

Hodnocení spokojenosti zaměstnanců firmy XY a.s.

Bc. Dagmar Závrbská

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Dagmar ZÁVRBSKÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Hodnocení spokojenosti zaměstnanců firmy XY a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte rešerši z relevantních informačních zdrojů, které se zabývají řízením motivace a spokojenosti zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav spokojenosti zaměstnanců ve firmě XY a.s.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a definujte oblasti, ve kterých je potřeba navrhnout změny a nová řešení pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců.
- Zpracujte projekt pro zvyšování spokojenosti zaměstnanců ve firmě XY a.s.
- Zhodnoťte ekonomickou náročnost navrhovaných opatření a případná rizika jejich realizace.

Závěr

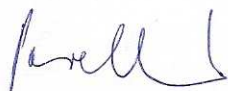
Rozsah práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

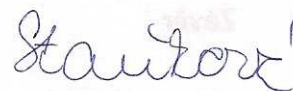
- [1] ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. 1. vyd. Praha: Academia, 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- [4] NAKONEČNÝ, M. Sociální psychologie organizace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.
- [5] PROVAZNÍK, V. Psychologie pro ekonomy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 232 s. ISBN 80-7169-434-7.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucie Tomancová**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 24.4.2010

..... Zivchko Dagmar

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je vytvoření projektu, který by byl prostředkem pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve firmě XY a.s, která se zabývá prodejem manipulační techniky. Teoretická část pojednává o motivaci, o jejím významu pro firmu a o spokojenosti zaměstnanců. V praktické části je popsán současný stav ve firmě, který byl zjištěn pomocí dotazníků. Výsledky zjištěné dotazníkovým šetřením byly pro lepší názornost zobrazeny do grafů. Problémy a nedostatky zjištěné při výzkumu se týkali především nespokojenosti zaměstnanců s komunikací ve firmě, s odměňováním, s pracovní dobou a nemožností postupu a seberealizace. Tyto problémy a nedostatky jsou řešeny v projektové části, kde byl navrhnout projekt, který by umožnil zlepšení těchto aspektů. U projektu byla provedena časová a následně i nákladová analýza. V závěru byly zhodnoceny rizika a přínosy projektu. Projekt má docílit zvýšení spokojenosti ve firmě a tím i zvýšení produktivity práce.

Klíčová slova: spokojenost zaměstnanců, motivace zaměstnanců, motiv, hodnocení spokojenosti.

ABSTRACT

Aim of this thesis is to create a project that would increase employee satisfaction in XY Inc. that deals with manipulation technique. The theoretical part treats of the motivation and its importance for the company and employee satisfaction. The practical part describes the current state of the company which was identified through the questionnaires. Results of the questionnaire survey have been identified for your convenience plotted on the graphs. Problems and shortcomings identified in the research were concerned about the staff dissatisfaction with communication in the company, with remuneration, working hours and the impossibility of progress and fulfillment. These problems and shortcomings are addressed in the project section, where was proposed a project which would improve current state of the XY Inc. In the project there was used a time analysis and consequently also a financial analysis. At the end there is an assessment of risks and benefits of the project. The project has achieved an increment of satisfaction in the company and thereby increasing work productivity.

Keywords: employee satisfaction, employee motivation, motive, assessment of the satisfaction.

Ráda bych poděkovala paní Lucii Tomancové za pomoc při psaní diplomové práce a za věnovaný čas.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 MOTIVACE	14
1.1 PRACOVNÍ MOTIVACE	14
1.2 MOTIVAČNÍ PROCES.....	17
1.3 TEORIE MOTIVACE	18
1.3.1 Teorie instrumentality.....	18
1.3.2 Teorie potřeb	18
1.3.3 Herzbergův dvou faktorový model.....	21
1.3.4 Teorie expektance.....	23
1.3.5 Teorie spravedlnosti	24
1.3.6 Teorie modifikace organizačního chování	25
1.3.7 Teorie stanovení úkolů	26
1.3.8 Teorie kauzální atribuce	26
1.3.9 Teorie XY	26
1.3.10 Vytváření vzorů	27
1.4 ZÁSADY ÚSPĚŠNÉHO MOTIVOVÁNÍ.....	28
1.5 ŘÍZENÍ MOTIVACE	29
1.6 PŘÍSTUP VEDOUČÍHO K VÝKONU ŘÍDÍCÍ FUNKCE A K ŘÍZENÝM PRACOVNÍKŮM.....	30
1.7 PRAVIDLA ÚSPĚŠNÉ STIMULACE PRACOVNÍKŮ A PRACOVNÍCH SKUPIN.....	31
1.8 STIMULACE K TÝMOVÉ PRÁCI	33
1.9 STIMULACE KE KVALITNÍ PRÁCI	34
2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	36
2.1 DEFINICE PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	36
2.2 CHARAKTERISTIKY A ZNAKY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	38
2.3 TEORETICKÉ PŘÍSTUPY	41
2.4 ČINITELÉ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	41
2.5 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ SPOKOJENOST S PRACÍ	43
2.6 SPOKOJENOST S PRACÍ A VÝKON	44
2.6.1 Působení skupiny na výkon a spokojenost pracovníka.....	44
2.7 SPOKOJENOST JAKO PSYCHOLOGICKÝ PROBLÉM	45
2.8 ZKOUMÁNÍ SPOKOJENOSTI S PRACÍ	46
II PRAKTICKÁ ČÁST	48
3 CHARAKTERISTIKA FIRMY	49

3.1	PERSONÁLNÍ ÚTVAR	49
3.2	INFORMACE O ZAMĚSTNANCÍCH.....	50
3.3	SWOT ANALÝZA FIRMY	51
3.4	MOTIVAČNÍ PROSTŘEDÍ VE FIRMĚ	53
4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	54
4.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	54
4.2	ČASOVÝ HARMONOGRAM PRŮZKUMU.....	55
4.3	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU	56
4.4	ZHDNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY	67
5	PROJEKT ROZVOJE SPOKOJENOSTI.....	68
5.1	CÍLE PROJEKTU	68
5.2	NÁVRH ZMĚN.....	68
5.3	PERSONÁLNÍ OBSAZENÍ.....	76
5.4	ČASOVÁ NÁROČNOST PROJEKTU	77
5.5	EKONOMICKÁ NÁROČNOST PROJEKTU.....	78
5.6	RIZIKA PROJEKTU.....	81
5.7	PŘÍNOSY PROJEKTU.....	82
	ZÁVĚR.....	83
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	84
	SEZNAM OBRÁZKŮ	86
	SEZNAM TABULEK	87
	SEZNAM GRAFŮ.....	88
	SEZNAM PŘÍLOH.....	89

ÚVOD

Ve své diplomové práci jsem se rozhodla věnovat tématu spokojenosti zaměstnanců ve firmě, kde jsem rok a půl pracovala.

Při mém působení ve firmě ostatní zaměstnanci vyjadřovali velkou pracovní nespokojenost. Na základě mých empirických zkušeností s touto problematikou jsem se rozhodla ve firmě realizovat průzkum.

Primární otázky, které by si měl každodenně pokládat každý vedoucí pracovník, jsou například: Jsou spokojeni moji podřízení? S čím ano a s čím ne? Mají k dispozici adekvátní podmínky pro efektivní práci? A zároveň každý zaměstnanec by si měl položit několik otázek například: Baví mě má práce? Jsem spokojen ve své práci? Je to nezbytný předpoklad pro to, aby jeho práce byla produktivní a také mu přinášela uspokojení.

Pracovní spokojenost je velmi důležitý motivační činitel. Ovlivňuje pracovní výkony jedince i skupiny. Je také velmi podstatným aspektem při rozvíjení vzájemných mezilidských vztahů, které vznikají při společné pracovní činnosti. Samotné pochopení podstaty termínu pracovní spokojenosti, vymezení aspektů problému a ovládnutí nástrojů pro její dosahování, umožní efektivní využití lidského potenciálu. Celkově také dojde k zlepšení „morálního ovzduší“ na pracovišti.

V teoretické části se budu snažit vymežit co je pracovní motivace, k čemu slouží, a také samotnou teorii pracovní motivace. Dále se zaměřím na pracovní spokojenost ve firmě a na jednotlivé motivační způsoby, jak jí dosáhnout. Veškeré teoretické poznatky poté budu aplikovat do praktické části.

V praktické části se pokusím navrhnout jednotlivé etapy dotazníkového průzkumu. Následně sestavím harmonogram činnosti, podle kterého budu při analýze postupovat.

Pomocí dotazníků rozdaných ve firmě definuji současný stav pracovní spokojenosti zaměstnanců. Zaměstnanci tak mohou vyjádřit, s jakými oblastmi jsou nespokojeni, jak fungují vztahy na jednotlivých odděleních, a případně i vymežit jaké motivační prostředky z jejich hlediska jsou nejefektivnější a pro ně nejpřínosnější.

Na základě pozorovaných výsledků dotazníkového šetření bude navrhnout projekt, který se primárně zaměří na řešení oblastí s nejvyšší mírou nespokojenosti a na celkové zlepšení atmosféry na pracovišti.

Celý projekt bude následně podroben finanční a časové analýze. Taktéž budou zjištěna možná rizika a přínosy projektu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Práce se stala zcela přirozenou činností člověka. Její výsledky zajišťují úroveň i perspektivy rozvoje společnosti, uspokojují přímo nebo nepřímo lidská přání a potřeby.

Koncept motivace lze definovat jako hnací síly, např. přání, touhy, úsilí apod. Je to vnitřní stav duše člověka, který jej aktivuje, neboli uvádí do pohybu.

Motivace je tvořena psychickými stavy a procesy člověka, které jej vedou k tomu, že práci přijímá jako společensky závažnou skutečnost, orientuje se na její efektivní zvládnutí a zaujímá k ní určité osobní hodnotící stanovisko. Motivace tedy vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům a jeho pracovní aktivitu.

K motivaci dochází, pokud lidé očekávají, že určitá akce povede k dosažení nějakého cíle a odměny. Lidé, kteří jsou dobře motivovaní, mají jasně definované cíle a podnikají kroky, které vedou k dosažení těchto cílů, efektivně pracují, protože si jsou vědomi toho, že jejich úsilí vede k uspokojení potřeb organizace, ale i k uspokojení vlastních potřeb. [1, s. 295]

1.1 Pracovní motivace

K pracovní motivaci dochází tak, že lidé nalézají a vykonávají práci a ta uspokojuje jejich potřeby. Lidé také mohou být motivováni managementem firmy a to odměňováním, povýšením, pochvalou atd.

Rozlišujeme dva druhy pracovní motivace:

- Vnitřní motivace - vnitřní motivaci tvoří faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují. Tyto motivující faktory se týkají kvality pracovního života. Mají větší dlouhodobý účinek. Patří sem například odpovědnost, volnost při práci, využívání a rozvíjení dovedností a schopností.
- Vnější motivace - je motivace ze strany managementu. Patří sem odměny, zvýšení platu, pochvala, povýšení. Tyto motivační prostředky mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusí působit dlouhodobě.

Motivace je vnitřní pohnutkou a potřebou, která modifikuje a usměrňuje lidské chování. Je to síla, která určuje aktivitu, dynamiku, flexibilitu a adaptabilitu. Není vždy jednoduché najít za některými činy konkrétní motivy, jelikož mohou být skryté nebo nevědomé. Motivovaní lidé pracují, hledají, budují a snaží se něčeho dosáhnout. Na druhé straně nemoti-

vovaní lidé jsou neteční a neaktivní. Model nedostatku je jeden z klasických modelů pracovní motivace. Může mít podobu uzavřeného kruhu, ve kterém motivace nutí jedince k činnosti. Činnost je vykonávána do té doby, dokud není uspokojena potřeba. Po uspokojení potřeby přestává motivace působit. Rozlišit lze také fyziologickou motivaci od motivace psychologické. Je totiž nepravděpodobné, že se člověk bude cítit uspokojen, dosáhne-li určitého společenského postavení, a že nebude chtít více. Prestiž a další psychologické a sociální potřeby se jeví jako by neměly hranice a uspokojením potřeby aktivita člověka nekončí.

Ve firmách se setkáváme s pracovníky, kterým chybí vnitřní motivace. Manažeři je musí motivovat. Problémem je, že neví, co vlastně chtějí a jak je motivovat. Pracovníci jsou nespokojení a nerozhodní. Stále hledají, mění zaměstnání. Hledají jinou práci a také jiné nadřízené a spolupracovníky. Neuspokojení potřeb nevyvolá aktivitu, ale spíše pasivní lenost. Některé teorie tento problém řeší efektem růstu, který aktivuje člověka po uspokojení určité potřeby k další aktivitě.

Model nedostatku i model růstu jsou zaměřeny na vnitřní dynamiku osobnosti. Každého jedince řídí jeho primární potřeby.

V pracovní činnosti jsou motivy velmi důležité pro efektivitu práce. Míra úspěšnosti motivujícího procesu se projevuje v efektivitě pracovního výkonu. Pokud jsou v pracovním kolektivu nemotivovaní pracovníci, je to velmi špatné, jelikož se nemohou identifikovat s úkolem, se skupinou či s firmou. Nemohou mít z práce radost, pocit uspokojení a realizace. Motivace velkou částí záleží na manažerovi. Manažer by měl koordinovat potřeby a zájmy jednotlivců s potřebami a zájmy skupiny či firmy.

Z hlediska manažera osoba, která je motivovaná:

- pracuje pilně,
- její píle nemá výkyvy,
- je automaticky orientovaná na důležité cíle. [5, s. 367]

Stává se, že manažeři pochybují o tom, že zaměstnanci chtějí být vtaženi do všeho, co se v podniku děje. Manažeři to většinou ani nechtějí, protože chtějí mít volné ruce pro své autoritativní a rychlé rozhodování. Manažeři by si měli klást tyto otázky:

- zda členové pracovní skupiny mají dobré vztahy, zda každý jednotlivec může očekávat podporu skupiny, když má nesnáze,
- zda mají zájem na udržení skupiny v takové podobě, jako je nyní,
- jaká je míra identifikace cílů jednotlivců ve skupině se skupinovými cíly,
- zda skupina se jako celek zaměřuje na kvalitní práci a na zvyšování výkonu a zda je zaměřena na společný úkol,
- zda je využívána oprávněná kritika i mezi členy skupiny,
- zda jsou uspokojeny potřeby všech členů skupiny,
- zda nedochází ke sporům ve skupině,
- zda nejsou ve skupině izolovaní jedinci. [8, s. 136]

Historie pracovní motivace

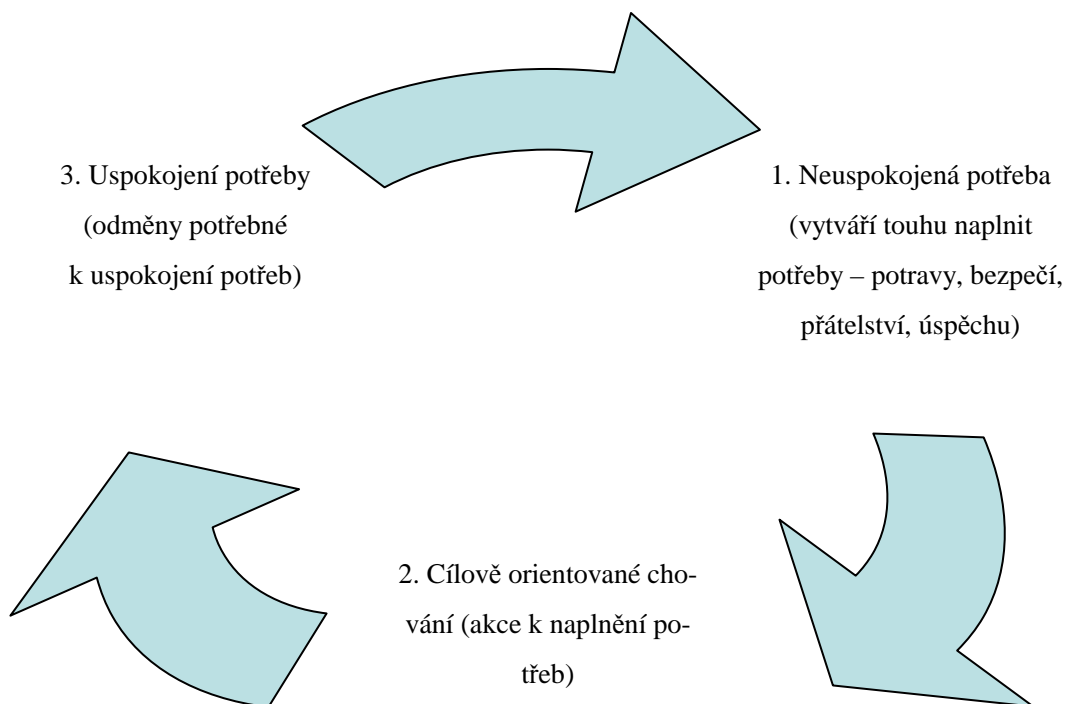
Jako každý problém, tak i spokojenost s prací má svoji historii. V psychologické literatuře jsou v souvislosti s pracovní spokojeností uváděny tři směry: Taylorismus, hnutí human relations a hnutí humanizace práce.

1. Taylorismus, směřuje k ovlivňování pracovní ochoty. Produktem Taylorismu byl model dělníka, který byl uspokojovaný prostřednictvím normování a mzdových pobídek. Pracovník byl k práci motivován ziskem a hospodářskými pohnutkami. Práce tak byla prostředkem k získání mzdy, prostřednictvím které dochází k uspokojování potřeb. K motivaci dochází za pomoci systému odměn.
2. Human relations znamenal příklon k člověku jako sociální bytosti. Hlavním nástrojem ovlivňování pracovní morálky je uspokojování jeho sociálních potřeb. Human relations je spojován s experimenty E. Mayo. Závěry vyvozené z experimentů se týkaly skupinového pojetí práce. Zjistil, že sociální skupiny vzniklé v továrních provozech mohou vyvíjet významný vliv na chování svých členů a zvláště na množství jimi vykonané práce.
3. Hnutí humanizace práce je hnutí, které vzniklo jako následek Human relations a je často označován jako neohuman relations. Toto hnutí je zaměřeno na psychologickou manipulaci s lidskými potřebami. Člověk je pojmán jako bytost, která usiluje o rozvoj svého potenciálu. Klíčem k uspokojení nejsilnějších potřeb je členství děl-

níka ve skupině, kde má možnost zasahovat do dění. Pracovní spokojenost se vytváří pomocí přiznání určité míry nezávislosti a pracovní pravomoci zaměstnancům. Jsou na ně delegována rozhodnutí a odpovědnost za vykonanou práci. V pracovních skupinách nadřízení tedy neztělesňují nátlak. Skupiny se při plnění pracovních úkolů kontrolují samy a jsou motivovány například podílem na zisku podniku. Tuto motivaci zvyšuje obohacení práce o obsahově podnětné a náročné činnosti s možnostmi využití tvořivosti.

1.2 Motivační proces

Východiskem procesu motivace je neuspokojená potřeba. Pocit nedostatku je prvním článkem v řetězu událostí vedoucích k irelevantnímu chování jedince. Pokud je potřeba neuspokojena, způsobuje u člověka napětí, které jej vede ke krokům směřujícím k uspokojení potřeby, a tím ke snížení napětí. Tato aktivita je orientována na cíl. Dosažení cíle uspokojuje potřebu a proces motivace se tak stává kompletním. Například osoba orientovaná na úspěch je vedena touhou uspět. Je tak motivována touhou po zvýšení či dovršení uspokojení této potřeby. [5, s. 368]



Obr.1. Motivační proces. [5]

1.3 Teorie motivace

Velké množství teorií zabývajících se problémem motivace existuje implicitně jako pomůcka pro manažery. Slouží k snadnějšímu pochopení chování zaměstnanců. Žádná ovšem neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení lidského chování. Systém teorií motivace nemá ukazovat jediný, nejlepší přístup. Spíše jde o uvedení myšlenek, které pak mohou manažeři využít k rozvoji svých vlastních motivačních postupů.

Dvě nejčastěji používané skupiny teorií jsou:

1. Teorie zaměřené na obsah se snaží rozpoznat to, co vyvolává v jedinci určitý druh chování, tj. co lidi motivuje.
2. Teorie zaměřené na proces se snaží vysvětlit a popsat, jak je chování vyvoláváno, řízeno, udržováno a nakonec ukončeno. Tyto teorie se především pokoušejí definovat hlavní proměnné, nezbytné pro vysvětlení volby (např. měl bych pracovat pilně?), úsilí (např. jak pilně potřebuji pracovat?) a vytrvalosti (např. jak dlouho musím udržovat toto tempo?) [9]

Proces motivace je založen na několika teoriích motivace. Tyto teorie podrobně řeší co vlastně motivace je.

1.3.1 Teorie instrumentality

Zakládá se na předpokladu, že člověk je motivován k práci, pokud odměny a tresty jsou přímo provázány s jeho výkonem. Odměny či tresty slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali žádoucím způsobem. Motivování je založeno výhradně na systému vnější kontroly a nerespektuje řadu dalších potřeb.

1.3.2 Teorie potřeb

Základem je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří nerovnováhu a napětí. Tato teorie se zaměřuje na obsah motivace a tvrdí, že motivace se týká kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Mezi nejznámější teorie potřeb patří:

Nejnámější teorií je **Maslowova hierarchie potřeb**. Maslow se domníval, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi a to potřeby fyziologické, jistoty, bezpečí, sociální, uznání a seberealizace.

Nejdůležitějšími motivačními stimuly jsou potřeby. Mají proměnlivý význam v životě jedince podle míry uspokojení. Poté co jsou uspokojeny základní potřeby, vstupují do popředí potřeby vyšší úrovně. Z toho vyplývá, že potřeby sociální se objevují až tehdy, když se uspokojí potřeby fyziologické. Existuje však i několik výjimek, zejména zkušenosti s uspokojováním potřeb v dětství. Některé nižší potřeby, v dětství plně uspokojované, nehrají v prožívání naléhavosti u jedince tak důležitý význam. Ale právě tato výjimka je diskutabilní, jelikož uspokojováním byl vytvořen návyk, který setrvává- člověk lpí na svých návycích.

Systém má pyramidový tvar.



Obr. 2. Maslowova teorie potřeb. [vlastní zpracování]

Při uspokojování prvních čtyř kategorií nižších potřeb se uplatňuje princip redukce daného deficitu. Potřeba je odstraněna, když jsou odstraněny podmínky jejího vzniku (hlad je uspokojen nasycením, potřeba bezpečí dosažením životní stability, potřeba náležitosti získáním přátelství, životního partnera atd.) [9]

U potřeby seberealizace ovšem princip redukce neplatí, jelikož tato potřeba je tvořena celým systémem tendencí, který Maslow označil jako potřeby růstu. Tyto potřeby by bylo možné klasifikovat spíše jako zájmy, protože sem patří potřeba poznávání, este-

tických dojmů a další, vedle tzv. metapotřeb, jako je například mateřství nebo oddanost nějakému ideálu a poslání. Tyto potřeby neboli zájmy, jsou neuspokojitelné, pokud uspokojuje jedinec potřebu poznávání tím, že získal poznatky, o které usiloval. Má tak tendenci poznávat dále, dosažený cíl spíše tyto potřeby nebo zájmy posiluje.

Potřeba seberealizace vzniká u lidí existenčně zajištěných a zdravých. Projevuje se snahou po růstu osobního potenciálu, hlavně jako snaha dosáhnout určité kompetence a autonomie v zaměstnání či v životě vůbec. Jde tedy o existenční potřeby dobře situovaných lidí, kteří se již nemusejí starat o to, aby měli střechu nad hlavou a dostatek jídla. Jsou dobře placeni a zaujímají vyšší společenské postavení, jde většinou o potřeby vedoucích pracovníků.

Maslowova teorie může být ovšem vnímána i kriticky, zejména potřeba seberealizace je chápána jako potřeba ke stálému růstu a je označována za neurotický nutkavý sklon. Maslow identifikoval nejzákladnější potřeby. Z hlediska vnitřní naléhavosti platí jeho hierarchický princip uspořádání potřeb. Toto pojetí se osvědčilo zejména v řízení kvalifikovaných pracovníků, u nichž je motivujícím činitelem delegování rozhodování a relativní pracovní autonomie potvrzující u nich vědomí kompetence. [9, s. 130]

Teorie C. Alderfera navazuje na teorii A. Maslowa. Alderfer neuznává hierarchické uspořádání a říká, že i při neuspokojení potřeb fyziologických člověk může toužit a také se aktivně snažit dosahovat uspokojení v potřebách růstových. Mezi potřebami růstovými, existenčními a vztahovými existuje určitá vzájemná závislost, která se nazývá frustrační regrese. Regrese může mít dvě podoby:

- Frustrační cyklus vztahový – kdy uspokojení existenčních potřeb vede k potřebám vztahovým. Pokud nejsou potřeby vztahové uspokojeny, dochází ke zvrtnému procesu, tedy ke zvýšení potřeb existenčních.
- Frustrační cyklus růstový – znamená, že uspokojení vztahových potřeb posiluje význam potřeb růstových. [8, s. 140]

Alderfer zredukoval pět úrovní potřeb Maslowových na:

- Potřeby existenční – zde patří všechny potřeby fyziologické a potřeby bezpečí.

- Potřeby vztahové – patří zde velká část sociálních potřeb interakčních, ať už v podobě pozitivní nebo negativní, a neuspokojení se projevuje jako důsledek emoční nenaplněnosti. [8, s. 140]

McClellandovy potřeby výkonu, spojenectví a moci říkají, že různí lidé mají různé úrovně potřeb. Někteří mají větší potřebu výkonu, jiní zase spojenectví a další zase potřebu moci. Jedna potřeba může být dominantní, to ale neznamená, že ostatní potřeby neexistují. McClelland je dělí na tři nejdůležitější potřeby a to potřebu výkonu, potřebu spojenectví a potřebu moci. [1, s. 303]

Potřeba výkonu se zaměřuje na plnění úkolů, jejich dokončování, překonávání překážek, soutěživost, realismus při odhadování náročnosti.

Potřeba spojenectví (afiliance) znamená preferování dobrých vztahů, týmového ducha a porozumění.

Potřeba moci se projevuje preferováním mocenské pozice, prosazováním se vztahu k jiným a potřebou vést lidi a řídit je. [8, s. 142]

1.3.3 Herzbergův dvou faktorový model

Tento model byl vypracován na základě zkoumání spokojenosti a nespokojenosti s prací u účetních a techniků. Předpokládá, že lidé jsou schopni přesně označit a určit podmínky, které je při jejich práci uspokojují nebo nespokojují. Tato teorie dělí přání zaměstnanců do dvou skupin:

- První skupina má za úkol rozvíjet povolání a kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu.
- Druhá skupina funguje jako základna první skupiny a je spojena se slušným zacházením se zaměstnancem. Vše co od této skupiny můžeme očekávat, je prevence nespokojenosti a špatného pracovního výkonu. [1, s. 304]

Dvoufaktorová teorie popisuje lépe složitost pracovní spokojenosti jako jevu, nevystihuje však všechny jeho vazby a proměnlivosti. Málo postihuje a vysvětluje změny v emocionálních reakcích na podmínky vyvolávající spokojenost. Například při zvýšení platu nás může povzbudit v pracovní aktivitě, ale postupem času začneme brát danou úroveň jako standard a pozitivní prožívání odezní. Zhoršující se podmínky na pracovišti

(prach, hluk) mohou zvyšovat nespokojenost a podporovat úvahy o odchodu z organizace, ale také tuto skutečnost brát jako nutné zlo, jako součást jinak zajímavé práce. Důležitým přínosem tohoto modelu, je hlavně rozdílnost dvou skupin faktorů, kdy jedna se váže k osobnosti člověka a druhá k vnějším podmínkám práce. [14, s. 47]

Herzberg faktory chápe jako intervalové, což znamená, že mohou částečně zasahovat do obou oblastí. Například plat větší měrou patří mezi faktory hygienické, ale částečně i mezi faktory motivační.

