

Motivace pracovníků ve firmě Axiom SW s.r.o.

Zuzana Putnová

Bakalářská práce
2009

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana PUTNOVÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**

Téma práce: **Motivace pracovníků ve firmě Axiom SW s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

1. Provedte rešerši literárních zdrojů a zpracujte teoretickou část práce.
2. Popište současný stav hodnocení a motivace pracovníků ve společnosti Axiom SW s. r. o.
3. Provedte analýzu současného stavu hodnocení a motivace pracovníků ve společnosti Axiom SW s. r. o. Zvolte vhodnou metodu analýzy.
4. Navrhňte kroky vedoucí k optimalizaci motivace pracovníků ve společnosti Axiom SW s. r. o. tak, aby byly v souladu se strategickým záměrem společnosti.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

[2] SEDLÁČEK, J. Motivace. Praha: Supro, 1970. 173 s. ISBN 80-86851-61-3.

[3] LANNDOVÁ, J. Chytře na peníze. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2008. 64 s. ISBN 80-247-0422-6.

[4] WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada, 2008. 64 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

[5] PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace, jak zařídit, aby pro Vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jiří Peprníček
EXT.

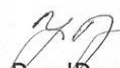
Datum zadání bakalářské práce:

24. února 2009

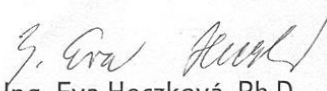
Termín odevzdání bakalářské práce:

28. dubna 2009

Ve Zlíně dne 23. března 2009


PaedDr. Josef Rydlo
v.zast. děkanka




Ing. Eva Heczková, Ph.D.
v.zast. vedoucí katedry

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce je analyzovat systém odměňování a motivace zaměstnanců ve firmě Axiom SW s.r.o. Cílem této práce je na základě provedené analýzy zhodnotit tento systém a navrhnout možnosti řešení, které by vedly ke zlepšení. Tato bakalářská práce je rozdělena na dvě části. První část je teoretická a zabývá se obecným výkladem motivace obecně. Druhá část je praktická a je zaměřena na ohodnocování pracovníků pomocí různých složek odměna ohodnocení. Pro získání vypovídajících informací byl použit průzkum formou dotazníkového šetření. Na základě zjištěných výsledků byly identifikovány problematické oblasti a byla navržena doporučení ke zlepšení současné situace.

Klíčová slova: motivace, potřeby, motivační teorie, práce, odměňování, složky odměňování

ABSTRACT

The topic of the Bachelor work is to analyze the remuneration and motivation system of employees in the company Axiom SW s.r.o. The goal of this work is to assess this system on the basis of executed analysis and to suggest possible ways of solution that could lead to its improvement. This Bachelor work is divided into two parts. The first one is theoretical and deals with general presentation of motivation. The second one is practical and targets to a valuable employees to help different parts of remuneration. To get the information, there was used a questionnaire survey. There had been found equivocal areas and therefore were suggested recommendations for improvement of current situation.

Keywords: motivation, needs, theory of motivation, work, remuneration, parts of remuneration

Na tomto místě, bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Jiřímu Peprníčkovi za odborné rady a připomínky při psaní této práce. Dále členům managementu a všem pracovníkům firmy Axiom SW s.r.o. za jejich cenné rady. Také bych ráda poděkovala svému oponentovi Ing. Zdeňku Mišurcovi za jeho rady při psaní mé bakalářské práce.

Motto:

„Výše civilizace a kultury člověka je právě taková, jak vysoká je mzda, kterou jim vynáší jejich denní práce. Touha člověka po vyšší mzdě se nikdy nezastaví“.

Tomáš Baťa

OBSAH

ÚVOD.....	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MOTIVACE.....	11
1.1 MOTIVACE ČINNOSTI KOLEKTIVU A JEDNOTLIVCE	11
1.2 TEORIE MOTIVACE K VEDENÍ LIDÍ	12
1.2.1 Maslowova teorie potřeb	12
1.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie	15
1.2.3 Vroomova teorie očekávání	16
1.2.4 Adamsova teorie rovnováhy.....	17
1.2.5 Skinnerova teorie pozitivního posílení.....	18
1.2.6 McClellandova teorie získaných potřeb	19
1.2.7 Rendellova teorie.....	20
1.3 PENÍZE A TEORIE SPOLEČENSKÉHO SROVNÁVÁNÍ.....	22
2 PRAKTICKÉ PŘÍSTUPY K MOTIVACI.....	25
2.1 USPOKOJENÍ Z PRÁCE	25
2.2 NÁPLŇ PRÁCE.....	27
2.3 ROTACE NÁPLNĚ PRÁCE.....	27
2.4 ROZŠÍŘOVÁNÍ NÁPLNĚ PRÁCE.....	28
2.5 OBOHACOVÁNÍ NÁPLNĚ PRÁCE.....	28
2.6 PŘEMĚNA NÁPLNĚ PRÁCE	29
3 STRES	30
4 SHRUTÍ.....	31
II ANALYTICKÁ ČÁST	32
5 AXIOM SW.....	33
5.1 HISTORIE A SOUČASNOST	33
5.2 STRATEGIE	33
5.3 PŘEDMĚT ČINNOSTI SPOLEČNOSTI AXIOM SW S.R.O.....	34
5.4 NAV ZÁKLADNÍ INFORMACE O PRODUKTECH	34
5.4.1 Microsoft Dynamics™ CRM	34
5.4.2 Implementace podnikových řešení Microsoft Dynamics™	35
5.4.3 Poimplementační služby	35
5.4.4 Projekty firmy Axiom SW s.r.o.....	36
5.4.4.1 Automotive Business Solutions (ABS).....	36
5.4.4.2 e-BOOKS	36
5.5 KOMPLEXNÍ PŘEHLED, SPOLUPRÁCE A VÝMĚNA INFORMACÍ.....	37
6 PROJEKTOVÉ ODDĚLENÍ	40
7 FORMA ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ	42

7.1	ZÁKLADY TVORBY DOTAZNÍKU	42
7.1.1	Stanovení cíle	43
7.1.2	Délka vyplňování	43
7.1.3	Formulování otázek.....	43
8	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ.....	45
9	ODMĚNOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	47
9.1	MZDA	48
9.1.1	Složky mzdy.....	48
9.2	PŘÍPLATKY	50
9.2.1	Příplatek za certifikaci.....	50
9.2.2	Příplatek za vedení oddělení	50
9.2.3	Funkční příplatek za prováděný druh práce	50
9.3	ODMĚNY	51
9.3.1	Fáze projektu implementace informačního systému Microsoft Dynamics NAV:.....	51
9.4	ODMĚNY Z DOHOD	55
9.5	OSTATNÍ FORMY ODMĚŇOVÁNÍ	55
9.5.1	Zdravotnický příspěvek.....	55
9.5.2	Příspěvek na stravování.....	55
9.5.3	Příspěvek na pojištění	55
9.5.4	Sportovní aktivity.....	56
9.5.5	Jazykové kurzy.....	56
9.5.6	Dovolená nad rámec.....	56
10	DOPORUČENÍ PRO FIRMU AXIOM SW S.R.O. NA ZÁKLADĚ VÝSLEDKŮ ZJIŠTĚNÝCH Z ANALÝZY ODMĚŇOVACÍHO ODDĚLENÍ.....	57
10.1	SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	57
10.2	VÍCE FOREM VZDĚLÁVÁNÍ A ZVYŠOVÁNÍ KVALIFIKACE	58
	ZÁVĚR	59
	RESUME	61
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	63
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	64
	SEZNAM OBRÁZKŮ	65
	SEZNAM TABULEK.....	66
	SEZNAM PŘÍLOH.....	67

ÚVOD

V jednotlivých podnicích se od vedoucích pracovníků vyžaduje, aby zabezpečili bezproblémový chod organizace a v ekonomické oblasti především dlouhodobou prosperitu. Jejich úspěšnost je z velké části závislá na organizaci pracovního procesu a jejich přístupu k vedení zaměstnanců. Aby zaměstnanci podávali nejen kvantitativně dobrý výkon, ale také kvalitativně, je žádoucí, aby byli k práci dostatečně motivováni. Motivace je nepřetržitý, stále se rozvíjející proces. Aby neztratila na své účinnosti, musí být dlouhodobá a dostatečně plánovaná. Poté lze předcházet řadě problémů týkajících se nízké produktivity práce nebo také špatných vztahů mezi zaměstnanci.

Hlavním indikátorem motivace jsou pro pracovníky odměny. Každá firma používá své specifické techniky, které se často liší. Proto je nutné přesně vypracovat základní principy, na kterých je postaven systém odměňování každé firmy. Systém odměňování musí odpovídat třem cílům. Být přitažlivý – podporovat motivaci zaměstnanců, být srovnatelný s odměnami, které jsou nabízeny v jiných firmách a s úsilím, které zaměstnanec projevuje během své profesionální aktivity. Být spravedlivý – dát zaměstnanci pocit, že není v poměru k jiným zaměstnancům ve finanční nevýhodě a že je odměňován podle svých zásluh. Být jasný – systém musí být založen na známých mechanismech, pochopitelných všem zaměstnancům.

V této bakalářské práci bude vysvětlen pojem odměňování jako globální celek, který zaměstnanec očekává a dostává od firmy za svoji práci. Motivace zaměstnanců ve firmě Axiom SW s.r.o. bude strukturována do hlavních kategorií: odměňování finanční přímé, odměňování finanční nepřímé, odměňování nefinanční.

V současné době ve většině evropských zemích, existuje neobyčejná souběžnost tendencí v rámci politik odměňování, vázaná na provázanost ekonomických vztahů. Základní čtyři tendence jsou: hledání flexibility, substituce kompetence za pracovní místo jako základ pro odměňování, integrace mzdových politik do politik udržování zaměstnanosti, zvýšení komplexnosti systémů odměňování.

Hledání flexibility – „podle ankety Koubka a Brewstera šedesát procent českých firem zvyšuje variabilní části odměňování. Především odměnou podle zásluh a „profit sharing“ a ne zvyšováním základních platů“. U tohoto typu tendence se většina firem snaží o rozšíření variabilní části odměňování tak, aby se co nejvíce přiblížila k možným ekonomickým rizikovým změnám a mohla je doprovázet a včas reagovat.

Substituce kompetence za pracovní místo jako základ pro odměňování – „mnozí ředitelé útvaru lidských zdrojů v Evropě se orientují k „odměňování kompetencí“, neboť říkají, pro firmu není důležité místo, na kterém je zaměstnanec zařazen v klasifikační tabulce, ale jaké jsou jeho kompetence (znalosti a schopnosti), které reálně a každodenně používá ve své práci pro firmu“. Tento typ tendence má základní dva prvky a to kompetence a přesná definice pracovního místa. Tyto dva prvky se spojují s hnutím těch zaměstnavatelů, kteří považují kvalifikační tabulky za příliš rigidní a snaží se je nahradit zesílením faktoru kompetencí personálu. Existuje tedy tendence hledat rovnováhu mezi kompetencemi a přesnou definicí pracovních míst.

Integrace mzdových politik do politik udržování zaměstnanosti – „někteří ředitelé podniků, které mají problémy (v současné době hlavně ve Španělsku a ve Francii), navrhuji limitovat nebo snížit platy novým zaměstnancům, aby udrželi platy ohrožených pracovních míst, nebo jsou proti náboru nových zaměstnanců, často i mladých“. Tento tendenční typ má snahu udržet zaměstnanost nebo její minimální redukci v krizové situaci hledají některé podniky možnost, jak působit na důležitou ekonomickou proměnnou – objem mezd.

Zvýšení komplexnosti systémů odměňování - komplexní systémy jsou vypracovány tak, aby odpovídaly jak ekonomickým podmínkám, tak strategiím firem i požadavkům zaměstnanců.

Komplexnost systémů odměňování je problematika, kterou řeší tato bakalářská práce. Jak již bylo řečeno, bude se jednat o globální proces. Budou zde řešeny mzdy a jejich variabilní rozvoj, finanční participace na výsledcích firmy. Jelikož firma Axiom SW s.r.o. tak jako jiné současné podniky zjednodušuje systém odměňování například integrováním mnoha typů prémie a odměn do základní mzdy, úkolem práce bude zjednodušení systému odměňování tak aby pro zaměstnance firmy již nebyla četba výplatní listiny těžkou zkouškou.

V návaznosti na cíl bakalářské práce byly stanoveny následující výzkumné otázky:

- Jsou zaměstnanci společnosti Axiom SW s.r.o. dostatečně informováni o zásadách závislosti odměny a výkonu?
- Jsou zaměstnanci spokojeni se stávajícím systémem ohodnocování?

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Motivací pracovníků ve skutečnosti rozumíme ovlivňování způsobu jejich chování, pro dosažení předem stanovených cílů organizace. Ke zvolení správného způsobu, jak toto lidské chování ovlivnit, je nutno znát skutečnosti, jak k vlastnímu procesu motivace dochází. Znalost a využití tohoto procesu by mělo být samozřejmostí u všech vedoucích pracovníků, jejichž náplní práce je vést své podřízené. Správný způsob vedení znamená, že vedoucí pracovník pomocí motivačních nástrojů ovlivňuje jejich chování.

1.1 Motivace činnosti kolektivu a jednotlivce

Motivace je nejdůležitějším prvkem zvýšení zájmu o určitou činnost. Je řada prostředků, kterými můžeme záměrně působit na zvýšení výkonů jednotlivce nebo skupiny a vyprovokovat zájem.

Nejdříve musíme pojmenovat základní potřeby jednotlivce, jejichž uspokojení je motorem činnosti. Je to potřeba:

- poznání (poznávat neznámé věci a jevy)
- činnosti (normální, psychicky zdravý člověk potřebuje neustále něco dělat)
- sociálního styku (člověk potřebuje společnost jiných lidí)
- výkonu a sociálního uznání (získat co nejvyšší postavení ve skupině)
- vytvářet cíle (tato potřeba dává činnosti smysl)

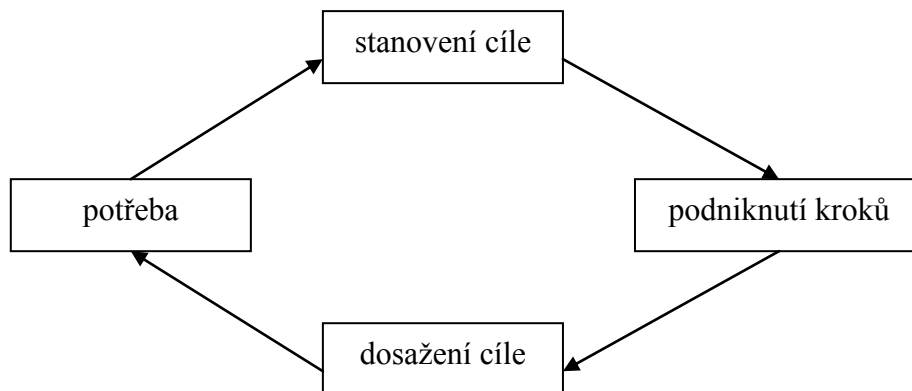
Dále je potřeba rozlišit motivační sílu na vnitřní a vnější:

- Vnitřní motivací rozumíme motivy spjaté přímo s nějakou činností – zejména zvědavost, funkční libost (radost z činnosti, líbí se mi to, dělám to rád).
- Vnější motivace zahrnuje motivy zprostředkované – odměna a trest, pochvala, prestiž, perspektiva dosažení osobnostní hodnoty (když se ti podaří toto, dostaneš kolo).

Rozdíl mezi vnitřní a vnější motivací je třeba chápat jako relativní. Působí obojí a obojí můžeme využívat. [12]

Samotný proces motivace lidského chování vychází z předpokladů, že každý člověk má určité potřeby a v případě, kdy tyto potřeby jsou neuspokojeny, je jedinec ve vnitřní nerovnováze. Neuspokojené potřeby vytvářejí přání, touhy něčeho dosáhnout či něco získat a tím tyto své potřeby uspokojit. Jakmile má jedinec stanoven svůj cíl, začíná vyhledávat

různé způsoby a cesty, od nichž očekává, že ho ke stanovenému cíli dovedou. Ve chvíli, kdy je stanoveného cíle dosaženo a potřeba uspokojena, dochází ke zhodnocení, vědomému či nevědomému zda se vlastní vynaložené úsilí vyplatilo.



