



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU V MALÉ FIRMĚ

THE PROPOSAL OF MOTIVATION SYSTEM IN SMALL BUSINESS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

JAN ROHLENA

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. JAN ROSENBERG

BRNO 2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Rohlena Jan

Ekonomika a procesní management (6208R161)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh motivačního systému v malé firmě

v anglickém jazyce:

The Proposal of Motivation System in Small Business

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FORSYTH, P. Jak motivovat svůj tým. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

ADAIR, J. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jan Rosenberg

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 03.06.2014

Abstrakt

Cílem bakalářské práce je navrhnout motivační program pro malou stavební společnost, která na trhu působí již 20 let a žádný motivační program nemá. Teoretická část práce se zaměřuje na obecná teoretická východiska v oblasti managementu. Analytická část, která navazuje na teoretickou, uvádí teoretické poznatky do praxe a provádí potřebné analýzy a metody. Poslední, návrhová část, nabízí návrhy pro zvýšení motivace zaměstnanců, zvýšení jejich spokojenosti a vede tím i tedy k vyšší pracovitosti.

Abstract

The goal of the bachelor thesis is to design a motivation system for a small construction company, which was founded 20 years ago and still has not any motivation system. The theoretical part of the thesis is focused on theoretical staff in area of management. The analytical part, which continues with theoretical part, makes theory into the reality and makes needed analysis and methods. The last part, the designing one, offers proposes for increasing motivation of employees, increasing their happiness and leads to their higher performance.

Klíčová slova

Motivace, stimulace, odměňování, potřeby

Keywords

Motivation, stimulation, rewards, needs

Bibliografická citace

ROHLENA, J. Návrh motivačního systému v malé firmě. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 56 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jan Rosenberg.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 4. 6. 2014

.....

podpis

Poděkování

Děkuji vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Janu Rosenbergovi za trpělivost, cenné rady a připomínky, které mi během zpracování bakalářské práce poskytl. Dále bych chtěl poděkovat svým rodičům, že mi umožnili studium na vysoké škole.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍL A METODIKA PRÁCE.....	11
1 Teoretická východiska práce.....	12
1.1 Motivace	12
1.1.1 Typy motivace	12
1.2 Stimulace.....	13
1.3 Hlavní motivační teorie	13
1.3.1 Maslowova hierarchie potřeb	13
1.3.2 Herzbergův dvoufaktorový model	14
1.3.3 Teorie X a teorie Y	15
1.4 Hodnocení a oceňování práce	15
1.5 Řízení odměňování pracovníků.....	16
1.5.1 Cíle řízení odměňování	16
1.6 Diagram příčin a následků	17
1.7 Řízení lidských zdrojů	17
1.7.1 Modely řízení lidských zdrojů.....	18
1.7.2 Péče o pracovníky	20
1.8 Typy organizačních struktur	21
1.8.1 Liniová (lineární) organizační struktura.....	22
1.8.2 Štábní organizační struktura	23
1.8.3 Kombinované organizační struktury.....	23
2 Analytická část	24
2.1 Popis podniku	24
2.1.1 Historie společnosti.....	25
2.1.2 Nabídka služeb.....	25

2.1.3	Hlavní zákazníci	25
2.1.4	Podniková kultura	26
2.1.5	Dispozice podniku	26
2.1.6	Organizační struktura	27
2.2	Současný systém odměňování	27
2.3	Současné metody motivace	28
2.4	Aplikace Ishikawova diagramu	28
2.5	Průzkum názorů zaměstnanců	30
2.5.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	31
2.5.2	Shrnutí získaných informací	44
3	Návrhová část	46
3.1	Návrh změny organizační struktury a vytvoření nové pracovní pozice	46
3.2	Návrh zavedení normování běžných pracovních činností	47
3.3	Návrh nového systému hodnocení	48
3.4	Ekonomický dopad navrhovaných změn	48
3.4.1	Celoroční ekonomické zhodnocení navrhovaných změn	50
	ZÁVĚR	51
	Seznam použitých zdrojů	53
	Seznam obrázků	55
	Seznam grafů	55
	Seznam tabulek	55
	Seznam příloh	56

ÚVOD

Základním úkolem každého manažera je umět motivovat svůj tým pracovníků, aby dosahoval vysoké efektivity práce. V tomto aspektu je také důležitá spokojenost jeho pracovníků, která se zároveň odráží na jejich pracovním nasazení a vůli odvádět kvalitní práci.

Tato práce navrhuje motivační program pro menší stavební společnost, která působí na trhu již 20 let, přesto žádný svůj program pro motivaci svých pracovníků nemá.

Za pomoci dotazníků a osobních rozhovorů v analytické části zmapuji současnou situaci ve společnosti z pohledu zaměstnanců a následně se pokusím navrhnout adekvátní doporučení pro majitele společnosti a vytvořit tak motivační program pro tuto konkrétní stavební společnost.

CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem mé bakalářské práce je navrhnout motivační program pro konkrétní stavební společnost XY s.r.o., která žádný motivační program nemá. Motivační program by měl zvýšit výkonnost a spokojenost pracovníků, s čímž souvisí i spokojenost samotného majitele.

Tato práce obsahuje celkem tři části. V první části se věnuji teoretickým poznatkům k dané problematice, na které navazuje část analytická. V analytické části jsou uvedeny údaje o podniku a jeho historie, popsána organizační struktura, provedena analýza příčin a následků pomocí Ishikawova diagramu a také ukázáno dotazníkové šetření, z jehož výsledků budu čerpat při navrhování změn v poslední, tedy návrhové části.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část práce vymezuje základní teoretické poznatky z managementu, které se vztahují k řešené problematice v částech dalších.

1.1 Motivace

Pojem motivace můžeme definovat jako vliv motivů a jejich působení na lidské chování. Slovo motiv pochází z latiny, kde *motus* znamená pohyb. Motiv tedy znamená jakýkoliv pohyb myšlenek, který nás vede k jednání s cílem uspokojit svou individuální, subjektivně pocíťovanou potřebu (Říčan, 2010). Motivace je hnacím motorem člověka, toužícího po uspokojení nedostatku, který u něj nastal. V momentě, kdy člověk uspokojí svou potřebu, ihned začne pocíťovat potřebu něčeho jiného. Proces uspokojování vlastní potřeby se tedy neustále opakuje (Nakonečný, 1992).

1.1.1 Typy motivace

Motivaci můžeme dle G. Herzberga rozlišit na 2 základní složky. Patří sem:

- **vnitřní motivace:** zahrnuje faktory, které člověk pocíťuje subjektivně a které vedou k jeho vlastnímu uspokojení. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a pocit kontroly nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), neustálé zlepšování svých schopností a dovedností, práce, která nás baví a má pro nás mysl a také možnost povýšení.
- **vnější motivace:** působení managementu na své zaměstnance, pro zvýšení jejich pracovní morálky. Vnější motivaci tvoří záporné i kladné faktory. Mezi kladné můžeme zařadit zvýšení platu, pochvalu či povýšení. Mezi záporné potom patří odepření odměn a kritika (Armstrong, 2007).

1.2 Stimulace

Pojem stimulace můžeme chápat jako vnější působení na psychiku člověka, díky kterému dochází ke změnám v jeho chování. Obecně lze říci, že se jedná o cílevědomé ovlivňování pracovníků (Adair, 2004).

Stimuly jsou podněty, které vyvolávají změny v motivaci člověka. Můžeme je členit na:

- Impulzy (endogenní, vnitřní podněty), např. bolest hlavy, nedostatek spánku
- Incentivy (exogenní, vnější podněty) např. bonus, prémie, pochvala apod.

Ovlivňování stimulací může být zaměřeno na buď na posílení perspektivy úspěchu, z čehož plyne kladná stimulace např. odměna, nebo může být zaměřeno na zvýraznění hrozby, či neúspěchu, z čehož plyne záporná stimulace např. sankce či trest.

Ovšem klíčovým faktorem, který rozděluje účinnost a neúčinnost stimulace pracovníka je použití stimulačních faktorů ve shodě s potřebami pracovníka. Zde je ovšem potřeba, aby manažer znal svůj tým pracovníků, protože každý člověk je motivován jinou potřebou a jinak snáší svou stimulaci (Pauknerová, 2006).

1.3 Hlavní motivační teorie

Existuje celá řada, ať už starších nebo mladších, motivačních teorií od různých autorů. Na tomto místě teoretické části jsem se rozhodl zmínit o třech, pro mne, nejjasnějších, nejznámějších a nejpochopitelnějších motivačních teoriích.

1.3.1 Maslowova hierarchie potřeb

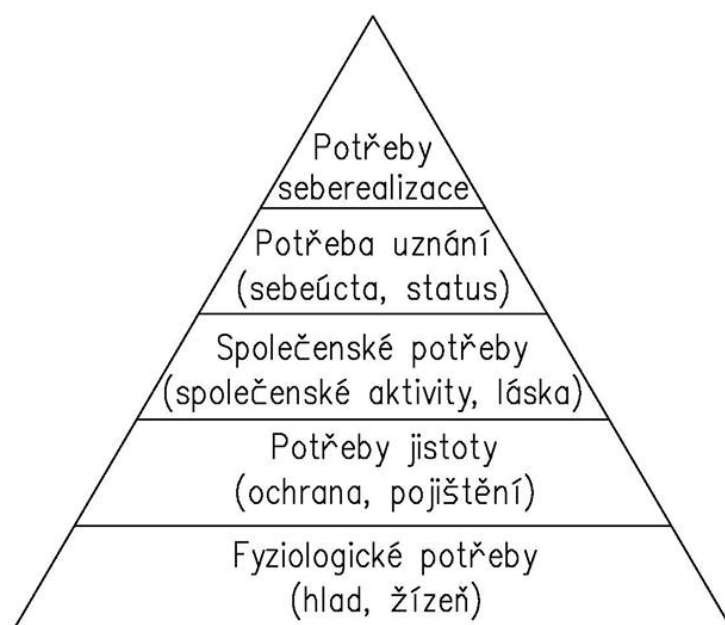
Tato teorie byla poprvé publikována v roce 1943 psychologem A. Maslowem, která rozeznává osm přirozených potřeb člověka. V literatuře se můžeme dočíst ale také o modifikované verzi této pyramidy, která rozeznává těchto pět hlavních úrovní:

- Fyzické potřeby – základní biologické potřeby každého člověka např. ukojení hladu a žízně, spánek, sex apod.
- Potřeba jistoty – potřeby zajištění, pojištění, finance, osvobození od bolesti a hrozby fyzického napadení apod.

- Potřeba lásky – city, společenské aktivity, přátelství, sdílení lásky
- Potřeba vážnosti – úcta, touha po důvěře, moci, nezávislosti, úspěchu, uznání, ocenění apod.
- Potřeba seberealizace – rozvíjení a realizace potenciálu

Tyto uvedené potřeby stoupají podle žebříčku aktuálních potřeb jedince. Jakmile je uspokojena potřeba první úrovně, jedince má potřebu uspokojovat své potřeby na vyšších úrovních.

I přes výše uvedené, pořadí těchto úrovní není pevně dané, jelikož se ve společnosti vyskytují výjimky, mezi kterými se objevují rozdíly na důležitosti těchto potřeb (Cejthamr, 2010).



Obrázek 1: Maslowova teorie hierarchie potřeb
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Cejthamr, 2010)

1.3.2 Herzbergův dvoufaktorový model

Herzbergův model satisfaktorů (motivačních faktorů, motivátorů) a dissatisfaktorů (udržovacích, hygienických faktorů) předpokládá, že jsou lidé schopni

přesně označit a sdělit podmínky, které je uspokojují nebo neuspokojují při jejich pracovním výkonu. Úkolem těchto lidí bylo reportovat své nadřazené o obdobích, kdy se cítili výjimečně dobře, nebo naopak velmi špatně a také, jak dlouho jim tyto pocity vydržely. Z výsledků vyplynulo, že popisy „dobrých“ období se nejčastěji týkaly obsahu práce zejména úspěchu, samostatnosti, uznání a práce samotné. Kdežto popisy „špatných“ období se nejčastěji týkaly okolností a souvislostí práce, mezi něž patří podniková politika a správa, kontrola a vedení, či plat a pracovní podmínky (Armstrong, 2007).

