

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2011 – 2013

DIPLOMOVÁ PRÁCE

PETR LANDA

ANALÝZA MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU VE SPOLEČNOSTI

RABAT ČR A.S.

Praha 2013

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Vladka Fischerová – Katzerová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2011 – 2013

DIPLOMA THESIS

Petr Landa

ANALYSIS OF THE INCENTIVE SYSTEM AT RABAT ČR A. S.

Prague 2013

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Mgr. Vladka Fischerová – Katzerová

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 6.3.2013

Petr Landa

Poděkování

Chtěl bych poděkovat Mgr. Vladě Fischerové - Katzerové za odborné vedení mé diplomové práce, její pomoc a podnětné rady. Velmi oceňuji její povzbuzující přístup a podporu.

Anotace

Cílem diplomové práce je v obecné rovině popsat rozbor motivačního systému zaměstnanců ve společnosti RABAT ČR a.s. se zaměřením na komplexní vzdělávání, osobní rozvoj a další odměňování. V praktické části bude cílem motivační analýzy návrh metod a opatření vedoucích ke zlepšení s poukázáním na možné změny, které vedou ke zlepšení pracovních výkonů, spokojenosti jednotlivce, pracovního týmu a samozřejmě také vedou k přínosům pro společnost samotnou.

Klíčové pojmy

Diplomové práce, dotazníkový průzkum, hodnocení zaměstnanců, motivační systémy, nástroje motivace, personální činnosti, pracovní výkon, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Annotation

The aim of this diploma thesis is to describe the general analysis of the motivation of employees in company RABAT CR a.s. focusing on comprehensive education, personal development and more rewarding. In the practical part will aim motivational analysis of design methods and measures to improve with reference to possible changes that lead to improved job performance, satisfaction of the individual, team and of course also lead to benefits for the company itself.

Key words

Diploma thesis, incentive systems, job performance, personal activities, staff evaluation, tools motivation, training and development of staff, questionnaire survey.

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH MOTIVAČNÍCH POJMŮ	10
1.1 Vznik motivace	13
1.2 Teorie motivace	13
1.3 Motivace celkový pohled.....	15
2 NÁSTROJE K ŘÍZENÍ PRACOVNÍKŮ	18
3 PERSONÁLNÍ MOTIVACE	22
4 MOTIVAČNÍ NÁSTROJE	26
5 VÝKONNOSTNÍ FIRMA	29
5.1 Definice a měření výkonnosti.....	30
EMPIRICKÁ ČÁST	
6 PROSTŘEDÍ PRŮZKUMU - RABAT ČR A.S.	33
6.1 Hypotézy	39
6.2 Kvantitativní výsledky explorativního dotazníku	41
6.3 Zhodnocení čtyř hypotéz.....	62
7 MOTIVAČNÍ NÁSTROJE VE SPOLEČNOSTI RABAT ČR A. S.	64
7.1 Průběh hodnocení	65
7.2 Stimuly ve společnosti	66
8 VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU, SHRNUÍ POZNATKŮ, ZHODNOCENÍ PŘÍNOSU PRÁCE	69
ZÁVĚR	73
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	78
SEZNAM PŘÍLOH	79

ÚVOD

Motivace je motor našeho lidského snažení, hybné ústrojí, které nás lidi žene dopředu za svými cíly, tužbami a potřebami. Autor motivaci vidí jako synchronizované kolo. V nejlepším případě kolo, které se dá rozdělit na soukromé a pracovní nebo také na vnitřní a vnější.

Pokud je vše v rovnováze, člověk zůstává šťastný, ale pokud dojde k lehkému vynechání této energetizační hnací síly, ať již v rovině soukromé nebo pracovní, dostáváme se k pocitu, že nám něco chybí, něco není dokonalé. Vybočující z našich lidských představ. Vyvíjí to na člověka tlak a s tím i spojený stres, který se snažíme řešit. Tato moderní doba klade nároky na samotnou společnost, její zaměstnance, ale i vrcholový management. Zefektivnit tyto nároky kladené na jednotlivé části pomáhá společnosti správně nastavený systém motivací. V každé sofistikované firmě je motivace začleněna do personálního systému a stává se nedílnou součástí ročního plánování strategií.

Pokud se vrátíme k tématu a zaměříme naši pozornost na motivaci v zaměstnání zjistíme, že zhruba každou dekádu dochází k úpravě hodnot u zaměstnanců a jejich zaměstnavatelů, na základě inovativního, ekonomického a politického vývoje lidské společnosti.

Firma potřebuje s nejmenšími možnými finančními náklady dosáhnout co nejvyšší efektivity svého podnikatelského snažení, tedy zisku a stabilizace na trhu. Pokud se podíváme po časové ose, vidíme, že zlom je patrný v době průmyslové revoluce, kdy dochází ke strojové vybavenosti pracovišť a nezbytné dělbě práce. Tento taylorismus vše odstartoval a již na sklonku 20. století je zřejmé, že zaměstnavatel musí pohlížet na zaměstnance komplexněji, sociálněji.

Na přelomu 20. a 21. století zařazují zaměstnavatelé práci se zaměstnanci na přední příčky potřeb společnosti a pouze vzdělání a motivování pracovníci se stávají nositeli budoucí úspěšnosti organizace, která neustrne v těchto krizi velmi ovlivněných letech pouze na svých ziscích, ale s ohledem na budoucnost poměrovou částí financuje ve firmě motivační prostředky, vzdělanost, reklamu, sponzorství a jiné aktivity, které utvářejí pozitivní dojem okolní společnosti. Autor je zaměstnancem společnosti RABAT ČR a.s. a považuje motivaci uvnitř organizace za jednu z nejdůležitějších personálních činností. Na základě této důležité personální činnosti bylo zvoleno téma: Analýza motivačního systému ve společnosti RABAT ČR a.s..

V oddílu teoretické části této diplomové práce jsou vyspecifikována jednotlivá fakta, která mapují použití základních motivačních pojmů v personalistice v součinnosti s řízením organizace. Dále autor v práci popisuje vhodně použité motivační nástroje pro zaměstnance a vhodnou dobu jejich aplikace v praxi a poukazuje na provázanost firmy jako takové s personální motivací posunující společnost správným směrem. V tomto oddíle je i podrobná specifikace používaných motivačních nástrojů managementem společnosti v součinnosti s personálním oddělením. Poslední kapitola v teoretické části poukazuje na pozitiva výkonnostní a učící se firmy v konkurenčním prostředí, ve středně a dlouho dobém časovém období.

V oddílu praktické části této diplomové práce se autor soustředí na společnost RABAT ČR a.s. jako takovou, zkoumá prostředí firmy a s pomocí explorativního dotazníkového šetření zkoumá nastavení motivačního systému ve společnosti RABAT ČR a.s..

Cílem této diplomové práce je specifikace a uspořádání významu motivačního systému zaměstnanců ve firmě v obecné rovině, v praktické rovině je cílem analýza motivačního systému nastaveného ve firmě RABAT ČR a.s., dále návrh jednotlivých zlepšujících metod a úkonů vedoucích ke zlepšení tohoto nastavení. Jelikož je motivace pracovníků v odborných publikacích vedena jako jedna z nejdůležitějších personálních činností, jako cíl této diplomové práce je prokázat předpoklad, že se motivace zaměstnanců protíná s celou řadou personálních činností ve společnosti.

Hlavní přínos této diplomové práce autor spatřuje v doplnění a zefektivnění procesu motivace zaměstnanců ve společnosti RABAT ČR a.s., v návaznosti na krizové období a kapitálové možnosti této organizace.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH MOTIVAČNÍCH POJMŮ

S pojmem motivace se setkáváme v mnoha odborných publikacích, které tento pojem definují různými variantami/způsoby. Mezi nejpůvodnější teorii motivace patří hierarchická teorie potřeb amerického psychologa Abrahama H. Maslowa.

Maslowa pyramida lidských potřeb je uvedena v každé odborné publikaci psychologie z důvodu její působivosti a jednoduchosti. Existuje škála dalších motivačních teorií, kde autoři propracovávají tyto teorie obsáhleji. Dále v textu je uvedeno několik definic předních odborníků, kteří se touto problematikou zabývali. Podle Provozníka a Komárkové (1996) vyjadřuje motivace skutečnosti, že i na lidskou psychiku působí specifické vědomé a nevědomé vnitřní síly neboli motivy, které člověka zaměřují určitým směrem. V daném směru ho povzbuzují a toto povzbuzení udržují. Výsledkem tohoto působení je motivované jednání. Podle Armstronga (2009), je motiv důvod něco dělat, neboli dát se určitým směrem. U lidí dochází k motivování, když očekávají, že jejich činnost, jejich jednání povede k dosažení stanoveného cíle – odměny, uspokojující jejich potřebu.

Člověk jako jedinečná bytost přizpůsobuje své požadavky na základě průběhu času a situace. Obecně platí, že motivace je vnější a vnitřní síla, která člověka orientuje určitým směrem nebo ho naopak od jiných směrů odvádí.

Motivace je z pohledu filozofů také někdy chápána, jako pouhá výplň lidského času a ne tvorba hmotného produktu, statku. V novověké historii je kladen značný důraz na motivaci (zvenčí, vnější a externí). Vnější motivaci lze chápat jako působení činů nebo vlivů jiných lidí na osobu, která je nabádána k určitým nejen pracovním výkonům. Tento druh motivace je v dnešní společnosti nejpoužívanější a klade na ni důraz velká část organizací. Vnější motivace působí u standardního vzorku lidí jen v krátkém časovém horizontu/období, nebo dokonce je zcela neovlivňuje. Velmi dobře se uplatní u neschopných lidí, protože mají potřebu dodávání stimulů, a teprve po tomto ovlivnění odvádějí očekávané pracovní výkony.

V krátkodobém časovém horizontu je působení vnějších motivů přínosné, ale z dlouhodobého hlediska velmi škodlivé z důvodu vytvoření možné závislosti na motivech. Vnější motivace je významná u skupiny lidí, kteří disponují silnou vnitřní motivací. Někteří jedinci dokonce tak silnou, že motivaci zvenčí vlastně ani nepotřebují, ale bez tak ji vyžadují, protože jim to přináší vnitřní uspokojení a potěšení. Až na

výjimečné případy neexistuje žádný zaměstnanec organizace, který za svoji činnost nepotřebuje obdržet finanční odměnu, zaměstnanecké výhody, povýšení, poukázky na různé služby, pochvalu od nadřízeného, atd..

Vnitřní motivace nebo také sebe motivace disponuje mnohem větším hybným faktorem, účinností a silou. Lidské vnitřní pohonné ústrojí, které dodává sílu k dosažení určitých představovaných cílů. Je to odhodlání něčeho konkrétního dosáhnout, něco překonat či uspět a možná také, překonat sama sebe, či jiné lidi. Člověk jako individuum je od přírody vnitřně motivován, ale i ten, který například okrádá ostatní. U těchto lidí se motivace nalézá v jiné rovině.

Vnitřní motivace jednotlivých zaměstnanců rozhoduje i o finančních nákladech dané společnosti, časové náročnosti pro ostatní kolegy nebo přímé vedoucí pracovníky z důvodu neustálého pobízení k výkonům, různými stimuly. Tato činnost u vnitřně demotivovaných pracovníků se pro ostatní zaměstnance stává demotivátorem. Různí lidé mají různé vnitřní motivy, které působí rozdílnou silou a snaží se o uspokojování. Jestliže nastane situace v přemýšlení zaměstnance, tzn. narušení vnitřní rovnováhy mezi nadbytkem, anebo nedostatkem vzniká napětí. Napětí lze nejčastěji vyjádřit trajektorií sinusové křivky. Snižování, průběh, zvyšování, tento koloběh uspokojování potřeb je neustále cyklační.

Zaměstnanci vlastníci vnitřní motivací oplývají aktivitou, energií, výkonem, průbojností. Také dosažení určitého cíle, je jejich motiv, podpořený strategií z možného úspěchu. Síla vnitřní motivace spočívá v touze po seberealizaci a je často spojována s úsilím takzvané trnité cesty plné dalších nástrah a úskalí. Vnitřní hybná síla někdy ostatním připomíná určitým způsobem i posedlost, která vyžaduje disciplínu, vášnivost a soustředění. Jde o obrovskou vnitřní sílu, která přivedla např. Margaret Thatcherovou do vysoké anglické politiky, navzdory jistému letitému a zažitému monopolu mužské populace.

„Nebylo mi ani dvacet čtyři let, ale už jsem byl úspěšný, nezávislý podnikatel a vydělal jsem svůj první milion. Do té doby jsem svůj život věnoval hlavně vzdělávání a budování firmy. Teď jsem zjistil, že jsem vydělal dostatek peněz, abych uspokojil veškeré své požadavky, a tak jsem dospěl k unáhlenému rozhodnutí, že zapomenou na práci a budu si jen užívat života. Koupil jsem si nové sportovní auto, hezké šaty a měl jsem dost peněz na to, abych si mohl pořídit vše, co jsem chtěl. Rozhodl jsem se, že si budu užívat, a vrhl jsem se do víru zábavy v Los Angeles v jižní Kalifornii. Do konce roku 1918 jsem byl svým životním stylem natolik otrávený, že jsem se na počátku roku 1919 vrátil k podnikání s ropou. Když jsem otci sdělil, že jsem na odpočinek odešel ve

dvaceti čtyřech letech, ale ve dvaceti šesti se vracím do práce, jeho úsměv jako by mi sděloval: Já jsem ti to říkal!“ (Getty, 2008, s. 3)

Motiv - představuje v lidském chápání určitou příčinu a navazující další jednání, které z pohledu zaměstnance vychází z vědomé nebo také nevědomé, necílené reakce na určitý podmět. Motiv působí na zaměstnance ve třech rovinách - v daném směru, v dané síle a v dané době.

„Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.“ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 222)

Stimulace - *„Stimulace je vnější působení na psychiku člověka, díky němuž dochází ke změnám jeho činnosti, prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace. Základní rozdíl mezi motivací a stimulací lze tedy spatřovat ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince z vnějšku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka. Může mít rozmanité podoby a formy. Jejich společným jmenovatelem však bývá ovlivňování činnosti druhého člověka aktivními vnějšími zásahy vedoucími ke změně jeho psychických procesů, především pak ke změně jeho motivace.“ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 223)*

Rozdílnost mezi stimulem a motivem autor spatřuje v tom, že stimulem dosahuje zaměstnavatel u zaměstnanců v krátkodobém horizontu nějakou změnu v chování, kdežto zavedením koncepce motivace zaměstnanců jako celku, dosahuje zaměstnavatel v dlouhodobém horizontu, efektivnější přínos k daným úkolovým řešením.

Incentiv - *„hmotné i nehmotné stimulační pobídky, které vyvolávají nebo zesilují motivaci, nástroje stimulace a motivace.“ Slovník cizích slov. [online]. © 2012 [cit. 2012-11-24]. Dostupné z: http://slovník-cizichslov.abz.cz/web.php/hledat?typ=prefix&cizi_slovo=incentiv*

1.1 Vznik motivace

Dle Bedrnové a Nového (1998) se vznikové zdroje těchto motivací dělí do těchto základních oddílů:

- **potřeby** - životní potřeba pro člověka, z tohoto vzniká případná nelibost či napětí; potřeby dále dělí na primární (funkčnost lidského těla) a sekundární (člověk, jako člen společnosti),
- **návyky** - opakování určitých situačních činností (stereotypní naučené vzorce chování),
- **zájem** - zaměření lidského specifického motivu na konkrétní oblast (aktivizace a stálost); v životě člověka, zejména dle věku, dochází ke změnám,
- **hodnotové orientace** - skokové uspořádání určitých průběhových dějů, událostí, specifických činností,
- **ideály** - představa pro jedince něčeho subjektivně žádoucího, pozitivního.

1.2 Teorie motivace

Teorie motivace se řadí k určitým specifickým směrům, kde každá vystihuje určitý specifický styl svého obsahu. Dle Štikara a kolektivu (2003) je rozdělení do dvou samostatných kapitol: teorie obsahové a teorie procesové zaměřené na poznání konkrétních příčin. Teorie obsahové vystihují reálné pracovní prostředí a zaměstnavatel je bez významných změn často aplikuje do praxe. Tyto teorie často opouští chápání významných podmětových změn (problematiku, úzkoprofilovost, individualitu).

Teorie procesové - průběhové, zaměřují pozornost na propracovanější systém motivace zaměstnanců a celkově se zaměřují blíže utvářením a vývojem člověka.

V odborné literatuře je dělení teorií popsáno následovně:

- **Obsahové teorie** - Maslowa hierarchie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace, Alfredova teorie, McClellandova teorie potřeb
- Teorie zaměřené **procesově** nebo také nazvané **průběhové** - Adamsova teorie spravedlnosti, Lathamova a Lockova teorie dosažení cíle, Porterova a Lawrerova teorie výkonu a spokojenosti, Vroomova teorie valence a očekávání

Autor vybral a popíše jednu teorii obsahovou a jednu teorii procesovou/průběhovou dle předpokládaného největšího povědomí mezi zaměstnanci:

Obsahová teorie - Maslowa hierarchie potřeb - na základě předpokladu vycházejícího z podstaty lidství a potřeb sestavil psycholog Abraham Harold Maslow hierarchii potřeb člověka, od základních životních potřeb, po potřebu seberealizace. Tato teorie je v průběhu let vyvracována a dle názoru autora platí v obecném nerozvinutém hledisku-pohledu.

Obrázek č. 1: Maslowa pyramida potřeb



Zdroj: ITSolution – Maslowova teorie. [online]. © 2012 - 2013 [cit. 2013-01-26]. Dostupné z: <http://www.itsolution.cz/maslowova-teorie.a14.html>

Teorie procesová nebo také **průběhová** - „Adamsova teorie spravedlnosti - někdy též pouze teorie spravedlnosti nebo také teorie spravedlivé odměny patří, mezi teorie zabývající se motivací lidí. Teorii spravedlnosti zveřejnil John Stacey Adams v roce 1965. Je založená na tom, že motivaci člověka ovlivňuje (zvyšuje) pocit spravedlnosti ve dvou rovinách:

- podle srovnatelných měřítek je odměna ve vztahu k odvedenému výkonu adekvátní, tudíž spravedlivá

- je adekvátní také vůči ostatním kolegům v práci, tudíž spravedlivá.

Pocit spravedlnosti při udělování odměn výkon pracovníka zvyšuje a pocit nespravedlnosti naopak působí opačně.

Využití teorie spravedlnosti v praxi:

Adamsova teorie spravedlnosti vede ke správné komunikaci rozdělování odměn za práci a týká se jak finančních, tak nefinančních odměn. Například bude-li pracovník přesvědčen, že služební vůz je samozřejmost, bude jeho vnímání jistě jiné od toho pracovníka, který jej bude vnímat jako nadstandardní firemní benefit.“ Management mania. [online]. © 2011- 2013 [cit. 2013-02-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/adamsova-teorie-spravedlnosti>

1.3 Motivace celkový pohled

- i když zaměstnanci často uvádějí, tak nepracují ve firmách pouze proto, že tam vydělávají peníze pro své hmotné zabezpečení

- pro zaměstnance se stávají často motivačními faktory - potřeba uznání, respektu, smysluplné práce, ocenění druhými, perspektivy a také osobní kariéra a možnosti dalšího rozvoje

- současné vnější motivační faktory - je zde na místě konstatovat, že náhled na motivaci pracovníků, odvislý od socioekonomického stavu společnosti, ve které se dotyčný zaměstnanec pohybuje; jiná intenzivní motivace se u jedince například žijícího na vesnici, kam jezdí autobusové spojení třikrát za den a výlet za nákupy do velkého města je pro něj zážitek a jiná intenzivní motivace je u jedince žijícího ve velké saturované aglomeraci; demotivace, jako nesilnější demotivační program pro zaměstnance lze charakterizovat ve vztahu k běžnému zaměstnanci sociální politiku aplikovanou nejenom v České republice, ale dnes prakticky v celé Evropské unii; dalším demotivačním programem šířeným v současné době je tzv. trafikový systém, kdy je u jedinců silná motivace získat zaměstnání ve státním sektoru, kde poměr výkon versus odvedená činnost vůči mzdě je mnohdy několikanásobně výnosnější a touha získat zaměstnání ve státním sektoru s praktickou neexistencí možnosti ztráty zaměstnání jistotou platového růstu bez ohledu na schopnosti a výkony zaměstnance, benefity na které běžný zaměstnavatel nejenže nedosáhne a ani je z morálního hlediska nemůže tolerovat (např. hodinová i delší přestávka na oběd, tzv. křížková

lázeňská péče, která je využívána i prakticky zdravými jedinci pro naplnění lázeňských kapacit, praktická nepostihnutelnost špatné práce díky trvalému růstu aparátů na všech úrovních i mocenských, pocit k zajištění tohoto typu zaměstnání pro své blízké, úplatkářství za výkon z pohledu běžného občana.

Bohužel těmito potažmo externalitami se veřejně ve společnosti nikdo nezabývá a poslední dodnes publikovaný Seneca se svými díly, po smrti Claudia. Pokud se člověk snaží uspokojit svoji potřebu a postaví mu život do cesty nepřekonatelné překážky, nastává frustrace. K frustraci dochází, když jedinec nedostane odměnu, kterou od společnosti očekává.

Dle Stýbla (1992) aktivita, způsobená potřebou jedinců, vede k uspokojení potřeby. Často se však při uspokojování objevují různé překážky či bariéry, které brání člověku v dosahování různých cílů. Neuspokojením potřeby vzniká frustrace. Motivační energie zůstává nahromaděna a nevybita.

„Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost těchto tendencí.“ (Provazník, Komárková, 1996, s. 10.)

Lidé pak reagují na frustraci různým způsobem:

- zesilují své úsilí, aby překážku překonali (energizace),
- vzdávají se svého záměru (únik),
- vybíjejí potlačenou energii násilím (agrese),
- hledají náhradní cíle (sublimace),
- sami sebe přesvědčují, že cíl, o který usilovali, nestojí za to, a že je vlastně dobře, že ho nedosáhli (racionalizace),
- vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (regrese).

Uvedené jednání (snad kromě prvního případu), je z hlediska společnosti nežádoucí.

Mezi manažery jsou rozšířené zejména následující demotivující techniky:

- mikromanagement, nerespektování lidí a donucování, které potlačuje nadšení,

- agresivita, neempatičnost a ignorování rovnováhy mezi životem a prací, které likvidují emoce,
- neúplná nebo nekonzistentní komunikace, která ničí porozumění,
- určování cílů ze strany manažera a nepodporování společné týmové práce na společných cílech, což vede k útlumu angažovanosti,
- odměňování věcí, které by odměňovány být neměly, nebo špatné odměňování (například dát finanční odměnu tomu, kdo není motivován penězi),
- techniky, které rozvracejí firemní kulturu,
- přijímání neadekvátních rozhodnutí vůči zaměstnancům, která zpopelňují důvěrné vztahy.

„Herzberg a kol. (1957) zpochybnili účinnost peněz, neboť - jak tvrdili - zatímco jejich nedostatek může vyvolat nespokojenost, jejich obstarání nemá za následek trvalou spokojenost.“ (Armstrong, 2007, s. 231)

Negativní motivace je důvodem proč lidé něco udělají. Například lze uvést neúspěch a posměch ostatních, finanční potíže, vztek, odplatu, dlouhodobou či trvalou negativní motivaci u zakomplexovaných lidí, aj..