Obr. 1. Schéma procesu motivace[vlastní]

1.2 Teorie motivace k vedení lidí

Teorie o potřebách, aspoň pokud se týká motivace, vycházejí z Maslowových původních prací, které byly provedeny za účelem znovu zařazování lidí do společnosti, resp. Jejich duševní rehabilitace. Dnes se obvykle zaměřuje pozornost na motivaci managementu a dělníků. Jedna věc, která stojí za zapamatování, je, že původní Maslowova hierarchie potřeb obsahovala ne pět, nýbrž šest prvků. Těch pět, které jsou nejčastěji citovány, jsou potřeby „fyziologické“, „bezpečí“, „sounáležitosti“, „uznání“, a „seberealizace“. To, co je obvykle zanedbáváno, je to, co Maslow nazýval „meta-potřebami“, které zahrnovaly oblast různých potřeb, jako jsou potřeby „poznávací“ a „estetické“, nacházející se někde mezi uznáním a seberealizací. Co však původní teorie rozeznávala, bylo to, že lidské potřeby se v čase mění a že za různých okolností se i jejich hierarchie mění. [13]

1.2.1 Maslowova teorie potřeb

Maslowova „hierarchie potřeb“ je tak nazvána proto, že je založena na velmi jednoduchém základě: Uspokojená potřeba přestává být motivačním faktorem. Navíc jeho původním argumentem bylo, že dvou prvních potřeb musí být dosaženo, než se jednotlivec může posunout k potřebám vyššího řádu. To znamená, že se musíme nejprve postarat o uspokojení našich potřeb fyziologických a potřeby bezpečí, abychom mohli přejít k uspokojování po-

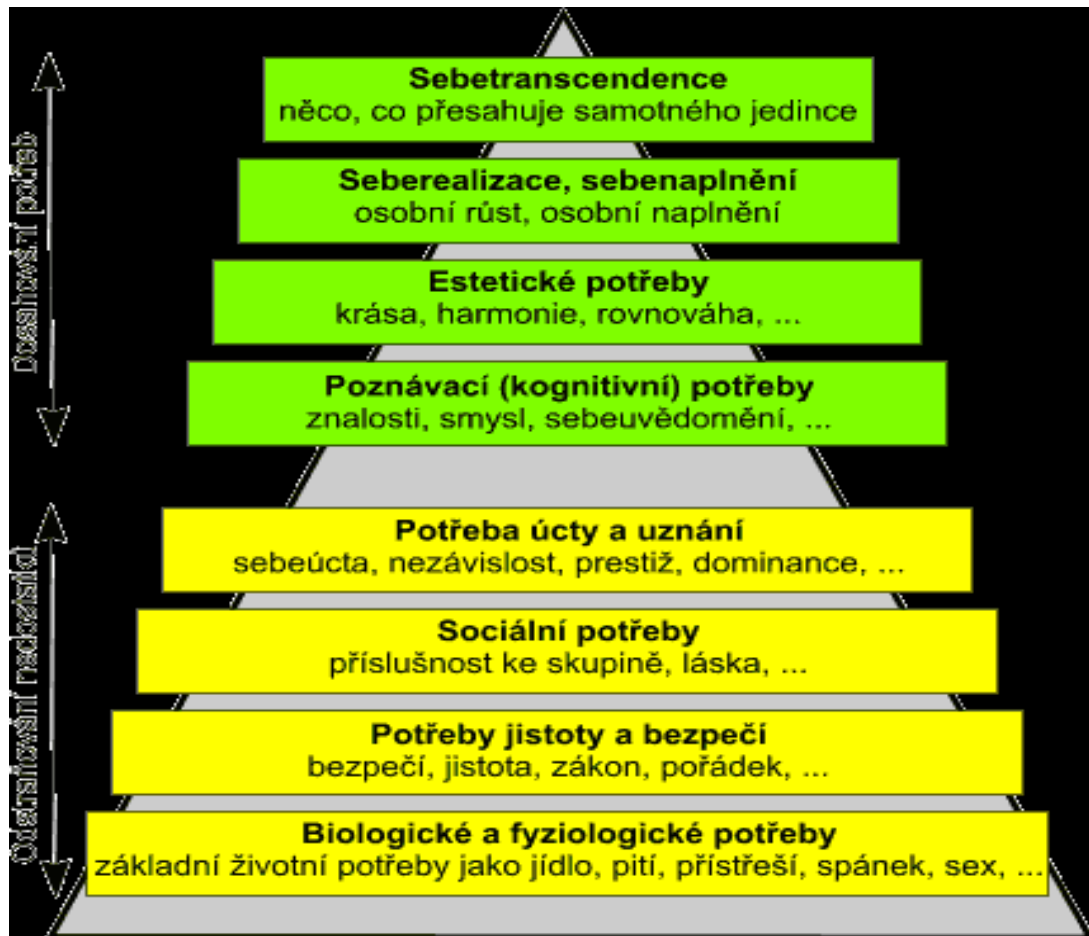
třeb sociálních či potřeby seberealizace a podobně. Ovšem mnohem lepším způsobem náhledu na tyto potřeby je jejich zkoumání v podmínkách organizace (podniku) a příslušného prostředí. Níže uvedený seznam ukazuje, co je tím míněno. Pro jednoduchost – Maslowova hierarchie potřeb obsahuje těchto pět hlavních potřeb:

- Seberealizace – osobní či odborný růst, autonomie (samostatnost), dobré zaměstnání
- Sebeúcta – žádanost (o radu, službu, spolupráci apod.), postavení, úspěch dobré výsledky, kuráž, uznání, zvláštní výhody
- Společenské ocenění – společné úkoly, společně sdílené kanceláře, uznání, členství v týmu.
- Stabilita a bezpečí – náplň práce, pravidelnost, jasná role, struktura, komunikace, bezpečnost, dohody, smlouvy.
- Fyzické – vzhled prostředí, vibrace, teplota, prostor, hluk, ovzduší, stravovací zařízení.

[13]

Úroveň potřeb	Hlavní odměny	Organizační faktory
1. Fyziologické potřeby	Jídlo, voda, spánek, sex	- plat
		- příjemné pracovní podmínky
		- bufet, jídelna
2. Potřeby bezpečnosti	Jistota, bezpečí, stabilita, ochrana	- bezpečné pracovní podmínky
		- podpora ze strany zaměstnavatele
		- jistota zaměstnání
3. Sociální potřeby	Láska, cit, potřeba někam náležet	- soudržný pracovní tým
		- přátelský dohled
		- profesní svazy
4. Potřeby ega	Sebeúcta, respekt k vlastní podobě, prestiž, postavení	- společenské uznání
		- pojmenování práce
		- vysoce postavená práce
		- zpětná vazba od práce samotné
5. Potřeba seberealizace	Růst, pokrok, kreativita	- práce vyžadující úkoly
		- příležitost ke kreativě
		- úspěch v práci
		- postup v rámci organizace

Tab. 1. Rozdělení potřeb [vlastní]



Obr. 2. Maslowova hierarchie potřeb [13]

Maslowovou prací byla inspirována celá řada dalších autorů, kteří pyramidu členili do jiných kategorií (např. James: materiální, sociální, spirituální, Mathews: fyziologická úroveň, úroveň příslušnosti a úroveň sebenaplnění, Alderfer: existencionální, vztahová a růstová, atd.), jiní jej modifikovali (např. Allport) na systémový model, ve kterém nejsou až tak striktně vymezeny hierarchie. Zní to docela rozumně: i bezdomovec, který se pochopitelně hlavně stará o přístřeší a jídlo, hledá porozumění a vztahy s jinými, a opačně; i velmi duchovní člověk dostává hlad a tiší tuto potřebu.

Systémový model nabízí i Stephen Covey ve formě čtyř základních lidských potřeb - fyzické, sociální, mentální a duchovní - ve kterém je nutno harmonicky uspokojovat všechny uvedené potřeby. [13]



Obr. 3. Systémový model podle Stevena Coveye [13]

Velmi podobný model nabízejí Paul Lawrence a Nitin Nohria ve své publikaci z roku 2002 „Driven: How human nature shapes our choices”. Zatímco Covey při konstrukci svého modelu vycházel ze studia „literatury moudrosti”, Lawrence a Nohria, odborníci na pracovní motivaci, vnímají člověka jako produkt přirozeného výběru. Vycházeli z poznatků evoluční biologie a psychologie a došli k závěru, že lidské chování je podřízeno čtyřem (ABCD) základním silám (drives):

- Acquire – potřeba jedince získávat objekty a zkušenosti, které stav jedince zlepšují vzhledem k ostatním lidem.
- Bond – potřeba navazovat s ostatními lidmi reciproční vztahy.
- Comprehend – potřeba poznávat a pochopit „smysl světa”, který je z větší části sociálním konstruktem.
- Defend – potřeba ochraňovat a bránit svou rodinu, přátele, přesvědčení a zdroje. [8]

1.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Frederick Herzberg si všiml, že na pracovišti existují dva faktory: absence prvních způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti, zatímco absence druhých nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti. První skupinu nazval faktory hygienickými, druhou faktory motivačními. Mezi hygienické patří například: firemní benefity (např. auto, mobil), pracovní podmínky, plat, vztahy s podřízenými a nadřízenými. Mezi motivační patří úspěch, uspokojení z práce, uznání, odpovědnost, pokrok a osobní rozvoj. Herzberg porovnal tyto dvě skupiny vzhledem k časovým dopadům s tímto

závěrem: uspokojení hygienických faktorů přinese jenom krátkodobý efekt a uspokojování motivačních faktorů přináší relativně dlouhodobou spokojenost.

Uvedu konkrétní příklad aplikace dvoufaktorové teorie: uznání za odvedenou práci (motivační faktor) a výplata (hygienický faktor). Pokud pracovníka nezaplatíme, bude pravděpodobně víceméně rozzloben. Pokud jej zaplatíme, bude krátkodobě rád, ale to brzy pomine. To jest po poměrně krátkém čase po výplatě (výplatě nad určitý limit, samozřejmě) nebude ani spokojen, ani nespokojen. Na druhou stranu, jestliže mu poklepeme na rameno a upřímně proneseme: „Dobrá práce!“, bude mít tento dobrý pocit relativně dlouho a tento pocit se odrazí na jeho pracovním výkonu. A pokud na ramena neklepáme a lidem neděkujeme, alespoň je tím, jako v případě nezaplacení výplaty, nerozzlobíme.

Z teorie Herzberga vyplývá, že manažeři by se měli snažit plněním hygienických faktorů podřízené nerozzlobit, avšak nebrat plnění hygienických faktorů jako něco, co požene lidi vpřed. To je potřeba dělat trochu jinak. [9]

1.2.3 Vroomova teorie očekávání

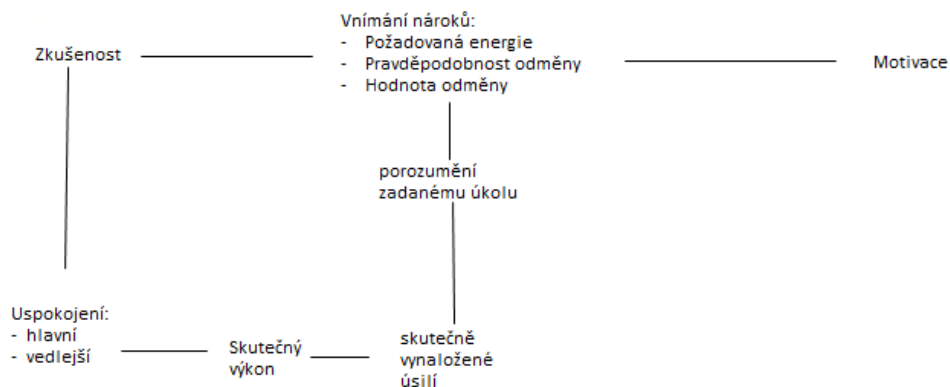
Procesní teorie se zabývají motivací v termínech racionálních kognitivních procesů. Známa je teorie očekávání Victora Vrooma (*1932):

Neustále v nás probíhá proces predikce budoucnosti. Jestliže jsme přesvědčeni o dosažitelnosti a atraktivnosti cíle a způsobu cesty k výsledku, pak jsme motivováni cíle dosáhnout. Při rozhodování se o našem chování upřednostňujeme to, které má největší motivační sílu. Motivační síla je v podstatě úměrná třem našim přesvědčením. a) Valence - přesvědčení o přitažlivosti cíle, b) Instrumentality - přesvědčení o tom, že když se budeme chovat definovaným způsobem, cíle dosáhneme a c) Expectancy - přesvědčení o tom, že se tak chovat budeme umět.

Z praktického hlediska je nutné pracovat s těmito přesvědčeními:

- že cíl je a že je žádoucí,
- že je vůbec možné cíle dosáhnout
- že právě daný člověk může cíle dosáhnout,
- že daný způsob dosažení cíle je vhodný a etický,
- že si daný člověk cíle zaslouží.

Pochopitelně, nejde jen o slibování a přesvědčování, ale také, a to hlavně, praktickými ukázkami - vedení příkladem - ze strany leadera.[8]



Obr. 4. Schéma expektační teorie

1.2.4 Adamsova teorie rovnováhy

John Stacey Adams uvedl tuto teorii pracovní motivace v roce 1963. Podle této teorie si pracovníci podle srovnatelných tržních měřítek porovnávají, co do práce vkládají s tím, co z ní získávají. Vkládají svůj čas, úsilí, loajalitu, toleranci, flexibilitu, angažovanost, spolehlivost, duši i srdce a získávají finanční odměny, benefity, jistotu, uznání ocenění, odpovědnost, pocit rozvoj a růstu, zábavu atd. Pokud mají pocit, že jejich vstupy nejsou patřičně vyváženy s výstupy, stávají se demotivovanými a hledají změnu, nebo zlepšení, nebo snižují své vklady do práce. Pokud mají pocit, že vyváženy jsou, jsou motivováni pokračovat na stejné úrovni vstupů. Bude-li mít pracovník pocit, že je přeceněn, může zvýšit své pracovní úsilí, avšak také může vnitřně přehodnotit hodnotu svých vstupů směrem nahoru bez současného zvýšení vnějšího projevu - reálných vstupů do práce.

Podle teorie pracovníci vstupy a výstupy sčítají, to jest, jednu méně uspokojivou část (například pocit odpovědnosti) lze nahradit přidáním druhé (například jistoty).

Je třeba též podotknout, že vnímání vstupů a výstupů je obvykle individuální, a to podle toho, jaké mají pracovníci hodnoty. Zrovna tak je mohou nesprávně vnímat z důvodů, že nemají správné informace. Například bude-li pracovník přesvědčen, že firemní automobil je nároková věc, bude jeho vnímání jistě jiné od toho pracovníka, který bude přesvědčen, že to je forma ocenění pracovního výkonu.

1.2.5 Skinnerova teorie pozitivního posílení

Burrhus F. Skinner (*1904 - †1990), význačný americký psycholog, zastánce behaviorismu, se zabýval operačním podmiňováním při modifikaci chování.

Idea jeho teorie pozitivního posilování je založena na prosté myšlence: důsledky (chování) ovlivňují chování. V centru této teorie stojí tři pravidla důsledků:

- důsledky, které dávají odměnu a posilují chování,
- důsledky, které poskytují potrestání chování a oslabují
- v případě, že důsledky, které neposkytují ani odměnu, ani potrestání, chování vyhasíná.

Praktická aplikace této teorie je zřejmá: chceme-li posílit chování (aby bylo intenzivnější, častější, pravděpodobnější), poskytneme za něj odměnu. Naopak, chceme-li jej oslabit (udělat méně intenzivní, méně častější, méně pravděpodobnější), poskytneme trest. Pokud chceme, aby chování vyhaslo (postupně zmizelo), nevěnujeme mu pozornost. A my také tak fungujeme: chování, které se nám osvědčilo, tj. poskytlo nám pozitivní zpětnou vazbu, opakujeme a na druhou stranu byli bychom blázni, kdybychom dělali to, co evidentně výsledky, které chceme, nedává. [12]

Teorie pozitivního posílení je teorie funkcionalistická: ukazuje, jak věci fungují, nedává však návod na to, co přesně funguje v tom smyslu, že neříká, co přesně posiluje, nebo oslabuje dané chování. Musíme si na to přijít my sami metodou pokus a omyl, avšak vyzbrojení ostatními teoriemi motivace a naší vnímavostí a flexibilitou.

Praktické použití má však ještě další úskalí, kterých bychom si měli být vědomi:

- v lidské společnosti je poměrně obtížné kontrolovat všechny zdroje posílení a oslabení. To jest, například, budeme-li některého pracovníka pozitivně posilovat, možná, že vliv jeho kolegů opačným směrem může být větší, než náš.
- je často poměrně obtížné vyvolat interní změny v tom smyslu, že změny chování jsou pouze jakoby na povrchu dané osoby. Daná osoba to dělá pouze kvůli odměně.
- je velmi obtížné správně trestat. Trestání je sice účinné, ale možná, že je účinné až příliš a v případě nevhodného použití může vyvolat poměrně silné a nežádoucí a dlouhodobé a těžko napravitelné vedlejší efekty.

K poslednímu bodu uvedu příklad. Představme si, manažera. Stane se, že recepční se nechová k zákazníkům podle jeho představ. Manažer jí v dobré vůli poskytne trest ve formě

vyčinění: „Takhle se k zákazníkům rozhodně nikdy nechovejte!!!“. Možná však, že recepční ani neví, jak přesně se k zákazníkům chovat má, co se o ní očekává a pro jistotu, aby se vyhnula trestu, se jim příště bude vyhýbat.