Hlavním důsledkem vyplývajícím z tohoto výzkumu je identifikace řady základních potřeb, tj. úspěch, uznání či samostatnost a ovlivňování přístupů k vytváření pracovních míst a pracovních míst. Vnitřní motivace, která vyplývá ze samotného pracovního úkonu, je zde brána jako hlavní argument k tomu, aby systémy odměňování nabízeli peněžní i nepeněžní odměny (Armstrong, 2007).

1.3.3 Teorie X a teorie Y

Tato teorie, zdokumentovaná prvně Douglosem McGregorem, definuje lidské chování v souvislosti s přístupem k životu do dvou následujících protichůdných směrů.

- Teorie X – Základem této teorie domněnka o nezájmu lidí pracovat. A proto lidé tedy musejí být motivováni k zodpovědnému chování na pracovišti pomocí odměn.
- Teorie Y – Tato teorie naopak pojednává o pozitivních zkušenostech, které člověk z práce získává. Lidé chtějí pracovat, jejich pracovní náplň jim přináší určité uspokojení (Forsyth, 2009).

1.4 Hodnocení a oceňování práce

Úkolem hodnocení práce je zjištění, jakou hodnotu má odvedená práce pro podnik a také jak je tato práce náročná pro samotného pracovníka (Pilařová, 2008), (Plamínek, 2007). Po provedení této analýzy, přichází na řadu vyhodnocení práce, z čehož vyplývá základní stanovení mzdových relací ve firmě. Koubek (2011) uvádí ve své publikaci postup při hodnocení práce, který zní takto:

- 1) Shromáždění veškerých potřebných informací o práci (pracovním místě). Zpravidla se k tomu využívá aktuálních popisů pracovních míst. V případě absence těchto popisů je třeba provést analýzu pracovních míst a zpracovat popisy.
- 2) Výběr faktorů, podle kterých se budou určovat hodnoty různých prací ve firmě. Nejčastěji používanými faktory jsou dovednost, odpovědnost a pracovní podmínky.
- 3) Rozhodnutí o způsobu používání vybraných faktorů k hodnocení významu různých prací ve firmě, tj. jaká metoda hodnocení práce se použije. Práce, vyžadující větší počet faktorů by měla být zařazena na vyšší příčky hierarchie prací než práce vyžadující faktorů méně.

1.5 Řízení odměňování pracovníků

Hlavním úkolem odměňování je dle M. Armstronga (2009) efektivní motivování svých pracovníků. A to:

- ✓ Peněžní formou např. bonusy, příplatky a odměny,
- ✓ Nepeněžní formou např. pochvala, uznání apod.

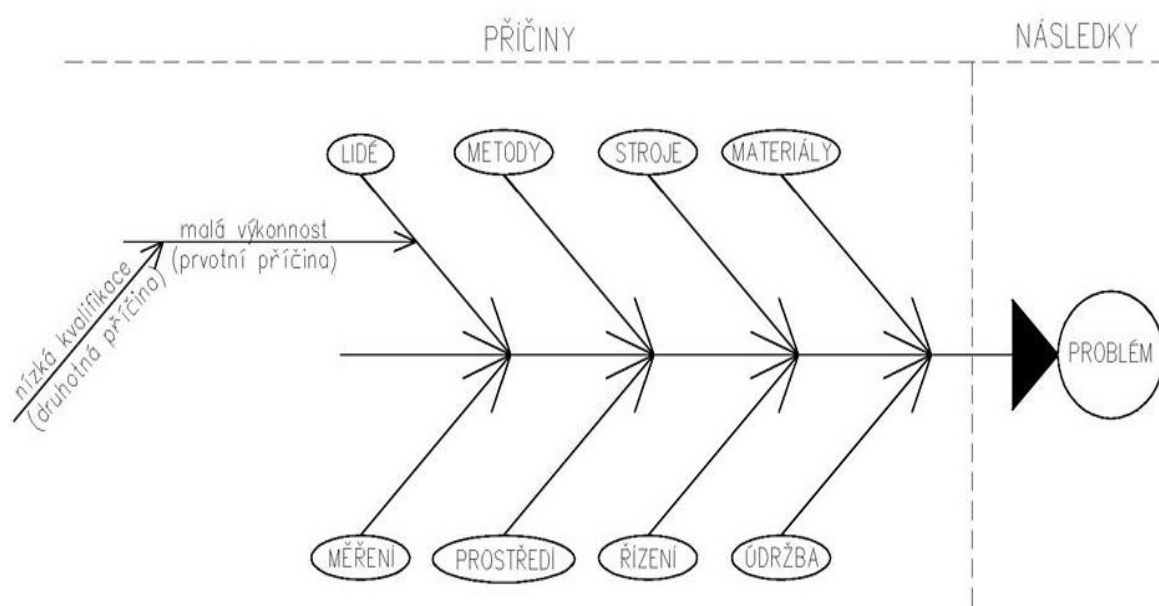
1.5.1 Cíle řízení odměňování

M. Armstrong (2009), stejně jako Hroník (2006) dále říká, že mezi základní cíle řízení odměňování patří:

- odměňování lidí podle hodnoty, kterou vytvářejí;
- propojování postupů odměňování, které musí být shodné jak s cíli podniku a podnikání, tak také s hodnotami a potřebami pracovníků;
- snaha získávat a udržovat si kvalitní a spolehlivé pracovníky;
- motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti;
- odměňování za správné věci, to znamená, že musí být jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků;
- vytváření kultury vysokého výkonu

1.6 Diagram příčin a následků

Diagram příčin a následků, nebo také podle svého autora nazývaný Ishikawův diagram slouží především ve výrobní sféře jako pomocník k odhalování slabin ve výrobě, zejména jakosti. Diagram má ale podstatě větší oblast využití, a proto jsem se ho rozhodl využít ve své práci také já. Tvar tohoto diagramu můžeme vidět na obrázku č. 2, kdy nejprve na vodorovnou osu, tzv. *rybí páteř*, dosadíme následek, který sledujeme a následně k ní napojíme *rybí kosti*, na které, pomocí brainstormingu, vyneseme příčiny, které mohou tento následek vyvolat. Odtud tedy další název pro tento diagram, diagram *rybí kosti* (Rompotl, 2013).



Obrázek 2: Diagram příčin a následků
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Rompotl, 2013)

1.7 Řízení lidských zdrojů

Tento pojem lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí v organizaci (Armstrong, 2007). Dle Storeye (2007) je řízení lidských zdrojů tvořeno těmito čtyřmi aspekty:

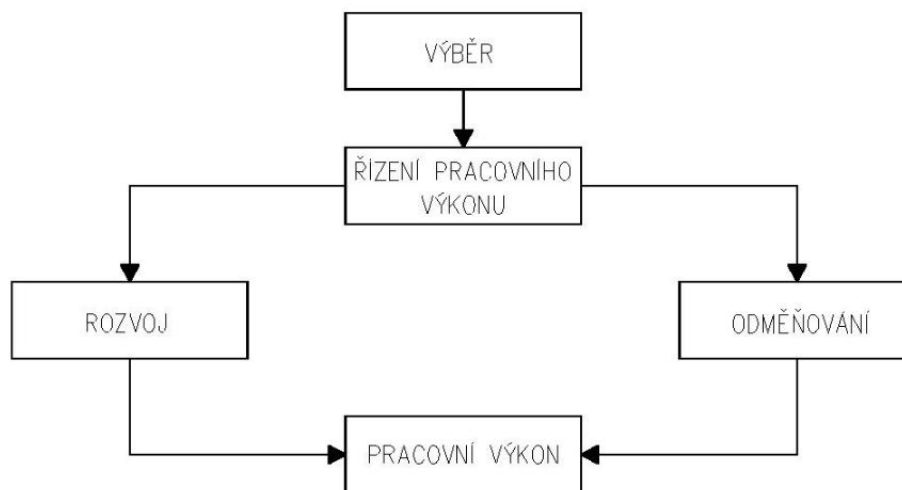
1. Zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů;
2. Strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí;
3. Ústřední role liniových manažerů;
4. Spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů

1.7.1 Modely řízení lidských zdrojů

Model shody

V modelu shody se objevuje myšlenka, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny způsobem, který se shoduje s politikou a strategií celého podniku. Je zde znázorněn „cyklus lidských zdrojů“ (obrázek č. 3), který je dle tohoto modelu tvořen těmito čtyřmi procesy. Tvoří jej:

1. Výběr – spojování lidských zdrojů s pracovními místy;
2. Hodnocení – řízení pracovního výkonu;
3. Odměňování – úkolem je odměňovat krátkodobé i dlouhodobé výsledky, s ohledem na budoucí vývoj podniku;
4. Rozvoj – rozvíjení kvalitních pracovníků (Armstrong, 2007).



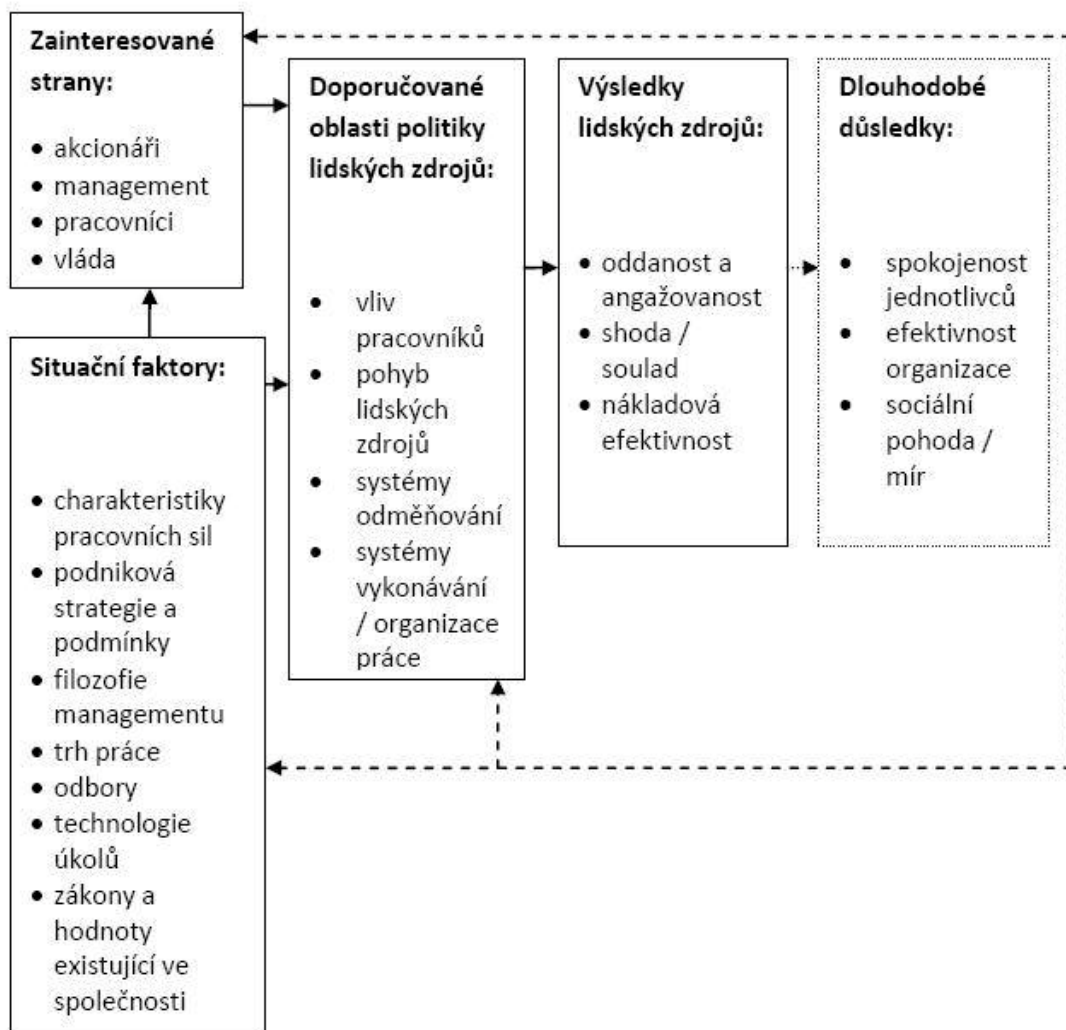
Obrázek 3: Cyklus lidských zdrojů
(Zdroj: Upraveno dle Fombruna a kol., 1984)

Harvardský systém

Tento systém je dle Beera a kol. (1984) založen na přesvědčení, ve kterém jsou manažeři schopni vytvořit vlastní pohled na pracovníky, politiku a praxi řízení lidských zdrojů a řešit tak problémy samotného personálního řízení. Beer dále zmiňuje důležitost dlouhodobého hlediska v řízení lidských zdrojů a potřebu pohlížet na lidi spíše jako na bohatství, než na nákladovou položku. Model dále poukazuje na dva charakteristické rysy, jež řízení lidských zdrojů obsahuje:

1. Linioví manažeři akceptují svou větší odpovědnost za zabezpečování propojenosti strategie konkurenceschopnosti a personální politiky;
2. Posláním personálního útvaru je formulovat politiku a zásady, jimiž se řídí koncipování a realizace personálních činností tak, aby se více vzájemně propojovaly.

