

Projekt zvýšení motivace pracovníků spol. TEFI- TEX s.r.o. prostřednictvím nefinančních stimulů

Bc. Lucie Niklová

Diplomová práce
2009



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie NIKLOVÁ, DiS.**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt zvýšení motivace pracovníků společnosti Tefi-
Tex s.r.o. prostřednictvím nefinančních stimulů**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární poznatky v oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřením na motivaci a stimulaci.

II. Praktická část

- Analyzujte spokojenost a motivační pohnutky zaměstnanců firmy Tefi-
Tex s.r.o.
- Navrhněte konkrétní doporučení a změny vedoucí ke zvýšení pracovní motivace.
- Vytvořte projekt motivačního programu, rozšířen o nefinanční stimuly a benefity, jež bude přínosem v oblasti řízení lidských zdrojů ve společnosti Tefi-
Tex s.r.o. a vyhodnoťte přínosy projektu.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. 5. vyd. Brno : Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
[2] FRITZ, Hannelore. Spokojeně v zaměstnání. 1. vyd. Praha : Portál, 2006. 199 s. ISBN 80-7367-113-1.
[3] GREGAR, Aleš. Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly. 2. upr. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 95 s. ISBN 978-80-7318-685.
[4] NIERMEYER, Rainer. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 1. vyd. Praha : Grada, 2005. 109 s. ISBN 80-2471-223-7.
[5] WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucie Tomancová**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **19. června 2009**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. srpna 2009**

Ve Zlíně dne 19. června 2009

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
• děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na zdokonalení systému motivace prostřednictvím nefinančních stimulů ve společnosti zabývající se výrobou textilního a bytového zboží. Tato práce přibližuje teoretické poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů a pracovní motivace a uplatnění těchto poznatků v praxi.

Na základě teoretických poznatků analyzuji současný stav ve zkoumané společnosti, tzn. spokojenost zaměstnanců firmy Tefi-Text, s.r.o., jejich hodnoty a možnost působení motivačních faktorů na pracovní výkonnost.

Cílem mé diplomové práce je navrhnout s využitím teoretických a zjištěných poznatků v praxi konkrétní opatření a změny vedoucí ke zvýšení pracovní motivace zaměstnanců prostřednictvím nefinančních stimulů.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, lidské zdroje, motivace, motiv, stimul, teorie motivace, stimulační postupy, pracovní spokojenost.

ABSTRACT

The master thesis is concerned with improving the system of motivation by means of non financial motivators in a company which deals with production of hotel and soft furnishings. This work shows the theoretical knowledge of managing human resources and the knowledge of working satisfaction and adverts to their uses in profession.

On the basis of theoretical knowledge the current situation in the company Tefi-Text, s.r.o. will be analysed, it means the employees' satisfaction, their values and the possibility of activities of the motivation factors in order to increase the working efficiency.

The goal of my thesis is to use theoretical knowledge and founded facts in order to propose specific action and changes which would increase the working motivation of employees by means of non financial motivators.

Keywords: managing human resources, human resources, motivation, motive, stimulus, the theory of motivation, stimulative processes, working satisfaction.

Na tomto místě bych chtěla vyjádřit poděkování paní Ing. Lucii Tomancové za odborné vedení mé diplomové práce, za její cenné rady a připomínky. Mé díky patří také všem pracovníkům firmy Tefi-Text, s.r.o., kteří mi umožnili tuto práci zpracovat.

„Člověk je tvor, který má neustále další a další přání a potřeby.“

Abraham Maslow

OBSAH

ÚVOD.....	2
I TEORETICKÁ ČÁST	3
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	4
1.1 POJETÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	4
1.2 LIDSKÉ ZDROJE	4
1.3 PRÁCE V ŽIVOTĚ ČLOVĚKA	5
1.4 CHOVÁNÍ V ORGANIZACI	5
2 MOTIVACE A STIMULACE	7
2.1 MOTIVACE OBECNĚ	7
2.2 PROCES MOTIVACE	7
2.3 TEORIE MOTIVACE	9
2.3.1 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ MOTIVACE	10
2.3.2 PRIMÁRNÍ A SEKUNDÁRNÍ MOTIVACE	11
2.4 MOTIVY A POTŘEBY	11
2.5 STIMULY	12
2.6 MOTIVÁTORY A STABILIZÁTORY	13
3 VZTAH MEZI MOTIVACÍ, SPOKOJENOSTÍ S PRACÍ A VÝKONEM	15
3.1 SPOKOJENOST S PRACÍ	15
3.2 SPOKOJENOST S PRACÍ A VÝKON	16
3.3 METODY ZKOUMÁNÍ SPOKOJENOSTI S PRACÍ	16
3.4 MOTIVACE A PENÍZE	17
4 MOTIVACE V PODNIKU	19
4.1 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU	19
4.2 PRINCIPY ZAMĚŘENÉ NA MOTIVOVÁNÍ LIDÍ	19
4.3 STIMULAČNÍ POSTUPY	20
4.3.1 SYSTÉMY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	21
4.3.2 FINANČNÍ STIMULY	22
4.3.3 NEFINANČNÍ STIMULY	22
5 ZÁVĚRY TEORETICKÉ ČÁSTI	24
II PRAKTICKÁ ČÁST	25
6 ANALYTICKÁ ČÁST	26
6.1 SPOLEČNOST TEFI-TEX S.R.O.	26

6.1.1	PREZENTACE SPOLEČNOSTI TEFI-TEX, S.R.O.	26
6.1.2	SWOT ANALÝZA FIRMY	27
6.2	VOLBA METODY PRŮZKUMU A JEHO CÍLE.....	28
6.3	VÝBĚROVÝ SOUBOR	29
6.4	STANOVENÍ HYPOTÉZ.....	29
6.5	VYHODNOCENÍ A ANALÝZA DOTAZNÍKŮ	30
6.5.1	ANALÝZA DOTAZNÍKU K ZÁKLADNÍM ÚDAJŮM O ZAMĚSTNANCI	30
6.5.2	ANALÝZA DOTAZNÍKU K PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	33
6.5.3	ANALÝZA DOTAZNÍKU K MOTIVACI	46
6.6	ZÁVĚRY ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	51
6.6.1	POROVNÁNÍ HYPOTÉZ A EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ.....	51
6.6.2	SHRNUTÍ ANALÝZY A NÁVRHY PRO PROJEKTOVÉ ŠETŘENÍ.....	52
7	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	53
7.1	NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ.....	53
7.1.1	KOMUNIKACE.....	53
7.1.2	TÝMOVÁ ATMOSFÉRA.....	53
7.1.3	ORGANIZACE PRÁCE A INFORMOVANOST ZAMĚSTNANCŮ	53
7.2	KOMUNIKACE	54
7.2.1	ROZHOVORY SE ZAMĚSTNANCI.....	54
7.2.2	HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	56
7.3	TÝMOVÁ ATMOSFÉRA	58
7.3.1	NEFORMÁLNÍ SETKÁNÍ	58
7.3.2	NÁVŠTĚVA VINNÉHO SKLEPA	60
7.4	ORGANIZACE PRÁCE A INFORMOVANOST ZAMĚSTNANCŮ	61
7.5	ZÁVĚRY PROJEKTOVÉ ČÁSTI	62
7.5.1	RIZIKOVÁ ANALÝZA	63
ZÁVĚR		65
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		67
SEZNAM TABULEK.....		72
SEZNAM PŘÍLOH.....		73

ÚVOD

Význam a hlavní účel řízení lidských zdrojů je v realizaci potenciálu zaměstnanců a ve skutečnosti, že zaměstnanci nepředstavují jen nutné výdaje a náklady v podnikání, ale jsou nejdůležitějším jměním, zdrojem konkurenční výhody, a tedy investicí produkující významnou přidanou hodnotu. Úkolem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby lidé v organizaci byli využíváni způsobem přinášejícím zaměstnavateli co největší prospěch z jejich schopností a v návaznosti na to zaměstnanci dostali materiální i psychologickou odměnu za svou práci. Význam řízení lidských zdrojů tkví mimo jiné v řešení důsledků organizačních rozhodnutí pro produktivitu a podmínky, za kterých zaměstnanci podniku pracují.

Dny, kdy stačilo zaměstnanci říct, co má dělat jsou už dávno pryč. Lidé po svých zaměstnavatelích chtějí více než v minulosti. Chtějí mít pocit, že ať dělají cokoli, má to vždy nějaký smysl. Rozhodně chtějí, aby jim práce přinášela naplnění. Motivace sama o sobě k úspěchu nestačí. Ale bez ní také nelze úspěchu dosáhnout.

V této diplomové práci se čtenáři dozví, jak vlastně motivace či motivování funguje. Na základě teoretických poznatků analyzuji současný stav motivace zaměstnanců společnosti Tefi-Text, s.r.o. pomocí pozorování a dotazníkového šetření zpracuji návrhy a projekt na zvýšení motivace zaměstnanců této společnosti prostřednictvím nefinančních stimulů. Přestože peníze jsou pro zaměstnance důležité, to, co má tendenci motivovat k výkonům – a to k největším výkonům, je inteligentní a osobní typ uznání, jaký představuje skutečné ocenění dobře odvedené práce.

V první části diplomové práce je zpracován průzkum dostupné literatury a zdrojů, které se vztahují k dané problematice. Na základě poznatků a informací získaných v první části bude proveden průzkum spokojenosti a motivace zaměstnanců společnosti Tefi-Text, s.r.o., jeho analýza a stanovení hypotéz jako jádro druhé části diplomové práce. V závěrečné, třetí, části bude ověřena platnost stanovených hypotéz a zpracován projekt na zvýšení motivace pracovníků této společnosti. Součástí projektové části bude stanovení rizik projektu a také jeho přínosů pro firmu v případě aplikace do systému řízení.

Problematiku řízení lidských zdrojů a motivace považuji za velmi zajímavou a aktuální, proto jsem si zvolila právě toto téma ke zpracování diplomové práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

1.1 Pojetí řízení lidských zdrojů

Pojmy řízení lidských zdrojů a lidské zdroje nahradily pojem personální řízení ve smyslu označení procesů týkajících se řízení lidí v organizacích. Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. Lidé jsou bohatstvím, aktivem organizace a konkurenční výhody se dosahuje strategickým investováním do tohoto bohatství pomocí získávání a stabilizace pracovníků, řízení talentů a programů vzdělávání a rozvoje.

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Konkrétněji jde o plnění cílů v oblastech efektivnosti organizace, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, zaměstnaneckých vztahů, uspokojování rozdílných potřeb všech zainteresovaných stran a řízení odměňování, kdy se usiluje o zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti zaváděním politiky a postupů, které zajišťují, aby byli lidé hodnoceni a odměňováni za to, co dělají a čeho dosahují, i za úroveň dovedností a schopností, kterou mají nebo si osvojí.

Úroveň motivace a angažovanosti pracovníků je ve značné míře odrazem převažujícího manažerského stylu. Na motivačních schopnostech a osobním stylu manažerů do značné míry závisí, nakolik dokáže firma využít energie svých zaměstnanců ke svému rozvoji, k provádění trvalých změn a zlepšení. [21, str. 14]

1.2 Lidské zdroje

Význam lidských zdrojů je neoddiskutovatelný. Lidské zdroje by měly představovat konkurenční výhodu podniku, kterou lze jen stěží napodobit.

Lidský kapitál tvoří všechny lidské schopnosti, ať už vrozené či získané. Jsou to také vlastnosti, které jsou cenné a mohou být vhodným investováním rozšířeny. Tento kapitál vkládají lidé do své práce. A jsou to lidé, kdo vlastní tento kapitál a rozhodují, kdy, jak a kam se bude vynakládat a tím přispívat k dosažení nějakého cíle. Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty

složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace. [4, str. 31]

1.3 Práce v životě člověka

Práce je účelové vynakládání úsilí a aplikace znalostí a dovedností. Většina lidí pracuje, aby získala peníze a vydělala si na živobytí. Není to ale jediný důvod. Lidí pracují také proto, aby uspokojili další potřeby, které jim práce přináší – uspokojení, že dělají něco užitečného, pocit úspěchu, prestiže, uznání, rozvíjí své schopnosti a možnosti zařadit se do společnosti.

Práce se stala v průběhu vývoje lidské společnosti přirozenou součástí činnosti člověka. Při vykonávání určité práce má člověk tendenci tuto práci vykonávat cílevědomě a usiluje o zvládnutí určitého úkolu jen tehdy, je-li k této práci přiměřeně motivován.

Funkcí práce pro člověka je: [22, str. 16]

- ❖ zabezpečení prostředků na stravu a bydlení,
- ❖ strukturování času,
- ❖ pravidelná sociální interakce,
- ❖ zážitky tvořivosti, dovednosti, smyslu života,
- ❖ zdroj osobního statutu, identity,
- ❖ zdroj aktivity.

Pracovní činnost tedy není pouhým zdrojem obživy, ale i prostředkem přinášející uspokojení ze samotného průběhu práce, z dosažených výsledků, ze sociálního postavení a prestiže nositele profese, ze sociálních vztahů a ocenění.

Jak lidé smýšlejí o práci? Na lidi se můžeme spolehnout, že budou plnit úkoly skutečně dobře jedině tehdy, jestliže je budou chtít dělat a my je přitom budeme stimulovat. Motivace poskytne lidem důvody, proč mají dobrý výkon podávat. [11, str. 14]

1.4 Chování v organizaci

Lidé hrají své role v rámci složitých systémů zvaných organizace. Chování v organizaci se týká toho, jak lidé v organizacích jednájí a jak organizace z hlediska struktur fungují.

Manažeři a personalisté jsou v organizacích proto, aby ovlivňovali chování v takovém směru, aby vedl k uspokojení potřeb podniku a podnikání. Manažer musí být schopen rozumět procesům probíhajícím v podniku a umět analyzovat existující charakter chování v organizaci.

Pro efektivní řízení lidí je nutné porozumět faktorům, které působí na chování lidí při práci. To znamená vzít v úvahu základní charakteristiky lidí: [3, str. 267]

- ❖ Individuální rozdíly – schopnosti, inteligence a osobnost lidí
- ❖ Postoje – příčiny a projevy
- ❖ Vlivy působící na chování – osobnost a postoje
- ❖ Teorie atributů – jak posuzujeme lidi
- ❖ Orientace – přístupy lidí v práci
- ❖ Role – úlohy, které lidé hrají při vykonávání práce

2 MOTIVACE A STIMULACE

2.1 Motivace obecně

Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a pomocí organizačního kontextu, ve kterém tuto práci vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvořit motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jedinci dosahovali výsledků odpovídajících očekáváníí managementu. [4, str. 219]

Teorie motivace zkoumá proces motivování. Říká, proč se lidé chovají při práci určitým způsobem a popisuje, co dělají organizace pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí, které podpoří splnění cílů organizace a zároveň uspokojí jejich vlastní potřeby. Také se zabývá spokojeností s prací.

Proces motivace je značně komplikovaný. Lidé mají různé potřeby a cíle a každý jedinec podniká různé kroky k jejich splnění. Organizace musí počítat s tím, že jeden přístup k motivování nebude vyhovovat všem lidem a proto musí být motivace založena na řádném poznání a pochopení toho, co je ve hře. Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali.

2.2 Proces motivace

Moderní teorie řízení považuje motivaci za jednu z rozhodujících cest k řízení výkonnosti pracovníků. Manažeři mají sklon redukovat motivaci jen na promyšlenou manipulaci s odměnami, event. finančními stimuly a postihy. [13, str. 55]

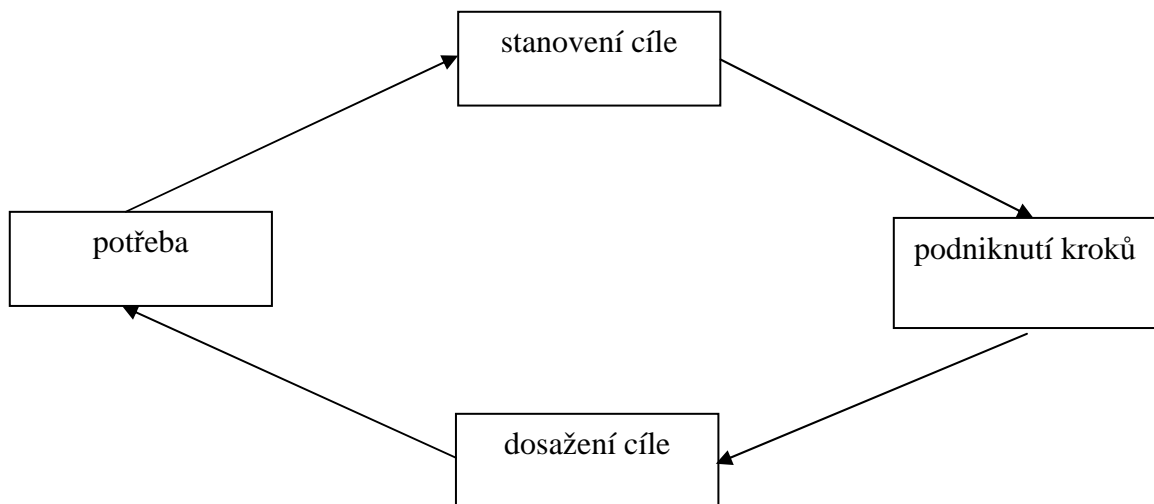
Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. K motivaci dojde, když lidé očekávají, že určitá akce bude vést k dosažení cíle a ceněné odměny, která uspokojí jejich individuální potřeby. Motivace je proces, kterým je podporováno a řízeno chování. Jelikož jsou lidé velmi komplikovaní, neexistuje jeden jediný způsob, jak je motivovat. Neexistuje ani jedna jednoduchá teorie, která by pomohla a neexistuje ani univerzální recept.

Mnozí lidé se domnívají, že „motivace“ je původní vrozenou lidskou vlastností. Motivace nepředstavuje originální lidskou vlastnost, nýbrž je výsledkem určitého procesu. Kdyby to

byla jedna z vrozených lidských vlastností, znamenalo by to, že takto daný motivační stav zůstává po celý náš život téměř neměnný. My všichni z vlastních zkušeností víme, že naše motivace podléhá silným výkyvům. Může za to působení různých faktorů, ovlivňujících v různé míře naši motivaci. [20, str. 15]

Dobře motivovaní lidé pracují efektivně, protože jsou si vědomi toho, že jejich úsilí slouží jak k uspokojení potřeb organizace a také jejich vlastním zájmům. Někteří lidé jsou motivováni sami od sebe – to je nejlepší forma motivace. Většina z nás však potřebuje být motivována zvnějšku. V tomto případě musejí hrát hlavní roli manažeři organizace, kteří mají dovednosti k tomu, aby motivovali lidi tak, že ze sebe budou vydávat to nejlepší a kteří musejí dobře využívat motivující procesy nabízené organizací.

Takový manažer musí být jako detektiv, který se pokouší dostat do domu podezřelého: asi vyzkouší mnoho způsobů, než se mu podaří vyrobit ten jediný správný klíč, který pasuje do zámku. Na začátku neví, který klíč bude ten pravý, ale bude pokračovat tak dlouho, až se mu podaří zámek odemknout. Každý má svůj motivační zámek, ke kterému existuje vhodný klíč. Je na každém, kdy a jak úspěšně který klíč použije.



Obrázek 1: Proces motivace [3]

Tento model popisuje, jak dochází k motivaci jedince. Model je založen na motivačních teoriích, které se týkají potřeb, cílů a očekávání a naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb.

2.3 Teorie motivace

Motivace je umělým konstruktem, takže neexistuje komplexní způsob, kterým bychom ji mohli zkoumat. Proces motivace je tedy založen na řadě teorií motivace.

Nejvlivnějšími teoriemi jsou: [4]

- **Teorie instrumentality**, která tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.
- **Teorie zaměřené na obsah**, která se zaměřuje na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřebu, které ovlivňují chování. Také je známá jako teorie potřeb. Autory této teorie byli Maslow (1954) a Herzberg (1957), kteří ve svém dvoufaktorovém modelu vyjmenovali potřeby, které nazvali „satisfactory“.
- **Teorie zaměřené na proces**, které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními, cíli a vnímáním spravedlnosti.

Pracovní motivací se jako první zabýval Taylor již v druhé polovině 19. století. Tehdy dospěl k závěru, že je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud se jim nezajistí značné a permanentní zvýšení platu. [22, str. 14]

Existuje více teorií pracovní motivace. Mezi nejznámější patří např. Hullova teorie posilování. Ta je založena na tom, že pokud vede výkon k úspěchu a po něm následuje pochvala, pak se chování posiluje a postupně se stává trvalou součástí činnosti.

Další známá teorie je Maslowovo pojetí hierarchie potřeb, kde rozlišuje fyziologické potřeby, potřeby bezpečí, potřeby sounáležitosti, potřebu úcty, prestiže, respektu, úspěchu, postavení a potřebu seberealizace.