Tato metoda rozlišuje dva aspekty problému: na spokojenost s prací (motivátory) a na nespokojenost s prací (flustrátory) jako dva na sebe nezávislé modely. [11, s. 118]

Tab. 1. Motivátory a flustrátory [1]

Motivátory	
Pozitivní účinek: spokojenost	Negativní účinek: nespokojenost
Úspěšný výkon	Neúspěšný výkon
Vyslovené uznání	Nedostatek uznání
Zajímavá práce	Nudná práce
Odpovědnost	Žádná odpovědnost
Možnost postupu	Překážky v postupu
Možnost sebereflexe	Nedostatek možnosti seberealizace
Flustrátory	
Pozitivní účinek: ne-nespokojenost	Negativní účinek: nespokojenost
Špatný plat	Dobré pracovní podmínky
Dobrá plat	Nejistota pracovního místa
Jistota pracovního místa	Špatné pracovní podmínky
Vysoký status	Nízký status
Dobrá podniková a pers. politika	Špatná podniková a personální politika

Porovnání Herzbergova a Maslowova modelu

Tyto modely jsou si navzájem velmi podobné. Důkladné zkoumání Herzbergových myšlenek ukazuje, že někteří zaměstnanci mohou dosáhnout určité úrovně sociálního a ekonomického vzestupu tak, že Maslowovy potřeby vyšší úrovně se stanou jejich primárními motivátory. I tito lidé musejí za účelem udržení svého stávajícího postavení nadále uspokojovat potřeby nižší úrovně. Peníze tak mohou stále ještě být motivátorem pro nemanážerské pracovníky (zejména s nízkou mzdou) i pro některé manažery. Navíc, Herzbergův model rozšiřuje Maslowův model, jelikož rozkládá pět úrovní potřeb do dvou, na práci orientovaných kategorií: udržovací a motivační.

Oblast	Maslowova hierarchie potřeb	Hezbergova dvoufaktorová teorie
1. Vztahuje se	Na všechny lidi ve společnosti ve všech typech zaměstnání, ale i na důchodce	Většinou na duševní pracovníky a na vysoce kvalifikované specialisty.
2. Vliv potřeb na chování	Všechny potřeby mohou motivovat chování	Pouze některé vnitřní potřeby mohou fungovat jako motivátory.
3. Role peněžní odměny	Může motivovat	Není klíčovým motivátorem
4. Záběr	Týká se všech lidí a jejich životů.	Soustředuje se na práci.
5. Typ teorie	Deskriptivní (znamená co je)	Preskriptivní (co by mělo být).

Tab. 2. Maslowova a Herzbergova teorie – rozdíly [8]

1.3.4 Teorie expektance

Teorie expektance je teorie V. Vrooma, ve které se pokusil o kvantifikační hodnocení motivačních stimulů. Vychází z toho, že jedinec vynakládá určité úsilí, jehož smyslem je dosáhnout určitého cíle a výsledku. Jedinec očekává, že výsledek jeho práce bude nějak oceněn. A dále jde o to, aby ocenění, které získá, mělo pro pracovníka význam. Čím větší význam má, tím větší úsilí by měl vynakládat.

Pojmy, které představitel V. Vroom používá, hrají velmi důležitou roli při matematickém zpracování:

- E = expektance jsou představy pracovníka, které očekává o výsledku svého snažení v podobě odhadu,
- I = instrumentalita je pravděpodobnost, s jakou očekává pracovník odměnu za odvedený výkon,
- V = valence vyjadřuje hodnotu toho, co pracovník získává za pracovní výkon jako odměnu,
- Ú = úsilí (výkon) je předpokládané snažení pracovníka. (Mikuláščík, 2007, s. 142)

Vroom v podstatě říká, že jedinci jsou při práci motivováni k tomu, aby si volili mezi různými způsoby chování – např. mezi různou úrovní pracovního úsilí. Určitá osoba si může

vybrat buď pomalejší, nebo rychlejší tempo práce. Volba záleží na jedinci. Pokud určitá osoba věří, že její pracovní úsilí bude přiměřeně odměněno, bude motivována ke zvýšenému úsilí. Logika expektační teorie je v tom, že jedinci vynakládají pracovní úsilí k dosažení takového výkonu, který by měl mít za následek žádoucí odměnu.

Manažeři mohou ovlivňovat očekávání výběrem jedinců se zvláštními dovednostmi a schopnostmi a poskytováním podpory směřující k dosažení určité úrovně výkonu jedinců. Manažer také může ovlivňovat účinnost tím, že bude ochotný pomoci, bude realistický a bude nabízet radu. Měl by vnímat potřeby zaměstnanců a vést je tak, aby jim to pomáhalo dosahovat žádoucího výsledku pro ně samotné, a že jim bude poskytovat vybavení a pracovní podmínky potřebné k dosažení žádoucího výkonu.

Mnozí kritici se domnívají, že expektační teorie je mnohem složitější než Maslowova nebo Herbergova. Existují i problémy měření a zkoumání hlavních proměnných modelu. [5, s. 386]

1.3.5 Teorie spravedlnosti

Představitelem teorie spravedlnosti je J. S. Adams. Tato teorie říká, že nespravedlnost vede k demotivování a naopak spravedlnost je hodnocena jako správná. Teorie míní, že uvědomění si nespravedlnosti je motivační silou. Každý srovnává s ostatními, jak svoji práci vykonal a jak je oceněn za vykonanou práci. Srovnávány mohou být na vstupech zkušenosti, schopnosti, dovednosti, tvořivost, úsilí, vynaložený čas, praktické zkušenosti, osobní vlastnosti atd. Na výstupech je to výdělek, povyšování, uznání, možnosti osobního růstu rozvoje a dalších příležitostí např. zajímavější práce atd. [8, s. 142]

Bylo zjištěno, že být nedostatečně odměněn (nespravedlivá situace) – je mnohem častější případ než být nadměrně odměněn. Domněnka jedince, že byl nespravedlivě odměněn, má za následek pokus o změnu situace nebo odvolání se na situaci ostatních lidí. Mezi způsoby redukce nespravedlnosti patří:

- odchod ze zaměstnání,
- změna vkladu vloženého do zaměstnání, např. méně práce, časté absence,
- změna výnosu prostřednictvím žádosti o vyšší plat nebo o dodatečné zaměstnanec-ké výhody,

- změna vnímání již obdržených výnosů ze zaměstnání. Člověk může znovu zvážit, zda jeho odměna není přece jen lepší, než vyplynulo z původního porovnání.

Manažeři by si měli být vědomi toho, že zaměstnanci porovnávají. Změna platu, obsahu práce, zaměstnaneckých výhod nebo jiné odměny u pracovníka budou pravděpodobně porovnávány s tím, co dostávají ostatní pracovníci. Pro manažery je důležité pochopit význam vnímání. Pocity spravedlivosti a nespravedlnosti jsou založeny na vnímání. Je třeba zkoumat to, jak se příjemce odměny postaví k tomu, co dostávají ostatní. Systém odměňování by měl být dobře propracován a pečlivě nastaven, jinak můžou vzniknout problémy související s pocitem nespravedlnosti.

Nevýhodou této teorie je to, že neposkytuje žádné zvláštní návody, jak spravedlnost nastolit. Toto ponechává otázku kroků k nápravě na manažerech nebo na těch, kteří musejí obvykle odhadnout to, co by mělo být uděláno. [5, s. 367]

1.3.6 Teorie modifikace organizačního chování

Teorií se zabýval známý americký behaviorista B. F. Skinner. Zdůrazňoval, že chování se učíme ze zkušeností. Psychologové odmítají význam vnitřních psychologických faktorů a instinktu. Jejich zájem směřuje pouze k vnějším faktorům, které přímo ovlivňují chování.

Věří, že člověk se učí hlavně prostřednictvím procesu posilování svého přesvědčení a na základě zkušeností. [5, s. 308]

Modifikace chování je založena na podmiňování, takže nadřazení mohou jednání pracovníků stimulovat a priority správně zvolenými podněty. Tyto formy podmiňování mohou být pozitivní nebo negativní nebo také mohou mít formu ignorování.

Autor se zaměřuje na takové aspekty, které jsou charakteristické pro behaviorismus, tedy vztah mezi aktivitou a odměnou. Rozlišil čtyři základní formy:

- pevný interval – časová mzda,
- pevný poměr – výkonová mzda vždy za určitý počet produktů,
- proměnlivý interval – pracovník je odměňován za nějaký časový termín, který není pevně stanoven a může se měnit,
- proměnlivý poměr – pracovník je odměňován za množství vykonané práce, za počet určitých produktů, pokud je překročen limit, tak se podle toho zvýší i odměna.

1.3.7 Teorie stanovení úkolů

Ústředním představitelem této teorie je Edwin Lock. Říká, že úkol motivuje aktivitu a ovlivňuje chování člověka. Je třeba splnit určité podmínky. Pracovník musí úkol přijmout za svůj, musí se s ním identifikovat a musí je považovat za splnitelný. Další podmínky se týkají spíše samotného projektu, na kterém jedinec pracuje.

- Specifikace - specifické a konkrétní úkoly působí motivačně mnohem silněji, než úkoly prezentované v obecné rovině.
- Obtížnost - obtížnější úkoly evokují vyšší úsilí než úkoly snadné, ovšem nesmí přesáhnout určitý limit splnitelnosti.
- Zpětná vazba - pracovník potřebuje vědět, jak se mu daří úkol splnit.
- Kompetence – soutěživost je důležitá, ale ne tam, kde se vyskytuje kooperace.
- Participace – pokud si pracovník sám stanovuje cíle, termíny a pokud je více zainteresovaný na jejich plnění. [8, s. 143]

1.3.8 Teorie kauzální atribuce

Tato teorie vysvětluje situaci, jak byl vysvětlen náš úkol po vynaložení úsilí a motivace. Při hodnocení úspěchu, ale i neúspěchu, lze použít pět typů vysvětlení. Rozlišujeme zde schopnost, úsilí, obtížnost, úkol a štěstí.

V podstatě jde o připisování kauzálních vlastností u sebe a jiných lidí. Úspěchy máme tendenci připisovat svému umu, kvalitě, kdežto neúspěchy spíše objektivním příčinám anebo někomu jinému, neschopnému či závistivému. Lidé okolo to však většinou vidí naopak. [1, s. 309]

1.3.9 Teorie XY

Autorem teorie je D. McGregor. Tato teorie je zařazována nejen do teorií motivace, ale i do teorie řízení. Tato teorie spočívá ve dvou předpokladech:

Typ X – manažer předpokládá, že lidé jsou v podstatě líní, neschopní a nesamostatní.

Typ Y – lidé jsou samostatní, zodpovědní, mají smysl pro odpovědnost a nadšení pro práci.

Pokud manažer pracovníky spíše podceňuje a vidí v nich spíše typ X, chová se kontrolorsky, protektorsky a autoritativně. Pokud v nich vidí Y, je větší pravděpodobnost, že se uplatní měkký, motivační styl řízení. Tento přístup musí také zohledňovat to, jací jsou lidé, jak jsou řízeni a jakou si zaslouží důvěru.

1.3.10 Vytváření vzorů

Tato metoda říká, že lidi můžeme motivovat pomocí vzoru. To znamená, že pokud má někdo dobrý přístup k práci a dobré schopnosti, vytváří vzor, který inspiruje a vyvolává touhu následovat příklad.

Ať je vycházeno z jakékoli teorie motivace, je několik aspektů, které se objevují ve více nebo méně skryté podobě. Objevují se jako součást společenských potřeb, potřeb vyššího řádu, jejichž posilování by mělo být součástí výchovného působení, stimulace a podpory manažera.

- Pracovníci by měli mít informace o tom, co dělají a proč to dělají, kdo očekává výsledky práce, jak moc záleží na vlastní iniciativě a způsobu provedení práce. Měli by také vědět, jak jejich dílčí úkoly přispívají k celkovému společnému cíli firmy. Mít informace znamená mít určitou míru moci a kompetence.
- Pokud pracovníkům vysvětlujeme naše požadavky, musíme si být jisti, zda jim rozumí.
- Pokud vzniknou při práci zaměstnance překážky, pomáhejme je odstraňovat.
- Měli by vědět, jak dobře nebo špatně svoji práci dělají, a také informaci o tom, proč k tomu dochází, že svoji práci nezvládají tak, jak je od nich očekáváno.
- V rámci týmu by měli mít možnost diskutovat o různých alternativách, které přichází v úvahu, a také možnost obhajovat svou alternativu.
- V rámci skupiny by také měli mít možnost posilování a podpory v situacích, kdy ji nejvíce potřebují.
- Výsledky práce by měly být vždy oceňovány, a to bez zbytečných odkladů.
- Manažer by měl se svými spolupracovníky mluvit a žádat je o pomoc v práci na společném díle a řešit problémy společně.

- Manažer by měl umět naslouchat.
- Pracovník by měl mít možnost obrátit se na svého vedoucího.
- Manažer by měl vést své podřízené k odpovědnosti a rozhodování.
- Jestliže chcete motivovat, sami musíte být motivováni.
- Úkoly musí být přiměřené a splnitelné.
- Manažer musí umět motivovat nejen krátkodobě, ale i dlouhodobě.

1.4 Zásady úspěšného motivování

Motivy jsou různé a liší se od sebe. To co působí silně na jednoho člověka, nemusí druhého ovlivnit vůbec. Dobrý vedoucí motivuje podle situace – podle kvality lidí, které má k dispozici.

1. Jen postih nebo ohrožení působí na morálně slabé jedince. Pokud lidé mají negativní postoj k práci, sklony k lajdačení, ulívání, tak potřebují častou a důslednou kontrolu. Vedoucí musí neustále zdůrazňovat ohrožení (například přeřazení na jinou práci), které nastane v případě, pokud nebudou plněny povinnosti.
2. Systém odměn a trestů je vhodný pro pracovníky se střední úrovní morálky. Vedoucí je nemusí neustále kontrolovat, protože zaměstnanci vědí, že za dobré výsledky práce je čeká odměna. Jde o obchod, kdy zaměstnanec prodává svoji práci a firma či vedoucí za ni dá odpovídající odměnu.
3. Nejlepší pracovníky motivuje projev úcty, důvěry a participace. Nepotřebují dohled a kontrola je minimální. Dokáží ocenit uznání schopností, které nadřízený projevuje, jeho důvěru ve své schopnosti, náročný a samostatný úkol, kterým jsou pověřeni i zájem vedoucího o jejich názory.
4. Čím vyšší je úroveň pracovních schopností, tím by měl mít pracovník větší volnost. Zkušený pracovník vyžaduje prostor pro vlastní rozhodování.
5. Osobní příklad vedoucího je silný motivační nástroj. Vedoucí nemůže očekávat od zaměstnanců iniciativu a vysoký výkon, pokud přistupuje ke své práci ležérně. Jeho přístup je vzorem pro ostatní pracovníky. [4, s. 24]

1.5 Řízení motivace

Pracovní činnost musí být efektivní a přinášet prospěch podniku a každému zaměstnanci. Je nutné podporovat a usměrňovat zaměřenost a úsilí pracovníků. Také organizovat činnost pracovních skupin žádoucím směrem.

Pokud je řízení motivace úspěšné, řídicí činnost charakterizují tyto znaky:

- vysoká produktivita práce u každého člena pracovní skupiny,
- spolupráce řízené pracovní skupiny a spokojenost členů skupiny,
- převažující žádoucí vlastnosti pracovníků,
- aktivita u členů skupiny. [3, s. 243]

Pozitivní působení na motivaci pracovníků je velmi důležité. Negativní působení jako prikazování a zastrašování vede sice k tomu, že se zaměstnanec přizpůsobí, ovšem neidentifikuje se s prací a s cíly podniku. Je nutné stimulovat pracovníky tak, aby se vnitřní orientace a struktura motivů rozvíjela v souladu s potřebami podniku.

Působení, které je založeno na vnějších pobídkách, je třeba směřovat tak, aby se opíralo o vnitřní motivaci pracovníka. Tento proces lze ovlivnit a to změnou:

- řídicí strategie,
- technických podmínek,
- ekonomických podmínek,
- společenských podmínek,
- personálních podmínek.

Tyto podmínky mohou navodit podstatnou změnu ve struktuře a v intenzitě působení pracovních motivů. Motivace v práci se může změnit, pokud nastanou některé z uvedených změn nebo na základě zkušeností, které pracovník získá.

Při řízení motivace existují principy, které je třeba si uvědomovat a respektovat.

1. Jednání zaměstnance určuje velké množství motivů, které jsou uspořádány do hierarchie podle důležitosti pracovníka. Uspořádání není stálé a mění se podle vlivů, které působí i na pocit uspokojování potřeb. Motivy spolu souvisejí a kombinují se.

2. Motivy, které určují, jak pracovník jedná v podniku, jsou výsledkem komplexního vzájemného působení a vyrovnávání mezi počátečními potřebami a postupně získanými osobními zkušenostmi pracovníků. Tyto motivy se konkretizují v průběhu pracovního zařazení člověka.
3. Motivy, určující jednání pracovníků v různých podnicích nebo v jejich různých částech, mohou být různé. Pokud je vykonávána práce, která je obsahově složitá a tvůrčí, může se různorodost aktuálních motivů týkat i jí.
4. Efektivnost zaměstnance, jeho práce a také osobní spokojenost závisí jen zčásti na jeho výchozí motivaci. Rozhodujícím způsobem působí povaha pracovního úkolu, přiměřenost kapacity pracovníka, osobní, profesní a společenské složení dalších členů skupiny.
5. Pracovník může využívat různé koncepce vedení lidí. To znamená, že neexistuje jediný univerzálně platný či optimální postup.
6. Hlavní význam při řídicí činnosti má citlivé zhodnocení situace v řízené pracovní skupině a to vzhledem ke stávajícím i perspektivním úkolům.
7. Motivační působení pracovních postojů ukázaly mnohé výzkumy. U pracovníků s pozitivním postojem k práci je méně absencí a fluktuace. Jsou osobně více zaujatí pro práci, práce má pro ně velkou hodnotu. Protože pracovní postoje jsou motivačně značně důležité, zůstává problémem jejich ovlivňování či změna. Záleží hlavně na tom, do jaké míry je daný postoj zasazen do celkové soustavy postojů a do motivačního systému jedince, jaký je jeho vztah k sobě samému a zda jej jeho skupina podporuje. Představa, že můžeme změnit postoje pracovníka tím, že ho přeřadíme do jiné skupiny je hodně zjednodušená. Postoje, které jsou podporované skupinou, se mohou měnit jen působením na skupinu. [3, s. 244]

1.6 Přístup vedoucího k výkonu řídicí funkce a k řízeným pracovníkům

Tím, že se pracovník začleňuje do struktury podniku a podnikového dění, se určují specifické aktivity pracovníka, jeho požadované přístupy a žádané postoje. Výkon řídicí funkce od vedoucího požaduje plnění specifických činností, které jsou zaměřeny na dosahování společensky závažných hodnot a cílů. Na koordinování činnosti lidí, jejichž náplní práce je tvorba těchto hodnot.

Základním předpokladem úspěšné řídicí funkce je poznání a do praktického jednání s lidmi převedení zásady o nezbytném spojení požadavku efektivnosti práce a optimálního výkonu svěřeného útvaru, spolu s vytvářením podmínek pro uspokojení pracovníků, rozvoje jejich osobnosti a s přístupem respektujícím jejich potřeby a možnosti. Obě stránky řídicí funkce, předmětnou a personální, musí vedoucí skloubit. To ovšem v praxi není jednoduché, zvláště na místech, kde se vyskytují trvalé nedostatky v organizaci práce, a vedoucí musí řešit operativní zásahy, někdy nelze brát ohled na zaměstnance. [3, s. 244]

Při zanedbání kterékoliv stránky řízení se může zhoršit situace na pracovišti. Často dochází k tomu, že řídicí pracovníci nepoužívají personální složku, protože na prvním místě je pro ně plnění výrobních úkolů. Pokud naopak je velmi silné zaměření na uspokojování potřeb zaměstnanců, kdy vedoucí chce být ve skupině oblíbený, vzniká také spousta negativních důsledků.

Jednání řídicího pracovníka musí splňovat tyto cíle:

- **Informační cíl** zahrnuje zajištění vymezeného množství sdělení, která se týkají pracovního úkolu, pracovních podmínek a směrnic. Soustavná výměna informací je důležitou částí fungování pracovního útvaru. Upevňuje spolupráci na základě vzájemného porozumění. Slouží při překonávání rozporů v názorech a postojích, vysvětlování nejasností a k výměně sdělení, námětů a nápadů mezi pracovníky podniku.
- **Stimulační cíl** zahrnuje systém stimulů a způsobů, jakým jsou používány při působení na pracovníky. Jde o stimulační systém podniku zaměřený na aktivitu lidí. Jeho hlavním úkolem je ovlivňovat výkonnost, ochotu a spokojenost pracovníků.
- **Výchovný cíl** spočívá v posilování pozitivních a oslabování negativních stránek jednání pracovníků. Jednání řídicího pracovníka působí, i když to tak není zamýšleno, jako vzor nebo jako návod k jednání.

Personální cíl se týká prožívaných okolností, podmínek a událostí na pracovišti. [3, s. 245]

1.7 Pravidla úspěšné stimulace pracovníků a pracovních skupin

Řídicí pracovník by měl usilovat o to, aby motivace pracovníků a pracovních skupin byla optimální a to z hlediska splněných úkolů podniku a z potřeby dalšího rozvoje. Cílem úsilí

je stimulovat pracovníky. V tomto procesu působí skutečnosti, kritéria daná celou společností a podnikem a kritéria daná pracovníkem.

Stimulování vzhledem k výkonu pracovníka je účinné, pokud nepostihuje kritickou složku ve struktuře motivace. Stimulace může být zaměřena na:

- péči o doplňování, obnovování nebo pozměňování kvalifikační úrovně pracovníka,
- rozvíjení psychické, fyzické a odborné způsobilosti pracovníka,
- vytváření nebo upevňování žádoucích pracovních dovedností, návyků a postojů k práci,
- posilování identifikace pracovníka s prací a profesí,
- posilování stránek motivačního profilu pracovníka, které vytváří kladný vztah k práci, profesi a podniku. [3, s. 248]

Řídící pracovník svojí činností ovlivňuje nejen jednotlivé pracovníky, ale i celou řízenou pracovní skupinu. Vedení pracovních skupin má své specifické rysy. Vedení klade důraz na práci se skupinou a na jejich aktivitu. Spousta kladných ale i negativních skutečností má své příčiny v pozitivních stránkách nebo nedostatcích v tomto okruhu činností.

Stále více nabývá na významu integrace výrobních aktivit a vytváření organizace kolektivní činnosti. Důraz je tím přesunut od povzbuzení individuálního výkonu k podněcování výkonnostní skupiny. Je také dokázáno, že účinnější je usilovat o změnu jednání skupiny než jednotlivce.

Při složitých pracovních výkonech je výhodné, pokud se pracovníci liší svými znalostmi, zkušenostmi, schopnostmi a dovednostmi. Potom efektivita práce skupiny výrazně stoupne a výkon bude mít vyšší úroveň.

Pravidla úspěšné stimulace

1. Při řízení pracovní skupiny musí vedoucí respektovat sociální zvláštnosti skupiny a zvláštnosti vztahů mezi členy skupiny a společenskou atmosférou.
2. Při výkonu řídicí funkce se vedoucí pracovník neopírá o vztah vedoucí – pracovník, ale o vztah s celou pracovní skupinou, protože jen tak může dosáhnout trvalého úspěchu.

3. Vedoucí musí mít přiměřenou autoritu. Úsilí jak dosáhnout autority není jen vymáhání poslušnosti. Řídící pracovník musí na pracovišti vytvářet společenskou situaci a to tak, aby podněcovala k aktivní spolupráci podřízených.
4. Při ukládání úkolů pracovní skupině musí být vždy jasně stanovena odpovědnost pracovníků, jejich pravomoci. Činnost zaměstnance musí být začleněna do celé skupiny.
5. Vedoucí pracovník by měl svoji činnost zaměřovat na maximální podněcování osobní iniciativy, protože tím se zaměstnanec rozvíjí a zvyšuje se zájem pracovníků.
6. Pro činnost pracovní skupiny má závažnou funkci sociální klima na pracovišti. Aby bylo sociální klima pozitivní, musí být mezi členy skupiny kladné neformální vztahy. Vedoucí by proto měl posilovat vztahy mezi členy skupiny, a zabránit konfliktům.
7. Vedoucí ve skupině by zaměstnancům měl rozumět, přijímat je takové jací jsou, při zachování vlastních názorů. Vedoucí musí být schopen posoudit účinek svého jednání na řízenou skupinu. [3, s. 252]

1.8 Stimulace k týmové práci

Týmová práce je práce v malé skupině složená z pracovníků různých oborů, které jsou potřebné pro řešení problému. Tyto problémy vyžadují konkrétní znalosti a zkušenosti.

Týmová práce spočívá především:

- v rovnoprávném postavení členů týmu, v tradičních vztazích mezi nadřízenými a podřízenými,
- v dobrovolné práci v týmu, které se členové účastní dobrovolně, ze své vlastní vůle,
- v dočasné existenci, kdy tým vzniká pouze na určenou dobu,
- v rozmanitém složení týmu,
- v odvození sociálních pozic a sociálních rolí pracovníků z potřeb týmové činnosti,
- v uplatnění netradičních postupů při řešení úkolů, uplatnění iniciativy,
- v intenzivních a neformálních vztazích mezi členy týmu,

- ve snaze posoudit problém z různých hledisek,
- ve vysokém pracovním tempu, poskytování rady, pomoci,
- v používání skupinových metod a technik myšlení,
- v uvolněném a přátelském prostředí,
- v pocitu pracovní spokojenosti,
- v participativním stylu vedení,
- v přátelské a tolerantní spolupráci členů. [3, s. 254]

V rámci práce v týmu mohou vznikat různé problémy. Jde o konflikty mezi členy týmu, nedostatek náhradních řešení, nedostatek otevřenosti a upřímnosti, neúčelné porady a nedostatek sebekritiky.

Pokud řídicí pracovníci chtějí ve firmě používat týmovou práci, tak musí:

- vědět v čem spočívá vymezení týmové práce,
- umět vhodně sestavit pracovní tým,
- poskytnout vše, co může pomoci ke splnění úkolu,
- umět zhodnotit výsledky práce. [3, s. 244]

1.9 Stimulace ke kvalitní práci

Kvalitní práce patří mezi stěžejní měřítko podniku, výrobce nebo podnikatele. Správné kvality výrobků dosahují lidé. Aby byla práce kvalitní, je třeba určovat její subjektivní složky v konkrétních podmínkách podniku. Pracovníci musí být odborně připraveni a úspěšně zvládat úkoly. K tomu je třeba o zaměstnance průběžně pečovat.