Schéma harvardského systému dle Beera můžeme vidět na obrázku č. 4 (Armstrong, 2007).



Obrázek 4: Harvardský model
(Zdroj: převzato od Armstrong, 2007)

1.7.2 Péče o pracovníky

Pečovat o své pracovníky je jedním z hlavních úkolů každého manažera velké, střední ale i malé firmy. Je to jeden z nejefektivnějších nástrojů získávání a stabilizace pracovníků, vytváření harmonických pracovních vztahů a tím i ovlivňování pracovního nasazení (Koubek, 2011).

Péče o pracovníky se dělí na:

- Povinnou – Povinná péče o pracovníky vyplývá z platných zákonů a z kolektivních smluv, které byly uzavřeny mezi odbory a sdružením zaměstnavatelů;
- Nepovinnou (Dobrovolnou) – Dobrovolnou pracovní péčí se rozumí sledování a zabezpečování potřebných pracovníků z hlediska jejich stabilizace a získávání vůbec. Dále rozvoj jejich pracovních schopností, motivace a loajality a v poslední řadě pak vytváření dobré pověsti firmy jako zaměstnavatele.

Péče o pracovníky v menších firmách zahrnuje následující oblasti:

- Pracovní dobu a pracovní režim,
- Pracovní prostředí,
- Bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BOZP),
- Rozvíjení pracovníků,
- Služby poskytované pracovníkům na pracovišti,
- Služby poskytované pracovníkům i jejich rodinám.

První tři uvedené oblasti jsou řešeny a upravovány legislativou, zejména pak Zákoníkem práce. Pro ostatní oblasti lze nalézt různá doporučení, ale jejich přesnou podobu určuje každý manažer ve svém podniku dle svého vlastního uvážení (Koubek, 2011).

1.8 Typy organizačních struktur

V současné době neexistuje přesná klasifikace organizačních struktur, neboť evolučním vývojem organizací vznikají hierarchické či hybridní organizační struktury, jejichž charakteristika či rozčlenění je jen těžko proveditelné. Je proto vhodné zvolit soustavu základních klasifikačních charakteristik, které obsahují náplň, vztahy, členitelnost organizačních prvků v uvažované organizační struktuře či rozhodovací pravomoc. Mezi základní charakteristiky organizačních struktur lze řadit:

- Uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury.

- Sdružování činností, tvořících hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek

Dle charakteristiky uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury lze rozlišovat následující organizační struktury:

- Liniové (lineární)
- Štábní
- Kombinované (Cejthamr, 2010)

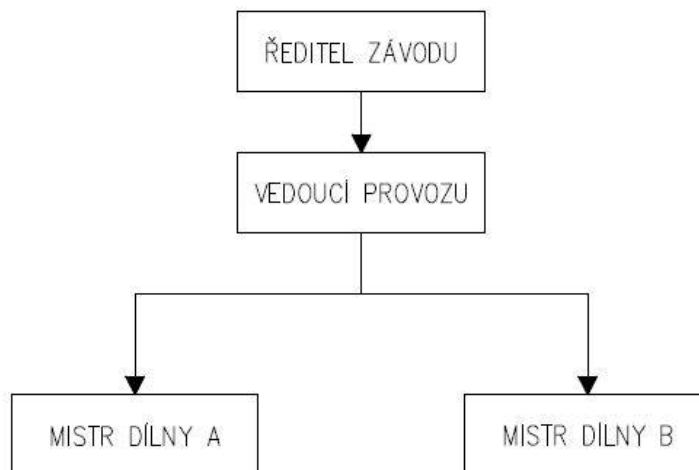
1.8.1 Liniová (lineární) organizační struktura

Liniové (lineární) organizační struktury mají přímou (rozkazovací) pravomoc. Vedoucí liniové skupiny:

- Vykonávají vertikální liniové řízení
- Tvoří řídící osu struktury (např. ředitel podniku)
- Mají nejvyšší pravomoci a nesou veškerou odpovědnost.

Liniová organizační struktura je typická pro stadium vývoje malého podniku zhruba do padesáti zaměstnanců (Cejthamr, 2010)

Příklad liniové organizační struktury znázorňuje následující obrázek č. 5.



Obrázek 5: Lineární organizační struktura
(Zdroj: Upraveno dle Cejthamr, 2010)

1.8.2 Štábní organizační struktura

Štábní útvary plní především poradní funkci k zabezpečení objektivního rozhodování liniových vedoucích a jejich útvarových jednotek. Štábní vazby se vyskytují mezi osobním štábem liniových vedoucích a liniovými vedoucími. Štábní skupinu mohou tvořit specialisté ze všech žádoucích oblastí jako je např. ekonomie, personalistika, účetnictví apod.

Štábní skupina nemůže existovat samostatně, pouze v kombinaci s liniovou nebo jinou organizační strukturou a slouží jako podpora při organizačním vývoji podniku (Cejthamr, 2010).

1.8.3 Kombinované organizační struktury

Kombinovanou organizační strukturou se rozumí kombinace liniové a štábní organizační struktury. Vznikají obvykle, když například vedoucí pracovník deleguje část svých rozhodovacích pravomocí na jednotky se štábním charakterem a částečně štábní pravomocí (Cejthamr, 2010).

2 ANALYTICKÁ ČÁST

V této části práce představím společnost XY s.r.o. z pohledu základních parametrů, zhodnotím podnikovou kulturu, s pomocí zaměstnanců provedu analýzu pomocí Ishikawova diagramu příčin a následků a také provedu analýzu spokojenosti zaměstnanců a zaměstnavatele. K analýze spokojenosti zaměstnanců a zaměstnavatele bude využita metoda dotazníkového šetření a metoda osobních rozhovorů.

2.1 Popis podniku

Společnost XY s.r.o. se sídlem v Dobrušce byla zapsána do Obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem V Hradci Králové, vložka 4042, dne 9. Března 1993. Dne 17. 2. 1993 byla již sepsána společenská smlouva, ovšem v případě jednoho společníka tedy zakladatelská listina. Podnik si jako svou formu podnikání vybral a byl zapsán jako společnost s ručením omezeným. Statutárním orgánem a jediným společníkem je ředitel, tedy i jednatel pan Jaroslav Klimeš. K dnešnímu dni podnik zaměstnává 16 pracovních dělníků, ovšem v létě se tento počet obvykle navyšuje až na 20 v důsledku nabírání brigádníků v rámci letní brigády. Dále jsou v podniku zaměstnáni asistent ředitele, účetní, sekretářka a 4 pracovníci úseku stavebnin.

Předmětem podnikání tohoto podniku je dle zápisu v obchodním rejstříku koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej a provádění staveb včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování. Jednatel splatil vklad 388 000 Kč dne 17. 2. 1993 při vzniku společnosti a má tedy plný obchodní podíl 100 % (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2014).

Hlavní aktivitou toho podniku je maloobchod a velkoobchod se stavebními hmotami, polotovary a ostatním stavebním sortimentem. Zajišťuje dovoz materiálů i polotovarů až na místo určení - just in time (JIS), pomáhá dopravit i jiné maloobjemové i velkoobjemové zboží.

Podnik také provádí kompletní dodávky staveb rodinných domků, průmyslových staveb, inženýrských sítí a rekonstrukcí objektů. Disponuje již zmíněnými vlastními stavebninami, autodopravou a zemním strojem (Firemní web, 2014).

2.1.1 Historie společnosti

Společnost XY s.r.o. byla založena zejména jako generální dodavatel stavebního materiálu pro stavební výrobu vlastní firmy, dnes si však získala svou vlastní klientelu. K dnešnímu datu působí společnost XY s.r.o. na trhu stavebních činností již 21. rokem.

Díky bohatým zkušenostem jejího jednatele si vydobyla přední postavení na trhu stavebních činností v dané lokalitě již na začátku svého podnikání a na tomto postavení setrvává dodnes.

Počet zaměstnanců zůstává od vzniku společnosti vesměs stejný, ovšem z prvotních zaměstnanců tu zbyli již jen tři, kteří již také disponují bohatými zkušenostmi.

2.1.2 Nabídka služeb

Jak je uvedeno v obchodním rejstříku, podnik se zabývá logistikou stavebního materiálu na své stavby, ale také nabízí dodávky materiálu ostatním zákazníkům. Spektrum nabídky stavební činnosti této společnosti je velice široké a adaptabilní k přáním svých zákazníků. Mezi nejčastěji objednávané služby patří zateplování rodinných i panelových domů, provádění fasád a vnitřních omítek, provádění konstrukcí ze sádkartonu, pokládání chodníků, stavba účelových i okrasných zdí z kamene a ze žuly a jiné. Společnost se zabývá také činnostmi v interiérech svých klientů. Zde bych zmínil zejména obkladačské a elektrikářské práce, opravy všeho druhu a jiné.

2.1.3 Hlavní zákazníci

Jednoznačně největším zákazníkem podniku je Město Dobruška, jehož nejčastějšími objednávanými službami jsou již zmíněné činnosti, jako je zateplování panelových domů, pokládání chodníků, práce na městských kulturních zařízeních a jiné. Ostatní skupinu zákazníků tvoří jednotlivé soukromé osoby, které si mohou objednat buď jen materiál přímo na vlastní stavbu, kde podnik využívá formátu Just-In-Time, kdy podnik dodává materiál přímo v objednaný čas na stavbu. Nebo to jsou zákazníci, kteří si objednávají materiál a stavební činnost, kterou chtějí provést. Okruh zákazníků

je v dnešní době velice široký a jsou i případy kdy si tyto služby objednávají i zákazníci z většího okolí, někdy až 40 km daleko od místa sídla podniku.

2.1.4 Podniková kultura

V dnešní době se klade větší a větší důraz na podnikovou kulturu a tak se snaží každý ředitel svého podniku právě na této stránce vylepšit svůj postoj. Za tímto účelem jsou v podniku pořádány výroční oslavy, vždy po pěti letech, k založení podniku. Dalšími znaky podnikové kultury jsou služební vozy, polepené logem podniku, označení stavebních míst logem podniku a vybavení zaměstnanců osobními ochrannými pracovními pomůckami s logem podniku.

Tato opatření vnímám velice pozitivně, protože po dobře odvedené práci, která trvá v rámci několika týdnů a je na očích ostatních osob (potencionálních zákazníků), se podniku vytváří zároveň reklama. Každá osoba hned ví, že tuto práci odvedla firma XY a tedy samotná podniková kultura na něho může zapůsobit a ovlivnit ho při výběru podniku na jeho objednané stavební výkony.

Ovšem dalším důležitým prvkem v podnikové kultuře je chování a vystupování samotných zaměstnanců, neboť tento, v negativním slova smyslu, neduh může a s největší pravděpodobností zapůsobí na potencionální zákazníky a ovlivní jejich budoucí rozhodnutí.

