

Vnitřní a vnější motivace zaměstnanců ve firmě TREXIMA spol. s r. o.

Bc. Věra Janásová



ABSTRAKT

Abstrakt

Práce se zabývá vnitřní a vnější motivací zaměstnanců firmy TREXIMA, spol. s r.o. Nejprve jsou shrnuty základní teoretické informace o lidské motivaci a motivačním procesu obecně. Zvláštní pozornost je věnována oblasti pracovní motivace a oblastem s ní úzce souvisejících a bezprostředně ji ovlivňujících jako jsou komunikace, hodnocení výkonnosti, odpovědnost a delegování, podnikové vzdělávání a rozvoj kariéry, zaměstnanecké výhody a organizace týmové práce a týmové odměňování. V praktické části je analyzován současný stav motivačních faktorů působících ve firmě Trexima a je sestaven plán projektu na zjištění vnitřní a vnější motivace jejích zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření. Samotné šetření je pak aplikací Herzbergovy dvoufaktorové motivační teorie. Jednotlivé dotazníky jsou vyhodnoceny, na základě výsledků jsou navržena opatření ke zlepšení stavu ve firmě a náklady na implementovaná opatření jsou vyčísleny.

Abstrakt

The thesis deals with an inquiry questionnaire of the level of internal and external motivation of employees in Trexima s.r.o. company. First of all basic theoretical information about human motivation and motivation process in general is summarized. The special attention is given to the area of work motivation and to the areas closely related to it and directly influencing it such as communication, performance review, responsibility and process of delegation, company education and career, company benefits and organization of team work and team rewarding. In the analytical part the current state of motivation factors acting in Trexima company is analyzed and the detail plan of the project for the discovery of internal and external motivation of its employees using an inquiry questionnaire is assembled. The questionnaire itself is an application of Herzberg's Two Factors Motivation Theory. The questionnaires are then evaluated and measures to improve existing state are proposed and the costs for implemented measures are evaluated.

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce panu PhDr. Milanu Mikulašíkovi PhD. za odborné vedení, cenné informace a připomínky, které mi při vypracování diplomové práce poskytl.

Dále bych chtěla poděkovat za ochotu a solidaritu firmě TREXIMA, spol. s r. o. Především pak řediteli firmy TREXIMA, spol. s r. o., panu Ing. Jaromírovi Patíkovi a paní JUDr. Ivě Strčálkové, za cenné rady, zájem a spolupráci a externímu odborníkovi za technickou podporu při prezentaci jednotlivých průzkumů.

OBSAH

OBSAH	5
1 ÚVOD	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
2 MOTIVACE	10
2.1 PROCES MOTIVACE	11
2.1.1 Motivační profil	15
2.2 MOTIVACE K PRÁCI	16
2.2.1 Motivace a struktura práce	20
2.3 MOTIVAČNÍ PROGRAM	21
3 KOMUNIKACE	23
3.1 KOMUNIKACE S PRACOVNÍKY	23
3.1.1 Metody zlepšování komunikace v organizacích	24
3.1.2 Komunikační strategie	26
4 HODNOCENÍ VÝKONNOSTI	27
5 ODPOVĚDNOST A DELEGOVÁNÍ	29
6 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ KARIÉRY	31
6.1 IDENTIFIKACE POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ	31
6.2 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	32
6.3 PŘÍNOSY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	32
7 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY A MOTIVAČNÍ SYSTÉM	34
8 TÝMOVÁ PRÁCE	35
8.1 TÝMOVÉ ODMĚŇOVÁNÍ	36
II. PRAKTICKÁ ČÁST	37
9 CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉ FIRMY	38
10 ANALÝZA SITUACE VE FIRMĚ PŘED PRŮZKUMEM MOTIVACE (PŘED DUBNEM 2004)	39
11 PŘÍPRAVA PROJEKTU	42
11.1 HISTORIE PROJEKTU	42
11.2 POČÁTEČNÍ FÁZE	42
11.3 CÍLE PROJEKTU	43
11.4 KRITÉRIA ÚSPĚCHU	43
11.5 PLÁN PROJEKTU	43
11.5.1 Projektový tým	44
11.5.2 Milníky projektu	45
12 PŘÍPRAVA DOTAZNÍKU	46
12.1 SBĚR DAT	46
12.2 SESTAVENÍ DOTAZNÍKU	46

12.2.1	Aplikace Herzbergovy dvoufaktorové motivační teorie do připravovaného dotazníku	47
12.3	PROCES SCHVALOVÁNÍ DOTAZNÍKU.....	49
12.4	ZPRACOVÁNÍ A ANALÝZA ÚDAJŮ – METODIKA	50
13	PREZENTACE A VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ TREXIMY S. R. O. REALIZOVANÉHO V MĚSÍCÍCH DUBEN - KVĚTEN 2004.....	52
13.1	VÝSLEDKY ZA PODNIK CELKEM.....	53
13.1.1	Otevřené otázky.....	57
14	SUMARIZACE I.....	59
15	DOPORUČENÍ	61
16	PROVÁDĚNÁ OPATŘENÍ NA ZÁKLADĚ DOPORUČENÍ Z PRVNÍHO PRŮZKUMU.....	63
17	NÁKLADY NA IMPLEMENTOVANÁ OPATŘENÍ.....	65
18	PREZENTACE A VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ TREXIMY S. R. O. REALIZOVANÉHO V MĚSÍCÍCH BŘEZEN - DUBEN 2005	67
18.1	VÝSLEDKY ZA PODNIK CELKEM.....	67
18.1.1	Otevřené otázky.....	74
19	SUMARIZACE II.....	77
20	SROVNÁNÍ.....	79
21	DOPORUČENÍ	86
	ZÁVĚR.....	88
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	91
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	94
	SEZNAM TABULEK	95
	SEZNAM GRAFŮ	96
	SEZNAM PŘÍLOH.....	97

1 ÚVOD

„Činnost člověka je v každé chvíli výběrová: z množství přítomných podnětů a příležitostí si volí některé, na něž zaměřuje své poznání a své jednání.“ (Balcar, 1983, s. 114) [1].

Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala téma: „Vnitřní a vnější motivace zaměstnanců ve firmě TREXIMA, spol. s r. o.“. Důvodem výběru byla má praxe ve firmě, ve které jsem mohla poznat vnitřní kulturu firmy. Setkávala jsem se s problémy v oblasti komunikace a s dalšími aspekty, které ovlivňují pracovní motivaci. Proto jsem se rozhodla zjistit úroveň pracovní motivace zaměstnanců ve firmě.

Cílem mé práce je na základě analýzy a vyhodnocení současné situace v oblasti motivace prostřednictvím dotazníku navrhnout firmě doporučení, která by vedla ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců firmy. Na základě výsledků s časovým odstupem provést průzkum znovu, vyhodnotit ho, provést srovnání obou dotazníků a navrhnout doporučení, která by směřovala k dosažení zadaného cíle, tedy k zajištění pozitivní vnitřní a vnější motivace zaměstnanců ve firmě TREXIMA, spol. s r. o.

Nejprve se seznámím s teoretickými poznatky z literatury, od svého konzultanta a vedoucího práce. V teoretické části, tedy v kapitolách 2 až 8 se budu zabývat motivací a oblastmi, které s ní souvisí. S motivací je spjato mnoho činností. Zabývat se všemi nebudu, jelikož je to nad rámec mé diplomové práce. Rozhodla jsem se zpracovat ty oblasti, které byly v průzkumu identifikovány jako oblasti k zamyšlení resp. problémové oblasti, tedy těmi, u kterých bylo zaznamenáno minimálně 25 % resp. 50 % negativních zjištění.

V kapitole 2 pojednám o motivaci obecně, převážně pak o pracovní motivaci, která je meritem mé práce. Obsahem této kapitoly je i popis Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace, z které budu vycházet při sestavování dotazníku, který bude zaměřen na zjištění vnitřní a vnější motivaci zaměstnanců. V kapitole 3 proberu otázku komunikace. Postupně vás seznámím s tématy jako komunikace uvnitř organizace, mezi vedením firmy a zaměstnanci, zaměstnaneckými vztahy a se způsoby jak lépe komunikovat. Rovněž se budu zabývat velmi důležitým aspektem oblastí komunikace, kterým je zpětná vazba. Základem k vytvoření systému úspěšné komunikace ve firmě je vytvoření komunikační strategie, na kterou se zaměřím závěrem této kapitoly.

Další oblast, na kterou se ještě v některých firmách zapomíná je hodnocení výkonnosti. Té se budu věnovat v kapitole 4. Hodnocení výkonnosti by mělo být pravidelné, dle jasné koncepce a hlavně spravedlivé, odpoutané od iracionálních reakcí a emocí. Otázkou odpovědnosti a delegování (proč delegovat, jaké principy dodržovat, ale také s jakými nesnázemi se při delegování můžeme setkat a naopak jaké jsou její přínosy) se zabývám v kapitole 5.

Tvrdí se, že člověk, který je sám se sebou spokojen a již nechce dosáhnout větších úspěchů, došel na začátek konce. Většina lidí má touhu seberealizace, po vzdělávání, postupu a rozvoji své kariéry. O nástrahách a výhodách podnikového vzdělávání budu informovat v kapitole 6. V předposlední kapitole 7 se budu zabývat velmi ožehavým tématem, a tím jsou zaměstnanecké výhody - benefity. Zaměstnanecké výhody jsou pro všechny zaměstnance velmi vítané, pro firmu je to však většinou otázka dalších nákladů. Je proto nutné komunikovat, naslouchat potřebám svých zaměstnanců a dojít ke kompromisu v otázce vzdělávání, protože zaměstnanci jsou nejdražším kapitálem, který firma vlastní.

V poslední, 8. kapitole, se vyjádřím k problematice týmové práce, obtížnosti práci efektivně zorganizovat, koordinovat činnost vlastního týmu i mezi týmy. Nakonec se budu věnovat problematice týmového odměňování.

V praktická část své diplomové práce seznámím s firmou TREXIMA, spol. s r. o. Budu analyzovat situaci ve firmě před zahájením projektu, který bude zaměřen na zjištění úrovně vnitřní a vnější motivace. Obsahem této části bude i příprava projektu a dotazníku. V neposlední řadě seznámím s metodikou vyhodnocení dotazníků a s obsahem jednotlivých dotazníků. Dále budu vyhodnocovat oba dotazníky, které budou rozděleny do oblastí, dle různých kritérií. Provedu jejich srovnání. Na základě výsledků z obou průzkumů navrhu doporučení firmě TREXIMA, spol. s r. o. ke zlepšení vnitřní a vnější motivace jejich zaměstnanců. Součástí této oblasti budou také již implementovaná opatření, která doporučím firmě na základě výsledků z prvního dotazníku a také vyčíslení nákladů na konkrétní opatření.

I. TEORETICKÁ ČÁST

2 MOTIVACE

V této kapitole uvedu, co je to motivace a jaké jsou její hlavní zdroje, dále se budu zabývat pracovní motivací a metodami ke zjištění pracovní motivace. Zmíním se o Herzbergově dvoufaktorové motivační teorii, motivačním profilu a programu.

Motivace byla definována jako „všechny vnitřní hnací síly člověka, např. přání, touhy, úsilí apod. ... Je to vnitřní stav duše člověka, který jej aktivuje nebo uvádí do pohybu.“ (Berelson, B. – Steiner, C.: Human Behavior: An inventory of Scientific Findings. New York, Harcourt Brace Jovanovich 1964, s. 239).

Mezi základní zdroje motivace se řadí [2]:

- **Potřeby** – Pociťovaný nedostatek něčeho člověkem. Představují subjektivně významný nedostatek pro jedince, ale ne vždy zcela uvědomovaný. Základní motivy jsou potřeby.
- **Návyky** – Automatizující činnosti daného jedince. Návyky lze charakterizovat jako naučený vzorec chování, který se projevuje jako motiv učinit něco konkrétního, vyvolané podnětem. Mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i sebeutvářecích aktivit každého člověka.
- **Zájmy** – „Zájmy jsou motivy, zdroji poznávací činnosti a současně i jejím produktem.“ (Rubinštejn, 1961, cit. dle Hyhlík, Nakonečný, 1977, s. 322). (zájmy – poznávací, estetické, sociální, přírodní, obchodní, technické, rukodělně materiálové, výtvarné, sportovní.). Zájmy jsou odvozenou potřebou, která je uspokojována prováděním určité činnosti.
- **Ideály** – Ideová představa něčeho subjektivně žádoucího, co pro daného jedince představuje skutečnost, o kterou usiluje.
- **Hodnoty** – Vznikají na základě toho, že člověk přisuzuje určitou hodnotu dané skutečnosti. Hodnoty odrážejí subjektivní pohled a vytváří tzv. hodnotovou mapu – hierarchii hodnot. Hodnotou může být cokoli a jsou pro každého různě důležité. To, co odpovídá nějaké potřebě člověka.

Pro porozumění motivaci lidské činnosti jsou významné tzv. motivy prvotní (primární, vrozené) a druhotné (sekundární, získané). Příkladem diferenciací motivů, může být Madsenův přístup.