Dalším předpokladem je spolehlivý a vyrovnaný výkon po určenou dobu. Pracovník musí přistupovat odpovědně a svědomitě ke stanoveným úkolům, být přiměřeně odolný proti pracovnímu stresu, mít požadované osobní vlastnosti a zvládat společenské postavení spojené s pracovním zařazením.

Aby byl pracovník motivován ke kvalitní práci, musí se člověk s prací a podnikem identifikovat. Pokud je vztah kladný, pracovník se výrazně orientuje na výkon a má osobní zájem

na tom, aby podnik fungoval. Pokud má pracovník k firmě negativní vztah, snaží se obcházet pracovní úkoly a zanedbávat svoji práci.

Vlastní řízení a stimulace ke kvalitní práci má pět složek.

1. Složku zajišťovací - kdy řídicí pracovník musí zajistit podřízeným potřebný klid pro práci, optimální zabezpečení pracovními prostředky, pomůckami a stanovit pracovní úkol.
2. Složka odborně instrukční – znamená, že řídicí pracovník musí být ochotný a schopný pomoci podřízeným při zvládnání úkolů a radit jim.
3. Složka kontrolní – vedoucí kontroluje a sleduje práci podřízených.
4. Složka informační – vedoucí zveřejňuje informace o práci a o kvalitě práce skupiny, a také nedostatky. Zaměstnanci by měli vědět, kolik stojí nekvalitní práce a jak jsou zákazníci s výrobky spokojeni.
5. Složka aktivační – znamená, že vedoucí má využívat všechny formy podněcování pracovníků ke kvalitní práci. [3, s. 261]

Kvalitu práce nelze stanovit příkazem. Je to výsledek celkového uspořádání a fungování podniku.

2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Motivace a pracovní spokojenost spolu úzce souvisí. Pokud je člověk se svojí prací nespokojený, lze ho jen těžce motivovat. Motivace se komplexně projevuje ve vztahu člověka k práci. To znamená, jak člověk hodnotí svoji vykonávanou činnost a jaké místo činnost v jeho životě zaujímá. Při tomto hodnocení člověka ovlivňuje společenské prostředí, ve kterém vyrůstal.

V sociálně psychologických rozborech je vztah člověka k práci vyjadřován úrovní pracovní spokojenosti nebo spokojenosti člověka v práci. Ve starších rozborech bylo pak věnováno mnoho pozornosti porovnávání pracovní spokojenosti a pracovní výkonnosti.

Profil pracovní spokojenosti u člověka nikdy není jednoznačný. V mnohotvárných vztazích, které na člověka působí, jsou některé klíčové a rozhodující, jiné méně významné a další neutrální. Některé vztahy pracovníka uklidňují, až silně podněcují, jiné ho ruší nebo i zneschopňují. V této oblasti se mohou vyskytovat různé rozpory a konflikty, které v konkrétních situacích způsobují rozporuplné jednání pracovníka nebo se projevují až v jejich různorodých reakcích. [3, s. 227]

Pracovní spokojenost si můžeme znázornit jako určitou škálu nebo stupnici. Pozitivní konec škály znázorňuje identifikace člověka s prací a pracovním zařazením. Výskyt této hodnoty u pracovníka znamená, že práce se pro něho stává jedním z hlavních zdrojů motivace a životního uspokojení.

Negativní konec škály znamená hlavní rozpor mezi osobním zaměřením člověka a společenskou funkcí pracovního zařazení. Tento rozpor může být důsledkem hrubé chyby v profesionální orientaci a při volbě pracovního zařazení. Potom je výkon práce zdrojem pracovní nespokojenosti. [3, s. 227]

2.1 Definice pracovní spokojenosti

Existuje spousta definic pracovní spokojenosti. Některé z definic jsou uvedené níže.

Pojem pracovní spokojenost se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Postoje k práci mohou být negativní nebo pozitivní, kdy pozitivní představují spokojenost s prací a negativní představují nespokojenost s prací. [2, s. 228]

Pracovní spokojenost v obecném pojetí je příznivý nebo pozitivní emocionální vztah, který vyplývá ze zhodnocení práce nebo pracovních zkušeností. Pracovní spokojenost ve specifickém pojetí je postoj k práci jako celku a k jednotlivým jejím komponentům, jimž jedinec přisuzuje určitou váhu nebo význam. [7, s. 46]

Pracovní spokojenost není možné vyjádřit jednoznačnou charakteristikou. Pojem pracovní spokojenost je velmi široký. Zahrnuje v podstatě všechny projevy pracovníka ve vztahu k vykonávané práci, k pracovnímu zařazení a k profesi, k pracovním podmínkám, pracovnímu prostředí, k pracovišti a podniku a k pracovní skupině. [3, s. 227]

Pojem pracovní spokojenost není chápán jednotně. Pracovní spokojenost lze chápat v širším smyslu, který zahrnuje rysy osobnosti pracovníka, vztahující se k pracovním podmínkám, a v užším smyslu se jedná o spokojenost s prací, tj. nároky na plnění pracovních úkolů a o pracovní úkoly zvláště, ale také o odměnu za vykonanou práci, o její prestiž atd. [11, s. 110]

Pracovní spokojenost je výslednicí působení rozmanitých činitelů. Jednání člověka je z hlediska pracovní spokojenosti určováno dvěma základními tendencemi: tendencí vyhnout se strastem a tendencí vyhledávat to, co je pozitivní. Jestliže pracovní činnost probíhá v podmínkách, které navozují strasti, nepříjemnosti a nepohodlí, posiluje se u pracovníka pocit nespokojenosti. Odstraněním těchto činitelů se však nedosáhne pocitu uspokojení.

Vymezení pracovní spokojenosti

Působení člověka v organizaci, jeho pracovní chování, je možno posuzovat ve dvou dimenzích:

1. Objektivní dimenze odráží efektivitu činnosti, kterou můžeme vyjádřit v termínech množství vykonané práce a její kvality, rychlosti plnění pracovních úkolů, bezpečnosti práce apod.
2. Subjektivní dimenze vypovídá o osobním prožívání vykonávané pracovní činnosti a podmínek, které se k ní vztahují. Jedná se o spokojenost, kterou ovlivňuje celá řada vnitřních a vnějších faktorů. Tato dimenze je velmi pečlivě sledována.

Pracovní spokojenost je v současné době důležitou oblastí řídicí práce. Její význam postupně narůstá, a to v přímé souvislosti s růstem životní a kulturní úrovně pracovníků.

Spokojenost pracovníků se projevuje v určité podobě pracovní ochoty. Pro vedoucího pracovníka je nejideálnější, když jeho podřízení jsou výkonní a ochotní. Provozní praxe ani výzkumné rozbory nikdy nepotvrdily, že pracovní spokojenost člověka je možno jednoznačně postihovat a jednoznačně ovlivňovat. V současnosti se stále objevují velmi jednoznačné představy, že pracovní spokojenost odráží to, nakolik je práce nebo profese základní životní potřebou nebo opačně, že pracovní spokojenost a pracovní ochota je přímo spjatá s vyšší platu. Promítání takových představ do řídicí činnosti znamená nepochopení lidem a má pouze nepříznivé důsledky. Toto vede k demoralizaci pracovníků.

Nevhodný je však i opačný postup, který je zaměřen na odvozování pracovní spokojenosti a pracovní ochoty podle odpovědi na otázku, co lidé chtějí od své práce. Odpovědi naznačují, že pracovní spokojenost a pracovní ochota není jednoznačně zachytitelná ekonomickou nebo morální pobídkou. Hlavní je šíře a intenzita společenské aktivity a úroveň společenského postavení. [3, s. 229]

2.2 Charakteristiky a znaky pracovní spokojenosti

Existují určitá specifika, která rozlišují spokojenost a postoje. Spokojenost je méně stálá, než pevněji zakotvené a do větších částí spojené postoje. Spokojenost se také pojí k dalším fenoménům, jako jsou motivace, adaptace a identifikace.

Někteří autoři (T.Kollárik, W.W. Rambo, D.P.Schulz a další) uvádějí některé charakteristiky a znaky pracovní spokojenosti, které jsou důležité jednak pro poznání rozmanitosti tohoto jevu a jednak z praktických hledisek. Autoři doporučují rozlišovat:

- Celkovou a dílčí spokojenost. Celková spokojenost vyjadřuje obecnou míru vztahu k vykonávané činnosti. Dílčí spokojenost se vztahuje k jednotlivým faktorům ovlivňujícím práci, jejichž úroveň může být velmi rozmanitá. Soubor dílčích spokojeností nebo nespokojeností se v individuálním hierarchickém uspořádání projevuje v celkové spokojenosti.
- Intenzitu spokojenosti. Vyjadřuje intenzitu prožitku, která se může pohybovat od maximální spokojenosti k maximální nespokojenosti.
- Stálost spokojenosti. Vyjadřuje stabilitu nebo proměnlivost prožitku. Spokojenost je snadno ovlivnitelná jinými faktory. Stálost vyjadřují některé individuální charakteristiky jedince.

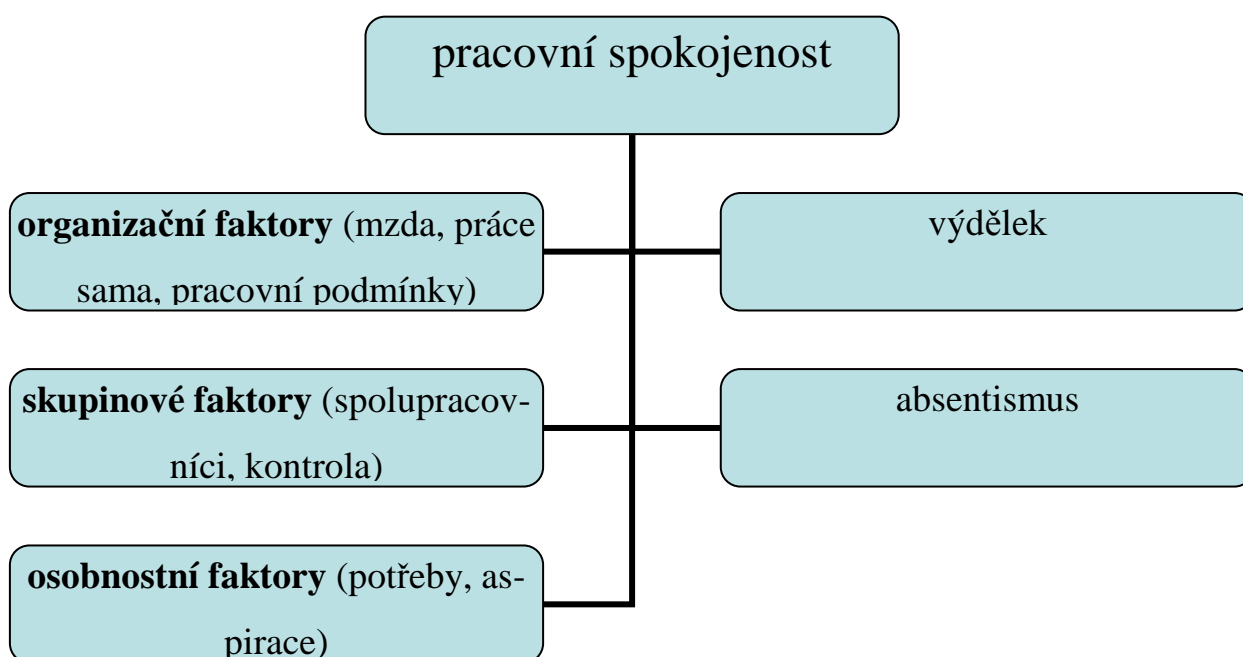
- **Spokojenost jako stav a proces.** Spokojenost je vyjádřena jako aktuální stav a jeho vyvíjející se proces, na něj lze působit vnějšími intervencemi. [14, s. 46]

Pojetí pracovní spokojenosti

D. Gebert a L. von Rosenstiel poukazují na následující různá pojetí pracovní spokojenosti.

- Pracovní spokojenost orientovaná na potřeby (motivačně), orientovaná na pobídky (situačně).
- Jednotlivá pracovní spokojenost – celková pracovní spokojenost.
- Pracovní spokojenost jako přechodný stav – pracovní spokojenost jako časově stabilní reakce.
- Orientace na minulost – orientace na budoucnost.

Tito autoři poukazují na to, že pojem pracovní spokojenosti je užíván velmi heterogenním způsobem, ale uznávají možnou různost jeho pojetí, především ve smyslu jednotlivé, dílčí a celkové spokojenosti (zaměstnanec může být například spokojen se svými pracovními kolegy, ale nikoli s fyzickými charakteristikami svého pracovního prostředí nebo s pracovními úkoly, které jsou mu zadávány)



Obr. 3 Kauzální vztah k pracovní spokojenosti [11]

Pozoruhodný model pracovní spokojenosti nabízí také **E. A. Locke**. Podle Locka je pracovní spokojenost důsledkem určitých činitelů a současně příčinnou absentismu, setrvávání nebo měnění zaměstnání (fluktuace) a výdělku, přičemž lze míru vyjádřit mírou vyjádřenou rozdílem v očekávané a skutečné pracovní situaci násobené mírou významnosti zjištěného rozdílu. Ve skutečnosti je ovšem psychometrické vyjádření takto pojaté pracovní spokojenosti velmi problematické. Locke podal tuto definici pracovního uspokojení: uspokojení z práce může být definováno jako příjemný nebo pozitivní emocionální stav, rezultující z ocenění vlastní práce nebo pracovních zkušeností. Spolu s dalšími rozlišil pracovní spokojenost a pracovní zaujetí.

Dalším modelem pojetí vztahu mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem je model který podal **P. C. Smith a C. J. Cranny**. Odměna a spokojenost mohou vést k většímu pracovnímu úsilí. Pracovní výkon pak může vést k odměně a k pracovní spokojenosti. Oboustranně závislý je vztah záměrného pracovního úsilí a pracovní spokojenosti na straně druhé. V uváděných modelech se ovšem nerozlišuje mezi pracovní spokojeností a spokojeností s prací. V práci může být spokojen i líný člověk, pracovní spokojenost je však něčím specifickým, jejím zdrojem je odměna, která je získána za pracovní výkon, a uspokojení z výkonu samého, zejména zasluhuje-li si obdivu sociálního okolí subjektu, neboť je to projev pracovní kompetence a to je zdrojem pozitivního sebehodnocení.

Podle **Stahleho** lze říci, že pracovní spokojenost souvisí s pozitivním postojem k práci. V této souvislosti vystupuje pojem intrinsická motivace. Je to motivace, kterou přináší nějaká činnost sama o sobě, např. hra, tedy činnost, kterou subjekt provádí pro uspokojení z ní samé bez ohledu na vnější odměnu. Může jít o práci, která je vysoce kvalifikovaná a uznávaná, ale i práce, která je pro její subjekt podstatným zdrojem seberealizace.

W. H. Staehle pokládá dále za jisté že:

- intrinsicky motivovaná práce koreluje pozitivně se spokojeností, ale negativně s absentismem a fluktuací,
- autonomie pracovníka koreluje pozitivně s pracovním výkonem i se spokojeností,
- demokratický styl řízení koreluje pozitivně se spokojeností, ale buď pozitivně, nebo negativně s pracovním výkonem,

- organizační klima vyznačující se podporou, otevřenou komunikací a autonomií koreluje pozitivně se spokojeností a ve většině případů také s pracovním výkonem. [11, s. 116]

2.3 Teoretické přístupy

Teoretické přístupy k pracovní spokojenosti lze rozdělovat podle toho, zda je spokojenost chápána jako jednodimenzionální nebo dvoudimenzionální jev.

- Jednodimenzionální přístup připouští plynulý posun spokojenosti v jedné rovině od maximální spokojenosti k absolutní nespokojenosti. Je předpoklad, že existuje přímá úměra dvou veličin: vytvářením příznivějších pracovních podmínek bude vzrůstat i spokojenost.
- Dvoudimenzionální přístup je založen na dvoufaktorové teorii, jejímž představitelem je Herzberg. Tato teorie říká, že pracovní spokojenost a nespokojenost je ovlivňována dvěma odlišnými skupinami faktorů. První skupina faktorů se vztahuje k obsahu samotné práce a je nazývána jako faktory motivační. Druhá skupina se skládá z faktorů, které vyjadřují vnější podmínky pracovní činnosti. [14, s. 47]

2.4 Činitelé pracovní spokojenosti

Mezi faktory, které byli nejvíce výzkumně sledovány a je k nim nashromážděno nejvíce poznatků patří především: sama práce, plat, pracovní postup, pracovní podmínky, nadřizovaný a spolupracovníci. Celkové množství faktorů je ovšem širší a závisí na okolnostech:

- specifiky práce v určitých oblastech společenské praxe (školství, zdravotnictví),
- odlišnosti v jednotlivých profesích a prostředí, kde jsou vykonávány (stejný obor v praxi, výzkumu, školství),
- individuálními zvláštnostmi a preferencemi (kladení většího důrazu na pozitivní vztahy).

Obecně lze říci, že jedním z důležitých činitelů pracovní spokojenosti jako spokojenosti s prací je pracovní úspěšnost, její míra a její opak, neúspěšnost, protože to je významným zdrojem sebehodnocení. Ve vlastním hodnocení vystupuje fenomén atribuce, přisuzování příčin úspěšnosti, který má dvě formy.

Tab. 3. Příčiny úspěšnosti a neúspěšnosti. [14]

	Interní (subjekt)	Externí (situace)
Časově stabilní	Nadání	Obtížnost úkolu
Časově variabilní	Námaha	Náhoda

Vykonávaná práce. Vztah vykonávané práce a pracovní spokojenosti je složitý proces. Důležitou roli hraje společenské ocenění, důležitost profese a konkrétní prostředí, v němž se vykonává. Velmi důležité je také subjektivní hodnocení profese a míra identifikace pracovníka s profesí. Přes veškerou různorodost vztahu lze konstatovat, že zajímavá a rozmanitá práce pozitivně ovlivňuje spokojenost tj. samostatné provádění činností a rozhodování.

Podmínky práce. Jedná se o fyzikální podmínky (osvětlení, hluk, teplota, vlhkost, prašnost, vibrace), které ovlivňují celkovou situaci na pracovišti. Některé podmínky lze snadno upravovat, jiné jsou vázány na používanou technologii a jsou součástí výkonu dané profese.

Mzda nebo plat. Nepříznivé finanční ohodnocení je silný faktor nespokojenosti, pro některé pracovníky je hlavní veličinou a může být i součástí jejich prestiže a vysoce postavenou hodnotou.

Pracovní postup. Možnost pracovního růstu značně ovlivňuje pracovní motivaci. Má však různý vliv. Postup na základě pracovních výsledků je ceněn více a prožíván jinak, než je postup na základě odsloužených let.

Vedení pracovní skupiny. Jak je pracovní skupina vedena, souvisí s osobností manažera. Hlavní jsou osobnostní specifika, zájem o podřízené a převažující řídicí styl, který se promítá do psychologicky řídicích činností, jako je předávání úkolů, kontrola a hodnocení pracovních výsledků. Nespokojenost s vedoucím a spory s nadřízenými patří k okolnostem, které mají značnou váhu při rozhodování o odchodu z organizace.

Pracovní skupina.

- Prostředí pracovní skupiny je velmi intenzivně prožíváno pro její bezprostřední vliv na své členy. Skupina má řadu funkcí a umožňuje uspokojení mnoha společenských potřeb a vytváří jistotu společenského klimatu. Projevy skupiny mohou být vůči je-

dinci vstřícné, nebo odmítavé. Nespokojenost ve skupině je velmi složitá a vytváří závažný problém při působení pracovníka v organizaci. [14, s. 49]

2.5 Faktory ovlivňující spokojenost s prací

Spokojenost s prací je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy s pracovní skupinou a mírou úspěšnosti v práci. Pokud jsou pracovníci dobře motivovaní, mají pocit závazku k firmě a práce jim přináší velkou míru uspokojení, tak dochází ke správnému a uvědomělému chování. Výzkum spokojenosti zjistil, že hlavními faktory ovlivňujícími spokojenost jsou:

- příležitosti ke kariéře,
- možnost ovlivňovat svoji práci,
- týmová práce,
- podnětnost a
- náročnost práce. [2, s. 228]

Pracovní nespokojenost

Případná pracovní nespokojenost je závislá na jiné skupině skutečností, se kterými se pracovník setkává. Pokud je jejich profil nepříznivý, navozuje u pracovníků nespokojenost. Mezi tyto skutečnosti patří:

- personální a sociální politika podniku,
- uplatňování kontroly v řídicí činnosti (dozor),
- plat,
- mezilidské vztahy,
- pracovní podmínky.

Pokud u pracovníka dochází k rozporu mezi hodnotami a prací, úroveň pracovní spokojenosti je tak nízká, že zasahuje do provozního zařazování pracovníků, velikost a kvalita se snižuje v důsledku toho, že je pracovník nespokojený, snižuje se také stabilita pracovní skupiny. Častý výskyt nespokojenosti mezi členy pracovní skupiny, může mít vážné a nepříznivé následky. V podniku ovšem může nastat i opačný proces. Například intenzivní

péče podniku o děti zaměstnanců a o některé služby, které příznivě působí v pracovní skupině na ty, kterých se týkají. Úroveň pracovní spokojenosti může být pak velmi vysoká tak, že aktivizuje pracovníky směrem k podnikovým cílům a má příznivou stimulující funkci.

2.6 Spokojenost s prací a výkon

Všeobecné uznávané přesvědčení je, že pokud se zlepšuje spokojenost s prací, tak narůstá výkon. Výzkum ovšem nezjistil žádný pozitivní vztah mezi spokojeností a výkonem. Rozsáhlé zkoumání uskutečnili Brayfield a Crockett. Jejich výzkum vedl k tomu, že je jen málo důkazů o nějakém znatelném vztahu mezi postoji pracovníků a jejich výkonem. Lze tedy říci, že to, co vede k vysokému výkonu, není spokojenost s prací, ale naopak vysoký výkon vede ke spokojenosti s prací, a že spokojený pracovník není nutně produktivním pracovníkem, a ten, kdo odvádí hodně práce, nemusí být nutně spokojený pracovník.

Lidé jsou motivováni k tomu, aby dosahovali stanovených cílů. Budou spokojeni, pokud těchto cílů dosáhnou zlepšeným výkonem. Pracovníci mohou být i spokojenější, když jsou odměňováni odměnami přicházejícími zvnějšku nebo vnitřně pocíťovanými odměnami souvisejícími s pocitem úspěšnosti. To znamená, že pokud chceme zlepšit výkon, musíme poskytnout pracovníkům příležitost k výkonu, zajistit, že budou mít znalosti a dovednosti, a budeme je za vykonanou práci odměňovat pomocí peněžních i nepeněžních odměn. Všem postojům v pracovní oblasti je společné to, že ovlivňují jak výkon pracovníka, tak i kladné vztahy na pracovišti.

Za známky kladného postoje k práci se považuje:

- připravenost a ochota pracovat,
- ochota podílet se na činnosti skupiny,
- znalost a realizace skupinových cílů. [15]

2.6.1 Působení skupiny na výkon a spokojenost pracovníka

Při posuzování výkonu a spokojenosti člověka v práci jej nemůžeme chápat jako izolovanou a nezávislou jednotku, která je součástí specifické sociální struktury, jejíž základ tvoří pracovní skupina. Členové pracovní skupiny, realizují specifické jednání, kterým zajišťují stanovené úkoly. Zároveň skupina vytváří specifické prostředí, kterým ovlivňuje spokojenost svých členů.

Aby mohla pracovní skupina správně fungovat, její činnost reguluje soubor sociálních norem. Základem těchto norem jsou předpisy, zákony a ustanovení, ale také tradice, zvyky jednat určitým způsobem. Tyto normy vymezují členům určitý prostor pro jednání a vystupování, a určují, co členové skupiny mohou a co nemohou. Normy nemusí být v souladu s cíli podniku a skupina je vytváří dlouhodobě, např. pracovní skupina uznává normu efektivně pracovat po celou pracovní dobu a neodbíhat od práce, tak očekává od člena výkon v rámci jeho možností.

S dodržováním norem členové skupiny souhlasí. Dodržování nebo porušování norem pracovní skupiny přímo ovlivňuje její pospolitost, kooperativnost a celkovou úroveň mezilidských vztahů. Normy pracovní skupiny ovlivňují jednání členů. Pracovník si je osvojí a upraví v souladu se svými zájmy a potřebami, cíli a hodnotami. Zároveň očekává jejich dodržování od ostatních členů skupiny.

Pokud člen tyto normy poruší, jsou z toho vyvozeny důsledky. Sníží se postavení pracovníka ve skupině a dojde k oslabení vztahů mezi ostatními členy. Skupina někdy uplatňuje proti takovému jednání sankce, například formou nesouhlasu, kritiky, slovního upozornění nebo i vyřazení ze skupiny.

Výkonnost a spokojenost člověka je přímo závislá na pracovní skupině. Ta se utváří a oslabuje v porovnání s normami a zájmy skupiny. Přitom pracovník vkládá do jednání a norem svůj přínos. [15, s. 258]

2.7 Spokojenost jako psychologický problém

Pracovní spokojenost je psychology systematicky studována od počátku 30. let našeho století. Je považována za složitý a bohatě strukturovaný fenomén, který tvoří ucelenou soustavu a je charakterizována formou, jež je blízká nebo identická s postojem. [15, s. 46]

Aby byla spokojenost práce správně pochopena, je třeba zmínit specifika psychologického přístupu. Pracovní spokojenost je tedy chápána jako vnitřní psychologický stav, jako pocit jedince, odrážející míru a kvalitu uspokojování potřeb při pracovní činnosti. Je součástí celkového pocitu životní spokojenosti. Celková spokojenost zahrnuje různé dílčí spokojenosti. Mezi oběma existuje závislost – celková spokojenost a ta ovlivňuje a určuje úroveň spokojenosti s jednotlivými faktory práce. Pocit pracovního uspokojení je pocitem individuálním, a proto je třeba tak k němu přistupovat a hodnotit ho. Je prokázáno, že existuje

úzká souvislost mezi spokojeností v práci a celkovou životní spokojeností, protože pracovník si přináší do práce svůj celkový pocit životního uspokojení nebo neuspokojení. Lidé, kteří jsou nespokojení s prací, jsou nespokojeni často i v rodině a se svým životem. Jsou obvykle méně sociabilní, nestálí. Výzkum ukázal, že spokojení pracovníci zdůrazňují činitele týkající se práce samé, kdežto nespokojení vyzdvihují spíše okolnosti kolem práce. Z toho lze vyvodit, že skutečné uspokojení můžou zařídit jen složky vnitřní motivace.

Každý člověk usiluje především o jistotu nejen materiální nebo finanční, ale i obecnou.

Psychologickým zdrojem pracovní spokojenosti může být vše, co jedinec vnímá a prožívá jako „uspokojovače“ potřeb, které souvisí s jeho pracovní činností. Tyto procesy, jevy, vztahy, situace přímo i zprostředkovaně ovlivňují jeho prožívání, chování a postoje k práci. Na utváření pocitu spokojenosti s prací se podílí vždy komplex činitelů z různých zdrojů. [15]

2.8 Zkoumání spokojenosti s prací

Úroveň spokojenosti s prací lze zkoumat pomocí anket. Existují čtyři metody jejich realizace.