Převvedeno do oblasti pracovní motivace vypadá tato hierarchie takto: [22, str. 14]

- ❖ mzda (ve výši pokrývající fyziologické potřeby, další složky mzdy slouží jako prostředník k uspokojení vyšších potřeb);
- ❖ pracovní jistota, sociální zabezpečení, důchodové zabezpečení, odborová ochrana;

- ❖ přijetí pracovní skupinou ve formálních a neformálních vztazích;
- ❖ tituly, symboly statutu, povýšení, respekt, pocit úspěšnosti;
- ❖ pracovní seberealizace, osobní růst, vzestup a rozvoj, plné využití schopností.

Dalším vlivným přístupem je Herzbergova teorie, která vychází z toho, že pracovní spokojenost a nespokojenost je ovlivňována odlišnými faktory. Tyto faktory jsou popsány ve zvláštní podkapitole jako primární a sekundární motivace.

Teoriím Maslowa a Herzberga bylo vytýkáno, že příliš zjednodušují situaci. Byly vyvinuty i další teorie:

- ❖ Alderfova teorie ERG
- ❖ Vroomova teorie
- ❖ Teorie cíle Lathama a Locka
- ❖ Adamsova teorie
- ❖ McGregorova teorie pracovní motivace X a Y

Kromě formálních motivačních teorií existuje ještě jeden způsob, jak se zabývat motivací. Je to způsob, který nahlížena jedince jako na svébytné bytosti, zamýšlí se nad rozdíly mezi nimi a nad tím, co by je mohlo motivovat. Každá teorie má jedno úskalí – je od ní vyžadováno, aby se dala aplikovat na každého. Přestože existují určitá obecná pravidla, která toto kritérium splňují, většinu lidí nejsnadněji motivujeme tím, co oni sami vnímají jako odměnu. Z toho tedy vyplývá, že pokud chceme lidi motivovat a zavázat si je, musíme pro každého z nich nalézt tu správnou odměnu či ocenění. [10, str. 66]

2.3.1 Vnitřní a vnější motivace

Existují dva typy motivace podle toho, jakou cestou k ní dojde. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím metod jako je odměňování, povyšování, pochvala atd.

Michael Armstrong uvádí: [3, str. 298]

- **Vnitřní motivace** – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu.
- **Vnější motivace** – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku.

2.3.2 Primární a sekundární motivace

Existují také další dva typy motivace: [18, str. 51]

- **Primární motivace** – je dána, pokud je někdo aktivní kvůli věci samé a z vlastního popudu – účelem je tedy sama akce. Primárně motivovaný pracovník je při práci optimálně aktivní a maximálně spokojený. Práce dělá pracovníkovi radost. Primární motivace působí intenzivně a trvale.
- **Sekundární motivace** – o tuto motivaci se jedná v případě, že někdo něco podniká, aby prostřednictvím svého aktuálního jednání dosáhl pro sebe důležitějšího cíle, nebo proto, že jej k tomu přiměl někdo jiný. Aktuální cíl je tedy pouze prostředek k dosažení cíle. U sekundární motivace je vynaložená energie příslušného pracovníka zaměřená na účel, který leží mimo vlastní úkol.

Prvořadým cílem motivujícího vedení by měla být primární motivace, neboť vede k ideálnímu spojení uspokojení z práce a ochoty podávat výkon. Slouží tedy jak pracovníkovi samému, tak firmě. Přesto se ale nesmí opomíjet sekundární motivace, jako je mzda, prémie a ostatní materiální stimuly.

2.4 Motivy a potřeby

Motivy jsou osobní příčiny určitého chování – jsou to pohnutky, psychologické příčiny reakcí, činností a jednání člověka zaměřené na uspokojování určitých potřeb.

Za základní formu motivů jsou pokládány potřeby, ostatní formy se vyvíjejí z potřeb. Potřeba je stav nedostatku nebo nadbytku něčeho, co nás vede k činnostem, jimiž tuto potřebu uspokojíme. Potřeby dělíme na:

- **biologické** (primární, vrozené) - potřeba dýchaní, potravy, bezpečí, spánku apod.
- **sociální** (získané) - kulturní (vzdělání, kulturní život apod.) a psychické (radost, štěstí, láska apod.)

Americký psycholog Abraham Maslow je autorem stupňovitého řazení potřeb, které v hierarchickém systému organizoval podle jejich naléhavosti pro člověka. Potřeby vyšší se objevuje až po uspokojení potřeb nižších. Člověk má obvykle potřebu seberealizace, pokud není hladový, je v bezpečí, milován a uznáván. Např. člověk netouží po nových závěsech do pokoje nebo obraze (5. stupeň), když je ohrožován nějakou katastrofou nebo je hladový (nenaplněný 1. a 2. stupeň).

2.5 Stimuly

Slovem stimul nazýváme nějakou okolnost (proces, děj), která podněcuje či povzbuzuje člověka k nějakému chování, činnosti, aktivitě, práci pozitivní povahy. Často je pojem stimul považován za synonymum či ekvivalent pojmu motiv, avšak tyto pojmy nejsou totožné a tudíž je nutné je odlišit.

Stimul je vnější podnět k jednání lidí za určitým cílem. Základem stimulace je mzdový či jiný podnět (stimul, pobídka), který zaměstnanec dekoduje a její působení v čase se bude projevat silovými účinky v určitém směru a intenzitě chování.

Základním rozdílem mezi motivací a stimulací je skutečnost, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zevnějšku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka. Jejich společným rysem však bývá ovlivňování činnosti druhého člověka aktivnímu zásahy vedoucími ke změně jeho psychických procesů, především pak ke změně jeho motivace.

Účinek stimulace můžeme posoudit pouze ve spojitosti s motivací. Stimulace vyvolává příznivou motivaci jako předpoklad dobrých výsledků..

2.6 Motivátory a stabilizátory

Americký psycholog Frederik Herzberg ve svém rozsáhlém výzkumu zjistil, že existují dva různé druhy faktorů ovlivňujících pracovní motivaci, ale jen jeden z nich je vhodný k vytvoření pracovní spokojenosti. Tímto druhem faktorů, tzv. motivátorů, jsou podněty spojené s prací samotnou. Motivátory posilují zájem o pracovní úkol a slouží primární motivaci..

Patří sem: [18, str. 62]

- ❖ zajímavé pracovní úkoly
- ❖ samostatná práce
- ❖ vlastní odpovědnost
- ❖ oprávnění rozhodovat
- ❖ výkonnostní soutěž
- ❖ zážitek z úspěchu
- ❖ uznání dobrých pracovních výsledků nadřízeným
- ❖ možnosti pracovního postupu

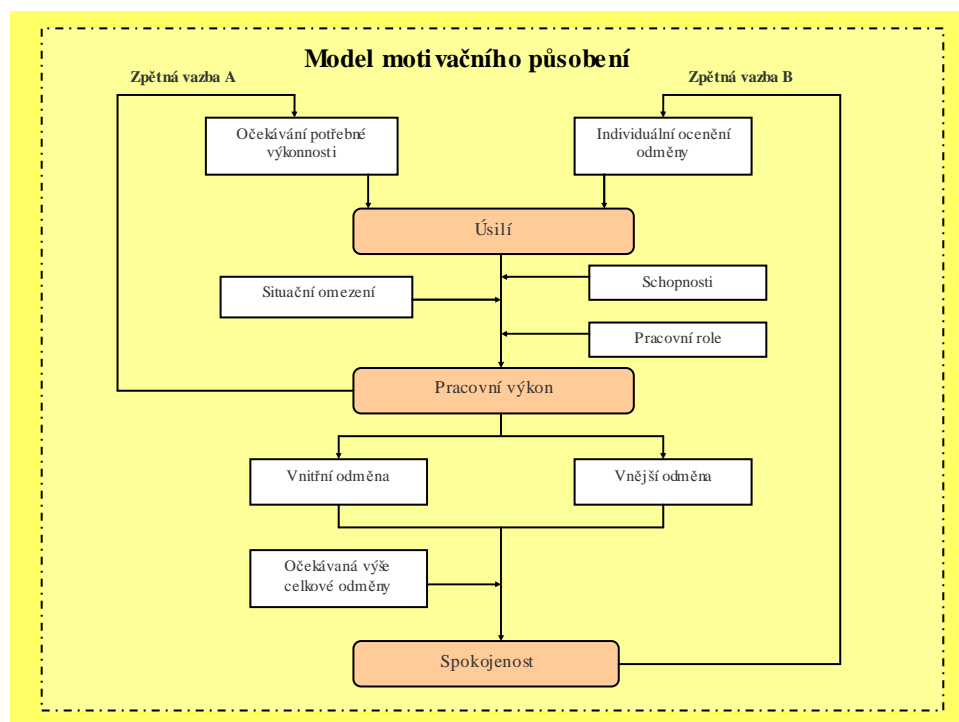
Vedle motivátorů určil Herzberg další faktory, které sice nevytvářejí skutečnou pracovní spokojenost, ale vyvolávají nespokojenost, pokud nejsou dostatečně dány nebo vytvořeny. Tyto faktory nazval „hygienickými faktory“, které stabilizují pracovní atmosféru. Stabilizátory brání nespokojenosti a slouží sekundární motivaci. Přesto se nesmějí opomíjet. K těmto faktorům patří podmínky pracovního prostředí, např.:

- ❖ dobré vybavení pracoviště
- ❖ spravedlivá odměna
- ❖ jistota pracovního místa
- ❖ uspokojivé mezilidské vztahy
- ❖ atraktivní image firmy

Jestliže jsou dány uspokojivé hygienické faktory a spojí se s nimi vhodné motivátory, jsou vytvořeny optimální předpoklady pro skutečnou pracovní spokojenost a trvalé zvyšování výkonu. [18, str. 63]

3 VZTAH MEZI MOTIVACÍ, SPOKOJENOSTÍ S PRACÍ A VÝKONEM

Základní požadavky týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné a participativní řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie, tj. kontroly nad tempem a metodami práce. Míra spokojenosti jedinců však závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují. [4, str. 228]



Obrázek 2. Model motivačního působení [25]

Dvě zpětné vazby A a B slouží k zhodnocení toho, zda vynaložené pracovní úsilí dovolí účelně uspokojit potřebu, která je výkonem pracovní činnosti sledována. V případě, že je výsledek hodnocení kladný, pak vznikne ochota pracovní úsilí vynaložit.

3.1 Spokojenost s prací

Termín spokojenost s prací se týká postojů a pocitů, které mají lidé ve vztahu ke své práci. Často se definuje jako ekvivalent s morálkou. Úroveň spokojenosti s prací je ovlivňována

vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy s pracovní skupinou a mírou, v jaké jsou lidé ve své práci úspěšní či neúspěšní. Pokud jsou pracovníci dobře motivováni a práce jim přináší vysokou míru spokojenosti, přispívá to k celkové úspěšnosti firmy. Hlavními faktory ovlivňující spokojenost s prací jsou příležitosti ke kariéře. Možnost ovlivňovat svou práci, týmová práce a podnětnost a náročnost práce.

3.2 Spokojenost s prací a výkon

Je jen málo důkazů o nějakém prostém nebo znatelném vztahu mezi postoji pracovníků a jejich výkonem a neexistuje žádný silný pozitivní vztah mezi spokojeností zaměstnance a jeho výkonem.

Produktivita je jen zřídka sama o sobě cílem, ale je prostředkem k dosažení cíle. Mohli bychom tudíž očekávat, že se společně objeví vysoká míra spokojenosti a vysoká produktivita tam, kde je produktivita vnímána jako cesta k určitým důležitým cílům a kde jsou tyto cíle dosahovány. Za takových podmínek by spokojenost a produktivita mohly vzájemně nesouviset nebo by mezi nimi dokonce mohl být negativní vztah. [4, str. 229]

Můžeme tedy tvrdit, že k vysokému výkonu nevede lidi spokojenost s prací a že spokojený pracovník není nutně velkým pracantem a velký pracant není nutně spokojený pracovník. Lidé jsou motivováni k tomu, aby dosahovali určitých cílů, a budou spokojeni, když těchto cílů dosáhnou zlepšeným výkonem. Pokud jsou pak za lepší výkon odměňováni odměnami, mohou být spokojenější. To poukazuje na to, že poskytneme-li pracovníkům příležitost k výkonu a budeme-li je za dobrou práci odměňovat pomocí peněžních i nepeněžních odměn, lze dosáhnout zlepšení výkonu.

Pro výkon každé práce platí určité optimum. K maximálnímu výkonu vede optimální motivace. Škála motivace je značně individuální dle každého jednotlivce, obecně však můžeme říci, že jak podmotivování tak přemotivování vede k nízkým výkonům.

3.3 Metody zkoumání spokojenosti s prací

Jak uvádí Michael Armstrong [4], úroveň spokojenosti s prací lze zkoumat pomocí anket. Existují čtyři metody jejich realizace:

1. **Použití strukturovaných dotazníků.** Dotazníky mohou být standardizované (univerzální) nebo mohou být vytvořeny speciálně pro danou organizaci. Mohou

být rozdány všem pracovníkům nebo jen určitému vzorku. Výhodou dotazníků je to, že jsou relativně levné jak z hlediska organizování ankety, tak z hlediska analýzy.

2. **Použití rozhovorů.** Může jít o rozhovory používající otázky s otevřeným koncem nebo hloubkové rozhovory nebo polostrukturované rozhovory, používající jakýsi seznam bodů, jichž se má rozhovor týkat. Dává se přednost individuálním rozhovorům, jelikož jsou přesnější a odhalí skutečné názory, na druhou stranu jsou však drahé a časově náročné a není je snadné analyzovat.
3. **Kombinace dotazníku a rozhovoru.** Tato metoda je ideální, jelikož kombinuje kvantitativní údaje z dotazníku s kvalitativními údaji rozhovorů.
4. **Využití diskusních skupin.** Diskusní skupina zaměřená na určité záležitosti je reprezentativním vzorkem pracovníků, jejichž postoje a názory týkající se organizace a jejich práce se šetří. Podstatnými rysy diskusní skupiny jsou strukturovanost, informovanost, konstruktivnost a důvěrnost.

Vyhodnocení dotazníků a anket bude ukazovat pouze linii, kterou bychom měli sledovat. neposkytne však odpovědi. Vždy jsou lepší a výhodná setkání s jednotlivci nebo diskuse, protože umožňují prozkoumat do hloubky vzniklý problém.

Vše, co se dá v oblasti spokojenosti a motivace podniknout bude s největší pravděpodobností účinkovat lépe, pokud budete mít jasnou představu o tom, co lidé cítí v každém určitém okamžiku. Proto je nezbytné provádět jakýsi pravidelný výzkum, přičemž je jedno zda bude formální či neformální.

Je třeba mít neustále na paměti, že pokud chceme něco získat, musíme být připraveni i něco obětovat! Pokud nebudeme svoje lidi přiměřeně motivovat, můžeme v budoucnosti očekávat pokles produktivity a následně zvýšenou fluktuaci pracovníků.

3.4 Motivace a peníze

Peníze ve formě mzdy / platu nebo nějakého jiného druhu odměny jsou nejobvyklejší vnější odměnou. Peníze poskytují to, co většina lidí chce. [4, str. 231]

Peníze jsou prostředkem k dosažení různých cílů a jsou spojovány s uspokojením mnoha potřeb. Když přicházejí pravidelně, uspokojují základní potřeby přežití a bezpečí. Mohou

také uspokojovat potřebu sebeúcty a postavení. Peníze uspokojují méně žádoucí, ale stále rozšířený pud touhy po majetku a chamtivost.

Peníze samy o sobě nemusejí mít žádný vnitřní význam, ale nabývají značné motivující síly, protože symbolizují tak mnoho nehmotných a nedefinovaných cílů. Pro různé lidi a pro tutéž osobu v různé době hrají roli symbolu různým způsobem. Peníze mohou přinést za správných okolností pozitivní motivaci nejen proto, že lidé je potřebují a chtějí, ale také proto, že peníze slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání. [4, str. 231]

Existuje skupina psychologů, kteří tvrdí, že peníze nejsou motivačním prvkem. Při pozorném zkoumání vlivu peněžní odměny na pracovní motivaci je nutné brát v potaz časový rámec, v němž jsou penízem jako motivátor účinné.

Motivaci tedy nepodpoříme, rozhodně ne z dlouhodobého hlediska, pokud se ji budeme snažit zajistit pouze penězi. Plat a hodnocení jsou samozřejmě důležité. Musíme je však zvažovat jako součást celku, která pouze svým dílem přispívá k dosažení konečného stavu.

4 MOTIVACE V PODNIKU

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že dobře motivovaný jedinec či tým je žádoucí. Avšak motivaci nemůžeme aplikovat, kdy se nám zachce. Úspěšné motivování lidí vyžaduje přemýšlení, čas a péči. Úkol, který musíme splnit je založen z velké části na detailech. Motivování musíme provádět prostřednictvím mnoha různých aktivit, které jsou součástí procesu řízení, a současně využít také vlastní techniky. Je to neustále pokračující proces.

Čas, který věnují vedoucí organizace tomuto procesu, se po mnoha stránkách vyplatí. Navíc ušetří náklady a přinese i úsporu času. Motivování lidí má přímou návaznost na výsledky.

Musíme se ptát, co v lidech vzbuzuje příznivé a pozitivní pocity z jejich zaměstnavatele, zvláště pokud se jedná o přímého nadřízeného. A také se musíme ptát, co vzbuzuje pocity negativní? Motivování spočívá ve vytváření rovnovážného stavu, při kterém se minimalizují věci, které vzbuzují negativní pocity a jsou posíleny faktory, které působí pozitivně. Vytvářet pouze pozitivní motivaci ale nestačí. Aby celý systém fungoval, je nutné spojit pozitivní motivaci s úkoly, které j třeba vykonat a celý proces založit tak, aby byl únosný i po stránce času a peněz.

4.1 Motivační program podniku

Motivační program podniku je zaměřen na optimální využití pracovní síly při plnění úkolů organizace a zároveň na optimální uspokojování a rozvoj osobnosti člověka v procesu práce. Vychází se přitom z poznatku i povaze pracovního jednání a z poznání motivačních zdrojů pracovníka. Při koncipování motivačního programu nejde jen o nakládání s peněžními odměnami. Jde o reflektování zájmů a potřeb pracovníků jako osobností. Motivační program organizace odráží její specifické charakteristiky. Nelze jej tedy vytvořit jako obecně platný předpis. [13, str. 61]

4.2 Principy zaměřené na motivování lidí

Manažer by se měl řídit pěti důležitými principy, které jsou zaměřeny na motivování lidí.

Jsou to následující: [11, str. 21]

1. *Neexistuje žádné magické zaklínadlo.* Nic, a rozhodně ne peníze, neumožňuje snadné vytvoření pozitivní motivace v jediném okamžiku.
2. *Úspěch spočívá v detailech.* Dobré motivace docílíme tak, že minimalizujeme faktory, které by mohly způsobovat nespokojenost a posilovat ty, které pozitivní motivaci vytváří.
3. *Kontinuita.* Manažeři si musí připustit, že vytváření a udržování správného motivačního klimatu zabere určitou dobu a navíc se jedná o nepřetržitý úkol.
4. *Časová souslednost.* Další věc, kterou si musíme uvědomit, jsou různé časové sledy. Nepřiměřené reakce způsobené tím, že se věci nemění okamžitě, může nadělat víc škody než užitku. Jestliže se zlepšuje motivace, výkon na sebe obvykle nenechá dlouho čekat.
5. *Mějte na paměti ostatní lidi.* Většina manažerů si myslí, že některé věci, které by mohly jejich zaměstnancům působit starosti nebo je naopak motivovat, nemají žádný zásadní význam. Důležité je, že je za významné považují sami zaměstnanci. Starosti manažera nejsou totožné se starostmi jiných lidí. A stejně tak platí, že co je důležité pro manažery, nemusí mít význam pro ostatní.

V organizaci jakéhokoli rozsahu je vždy více manažerů. Jedině v těch nejmenších společnostech se všichni mohou zodpovídat té samé osobě. Ať však zaměstnanec podléhá komukoli, na této osobě spočívá prvořadá zodpovědnost za jeho motivační cítění. [11, str. 49]

Zapojení manažerů do motivačního procesu závisí na mnoha faktorech. Pokud se manažeři na motivaci skutečně podílejí, může vzniknout pozitivní zpětná vazba. Zpětná vazba pokroku napomáhá motivaci. Buď lidi podnítlí nebo soustředí jejich mysl na to, co se musí udělat. Manažeři, kterým není motivace lhostejná, vytváří dobré pocity a následně zajišťují dobrý výkon.