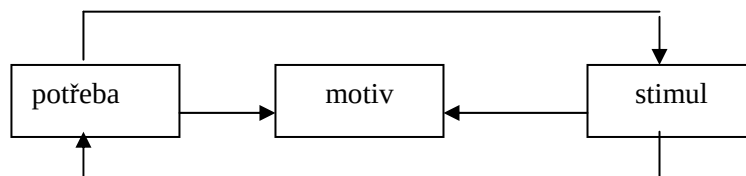
Madsen rozlišuje [2]: (Madsen, 1972, 1979)

- **Motivy primární** – motivy hladu, žízně, sexuální, péčování, teplotní, vyhnutí se bolesti, dýchání, odpočinku a spánku, činnosti, bezpečí, agrese
- **Motivy sekundární** – motivy sociálního kontaktu, dosažení úspěšného výkonu, motiv moci a motiv vlastnictví

2.1 Proces motivace

Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování, které má určitou sílu a určitý směr. Jinými slovy řečeno je motivace proces mobilizace energie člověka a zaměření jeho chování na určitý cíl. Dává odpověď na otázku, proč člověk dělá to či ono.

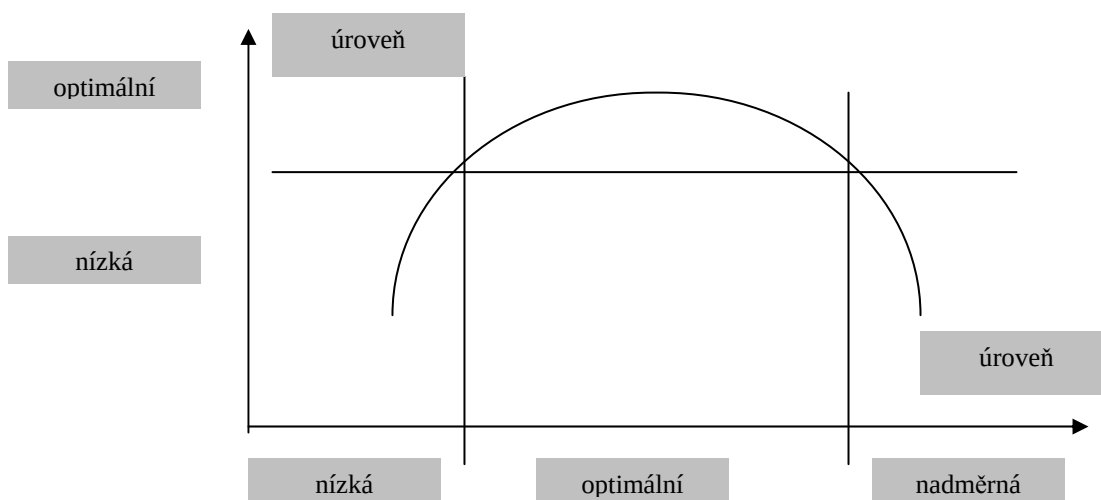
Vznik motivovaného chování je možné charakterizovat takto:



Obr. 1. Vznik motivovaného chování [5]

Uvědoměním si vztahu mezi stimulem a potřebou vzniká motiv. **Stimulem** rozumíme vnější podnět, pobídka, která přichází z okolí člověka a podněcuje jeho činnost a **motivem** je pak vnitřní pohnutka, příčina chování člověka, která určuje směr a intenzitu jeho chování. Bez dostatečné motivace k libovolné činnosti, bývá výsledek málo uspokojivý. Ne jinak je tomu i u příliš motivovaného člověka. K žádoucí úrovni výkonu vede přiměřená motivace.

Proces motivace se vztahuje k potřebám a naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Potřeby jsem již výše vysvětlila. Pociťujeme-li nějakou potřebu, stanovíme cíle a volíme takové cesty, abychom ji uspokojili. Pokud se nám zvolenou cestou nepodaří uspokojit potřebu, tak v budoucnu zvolíme jinou cestu. V případě uspokojivého dosažení cíle, zvolíme i v budoucnu podobnou cestu, při pociťování podobné potřeby. Následující obrázek vysvětluje vztah motivace a výkonu.



Obr. 2. Vztah motivace a výkonu – tzv. obrácená U-křivka [9, s. 104]

Proces motivace popisuje, jak dochází k motivaci jedince. Je založen na motivačních teoriích týkajících se potřeb, cílů a očekávání. Je také ovlivněn třemi **faktory týkajícími se motivace a chování [1]:**

- **Posilování přesvědčení člověka** – Teorie posilování přesvědčení člověka podle Hulla (1951), předpokládá, že úspěch při dosahování cílů vede k opakování chování v budoucnosti, při podobné potřebě. Jestliže se chování opakuje často, může se stát podvědomou reakcí na nějakou činnost. Naopak opakovanější neúspěchy vedou k negativnímu posilování přesvědčení a musejí se hledat alternativní cesty k dosahování cílů. Tento proces se nazývá zákon příčiny a účinku. Míra, v jaké zkušenosti formují budoucí chování, je závislá na tom, jak jedinci správně vnímají vztah mezi chováním a jeho výsledkem, a na tom, do jaké míry jsou schopni rozpoznat podobnost mezi předchozí situací a situací, které právě čelí. Schopnost vnímat a rozpoznávat vztahy mezi událostmi je u lidí rozdílná, proto se také někteří lidé učí na základě zkušeností lépe než jiní, a proto je také možné některé lidi motivovat snadněji než jiné. Dle Allporta (1954) existují určitá omezení teorie. Málo pozornosti se věnuje vlivu očekávání a není tu ani náznak nějakých nástrojů předběžného odhadu výsledků, které by posílily nebo oslabily reakce člověka rozhodujícího se o volbě určitého chování.
- **Homeostáza** – Lidský organismus, podobně jako všechny ostatní živé organismy, je trvale ve stavu nerovnováhy. Vydává energii, kterou musí doplňovat, aby zůstal naživu. Existuje automatický mechanismus, který udržuje normální tělesnou teplotu. Nazývá se homeostatický princip a ten je základem každého chování a motivace. Snaha uspokojit neuspokojené potřeby je aktivizována neustálým pohybem směrem k rovnováze.
V jiném pojetí si jedinci subjektivně organizují své prostředí s ohledem na dosavadní zkušenosti, současné potřeby a budoucí očekávání. Činí tak samozřejmě, dokud ji nějaký vnější vliv neovlivní. Jedinec se pak snaží celou věc interpretovat nebo se snaží řešit problém, zda se pokusit přijmout změnu nebo se jí bránit.
- **Teorie otevřeného systému** – Teorie otevřeného systému byla původně formulována Von Bertalanffym (1952). Živý organismus je otevřený systém, který nepřetržitě odevzdává nějaký materiál vnějšímu světu a jiný materiál si z něho bere, ale který sám sebe udržuje během této nepřetržité výměny ve stabilním stavu.

Toto pojetí ještě rozvinuli Lawrence a Lorsch (1969). Jedinec je systém biologických potřeb, psychologických motivů, hodnot a počitků. Funguje tak, aby udržel vnitřní rovnováhu s ohledem na požadavky kladených na něj vnějšími silami a rozvíjí se tak, že s ohledem na své základní potřeby řeší problémy předkládané mu vnějším prostředím.

Proces motivace, tak jak byl právě charakterizován, je založen na řadě teorií motivace, které se pokoušejí vysvětlit, co to vlastně motivace je. V následujících částech této kapitoly uvedu přehled těchto hlavních teorií motivace.

Za hlavní teorie motivace jsou považovány [1]:

- Teorie instrumentality prezentována Taylorem (1911)
- Teorie potřeb, čili teorie zaměřené na obsah podle Maslowa (1954), Alderfera (1972) a McClellanda (1975)
- Teorie zaměřené na proces, neboli kognitivní (poznávací) teorie – tyto teorie zahrnují expektační teorii, teorii cíle, teorii reaktance a teorii spravedlnosti
- Herzbergova teorie (1957) – dvoufaktorová teorie
- Teorie týkající se chování
- Společenskovední teorie podle Bandury (1977)
- Teorie atribuce
- Teorie vytváření vzorů

Vybrala jsem si motivaci podle Herzberga tzv. dvoufaktorový model motivátorů a faktorů hygieny. Důvodem je, že jasně rozděluje motivaci na vnitřní a vnější, což byl i můj záměr, rozdělit motivaci v připravovaném dotazníku na vnitřní a vnější. Takové rozdělení je snadno přehledné i pro laickou veřejnost. I přes **výhrady** k této teorii [1]:

- Neměří vztah mezi spokojeností a výkonem
- Výsledky byly provedeny na malých a příliš specifických vzorcích respondentů
- Neexistuje žádný důkaz toho, že satisfaktory opravdu zlepšují produktivitu

Shledávám pro svou práci převažující pozitiva, kterými jsou:

- Metoda je srozumitelná i pro laika
- Zdůrazňuje pozitivní hodnotu vnitřních motivačních faktorů
- Je v souladu s názorem, že práce je dobrá sama o sobě
- Tato teorie měla nesmírný vliv na hnutí za obohacování práce, které hledalo takovou podobu pracovních míst, která bude maximalizovat příležitosti k dosažení vnitřního uspokojení z práce, a tím ke zlepšení kvality pracovního života

Herzberg, F. (1957) vypracoval na základě zkoumání zdrojů pracovního uspokojení či neuspokojení účetních a techniků tzv. dvoufaktorový model satisfaktorů (motivátorů) a dissatisfaktorů (faktorů hygieny). Herzberg vychází z toho, že přání zaměstnanců se dělí do dvou skupin – jedna skupina vychází z potřeby osobního růstu a druhá skupina je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, pracovních podmínek a administrativních postupů.

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace je tvořena [4], [5], [7]:

1. Faktory hygieny (dissatisfactory, vnější faktory)

Jsou vnějšími odměnami jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika. Vnější motivátory mají bezprostřední a výrazný účinek. Většinou však nepůsobí dlouhodobě. Jsou důležité pro přilákání a udržení zaměstnanců a po určité omezené období i pro růst úsilí a minimalizaci nespokojenosti, které mají význam nebo hodnotu po vykonání práce nebo mimo pracoviště. Poskytují malé uspokojení poté (nebo vůbec), co byla práce vykonána. Absence faktorů vede k nespokojenosti. Stav a působení faktorů hygieny je ovlivňováno v rozhodující míře vedením podniku.

Herzberg rozděluje faktory hygieny do deseti oblastí:

- | | | | | |
|-------------------------------|-----------------|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------|
| ➤ Podniková politika a správa | ➤ Odborný dozor | ➤ Vztahy s nadřízeným | ➤ Vztahy s pracovníky stejné úrovně | ➤ Vztahy s podřízeným |
| ➤ Plat | ➤ Jistota práce | ➤ Osobní život | ➤ Pracovní podmínky | ➤ Postavení |

2. Motivátory vnitřních pracovních potřeb (satisfactory)

Vnitřní motivace jsou faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“ (obrat a hnutí, které vyšlo z této koncepce), mají hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince nikoliv vnucené mu z vnějšku. Působí-li motivátory jsou podnětem k výkonu a aktivitám pracovníka.

6 motivátorů podle Herzberga:

- | | | |
|-----------------|--------------------------|---------------|
| ➤ Dosažení cíle | ➤ Uznání | ➤ Povýšení |
| ➤ Práce sama | ➤ Možnost osobního růstu | ➤ Odpovědnost |

Podíl mezi motivátory a udržovanými faktory je podobný tomu, co psychologové popsali jako vnitřní a vnější motivátory. Hranice mezi vymezením faktorů hygieny a motivátory však není striktní a nepřekročitelná.

Využívání a cílevědomé spoluvytváření faktorů pracovní spokojenosti pracovníka je ovlivněno v první řadě působením bezprostředního nadřízeného. Proces pracovní motivace fungující na tomto principu vychází z toho, že pozitivně utvářené faktory hygieny sice nestačí samy o sobě podněcovat pracovníka v vyššímu a kvalitnějšímu výkonu, tvoří však nezbytnou základnu, nad níž je možno vytvořit účinnou nadstavbu působením motivátorů. Herzberg současně zpřesňuje a nově

vymezuje stavy, charakterizující pracovníkův postoj k práci, pracovním podmínkám a okolí pracovníka.

Vedle stavů spokojenosti a nespokojenosti definuje i stav nikoliv nespokojenost, jako vyjádření indiferentního vlivu pracovních podmínek, které pracovník nepociťuje ani v pozitivním, ani v negativním smyslu. Tento stav je cílovým stavem pro organizační opatření v tom případě, byl-li zjištěn stav pracovní nespokojenosti. Obdobným stavem je stav nikoliv spokojenost, jako důsledek absence nebo negativního vlivu motivátorů. Schématicky jsem tyto stavy znázornila v Tab. 1.