1. Použití strukturovaného dotazníku

Dotazníky mohou být rozdávány všem pracovníkům nebo jejich určitému vzorku. Dotazníky mohou být:

- standardizované neboli univerzální,
- dotazníky vytvořené speciálně pro danou organizaci.

Dotazník je určen k předání pro vyplnění konkrétním osobám, od kterých se dotazníky vybírají. Respondenti, kterým jsou dotazníky osobně předány, se cítí vůči výzkumníkům a k výzkumu více zavázáni. Tato zavázanost se vhodnými psychologickými přístupy posiluje, a proto je možné požadovat od zaměstnanců více informací. To je možné i proto, že předmět výzkumu a objekt výzkumu jsou v tomto případě v těsném vztahu, a také proto, že vyplňování dotazníků bývá mnohdy zorganizováno jako samostatná akce, na kterou je vyhrazen určitý čas. [12]

2. Použití rozhovorů

Rozhovor slouží k hloubkovému zjišťování příčin pracovní spokojenosti nebo nespokojenosti. Může ho používat například psycholog k podrobné analýze skutečných příčin odchodu pracovníků z organizace.

3. Kombinace dotazníku a rozhovoru

Tato metoda je ideální, protože kombinuje kvantitativní údaje z dotazníku s kvalitativními údaji z rozhovorů. Vždy se doporučuje, aby dotazníky byly doprovázeny nějakými do hloubky jdoucími otázkami. Nejlepší je, když je dotazník doprovázen rozhovorem, například necháme skupinu lidí zodpovědět dotazníky a pak s touto skupinou diskutujeme o odpovědích na každou z otázek. Toto umožňuje zpracovat kvantitativní analýzu na základě dotazníků. [12]

4. Využití diskusních skupin

Jde o diskusní skupiny zaměřené na určité záležitosti. Je reprezentativním vzorkem pracovníků, jejichž postoje a názory týkající se organizace a jejich práce se šetří. Podstatnými rysy takové diskusní skupiny jsou strukturovanost, informovanost, konstruktivnost a důvěrnost. [2, s. 230]

PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA FIRMY

Firma XY a. s. působí ve Zlínském kraji, konkrétně na Kroměřížsku. Firma je výhradní zástupce pro prodej a servis vysokozdvížných vozíků a skladové techniky.

Společnost poskytuje služby v oblasti manipulační techniky již od roku 1994.

Vedení společnosti a centrální sklad dílů, vozíků a hlavní dílna jsou umístěny v Kroměříži, pobočka pro západní část republiky je v Praze a slovenské zastoupení sídlí v Bratislavě. Kromě toho jsou po celém území obou republik rozmístěna i další servisní střediska, která zajišťují rychlé a kvalitní servisní služby. Skupina firmy XY a.s. zahrnuje, kromě prodeje manipulační techniky, také čtyři dceřiné společnosti, které se zabývají prodejem automobilů značek Renault a Toyota, výrobou rozváděčových skříní a STK pro nákladní vozy.

Základní jmění společnosti je 2 000 000,- Kč. Celá skupina zaměstnává v současnosti 210 zaměstnanců. Počet zaměstnanců konkrétní společnosti XY a.s. je 75 osob. Roční obrat je 600 mil Kč.

Předmětem činnosti firmy je prodej nové a použité manipulační techniky, půjčovna manipulační techniky, autorizovaný servis a poradenství, originální náhradní díly, servisní smlouvy a finanční služby.

Do roku 2007 prodávala firma XY a. s. manipulační techniku značky TOYOTA. Po neúspěšném jednání společnosti iniciovaném centrálou Toyoty, XY a.s. využila nabídky společnosti Mitsubishi Caterpillar Forklift Europe a podepsala dlouhodobou výhradní distributorskou smlouvu na prodej a servis manipulační techniky značky Cat Lift Trucks.

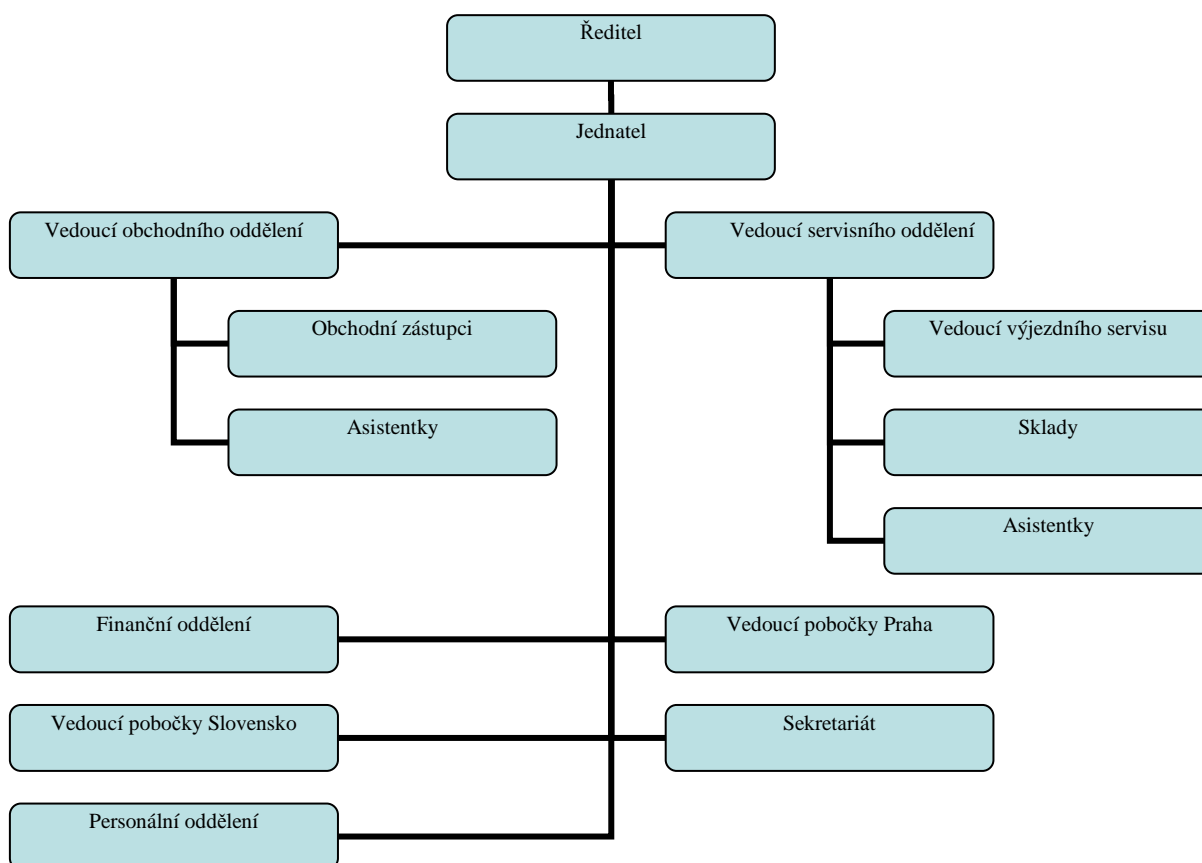
3.1 Personální útvar

Personální činnost ve firmě a jejích dvou dceřiných společnostech má na starosti personálistka. Má za úkol tyto činnosti:

- platové ohodnocení, odměny,
- nemocenské, dovolené,
- péče o zaměstnance,
- poradenství,
- personální a účetní agendu.

Personalistka je ve firmě pouze jediná. Svoji práci vykonává pouze ve středu, čtvrtek a pátek. V pondělí a v úterý pracuje na obchodním oddělení firmy, kde provozuje telemarketing.

Výběr a nábor zaměstnanců, pracovní pohovory a uzavírání pracovních smluv si provádí sám jednatel firmy.



Obr. 4. Organizační struktura firmy [vlastní zpracování]

3.2 Informace o zaměstnancích

Ke konci roku 2009 firma zaměstnávala 79 pracovníků. Z toho zhruba jedna třetina je tvořena servisními pracovníky a dělníky. Počet zaměstnanců se neustále mění. Zatímco v roce 2008, kdy firma byla v dobré situaci, nabírala větší množství pracovníků, o rok později dochází k propouštění jako následek finanční krize.

Tab. 4. Vývoj počtu zaměstnanců [vlastní zpracování]

Ke konci roku	Počet zaměstnanců
2009	75
2008	91
2007	65
2006	67
2005	52

3.3 Swot analýza firmy

Silné stránky firmy jsou:

- dobré jméno firmy,
- vysoká odbornost,
- více než patnáctiletá zkušenost s prodejem,
- kvalitní a kompletní zákaznický servis,
- komplexní technické zázemí,
- servisní střediska na 24 místech po celé ČR,
- největší prodejce a poskytovatel servisních služeb na Moravě,
- velké množství referencí,
- kapitál,
- silný management,
- kvalita dodávaných strojů,

- speciální marketingové akce.

Slabé stránky firmy:

- komunikace ve firmě,
- nedostatečná prezentace výrobků (např. na veletrzích, placených internetových serverech),
- změna prodávaného sortimentu způsobila nedůvěru zákazníků,
- málo motivující systém odměňování (nízké platové ohodnocení, zaměstnavatel nepřispívá na jazykové kurzy, na sportovní aktivity),
- neochota k dalšímu vzdělávání zaměstnanců,
- malý objem prodeje na Slovensku.

Příležitosti jsou:

- rozšiřování aktivit do zahraničí,
- nabídka nových služeb,
- širší využívání distribučních cest (internet),
- oslovení nových zákazníků,
- zavedení on-line servisu na internetu,
- stavba průmyslové zóny u Holešova.

Hrozby:

- největší hrozbou je konkurenční firma BT,
- cenové strategie,
- levný dovoz manipulační techniky z Číny,
- špatná ekonomická situace firem, nezájem o manipulační techniku,

- odchod kvalifikovaného personálu za lepšími výdělky.

3.4 Motivační prostředí ve firmě

Motivační nástroje nejsou systematicky využívány. Zaměstnanci získávají spolu se mzdou odměny. Výše odměn není nijak určena a stanovuje ji ke každé mzdě jednatel, dle svého uvážení.

Motivační nástroje pro obchodní zástupce zahrnují také určitá procenta za prodané výrobky během jednoho měsíce. V případě neprodaných výrobků mohou přijít i o měsíční odměny.

Obchodní zástupci a manažeři mají k dispozici firemní automobil, a to i k soukromým účelům, dále notebook a mobilní telefon.

Mezi plošné benefity patří příspěvek na oběd, kam zaměstnanci dochází do firemní jídelny v budově.

Na Vánoce dostávají zaměstnanci vánoční prémie, opět podle uvážení jednatele, a příspěvek na vánoční večírek.

Při oslavách narozeninových jubileí zaměstnanců životních se skládají zaměstnanci na květiny.

Vánoční večírek je také jediná možnost setkání zaměstnanců během roku. Komunikace ve firmě probíhá omezeně a především formou e-mailů.

Motivace zaměstnanců formou růstu a povyšování také ve firmě neprobíhá. Pokud se nějaké místo uvolní, je hledán nový zaměstnanec mimo firmu.

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Aby mohl být zjištěn současný stav ve firmě, bylo nutné provést dotazníkové šetření. Tento výzkum byl také podkladem pro návrh projektu a návrhů na zlepšení spokojenosti.

4.1 Dotazníkové šetření

Realizaci výzkumu lze rozdělit do tří etap:

1. přípravná etapa,
2. realizační etapa,
3. etapa zpracování výsledků a jejich interpretace.

Přípravná etapa

Přípravná etapa je etapa nejnáročnější a současně nejdůležitější, protože představuje sled základních kroků, které v rozhodující míře ovlivní množství a konečnou kvalitu získaných informací.

Přípravná fáze spočívá v tvorbě dotazníků, testování určitého vzorku dotazníků a výběru konečné verze dotazníku. Pro výzkum spokojenosti byl vytvořen dotazník o 32 otázkách. Byly použity především otázky uzavřené. Před rozdělením dotazníků byl proveden pretest pro zjištění připomínek nebo špatně formulovaných otázek.

Realizační etapa

Postup v realizační fázi byl především zaměřen na přípravu terénu a na vlastní získávání informací. Důležité bylo, aby respondenti byli alespoň částečně motivovaní. Nezodpovědný přístup nebo záměrné zkreslení může znehodnotit veškeré předchozí kroky, ale i celkové výsledky. Respondenti by tedy měli chápat, jaký je cíl výzkumu.

Realizační fáze probíhala tak, že k získávání informací docházelo prostřednictvím klasických papírových dotazníků. U dotazníků byla zajištěna anonymita respondentů.

Etapa zpracování výsledků a jejich interpretace

Dotazník, který byl použit, poskytuje údaje o hromadných jevech, a takové údaje jsou statisticky zpracovatelné a podléhají statistickým zákonitostem.

Zjištění výsledků probíhalo nejdříve zpracováním dat na PC, a poté jejich převedením do tabulek nebo grafů. Většina grafů byla vytvořena z pohledu celé firmy XY a.s. Některé otázky, které se týkaly jednotlivých oddělení a situace na odděleních, byly vyhodnoceny z jejich pohledu (z obchodního odd., u servisního odd., a z ostatních odd.)

Statistické zpracování dat připravilo podklady pro interpretaci, tzn. převedení statistických charakteristik a statistických zjištění k věcným informacím. Prvním krokem při interpretaci je prostý popis existence jevů, jejich rozšíření a vlastnosti. V dalších krocích se posuzovalo, jestli statisticky významné souvislosti mezi jevy, potvrzují možnost faktické, věcné souvislosti a zda směr závislosti odpovídá vztahu příčiny a následku. Posledním krokem interpretace je zpracování závěrečné zprávy (viz. příloha). V závěrečné zprávě jsou obsaženy všechny výsledky výzkumu. Závěrečná zpráva byla také zaslána samotným zaměstnancům.

4.2 Časový harmonogram průzkumu

Tab. 5. Časový harmonogram průzkumu [vlastní zpracování]

Název úlohy	Doba trvání	Zahájení	Dokončení
Přípravná etapa	10 dní	13. 7. 2009	22. 7. 2009
Vytvoření dotazníků	7 dní	13. 7. 2009	19. 7. 2009
Testování dotazníků	1 dní	20. 7. 2009	20. 7. 2009
Přijímání návrhů k dotazníkům	2 dny	21. 7. 2009	22. 7. 2009
Realizační etapa	2dny	23. 7. 2009	30. 7. 2009
Rozdání dotazníků	1 den	23. 7. 2009	23. 7. 2009
Sběr dotazníků	1 den	30. 7. 2009	30. 7. 2009
Etapa zpracování výsl. a interpretace	19 dní	4. 1. 2010	1. 2. 2010
Zpracování dat na PC	11 dní	4. 1. 2010	14. 1. 2010
Vytvoření grafů	4 dny	15. 1. 2010	18. 1. 2010
Vytvoření tabulek	1 den	19. 1. 2010	19. 1. 2010

Závěrečná zpráva	2 dny	20. 1. 2010	21.1010
Prezentace výsledků	1 den	1. 2. 2010	1. 2. 2010
Průzkum spokojenosti - celkem	38 dní	13. 7. 2009	1. 2. 2010

4.3 Výsledky dotazníkového průzkumu

Pro výzkum byl použit dotazník (viz. příloha) obsahující množství otázek z různých oblastí. Kromě identifikačních otázek byly použity uzavřené odpovědi (ano, spíše ano, spíše ne, ne.)

Dotazník byl rozdán administrativním pracovníkům a servisním technikům.

Cílem dotazníku bylo zjistit hlavní důvody nespokojenosti zaměstnanců a definovat oblasti, ve kterých je potřeba navrhnout změny a nová řešení pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Ze 75 zaměstnanců vyplnilo dotazník 32, což znamená návratnost 43%.

Otázky v dotazníku jsem rozdělila do několika částí:

1. Struktura respondentů
2. Spokojenost s prací
3. Spokojenost s motivačním systémem
4. Spokojenost s možností kariérního postupu
5. Spokojenost s nadřízeným
6. Spokojenost s komunikací ve firmě
7. Spokojenost s vedením firmy
8. Spokojenost s kolektivem
9. Spokojenost s firmou

V dotazníku bylo celkem 32 uzavřených otázek.

Struktura respondentů

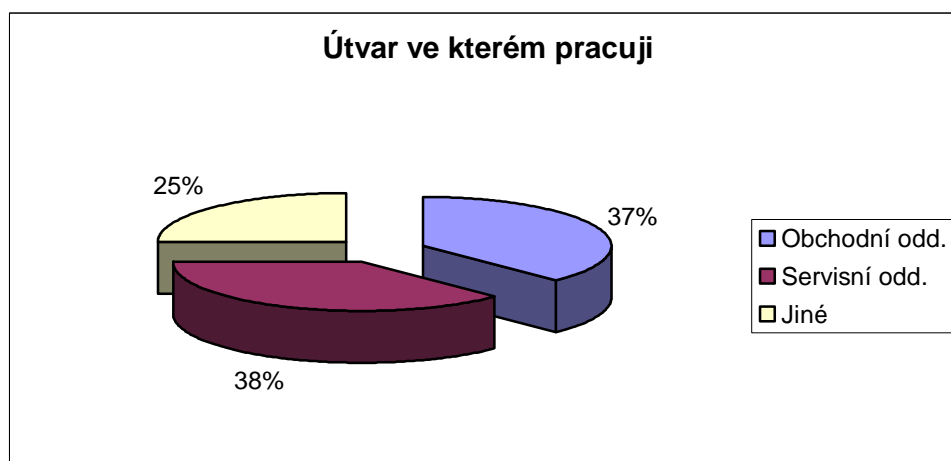
Dotazníky vyplnilo 32 zaměstnanců, z toho bylo 45 % mužů a 55 % žen.

Věková struktura byla: věk do 30 let 48 %, věk od 30 do 50 let 48 %, věk nad 50 let 4 %. Ve firmě pracují převážně zaměstnanci zhruba ve věku 35 let. Ve firmě je ovšem velká fluktuace zaměstnanců.

Délka trvání pracovního poměru ve firmě: do 5 let je 58 %, do 10 let 23 %, nad 10 let je to 19 % zaměstnanců.

Pracovní útvar:

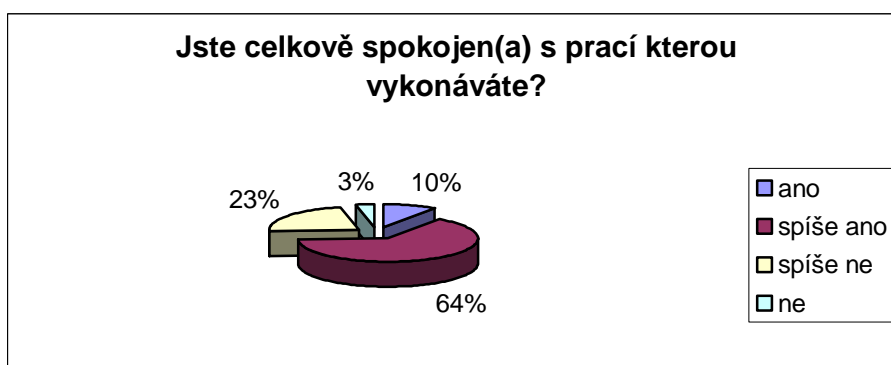
Ve firmě je obchodní oddělení, které má za úkol získávání zákazníků, uzavírání obchodních smluv a hlavně prodej nové techniky. Servisní oddělení zajišťuje servis techniky, prodej starší techniky nebo pronájem. Do oddělení, které jsem nazvala jako jiné, patří účetní oddělení, asistentky ředitele a jednatele nebo personalistka.



Graf 1. Útvar ve kterém pracuji. [vlastní zpracování]

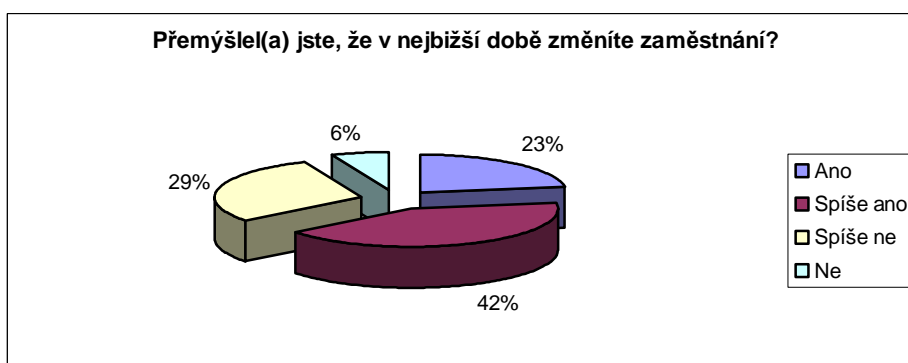
Spokojenost s prací

Otázka č. 5 měla především odpovědět na to, jestli jsou zaměstnanci spokojeni s druhem vykonávané práce. Na výběr bylo vždy ze čtyř možností a to ano, spíše ano, spíše ne a ne. Nejvíce zaměstnanců odpovědělo, že je s druhem vykonávané práce spíše spokojeno.



Graf 2. Celková spokojenost s prací. [vlastní zpracování]

Další otázka: „Přemýšlela (a) jste, že v nejbližší době změníte zaměstnání?“ 42 % zaměstnanců odpovědělo, že spíše o změně zaměstnání uvažuje a 23 % o změně uvažuje vážně. Toto vypovídá o tom, že zaměstnanci určitě nejsou ve firmě spokojeni

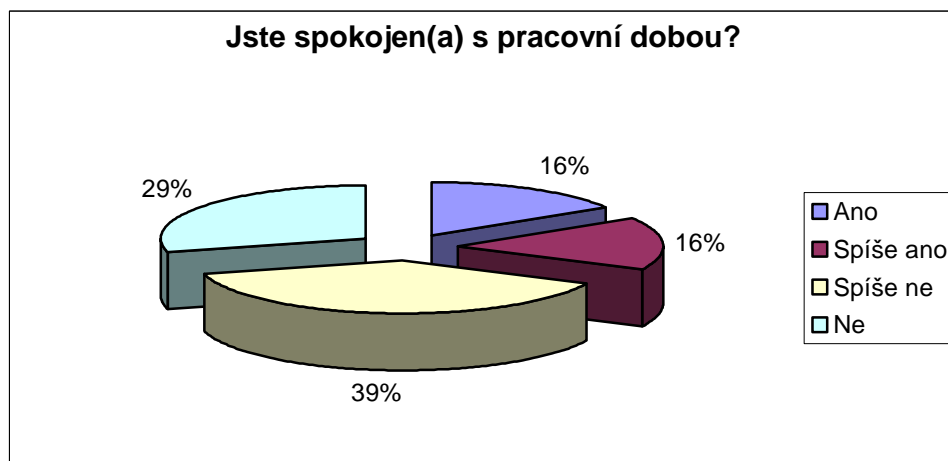


*Graf 3. Přemýšlel (a) jste, že v nejbližší době změníte zaměstnání?
[vlastní zpracování]*

Otázka týkající se pracovního prostředí měla hlavně za úkol zjistit, jestli jsou zaměstnanci spokojeni s prostředím, kde pracují, s vybavením kanceláří, s osvětlením atd. Administrativní pracovníci, obchodní oddělení a účetní oddělení je umístěno v hlavní budově v Kroměříži. Obchodní zástupci pracují převážně z domu a servisní technici tráví většinu pracovní doby na cestách. S pracovním prostředím je téměř polovina zaměstnanců spíše spokojena, 26 % je spíše nespokojeno s pracovním prostředím a 20 % je úplně nespokojeno s pracovním prostředím.

Velkým problémem ve firmě je problematika pracovní doby. Mezi zaměstnanci je pracovní doba velmi často diskutované téma. Pracovní doba byla od 7 hodin do 15:30, a jednou týdně vycházela na každého zaměstnance obchodního a servisního oddělení služba do 17:00. Následně s velkým nesouhlasem byla pracovní doba změněna od 8 do 16:30 případně do

17:00. Nesouhlas projevovaly hlavně matky s dětmi, které tak nemohou vyzvedávat děti ze školky či ze školy a vedení firmy na ně ohled nebere. Součástí pracovní doby jsou také „nepsané“ přesčasy, kdy zaměstnanec by měl zůstat alespoň půl hodiny denně déle v práci, aby mu tak vznikl nárok na plnou mzdu. Přesčasy nejsou firmou proplácené, ale dle vedení firmy vyjadřují zájem o práci. Skutečnou spokojenost vyjadřuje následující graf.



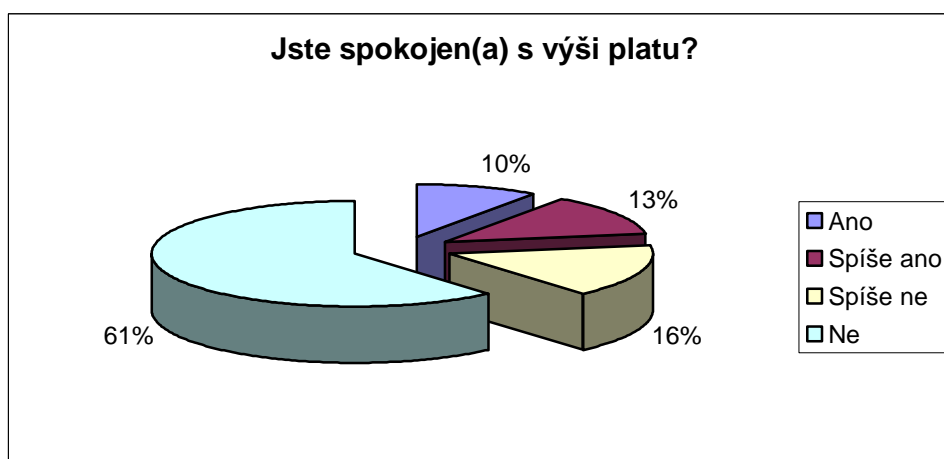
Graf 4. Jste spokojen (a) s pracovní dobou? [vlastní zpracování]

Spokojenost s motivačním systémem

Firma XY a. s. žádný propracovaný motivační systém nemá. V oblasti benefitů nabízí:

- $\frac{2}{3}$ příspěvek na závodní stravování ve firemní jídelně.
- Obchodní zástupci mají k dispozici firemní telefon, auto a někteří notebook.
- Vysoce postavení manažeři ve firmě mají k dispozici firemní auto i pro soukromé účely, mobilní telefon a notebook.

Mzda patří mezi nejdůležitější motivační nástroje, které zvyšují spokojenost zaměstnance. Zaměstnanci ve firmě nejsou spokojeni se svojí mzdou. Mzda je tvořena ze zákonné minimální mzdy a prémie. Zaměstnanci přesně neví podle čeho je systém prémie nastaven a zda vůbec prémie dostanou.