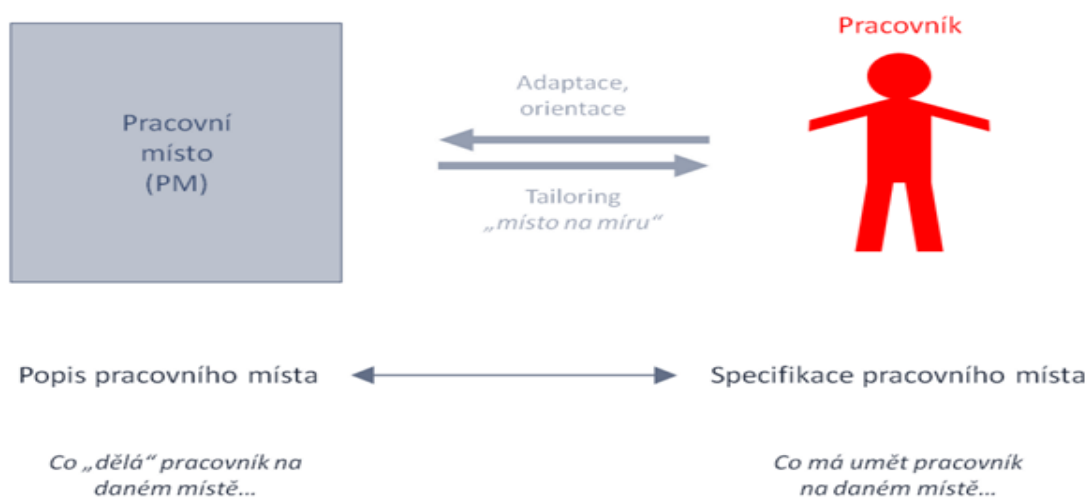
2 NÁSTROJE K ŘÍZENÍ PRACOVNÍKŮ

Řízení lidských zdrojů je jeden z nejdůležitějších nástrojů pro zajištění dlouhodobého rozvoje a konkurenceschopnosti organizace. Logická a promyšlená práce se zaměstnanci směřuje společnost k dosažení předepsaných cílů majiteli, či managementem. Nástroje k řízení pracovníků pomáhá organizaci rozvíjet jejich potenciál ve prospěch celého týmu, organizace i společnosti takové. Základním principem řízení lidských zdrojů je jejich vyvážené složení a adekvátní rozvoj.

Analýza a plánování pracovních míst je základním nástrojem pro zjištění, jestli všechny činnosti v organizaci zajišťuje management přiměřeným počtem pracovníků s odpovídajícími znalostmi a schopnostmi. V souvislosti s analýzou a plánováním pracovních míst je třeba si položit dvě základní otázky:

- jaké pracovní úkoly je třeba plnit a za jakých podmínek - popis pracovního místa
- jaké schopnosti, znalosti a dovednosti zaměstnanec pro dané plnění určitých pracovních úkolů splňuje - specifikace pracovního místa.

Obrázek č. 2: Pracovní místo



Zdroj: *BUSINESS ENCYKLOPEDIA*. [online] © 2011-2013. [cit. 2012-12-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sc/analyza-pracovnich-mist>

V rámci analýzy pracovních úkolů zkoumáme (pro adaptované i stávající zaměstnance):

- z jakého důvodu pracovní místo existuje, jaký má význam pro organizaci,
- množství a typy úkolů a jejich náročnost,
- odbornost, kterou musí pracovník na daném místě ovládat vzhledem k technologiím a technickému vybavení na dané pozici,
- jaké jsou ukazatele, či normy výkonu na vykonávané práci, možné rozvrhnutí množství požadovaných pracovníků,
- míra pravomoci a odpovědnosti zaměstnance vzhledem k obtížnosti vykonávané práce,
- hierarchické uspořádání v organizační struktuře firmy,
- způsob odměňování a motivování zaměstnance,
- rizika spojená s výkonem daných úkolů a pracovních pozic (bezpečnost práce, požární ochrana, ekologie, atd.),
- okolní vlivy na zaměstnance (místo výkonu práce, vztahy na pracovišti, pracovní doba, atd.).

Analýza specifikace pracovního místa přesně vymezuje:

- fyzické a duševní vlastnosti a schopnosti pracovníka,
- vzdělání a kvalifikace pracovníka,
- dovednosti, schopnosti a pracovní zkušenosti pracovníka,
- osobní charakteristika a postoje pracovníka.

Výsledky analýzy pracovních míst slouží organizaci k vytvoření popisu pracovního místa a rozhodnutí, jaká pracovní místa je třeba vytvořit, či naopak zrušit a jaká pracovní místa je třeba zefektivnit.

Metoda získávání pracovníků závisí na rozhodnutí získávat pracovníky z vnitřních či vnějších zdrojů, jaké jsou minimální požadavky pracovního místa na pracovníka, jak se vyvíjí situace na trhu práce, kolik jsme ochotni investovat do získání pracovníků, v jakém časovém horizontu je třeba pracovní místo obsadit atd.

Hlavní zdroje lidského kapitálu:

- čerství absolventi škol v požadovaném oboru,
- úřady práce,
- personální agentury,

- zaměstnanci jiných firem, kteří chtějí změnit zaměstnavatele,
- vlastní zaměstnanci, které lze převést na jinou pracovní pozici.

„Lidský kapitál organizace tvoří lidé, kteří v ní pracují a na kterých závisí úspěšnost podnikání.“ (Armstrong, 2007, s. 31)

Po bedlivém analyzování potřeb lidských zdrojů (provede nejčastěji personální oddělení) uvnitř organizace, na základě výkonnostních cílů organizace přistupuje management k plánování případných nových míst, dle specifikace potřeb.

Dle **ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ**. [online] © 2011. [cit. 2012-12-17]. Dostupné z: <http://www.koucinkfirem.eu/rizeni-lidskych-zdroju.html>

Proces získávání pracovníků je složen z několika na sebe navazujících kroků:

- specifikace potřeby získávání pracovníků, vycházející z momentálních plánů organizace, operativních potřeb, plánů činnosti výroby, investic a technického rozvoje organizace
- charakteristika pracovního místa a jeho popis, který se stává hlavní součástí nabídky zaměstnání
- zvážení jiné alternativy s ohledem na nutnost a náročnost požadovaného pracovního úkolu; alternativou je celkové zrušení pracovního místa, rozdělení úkolů mezi jiné pracovníky, hledání pracovníka pouze na částečný pracovní úvazek, hledání pracovníka na dočasný pracovní poměr, hledání pracovníka na dohodu o provedení práce nebo zadání práce externímu dodavateli
- identifikace požadavků na vzdělání a kvalifikaci, dovednosti a schopnosti, pracovní zkušenosti a osobní charakteristiku požadovaného pracovníka s rozdělením, které požadavky nyní je třeba řešit nezbytně, které jsou žádoucí a které nejsou bezpodmínečně nutné, ale vítané
- určení zdrojů pro získání pracovníků, na které se organizace zaměří
- jakou metodou organizace inzeruje existenci volného nového pracovního místa
- volba požadovaných dokumentů a informací od uchazečů, k prověření vhodnosti kandidáta na danou pozici
- zpracování nabídky zaměstnání a její uveřejnění zvoleným způsobem, tak aby oslovila požadované typy potencionálních uchazečů

V poslední době je velmi populární nabízet široké spektrum zaměstnaneckých výhod, ale praxe ukazuje, že účinným nástrojem pro získávání kvalitních pracovníků je především dobrá pověst organizace, kde panují slušné pracovní podmínky, mezilidské vztahy, slušné zacházení se zaměstnanci a spravedlivé odměňování zaměstnanců.

Významným krokem k získávání pracovníků je správná selekce potencionálních uchazečů na základě jejich předložených dokumentů a informací.

Pro správný výběr pracovníka na danou inzerovanou pozici, je velmi důležité osobní setkání s vybranými uchazeči, aby organizace mohla posoudit požadované odborné znalosti, schopnosti, osobní charakter, ale i životní a pracovní postoje nového potencionálního zaměstnance.

Vybrané kandidáty můžeme rozdělit do následujících kategorií:

- lidé neschopní a neochotní – od lidí bez schopností a ochoty k přiděleným úkolům nelze mnoho očekávat. Tato skupina je z hlediska přínosu pro tým, organizaci či společnost absolutně nepřínosná
- lidé schopní a neochotní – lidé schopní, ale neochotní jsou velkou hrozbou pro své okolí z důvodu svých schopností, které ostatní uznávají a tak se stávají vzhledem ke svému přístupu špatnými vzory
- lidé neschopní a ochotní – lidé snaživí a iniciativní, s ochotou se potřebné schopnosti naučit, jsou pro organizaci z určitého hlediska přízniví, ale je třeba jim věnovat čas pod vedením schopného mentora, který jim předá chybějící znalosti. Tato skupina může být pro organizaci velmi přínosná.
- lidé schopní a ochotní – schopné a ochotné pracovníky by si přála každá organizace, tyto lidé jsou velkým přínosem i pro své okolí

Z těchto kategorií je patrné, že pro organizaci jedním z důležitých faktorů mimo kvalifikace a zkušeností uchazečů se stává také jejich vlastní lidský potenciál.

„Podnik musí zabezpečit definování očekávání a norem pracovního výkonu, sledování pracovního výkonu a to, že se pracovníkům dostane náležitě zpětné vazby, vzdělání a podpory, aby mohli toto očekávání a normy plnit.“ (Armstrong, 2007, s. 717)

3 PERSONÁLNÍ MOTIVACE

Účelem personální motivace je ovlivnění výkonu zaměstnance, kdy se firma snaží udržet výkon zaměstnanců na potřebné úrovni.

„Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž cílem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systému odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování), jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných.“ (Armstrong, 2007, s. 515)

Univerzální strategie neboli filozofie, která by fungovala v jakékoli firmě, neexistuje. Musí být vždy sestavena pro konkrétní firmu. Při sestavování strategie se musí vždy vycházet z rozboru situace v dané firmě.

„Filozofie řízení odměňování bude ovlivněna podnikovými strategiemi a strategiemi lidských zdrojů organizace, významem jaký přisuzuje odměňování vrcholový management, a vnitřním a vnějším prostředím organizace.“ (Armstrong, 2007, s. 516)

Výkon zaměstnance ovlivňuje několik zásadních faktorů.

Odměna ve formě mzdy

Odměňování zaměstnanců je významným nástrojem motivačního systému organizace, protože je velmi rychlý a účinný, je to prvotní stimulační prostředek společnosti. Výše odměny je i motivačním prostředkem pro získávání požadovaných zaměstnanců.

Zaměstnanec lze za vykonanou činnost odměňovat několika způsoby:

1. Mzda úkolová – finanční odměna závislá na počtu jednotek vykonané práce. Tato metoda je velmi výhodná pro zaměstnavatele z hlediska kontroly výkonu

zaměstnance ve vymezeném čase. Zaměstnance tento způsob odměňování motivuje k vyšším výkonům, zvýšení počtu jednotek vykonané práce.

2. Mzda časová – forma odměňování, při níž je výdělek zaměstnance závislý na množství odpracovaného času a je v dnešní době nejpoužívanější formou odměňování těch prací, které není možné odměňovat na základě jiných faktorů, než výkonu práce v čase. Tato forma mzdy motivuje zaměstnance věnovat více svého volného času ve prospěch firmy za účelem vyšší odměny, ale ne vždy motivuje k vyšším výkonům pracovníka. Necharakterní zaměstnanci tuto odměnu často zneužívají k vyšším výdělkům za stejný výkon v normálním čase.

3. Mzda podílová – tato odměna je výhradně nebo dílče závislá na obratu firmy nebo dosaženém zisku zaměstnavatele nebo jeho náležité části. Podílová mzda je pro zaměstnance vysoce motivující.

„Systém odměňování by měl být pravidelně prověřován, aby se posoudila jeho efektivnost, míra, v jaké vytváří přidanou hodnotu, a nakolik odpovídá současným a budoucím potřebám organizace“ (Armstrong, 2007, s. 602)

Ke stimulaci zaměstnanců k vyšším výkonům lze časovou mzdu kombinovat se mzdou úkolovou či podílovou. Mezi další podílovou složku odměny zaměstnanců patří odměny ve formě různých výkonnostních či mimořádných příplatků, prémie, osobních ohodnocení, provizí, zaměstnaneckých benefitů atd.

Dle Stýbla (1998) je třeba promyslet i to, že nelze plně nahradit hmotnou odměnu (např. finanční) pochvalou anebo opačně. Nastavení správné kombinace obou, má stimulační účinky na zaměstnance. Ohodnocení zaměstnanců je tedy velmi zásadní, jak nastavit pracovníkům ve vztahové rovině k jejich činnosti, zpětnou vazbu. Neméně důležité je utvrzování zaměstnanců v nepostradatelnosti pro organizaci a tím lze ovlivňovat pozitivně i jejich pracovní výkony.

Odložená odměna

Pro management je dominantní disciplína, sebeovládání a vytrvalost, které z těchto důvodů zvýší intenzitu, nežli dnes proklamovaná schopnost prosazování se. Disciplína je schopností ovládnutí svých pocitů a jednání tak, aby se dosahovalo efektivních cílů a to bez ohledu vidiny okamžitého požitku či krátkodobé ztráty motivací.

Ruku v ruce s disciplínou se vyvíjí i vytrvalost, kterou lze klasifikovat v manažerské branži jako práci s odloženou odměnou. Vytrvalost je schopnost dlouhodobé motivace, vzdálenými i komplikovanými cíli, kdy až při jejich plném dosažení dojde uspokojení psychických, ale materiálních potřeb zaměstnance.

Pracovní pozice

Jako další formou motivace zaměstnanců je implementace kariérního postupu, vázaná na úspěšnost řešení problémů dané pracovním zařazením dlouhodobou loajalitou vůči zaměstnavateli, odpovědností a disciplinovaností. Je na místě podotknout, že implementace kariérního postupu se také limituje inteligencí jednotlivce (zaměstnance), avšak lze paušálně konstatovat, že tato strategie je většinou řídicími pracovníky vynechávána.

K absenci této strategie vede management zejména jeho vlastní sebeuvědomění svých schopností a obavy růstu konkurence (typickou ukázkou je např. nadřízený s vysokoškolským vzděláním přijímá do pozic jeho podřízených pouze pracovníky se středoškolským a nižším vzděláním, čímž zajišťuje stabilitu své funkce a zároveň je blokováno kariérního postupu pracovníků, jemu podřízených).

Funkční požitky

Silnou motivací funkčních požitků na všech pracovních pozicích, kdy firma zapůjčuje, i k soukromému využívání zaměstnanci služební telefon, notebook, automobil a tímto u jedince specifikuje viditelné zařazení ve společnosti.

Tyto hmotné benefity sloužící pro potřeby firmy i soukromé potřeby zaměstnance se stávají v dnešní době, mnohdy intenzivnější než navýšení platu.

Sociální konvence

Sociální konvence se spolupodílí na motivaci pracovníka podat výkon, ale v základu však zůstávají externalitou, kterou zaměstnavatel nemůže ovlivnit. Jedná se o vlivy společnosti a modely, které společnost přijímá jako vlastní, dle lidového rčení „Každý pátý v parlamentu krade, tak je to normální“. Čili lze konstatovat, že v současné době na míru sociálních konvencí mají několikanásobně větší vliv média (televize, internet), než standardní základní rodinné prostředí.

Zvyšování mzdy

Navyšování mzdy a to i u nových zaměstnanců vede k poměrně rychlému zvyšování pracovního výkonu, avšak další zvyšování mezd, nakonec vede k nulovému zvyšování výkonu (motivace ztrácí efekt) a dále působí demotivačně.

Tuto charakteristiku lze sledovat jak v krátkodobém efektu, v běžném zaměstnaneckém vztahu, ale také se projevuje jako dlouhodobý společenský jev. Tento společenský jev lze popsat jako cyklický, jehož počátečním bodem se stává např. konec krize, změna společenského řádu, ale také ukončení případného válečného stavu. Křivka je saturována cca. po dvaceti až třiceti letech, kdy jsou uspokojeny externí potřeby zaměstnanců v závislosti na jejich znalostní bázi a makroekonomickém prostředí v kterém se pohybují.

Například v současné době se vyspělé evropské ekonomiky nachází v pozici, kdy zvyšování platu u zaměstnanců nevede k dalšímu zvyšování motivace k výkonu a křivka má spíše regresivní charakter.

Z těchto důvodů zaměstnavatelé hledají motivační nástroje ve formě různých benefitů majících charakter nefinančních prostředků a vyzdvihující postavení zaměstnanců ve firmě, vůči ostatním teritoriálním společnostem, ale také selektující přístup jednotlivých pracovníků ve firmě.

Lze předpokládat, že nárůst vlivnosti negativní motivace (ztráta zaměstnání, postavení ve firmě, funkčních výhod) ve vyspělých zemích s pokračující konjunkturou se v krátkodobém časovém horizontu nezastaví. Doposud firmy tuto praktiku nevyužívají, neboť management společností je většinou silně socializován.

„Ne ti nejhorší opouštějí podnik, nejsou-li vhodně motivováni, ale odcházejí zpravidla ti nejlepší pracovníci.“ (Stýblo, 1998, s.14)

4 MOTIVAČNÍ NÁSTROJE

Motivační nástroje nebo také nastavení systému motivačních stimulů v organizaci je nedílnou součástí úspěšnosti a celkového pohledu ze strany zaměstnanců na organizaci. Jako další kritérium pohledu je všeobecný dojem z venkovního prostředí na organizaci. Organizace, prostřednictvím personálního oddělení disponuje celou řadou různých stimulů pro jednotlivé personální složky.

„Strategie odměňování stanovuje to, co organizace zamýšlí v dlouhodobé perspektivě udělat pro formulování a realizaci politiky, postupů a procesů odměňování, které budou podporovat dosahovat jejích podnikatelských cílů.“ (Armstrong, 2007, s. 517)

Výčtem nejdůležitějších: finanční a nefinanční odměny; možnost používání hmotných i nehmotných věcí/prostředků organizace, pro vlastní potřeby; celková atmosféra v organizaci (mezi kolegy), profesní rozvoj zaměstnanců; další příspěvky, či bonusy (kafeteria, příspěvky na dopravu).

„Pojetí celkové odměny v podstatě říká, že odměňování lidí je něčím více než jejich zasypáváním penězi.“ (Armstrong, 2007, s. 521)

Každá společnost přistupuje individuálně k vytváření jednotlivých škál odměňování, nastavení probíhá v součinnosti s nastavením, dle platné legislativy na daném území.

„Systém odměňování tvoří:

- **Politika** poskytující vodítko k přístupům v řízení odměňování.
- **Postupy** nabízející peněžní nebo nepeněžní odměny.
- **Procesy** týkající se relativního významu prací (hodnocení práce) a hodnocení, posuzování individuálního výkonu (řízení pracovního výkonu).
- **Procedury** prováděné v zájmu udržení systému a k zajištění toho, aby fungoval účinně a pružně a zabezpečoval, aby za peníze byla získaná odpovídající hodnota.“ (Armstrong, 2007, s. 517)

Odměny za vykonanou práci:

Odměňování, je ze strany zaměstnavatele nejvyšší možná forma stimulů pro celkové zvýšení účinnosti výkonu jednotlivců, ale i kolektivů.

Perfektně nastavený motivační systém odměňování je pro podnik alfa i omega úspěchu v konkurenčním boji (zajištění kvality, termínů, vztahů, mezi dodavateli, potažmo odběrateli). Nastavení odměn je třeba odstupňovat, dle výkonu, celkového přístupu jednotlivců, k daným úkolům; vzdělání a délce profesní praxe.

Finanční odměny:

- jednorázové - mzda, bonusy za splnění plánu (finančního, výkonového, kvalitativního), práce ve svátky, práce za přesčasy, proplacení řádné dovolené aj.,

- nepřímé - platby za připojištění (důchodové, životní) na účet zřizovatele, vouchery na zdravotní péči nebo pomůcky, příspěvky na dětské tábory, dovolená navíc, aj..

Další bonusy:

- použití služebního automobilu i pro vlastní potřebu, použití služebního mobilního telefonu i pro vlastní potřebu, použití služebního notebooku i pro vlastní potřebu, pružná pracovní doba, profesní a jazykové vzdělávání aj..

Legislativní začlenění ČR do EU a právní podstata věci:

- zákonem ustanoven minimální věk a další opatření týkající se věku, minimální mzdy, pracovního času, zákonné dovolené, rozdělení na muže a ženu a další předpisy dle BOZP

Atmosféra v zaměstnání:

V tomto vyspělém světě, kdy veškeré úspěšné organizace mají nastavenou svoji sofistikovanou firemní kulturu, jsou vztahy a atmosféra (mezi kolegy, mezi podřízeným a nadřízeným, aj.) velmi důležité pro celkovou motivaci uvnitř organizace, pro pozici jednotlivce, týmu oddělení, celé pobočky. Zaběhlé vztahy na pracovišti, umí organizace použít i pro adaptaci nových zaměstnanců.

V nespokojeném a vztahově pošramoceném týmu není možno podávat adekvátní pracovní výkon, což přináší i možné psychické problémy a nechutenství

pobývat v zaměstnání. Úkolem jednotlivých vedoucích pracovníků, je v zájmu organizace, tyto negativní vlivy, co možná nejdříve odstranit a vrátit vše do normální motivačně-výkonové roviny.

Rozvoj zaměstnanců:

Individuelní i týmový rozvoj zaměstnanců je pro organizaci velmi prospěšný a pokrokový. Nastavení u každého jednotlivce či týmu určí, na základě potřeb, personální oddělení dle požadavku samotného zaměstnance, vedoucího pracovníka nebo pobočkově nařízeného plánu rozvoje a vzdělání. Rozvoj zaměstnanců, snoubí pokrok s motivací a výkonem.

Vzdělání zaměstnanců:

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je jednou z velmi klíčových personálních činností ve společnosti. Vzdělávání a další rozvíjení schopností zaměstnanců přináší organizaci neustálý růst (nejen v návaznosti na nové technologie, ale také nové prodejní dovednosti), ziskovost a konkurenceschopnost. Profesní vzdělání se snoubí s prorůstovou filozofií dnešní podnikatelské činnosti. Dle různých poznatků v celosvětovém měřítku, docházejí odborníci k závěrům, že tato oblast je jednou z nejdůležitějších investic společností. Vzdělání zaměstnanci přinášejí organizaci kýžený ekonomický zisk a s tím souvisí i celkový růst v konkurenčním prostředí. V dnešní době zaměstnanci pokládají vzdělání na pracovišti, jako za jeden ze stimulů výkonnosti, jako bonus a náskok před konkurencí, dále berou v potaz také celkově lepší uplatnění na pracovním trhu a možném kariérním postupu. Globalizace společnosti nese tento trend vzdělávání, v rozvinutých zemích, v dnešních dnech, jako celoživotní cyklus. Společnosti vynakládají vysoké finanční částky za toto vzdělávání prostřednictvím - externího nebo interního cyklu. Organizace si dále uvědomují, nutnost těchto investic a ani v dnešní konjunkturální době se na těchto investicích, z dlouhodobého hlediska, nevyplácí šetřit.

Z pohledu managementu společnosti, potažmo personálního oddělení, kteří toto vzdělání plánují, v dlouhodobém časovém horizontu a přizpůsobují obsah, dle aktuálního dění v podnikatelském prostředí, nezbyvá nežli vyvíjet tlak na své zaměstnance, z důvodu celkového zdokonalování. Tento rozvoj je dokonale plánován a harmonizován, aby naplňoval představu a podstatu celého koncepčního projektu. Ano, v praxi se setkáváme s jistým šetřením finančních nákladů, které je nastavené na

vzdělávání zaměstnanců společnosti, pomocí dodavatelů, či služeb o proškolení nových trendů na trhu, nových výrobků, či služeb. Ostatní vzdělání i případný koučink, zaměstnavatelům zajišťují různá vzdělávací zařízení. Tyto investice se vyplácí, vypadají efektivně i na venek, kdy je třeba získat nové zaměstnance do organizace, která provádí tyto vzdělávací aktivity dlouhodobě.

Z důvodu vnitřního personálního uspořádání je v dnešní době také třeba brát na zřetel na flexibilní přesouvání jednotlivých pracovníků na různé pracovní pozice, dle termínového vývoje kontraktů, podepsaných a uvedených do výroby. Hektická doba stírá pracovní čas a soukromý čas, různě se tyto dvě veličiny protínají. Trend rušení přesně stanovené pracovní doby, v rovnováze se splněnými veškerými pracovními úkoly, je moderní trend časového managementu. Další posilování vzdělávání vidí autor práce, v týmových rolích zaměstnanců, které také posouvají organizaci ke kým cílům.