Tab. 1. Vztahy mezi faktory hygieny a motivátory [7]

Stav faktorů	Faktor hygieny	Motivátory
Absence nebo negativní působení	Nespokojenost z práce	Žádné uspokojení (nikoli spokojenost)
Aktivní přítomnost a pozitivní působení	Žádná nespokojenost s prací (nikoli nespokojenost)	Spokojenost s prací Vyšší výkon

Přiblížením Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace se dostáváme k tomu, že správná míra motivace je důležitá i v pracovním procesu. Je základním předpokladem pro dobrý výkon zaměstnance. K tomu, aby zaměstnavatel mohl cíleně motivovat konkrétního podřízeného, musí znát jeho motivační profil.

2.1.1 Motivační profil

Motivační profil představuje syntetickou, individuálně specifickou a v průběhu času relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince příznačné, dominantní motivační orientace či tendence, resp. skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil (Růžička a kol., 1987) [2].

Motivační profil člověka se utváří a vyvíjí spolu s utvářením a vývojem celé jeho osobnosti od nejútlejšího věku. Poznání motivačního profilu člověka umožňuje hlubší porozumění jednotlivých projevům jedince i celému komplexu jeho chování či jednání a je základním nezbytným předpokladem úspěšného ovlivňování motivace daného jedince žádoucím směrem.

Existuje několik dimenzí motivačního profilu [2]:

- Orientace na dosahování úspěchu – Orientace na vyhnutí se neúspěchu
- Orientace na úspěch – Orientace na vlastní činnost, na její obsah
- Situační orientace – Perspektivní orientace – zaměření na aktuální stav, oproti tomu perspektivní je zaměřena do budoucnosti
- Individuální orientace – Skupinová
- Osobní orientace – Neosobní – ať dělají jedinci cokoli, dělají to především se zřetelem k sobě samým. Opakem jsou lidé, kteří jsou zaměřeni na prospěch druhých
- Činorodost – Pasivita
- Orientace na ekonomický prospěch – Na morální uspokojení
- Zaměření směrem k podniku – Zaměření směrem od podniku

Na základě znalosti motivačního profilu, může nadřízený úspěšně motivovat své podřízené.

2.2 Motivace k práci

Motivace k práci je charakterizována celkovým přístupem pracovníka k vykonávané pracovní činnosti, tedy k pracovním úkolům, k zastávané pozici v organizaci a s ní spojenou zaměstnaneckou rolí.

Zpětnou vazbou o tom, zda je zaměstnanec správně motivován jsou následující charakteristiky: pilně pracuje, jeho píle nemá výkyvy a je automaticky orientován na důležité cíle. Motivace k práci tak zahrnuje úsilí, vytrvalost a cíle. Je v ní přání člověka odvádět výkon. Podle výkonu mohou manažeři nepřímo rozpoznat přání a ambice pracovníka. Špatný pracovní výkon se spojuje s nedostatečnou motivací. V mnoha případech je to jistě pravda. Problémy výkonu však nebývají automaticky způsobovány nízkou úrovní motivací, ale jsou ovlivněny i jinými faktory, ke kterým je nutné přihlédnout, např. nedostatkem příležitostí či nedostatkem dovedností a zkušeností. Jisté však je, že existuje tzv. bariéra motivace“. O bariéře motivace hovoříme u takových lidí, kteří jsou pracovní vyčerpaní a nedokáží se nastartovat k další činnosti.

Úlohou motivace je vést lidi tak, aby se chovali v souladu s posláním firmy. Manažeři mají za úkol vzbudit u zaměstnanců zájem, aby se aktivně podíleli na všech činnostech vedoucí k cíli firmy. Většina lidí stráví značnou část svého života v práci. Proto je důležité poznat, zda je pro ně práce pouhým prostředkem k získání peněz, či něco víc. Prvotním důvodem práce lidí je skutečně potřeba získat peníze pro svou existenci a mít jistotu, že tuto práci zítra neztratí. Jakmile jsou jejich příjmy dostatečné, začne se mnoho z nich zajímat o další faktory, které jim pracovní činnost může přinést: možnost komunikace s lidmi, kteří mají obdobné problémy, získání sebedůvěry, uznání vlastních znalostí a dovedností apod.

Dobrý pracovník musí nejen umět pracovat, ale musí také chtít pracovat. V posledních letech je právě pracovní motivace rozhodující faktor prosperity hospodářských organizací. Pracovní výkon je ovlivňován charakteristikami pracovní motivace konkrétního člověka, jak vyjadřuje následující **vzorec**:

$$V = f(K \times M \times P),$$

Kde:

V – výkon v jeho kvantitativních i kvalitativních aspektech,

K – kvalifikace pracovníka,

M – motivace k práci,

P – pracovní podmínky v nejširším slova smyslu.

S výkonovou motivací jsou těsně spjaty dvě specifické tendence člověka. Tendence dosáhnout úspěchu a tendence vyhnout se neúspěchu.

Osobnostně příznačná síla výkonové motivace je pak dána poměrem obou těchto tendencí podle **vzorce**:

$$\text{Výkonová}_\text{motivace} = \frac{\text{Potřeba}_\text{úspěchu}}{\text{Potřeba}_\text{neúspěchu}}$$

Převažuje-li u člověka potřeba úspěchu je více aktivní a orientuje se na úspěch, naopak v případě převahy potřeby vyhnout se neúspěchu lze počítat spíše s relativní pasivitou jedince.

Na výkonovou motivaci mají vliv už i výchovné postupy, povaha individuálních zkušeností jedince ze situací, kde kritériem je výkon a charakteristiky sociálních skupin, v nichž se člověk v době svého mládí převážně ocitá. Poznávat typ a úroveň výkonové motivace konkrétního jedince např. v situaci výběru vhodného pracovníka je možné. Typ a úroveň výkonové motivace lze identifikovat při výběrovém rozhovoru s uchazečem zaměřeném na dosažené životní a pracovní úspěchy a neúspěchy, na způsoby a formy vyrovnávání se jedince s případnými neúspěchy, ale také na jeho představy jak o dalším životě vůbec, tak zvláště o dalším vývoji profesionální kariéry.

Obecně lze rozlišovat dva typy pracovní motivace [2]:

➤ **Motivy, které souvisí s prací samou, tzv. motivace intrinsická:**

- ◆ Potřeba činnosti vůbec – potřeba zbavit se nadbytečné energie
- ◆ Potřeba kontaktu s druhými lidmi
- ◆ Potřeba výkonu – uspokojení k úspěšného výkonu
- ◆ Touha po moci

- ◆ Potřeba smyslu života a seberealizace – výsledky jsou hodnotné a člověk může prokázat své osobní kvality a své osobnostní předpoklady dále rozvíjet
- **Motivy, které leží mimo vlastní práci, tzv. motivace extrinsická (Nakonečný, 1992):**
 - ◆ Potřeba peněz
 - ◆ Potřeba jistoty – spojena s budoucností člověka
 - ◆ Potřeba potvrzení vlastní důležitosti – spojovaný s prestiží
 - ◆ Potřeba sociálních kontaktů
 - ◆ Potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu

Motivy v pracovní činnosti lze vyjádřit i rozdílným způsobem. **Existují tři základní skupiny** (Růžička, 1992) [2]:

- **Motivy aktivní** – přímo podněcující pracovní výkon
- **Motivy podporující** – vytvářející podmínky pro účinné působení motivů aktivních
- **Motivy potlačující** – jež odvádějí pracovníka od pracovní činnosti

Ráda bych se také zmínila o motivaci vynikajících zaměstnanců. Manažeři se obvykle věnují jen těm zaměstnancům, kteří mají nějaké problémy. Snaží se je vyřešit, aby vše zase bylo tak, „jak má být“. Manažer je však zodpovědný za všechny zaměstnance. Měl by proto udržovat vysokou výkonnost i u vynikajících zaměstnanců. O vysoce motivované a vynikající pracovníky se však příliš nestará. Zastává názor, že mají vlastní motivaci. Vynikající pracovník se pohybuje v oblasti seberealizace. Pro dlouhodobou spokojenost zaměstnanců, je však nutné se věnovat i těmto vynikajícím zaměstnancům.

Vynikajícího pracovníka lze snadno demotivovat a odvádět od vynikající práce. Třeba nevhodné organizační klima a systém vnucených pravidel jsou faktory, které mohou negativně působit na motivaci zaměstnanců. Vedoucí pracovník proto musí zvládnout práci s lidmi jak v oblastech odstraňování chyb, tak v oblasti podporování výborného výkonu.

Existuje několik metod, které slouží ke zjištění pracovní motivace [11]:

- Systematické pozorování člověka v průběhu pracovní činnosti v takových situacích, které může zvládnout s mimořádným úsilím a výraznou osobní angažovaností. Tato metoda se používá při náročných pracovních situacích a je zapotřebí, aby měl pozorovatel velké zkušenosti.
- Vytváření hypotetické situace se realizuje zadáním otázky, která například zní: „Jaké povolání byste si vybral?“.
- V jiné podobné metodice jsou probandi vyzváni, aby seřadili určitý počet odpovědí podle toho, jak by je daná okolnost dovedla povzbudit k mimořádnému pracovnímu úsilí.

- Dotazníková metoda patří k nejrozšířenějším nástrojům ke zjišťování motivace. Některé dotazníky vycházejí z bohatého seznamu motivačních prostředků, z nichž probandi vybírají ty pro sebe nejvýznamnější, nebo je řadí do hierarchického pořadí, nebo jim přidělují čísla podle jejich subjektivní „váhy“ ve vztahu k modelovým pracovním situacím. Jiné dotazníky obsahují několik desítek tvrzení vztahujících se k různým potřebám. Proband vyjadřuje pomocí škály vymezené silným souhlasem a silným nesouhlasem aktuálnost nebo naléhavost převažujících potřeb.
- Řízený rozhovor není často užívanou metodou. Lze jej využít například pro posouzení vlivu stimulů, jimiž se organizace snaží ovlivňovat pracovní chování a pracovní ochotu svých pracovníků.
- **Za další nepřímé nástroje k zjišťování pracovní motivace můžeme považovat:**
 - ◆ Ukazatele produktivity
 - ◆ Analýzu výsledků hodnocení pracovníků
 - ◆ Pracovní angažovanost zaměstnanců a jejich aktivity v organizaci.

Měření a zjišťování spokojenosti zaměstnanců je v současných českých podmínkách a firmách zatím nedoceneným nástrojem a zároveň málo využívaným zdrojem informací podporujícím strategická rozhodnutí managementu společnosti.

Společnost PricewaterhouseCoopers každoročně provádí průzkum spokojenosti zaměstnanců. Jejich zjištění naznačuje, že existuje určitá souvislost mezi spokojeností a motivací pracovníků a finančními výsledky organizace. Nestačí jen znát, kolik zaměstnanců je spokojených či nespokojených a s čím, ale je nutné údaje poměřovat a sledovat jejich změnu. Periodickým opakováním průzkumu můžeme monitorovat vývoj sledovaných ukazatelů anebo můžeme jednorázové šetření využít pro porovnání se srovnatelnými společnostmi. Pozor ovšem na to, aby porovnávaná čísla byla získána stejnou či srovnatelnou metodikou. Důležitou součástí podobných průzkumů je doprovodná komunikační kampaň. Aby se na jednotlivých průzkumech podílelo co nejvíce lidí, musíme je informovat o tom, co přesně je čeká a jaké bude mít průzkum důsledky. Ochota zaměstnanců podělit se o své názory a pocity se zvyšuje, zveřejní-li se po skončení průzkumu výsledky a seznam dalších kroků, které budou následovat po zjištění výsledků. Z výsledků průzkumu vyplývá, že firmy nejčastěji zjišťují spokojenost svých zaměstnanců těmito **způsoby**:

- | | |
|---|------|
| ➤ V rámci rozhovorů při hodnocení zaměstnanců | 64 % |
| ➤ Pravidelným dotazníkovým šetřením | 49 % |
| ➤ Neformálními setkáními | 42 % |
| ➤ Schránkami na připomínky zaměstnanců | 31 % |
| ➤ Kombinací dotazníků a rozhovorů | 15 % |
| ➤ Skupinovými rozhovory | 10 % |

- Jinými způsoby 9 %
- Cíleně spokojenost a motivaci nesledují 7 %

Zroj: Paywell 2004, PricewaterhouseCoopers

Na základě znalostí o tom, jak mohou být lidé motivováni, se můžeme zaměřit na způsob, jak mohou manažeři využít tuto znalost při vytváření struktury práce konkrétních pracovních míst.

2.2.1 Motivace a struktura práce

Nadřazení se dříve snažili zvýšit individuální motivaci tím, že věnovali pozornost střídání pracovních úkonů, případně rozšíření a obohacení práce. Rozšíření práce zahrnuje rozšíření záběru pracovních povinností. Obohacením práce se podle Herzbergovy teorie dvou faktorů myslí snaha budovat a vytvářet pracovní místa tak, aby obohacovala jednotlivce tím, že jim poskytnou příležitost zvýšit osobní zodpovědnost, dosáhnout osobního pokroku, pracovních cílů a uznání. Herzberg se snažil aplikovat svoji teorii dvou faktorů na pracovišti. Tvrdil, že k obohacení pracovních míst se musí jako mechanismus zajištění uspokojení a posílení motivace zavést opatření umožňující jednotlivcům těšit se z vnitřních odměn a vyhnout se potenciálním případům nespokojenosti. Navrhl sedm faktorů vertikální zátěže. Tabulka shrnuje tyto faktory a jejich vztah k různým vnitřním a vnějším odměnám, které z nich mohou vyplývat. V tabulce jsou také potenciální manažerské kroky, jež by mohly posloužit k dosažení každé ze zátěžových kategorií.