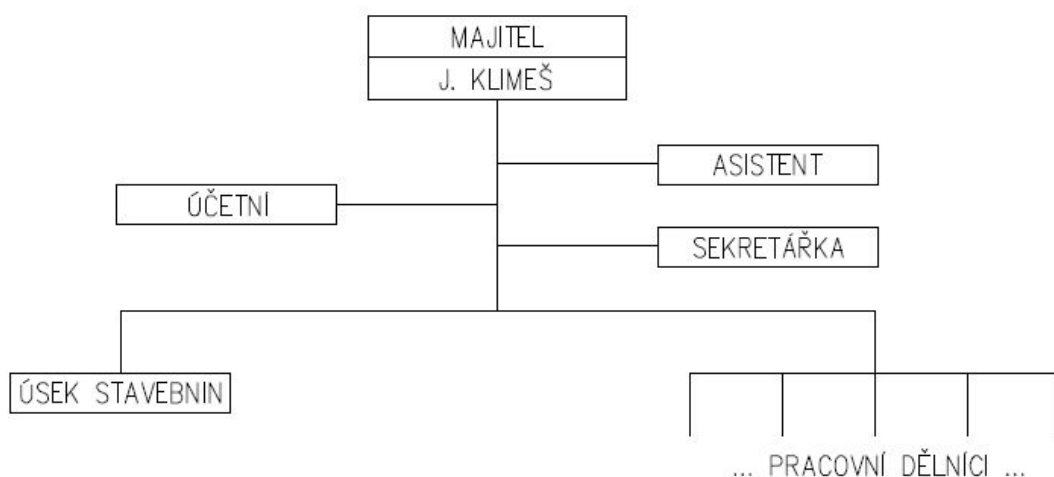
V tomto smyslu tedy vnímám podnikovou kulturu jako možnou reklamu podniku, který svým chováním a vizuální stránkou ovlivňuje smýšlení ostatních osob o podniku.

2.1.5 Dispozice podniku

Jak již bylo zmíněno, tento podnik se zabývá také provozováním stavebnin a k tomuto účelu obývá pozemek ve výměře 3000 m². Na pozemku je umístěno sídlo podniku, šatna a zařízení pro zaměstnance a také samotný stavební materiál poskytovaný jak pro účely prodeje, tak pro účely vlastní stavební činnosti. Podnik vlastní také vozový park, který čítá služební vozy značky Škoda, dále nákladní automobily: LIAZ s hydraulickou rukou, AVIA s hydraulickým čelem, AVIA valník, AVIA s plachtou a tři hydraulické vozíky.

2.1.6 Organizační struktura

Organizační struktura podniku by se dala nazvat liniově štábní, kde štáb tvoří asistent majitele, sekretářka a účetní. Zbytek organizace tvoří úsek stavebnin a pracovní dělníci. Současnou organizační strukturu představuje obrázek č. 6.



Obrázek 6: Současná organizační struktura podniku
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.2 Současný systém odměňování

V podniku je nastaven systém hodinové sazby, který je platný pro všechny zaměstnance. Jediným rozlišením do mzdových tarifů je zde rozlišení na brigádníka a stálého zaměstnance. V případě najmutí externích pracovníků pro specifické stavební činnosti je zde externí pracovník hodnocen mzdou úkolovou. Není tu zavedeno žádné rozdělení tarifních hodinových sazeb pro různé pozice pro stálé zaměstnance a tím tedy dochází k výrazné nespokojenosti ze strany zaměstnanců. Týdenní pracovní doba je nastavena na 42,5 hodin, od které jsou odečteny přestávky na oběd, které činí 2,5 hodiny za týden. Čistá pracovní doba je tedy 40 hodin.

Chybí tu tedy rozlišení mzdových tarifů pro jednotlivé pozice stálých zaměstnanců, což je z mého pohledu výrazný nedostatek, neboť zkušenému zaměstnanci, který v podniku působí již 10 let a je odborníkem ve svém zaměření,

přiřazuje stejnou mzdu jako zaměstnanci, který zde působí jako řidič nákladních automobilů po dobu 2 let.

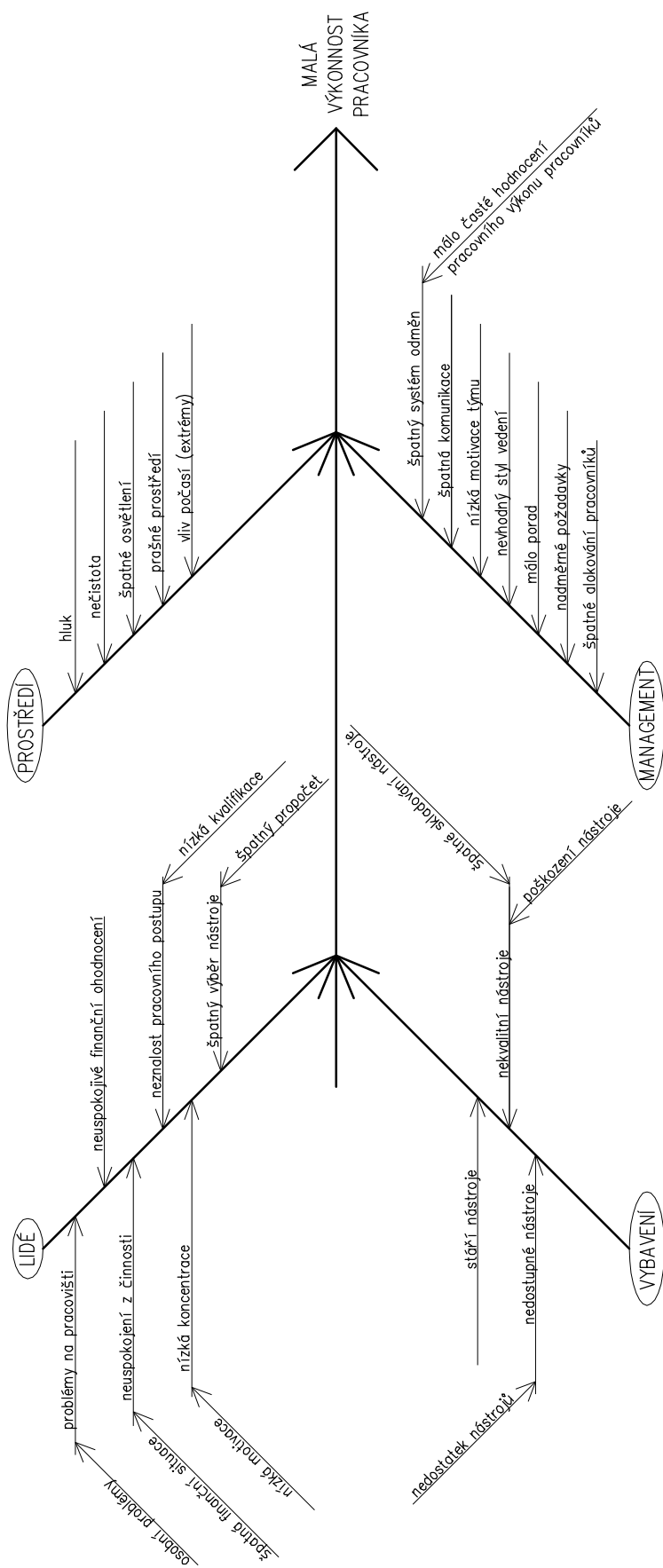
2.3 Současné metody motivace

Jak již vyplývá ze zadání, podnik XY s.r.o. nemá zavedený žádný motivační program a mým úkolem je tedy poskytnout majiteli podniku návrh na jeho zavedení.

Jedinou oblastí, která by se dala pojmenovat jako motivace, je zde lidské chování majitele podniku. Při různých osobních záležitostech či potížích jednotlivých pracovníků, je ochoten například poskytnout osobní volno, poskytnout výplatu o několik dní dříve, či poskytnout zálohu na výplatu. Tento krok považuji za důležitý aspekt, kterým si vydobývá jisté postavení v očích zaměstnanců.

2.4 Aplikace Ishikawova diagramu

Pomocí brainstormingu s ostatními zaměstnanci jsem sestavil Ishikawův diagram příčin a následků (obrázek č. 7), který jsem posléze konzultoval s majitelem podniku. Diagram tedy dostal konečnou podobu, která nastiňuje možnost vzniku příčin v tomto podniku.



Obrázek 7: Ishikawův diagram
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.5 Průzkum názorů zaměstnanců

Ke zjištění spokojenosti zaměstnanců jsem využil dotazníkového šetření, jehož úplná podoba se nachází v přílohách této práce. Pracovníci byli vyzváni, aby odpověděli na následující otázky.

- 1) Kolik je Vám let?
- 2) Jste dostatečně motivováni, abyste pracovali, jak se říká, na 100 % každý den v práci?
- 3) Stalo se Vám někdy, že Vaše osobní problémy ovlivnily Vaše pracovní nasazení?
- 4) Kdo a jakým způsobem hodnotí Váš pracovní výkon?
- 5) Uveďte způsoby hodnocení Vašeho pracovníku výkonu, které byste považovali za dostačující a motivující k maximálnímu pracovnímu nasazení?
- 6) Uvítal byste možnost normování nejčastěji měřitelných pracovních úkonů jako je pokládání chodníků, zateplování budov atd., kdyby se dle míry splnění normy udělovaly prémie nebo naopak srážky ze mzdy?
- 7) Máte možnost se podělit o svoje názory či připomínky s majitelem, nebo pocítujete nutnost nechat si vše pro sebe? Čili na jaké úrovni je podle Vašeho názoru vnitropodniková komunikace mezi Vámi jako zaměstnancem a majitelem?
- 8) Uvažoval jste někdy o změně zaměstnání/zaměstnavatele?
- 9) V případě, že jste na předchozí otázku odpověděl ano, byl byste schopný změnit Váš názor, kdyby se v tomto podniku aplikoval motivační program, který by Vám přinesl větší spokojenost z Vašeho zaměstnání? Čili jste schopen se přizpůsobit určitým změnám, ve prospěch Vašeho zaměstnavatele a tím i ku prospěchu Vašeho?

Samotným účelem tohoto výzkumu je zjištění všech názorů, připomínek zaměstnanců a jejich analýza, ze které by měl vyplynout jednotný obraz nejčastějších odpovědí. Dotazník se skládá jak z uzavřených, tak i otevřených odpovědí. Tedy jsem se snažil získat podrobnější odpovědi, které jsem později specifikoval osobními rozhovory se zaměstnanci. Dotazník je postaven tak, aby byl co nejsrozumitelnější pro

všechny zaměstnance a snažil se je tak oslovit a získat kreativní odpovědi. K tomu by měly sloužit neformálně položené otázky.

2.5.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Celý dotazník jsem vyhodnotil podle jednotlivých otázek, neboť každá z nich v sobě nese cenné informace o konkrétní problematice. Posléze jsem tyto informace sumarizoval a navrhl konkrétní opatření.

Podnik zaměstnává 16 pracovníků na dělnických pozicích, pro které je toto dotazníkové šetření určeno a odpovědi se mi dostalo od každého z nich. Šetření probíhalo v měsících dubnu a květnu roku 2014. Samotné vyhodnocení dotazníku je vypracováno graficky, statisticky s doplněním komentářů a návrhů.

- 1) S první otázkou jsem rozčlenil věkovou strukturu zaměstnanců na dvě kategorie -méně než 35 let (včetně) a více než 35 let. Jelikož vybraný podnik zaměstnává pouze 16 pracovníků, bylo zde nutné zvolit pouze dvě kategorie kvůli samotné anonymitě dotazníku.

Kolik je Vám let?	Počet odpovědí	Relativní četnost
Méně než 35 let (včetně)	5	31 %
Více než 35 let	11	69 %

Tabulka 1: Kolik je Vám let?
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 1: Kolik je Vám let?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Věková struktura v tomto podniku je tvořena pracovníky, kteří jsou starší 35 let v poměru 2:1.

- 2) Úkolem druhé otázky bylo získat informace o aktuální motivaci pracovníků. Tato otázka obsahuje také otevřenou část, kde měli pracovníci možnost vysvětlit svůj postoj.