4.3 Stimulační postupy

Něco z toho, co je třeba pro motivaci udělat, je možné dokázat prostřednictvím formálních stimulačních postupů, které zahrnují vše od výročních prémie až po platbu provizí nebo podporování soutěživosti různými cenami ve formě zboží nebo darů.

Formální stimulační postupy sehrávají významnou roli, ale vždy je musíme považovat za část celku. Žádný postup nemůže působit sám o sobě, ale musí být doplňován všemi ostatními aktivitami, které podnikáme. Ve skutečnosti to znamená, že příjemce určitého ocenění, který je důsledkem stimulačního systému, se bude cítit ještě lépe, když ho navíc někdo i slovně pochválí.

4.3.1 Systémy zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny.

Lidé nepracují jen kvůli mzdě nebo platu. Obvykle je k dispozici celý systém odměn, které by měly být spojeny především s motivačními záměry. Smysl tohoto systému je dvojitý, přičemž obě stránky se navzájem překrývají: Za prvé je jeho účelem přilákat ty nejlepší kandidáty a zajistit úspěšný nábor a výběr. Druhým účelem systému je udržet lidi v místě a vést je k tomu, aby zachovali organizaci věrnost. [11, str. 70]

Složky tohoto systému jsou početné a různorodé a patří mezi ně následující:

- ❖ **Penzijní systémy:** všeobecně považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu.
- ❖ **Osobní jistoty:** výhody, které posilují osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny (nemocenské, zdravotní, úrazové nebo životní pojištění).
- ❖ **Finanční výpomoc:** půjčky, pomoc při stěhování, sleva na zboží a služby podniku.
- ❖ **Osobní potřeby:** dovolená na zotavenou, péče o děti, finanční poradenství, rekreační zařízení apod.
- ❖ **Podnikové automobily a pohonné hmoty:** stále velmi oceňovaná výhoda.
- ❖ **Jiné výhody:** zvyšují životní úroveň pracovníků, např. dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony apod.

Ne všechny tyto prostředky můžeme použít v jakékoli organizaci.

Systém souboru výhod musí být flexibilní, je třeba jej průběžně prověřovat a upravovat, jelikož musí spravedlivě podělit všechny zaměstnance a musíme zajistit, aby jeho

užitečnost byla co největší. Soubor výhod představuje jakýsi základ, podle kterého jsou lidé odměňováni a podle kterého také hodnotí odměny, kterých se jim dostane.

4.3.2 Finanční stimuly

Pojem finančních stimulů je podobný pojmu platu, o kterém jsem se zmiňovala již dříve: člověk je rychle začne považovat za danou věc a jejich motivační síla tím upadá. Přesto jsou peníze dobrým motivačním prostředkem a záleží na tom, jak jich organizace využije.

Motivační faktory bývají velmi často redukovány jen na finanční ohodnocení, případně další mimoplatové hmotné benefity. I když tento faktor má nepochybně rozhodující velký význam, je jen jedním z aspektů pracovní motivace. V řadě situací lze tento faktor účinně doplnit nebo dokonce substituovat faktory jinými, v mnoha případech není ani relativně vysoká úroveň finanční odměny zárukou skutečně vysokého pracovního nasazení. [21, str. 64]

Platby formou peněz však nepředstavují jedinou možnost. Mnoho podniků například vydává svým zaměstnancům poukázky na zboží, které je možné následovně inkasovat.

4.3.3 Nefinanční stimuly

Jiné prostředky mohou být rovněž založeny na principu pravidelných stimulačních plateb, ale s tím rozdílem, že jsou propláceny jinak než formou peněz.

Patří sem také neformální – tj, spontánní – odměny a formy uznání, které může s minimálním úsilím a plánováním použít každý manažer. Neformální odměny jsou nejen efektivnější, ale mají navíc sklon být levnější. Podle studie vypracované institucí American Productivity Center v Houstonu a American Compensation Association, je ke změně zaměstnancova chování zapotřebí 5–8 % jeho platu, pokud má odměna finanční podobu a zhruba 4 %, pokud je odměna nefinanční.

Finanční odměny jsou příjemcem považovány za hmotnou formu uznání. Existují další formy uznání za to, čím zaměstnanci přispěli. Pokud se jednotlivci nedostane uznání, může se cítit přehlížený, nedoceněný a neodměněný. To vede ke snížení motivace a vynaložené energie. Uznání by se mělo jednotlivci nebo týmu, pokud je to vhodné, poskytovat formálně i neformálně. [1, str. 130]

K významným faktorům pracovní motivace, jejichž význam je sice většinou přiznáván, jejichž praktické motivační využívání je však daleko méně časté, patří rozsah osobní odpovědnosti, smysluplnost a různorodost práce, fyzické pracovní podmínky, dostatečné množství času a informací, nezbytných ke kvalitnímu vykonávání práce, vztahy k nadřízeným, kolegům a celková společenská atmosféra na pracovišti, pracovní jistota, pracovní doba, převažující manažerský styl (včetně způsobu hodnocení pracovníků ze strany jejich nadřízených), celkový způsob a směr, kterým je firma řízena, kvalita práce ve firmě, příležitost k postupu, práce, celková pověst a image firmy a další. [21, str. 64]

5 ZÁVĚRY TEORETICKÉ ČÁSTI

Vedení lidí je dnes mnohem náročnější, než bývalo ještě před několika desítkami let. Pokud se setkáme s tvrzením nadřízených, že nemají s vedením žádné problémy, tak si buď něco nalhávají, nebo nedostatečně vnímají vzniklé problémy.

Oblast řízení lidských zdrojů se v této době stává čím dál více jádrem a nejdůležitější oblastí řízení firmy, jelikož lidské zdroje představují pro firmu ten nejcennější zdroj a zároveň uvádějí do pohybu ostatní vstupy a determinují jejich využívání.

Dobrý pracovník musí nejen umět pracovat, ale musí také chtít pracovat. Důležitým a významným předpokladem toho, že pracovník bude chtít dělat to, co od něj firma vyžaduje, je jeho pracovní motivace a pracovní ochota.

Dostat z lidí to nejlepší, dosáhnout výsledků prostřednictvím jednotlivců, udržet si stále vysoké výkony, inspirovat k činnosti sebe i ostatní – to vše závisí na schopnostech motivace.

Porozumět tomu, co jednotlivce podnítl k činnosti, je stěžejní pro to, aby byl vedoucí schopný vnutit vůli jednat. Motivy jsou niternými potřebami nebo touhami a mohou být vědomé, podvědomé nebo si jich můžeme být vědomi napůl.

V oblasti personálního řízení se setkáváme s řadou aktivit. V teoretické části jsme se seznámili s motivací zaměstnanců a jaká je její důležitost v řízení lidských zdrojů. Každý z nás má své potřeby, svá přání a proto je třeba motivaci přizpůsobit svým zaměstnancům. Musíme brát v ohledy na jejich potřeby, kariérový růst, přizpůsobit pracovní podmínky a pomáhat jim zmírňovat stresové zatížení. Jejich pracovní spokojenost bude ku prospěchu zákazníkům, nadřízeným, vlastníkům i akcionářům.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 ANALYTICKÁ ČÁST

6.1 Společnost Tefi-Text s.r.o.

Společnost, která mi umožnila provést průzkum a zároveň projevila velkou vstřícnost spolupracovat na mé diplomové práci a projektu v oblasti motivování zaměstnanců je firma Tefi-Text s.r.o. se sídlem v Uničově.

6.1.1 Prezentace společnosti Tefi-text, s.r.o.

Společnost Tefi-Text, s.r.o. je společnost se sídlem na Moravě, konkrétně v malém městě na Olomoucku, v Uničově. Byla založena v květnu 2004, je tedy poměrně mladou firmou a její hlavní činností je výroba bytového textilu z froté a plátna pro domácnosti, hotely a rekreační zařízení.

I za tu krátkou dobu, kterou je firma Tefi-Text na trhu, si dokázala velice rychle najít své stálé odběratele, mezi něž patří hlavně hotely a jiná různá ubytovací zařízení, dále jsou to reklamní agentury, které používají výrobky s výšivkou jako reklamní předměty. Podstatnou část odběratelů tvoří také různé maloobchody, velkoobchody s textilem a dále zákazníci, kteří si chodí koupit zboží přímo do firmy.

Společnost působí hlavně na území ČR, ale proniká i na zahraniční trhy. Nejvýznamnějším zahraničním odběratelem je Slovensko. Vyhledávky do budoucna jsou velice nadějně, jelikož se společnost Tefi-Text, s.r.o. dostává také na trhy v Maďarsku a Polsku. Hlavním cílem je zvýšit podíl exportu na evropských trzích.

Personální činnosti provádí společnost prostřednictvím svých zaměstnanců, externě využívá zdroje v oblasti účetnictví, daňového poradenství a IT.

Společnost Tefi-Text, s.r.o. je malý podnik, který zaměstnává, k datu provedení průzkumu, celkem 10 zaměstnanců, z toho 3 na úrovni managementu. Na rozdíl od velkých podniků s řadou specialistů, kteří vytvářejí velké personální strategie, má v malých podnicích personální práce zásadní význam. Jde především o optimální pracovní vztahy a dostatečně motivující systém při formování podnikového týmu. Jakékoli chybné kroky v personálních otázkách mohou malý podnik značně poškodit, protože je z hlediska malého počtu pracovníků zranitelnější.

Dle mého názoru by měl mít každý úspěšný podnikatel či vedení malého podniku vlastní představu o systému personální práce v jejich firmě.

Mzdový systém ve společnosti Tefi-Text, s.r.o. je postaven na úkolové mzdě pro dělnické profese a na tarifní mzdě a prémiech pro manažerské pozice.

6.1.2 SWOT analýza firmy

Tato analýza vychází z interních materiálů společnosti Tefi-Text, s.r.o., z osobních pohovorů se zaměstnanci a spolupráce s majitelkou a jednatelem firmy. Pomocí SWOT analýzy představím společnost Tefi-Text, s.r.o. a přiblížím její postavení na trhu.

Silné stránky:

- ✓ kvalitní výrobky
- ✓ ceny výrobku na konkurenceschopné úrovni
- ✓ vlastní výroba
- ✓ stávající technické vybavení
- ✓ úprava výrobků na míru dle přání a potřeb zákazníků
- ✓ síť stálých obchodních partnerů na dodavatelských i odběratelských úrovních

Slabé stránky:

- ✓ orientace zejména na trh ČR, nízká expanze na zahraniční trhy
- ✓ aplikace moderního stylu řízení a manažerských metod
- ✓ nekvalifikovaní zaměstnanci
- ✓ malá propagace
- ✓ malý důraz na zjišťování spokojenosti zákazníků a odběratelů
- ✓ zjišťování spokojenosti a hodnocení zaměstnanců

Příležitosti:

- ✓ postupné pronikání na zahraniční trhy
- ✓ růst cestovního ruchu
- ✓ zájem o rekreační a ubytovací zařízení
- ✓ zvyšující se požadavky zákazníků na kvalitu zboží

- ✓ budování image a známosti firmy
- ✓ inovace

Hrozby:

- ✓ vysoká konkurence ze zahraničí, zejména asijských zemí
- ✓ sociální politika státu
- ✓ vývoj nových materiálů a technologií
- ✓ nedostatek kvalifikované pracovní síly
- ✓ finanční problémy
- ✓ legislativní změny
- ✓ hospodářská krize

6.2 Volba metody průzkumu a jeho cíle

Clem mé diplomové práce je navrhnout společnosti Tefi-Text, s.r.o. taková opatření a soubor nefinančních stimulů, který by vedl ke zvýšení motivace jejich zaměstnanců. Základem tohoto projektu bylo několik metod průzkumu pro zjištění spokojenosti a motivace zaměstnanců.

Pozorování

V průběhu tří týdnů jsem se se souhlasem vedení firmy stala součástí vnitropodnikového dění a prováděla nezávislé pozorování dění ve firmě a provedla jsem neformální neřízené pohovory se zaměstnanci.

Dotazníkové šetření

Techniku pozorování jsem následně oěřovala a prováděla pomocí dotazníkového šetření. Dotazníky jsou jednotné pro všechny pracovní pozice.

Celkový dotazník je rozdělen do tří částí.

V první části dotazníku jsou uvedeny identifikační otázky ke zjištění základních údajů o zaměstnancích. Druhá část dotazníku je zaměřena na oblast spokojenosti zaměstnanců a třetí část na oblast motivace. Tyto dvě části dotazníku obsahují celkem 34 otázek, což může být považováno za rozsáhlé a odrazující respondenty, avšak na druhou stranu věřím,

že má mít velkou vypovídací schopnost. Takto rozsáhlý dotazník jsem si mohla dovolit také z toho důvodu, že ve firmě pracuje menší počet zaměstnanců a tak jsem byla ochotná pomoci zaměstnancům při jejich vyplňování tak, aby byly vyplněny skutečně svědomitě a věrohodně a aby byla návratnost nejlépe 100%.

Vyhodnocení otázek dotazníku přinese celkový pohled na současný stav motivovanosti zaměstnanců a pomůže nastínit možnosti dalšího vývoje a změn, které by firma měla přijmout v oblasti řízení lidských zdrojů.

Přestože jsem pro účely této diplomové práce strávila ve firmě Tefi-Text, s.r.o. dostatek času, nelze klást tento průzkum za zcela vyčerpávající a důkladný v přesné struktuře motivační struktury. Aby byl průzkum takto vyčerpávající, bylo by nutné, dle mého názoru, provést ještě důkladnější šetření a delší nezávislé pozorování každodenního dění ve firmě.

I přesto lze považovat získané informace a jejich následnou analýzu za cenný zdroj, který lze použít ke zdokonalení systému motivace zaměstnanců společnosti Tefi-Text, s.r.o.

6.3 Výběrový soubor

Ve firmě Tefi Text s.r.o. je zaměstnáno celkem 10 zaměstnanců, z toho 3 na úrovni manažerské pracovní pozice, 1 na nevýrobní pracovní pozici a 6 na úrovni dělnické.

Dotazníky byly v tištěné formě a návratnost činila 100%.

6.4 Stanovení hypotéz

Jelikož jsem ve firmě strávila nějakou dobu před tím, než byly rozdány dotazníky k vyplnění, mohla jsem pozorovat určité chování zaměstnanců, na základě kterých jsem stanovila hypotézy, důležité pro vypracování projektu. Stanovila jsem čtyři hypotézy:

1. Zaměstnanci dělnických profesí nejsou spokojeni s pracovním prostředím a technickým zázemím podniku.
2. Pro zaměstnance je důležitá podpora vedení.
3. Zaměstnanci nepracují jako tým.
4. Zaměstnanci dělnických profesí nejsou spokojeni se systémem organizování práce.

6.5 Vyhodnocení a analýza dotazníků

Při hodnocení jednotlivých otázek dotazníku jsem použila grafické znázornění s hodnotami v procentech.

Z 10 rozdaných dotazníků se jich vrátilo zpět celkem 10, tzn. návratnost činila 100 %. Všichni dotázaní zaměstnanci odpověděli na otázky nabízející možnost výběru jedné varianty. U otázek otevřených, tedy vyžadujících vlastní odpověď, již zaměstnanci tak sdílní nebyli a svůj názor většinou neprojevali.

6.5.1 Analýza dotazníku k základním údajům o zaměstnanci

Podle pohlaví tvoří ženy 80 % ženy a 20 % muži z celkového počtu respondentů.

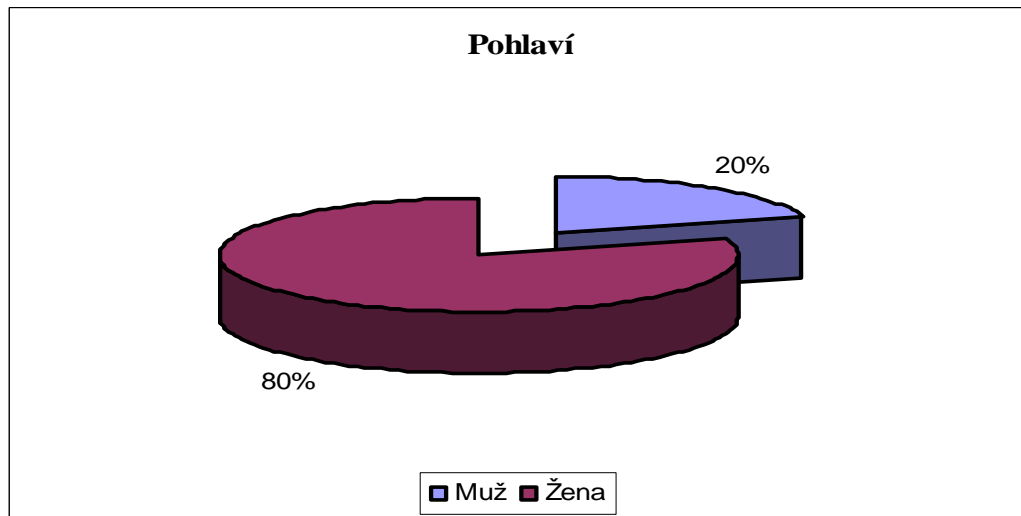
Druhou identifikační otázkou bylo věkové zařazení zaměstnanců. Ve firmě pracuje nejvíce pracovníků ve věku 20 – 30 let (40 %) a ve věku 41 – 50 let (30 %).

Třetí identifikační otázka se týkala pracovního zařazení. Ve firmě pracuje 60 % zaměstnanců v dělnických profesích. Manažerské pozice zastává 30 % zaměstnanců a zbylých 10 % zaměstnanců je nevýrobní profese.

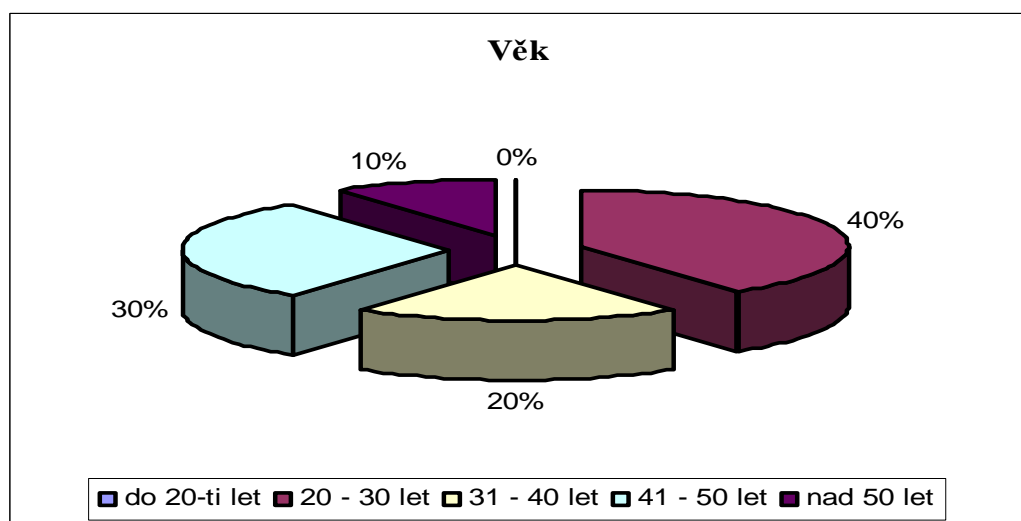
Další identifikační otázkou bylo rozdělení zaměstnanců podle délky zaměstnání ve společnosti. Z grafu vyplývá, že pouhých 10 % zaměstnanců pracuje ve firmě více jak 5 let. Jedná se tedy většinou o zaměstnance, kteří působí ve firmě maximálně do 5 let.

Poslední identifikační otázka dopadla pro firmu pozitivně. Dotazovaní odpovídali na otázku, zda budou s prací ve společnosti spokojeni v budoucnosti. 50 % respondentů budou s prací ve společnosti dlouhodobě spokojeni. Dalších 40 % zaměstnanců budou ve společnosti spokojeni maximálně do tří let a 10 % pouze do jednoho roku. Firma by se měla snažit udržet si své zaměstnance co nejdéle, nabídnout jim takové podmínky a motivovat je natolik, aby nedocházelo k odchodu zaměstnanců z firmy.

