důležité to považují tři z nich. Je zajímavé, že dva respondenti jsou s vybavením prostor společnosti spíše nespokojeni. Jelikož se společnost přestěhovala do nových prostor teprve nedávno, lze vzít v úvahu i možnost, že si na nové prostředí ještě nezvykli.

Otázka č. 14: Uspořádání prostoru k práci. Dostatek prostoru pro práci

Obrázek č. 24: Uspořádání prostoru k práci



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Faktor týkající se uspořádání prostoru k práci ohodnotili respondenti vyššími hodnotami spokojenosti než důležitosti. Zcela nebo spíše spokojeno bylo celkem osm respondentů. Pro čtyři respondenty je uspořádání prostoru k práci a dostatek prostoru zcela důležité. Dva respondenti tento faktor považují za zcela důležitý. Stejný počet nepovažuje uspořádání a dostatek místa k práci ani za důležité, ani za nedůležité.

Otázka č. 15: Technické vybavení a zabezpečení kanceláří

Obrázek č. 25: Technické vybavení a zabezpečení kanceláří



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

S úrovní technického vybavení je zcela spokojeno pět respondentů. Za zcela důležité to považují tři respondenti. Jako spíše důležité považuje technické vybavení a zabezpečení kanceláří pět respondentů. Dva jsou s tímto faktorem spíše spokojeni a dva respondenti nejsou ani spokojeni, ani nespokojeni.

Tabulka č. 5: Pracovní prostředí - průměrné hodnoty

Pracovní prostředí	Průměrné hodnoty	
	Spokojenost	Důležitost
Vybavení prostor společnosti podporující výkonnost (PC, židle, stůl,...)	4,11	4,66
Uspořádání prostoru k práci	4,33	3,55
Technické vybavení a zabezpečení kanceláří	4,33	4,22

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Průměrné hodnoty spokojenosti s pracovním prostředím dosahují v porovnání s ostatními kategoriemi velmi vysokých hodnot. Zdá se, že se zaměstnanci adaptovali v nových prostorách poměrně rychle. Za nejdůležitější faktor považují zaměstnanci vybavení prostor společnosti podporující jejich výkonnost. Nejméně důležitý je pro ně faktor týkající se uspořádání prostoru k práci.

7.2.6 Vzdělávání a rozvoj

Otázka č. 16: Dostatek příležitosti učit se a zvyšovat svoji kvalifikaci

Obrázek č. 26: Dostatek příležitostí učit se a zvyšovat svoji kvalifikaci

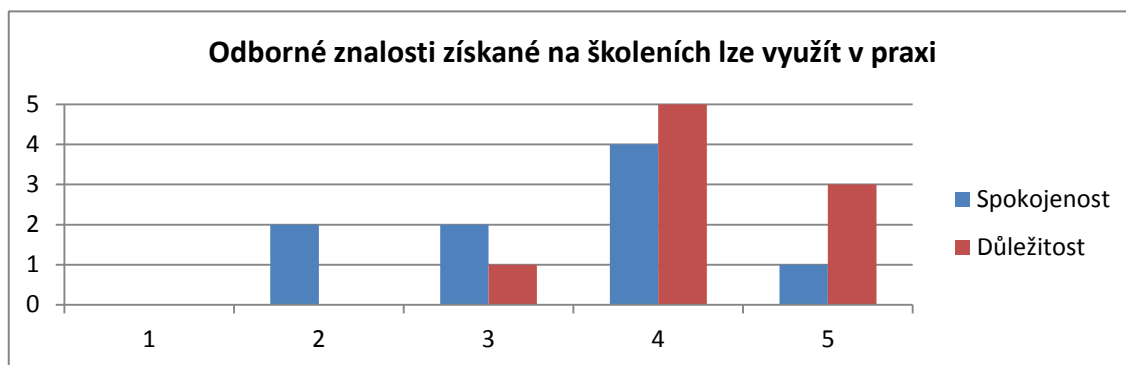


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

S faktorem týkající se dostatku příležitostí učit se a zvyšovat svoji kvalifikaci nejsou ani spokojeni, ani nespokojeni čtyři respondenti. Tři respondenti jsou spíše spokojeni. Pro čtyři respondenty je dostatek příležitostí pro zvyšování své kvalifikace spíše důležité, zatímco dva tento faktor považují za spíše nedůležité.

Otázka č. 17: Odborné znalosti získané na školeních lze využít v praxi

Obrázek č. 27: Odborné znalosti získané na školeních lze využít v praxi



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Využití odborných znalostí získaných na školeních v praxi považuje za spíše důležité pět respondentů. Tři respondenti považují daný faktor za zcela důležitý. Čtyři respondenti jsou s využitím odborných znalostí získaných na školeních v praxi spíše spokojeni. Dva respondenti jsou s tímto faktorem spíše nespokojeni.

Otázka č. 18: Zajímavost a pestrost školení

Obrázek č. 28: Zajímavost a pestrost školení



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

U faktoru týkající se zajímavosti a pestrosti školení poukázali respondenti na značný rozdíl mezi mírou důležitosti a spokojenosti. Zatímco šest respondentů považuje zajímavost a pestrost školení za spíše důležité, čtyři respondenti jsou s daným faktorem spíše nespokojeni. Jeden respondent je s pestrostí školení dokonce zcela nespokojen.