Jste dostatečně motivováni?	Počet odpovědí	Relativní četnost
ano	2	13 %
ne	14	87 %

Tabulka 2: Jste dostatečně motivováni?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

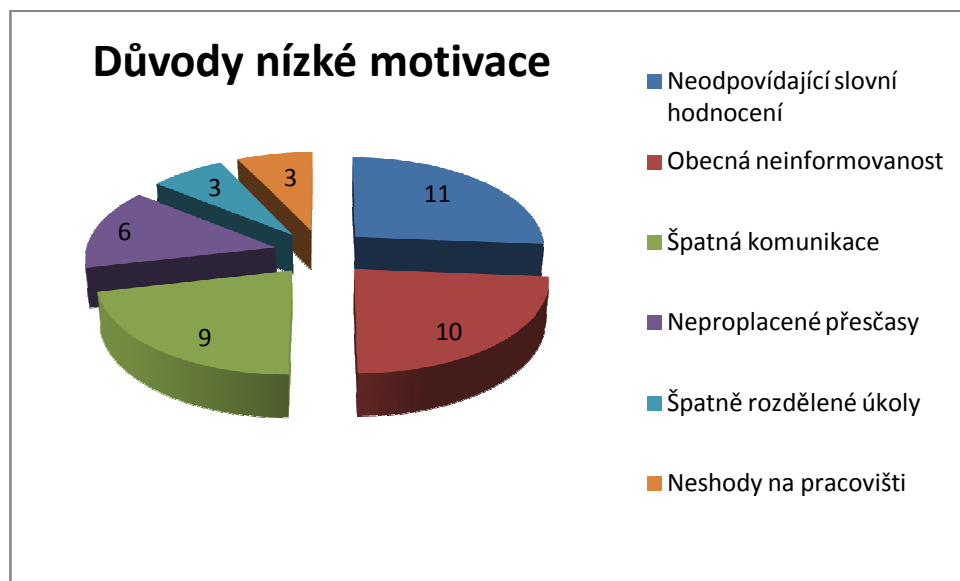


Graf 2: Jste dostatečně motivováni?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pouze dva pracovníci jsou dostatečně motivováni, aby pracovali s nejvyšším nasazením. Zbýlých 14 pracovníků (88 %) uvedlo mezi důvody, proč nejsou dostatečně motivováni, tyto odpovědi uvedené v tabulce č. 3:

Důvody nízké motivace	Počet odpovědí	Relativní četnost
Neodpovídající slovní hodnocení	11	26 %
Špatná komunikace	10	24 %
Obecná neinformovanost	9	21 %
Neproplacené přesčasy	6	14 %
Špatně rozdělené úkoly	3	7 %
Neshody na pracovišti	3	7 %

Tabulka 3: Důvody nízké motivace
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 3: Důvody nízké motivace
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Neodpovídající slovní ohodnocení a špatná komunikace tvoří celkem 50 % všech příčin nízké motivace pracovníků. Z tohoto výsledku vyplývá, že pracovníci nejsou adekvátně hodnoceni například za kvalitu a rychlost odvedené práce.

Hodnocení provádí majitel většinou slovně v průběhu směny, ovšem nemá dané pracoviště pod kontrolu celou směnu. Má možnost shlédnout prováděné výkony pouze několikrát za směnu v krátkém časovém rozsahu, neboť musí osobně kontrolovat i jiná pracoviště.

S tímto nedostatkem souvisí také špatná komunikace. Ať už se jedná o způsoby sdělení, kterými majitel sděluje svým podřízeným své postoje, názory či námitky, vždy musí mít na paměti následky svého jednání. Jednoduše řečeno, majitel by měl odhadnout situaci, kdy je od něho očekávána nějaká rada, pochvala či povzbuzení a situaci, kdy je potřeba své podřízené pokárat.

- 3) Otázka č. 3 vypovídá o vlivu osobních problémů pracovníků na jejich pracovní nasazení. Tyto informace poskytuje následující tabulka č. 4.

Ovlivňují Vaše osobní problémy Vaše pracovní nasazení?	Počet odpovědí	Relativní četnost
Ano	12	75 %
Ne	4	25 %

Tabulka 4: Ovlivňují Vaše osobní problémy Vaše pracovní nasazení?
(Zdroj: Vlastní zpracování)



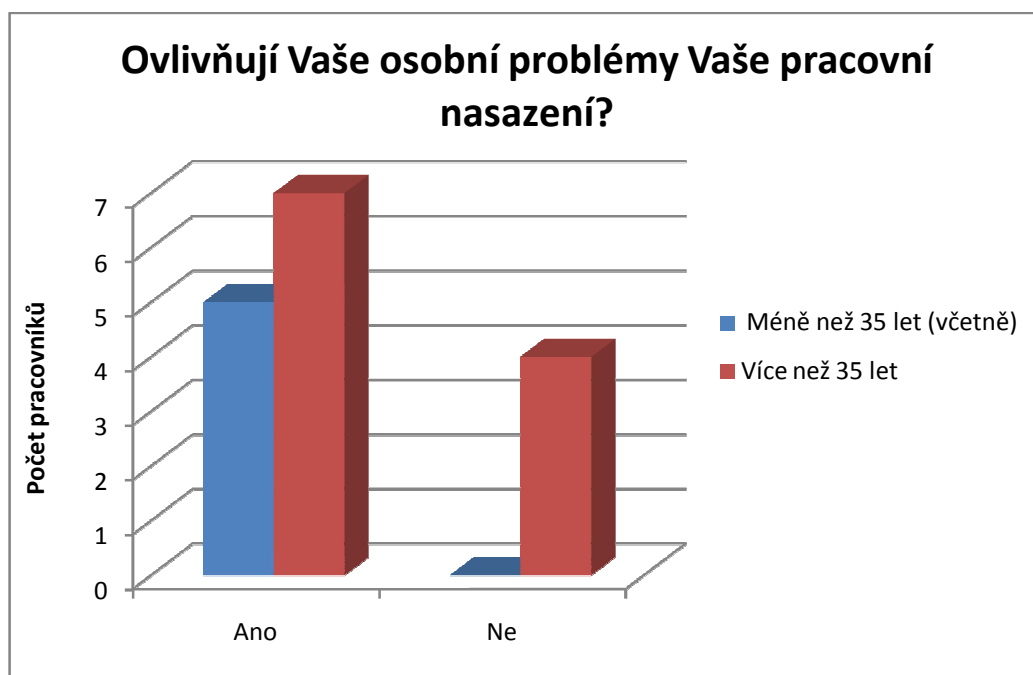
Graf 4: Ovlivňují Vaše osobní problémy Vaše pracovní nasazení?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dle výsledku jsou pracovníci skutečně ovlivňováni svými osobními problémy, které jim snižují pracovní nasazení. Tento názor zastává 12 pracovníků, což tvoří 75 % pracovníků.

Zajímavý je také rozbor této otázky v porovnání s věkovou kategorií pracovníků. Tento jev představuje následující tabulka č. 5.

Ovlivňují Vaše osobní problémy Vaše pracovní nasazení?	Ano	Ne
Méně než 35 let (včetně)	5	0
Více než 35 let	7	4

Tabulka 5: Ovlivňují Vaše osobní problémy Vaše pracovní nasazení? b)
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 5: Ovlivňují Vaše osobní problémy Vaše pracovní nasazení? b)
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Všichni pracovníci mladší 35 let uvedli, že jejich výkon ovlivňují osobní problémy. Kdežto u pracovníků starších 35 let není tento jev tolik převažující.

Z výsledku vyplývá, že pracovníci mladší 35 let jsou daleko náchylnější k ovlivňování svého pracovního výkonu než pracovníci starší 35 let a je tedy nutno k nim přistupovat s osobním přístupem.

- 4) Na otázku kdo a jakým způsobem hodnotí Váš pracovní výkon, odpověděli všichni pracovníci stejně. Výkony pracovníků hodnotí sám majitel podniku výhradně slovně.

Kdo a jakým způsobem hodnotí Váš výkon?	Počet odpovědí	Relativní četnost
Majitel - slovně	16	100 %

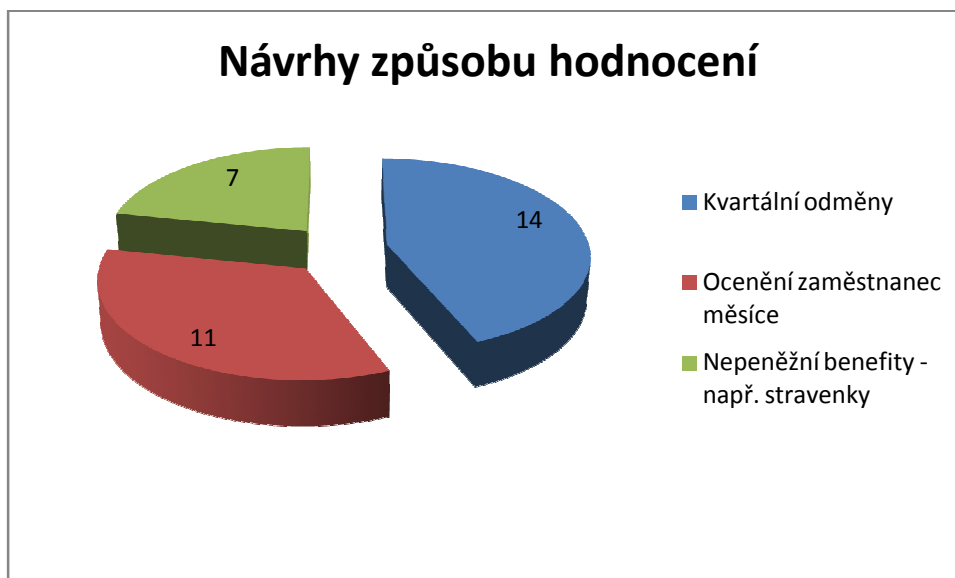
Tabulka 6: Kdo a jakým způsobem hodnotí Váš výkon?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Může se zdát, že se zde nevyskytuje zásadní problém v hodnocení, nicméně majitel nemůže objektivně hodnotit všechny své pracovníky v potřebnou dobu. Dalším faktem je omezený způsob hodnocení. Majitel neuděluje žádné prémie či osobní ohodnocení v časovém intervalu, což považují za nedostatečné.

- 5) V následující otázce, navazující na otázku č. 4, měli pracovníci za úkol zvolit způsoby hodnocení, které oni sami považují za efektivní a myslí si, že by je dostatečně motivovali. Jejich odpovědi uvádí následující tabulka č. 7.

Návrhy způsobu hodnocení	Počet odpovědí
Kvartální odměny	14
Ocenění zaměstnanec měsíce	11
Nepeněžní benefity - např. stravenky	7

Tabulka 7: Návrhy způsobu hodnocení
(Zdroj: Vlastní zpracování)



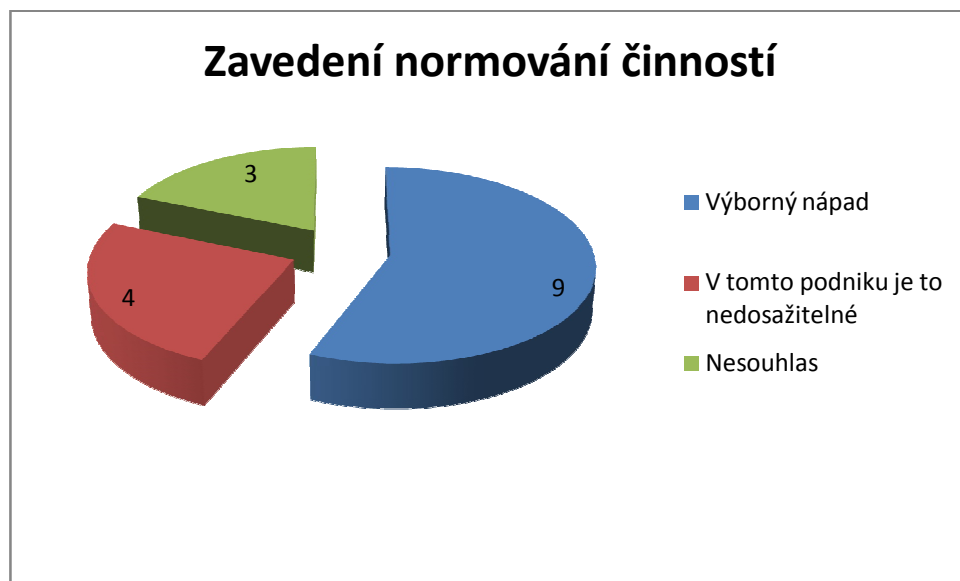
Graf 6: Návrhy způsobu hodnocení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z odpovědí vyplývá, že by si zaměstnanci přáli být ohodnoceni nejen slovním způsobem, ale také odměnou ve formě peněžní prémie, či osobního uznání nebo ostatními nepeněžními benefity.