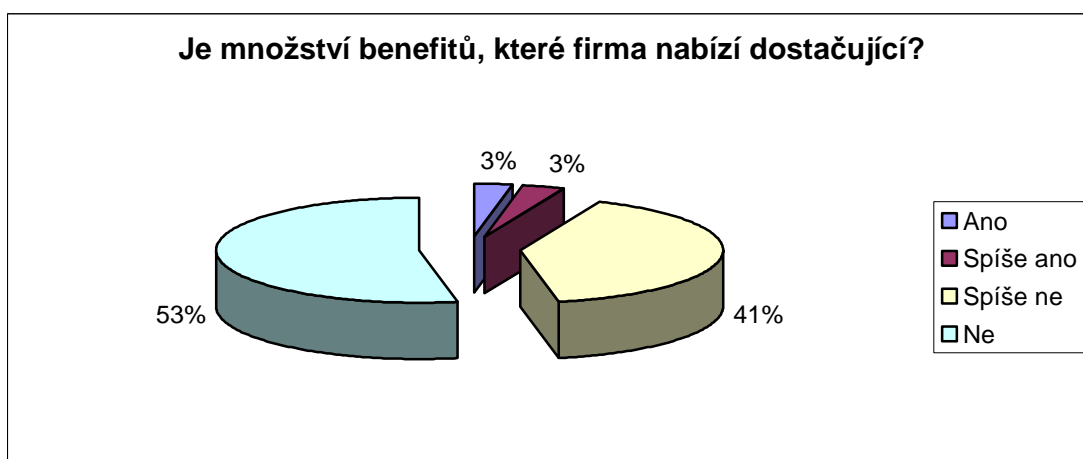
Graf 5. Jste spokojen (a) s výší platu? [vlastní zpracování]

Se mzdou souvisí také další otázka: „Odpovídá výše Vaší mzdy, Vaším pracovním výkonům?“ Více než polovina, celých 55 % odpovědělo, že ne, spíše ne odpovědělo 26 %. Pouze 6 % (pouze 2 pracovníci) si myslí, že jsou správně ohodnoceni.

Motivace se týká i další otázka: „Je pro Vás dostatečně motivující systém vývoje mzdy a mzdových bonusů?“ Touto otázkou jsme se snažila zjistit, zda zaměstnanci poskytované motivační prostředky motivují k lepší práci.

63 % odpovědělo že ne, 31 % odpovědělo, že spíše ne. Pouze dva zaměstnanci byli spokojeni, nebo spíše spokojeni s motivačním systémem.

Jelikož firma téměř žádné benefity nenabízí, pouze příspěvek na obědy a obchodní zástupci mají k dispozici notebook, telefon, a osobní automobil, další otázka směřovala k tomu, jestli zaměstnancům stačí množství benefitů. Z grafu vyplývá, že jim rozhodně množství benefitů nestačí.



Graf 6. Je množství benefitů, které firma nabízí dostačující? [vlastní zpracování]

Otázka č. 13 měla zjistit jakým benefitům by dal zaměstnanec přednost. Bylo na výběr z devíti možností a hodnocení na stupnici 1-5. Nejdůležitější je pro zaměstnance příspěvek od zaměstnavatele na stravování.

Tab. 6. Důležitost benefitů. [vlastní zpracování]

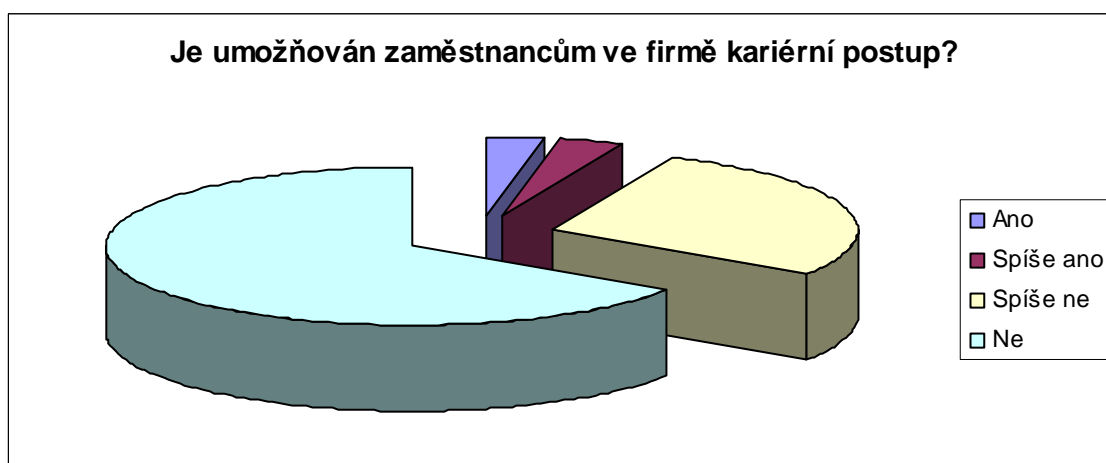
Motivační faktor	Počet bodů	Konečné pořadí
Příspěvek na obědy	142	1.
Penzijní připojištění	126	2.
Příspěvek na dovolenou	125	3.
Příspěvek na vzdělání, jazykové kurzy	123	4.
Příspěvek na zdravotní péči, rehabilitace	114	5.
Životní pojištění	112	6.
Příspěvek na dopravu	108	7.
Permanentky do fitness, plavání	90	8.
Vstupenky na kulturní události	69	9.

Spokojenost s možností postupu

Povyšení pracovníka je pohyb zaměstnance, kdy pracovník přechází na důležitější, náročnější a také lépe placenou práci. Cílem je také zvýšit využití pracovních schopností a zvýšit jeho motivaci.

Otázka č. 14. byla: „Máte ve firmě možnost zvyšovat si Vaši kvalifikaci?“ Pouze jedna osoba odpověděla, že ano. 66 % nemá možnost si zvyšovat kvalifikaci a 31 % spíše nemá možnost kvalifikovat se výše.

Otázka č. 15. ve znění: „Je umožňován zaměstnancům ve firmě kariérní postup?“ Opět převažuje nesouhlas a zaměstnanci si z velké většiny myslí, že je jejich pozice trvalá, a nemají možnost postoupit na lépe ohodnocenou práci.

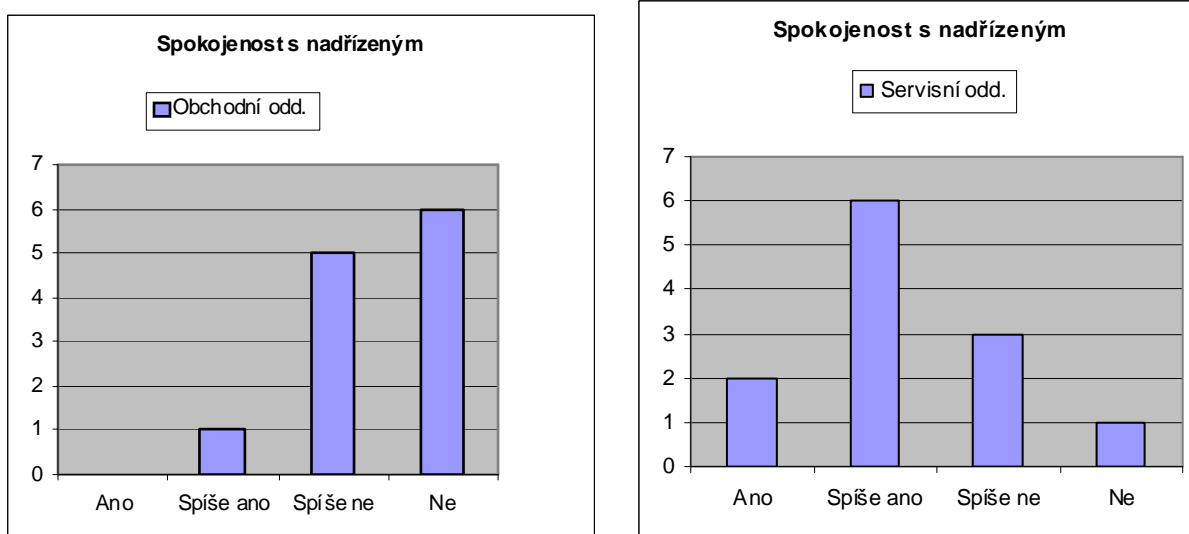


Graf 7. Je umožňován zaměstnancům ve firmě kariérní postup? [vlastní zpracování]

Seberealizace znamená činnost, která přináší vnitřní uspokojení a rozvoj osobnosti. Zaměstnanci ve firmě XY a.s. pocit seberealizace nemají. Celých 55 % nemá pocit vůbec a 30 % spíše nemá.

Spokojenost s nadřízeným

Spokojenost s nadřízeným je otázka, která se dotýká jednotlivých oddělení, a ne firmy jako celku, proto otázka byla vyhodnocena jako spokojenost s nadřízeným na servisním oddělení, obchodním oddělení a na ostatních odděleních. Spokojenost s nadřízeným ukazuje na jednotlivých odděleních velké rozdíly. Zatímco na obchodním oddělení není nikdo, kdo by byl spokojený, servisní oddělení je se svým nadřízeným spokojeno. Co se týče ostatních oddělení, je přesně polovina spíše spokojená a druhá polovina spíše nespokojena.



Graf 8. Spokojenost s nadřízeným. [vlastní zpracování]

Otázka č. 18. se ptá: předává Vám nadřízený včas všechny informace a informace o dění ve firmě? U obchodního oddělení je opět velká nespokojenost s nadřízeným, kdy 50% odpovědělo, že informace od vedení nedostává a 34 % spíše ne. Zaměstnanci obchodního oddělení nejsou vůbec informováni o dění ve firmě, často nemají ani základní informace a dochází tak k velkým problémům například se smlouvami.

Na servisním oddělení je naopak spokojenost více než poloviny respondentů. Na ostatních odděleních je 75 % zaměstnanců s poskytováním informací nespokojeno.

Další otázka zní: umí Vás nadřízený pochválit za dobrý výkon. Pochvala je důležitým motivačním prostředkem. V případě, že se jedná o obchodní oddělení, opět velká nespokojenost nadřízeným. Pouze jednoho zaměstnance nadřízený pochválil.

Servisní oddělení je spokojeno nebo spíše spokojeno. Pochvaly se nedočkali tři zaměstnanci.

Pracovníci na dalším oddělení, na účetním, personálním a asistentky jsou z větší části spíše spokojeny.

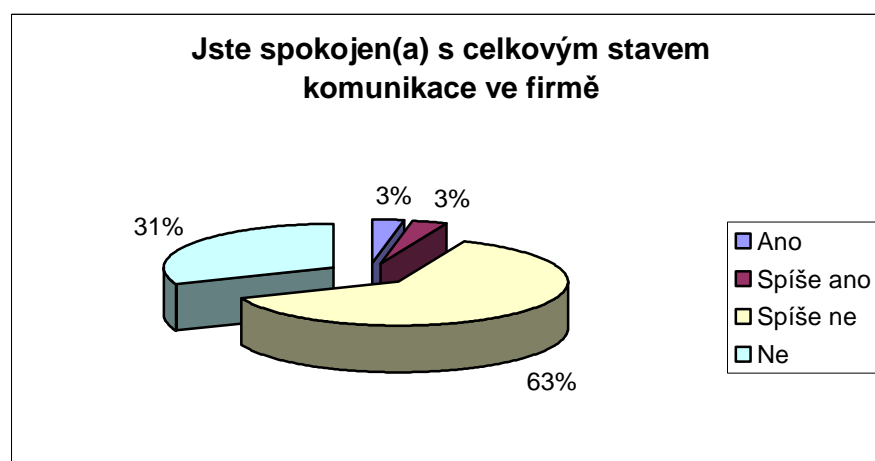
Spravedlivost nadřízeného a jeho spravedlivé zhodnocení práce zaměstnance je důležitá otázka. Obchodní oddělení se domnívá, že jejich nadřízený není spravedlivý. Že je spravedlivý si myslí 8 %. Že je nespravedlivý odpovědělo 41 %, a spíše nespravedlivý 33 %.

Umění nadchnout pro práci by měl mít každý vedoucí, který by měl umět zaměstnance motivovat a přimět k vyšším výkonům. Na obchodním oddělení takový vedoucí není, všichni zaměstnanci jsou nespokojeni. Na servisním oddělení je situace lepší. Podle 33 % zaměstnanců je nadřizený umí nadchnout, stejná část 33 % také napsala, že je nadchnout neumí. Na ostatních odděleních jsou zaměstnanci spíše nespokojeni.

Celkově lze pozitivně hodnotit pouze nadřizeného na servisním oddělení.

Komunikace

Analýza komunikace ve firmě nedopadla dobře. Komunikace probíhá většinou formou e-mailů, osobní komunikace probíhá jen minimálně. Hlavně manažeři se zaměstnanci téměř nekomunikují. Současný stav komunikace ve firmě je zřejmý na grafu. Téměř všichni zaměstnanci jsou nespokojeni.



Graf 9. Stav komunikace ve firmě. [vlastní zpracování]

Celkový stav komunikace na jednotlivých odděleních se může lišit od komunikace se zbytkem firmy. Se stavem komunikace na servisním oddělení je opět většina spokojena nebo spíše spokojena, nespokojeno je pouze 16 %.

Na obchodním oddělení je většina nespokojena. Spíše spokojeno je 33 %. Na jiných odděleních, je 25 % spokojeno, 25 % spíše spokojeno a stejné části i spíše nespokojeno a nespokojeno.

Spokojenost s vedením firmy

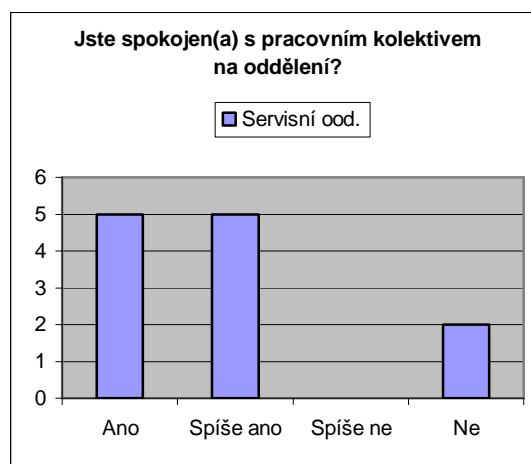
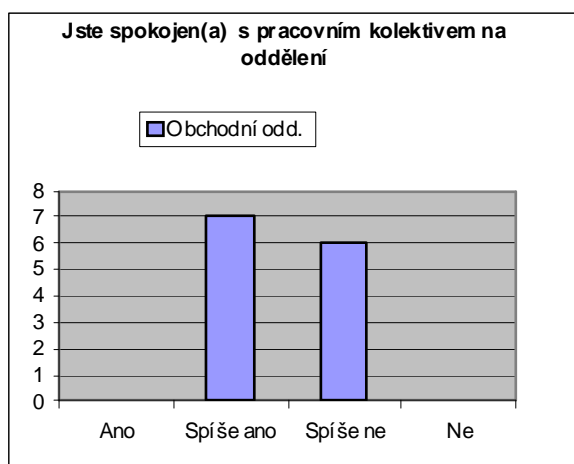
V čele firmy stojí ředitel, ovšem osoba, která firmu řídí a o všem rozhoduje, je jednatel firmy. Jednatel řeší personální věci ve firmě, obchodní záležitosti a v podstatě téměř vše musí schvalovat. S vedením firmy zaměstnanci nejsou spokojeni.

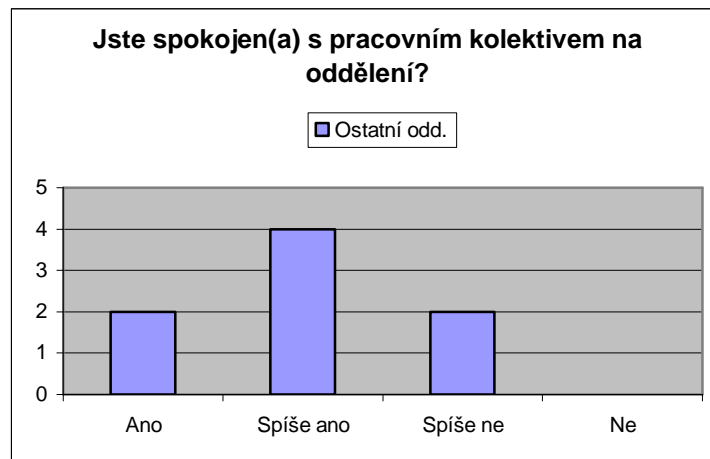
Informace a komunikace jsou pro firmu XY a.s. velkým problémem. Na další otázku, informuje Vás vedení o strategii a cílech firmy, pouze 3 % odpověděla, že ano, spíše ano 21 %, spíše ne 35 %, a 41 % ne.

Jak už bylo napsáno, jednatel ve firmě je nejdůležitější osobou. Řeší vše od personálních věcí, přes finanční a obchodní. To, že v současné době většina zaměstnanců ve firmě jednateli nedůvěřuje, je problém. Větší problém je, že ze strany jednatele nedochází k takovému jednání, aby se snažil zaměstnance získat a vzbudit v nich důvěru, spíše naopak. Průzkum ukázal, že 33 % zaměstnanců jednateli vůbec nevěří, 46 % zaměstnanců spíše nevěří, 18 % spíše důvěřuje a 3 % jednateli věří.

Spokojenost s pracovním kolektivem na oddělení

Lze konstatovat, že s pracovním kolektivem na svých odděleních jsou zaměstnanci spokojeni. S pracovním kolektivem na svém oddělení, by se dalo říct, jsou zaměstnanci spokojeni. Na servisním oddělení je o poznání větší spokojenost než na obchodním nebo ostatních odd.





Graf 10. Spokojenost s pracovním kolektivem.

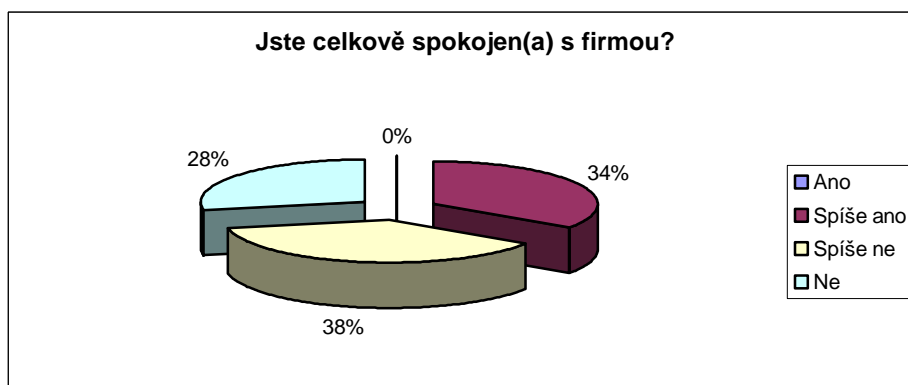
[vlastní zpracování]

Spokojenost s firmou

Pověst firmy je pro zaměstnance důležitá, pokud jsou firmě oddaní a angažují se. Oddanost se vlastně vztahuje k náklonnosti ve firmě a k loajalitě. Znamená to, jak se jedinec identifikuje s danou organizací. Pro zaměstnance je dobrá pověst firmy, pro kterou pracují, důležitá z 31 %, spíše důležitá je pro 44 %, a spíše nedůležitá pro 25 %.

Schopnost oceňovat úspěchy podniku je schopnost, která patří k zaměstnancům, kteří jsou firmě oddaní. I v tomto případě zaměstnanci odpovídají, že z 38 % je to i jejich zájem, aby byl podnik úspěšný, spíše ano 31 %, 25 % zaměstnanců úspěchy podniku nedokáže ocenit.

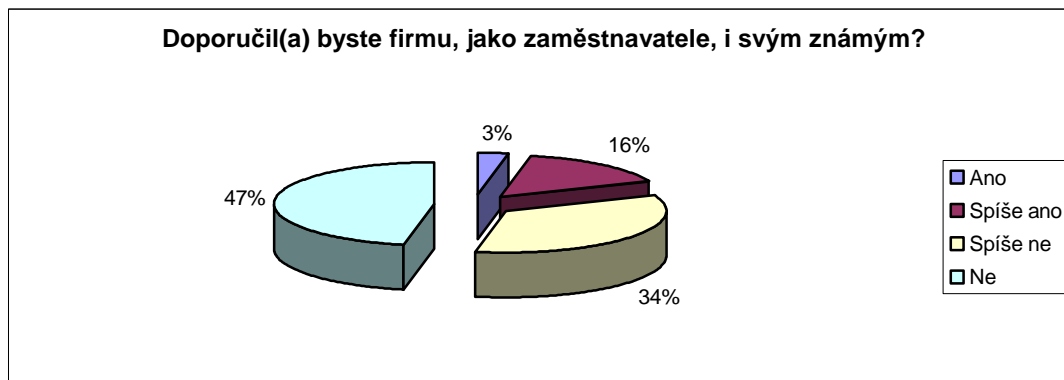
Celková spokojenost s firmou je řešena v otázce: „Jste celkově spokojen(a) s firmou?“ Nikdo z respondentů není s firmou zcela spokojen. Většina zaměstnanců je nespokojena.



Graf 11. Jste celkově spokojen (a) s firmou? [vlastní zpracování]

Stejně jako otázka: „Kdybyste měli možnost odejít z podniku, odešel bych?“ Například, když by měl zaměstnanec možnost jiné práce v jiné firmě, určitě by odešlo 43 %, spíše by odešlo 41 %.

Poslední otázka - „Doporučil byste firmu, jako zaměstnavatele svým známým?“ Dále vypovídá o nespokojenosti s firmou.



Graf 12. Doporučil (a) byste firmu jako zaměstnavatele? [vlastní zpracování]

4.4 Zhodnocení výsledků analýzy

Výsledky dotazníkového průzkumu nedopadly pro firmu dobře a zaměstnanci byli ve většině případů nespokojeni. Kdyby měli možnost jiného zaměstnání, 94 % by jich odešlo a pouze 3 % zaměstnanců by firmu doporučilo svým známým. Tyto hodnoty vypovídají o nespokojenosti s firmou.

Hlavní oblasti, ve kterých je potřeba navrhnout změny jsou tyto:

1. pracovní doba,
2. oblast finanční i nefinanční motivace,
3. oblast pracovního postupu pracovníka a kvalifikace,
4. oblast spokojenosti s nadřízeným na obchodním oddělení,
5. oblast komunikace v rámci celé firmy,
6. oblast vedení firmy.

5 PROJEKT ROZVOJE SPOKOJENOSTI

Cílem projektu je zvýšit spokojenost zaměstnanců v oblastech, ve kterých jsou zaměstnanci velmi nespokojeni. Oblasti jsem zjistila pomocí dotazníku.

5.1 Cíle projektu

Cíle projektu jsou:

- zlepšit spokojenost s prací zaměstnanců,
- zohlednit individuální požadavky zaměstnanců na pracovní dobu,
- motivovat zaměstnance pomocí finančních a nefinančních stimulů,
- zlepšit vztahy ve firmě, zvláště komunikaci a vztahy s nadřízenými a s vedením firmy.

To bude mít za následek zvýšení motivace zaměstnanců a zvýšení výkonu činnosti.

Tab. 7. Objektivně ověřitelné ukazatele. [vlastní zpracování]

Objektivně ověřitelné ukazatele projektu	Zdroje
Zvýšení zájmu o práci	Hodnocení nadřízených
Rozvoj kvalifikace a vzdělanosti ve firmě	Průzkumy ve firmě
Zvýšení spokojenosti s prací	Opakované provedení dotazníků
Zvýšení produktivity práce	Firemní statistiky
Zájem o motivační prostředky (kurzy, setkání)	Prezenční listina z kurzů

Klíčové aktivity projektu:

1. plán flexibility uspořádání práce,
2. kurz vedení lidí,
3. komunikace a informování zaměstnanců,
4. finanční a nefinanční benefity.

5.2 Návrh změn

1) Pracovní doba

Pracovní doba vyvolává mezi zaměstnanci velkou nespokojenost. Důvodem jsou neustálé změny pracovní doby, vyžadování přesčasů, které nejsou ohodnoceny, prodlužování pracovní doby od 7 do 17 hod odpoledne.

System přesčasů. Pro firmu bych navrhla pružnou pracovní dobu a plán flexibility. Firma nechce přesčasovou práci proplácet, takže plán flexibility by měl obsahovat uspořádání práce, náhradní volno za přesčasovou práci, případně dohody o omezení přesčasů.

Navrhovala bych brát větší ohledy na potřeby zaměstnanců, hlavně na matky, které díky pracovní době nemůžou vyzvedávat své děti ze školky a z kroužků.

Tab. 8. Příklady možného uspořádání pracovní doby. [vlastní zpracování]

Pružná doba	Doba povinné přítomnosti	Pružná doba
7 - 8:30	8:30 - 15:30	15:30 - 17:00

Možnost č. 1 7:00 – 15:30

Možnost č. 2 8:00 – 16:30

Možnost č. 3 8:30 – 17:00

Pružná pracovní doba zabezpečí, aby práce byla vykonávána efektivně a v nejvyšší možné kvalitě, ale umožní pracovníkům dohodnout se v rámci daných možností na takovém umístění pracovní doby, které by co nejvíce respektovalo jednotlivé pracovníky a potřeby jejich rodin.

- Pružná pracovní doba je vhodná pro všechny stále zaměstnance.
- Úřady jsou otevřené od 8 do 17:00 (zaměstnanci mohou využívat pružné pracovní doby k vyřizování různých záležitostí na úřadech).
- Na oběd je půlhodinová přestávka.
- Individuální řešení pracovní doby by se mělo minimálně měsíc předem odsouhlasit vedoucím.

2) Oblast finanční a nefinanční motivace

Mzda: Zaměstnanci ve firmě nejsou spokojeni se svojí mzdou.

Mzda je tvořena ze zákonné minimální mzdy a prémie. Zaměstnanci přesně neví, podle čeho je systém prémie nastaven, a zda vůbec prémie dostanou.

Zaměstnanci si také myslí, že mzda neodpovídá jejich pracovním výkonům.

Firma XY a.s. by se měla zabývat těmito oblastmi:

- úrovní mezd a platů v porovnání s ostatními organizacemi a situací na trhu práce a ve vztahu k úspěšnosti podniku
- přiblížit zaměstnancům vnitřní strukturu mezd a platů, a část mzdy, která vychází z hodnocení práce
- zabývat se zaměstnaneckými výhodami a příplatky
- zabývat se výběrem jednotlivých typů odměn

Mzdová struktura poskytuje spravedlivý a vnitřně vyvážený základ pro motivování a odměňování zaměstnanců. Pokud by si firma vytvořila tento logický rámec, a pokud by v něm byla realizovaná spravedlivá politika odměňování, byla by přiblížena vnitřní struktura mezd a docházelo by ke zvýšení motivace. To hlavně proto, že struktura by sdělovala výdělkové možnosti, které jsou dosažitelné. Mzdová struktura by měla umožnit organizaci uznat a správně odměnit lidi podle významu jejich práce nebo role, výkonu, přínosu, dovednosti a schopnosti.

Benefity Zaměstnanci jsou také nespokojeni s firemními benefity, a myslí si, že množství benefitů, které dostávají, je nedostačující. Průzkum ukázal, že pro zaměstnance jsou nejdůležitější příspěvky na obědy, na část obědu zaměstnavatel přispívá. Další prostředky, které mohou významně ovlivnit motivaci a spokojenost, je podle zaměstnanců penzijní připojištění, příspěvek na dovolenou a jazykové kurzy.