Tabulka č. 6: Vzdělávání a rozvoj - průměrné hodnoty

Vzdělávání a rozvoj	Průměrné hodnoty	
	Spokojenost	Důležitost
Dostatek příležitostí učít se a zvyšovat svoji kvalifikaci	3,44	3,44
Odborné znalosti získané na školeních lze využít v praxi	3,44	4,22
Zajímavost a pestrost školení	2,67	4,11

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

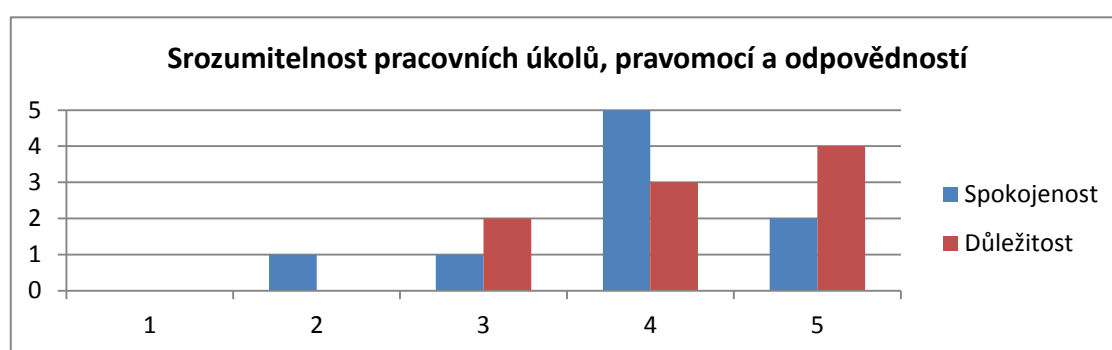
Ve srovnání s ostatními kategoriemi jsou průměrné hodnoty spokojenosti z kategorie „Vzdělávání a rozvoj“ relativně nízké. Nejnižší míru spokojenosti vyjádřili respondenti s faktorem týkající se zajímavosti a pestrosti školení. Odborné znalosti získané na školeních, které lze využít v praxi ohodnotili respondenti nejvyšší mírou důležitosti z celé kategorie.

7.2.7 Organizace práce, způsob komunikace

Organizace práce je významný faktor, který ovlivňuje produktivitu práce i pracovní spokojenost zaměstnanců. Kvalitní organizace práce většinou přímo nepodněcuje motivaci zaměstnanců, ale nedostatky v této oblasti jsou častým zdrojem pracovní nespokojenosti.

Otázka č. 19: Srozumitelnost pracovních úkolů, pravomocí a odpovědností

Obrázek č. 29: Srozumitelnost pracovních úkolů, pravomocí a odpovědností

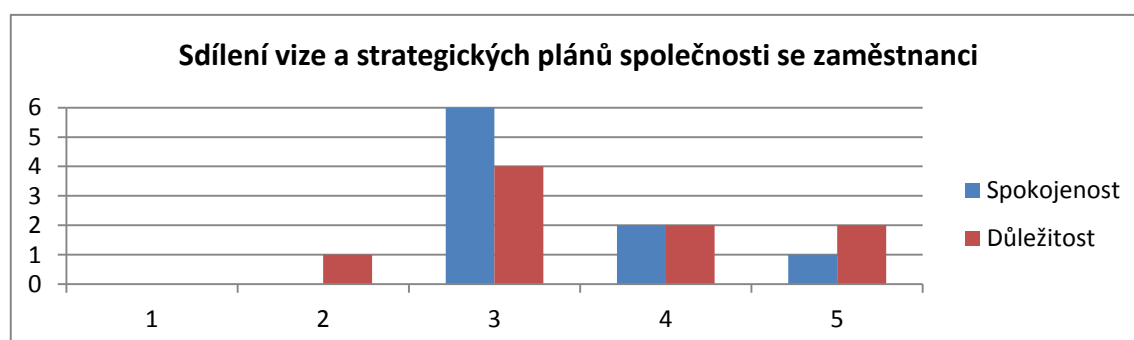


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Srozumitelnost pracovních úkolů, pravomocí a odpovědností považují čtyři respondenti za zcela důležitou, tři považují daný faktor za spíše důležitý a dva jej nepovažují ani za důležitý, ani za nedůležitý. Pět respondentů je se srozumitelností úkolů, pravomocí a odpovědností spíše spokojeno, dva jsou spokojeni zcela. Jeden respondent je s daným faktorem spíše nespokojen.

Otázka č. 20 - Sdílení vize a strategických plánů společnosti se zaměstnanci

Obrázek č. 30: Sdílení vize a strategických plánů

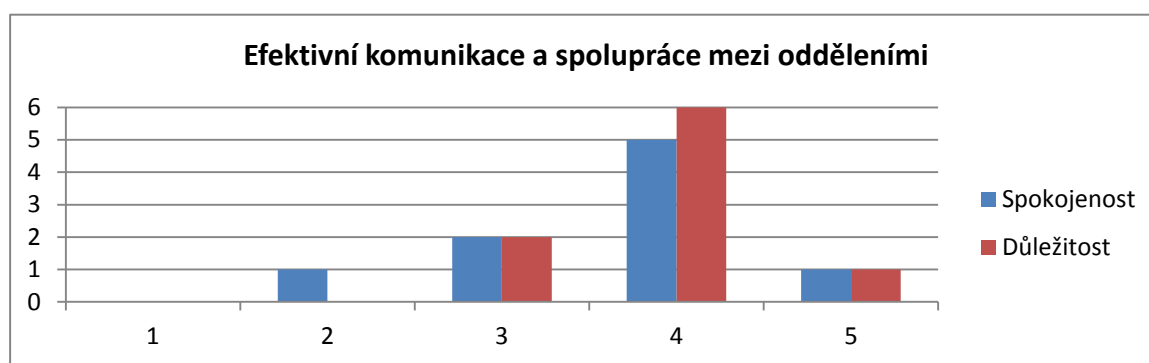


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Pro čtyři respondenty není sdílení vize a strategických plánů společnosti se zaměstnanci ani důležité, ani nedůležité. Dva respondenti považují tento faktor jako spíše důležitý, dva jej považují za zcela důležitý. Pro jednoho respondenta je sdílení vize a strategických plánů spíše nedůležité. Šest respondentů uvedlo, že s daným faktorem nejsou ani spokojeni, ani nespokojeni.