- 6) Další otázkou jsem se snažil získat názory pracovníků na možnost normování nejběžnějších pracovních úkonů jako je například pokládání chodníků či zateplování budov, kdyby se dle míry splnění normy udělovaly prémie nebo naopak srážky ze mzdy.

Zavedení normování činností	Počet odpovědí	Relativní četnost
Výborný nápad	9	56 %
V tomto podniku je to nedosažitelné	4	25 %
Nesouhlas	3	19 %

Tabulka 8: Zavedení normování činností
(Zdroj: Vlastní zpracování)



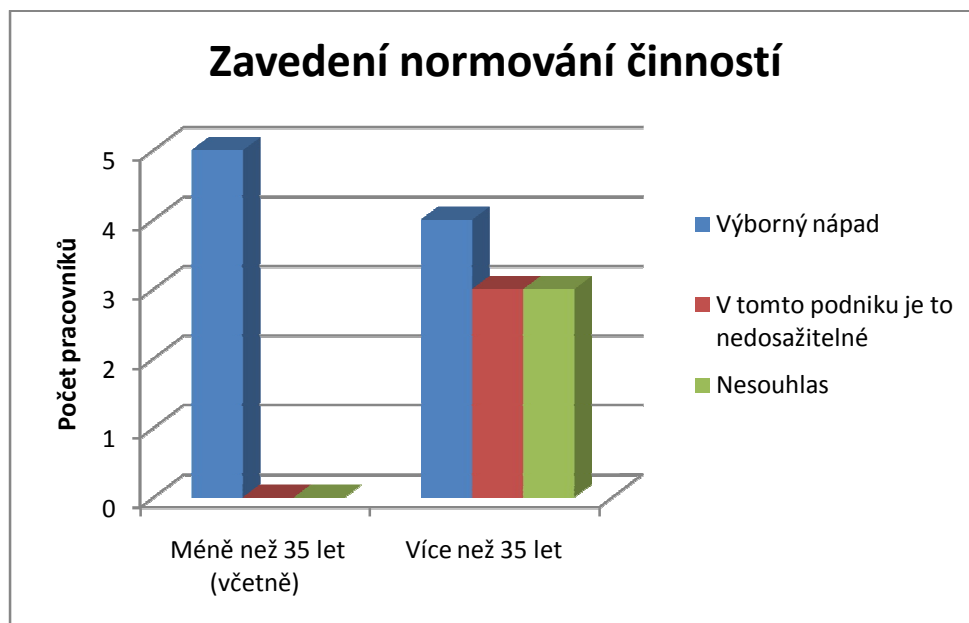
Graf 7: Zavedení normování činností
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledkem je nadpoloviční souhlas pracovníků pro zavedení této navrhované změny. Čtvrtina pracovníků přichází ovšem s názorem, že tato skutečnost normování pracovních výkonů je v tomto podniku nedosažitelná z různých důvodů.

U této otázky je také nutno provést rozbor s ohledem na věkovou kategorii pracovníků.

Zavedení normování činností	Výborný nápad	V tomto podniku je to nedosažitelné	Nesouhlas
Méně než 35 let (včetně)	5	0	0
Více než 35 let	4	3	3

Tabulka 9: Zavedení normování činností b)
(Zdroj: Vlastní zpracování)



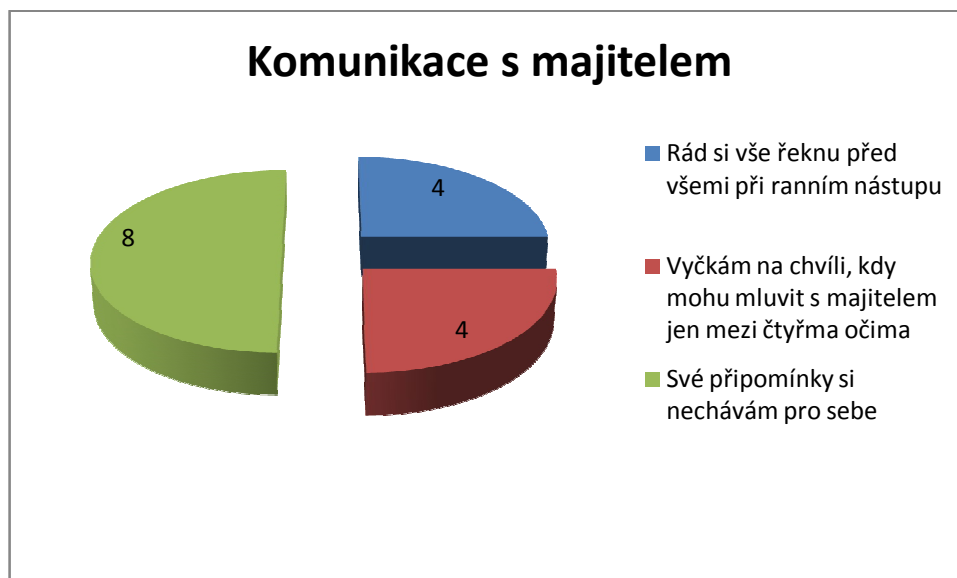
Graf 8: Zavedení normování činností b)
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Věkový rozbor této otázky poukazuje na skutečnost, že pracovníci mladší 35 let souhlasí s navrhovaným systémem normování, kdežto pracovníci starší 35 let své názory rozložili rovnoměrně, z čehož se nedá vyvodit konkrétní závěr.

- 7) Otázka č. 7 je zaměřena na komunikaci směrem od pracovníků k majiteli. Názory pracovníků zachycuje následující tabulka č. 10.

Komunikace s majitelem	Počet odpovědí	Relativní četnost
Rád si vše řeknu před všemi při ranním nástupu	4	25 %
Vyčkám na chvíli, kdy mohu mluvit s majitelem jen mezi čtyřma očima	4	25 %
Své připomínky si nechávám pro sebe	8	50 %

Tabulka 10: Komunikace s majitelem
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 9: Komunikace s majitelem
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledky vykazují obavu pracovníků vyjadřovat své názory či připomínky směrem k majiteli. Mezi nejčastěji uváděné důvody, proč se polovina pracovníků bojí či nechce vyjadřovat své názory, se řadí obava z nepochopení ze strany majitele, nebo že se těmito připomínkami majitel vůbec nebude zabývat. Je tedy třeba zlepšit tyto komunikační toky pro lepší fungování celého podniku.

8) Otázka č. 8 zjišťuje, zda-li pracovníci někdy uvažovali o změně zaměstnání nebo zaměstnavatele. Odpovědi zachycuje následující tabulka č. 11.

Uvažoval jste někdy o změně zaměstnání/zaměstnavatele?	Počet odpovědí	Relativní četnost
Ano, hledám jiné zaměstnání	4	25 %
Ano, chci pokračovat ve své profesi, ale v jiném podniku	0	0 %
Ne, jsem rád, že jsem zaměstnaný	9	56 %
Pořád o tom přemýšlím, ale nemohu se rozhodnout	3	19 %
Jiný názor	0	0 %

Tabulka 11: Uvažoval jste někdy o změně zaměstnání/zaměstnavatele?
(Zdroj: Vlastní zpracování)



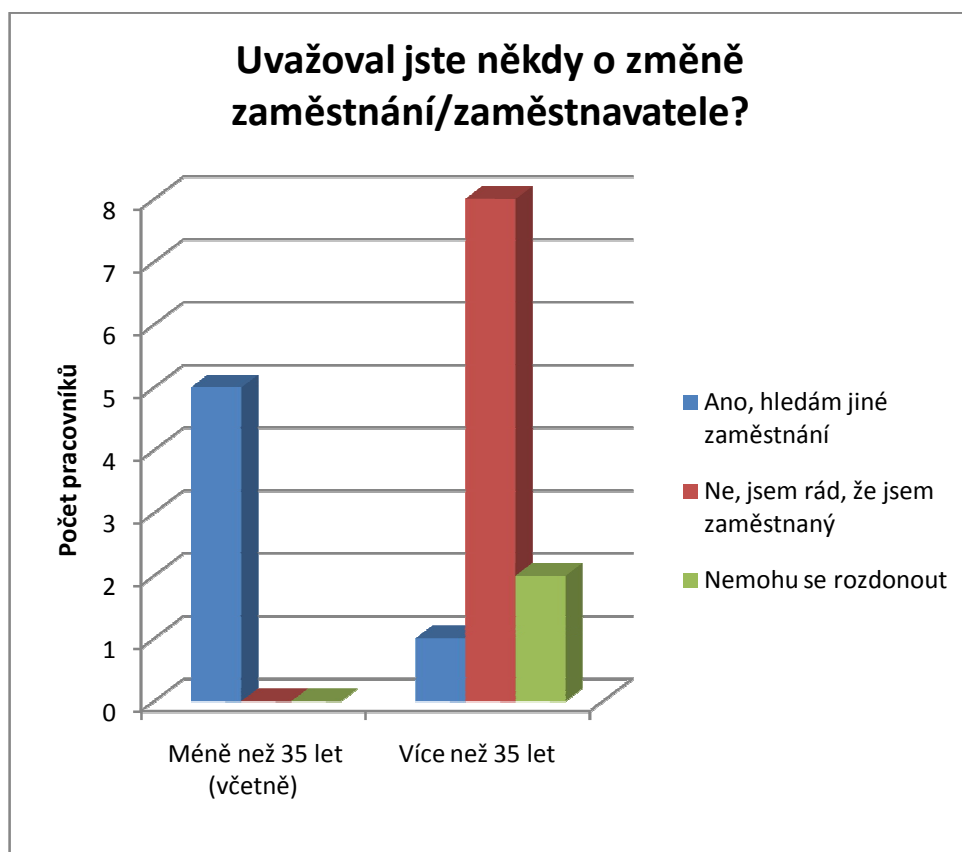
Graf 10: Uvažoval jste někdy o změně zaměstnání/zaměstnavatele?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V dnešní době, kdy panuje ekonomická krize, se setkáváme s případem, kdy většina lidí je ráda, že má vůbec nějaké zaměstnání. Stejný výsledek vyplývá i z tohoto dotazníkového šetření kdy více než polovina pracovníků vůbec o změně zaměstnání či zaměstnavatele neuvažuje a jsou tedy spokojeni s nynějším zaměstnáním. Žádný pracovník nepřemýšlí o změně zaměstnavatele ve stejné profesi a 4 pracovníci hledají jiné zaměstnání.

Rozdělení názorů dle věku pracovníků je znázorněno v následující tabulce č. 12.