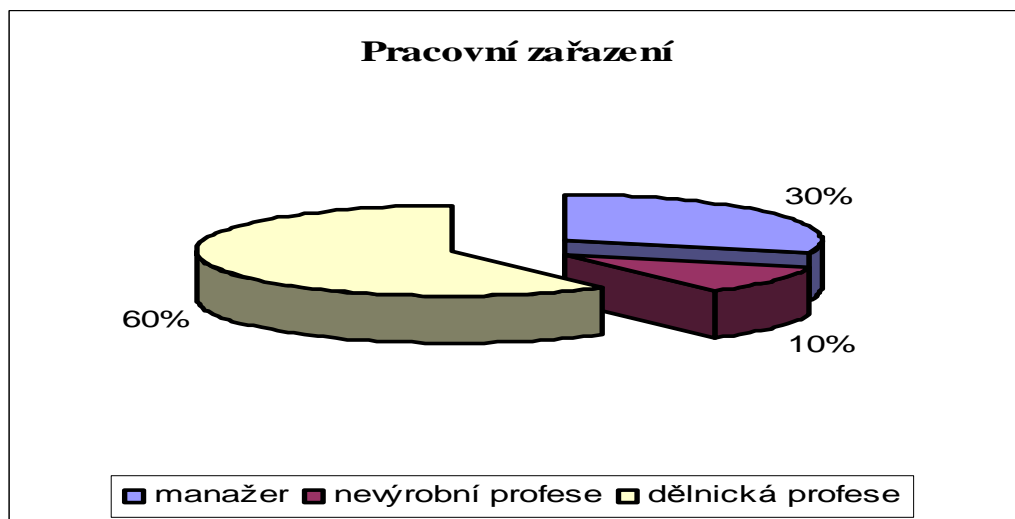
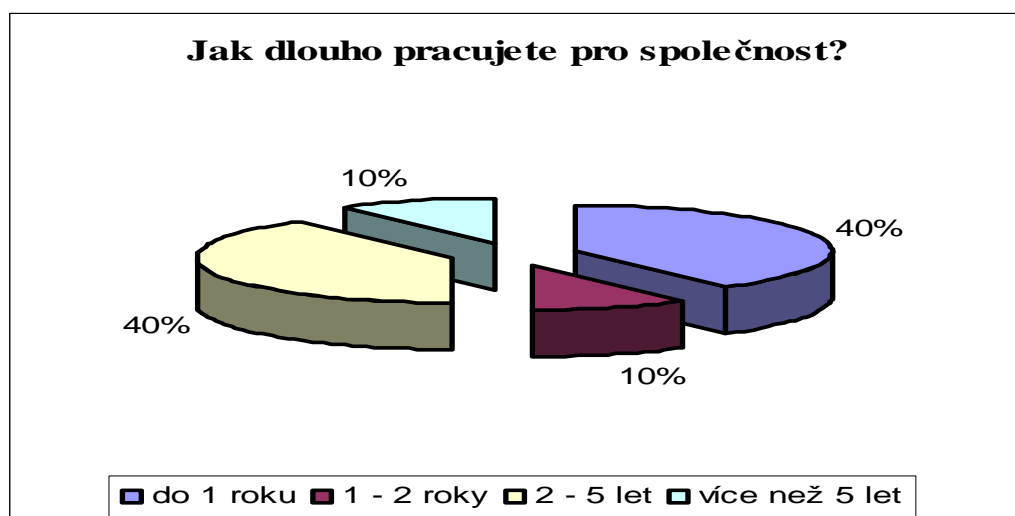
Analýza identifikačních otázek je vyobrazena v následujících grafech.

Pohlaví

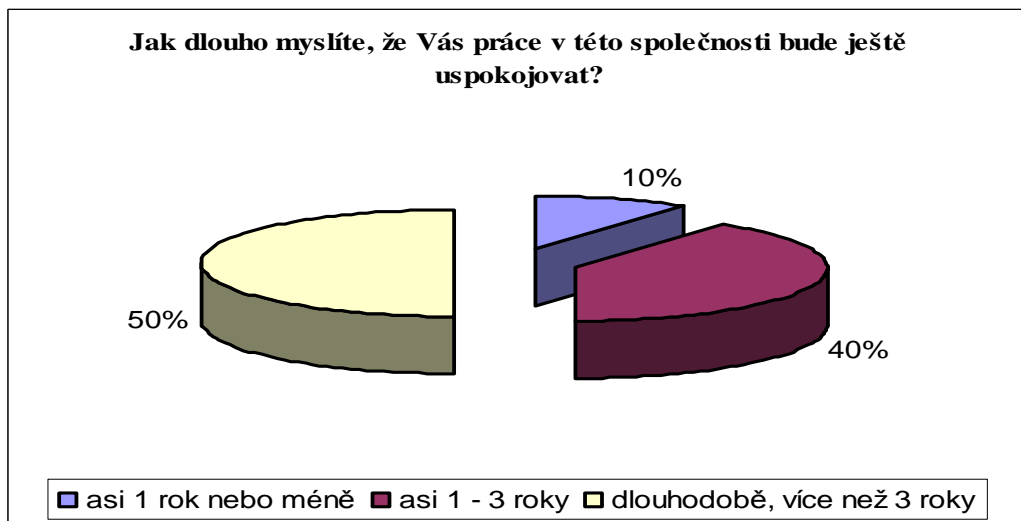
Obrázek 3. Pohlaví respondentů [vlastní zpracování]

Věk

Obrázek 4. Věk respondentů [vlastní zpracování]

Pracovní zařazení*Obrázek 5. Pracovní zařazení [vlastní zpracování]**Jak dlouho pracujete pro společnost?**Obrázek 6. Doba působení ve společnosti [vlastní zpracování]*

Jak dlouho myslíte, že Vás práce v této společnosti bude ještě uspokojovat?



Obrázek 7. Předpokládaná doba působení ve společnosti [vlastní zpracování]

6.5.2 Analýza dotazníku k průzkumu spokojenosti zaměstnanců

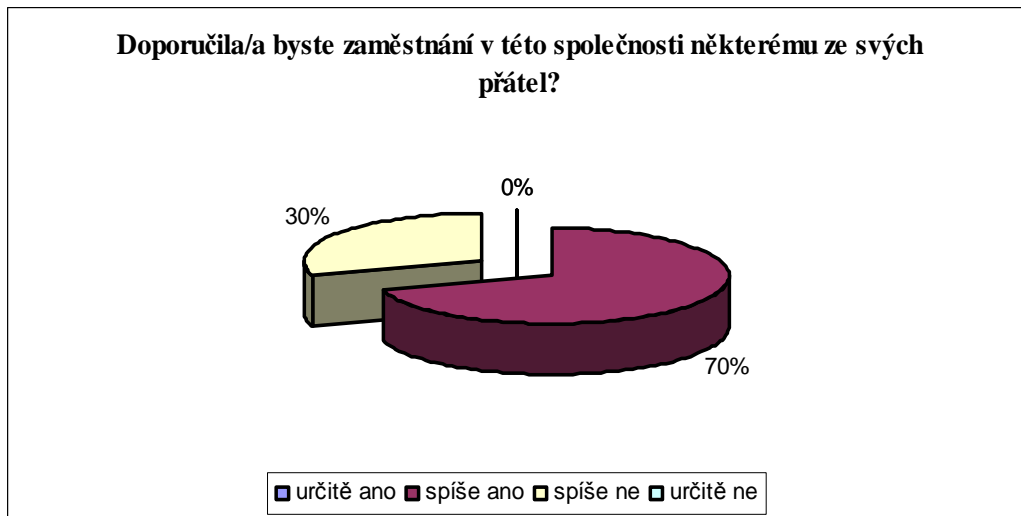
Otázka č. 1: Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této firmě?



Obrázek 8. Spokojenost zaměstnanců [vlastní zpracování]

Se svým zaměstnáním ve firmě jsou spokojeni téměř všichni zaměstnanci (90 %), pouze jeden zaměstnanec, tj. 10 % zaměstnanců není se svým zaměstnáním spokojeno. Firma může být s takovým pozitivním výsledkem spokojena.

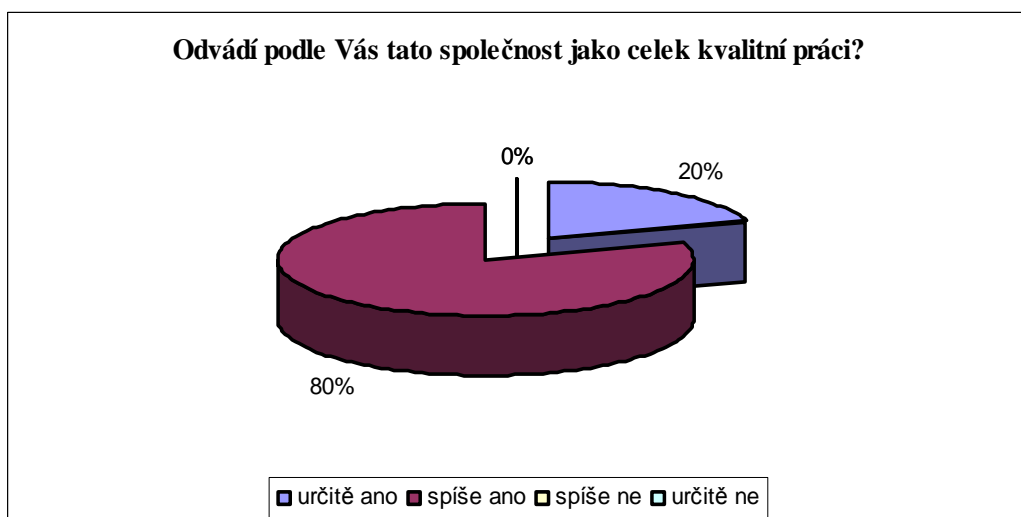
Otázka č. 2: Doporučila/a byste zaměstnání v této společnosti některému ze svých přátel?



Obrázek 9. Doporučení zaměstnání ve společnosti přátelům [vlastní zpracování]

O tom, že jsou zaměstnanci ve společnosti více či méně spokojeni, svědčí i tato otázka, zda by respondenti doporučili zaměstnání ve společnosti svým známým. 70 % z nich odpovědělo, že spíše ano a pouhých 30 % z nich, že spíše ne.

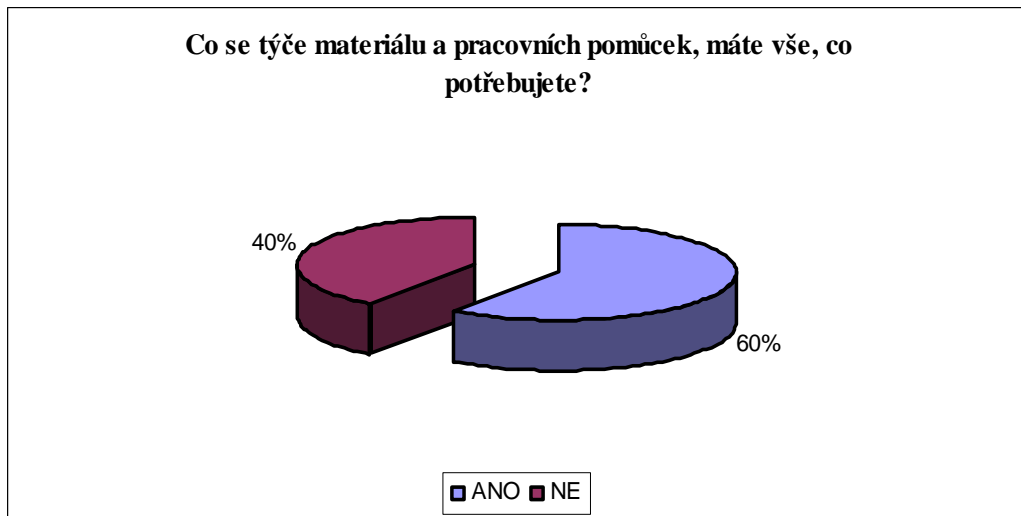
Otázka č. 3: Odvádí podle Vás tato společnost jako celek kvalitní práci?



Obrázek 10. Kvalita práce společnosti [vlastní zpracování]

Tato otázka dopadla pro firmu velmi dobře, protože zaměstnanci míní, že společnost odvádí kvalitní práci, dokonce 20 % z nich jsou o tom plně přesvědčení.

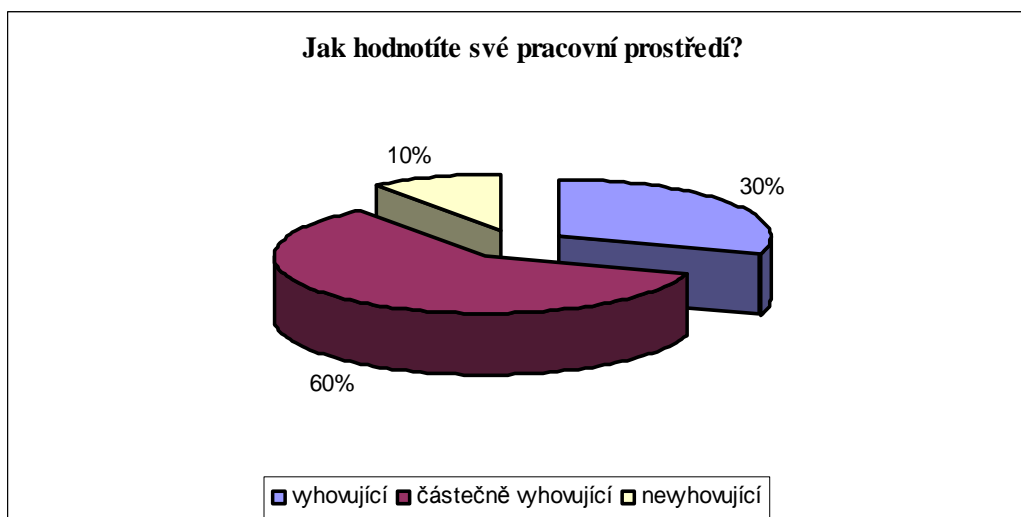
Otázka č. 4: Co se týče materiálu a pracovních pomůcek, máte vše, co potřebujete?



Obrázek 11. Spokojenost s technickým vybavením [vlastní zpracování]

Pouhých 40 % zaměstnanců není spokojeno s materiálním vybavením, ostatní zaměstnanci, tj. 60 % zaměstnanců je spokojeno.

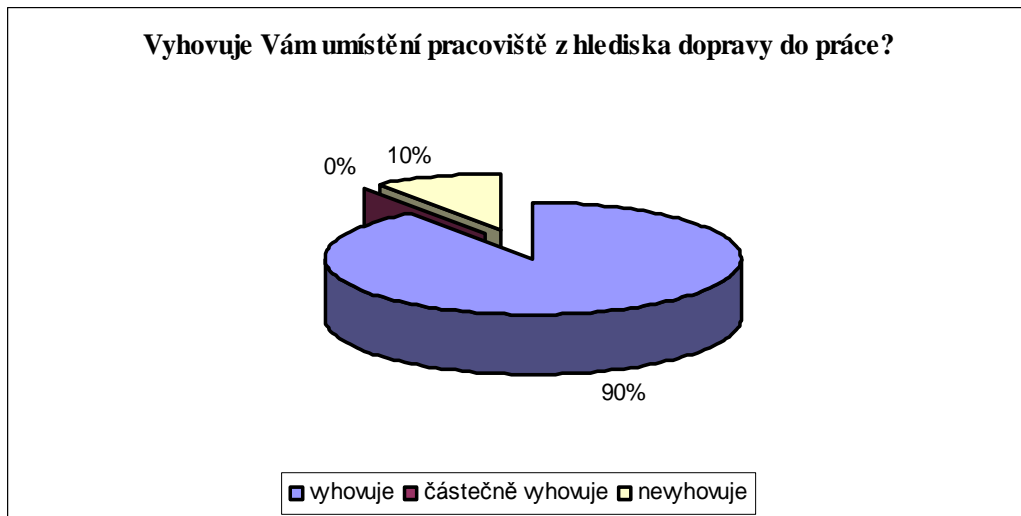
Otázka č. 5: Jak hodnotíte své pracovní prostředí?



Obrázek 12. Spokojenost s pracovním prostředím [vlastní zpracování]

Pracovní prostředí ve firmě vyhovuje 30 % zaměstnancům, částečně vyhovuje 60 % zaměstnancům a nevhovuje pouze 10 % zaměstnancům.

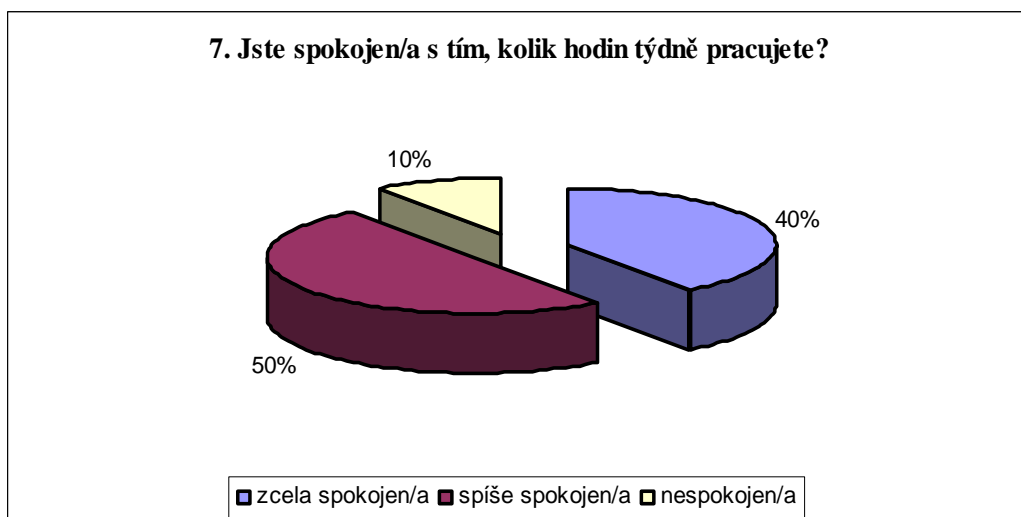
Otázka č. 6: Vyhovuje Vám umístění pracoviště z hlediska dopravy do práce?



Obrázek 13. Spokojenost s umístěním pracoviště [vlastní zpracování]

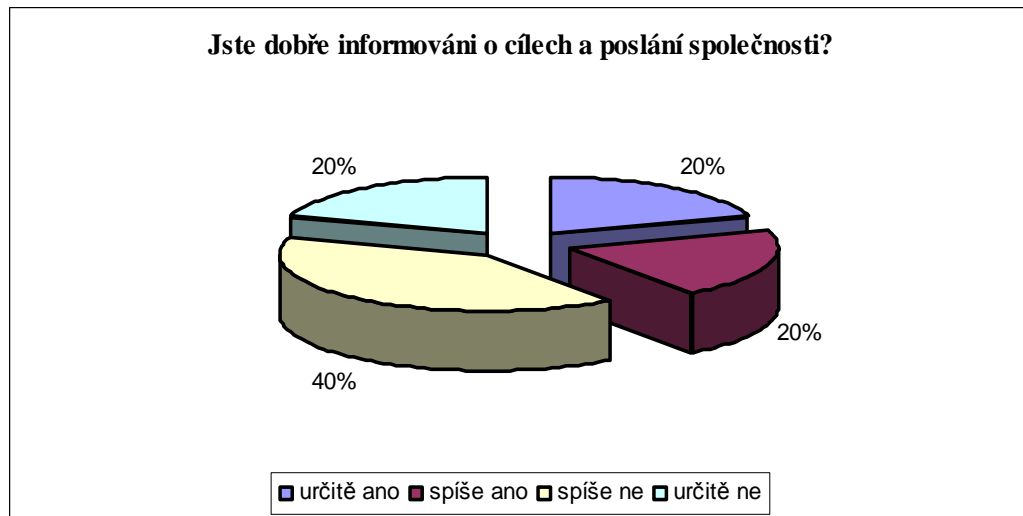
Téměř všichni zaměstnanci bydlí v blízkém okolí pracoviště, tudíž je jasné, že 90 % zaměstnancům vyhovuje jeho umístění.

Otázka č. 7: Jste spokojen/a s tím, kolik hodin týdně pracujete?



Obrázek 14. Spokojenost s pracovní dobou [vlastní zpracování]

Celá polovina zaměstnanců, tj. 50%, je zcela spokojena s týdenní pracovní dobou, dalších 40 % zaměstnanců je spíše spokojeno. Pouhých 10 % je s pracovní dobou nespokojeno.

Otázka č. 8: Jste dobře informováni o cílech a poslání společnosti?