Otázka č. 21: Efektivní komunikace a spolupráce mezi odděleními

Obrázek č. 31: Efektivní komunikace a spolupráce mezi odděleními



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Šest z devíti respondentů považuje efektivní komunikaci a spolupráci mezi odděleními za spíše důležitou, dva ji nepovažují ani za důležitou, ani za nedůležitou. Pět respondentů je s komunikací a spoluprací mezi odděleními spíše spokojeno. Dva respondenti nejsou s daným faktorem ani spokojeni, ani nespokojeni a jeden je s ním spíše nespokojen.

Tabulka č. 7: Organizace práce, způsob komunikace - průměrné hodnoty

Organizace práce, způsob komunikace	Průměrné hodnoty	
	Spokojenost	Důležitost
Srozumitelnost pracovních úkolů, pravomocí a odpovědností	3,88	4,22
Sdílení vize a strategických plánů společnosti se zaměstnanci	3,44	3,55
Efektivní komunikace a spolupráce mezi odděleními	3,66	3,88

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

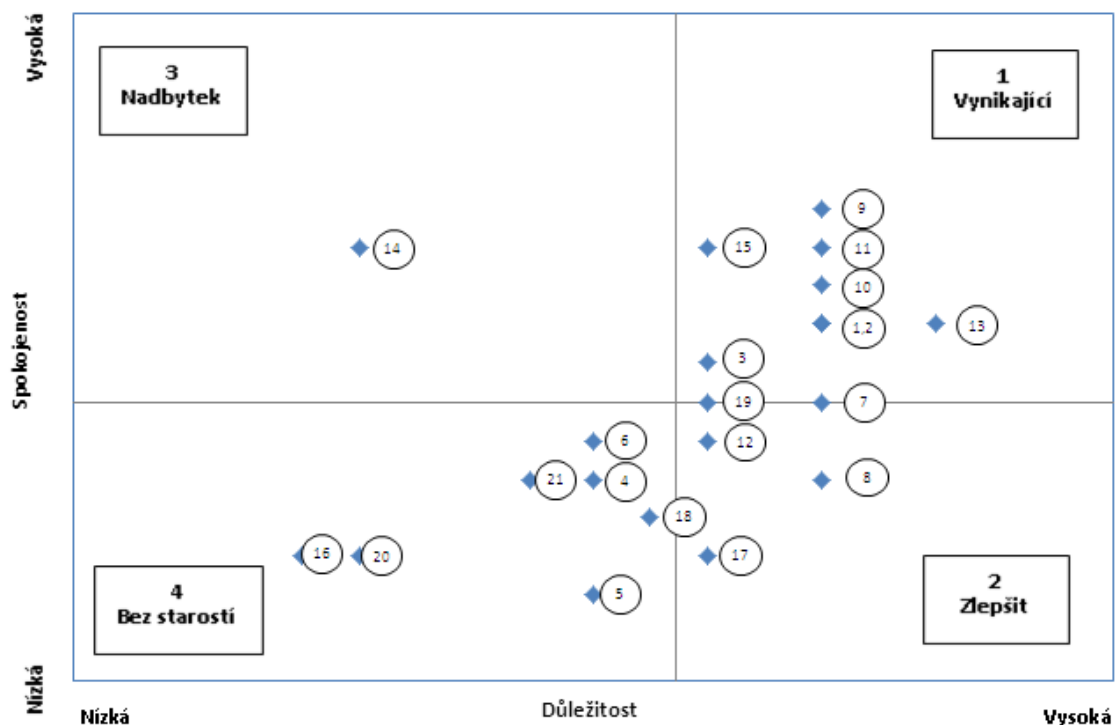
Nejnižší průměrnou hodnotou spokojenosti ohodnotili respondenti faktor týkající se sdílení vize a strategických plánů společnosti se zaměstnanci. Tento faktor je zároveň pro respondenty nejméně důležitý.

7.3 Souhrnné hodnocení s aplikací modelu D-S

Souhrnné hodnocení bylo provedeno s využitím tzv. D-S modelu, který je znázorněn na obrázku č. 32. Model využívá kvadrantovou mapu k označení několika oblastí: oblast vyžadující zlepšení, bezproblémová oblast nevyžadující zvláštní pozornost a dále oblast, ve které si společnost vede velmi dobře. Největší pozornost bude samozřejmě věnována oblasti vyžadující zlepšení.

Model byl zvolen z toho důvodu, že ve svém grafickém znázornění zohledňuje jak míru důležitosti, tak i míru spokojenosti respondentů s jednotlivými faktory. Čísla v modelu představují faktory, které respondenti hodnotili. K lepší orientaci v modelu slouží tabulka č. 8, ve které je uveden souhrn průměrných hodnot spokojenosti a důležitosti všech faktorů.

Obrázek č. 32: D-S model



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Tabulka č. 8: Souhrnné hodnocení – průměrné hodnoty

Otázka číslo	Text	Průměrné hodnoty	
		Spokojenost	Důležitost
1	Práce umožňující vlastní rozhodování, prosazení vlastních myšlenek a řešení	4,11	4,44
2	Zajímavost a rozmanitost pracovní náplně	4,11	4,44
3	Práce umožňující rozvoj dalších pracovních schopností a dovedností	4	4,22
4	Spravedlivý systém odměňování	3,66	4
5	Společnost nabízí pestrou škálu benefitů	3,33	4
6	Přímý vztah mezi hmotnou odměnou a výkonem	3,77	4
7	Zájem vedoucího o návrhy, připomínky, stížnosti	3,88	4,44
8	Efektivní komunikace s podřízeným, poskytování včasných a dostatečných informací	3,66	4,44
9	Schopnost ocenit kvalitní výkon	4,44	4,44
10	Atmosféra na pracovišti, která motivuje k vyšším výkonům	4,22	4,44
11	Ochota spolupracovníků pomoci, poradit v případě potřeby	4,33	4,44
12	Konfliktní situace jsou řešeny konstruktivně – řešení vede k nápravě a zlepšení situace	3,77	4,22
13	Vybavení prostor společnosti podporující výkonnost (PC, židle, stůl,...)	4,11	4,66
14	Uspořádání prostoru k práci	4,33	3,55
15	Technické vybavení a zabezpečení kanceláří	4,33	4,22
16	Dostatek příležitostí učit se a zvyšovat svoji kvalifikaci	3,44	3,44
17	Odborné znalosti získané na školeních lze využít v praxi	3,44	4,22
18	Zajímavost a pestrost školení	2,67	4,11
19	Srozumitelnost pracovních úkolů, pravomocí a odpovědností	3,88	4,22
20	Sdílení vize a strategických plánů společnosti se zaměstnanci	3,44	3,55
21	Efektivní komunikace a spolupráce mezi odděleními	3,66	3,88

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

D-S model je rozdělen do čtyř kvadrantů: Vynikající, Nadbytek, Bez starostí a Zlepšit.