Celkový rozvoj a vzdělání (jako stimul) nese podíl na namotivovaném pracovníkovi ve firmě, který úspěšně plní dané úkoly, toto celé přispívá také k celkovému klimatu na pracovišti - mezi kolegy, mezi podřízenými a nadřízenými a pracovními týmy. Management si uvědomuje potřebu správného nastavení mezilidských vztahů na pracovištích, z výsledku průzkumů prováděnými odborníky se toto nastavení řadí na první místa zaměstnaneckých potřeb. Organizace, která nepodceňuje tyto sociální náležitosti, je úspěšná a celkově homogenní i v případě nějakého ohrožení z venku (konkurenční boj, udání na úřad, přestup zaměstnanců, aj.).

5 VÝKONNOSTNÍ FIRMA

Podnikatelské prostředí firem, ale také fyzických osob, je zcela jistě ovlivňováno, jednak lokálními místními ekonomickými i zvykovými faktory - měnící se stylové trendy, nové legislativní podklady a úpravy, sjednocující globalizační postoj celosvětových ekonomik, zahajování spolupráce s novými zejména východoasijskými, africkými a jihoamerickými hospodářskými trhy, hledání úsporných ekonomicko-správních opatření, např. v daňových rájích (několik evropských zemí, karibské ostrovy, aj.), v neposlední řadě, důležitost lidského kapitálu a jeho vzdělanostního kapitálu (znalost cizích jazyků, nových trendů v informačních a průmyslových technologiích, prodejních dovednostech a jiných aspektech). Vlastníci společností, ale i nejvyšší management firem, staví svůj podnikatelský úspěch na ekonomické výkonnosti. V dnešní době si ekonomové společností velmi hlídají režijní položky jednotlivých vstupů, do společnosti i ze společnosti, vidí v těchto položkách nejdůležitější úsporné řešení, aby naplnili představy managementu.

V konjunkturálním krizovém období začal management používat specifické nástroje k celkovému vedení společnosti, vedoucí k celkovým úsporám, vlastníci bedlivě sledují návratnosti sebemenších vynaložených investic. Na základě daleko menší poptávky (po službách, ale i výrobcích), ze strany trhu, vyhlásila řada firem insolvenční řízení (sama nebo obchodní partner). Management směřuje postoje na pro růstové hodnoty (akvizice, hledání nových obchodních příležitostí). V dnešní době společnosti bedlivě prověřují své obchodní partnery, specifické faktoringové společnosti pojišťují vzájemné obchody (pro případ, že obchodní partner, nezaplatí nebo nedostojí svým závazkům), delší splatnosti faktur společnosti, již nedávají každému obchodnímu partnerovi, který o to požádá, po bilančním prozkoumání na základě ročních vzájemných obchodů, upravují manažeři nastavené kreditové podmínky, aj..

Hodnocení ekonomické stránky podniku auditorem je nejčastěji použito, jako hlavní vodítka - finanční výkazy zisků a ztrát + rozvaha, dále dle manažerského nastavení společnosti. Z tohoto hlediska auditorská firma určí ziskovou výkonnost dané organizace anebo její ztrátovost - pokles výkonu, na základě ekonomických údajů. Management společnosti ovlivňuje, jakými vhodnými prostředky provede měření výkonnosti firmy a na základě schválení, nejčastěji valnou hromadou, provede řízení hodnoty podniku, dle ekonomických, ale i zákonných norem a opatření v daném státě.

V České Republice je nastavení zákonných požadavků pro firmy bez rozdílu vcelku přísně nastavená, i oproti některým zemím z EU. Poměrně striktně je zde vyžadována správnost a úplnost finančních podkladů. Poměr finanční kriminality u nás je na sestupné tendenci, což se jeví pozitivně na výběru státu na daních.

V této moderní, ale bohužel konjunkturní době, kdy management společnosti striktně dohlíží na výkonnost a režijní platby, používá několik sofistikovaných pravidel a finančních pomůcek ke sledování:

- snižování režijních nákladů (zejména pronájmy; leasingy; telekomunikační služby; zdroje energií, vody a plynu; zavírání jednotlivých poboček, kde dlouhodobě nedochází k plnění ročních finančních plánů nebo je investice dlouhodobě nerentabilní; snižování nákladů vhodnými, např. stavebními investicemi, k modernizaci zařízení, či navození dalších úspor; bedlivá kontrola jednotlivých osobních či jednotkových měsíčních nákladů),

- snižování mzdových nákladů (např. zvyšování finančních plánů a jejich neplnění = nevyplácení prémie; zastavení růstu mezd; automatizace pracovišť),

- snižování výrobní, skladové, spotřební a logistické režie (hledání nových levnějších dodavatelů pro služby i materiály, pronájmy nevyužitých ploch dalším ekonomickým subjektům, kooperace strojů a zařízení),

- akvizice konkurence (odkoupení stávající konkurence a převzetí zákazníků, na základě zvětšování objemů, to dále přináší tlak na dodavatele, ke snižování vstupních cen zboží, či služeb).

5.1 Definice a měření výkonnosti

„Pojem výkonnost můžeme vymezit jako schopnost firmy, co nejlépe zhodnotit investice vložené do svých podnikatelských aktivit.“ (ŠULÁK, VACÍK, 2008, s. 7)

Výkonnostní charakteristika zkoumá subjekt (společnost) na základě nejméně střednědobé časové osy, kde popisuje jednotlivé kroky a postupy společnosti. Na základě těchto informací, dle jednotlivých průběhových hodnot, činí závěry, v porovnávání s danými tabulkovými vzorky, dále určuje celkový výsledek a jednotlivé dílčí průběhové moduly v daném podnikatelském segmentu.

Majitelé s managementem společnosti musí najít společné myšlenkové toky/dohody, na základě jakých nebo čích direktivních příkázání, toto naplňovat. Jako další krok, musí mít majitelé s managementem, přesně dané hranice rozhodovacích časových momentů a přesných mantinelů pravomocí. V ekonomické literatuře upřednostňují přední znalci v oboru, ale i certifikační auditorské kanceláře, přímé vlastníky společností. Vložením vlastního know-how, nadprůměrného pracovního času, finančních prostředků, ale i volného času, který se leckdy prolínal s pracovním, je vcelku pochopitelné. V těchto konjunkturních dobách, často majitelé po řadě let strávených v čele podniku je prodávají a přemísťují kapitál do méně rizikových, či méně časově náročných, ale také pro ně osobně příjemnějších sfér investování, či podnikání. Hodnotnost zúčastněných stran (anglický název stakeholder value) přináší po čase výpočet ekonomických aktiv a přináší výsledek o celkovém přínosu a vloženém času a kapitálu. Pomocí tohoto postupu majitelé mohou správně postupovat při oddělování svého řízení a předávání ho novému managementu společnosti. Ekonomicky nejdokonalejší dohodou mezi vlastníky a managementem je podpis dohod o navyšování celkové hodnoty společnosti. Management společnosti je tudíž motivován v maximálním zájmu prvotní zakladatelů/vlastníků organizací.

V severní Americe již hospodářská krize postupně doznívá, pády i těch nejmocnějších společností uzmuly přesvědčení nedotknutelnosti. Evropa, kde krize neustále ekonomicky pustoší podnikatelské trhy, si Evropané uvědomují v návaznosti na státní situaci (v regionech samozřejmě rozdílná), že jednotlivým firemním koalicím musí dostát perspektiv, někdy i v národním zájmu. V dnešní době, potřebuje management společnosti k řízení rozsáhlé a výkonné výpočetní zařízení a další vhodné pomůcky, aby mohl soustavně podnikat kontrolní řízení jednotlivých operací, v závislosti na daném řídicím místě a dané časové jednotce.

Jako neměnné jednotky hodnotící celkový stav a hospodářskou kondici organizace, které používají i nadnárodní auditorské organizace:

- hospodařící výsledek - náklady versus příjmy,
- peněžní toky,
- výnosnost.

Ziskovost organizace je poměr mezi výdaji a příjmy, promítá přínos vložení kapitálu a následné výtěžnosti, na základě provozované činnosti je pomocí auditorské organizace stanoven výsledný koeficient úspěšnosti v daných podmínkách podnikání. Další nedílné položky ovlivňující tento variabilní ukazatel - nastavení daně ze zisku

(rozdílnost, dle sídla společnosti - každý stát i v EU), odepsatelné položky a specifické úrokové náklady.

Nastavení daně ze zisku:

Zákonem nařízené vybírání daní (zákoně povinné), dle jednotlivých států, vnitřně uznané a vymahatelné pravidlo. Vlivem globalizace často dochází ke změnám sídel společností, dle výhodnosti. Další nastavení podléhá konkrétní vymahatelnosti, na základě místa podnikání a jejich další převod, do míst sídla organizace, vše uzákoněno v platných předpisech.

Specifické úrokové náklady:

Na těchto nákladech, v největší míře závisí zahrnutí položky, dle možného financování organizace. Další rozdílné vyčíslení těchto úroků spočívá v právní formě organizace, v závislosti na místě sídla. Celkovou výkonnost (hospodaření) organizací ovlivňují z této trojice nejméně.

Odepsatelné položky:

Odepsatelné položky v minulosti již podloženy náklady, nesoucí charakter jejich neměnnosti, závisí na auditorovi, jestli je použije ke korekci celkové výkonnosti, dle potřeb majitelů nebo akcionářů společnosti. Opět každý stát disponuje různými pravidly těchto odpisů. Tyto položky dokáží regulovat celkový bilanční výsledek organizace, jak do plusu, tak také to mínusu, dle aktuální potřeby.

„Výkonnost je obecně definována jako charakteristika, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kriteriální škály.“ (Wagner, 2009, s. 17)

EMPIRICKÁ ČÁST

6 PROSTŘEDÍ PRŮZKUMU - RABAT ČR a.s.

Společnost RABAT ČR a.s. je začleněna jako jedna z dceřiných společností do holdingu (holdingové společnosti - IN GROUP s.r.o., RABAT ČR a.s., STAVMAT IN spol. s r.o., IN VEST s.r.o., STAVMAT SERVIS s.r.o., STAVMAT IN a.s.), který je nyní již nadnárodním uskupením firem s různou právní formou, pod názvem IN VEST s.r.o. Založení společnosti se traduje do doby, ihned po pádu komunistických režimů ve střední Evropě. Holding sídlí na Slovensku, ve městě Šaľa. Začlenění společnosti RABAT ČR a.s. do této holdingové struktury proběhlo v roce 2010, kdy původní majitelé prodali jmenovité akcie, dceřiné společnosti holdingu s názvem IN GROUP s.r.o. Hlavní cíl tohoto holdingu je v tuto dobu posílení veškerých podnikatelských aktivit prostřednictvím fúzí, akvizic a posilováním důležitých partnerských vazeb, prostřednictvím velkoobchodní sítě.

Holdingové uspořádání firem, jejichž management nastavil několik základních a progresivních cílů, vizí, misí a hodnot:

CÍLE - adaptace na základní potřeby obchodní partnerů/klientů společnosti; celkový úspěch všech společností napříč trhy; osobní rozvoj zaměstnanců na všech pracovních pozicích a jejich komplexní začlenění na procesech, probíhajících napříč celou holdingovou strukturou.

VICE - maximálně do roku 2015 umístění v TOP 5 společností v tomto prodejně-stavebním segmentu podnikání.

MISE - progresivní adaptace na kupní sílu ve společnosti; misí společnosti je nadále zůstat učící se společností v kontextu progresivity, dynamiky a všeobecného uznání společností; tyto představy snoubí uzavřený kruh, který představují stabilní klientela, spokojení zaměstnanci a pozitivní vnímání veřejnosti; nastavení struktury holdingu k neustálému růstu - výkonnost a konkurenceschopnost; holding vytváří na sebe cílenými kroky - pozitivní pohled, celkovou image a vhodnou komunikací dokáže ovlivnit své zákazníky a celkový pohled veřejnosti.

CHARAKTERISTIKA AKTIVIT - individuální přístup k zákazníkům; informační báze o celkovém investičním trhu; pozitivní a inovátorské smýšlení; manažerský systém řízení; hledání adekvátních řešení; inteligentní řešení požadavků klienta; lepší celkový pohled na náš svět.

HODNOTY - produktivita práce; spolehlivost firmy z vnitřního, ale také vnějšího pohledu; týmovost; tvořivost a nadprůměrnost.

Společnosti kolem tohoto uskupení, zaměřují zejména svoje podnikatelské aktivity na země Visegrácké čtyřky (Polsko, Maďarsko, Česko, Slovensko). Podnikatelský záběr dosahuje 64 mil. obyvatelstva s rozlohou přes 0,5 milionů km². Další dceřiné společnosti působí na Ukrajině a v Ruské federaci. Tyto trhy jsou pro společnost nové. Ing. Arch. Pavol Kollár, jako jednatel této holdingové matky, posoudil tyto trhy (na rozdíl od trhů západně od České Republiky), jako potencionálně velmi růstové a progresivní.

Každoročně, je některá ze společností tohoto holdingového uskupení vítězem ankety v daném segmentu podnikatelské činnosti (stavebnictví, architektura a development). Poslední velké ocenění získala přímo INVEST s.r.o., na portálu ABS development SK. Nejen tyto cenění motivují holdingové společnosti ke stálému udržitelnému růstu v tomto oboru podnikání. Toto uskupení firem nelpí pouze na svých podnikatelských úspěších, nýbrž také podporuje řadu aktivit, zejména olympijské týmy České a Slovenské Republiky, ale také řadu dalších sportovních a kulturních akcí, jak celorepublikových, tak také lokálních, krajských, či obecních, dle působnosti jednotlivých poboček společností. Základní podnikatelské aktivity holdingového uskupení - dodávky složitých technologických celků (zejména pro petrochemický průmysl a výroba betonového zboží, od zámkových dlažeb, po skeletové systémy různých objektů).

Obrázek č. 3: Logo společnosti



Zdroj: *RABAT stavebniny*. [online] © 2006. [cit. 2012-12-17]. Dostupné z: http://www.rabat.cz/spolecnost.php?pg=ke_stazeni

Mezi další podnikatelské aktivity společnosti patří silniční motorová doprava, uskladnění zboží s následnou logistikou směrem k odběratelům, pronájem průmyslových ploch, hal, ale i výrobního zařízení, pronájem věcí movitých a pomoc odběratelům s profinancování jejich stavebních aktivit.

Neustálý vývoj i v této nelehké konjunktuře provázené době, firma jasně nastavuje dynamicky stoupající cíl a podíl na podnikatelském trhu.

V dnešní době mají zaměstnanci holdingu možnost pracovat nejen v České Republice, nýbrž i u partnera v zahraničí, což činní pro nové, ale i stávající zaměstnance možnost prestižního uplatnění.

Společnost RABAT ČR a.s. dosahuje ocenění v různých stavebních žebříčcích a soutěžích. Nastavené firemní prostředí umožňuje kariérní a profesní růst.

Obchodní politika společnosti RABAT ČR a.s.:

Mise:

Profesionálně dodáváme stavební materiály a služby.

Vize:

Přední distributor se širokým sortimentem stavebního materiálu v České Republice, založený na vysoce kvalitním týmu a propracovaných postupech.

Hodnoty 5P:

Parta - Profesionalita - Proaktivita – Priority - Pokora

Pobočka v Libereckém kraji, která sídlí ve městě Česká Lípa a v které je autor zaměstnán vznikla v roce 1997 a svou rozlohou prodejních, ale také skladových, venkovních a vnitřních ploch se řadí mezi největší ve společnosti RABAT ČR a.s.. Kromě prodeje stavebního materiálu a kutilského nářadí, nabízí celou řadu dalších přidaných služeb, jako je například:

- odborné materiálové poradenství,
- kontrolní, těsnostní a výtahové zkoušky u stavebních objektů,

- přesné výpočty materiálů a doporučení normových skladeb konstrukcí,
- pravidelní informační e-servis, prostřednictvím internetu,
- pomoc s vyřízením dotačních titulů ze strany státu (zelená úsporám, panel aj.),

- rozvoz zboží několika typy dopravních prostředků, včetně složení hydraulickou rukou nebo pojezdovou plošinou,
- půjčovna velké a malé mechanizace,
- míchání a tónování fasádních komponentů, ale i interiérových barev,
- montáží střešních oken a obložkových dveřních zárubní,
- finanční servis,
- bonusový program,
- uskladnění zakoupeného zboží po dobu výstavby objektu.

Dodávky služeb a materiálů nejsou určeny pouze menším investorům (maloproděj) a stavebním firmám (maloobchod), nýbrž také ostatním menším stavebninám (velkoobchod).

Kapacita realizovaných obchodů je stanovena pomocí sezónaly (dle vývoje klimatických podmínek), na obrát cca. 6 milionů Kč měsíčně, u pobočky Česká Lípa.

Prodejní kapacity záleží na velikosti jednotlivé pobočky, umístění v dané lokalitě, zastoupení konkurence v okolí a v neposlední řadě také na personálním vybavení pobočky.

Na pobočce společnosti RABAT ČR a.s. v České Lípě je personální zastoupení následující:

- regionální ředitel oblasti severovýchod Čech + oblast Morava (vyšší management),
- vedoucí pobočky (střední management),
- zástupce vedoucí pobočky + materiálové a technické zabezpečení,
- podpora prodeje velkoobchod,
- obchodní manažer pro velkoobchod,
- obchodní manažer pro maloobchod,
- prodavači,
- skladový operátor.

Pobočka společnosti RABAT ČR a.s. v České Lípě je začleněna do obchodní části holdingového uspořádání společností, velká část zaměstnanců zastává pozici nižšího a středního managementu s minimálním zastoupením dělnických profesí. Celkově ve společnosti RABAT ČR a. s., je zaměstnáno pouze 65 administrativních pracovníků. Jejich pracovní vytíženost je značná a klade velmi velký důraz na udržení a neustálý rozvoj jejich profesních kvalifikací.

Mezi další úseky společnosti náleží, kromě nejrozsáhlejšího obchodního - finančního, nákupního, marketingového a rozvojového úseku a úseku kvality.

Firma RABAT ČR a. s. je držitelem certifikátů od společnosti BUREAU VERITAS CZECH REPUBLIC spol. s r.o., tato certifikační společnost je podrobována v pravidelných ročních intervalech akreditačním orgánům. Tato certifikace je prováděna pouze proškolenými auditory, pouze pro obor, ve kterém společnost podniká (stavebnictví, nákup a prodej).

RABAT ČR a.s., dle nařízení zákonné povinnosti, spolupracuje se společností EKO-KOM a.s. na systému sběru a recyklací obalových odpadních materiálů. Na základě jednotlivých auditů ve společnosti RABAT ČR a.s. uděluje certifikační orgán následující osvědčení - ČSN EN ISO 9001 - management jakosti ve společnosti (provádění staveb, jejich změn a odstraňování; obchodní činnost; poradenskou činnost; konzultační činnost; zpracování specifických odborných posudků a studií) a 14001 - environmentální management (provádění staveb, jejich změn a odstraňování; obchodní činnost; poradenskou činnost; konzultační činnost; zpracování specifických odborných posudků a studií).

Logo společnosti (viz obrázek č. 3), je chráněno autorskými právy a nesmí být používáno bez svolení společnosti. Registrace je provedena u ministerstva obchodu a průmyslu.

Nejdůležitější firemní filozofie je ukryta v hesle 5P, kde autor spatřuje shrnutí vlastností a postojů zaměstnanců ke společnosti a obráceně:

„Parta

- *prosazujeme postoj firmy (party) nad své názory,*
- *chceme společně vítězit,*
- *jsem partákem svých kolegů,*
- *jsem podporou svého nadřízeného a oporou svým podřízeným,*
- *naslouchám kolegům,*
- *jsme empatičtí (umíme se vcítit do pocitu svých kolegů),*
- *jsme vůči sobě taktní,*
- *jsme pozitivně naladěni,*
- *jsme schopni kompromisů,*

- *akceptujeme názory ostatních,*
- *dělíme se proaktivně o své pracovní zkušenosti,*

- *nebojíme se vyjádřit svůj odlišný názor,*
- *máme zájem o dění ve firmě,*
- *účastníme se dobrovolně firemních akcí.*

Profesionalita

- *děláme vše v zájmu firmy, jako by byla naše vlastní,*
- *jsme konzistentní, zodpovědní a komunikativní,*
- *dokážeme se oklepat z neúspěchu,*
- *jsme objektivní a racionální,*
- *jsme slušní a dodržujeme etické normy chování.*

Proaktivita

- *máme energičnost,*
- *jsme předvídaví,*
- *jsme schopni odhalit podstatu problému,*
- *jsme efektivní.*

Priority

- *rozlišujeme pořadí úkolů,*
- *jsme flexibilní,*
- *správně komunikujeme se svými nadřízenými,*
- *správně komunikujeme s kolegy.*

Pokora

- *jsme loajální - s pokorou přebíráme vize a cíle společnosti,*
- *projevujeme lidskost,*
- *vážíme si kolegů a obchodních partnerů,*
- *vážíme si vykonané práce svých kolegů,*
- *jsme šetrní k věcem společnosti,*
- *vážíme si svého zdraví.“ (RABAT ČR a. s., 2009, s. 34)*

6.1 Hypotézy

Průzkum byl proveden ve společnosti RABAT ČR a. s., kde autor profesně působí, již od roku 2007 do současnosti, na pobočce společnosti v České Lípě. RABAT ČR a. s. je součástí nadnárodního holdingu IN GROUP a. s., který působí v několika zemích střední a východní Evropy.

Cílem průzkumu je analýza motivačního systému ve společnosti RABAT ČR a.s.. Pro průzkum byla použita explorativní metoda - dotazník.

Možnosti zefektivnění současného stavu motivačního systému ve společnosti RABAT ČR a. s. autor spatřuje na základě analýzy výsledků dotazníkové metody. Záměrem dotazníkové metody je vyhodnocení a pochopení celkové koncepce motivačního systému společnosti, včetně podání návrhu na efektivní způsob zlepšení současné situace ve firmě RABAT ČR a.s..

Na základě otázek v dotazníku, autor stanovuje matematicky měřitelné hypotézy v souvislosti s analýzou motivačního systému společnosti RABAT ČR a. s.:

Hypotéza 1:

Předpokladem je, že zaměstnanci ve společnosti RABAT ČR a. s. preferují jako nejzásadnější motivační stimul - finanční odměny.

Hypotéza 2:

Předpokladem je, že zaměstnanci ve společnosti RABAT ČR a. s. preferují udržení si svého pracovního místa u zaměstnavatele, nad finančními (výplata, příspěvky) i nefinančními stimuly (příspěvky - např. životní nebo důchodové připojištění, delší dovolenou, nad zákonný rámec, kafetérii na pracovišti, aj.).

Hypotéza 3:

Předpokladem je, že zaměstnanci ve společnosti RABAT ČR a. s. jsou celkově spokojenější, než v období před hospodářskou krizí, která vznikla na konci roku 2008.

Hypotéza 4:

Předpokladem je, že zaměstnanci ve společnosti RABAT ČR a.s. jsou hůře motivováni managementem k podávání pracovních výkonů, nežli jejich kolegové z mateřské společnosti STAVMAT IN a.s, podnikající v ČR, v totožném oboru.

Explorativní dotazníky autor diplomové práce směřoval pomocí jednotlivých regionálních ředitelů, dle jejich regionů působnosti, v oblastech Čech a Moravy, kromě jediné pobočky a to České Lípy, kde je adresné místo autorova zaměstnání. Do dotazníkového šetření se zapojilo, jak vedení společnosti z centrály společnosti, tak i jednotliví zaměstnanci zastávající různé funkce na jednotlivých pobočkách společnosti RABAT ČR a.s. Dotazníkové šetření tedy proběhlo na jednotlivých pobočkách firmy a to konkrétně (setříděno vzestupně, dle data otevření):

- Praha 5 - Stodůlky,
- Praha 8 - Březiněves (prodejní pobočka i sídlo společnosti),
- Králův Dvůr,
- České Budějovice,
- Česká Lípa,
- Děčín,
- Nymburk,
- Milovice,
- Bohumín,
- Liberec,
- Hradec Králové,
- Plzeň,
- Jihlava.

Autor tyto explorativní dotazníky rozdělil k vyplnění v horizontu konce II. kvartálu roku 2012 v celkovém počtu 85 kusů výtisků, nazpět autor obdržel 52 těchto třístránkových explorativních dotazníků.