Obrázek 15. Spokojenost s informovaností o cílech a poslání [vlastní zpracování]

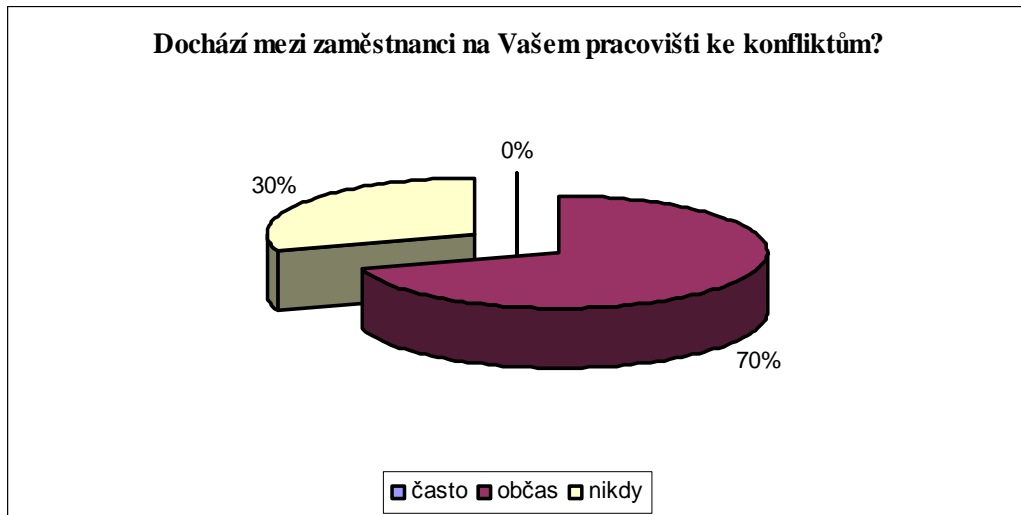
Odpovědi na tuto otázku nedopadla pro firmu zrovna nejlépe a zhodnocení by mělo vést vedení k zamyšlení. Více jak polovina zaměstnanců, konkrétně 40 % si myslí, že spíše není informováno o cílech a poslání společnosti, 20 % že určitě není informováno. Zbýlých 20 % ví a je informováno o cílech a poslání firmy – to jsou zaměstnanci na manažerských pozicích. 20 % zaměstnanců jsou spíše informováni.

Otázka č. 9: Jaká je celková atmosféra na pracovišti?

Obrázek 16. Spokojenost s atmosférou na pracovišti [vlastní zpracování]

Jak je vidět z tohoto grafu – obrázek 16, více jak polovina zaměstnanců – 60% se cítí na pracovišti dobře, vládne mezi nimi dobrá atmosféra. Pro dalších 20 % je atmosféra na pracovišti normální a 20 % připadá atmosféra spíše horší.

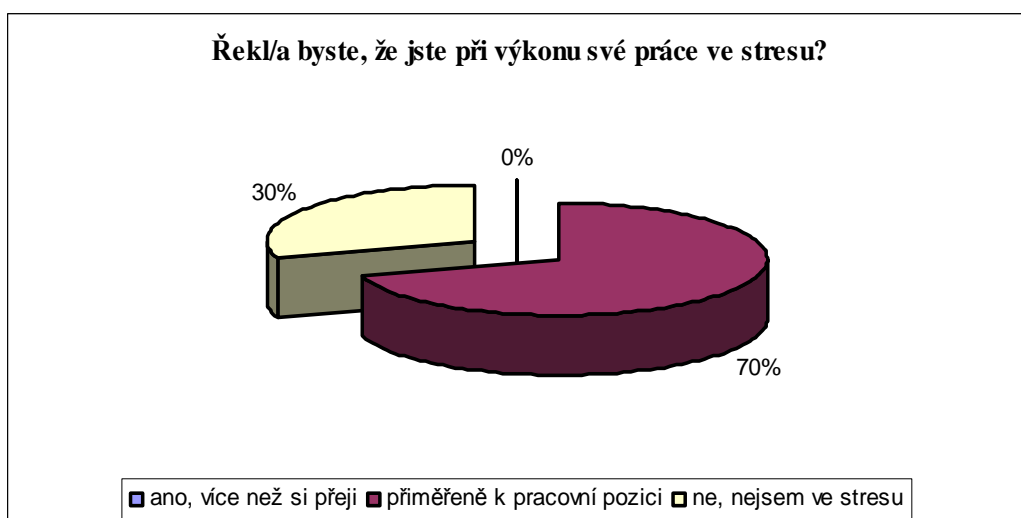
Otázka č. 10: Dochází mezi zaměstnanci na Vašem pracovišti ke konfliktům?



Obrázek 17. Konflikty na pracovišti [vlastní zpracování]

S předcházející otázkou č. 9 souvisí a také vyplývají odpovědi na tuto otázku. Jelikož se většina zaměstnanců cítí na pracovišti dobře, nedochází ke konfliktům na pracovišti u 30 % z nich a pouze občas u 70 % zaměstnanců.

Otázka č. 11: Řekl/a byste, že jste při výkonu své práce ve stresu?



Obrázek 18. Výkon práce ve stresu [vlastní zpracování]

Ve stresu je na pracovišti 70 % zaměstnanců, ale přiměřeně ke své pracovní pozici. 30 % zaměstnanců nejsou při výkonu své práce stresováni. Nikdo ze zaměstnanců není stresován na pracovišti tak, že by odcházeli z práce psychicky vyčerpáni.

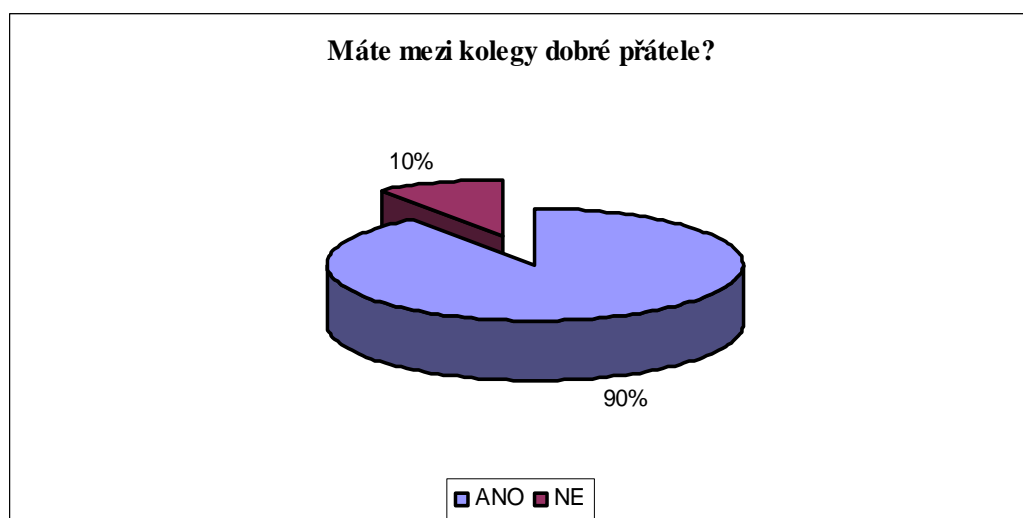
Otázka č. 12: Pochválil Vás v posledním měsíci někdo za dobře odvedenou práci?



Obrázek 19. Pochvala za odvedenou práci [vlastní zpracování]

Přesně jedna polovina zaměstnanců byla v posledním měsíci pochválena za dobře odvedenou práci. V této polovině jsou manažeři a pouze dva zaměstnanci dělnické profese. Druhé polovině se nedostalo žádné pochvaly.

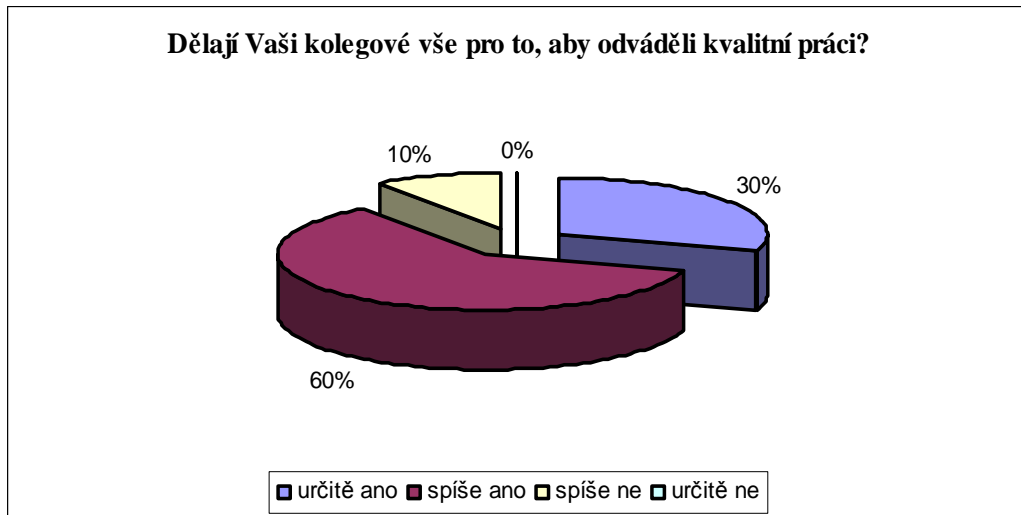
Otázka č. 13: Máte mezi kolegy dobré přátele?



Obrázek 20. Přátelství mezi kolegy [vlastní zpracování]

Analýzou odpovědí na tuto otázku vyvozují, že ve společnosti a na pracovišti vládne spíše příjemná, přátelská atmosféra, bez větších konfliktů a mezi kolegy vládne přátelství. 90 % zaměstnanců má mezi kolegy dobré přátele.

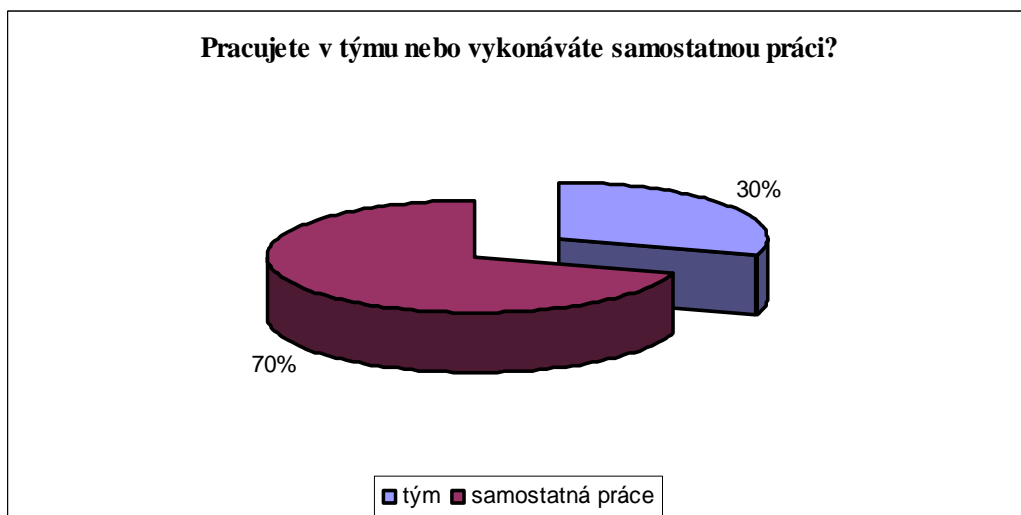
Otázka č. 14: Dělají Vaši kolegové vše pro to, aby odváděli kvalitní práci?



Obrázek 21. Odvedená práce kolegů [vlastní zpracování]

Pouze 10 % zaměstnanců si myslí, že kolegové nevykonávají vše pro to, aby odvedli kvalitní práci.

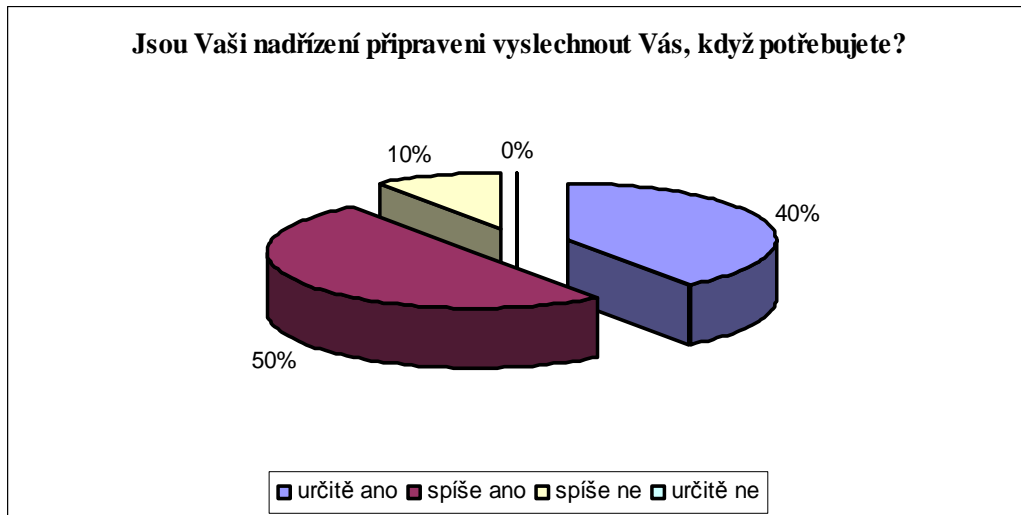
Otázka č. 15: Pracujete v týmu nebo vykonáváte samostatnou práci?



Obrázek 22. Práce v týmu nebo samostatná práce [vlastní zpracování]

I když vládne na pracovišti a mezi kolegy přátelství a příjemná atmosféra, 70 % zaměstnanců soudí, že vykonávají samostanou práci. Myslím si, že je to škoda a že je třeba zavést některá opatření k posílení týmové práce.

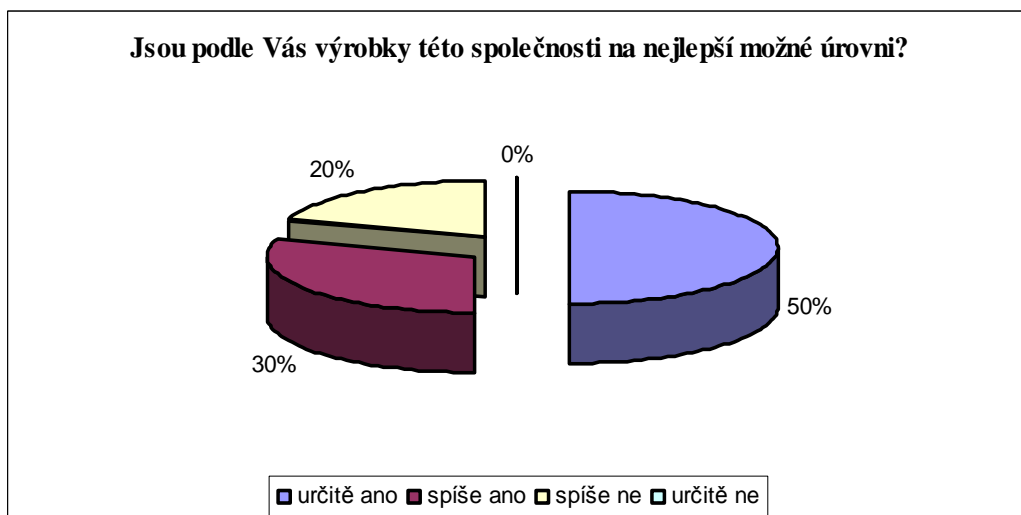
Otázka č. 16: Jsou Vaši nadřízení připraveni vyslechnout Vás, když potřebujete?



Obrázek 23. Naslouchání nadřízených [vlastní zpracování]

Polovina zaměstnanců je spíše spokojeno s nasloucháním svých nadřízených, dalších 40 % je zcela spokojeno. Pouhých 10 % si myslí, že jim nedokáží nadřízení naslouchat.

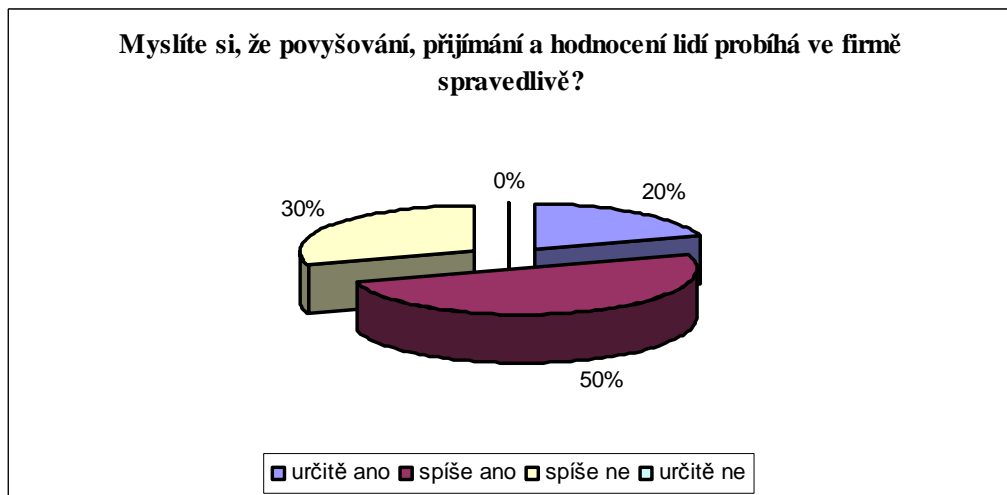
Otázka č. 17: Jsou podle Vás výrobky této společnosti na nejlepší možné úrovni?



Obrázek 24. Úroveň výrobků společnosti [vlastní zpracování]

Jak jde vidět z vyhodnocení této otázky, téměř všichni zaměstnanci považují výrobky za kvalitní. Zaměstnanec tak může mít dobrý pocit, že se podílí na kvalitě výrobků a že pracuje ve společnosti s dobrou image.

Otázka č. 18: Myslíte si, že povyšování, přijímání a hodnocení lidí probíhá ve firmě spravedlivě?



Obrázek 25. Spravedlivost při přijímání a hodnocení lidí ve společnosti [vlastní zpracování]

Pro většinu zaměstnanců probíhá jejich řízení určitě nebo spíše spravedlivě. Pouhých 30 % si myslí opak. I přes tak malý počet negativního hodnocení řízení lidských zdrojů ve firmě by neměla být náprava zanedbána.

Otázka č. 19: Je Vám někdy přidělena práce, která je pro Vás vysloveně nevhodná?



Obrázek 26. Přidělování práce zaměstnancům [vlastní zpracování]

Podle grafu – obrázek č. 19 vyvodíme, že více jak polovině zaměstnanců – 70 % je občas přidělena práce, která je pro ně vysloveně nevhodná. Tato otázka mohla být blíže specifikována, abychom se blíže dozvěděli, proč zaměstnanci vykonávají práci, která jim nenáleží nebo zda je to pouze subjektivní názor zaměstnance.

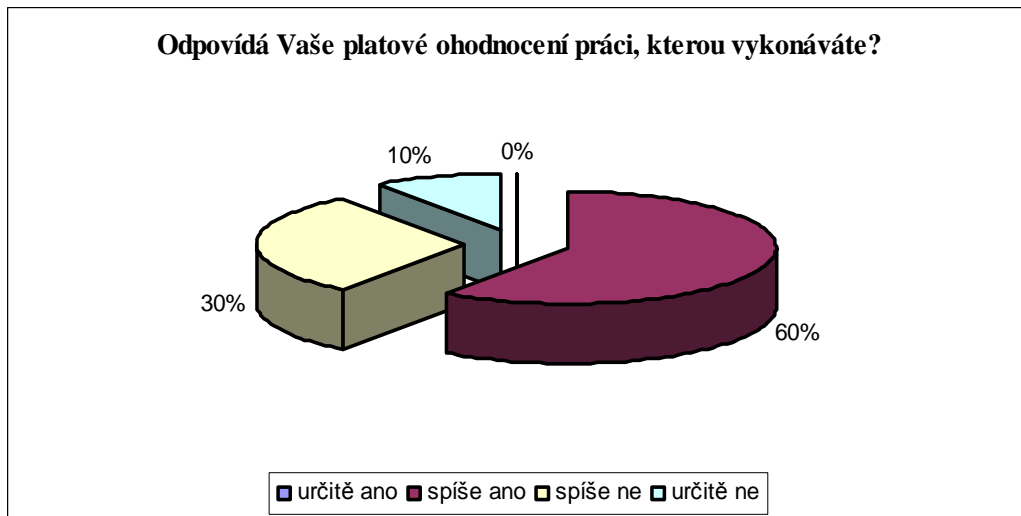
Otázka č. 20: Následující otázka se bude týkat vašeho přímého nadřízeného. Jak jste spokojen/a s následujícími vlastnostmi Vašeho přímého nadřízeného? (Hodnoťte jako ve škole)

	1	2	3	4	5	průměrná známka
Odborná způsobilost		5	5			2,5
Dovednost dobře zadávat práci	1	3	6			2,5
Pomoc s mým pracovním rozvojem		3	3	3	1	3,2
Lidský přístup	6	2	2			1,6
Předávání informací	2	2	6			2,4
Umění ohodnotit mou práci	1	5	1	2	1	2,7
Umění vést lidi		5	5			2,5

Tabulka 1. Spokojenost s vlastnostmi nadřízeného [vlastní zpracování]

Nejvíce ceněnými vlastnostmi přímého nadřízeného je dle tabulky č. 1 lidský přístup a předávání informací. Naopak, zaměstnanci nejsou spokojeni u svého nadřízeného s pomocí na jejich pracovním rozvoji.