V kvadrantu „Vynikající“ se nacházejí faktory, které respondenti ohodnotili nejvyššími průměrnými hodnotami důležitosti a spokojenosti zároveň. Nejvyšších průměrných hodnot dosáhl faktor „Schopnost vedoucího pracovníka ocenit kvalitní výkon“. Pro společnost je to velmi pozitivní skutečnost, neboť je to známkou toho, že vedoucí

pracovníci dokáží podpořit zaměstnance a motivují je ke kvalitním pracovním výkonům.

Dalšími faktory nacházející se v tomto kvadrantu patří do kategorie „Pracovní prostředí“. Jedná se o faktory týkající se vybavení prostor společnosti a technického zabezpečení. Vzhledem k tomu, že společnost sídlí v nových a velmi moderně vybavených kancelářích, dal se výskyt těchto faktorů v kvadrantu „Vynikající“ předpokládat. Pracovní prostředí jistě patří mezi silné stránky společnosti.

Atmosféra na pracovišti a vztahy z kolegy jsou ve společnosti také velmi příznivé. Vysokou mírou spokojenosti a důležitosti ohodnotili respondenti následující faktory: „Atmosféra na pracovišti, která motivuje k vyšším výkonům“ a „Ochota spolupracovníků pomoci, poradit v případě potřeby“.

Respondenty nejlépe hodnocenou byla kategorie „Obsah a charakter práce, možnost seberealizace“. Všechny tři faktory z této kategorie jsou obsaženy v kvadrantu „Vynikající“. Společnost tedy zřejmě poskytuje náplň práce, která umožňuje vlastní rozhodování, prosazení vlastních myšlenek a řešení, je dostatečně zajímavá a umožňuje rozvoj dalších pracovních schopností. Tento výsledek může být způsobený i skutečností, že se během každoročního pohovoru s nadřízeným pracovníkem zaměstnanci velmi podstatně podílejí na sestavování svých pracovních plánů a cílů. Lze tedy konstatovat, že tato kategorie také patří mezi silné stránky společnosti.

V kvadrantu „Nadbytek“ se nachází jeden faktor z kategorie „Pracovní prostředí“ a týká se uspořádání prostoru k práci. Jedná se o faktor, který respondenti ohodnotili relativně vysokými hodnotami spokojenosti, ovšem nepovažují jej za nijak zvlášť důležitý.

Faktory, které respondenti ohodnotili relativně nízkou mírou důležitosti i spokojenosti jsou obsaženy v kvadrantu „Bez starostí“. Z modelu lze vyčíst, že se zde nacházejí všechny faktory z kategorie „Hmotná odměna“. Jedná se o faktory týkající se přímého vztahu mezi odměnou a výkonem, nabídky benefitů a spravedlivého systému odměňování. Relativně nízkou důležitost mohla ovlivnit i skutečnost, že žádná z otázek se netýkala výše odměny. Z šetření však vyplývá, že respondenti připisují vyšší důležitost spíše kategoriím jako je „Obsah a charakter práce, možnost seberealizace“ či „Atmosféře na pracovišti“. V tomto kvadrantu se nacházejí ještě dva faktory z kategorie

„Organizace práce, způsob komunikace“. Respondenti ohodnotili relativně nízkými hodnotami spokojenosti a důležitosti tyto faktory: „Sdílení vize a strategických plánů společnosti se zaměstnanci“ a „Efektivní komunikace a spolupráce mezi odděleními“.

V kvadrantu „Zlepšit“ se nacházejí faktory, které ve většině případů respondenti považují za zcela nebo spíše důležité, ovšem jejich průměrné hodnoty spokojenosti jsou relativně nízké. Rozdíl mezi průměrnými hodnotami důležitosti a průměrnými hodnotami spokojenosti je u těchto faktorů nejvyšší. Vůbec nejvyšší rozdíly se vyskytly u faktorů z kategorie „Vzdělávání a rozvoj“. Jednotlivé faktory seřazené podle nejvyšší difference průměrné hodnoty důležitosti a průměrné hodnoty spokojenosti jsou uvedeny v následující tabulce. Těmto faktorům bude věnována pozornost v kapitole „Návrhy a doporučení“.

Tabulka č. 9: Faktory kvadrantu „Zlepšit“ - difference

Faktory kvadrantu Zlepšit	Průměrné hodnoty		Diference
	Spokojenost	Důležitost	
Zajímavost a pestrost školení	2,67	4,11	1,44
Odborné znalosti získané na školeních lze využít v praxi	3,44	4,22	0,78
Efektivní komunikace s podřízeným, poskytování včasných a dostatečných informací	3,66	4,44	0,78
Konfliktní situace jsou řešeny konstruktivně, řešení vede k nápravě a zlepšení situace	3,77	4,22	0,45

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Zaměstnanci také mohli v dotazníku odpovědět na dvě otevřené otázky. Na otázku týkající se změn, které by společnost mohla udělat pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců v práci, odpověděli dva respondenti. Společnost by podle jejich odpovědí měla pořádat více neformálních setkání mimo pracoviště či teambuildingové akce. Otázka týkající se benefitů, které zaměstnancům ve společnosti chybí, nebyla žádným z respondentů zodpovězena.