Tab. 2. Herzbergovy faktory vertikální zátěže [3]

Faktory vertikální zátěže	Potenciální manažerské kroky
Zvýšení individuální zodpovědnosti	Posílení smyslu pro zodpovědnost a osobní výzvy, tím vzniká prostor pro osobní a profesní růst
Odstranění kontroly	Vytvoření prostoru pro osobní růst a uznání prostřednictvím projevené důvěry
Přidělení zvláštních úkolů	Delegování zodpovědnosti a zajímavé práce, čímž vzniká příležitost pro dosahování cílů a osobní růst
Zavedení nových úkolů	Posílení přitažlivosti práce zavedením proměnlivosti, výzvy a potenciálně vyšší zodpovědnosti

Faktory vertikální zátěže	Potenciální manažerské kroky
Vytvoření přirozených pracovních jednotek	Umožnit zvýšené uznání ze strany kolegů formováním skupin, jejichž členy těší spolupráce a jsou i jinak kompatibilní
Posílení autority	Umožňuje růst a může snižovat potenciální nespokojenost
Poskytnutí přímé zpětné vazby	Nabízí potenciál pro uznání a prostor pro vedení k dalšímu profesnímu růstu

Prvním krokem, ještě než začneme vytvářet motivační program, je zjištění motivační struktury zaměstnanců. Umožňuje zhodnotit výchozí stav v organizaci v oblasti lidských zdrojů, slabé a silné stránky systému řízení a jeho motivační účinky. Na základě znalostí motivační struktury může firma navrhnout opatření, která by umožnila vytvoření motivačního programu. Motivační strukturu organizace zjišťuje prostřednictvím dotazníků a dalších metod, o kterých jsem se již zmínila v kapitole: Metody ke zjištění pracovní motivace.

2.3 Motivační program

Pojem motivační program není v praxi jednoznačně vymezen. Lze jím chápat jak dílčí, tak i určitý komplexní soubor opatření v oblasti řízení lidských zdrojů. Je navázán na ostatní řídicí aktivity managementu. Cílem je aktivně ovlivnit pracovní chování a vytvořit pozitivní postoje všech zaměstnanců ve firmě.

Motivační program musí být sestavován diferencovaně pro různé skupiny pracovníků a vedle nakládání s finančními odměnami zahrnuje i postupy personálního řízení v oblasti rozvoje kariéry pracovníků, pracovního hodnocení, vytváření pracovních podmínek, rozvoje vnitrofiremní komunikace a vytváření pracovních vztahů.

Při utváření motivačního programu lze postupovat takto [7]:

- Zjistit stav a účinnost základních faktorů pracovní motivace a faktorů pracovní spokojenosti či nespokojenosti (př. dotazník)
- Charakterizovat základní motivační klima firmy (specifikuje příčiny pracovní spokojenosti či nespokojenosti)
- Stanovit cíle motivačního programu
- Určit nástroje k zabezpečení cílů v oblasti motivace zaměstnanců

- Zpracovat motivační program jako ucelený koncepční dokument, stanovit postup realizace, časového rozvržení a odpovědnosti za jeho realizaci

Realizace motivačního programu pak předpokládá seznámení vedoucích zaměstnanců s výsledky, jejich instruktáž o způsobech a formách reakce na zjištěné skutečnosti a přípravu vedoucích pro realizaci motivačních pohovorů s podřízenými zaměstnanci. Motivační pohovory spojují princip hodnocení zaměstnance s motivačním ovlivňováním a stanovením perspektiv a cílů rozvoje jednotlivců.

Zjistili jsme, že motivace provází člověka celým životem. Je velmi důležitá pro to, aby měl člověk o něco zájem, konal nějakou práci. Ještě důležitější postavení má motivace v pracovním procesu. Správně motivovaný člověk má kladný vztah ke své práci a odvádí dobré výsledky, které jsou nutné pro fungování celé organizace.

Dále se budu zabývat jednotlivými oblastmi, které souvisí s motivací. Vybrala jsem si je na základě výsledků z průzkumů, v nichž byly identifikovány jako otázky k zamyšlení, ty dosáhly v dotaznících minimálně 25 % negativních zjištění a problémové otázky, ty měly v dotaznících minimálně 50ti procentní zastoupení negativních zjištění.

3 KOMUNIKACE

V této kapitole se budu zabývat komunikací, důležitostí informovanosti o činnostech a aktivitách napříč firmou, o komunikaci mezi vedením firmy a zaměstnanci, mezi zaměstnanci navzájem. Dále se zmíním o možnosti zlepšování komunikace a o metodách vedoucích k jejímu zlepšení. Nutno si uvědomit, že komunikace nebude efektivní bez správně zvolené zpětné vazby a bez vytvořené komunikační strategie. Efektivní komunikace představuje pro firmu levný nástroj motivace zaměstnanců.

„Pojem komunikace označuje jevy, které jsou prostředkem spojení mezi lidmi, jejich vzájemného styku, sdělování myšlenek“. M. Nakonečný definuje komunikaci jako sdělování určitých významů v procesu přímého nebo nepřímého sociálního kontaktu. Watzlawick, Beavinová, Jackson (1999) prezentují komunikaci jako „prostředek pozorovatelných projevů mezilidských vztahů“ [8].

Proto, aby komunikace byla efektivní, je nutné mít vytvořenou jasnou strategii a stanovené hodnoty firmy. Účelné komunikaci prospívá jasné a přehledné vnitřní uspořádání firmy, ujasněná pracovní náplň, pravomoce a odpovědnost. Když zaměstnanci rozumějí tomu, co a proč se v podniku děje, jsou daleko ochotnější přiložit ruku k dílu, vidí ve věcech smysl a jsou tak i více motivováni.

3.1 Komunikace s pracovníky

Vedoucí pracovník musí hovořit se zaměstnanci o důležitých skutečnostech týkajících se pracovní skupiny a podniku. Je nezbytné, aby považoval informovanost vedených pracovníků za svůj trvalý a průběžný úkol. Informoval věcně a včas a oběh informací byl přiměřený a plynulý. Nedostatečná informovanost vyvolává pocity nejistoty, snižuje iniciativu a všestranně narušuje sociální atmosféru v pracovní skupině. V podniku bývají uplatňovány různé formy přenosu informací – porady, podnikový rozhlas, intranet, oběžníky, podnikový časopis, písemné příkazy, osobní sdělení a brífing. Brífink je systém, který spočívá v zapojení všech lidí v podniku, úroveň po úrovni, do společných setkání, kde by se předkládaly a projednávaly různé informace. Setkání musí být efektivně řízena a kontrolována shora.

3.1.1 Metody zlepšování komunikace v organizacích

Před manažery stojí dva úkoly. Za prvé, musejí zlepšit svá sdělení – tedy informace, které si přejí předat. Za druhé, musejí zlepšit své schopnosti porozumět tomu, co se jim pokoušejí sdělit jiní lidé.

Při zlepšování komunikace ve firmě lze použít tyto metody [4]:

- **Prověřování** – Pokoušíme se zjistit, zda to, co jsme zamýšleli sdělit, tak bylo skutečně přijato a pochopeno. Nutno si dát pozor, jak prověřování přijmou zaměstnanci. Někteří z nich to mohou brát jako projev nedůvěry.
- **Využívání zpětné vazby** – Zpětná vazba je důležitá pro efektivní oboustrannou komunikaci
- **Empatie** – je schopnost vcítit se do role jiného člověka.
- **Zjednodušování jazyka** – Jestliže příjemce nerozumí, nedošlo k žádné komunikaci
- **Efektivní naslouchání** – znamená naslouchat s porozuměním, být pochopen a sám chápat.
- **Neoficiální komunikační systémy** – existují v každé organizaci. Neoficiální komunikace je často rychlejší než oficiální systém. Pro management může být „šuška“ často efektivním prostředkem komunikace. Má silnější dopad na příjemce, protože se jedná o komunikaci tváří v tvář, která umožňuje zpětnou vazbu. Jedním ze způsobů, jak zmírnit nežádoucí „šušky“, je vydávat periodické noviny.
- **Sokratovská metoda kladení otázek** – Místo výkladu vlastní logiky klademe sérii otázek volených tak, aby partner odvodil svoji vlastní logiku a své vlastní závěry. Je však nutné si nejprve důkladně ujasnit logiku, která vede k našim záměrům. Protože nemůžeme přímo ovlivnit odpovědi, musí být logika přesná a důkladně promyšlená.
- **Hodnocení zdola** – Pomocí této metody získávají vedoucí pracovníci zpětnou vazbu o své práci, o tom jak řídí a jaký mají zaměstnanci na ně názor. Snadněji se tak vyřeší problémy, komunikace bude otevřenější a lépe se bude dosahovat cílů celé organizace, díky spolupráci napříč firmou.

Z výše uvedených metod vyzdvihnu zpětnou vazbu, jelikož správně poskytnutá a dobře načasovaná zpětná vazba dokáže zaměstnance inspirovat k vyšším výkonům, zatímco negativní, či dokonce žádná zpětná vazba je zdrojem demotivace.

Když se hovoří o motivaci zaměstnanců, často se problém zužuje na odměňování a zaměstnanecké výhody. Zpětná vazba je však v životě člověka velmi důležitá. Když má člověk zpětnou vazbu, zjistí tak své nedostatky, na kterých může zapracovat a odstranit je. Důležitá je však i pozitivní zpětná vazba, která zaměstnance motivuje k další práci a seberozvoji. Dlouhodobější nedostatek zpětné vazby vede zpravidla k přesvědčení, že nadřízený či firma o práci zaměstnance nestojí nebo že nadřízenému na něm nezáleží.

Existují tři principy zpětné vazby [29]:

- **Průběžné poskytování** – znamená, že je zaměstnanci jeho nadřízeným včas sděleno, čeho by se měl vyvarovat nebo co by měl ke zlepšení svého výkonu provádět jinak.
- **Vyvarování se nepříznivým emocionálním reakcím** – K tomu využíváme sociální dovednosti. Je-li předmětem zpětné vazby konkrétní chování, pak zaměstnanec ví, že se nejedná o globální kritiku jeho osobnosti. Je také dobré k jedné kritice dodat alespoň dvě pozitiva, pokud to jen trochu jde.
- **Pomáhání hledat východiska ke zlepšení výkonu** – komunikací, nasloucháním, empatií, pomocí cíleného koučingu nebo tréninkového programu. Je dobré, když manažer nepoužívá pouze direktivy, ale dává podněty, návrhy, které dovedou zaměstnance k tomu, aby požadované chování odvodil sám. Dal najevo zájem o své zaměstnance.

Někteří manažeři se vyhýbají poskytování zpětné vazby z těchto důvodů:

- Jsou příliš zaneprázdnění
- Obávají se možných konfliktů se zaměstnanci nebo jejich demotivace
- Nemají dostatek odvahy zaměstnanci sdělit, že jeho výkon neodpovídá požadavkům
- Spoléhají se na to, že výkonové problémy zmizí samy od sebe
- Při předávání i pozitivní zpětné vazby se manažeři necítí dobře

Zpětná vazba by měla být konkrétní a konstruktivní. To dává člověku nejen pocit úspěchu, ale i poučení do budoucna. Ví, proč uspěl. Ví, co příště udělat stejně dobře a ví, na co si dát pozor. A v tom je síla zpětné vazby.

Velice důležité je vytvořit konkrétní komunikační strategii, která bude flexibilní a dokáže se přizpůsobovat daným změnám. Pro loajalitu pracovníků je nutné zajistit veškeré informace, které souvisí s jejich prací a podnikem jako celku. Konkrétně je důležité informovat o činnosti ostatních útvarů a o změnách, strategických a koncepčních záměrech. Neinformování zaměstnanců o aspektech, které souvisí s jejich prací, způsobuje znechucení, pasivitu a ztrátu motivace.

3.1.2 Komunikační strategie

Zaměstnanecké vztahy jsou především ovlivňovány manažerskou a vnitropodnikovou komunikací. Strategie manažerské komunikace se týká procedur plánování a kontroly, manažerských informačních systémů a metod delegování pravomocí a udělování instrukcí.