1.2.6 McClellandova teorie získaných potřeb

David C. McClelland (*1917 - †1998) byl americkým behaviorálním a sociálním psychologem. Jeho teorie získaných potřeb je známa též pod jmény teorie tří potřeb, teorie naučených (osvojených) potřeb.

McClelland tvrdí, že lidé mají potřebu něčeho dosáhnout, někam patřit a potřebu moci. Liší se pouze tím, jaký mají vnitřní žebříček priorit těchto potřeb.

- ten, který chce hlavně něčeho dosáhnout (Achiever) má tendenci excelovat a oceňuje časté potvrzování toho, jak je dobrý. Vyhýbá se riziku, ze kterého není patrný zisk, nebo kde je pravděpodobnost neúspěchu příliš vysoká.
- ten, který chce hlavně někam patřit (Affiliation seeker) má tendenci vyhledávat zejména harmonické vztahy s ostatními lidmi. Jsou konformní. Vyhledávají spíše souhlas, než uznání.
- ten, který má silnou potřebu moci (Power seeker) má tendenci k síle a moci, a to buď kvůli ovládnutí lidí, nebo kvůli dosažení cíle. Nevyhledává ani uznání, ani ocenění, stačí mu pouze souhlasná dohoda.

Z hlediska praktického užití je dobré vědět, jaké vy osobně máte dle uvedené klasifikace sklony. Pokud objevíte některé výraznější tendence u ostatních, přihlédněte k nim při jednání s nimi.

Z pohledu neurolingvistického programování (NLP) bych tuto teorii spíše nazvala jedním z metaprogramů, neboli vnitřním tendencím k chování. V NLP je takových metaprogramů přes padesát.

Existuje metaprogram obecný - detailní. Obecného motivuje spíše vnímat věci vcelku, pracovat na strategiích, než se na rozdíl od detailně zaměřeného člověka věnovat pro něj nepodstatným maličkostem, nebo metaprogram shoda-rozdíl: zatímco první vyhledává shodu, druhý je zaměřen na vyhledávání rozdílů. [12]

Je dobré vědět, že tendence k jednání existují. A nejenom to; v případě, že se tyto sklony projevují buď u nás, nebo u někoho jiného výrazně, až extrémisticky, na to příslušně rea-

govat. Například tak, že daného člověka pověříme úkoly, které vyhovují jeho přirozeným sklonům a slabé stránky, překážejí-li, doplníme nějakým vnějším opatřením; třeba vhodným výběrem jeho spolupracovníků. Nebo, brání-li omezení, která jsou nutně spojena se zřetelným metaprogramem člověka, v dosahování toho, co chce nebo chceme dosáhnout, je možné mu (či sobě) pomoci cestou osvojení si i opačného vzorce myšlení a chování: někdy je lepší být flexibilní, než rigidní. [12]

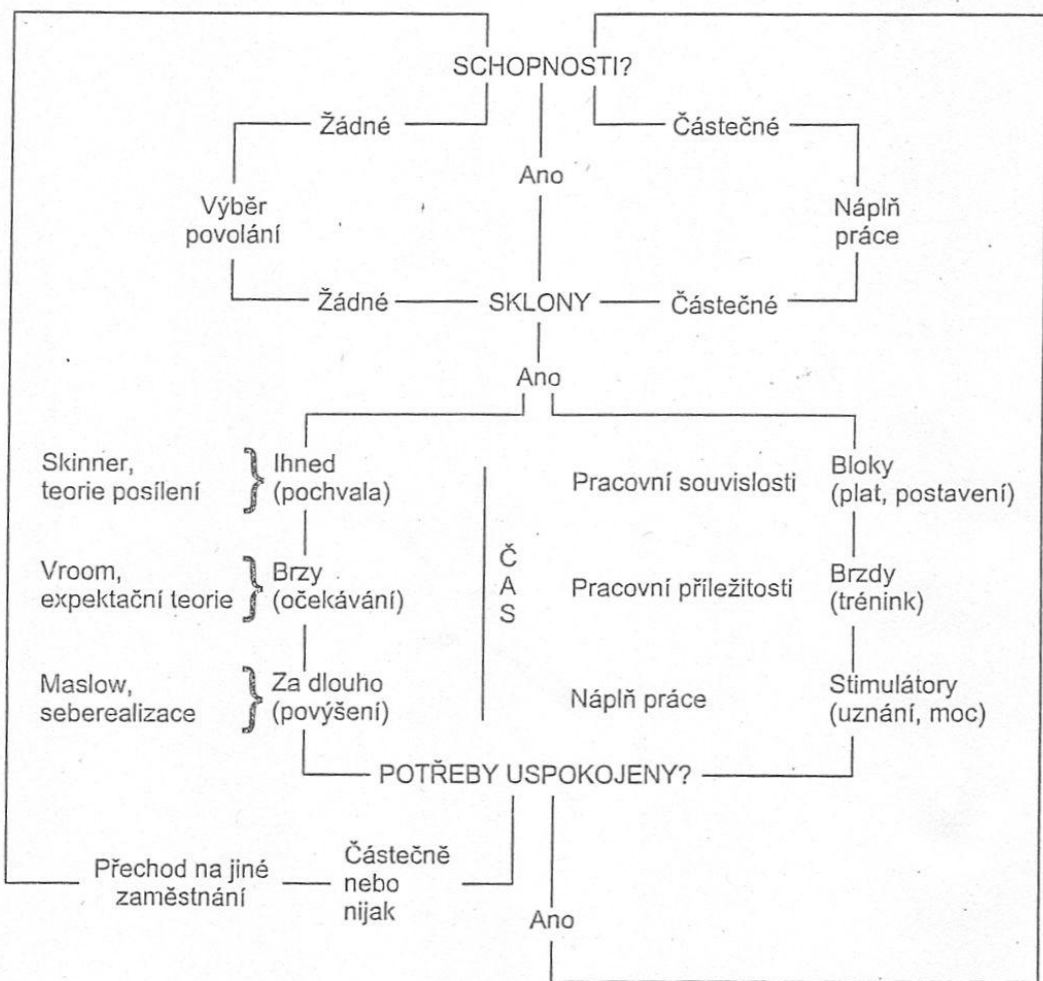
1.2.7 Rendellova teorie

Randellův stav rovnovážnosti, neboli teorie rovnovážnosti se pokouší spojit různé prameny motivační teorie do jednoho modelu. Model je ukázán na obrázku 5 a začíná s první otázkou: Je daný jednotlivce způsobilý k provedení dané práce či není? Pokud je odpověď „ne“ a je jen malá šance, aby takový jednotlivce potřebné způsobilosti dosáhl, pak je třeba se ptát, zda si vybral správné zaměstnání. Pokud je odpověď „do jisté míry“, pak asi lze v rámci daného popisu práce určité věci uskutečnit. Pokud je odpověď „ano“, pak je třeba položit druhou otázku: Má chuť danou práci provést? Pokud je odpověď „ne“, je potřeba chybu hledat ve správnosti volby zaměstnání či v náplni práce. Pokud však chuť k provedení práce existuje, pak je zapotřebí zkoumat další aspekty ke zjištění, jak tuto chuť využít.

Jednou stranou modelu jsou aspekty pracovních postupů, které mohou výkonnost snižovat či zvyšovat. Ty mohou obsahovat například pracovní souvislosti a příležitosti, stejně tak jako náplň práce samotné. Druhou stranu rovnice tvoří personálně centrované aspekty motivace a času. Některé věci musíme provést ihned, například pochvala či kritika budou spadat do této kategorie, jak se tím zabývá například práce Skinnerova. Na druhé straně lidé budou často vykonávat věci kvůli odměně, které se jim dostane v blízké budoucnosti a ne v bezprostřední současnosti. V této oblasti se zabýváme lidským očekáváním, jak je pěkně popsáno ve Vroomově práci. Někteří lidé sledují mnohem dlouhodobější cíle a zaměřují se na svůj individuální růst a na – podle Maslowovy terminologie – svou seberealizaci. Proto způsob, jímž budeme přistupovat k danému jednotlivci při těchto časových relacích, může být zcela odlišný.

Model pak pokračuje otázkami, zda potřeby organizace i jednotlivce jsou uspokojeny. Pokud je zde odpověď „ne“, pak to může opět mít dopady na náplň práce, nebo – při opačném extrému téhož – dokonce na restrukturalizaci organizace. Pokud však některé z těchto

potřeb jsou uspokojeny a není další šance k jejich hlubšímu uspokojení, pak to může mít dopad na daného jednotlivce, který danou práci vykonává, a to včetně jeho převedení na jinou práci. Pokud odpovědí je skutečně „ano“, pak nám to stále ještě nestačí. Díky dynamice jak daného jednotlivce, tak situace, v níž pracuje, se celá věc stále opakuje. Jinými slovy, model je opakovacím procesem, kde se aktéři nepřetržitě mění, a proto potřeby, tendence a schopnosti se také mění. Je úkolem manažera, aby jim porozuměl a využil jich ke společnému prospěchu aktérů i organizace.

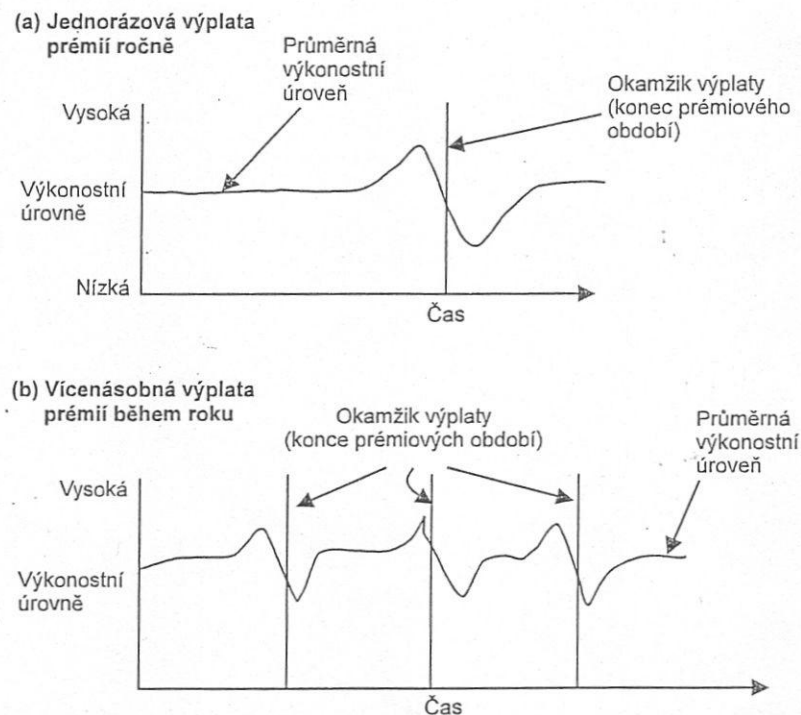


Obr. 5. Randellova teorie rovnovážnosti

1.3 Peníze a teorie společenského srovnávání

Existuje velmi halasná skupina psychologů, kteří tvrdí, že peníze nejsou motivačním prvkem, avšak jejich argumenty často tvrdě narážejí a nebývají vyslyšeny. Je třeba velmi pozorně sledovat skutečný směr a časový rámec, v němž jsou peníze jako motivační faktor účinné. Pokud tak učiníme, shledáme, že peníze nemotivují nepřetržitě. Je to stejné, jako je to s ostatními aspekty motivace k práci. Pravděpodobně jeden z nejlepších příkladů je uveden v práci Johna Staceyho Adamse. Jeho teorie spravedlivosti se zaměřila na poměr vstupu, což je úsilí, v poměru k výsledku (což je například mzda). Jeho tvrzením bylo, že lidé tyto poměry skutečně sledují a porovnávají je s podobnými poměry u příslušné jiné osoby. V případě, že organizace zaměstnává mnoho lidí, pak tou příslušnou jinou osobou může dobře být jednotlivec z téže organizace. Pokud je srovnávající v organizaci osamocen, pak hledá porovnání mimo ni. Adams tvrdí, že lidé provádějí takové srovnávání, a pokud jsou hůře placeni než porovnávaný jedinec nebo skupina, pak to má demotivující efekt. Kupodivu tvrdí též, že pokud jsou lidé placeni lépe než porovnávaná skupina, bude to též demotivující, je to téměř jako když jednotlivci sníží své úsilí. Okamžik, kdy nastane rovnováha, je ten, když ti dva jsou na tom přibližně stejně.

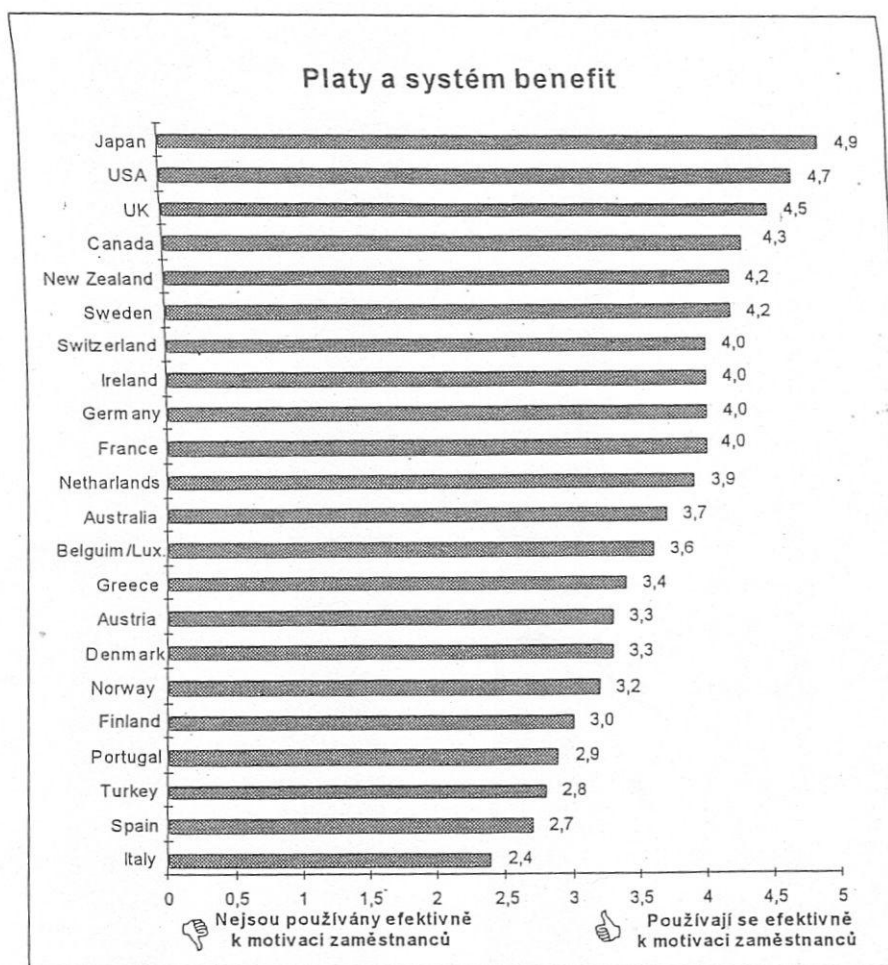
Peníze mohou být pozitivním i negativním stimulem ke změně zaměstnání. Efekt použití peněz jako motivačního faktoru je velmi krátkodobý. Existují další důkazy o tom, že tomu tak zřejmě je. Část a) v obrázku 6 ukazuje vliv použití výkonnostní odměny na výkon při výplatě této odměny v určitém pevném termínu. Zdá se, že lidé mají výkonnostní úroveň, k níž se přibližují. [11]



Obr. 6. Výplaty prémie a výkonostní úroveň

Jakýkoliv nárůst výkonu je zaplacen jeho úbytkem v následujícím období a celkový efekt zůstává na úrovni výkonosti v rámci dané práce při uvážení dané úrovně kvalifikace. Poté, co zaznamenaly tento fenomén, rozhodly se některé organizace pro častější způsob vyplácení prémie. Část b) v obrázku 6 ukazuje výslednou úroveň výkonosti jednotlivců.