Oproti bakalářské práci autora *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti RABAT ČR a. s. (UJAK, 2011)*, kde někteří vedoucí pracovníci z jednotlivých poboček vyplňovali tyto explorativní dotazníky za své kolegy, nyní bral autor v potaz, co nejrozsáhlejší názorový postoj, jednotlivé dotazníky vyplňovali respondenti anonymně a samostatně.

Další nastínění dané situace a dotvoření pohledu autora je rozhovor se zaměstnanci samotnými (dle pracovního zařazení, které se opakuje na jednotlivých pobočkách, kromě samostatné centrály-sídla společnosti - skladový pracovník; prodejce na pobočce; obchodní zástupci pro velkoobchod i maloobchod; logistický pracovník; podpora prodeje pro velkoobchod i maloobchod; vedoucí pobočky, regionální ředitel) a zaměstnanci personálního oddělení, pro dokonalejší další přehled autora a upřesnění dalších informací, které nebyly součástí explorativního dotazníku.

Tato analýza se zabývá nastavením a celkovým stavem motivačního systému ve společnosti RABAT ČR a.s. v rovině dané touto konjunkturální dobou možných úspor, celkového naladění zaměstnanců, možných úprav a další prioritních cílů celkové motivace zaměstnance.

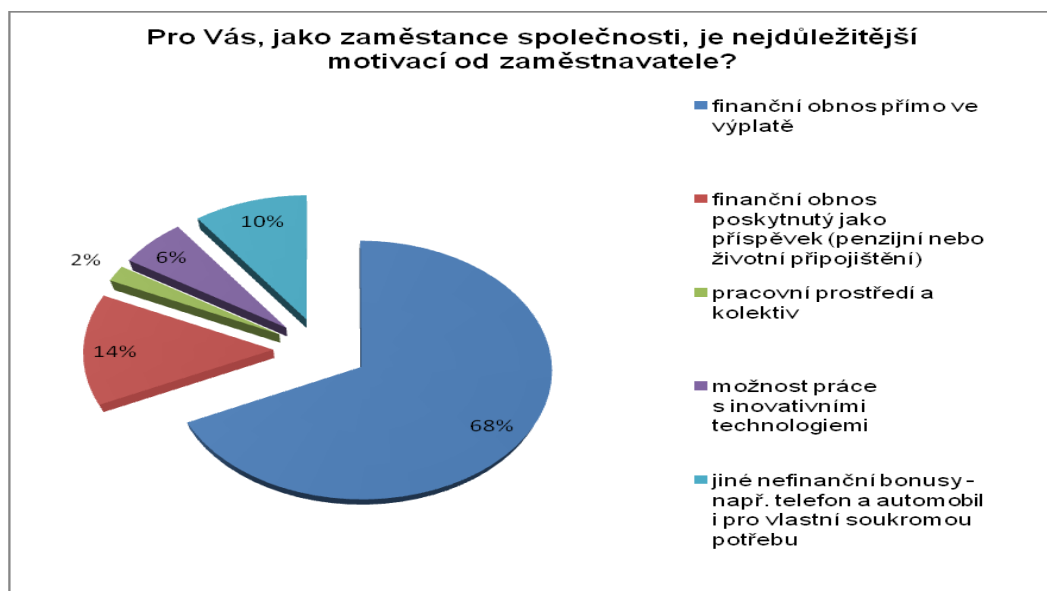
Ze zpětně vybraných explorativních dotazníků autor této práce provedl vyhodnocení nejvíce frekventovaných odpovědí na jednotlivé dílčí okruhy otázek (dále směřující k hypotézám) jednotlivých zaměstnanců (respondentů) společnosti RABAT ČR a.s. Toto vyhodnocení je provedeno formou matematického výpočtu a převodu výsledných dílčích čísel na procentní body.

6.2 Kvantitativní výsledky explorativního dotazníku

Kvantitativní výsledky explorativního dotazníku a jejich lokální grafické zpracování, dle jednotlivých otázek:

Otázka č. 1 - Pro Vás, jako zaměstnance společnosti, je nejdůležitější motivací od zaměstnavatele?

Graf č. 1: Nejdůležitější motivace



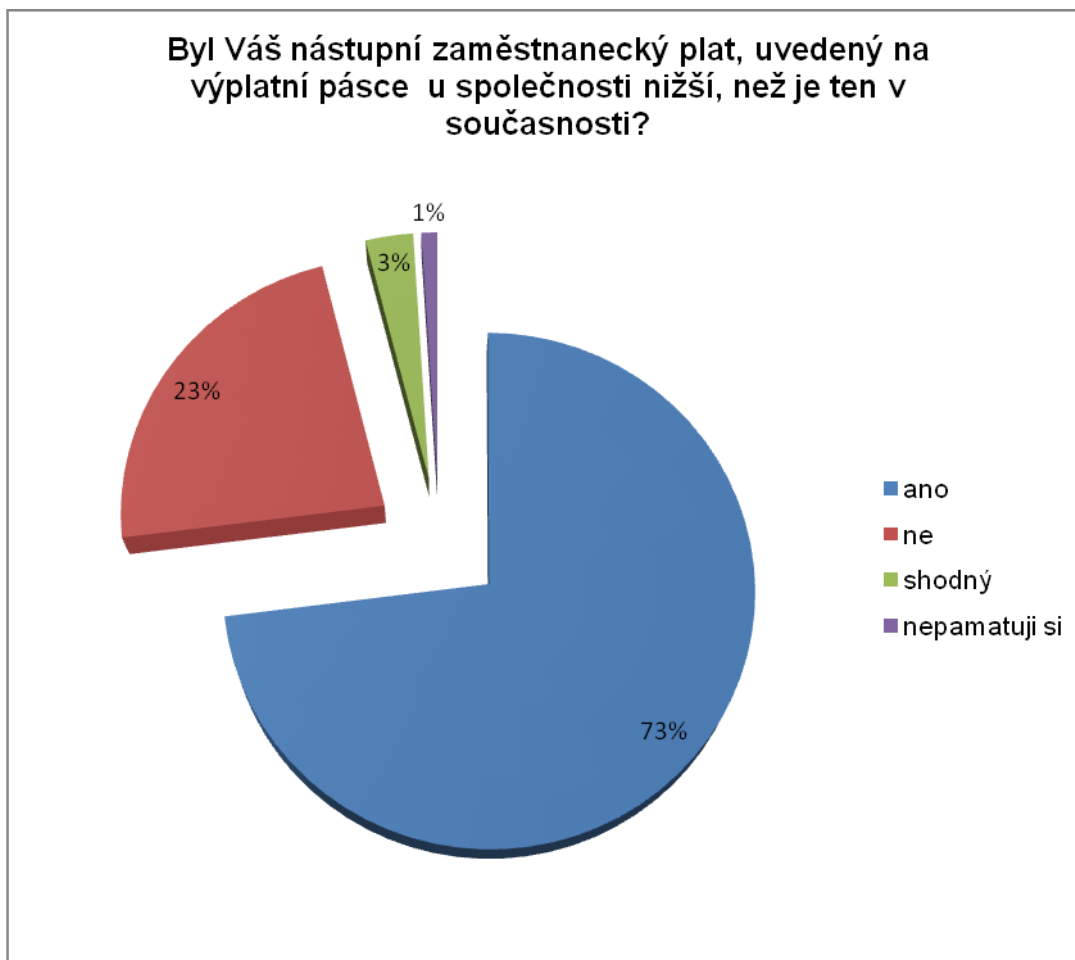
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

U dotazníkové otázky číslo 1 je zřejmé, že zaměstnanci společnosti RABAT ČR jednoznačně upřednostňují, jako nejdůležitější motivační hledisko za svůj pracovní výkon odvedený v zaměstnání, finanční obnos ve výplatní pásce a to v celkovém součtu 68 %. Což značí markantní nadpoloviční většinu, smýšlení zaměstnanců společnosti! V této škále finančních motivačních prostředků, dále zauímají přední příčky, opět finanční obnosy, poskytnuté jako příspěvky na různá penzijní, či životní pojištění. Ve výsledku 3. nejdůležitější se zaměstnancům společnosti RABAT ČR a.s. jeví nefinanční bonusy, jako služební telefon a služební automobil i pro vlastní potřebu (u služebního automobilu, je nutné odvádět daň z požitku, která činí 1% z pořizovací ceny vozidla).

Inovativní technologie použité na pracovišti nebo jako součást vybavení zaměstnance a kvalita pracovního prostředí bohužel v tomto stavebně obchodním oboru podnikání neuspěly se ziskem minimálního počtu procentních bodů.

Otázka č. 2 - Byl Váš nástupní zaměstnanecký plat, uvedený na výplatní pásce u společnosti nižší, než je ten v současnosti?

Graf č. 2: Nástupní plat, v porovnání se současností

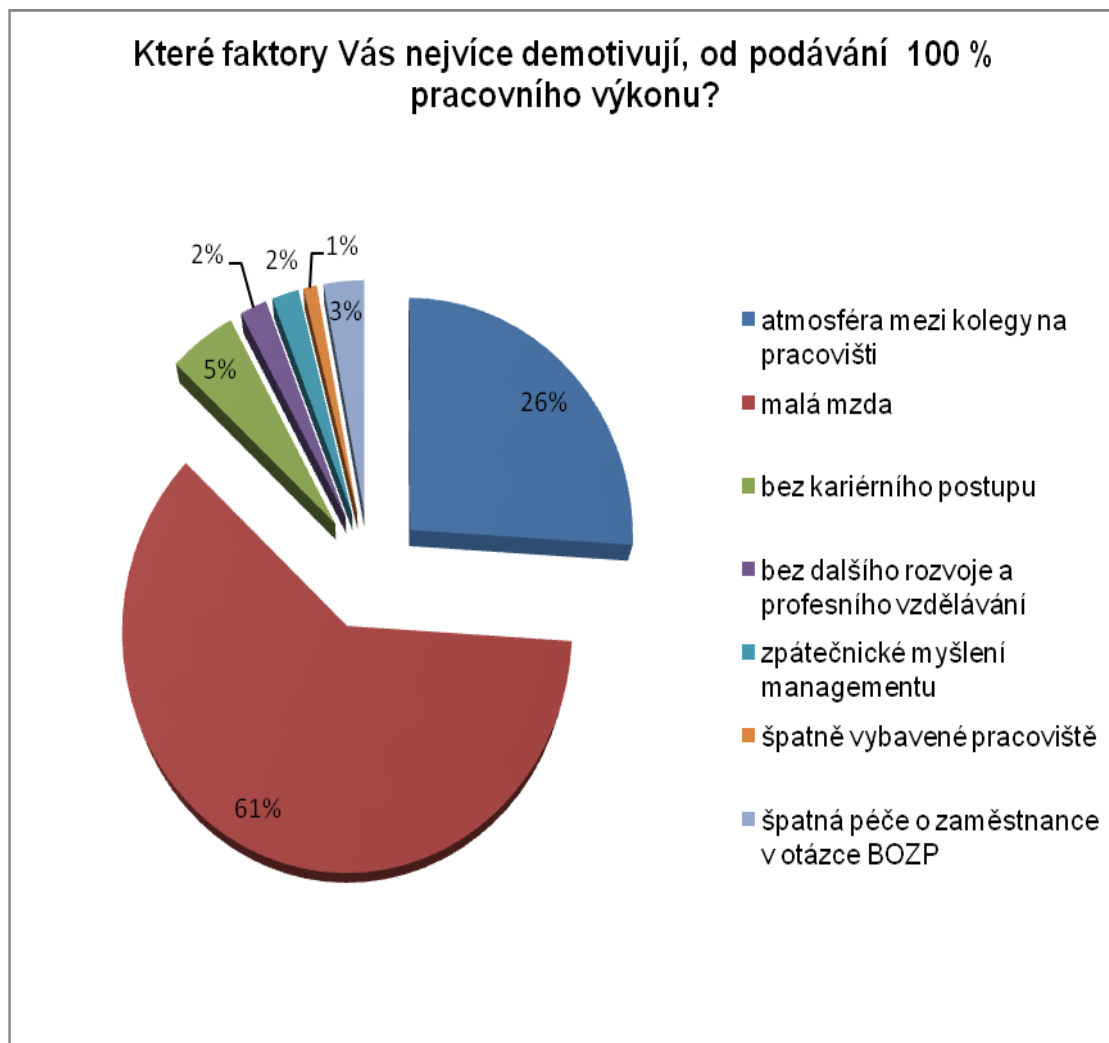


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

U dotazníkové otázky číslo 2 je patrné, že zaměstnanci společnosti RABAT ČR a.s. v celkovém počtu 73 % mají svůj finanční plat vyšší, nežli dostali nástupní plat (ve společnosti RABAT ČR a.s. trvá zkušební doba 3. kalendářní měsíce). Autor se domnívá, že to je správný postoj společnosti z důvodu motivace zaměstnanců. U 23 % zaměstnanců je finanční měsíční plat nižší, nežli v době zkušení, což může nést ztrátu motivace, chutě podávat nadstandardní výkon, dále na sobě u tohoto zaměstnance pracovat, rozvíjet se. Další hodnoty jsou z celkového počtu nevýrazné - plat shodný nebo si zaměstnanec nepamatuje porovnávací výši.

Otázka č. 3 - Které faktory Vás nejvíce demotivují, od podávání 100 % pracovního výkonu?

Graf č. 3: Pracovní výkon

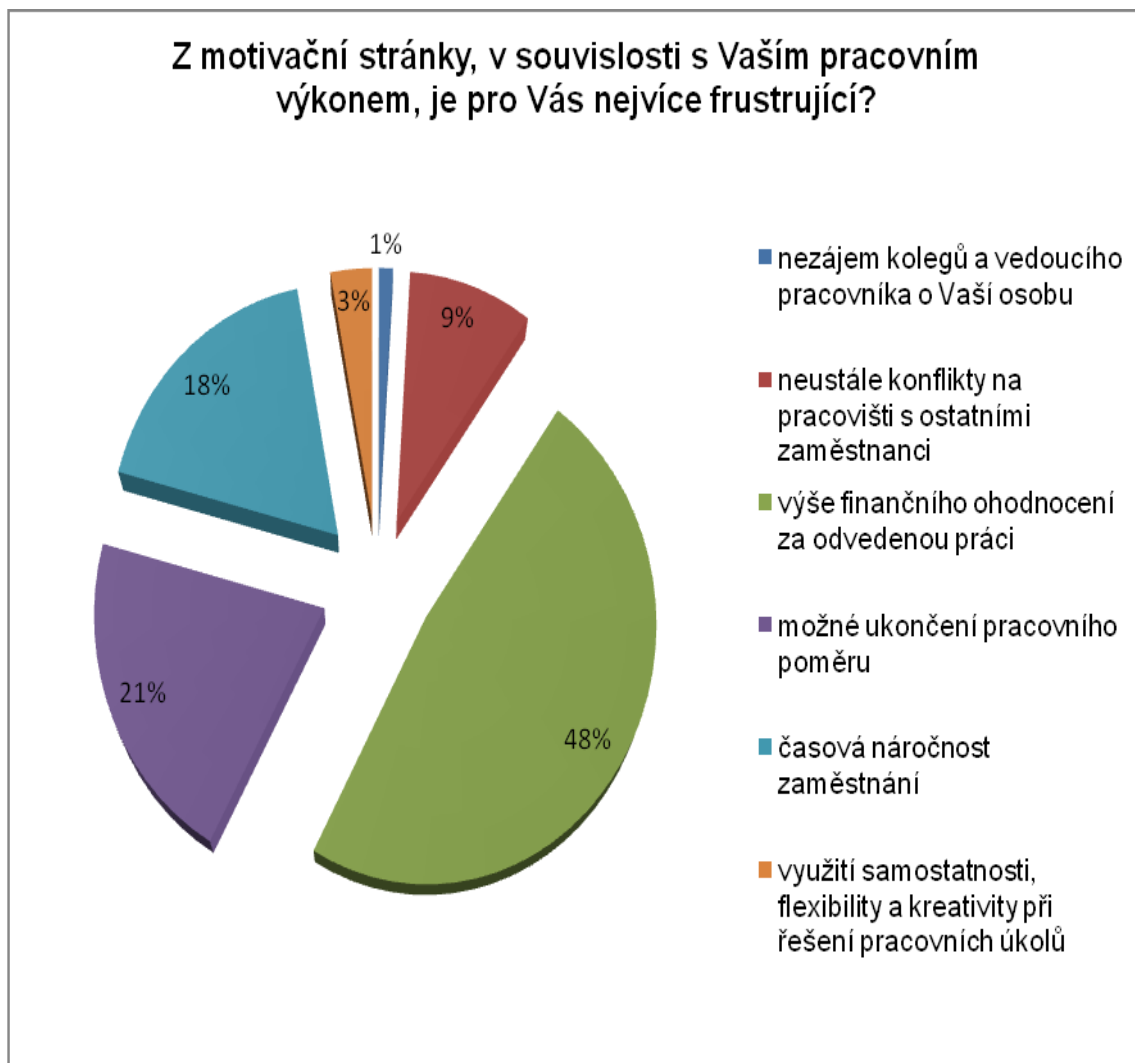


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

U dotazníkové otázky číslo 3, se nejvíce respondentů vyjádřilo, že jako největší demotivátor k podávání 100 % pracovního výkonu je z 61 % malá finanční mzda, pak následuje atmosféra mezi kolegy na pracovišti s 26 %.

Otázka č. 4 - Z motivační stránky, v souvislosti s Vaším pracovním výkonem, je pro Vás nejvíce frustrující?

Graf č. 4: Pracovní frustrace

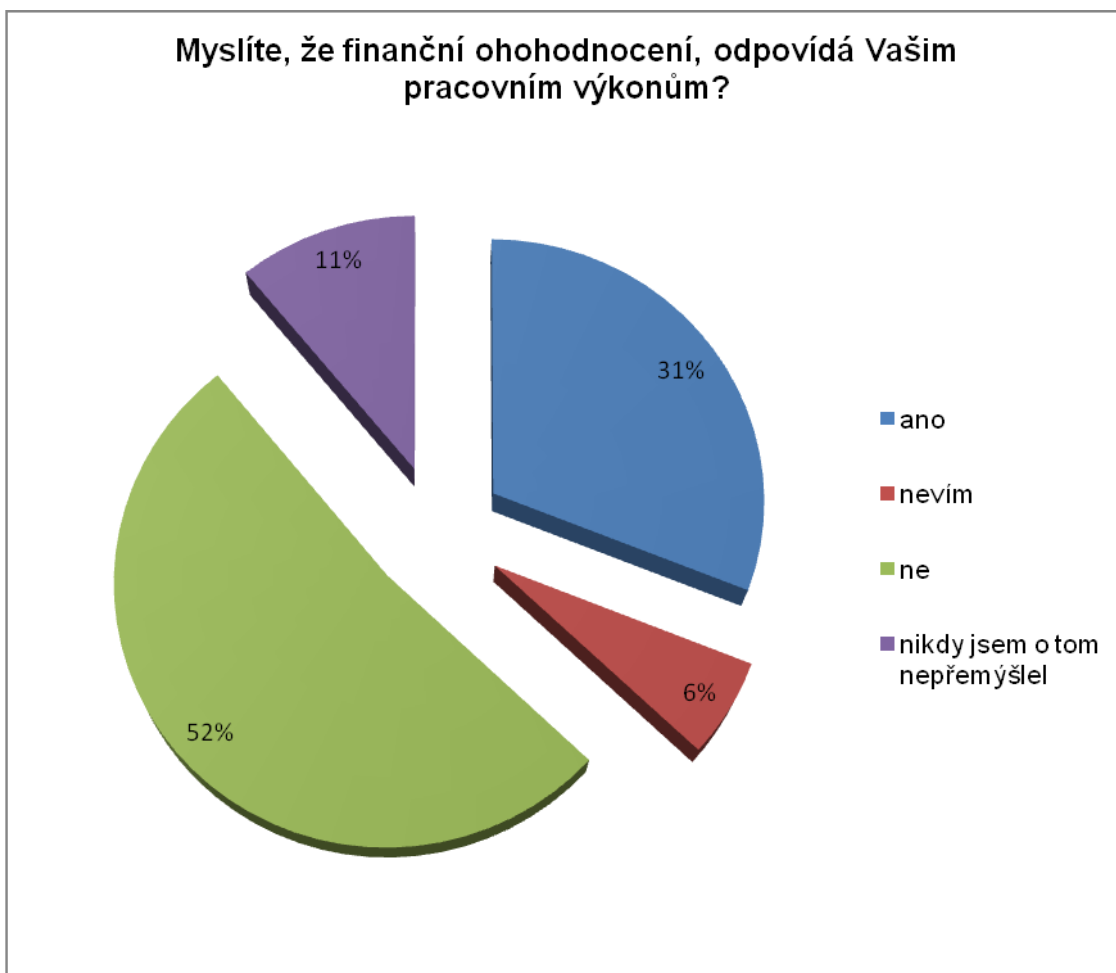


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

U dotazníkové otázky číslo 4, se opět potvrzuje velká důležitost finančního ohodnocení za odvedenou práci pro zaměstnavatele, kdy dochází k frustraci a to 48 %. Dalším frustračním podmětem, je možnost ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele 21 % a na 18 %, je časová náročnost zaměstnání, stírá se rozdíl mezi pracovním a soukromým časem respondentů.

Otázka č. 5 - Myslíte, že finanční ohodnocení, odpovídá Vaším pracovním výkonům?

Graf č. 5: Finanční ohodnocení versus výkon

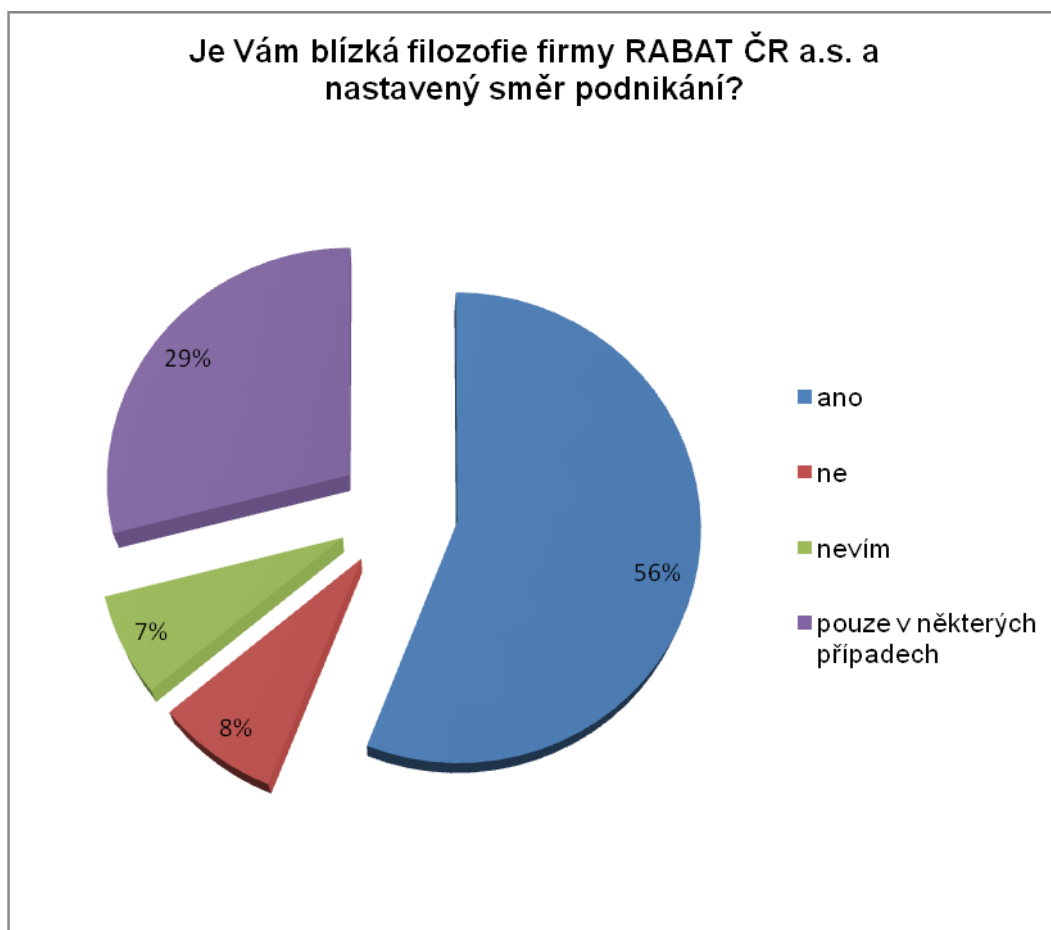


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

U dotazníkové otázky číslo 5, je 52 % respondentů přesvědčeno, že jejich zaměstnanecký plat, neodpovídá pracovním výkonům v zaměstnání, 31 % se jeví výše jejich mzdy adekvátní k poddávání pracovních výkonů v zaměstnání. 11 % dotazovaných o tomto aspektu nikdy nepřemýšlelo.