Strategie vnitropodnikové komunikace je založena na analýze [1]:

- **Toho, co chce říci management** – 1) dosáhnout toho, aby zaměstnanci pochopili a akceptovali to, co management navrhuje udělat v oblastech, které se jich dotýkají, 2) vytvořit u zaměstnanců pocit oddanosti cílům, plánům a hodnotám organizace, 3) pomoci zaměstnancům více si vážit jejich přispění k úspěšnosti podniku a pochopit, jak jim to prospěje
- **Toho, co chtějí zaměstnanci slyšet** – Zaměstnanci se zajímají především o záležitosti, které se jich bezprostředně týkají. Mezi takové patří: Změny v metodách a podmínkách práce, změny týkající se přesčasové práce a práce na směny, podnikové plány ovlivňující odměňování nebo pocit jistoty a změny v podmínkách zaměstnávání lidí. Je na managementu, aby porozuměl, o čem chtějí být zaměstnanci informováni, a tomu pak přizpůsobil svoji komunikační strategii. K pochopení postojů zaměstnanců může dojít prostřednictvím diskusí, neformálního naslouchání, co si mezi sebou zaměstnanci povídají a analyzováním stížností.
- **Problémů, které se vyskytují při sdělování a přijímání informací** – Měly by být podrobeny detailní analýze. Cílem je zjistit, kde došlo k chybě a navrhnout postup, jak ji napravit. Problémy týkající se komunikačních kanálů mohou být vyřešeny zavedením nových nebo zdokonalených systémů komunikace

Tyto analýzy mohou naznačit, jaké se mají vytvořit komunikační systémy a jaké jsou k tomu zapotřebí vzdělávací programy. Měly by být také podkladem pro vypracování směrnic řízení a načasování komunikace. Špatné řízení a nevhodné načasování jsou často hlavními příčinami neefektivní komunikace.

Zjistili jsme, že nelze nekomunikovat, v opačném případě pak vzniká ve firmě chaos, nedůvěra, zaměstnanci si připadají nepotřební a nadřizení pochybují o loajálnosti svých podřízených k firmě.

V následující kapitole bych chtěla přiblížit hodnocení výkonnosti, s kterou rovněž velmi souvisí motivace.

4 HODNOCENÍ VÝKONNOSTI

Nyní popíšeme proces hodnocení výkonnosti, jeho nástrahy a také to, jak provádět efektivní hodnocení. Hodnocení výkonnosti představuje jeden z faktorů motivace zaměstnanců. Zaměstnanec je motivován, když zná cíl své práce a má zpětnou vazbu o tom, co udělal. Na základě výsledků hodnocení lze vytvořit kariérový plán zaměstnance, umožnit mu potřebné vzdělávání, případně poskytnout zaměstnanecké výhody, což je jistě motivující.

Systém hodnocení, který pomáhá podnikovému vedení včas získat a analyzovat relevantní výkonnostní data, je zásadně důležitý proto, aby firma věděla, zda zaměstnanec efektivně dosahuje svých cílů, které slouží k splnění firemních cílů a aby zaměstnanec věděl, že jeho práce má smysl. Firmy, které se rozhodnou, pro hodnocení výkonnosti svých zaměstnanců, musí především zpracovat hodnotící proces. Hodnocení výkonnosti je kombinací numerických hodnocení a subjektivních komentářů. Navíc by každé hodnocení mělo dát prostor pro záznam námitek. Hodnocení obvykle probíhá jednou za čtvrt či za půl roku, případně jednou za rok. Je třeba, aby kompetentní manažeři hodnocení prováděli včas. O dobrém hodnotícím procesu lze hovořit pokud má firma vypracovaný systém pro sběr, sdělování a analyzování dat o výkonnosti a manažeři mají přístup k datům a personalisté ke zpracování zpráv. V takovém případě je možné hovořit o dobrém hodnotícím procesu. Firma si může vytvořit vlastní hodnotící systém, nebo může oslovit externího dodavatele těchto systémů. V druhém případě je ale nutno přistupovat opatrně k přebírání hodnotících systémů, které nebyly specificky ušity na míru podniku. Každé pracoviště je jiné, a když se použije systém jiného prostředí, může to ovlivnit výsledky a tím i poškodit podnik.

Má-li být hodnocení výkonnosti efektivní, musí se týkat toho, oč v tom či onom podniku jde především. Systém hodnocení by měl být flexibilní, aby se mohl přizpůsobit případným změnám, které v podniku mohou nastat.

Pro účinné hodnocení pracovního výkonu je zapotřebí postupovat podle určitých pravidel [6]:

- Dříve než se bude provádět hodnocení, musí být stanoveny cíle, kterých má zaměstnanec dosáhnout
- Zaměstnanec musí mít informace o tom, co se od něj očekává, k dispozici s předstihem před hodnocením svého výkonu, aby podle toho mohl svoje pracovní úsilí a jednání směřovat
- Písemné záznamy o výkonu zaměstnanců by měl jejich bezprostřední vedoucí vést průběžně
- Od hodnocených je třeba získávat stanoviska během celého hodnotícího období
- Písemné hodnocení je třeba se zaměstnancem vždy projednat a zjistit, zda jej považuje za spravedlivé. To však neznamená, že když jej za spravedlivé nepovažuje, musíme přistupovat nutně ke změnám

- Hodnocení zaměstnance je třeba vždy zaměřit na jeho výkon, ne na osobu
- Pracovní hodnocení by mělo být rovnovážné mezi konstruktivní kritikou a pozitivním komentářem
- Při pracovním hodnocení se vždy vyplatí pozorně naslouchat našemu partnerovi
- V průběhu roku se vyplatí provádět samostatná „minihodnocení“

Hodnocení, jeho účel i záměry musí být všem pracovníkům firmy dostatečně známy. Velkou úlohu při hodnocení sehrávají personalisté, kteří musejí být iniciátory aktivního ovlivňování podnikových manažerů, aby pracovní hodnocení bylo chápáno jako soustavná činnost. Hodnocení pracovní výkonnosti provádějí většinou vedoucí pracovníci.

Na závěr této kapitoly bych uvedla, že i v hodnocení výkonnosti je nutné motivovat své pracovníky správným směrem, vhodně komunikovat, naslouchat a používat zpětnou vazbu.

Na hodnocení výkonnosti navazuje odpovědnost a delegování. Hodnocení je totiž snazší, pokud víme, co hodnotit a za co je podřízený odpovědný. Při jasně vymezených činnostech a stanovení pravomocí je pak snadné, aby i tzv. „nenahraditelný“ nadřízený mohl delegovat některé činnosti.

5 ODPOVĚDNOST A DELEGOVÁNÍ

V této kapitole se budu zabývat odpovědností v pracovní činnosti a delegováním. V oblasti delegování se zaměřím na principy, její přínosy, negativní důsledky a uvedu, které činnosti delegovat nelze.

Odpovědnost v pracovní činnosti znamená přijetí celého vztahového rámce souvislostí, které jsou těsně či volněji spojeny s pracovní aktivitou. Odpovědnost přijímá člověk, který si je vědom svých možností ovlivňovat aktivně dění kolem sebe. Pro ctižádostivé zaměstnance, kteří jsou zaměřeni na rozvoj své kariéry může být demotivující, pokud nemohou samostatně rozhodovat o určitých oblastech své práce. Mnozí vedoucí pracovníci si myslí, že veškerou práci zvládnou nejlépe jenom oni. Je to však zažitý omyl, který si už někteří dobří manažeři a vedoucí pracovníci uvědomují. Způsob, jak efektivně a kvalitně odvést práci je delegování na další zaměstnance. Má-li být delegování skutečně smysluplné, je třeba přesně vymezit pravomoce a odpovědnosti, určit úkoly nebo formu zadávání úkolů, stanovit výsledky, které jsou na daném místě očekávány. Kdo rozhoduje, musí nést plnou odpovědnost za svá rozhodnutí.

Je důležité dodržovat principy delegování [12]:

- Vybrat správné lidi
- Delegovat příjemné i nepříjemné záležitosti
- Před vlastním delegováním vše dobře promyslet
- Delegovat kvalifikovaně – postupně si pracovníka vyzkoušet
- Delegovat předem
- Delegovat úkoly jako určité celky
- Delegovat přesně
- Nikoho nevynechat a vyhýbat se duplicitám
- Před vlastním delegováním se s každým pracovníkem poradit

Vedoucí by nikdy neměl rozkazovat, ale spíše se lidí ptát, zda jim daná skutečnost vyhovuje. Delegování předpokládá i to, že nadřízený do okruhu úkolů delegovaných svému podřízenému v principu nezasahuje a to s výjimkou situací, kdy by zaměstnanec nejednal v rámci daných úkolů a cílů nebo ve smyslu stanovených směrnic a svých pravomocí.

Jsou činnosti, které delegovat nelze [12]:

- Dlouhodobé vize a cíle
- Kontrolu a hodnocení výkonnosti zaměstnanců
- Zajišťování pracovní disciplíny
- Poskytování rad
- Politicky citlivé situace – z hlediska vnitřní politiky
- Osobní úkoly – je-li úkol manažerovi zadán s očekáváním, že jej vykoná on a nikdo jiný, pak nemůže být delegován na zaměstnance
- Důvěrné okolnosti – údaje o mzdách a platech, osobní údaje, výsledky hodnocení zaměstnanců, údaje o nových výrobních procesech a obchodních záměrech

Delegování má následující přínosy:

- Ulehčuje vedoucím pracovníkům realizaci řídicích činností tak, že řadu z nich přenáší na podřízené
- Rozhodování je přeneseno do těch míst, kam přísluší, kde pro ně mají operativní informace, zkušenosti
- Pro podřízené pracovníky má obvykle pozitivní motivační vliv, vede k rozvoji jejich manažerských dovedností

Delegování však může mít i negativní důsledky:

- Nezaručuje jednotný přístup ve stejných či obdobných aktivitách
- Zvyšuje nároky na koordinaci podřízených složek, kterým byly delegovány širší působnosti
- Zvyšuje nároky na počet a kvalifikaci manažerů, na které mají být přeneseny pravomoce

Ukázalo se, že dobře zvolené delegování je velmi přínosné pro vedoucího pracovníka. Zároveň ho nadřízený může používat jako levný nástroj motivace. Pracovníci se pak budou cítit zapojení do činnosti firmy a budou tak více zainteresováni na daném úkolu a budou podávat lepší výsledky.

S možností získat větší odpovědnost za práci souvisí odborná kvalita pracovníka. Tak se dobří pracovníci oddělují od těch horších, kteří jen poslušně vykonávají zadané cíle. Mluvím o chtění seberealizace, kladení si dalších a dalších cílů, kterých chtějí dosáhnout.

6 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ KARIÉRY

Již jsem naznačila potřebu zabývat se touto oblastí. Jestliže se firma rozhodne šetřit, začíná šetřit většinou na straně vzdělávání. Není to vždy správná cesta. Podnikové vzdělávání má spoustu výhod. Předpoklady pro to, aby bylo vzdělávání efektivní, je identifikace potřeb vzdělávání. Na základě zjištění potřeb je možné vytvořit plán vzdělávání a v poslední řadě je zapotřebí zajistit vyhodnocení jejich přínosů. Za těchto předpokladů je možné prostřednictvím podnikového vzdělávání motivovat zaměstnance.

Vzdělávání a formování pracovních schopností člověka se stává celoživotním procesem. Cílem firemního vzdělávání je zvýšit výkonnost firmy a zlepšit její konkurenceschopnost. Automaticky se předpokládá, že pokud selepší díky tréninku kvalita pracovníků, dojde i ke zlepšení výkonnosti firmy.

Konkrétními cíli vzdělávání mohou být: 1) rozvoj schopností pracovníků a zlepšení jejich výkonu, 2) pomoc lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů, 3) snížení množství času potřebného k zácvičení a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nově zřízených pracovních místech či pracovníků převáděných na jiné pracovní místo nebo povyšovaných [1].

6.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Možných zdrojů informací využitelných pro účely identifikace potřeby vzdělávání je značné množství a jen zřídka lze bezpečně stanovit nějaké pořadí důležitosti jednotlivých faktorů určujících aktuální potřebu vzdělávání či perspektivní potřebu kvalifikace a vzdělávání v podniku. V praxi se postupuje tak, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů, získaných jednak z běžného podnikového informačního systému, jednak ze zvláštních šetření.

Můžeme identifikovat tři skupiny údajů [1]:

- Celopodnikové údaje
- Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností
- Údaje o jednotlivých pracovnících

6.2 Plánování vzdělávání

Kenney a Reid (1994) definovali plánované vzdělávání jako promyšlené kroky orientované na dosažení vzdělání nezbytného pro zlepšení pracovního výkonu. **Vzdělávání je proces** a mělo by být systematické, zaměřené na [1]:

- Identifikaci a definování potřeb vzdělávání
- Definování požadovaného vzdělání
- Definování cílů vzdělávání
- Plánování vzdělávacích programů
- Rozhodnutí o tom, kdo bude zabezpečovat vzdělávání
- Realizaci vzdělávání
- Vyhodnocení vzdělávání
- Zdokonalení vzdělávání a pokračování a v něm, pokud je to nezbytné

6.3 Přínosy podnikového vzdělávání

Argumentace firem, které nevyhodnocují přínosy vzdělávání jsou takové, že přínosy vyhodnocování jsou subjektivní a nevýrazné, nebo že vyhodnocování vyžaduje příliš času a úsilí na sbírání informací. Zjišťování návratnosti investice do vzdělávání však zahrnuje například růst ziskovosti, pokles absencí, snížení procenta stížností, zvýšení kvality, redukci chybovosti a plýtvání, zvýšení úrovně dovedností, větší flexibilitu pracovní síly, zlepšení delegování a rozhodování, zvýšení spokojenosti zákazníků a zlepšení schopnosti řešení krizových situací. Pro přehled uvedu možný model vyhodnocování vzdělávacích aktivit a konkrétní výhody podnikového vzdělávání.