Nabídka zaměstnaneckých výhod by se měla rozšířit o:

- 3) Penzijní systémy jsou obecně považované za nejdůležitější zaměstnanecké výhody. Penzijní fond je tvořen z příspěvků zaměstnavatelů na důchod. Většinou probíhá tak, že zaměstnavatel odvádí procentuální část platu na penzijní pojištění.

Sjednání penzijního připojištění je velmi výhodné pro firmu, protože výdaj firmy na jednoho zaměstnance je až do výše 24 000,- ročně daňově uznatelný výdaj, ale je třeba, aby příspěvek byl upraven ve vnitřních předpisech

Návrh penzijního připojištění vychází z průměrné mzdy ve firmě 21 000,- a příspěvkem 500,- od zaměstnavatele. Tabulka srovnává rozdíl mezi situací, kdyby za-

městnavatel navýšil mzdu o 500,- nebo platil penzijní připojištění stejnou částku. Tabulka představuje situaci, že pokud se zaměstnanci zvýší hrubá mzda o 500, čistá mzda se změní o 340. Pokud ale stejnou částku zašle zaměstnavatel na penzijní připojištění, změna čisté mzdy je celých 500. Celkový příjem zaměstnance se tedy zlepší o 1920,- ročně, než kdyby zaměstnavatel zvolil metody zvýšení hrubé mzdy o 500,-

Tab. 9. Srovnání výhod penzijního připojištění ve firmě. [vlastní zpracování]

ZAMĚSTNANEC	Aktuální hrubá mzda	Zvýšení hrubé mzdy o 500,- Kč	Příspěvek na PP 500,- Kč
Hrubá mzda zaměstnance	21 000	21 500	21 000
Příspěvek na penzijní přip.	0	0	500
Čistý příjem zaměstnance	17 420	17 760	17 920
Rozdíl (měsíčně v Kč)		340	500
Rozdíl (ročně v Kč)		4 080	6 000
Výhoda z čerpání části odměny formou příspěvku na PP (ročně, Kč):			1 920

- 4) Dalším nefinančním benefitem by mohly být jazykové kurzy, které jsou běžně provozované v ostatních firmách, a to kurz anglického jazyka pro vybrané zaměstnance.
- 5) Dále bych za velké množství přesčasů, které firma bezplatně vyžaduje, navrhovala jeden týden dovolené navíc. Různé firemní benefity mohou velmi zvýšit motivaci zaměstnanců pracovat a jejich chuť podávat vyšší výkony.
- 6) Odměna za počet let strávených ve firmě, za každých pět let ve firmě bych navrhla mimořádnou odměnu 500,- Kč.
- 7) Bonus za nulovou nemocnost by dostal zaměstnanec, který nebyl ani jednou za rok nemocný.
- 8) Odměna za nové nápady, na marketingové akce.

3) Oblast kariérního postupu

Dotazník ukázal, že většina zaměstnanců není spokojena s tím, že nemají možnost zvyšovat si kvalifikaci a není jim umožněn pracovní postup.

Hlavním cílem by při povyšování pracovníků v podniku mělo být:

- umožnit vedení obsadit vyšší funkce nejtalentovanějšími lidmi v podniku,

- a poskytnout pracovníkům příležitost posunout svou kariéru v podniku dopředu v souladu s existujícími příležitostmi,
- volné funkce by měly být inzerovány uvnitř organizace,
- příležitosti k povýšení by měly být otevřené všem.

Ve firmě často k povyšování zaměstnanců nedochází, spíše jsou na uvolněné pozice přibíráni noví zaměstnanci. Firmě lze doporučit vytvoření vlastního systému pro povyšování. S touto politikou by zaměstnanci měli být obeznámeni.

Zvyšování kvalifikace a seberealizace

Mým doporučením je nechat zaměstnancům větší volnost rozhodování. Toto by mohlo vést k seberealizaci a pocitu důležitosti u zaměstnanců, následně by mohli přebírat i další činnosti a to by jim mohlo zajistit například i postup. Rozvoj pracovních schopností by se měl orientovat do dvou směrů:

- prohlubování pracovních schopností a
- rozšiřování pracovních činností.

Odborná příprava zaměstnanců v administrativě by také mohla zahrnovat:

- školení,
- odborné semináře a konference,
- rotace funkcí.

Pocit hrdosti na sebe samého určitě zvýší spokojenost zaměstnanců

4) Spokojenost s nadřízeným

S prací nadřízeného je velmi nespokojeno obchodní oddělení. Nadřízení na odděleních kromě servisního oddělení, nepředávají všechny informace, neumí pochválit, neumí zhodnotit výkon a neumí nadchnout do práce.

Vedoucí v pracovní skupině by měl plnit a umět skloubit dvě role:

- plnění zadaného úkolu,
- udržování efektivních vztahů mezi sebou, skupinou a pracovníky ve skupině.

Pro firmu XY a.s. bych doporučovala:

- Zavést vnitřní struktury na oddělení – aby zaměstnanci znali cíle skupiny a způsoby při koordinování zaměstnanců. Dále také způsob, jakým jsou hodnoceni.
- Změnit chování vedoucích tak, aby měli úctu ke svým zaměstnancům a udržovali vnitřní harmonii a spokojenost. Úkolem je držet skupinu pohromadě. Vedoucí tedy musí začít s vytvářením týmového ducha a morálky.
- Vedoucí na obchodním oddělení neumí správně vést zaměstnance, motivovat je a zaměstnance za dobrý výkon nepochvává.

Řešením, kde se vedoucí naučí správně vést lidi, je seminář. Vedoucí na obchodním oddělení, kteří by se semináře měli zúčastnit, jsou tři. Je to vedoucí asistentek obchodního oddělení, vedoucí obchodních zástupců a také vedoucí účetního oddělení.

Nejvhodnějším seminářem, který by mohl vyřešit problémy, bych doporučila seminář od firmy Tutor v délce trvání dvou dnů s názvem Vedení lidí.

Co nabízí kurz?

- Komunikační techniky a dovednosti, struktura komunikace.
- Motivační proces zaměstnanců.
- Vlastnosti, které jsou projevem dobrého manažera.
- Harmonizace všech činností, vedoucí k dosažení všech cílů.
- Týmová komunikace v praxi.
- Role, která souvisí s vedoucím a řídicím postavením.
- Fungování zpětné vazby.
- Systémové vedení lidí.

Cílem kurzu je:

- Zdokonalit se a získat schopnosti vedoucího pracovníka,
- vést lidi, spolehlivým a efektivním způsobem,
- naučit se směřovat lidi při práci k samostatnosti a splnění cílů,
- naučit se vhodně a odborně motivovat podřízené,
- dosahovat zlepšení svých pracovních výsledků,

- naučit se komunikovat se zaměstnanci jasným a přesným způsobem,
- aby podřízení byli s vedením spokojeni.

5) Komunikace ve firmě

Komunikace ve firmě byla zhodnocena spíše negativně. Hlavně ve firmě je nespokojenost s vedením firmy, která téměř nepodává žádné informace zaměstnancům. Procesy komunikace, uskutečňující se v organizaci, mají významný vliv na to, jak organizace funguje. Firma XY a.s. používá při komunikaci především elektronické prostředky (E-mail), které sice podporují rychlý tok informací, ale omezují interakci tváří v tvář, která je často nejlepším způsobem, jak něčeho dosáhnout.

Komunikace ve firmě by měla být průhlednější a transparentnější.

Firma XY a.s. by měla zaměstnancům sdělovat tyto informace, aby znali a pochopili:

- politiku odměňování – jak se stanovuje struktura mezd, možnosti platového postupu případně zaměstnaneckých výhod,
- mzdovou strukturu – strukturu mzdy, z čeho se skládá, jak jednotlivých složek dosáhnout, jsou informace, které zaměstnanci nemají.
- metody zařazování prací do tříd a jejich přeřazování, protože zaměstnanci neví podle čeho je jejich práce hodnocena,
- platový postup - informace o tom, jak se mzdy zvyšují v rámci mzdové struktury.

Zaměstnanci ve firmě nejsou přiměřeně a včas informováni o všem, co by je mohlo v organizaci zajímat. Existuje spousta způsobů jak informovat zaměstnance:

- podnikové noviny,
- vnitřní počítačová síť – intranet,
- nástěnky,
- oběžníky,
- pracovní porady, shromáždění zaměstnanců,
- společenské akce,
- informace od přímého nadřízeného.

Ve firmě, především na obchodním oddělení, sdělování informací neprobíhá. Jednou týdně je porada vedení firmy (ředitel, jednatel, vedoucí jednotlivých úseků, manažeři). I když jsou na poradách probírány informace, které se činnosti obchodního oddělení týkají, nikdo informace zaměstnancům nesdělí.

V této oblasti bych navrhovala zavedení pravidelných porad, kde bude přímý nadřízený informovat zaměstnance o situaci ve firmě. Pokud by nebylo možné ve firmě zavedení porad, navrhovala bych zřízení firemní nástěnky, která by obsahovala všechny důležité informace. Nástěnku bych umístila na chodbě a měla by obsahovat všechny informace o společnosti a informace, které zaměstnance zajímají.

Velmi používané jsou u ostatních firem počítačové sítě **intranet**. Každý zaměstnanec má své heslo a přihlašuje se do vnitřní sítě a čte si informace o prodejních akcích, zprávy z porady a informace o dění ve firmě. Jelikož celá firma XY a.s. včetně dceřiných společností má 250 zaměstnanců, byla by síť intranet jistě velkou výhodou při komunikaci.

Tab. 10 Návrh sítě intranet[vlastní zpracování]

Fáze	Položka
1.	Úvodní analýza
2.	Grafický návrh
3.	Tvorba XHTML šablon
4.	Personální modul
5.	Direct mail

Návrh sítě intranet byl zpracován firmou Bestsite s.r.o. Intranet bude zaveden do cca 150 PC. Dělníci a pracovníci pracující ve skladech, budou mít možnost podívat se na stránky v společenských prostorách firmy, kde bude třeba umístit PC (není potřeba kupovat nový, firma má dost volných počítačů po bývalých zaměstnancích). Firma má svůj vlastní server, kde bude intranet umístěn a vlastní webové stránky, kde bude možno se přihlásit.

- Úvodní analýza je prvním bodem, kdy se určí přesná cena podle velikosti projektu.
- Grafický návrh a jeho cena, se bude odvíjet podle počtu grafických prvků.
- Tvorba XHTML šablon.

- Personální modul je velmi výhodný pro firmu XY. Jde o modul, který poskytuje správu nad uchazeči o zaměstnání, automaticky třídí došlé e-maily a provádí kompletní administraci.
- Direct mail je další modul, který firma využije. Jelikož firma používá při rozesílání direct mailů externí firmu NWT computer, a direct maily rozesílá často, i dvakrát nebo třikrát do měsíce. Maily směřují většinou velkému počtu respondentů, a to až několik tisíc. Firma by si tak mohla rozesílání zajistit a organizovat sama, a to bez dodatečných nákladů. Další výhodou tohoto programu je tvorba statistik, kterou opět firma využije, protože statistiky velmi používá. V modelu jdou vytvářet i data-báze příjemců a html e-maily.

6) Vedení firmy

Zaměstnanci s vedením firmy, jednatelem spokojeni nejsou, nevěří mu a nejsou spokojeni s tím, že vedení firmy jim neposkytuje žádné informace. Velmi dobrou možností, jak zvýšit komunikaci je poznání svých zaměstnanců a podřízených a to například na neformálních setkáních. Jako aktivitu, která by byla pro všechny zábavná, bych navrhovala bowling, alespoň jednou za 6 měsíců.

Aby vedení firmy mohlo zjistit připomínky zaměstnanců, doporučovala bych umístit ve firmě schránku na dotazy a připomínky.

5.3 Personální obsazení

Za celý projekt by měla být odpovědná personalistka, a s ní by měly spolupracovat dvě asistentky ředitele a jednatele.

Při vytváření penzijního připojištění se bude spolupracovat s odpovědnou osobou sjednávající pojištění.

Při zřizování sítě internet bude opět nutná spolupráce s pracovníkem externí firmy. Informace budou zprostředkovány na poradách jednotlivým vedoucím.

5.4 Časová náročnost projektu

Celý projekt se bude skládat ze čtyř částí z přípravné části, zkušební fáze, zavedení celoročního projektu a fáze kontroly výsledků projektu. Podrobný rozpis všech činností včetně síťového grafu v programu je uveden v příloze.

Přípravná fáze

Přípravná fáze je první částí, v délce trvání tři týdny. Během této fáze dojde k informování zaměstnanců, sestavení projektového týmu, setkání s účetní, příprava tabulek a vyhodnocení přípravné fáze.

Informování zaměstnanců bude probíhat pomocí vedoucích oddělení. Tabulky budou zpracovány členem týmu v programu Excel.

Na závěr přípravné činnosti se provede kontrola všech činností.

Zkušební fáze

Po úspěšném ukončení přípravné fáze bude zahájena fáze zkušební. V této fázi budou zahájeny všechny činnosti v délce trvání 7 měsíců a následně tyto činnosti budou vyhodnoceny z hlediska časové, finanční a personální náročnosti. Je třeba získat zpětnou vazbu na projekt.

Celoroční projekt

Celoroční projekt bude zaveden po úpravách zjištěných ze zkušební fáze, jinak bude obsahovat stejné činnosti jako zkušební fáze.

Kontrola projektu

Na závěr projektu se provede kontrola činností, aby se zjistilo, jestli byly provedeny všechny činnosti, zda některé aktivity nejsou zbytečné a zda splňují časový plán nebo je potřeba se některým činnostem věnovat méně a některým více. Nejdůležitější je zjištění změn před začátkem projektu a po zavedení změn. Vyhodnocení může být provedeno pomocí hodnotících pohovorů, které povede vedoucí oddělení se zaměstnankyněmi, nebo opakovaným rozdáním dotazníku.

Tab. 11. Časové rozvržení projektu [vlastní zpracování]

Etapa projektu	Časové rozmezí
Přípravná fáze	Květen 2010
Zkušební fáze	Červen 2010 – prosinec 2010
Celoroční projekt	Leden 2011 – prosinec 2011
Kontrola a vyhodnocení projektu	Prosinec 2011

- A – informování zaměstnanců (1 týden),
- B – příprava tabulek (1 týden),
- C – vyhodnocení přípravné fáze, kontrola (1 týden),
- D – zajištění jazykových kurzů (2 týdny),
- E – vytvoření plánu flexibility (2 týdny),
- F – vytvoření systému penzijního připojištění (2 týdny),
- G – vytvoření sítě intranet (6 týdnů),
- H – vytvoření plánu povyšování (2 týdny),
- I – kurz vedení lidí (1 týden),
- J – vytvoření mzdové struktury (2 týdny),
- K – vytvoření systému odměn (4 týdny),
- L – společná aktivita bowling (1 týden),
- M – zhodnocení zkušební fáze, úpravy (3 týdny).

Celková délka zkušební fáze je 7 měsíců. Návaznost jednotlivých kroků je uvedena v síťovém grafu

5.5 Ekonomická náročnost projektu

Rozpočet projektu za jeden rok

Finanční plán by měl zahrnovat tyto položky:

- jazykový kurz angličtiny,
- síť intranet,
- seminář vedení lidí,
- odměna za nové nápady,
- bonus za nulovou nemocnost,
- bonus pro déle pracující pracovníky,
- schránka na připomínky,
- bowling.

1) Jazykový kurz angličtiny

Jako poskytovatele firemních kurzů jsem vybrala firmu Maximum v Kroměříži. Výhodou je, že pracovník jazykové agentury dochází ve stanovený čas do firmy. Vybrala jsem kurz angličtiny, která je ve firmě nejpoužívanější. Pro jazykové kurzy jsem počítala se skupinou 25 lidí, kteří přicházejí s angličtinou do kontaktu. Cena za jednu osobu a na poleť je 2 tis. Kč.

Cena jazykového kurzu je 50 000,-

2) Síť intranet

Tab. 12. Finanční návrh sítě intranet [vlastní zpracování]

Položka	Cena
Úvodní analýza	20 000 Kč
Grafický návrh	5 000 Kč
Tvorba XHTML šablon	10 000 Kč
Personální modul	30 000 Kč
Direct mail	20 000 Kč
Celkem	85 000 Kč

Cena sítě intranet celkem 85 000,-

3) Seminář vedení lidí

Nejvhodnější seminář, který by pokrýval požadavky na vedoucí, je od firmy Tutor, který zahrnuje vše potřebné. Seminář trvá dva dny a koná se v Brně. Při účasti tří pracovníků ze

stejně firmy je poskytována sleva 5%. Konečná cena na jednoho člověka 5449,- Kč, pro tři zaměstnance tedy 16 339,- Kč. Je nutné také počítat s cenou za ubytování na jednu noc v hotelu, za cestu a stravu, jsou celkem další náklady 5 000,-

Cena semináře (včetně slevy), dopravy a ubytování je 21 339,- Kč.

4) Odměna za nové nápady

Odměna za návrh marketingové akce, případně za návrh zviditelnění firmy by byla 500,- Kč pro zaměstnance, a to jednou měsíčně za nejlepší nápad.

Náklady na odměnu 6000,- ročně

5) Bonus na nulovou nemocnost

Vypláceno v prosinci zaměstnancům, kteří nebyli nemocní ani jeden den a to po celý rok. Odměna pro jednoho zaměstnance 500,- Celkem vyhrazeno na odměny cca 10 500,-

Cena 10 500,-

6) Odměna za roky strávené ve firmě

Za každých pět let ve firmě odměna 500 Kč. Celkem vyhrazeno každý rok 10 000,-

Cena 10 000,-

7) Schránka na připomínky

Náklady na nákup a instalaci vhodné schránky:

Cena 200,- Kč

8) Firemní akce bowling

Bowling pořádat nejméně jednou za půl roku. Třeba zamluvit alespoň dvě dráhy. V případě nezájmu firmy o příspěvek navrhuji rozpočítat cenu mezi hrající zaměstnance. Cena je 180,-Kč za 1 dráhu/ hod.

Cena 1360,- za 2 dráhy/2hod za rok

Celkem 184 399,- Kč

Tab. 13. Finanční náročnost projektu na 1 rok. [vlastní zpracování]

č.	Činnost	Cena
----	---------	------

1.	Jazykový kurz angličtiny	50 000 Kč
2.	Intranet	85 000 Kč
3.	Seminář vedení lidí	21 339 Kč
4.	Odměna za nové nápady	6 000 Kč
5.	Odměna za nulovou nemocnost	10 500 Kč
6.	Odměna za počet let strávených ve firmě	10 000 Kč
7.	Schránka na připomínky	200 Kč
8.	Bowling	1 360 Kč
	Celkem	184 399 Kč

5.6 Rizika projektu

Rizika, která mohou ovlivnit průběh nebo úspěch projektu jsou:

- Nedodržení časového harmonogramu – je nutné brát ohledy na termíny projektu, aby ke zpoždění nedošlo.
- Cena, která převyšší finanční prostředky uvolněné na projekt. Z důvodu finanční krize ve firmě tato situace může nastat. Firma XY a.s. neinvestuje v současné době žádné prostředky do zvyšování motivace. Eliminovat toto riziko se snažím co nejnížší cenou projektu a snahou, aby bylo v projektu vysvětleno, že motivace může zvýšit produktivitu práce a tím i zisk firmy.
- Riziko nezájmu o aktivity na zvýšení motivace z řad zaměstnanců.

Toto riziko bylo sníženo tím, že ještě před zavedením projektu, byl proveden průzkum, o které aktivity na zvýšení motivace mají zaměstnanci zájem.

- Riziko, že projekt nesplní svůj účel.

Riziko, že projekt nesplní svůj účel, je velmi malé. Zavedení jakékoliv podpory motivace k práci, bude mít za následek zlepšení.

Tab. 14. Pravděpodobnost vzniku rizik. [vlastní zpracování]

Označení rizika	Druh rizika	Pravděpodobnost	Míra závažnosti rizika
-----------------	-------------	-----------------	------------------------

1.	Nedodržení časového harmonogramu	3	4
2.	Nedodržení finančního plánu	2	4
3.	Nezájem z řad zaměstnanců	1	3
4.	Projekt nesplní svůj účel	1	5

Škála pravděpodobnosti vzniku rizik

1 – minimální pravděpodobnost,

2 – nízká pravděpodobnost,

3 – střední pravděpodobnost,

4 – větší pravděpodobnost,

5 – vysoká pravděpodobnost.

Škála míry závažnosti

1 – minimální závažnost,

2 – nízká závažnost,

3 – střední závažnost,

4 – větší závažnost,

5 – vysoká závažnost.

5.7 Přínosy projektu

Kromě rizik přináší projekt i přínosy. Mezi tyto přínosy patří zvýšení kvality práce, zvýšení loajality zaměstnanců k firmě, snížení fluktuace zaměstnanců, snížení nemocnosti, zvýšení motivace a radost zaměstnanců z práce.

Tyto přínosy nejsou lehce definovatelné. Lze je sledovat například na zvýšení produktivity práce, snížení nemocnosti, snížení odcházejících pracovníků, snížení počtu stížností od zaměstnanců atd.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vytvořit projekt, který měl za úkol zvýšit spokojenost zaměstnanců ve firmě XY a.s.

V teoretické části byla popsána spokojenost zaměstnanců, jak jí dosahovat, motivaci a způsoby, jak motivovat podřízené.

V praktické části byla provedena analýza pomocí dotazníkového šetření, která zjistila, že zaměstnanci jsou nespokojeni s pracovní dobou, nedostatek motivačních nástrojů, neinformovanost zaměstnanců, chybějící ocenění, pochvala a nepřesně nastavený motivační systém.

V projektové části byly slabé stránky řešeny navržením vhodného projektu pro firmu XY a.s., který měl za úkol zlepšit spokojenost zaměstnanců pomocí různých motivačních metod.

Projekt zahrnuje tyto motivační metody: plán flexibility pro pracovní dobu, který by lépe respektoval potřeby zaměstnanců, rozšíření motivačního systému o penzijní připojištění, jazykové kurzy angličtiny, mimořádná odměna za pět let strávených ve firmě, bonus za nulovou nemocnost, odměna za nové nápady, školení a rotace funkcí, přiblížení mzdové struktury, kurz vedení lidí pro vybrané zaměstnance, komunikace pomocí vnitřní sítě intranet a také pořádání pravidelných porad a společenské akce například bowling.

V projektu byla stanovená personální náročnost, kdy se počítá s účastí na projektu personalistky, dvěma asistentkami a externími pracovníky například z oblasti IT.

Projekt se skládá ze čtyř částí, a to z přípravné fáze, zkušební fáze, zavedení celoročního projektu a fáze kontroly výsledků průzkumu.

Všechny metody a postupy byly navrženy v souladu s finančním omezením firmy a s nejnižšími náklady.

Do budoucna by firma měla brát větší ohledy na potřeby zaměstnanců, motivovat je, a chovat se eticky. Protože tak jak se chová firma k zaměstnancům, tak se budou zaměstnanci chovat k firmě a zákazníkům.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha : Prospektum, 1994. 410 s. ISBN 80-7175-010-7.
- [4] BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2003. 90 s. ISBN 80-7226-873-2.
- [5] DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. *Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, spol. s r.o., 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [6] KATCHER, B., SNYDER, A. *30 důvodů, proč zaměstnanci nenávidí své vedoucí*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2009. 205 s. ISBN 978-80-251-1922-8.
- [7] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Management press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
- [8] MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. aktualiz. vyd. Praha : Grada Publishing spol. s r.o., 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [9] NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1997. 270s. ISBN 80-200-0592-7.
- [10] NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. 2. vyd. Praha : Academia, 1997. 336 s. ISBN 80-200-0628-1.
- [11] NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.
- [12] NOVÝ, I. *Sociologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing spol. s r.o., 1997. 168 s. ISBN 80-7169-433-9.
- [13] PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 232 s. ISBN 80-7169-434-7.

- [14] VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. Aplikovaná sociální psychologie : Člověk a sociální instituce. 1. vyd. Praha : Portál, s.r.o., 1998. 383 s. ISBN 80-7178-269-6.

Internetové zdroje:

- [15] *Pracovní spokojenost - mnohorozměrný pojem*. [online]. [cit.2010-01-22]. Dostupný z WWW: <http://www.branavzdelani.estranky.cz/clanky/clanky/pracovni_spokojenost--mnohorozmerny-pojem>.

- [16] Tutor – vedení lidí. [online]. [cit. 2010-02-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/vedeni-lidi/BK0069046>>

Ostatní zdroje:

- [17] Firemní dokumentace: interní materiály firmy

- [18] Firemní materiály: externí materiály firmy

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr.1. Motivační proces.	17
Obr. 2. Maslowova teorie potřeb.	19
Obr. 3 Kauzální vztah k pracovní spokojenosti	39
Obr. 4. Organizační struktura firmy	50

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Motivátory a frustrátory	22
Tab. 2. Maslowova a Herzbergova teorie – rozdíly	23
Tab. 3. Příčiny úspěšnosti a neúspěšnosti.	42
Tab. 4. Vývoj počtu zaměstnanců	51
Tab. 5. Časový harmonogram průzkumu	55
Tab. 6. Důležitost benefitů.	61
Tab. 7. Objektivně ověřitelné ukazatele.	68
Tab. 8. Příklady možného uspořádání pracovní doby.	69
Tab. 9. Srovnání výhod penzijního připojištění ve firmě.	71
Tab. 10 Návrh sítě intranet	75
Tab. 11. Časové rozvržení projektu	78
Tab. 12. Finanční návrh sítě intranet	79
Tab. 13. Finanční náročnost projektu na 1 rok.	80
Tab. 14. Pravděpodobnost vzniku rizik.	81

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Útvar ve kterém pracuji.	57
Graf 2. Celková spokojenost s prací.	58
Graf 3. Přemýšlel(a) jste, že v neblízké době změníte zaměstnání?	58
Graf 4. Jste spokojen(a) s pracovní dobou?	59
Graf 5. Jste spokojen(a) s výší platu?	60
Graf 6. Je množství benefitů, které firma nabízí dostačující?	61
Graf 7. Je umožňován zaměstnancům ve firmě kariérní postup?	62
Graf 8. Stav komunikace ve firmě.	64
Graf 9. Stav komunikace ve firmě.	64
Graf 10. Spokojenost s pracovním kolektivem.	66
Graf 11. Jste celkově spokojen(a) s firmou?	66
Graf 12. Doporučil(a) byste firmu jako zaměstnavatele?	67

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Dotazník
- P II Závěrečná zpráva
- P III Časový harmonogram
- P IV Síťový graf

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK.

Vážení pracovníci,

jsem studentkou Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity T. Bati ve Zlíně. Za téma diplomové práce jsem si vybrala projekt hodnocení spokojenosti zaměstnanců ve Vaší firmě.

Prosím Vás o vyplnění dotazníku, který bude sloužit pro účely mé diplomové práce, a informace z něho vyplývající nebudou užity k jiným účelům.

U každé otázky vyberte jednu odpověď, která vyjadřuje Váš názor, a tuto odpověď označte křížkem.

Předem Vám děkuji za ochotu a spolupráci.