To, co víme o penězích a o okamžitosti jejich efektu na lidi, je, že ať již hovoříme o mzdách či o prémiech, platí, že čím více je systém zaměřen individuálně, tím vyšší bude jeho účinnost. Prémie mají nejvyšší účinnost, ale naneštěstí mají i nejvíce vedlejších účinků. Obecně vzato, vedlejší účinky jsou způsobeny buď stanovením nízkých norem, nebo subjektivitou používaných měřítek. Je známo, že pokud jde o prémie, důvěra má zásadní důležitost. To, co musí být v povědomí členů organizace, je, že systém prémie a mezd je natolik objektivní, jak jen může být. V některých organizacích výplata prémie funguje jako užitečný zdroj zvýšení obrátu organizace. Je to zejména tehdy, když je prémie přiměřeně vysoká a je vyplácena k určitému kalendářnímu datu. Existují organizace, jejichž obrat klesá k nule během několika měsíců po splatnosti těchto prémie, ale jejichž obrat rychle roste poté, co tyto prémie byly vyplaceny.[8]



Obr. 7. Platy a systém benefitů ve světě [8]

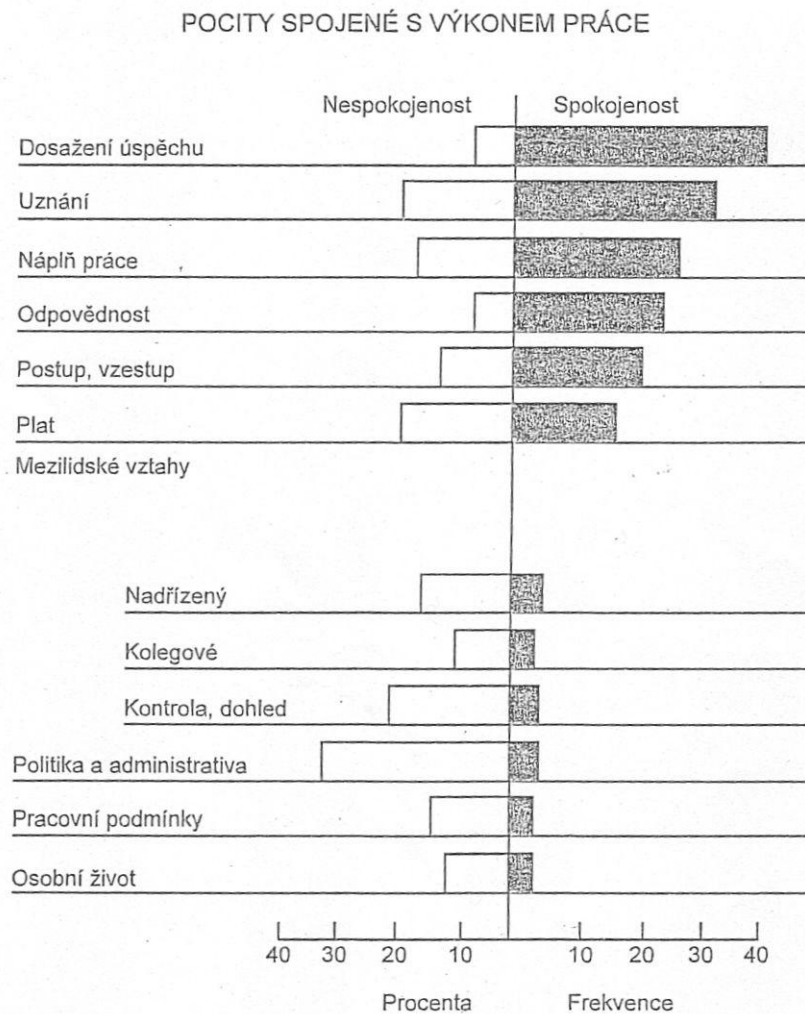
2 PRAKTICKÉ PŘÍSTUPY K MOTIVACI

2.1 Uspokojení z práce

Vztah mezi uspokojením z práce a pracovním výkonem je jedním z těch, který mátl lidi po dlouhá léta. Skutečnou otázkou, s níž však musíme začít, je, zda vadí, když práce není uspokojující. Jsou dva rozdílné způsoby pohledu na tuto otázku. Za prvé je to morální pohled, při němž odpověď na danou otázku je kladná, tedy ano, vadí to. Za druhé je to ekonomický pohled, respektive pohled pragmatický, při němž se hledí na prospěch firmy i na prospěch jednotlivce prostřednictvím vlastního uspokojení z práce. V tomto posledně jmenovaném kontextu, pokud by uspokojení z práce vedlo ke snížení fluktuace či ke zlepšení produktivity, pak by to prostě bylo pro organizaci důležité.

Uspokojení z práce se vztahuje k chování při práci následovně: kvalita a kvantita výkonu, stejně jako spolupráce, jsou přímo provázány s vynaloženým úsilím a účelem. Posledně jmenované dva aspekty mohou být společně zahrnuty pod pojem motivace. Uspokojení z práce může být na druhé straně stejně tak vázáno na zálibu v práci, nebo jinak řečeno na práci jako takovou, známkou čehož by mohly být nevhodnost, radost, zpoždění apod.

Velmi důležitá kapitola o motivaci je zmínka o Herzbergových pracích. Jeho původní práce byla publikována v roce 1959 a zabývala se vyšetřováním zdrojů uspokojení a nespokojenosti v práci. Jeho výzkum byl proveden ve Spojených státech za použití devadesáti inženýrů a účetních. Všichni byli muži. Použitou metodou bylo provádění rozhovorů s respondenty, kteří byli požádáni o zamyšlení nad událostmi v jejich práci, které jim způsobily příjemné či nepříjemné pocity. Analýza byla provedena na bázi analýzy obsahu, při níž byly jednotlivé události klasifikovány podle svého charakteru. Jinými slovy, výzkum byl soustředěn na to, zda dané události se vztahovaly k pochvale, pracovním podmínkám, úspěchu atd. Získané poznatky jsou všeobecně známé a jsou prezentovány na obrázku 8.



Obr. 8. Teorie dvou faktorů podle Herzberga a kol. [8]

Obrázek se v zásadě pokouší ukázat, že existují určité aspekty práce, které, pokud jim není věnována náležitá pozornost, fungují jako demotivátory či jako zdroj nespokojenosti v práci. Pokud jim náležitá pozornost věnována je, má to malý nebo žádný efekt. Tyto aspekty jsou známy jako „hygienické faktory“. Jiné aspekty, pokud jim není věnována náležitá pozornost, mají enormní motivační dopad, pokud se týkají lidí v organizaci. Následně pokusy o zopakování Herzbergovy analýzy se setkaly se střídavými úspěchy. Mohlo to být částečně proto, že práce byla prostě provedena v jiné době. Padesátá a šedesátá léta byla jak v Evropě, tak ve spojených státech dobou relativně nízké nezaměstnanosti. Navíc i inflace byla relativně nízká. Ve skutečnosti byly tyto dvě dekády zcela neobvyklé během tří či čtyř set let historie západní společnosti. Při provádění opakovaných analýz se tyto fakto-

ry značně změnilo a v důsledku toho je možné, že například faktor jistoty zaměstnání se stává mnohem důležitějším v době, kdy nezaměstnanost prudce vzrůstá. Nicméně tento výzkum nám ukazuje, že faktory, které ovlivňují výkon, jsou různé, často jiné než ty, které považujeme za důležité.

2.2 Náplň práce

Práce Erica Trista přinesla do motivačních teorií nové prvky. Myšlenka, která je v ní zachycena, je dnes pravděpodobně obsahem pojmu management lidských zdrojů. Trist prostřednictvím svého výzkumu v zásadě říká, že lidé dávají přednost přiměřeně náročné práci s jistou dávkou pestrosti. Organizační důsledky toho, co vešlo ve známost jako teorie socio-technických systémů. Trist došel k celkové myšlence náplně práce, což vyžadovalo zaměřit se na práci týkající se dané osoby a sledovat, jaký přínos to má pro produkt dané práce. Důležitá byla jak kvantita, tak i kvalita výsledků, stejně jako to byla, a možná více než cokoliv jiného, zpětná vazba. Bylo zřejmé, že lidé budou pracovat lépe, pokud budou mít smysluplně ucelený úkol. To neznamená, že by museli provést celou konstrukci produktu, nýbrž že by měli chápat, kde se jejich konkrétní úkol propojuje s ostatními elementy, i když existuje přirozený názor, že je lepší, pokud je takový úkol samostatný sám o sobě. To se týká nejen skutečné výroby, ale stejně tak i etapy plánování a hodnocení takové práce. Bylo zjištěno, že taková rozmanitost přináší mnohem více uspokojující práce pro ty, kteří ji vykonávají. Tristova práce vyústila do řady různých metodologií na prověřování a zlepšování morálky, uspokojení z práce a motivace. Vše bylo vyzkoušeno s větším či menším úspěchem. Tyto metody zahrnují následující prvky:

- Rotaci náplně práce
- Rozšiřování náplně práce
- Obohacování náplně práce
- Změnu náplně práce [9]

2.3 Rotace náplně práce

Rotace náplně práce byla jedním z raných pokusů udělat něco proti monotónosti, běžné u mnoha prací. Zásadním cílem rotace náplně práce bylo rozbít monotónost tím, že bude lidem nabídnuta větší pestrost v práci. Často se při uplatňování schématu rotace náplně práce

zapomínalo, že lidé, kterých se to v organizaci týkalo, chápou toto schéma jako řadu posunů mezi různými úrovněmi práce, a to dokonce i u prací, které byly deklarovány jako navzájem ekvivalentní. Problémy se pak vyskytnou, když dochází k posunu z práce považované za lepší na jinou, jejíž status je chápán jako nižší. Takovým případem je zejména situace, kdy lidé v průběhu času postupně zvyšují náročnost své práce. Za takových okolností rotace náplně práce selhává.

2.4 Rozšiřování náplně práce

Rozšiřování náplně práce je opakem fragmentace a zahrnuje například manipulanta přibírajícího postupně prvky montážní práce. V zásadě nejde o přidávání pravomoci či odpovědnosti. Spíše jde o zvyšování počtu krátkodobých úkolů, které má daný jednotlivec vykonávat. Myslelo se, že s rostoucím počtem různých, byť monotóních úkolů, právě jejich různorodost dodá obslužné práci určitý druh stimulace. Existují určité důkazy, že toto přineslo úspěch. Nicméně, tato metoda může přinést i značné sociální problémy a narušení pracovních metod s následnými dopady do celkové produktivity. Pravděpodobně, což je možná nejvíce překvapující, tato metoda zabraňuje zasnění se při práci. Broadbentova práce v Cawley v Oxfordu ukázala obzvláštní přínos snění při práci. Pokud ho byli lidé zbaveni z titulu provádění různých jednoduchých a opakujících se úkolů, na které však museli myslet a soustředit se, organizace shledala, že došlo ke zvýšenému výskytu duševních selhání. Zasnění se při práci má ve skutečnosti ten efekt, že dochází k nerušivému uvolnění z monotónnosti a nudy při práci, kterou musíme vykonávat.

2.5 Obohacování náplně práce

Na druhé straně obohacování náplně práce není jejím rozšiřováním, ačkoliv obsahuje některé jeho aspekty. Jednotlivci je zadáváno více úkolů, avšak tentokrát spíše směrem vertikálním než horizontálním. V zásadě se snižuje úroveň dozoru nad jednotlivcem, který dostává více zodpovědnosti a pravomoci k vykonání dané práce. Tato osoba se aktivně zapojuje do plánování a vyhodnocování svěřené práce. Navíc dosti často dostává nové a těžší úkoly, což danému jednotlivci dává příležitost stát se odborníkem na danou práci nebo na její část. Tento způsob nese plný punc dobrého delegačního systému. Tam, kde byl zaveden, došlo ke snížení nudnosti práce a ke zcela znatelnému zvýšení motivace a produktivity. Navíc tam, kde se vyskytovalo absentérství, došlo k jeho podstatnému snížení.

2.6 Přeměna náplně práce

Přeměna náplně práce se stala během šedesátých a sedmdesátých let *cri de coeur*. Práce sama o sobě má kořeny v ergonomii a v sociálních teoriích o pracovní motivaci. Základem pro přeměnu náplně práce je návrh náplně práce, která využívá schopnosti jednotlivce v oblasti uvažování a rozhodování. Mechanické, rutinní, opakující se činnosti jsou pokud možno přenechány strojům. Práce sama o sobě má stejný význam jako při schématu obohacování pracovní náplně. Účelem je, aby spolu s tím, jak pracovní náplň roste a pracovník získává stále vyšší odbornost, se mu dostalo uznání a podpory. Tím se rozšiřuje sociální kontext pracovní náplně. Navíc má přeměna přímý dopad na vyhlídky pracovní kariéry daného jednotlivce.

Přeměna pracovní náplně byla v organizacích zavedena ze dvou hlavních důvodů – buďto provozních nebo personálních. Provozní důvody mohly být reprezentovány například potřebou redukce nákladů, poruchových odstávek, zpomalení produkce z titulu lokální kapacitní nedostatečnosti. Jak lidé přejímali větší podíl na řízení své práce v rámci organizace, předpokládalo se, že výše uvedené problémy, dodací lhůty a reklamace se výrazně sníží. Mělo se za to, že tímto způsobem je možno zlepšit služby zákazníkům a řízení nákladovosti. Rovněž produktivitu a kvalitu bylo možno zvýšit zcela dramaticky. Očekávalo se, že v dlouhodobém horizontu tato metoda bude formovat zaměstnance k lepší adaptabilitě. Za těchto podmínek se lidé začínali stávat pro samu organizaci skutečným zdrojem.

V personální oblasti se očekávalo, že tento druh náplně práce zredukuje takové problémy, jako je fluktuace a absentérství. Z krátkodobého hlediska by mohlo klidně dojít k nárůstu výdajů na vzdělávání, avšak v dlouhodobém horizontu by došlo k jejich redukci. Problémy s vymezením odpovědností a objemy přesčasů mohly být též sníženy, stejně jako stížnosti a dohady. Pokud se týká personální stránky věci, zlepšení by nastalo například v oblasti nábory pracovníků a v normování práce. Výrazného zlepšení lze dosáhnout jak v oborových vztazích, tak v rozvoji kvalifikace. Přeměna pracovní náplně měla též dopady jak pro rozvoj metod řízení, tak pro dlouhodobé vzdělávání a flexibilitu jednání v rámci organizace. To však nebyly jediné důvody, proč byla přeměna pracovní náplně zaváděna. Čas od času byla zaváděna čistě z experimentálních důvodů nebo spolu s rozvíjením oborové demokracie a růstem participace. Někdy byla též zaváděna jako součást či dokonce výsledek hodnocení náplně práce či pracovní studie. Jindy byla zaváděna jako potenciální řešení obtíží s nadměrnými platy nebo změnami v počtu pracovníků. [3]

3 STRES

Na motivaci nelze pohlížet bez uvážení stresových symptomů, které se čas od času v chování objevují. V zásadě lze rozdělit příznaky stresu do dvou hlavních kategorií: fyzické a mentální. Mezi fyzické příznaky patří například nespavost, žaludeční potíže, srdeční choroby, migrény, nadměrné kouření či pití a lhostejnost. Reakcí na stres mohou dokonce být i některé formy fobie. Obvykle se stres projevuje v mentální podobě úzkosti, napětí nebo v extrému i duševní nemocí. Nuda rovnou měrou jako strach z budoucnosti se jeví v tomto světle jako příčina nejvíce oslabujícího duševního problému – deprese. Proto nelze na motivaci jednoduše hledět jako na prvek mající pouze pozitivní vlivy. Pokud mne zvažovat celou problematiku motivace, musíme si též všimnout nebezpečných rizik, přirozeně vyplývajících z lidského jednání v práci.[4]

4 SHRNUTÍ

Podle mého názoru by měl mít každý podnik systém motivační v pojetí globálním. Každý člověk má potřebu žít, milovat a být milován, poznávat a nechávat odkaz. V tomto systémovém rámci se pak mohou pohybovat do větších detailů: v jakém pořadí se potřeby budou pravděpodobně naplňovat (Maslow), jaká pravděpodobně bude doba života jejich naplnění (Herzberg), jaká přesvědčení mají lidé o cílech a sobě (Vroom) a s těmito přesvědčeními pracovat, jak lidé vnímají vztah mezi svým vloženým úsilím a dosaženým výsledkem (Adams).

Bez ovzduší vzájemné důvěry a pochopení lze toho dělat v oblasti motivace poměrně málo. Hlavními faktory, které přispívají k uspokojení z práce jsou: úspěch, uznání, zajímavá práce, odpovědnost, pokrok a osobní rozvoj. S důležitou poznámkou, že pro každého tato slova mohou znamenat zcela odlišné věci.

Leader nemůže pouze motivovat jednotlivce, musí zároveň motivovat tým jako celek, a to zejména k jeho týmovému rozvoji. Dávat mu odpovědnost, uznání, zajímavou práci, podporovat pokrok a rozvoj týmu.

Závěrem tohoto shrnutí chci poukázat na základní pilíře, které budou v této bakalářské práci propracovány pro spokojenost zaměstnanců i zaměstnavatele. Jsou jimi:

- peníze - přepracování systému finančních odměn
- pracovní klima v projektových teamech
- směřování působení stresu na jednotlivé pracovníky (někdo je schopen dělat nejlépe pod stresem a jiný zase potřebuje k práci klid).

II. ANALYTICKÁ ČÁST

5 AXIOM SW



5.1 Historie a současnost

AXIOM SW je ryze česká společnost a její vznik se datuje do roku 1991. V prvopočátku se zabývala prodejem výpočetní techniky. Důležitý zlom nastal v roce 1994, kdy AXIOM SW vstoupila do partnerské sítě NAVISION, dnes Microsoft Dynamics™. Již 15 let se společnost věnuje implementaci podnikových informačních systémů Microsoft Dynamics™ NAV v nejrůznějších oborových sférách a poskytování souvisejících služeb. V roce 2005 byla otevřena pobočka v Praze a následující rok společnost rozšířila portfolio dodávaných produktů o Microsoft Dynamics™ CRM.