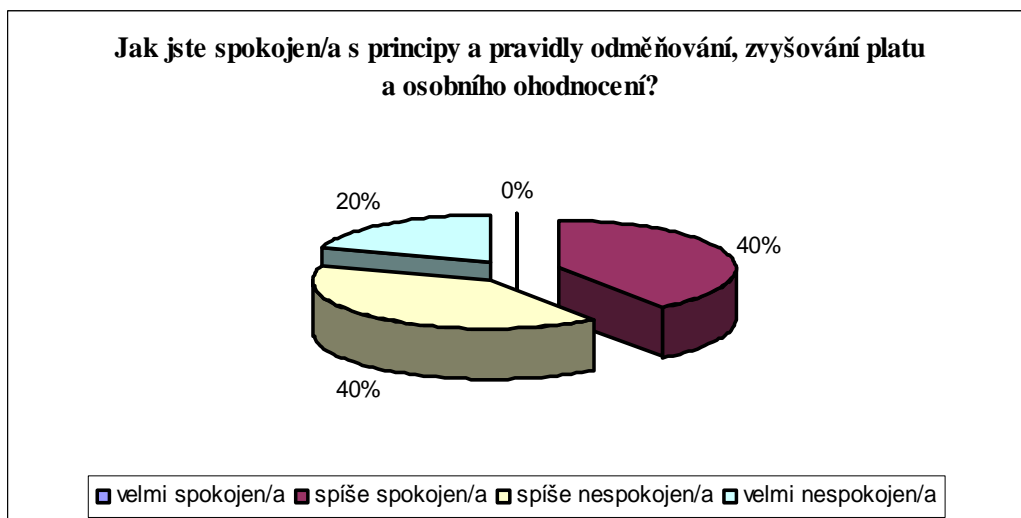
Otázka č. 21: Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?



Obrázek 27. Platové ohodnocení práce [vlastní zpracování]

Pouze 10 % zaměstnanců si myslí, že není jejich vykonaná práce adekvátně ohodnocena. Ostatní zaměstnanci jsou s platovým ohodnocení více či méně spokojeni.

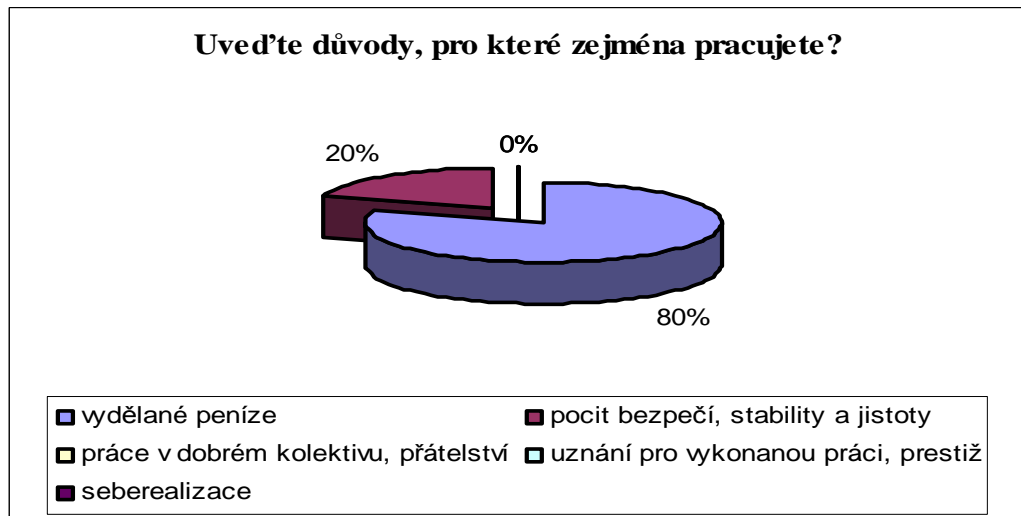
Otázka č. 22: Jak jste spokojen/a s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení?



Obrázek 28. Spokojenost s odměňováním zaměstnanců [vlastní zpracování]

Odpovědi na tuto otázku jsou v rozporu s odpověďmi na předcházející otázku. Většina zaměstnanců je nespokojena s principy odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení. Myslím si, že respondenti uvažovali spíše o nespravedlnosti v pravidlech odměňování vůči jednotlivým zaměstnancům.

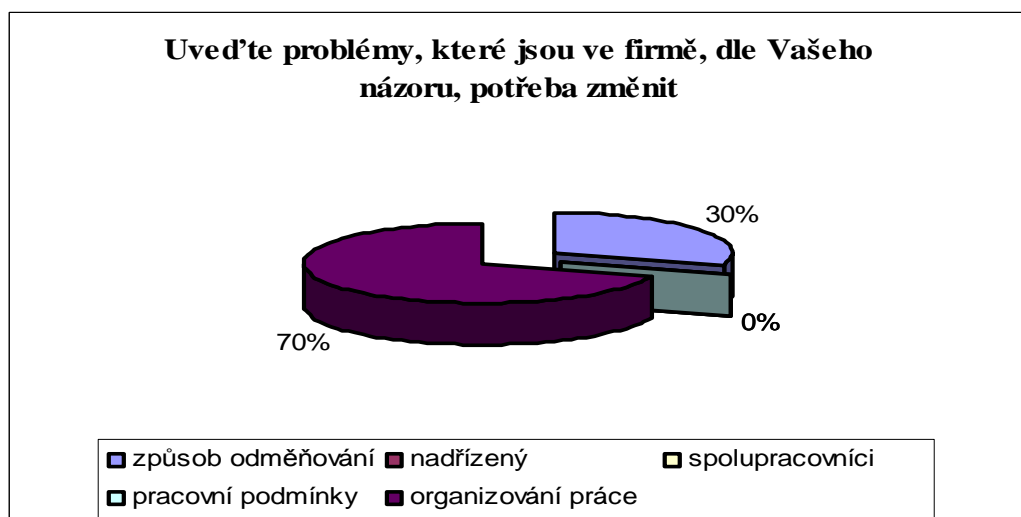
Otázka č. 23: Uved'te důvody, pro které zejména pracujete?



Obrázek 29. Důvody pro práci [vlastní zpracování]

Z grafu – obrázek č. 23 lze vyčíst, že převážná většina zaměstnanců pracuje zejména, aby vydělali peníze, což se dalo předpokládat. Příjemným překvapením pro mě bylo smyšlení 20 % zaměstnanců, pro které je důležitější v práci pocit bezpečí, stability a jistoty.

Otázka č. 24: Uved'te problémy, které jsou ve firmě, dle Vašeho názoru, potřeba změnit



Obrázek 30. Problémy ve firmě [vlastní zpracování]

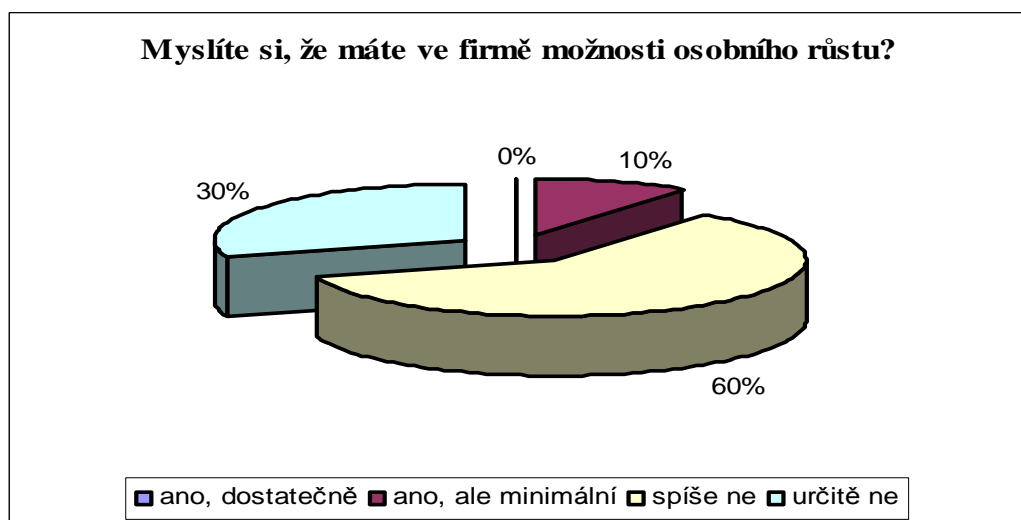
Vyhodnocení této otázky je alarmující pro vedení firmy. 70 % zaměstnanců považuje za problematické organizování práce ve společnosti. Dalších 30 % by změnilo způsob odměňování.

Otázka č. 25: Uved'te další návrhy či připomínky, na které jste v této části dotazníku neměli možnost odpovědět.

U této otázky nebyla uvedena žádná odpověď, tedy žádná další připomínka či návrh zaměstnanců.

6.5.3 Analýza dotazníku k motivaci

Otázka č. 26: Myslíte si, že máte ve firmě možnosti osobního růstu?



Obrázek 31. Osobní růst ve firmě [vlastní zpracování]

Z vyhodocených odpovědí na otázku č. 26 můžeme vidět, že zaměstnanci nemají ve firmě možnost osobního růstu. Tento fakt může vést k demotivaci a snížení pracovních výkonů.

Otázka č. 27: Jste spokojen/a s technickou vybaveností Vašeho pracoviště?



Obrázek 32. Spokojenost s technickým vybavením [vlastní zpracování]

Jak vidíme z grafu – obrázek č. 32, firma poskytuje zaměstnancům dobré technické zázemí. Dokonce 20 % zaměstnanců je velmi spokojeno s technickou vybaveností pracoviště, 70 % je spíše spokojeno a pouze 10 % není vůbec spokojeno.

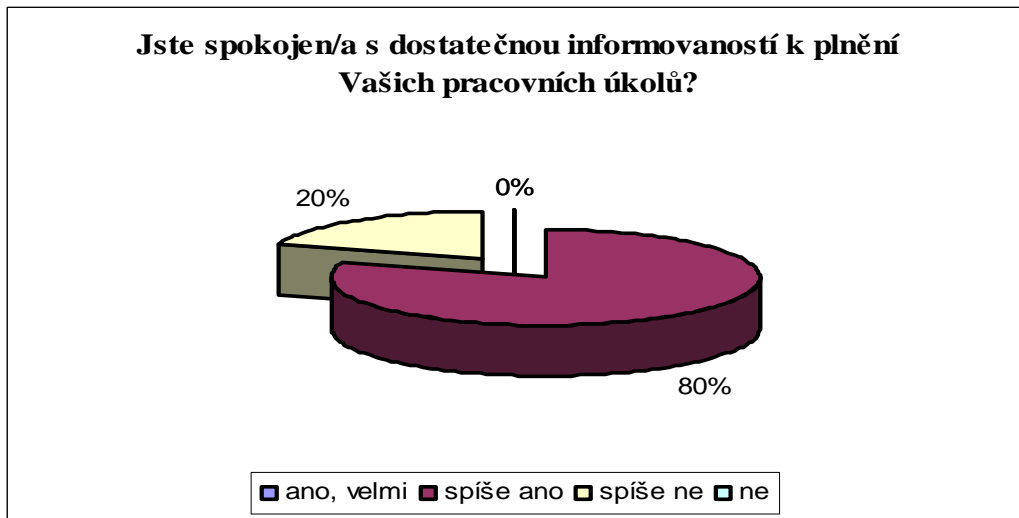
Otázka č. 28: Je podle Vás užitečné slovní hodnocení Vašim přímým nadřízeným?



Obrázek 33. Slovní hodnocení nadřízených [vlastní zpracování]

Jak se dalo předpokládat, 90 % zaměstnanců si myslí, že je slovní hodnocení důležité.

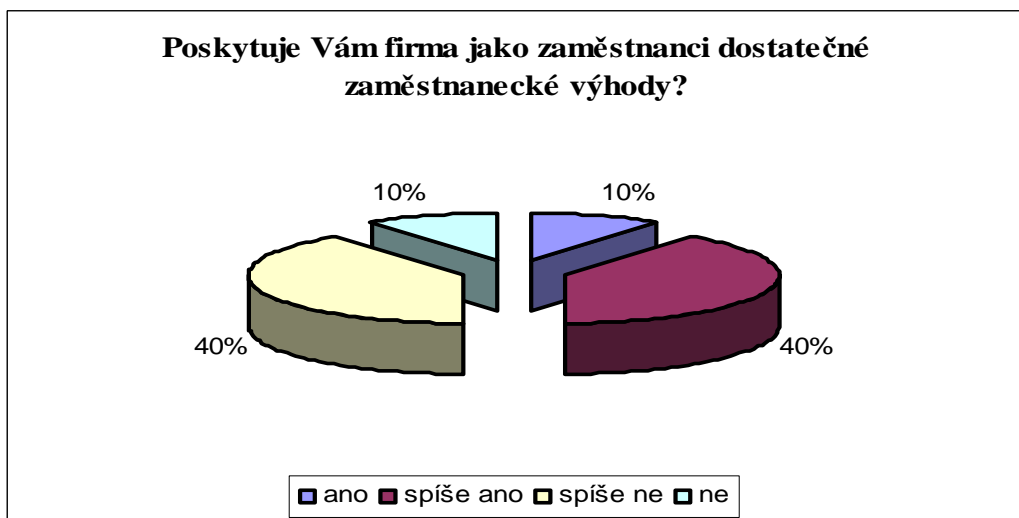
Otázka č. 29: Jste spokojen/a s dostatečnou informovaností k plnění Vašich pracovních úkolů?



Obrázek 34. Spokojenost s informovaností k plnění úkolů [vlastní zpracování]

80 % zaměstnanců je dostatečně, avšak ne zcela úplně informováno o plnění pracovních úkolů. 20 % si myslí, že spíše není informováno.

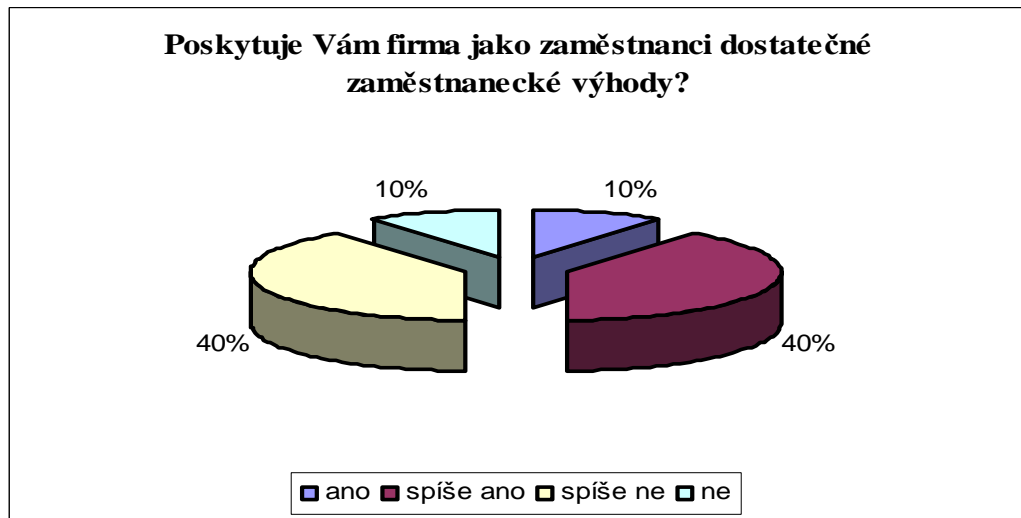
Otázka č. 30: Vyjmenujte výhody, které Vám firma nabízí.



Obrázek 35. Výhody poskytované zaměstnancům [vlastní zpracování]

Respondenti uvedli výhody, které jim firma nabízí. Tyto výhody, zejména ty hmotné povahy, byly uvedeny hlavně u zaměstnanců na manažerských pozicích.

Otázka č. 31: Poskytuje Vám firma jako zaměstnanci dostatečné zaměstnanecké výhody?



Obrázek 36. Poskytování zaměstnaneckých výhod [vlastní zpracování]

Polovina zaměstnanců je spokojena více či méně s výhodami, které jim firma poskytuje. Druhá polovina je více či méně nespokojena.

Otázka č. 32: Ohodnořte prosím stupnicí od 1 do 5 podle důležitosti to, co Vás motivuje (podporuje) k lepším pracovním výkonům:
 (1 – zcela nedůležité, 5 – velmi důležité)

V tabulce je v prvním sloupci uveden motivující faktor k lepším pracovním výkonům. Ve druhém až šestém sloupci je uvedena důležitost daného faktoru od 1 do 5, kde 1 je zcela nedůležité a 5 je velmi důležité a počet odpovědí. V posledním sloupci je průměrná známka důležitosti daného faktoru. Čím vyšší známka, tím lépe.

	1	2	3	4	5	průměrná známka
Druh a charakter práce		3	2	3	2	3,4
Pracovní podmínky	1		5	3	1	3,4
Pracovní doba	1	1	3	3	2	3,4
Možnost osobního růstu	1	3	1	1	4	3,4
Spoluúčasť na rozhodování	1	3	3	1	2	3
Přínos Vaší práce pro firmu	3		5	1	1	2,7
Prestiž profese	1	2	2	3	2	3,3
Image firmy na veřejnosti	1	1	3	2	3	3,5
Zdravotní a sociální péče o zaměstnance	1		5	1	3	3,5
Nadřazení (chování, vztahy)		3	2	3	2	3,4
Kolegové (chování, vztahy)			4	3	3	3,9
Podniková kultura	1	3	2	3	1	3
Zaměstnanecké výhody	2		1	3	4	3,7
Hodnocení pracovníků	1		2	1	6	4,1
Míra informovanosti a komunikace		1	3	3	3	3,8
Technické zázemí (vybavení)	1	1	4	2	2	3,3

Tabulka 2. Motivující faktory [vlastní zpracování]

Z tabulky vyplývá, že zaměstnance motivuje k lepším pracovním výkonům hlavně hodnocení pracovníků, chování a vztahy mezi kolegy a míra informovanosti a komunikace.

Otázka č. 33. Uveďte další jiné skutečnosti, které Vás podporují k lepším pracovním výkonům:

- 1 x uvedeno „dobře odvedená práce, která má pro firmu viditelný přínos“
- 1 x uvedeno „peníze“
- 1 x uvedeno „pověst firmy“
- 1 x uvedeno „růst firmy“

Otázka č. 34. Které zaměstnanecké výhody byste ještě uvítal/a:

- 1 x uvedeno „závodní stravování“
- 1 x uvedeno „stravenky“
- 1 x uvedeno „příspěvky na benzín“
- 1 x uvedeno „příspěvky na dopravu“

6.6 Závěry analytické části

Analytická část byla zpracována na základě poznatků získaných z dotazníků, které vyplňovali zaměstnanci společnosti Tefi-Text, s.r.o. Návratnost dotazníků byla 100 %. Odůvodňuji to tím, že je společnost Tefi-Text, s.r.o. malou organizací, která zaměstnává celkem 10 lidí a pomohlo také mé aktivní pozorování a strávení určitého času ve společnosti. Zaměstnanci vyplnili dotazníky svědomitě, pečlivě a všechny otázky s možností výběru byly zodpovězené. Co jsem trochu postrádala, bylo to, že u otevřených otázek, u kterých se mohli zaměstnanci rozepsat a vyjádřit tím blíže své názory a stanoviska k problematice spokojenosti a motivace, nebyli zaměstnanci tak sdílní a u většiny těchto otázek odpovědi chyběly.

6.6.1 Porovnání hypotéz a empirického šetření

Výstupem analytické části je celkové vyhodnocení šetření, které jsem ve firmě prováděla a posouzení stanovených hypotéz.

Hypotézy:

- 1. Zaměstnanci dělnických profesí nejsou spokojeni s pracovním prostředím a technickým zázemím podniku.**

Z analýzy dotazníků jsem zjistila, že zaměstnanci společnosti Tefi-Text, s.r.o. jsou se svým zaměstnáním ve společnosti spíše spokojeni. Také jejich mínění o image společnosti a jejich výrobcích je dobré. Pracovní prostředí, podmínky a technická vybavenost zaměstnancům vyhovují. V této oblasti nejsou nutná žádná důležitá opatření.

2. Pro zaměstnance je důležitá podpora vedení.

Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými nejsou nejhorší, avšak ani úplně nejlepší. Vztahy jsou většinou zúžené na zadání úkolu, popř. vyslechnutí stížnosti apod. Nevládnou zde rozvinutější mezilidské vztahy, nadřízený svým podřízeným příliš nenaslouchá, nechválí, nehodnotí a nemotivuje.