8 Návrhy a doporučení

Přestože z dotazníkového šetření vyplynulo, že ve společnosti funguje motivační program a celkovou situaci v podniku lze v tomto směru hodnotit velmi dobře, odhalilo šetření také některé nedostatky. Pokud by se společnosti podařilo některé z nich odstranit, jistě by to přineslo zefektivnění motivačního programu v podniku.

Jedním z nedostatků motivačního programu je podle respondentů efektivní komunikace s podřízenými a poskytování včasných a dostatečných informací. Řešením by mohlo být zavedení pravidelných porad jednotlivých oddělení. Ty by mohly být organizovány jednou týdně či jednou za čtrnáct dní. Zde by mohli manažeři se svými podřízenými řešit případná nedorozumění a ujasnit si, zda jsou všem pracovníkům zadané úkoly zcela jasné. Důležité je, aby podřízení měli dostatečný prostor pro své otázky a aby zpětná vazba mohla být poskytnuta nejen od manažera ke svým podřízeným, ale i naopak. Zároveň by vedoucí pracovníci měli dbát na vytvoření důvěrné atmosféry, kde by se podřízení nemuseli bát otevřené diskuse se svými nadřízenými.

Velmi pozitivně působí, pokud manažer či jím pověřený pracovník sepíše zápis z porady do několika jednoduchých bodů, které byly na poradě projednávány. Tento zápis by byl následně rozeslán prostřednictvím e-mailu všem zúčastněným. Pro zaměstnance je to jakési ujištění, že získané informace berou vedoucí pracovníci na vědomí.

Také častější pohovory 1:1 s vedoucím pracovníkem by jistě přispěli k efektivnější komunikaci. V motivačním programu má společnost tento pohovor s jasně danou strukturou stanoven na roční bázi. To ovšem nemusí být dostačující. Pokud by se tyto pohovory mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem uskutečňovaly například čtvrtletně, bylo by to zřejmě prospěšné pro obě strany. Čtvrtletní 1:1 pohovor by nemusel mít tak jasnou strukturu jako ten roční, ale mohl by být veden jako méně formální a uvolněnější forma diskuse. Přesto by zde zaměstnanec mohl vznášet své požadavky, námítky či problémy. Manažer by následně mohl zhodnotit dosavadní plnění předem stanovených ročních cílů pracovníka a vyjádřit spokojenost či

nespokojenost s jeho výkonem. Pohovor by ale měl být vždy zakončen nějakou pozitivní zpětnou vazbou. Tímto by si manažer získal větší přehled o svých zaměstnancích a plnění jejich cílů, což by jistě vedlo k lepší a efektivnější komunikaci ve vztahu vedoucího pracovníka a jeho podřízeného.

K efektivnější komunikaci by jistě přispělo i vybudování fungujícího a přehledného intranetu, kde by byly pravidelně vyvěšovány důležité informace. Vybudování těchto stránek by si společnost mohla zajistit sama z vlastních zdrojů. Pokud by ale přece jen společnost nechala vybudovat stránky externí firmou na zakázku, cena se může pohybovat v rozmezí od 5000Kč do 70 000Kč.

Dalším bodem, na který by se management firmy měl zaměřit, jsou konfliktní situace a jejich konstruktivní řešení. Je pochopitelné, že v tak konkurenčním prostředí, jakým odvětví informačních technologií bezpochyby je, jsou konflikty na pracovišti nevyhnutelné. Rychlost řešení je v tomto odvětví rozhodující a zákazníci většinou nepočkají. Důležité je ovšem zvážit, zda jde některým konfliktům předejít a pokud už se nějaké objeví, jak nalézt řešení, které bude konstruktivní a případně povede ke zlepšení situace. Řešení konfliktů je zpravidla v kompetenci manažerů jednotlivých oddělení. Způsob, jakým jsou konflikty řešeny, má velký vliv na celkovou atmosféru na pracovišti. Rozhodnost a spravedlnost při jejich řešení je jednou ze základních dovedností kvalitního manažera. Pokud manažerům společnosti některé z těchto dovedností chybí, měla by jim firma zprostředkovat školení, které se touto problematikou přímo zabývá. Na trhu je dnes mnoho firem, které nabízejí školení manažerů v oblastech komunikace s podřízenými, poskytování zpětné vazby či hodnocení. Patří mezi ně zejména různé koučinkové společnosti, které nabízejí několikadenní školení v ceně pohybující se od 14 000 Kč až do 50000Kč na osobu. Tyto společnosti ale nabízejí především školení komplexních manažerských dovedností a nespécializují se konkrétně na řešení konfliktních situací.

Kurzy, které se zabývají konflikty a jejich řešení, nabízí společnost Outward Bound – Česká cesta, s.r.o. Jedná se o společnost realizující manažerské tréninky, teambuildingové a firemní akce. Kurz s názvem „Řešení konfliktů“ je určen pro manažery a vedoucí pracovníky, kteří se na pracovišti setkávají s konfliktními situacemi

a chtějí se je naučit řešit. Cena kurzu je podle informací na webových stránkách společnosti 3990 Kč pro jednoho účastníka. Kurz je jednodenní a manažeři se zde mohou například setkat s následujícími tématy:

- Podstata konfliktu
- Konstruktivní a destruktivní aspekty konfliktů
- Zdroje konfliktů
- Hlavní příčiny konfliktů - postoje a zájmy, osobnostní rozdíly, motivace zúčastněných, nevědomé procesy, sociální role, hierarchie, organizační uspořádání firmy, prostředí, styly vedení, absence dílčí komunikační dovednosti
- Schopnost hledat a nacházet příčiny konfliktů skrze jasnou analýzu situace – empatie, naslouchání druhým, varovné signály skrytých konfliktů
- Základní metody a techniky řešení konfliktů
- Asertivita - základní pravidla asertivního jednání
- Styly řešení konfliktních situací
- Typy a techniky zvládání emocí
- Vyjednávání - parametry dobré dohody

Zdroj: [www stránky společnosti Outward Bound – Česká cesta, s.r.o.](http://www.outwardbound.cz)

Společnost Outward Bound – Česká cesta by také mohla být nápomocna při pořádání nějaké teambuildingové akce, kterou jeden respondent zmínil v jedné z otevřených otázek. Pro společnost by ale bylo méně nákladné uspořádat pro zaměstnance například jednou za půl roku bowlingový turnaj mezi jednotlivými odděleními.