Otázka č. 6 - Je Vám blízká filozofie firmy RABAT ČR a.s. a nastavený směr podnikání?

Graf č. 6: Filozofie firmy

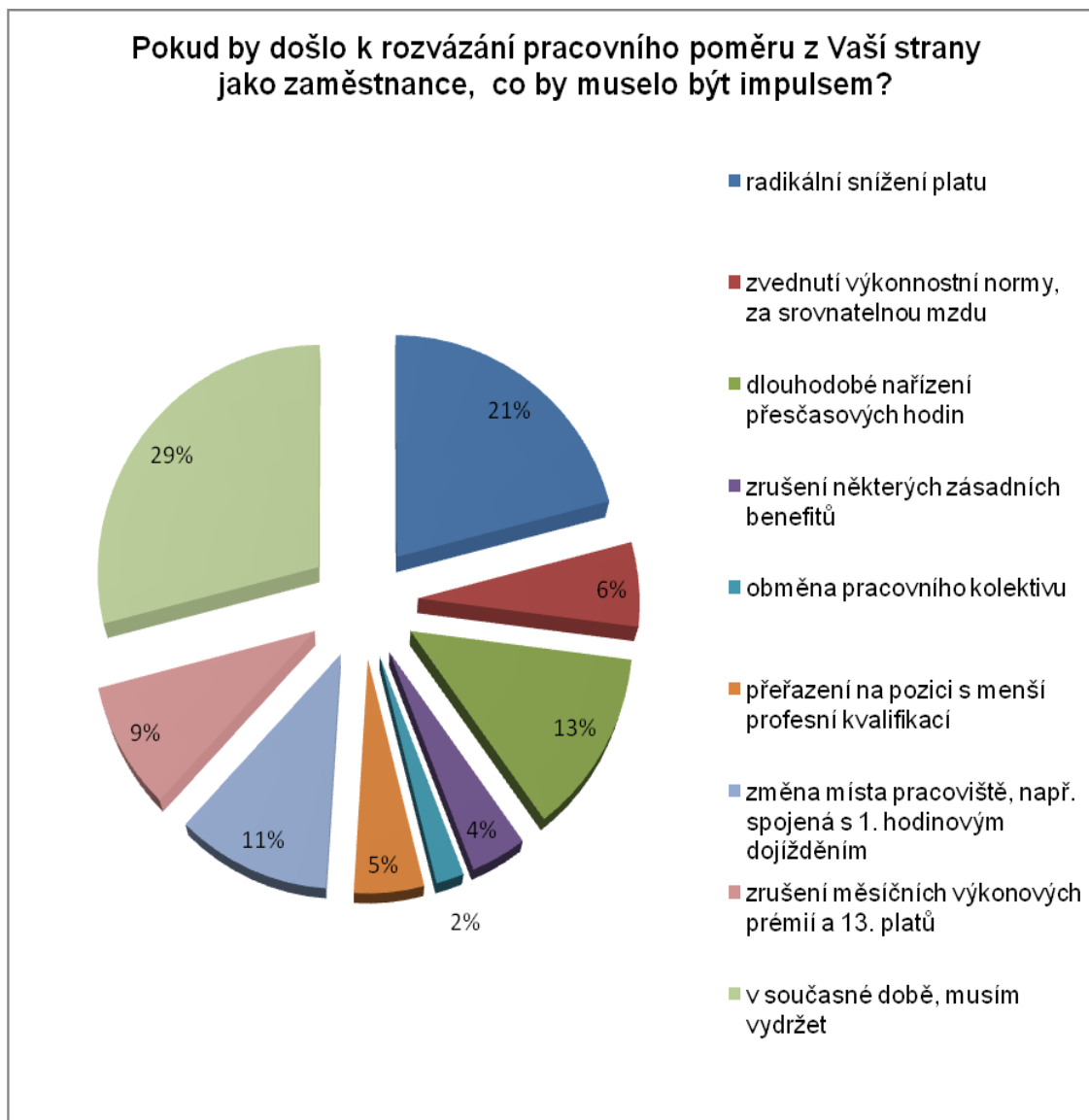


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

U dotazníkové otázky číslo 6, 56 % zaměstnanců společnosti RABAT ČR a.s. se ztotožňuje s firemní filozofií a managementem nastaveným směrem dalšího podnikání. 29 % respondentů odpovědělo, že s nastavením filozofie a směru podnikání se ztotožňují částečně a 8% nesouhlasí s tímto nastavením.

Otázka č. 7 - Pokud by došlo k rozvázání pracovního poměru z Vaší strany jako zaměstnance, co by muselo být impulsem?

Graf č. 7: Impuls k rozvázání pracovního poměru



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

U dotazníkové otázky číslo 7, impulsem k rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnance, 29 % respondentů nepřipouští tuto myšlenku a musí za každou cenu vydržet v zaměstnání, 21 % dotázaných odpovědělo, došlo-li by, ze strany zaměstnavatele k radikálnímu snížení platu a 13% k rozvázání pracovního poměru, je dlouhodobé nařízení přesčasových hodin.

Otázka č. 8 - Pokud, by zaměstnavatel oznámil nepopulární zprávu, že musí firma RABAT ČR a.s., zásadním způsobem začít okamžitě ekonomicky šetřit, co by bylo pro Vás nejméně bolestivé opatření?

Graf č. 8: Ekonomické šetření v podniku

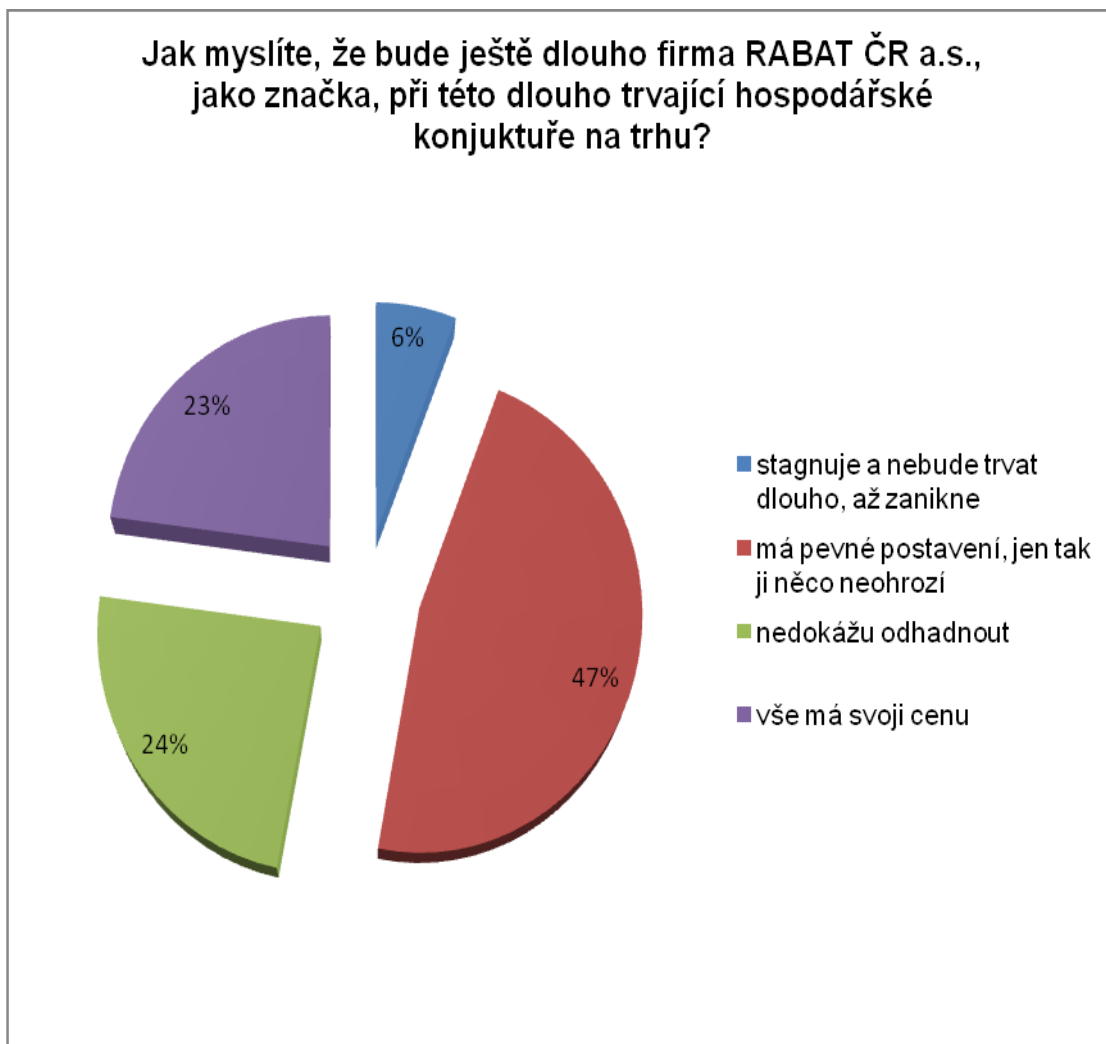


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

U dotazníkové otázky číslo 8, 51 % procent respondentů uvedlo, že nejméně bolestivé opatření reagující, na zásadní ekonomické šetření firmy, je zrušení všech zaměstnaneckých výhod, následující přeřazení na méně kvalifikovanou pracovní pozici 24 % a 17 % respondentů na to, raději nepomyslí.

Otázka č. 9 - Jak myslíte, že bude ještě dlouho firma RABAT ČR a.s. jako značka, při této dlouhotrvající hospodářské konjunktře na trhu?

Graf č. 9: Setrvání obchodní značky na trhu

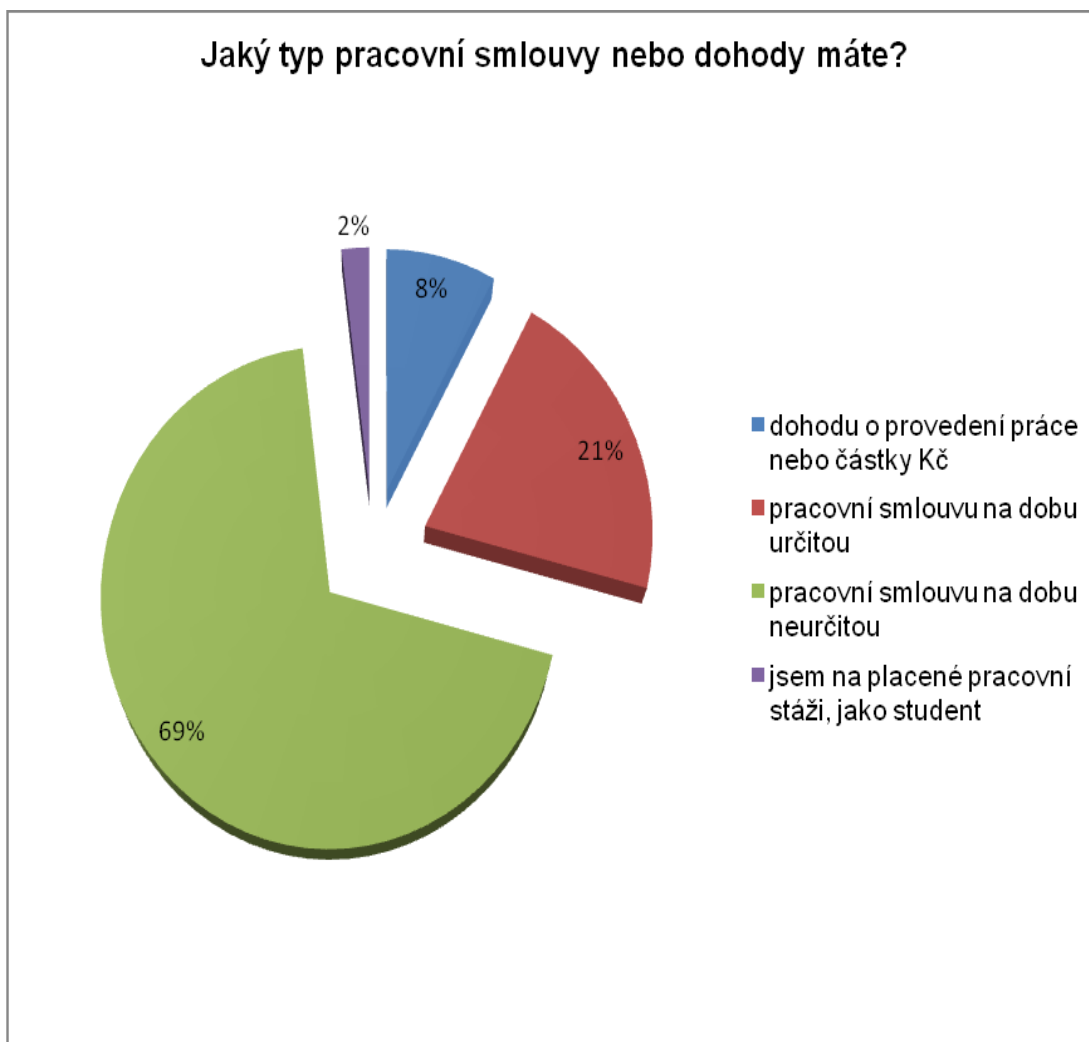


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

U dotazníkové otázky číslo 9, 47 % zaměstnanců předpokládá pevné postavení společnosti RABAT ČR a.s. s minimem rizikových ohrožujících insolvenčních faktorů. 24% respondentů nedokáže odhadnout ekonomickou stabilitu společnosti a 23 % respondentů věří, že pokud přijde ekonomicky silný zájemce a nabídne zajímavou celkovou sumu, vrcholový management společnosti, rozhodne o prodeji společnosti.

Otázka č. 10 - Jaký typ pracovní smlouvy nebo dohody máte?

Graf č. 10: Pracovní smlouva

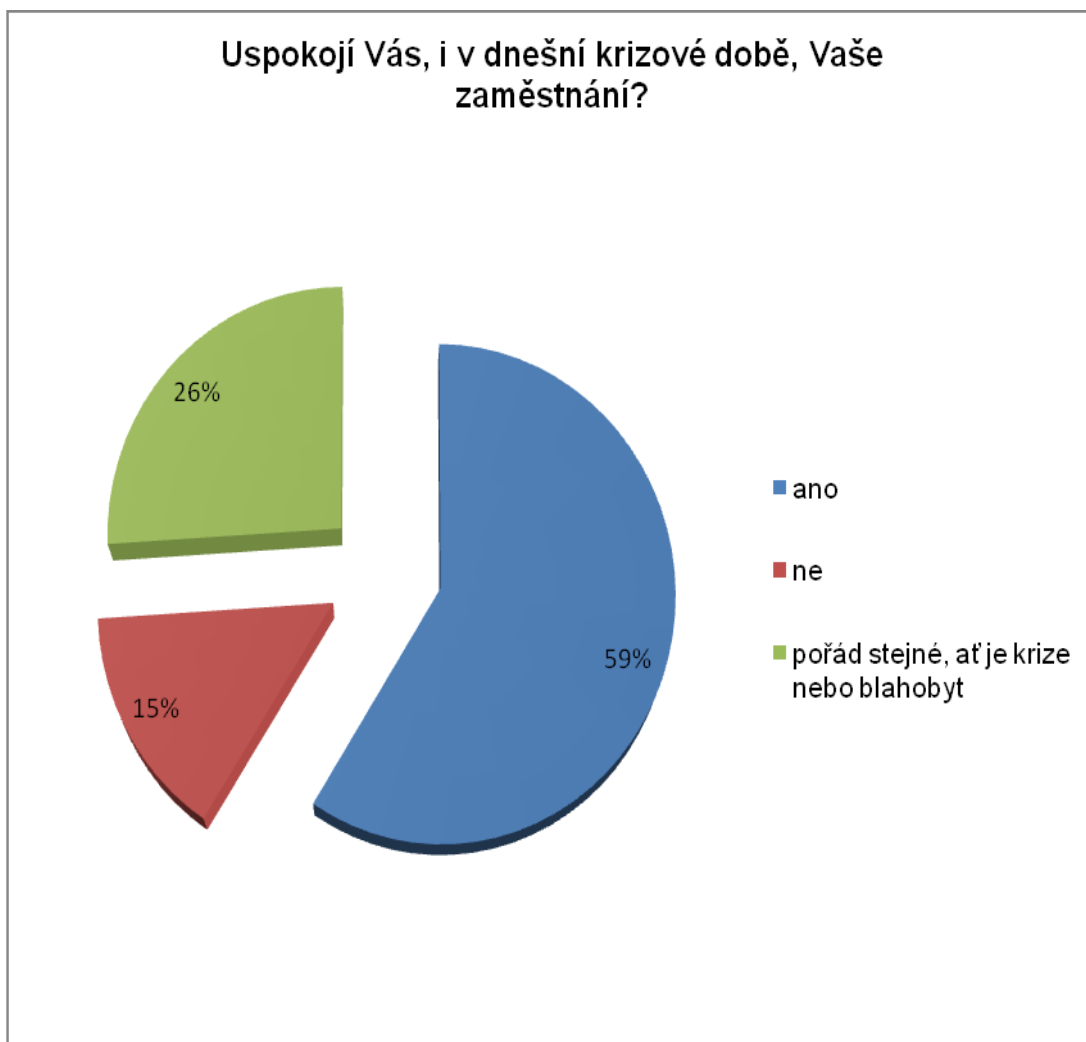


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

U dotazníkové otázky číslo 10, nejvíce respondentů a to 69% uvedlo, že mají od zaměstnavatele pracovní smlouvu na dobu neurčitou, což značí poměrně velké finanční náklady pro zaměstnavatele (odvody - sociální, zdravotní, proplácení dovolených a pracovní nemocenské neschopnosti). 21 % respondentů uvedla, že mají od zaměstnavatele pracovní smlouvu na dobu určitou (nejčastěji 6. kalendářních měsíců). 8% respondentů uvedlo, že vlastní od zaměstnavatele dohodu o provedení práce nebo celkové částky Kč.

Otázka č. 11 - Uspokojuje Vás, i v dnešních krizové době, Vaše zaměstnání?

Graf č. 11: Uspokojení v zaměstnání

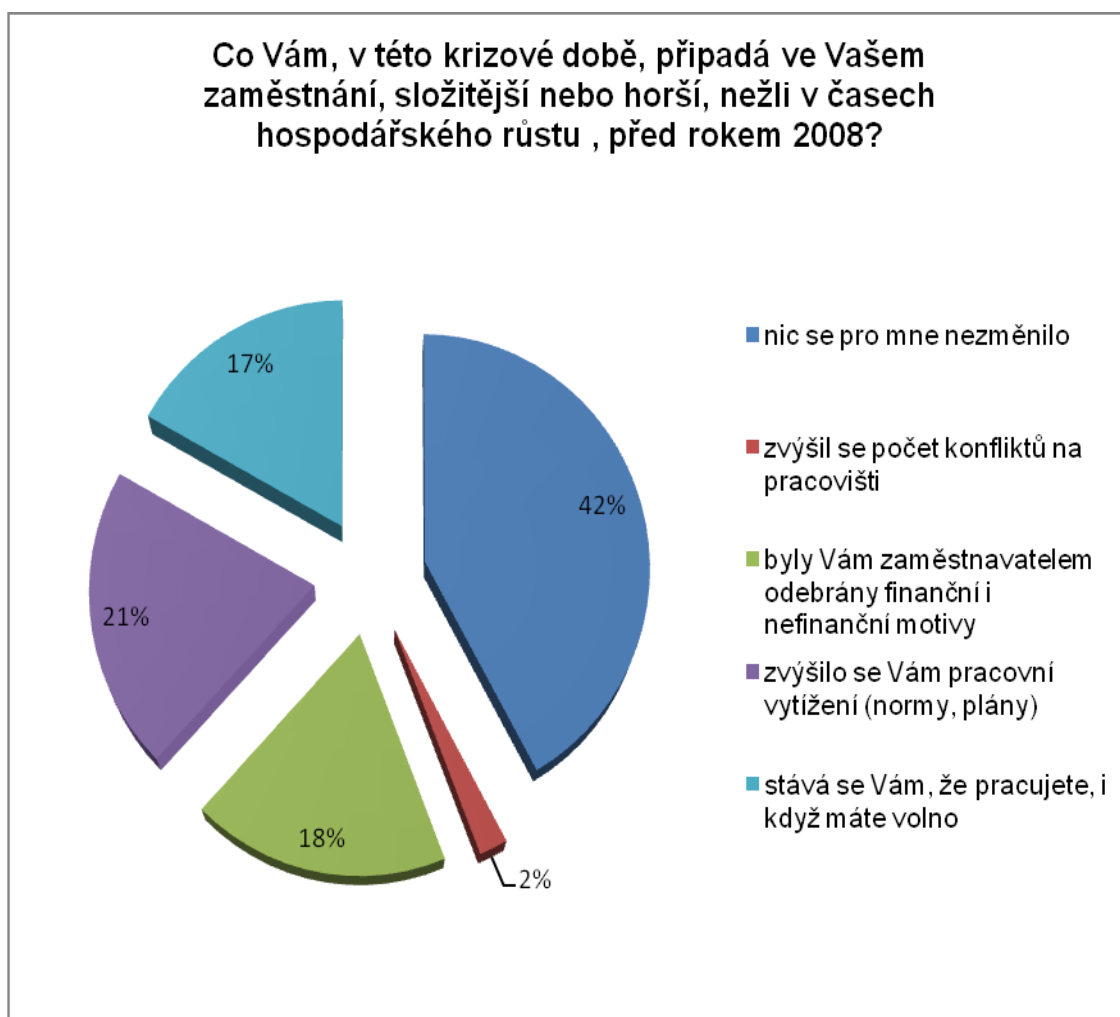


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

U dotazníkové otázky číslo 11, nadpoloviční většina respondentů a to 59% uvedla, že i v dnešní ekonomicky krizové době, je zaměstnání u společnosti RABAT ČR a.s. celkově uspokojuje. 26% respondentů uvedlo, že je to stále stejné, ať je krize nebo blahobyť a 15% respondentů se vyjádřilo negativně.

Otázka č. 12 - Co Vám, v této krizové době, připadá ve Vašem zaměstnání, složitější nebo horší, nežli v časech hospodářského růstu, před rokem 2008?