3. Zaměstnanci nepracují jako tým.

Co se týká pracovního kolektivu, i s tím je většina zaměstnanců spokojených. Jak jsem ale vyzorovala, že pracovníci nepracují jako tým a ani se necítí být jeho součástí. Zde by bylo dobré utužit zaměstnance v jeden celek, tým, který dosáhne lepších pracovních výkonů než jednotlivci.

4. Zaměstnanci dělnických profesí nejsou spokojeni se systémem organizování práce.

Nadřízení se svými podřízenými nekomunikují příliš důsledně, nenaslouchají a často jednají ve spěchu při rozdělování práce podřízeným. Toho může být důsledek špatná organizovanost práce a nevhodně přidělená práce, na kterou si zaměstnanci stěžovali v dotazníku.

6.6.2 Shrnutí analýzy a návrhy pro projektové šetření

Výsledky ze získaných poznatků vyhodnocených dotazníků a analytické části poslouží jako podklady pro projektovou část. V projektové části navrhnu konkrétní projekt a návrhy pro společnost Tefi-Text, s.r.o., které by měly lépe motivovat zaměstnance k práci a lepším výkonům a k celkové spokojenosti zaměstnanců.

Výše stanovené hypotézy jsou důležité pro zlepšení motivace zaměstnanců podniku. Určila jsem oblasti, na které by se měla firma zaměřit a kterými se budu zabývat v projektové části.

7 PROJEKTOVÁ ČÁST

V rámci provedené analýzy v posuzované společnosti Tefi-Text, s.r.o. jsem vysledovala určité skutečnosti v oblasti spokojenosti a motivace zaměstnanců.

Vedení společnosti si uvědomuje určité nedostatky v oblasti motivace zaměstnanců a jelikož je ochotna řešit a zlepšovat problematiku personalistiky a lidských zdrojů, bylo mi nabídnuto zpracovat tuto diplomovou práci a projekt, který napomůže firmě zlepšit motivaci zaměstnanců a to nejen prostřednictvím peněžitých odměn, ale hlavně formou nepeněžních stimulů.

Projekt bude vycházet z analýzy, která byla ve firmě provedena a bude navržen tak, aby vyhovoval oběma stranám, tedy jak zaměstnancům, tak i zaměstnavateli. Součástí projektové části budou uvedeny, kromě samotného projektu, také předpokládané náklady, přínosy a rizika projektu.

Z výsledků provedeného průzkumu a porovnáním se stanovenými hypotézami jsem stanovila následující oblasti, na které by se měla firma zaměřit a v kterých by měla podniknout určitá opatření. Tyto oblasti poskytnou konkrétní návrhy na zvýšení motivace pracovníků ve společnosti.

7.1 Navrhovaná opatření

7.1.1 Komunikace

Co se týká komunikace mezi nadřízenými a podřízenými, ta je omezena pouze na pracovní debaty, resp. rozdělování úkolů. Postrádám zde pravidelné rozprávění nadřízených s podřízenými, pravidelné hodnocení nejlepších pracovníků, pochvaly nebo uznání.

7.1.2 Týmová atmosféra

Vztahy na pracovišti jsou vcelku dobré, ke konfliktům dochází pouze občas a mezi kolegy vládne přátelství. Z pracovníků jsem však nevycítila, že by pracovali jako tým, vztahy jsou povrchní a omezené pouze na práci.

7.1.3 Organizace práce a informovanost zaměstnanců

Nevyhovující a špatná organizace práce se týká pouze zaměstnanců dělnických profesí.

V těchto třech oblastech navrhnou jednotlivá opatření obsahující termíny realizace, zodpovědnost za provedení, předpokládané náklady a přínosy pro společnost.

7.2 Komunikace

V oblasti komunikace navrhnou zavedení rozhovorů se zaměstnanci a pravidelné hodnocení zaměstnanců.

7.2.1 Rozhovory se zaměstnanci

I když z průzkumu vyplynulo, že většina zaměstnanců je se svým nadřízeným spokojena, už tomu tak není v případě spokojenosti s pravidly odměňování a osobního ohodnocení. Nemají tudíž zpětnou vazbu za svou práci a cítí se nespravedlivě ohodnoceni. Po splnění úkolu jim není sdělena spokojenost nadřízeného s vykonanou činností.

Zaměstnancům mohou tyto rozhovory připadat nepříjemné. Spousta z nich si může myslet, že když se vidí a mluví se svým nadřízeným denně, jsou tyto rozhovory zbytečné a možná i stresující.

Tyto rozhovory by měly sloužit jako hodnocení daného podřízeného, možnost poskytnutí zpětné vazby a také jako nástroj pro osobní a profesní rozvoj zaměstnance.

Navrhnou, aby nejdříve vedení společnosti vysvětlilo zaměstnancům, že rozhovory se zaměstnanci jsou součástí řízení zaměstnanců, vytvoří mezi nadřízeným a podřízeným důvěrné klima a otevřenost v jejich vztahu.

Termíny realizace

prosinec 2009, následně pravidelně dvakrát ročně – červen a prosinec

Je těžké stanovit potřebný čas na rozhovory s každým zaměstnancem, avšak je třeba informovat zaměstnance předem alespoň o přibližné době trvání, tj. průměrně půl hodiny. Samozřejmě záleží také na každém zaměstnanci, jak bude aktivní a zapojí se do rozhovoru.

Odpovědná osoba za realizaci

přímý nadřízený nebo jednatel společnosti vzhledem k malému podniku

Ještě předtím, než budou rozhovory se zaměstnanci zavedeny, navrhnou, aby zodpovědné osoby, tedy nadřízení, prošli odborným školením, jak správně vést rozhovory se zaměstnanci.

Nadřízení musí mít předem připraveny materiály obsahující pracovní výkony každého zaměstnance za uplynulé období, nejlepší a nejhorší výsledky, u dělníků zmetkovitost výrobků, počet vyrobených kusů výrobků apod.

Dílčí kroky rozhovoru s manažery:

1. Shrnutí výsledků za minulé období.

Počet úspěšně uzavřených obchodních příležitostí u obchodního manažera, produktivita, zmetkovitost a vedení podřízených u výrobního manažera.

2. Definování potřeby dalšího rozvoje na základě výsledků z uplynulého období a stanovení hodnocení úspěšnosti budoucích aktivit.

3. Návrh školení a seminářů na další období.

4. Prostor pro názory a vyjádření manažerů k uplynulému období, možnosti, návrhy a zlepšení do období budoucího.

5. Prostor pro manažery, aby zhodnotili své úsilí za minulé období, popř. proč nebylo dosaženo předpokládaných cílů.

6. Na základě tohoto hodnocení stanovit individuální složku mzdy pro další období.

Dílčí kroky rozhovoru s dělníky:

1. Shrnutí výsledků za minulé období.

Zaměstnanci dělnických pozic pracují v úkolové mzdě, proto můžou nadřízení přehledně vidět počet ušitých výrobků a zmetkovitost.

2. Na základě těchto výsledků podpořit švadleny, aby zvýšily hranici vyrobených výrobků, i kdyby jen o jeden kus.

3. Nechat prostor dělnicím vyjádřit se k případné zmetkovitosti a chybám, kterých se dopustily a co by udělaly pro to, aby se již neopakovaly.

4. Nechat prostor také pro vyjádření ke spokojenosti na pracovišti a vztahům mezi kolegy.

5. Snažit se zjistit, co by si dělnice od nadřízených, popř. vedení přály udělat, aby byla práce zajímavější, kreativnější a aby se cítily dělnice zapojeny do spolurozhodování a cenily si vlastní práce.

6. Na základě tohoto hodnocení stanovit individuální složku mzdy a nápravná opatření pro další období.

Zaměstnanci manažerských a dělnických profesí mohou udělat chybu nebo se jim nemusí vždy zadařit. Nezávadají dodělat práci včas, přijdou pozdě do práce nebo nemají náladu komunikovat. Doporučuji zaměstnancům informovat o tom svého nadřízeného a předejít tak zbytečným konfliktům. Nadřízení by měli být chápaví a snažit se najít cestu, jak daný problém napravit.

Předpokládané náklady

Náklady jsou minimální. Přesné ekonomické náklady je nutno vyčíslit ztrátou ve výrobě dle počtu vyrobených kusů výrobku či dané konkrétní produkce.

Předpokládané přínosy

Výnosy jsou v ekonomických údajích těžko vyčíslitelné. Je však velice důležité, aby dal vedoucí alespoň jednou za půl roku zaměstnanci najevo, že si jeho práci uvědomuje, že je pro firmu přínosem a také stanovit, jaké cíle a výsledky jsou od něj očekávány. Zaměstnanci se budou cítit, že je o ně zájem, že si jich společnost cení. Lepší pracovní výkony budou přínosem jak pro jednotlivého zaměstnance, tak pro společnost jako celek.

Samozřejmě i negativní hodnocení a kritika je žádaná. Ta totiž může zaměstnance povzbudit k lepším pracovním výkonům.

7.2.2 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců úzce souvisí s rozhovory. Navrhuji zavést častější hodnocení zaměstnanců ve formě pochval, uznání a ocenění.

Termíny realizace

říjen 2009, následně pravidelně jedenkrát za měsíc

ocenění – příležitostně, jakmile je důvod

Odpovědná osoba za realizaci

přímý nadřízený nebo jednatel společnosti vzhledem k malému podniku

Navrhuji, aby byl kladen větší důraz na pochvaly zaměstnanců, protože polovina z nich si myslí, že je v posledním měsíci nikdo nepochválil, platí to zejména u dělnic. Pochvala a uznání za dobře provedený úkol povzbuzuje jednání zaměstnanců často více než finanční ohodnocení. V tomto návrhu se zaměřím pouze na dělnickou profesi, jelikož zaměstnanci manažerské profese jsou vždy měsíčně hodnoceni za dosažené výsledky.

Dílčí kroky – nejvíce ušitých výrobků

1. Na konci měsíce shromáždit výstupy každé švadleny za odpracovaný měsíc.
2. Příímý nadřízený vyhlásí před ostatními kolegy nejlepší švadlenu, která dosáhla nejlepších pracovních výsledků, tedy nejvíce vyrobených výrobků. Slabším zaměstnancům nadřízený poděkuje za provedenou práci.

Nejlepší švadlenu pochválí a pogratiuje jí. Slabší švadleny se nezmiňují z důvodu posměchu druhých, nýbrž snahy do dalšího období. Slabší švadleny pak budou mít větší úsilí po lepších výkonech. Nesmí však jít o kritiku a shazování nejslabších zaměstnanců před ostatními.

Vyslovená pochvala podpoří zaměstnance k lepším pracovním výkonu, zvýší jeho spokojenost a pocit sebedůvěry. Také bude zaměstnanec spokojen, že je součástí týmu, bude mít radost z odvedené práce a bude se snažit být opět lepší v následujícím měsíci.

Dílčí kroky – nejkvalitnější práce

1. Na konci měsíce shromáždit výstupy každé švadleny za odpracovaný měsíc, včetně vyrobených zmetků a chybovosti.
2. Příímý nadřízený vyhlásí před ostatními kolegy švadlenu, která odvedla nejkvalitnější práci, tj. nejméně výrobních zmetků.

Nejlepší švadlenu pochválí a pogratiuje jí.

Uznání kvalitní práce a její konkrétní zhodnocení podpoří úsilí chválené k lepším výkonům, posílí její sebedůvěru, zvýší spokojenost a motivaci.

Nový nápad

Pokud přijde zaměstnanec (manažer i dělník) s novým nápadem nebo návrhem na zlepšení pracovních výkonů, zlepšení produktivity, kvality výrobků nebo zajištění nové obchodní spolupráce, bude tento zaměstnanec oceněn certifikátem obsahující jméno oceněného, datum a návrh či nápad, za který byl oceněn.

Předpokládané náklady

V tomto případě se dá počítat s nulovými náklady, v případě ocenění s minimálními náklady na certifikát v řádech desítek korun.

Předpokládané přínosy

Výnosy jsou v ekonomických údajích těžko vyčíslitelné. Všechny výše uvedené kroky vedou k uplatňování a naplnění motivace. Pro většinu lidí je nejsilnějším a nejviditelnějším stimulem finanční ohodnocení, dobrý nadřízený či vedoucí pracovník s ním ale nevystačí. Výše navržené stimuly v podobě pochvaly, uznání a ocenění mají neuvěřitelnou sílu a mohou mít často větší váhu než finanční odměna.

Výsledkem a „výnosem“ bude spokojený pracovník, namotivovaný do dalšího pracovního dne, týdne a měsíce. Pracovník bude mít pocit spravedlivého hodnocení a to ovlivní jeho dobrý pocit a radost z vykonané práce.

7.3 Týmová atmosféra

Celková atmosféra ve společnosti, tzv. firemní klima je tvořena více prvky. Ne každá skupina lidí může být označena jako tým. O týmu se dá mluvit v případě fungujícího a výkonného celku s předem vyjasněnými rolemi, statutem a velkou mírou soudržnosti. Zlepšení těchto prvků a tedy týmové atmosféry by mohly napomoci různé firmní akce níže navržené.

7.3.1 Neformální setkání

Navrhuji uspořádat jedenkrát za rok neformální společenské setkání, aby se zaměstnanci seznámili s obchodními výsledky uplynulého roku a aby jim bylo za tyto výsledky poděkováno.

Tato neformální setkání jsou vhodná také z hlediska utužování pracovních vztahů. Navrhuji pořádat tyto akce v polovině prosince jako ukončení pracovního roku, v době,

kdy se jich může zúčastnit co nejvíce zaměstnanců a kdy převládá dobrá nálada (nastávající vánoční svátky, dovolená apod.). Pořádání společenských akcí je dobrá příležitost, jak by se mohli zaměstnanci uvolnit, pobavit a poznat své kolegy jinak než v práci. Tato setkání posilují vnitřní komunikaci. Nadřízení by měli komunikovat s podřízenými a nevyhýbat se jim; při těchto setkáních by si měli být rovni.

Termíny realizace

polovina prosince 2009, následně pravidelně jednou ročně ve stejném období

Odpovědná osoba za realizaci

majitelka a jednatel společnosti

Dílčí kroky

1. Najít vhodné místo, resp. zařízení pro uspořádání neformálního setkání.

Navrhuji Hotel Aldo v Uničově, vzhledem k příjemné atmosféře, dobrému jídlu, dobrým zkušenostem zákazníků a možnosti hry bowlingu.

2. Dohodnutí přesného termínu a zajistit rezervaci.

3. Zajistit u taxislužby rezervaci na 23 – 24 hodinu pro případ odvozu dojíždějících zaměstnanců.

Předpokládané náklady

Počet zaměstnanců účastnících se akce	10 zaměstnanců
Náklady na jednoho zaměstnance	850,- Kč
Náklady na taxi	1500,- Kč
Celkové předpokládané náklady	10000,- Kč

Předpokládané přínosy

Výnosy jsou v ekonomických údajích těžko vyčíslitelné. Obecně lze předpokládat, že se zlepší týmová spolupráce, vztahy mezi zaměstnanci a celkové firemní klima. Díky dobrým vztahům na pracovišti a mezi kolegy se minimalizují konflikty a případné emocionální vyčerpání. Týmový výsledek je vždy lepší než výsledek každého z jednotlivců.

7.3.2 Návštěva vinného sklepa

Během mého působení ve firmě jsem zkoumala a vysledovala některé charakteristiky zaměstnanců. Záměrně jsem zjišťovala záliby každého z nich a snažila se najít společný program, který by si mohli všichni dohromady užít. Vzhledem k průměrnému věku 37 let a struktuře dle pohlaví 8 žen a 2 muži navrhuji na posílení týmové spolupráce a přátelských vztahů mezi zaměstnanci návštěvu vinného sklepa.

Termíny realizace

duben 2010, následně vždy jedenkrát za rok ve stejnou dobu

Odpovědná osoba za realizaci

majitelka, jednatel společnosti

Dílčí kroky

1. Najít vhodný vinný sklep pro uspořádání akce. Vzhledem k dobrým referencím a zkušenostem návštěvníků navrhuji vinný sklep U Vrbů v Hustopečích u Brna, který nabízí soukromí, příjemné stylové prostředí, výborné víno a vlastní kuchyni.
2. Kontaktovat vybraný vinný sklep a domluvit přesný termín, resp. uzavřít objednávku.
3. Výběr autodopravce a uzavření objednávky na dopravu tam i zpět.

Předpokládané náklady

Počet zaměstnanců účastnících se akce	10 zaměstnanců
Náklady na jednoho zaměstnance	650,- Kč
Náklady na dopravu	3000,- Kč
Celkové předpokládané náklady	9500,- Kč

Předpokládané přínosy

Výnosy jsou v ekonomických údajích těžko vyčíslitelné. Stejně jako u pořádání společenského setkání lze předpokládat, že se konáním akce jako je návštěva vinného sklepa zlepší týmová spolupráce, vztahy mezi zaměstnanci a celkové firemní klima.

7.4 Organizace práce a informovanost zaměstnanců

Na špatnou organizaci práce si stěžovala většina zaměstnanců dělnických profesí. Organizace neinformuje o dění v ní, o plánech do budoucna a o jejím hospodaření. Nepodávání těchto informací může působit na zaměstnance nepříznivě a můžou mít pocit chaosu ve firmě, neorganizovanosti a neinformovanosti. Pracovníci dostávají pouze striktní, stručné informace k aktuální pracovní činnosti ne však o organizaci jako celku. Zaměstnanci by měli být seznámeni se základními cíli a hlavními strategiemi firmy.

Tok informací, způsob jejich předávání a způsob organizace práce závisí na velikosti firmy a organizační struktuře. Firma jako je Tefi Tex, s.r.o. má jednoduchou organizační strukturu, proto navrhuji pravidelné konání porad se zaměstnanci manažerských i dělnických pozic.

Termíny realizace

začátek od října 2009, pravidelně poslední pondělí v měsíci

Odpovědná osoba za realizaci

jednatel společnosti

Dílčí kroky

1. Jako první krok, ještě před samotnou realizací pracovních porad, navrhuji seznámit zaměstnance důkladně s profilem firmy, obecně s jejími cíly, strategiemi, výhledů do budoucna v období hospodářské krize.
2. Poté by mělo vedení vysvětlit zaměstnancům důležitost pracovních porad tak, aby zaměstnanci pochopili, že porady nejsou ztrátou času, pokud je dobře vedená a pokud se jí účastní připravení zaměstnanci.
3. Dalším důležitým krokem je sdělení termínů realizace porad, což je každé poslední pondělí v měsíci a předpokládaná doba trvání, což je cca 1,5 hodiny.
4. Vedoucí musí vědět, k jakým změnám chce prostřednictvím porady dospět - zda zajistit předání informací, získat podporu pro své cíle, dosáhnout porozumění a pochopení účastníků, či vyprodukovat nová řešení problémů, praktické návrhy.

5. Každý jednotlivec musí přijít na poradu připraven. Ve stručnosti seznámit ostatní, co se mu povedlo za minulé období, co nezvládl, kde chyboval a proč. Kolegové na to můžou reagovat radou nebo doporučením.

Každému zaměstnanci bude přidělen plán práce a pokud jej zaměstnanec nedodrží, musí to kolektivu zdůvodnit. Vítané jsou otevřené diskuse o nových nápadech a doporučeních.

6. Vedení by si mělo uvědomovat, že úspěch porady spočívá v umění udržet dobrou náladu a nadšení, aby se všichni zaměstnanci snažili do porad a diskuse zapojit. Jenom tak se dají vyburcovat k novým nápadům, k motivaci a budou se snažit zlepšit svými silami chod firmy.

7. Nemělo by se zanedbávat prostředí, místnost ve které se konají pracovní porady. Nemělo by zde být špatné světlo, vydýchaný vzduch, hluk nebo nepohodlné židle.

Předpokládané náklady

Náklady jsou minimální. Přesné ekonomické náklady je nutno vyčíslit ztrátou ve výrobě dle počtu vyrobených kusů výrobku či dané konkrétní produkce a mzdovým tarifem u manažerských pozic.

Předpokládané přínosy

Výnosy jsou v ekonomických údajích těžko vyčíslitelné.

Zaměstnanci by měli mít dobře zorganizovanou práci a dostatek informací nejen pro výkon své práce, ale také pro pocit, že si jich vedení váží a že jim důvěřuje. To vše působí motivačně a pozitivně ovlivňuje spokojenost a pracovní výkon zaměstnanců.

7.5 Závěry projektové části

Na základě empirického šetření a průzkumu ve společnosti Tefi Tex, s.r.o. jsem navrhla projekt na zvýšení motivace zaměstnanců firmy. Projektovou část jsem navrhla dle třech hypotéz z původně čtyř navržených – komunikace, týmová atmosféra a organizace práce a informovanost zaměstnanců.

Navrhovaná opatření jsou shrnuta v níže uvedené tabulce. Součástí tabulky jsou také odpovědné osoby za realizaci projektu, termíny realizace, náklady a přínosy projektu.