V současnosti společnost AXIOM SW nabízí komplexní dodávky včetně hardware, počítačových sítí a softwarových aplikací. Patří mezi největší dodavatele podnikového řešení Microsoft Dynamics™ NAV na českém i slovenském trhu. AXIOM SW zajišťuje také řešení pro zákazníky v dalších východoevropských státech např. v Maďarsku nebo Polsku.

V roce 2006 společnost AXIOM SW získala významný statut Microsoft Gold Certified Partner. K dosažení nejvyššího partnerského titulu Microsoft musela splnit přísné požadavky, mj. absolvovat testování u nezávislých organizací, certifikovat své zaměstnance, a tím prokázat svoji odbornost.

Partneři se statutem Gold Certified Partner představují špičku mezi partnery společnosti Microsoft.

5.2 Strategie

Společnost si uvědomuje, že oblast informačních technologií je jednou z nejrychleji se rozvíjejících oblastí a výběr správného systému řízení podniku představuje balancování mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli společnosti a finančními zdroji. Naši specialisté pracují na originálních technologických řešeních perspektivních pro budoucnost. Společnost se orientuje zejména na oborová řešení pro automobilový trh, nakladatelství a vydavatelství.

Každá společnost roste s požadavky a nároky svých klientů a stejně tak se zvětšuje AXIOM SW.

Zákazníkům se poskytuje ideální zázemí, které výrazně přispívá k jejich ekonomickému růstu a prosperitě. Své poslání společnost naplňuje unikátním přístupem k informačním technologiím. Filozofie společnosti zavazuje k tomu, aby řešení byla technologicky na vysoké úrovni, přístupná lidem a znamenala reálný přínos pro efektivní řízení firem. S většinou zákazníků má společnost velmi intenzivní a dlouhodobé vztahy. Neuzavírá s nimi jednorázové smlouvy, ale ke každému přistupuje tak, aby mezi nimi vznikla dlouhodobá vzájemná spolupráce ve smyslu motta: „Dlouhodobé partnerství“.

5.3 Předmět činnosti společnosti Axiom SW s.r.o

Microsoft Dynamics™ NAV je komplexní řešení pro správu podnikových zdrojů. Pomůže automatizovat, integrovat a lépe řídit jednotlivé firemní procesy v oblastech financí, výroby a řízení projektů, distribuce, správy zákaznických vztahů a e-commerce. Microsoft Dynamics™ NAV, vzhledem ke své komplexnosti a přizpůsobitelnosti, je ideálním řešením pro rostoucí společnosti s jedinečnými procesy a specializovanými potřebami. Umožní rychlou reakci na nové tržní příležitosti, růst konkurenceschopnosti a zvýšení produktivity zaměstnanců. Microsoft Dynamics™ NAV dovoluje nahradit stávající systém jedním, plně integrovaným řešením, jež propojuje každého v organizaci s vašimi zákazníky, dodavateli a partnery prostřednictvím internetu, a to kdykoli a kdekoli. To je důvod, proč podnikové řešení Microsoft Dynamics™ NAV používá více než 40 000 firem ve více než 30 zemích světa.

5.4 NAV Základní informace o produktech

5.4.1 Microsoft Dynamics™ CRM

V dnešním komplexním světě podnikání je ve srovnání s minulostí o mnoho složitější dosáhnout určité konkurenční výhody a možná ještě složitější tuto výhodu si udržet. Kritickým faktorem se v současném světě globální komunikace a všudypřítomnosti kvalitních informací stává schopnost podniku detailně porozumět svým zákazníkům a trhům. Úspěch nakonec závisí na tom, zda společnost umí dostatečně rychle, odborně a důvěryhodně reagovat na měnící se potřeby svých zákazníků a na měnící se strategie konkurentů. Microsoft

Dynamics™ CRM je kompletní řešení pro řízení zákaznických vztahů, které poskytuje veškeré nástroje a funkce potřebné pro vytvoření a udržení jasného přehledu o zákaznících, od prvního kontaktu, přes prodej až po následný servis. Microsoft Dynamics™ CRM se svými moduly Prodej, Marketing a Servis nabízí rychlé, flexibilní a dostupné řešení, jež vede ke konzistentním, měřitelným zlepšením každého podnikového procesu a pomáhá organizaci v dosažení nové úrovně profitability. Díky Microsoft Dynamics™ CRM mohou vaši zaměstnanci přímo přistupovat k informacím o zákaznících prostřednictvím aplikace Microsoft Outlook nebo prostřednictvím webového prohlížeče kdykoli a kdekoli je potřebují, v kanceláři i na cestách. Najdete v něm také řadu elegantních zdokonalení pracovních postupů, které urychlí vaši práci

5.4.2 Implementace podnikových řešení Microsoft Dynamics™

AXIOM SW využívá u zákaznických implementací osvědčené mezinárodní metodologii On Target. Jde o soubor postupů a dokumentů, které zákazníkovi pomáhají při orientaci v procesech, work flow a pracovních návycích. Každému našemu řešení předchází analýza, která zmapuje firemní procesy a zhodnotí přínosy. Cílem je snížení rizika neurčitosti projektu, dokumentace potenciálních problémů a určení stupně složitosti projektu.

5.4.3 Poimplementační služby

Implementací a nasazením informačního systému naše partnerství se zákazníkem nekončí. Hlavním cílem naší společnosti je spokojený zákazník a vzájemný dlouhodobý vztah. Se zákazníkem jsme stále v kontaktu a pečlivě se staráme o jeho aplikaci tak, aby měl vždy svá data v pořádku k dispozici. AXIOM SW má dostatečnou kapacitu zdrojů pro zajištění plynulého chodu informačního systému velkých společností. Jsme schopni pružně reagovat na specifické požadavky každého zákazníka. Každému zákazníkovi je nabídnuta individuální servisní smlouva. Ta jednoznačně zaručuje např. dobu odezvy a vyřešení daného problému atd. Postup servisního zásahu vychází ze světově uznávaných implementačních metodologií On Target a v plné šíři se jimi řídí, takže zákazník má jistotu, že jeho požadavky jsou řešeny včas a přesně dle jeho zadání.

Na stránkách www.axiomsw.cz má každý zákazník s platnou servisní smlouvou možnost:

- sledování průběhu řešení svých požadavků
- hlášení problémů a dotazů

- vyhledávat v databázi popisů řešení často kladených dotazů
- získat informace o novinkách a aktualitách týkajících se společnosti a systému
- Pečujeme o hladký chod naší aplikace u zákazníka.

5.4.4 Projekty firmy Axiom SW s.r.o.

5.4.4.1 Automotive Business Solutions (ABS)

ABS je vytvořeno a optimalizováno pro dovozce a prodejce všech typů motorových vozidel. Přináší zjednodušení rutinní práce ve všech oblastech denních činností uživatelů. Zároveň optimalizuje informační tok pro vrcholový management v podobě rozsáhlých analytických nástrojů, na základě kterých je možno podnikat strategická rozhodnutí. Přináší velmi pružnou a jednoduchou komunikaci a přenos informací mezi výrobcí, importéry, dealery, subdealery, dodavateli a zákazníky. Oborové řešení je optimálním nástrojem i pro prodejce náhradních dílů nebo autoservisy. Automotive Business Solutions jako jedno z mála oborových řešení přináší na trh možnost využití kombinace komplexního prostředí podnikového informačního systému Microsoft Dynamics™ NAV.

Stručná charakteristika hlavních přínosů:

- ABS – mezinárodní DMS systém
- ABS - nutné informace kdykoliv k dispozici
- ABS - je levnější než chybějící informace
- ABS - krátká implementace – snadné použití
- ABS - roste s velikostí firmy

Více informací o Automotive Business Solutions (ABS) naleznete na internetových stránkách www.absbox.cz

5.4.4.2 e-BOOKS

Řešení e-BOOKS je určeno pro vydavatele a prodejce knih a časopisů. Zjednoduší rutinní práce ve všech oblastech denních činností uživatelů. Můžete automatizovat obchodní procesy od řízení zásob po pohledávky a zaměstnanci tak mohou minimalizovat časově náročné a rutinní činnosti, získávat a sdílet komplexní přehled, spolupracovat a vyměňovat si informace. Podnikové řešení e-BOOKS je postaveno na dlouholetých zkušenostech z nakladatelského a vydavatelského prostředí na českém a slovenském trhu.

Hlavními moduly řešení e-BOOKS jsou zejména:

- Nakladatelství a vydavatelství
- Distribuce knih a časopisů
- Předplatné
- Inzerce
- Redakční systém
- Přenosné terminály
- MO pokladna

Jednotlivé moduly jsou vzájemně provázány a také jsou plně integrovány do prostředí komplexního podnikového informačního systému Microsoft Dynamics™ NAV.

5.5 Komplexní přehled, spolupráce a výměna informací

Společnost AXIOM SW má optimální geografickou polohu pro mezinárodní spolupráci. Centrála společnosti sídlí ve Zlíně a pobočka je v Praze. Pracovníci společnosti tak mají relativně snadný přístup do celé republiky a okolních států, jako jsou Slovensko, Polsko, Maďarsko.

Společnost AAA Auto, a. s., je největším střeoevropským obchodníkem s ojetými vozy. Na celkové ploše 67 200 m² nabízí přes 4000 vozů různých typů a značek. Měsíčně prodá více než 3800 aut. AAA AUTO působí rovněž na Slovensku, v Rumunsku a Maďarsku. Skupina AAA Auto prodala za rok 2007 více než 80 000 aut.

Řešení pro AAA Auto, a. s., je postaveno na IS Microsoft Dynamics™ NAV a oborovém řešení ABS (Automotive Business Solution). Implementací jsou pokryty veškeré obchodní procesy, jako např. Autobazar (výkup a prodej vozidel, prodej doplňujících produktů, správa klíčů, správa dokumentů apod.), Autoservis (servis vozidel), Transporty (řešení přepravy vozidel), Vnitropodnikové účtování, Výpočet provizí, Nákup a závazky, Prodej, Skladové hospodářství, Strategické plánování, Měření výkonnosti a také správa manažerských informací.

Společnost Autocentrum ESA, a. s., je jedním z největších prodejců ojetých automobilů a nabízí až 900 kvalitních osobních, terénních i užitkových vozů všech značek. Její služby jsou spojeny s prodejem a nákupem automobilů a návazných služeb od financování vozu přes jeho pojištění až po zabezpečení vozu proti krádeži či výhodné asistenční služby.

Řešení pro Autocentrum ESA, a. s., je postaveno na podnikovém informačním systému Microsoft Dynamics™ NAV a oborovém řešení ABS (Automotive Business Solution) se specializovaným modulem pro Autobazary. Implementací jsou pokryty veškeré obchodní procesy včetně specifických automotive procesů.

Společnost AUTO PALACE PRAHA, k. s., poskytuje své služby zákazníkům již od roku 1991. Ve svém showroomu, který je svými 1600 m² největší v České republice, nabízí ucelenou modelovou řadu vozů značky Fiat, Ford, Hyundai, Mazda, Mitsubishi, Nissan a Volvo. V roce 2007 společnost rozšířila prodejní plochu o další budovu a nyní se stala automobilovým gigantem na českém trhu.

Řešení pro AUTO PALACE PRAHA, k. s., je postaveno na IS Microsoft Dynamics™ NAV a oborovém řešení ABS (Automotive Business Solution), které podporuje veškeré obchodní procesy, jako např. Autosalon (dealerství nových vozidel), Poprodejní služby (aftersales), Prodej a nákup dílů, Marketing, Autobazar (výkup a prodej vozidel, správa dokumentů apod.), Autoservis (servis vozidel), Transporty (řešení přepravy vozidel), Vnitropodnikové účtování, Nákup a závazky, Prodej, Skladové hospodářství, Strategické plánování a správa manažerských informací.

Společnost AUTO PALACE Spořilov, s. r. o., poskytuje své služby zákazníkům již od roku 1991. Patří mezi největší dealery v Praze a její showroom je svými 1600 m² největším v České republice. Naleznete zde ucelenou modelovou řadu vozů značek Mazda, Mitsubishi, Ford, Volvo a Hyundai.

Řešení pro AUTO PALACE Spořilov, s. r. o., je postaveno na podnikovém informačním systému Microsoft Dynamics™ NAV a oborovém řešení ABS (Automotive Business Solution). Pomocí tohoto řešení je realizován prodej pěti automobilových značek – Mazda, Mitsubishi, Ford, Volvo a Hyundai. Informační systém Microsoft Dynamics™ NAV zde podporuje také půjčovnu vozidel pod názvem RENT POINT. Prodej ojetých vozidel je pod značkou AUTOPOINT.

Společnost AUTO PALACE BUTOVICE, s. r. o., poskytuje své služby zákazníkům již od roku 1991. Patří mezi největší dealery v Praze a v showroomu, který je svými 1600 m² největším v České republice, naleznete ucelenou modelovou řadu vozů značky Hyundai. Řešení pro AUTO PALACE BUTOVICE, s. r. o., je postaveno na IS Microsoft Dynamics™ NAV a oborovém řešení ABS (Automotive Business Solution), které podporuje veškeré obchod-

ní procesy, jako např. Autosalon (dealerství nových vozidel), Poprodejní služby (Aftersales), Prodej a nákup dílů, Marketing, Autobazar (výkup a prodej vozidel, prodej doplňujících produktů, správa klíčů, správa dokumentů apod.), Autoservis (servis vozidel), Vnitropodnikové účtování, Nákup a závazky, Prodej, Skladové hospodářství, Strategické plánování. Pod názvem RENT POINT podporuje podnikový informační systém Microsoft Dynamics NAV také půjčovnu vozidel. Prodej ojetých vozidel je realizován pod značkou AUTOPOINT.

Společnost AUTO PALACE Vysočany, s. r. o., člen skupiny AUTO PALACE Group, která je součástí holandského holdingu AutoBinck Holding N. V., se stala v květnu 2008 vlastníkem společnosti SUMMIT AUTO, spol. s r. o. Summit Auto byla založena v roce 1997 ještě pod původním jménem Nissan Praha jako dceřiná firma společnosti Summit Motors, spol. s r. o., tehdy výhradního dovozce vozidel Nissan do České republiky, působícího pod jménem Nissan ČR.

Řešení pro Auto Palace Vysočany, s. r. o., je postaveno na IS Microsoft Dynamics™ NAV a oborovém řešení ABS (Automotive Business Solution), které podporuje veškeré obchodní procesy, jako např. Autosalon, Aftersales, Marketing, Autobazar, Autoservis, Vnitropodnikové účtování, Nákup a závazky, Prodej, Skladové hospodářství, Strategické plánování a Měření výkonnosti včetně správy manažerských informací. V rámci řešení ABS pro Auto Palace Vysočany, s. r. o., jsou podporovány značky Nissan, Mitsubishi a Hyundai.

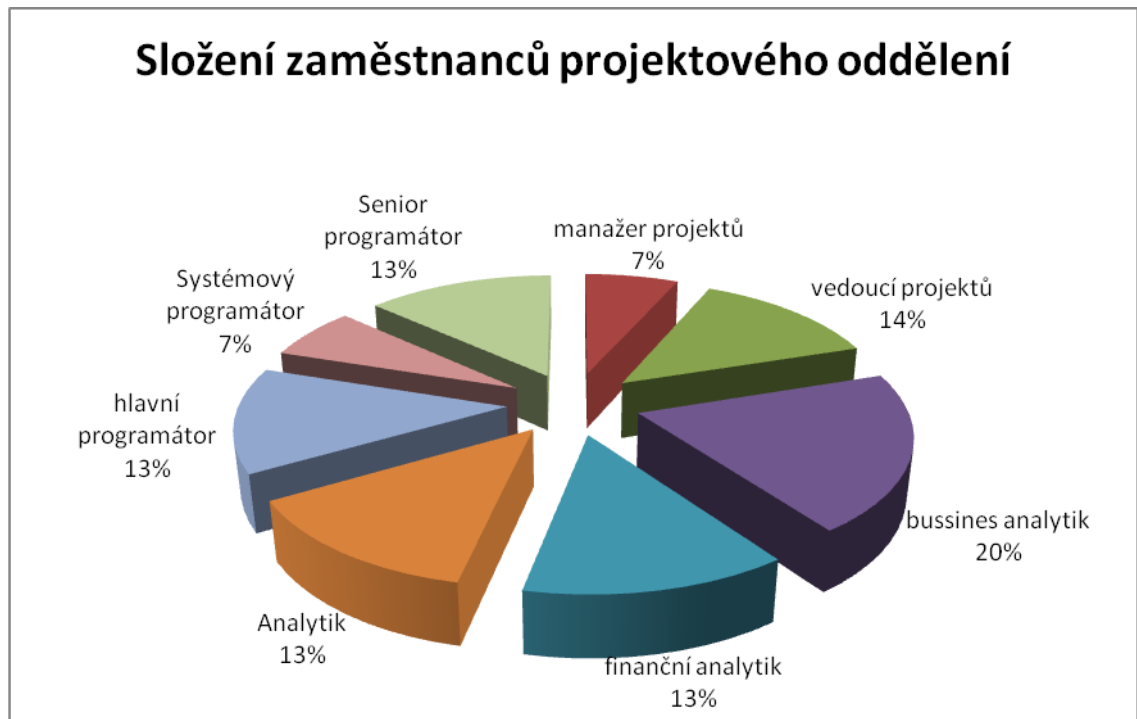
6 PROJEKTOVÉ ODDĚLENÍ

Projektové oddělení je podle mého mínění nejdůležitějším oddělením ve firmě Axiom SW s.r.o. Projektové oddělení dostává své zákazníky z obchodního oddělení. Obchodní oddělení má stávající zákazníky a vyhledává potenciální zákazníky, o potenciální zákazníky se stará oddělení Supportu.