Uvažoval jste někdy o změně zaměstnání/zaměstnavatele?	Ano, hledám jiné zaměstnání	Ne, jsem rád, že jsem zaměstnaný	Nemohu se rozhodnout
Méně než 35 let (včetně)	5	0	0
Více než 35 let	1	8	2

Tabulka 12: Uvažoval jste někdy o změně zaměstnání/zaměstnavatele? b)
(Zdroj: Vlastní zpracování)



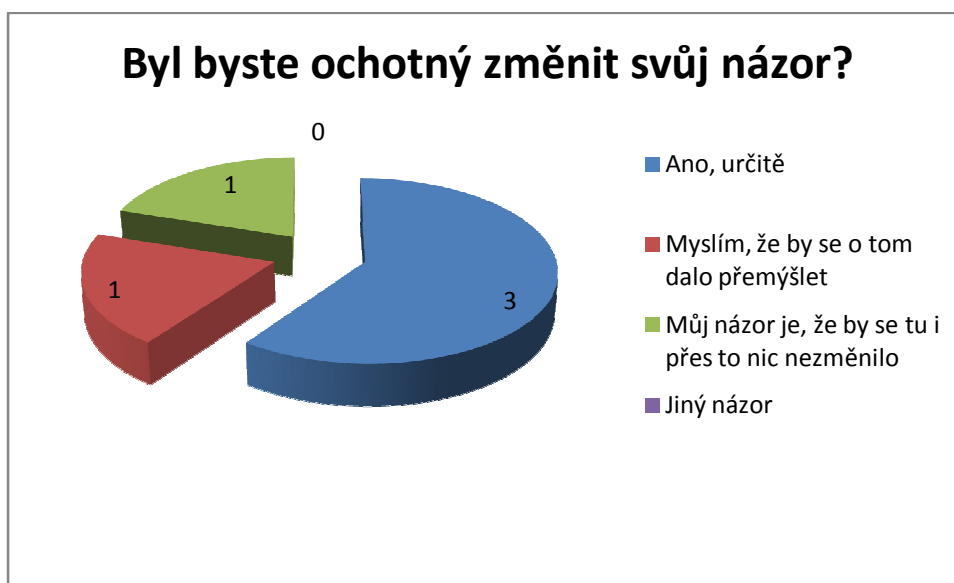
Graf 11: Uvažoval jste někdy o změně zaměstnání/zaměstnavatele? b)
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Podle názorů rozdělených dle věkových kategorií vyplývá, že pracovníci mladší 35 let mají diametrálně odlišný názor než pracovníci starší 35 let. Dalo by se říci, že tento výsledek kopíruje současnou situaci na trhu práce.

- 9) V případě, že pracovník odpověděl ano na předchozí otázku, čekala na něho ještě jedna doplňující otázka. Zda by při aplikaci motivačního programu byl ochoten změnit svou odpověď. Tento jev znázorňuje tabulka č. 13.

Byl byste schopný změnit svůj názor?	Počet odpovědí	Relativní četnost
Ano, určitě	3	60 %
Myslím, že by se o tom dalo přemýšlet	1	20 %
Můj názor je, že by se tu i přes to nic nezměnilo	1	20 %
Jiný názor	0	0 %

Tabulka 13: Byl byste schopný změnit svůj názor?
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 12: Byl byste ochotný změnit svůj názor?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tři z pěti pracovníků, kteří uvažují o změně zaměstnání, by byli schopni přehodnotit svou odpověď, kdyby se v podniku aplikoval motivační program, který by vedl k jejich větší spokojenosti.

2.5.2 Shrnutí získaných informací

Výše nabyté informace o postojích, názorech či připomínkách pracovníků považuji za klíčové, neboť to jsou právě ony, které mi pomohou s realizováním řady nápadů a návrhů pro zlepšení efektivnosti tohoto podniku.

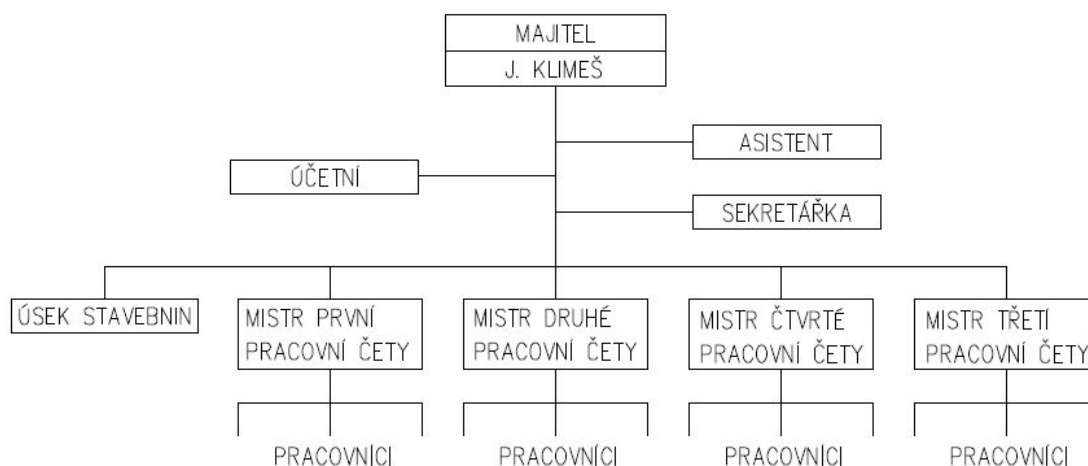
Po provedení celkové analýzy dotazníkového šetření jsem zjistil v první řadě veliký nedostatek v rámci obousměrné komunikace mezi majitelem a pracovníky. Dalším zjištěným nedostatkem je způsob hodnocení pracovníků, který majitel praktikuje. Většina pracovníků považuje slovní ohodnocení svých výkonů za nedostatečné a ve svých návrzích uvedli několik zajímavých způsobů, jak jinak by byli rádi hodnoceni. Dotazníkové šetření také vedlo ke zjištění řady faktorů, které demotivují pracovní výkon, neboť 87 % pracovníků uvedlo, že nejsou dostatečně motivováni k provádění maximálních výkonů při pracovním procesu. Mezi zjištěné faktory patří například již zmíněná špatná komunikace, neinformovanost či špatné ohodnocení pracovních výkonů.

3 NÁVRHOVÁ ČÁST

Následující kapitola využívá poznatků získaných v dotazníkovém šetření, které bylo doplněno osobními rozhovory. Je zde předložena řada návrhů a doporučení, která slouží k sestavení motivačního programu pro podnik XY s.r.o.

3.1 Návrh změny organizační struktury a vytvoření nové pracovní pozice

První navrhovanou změnou je změna organizační struktury podniku. Podnik využívá liniově štábní organizační strukturu, již popsanou v kapitole 2.1.6. Změna spočívá v rozdělení jednotlivých pracovních čtí o čtyřech pracovnících a to na jednoho mistra pracovní čety a tři pracovníky. Jedná se o delegování části práv, povinností a odpovědností na mistra čety, který bude zvolen samotnými pracovníky z každé pracovní čety. Navrhovaná změna je graficky znázorněna na obrázku č. 8. V praxi to bude znamenat vytvoření nové pozice, která bude nazvána mistr pracovní čety. Jeho povinnosti budou spočívat ve vedení, kontrolování a hodnocení jemu přidělené pracovní čety. Mistr bude následně reportovat veškeré informace majiteli podniku v týdenním intervalu.



Obrázek 8: Navrhovaná organizační struktura
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Mistrem by se měl stát ten pracovník, jenž má alespoň určité sklony k vedení lidí, zná své kolegy i z osobního života a dokáže organizovat práci malé skupiny (tří) lidí. Všechny zmíněné aspekty jsou důležité vzhledem k analýze dotazníku, ze kterého jsem získal klíčová data. Pracovníci se v něm vyjádřili, že jejich osobní problémy ovlivňují jejich pracovní nasazení a jejich komunikace s majitelem je na nedostatečné úrovni. Tyto zmíněné aspekty by měla navrhovaná změna eliminovat a přispět tak k vyšší efektivitě podniku, vyšší pracovitosti a spokojenosti pracovníků a tedy i samotného majitele.

3.2 Návrh zavedení normování běžných pracovních činností

Dalším zamýšleným návrhem je zavedení normování běžných pracovních činností, jako je pokládání chodníků, zateplování budov apod. Dle informací ze schůzek s majitelem jsem dle jeho zkušeností a připomínek sestavil tabulky, které ukazují průměrné doby jednotlivých etap při pokládání chodníků a také zateplování budov, které jsou v podniku aktuální. Níže nastavené časové normy jsou dle odhadu nastaveny poměrně benevolentně, a tudíž by urychlení pracovních úkonů nemělo mít v žádném případě vliv na jakost a kvalitu odvedené práce.

Název činnosti/etapy	Počet pracovníků	Normovaná spotřeba času
Příprava pracoviště	4	3,5 hodiny
Rozmístění materiálu pro začátek výkonu	4	4 hodiny
Položení 10 m ² chodníku	4	5 hodin
Úpravy, zasypání	4	10 % času nutného na položení chodníku
Dokončovací operace, úklid	4	10 % z celkového času

Tabulka 14: Pokládání chodníků
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Název činnosti/etapy	Počet pracovníků	Normovaná spotřeba času
Příprava pracoviště, stavba lešení	8	22,5 hodiny
Rozmístění materiálu pro začátek výkonu	4	4 hodiny
Pokládání (lepení) 10 m ² polystyrenu	4	2 hodiny
Úprava polystyrenu, míchání lepidla	2	10 % času celkové doby pokládání (lepení)
Dokončovací operace, úklid	8	20 % celkového času

Tabulka 15: Zateplování budov
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V praxi by tento návrh fungoval tak, že při dodržení stanoveného časového limitu by pracovníci byli odměněni za splnění pracovního výkonu s časovým předstihem. V opačném případě by to znamenalo určité srážky ze mzdy.

3.3 Návrh nového systému hodnocení

Posledním návrhem, ke kterému jsem došel díky dotazníkovému šetření je zavedení nového systému hodnocení. Tento systém by vycházel jak z hodnocení pracovního výkonu pracovníků samotného majitele (současný stav), tak také z reportů mistrů pracovních čet, jejichž působení jsem navrhl výše.

Navrhuji zavést systém kvartálních odměn, které obdrží ten pracovník, který během posledních tří měsíců:

- nechyběl ani jednu hodinu v práci, respektive neměl žádný pozdní příchod,
- byl na toto odměnění navrhnut mistrem pracovní čety,
- byl členem pracovní čety, která splnila více než 50 % všech pracovních úkolů před normovaným standardem.

Kvartální odměny si může majitel podniku zvolit dle svého uvážení. Osobně bych doporučil zvolit peněžní prémii nebo odměnění stravenkami.

3.4 Ekonomický dopad navrhovaných změn

Ekonomický dopad při zavedení první navrhované změny není pro podnik nikterak zlomový. Když vezmeme v potaz, že namísto šestnácti pracovních dělníků bude majitel zaměstnávat čtyři mistry a dvanáct pracovních dělníků, jeho mzdové výdaje se nemusí markantním způsobem zvýšit. Odměnou pro nově vzniklé pozice navíc k fixnímu platu mohou být daňově uznatelné benefity, jako jsou například stravenky, nebo příplatek či navýšení fixního platu dle uvážení majitele. Dle mého názoru je to přijatelná oběť, když to napomůže vyšší výkonnosti a spokojenosti pracovníků, tak samotného majitele.

Vyhodnocení ekonomického dopadu na podnik při zavedení druhé navrhované změny si ukažme na následujícím příkladu. Podnik dostane zakázku na položení 200 m²

chodníku. Jelikož v této práci nelze uvést konkrétní mzdové ohodnocení pracovníků, uvažujeme tedy hodinovou mzdu 60 Kč. Dle údajů uvedených v kapitole 3.2. budou mzdové náklady pro podnik při přesném dodržení normované spotřeby času vypočítány následovně:

Název činnosti	Počet pracovníků	Normovaná spotřeba času	Celková normovaná spotřeba času pro všechny pracovníky
Příprava pracoviště	4	3,5 hodiny	14 hodin
Rozmístění materiálu pro začátek výkonu	4	4 hodiny	16 hodin
Položení 10 m ² chodníku	4	4 hodin	320 hodin
Úpravy, zasypání	4	10 % času nutného na položení chodníku	35 hodin
Dokončovací operace, úklid	4	10 % z celkového času	38,5 hodin
			423,5 hodin

Tabulka 16: Norma pro pokládání chodníků
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkové mzdové náklady vynaložené na tento pracovní výkon činí 60 Kč * 423,5 hodin = 25.410 Kč.

Čas, který je nutno vynaložit na přípravu pracoviště a rozmístění materiálu nijak výrazněji neovlivňuje spotřebu času a není tedy potřeba tyto etapy nikterak urychlovat. Ovšem v případě, že se tempo pokládání chodníku zrychlí v průměru o 1 hodinu na 10 m², což také ovlivní čas potřebný pro úpravy a dokončovací operace, dostaneme následující údaje.