Graf č. 12: Co je v zaměstnání horší

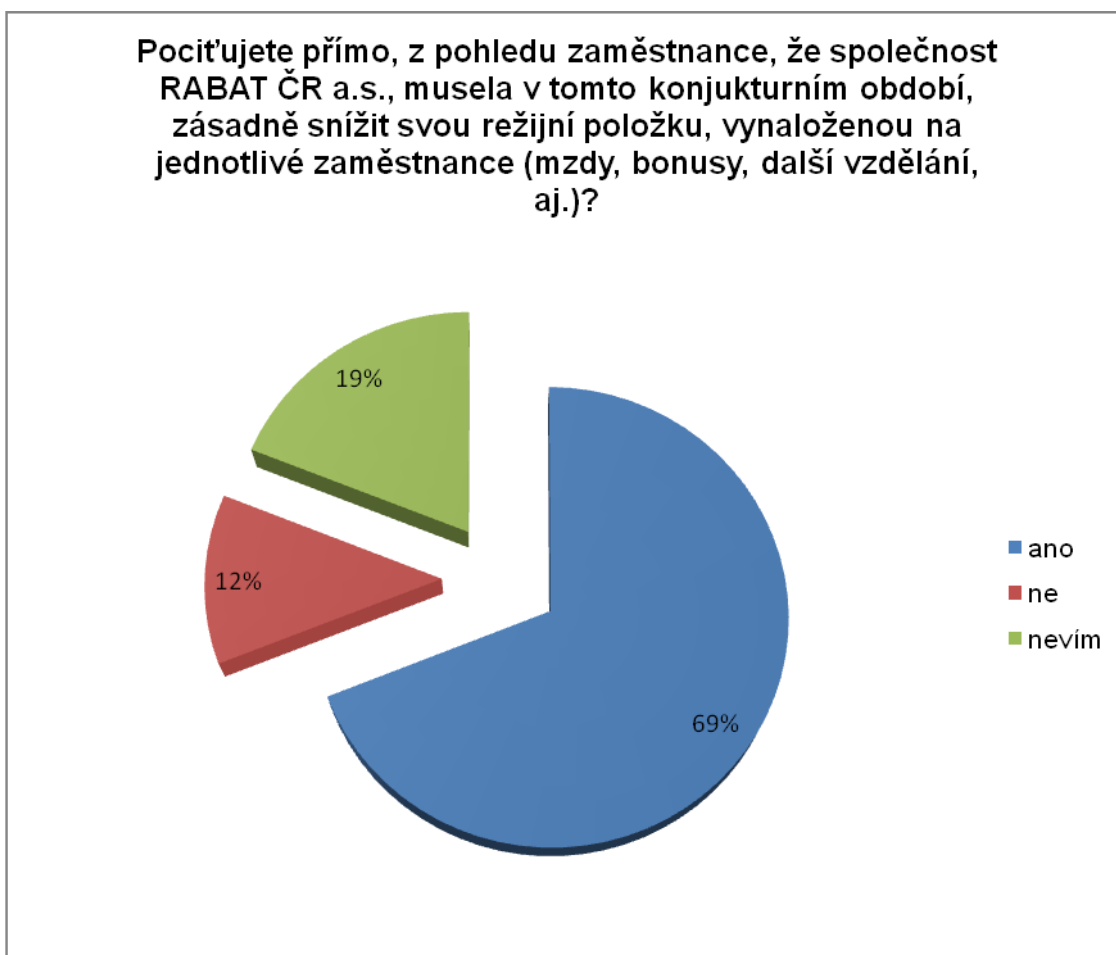


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

U dotazníkové otázky číslo 12, 42 % respondentů nevidí známky celkové zhoršení nebo rozdílu v porovnání, doby před ekonomickou krizí a v současnosti. 21 % respondentů vyjadřuje nespokojenost, že v této době došlo ke zvýšení pracovního tempa a úkolových norem, 18 % respondentů negativně pociťuje odebrání finančních i nefinančních motivů.

Otázka č. 13 - Pociťujete přímo, z pohledu zaměstnance, že společnost RABAT ČR a.s., musela v tomto konjunkturálním období, zásadně snížit svou režijní položku, vynaloženou na jednotlivé zaměstnance (mzdy, bonusy, další vzdělávání aj.)?

Graf č. 13: Režijní položka

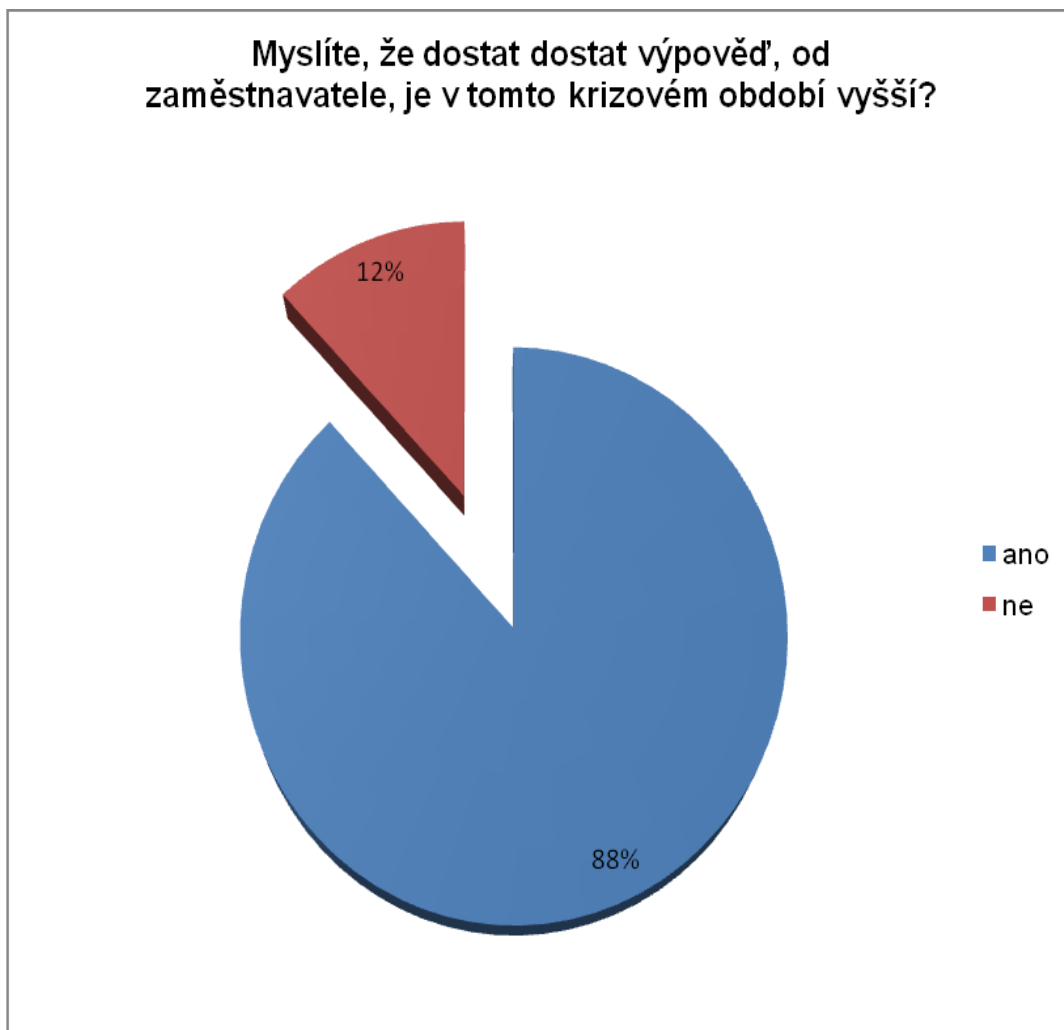


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

U dotazníkové otázky číslo 13, 69 % respondentů uvedlo, že společnost v této hospodářské konjunkturu snížila vynakládání finančních prostředků k motivaci zaměstnanců. 19 % respondentů neví, jestli je vynakládaná celková částka Kč menší, či větší. 12 % respondentů, sleduje, že vynakládání finančních prostředků, je stejné nebo vyšší, nežli před rokem 2008.

Otázka č. 14 - Myslíte, že šance dostat výpověď, od zaměstnavatele, je v tomto krizovém období vyšší?

Graf č. 14: Výpověď v době krize

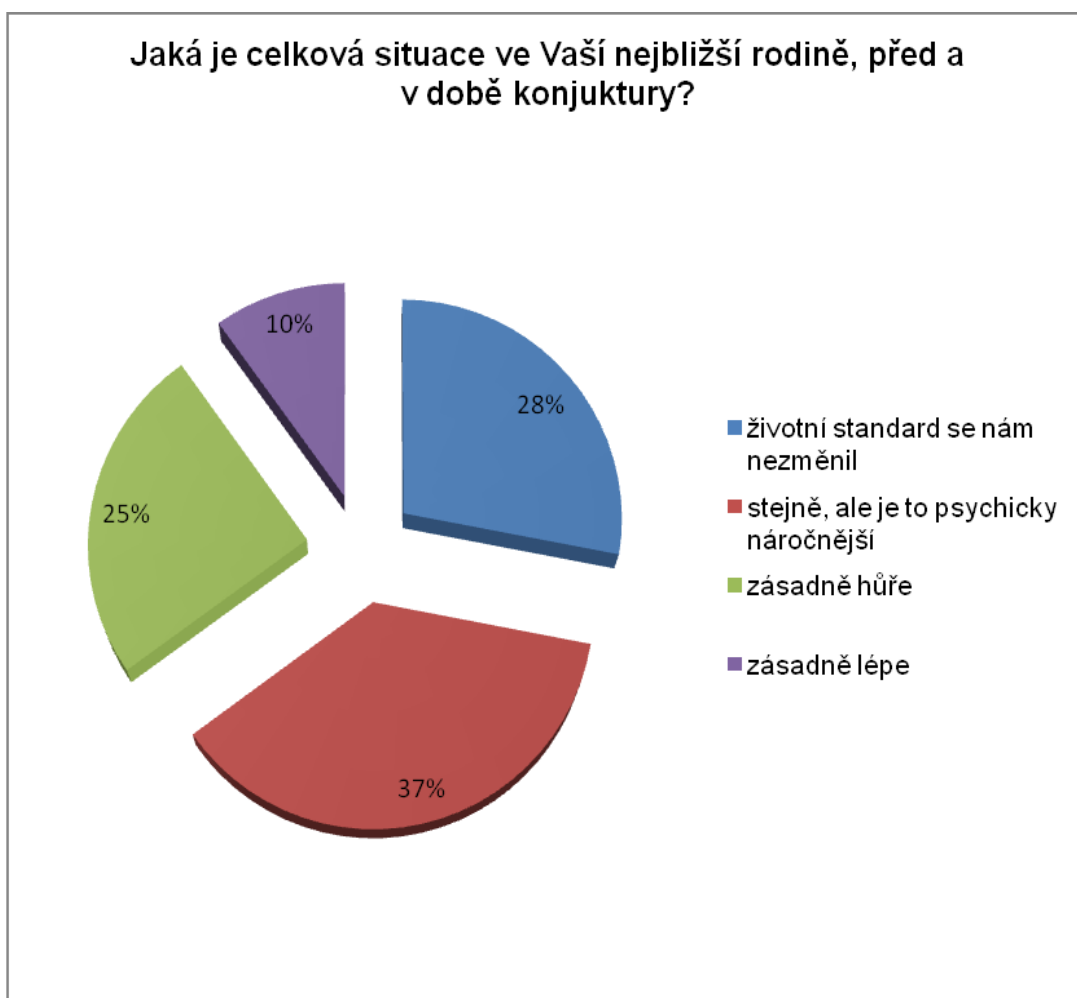


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

U dotazníkové otázky číslo 14, 88 % respondentů, je přesvědčeno, že tato hospodářská krize s sebou nese negace, v možném snižování pracovních míst, ve společnosti RABAT ČR a.s.. Pohled zaměstnanců závisí, dle názoru autora na celkové situaci na pracovním trhu a hospodářském vývoji ekonomiky v ČR. 12 % respondentů, je přesvědčeno, že výpověď ze strany zaměstnavatele se jich samotných netýká.

Otázka č. 15 - Jaká je celková situace ve Vaší nejbližší rodině, před a v době konjunktury?

Graf č. 15: Celková situace v rodině

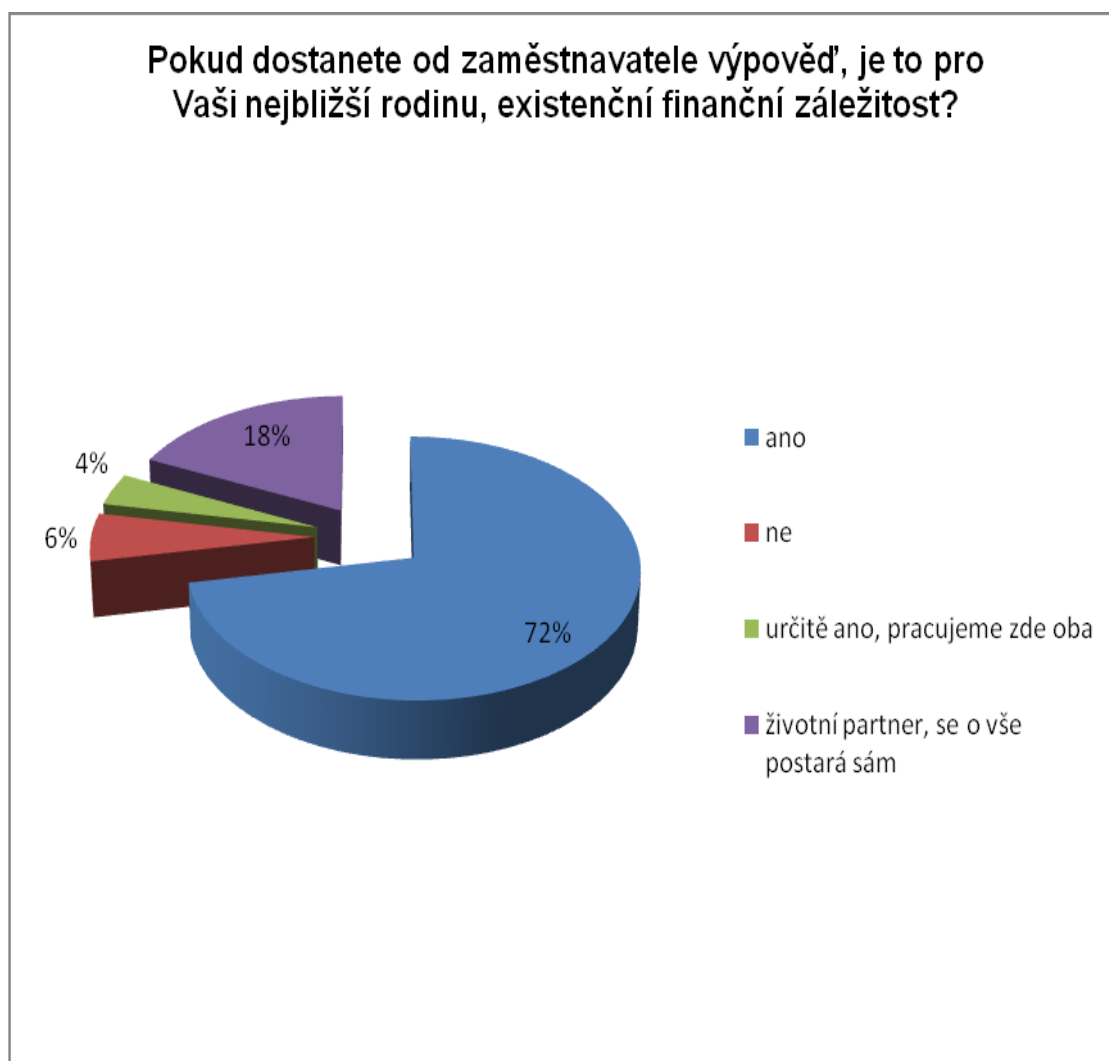


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

U dotazníkové otázky číslo 15, 37 % respondentů uvedlo, že se rodině vede celkově stejně, jako před rokem 2008, ale v tuto chvíli si doba krize žádá větší psychické vypětí. 28 % uvádí životní standard srovnatelný před vznikem konjunkturální situace na trzích. 25% hodnotí svůj stav za zásadně horší.

Otázka č. 16 - Pokud dostanete od zaměstnavatele výpověď, je to pro Vaši nejbližší rodinu, existenční finanční záležitost?

Graf č. 16: Rodina a výpověď

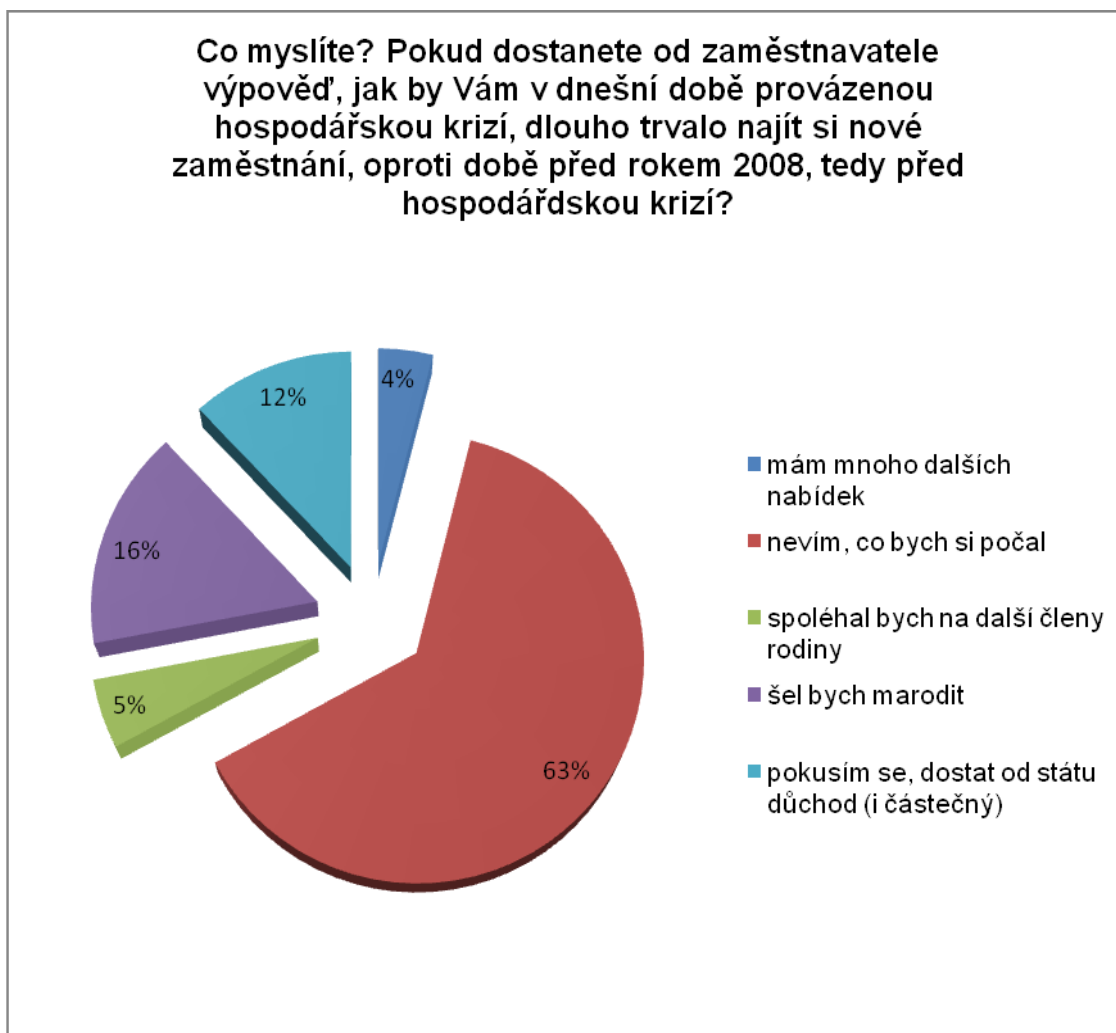


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

U dotazníkové otázky číslo 16, 72 % respondentů vidí výpověď od zaměstnavatele, jako svoji negativní existenční záležitost. 18 % respondentů, je přesvědčeno, že se o ně jejich životní partner, v této těžké době postará. 6 % respondentů, je finančně silná a vyžijí, i když od zaměstnavatele dostanou výpověď.

Otázka č. 17 - Co myslíte? Pokud dostanete od zaměstnavatele výpověď, jak by Vám v dnešní době provázené hospodářskou krizí, dlouho trvalo najít si nové zaměstnání, oproti době před rokem 2008, tedy před hospodářskou krizí?

Graf č. 17: Nové zaměstnání

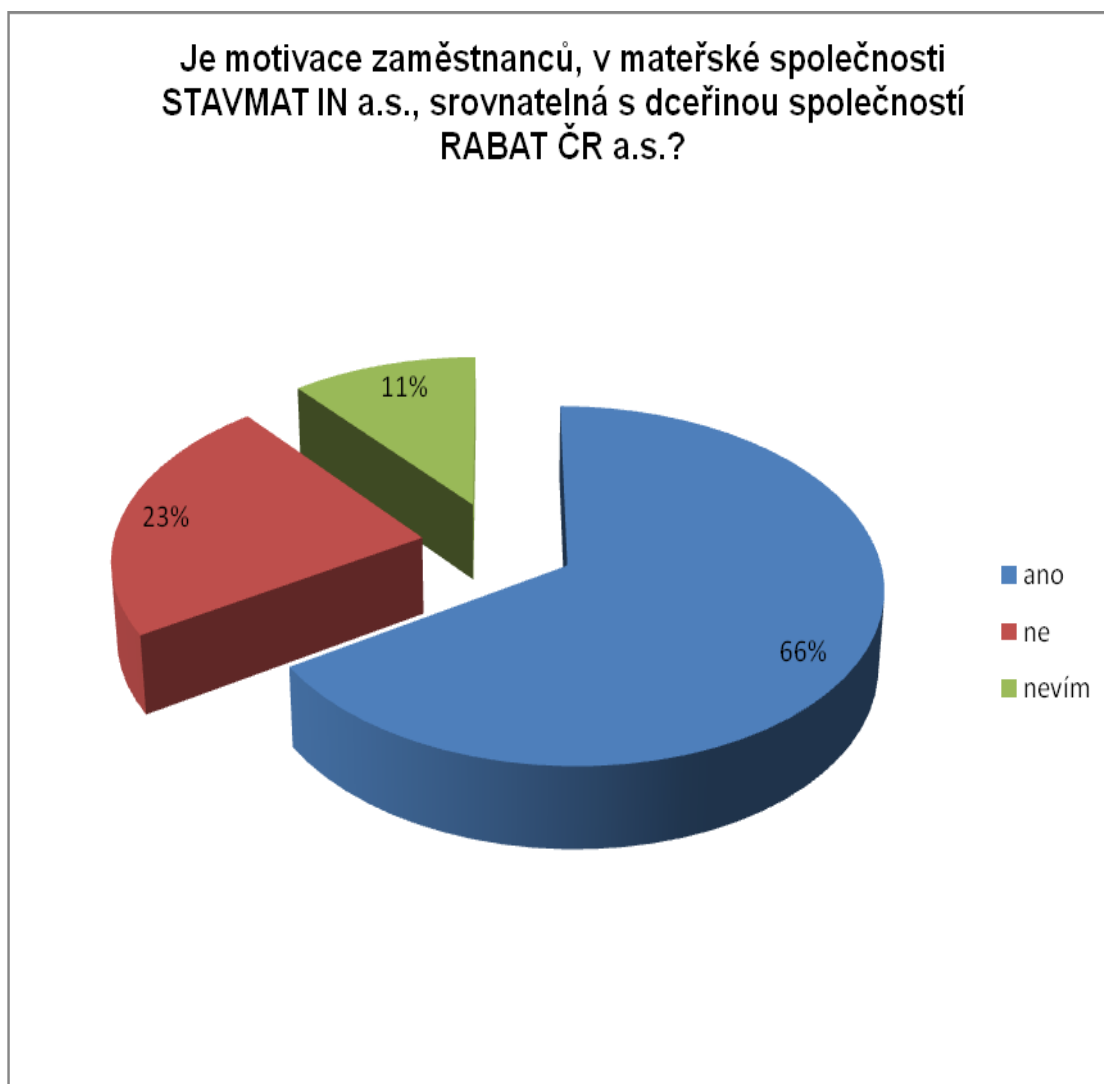


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

U dotazníkové otázky číslo 17, 63 % respondentů uvádí, že neví, jak a kdy najdou nové zaměstnání. 16 % respondentů uvádí, že se pokusí čerpat sociální nemocenskou dávku. 12 % respondentů uvádí, že se pokusí o přechod do starobního, či nemocenského důchodu

Otázka č. 18 - Je motivace zaměstnanců, v mateřské společnosti STAVMAT IN a.s., srovnatelná s dceřinou společností RABAT ČR a.s.?