Projektové oddělení nejprve musí už se zákazníkem firmy, sepsat smlouvu o dílo. Musí se hlavně sjednat částka na celý projekt. Jelikož z této částky se budou vypočítávat odměny na zaměstnance podle toho, jak si zaměstnanec plnil své povinnosti, jestli stihl termín svého dílčího úkolu a jestli má vše v požadované kvalitě. Po sjednané částce se navrhne projekt. Jedná se o implementaci informačního systému Microsoft Dynamics™NAV. Provozní ředitel stanoví počet dnů, po které se projekt bude dělat, to znamená, že provozní ředitel stanoví termín, do kdy, má být předání zákazníkovi. Termín, do kdy má být zaveden Microsoft Dynamics™NAV k zákazníkovi. Projektový ředitel určí jednoho ze svých projektových vedoucích, který se o projekt stará a má projekt na vedení. Projektový vedoucí má k sobě další pracovníky, kteří se o projekt starají a propracovávají ho. Jedná se zejména o senior programátory, business programátory a analytiku. Všichni tyto pracovníci dostanou podle svých zkušeností dílčí úkoly se stanovenými termíny. Tyto termíny by měli být dodrženy. Vedoucí projektů si obvykle bere nějaký čas jako rezervu, kdyby byl u zákazníka problém. Jestliže se pracovníci s těmito termíny zpozdí, může se zpozdít celý projekt. Jelikož projektový vedoucí nemůže dál řídit projekt, nemá-li k tomuto účelu dílčí úkoly pracovníků, tímto způsobem se může zpozdít celý termín zakázky, což v dalším případě vede k vrhání velmi špatného světla na image firmy a firma může být také sankcionována za nedodržení podmínek. V opačném případě, že pracovníci v požadované kvalitě splní úkoly a dříve, mohou dostat vyšší odměny, než na jaké mají právní nárok, jelikož ušetří dny, které následně mohou firmě vynést zisk. Obchodní oddělení se dohodne ve smlouvě se zákazníkem, kolik dnů bude na projekt potřebovat. Jestliže je projekt splněn dřív, finance navíc jsou navýšením zisku firmy.

Tato problematika také bude řešena v této práci, jak motivovat finančními odměnami a jak naopak demotivovat zaměstnance k lepším výkonům. Zaměstnanci by měli podávat dobrý výkon v požadované kvalitě a v termínu určeném projektovým vedoucím. Jestliže zaměstnanec nesplní, měla by mu být odměna odebrána nebo minimálně snížena. V opačném případě by měl být zaměstnanec ohodnocen více, než na co má podle vnitropodnikových

směrníc Axiom SW s.r.o. právo. Je, ale nutné brát ohled na to, aby zaměstnanci nezane-
dbávali kvalitu práce a odevzdaných výstupů s cílem dosáhnout časových úspor při řešení
zadaného úkolu.



Obr. 9. Složení zaměstnanců projektového oddělení [vlastní]

7 FORMA ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ

Velkou část informací, kterou jsem potřebovala k analýze současné situace motivačních odměn ve firmě Axiom SW s.r.o. jsem získala z dotazníků.

Nejdříve jsem popsala ve své práci firmu Axiom SW s.r.o. Začala jsem popisem historie a současnosti společnosti a dále následovala strategická část a popis služeb společnosti respektive zákazníků.

Následuje dotazník samotný. Dotazník je jedním z nejběžnějších nástrojů pro sběr dat pro různé typy průzkumů. Skládá se ze série otázek, jejichž cílem je získat názory a fakta od respondentů. Oproti jiným typům průzkumů (jako například osobní nebo telefonický rozhovor, pozorování, skupinový rozhovor, atd.) je možné prostřednictvím dotazníku získat informace s mnohem menší námahou a levněji. Dále se výsledná data dají mnohem jednodušeji zpracovávat. Dotazník poskytuje:

- Jednu z nejlevnějších metod průzkumu
- jednoduše se zpracovává a vyhodnocuje
- jednu z nejméně dotěrných metod průzkumu - respondent jej může vyplnit v klidu doma
- jednoduchý na vyplnění - téměř každý alespoň jednou v životě vyplňoval dotazník

7.1 Základy tvorby dotazníku

Dotazník by měl na první pohled upoutat pozornost, nesmí respondentu hned na začátku odradit. Je potřeba se zaměřit především na:

- srozumitelnost,
- přehlednost a snadnou orientaci,
- jednoduchost vyplňování,
- jazykovou korektnost,
- typografickou úpravu,
- grafickou úpravu.

7.1.1 Stanovení cíle

Na počátku tvorby dotazníku je důležité si stanovit cíl průzkumu, na který se zaměříme. V mém případě hovoříme o problematice finanční motivace. Pokud není přesně definován, cíl, může se stát, že průzkum nesplní očekávání. Cíl musí být především zjistitelný a srozumitelný.

7.1.2 Délka vyplňování

Běžně se uvádí délka dotazníku v rozmezí 40 až 50 otázek a doba vyplňování 20 minut. Nicméně pro mé účely jsem vyhodnotila, že je dostačujících dvacet otázek do patnácti minut.

7.1.3 Formulování otázek

Hlavní zásady formulování otázek:

- Jednoznačnost - formulovat výstižné a jednoduché věty. Je lepší se vyvarovat se dvojitých záporů a nejednoznačných slov jako občas, někdy, několik apod.
- Srozumitelnost - používat jazyk cílové skupiny respondentů, vžít se do role dotazovaného. Například manažeři a mládež mají rozdílné způsoby vyjadřování a v mnoha oblastech používají odlišné pojmy.
- Stručnost - používat krátké, stručné věty.
- Validnost - ptát se na to, co skutečně potřebujeme zjistit, jiným slovy, zda - li odpověď na otázku pomůže dosažení stanoveného cíle průzkumu. Jinak je lepší otázku zcela vynechat.
- Nepoužívat sugestivní otázky, tj. takových, které svou formulací napovídají odpověď.
- Vyvarovat se haló-efektu, tj. řadě příbuzných otázek za sebou, kde se odpověď z první otázky přenáší i do ostatních. Jako shrnutí musím dodat, že je potřebné dotazové osoby dostatečně motivovat k vyplnění dotazníku, přesvědčit je, aby byl ochotný věnovat dotazníku část svého drahocenného času. Toho je možné dosáhnout různými způsoby:
- penězi, dárkem nebo poskytnutím výhod - může vést k "naslepo" nebo nekvalitně vyplněným dotazníkům, proto je vhodné, aby taková odměna byla spíše menší až symbolické hodnoty,
- zdůrazněním důležitosti názoru respondenta - každý se rád cítí důležitý,

- apelováním na hodnoty dotazovaného, např. "vyplněním tohoto dotazníku pomůžete zlepšení ochrany přírody" nebo "pomůžete studentovi, který musí vypracovat školní projekt" nebo
- závazek nebo protislužba, např. "na přípravě tohoto semináře jsme strávili mnoho času pro vaši maximální spokojenost, věnujte nám prosím 10 minut vyplněním tohoto dotazníku"
- zdůrazněním výhod pro samotného respondenta, např. "pomůžete nám zlepšit naše služby (až k nám znovu přijdete)" nebo "pomůžete zlepšení organizace hromadné dopravy ve vašem městě". [10]

Na základě vyplněných dotazníků, jsem analyzovala současnou situaci ve firmě a následně navrhla změny a srozumitelnější systém odměňování.

8 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ

V této části jsem se zaměřila na procentuelní vyhodnocení dotazníků, nalezení slabých míst a jejich následné řešení. Budu se zabývat každou otázkou samostatně. Dotazníky jsem vyhodnotila pomocí tabulky, která nám představuje čtyři možné odpovědi a počet respondentů odpovídajících na určitou otázku.

Číslo otázky	Ano	Spíše ano	Ano ani ne	Spíše ne	Ne	Součet	Rozptyl
1	0,0%	13,3%	6,7%	66,7%	13,3%	100,0%	17,58333
2	0,0%	6,7%	33,3%	40,0%	20,0%	100,0%	4,916667
3	53,3%	26,7%	20,0%	0,0%	0,0%	100,0%	7
4	66,7%	20,0%	13,3%	0,0%	0,0%	100,0%	19
5	0,0%	26,7%	40,0%	20,0%	13,3%	100,0%	2,916667
6	6,7%	6,7%	13,3%	46,7%	26,7%	100,0%	6,5
7	0,0%	13,3%	20,0%	33,3%	33,3%	100,0%	2,25
8	0,0%	20,0%	13,3%	46,7%	20,0%	100,0%	4,916667
9	0,0%	0,0%	26,7%	33,3%	40,0%	100,0%	1
10	13,3%	40,0%	33,3%	13,3%	0,0%	100,0%	4,25
11	26,7%	46,7%	20,0%	6,7%	0,0%	100,0%	6,25
12	20,0%	40,0%	13,3%	20,0%	6,7%	100,0%	3,5
13	26,7%	40,0%	20,0%	13,3%	0,0%	100,0%	2,916667
14	13,3%	20,0%	46,7%	6,7%	13,3%	100,0%	5,5
15	0,0%	12,5%	18,8%	37,5%	31,3%	100,0%	3,333333
16	0,0%	20,0%	40,0%	26,7%	13,3%	100,0%	2,916667
17	26,7%	53,3%	13,3%	6,7%	0,0%	100,0%	9,583333
18	13,3%	46,7%	13,3%	13,3%	13,3%	100,0%	5
19	86,7%	13,3%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	60,5
20	73,3%	26,7%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	24,5

Tab. 2. Dotazník [vlastní]

Z této tabulky je zřejmé, kolik procent respondentů jakým způsobem reagovalo a odpovědělo na danou otázku. Rozptyl nám říká, jestli je problém závažný či nikoliv. Čím vyšší číslo rozptylu, tím je jasnější odpověď u respondentů. Například u 19. otázky, která se zabývá problematikou dalšího vzdělání a školení je zřejmé, že zaměstnanci jsou spokojeni se školením. Naopak při hledání správné odpovědi na otázku č 12. byli zaměstnanci dezorientovaní a odpovídali nevyváženě.

Dotazník nás upozorňuje, že zaměstnanci sice vědí o tom, že ve firmě Axiom SW s.r.o. existují různé formy odměn, ale není jim vždy dostatečně jasné, za co jsou odměny přidělovány. Také výplatní páska je pro řadové zaměstnance nepřehledná, až nesrozumitelná.

V této práci bude značná část věnována způsobům výpočtu odměn a jejich řešení. Budu se zabývat projektovým oddělením, které je, podle mého názoru, nejdůležitější pro firmu Axiom SW s.r.o. To z důvodu, že se firma zabývá implementací systému Microsoft Dynamics™ NAV do vnitropodnikových systémů. Projektové oddělení má tedy na starosti zabezpečit hladký průběh projektu a hlavně jejich časové splnění. Jestliže toto oddělení nefunguje správně a přesně, může to znamenat velkou finanční ztrátu pro celý podnik hlavně ve formách sankčních poplatků.

9 ODMĚNOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Společnost Axiom SW s.r.o. patří k jedné z největších společností poskytující implementační systémy. Aby tato společnost mohla dobře fungovat a její zaměstnanci odváděli nadstandardní výkony, je nutné mít propracovaný motivační systém. Velkou část motivace tvoří samozřejmě odměňování pro zaměstnance.

Cílem odměňování pracovníků je poskytovat pracovníkům organizace jistou kompenzaci za vykonanou práci, a to prostřednictvím:

- peněžních forem odměňování (mzdy, platu nebo odměny z dohod),
- nepeněžních forem odměňování (pochval, uznání, povýšení, dalšího vzdělávání, vytváření pracovních míst s vyšší mírou komplexnosti, rozmanitosti, významnosti a autonomie práce, flexibilních forem zaměstnávání a režimů práce, péče o kvalitní pracovní podmínky, poskytování zaměstnaneckých výhod apod.).

Odměňování pracovníků za práci v pracovněprávních vztazích komplexně upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů a související právní předpisy:

- Nařízení vlády č. 469/2002 Sb., kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady a kterým se mění nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.
- Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.
- Nařízením vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí.

Za vykonanou práci přísluší pracovníkovi:

- mzda
- plat
- odměna z dohod

za podmínek stanovených zákoníkem práce, nestanoví-li zákoník práce nebo zvláštní předpis jinak (§ 109 odst. 1 ZP).

9.1 MZDA

Ve firmě Axiom SW s.r.o. zaměstnavatel stanoví mzdu zaměstnance podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce s přihlédnutím k obtížnosti pracovních podmínek, dále potom podle pracovní výkonnosti zaměstnance na jeho pracovní výsledek.

Základní mzdu stanoví zaměstnavatel pomocí písemného sjednání – mzdovým výměrem. Zaměstnavatel je povinen předat mzdový výměr zaměstnanci nejpozději v den jeho nástupu do zaměstnání.

9.1.1 Složky mzdy

Mzda u zaměstnavatele se skládá z těchto složek:

- Základní mzda
- Pohyblivé složky mzdy
- Osobní ohodnocení
- Příplatky
- Ostatní (odměny)

Ve firmě Axiom SW s.r.o. se zaměstnanci ve zkušební době stanoví nástupní plat neboli základní mzda a osobní ohodnocení ve výši 0,- Kč. Po dobu zkušební doby mzda zaměstnanci není z nařízení zaměstnavatele upravována. Dále zaměstnavatel stanovil, že ve zkušební době může být zaměstnanci při dosažení nadprůměrných pracovních výsledků poskytnuta odměna ke mzdě.

Po uplynutí zkušební doby je zaměstnanec zařazen do tarifní třídy, je mu stanovena mzda a přiznáno osobní ohodnocení.

Základní mzda je nárokovou složkou mzdy stanovenou na základě složitosti a odpovědnosti úkolů stanovených v popisu pracovní pozice. Mzdová třída je zaměstnanci stanovena ve mzdovém výměru, o přiřazení konkrétní mzdové třídy rozhoduje ředitel společnosti. Mzdový řád definuje 7 mzdových tříd.

Třída	základní mzda
1	11000
2	14000
3	16000
4	18000
5	20000
6	22000
7	24000

Tab. 3. Přehled tarifních tříd

Pohyblivé složky mzdy se z nařízení zaměstnavatele zaměstnancům poskytují v závislosti na jejich pracovních výsledcích. Tyto složky mzdy jsou nenárokovou složkou mzdy.

Ve firmě Axiom SW s.r.o. lze zaměstnanci přiznat osobní ohodnocení podle dlouhodobého pracovního výkonu a jeho osobních schopností, přičemž se přihlíží i k jeho vlivu na celkové výsledky pracoviště. Osobní ohodnocení je možné v případě rostoucí kvality odváděné práce zvyšovat nebo v případě nedostatků v kvalitě práce snižovat. Přehled výše osobního ohodnocení v jednotlivých tarifních třídách uvádím v následující tabulce. Konkrétní výši osobního ohodnocení jednotlivému zaměstnanci navrhuje nadřízený vedoucí zaměstnanec a schvaluje ředitel firmy.

tarifní třída	základní mzda	osobní ohodnocení		
		min.	max.	průměr
1	11000	0	2000	1000
2	14000	0	4000	2000
3	16000	0	6000	3000
4	18000	0	8000	4000
5	20000	0	10000	5000
6	22000	0	12000	6000
7	24000	0	14000	7000

Tab. 4. Přehled tarifních tříd ve společnosti Axiom SW s.r.o.

Podle zaměstnavatele přísluší zaměstnanci osobní ohodnocení po dobu nejméně jednoho čtvrtletí a v průběhu této doby může být změněno pouze v závažných případech. Důvody této změny zaměstnanci oznámí bezprostředně nadřízený vedoucí.

9.2 Příplatky

Ve firmě Axiom SW s.r.o. mohou být poskytnuty následující příplatky:

9.2.1 Příplatek za certifikaci

Zaměstnavatel poskytne zaměstnanci příplatek ke mzdě za každou dosaženou certifikaci ve výši 1000,- Kč. Zaměstnanec má v případě složení certifikace dva pokusy na úspěšné složení zkoušky. Jestliže budou tyto dva pokusy neúspěšně vyčerpány, bude za každý další pokus o složení zkoušky oddáleno měsíční vyplácení příplatku ke mzdě.