1. Pohlaví

- Muž Žena

2. Věk

- Do 30 let Od 30 do 50 let Nad 50 let

3. Délka trvání pracovního poměru ve firmě.

- Do 5 let Do 10 let Nad 10 let

4. Útvar, ve kterém pracuji

- Obchod Servis Jiný

5. Jste celkově spokojen (a) s prací, kterou vykonáváte?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

6. Přemýšlel (a) jste, že v nejbližší době změníte zaměstnání?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

7. Jste spokojen (a) s pracovním prostředím?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

8. Jste spokojen (a) s pracovní dobou?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

9. Jste spokojen (a) s výší platu?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

10. Odpovídá výše Vaší mzdy, Vaším pracovním výkonům?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

11. Je pro Vás dostatečně motivující systém vývoje mzdy a mzdových bonusů?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

12. Je množství benefitů, které nabízí firma dostačující?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

13. Jakým benefitům ve firmě byste dal (a) přednost?

(označte číslo od 1 do 5, 1 = nejméně důležité 5 = nejvíce důležité)

- Příspěvek na vzdělávání, jazykové kurzy 1 2 3 4 5
- Příspěvek na zdravotní péči, rehabilitace, masáže 1 2 3 4 5
- Příspěvek na dovolenou 1 2 3 4 5
- Permanentky do fitness centra a na plavecký bazén 1 2 3 4 5
- Penzijní připojištění 1 2 3 4 5
- Životní pojištění 1 2 3 4 5
- Příspěvek na obědy 1 2 3 4 5
- Vstupenky na kulturní události 1 2 3 4 5
- Příspěvek na dopravu 1 2 3 4 5

14. Máte ve firmě možnost zvyšovat Vaši kvalifikaci?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

15. Je umožňován zaměstnancům ve firmě kariérní postup?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

16. Máte ve firmě pocit seberealizace?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

17. Jste spokojen (a) s prací Vašeho nadřízeného?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

18. Předává Vám nadřízený včas všechny informace a informace o dění ve firmě?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

19. Umí Vás nadřízený pochválit za dobrý výkon?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

20. Umí Váš nadřízený spravedlivě zhodnotit kvalitu Vašeho výkonu?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

21. Umí Váš nadřízený nadchnout do práce?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

22. Jste spokojen (a) s celkovým stavem komunikace ve firmě?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

23. Jste spokojen (a) se stavem komunikace na Vašem oddělení?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

24. Jste spokojen (a) s vedením společnosti?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

25. Informuje Váš vedení o strategii a cílech firmy?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

26. Důvěřujete vedení společnosti – jednatelem?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

27. Jste spokojen (a) s pracovním kolektivem na oddělení?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

28. Je pro Váš důležitá dobrá pověst firmy?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

29. Oceňujete úspěchy podniku? Je to i Váš zájem?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

30. Jste celkově spokojen (a) s firmou?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

31. Kdybyste měl (a) možnost odejít z podniku, odešel (šla) bych.

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

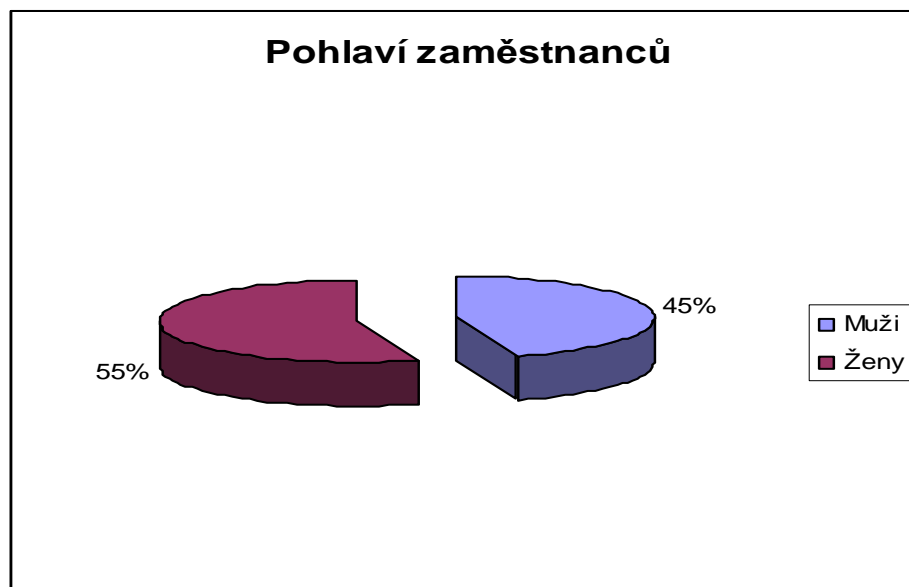
32. Doporučil (a) byste firmu, jako zaměstnavatele, i svým známým?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

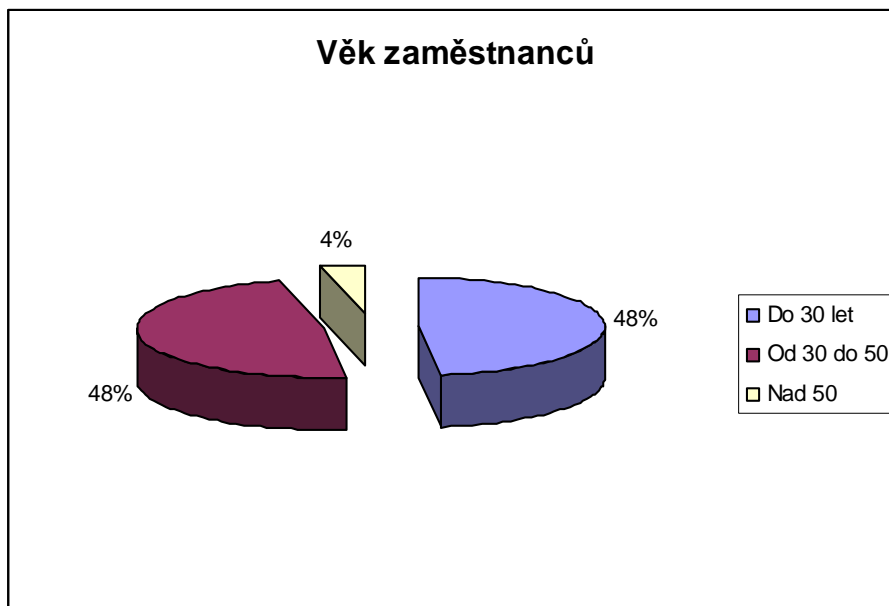
P II ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

Hodnocení spokojenost zaměstnanců firmy XY a.s.

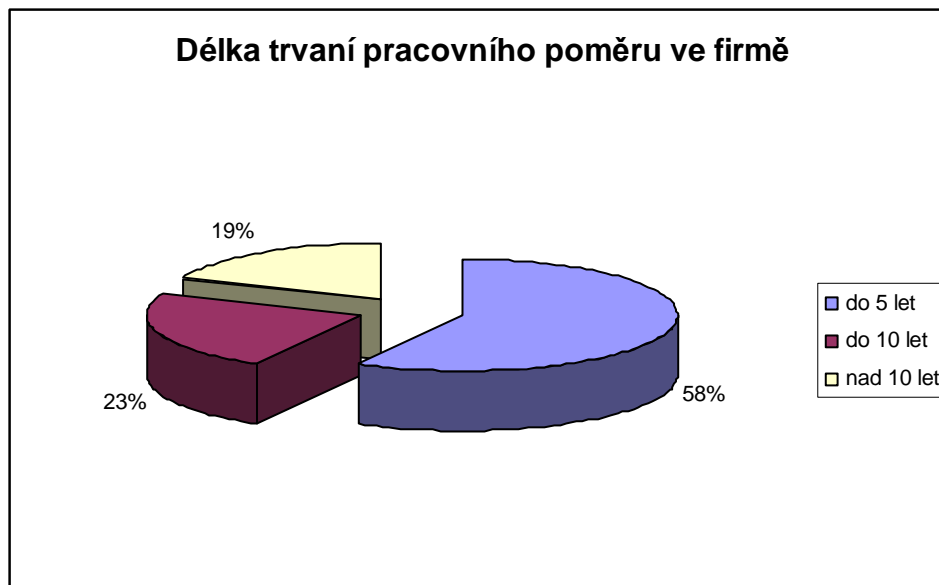
1. Pohlaví



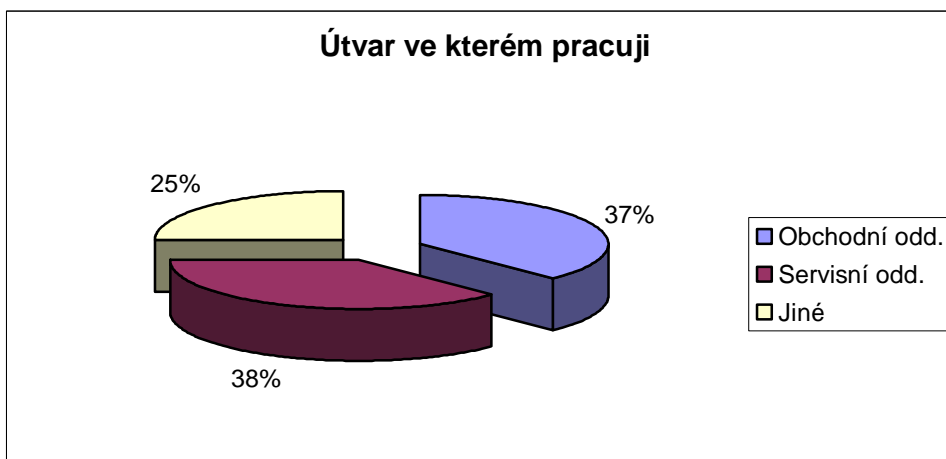
2. Věk



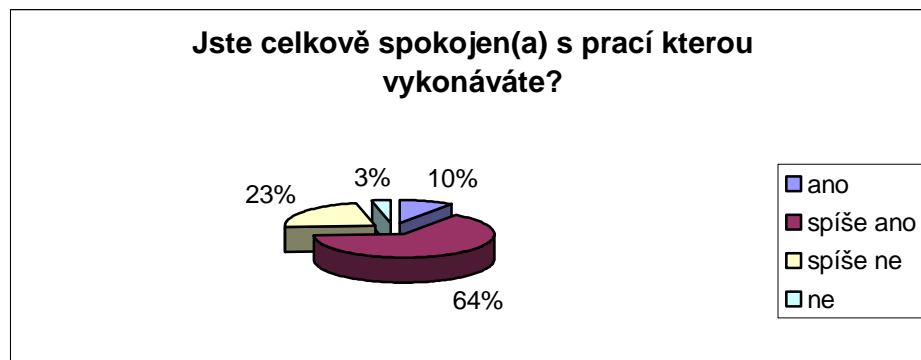
3. Délka trvání pracovního poměru ve firmě.



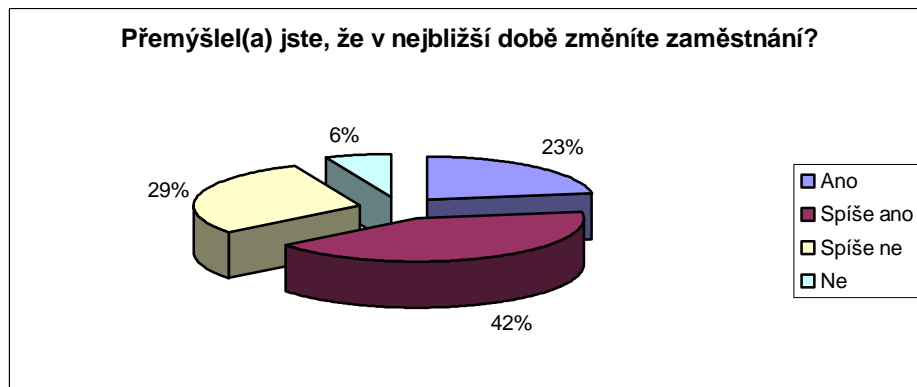
4. Útvar, ve kterém pracuji



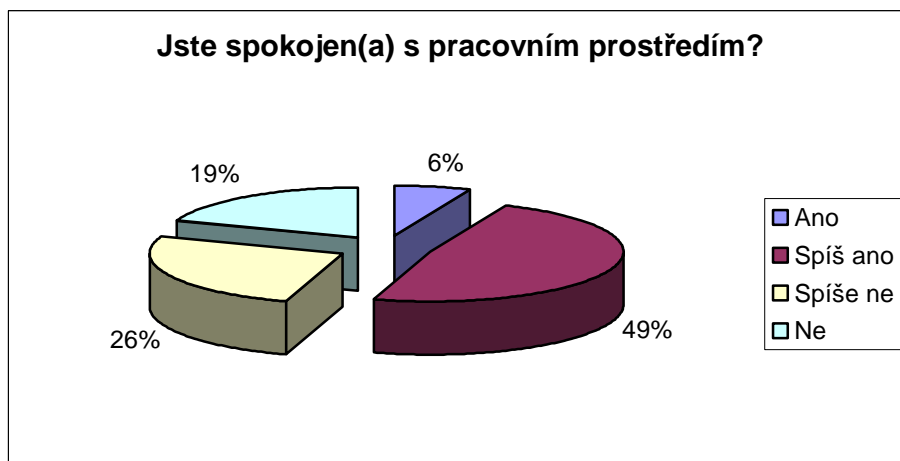
5. Jste celkově spokojen (a) s prací, kterou vykonáváte?



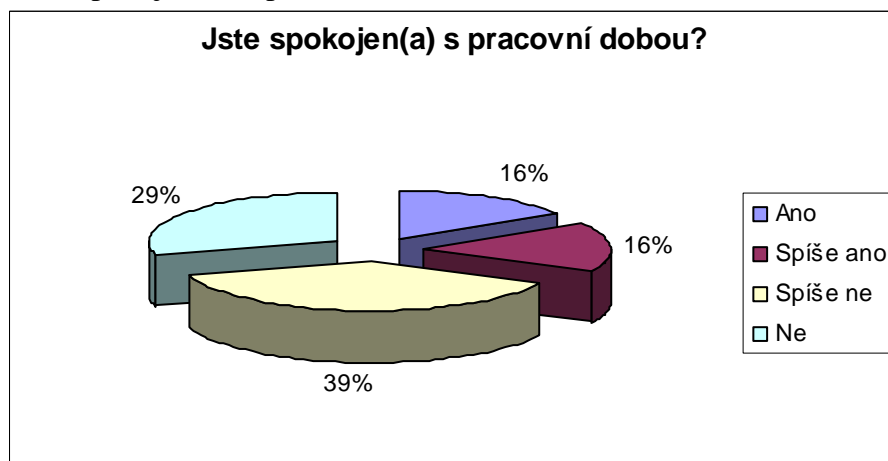
6. Přemýšlel(a) jste, že v nejbližší době změníte zaměstnání?



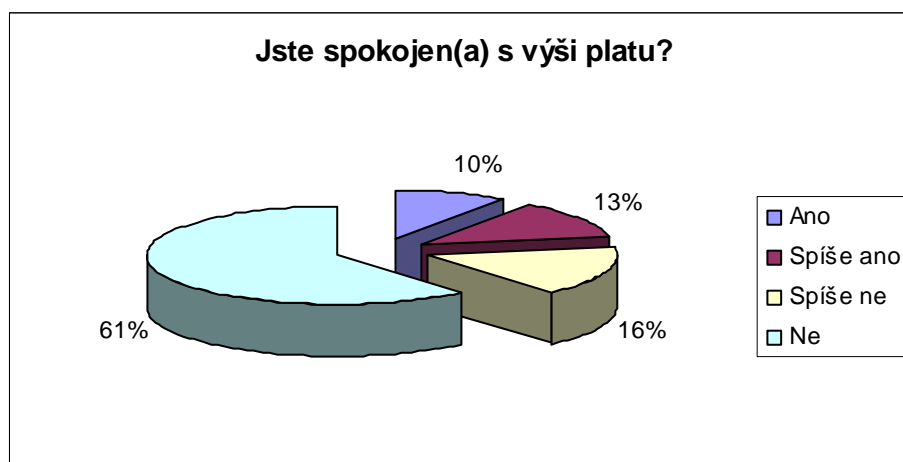
7. Jste spokojen(a) s pracovním prostředím?



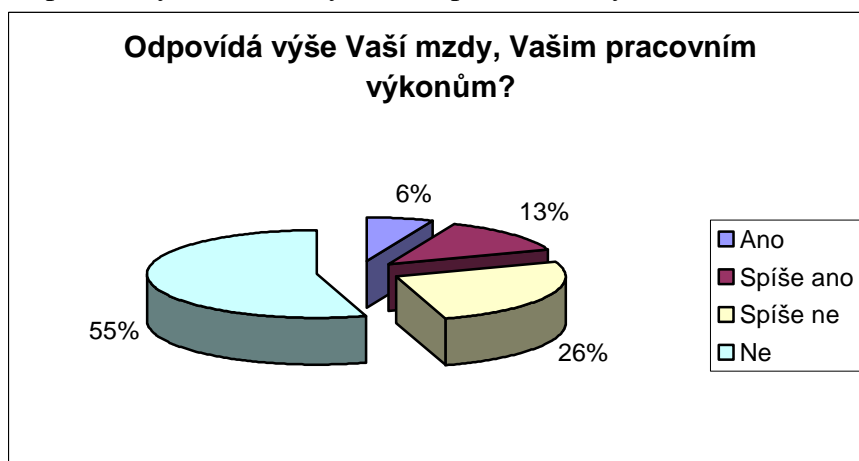
8. Jste spokojen(a) s pracovní dobou?



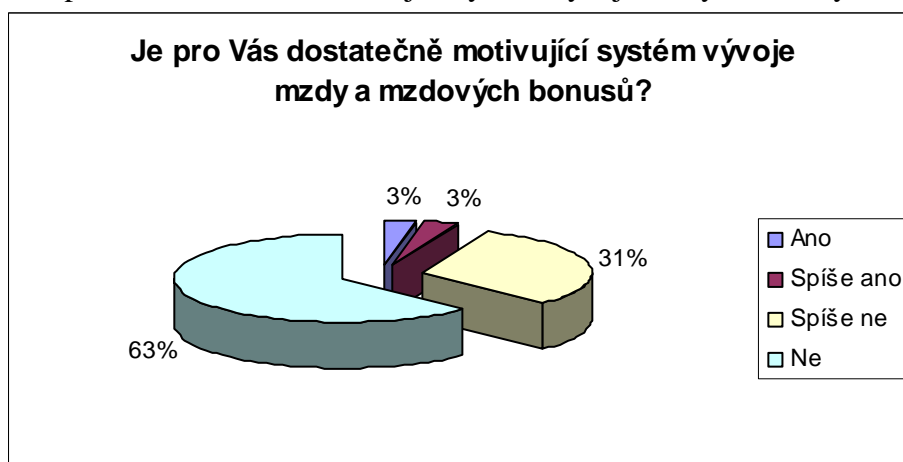
9. Jste spokojen(a) s výší platu?



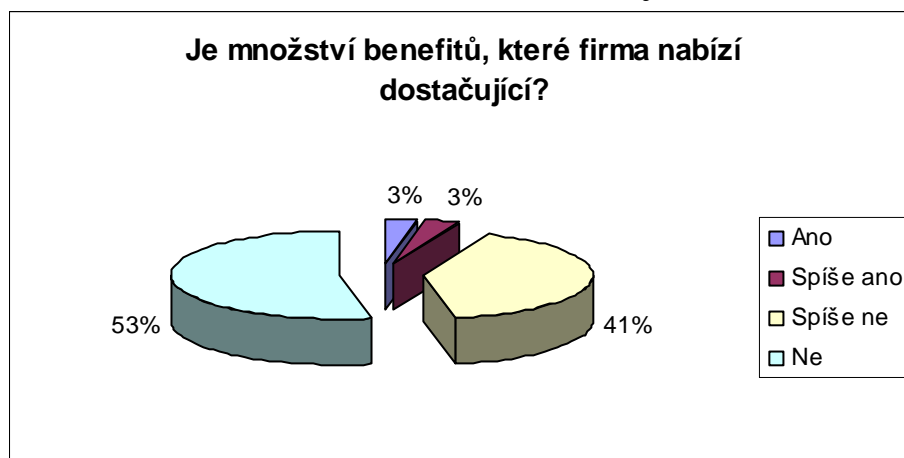
10. Odpovídá výše Vaší mzdy, Vaším pracovním výkonům?



11. Je pro Vás dostatečně motivující systém vývoje mzdy a mzdových bonusů?



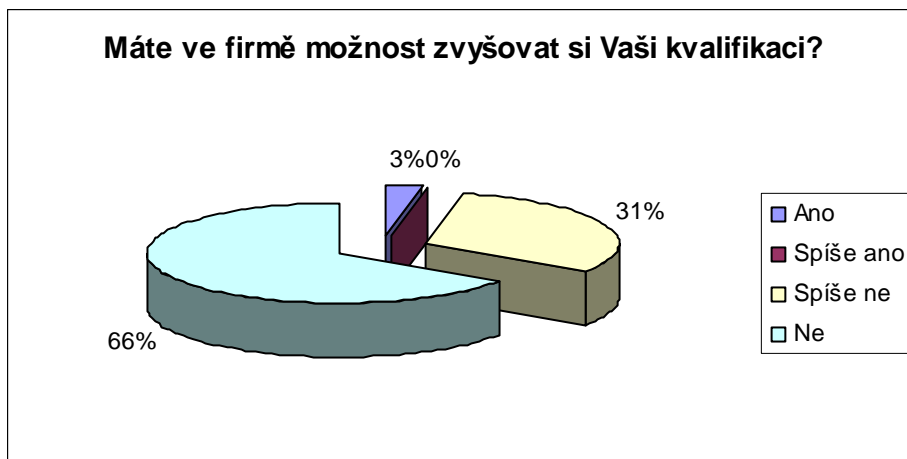
12. Je množství benefitů, které nabízí firma dostačující?



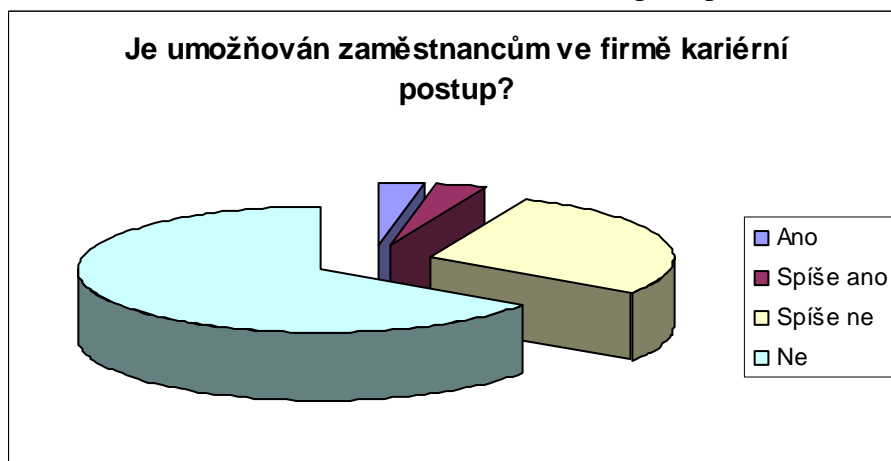
13. Jakým benefitům ve firmě byste dal (a) přednost?

Motivační faktor	Počet bodů	Konečné pořadí
Příspěvek na obědy	142	1.
Penzijní připojištění	126	2.
Příspěvek na dovolenou	125	3.
Příspěvek na vzdělání, jazykové kurzy	123	4.
Příspěvek na zdravotní péči, rehabilitace	114	5.
Životní pojištění	112	6.
Příspěvek na dopravu	108	7.
Permanentky do fitness, plavání	90	8.
Vstupenky na kulturní událostí	69	9.

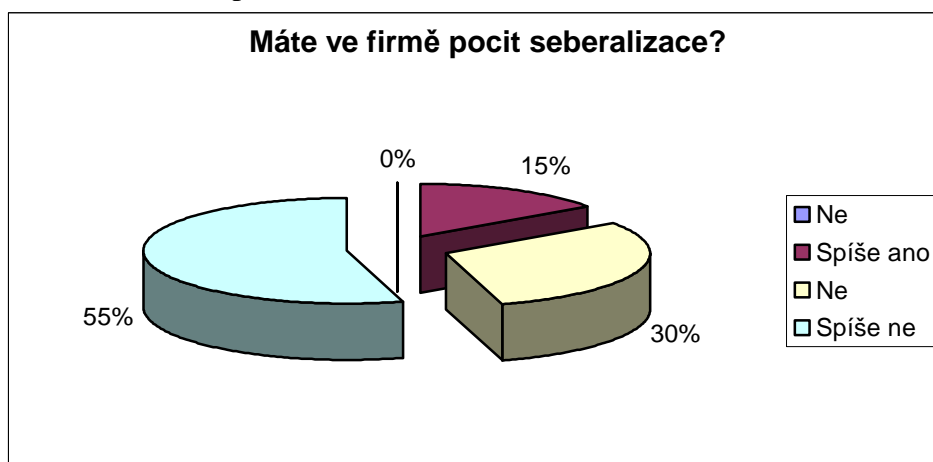
14. Máte ve firmě možnost zvyšovat Vaši kvalifikaci?



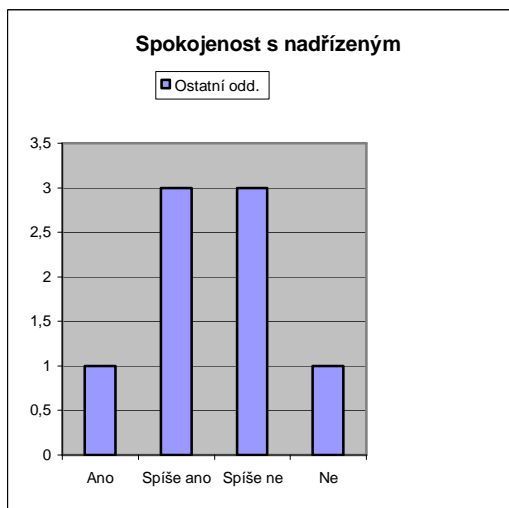
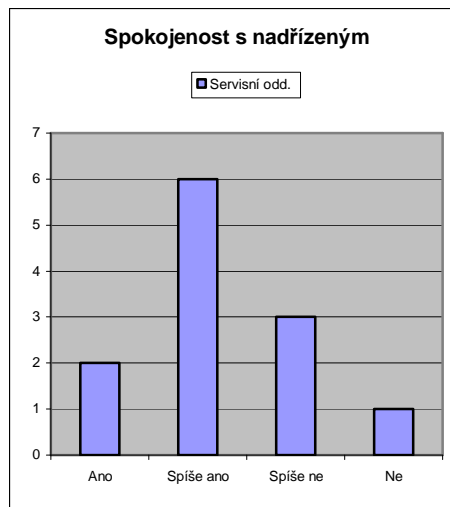
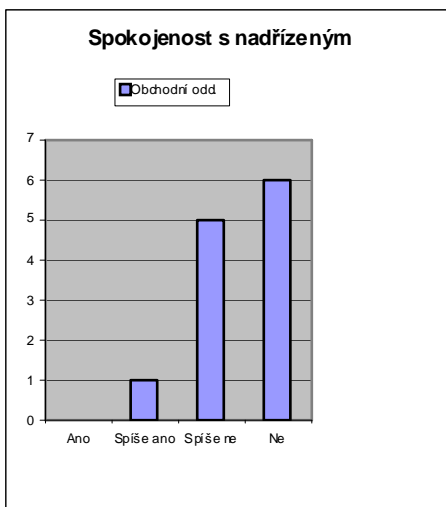
15. Je umožňován zaměstnancům ve firmě kariérní postup?