Jako nejvíce problematickou ohodnotili zaměstnanci kategorii týkající se vzdělávání a rozvoje. Z šetření vyplynulo, že zaměstnanci byli nejméně spokojeni s možností využít znalosti ze školení v praxi a také se zajímavostí a pestrostí nabízených školení. Podle vyjádření personálního oddělení je absence systematického programu vzdělávání dlouhodobým problémem společnosti.

Řešením by mohlo být pověření kompetentního zaměstnance společnosti či najmutí nového zkušeného zaměstnance do role tréninkového koordinátora. Najmutí nového zaměstnance by pravděpodobně pro firmu znamenalo zvýšení mzdových nákladů o 30 000Kč až 60 000Kč měsíčně, přesto by přínos v podobě kvalitního vzdělávacího systému mohl být několikanásobně vyšší.

Úkolem tréninkového koordinátora by bylo nejprve analyzovat současný stav školení v organizaci, zhodnotit schopnosti zaměstnanců ve srovnání s požadavky vedení, zjistit jaké školení by byla zapotřebí a o jaké by byl mezi zaměstnanci zájem. Poté, co by došlo k identifikaci potřeb v oblasti vzdělávání v organizaci, by koordinátor ve spolupráci s personálním oddělením vytvořil konkrétní plány vzdělávání pracovníků. Ty by byly sestaveny na roční bázi a rozlišeny podle pracovní pozice – rozdílné pro skupiny oddělení revenue generators a revenue non-generators. Pro každého zaměstnance by tak byl vytvořen roční individuální plán vzdělávání. Jeho plnění by pak mohli manažeři kontrolovat na průběžných hodnotících 1:1 pohovorech.

Realizací plánů na vzdělávání pracovníků by samozřejmě společnosti vznikaly další náklady. Ty by se daly snížit využitím vzdělávání prostřednictvím e-learningu. Armstrong (2007) v této souvislosti uvádí, že náklady na vzdělávání lze snížit na polovinu tím, že se sníží počet hodin zabezpečovaných instruktory. *„E-learning může urychlit proces vzdělávání až o 50% a zaměřit se na naléhavé potřeby vzdělávání v organizaci.“ (Armstrong, 2007, s. 484)*

Vzhledem k tomu, že má každý pracovník společnosti přístup k počítači a každý s ním po většinu své pracovní doby pracuje, bylo by vzdělávání formou e-learningu pro společnost vhodným řešením. Tímto způsobem by se navíc mohli vzdělávat i zaměstnanci pracující z domova. Přestože má e-learning řadu výhod, měl by být spíše rozšířením klasického vzdělávání tváří v tvář, než aby jej nahrazoval.

9 Závěr

Společnost Epicor Software Slovakia s.r.o. je firma se silným zázemím velké mezinárodní společnosti, zabývající se poskytováním softwaru. Působí na českém a slovenském trhu od roku 1994. Společnost podniká na vysoce konkurenčním a rychle se rozvíjejícím trhu. Díky svému zázemí a především kvalitním zaměstnancům patří k jednomu z nejsilnějších hráčů na tomto trhu a tuto pozici si dlouhodobě udržuje. Vedení společnosti si plně uvědomuje důležitost lidského kapitálu a význam motivovaných zaměstnanců na výkonost firmy a celkovou konkurenceschopnost.

Bakalářská práce se zabývá motivací pracovníků ve zmíněné společnosti a je zaměřena zejména na několik tematických okruhů z oblasti motivace pracovníků v organizaci. Cílem práce bylo popsat a analyzovat současný systém motivace pracovníků v softwarové společnosti a následně navrhnout opatření pro jeho zlepšení.

Vlastní práce obsahuje teoretickou část a část praktickou. Část teoretická je literární rešerší k tématu motivace pracovníků. Tato část představuje jakýsi „návod“ pro část praktickou. Ne vždy jsou ovšem teoretické poznatky v souladu s těmi praktickými.

Na část teoretickou navazuje část praktická. Ta byla vytvořena ve spolupráci se společností Epicor Software Slovakia s.r.o. a zabývá se popisem a analýzou motivačního systému firmy. K analýze motivačního systému bylo využito dotazníkové šetření. Dotazník byl zpracován v elektronické podobě a následně rozeslán zaměstnancům emailem prostřednictvím personálního oddělení. Přestože se šetření zúčastnil poměrně malý počet respondentů, což způsobilo částečné znehodnocení celkového výstupu, bylo k němu v závěrečné kapitole týkající se návrhu a doporučení přihlíženo.

Šetření poukázalo na některé oblasti motivačního systému, ve kterých si společnost vede velmi dobře. Mezi silné stránky systému patří zejména pracovní prostředí, zajímavá náplň práce umožňující seberealizaci, schopnost vedoucích pracovníků ocenit kvalitní výkon nebo atmosféra na pracovišti. Zároveň ale byly odhaleny nedostatky, které by společnost pro zefektivnění současného systému měla odstranit. Slabiny a možnosti ke zlepšení má společnost zejména v oblasti firemního vzdělávání, efektivní

komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným, poskytování včasných a dostatečných informací a v neposlední řadě v oblasti řešení konfliktů na pracovišti.

Situaci ve firmě lze celkově hodnotit velmi dobře. Pracovníci jsou obecně spíše spokojeni. To signalizuje schopnost přežít i delší kritická období a uchovat si i nadále pozici předního poskytovatele softwaru na českém i světovém trhu. Závěrem práce je třeba dodat, že firma patří k organizacím, které mají dostatek motivačních nástrojů, z nichž některé by bylo vhodné zlepšit, a to ku prospěchu firmy i zaměstnanců.