9.2.2 Příplatek za vedení oddělení

Zaměstnanci je poskytnut příplatek ke mzdě za vedení jednotlivých oddělení, a to za:

Vedení úseku	3000,- až 8000 Kč
Vedení oddělení	2000,- až 6000 Kč
Vedení projektu	2000,- až 6000 Kč
Vedoucí pracovní v odd.	1000,- až 4000 Kč

Tab. 5. Tabulka příplatků ve společnosti Axiom SW s.r.o.

[Zdroj: vlastní]

Částku obdrží od Projektového ředitele vedoucí určitého úseku, který tyto odměny přerozděluje mezi své zaměstnance podle jejich výkonu a odvedené práce. Odměny musí být hodinově vykázány ve výkazu odměn – firemním interním formuláři.

9.2.3 Funkční příplatek za prováděný druh práce

Funkční příplatek za prováděný druh práce náleží zaměstnanci v případě, kdy vykonává a nese odpovědnost za specifickou oblast pracovního výkonu, např. produkt manager, metodik apod. Příplatek ke mzdě je poskytován tomuto zaměstnanci v hodnotě 1000 až 4000 Kč.

9.3 ODMĚNY

je peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti (§ 109 odst. 5 ZP).

Firma poskytuje zaměstnancům tyto druhy odměn:

- Měsíčně jako výkonnostní do předem stanovené výše
- Za splnění předem vyhlášeného pracovního úkolu
- Za splnění mimořádných pracovních úkolů zpravidla nad rámec pracovních povinností zaměstnance
- Za dosažení prokazatelných úspor

Konkrétní výši odměny navrhuje přímý nadřízený, který vyhláší nebo hodnotí pracovní úkol nebo výkon zaměstnance v daném období. Výplatu odměny schvaluje ředitel společnosti.

V této práci se budu věnovat hlavně odměnám v projektovém oddělení. V projektovém oddělení jsou odměny řešeny velmi složitým způsobem, jsou stanoveny ze splněných projektů. Odměny jsou stanoveny až po splnění určitého projektu, a odměny jsou stanoveny hodinově. Vedoucí určitého projektu dostane od provozního ředitele částku, kterou by měl rozdělit na projekty.

Následně se pokusím vysvětlit stávající systém výpočtu odměn a navrhnout systém srozumitelnější pro pracovníky Axiom SW s.r.o.

9.3.1 Fáze projektu implementace informačního systému Microsoft Dynamics NAV:

- Vedení projektu – tato fáze zahrnuje aktivity projektového vedoucího spojené s vedením projektu. Patří sem porady projektu, příprava plánu a rozpočtu projektu, monitoring a vyhodnocování aktivit, projektové schůzky se zákazníkem apod.
- Detailní specifikace – na základě analýzy procesů a požadavků zákazníka na funkce informačního systému vzniká dokument Detailní specifikace. Tento dokument připravuje analytik společnosti Axiom SW s.r.o. ve spolupráci s klíčovými uživateli zákazníka za každou oblast obchodní činnosti zákazníka. Dokument obsahuje analýzu požadavků na úpravy standardní verze systému a návrh řešení těchto úprav pro programátory. Dokument je podkladem pro fázi vývoje.

- Vývoj – programátoři společnosti Axiom SW s.r.o. provedou na základě detailních specifikací vývoj zákaznických úprav v systému. Vývoj zahrnuje také základní test funkcionality programátorem (výstupní kontrola syntaxe kódu, základní test kódu).
- Test a dokumentace – analytici společnosti Axiom SW s.r.o. provádí test zákaznických úprav systému, aby byly v souladu s detailními specifikacemi. Zároveň vytvoří uživatelskou dokumentaci pro zákazníka.
- Školení – konzultanti společnosti Axiom SW s.r.o. provádí školení klíčových uživatelů u zákazníka. Obvyklý postup je takový, že na straně zákazníka jsou vyškoleni pouze klíčoví uživatelé, ti poté zajišťují sami školení dalších uživatelů (např. hlavní účetní, vedoucí nákupu, vedoucí prodeje atd.).
- Nastavení systému – tato fáze zahrnuje nastavení jednotlivých modulů systému Microsoft Dynamics NAV ve spolupráci konzultantů společnosti Axiom SW s.r.o. a klíčových uživatelů zákazníka. Nastavení zahrnuje např. definici základních číselníků (účetní osnova, kurzovní lístek, účto skupiny apod.), nastavení číselných řad a číslování dokladů v systému, definici skladových lokací aj.
- Migrace dat – v rámci dokumentu detailní specifikace jsou popsány také požadavky zákazníka na převod dat z jeho stávajících systémů do systému Microsoft Dynamics NAV. Převod dat zajišťuje plynulý přechod mezi jednotlivými systémy, např. neuhrazené pohledávky a závazky musí být převedeny do nového systému, aby byla zajištěna konzistence účetních dat.
- Akceptace implementace – po dokončení všech předchozích fází projektu musí zákazník před spuštěním systému provést akceptaci projektu, čímž potvrzuje, že všechny dohodnuté kroky a úkoly na projektu byly splněny a odsouhlasuje funkčnost systému jako celku. Součástí akceptace je také provedení tzv. integračních testů, tj. otestování základních obchodních procesů a aktivit s klíčovými uživateli v systému Microsoft Dynamics NAV a písemné potvrzení klíčových uživatelů zákazníka, že tyto funkčnosti jsou v pořádku a v souladu s detailními specifikacemi.
- Go-live – fáze spuštění systému Microsoft Dynamics NAV do ostrého provozu. V rámci této fáze přechází všichni uživatelé zákazníka ze starých systémů na nový systém. Tato fáze zahrnuje finální převod dat do produkčního prostředí nového systému, odstavení dosavadních systémů zákazníka a přechod na plný provoz v systému Microsoft Dynamics NAV.

- Go-live support – tato fáze zahrnuje poimplementační podporu konzultantů společnosti Axiom SW s.r.o. u zákazníka. Cílem této fáze je pomoci překonat zákazníkovi počáteční problémy spojené s přechodem na nový systém a odladit problémy, které se nepodařilo identifikovat nebo odstranit při testování systému. Podpora může probíhat na dvou úrovních:
 - On-site (na místě v prostorách zákazníka) – dochází k přímému kontaktu s uživateli systému, více náročná na požadavky a kapacitu lidských zdrojů.
 - Vzdáleně – za pomoci vzdáleného připojení k počítačům zákazníka a prostřednictvím telefonických konzultací.

Základní slovní spojení, které se objevují v systému odměn, jsou:

- Počet MDs podepsaných ve smlouvě o dílo – jedná se o počet MDs, který podepíše zákazník na danou fázi projektu s firmou Axiom SW s.r.o. ve smlouvě o dílo.
- Celkový čas na implementaci MD - celkový počet hodin přidělených od provozního ředitele na projektovou fázi projektovému vedoucímu.
- Rezerva na projektu v MD – je rezerva na určitý projekt, kterou si vytváří projektový vedoucí.
- Čas přidělený na projekt v MD – je to čas, který dostanou zaměstnanci Axiom SW s.r.o. na splnění projektové fáze od projektového vedoucího. Od této veličiny se zaměstnancům vypočítávají prémie za danou projektovou fázi.
- Skutečně odpracovaný čas v MD – je skutečně odpracovaný čas, čas, který strávil zaměstnanec Axiom SW s.r.o. při plnění daných úkolů v dané projektové fázi. Tento čas nesmí překročit čas přidělený na projekt.
- Udělená prémie – pokud je fáze projektu resp. jednotlivé úkoly této fáze splněny v požadované kvalitě a termínu, náleží zaměstnanci odměna za každou hodinu, kterou dostal přidělenou na konkrétní úkol.
- Právo na prémie – posouzení projektového vedoucího a projektového ředitele zda-li za danou fázi projektu budou nebo nebudou vyplaceny odměny. Na výplatu odměn mají vliv dvě veličiny:
 - splnění všech úkolů v požadovaném termínu
 - kvalita provedené práce

- Jestliže si zákazník stěžuje, nebo podá reklamaci na určitý úkon, který propracoval týž zaměstnanec, může projektový vedoucí rozhodnout o odběru prémie nebo jejím snížení.
- Prémie pro vedoucího projektu – je to finanční ohodnocení pro vedoucího projektu, za vedení lidí, za dohlížení na projekt, za řízení všech dílčích úkonů zaměstnanců projektu. Ve firmě Axiom SW s.r.o. vedoucí projektu dostává za odpracovanou hodinu každého zaměstnance stanovenou částku prémie. Za nesplnění konečného termínu předání projektu zákazníkovi nese odpovědnost projektový vedoucí. Zde rozhoduje provozní ředitel o strhnutí či odebrání prémie při nedodržení termínu. Při nedodržení termínu, totiž mohou být ze strany zákazníka uplatněna smluvní penále.

Nyní se zaměřím na výpočet odměn ve firmě Axiom SW s.r.o., který je znázorněný v příloze č.3.

Výpočet odměn vychází z fází projektu definovaných v kapitole 9.3.1. U každé fáze určí projektový vedoucí počet pracovníků, kteří budou danou fází řešit. V rámci každé projektové fáze definuje vedoucí projektu jednotlivé úkoly. Například v příloze č. 3. vidíme, že u detailní specifikace jsou potřeba dva pracovníci, u vývoje tři pracovníci. Z přílohy je také zřejmé, jeden pracovník může řešit více fází projektu. Následovně je provozním ředitelem určen počet MD's podepsaných ve smlouvě o dílo a celkový čas na implementaci v MD's. Projektový vedoucí má poté právo si stanovit dodatečné časové rezervy na vybrané projektové fáze. Rezervu si vezme proto, aby se zabránilo pozdnímu odevzdání projektu, je-li možnost předvídat problém s určitou fází.

Čas přidělený na projekt v MDs se vypočte jako Celkový čas na implementaci poníženy o Rezervu na projektu. Pro vyhodnocení úspěšnosti projektu je nutné Čas přidělený na projekt vyjádřit také v hodinách. Po skončení projektu porovná vedoucí projektu Čas přidělený na projekt v hod. se Skutečně odpracovaným časem v hod. Na základě vyhodnocení, zda-li byl dodržen rozpočtovaný čas na řešení dané fáze projektu poté stanoví vedoucí projektu, zdali vzniká pracovníkovi nárok na prémii či nikoliv. Pro vysvětlení tohoto příkladu byla stanovena prémie 50,- Kč z každé odpracované hodiny pro pracovníka a 10,- Kč z každé odpracované hodiny pro vedoucího projektu. Odměna se stanoví součinem skutečně odpracovaných hodin a částkou prémie. Jestliže pracovník pracoval na určité fázi projektu například 46 hodin a prémie mu náleží v hodnotě 50 Kč/hod, náleží vedoucímu projektu za to-

hoto pracovníka 2300,- Kč. V tabulce č. 6 vidíme konečné odměny k výplatě. Jedná se o sumu vypočtených odměn pro každého pracovníka. Jak již bylo řečeno, jeden pracovník může pracovat na více fázích. Z tabulky vychází, že pracovník 1 dostane odměnu ve výši 1025, jelikož pracoval jen na fázi detailní specifikace, naproti tomu pracovník 2 pracoval na fázích vývoj a test, dokumentace. Proto jeho konečná odměna bude:

$$400 + 3400 + 2125 = 5925,- \text{ Kč}$$

9.4 Odměny z dohod

Odměnou z dohody společností míní peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. Tyto dohody musí být uzavřeny písemně. Nedosáhne-li odměna z dohody hodnoty minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatek k odměně z dohody ve výši rozdílu mezi výší této odměny připadající na jednu odpracovanou hodinu a příslušnou minimální hodinovou mzdou.

9.5 Ostatní formy odměňování

Zaměstnavatel si je vědom, že pro kvalitní fungování náplně práce svých pracovníků musí vytvářet pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce. Musí se zlepšovat pracovní a technické podmínky pro výkon práce včetně vzhledu a úpravy pracovišť. Za plnění ve firmě odpovídají vedoucí pracovníci na všech úrovních řízení.

9.5.1 Zdravotnický příspěvek

Zaměstnavatel má uzavřenou smlouvu se zdravotnickým zařízením, které zajišťuje poskytování preventivní péče o zaměstnance včetně školení první pomoci

9.5.2 Příspěvek na stravování

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům příspěvek na stravování ve formě stravenek SYAS s nominální hodnotou 70,- Kč.

9.5.3 Příspěvek na pojištění

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění ve výši 150,- Kč. Příspěvek je poskytován po skončení zkušební doby zaměstnance

9.5.4 Sportovní aktivity

Zaměstnavatel umožňuje zaměstnancům využívat zakoupené předplatné do plaveckého bazénu ve Zlíně, dále potom fitcentrum a squash.

9.5.5 Jazykové kurzy

Zaměstnavatel organizuje pro své zaměstnance kurz anglického jazyka, který probíhá 1x týdně v prostorech Zlínské pobočky firmy.

9.5.6 Dovolena nad rámec

Zaměstnavatel rozhodl, že se zaměstnancům přizná dalších 5 dnů dovolené. Jedná se o tzv. 5 dnů regeneračních. Jedná se o placené volno, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci za nadměrné výkony na regeneraci a nabírání sil. Tuto dovolenou si zaměstnanec může vybrat v období jednoho kalendářního roku.

10 DOPORUČENÍ PRO FIRMU AXIOM SW S.R.O. NA ZÁKLADĚ VÝSLEDKŮ ZJIŠTĚNÝCH Z ANALÝZY ODMĚN PROJEKTOVÉHO ODDĚLENÍ

Ve firmě Axiom SW s.r.o. plní nejdůležitější a stěžejní funkci projektové oddělení. V tomto oddělení byla prováděna analýza motivace a odměňování pomocí výpočtů i pomocí dotazníkového šetření.

10.1 Systém odměňování

Firma Axiom SW s.r.o. má srozumitelně a správně řešenu základní mzdu. Podle vnitropodnikových směrnic, patří ale ke mzdě i osobní ohodnocení a odměny. Osobní ohodnocení má firma srozumitelně a čitelně popsáno ve vnitropodnikové směrnici „mzdovém předpisu“. Odměny byly nejvíce řešeny a analyzovány v této práci.

Nejprve byly zjištěny pomocí dotazníkového šetření, slabá místa odměňovacího systému ve firmě. V zásadě se jednalo o to, že zaměstnanci firmy Axiom SW s.r.o. věděli o tom, že jsou odměňováni. Problém nacházím v tom, že pracovníci nevěděli, kdy dostanou odměnu, za co dostanou odměnu, jakým tempem mají pracovat. Stávající systém odměňování firmy Axiom SW s.r.o. projektové oddělení má systém, který stanoví až po splnění projektu odměny. To znamená, že po tom, co firma odevzdá splněný projekt, začne pracovat na odměnách, vypočítávat odměny a následně i vyplácet. Firma je placena za to, že projekty odevzdá v termínu. Jestliže projekt není dokončen a splněn v termínu, může zákazník vůči společnosti Axiom SW s.r.o. uplatnit sankční postihy definované ve smlouvě o dílo. Proto by bylo lépe, vytvořit návrh odměn. Zaměstnanci by s tímto dokumentem byli srozuměni a v zásadě by věděli a znali sazbu prémie na hodinu, bylo by zde řešeno, jaká bude odměna za úsporu času a naopak by zaměstnanec věděl, jaký ho čeká finanční postih či odebrání odměny, neodevzdá-li svou dílčí práci ve stanoveném termínu. Jestliže pracovník v termínu nesplní zadanou práci, měla by mu být projektovým vedoucím odměna odebrána nebo minimálně snížena, jelikož tím může vzniknout firmě Axiom SW s.r.o. z jeho nesplnění sankční poplatky. Jestliže pracovník dodá svůj dílčí úkol v požadované kvalitě a v termínu, nebo dokonce v dřívějším termínu, než který mu byl zadán, měl by dostat odměnu vyšší, než která mu podle výpočtu odměn náleží. Tato odměna by měla být zaměstnanci dána z důvodu, že splnil svůj úkol dříve, než měl, tím ušetřil čas svému projektové-

mu vedoucímu a následně i celé firmě. U každé fáze i oblasti projektové analýzy by mělo být uvedeno podle firemního předpisu, kolik hodin se použije na určitou část. Aby zaměstnanec dopředu věděl, že práci musí odevzdat například do dvou týdnů.

Takto navržená interní směrnice či tabulka by měla být vyvěšena, nebo dána na interní elektronické úložiště firmy. Zaměstnanci by s ní měli být seznámeni. Podle mého názoru by tato tabulka potom velmi pomohla a hlavně ušetřila čas projektovému vedoucímu, který se obvykle zabývá problémy se zaměstnanci a neustále musí na pracovníky dohlížet, aby splnili termín. V tomto případě by se zlepšila komunikace mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci, a myslím si, že pracovníci by pracovali efektivněji, jelikož by znali odměny, za své odpracované hodiny.