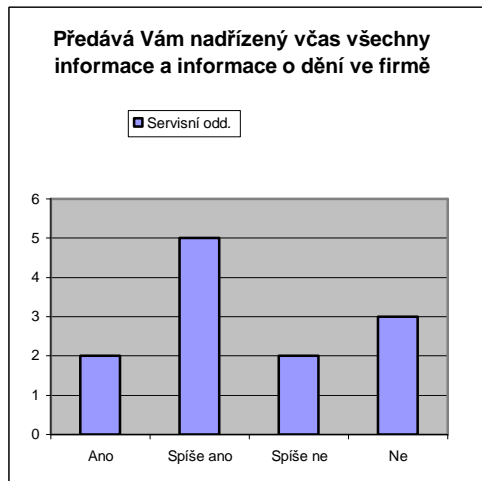
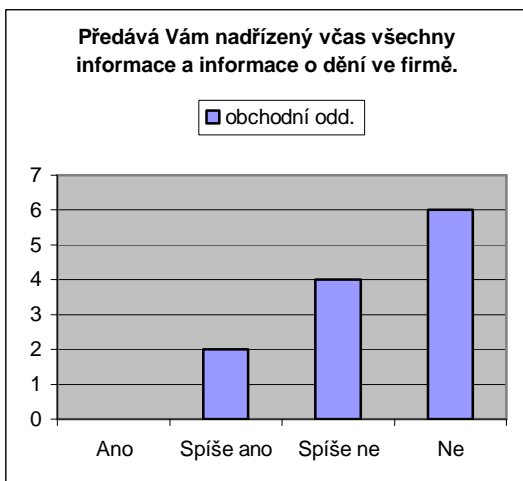
16. Máte ve firmě pocit seberealizace?

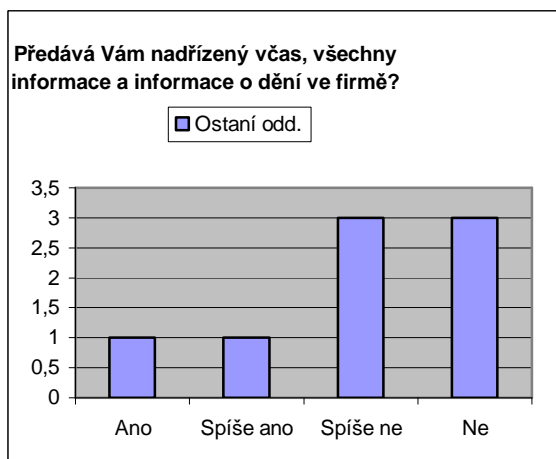


17. Jste spokojen (a) s prací Vašeho nadřízeného?

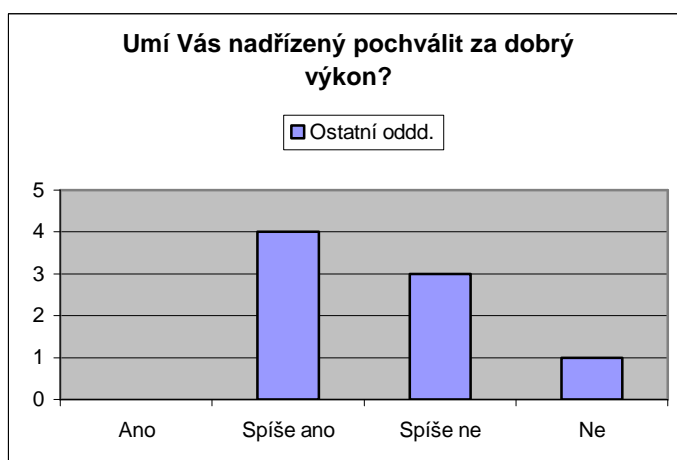
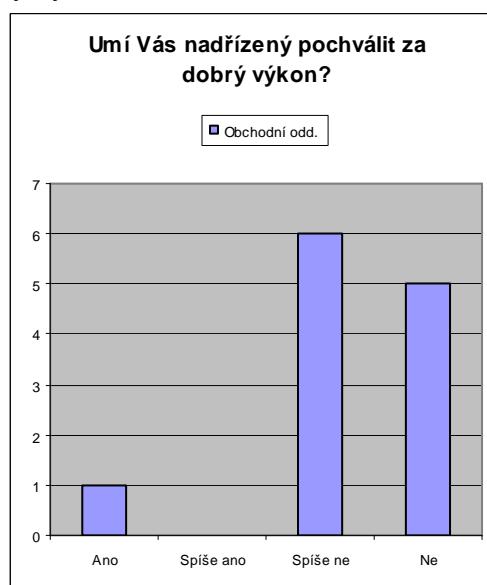
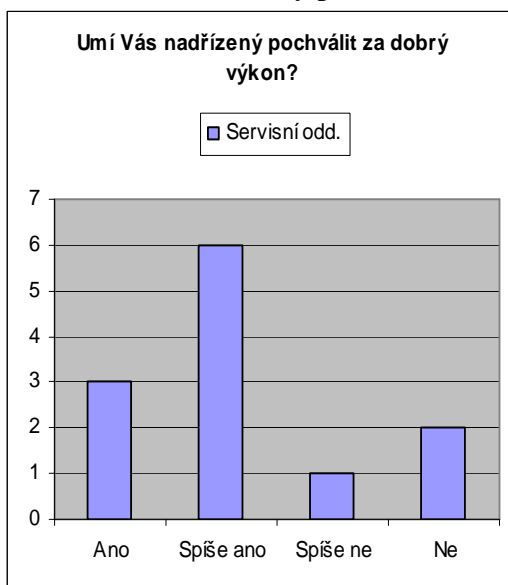


18. Předává Vám nadřízený včas všechny informace a informace o dění ve firmě?

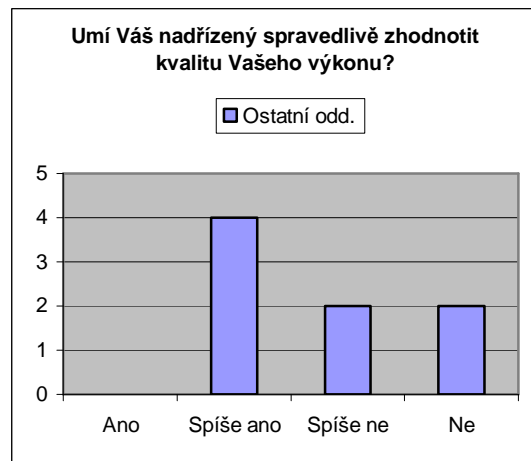
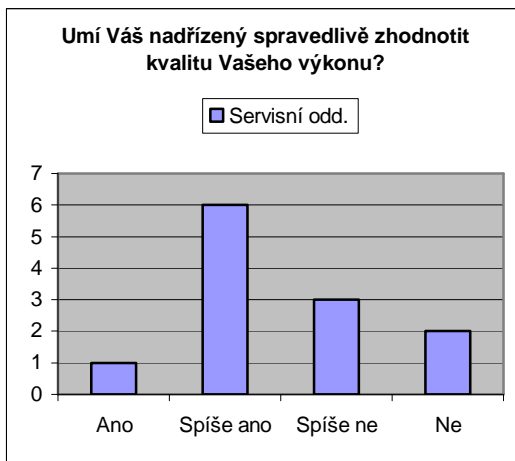
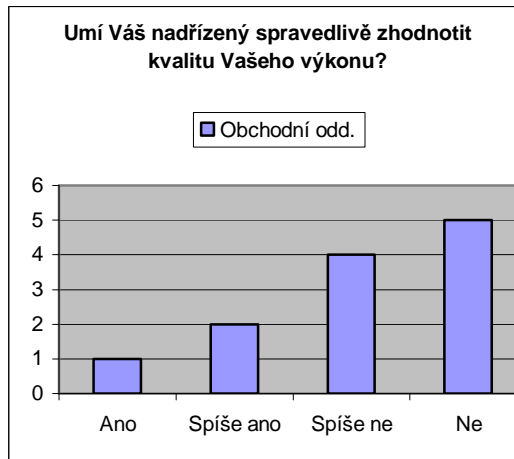




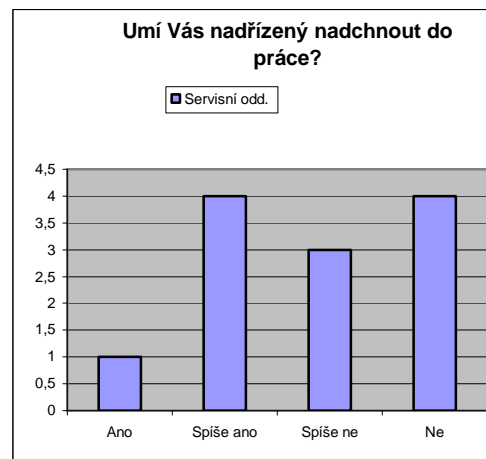
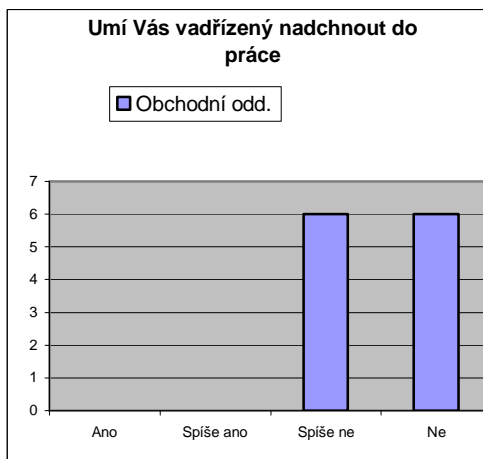
19. Umí Vás nadřízený pochválit za dobrý výkon?



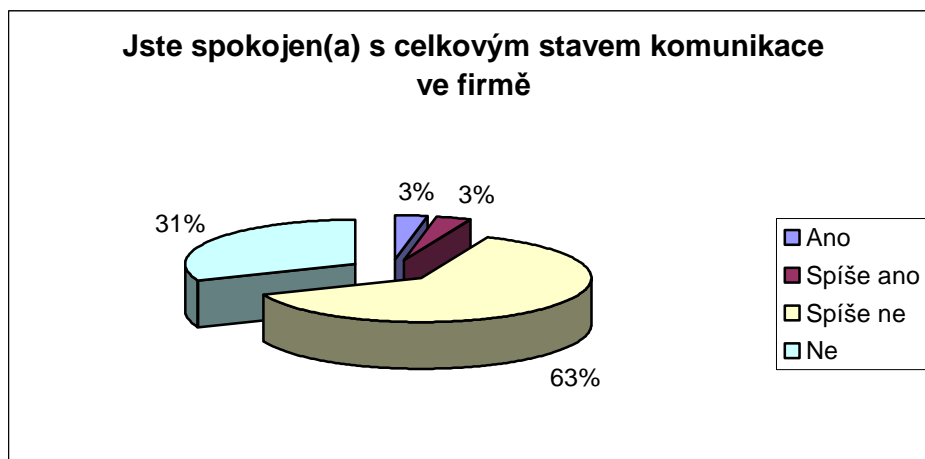
20. Umí Váš nadřízený spravedlivě zhodnotit kvalitu Vašeho výkonu?



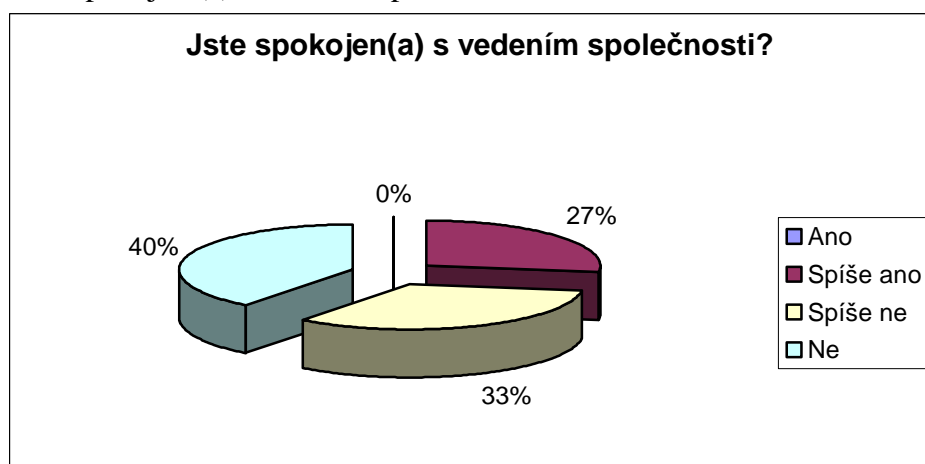
21. Umí Váš nadřízený nadchnout do práce?



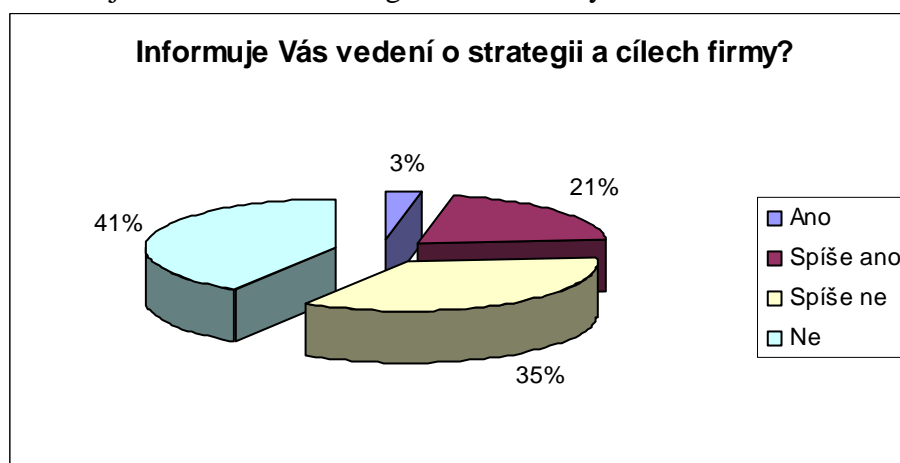
22. Jste spokojen (a) s celkovým stavem komunikace ve firmě?



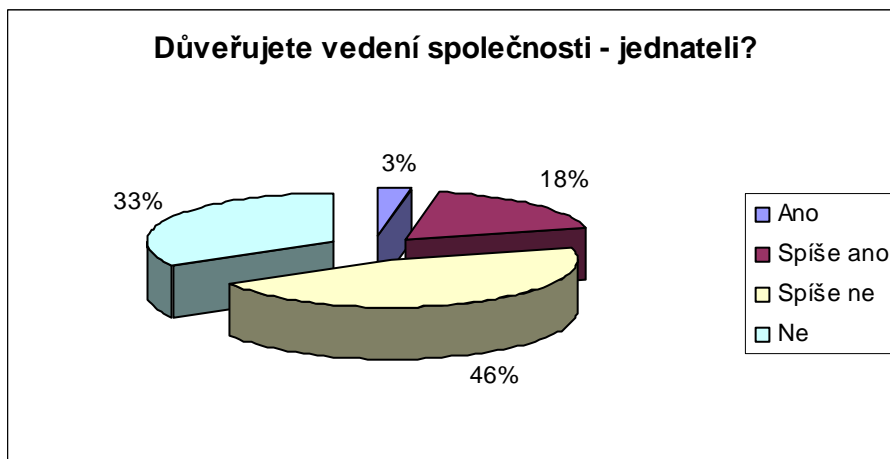
23. Jste spokojen (a) s vedením společnosti?



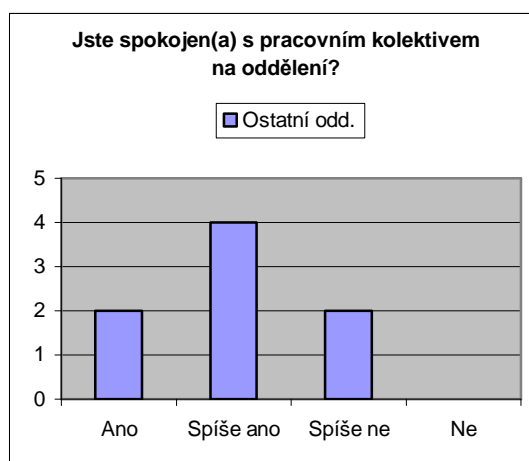
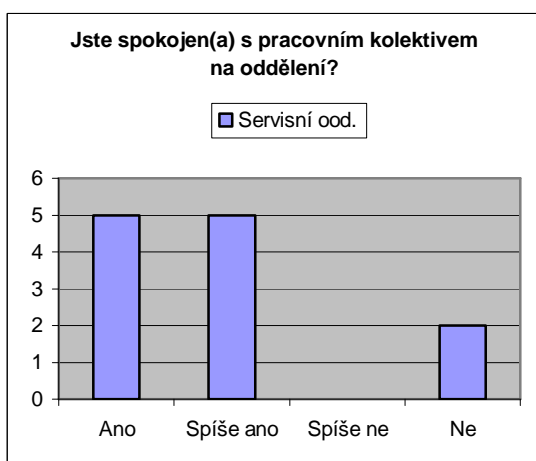
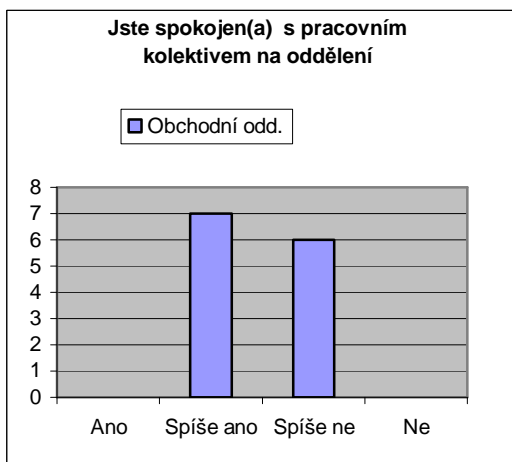
24. Informuje Vás vedení o strategii a cílech firmy?



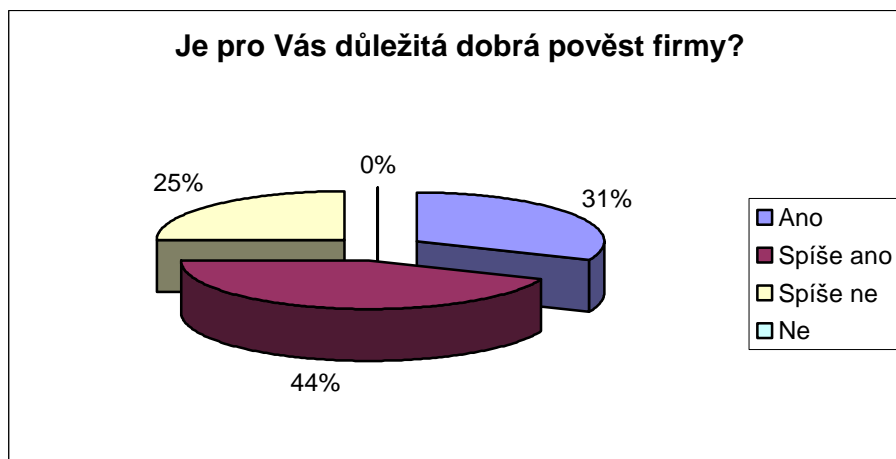
25. Důvěřujete vedení společnosti – jednateli?



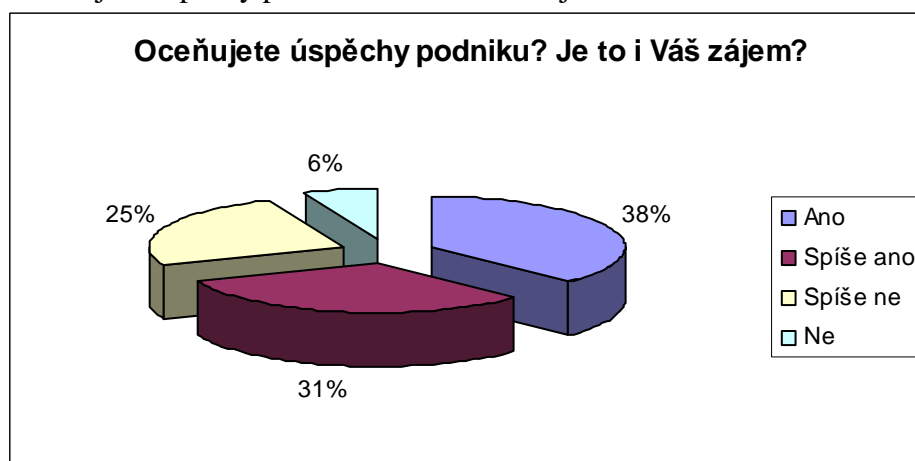
26. Jste spokojen (a) s pracovním kolektivem na oddělení?



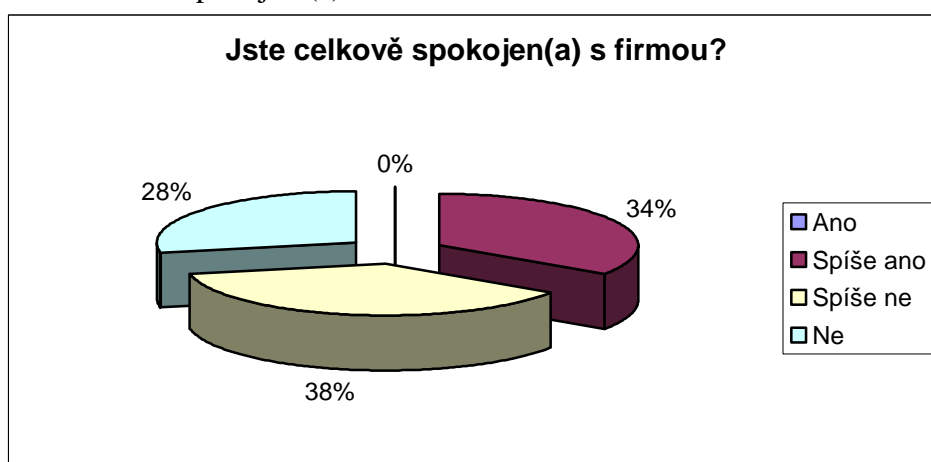
27. Je pro Vás důležitá dobrá pověst firmy?



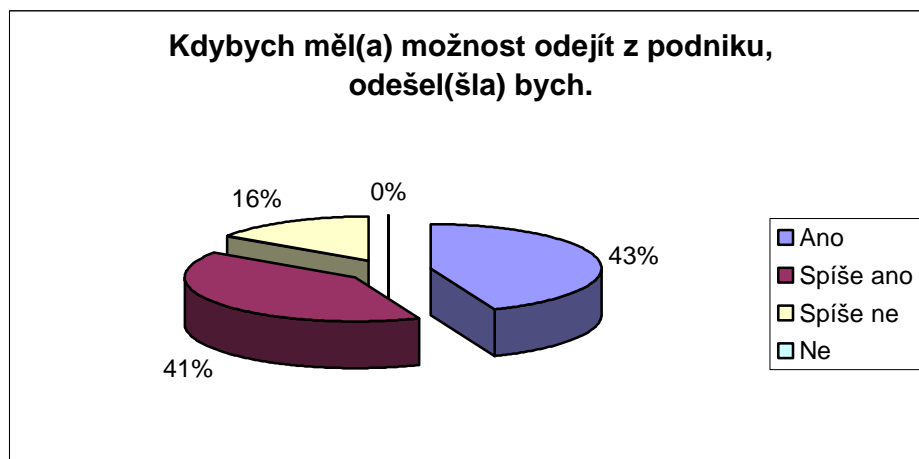
28. Oceňujete úspěchy podniku? Je to i Váš zájem?



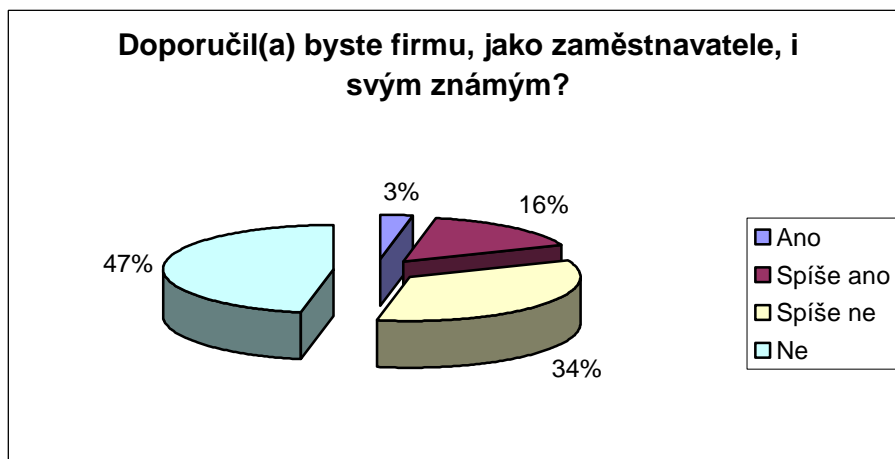
29. Jste celkově spokojen (a) s firmou?



30. Kdybyste měl (a) možnost odejít z podniku, odešel (šla) bych.



31. Doporučil (a)byste firmu, jako zaměstnavatele, i svým známým?



P III ČASOVÝ HARMONOGRAM

Časový harmonogram projektu	Doba trvání
Přípravná fáze	květen 2010 (3 týdny)
A, Informování zaměstnanců o projektu, setkání s účetní	1 týden
B, příprava tabulek,	1 týden
C, vyhodnocení přípravné fáze, kontrola	1 týden
Zkušební fáze	červen – prosinec (7 měsíců)
D, Zajištění jazykových kurzů	
Nalezení vhodné agentury, vytvoření seznamu zaměstnanců, zápis na jeden rok, vytvoření prezenční listiny z kurzů, návštěvnost kurzů již od září.	2 týdny
E, Vytvoření plánu flexibility	
Zjištění konkrétních požadavků zaměstnanců na pracovní dobu, vytvoření plánu pracovní doby pro jednotlivá oddělení a zaměstnance.	2 týdny
F, Vytvoření systému penzijního připojištění	
Hledání vhodného dodavatele produktu, zavedení produktu.	2 týdny
G, Vytvoření sítě intranet	
Úvodní analýza, grafický návrh, tvorba XHTML šablon, personální modul, direct mail.	6 týdnů
H, Vytvoření plánu povyšování	
Konzultace s vedoucím oddělení, vytvoření plánu v programu excel, vytvoření programu rotace funkcí, zjištění zájmu o program.	2 týdny
I, Kurz vedení lidí	
Zajištění kurzu, ubytování, stravy, účast tří zaměstnanců na kurzu.	1 týden
J, Vytvoření mzdové struktury	
Konzultace s jednatelem firmy, tvorba mzdové struktury v exelu.	2 týdny
K, Vytvoření systému odměn	
Odměna za nové nápady, odměna za nulovou nemocnost, odměna za počet let ve firmě (pomocí účetní a personalistky propracovat systém a nároky na odměnu, práce v programu excel)	4 týdny
L, Společná aktivita bowling	
Rezervace bowlingu, zjištění účasti.	1 týden
M, Zhodnocení zkušební fáze, úpravy	3 týdny
Celkem	28 týdnů

P IV KRITICKÁ CESTA