10 Seznam obrázků a tabulek

Obrázek č. 1: Proces motivace.....	10
Obrázek č. 2: Determinanty pracovního výkonu	13
Obrázek č. 3: Znárodnění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti	14
Obrázek č. 4: Maslowova pyramida potřeb	20
Obrázek č. 5: Stavý charakterizující postoj zaměstnance k práci.....	22
Obrázek č. 6: Optimální kombinace vůdce a manažera.....	30
Obrázek č. 7: Struktura respondentů podle pracovní pozice	46
Obrázek č. 8: Struktura respondentů podle pohlaví.....	46
Obrázek č. 9: Struktura respondentů podle počtu odpracovaných let ve společnosti.....	47
Obrázek č. 10: Struktura respondentů podle věku	47
Obrázek č. 11: Práce umožňující vlastní rozhodování, prosazení vlastních myšlenek ..	48
Obrázek č. 12: Zajímavost a rozmanitost práce.....	49
Obrázek č. 13: Práce umožňující rozvoj pracovních schopností a dovedností.....	49
Obrázek č. 14: Spravedlivý systém odměňování	51
Obrázek č. 15: Společnost nabízí pestrou škálu benefitů	52
Obrázek č. 16: Přímý vztah mezi hmotnou odměnou a výkonem	52
Obrázek č. 17: Zájem vedoucího o návrhy, připomínky, stížnosti	54
Obrázek č. 18: Efektivní komunikace s podřízenýmZdroj: vlastní zpracování, 2012....	54
Obrázek č. 19: Schopnost ocenit kvalitní výkon	55
Obrázek č. 20: Atmosféra na pracovišti.....	57
Obrázek č. 21: Ochota spolupracovníků pomoci v případě potřeby.....	57
Obrázek č. 22: Konfliktní situace jsou řešeny konstruktivně	58
Obrázek č. 23: Vybavení prostor společnosti podporující výkonnost	60

Obrázek č. 24: Uspořádání prostoru k práci.....	60
Obrázek č. 25: Technické vybavení a zabezpečení kanceláří	61
Obrázek č. 26: Dostatek příležitostí učit se a zvyšovat svoji kvalifikaci	63
Obrázek č. 27: Odborné znalosti získané na školeních lze využít v praxi	63
Obrázek č. 28: Zajímavost a pestrost školení.....	64
Obrázek č. 29: Srozumitelnost pracovních úkolů, pravomocí a odpovědností	65
Obrázek č. 30: Sdílení vize a strategických plánů Zdroj: vlastní zpracování, 2012	65
Obrázek č. 31: Efektivní komunikace a spolupráce mezi odděleními	66
Obrázek č. 32: D-S model	67
Tabulka č. 1: Obsah a charakter práce, možnost seberealizace – průměrné hodnoty	50
Tabulka č. 2: Hmotná odměna – průměrné hodnoty	53
Tabulka č. 3: Vedoucí pracovník - průměrné hodnoty.....	56
Tabulka č. 4: Atmosféra na pracovišti, vztahy s kolegy - průměrné hodnoty.....	59
Tabulka č. 5: Pracovní prostředí - průměrné hodnoty.....	62
Tabulka č. 6: Vzdělávání a rozvoj - průměrné hodnoty	64
Tabulka č. 7: Organizace práce, způsob komunikace - průměrné hodnoty	66
Tabulka č. 8: Souhrnné hodnocení – průměrné hodnoty	68
Tabulka č. 9: Faktory kvadrantu „Zlepšit“ - difference.....	70

11 Seznam použité literatury

Tištěné zdroje:

ARMSTRONG, M. *Personální management*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 1999, ISBN: 80-7169-614-5

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN: 978-80-2471-407-3

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 979-80-7261-169-0

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN: 978-80-247-2497-3

MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-425-8

NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2

NAKONEČNÝ, M. *Úvod do psychologie*. Praha: Academia, 2003. ISBN 80-200-0993-0

PROVAZNÍK, V. KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-0703-X

RŮŽICKA, J., DRÁŽSKÁ, E. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. ISBN 80-7079-626-X

Elektronické zdroje:

Nejnovější informace o firmě Epicor Software Slovakia, s. r. o. - [online], Aktualizace 02. 05. 2012, [cit 2012-05-02] Dostupné na [www:http://www.epicor.com/czech/Company/Pages/default.aspx](http://www.epicor.com/czech/Company/Pages/default.aspx)

Nejnovější informace o produktech firmy Epicor Software Slovakia, s. r. o. - [online], Aktualizace 02. 05. 2012, [cit 2012-05-02] Dostupné na [www: http://www.epicor.com/czech/Products/Pages/default.aspx](http://www.epicor.com/czech/Products/Pages/default.aspx)

Kurz společnosti Outward Bound – Česká cesta, s.r.o. - [online], Aktualizace 02. 05. 2012, [cit 2012-05-02] Dostupné na [www: http://www.ceskacesta.cz/cs/otevrene-kurzy/kurz/reseni-konfliktu](http://www.ceskacesta.cz/cs/otevrene-kurzy/kurz/reseni-konfliktu)

12 Seznam příloh

Příloha A: Dotazník

Příloha A:

Dotazník

Vážení zaměstnanci společnosti Epicor Software Slovakia s.r.o.,

jsem studentem Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni. Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit pro účely mé bakalářské práce na téma motivace pracovníků v organizaci. Dotazníky jsou zcela anonymní a budou následně hromadně vyhodnoceny. Výsledky dostane k dispozici také vedení společnosti.

Na základě vašich případných návrhů a připomínek může vedení přijmout opatření vedoucí k vylepšení stávajících podmínek. Cílem je zjistit pracovní motivaci, spokojenost a současně s tím faktory, které jsou důležité v současném pracovním procesu včetně poskytovaných benefitů.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu

Petr Beneš

I. část – motivace a spokojenost

Pokyny k vyplňování dotazníku

První sloupec vyjadřuje, jak jste s danou skutečností ve společnosti **spokojeni** a jak Vás **motivuje** k pracovním výkonům.

U každé položky na stupnici 1-5 označte jak jste s danou skutečností ve společnosti spokojeni.