10.2 Více forem vzdělávání a zvyšování kvalifikace

Firma umožňuje svým zaměstnancům řadu školení a certifikací. Za každou další certifikaci dostane zaměstnanec ke své mzdě 1000 Kč. Zaměstnanec má možnost dvou termínů, kdy může certifikaci vykonat. Jestliže zaměstnanec vykoná certifikaci až na třetí pokus, peníze jsou mu vypláceny až o měsíc později. Podle mého názoru by měl zaměstnavatel vyplácet odměnu za certifikaci okamžitě, i když zaměstnanec certifikaci vykoná až na třetí pokus. Je totiž velmi pravděpodobné, že se zaměstnanec této podmínky velmi zalekne, a raději certifikaci nevykoná. Obecně platí, chce-li firma obstát v dnešní vysoké konkurenci schopnosti, měla by zvyšovat lidský kapitál. Je proto v zájmu firmy zvyšovat zdokonalení svých zaměstnanců.

Co se týče vzdělávání, má zaměstnanec k dispozici vzdělávat se v jazyku anglickém. Podle mého názoru by firma měla dále poskytnout zaměstnanci různé druhy školení, které zaměstnanec neodmyslitelně potřebuje k výkonu své práce. Jedná se například o znalost oborových technologií a systémů: Microsoft Dynamics NAV, Microsoft project server, MS SQL server, .NET a další.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zjistit přímou úměrnost mezi motivací pracovníků a systémem odměňování ve firmě Axiom SW s.r.o.

Ve své bakalářské práci jsem se věnovala problematice motivace a odměňování zaměstnanců ve firmě Axiom SW s.r.o. Mým cílem bylo zhodnotit motivaci pracovníků obecně, přímé nedostatky se pokusit odhalit pomocí dotazníkového šetření. Hlavním cílem mé práce bylo zhodnotit odměňovací systém firmy Axiom SW s.r.o. projektového oddělení, popsat současný systém odměňování a pokusit se navrhnout změny vedoucí ke srozumitelnosti a lepšímu pochopení odměňovacího systému pro pracovníky firmy.

Firma si velmi dobře uvědomuje nutnost správného systému odměňování a je si vědoma velké konkurence schopnosti v dnešním světě. Firma vychází z toho, že spokojený zaměstnanec pracuje ochotněji a kvalitněji.

Z analýzy systému odměňování a motivování zaměstnanců ve firmě Axiom SW s.r.o. vyplývá, že firma se snaží zaměstnance motivovat nejen finančními stimuly, jako jsou odměny, ale snaží se motivovat i hmotnými stimuly jako je např. sportovní vyžití, školení, jazykové kurzy apod.

Ke zlepšení systému odměňování pracovníků bych navrhla zavést odměnu za úsporu času. V projektovém oddělení je velmi důležité odevzdávat projekty včas v předepsaném termínu. Při pozdějším odevzdání projektu zákazníkovi vzniká firmě Axiom SW s.r.o. sankční poplatky. Na základě zhodnocení analýzy stávajícího systému odměňování v projektovém oddělení bych navrhla zvýšit odměny zaměstnancům, kteří své dílčí úkoly odevzdávají dříve, než jim určí projektový vedoucí. Naopak snížit odměny pracovníkům, kteří neplní termín stanovený projektovým vedoucím.

Celkově lze o firmě Axiom SW s.r.o. říci, že jde o jednu z nejúspěšnějších firem v oboru IT na trhu Českém i Slovenském. Firma se snaží neustále vylepšovat svůj systém odměňování, čímž vede k vyšší spokojenosti svých zaměstnanců.

Věřím, že má bakalářská práce pomohla projektovému oddělení společnosti Axiom SW s.r.o. identifikovat krizové faktory systému odměňování a motivace obecně a že jsem navrhla reálné řešení jejich zdokonalení.

Domnívám se, že cíle mé bakalářské práce byly splněny a poznatky by mohlo projektové oddělení využít při doplnění systému odměňování svých projektů. Mnou navržené změny by mohli přispět ke zvýšení motivace pracovníků, zvýšení jejich kvality práce a efektivnímu plnění termínů projektů projektového oddělení spojených se strategickými cíly podniku.

RESUME

The aim of this work was to establish a direct proportionality between the motivation of employees and remuneration system-from the company Axiom SW Ltd.

In my thesis I was on the issue of motivation and remuneration of employees in the company Axiom SW Ltd. My aim was to assess the motivation of workers in general, a direct attempt to detect failures using questionnaire survey. The main objective of my work was to assess the reward system of the company Axiom SW Ltd. Project Unit, described the current system of remuneration and try to propose amendments to the clarity and better understanding remuneration system for the company.

The company is keenly aware of the need to correct the system of remuneration and is aware of the ability of large competitors in the world today. The company understands that happy employees are working better.

Analysis of the remuneration system and to motivate employees in the company Axiom SW Ltd. explains you that the company is trying to motivate employees not only financial incentives, such as benefits, but seeks to encourage and physical stimuli such as sports, training, linguistic courses, etc.

To improve the system of remuneration of workers, I would propose to introduce a reward for saving time. The project department is very important to submit projects in a timely manner prescribed deadlines nu. In a later submission of a client company Axiom SW Ltd. penalty charges. Based on the analysis of the current evaluation system of remuneration in the project department, I would propose to increase the remuneration of employees who make their sub-tasks before them determined by a project supervisor. Conversely, reducing the pay of workers who fail to deliver their work to project manager in time.

Overall Company Axiom SW Ltd. say that this is one of the most successful companies in the IT market the Czech and Slovak. The company seeks to continuously improve its system of remuneration, that leads to greater satisfaction of their employees.

I hope that has helped the bachelor thesis project department of Axiom SW Ltd. identify critical factors and motivation of the remuneration system in general and that I went to the real solutions to their improvement.

I believe that the objective of my thesis has been met and knowledge could benefit from the project department at the addition of the remuneration system of its projects. My proposed changes would help to increase the motivation of workers, increase their quality of work and effective implementation dates of projects associated with the project department of the enterprise strategic objectives.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BARTONÍČKOVÁ, M. Kariérový koučink. Praha: Alfa Publishing, 2007. 312 s. ISBN 978-80-86851-51-8
- [2] BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. Brno: Computer press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8
- [3] HARTZ, P. Job revolution – nové trendy ve světě práce. Praha: Management press, 2003. 176 s. ISBN 80-7261-067-8
- [4] LANNOVÁ, J. Chytře na peníze. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2008. 64 s. ISBN 80-247-0422-6
- [5] LIVIAN, F.Y. Řízení lidských zdrojů. Praha: HZ systém, 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19-X
- [6] PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace, jak zařídit, aby pro Vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7
- [7] SEDLÁČEK, J. Motivace. Praha: Supro, 1970. 173 s. ISBN 80-86851-61-3
- [8] TYSON, S. Organizační chování. Praha: Grada Publishing, 1997. 232 s. ISBN 80-7169-296-4
- [9] WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada, 2008. 64 s. ISBN 978-80-247-2361-7
- [10] Dotazník: Jak na dotazník [online]. [cit.2007]. Dostupný z WWW: <http://www.dotaznik-online.cz/>
- [11] Citáty: Citáty o práci a motivaci [online]. [cit. 2007/2009]. Dostupný z WWW: <http://citaty.pelmel.info/citaty/c4-motivace>
- [12] Motivace činnosti kolektivu a jednotlivce [online]. [cit. 2009]. Dostupný z WWW: <http://web.quick.cz/aalerej/motivace.htm>
- [13] Vybrané teorie motivace k vedení lidí: Motivační teorie [online]. [cit. 2009]. Dostupný z WWW: http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

MD Manday = člověkoden. Jedná se o kapacitu práce jednoho člověka za den. 1 MD = 8 hodin.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Schéma procesu motivace[vlastní]	12
Obr. 2. Maslowova hierarchie potřeby [13]	14
Obr. 3. Systémový model podle Stevena Coveye [13]	15
Obr. 4. Schéma expektační teorie	17
Obr. 5. Randellova teorie rovnovážnosti	21
Obr. 6. Výplaty prémie a výkonnostní úrovně.....	23
Obr. 7. Platy a systém benefitů ve světě [8].....	24
Obr. 8. Teorie dvou faktorů podle Herzberga a kol. [8]	26
Obr. 9. Složení zaměstnanců projektového oddělení [vlastní]	41

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Rozdělení potřeb [vlastní]	13
Tab. 2. Dotazník [vlastní]	45
Tab. 3. Přehled tarifních tříd	49
Tab. 4. Přehled tarifních tříd ve společnosti Axiom SW s.r.o.	49
Tab. 5. Tabulka příplatků ve společnosti Axiom SW s.r.o. [Zdroj: vlastní].....	50

SEZNAM PŘÍLOH

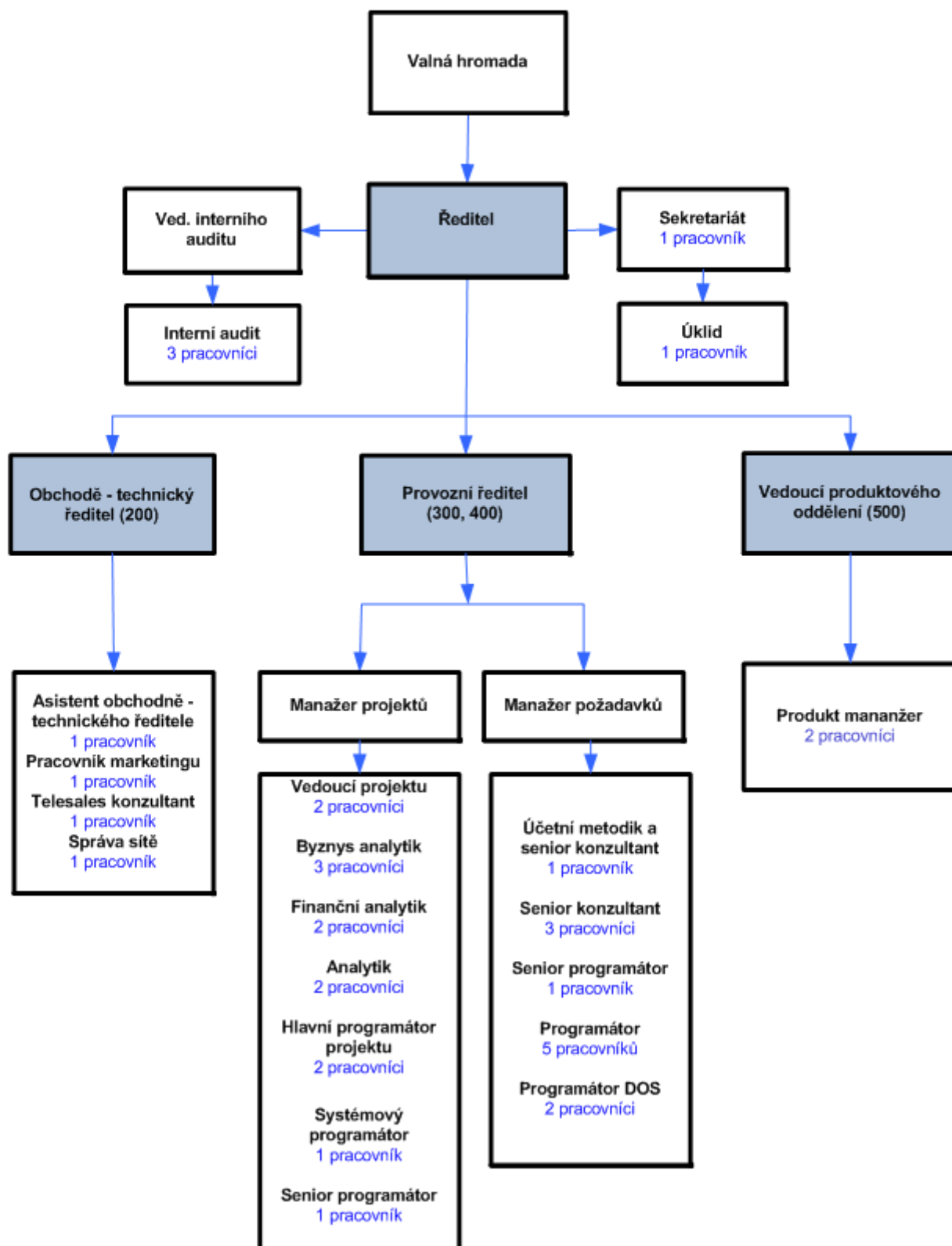
- P I Organizační struktura firmy Axiom SW s.r.o.
- P II Motivační dotazník.
- P III Tabulka výpočtu odměn.

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY AXIOM SW

S.R.O.



Organizační struktura k 1. 5. 2009



PŘÍLOHA P II – MOTIVAČNÍ DOTAZNÍK

Průzkum – způsob odměňování a hodnocení pracovníků

- 1 Systém odměňování je jasný a srozumitelný
a) Ano b) spíše ano c) ano ani ne d) spíše ne e) ne
- 2 Současný systém odměňování povzbuzuje k lepšímu výkonu
a) Ano b) spíše ano c) ano ani ne d) spíše ne e) ne
- 3 Pro pracovníky je dobré, být odměňován podle přínosu
a) Ano b) spíše ano c) ano ani ne d) spíše ne e) ne
- 4 Vysoce schopní pracovníci by měli být placeni lépe, než méně schopní pracovníci
a) Ano b) spíše ano c) ano ani ne d) spíše ne e) ne
- 5 Platové sazby v podniku neodpovídají úrovní odpovědnosti
a) Ano b) spíše ano c) ano ani ne d) spíše ne e) ne
- 6 Kritéria pro stanovování mého platu jsou spravedlivá
a) Ano b) spíše ano c) ano ani ne d) spíše ne e) ne
- 7 Můj plat mě přiměřeně odměňuje za můj přínos společnosti
a) Ano b) spíše ano c) ano ani ne d) spíše ne e) ne
- 8 Moje platová sazba je příznivější, než platové sazby mimo podnik
a) Ano b) spíše ano c) ano ani ne d) spíše ne e) ne
- 9 Můj plat neodráží můj výkon
a) Ano b) spíše ano c) ano ani ne d) spíše ne e) ne
- 10 Jsou mi jasné normy výkonu, které se ode mne očekávají
a) Ano b) spíše ano c) ano ani ne d) spíše ne e) ne

PŘÍLOHA P III – PŘÍKLAD VÝPOČETU ODMĚN V PROJEKTOVÉM ODDĚLENÍ

Fáze projektu	Pracovník	Počet MDs podepsaných ve smlouvě o dílo	Celkový čas na implementaci v MDs	Rezerva na projektu v MDs	Čas přidělený na projekt v MDs	Čas přidělený na projekt v hod	Skutečně odpracovaný čas v hod	Udělená prémie	Právo na prémie	Prémie pracovník	Prémie vedoucí projektu
Vedení projektu	Vedoucí projektu	5	5	0	5	40	46	50 Kč	ano	2 300,00 Kč	460,00 Kč
Detailní specifikace	Pracovník 1	11	10	2	8	28	20,5	50 Kč	ano	1 025,00 Kč	205,00 Kč
	Pracovník 2					26	8	50 Kč	ano	400,00 Kč	80,00 Kč
	Vedoucí projektu					10	8	50 Kč	ano	400,00 Kč	80,00 Kč
Vývoj	Pracovník 2	27,5	25	3	22	100	68	50 Kč	ano	3 400,00 Kč	680,00 Kč
	Pracovník 3					50	40	50 Kč	ano	2 000,00 Kč	400,00 Kč
	Pracovník 4					26	24	50 Kč	ano	1 200,00 Kč	240,00 Kč
Test a dokumentace	Pracovník 2	11,5	10	0	10	56	42,5	50 Kč	ano	2 125,00 Kč	425,00 Kč
	Pracovník 5					24	18	50 Kč	ano	900,00 Kč	180,00 Kč
Školení	Pracovník 5	5	5	0	5	24	17,5	50 Kč	ano	875,00 Kč	175,00 Kč
	Pracovník 6					16	11	50 Kč	ano	550,00 Kč	110,00 Kč
Nastavení systému	Pracovník 5	4	4	0	4	24	15	50 Kč	ano	750,00 Kč	150,00 Kč
	Vedoucí projektu					8	7,5	50 Kč	ano	375,00 Kč	75,00 Kč
Migrace dat	Pracovník 3	15	14	0	14	96	76	50 Kč	ano	3 800,00 Kč	760,00 Kč
	Vedoucí projektu					16	10	50 Kč	ano	500,00 Kč	100,00 Kč
Akceptace implementace	Vedoucí projektu	1	1	0	1	8	10	50 Kč	ano	500,00 Kč	100,00 Kč
Go live support		0	0	0	0	0	0	50 Kč	ne	- Kč	- Kč
Celkem		80	74	5	69	552	422	-	-	21 100,00 Kč	4 220,00 Kč

Pracovník	Nárok na odměnu
Vedoucí projektu	8 295,00 Kč
Pracovník 1	1 025,00 Kč
Pracovník 2	5 925,00 Kč
Pracovník 3	5 800,00 Kč
Pracovník 4	1 200,00 Kč
Pracovník 5	2 525,00 Kč
Pracovník 6	550,00 Kč
Celkem	25 320,00 Kč