	Opatření	Odpovědná osoba	Termíny realizace	Náklady	Přínosy
KOMUNIKACE	Rozhovory	přímý nadřízený jednatel	prosinec	minimální	spokojený zaměstnanec, lepší pracovní výkony
	Hodnocení	přímý nadřízený, jednatel	říjen	nulové	spokojený zaměstnanec, dobrý pocit ze spravedlivého hodnocení
TÝMOVÁ ATMOSFÉRA	Neformální setkání	majitelka, jednatel	polovina prosince	10 000,- Kč	lepší týmová spolupráce dobré vztahy na pracovišti, lepší pracovní výkony
	Vinný sklep	majitelka, jednatel	duben	9 500,- Kč	lepší týmová spolupráce dobré vztahy na pracovišti, lepší pracovní výkony
ORGANIZACE PRÁCE	Porady	jednatel	jedenkrát za měsíc	minimální	dobře zorganizovaní práce, dostatek informací pro vykonávání práce

Tabulka 3. Souhrn navrhovaných opatření [vlastní zpracování]

7.5.1 Riziková analýza

Jakákoli změna v podniku nebo realizace každého projektu, stejně tak i výše navrhovaného, s sebou nese určitá rizika. Některá rizika lze snadno předvídat, jiná jsou těžko odhalitelná před realizací projektu. Ovšem existují také rizika, která by vznikla, kdyby nebyl projekt realizován.

Výše navržený projekt na zvýšení motivace zaměstnanců ve firmě Tefi Tex, s.r.o. prostřednictvím nefinančních stimulů s sebou nese následující rizika:

- ✓ nevhodně připravený projekt

- ✓ nedostatek finančních prostředků
- ✓ neochota zaměstnanců spolupracovat na realizaci projektu
- ✓ nedůsledná realizace projektu
- ✓ nedostatečný zájem o zvýšení motivace zaměstnanců
- ✓ nedůvěra majitelky v navrhované změny
- ✓ krach společnosti
- ✓ dopady hospodářské krize

Dále uvedu rizika, která by mohla vzniknout, kdyby nebyl projekt realizován:

- ✓ nízká efektivnost a produktivita práce
- ✓ zhoršení ekonomických výsledků firmy
- ✓ nedostatečný zájem o zaměstnance
- ✓ nedostatečná motivace a spokojenost zaměstnanců
- ✓ zvýšená fluktuace zaměstnanců ke konkurenci
- ✓ špatná vnitrofiremní komunikace a celkové firemní klima
- ✓ zvyšující se konflikty na pracovišti
- ✓ špatná týmová spolupráce
- ✓ neorganizovanost a neinformovanost zaměstnanců

Uvedla jsem rizika, která by mohla vzniknout jak z realizace projektu tak i v případě, kdyby se projekt nerealizoval. Z těchto rizik můžeme vyvodit, že rizika z nerealizace projektu jsou daleko závažnější a pravděpodobnější než rizika, která by hrozila při jeho realizaci.

Na základě analýzy rizik doporučuji firmě Tefi-Text, s.r.o., aby navržený projekt realizovala. Firma by měla dbát na minimalizaci rizik, která mohou při realizaci projektu vzniknout.

ZÁVĚR

Péče o zaměstnance je v dnešní době zcela samozřejmou součástí každého podniku. Nesprávné nastavení motivačních programů může způsobit pracovní problémy, které vedou k nedostatečnému plnění cílů nebo odchodu z podniku.

Motivace funguje, ale přesto ji lidé občas zcela promarní. Často z důvodu ne toho, že se o ni manažer pokusil a neuspěl, ale spíše proto, že mu proces připadl příliš složitý a nevhodný, takže ho raději nechal být. Motivace nemusí být nic těžkého. Základní principy jsou založeny na zdravém rozumu a v případě konkrétní akce se nabízí plno možností, z nichž mnohé jsou jednoduché a všechny vedou k cíli, totiž k vytvoření trvale pozitivního motivačního účinku. Motivace je nejsilnější, když způsob uznání vytváří příběh, který může zaměstnanec v následujících letech vyprávět v rodině, přátelům a kolegům.

Cílem mé diplomové práce byl projekt zvýšení motivace zaměstnanců společnosti Tefi-
Tex, s.r.o. prostřednictvím nefinančních stimulů. Tohoto cíle jsem dosahovala ve třech navazujících částech. V první, teoretické, části jsem provedla literární průzkum související s problematikou motivace zaměstnanců. Poté jsem provedla nezávislé pozorování přímo na pracovišti a stanovila jsem následující hypotézy:

1. Zaměstnanci dělnických profesí nejsou spokojeni s pracovním prostředím a technickým zázemím podniku.
2. Pro zaměstnance je důležitá podpora vedení.
3. Zaměstnanci nepracují jako tým.
4. Zaměstnanci dělnických profesí nejsou spokojeni se systémem organizování práce.

Po stanovení hypotéz jsem provedla dotazníkové šetření, jehož vyhodnocení a výsledky jsou uvedeny ve druhé, analytické, části. Na základě těchto výsledků mohu potvrdit či vyvrátit tvrzení hypotéz:

1. Zaměstnanci jsou se svým pracovním prostředím a technickou vybaveností spokojeni – hypotéza č. 1 se nepotvrdila.
2. Nadřazený svým podřízeným příliš nenaslouchá, nechválí, nehodnotí a nemotivuje – hypotéza č. 2 se potvrdila.

3. Pracovníci nepracují jako tým a ani se necítí být jeho součástí – hypotéza č. 3 se potvrdila.
4. Řadoví zaměstnanci si stěžují na špatnou organizovanost práce – hypotéza č. 4 se potvrdila.

Za využití teoretických poznatků a výsledků získaných v analytické části jsem sestavila projekt, který je součástí třetí, projektové, části. Projekt se skládá z navrhovaného opatření, termínů realizace, nákladové a výnosové analýzy.

Jedná se o projekt zvýšení motivace pomocí nefinančních stimulů, náklady jsou tedy ve většině případů nulové, resp. náklady by se musely přepočítat na zmeškanou práci vedení, manažerů nebo dělníků. Záměrně jsem uvedla v oblasti „týmová atmosféra“ dvě opatření, která vyžadují finanční vydání. Toto vydání však není tak veliké, oproti přínosu, který se dá očekávat (samozřejmě v ekonomických ukazatelích těžko vyčíslitelný). Jde o přínos v produktivitě práce, lepších pracovních výkonech, menší fluktuaci zaměstnanců apod.

Na závěr práce je uvedena riziková analýza, kde jsem zhodnotila možná rizika projektu. Také díky jejich zhodnocení navrhuji firmě projekt realizovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] ADAIR, John. *Jak řídit druhé i sám sebe*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2005. 172 s. ISBN 80-251-0784-1.
- [2] ADAIR, John. *100 tipů jak úspěšně řídit a vést lidi*. 1. vyd. Brno : CP Books, a.s., 2005. 130 s. ISBN 80-251-0529-6.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha 7 : Grada Publishing, spol. s r.o., 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [4] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [5] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Brno : CP Books, a.s., 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
- [6] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno : Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [7] BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zamestnance*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-7.
- [8] BRATTON, John, GOLD, Jeffrey. *Human resource management – theory and practice*. 1. vyd. UK: Avon – The Bath Press, 1999. ISBN 0-333-73208-1.
- [9] CRKALOVÁ, Anna, RIETHOF, Norbert. *Jak zefektivnit práci v týmu*. 1. vyd. Praha 7 : Grada Publishing, a.s., 2007. 200 s. ISBN 978-80-247-1624-4.
- [10] EGGERT, Max A. *Motivace*. 1. vyd. Praha : Portál, 2005. 104 s. ISBN 80-7367 010-0.
- [11] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. 2. vyd. Brno : Computer Press, 2003. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
- [12] FRITZ, Hannelore. *Spokojeně v zaměstnání*. 1. vyd. Praha : Portál, 2006. 199 s. ISBN 80-7367-113-1.
- [23] GREGAR, Aleš. *Personální řízení I. : (Vybrané kapitoly)*. 1. vyd. Zlín : VUT v Brně, Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně, 1999. 161 s. ISBN 80-214-1500-2.

- [34] GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly* 2. upr. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 95 s. ISBN 078-80-7318-685.
- [45] HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- [56] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, spol. s r.o., 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9.
- [67] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů (základy moderní personalistiky)*. 3.vydání. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.
- [18] LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vyd. Praha 7 : Grada Publishing, a.s., 2008. 168 s. ISBN 978-80-247-2445-4.
- [79] NELSON, Bob. *1000+1 návod jak odměňovat zaměstnance*. 1. vyd. Praha : Pragma, 2000. 240 s. ISBN 80-7205-765-0.
- [20] NIERMEYER, Rainer, SEYFFERT, Manuel. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.
- [21] URBAN, Jan. *Projekty řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. 102 s. ISBN 80-245-0773-0.
- [22] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 117 s. ISBN 80-2472-361-1.

Internetové zdroje:

- [23] BEŇO, Pavel. *Mlčeti zlato a mluvití také ... jak – kdy?* [online]. 2008, [cit. 2009-07-14]. Dostupný z WWW: <<http://osobnosti.jobs.cz/hr-a-kariera>>.
- [24] *Desatero rozvoje zaměstnanců* [online]. 2007, [cit. 2009-06-24]. Dostupný z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz>>.
- [25] *Motivace: Model motivačního působení* [online]. 2003, [cit. 2009-02-18]. Dostupný z WWW: <<http://pef.czu.cz>>.
- [26] PETR, M. *Novem : Základem úspěchu je firemní kultura* [online]. 2007 [cit. 2009-03-15]. Dostupný z www: <<http://hn.ihned.cz>>.

- [27] ŠINDELKA, Vladimír. *Nefinanční odměny k platu neboli zaměstnanecké výhody* [online]. 2003, [cit. 2009-06-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Proces motivace [2]</i>	8
<i>Obrázek 2. Model motivačního působení</i>	15
<i>Obrázek 3. Pohlaví respondentů [vlastní zpracování]</i>	31
<i>Obrázek 4. Věk respondentů [vlastní zpracování]</i>	31
<i>Obrázek 5. Pracovní zařazení [vlastní zpracování]</i>	32
<i>Obrázek 6. Doba působení ve společnosti [vlastní zpracování]</i>	32
<i>Obrázek 7. Předpokládaná doba působení ve společnosti [vlastní zpracování]</i>	33
<i>Obrázek 8. Spokojenost zaměstnanců [vlastní zpracování]</i>	33
<i>Obrázek 9. Doporučení zaměstnání ve společnosti přátelům [vlastní zpracování]</i>	34
<i>Obrázek 10. Kvalita práce společnosti [vlastní zpracování]</i>	34
<i>Obrázek 11. Spokojenost s technickým vybavením [vlastní zpracování]</i>	35
<i>Obrázek 12. Spokojenost s pracovním prostředím [vlastní zpracování]</i>	35
<i>Obrázek 13. Spokojenost s umístěním pracoviště [vlastní zpracování]</i>	36
<i>Obrázek 14. Spokojenost s pracovní dobou [vlastní zpracování]</i>	36
<i>Obrázek 15. Spokojenost s informovaností o cílech a poslání [vlastní zpracování]</i>	37
<i>Obrázek 16. Spokojenost s atmosférou na pracovišti [vlastní zpracování]</i>	37
<i>Obrázek 17. Konflikty na pracovišti [vlastní zpracování]</i>	38
<i>Obrázek 18. Výkon práce ve stresu [vlastní zpracování]</i>	38
<i>Obrázek 19. Pochvala za odvedenou práci [vlastní zpracování]</i>	39
<i>Obrázek 20. Přátelství mezi kolegy [vlastní zpracování]</i>	39
<i>Obrázek 21. Odvedená práce kolegů [vlastní zpracování]</i>	40
<i>Obrázek 22. Práce v týmu nebo samostatná práce [vlastní zpracování]</i>	40
<i>Obrázek 23. Naslouchání nadřízených [vlastní zpracování]</i>	41
<i>Obrázek 24. Úroveň výrobků společnosti [vlastní zpracování]</i>	41
<i>Obrázek 25. Spravedlivost při přijímání a hodnocení lidí ve společnosti [vlastní zpracování]</i>	42
<i>Obrázek 26. Přidělování práce zaměstnancům [vlastní zpracování]</i>	42
<i>Obrázek 27. Platové ohodnocení práce [vlastní zpracování]</i>	44
<i>Obrázek 28. Spokojenost s odměňováním zaměstnanců [vlastní zpracování]</i>	44
<i>Obrázek 29. Důvody pro práci [vlastní zpracování]</i>	45

<i>Obrázek 30. Problémy ve firmě [vlastní zpracování]</i>	45
<i>Obrázek 31. Osobní růst ve firmě [vlastní zpracování]</i>	46
<i>Obrázek 32. Spokojenost s technickým vybavením [vlastní zpracování]</i>	47
<i>Obrázek 33. Slovní hodnocení nadřízených [vlastní zpracování]</i>	47
<i>Obrázek 34. Spokojenost s informovaností k plnění úkolů [vlastní zpracování]</i>	48
<i>Obrázek 35. Výhody poskytované zaměstnancům [vlastní zpracování]</i>	48
<i>Obrázek 36. Poskytování zaměstnaneckých výhod [vlastní zpracování]</i>	49

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1. Spokojenost s vlastnostmi nadřízeného [vlastní zpracování]</i>	43
<i>Tabulka 2. Motivující faktory [vlastní zpracování]</i>	50
<i>Tabulka 3. Souhrn navrhovaných opatření [vlastní zpracování]</i>	63

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI Dotazník pro zaměstnance společnosti Tefi-Text, s.r.o.

**PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE SPOLEČNOSTI
TEFI-TEX, S.R.O.**

DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE SPOLEČNOSTI TEFI-TEX, s.r.o.

Dobrý den,

dovoluji si Vás tímto požádat o vyplnění následujícího anonymního dotazníku, který je součástí podkladů pro zpracování diplomové práce na téma:

„Projekt zvyšování motivace pracovníků společnosti Tefi-TEX, s.r.o. prostřednictvím nefinančních stimulů.“

Vyplněním tohoto dotazníku nám můžete pomoci získat objektivní pohled na spokojenost Vás, zaměstnanců ve společnosti Tefi-TEX, s.r.o. a následně zlepšit pracovní podmínky.

Odpovědi, které uvedete jsou zcela anonymní, snažte se tedy prosím odpovídat co nejupřímněji. Každou otázku si pečlivě přečtěte a Vámi zvolenou odpověď zakroužkujte. Pokud byste chtěli Vaši odpověď změnit, původní přeškrtněte a zakroužkujte novou odpověď.

Děkuji za Vaši spolupráci.

Lucie Niklová

Studentka Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně

ČÁST I. SPOLEČNÁ ČÁST DOTAZNÍKU – Základní údaje
o zaměstnanci

Pohlaví

- a) muž
- b) žena

Věk

- a) do 20-ti let
- b) 20 – 30 let
- c) 31 – 40 let
- d) 41 – 50 let
- e) nad 50 let

Pracovní zařazení

- a) manažer
- b) nevýrobní profese
- c) dělnická profese

Jak dlouho pro společnost pracujete?

- a) do 1 roku
- b) 1 – 2 roky
- c) 2 – 5 let
- d) více než 5 let

Jak dlouho myslíte, že Vás práce v této společnosti bude ještě uspokojovat?

- a) asi 1 rok nebo méně
- b) asi 1 – 3 roky
- c) dlouhodobě, více než 3 roky

ČÁST II. PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

1. Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této firmě?

- a) velmi spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) velmi nespokojen/a

2. Doporučil/a byste zaměstnání v této společnosti některému se svých přátel?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

3. Odvádí podle Vás tato společnost jako celek kvalitní práci?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

4. Co se týče materiálu a pracovních pomůcek, máte vše, co potřebujete?

- a) ANO
- b) NE

5. Jak hodnotíte své pracovní prostředí?

- a) vyhovující
- b) částečně vyhovující
- c) nevhovující

6. Vyhovuje Vám umístění pracoviště z hlediska dopravy do práce?

- a) vyhovuje
- b) částečně vyhovuje
- c) nevhovuje

7. Jste spokojen/a s tím, kolik hodin týdně pracujete?

- a) zcela spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) nespokojen/a

8. Jste dobře informováni o cílech a poslání společnosti?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

9. Jaká je celková atmosféra na pracovišti?

- a) vynikající
- b) velmi dobrá
- c) dobrá
- d) normální
- e) spíše horší

10. Dochází mezi zaměstnanci na Vašem pracovišti ke konfliktům?

- a) často
- b) občas
- c) nikdy

11. Řekl/a byste, že jste při výkonu své práce ve stresu?

- a) ano, více než si přeji
- b) přiměřeně k pracovní pozici
- c) ne, nejsem ve stresu

12. Pochválil Vás v posledním měsíci někdo za dobře odvedenou práci?

- a) ANO
- b) NE

13. Máte mezi kolegy dobré přátele?

- a) ANO
- b) NE

14. Dělají Vaši kolegové vše pro to, aby odváděli kvalitní práci?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

15. Pracujete v týmu nebo vykonáváte samostatnou práci?

- a) tým
- b) samostatná práce

16. Jsou Vaši nadřízení připraveni vyslechnout Vás, když potřebujete?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

17. Jsou podle Vás výrobky této společnosti na nejlepší možné úrovni?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

18. Myslíte si, že povyšování, přijímání a hodnocení lidí probíhá ve firmě spravedlivě?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

19. Je Vám někdy přidělena práce, která je pro Vás vysloveně nevhodná?

- a) často
- b) občas
- c) nikdy

20. Následující otázka se bude týkat vašeho přímého nadřízeného. Jak jste spokojen/a s následujícími vlastnostmi Vašeho přímého nadřízeného? (Hodnoťte jako ve škole)

	1	2	3	4	5
Odborná způsobilost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dovednost dobře zadávat práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomoc s mým profesním rozvojem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lidský přístup	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Předávání informací	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umění ohodnotit mou práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umění vést lidi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

22. Jak jste spokojen/a s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení?

- a) velmi spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) velmi nespokojen/a

23. Uved'te důvody, pro které zejména pracujete?

- a) vydělané peníze
- b) pocit bezpečí, stability a jistoty
- c) práce v dobrém kolektivu, přátelství
- d) uznání pro vykonanou práci, prestiž
- e) seberealizace
- f) jiné důvody
(napište).....

24. Uved'te problémy, které jsou ve firmě, dle Vašeho názoru, potřeba změnit:

- a) způsob odměňování
- b) nadřizený
- c) spolupracovníci
- d) pracovní podmínky
- e) organizování práce
- f) jiné problémy
(napište).....

25. Uved'te další návrhy či připomínky, na které jste v této části dotazníku neměli možnost odpovědět:

.....

.....

.....

.....

.....

ČÁST III. DOTAZNÍK MOTIVACE

26. Myslíte si, že máte ve firmě možnosti osobního růstu?

- a) ano, dostatečně
- b) ano, ale minimální
- c) spíše ne
- d) určitě ne

27. Jste spokojen/a s technickou vybaveností Vašeho pracoviště?

- a) ano, velmi
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

28. Je podle Vás užitečné slovní hodnocení Vašim přímým nadřízeným?

- a) ano, je užitečné
- b) ne, je zbytečné

29. Jste spokojen/a s dostatečnou informovaností k plnění Vašich pracovních úkolů?

- a) ano, velmi
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

30. Vyjmenujte výhody, které Vám firma nabízí:

.....

.....

.....

.....

.....

31. Poskytuje Vám firma jako zaměstnanci dostatečné zaměstnanecké výhody?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**32. Ohodnot'te prosím stupnicí od 1 do 5 podle důležitosti to, co Vás motivuje (podporuje) k lepším pracovním výkonům:
(1 – zcela nedůležité, 5 – velmi důležité)**

- | | |
|---------------------------------|---|
| ... druh a charakter práce | ... zdravotní a sociální péče o zaměstnance |
| ... pracovní podmínky | ... nadřízení (chování, vztahy) |
| ... pracovní doba | ... kolegové (chování, vztahy) |
| ... možnost osobního růstu | ... podniková kultura |
| ... spoluúčast na rozhodování | ... zaměstnanecké výhody |
| ... přínos Vaší práce pro firmu | ... hodnocení pracovníků |
| ... prestiž profese | ... míra informovanosti a komunikace |
| ... image firmy na veřejnosti | ... technické zázemí (vybavení) |

33. Uveďte další jiné skutečnosti, které Vás podporují k lepším pracovním výkonům:

.....

.....

.....

.....

.....

34. Které zaměstnanecké výhody byste ještě uvítal/a

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Děkujeme za čas, který jste strávili vyplněním tohoto dotazníku.

Hezký den 😊