Graf č. 18: Srovnání motivace mezi společnostmi

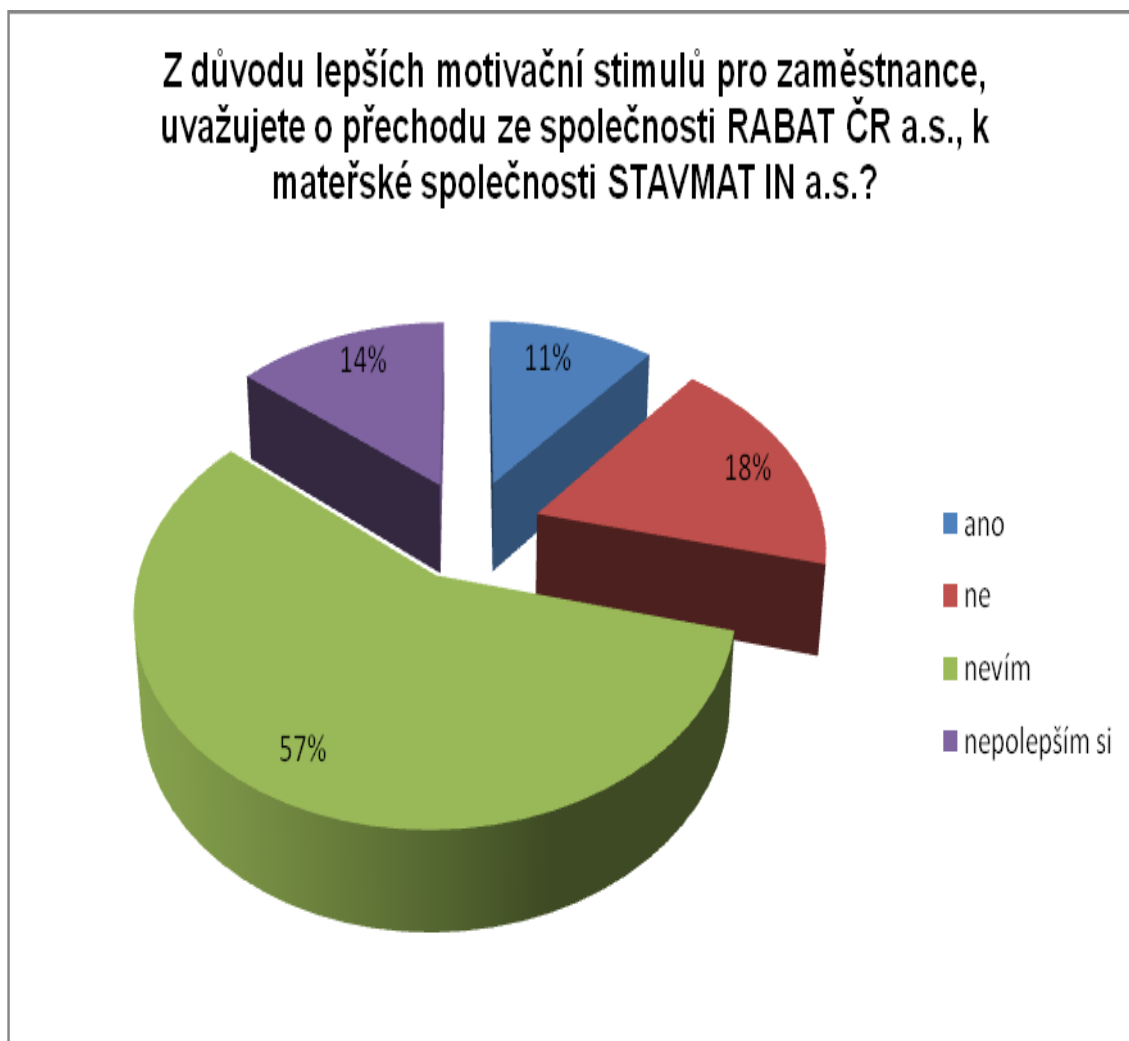


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

U dotazníkové otázky číslo 18, 66 % respondentů potvrdilo shodné motivační aspekty, mezi mateřskou společností STAVMAT IN a.s. a dceřinou společností RABAT ČR a.s.. 23 % respondentů uvedlo, že mateřská společnost STAVMAT IN a.s. motivuje své zaměstnance lépe a 11 % respondentů neumí situaci posoudit. - neví.

Otázka č. 19 - Z důvodu lepších motivačních stimulů pro zaměstnance, uvažujete někdy o přechodu ze společnosti RABAT ČR a.s., k mateřské STAVMAT IN a.s.?

Graf č. 19: Přechod od společnosti



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

U dotazníkové otázky číslo 19, 57 % respondentů není si jistá, že mateřská společnost STAVMAT IN a.s., nabízí výhodnější motivační podmínky v zaměstnání, nežli dceřiná společnost RABAT ČR a.s.. 18 % dotazovaných respondentů neuvažuje o přechodu z dceřiné společnosti k mateřské společnosti. 14 % respondentů, odpovědělo, že si nepolepší, přestupem z jedné společnosti, k druhé.

Otázka č. 20 - Kde vidíte největší rozdíl v motivačních stimulech pro zaměstnance, mezi společnostmi RABAT ČR a.s. a STAVMAT IN a.s.?

Graf č. 20: Rozdíl v motivačních stimulech

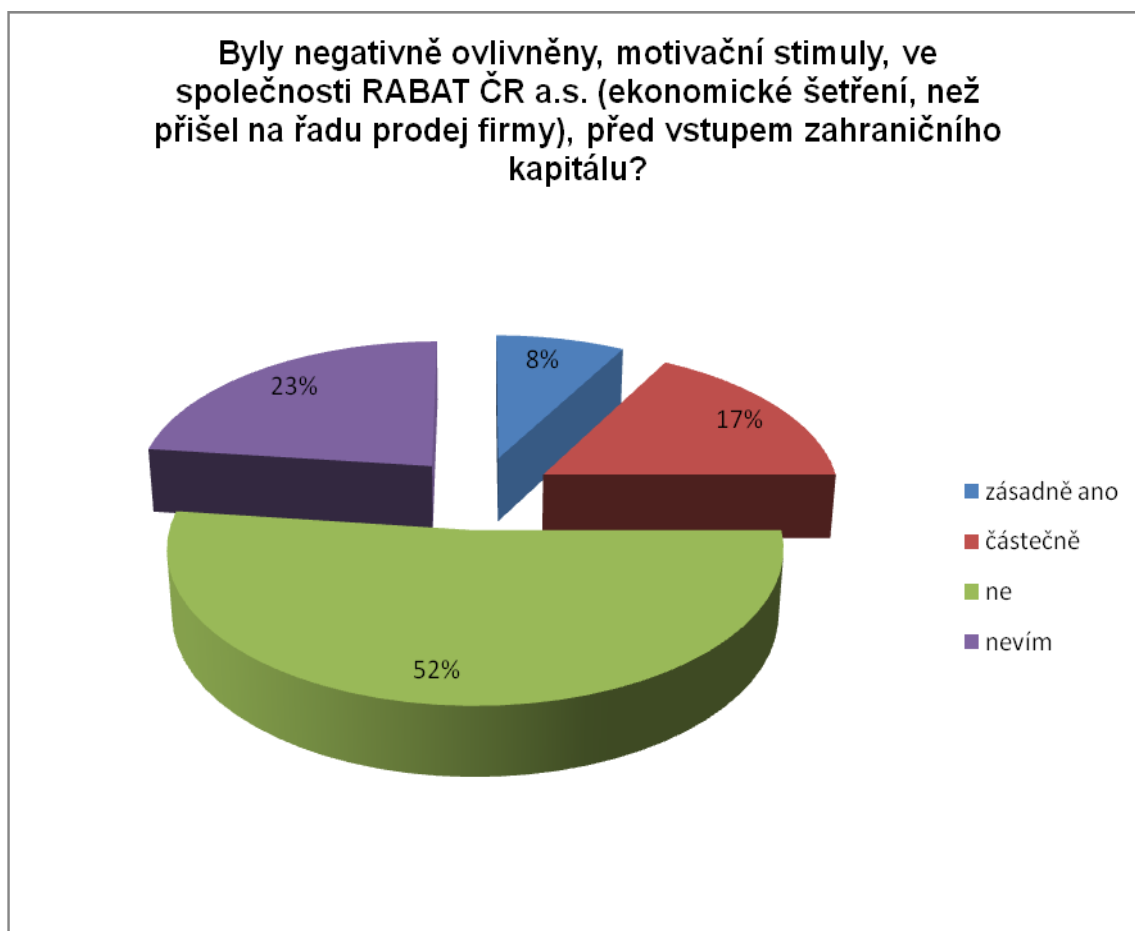


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

U dotazníkové otázky číslo 20, 64 % respondentů uvádí, že management společnosti RABAT ČR a.s. nastavuje motivační hodnoty totožně, jako management mateřské společnosti STAVMAT IN a.s.. 18 % respondentů vidí rozdíl mezi nastavením nefinančních bonusů, ve prospěch zaměstnanců STAVMAT IN a.s. a 9 % respondentů spatřuje rozdíl ve finančních příspěvcích zaměstnavatelů, pro zaměstnance.

Otázka č. 21 - Byly negativně ovlivněny, motivační stimuly, ve společnosti RABAT ČR a.s. (ekonomické šetření, než přišel na řadu prodej firmy), před vstupem zahraničního kapitálu?

Graf č. 21: Ovlivnění zaměstnaneckých stimulů prodejem společnosti



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

U dotazníkové otázky číslo 21, 52 % respondentů uvádí, že prodejem společnosti RABAT ČR a.s., do slovenských rukou, mateřské společnosti STAVMAT IN a.s., nedošlo k negativnímu ovlivnění motivačních zaměstnaneckých stimulů. 23 % respondentů, není si vědoma žádné změny. 17 % respondentů, částečně zaznamenalo změnu, na základě ekonomického šetření předešlého českého managementu společnosti RABAT ČR a.s.

Z matematicky vyjádřených dílčích výsledků jednotlivých otázek v explorativním dotazníku, je zřejmá orientace zaměstnanců RABAT ČR a.s., v otázce motivace zaměstnanců, uvnitř společnosti, z různých úhlů pohledu, roztřídění důležitých aspektů

částí motivace, ale také i porovnání jednotlivých stimulů, s mateřskou společností STAVMAT IN a.s., ze které společnost RABAT ČR a.s., nevyšla v žádném případě jako naprostý outsider. Analyzováním motivace zaměstnanců, dále dochází autor k poznání, že ve společnosti RABAT ČR a.s., si jednotliví zaměstnanci, uvědomují tuto dobu, toto konjunkturální období. Necítí vůči zaměstnavateli sebemenší zášť, týkající se ekonomických úspor firmy, s tímto negativním jevem spojeným. Bohužel, s částečným snížením škály jednotlivých přínosných motivačních stimulů. Společnosti ze segmentu holdingu IN a.s., lze dále hodnotit, jako společnosti progresivně transformované na ekonomický výkon a celkový růst, dále zaměřené na další hospodářsky rozvíjející se akvizice společností (nejlépe s totožnou podnikatelskou aktivitou) v regionu střední a východní Evropy.

Celkový pohled utváří jasný cíl nejvyššího managementu holdingu IN a.s., nevytvářet rozdíly, mezi jednotlivými vlastněnými společnostmi (akciových, ale i těch s ručením omezených), v zaměstnanecké motivaci.

6.3 Zhodnocení čtyř hypotéz

Autor diplomové práce ustanovil čtyři předpoklady pro získání analýzy celkového motivačního systému zaměstnanců ve firmě RABAT ČR a.s., na základě matematické zhodnocení, dílčích dat z podkladů explorativního dotazníku. Data z jednotlivých otázek, autor znázornil, pro lepší přehlednost a utřídění, v prostorových výsečových grafech.

Hypotéza 1

Předpokladem je, že zaměstnanci ve společnosti RABAT ČR a.s., preferují jako nejzásadnější motivační stimul - finanční odměny.

Hypotézu 1, autor této diplomové práce potvrzuje, na základě výsledku dotazníkového šetření. Zaměstnanci společnosti RABAT ČR a.s., zhodnotili finanční odměnu, jako úplně nejdůležitější položku, v celkovém sumáři, dílčích stimulů od zaměstnavatele.

68 % respondentů, uvádí finanční odměnu, jako nejdůležitější motivační stimul od zaměstnavatele, pro realizaci patřičných výkonů a postavení v zaměstnání.

Hypotéza 2

Předpokladem je, že zaměstnanci ve společnosti RABAT ČR a. s. preferují udržení si svého pracovního místa u zaměstnavatele, nad finančními (výplata, příspěvky) i nefinančními stimuly (příspěvky - např. životní nebo důchodové připojištění, delší dovolenou, nad zákonný rámec, kafetérii na pracovišti, aj.).

Hypotézu 2, autor této diplomové práce potvrzuje, na základě výsledku dotazníkového šetření. 29 % respondentů uvádí, že v této konjunkturou sužované době, musí vydržet ve stávajícím zaměstnaneckém poměru. Veškerá nepopulární opatření, vedoucí, k ekonomicky šetrnému hospodaření zaměstnavatele, firmy RABAT ČR a.s., dokáží zaměstnanci společnosti, ze svého úhlu pohledu přijmout. Tyto nepopulární informace se šíří celým spektrem společnosti nejen v Evropě.

Hypotéza 3

Předpokladem je, že zaměstnanci ve společnosti RABAT ČR a. s., jsou celkově spokojenější, než v období před hospodářskou krizí, která vznikla na konci roku 2008.

Hypotézu 3, autor této diplomové práce nedokáže potvrdit, ani vyvrátit, na základě výsledku dotazníkového šetření. 37 % respondentů uvádí, že spokojenost a životní úroveň v současné době, je totožná. Úskalí této doby, respondenti spatřují v celkovém psychickém vypětí.

Hypotéza 4

Předpokladem je, že zaměstnanci ve společnosti RABAT ČR a.s., jsou hůře motivováni managementem, k podávání pracovních výkonů, nežli jejich kolegové z mateřské společnosti STAVMAT IN a.s, podnikající v ČR, v totožném oboru.

Hypotézu 4, autor této diplomové práce vyvrací, na základě výsledku dotazníkového šetření. 64 % respondentů uvádí, že motivace je totožná, jak ve společnosti RABAT ČR a.s., tak také ve společnosti STAVMAT IN a.s.

7 MOTIVAČNÍ NÁSTROJE VE SPOLEČNOSTI RABAT ČR A. S.

Motivační nástroje ve společnosti RABAT ČR a.s. se řídí dle platných již vydaných směrnic, matka celého holdingového uskupení - IN GROUP s.r.o. a platí pro toto uskupení firem celoplošně. Jednotlivé další kroky nebo úpravy stávajícího systému upravuje management společnosti RABAT ČR a.s., který předává patřičné úkoly personálnímu oddělení. Personální oddělení společnosti je umístěno v centrále firmy RABAT ČR a.s. v Praze, Březiněvsi. Jedná se o centralizované pracoviště, kde je vytvářena personální politika celé společnosti a to zejména personální směrnice, mzdová politika a pracovní smlouvy. Personální oddělení disponuje, pro jeho činnost nejdůležitějším dokumentem - personální směrnicí, která obsahuje komplexní seznam formulářů a smluv. Personální politika společnosti vychází z aktuálních potřeb společnosti a situace na trhu práce. Společnost - zaměstnavatel při provádění této personální politiky zajišťuje rovné zacházení. Zejména u pracovních podmínek a odměňování za vykonanou práci a to vše v souladu s platnými ustanoveními Zákoníku práce. Společnost striktně postihuje jakoukoliv diskriminaci. Vedení společnosti a jednotliví řídicí pracovníci podporují rozvoj lidského kapitálu na všech úrovních organizační struktury organizace.

Společnost podporuje a odměňuje snahu jednotlivce o zlepšení výkonnosti organizace, spoluvlastnický přístup a odvahu brání na sebe riziko. Cílem organizace je získávat a zaměstnávat kvalifikované zaměstnance, s cílem prohlubovat jejich znalosti a dovednosti. Ve společnosti je implementován etický kodex od roku 1998. Pro společnost i jednotlivé zaměstnance je striktně závazný, vystihuje dodržování základních souborů norem a chování. Plánování, získávání a výběr zaměstnanců vychází z potřeb organizace z důvodu zajištění potřeb v aktuálním časovém horizontu a kvalitativním požadavku předepsaném organizací. Kompletní personální plánování je součástí dlouhodobého plánu potřeb, rozšiřování lidského kapitálu. Optimalizaci tohoto plánu provádí personální oddělení jednou za čtvrtletí. Na základě personálního plánu je prováděn výběr pracovníků. Personální oddělení provádí výběr s předešlou konzultací, s vedoucím pobočky nebo regionálním ředitelem z vnitřních nebo vnějších lidských zdrojů. Vnitřní lidské zdroje použije společnost v případě, že pokud nějaký stávající zaměstnanec odpovídá požadavku na obsazované místo, je zařazen do výběrového řízení. Externí lidské zdroje jsou použity v případě, pokud není v řadách stávajících zaměstnanců společnosti vhodný kandidát, který svým profilem odpovídá požadavkům

pracovního místa. Na základě požadavků a náročnosti nového pracovního místa, je výběrové řízení podrobena jednodušší nebo složitější metodě výběru. Získávání zaměstnanců z externích zdrojů je zajišťováno pomocí - příslušného úřadu práce, internetových stránek organizace - sekce kariéra, internetových pracovních portálů, inzercí v novinách a časopisech, personálních agentur anebo doporučení stávajícím zaměstnancem společnosti. Pracovněprávní vztahy jsou ukotveny v interním předpisu společnosti - pracovním řádu. Tento pracovní řád ustanovuje práva a povinnosti zaměstnanců, mezi něž patří - zásady pracovně právních vztahů; vznik, změna a skončení pracovního poměru; povinnosti zaměstnavatele a zaměstnanců; péče o zaměstnance; porušení pracovních povinností a pracovní kázně; pracovní doba, dovolená na zotavenou a překážky v práci; práce přesčas, noční práce a ostatní příplatky; mzda; odpovědnost za škodu a předcházení škodám; odpovědnost za škodu na odložených věcech; odpovědnost za škodu na svěřených hodnotách a za ztrátu svěřených předmětů; bezpečnost a ochrana zdraví při práci; požární bezpečnost; pracovní podmínky žen a mladistvých; doručování písemností; stížnosti a oznámení zaměstnanců. Zaměstnanecké odměňování a benefity vychází z interních předpisů a pravidel. Mzdové odměňování všech zaměstnanců je složeno z pevné a motivační složky. Jednotlivý pracovní post je tabulkově zařazen do mzdové třídy s rozpětím dle lokality výkonu práce, délky praxe a jiných aspektů. Za zpracování mezd je zodpovědná mzdová účetárna. Mzdová účetní je nedílnou součástí týmu zaměstnanců personálního oddělení společnosti. Personální oddělení na základě směrnice zodpovídá i za plnění benefitního programu společnosti vůči zaměstnancům. Do těchto odkrytých benefitů bez rozdílu na výši hierarchického postavení zaměstnanců patří penzijní připojištění, stravenky, odměna za pracovní výročí, příspěvek při příležitosti životního jubilea, odměna za doporučení nového zaměstnance, právní poradenství, sleva na výrobky z prodejního sortimentu společnosti. Tyto benefity slouží a přispívají k vytvoření motivačního prostředí pro pracovníky a dále také zajišťují konkurenceschopnost organizace na trhu práce. Škála těchto benefitů je určena pouze pro zaměstnance na trvalý pracovní poměr.

7.1 Průběh hodnocení

Na základě tohoto průzkumu, předává management výsledky personálnímu oddělení, které provádí další schválené kroky nebo úpravy, dle aktuální potřeby dané organizace. Po tomto celkovém zhodnocení, připravuje personální oddělení další nutná opatření, která se týkají přímo firmy RABAT ČR a.s.. Jako další nedílné sledování

nastavení pracovní motivace, je roční pohovor regionálních ředitelů organizace RABAT ČR a.s., s vedoucími jednotlivých poboček, kteří řídí zaměstnance, dle konkrétní pobočky. Vedoucí jednotlivých poboček plní, dle předpisu personálního oddělení, jak typovou, tak také časovou škálu hodnocení, s pracovně podřízenými zaměstnanci.

Hodnocení probíhá - ústní, ale i písemnou formou, individuálně, dle určitých časových dispozic (dle stavební sezóny, dle druhu pracovní smlouvy, dle jednotlivých kvartálů roku). Z pohledu metodiky, je každý zaměstnanec (mimo management společnosti) podroben tomuto průzkumu.

Vedoucí poboček hodnotí, dle předložené směrnice:

- naplnění osobních a profesních předpokladů, k dané pracovní činnosti,
- celkový stav dovedností,
- ztotožnění se s novými cíly společnosti,
- předpokládaný růst obchodu, v porovnání s minulým rokem,
- zhodnocení stávajícího kalendářního roku,
- představy o možných, pro společnost přínosných změnách,
- osobní požadavky (doplnění profesního vzdělání, finanční ohodnocení, změna pracovní doby, aj.).

Toto dílčí zaměstnanecké hodnocení je archivováno po dobu tří roků se souhlasem zaměstnance v centrále společnosti.

Každý vedoucí skladu zodpovídá za průběh hodnocení svému regionálnímu řediteli. Vystavuje celkový hodnotící dokument za každého svého zaměstnance i pobočku. Tyto hodnocení nejprve zpracuje personální oddělení a poté je předává managementu společnosti RABAT ČR a.s. k posouzení. Na holdingové poradě probírá vedení společnosti, možné úpravy s majiteli společnosti, případné změny se řeší průběžně, dle aktuálních potřeb.

7.2 Stimuly ve společnosti

Identifikace zaměstnaneckých potřeb a nutných prostředků, k patřičnému vytvoření harmonického motivačního vztahu, mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a obráceně výkon zaměstnance vyvážený motivačními stimuly, k tomuto slouží správné nastavení jednotlivých složek stimulu ve společnosti RABAT ČR a.s.:

- finanční mzda (pevná a motivační složka) - pevná složka mzdy, každý kalendářní měsíc totožná a neměnná; motivační složka, je nastavena dle splněného finančního

obratového plánu s korekcí závislou např. na době obrátkovosti zásob a pohledávek po splatnosti, procentuelní splnění daného finančního plánu, produktového mixu zboží, aj.,

- příspěvek na - důchodové nebo životní pojištění, stravu - pro všechny zaměstnance nastaven totožně, dle výběru připojištění se rovná pět set korun českých měsíčně,

- možnost použití služebních věcí k soukromé potřebě zaměstnance - jako obchodní organizace disponuje společnost cca. 1/3 zaměstnanců pohybujících se mimo kamenné budovy zaměstnavatele a tím pádem využívajících dopravního prostředku - všichni tito zaměstnanci mohou používat toto vozidlo i k soukromým účelům, dle právní normy zaměstnavatel, odvádí daň z požitku, kterou také zohledňuje ve výplatě zaměstnance; mobilní telefon vlastní zhruba 3/4 zaměstnanců a použití pro vlastní potřebu, je ukotveno ve vnitřní směrnici a to bez jakéhokoli příplatku,

- zdravotní volno v kalendářním roce - zaměstnavatel bez rozdílu poukazuje zaměstnancům dva pracovní dny v kalendářním roce na zdravotní volno, kdykoli, ale až po vyčerpání řádné dovolené,

- účast na akcích pro zákazníky - v případě, že některý zákazník registrovaný na danou pobočku, či obchodníka, splní dohodnuté limity odběrů, automaticky se i zaměstnanec společnosti RABAT ČR a.s. stává účastníkem zimního, či letního rekreačního pobytu,

- možnost nákupu zboží se zaměstnaneckou slevou - každý zaměstnanec bez výjimky nakupuje pro svou potřebu zboží z portfolia obchodovaného za nákupní podmínky společnosti, které společnost dostává, od svých dodavatelů,

- stabilita, profesionalita, korektnost, bezúplatnost, tradice to je vizualizace společnosti v očích veřejnosti, pocity externí veřejnosti kladně působí na zaměstnance

- dodržování veškerých právních a bezpečnostních norem je vizitkou společnosti dbající o zaměstnance,

- možnost dalšího profesního vzdělání - vzdělání probíhá průběžně po celý rok, je rozděleno na externí (dodavatelé školí zaměstnance o nových technologiích a výrobcích na trhu, personální agentury vzdělávají zaměstnance např. v prodejnách a

obchodních dovednostech, práce s informačními technologiemi, řízením lidských zdrojů, aj.) a vnitropodnikové (informační technologie, obsluha technologie, aj.).