Podnikové vzdělávání má tyto výhody [1]:

- Minimalizuje náklady na osvojení znalostí, dovedností a schopností
- Zlepšuje individuální, týmovou a podnikovou výkonnost z hlediska množství a kvality produkce, rychlosti práce a celkové produktivity
- Zlepšuje provozní flexibilitu rozšířením okruhu dovedností pracovníků
- Zvyšuje oddanost a angažovanost pracovníků tím, že podporuje jejich ztotožnění se s posláním a cíli organizace
- Napomáhá při vytváření pozitivní kultury v organizaci, například kultury orientované na zlepšování výkonu
- Poskytuje zákazníkům vyšší úroveň služeb

Orientace na vyhodnocování přínosů vzdělávání je pro účastníky motivační. Managementu poskytuje argumenty při rozhodování o investicích do rozvoje lidského kapitálu. Zjištění přínosů

vzdělávání umožňuje zaměstnancům cílenější a efektivnější volbu vzdělávacích praktik v budoucnosti.

Pokud dosáhneme „převzdělání“ pracovníka vytvořili jsme tím ideální podmínky pro jeho frustraci vycházející z jeho přesvědčení, že má takzvaně „na víc“. Tím jsme ovšem ztratili správného člověka na správném místě. Úspěšné firmy s těmito efekty počítají a jejich vnitro-firemní vzdělávací systémy jsou úzce provázány s kariérovými řády a plánem rozvoje pracovníků.

Kariérou se rozumí postup v pracovním zařazení. Obecným cílem rozvoje pracovníků je pečovat o to, aby organizace měla takovou kvalitu lidí, jakou potřebuje k dosažení svých cílů v oblasti zlepšování svého výkonu a v oblasti svého růstu a zabránila tak nežádoucí fluktuaci. Pracovníci by měli být informováni o svých možnostech kariéry v organizaci, zaměstnavatel by jim měl poskytnout jasnou perspektivu personálního rozvoje. Nejasná perspektiva, nejasná kariéra vede zejména ty nejschopnější a nejdynamičtější pracovníky k tomu, že z organizace odcházejí. V této souvislosti by měla organizace věnovat zvýšenou pozornost zejména plánům kariéry a plánům nástupnictví do funkcí.

Manažer by si však měl před zavedením osobního rozvojového plánu zaměstnanců prověřit, zda zaměstnanci znají, sdílí a podporují firemní cíle. Zaměstnanec musí vědět, co konkrétně od něj manažer požaduje, kdy bude hodnocen, do kdy má své cíle splnit a v jaké formě mají být výstupy. Na základě hodnocení (co může pro firmu zaměstnanec udělat, co může firma udělat pro něj) manažer směřuje zaměstnance k jeho cílům – sestavuje s ním plán osobního rozvoje a vytváří plán následovnictví ve firmě. Plán osobního rozvoje poskytuje jedinci jasný přehled rozvojových akcí, které mohou zahrnovat formální vzdělávání, ale kromě toho i širší škálu rozvojových aktivit. Účelem plánu je soustředit pozornost na takový rozvoj, který je potřebný pro zlepšení výkonu na současném pracovním místě. Prostřednictvím kariéry člověk naplňuje své pracovní i životní cíle.

Důležité je tedy hlavně zjistit potřeby podniku v otázce vzdělávání, vytvořit jasnou koncepci a nezapomínat na vyhodnocování, abychom věděli jaké přínosy případně nedostatky nám vzdělávací systém přinesl. Zjistili jsme také, že pokud si chceme udržet tvůrčí zaměstnance, musíme mít vytvořený systém kariérního postupu, jinak se budou pracovníci ohlížet po svém uplatnění v jiné firmě, jelikož jejich přirozeností je růst a možnost seberealizace.

Pokud chceme kvalitní pracovníky, neměli bychom zapomínat nejen na peněžní odměny, ale hlavně na ty mimopenežní. Je známo, že od určité výše platu jsou zaměstnanci motivováni převážně tzv. benefity nebo-li zaměstnaneckými výhodami. O těch se zmíním v následující kapitole.

7 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY A MOTIVAČNÍ SYSTÉM

Zaměstnanecké výhody jako ucelená koncepce, která je zapracovaná do činnosti organizace, je poměrně mladá. V dnešní době ještě některé z firem přidávají svým zaměstnancům nějaké bonusy navíc k platu, ale neexistuje ve firmě konkrétní a jasný systém zaměstnaneckých výhod. V této kapitole naznačím cestu, jak takový systém vypracovat a jaké přínosy pro podnik může mít.

Zaměstnanecké výhody jsou nepřímé odměny, zahrnují penze, nemocenské dávky, úhradu pojistného a služební auta. Představují takové prvky odměn, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplacených odměn a zahrnují rovněž taková opatření, která nejsou odměnami v pravém slova smyslu, jako např. dovolená na zotavenou.

Opakovaný nábor zaměstnanců a s tím spojený celý proces adaptačního procesu stojí firmy velké peníze. Z tohoto důvodu se firmám vyplatí si již jednou vybraného a najatého zaměstnance udržet alespoň po dobu tří až čtyř let, aby jim mohl vrátit to, co do něj investovaly. Benefity jsou nástrojem udržení motivace a loajality, někdy i nástrojem pro udržení či dokonce zvýšení pracovního výkonu. Slouží pro vyjádření firemní kultury, hodnot a vize společnosti. Jsou emocionální stránkou odměny.

Nelze vždy předpokládat, že výhody, které je podnik připraven poskytnout svým zaměstnancům, jsou stejně přitažlivé pro všechny zaměstnance. Tzv. „kafeteria“ nebo pružný systém zaměstnaneckých výhod umožňuje zaměstnancům vybrat si z řady nabídek v rámci stanovených finančních limitů.

Systém zaměstnaneckých výhod umožňuje podniku [7]:

- Vypracovat mechanismus řízení nákladů na tyto výhody
- Uspokojit osobní potřeby zaměstnanců
- Posilovat oddanost a vědomí závazku zaměstnanců vůči organizaci

Nejčastějších pět benefitů k 26. říjnu 2004 dle studie PricewaterhouseCoopers jsou:

(zkoumáno 180 firem)

- | | |
|---|------|
| ➤ Poskytování přenosného počítače | 98 % |
| ➤ Služební mobilní telefon | 93 % |
| ➤ Podpora stravování | 93 % |
| ➤ poskytování služebního automobilu | 92 % |
| ➤ Přístup k internetu ze svého počítače | 89 % |

Zdroj: PricewaterhouseCoopers

8 TÝMOVÁ PRÁCE

V poslední teoretické oblasti popíši týmovou práci, uvedu co je pro správné fungování týmu důležité a zmíním se o týmovém odměňování. Jak existence efektivních týmů, tak týmové odměňování jsou faktory, které významně ovlivňují motivaci zaměstnanců.

Týmová práce podle Katzenbacha a Smithe (1993) je práce malé skupiny lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědní [1].

Týmy jsou přizpůsobivé, vyvíjí se, mění se v závislosti na měnících se podmínkách. Lidé se v nich více, než jako jednotlivci, identifikují s cíli, jsou více přístupní novým nápadům, jsou pružnější a přizpůsobivější.

Charakteristika efektivních a neefektivních pracovních týmů [8]:

➤ **Efektivní týmy**

- ◆ Neformální atmosféra
- ◆ Otevřená komunikace, spontánnost
- ◆ Sounáležitost, důvěra, zaujetí pro věc
- ◆ Naslouchat, kritika jako cesta z problémů, k lepším výkonům
- ◆ Každá myšlenka je vyslyšena a nápad prodiskutován
- ◆ Rozumí úkolům, znají své kompetence a odpovědnost

➤ **Neefektivní týmy**

- ◆ Příliš se nekomunikuje
- ◆ Lhostejnost členů vůči skupině
- ◆ Rozhodují pouze někteří jedinci
- ◆ Autoritativní vedení
- ◆ Nejsou jasné kompetence a odpovědnost
- ◆ Nízká míra motivace, soupeření, osobní zájmy jsou důležitější
- ◆ Problémech se příliš nediskutuje
- ◆ Pomluvy, zatajování informací, úmyslné neplnění úkolů

Jedním z nejdůležitějších aspektů efektivního týmu je zorganizování jeho činností. Pro správu organizací činnosti týmu je nutné nejprve stanovit cíl, který má být řešen. Poté přesně vymezit činnosti jednotlivým členům, za které budou zcela odpovědní svému vedoucímu a přidělit jim potřebné pravomoce. Pro porozumění a jasné vymezení jednotlivých činností a jejich časové návaznosti je dobré vytvořit specifikaci jednotlivých úkolů a časový harmonogram. Specifikace by měla představovat určitou kostru, podle které se budou členové týmu řídit. Je však dobré ponechat určitou míru flexibility pro měnící se podmínky v průběhu dané práce.

Činnosti je nutné nejen dobře zorganizovat, ale také koordinovat. Smyslem koordinace je dosáhnout takové povahy fungování organizace, kterou lze charakterizovat výrazy, jako je rovnováha, plynulost, provázanost, synchronizace a optimální průběh. Koordinaci je třeba věnovat pozornost při sestavování plánů, zvláště pak při správném stanovení posloupnosti aktivit a zdrojů. Čím méně budou funkční činnosti organizace určeny plány a čím méně budou aktivity a zdroje v plánech předem vymezeny a v předstihu zabezpečeny, tím větší nároky na koordinaci budou kladeny při naplňování řídicích záměrů. Pro dobře provedenou práci je nutné znát i činnosti ostatních týmů a společnou práci koordinovat.

8.1 Týmové odměňování

Týmové odměňování může být do značné míry neosobním nástrojem. Je lepší zavádět týmové odměňování ve vyspělých týmech, jejichž členové jsou zvyklí pracovat společně, věří jeden druhému a jsou ochotni uznat, že týmová odměna bude pro všechny členy týmu společnou výhodou. Je třeba mít na paměti, že nemusí být snadné přimět lidi v pracovních týmech, aby uvažovali o svém výkonu v tom smyslu, jaký dopad bude mít na ostatní. Zaměstnancům může trvat jistou dobu, než se přizpůsobí systému, ve kterém je část jejich odměny založena na výsledcích týmu. Vedoucí, tedy ten, který je zodpovědný za rozdělení odměn v týmu, by měl dbát na to, aby nebyl odměněn člen týmu, který se nijak zvlášť nepodílel na výsledcích práce. Ke spravedlivě rozdělené odměně přispěje i jednoznačné rozdělení prací. Za provedení těchto činností pak může být odměněn konkrétní člověk a nemusí docházet k situaci, že se někteří členové týmu cítí ukřivdění, jelikož pracovali mnohem více než jiní, ale v závěru dostali všichni stejnou odměnu.

V teoretické části jsem se pokusila přiblížit problémové otázky, které souvisí s pracovní motivací. Vycházela jsem z výsledků dvou dotazníků a věřím, že jste si udělali jasnou představu, co je předmětem jednotlivých problematik a o jejich důležitosti v pracovním procesu.

Doposud jsem se pohybovala na teoretické rovině, snažila jsem se přiblížit oblast motivace, komunikace, hodnocení výkonu, odpovědnosti a delegování, podnikového vzdělávání, zaměstnaneckých výhod a týmové práce a jejich vliv na motivaci zaměstnanců.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

9 CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉ FIRMY

Trexima, společnost s ručením omezeným, se sídlem Zlín – Louky vznikla zápisem do obchodního rejstříku vedeného u Krajského obchodního soudu v Brně dnem 19. listopadu 1991.

Společnost zaměstnává v centrále 49 pracovníků. Trexima spol. s r. o. má pobočku v Praze a dceřinnou společnost, která sídlí v SR.

Cílem společnosti je poskytovat obchodním partnerům komplexní služby v oblasti lidského činitele na vysoké profesionální úrovni, ve velmi krátkém čase a za relativně nízké ceny. Organizační struktura firmy je uvedena v příloze P I.

Jak vyplývá z organizační struktury, společnost působí v následujících oblastech [33]:

- **Personální poradenství**
- **Vzdělávání – Formy spolupráce**
- **Ekonomické a organizační poradenství**
 - ◆ Mzdový audit
 - ◆ Návrh a formulace mzdového systému
 - ◆ Profesní podpora pracovníkům v oblasti ekonomiky práce a personalistiky
 - ◆ Mzdové a účetní služby
- **Průmyslové inženýrství**
 - ◆ Řešení v oblasti hlavní výroby
 - ◆ Řešení v oblasti nevýrobních a režijních činností
 - ◆ Racionalizace a normování práce
 - ◆ Preventivní racionalizace práce
 - ◆ Hodnocení bezpečnosti práce, pracovních a sociálních podmínek

10 ANALÝZA SITUACE VE FIRMĚ PŘED PRŮZKUMEM MOTIVACE (PŘED DUBNEM 2004)

Ve firmě TREXIMA, spol. s r. o. nebyl doposud prováděn průzkum na zjištění vnitřní a vnější motivace zaměstnanců. Obecně se o spokojenost zaměstnanců starali jejich přímí vedoucí. Motivovali je především mzdou a cílovými odměnami za účast v projektech a procesech.