- 1 – zcela nespokojen
- 2 – spíše nespokojen
- 3 – ani spokojen, ani nespokojen
- 4 – spíše spokojen
- 5 – zcela spokojen

Ve druhém sloupci, opět na stupnici 1-5, prosím označte, jak je pro Vás daná skutečnost **důležitá**.

- 1 – zcela nedůležité
- 2 – spíše nedůležité
- 3 – ani důležité, ani nedůležité
- 4 – spíše důležité
- 5 – zcela důležité

Pod každou částí je prostor pro Váš názor, připomínku či návrh.

Příklad:

Jsem **velmi spokojen** s náplní mé práce, která je zajímavá a rozmanitá – **ve sloupci „Spokojenost“ označím 5**. Je pro mě **spíše nedůležité**, aby náplň práce byla zajímavá a rozmanitá – **ve sloupci „Důležitost“ označím 2**.

Obsah práce, charakter práce, možnost seberealizace	Spokojenost					Důležitost				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Práce umožňující vlastní rozhodování, prosazení vlastních myšlenek a řešení.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Zajímavá a rozmanitá náplň práce.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Práce umožňující rozvoj dalších pracovních schopností a dovedností.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Připomínka/Návrh:.....

.....

Hmotná odměna	Spokojenost					Důležitost				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Spravedlivý systém odměňování.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Společnost nabízí pestrou škálu benefitů (dovolená navíc, PN nad rámec zákonem stanovený, nefinanční příspěvek na volnočasové aktivity - Universal Pass, ...).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ve společnosti existuje přímý vztah mezi hmotnou odměnou a výkonem.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Připomínka/Návrh:.....

.....

Vedoucí pracovník	Spokojenost					Důležitost				
Zájem vedoucího pracovníka o Vaše návrhy, připomínky, stížnosti.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Efektivní komunikace s podřízenými, poskytování včasných a dostatečných informací.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Schopnost ocenit kvalitní výkon.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Připomínka/Návrh:.....

.....

Atmosféra na pracovišti, vztahy s kolegy	Spokojenost					Důležitost				
Atmosféra na pracovišti, která motivuje k vyšším výkonům.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ochota spolupracovníků pomoci, poradit v případě potřeby.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Konfliktní situace jsou řešeny konstruktivně. (Řešení vede k nápravě a zlepšení situace).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Připomínka/Návrh:.....

.....

Pracovní prostředí	Spokojenost					Důležitost				
Vybavení prostor společnosti podporující výkonnost (pc, židle, stůl, ...).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Uspořádání prostoru k práci. (Dostatek prostoru pro práci).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Technické vybavení a zabezpečení kanceláří.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Připomínka/Návrh:.....

.....

Vzdělávání a rozvoj	Spokojenost					Důležitost				
Dostatek příležitosti učit se a zvyšovat svoji kvalifikaci.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Odborné znalosti nabyté na školeních lze využít v praxi.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Zajímavost a pestrost školení.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Připomínka/Návrh.....

.....

Organizace práce, způsob komunikace	Spokojenost					Důležitost				
Srozumitelnost pracovních úkolů, pravomocí a odpovědnosti.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Sdílení vize a strategických plánů společnosti se zaměstnanci.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Efektivní komunikace a spolupráce mezi odděleními.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Připomínka/Návrh:.....

.....

Jaké změny by podle Vás mohla společnost udělat ke zlepšení mé spokojenosti v práci?

.....

.....

.....

Které benefity Vám z hlediska motivace a spokojenosti ve firmě chybí?

.....

.....

.....

II. část – identifikační údaje

Pohlaví

- Muž
- Žena

Věková skupina

- do 25 let
- 26 – 30 let
- 31 – 35 let
- 36 a více let

Druh činnosti

- revenue generators
- non-revenue generators

Jak dlouho jsem zaměstnán ve společnosti

- 1 – 2 roky
- 2 – 5 let
- 5 – 10 let
- 10 let a více

Abstrakt

BENEŠ, P. *Motivace pracovníků v organizaci*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 81 s., 2012

Klíčová slova: motivace, stimulace, motivační profil, motivační teorie, pracovní motivace, spokojenost zaměstnanců

Tématem této bakalářské práce je „Motivace pracovníků v organizaci“. Cílem práce je popsat a analyzovat současný systém motivace pracovníků v softwarové společnosti Epicor Software Slovakia s.r.o. a na základě zjištěných skutečností navrhnout možná opatření ke zlepšení motivačního systému společnosti. Teoretická část se zabývá základními teoretickými východisky motivace. Dále je pozornost věnována podstatě pracovní motivace, nejvýznamnějším teoriím motivace a různým formám stimulace pracovníků. Na teoretickou část navazuje část praktická, kde je charakterizován vybraný podnik a soustřeďuje se na analýzu motivačního programu firmy. Pomocí dotazníkového šetření je proveden průzkum pracovní motivace.

V závěru je obsažen návrh možného zlepšení stávajícího motivačního programu ve firmě a jsou zohledněny finanční možnosti na jeho zavedení.

Abstract

BENEŠ, P. *The Motivation of Employees at an organization*. Bachelor thesis. Cheb: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 81 pages, 2012

Keywords: motivation, stimulation, motivational profile, motivational theory, work motivation, employee satisfaction.

The topic of this thesis is „The Motivation of Employees at an organization”. The aim of the thesis is to describe and analyze the current system of employee motivation in Epicor Software Slovakia s. r. o. and to propose the possible further steps to improve the company motivational system, basing on acquired facts. The theoretical part deals with basic theoretical prerequisites of motivation. Further on it focuses on the very essence of work motivation, the most prominent theories of motivation and different forms of employee stimulation. The theoretical part is followed by the practical, where the selected company is characterized. This part focuses on the motivational program analysis. The work motivation survey is done by means of questionnaire analysis.

The conclusion of the thesis includes the proposal of possible improvement of current company motivational program, taking into consideration the financial aspect connected with its implementation.