8 VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU, SHRNU TÍ POZNATKŮ, ZHODNOCENÍ PŘÍNOSU PRÁCE

K celkovému nastavení motivačního systému zaměstnanců, uplatňované ve společnosti RABAT ČR a.s., autor této diplomové práce použije objektivní zhodnocení na základě matice - SWOT analýzy.

Společnost z pohledu vnitřních faktorů:

Slabé stránky společnosti - minimální možnost zaměstnanců kariérního postupu v žebříčku funkcí ve společnosti; nastavení obchodního plánu, bez konzultace se zaměstnanci (pouze management společnosti určuje výši obchodního plánu, zaměstnancům připadají někdy obchodní plány nadsazené), minimální personální obsazení poboček společnosti z důvodu konkutury ve společnosti (v některých částech stavební sezony nedostatečná); absence jazykového vzdělání i pro nižší management.

Silné stránky společnosti - nastavení motivačních aspektů mzdy na výkonové bázi, dle splnění obchodního plánu; bohatě rozvinutý systém benefitů od mzdy až po placené volno při pracovní neschopnosti zaměstnance, bez potvrzení lékaře; ekonomicky stabilní a silná společnost; prostor k dalšímu vzdělávání a rozvíjení zaměstnanců; zanedbatelná fluktuace zaměstnanců; možnost uplatnění rotace pracovních pozic, na pobočce, ale i centrále společnosti (předpokladem je znalost informačního systému SAP); u jednotlivých pozic pouze modifikována); komunikace mezi pracovníky napříč společnostmi (možnost vyjádřit myšlenku).

Společnost z pohledu vnějších faktorů:

Hrozby společnosti - každým konjunkturním rokem zvyšování propadu stavení výroby (úbytek zakázek státních i soukromých) a tím i snižování obrátů/zisků společnosti; rostoucí konkurence a používání nekalých obchodní praktik; celkové snižování kvality prodávaných výrobků, z důvodu tlaku na cenu (prodej levnějších, méně maržových artiklů).

Příležitosti společnosti - akvizice konkurence a rozšíření pobočkové základny (upevnění pozice na trhu), další rozvoj motivačních příležitostí pro zaměstnance (uvnitř společnosti - příchod nových vzdělaných a profesně zkušených zaměstnanců) i zákazníky společnosti (zvýšení prodeje zboží); další zlepšování PR (vztahů z veřejností).

Výsledky této SWOT analýzy jsou společnosti nápomocné k dalšímu rozhodování v otázkách motivace svých zaměstnanců. V některých případech je možné použít slabé stránky jako příležitosti ke zlepšování. Tato SWOT analýza je pouze podpůrný prostředek k rozklíčování správných postupů, plánů a chyb v otázkách další motivace zaměstnanců ve společnosti.

Autor po komplexním zhodnocení výsledků doručených dotazníků a po utřídění dat pomocí SWOT matice, poukazuje na velmi vyvážené a systémově dobře propracované motivační nástroje pro zaměstnance ve společnosti RABAT ČR a. s. Na základě komplexní analýzy a vcelku pozitivně vyvážených výsledků, autor konstatuje správnost nastavení motivačních segmentů pro zaměstnance, napříč celou společností. Ale i zde se setkáme také s dílčími částmi, které vyžadují zlepšení, z důvodu generování pozitivnějších výsledků celkového pohledu na motivační nástroje ve společnosti RABAT ČR a.s.. Personální oddělení ve společnosti RABAT ČR a.s. disponuje dokumentem, nazvaným motivační směrnice zaměstnanců ve společnosti. Tato vnitřní směrnice je nastavena dle dispozic managementu mateřské společnosti a vystihuje veškeré důležité aspekty motivace. Management společnosti RABAT ČR a.s. disponuje právem úpravy jednotlivých dílčích částí, na základě potřeb použití, dle aktuálních podmínek, teritoria, aj..

Zaměstnanci napříč celé společností znají nastavení motivační směrnice, která je konzultována každoročně na poradě (i s případným dodatkem změn) zaměstnanců. V této směrnici je kromě stimulů nastavena také klausule o jednání a celkovém řízení motivace ze strany nejbližšího nadřízeného. Tato směrnice je kdykoli každému zaměstnanci přístupná na společném serverovém úložišti dat, pro případ nedostupnosti počítače v zaměstnání je nejbližší nadřízený pracovníka, toto vytisknout a předat k dispozici.

Možné úpravy v nastavení motivačního systému společnosti RABAT ČR a.s. - doporučení autora pro společnost, na základě jednotlivé analýzy dat, dle matematické velikosti hodnot procentuelních bodů:

- proaktivnější zapojení zaměstnanců napříč společnostmi, do komplexních cílů managementu na daný kalendářní rok a provázání plánování dalšího obchodu se zaměstnanci na následující rok.

Postoj zaměstnanců v rámci plánování jednotlivých cílů společnosti se stává plně neobsažený. Vliv motivačních balíčků, není zcela kompatibilní s osobními přesvědčeními některých zaměstnanců. Z těchto důvodů nemusí obchodní plány splňovat a tudíž, je toto nemusí plně motivovat k maximálnímu snažení a komplexnímu výkonu na pracovišti:

- postoj managementu společnosti k zavedení dalšího rozšířeného vzdělání a jeho následné uplatňování v praxi, zejména jazykových a technicko-prodejních kurzů napříč společnostmi.

Doporučení pro firmu RABAT ČR a. s., zejména pracovníkům působících na pozici HR (personální oddělení), jednotlivým zástupcům a vedoucím pracovníkům republikových poboček, dále pak zejména vyššímu managementu, zastoupeného zejména regionálními řediteli, kteří se zaměstnanci společnosti přicházejí v největší míře do pracovního kontaktu - obeznámení s krátkodobými, ale i dlouhodobými horizontálními potřebami ve vzdělání a rozvoji (samotných pracovníků, ale i celých týmů), zejména ke stanovení potřebných sekcí rozvoje a to celé jako komplexní přínos pro společnost. Sledování výsledků šetření a reporting nejvyššímu managementu, je podmínkou k novým aktivitám ve vzdělávání:

- přetěžování zaměstnanců společnosti v sezóně stavební výroby (II., III., IV. kvartál kalendářního roku) množstvím pracovních úkolů a jejich bezpodmínečným splněním, v návaznosti na případné snižování motivace.

V této hektické době provázené konjunkturou, kdy prioritní nastavení obchodních plánů z pohledu nejvyššího managementu společnosti, spočívá zejména ve stálém snižování režijních nákladů (náklad na zaměstnance je jedním z nejvyšších, spolu s opravnými položkami za nedobytné pohledávky, ve finančních výkazech společnosti). S tímto snižováním nákladů přímo souvisí i personální obsazení republikových poboček, ale také centrály společnosti RABAT ČR a.s., to znamená zredukovaný počet pracovníků na provozní minimum. V zimním období je personální nastavení počtu zaměstnanců dostatečné, ale ve stavební sezóně se některým zaměstnancům nelíbí množství přesčasových hodin, velké množství úkolů k vyřízení, dlouhá otevírací doba (bez nastavení směnnosti). Na základě těchto poznatků, někteří

zaměstnanci společnosti upřednostňují volný čas (např. trávený se svými blízkými) a i paradoxně nižší mzdu. Autorovi tento vývoj nepřipadá neoptimálněji nastavený, z důvodu případné demotivace pracovníků a jejich upřednostňování soukromých záležitostí nad pracovními.

Optimální nastavení motivačního systému firmy RABAT ČR a.s.

Investice do vzdělávání pracovníků společnosti:

Investice do vzdělání a dalšího rozvoje zaměstnanců společnosti patří každým rokem do stálice investic holdingového uskupení firem a to i společnosti RABAT ČR a.s. Tyto investice jsou zohledněny v celém obchodním plánu společnosti, kde je vygenerovaný průběh celého roku (představení zaměstnancům, vždy před náběhem hlavní stavení sezony). Finanční prostředky pocházejí nejen z vlastních zdrojů, nýbrž v letech minulých pomocí externí vzdělávací agentury se dosáhlo i na evropské strukturální fondy určené pro vzdělávání, dle lokality pobočky. Každoročně zejména v zimním období probíhají různá školení a vzdělávání. Od technických záležitostí, kde se školí zaměstnanci, ale i kooperující společnosti a zákazníci společnosti RABAT ČR a.s., až po měkké a obchodní dovednosti.

Široká škála dostupných motivačních stimulů pro pracovníky společnosti RABAT ČR a.s.:

Toto nastavení zejména spočívá v obrovské finanční síle společnosti RABAT ČR a.s. a celého holdingového uskupení kolem firmy IN VEST spol. s r.o.. Uskupení firem si je vědomo důležitosti svých nejen dlouholetých a loajálních zaměstnanců, kde v žádné holdingové společnosti nedosahuje fluktuace zaměstnanců, více nežli 2 % ročně. Moderní nastavení jednotlivých bonusů se řadí k celkovému nadstandardu, na který jsou zaměstnanci plošně v České republice zvyklí a je srovnatelné i se západními nadnárodními organizacemi.

ZÁVĚR

V teoretické části této diplomové práce, autor práce přibližuje celkový koncept motivačních praktik a teorií, dle aspektů lidské podstaty, podstaty jednotlivce a skupiny - organizace. V diplomové práci jsou popsány jednotlivé teorie a následné zásadní praktické důsledky, uplavitelování motivace jako celku na výkon organizace. Nastavení motivačních stimulů v organizaci, pokud se neodehrává v autoritářské společnosti je součástí moderního rozvoje péče o zaměstnance, pokud společnost se nadále rozvíjí a roste v duchu morních koncepcí, moderní doby, která je nedílnou součástí dnes již každého zaměstnance nejen v našich zeměpisných šířkách. Na základě sledovaného růstu společnosti, potažmo průmyslové výroby a rozvoje celkového blahobytu společnosti, je motivace nedílnou součástí každého úspěšného zaměstnavatele dnešní doby. Motivační aktivity soudobých společností (nejen nadnárodních) se stávají podkladem výběru zaměstnání člověka a jeho setrvání na pozici, ve stejné organizaci, několik kariérních, po sobě jdoucích let. Motivace zaměstnanců jako cílená aktivita organizace nemění styl lidství jako takového, pouze cíleně působí na faktor výkonu v zaměstnání, prohlubuje cíl, společný cíl společnosti, jako kompaktního celku působícího i veřejně, v očích spoluobčanů, žijících, bydlících, hovořících se zaměstnanci dané organizace, je to součást společnosti, ve které žijeme my všichni - lidé. Na základě časového, hospodářského, lidského vývoje, dochází i k vývoji těchto motivačních předpokladů, které nabízí organizace, pouze existují neměnné, stále platící definice jednotlivých kroků, či cílů motivace, které se za dobu používání staly dogmata rozvoje a organizace z těchto podkladů čerpají dodnes myšlenky, či postupy pro motivaci zaměstnanců, jako komplexní personální činnosti nejen v organizaci. Dnešní společnost je velmi konkurenční, je třeba se prosadit znalostně, obchodně, na základě správných a cílených informací.

V praktické části této diplomové práce je analyzován motivační systém ve společnosti RABAT ČR a.s., jako podklad sloužily explorativní dotazníky z jednotlivých republikových poboček společnosti a SWOT analýza upravená, dle potřeby této diplomové práce. Motivace zaměstnanců ve společnosti, napříč celou Českou republikou je dnes brána jako klíčová činnost pro management společnosti, ale také personální oddělení. Společnost RABAT ČR a.s. dlouhodobě pečuje o své zaměstnance na úrovni republikového, ale i nadnárodního standardu, na který si zaměstnanci zvykli.

Společnost stojí na pevných ekonomických základech, její zaměstnanci toto vědí. Motivace ve společnosti naplňuje holdingové cíle, tvoří pevné pouto mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Moudrý management si je vědom tohoto náskoku a dále s ním pracuje. Pojetí firemní kultury, jednotlivých i koncepčních cílů, je dnes již znám každému zaměstnanci společnosti RABAT ČR a.s.. Globalizace a rozvoj moderních trhů nabízí široká uplatnění, nejen zaměstnancům naší společnosti.

Návrhy a závěry ke zlepšení motivačního programu ve společnosti RABAT ČR a.s., dostal k dispozici management společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ

Monografie

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

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E, NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

FORSYTH, P. Jak motivovat lidi. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-386-2.

GETTY, P., J. Jak být bohatý – jak myslí milionář. Bratislava: Eugenika, 1998. ISBN 9788081000461.

HORVÁTH, M., ZLÁMAL, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. opravené vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN: 978-80-244-2287-9.

KAHLE, B., STÝBLO, J. Praktická personalistika: zaměstnanec - zaměstnavatel - stát, vztahy - práva - povinnosti. 2. aktualizované vyd. Praha: Pragoeduca, 1996. ISBN: 80-85856-37-9.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN: 80-7261-033-3.

MARTIN, D. Personalistika od A do Z. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN: 978-80-251-1496-4.

MIOVSKÝ, M. Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1362-4.

MŠMT. Národní program rozvoje vzdělávání v ČR – Bílá kniha. 1. vyd. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, nakl. Taurus, 2001. ISBN: 80-211-0372-8.

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

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

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. Praha: VŠE, 1996. ISBN 80-7079-283-3.

PRŮCHA, J. Vzdělávání a školství ve světě: Základy mezinárodní komparace vzdělávacích systémů. Vyd. 1. Praha: Portál, 1999. ISBN: 80-7178-290-4.

STÝBLO, J. Moderní personalistika – trendy, inspirace, výzvy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN: 80-7169-616-1.

SYNEK, M. Podniková ekonomika. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.

ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

ŠULÁK, M., VACÍK, E. Měření výkonnosti firem. 1. vyd. Praha: Eupress, 2008. ISBN 80-86799-33-2.

TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN: 80-247-0405-6.

VETEŠKA, J., TURECKIOVA, M.: Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN: 978-80-247-1770-8.

WAGNER, J.: Měření výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

Šedá literatura

Vzdělávání, směrnice a pravidla. Praha: RABAT ČR a. s., 2009.

LANDA, P.: Bakalářská práce. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti RABAT ČR a.s.. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha s.r.o., 2011. Vedoucí bakalářské práce Mgr. V. Fischerová-Katzerová.

Elektronická média a webové stránky

Slovník cizích slov. [online]. © 2012 [cit. 2012-11-24]. Dostupné z: http://slovník-cizichslov.abz.cz/web.php/hledat?typ=prefix&cizi_slovo=incentiv

ITSolution – Maslowova teorie. [online]. © 2012 - 2013 [cit. 2013-01-26]. Dostupné z: <http://www.itsolution.cz/maslowova-teorie.a14.html>

BUSINESS ENCYKLOPEDIÉ. [online] © 2011-2013. [cit. 2012-12-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sc/analyza-pracovnich-mist>

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ. [online] © 2011. [cit. 2012-12-17]. Dostupné z: <http://www.koucinkfirem.eu/rizeni-lidskych-zdroju.html>:

RABAT stavebniny. [online] © 2006. [cit. 2012-12-17]. Dostupné z: http://www.rabat.cz/spolecnost.php?pg=ke_stazeni

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

OBRÁZEK Č. 1: MASLOWA PYRAMIDA POTŘEB.....	14
OBRÁZEK Č. 2: PRACOVNÍ MÍSTO.....	18
OBRÁZEK Č. 3: LOGO SPOLEČNOSTI	34

Seznam grafů

GRAF Č. 1: NEJDŮLEŽITĚJŠÍ MOTIVACE	41
GRAF Č. 2: NÁSTUPNÍ PLAT, V POROVNÁNÍ SE SOUČASNOSTÍ	43
GRAF Č. 3: PRACOVNÍ VÝKON.....	44
GRAF Č. 4: PRACOVNÍ FRUSTRACE.....	45
GRAF Č. 5: FINANČNÍ OHODNOCENÍ VERSUS VÝKON.....	46
GRAF Č. 6: FILOZOFIE FIRMY	46
GRAF Č. 7: IMPULS K ROZVÁZÁNÍ PRACOVNÍHO POMĚRU.....	47
GRAF Č. 8: EKONOMICKÉ ŠETŘENÍ V PODNIKU	48
GRAF Č. 9: SETRVÁNÍ OBCHODNÍ ZNAČKY NA TRHU	49
GRAF Č. 10: PRACOVNÍ SMLOUVA.....	50
GRAF Č. 11: USPOKOJENÍ V ZAMĚSTNÁNÍ.....	51
GRAF Č. 12: CO JE V ZAMĚSTNÁNÍ HORŠÍ.....	52
GRAF Č. 13: REŽIJNÍ POLOŽKA.....	53
GRAF Č. 14: VÝPOVĚĎ V DOBĚ KRIZE.....	54
GRAF Č. 15: CELKOVÁ SITUACE V RODINĚ.....	55
GRAF Č. 16: RODINA A VÝPOVĚĎ	56
GRAF Č. 17: NOVÉ ZAMĚSTNÁNÍ.....	57
GRAF Č. 18: SROVNÁNÍ MOTIVACE MEZI SPOLEČNOSTMI	58
GRAF Č. 19: PŘECHOD OD SPOLEČNOSTI.....	59
GRAF Č. 20: ROZDÍL V MOTIVAČNÍCH STIMULECH	60
GRAF Č. 21: OVLIVNĚNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH STIMULŮ PRODEJEM SPOLEČNOSTI.....	61

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – Dotazník	I
----------------------------	---

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník

Analýza motivačního systému ve společnosti RABAT ČR a.s.

1.

Pro Vás jako zaměstnance společnosti je nejdůležitější motivací od zaměstnavatele?

- finanční obnos přímo ve výplatě
- finanční obnos poskytnutý jako příspěvek (penzijní nebo životní připojištění)
- pracovní prostředí a kolektiv
- možnost práce s lidmi a novými technologiemi
- jiné nefinanční bonusy - telefon a automobil i pro vlastní potřebu

2.

Byl Váš nástupní zaměstnanecký plat uvedený na výplatní pásce u společnosti nižší než je ten v současnosti?

- ano
- ne
- shodný
- nepamatuji si

3.

Které faktory Vás nejvíce demotivují od podávání 100% pracovního výkonu?

- atmosféra mezi kolegy na pracovišti
- malá mzda
- bez kariérního postupu
- bez dalšího rozvoje a profesního vzdělávání
- zpátečnické myšlení managementu
- špatně vybavené pracoviště
- špatná péče o zaměstnance v otázce BOZP

4.

Z motivační stránky, v souvislosti s Vaším pracovním výkonem je pro Vás nejvíce frustrující?

- nezájem kolegů a vedoucího pracovníka, o Vaší osobu
- neustále konflikty na pracovišti s ostatními zaměstnanci
- výše finančního ohodnocení za odvedenou práci
- možné ukončení pracovního poměru
- časová náročnost zaměstnání
- využití samostatnosti, flexibility a kreativity při řešení pracovních úkolů

5.

Myslíte, že finanční ohodnocení odpovídá Vaším pracovním výkonům?

- ano
- nevím
- ne
- nikdy jsem o tom nepřemýšlel

6.

Je Vám blízká filozofie firmy RABAT ČR a.s. a nastavený směr podnikání?

- ano
- ne
- nevím
- pouze v některých případech

7.

Pokud by došlo k rozvázání pracovního poměru z Vaší strany jako zaměstnance, co muselo být impulsem?

- radikální snížení platu
- zvednutí výkonnostní normy, za srovnatelnou mzdu
- dlouhodobé nařízení přesčasových hodin
- zrušení některých zásadních benefitů
- obměna pracovního kolektivu
- přeřazení na pozici s menší profesní kvalifikací
- změna místa pracoviště, např. spojená s 1. hodinovým dojížděním

- zrušení měsíčních výkonových prémie a 13. platů
- v současné době, musím vydržet

8.

Pokud by zaměstnavatel oznámil nepopulární zprávu, že musí firma RABAT ČR a.s. zásadním způsobem začít okamžitě ekonomicky šetřit, co by bylo pro Vás nejméně bolestivé opatření?

- zrušení pracovního místa s nadstandardním odstupným
- vzdání se veškerých nadstandardních výhod
- přeřazení na méně kvalifikovanou profesi
- raději na to nechci, ani pomyslet

9.

Jak myslíte, že bude ještě dlouho firma RABAT ČR a.s. jako značka při této dlouhotrvající hospodářská konjunktuře na trhu?

- stagnuje a nebude trvat dlouho, až zanikne
- má pevné postavení, jen tak ji něco neohrozí
- nedokážu odhadnout
- vše má svoji cenu

10.

Jaký typ pracovní smlouvy nebo dohody máte?

- dohodu o provedení práce nebo částky Kč
- pracovní smlouvu na dobu určitou
- pracovní smlouvu na dobu neurčitou
- jsem na placené pracovní stáži, jako student

11.

Uspokojuje Vás i v dnešních krizové době Vaše zaměstnání?

- ano
- ne
- pořád stejné, ať je krize nebo blahobyť

12.

Co Vám v této krizové době připadá ve Vašem zaměstnání složitější nebo horší nežli v časech hospodářského růstu před rokem 2008?

- nic se pro mne nezměnilo
- zvýšil se počet konfliktů na pracovišti
- byly Vám zaměstnavatelem odebrány finanční i nefinanční motivy
- zvýšilo se Vám pracovní vytížení (normy, plány)
- stává se Vám, že pracujete, i když máte volno

13.

Pocitujete přímo z pohledu zaměstnance, že společnost RABAT ČR a.s., musela v tomto konjunkturním období zásadně snížit svou režijní položku, vynaloženou na jednotlivé zaměstnance (mzdy, bonusy, další vzdělávání, aj.)?

- ano
- ne
- nevím

14.

Myslíte, že šance dostat výpověď od zaměstnavatele je v tomto krizovém období vyšší?

- ano
- ne

15.

Jaká je celková situace ve Vaší nejbližší rodině, před a v době konjunktury?

- životní standard se nám nezměnil
- stejně, ale je to psychicky náročnější
- zásadně hůře
- zásadně lépe

16.

Pokud dostanete od zaměstnavatele výpověď, je to pro Vaši nejbližší rodinu, existenční finanční záležitost?

- ano
- ne
- určitě ano, pracujeme zde oba
- životní partner, se o vše postará sám

17.

Co myslíte? Pokud dostanete od zaměstnavatele výpověď, jak by Vám v dnešní době provázené hospodářskou krizí dlouho trvalo najít si nové zaměstnání, oproti době před rokem 2008, tedy před hospodářskou krizí?

- mám mnoho dalších nabídek
- nevím, co bych si počal
- spoléhal bych na další členy rodiny
- šel bych marodit
- pokusím se, dostat od státu důchod (i částečný)

18.

Je motivace zaměstnanců v mateřské společnosti STAVMAT IN a.s., srovnatelná s dceřinou společností RABAT ČR a.s.?

- ano
- ne
- nevím

19.

Z důvodu lepších motivačních stimulů pro zaměstnance, uvažujete někdy o přechodu ze společnosti RABAT ČR a.s. k mateřské STAVMAT IN a.s.?

- ano
- ne
- nevím
- nepolepším si

20.

Kde vidíte největší rozdíl v motivačních stimulech pro zaměstnance mezi společnostmi RABAT ČR a.s. a STAVMAT IN a.s.?

- rozdíl ve výplatě
- rozdíl ve finančních příspěvcích

- rozdíl u nefinančních bonusů
- rozdíl v přístupu vedoucích pracovníků
- motivace, je totožná

21.

Byly negativně ovlivněny motivační stimuly ve společnosti RABAT ČR a.s. (ekonomické šetření, než přišel na řadu prodej firmy), před vstupem zahraničního kapitálu?

- zásadně ano
- částečně
- ne
- neví

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Petr Landa

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Analýza motivačního systému ve společnosti RABAT ČR a. s.

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 79

Celkový počet stran příloh: 6

Počet titulů českých použitých zdrojů: 24

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 5

Vedoucí práce: Mgr. Vlad'ka Fischerová - Katzerová