Situace v oblasti komunikace:

- Komunikace mezi vedením a manažery útvarů probíhala formou porad úseků, na které byli zaměstnanci informováni ředitelem úseku (členem vedení) o výsledcích jednání porady vedení. Stejným způsobem probíhala i komunikace opačným směrem
- Komunikaci měli na starosti vedoucí zaměstnanci na všech úrovních řízení
- Zaměstnanci byli informováni o všem, o čem rozhodovala porada vedení
- Zaměstnanci byli informováni průběžně zveřejněním zápisu z porady vedení a odpovídajících materiálů na intranetu Treximy
- Vedení firmy doposud neprovádělo zpětnou vazbu
- Koncepti komunikační strategie měla firma vytvořenou jen částečně a jen částečně ji měli zapracovanou do celkové strategie firmy
- Celková strategie firmy je dosažení maximální spokojenosti zákazníků i zaměstnanců firmy

Situace v oblasti hodnocení výkonu:

- Neexistovaly zásady hodnocení výkonnosti
- Určité hodnocení firma prováděla jedenkrát ročně, jinak průběžně při hodnocení výsledků jednotlivých projektů a procesů

Situace v oblasti podnikového vzdělávání:

- Podnikové vzdělávání probíhalo nahodile
- Potřeby vzdělávání zjišťovali při hodnocení zaměstnanců
- Vzdělávání měl na starosti konzultant personální práce
- Firma využívala pouze odborné semináře, zaměřené ke zlepšování jednotlivých aktivit firmy (prezentační dovednosti, práce s PC a jednotlivými programy)
- Nebyla vytvořena žádná metodika nebo dokumentace k podnikovému vzdělávání
- Neprováděli vyhodnocení přínosů podnikového vzdělávání

Situace v oblasti rozvoje kariéry:

- Rozvoj kariéry zaměstnanců byl možný na základě návrhu příslušného vedoucího a po schválení poradou vedení
- Nebyla vypracovaná žádná metodika rozvoje kariéry
- Rozvoj kariéry zaměstnanců měl na starosti konzultant personální práce

- Na každého zaměstnance byl zpracován plán osobního rozvoje. Na nově přijaté zaměstnance se zpracovával do čtyř měsíců po jejich přijetí do pracovněprávního vztahu
- Nebyla vytvořena dokumentace pro služební postup

Situace v oblasti zaměstnaneckých výhod:

- Neexistovala jasná koncepce zaměstnaneckých výhod
- Zaměstnanecké výhody byly poskytovány nahodile

Situace v oblasti týmového odměňování:

- Při schvalování definice projektu a procesu byla poradou vedení současně stanovena výše cílové odměny za úspěšné vyřešení projektu a naplnění procesu
- Výše odměny byla odvozena určitým procentem z celkových kalkulovaných nákladů
- Po oponentuře projektu a procesu a schválení hodnocení byla současně odsouhlasena i výše cílové odměny k rozdělení. Přitom se vzalo v úvahu – dodržení termínu, nepřekročení plánovaných nákladů a dosažení plánovaného výsledku, případně dosažení hodnoty stanovených indikátorů. Od splnění těchto kritérií byla odvozena i výplata předem stanovené odměny
- Rozdělení cílové odměny na jednotlivé zaměstnance prováděl vedoucí týmu v dohodě s manažery útvarů, do kterého je zaměstnanec organizačně zařazen

Situace v oblasti neformálních aktivit:

- Systém pro vytváření neformálních aktivit nefungoval
- Vždy ale byla přivítána jakákoliv sportovní, kulturní nebo společenská aktivita zaměstnance pro ostatní ve firmě. Zároveň se však musel ujmout i organizační stránky věci

Situace v oblasti lidských zdrojů:

- V období od dubna 2004 do 31. března 2005 se vrátili 3 zaměstnanci z rodičovské dovolené, bylo přijato sedm nových, odešli dva a jeden zaměstnanec zemřel
- Fluktuaci zaměstnanců nesledují, protože počet odchodů je tak nízký, že to nepovažují za adekvátní
- Nově zřizovaná pracovní místa obsazují zájemce formou vnitřního i vnějšího výběrového řízení
- V současné době neplánují další rozšíření v oblasti lidských zdrojů
- Orientují se na absolventy vysokých škol
- S možností získat vzdělaného potenciálního zaměstnance s praxí na Zlínsku spokojeni příliš nejsou
- Pokud hledají nového zaměstnance výběrové řízení trvá asi 1 až 1,5 měsíce (zveřejnění inzerátu, zpracování nabídek, pohovor s uchazeči, rozhodnutí o přijetí)

- Zájemcům o práci mohou nabídnout poměrně stabilní firmu s mladým kolektivem, dobré mzdové a pracovní podmínky a zajímavou práci
- Na otázku, čím motivují potenciální zaměstnance, aby si vybrali právě jejich firmu, jsem dostala odpověď, že nemusí motivovat, že je každý rád, že pro něho jejich firma má práci

11 PŘÍPRAVA PROJEKTU

Než jsem zahájila projekt seznámila jsem se situací ve firmě, zjistila si potřebné informace a sehnala si potřebné materiály. Stanovila si cíl projektu, společně s kritérii a faktory, které mohly ovlivnit jeho úspěšnost. Stoučastí přípravy projektu bylo i vytvoření plánu projektu, který obsahoval projektový tým, milníky a celkový harmonogram prací celého projektu.

11.1 Historie projektu

Ve firmě Trexima jsem absolvovala krátkou praxi od února 2004 do křtna 2005. Pracovala jsem v útvaru Personální poradenství. Má práce se však převážně týkala administrativních a pomocných prací.

V souvislosti s diplomovou prací jsem začala přemýšlet o tématu mé závěrečné práce. Jelikož jsem negativně vnímala některé aspekty, které se dle mého názoru týkají motivace a spokojenosti v pracovním procesu zaměstnanců firmy Trexima, rozhodla jsem se vytvořit projekt, který bude zaměřen na zjištění jejich úrovně motivace, abych si svůj názor na firmu a firemní vztahy ověřila v praxi. Se vstupem do Evropské unie se zdůrazňuje důležitost lidského faktoru a jejich práv ve firmě. Chtěla jsem zjistit, jak je vnímán a motivován člověk jako lidský faktor v konkrétní české firmě.

Negativně jsem vnímala tyto aspekty:

- Špatná komunikace na stejné linii i ve vztahu nadřízený podřízený
- Nedostatečná informovanost
- Neosobní přístup k zaměstnancům
- Neochota
- Nadřazenost nadřízených

11.2 Počáteční fáze

Poté, co jsem prezentovala svůj projektový návrh řediteli firmy a vedením firmy byl tento návrh odsouhlasen, začala jsem se sběrem informací a jejich analýzou, jejichž výsledky jsou uvedeny v kapitole: Analýza situace ve firmě před průzkumem motivace. Projekt zahrnuje časové období od března 2004 do dubna 2005. Základní problém, pro který projekt zahajují, je neznalost motivační úrovně zaměstnanců a jejich názory a pohled na firmu a nedostatečná péče o zaměstnance.

11.3 Cíle projektu

Hlavním cílem projektu je zjistit úroveň vnější a vnitřní motivace zaměstnanců firmy Trexima. Neméně důležitým cílem projektu je však také zjištění názorů zaměstnanců na oblasti úzce související a bezprostředně ovlivňující motivaci. Tyto oblasti jsou: komunikace, hodnocení výkonnosti, odpovědnost a delegování, zaměstnanecké výhody, podnikové vzdělávání a možnosti kariérového postupu, organizace týmové práce a týmové odměňování. Posledním cílem projektu je na základě získaných informací a jejich analýzy navrhnout vedení firmy opatření vedoucí ke zlepšení situace v oblastech, které budou šetřením identifikovány jako problémové a s časovým odstupem 12 měsíců provést šetření znovu, a tím zjistit dopady firmou implementovaných opatření na situaci ve firmě.

11.4 Kritéria úspěchu

Zajištění dostatečné návratnosti dotazníku tak, aby bylo možno získat reprezentativní vzorek názorů a pohledů celého spektra zaměstnanců firmy Trexima.

Faktory ovlivňující úspěšnost projektu jsou:

- Podpora ze strany vedení firmy
- Důvěra ze strany zaměstnanců
- Dostupnost dotazníku pro zaměstnance
- Lidský faktor

11.5 Plán projektu

Do plánu projektu jsem zapracovala projektový tým, osoby a firmy dotčené projektem, milníky projektu a harmonogram. Harmonogram projektu je uveden v příloze P II.

11.5.1 Projektový tým

V průběhu trvání projektu jsem měla projektový tým. Hlavním úkolem členů týmu bylo poskytovat mi potřebné informace a působit jako prostředník v komunikaci mezi mnou a firmou.

Tab. 3. Členové projektového týmu [Vlastní]

Člen týmu	Role v týmu
Vedoucí projektového týmu – Věra Janásová	Prezentace návrhu a dotazníků, sestavení dotazníků, zapracování změn, analýza získaných informací, prezentace výsledků a návrh opatření
Člen týmu - Čuříková	Rozeslání notifikací zaměstnancům před prezentováním a stažením prvního dotazníku
Člen týmu - Vyoralová	Poskytnutí potřebných materiálů k dotazníkovému šetření, prostředník mezi vedoucím projektu a ředitelem úseku, informování zaměstnanců
Člen týmu - Bobáková	Prostředník mezi vedoucím projektu a ředitelem úseku

Osoby a firmy dotčené projektem:

- Projektový tým
- Vedení firmy
- Ředitel úseku
- Manažeri útvaru
- Externí pracovník
- Zaměstnanci

11.5.2 Milníky projektu

Milníky projektu představují nejdůležitější události, které mají velký vliv na úspěšnost celého projektu.

Tab. 4. Milníky projektu [Vlastní]

Milníky	Cílové datum	Zodpovědná osoba
Prezentace návrhu průzkumu a jeho schválení	22. března 2004	Vedoucí projektového týmu, vedení firmy
Prezentace návrhu prvního dotazníku a jeho schválení	19. dubna 2004	Vedoucí projektového týmu, vedení firmy
Analýza a prezentace výsledků prvního dotazníku	24. května 2004	Vedoucí projektového týmu
Schválení výsledků prvního dotazníku	31. května 2004	Vedení firmy
Návrh opatření	4. června 2004	Vedoucí projektového týmu
Implementace opatření ve firmě	Trvá	Vedení firmy, ředitel úseku, manažeři útvarů
Prezentace návrhu druhého dotazníku a jeho schválení	21. března 2005	Vedoucí projektového týmu, vedení firmy
Analýza a prezentace výsledků druhého dotazníku	11. dubna 2005	Vedoucí projektového týmu
Schválení výsledků druhého dotazníku	19. dubna 2005	Vedení firmy
Návrh opatření	21. dubna 2005	Vedoucí projektového týmu

12 PŘÍPRAVA DOTAZNÍKU

Příprava dotazníku spočívá ve sběru dat, v samotném sestavení a schválení kompetentní osobou.

12.1 Sběr dat

Použila jsem tyto zdroje:

- Primárních údajů
 - ◆ Interní – Kompetentní pracovníci podniku
 - ◆ Externí – Externí partner, který se bude zabývat technickou podporou
- Sekundárních údajů
 - ◆ Interní
 - Sociálně-motivační audit SME, a. s. Závěrečná zpráva 1999
 - PERSYT 2004 – Přílohy k projektové dokumentaci
 - ◆ Externí
 - Odborná literatura
 - Periodika
 - Internetové zdroje

Primární údaje jsem získala pomocí metody šetření. V této metodě jsou potřebné informace získány od zkoumaných subjektů dotazováním. Dále jsem měla možnost použít vyčerpávající šetření, nebo výběrové. Vyčerpávající šetření spočívá ve zjišťování potřebných údajů u všech jednotek základního souboru, který je předmětem zkoumání. Výběrové šetření je takové, při kterém jsou potřebné údaje zjišťovány pouze u části jednotek sledovaného základního souboru. Pro mou práci jsem si vybrala vyčerpávající šetření, protože jsem chtěla zjistit míru spokojenosti u všech zaměstnanců.

12.2 Sestavení dotazníku

Poté jsem se musela rozhodnout jakou technikou šetření provedu vlastní průzkum. Rozhodovala jsem se mezi těmito šetřeními, u kterých jsem posuzovala jejich výhody a nevýhody.