Název činnosti	Počet pracovníků	Normovaná spotřeba času	Celková normovaná spotřeba času pro všechny pracovníky
Příprava pracoviště	4	3,5 hodiny	14 hodin
Rozmístění materiálu pro začátek výkonu	4	4 hodiny	16 hodin
Položení 10 m ² chodníku	4	3 hodiny	240 hodin
Úpravy, zasypání	4	10 % času nutného na položení chodníku	27 hodin
Dokončovací operace, úklid	4	10 % z celkového času	29,7 hodin
			326,7 hodin

Tabulka 17: Kladná odchylka od normy pro pokládání chodníků
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkové mzdové náklady vynaložené na tento pracovní výkon při zrychlení prací oproti normované spotřebě času činí $60 \text{ Kč} \cdot 326,7 \text{ hodin} = 19.600 \text{ Kč}$.

Pokud by tento návrh fungoval, přinesl by majiteli:

- úsporu či zisk 5.810 Kč,
- časovou úsporu,
- možnost vyhotovení více zakázek,
- zdroj finančních prostředků pro odměňování pracovníků.

3.4.1 Celoroční ekonomické zhodnocení navrhovaných změn

Průměrná činnost podniku činí 9 aktivních měsíců v kalendářním roce. V aktuální situaci, kdy v podniku není zaveden žádný motivační program, je majitel schopen zastat až 40 zakázek podobného charakteru jako výše zmíněné pracovní úkony v jednom kalendářním roce.

Při úspěšném zavedení navrhovaných změn, majitel odhaduje možnost přibrání zhruba 15 zakázek za kalendářní rok navíc, v rámci uspořené času.

Celkový ekonomický dopad vyčíslený pro tento podnik za jeden kalendářní rok po aplikaci navrhovaných změn vykazuje následující tabulka č. 18.

Počet zakázek za rok	Přibližná průměrná úspora na jedné zakázce	Celková přibližná úspora za rok
55	5 810 Kč	319 550 Kč

Tabulka 18: Celoroční ekonomické zhodnocení navrhovaných změn
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vzhledem k celkovým mzdovým nákladům firmy XY s.r.o., které dle výkazu zisku a ztráty (2014) činily za rok 2012 1.888.000 Kč, se ušetřená částka 319.550 Kč promítne výrazněji v celkovém hospodaření podniku. Dojde tedy k výrazné úspoře času a především k poklesu ročních mzdových nákladů na 1.568.450 Kč, což činí pokles přibližně o 17 %.

Vzhledem k tomu, že podnik vykázal k roku 2012 záporný provozní výsledek hospodaření (Výkaz zisku a ztráty, 2014), který činil -128.000 Kč, mohlo by navýšení počtu zakázek tento výsledek pozitivně ovlivnit. Pokud by se tak nestalo, znamenala by tato úspora na mzdových nákladech navrácení podniku opět do zisku.

ZÁVĚR

Bakalářská práce, zaměřená na zvýšení výkonnosti a spokojenosti pracovníků a tedy i zvýšení spokojenosti majitele, čerpá informace z teoretické části, která tuto problematiku přehledně zpracovává. Takto nabyté informace jsou následně použity v analytické a následně i návrhové části, které se staly klíčovými při analýze motivace a návrhu motivačního programu v tomto podniku.

Za aktuální informace z chodu podniku vděčím především panu majiteli Jaroslavu Klimešovi, který mi umožnil se vcítit do stavu pracovního dělníka a poznat danou problematiku z druhého pohledu a také mi umožnil celou řadu schůzek jak s ním, tak také se samotnými pracovníky, zejména při provádění průzkumu motivace formou dotazníkového šetření.

Díky neustálé spolupráci jak s majitelem, tak také se zaměstnanci podniku, jsem získal potřebné znalosti a především zkušenosti na poli motivace zaměstnanců, které mi umožnily zpracovat tuto bakalářskou práci.

Doufám, že navrhované změny se dočkají své aplikace a napomohou tak k lepšímu chodu celého podniku a samotné spokojenosti jeho zaměstnanců.

Z mého osobního pohledu byl vynaložený čas na zpracování této práce velmi užitečným nejen pro akademické účely, ale chtěl bych se také této problematice věnovat i v budoucnu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ADAIR, J., 2004. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-868-5100-1.

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M., 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2. Dostupné také z <http://books.google.cz>

BEER, M., et al. 1984. *Strategic human resource management*. London: Collier Macmillan. ISBN 00-290-2390-4.

CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA., 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3348-7.

Firemní web, 2014 [online]. O nás. [citováno 2014-05-05]. Dostupný na WWW: <http://www.dobruska.cz/stavebniny/onas.html>

FOMBRUN, C., et al. 1984. *Strategic human resource management*. New York: Wiley. ISBN 04-718-1079-7.

FORSYTH, P., 2009. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2128-6.

HRONÍK, F., 2006. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1458-2.

KOUBEK, J., 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.

NAKONEČNÝ, M., 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha. ISBN 80-856-0301-2.

PAUKNEROVÁ, D., 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1706-9.

PILAŘOVÁ, I., 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, J., 2007. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1991-7.

ROMPOTL, J., 2013. *Kvalita výroby procesu (cvičení)*. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská

ŘÍČAN, P., 2010. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-802-4731-339.

STOREY, R., 2007. *Působení na druhé*. 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-807-3672-157.

Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2014 [online]. Oficiální server českého soudnictví. [citováno 2014-05-05]. Dostupný na WWW: <http://www.justice.cz>.

Výkaz zisku a ztráty, 2014 [online]. Oficiální server českého soudnictví. [citováno 2014-05-21]. Dostupný na WWW: <http://www.justice.cz>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Maslowova teorie hierarchie potřeb.....	14
Obrázek 2: Diagram příčin a následků.....	17
Obrázek 3: Cyklus lidských zdrojů.....	18
Obrázek 4: Harvardský model.....	20
Obrázek 5: Lineární organizační struktura.....	23
Obrázek 6: Současná organizační struktura podniku.....	27
Obrázek 7: Ishikawův diagram.....	29
Obrázek 8: Navrhovaná organizační struktura	46

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Kolik je Vám let?	32
Graf 2: Jste dostatečně motivováni?	33
Graf 3: Důvody nízké motivace.....	34
Graf 4: Ovlivňují Vaše osobní problémy Vaše pracovní nasazení?	35
Graf 5: Ovlivňují Vaše osobní problémy Vaše pracovní nasazení? b).....	36
Graf 6: Návrhy způsobu hodnocení	38
Graf 7: Zavedení normování činností	39
Graf 8: Zavedení normování činností b)	40
Graf 9: Komunikace s majitelem.....	41
Graf 10: Uvažoval jste někdy o změně zaměstnání/zaměstnavatele?.....	42
Graf 11: Uvažoval jste někdy o změně zaměstnání/zaměstnavatele? b)	43
Graf 12: Byl byste ochotný změnit svůj názor?	44

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Kolik je Vám let?	31
Tabulka 2: Jste dostatečně motivováni?.....	32
Tabulka 3: Důvody nízké motivace	33
Tabulka 4: Ovlivňují Vaše osobní problémy Vaše pracovní nasazení?	35
Tabulka 5: Ovlivňují Vaše osobní problémy Vaše pracovní nasazení? b)	36

Tabulka 6: Kdo a jakým způsobem hodnotí Váš výkon?	37
Tabulka 7: Návrhy způsobu hodnocení.....	37
Tabulka 8: Zavedení normování činností.....	38
Tabulka 9: Zavedení normování činností b).....	39
Tabulka 10: Komunikace s majitelem	40
Tabulka 11: Uvažoval jste někdy o změně zaměstnání/zaměstnavatele?	41
Tabulka 12: Uvažoval jste někdy o změně zaměstnání/zaměstnavatele? b).....	42
Tabulka 13: Byl byste schopný změnit svůj názor?	44
Tabulka 14: Pokládání chodníků	47
Tabulka 15: Zateplování budov	47
Tabulka 16: Norma pro pokládání chodníků.....	49
Tabulka 17: Kladná odchylka od normy pro pokládání chodníků	50
Tabulka 18: Celoroční ekonomické zhodnocení navrhovaných změn	51

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA Č. 1 NÁHLED DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

PŘÍLOHY

PŘÍLOHA Č. 1 NÁHLED DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Analýza motivace zaměstnanců ve společnosti XY s.r.o.

Dobrý den,

Jmenuji se Jan Rohlena a jsem studentem 3. ročníku VUT v Brně, Fakulty podnikatelské, oboru Ekonomika a procesní management.

V mé bakalářské práci se zabývám motivací zaměstnanců v podniku, ve kterém pracujete. Prosím o trochu Vašeho času a vyplnění tohoto dotazníku, který by měl být stěžejním materiálem pro zpracování mé bakalářské práce. Zároveň Vás prosím o důkladnou rozvahu nad každou odpovědí, jelikož cílem práce je předložit návrh motivačního programu panu řediteli a jeho následné aplikování. Z toho plyne, že čím více kvalitních informací získám, tím více to může pomoci Vaší spokojenosti v tomto podniku v budoucím období. Dotazník je anonymní a slouží výhradně k účelům zpracování bakalářské práce.

Děkuji za spolupráci.

Otázka č. 1)

Kolik je Vám let ?

Méně než 35 let (včetně) x Více než 35 let

Otázka č. 2)

Jste dostatečně motivováni, abyste pracovali, jak se říká, na 100 % každý den v práci?

ANO x NE

Uveďte alespoň tři důvody, podporující Vaši odpověď:

Otázka č. 3)

Stalo se Vám někdy, že Vaše osobní problémy ovlivnily Vaše pracovní nasazení?

ANO

x

NE

Otázka č. 4)

Kdo a jakým způsobem hodnotí Váš pracovní výkon?

Vaše odpověď:

Otázka č. 5)

Uveďte způsoby hodnocení Vašeho pracovníku výkonu, které byste považovali za dostačující a motivující k maximálnímu pracovnímu nasazení?

Otázka č. 6)

Uvítal byste možnost normování nejčastěji měřitelných pracovních úkonů jako je pokládání chodníků, zateplování budov atd., kdyby se dle míry splnění normy udělovaly prémie nebo naopak srážky ze mzdy?

- a) Výborný nápad
- b) V tomto podniku je to těžko dosažitelné
- c) Jsem proti

Otázka č. 7)

Máte možnost se podělit o svoje názory či připomínky s majitelem, nebo pociťujete nutnost nechat si vše pro sebe? Čili na jaké úrovni je podle Vašeho názoru vnitropodniková komunikace mezi Vámi jako zaměstnancem a majitelem?

- a) Rád si vše řeknu před všemi při ranním nástupu
- b) Vyčkám na chvíli, kdy mohu mluvit s majitelem jen mezi čtyřma očima
- c) Své připomínky si nechávám pro sebe
→ Jaký pro to máte důvod?

Otázka č. 8)

Uvažoval jste někdy o změně zaměstnání /zaměstnavatele?

- a) Ano, hledám jiné zaměstnání
- b) Ano, chci pokračovat ve své profesi, ale v jiném podniku
- c) Ne, jsem rád, že jsem zaměstnaný
- d) Pořád o tom přemýšlím, ale nemohu se rozhodnout
- e) Jiný názor:

Otázka č. 9)

V případě, že jste na předchozí otázku odpověděl ano, byl byste schopný změnit Váš názor, kdyby se v tomto podniku aplikoval motivační program, který by Vám přinesl větší spokojenost z Vašeho zaměstnání? Čili jste schopen se přizpůsobit určitým změnám, ve prospěch Vašeho zaměstnavatele a tím i ku prospěchu Vašeho?

- a) Ano, určitě
- b) Myslím, že by se o tom dalo přemýšlet
- c) Můj názor je, že by se tu i přes to nic nezměnilo
- d) Jiný názor:

Otázka č. 9 byla poslední. Děkuji Vám za spolupráci a doufám, že Vaše úsilí při vyplňování tohoto dotazníku Vám v blízké době přinese užitek.