Písemné dotazování:

- **Výhody**
 - ◆ Dotazovaný může věnovat zodpovězení otázek dostatek času a péče
 - ◆ Lze očekávat větší upřímnost odpovídajících, protože dotazovaný není ovlivněn tazatelem
 - ◆ Méně organizačně náročné a méně nákladné

➤ **Nevýhody**

- ◆ Šetření zpravidla probíhá delší dobu
- ◆ Jsou omezeny formulace otázek i délka dotazníku
- ◆ Může dojít k narušení reprezentativnosti výběru buď tím, že se vrátí málo dotazníků, nebo proto, že za respondenta odpoví někdo jiný

Osobní dotazování:

➤ **Výhody**

- ◆ Šetření může proběhnout poměrně v krátkém čase
- ◆ O subjektu šetření je možné získat informace rovněž pozorováním
- ◆ Větší dohled nad respondentem, aby zodpověděl otázky
- ◆ Možnost vysvětlení v případě neporozumění nějaké otázky

➤ **Nevýhody**

- ◆ Existuje velká možnost vnesení subjektivních chyb tazatele
- ◆ Někteří respondenti mohou mít při osobním rozhovoru zábrany, které by při aplikaci jiné techniky neměli

Pro aplikaci mé zvolené techniky šetření jsem si vybrala dotazník, jelikož nejlépe odpovídal povaze zjišťovaných informací a jejich potřebnému rozsahu, charakteru respondentů, časovým a finančním možnostem. Dotazník je formalizovaný formulář, určený k pokud možno přesnému a úplnému zaznamenávání zjišťovaných informací.

Vzhledem k faktu, že všichni zaměstnanci mají přístup k internetu ze svého PC, jsem se rozhodla pro písemné dotazování elektronickou formou prostřednictvím internetových WWW stránek. Tento způsob **prezentace dotazníku má několik výhod:**

- Pohodlný přístup a vyplnění z pracovního místa
- Možnost poloautomatického vyhodnocování získaných dat
- Data jsou k dispozici v elektronické podobě
- Odpadá nutnost sběru vyplněných písemných dotazníků

12.2.1 Aplikace Herzbergovy dvoufaktorové motivační teorie do připravovaného dotazníku

Při tvorbě dotazníku, který jsem použila v projektu, který byl zaměřen na zjištění úrovně vnitřní a vnější motivace zaměstnanců, jsem vycházela z dvoufaktorové motivační teorie. Základní rozdělení této metody je na vnitřní a vnější motivaci. Konkrétní Herzbergovu teorii jsem popsala v teoretické části.

V přehledné tabulce uvedu rozdělení jednotlivých faktorů motivace.

Tab. 5. Aplikace Herzbergovy dvoufaktorové motivační teorie [Vlastní]

Vnitřní faktory motivace podle Herzberga	Vnitřní faktory motivace v prezentovaném dotazníku
Dosažení cíle	Vlastní výkon
Uznání	Perspektiva
Možnost osobního růstu	Odbornostní, profesní růst, potřeba seberealizace
Povýšení	Služební postup, touha po moci
Práce sama	Práce samotná, práce jako výzva
Odpovědnost	Odpovědnost
Vnější faktory motivace podle Herzberga	Vnější faktory motivace v prezentovaném dotazníku
Podniková politika a správa	Organizační kultura
Odborný dozor	Pracovní pravidla
Vztahy s nadřízenými	Vztahy k nadřízeným
Vztahy s pracovníky na stejné úrovni	Vztahy ke kolegům, potvrzení důležitosti, potřeba sociálních kontaktů
Vztahy s podřízenými	Vztahy k nadřízeným
Plat	Výdělek, zaměstnanecké výhody
Jistota práce	Hodnocení pracovního výkonu
Osobní život	—
Pracovní podmínky	Pracovní podmínky
Postavení	Pracovní pravidla

V dotazníku jsem použila jak otázky uzavřené, tak otevřené, pro možnost vyjádření vlastních názorů respondentů. **Otevřené otázky mají své výhody i nevýhody.**

➤ **Výhody otevřených otázek:**

- ◆ Získá se neočekávaná odpověď
- ◆ Získáme věrnější a volnější názor respondenta

➤ **Nevýhody otevřených otázek:**

- ◆ Problém při interpretaci odpovědi, nepřesné zápisy
- ◆ Náročné zpracování

Jednotlivé otázky jsou tvořeny pomocí pětihodnotové škály. Vycházela jsem z tzv. Likertovy škály. Respondent k určitému aspektu vyjadřuje stupeň souhlasu či nesouhlasu k **tvrzení**:

- ne, nesouhlasí
- spíše nesouhlasí
- nelze jednoznačně určit
- spíše souhlasí
- ano, plně souhlasí

K odpovědím jsou přiřazeny hodnoty 1 až 5.

Po schválení návrhu dotazníku vedením firmy jsem provedla potřebné úpravy a připravila jsem potřebný koncept dotazníku, který jsem použila při průzkumu.

12.3 Proces schvalování dotazníku

Než byl dotazník schválen, bylo nutné učinit následující kroky:

- Návrh na prezentaci prvního dotazníku ke zjištění vnitřní a vnější motivace vedení firmy
- Návrh prvního dotazníku byl prezentován řediteli útvaru
- Zpracování připomínek do prvního dotazníku
- Odsouhlasení prvního dotazníku ředitelem útvaru
- Odsouhlasení prvního dotazníku vedením firmy
- Prezentace prvního dotazníku zaměstnancům
- Návrh druhého dotazníku byl prezentován řediteli útvaru
- Komunikace a spolupráce s týmem ohledně připomínek
- Zpracování připomínek do druhého dotazníku
- Odsouhlasení druhého dotazníku ředitelem útvaru
- Odsouhlasení druhého dotazníku vedením firmy
- Prezentace druhého dotazníku zaměstnancům

Návratnost dotazníků jsem se snažila zvýšit průvodním dopisem, který informoval o tom, co zaměstnanec čeká, o účelu průzkumu a důsledcích z výsledků vyvozené. Velký důraz jsem kladla na zabezpečení anonymity. Návratnost dotazníku jsem stimulovala opakovaným dotazem, pro ty, kteří dotazník nevyplnili, opět prostřednictvím e-mailu všem zaměstnancům.

12.4 Zpracování a analýza údajů – metodika

Dotazník byl analyzován následujícím způsobem:

1. Pro každou otázku byly sečteny počty jednotlivých odpovědí. Tzn. např. pro otázku 1 byl sečten počet odpovědí „1“, počet odpovědí „2“ ..., podle odpovědní škály.
2. Za základní význam odpovědní škály byl určen tento smysl: hodnota „1“ znamená problém, hodnota „5“ znamená uspokojivý stav.
3. U otázky s obráceným významem (kdy odpověď „5“ značí nežádoucí stav) budou počty jednotlivých odpovědí zapsány v obráceném pořadí, aby bylo možno otázky agregovat dohromady. U každé otázky s obráceným významem byl tedy na místo počtu odpovědí „1“ zapsán počet odpovědí „5“, na místo počtu odpovědí „2“ zapsán počet odpovědí „4“ a původní počet odpovědí „2“ na místo počtu odpovědí „4“, počet odpovědí „3“ zůstal na svém místě.
4. Počty jednotlivých odpovědí za každou otázku byl vyjádřen procenticky (tedy procentní podíl odpovědí „1“, podíl odpovědí „2“ ...
5. Počty jednotlivých odpovědí byly sečteny za všechny otázky každé oblasti motivace. Tak např. pro oblast motivace Odpovědnost byl počtem odpovědí „1“ součet odpovědí „1“ na otázky 12, 13...
6. Pro každou oblast motivace byly počty jednotlivých odpovědí vyjádřeny procenticky (tedy procentní podíl odpovědí „1“, podíl odpovědí „2“ ...).
7. Pro každou oblast motivace i pro každou jednotlivou otázku byl spočten součet procentních podílů odpovědí „1“ a „2“, označený jako podíl „negativních „ odpovědí, tzn. procentní hodnota, určující, zda oblast/otázka je problematická nebo spíše problematická.
8. Pro každou oblast motivace i pro každou jednotlivou otázku byl spočten součet procentních podílů odpovědí „4“ a „5“, označený jako podíl „pozitivních „ odpovědí, tzn. procentní hodnota určující, zda oblast/otázka je problematická nebo spíše problematická.
9. Za problémovou oblast/otázku byla považována taková oblast/otázka, kde podíl negativních odpovědí dosáhl alespoň 50ti procent.

Za oblast/otázku k zamyšlení, potenciálně problémovou, byla považována taková oblast/otázka, kde podíl negativních odpovědí dosáhl alespoň 25ti procent.

K ověření statistické významnosti výsledků z dotazníků jsem použila chí-kvadrát.

Postup výpočtu chí-kvadrátu je:

1. Naměřená data rozdělíme do tří tříd ($k = 3$).
2. Stanovíme nulovou hypotézu H_0 , že četnost negativních odpovědí (ne, nesouhlasí, spíše nesouhlasí) = četnost neutrálních odpovědí (nelze jednoznačně určit) = četnost pozitivních odpovědí (ano, plně souhlasí, ano plně souhlasí).
3. Stanovíme alternativní hypotézu H_1 , že četnost v jednotlivých třídách není rovna.
4. Zvolíme hladinu významnosti $\alpha = 0,05$. Pro tuto hladinu významnosti a $k - 1 = 2$ stupně volnosti je tabulková kritická hodnota χ^2 rovna 6,0.
5. Očekávané četnosti konfrontujeme se skutečnými pozorovanými (chí-kvadrát test dobré shody). **Výpočet testového kritéria:**

$$\chi^2 = \sum \frac{(\text{pozorovana_cetnost} - \text{ocekavana_cetnost})^2}{\text{ocekavana_cetnost}}$$

6. Spočtenou hodnotu testového kritéria χ^2 porovnááme s kritickou tabulkovou hodnotou.
7. Pokud spočtené $\chi^2 < 6,0$, nulovou hypotézu zamítnout nemůžeme. A případné odchylky od ní nejsou statisticky významné na dané hladině významnosti.
8. Pokud $\chi^2 > 6,0$, nulovou hypotézu zamítáme. A platí alternativní hypotéza H_1 .

13 PREZENTACE A VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ TREXIMY S. R. O. REALIZOVANÉHO V MĚSÍCÍCH DUBEN - KVĚTEN 2004

Dotazník je rozdělen do dvou částí. První část je tvořena šesti obecnými otázkami, které zjišťují statistické údaje o respondentech. V druhé části je 63 specializovaných otázek. Úplné znění prvního dotazníku je uvedeno v příloze P III.

Nejprve se zmíním o statistických údajích o respondentech obecně. Dotazník vyplnilo celkem 14 zaměstnanců, tj. 28,57 % z celkového počtu 49 zaměstnanců. Větší návratnost byla zajištěna u žen – dotazník vyplnilo 5 žen, tj. 29,41 % z celkového počtu zaměstnanců – žen podniku. Muži vyplnili dotazník v 8 případech, což činí 25 % z celkového počtu zaměstnanců. Jeden dotazník byl vyplněn bez udání informace o pohlaví respondenta.

Z dalších charakteristik respondentů vyplývá, že věk respondentů je mezi 31 – 40 rokem, celých 46,15 % dotázaných. Délka zaměstnání ve firmě je většinou do 3 let – 42,15 %. Většina respondentů je sezdána – 38,46 %. Podle výsledků nenasvědčuje, že by práce ve firmě Trexima znemožňovala vést rodinný život a jednostranně se zaměřovala na kariéru. Minimální vzdělání respondentů ve firmě je úplné střední s maturitou. Ve velké většině však převažuje vysokoškolské vzdělání – 64,29 % z došlých odpovědí. Dotazník byl anonymní a účast na něm byla dobrovolná. Neexistují jednoznačné expertízy, které uvádějí minimální procento návratnosti dotazníků, které by bylo nutné pro to, aby bylo možné považovat výsledky z dotazníku za reprezentativní. Záleží na druhu dotazníkového šetření a zjišťovaných informací. V tomto konkrétním případě 28,57 % vyplněných dotazníků lze hovořit o relativně slušné návratnosti. Přesto bylo vedení firmy nespokojeno a takovou účast považuje za malou.

Možné důvody nevyplnění dotazníku:

- Obava ze zneužití údajů
- Vpád do soukromí
- Nepochopení otázky
- Neochota odpovídat
- Nevybavení si požadované skutečnosti
- Malá propagace ze strany vedení firmy

U jednotlivých oblastí a konkrétních otázek jsem také zjišťovala jejich statistickou významnost pomocí chí-kvadrátu (test dobré shody). Popis této metody je v kapitole: Zpracování a analýza údajů – metodika. Touto metodou jsem ověřovala výsledky z obou dotazníků.

13.1 Výsledky za podnik celkem

Po sumarizaci všech výsledků dotazníkového průzkumu bez dalšího členění podle charakteristik respondentů byly zjištěny výsledky uvedené v Tab. 6. Podle pravidel vyhodnocování nebyla žádná oblast shledána přímo problémovou – u žádné oblasti nedosáhl součet dvou krajních negativních zjištění více než 50ti %.

Jako **oblasti k zamyšlení**, tedy takové, u nichž součet dvou krajních negativních zjištění dosáhl alespoň 25 % všech odpovědí, byly vyhodnoceny oblasti (v tomto pořadí):

➤ **Vnitřní motivace**

- ◆ Služební postup, touha po moci

➤ **Vnější motivace**

- ◆ Výdělek, zaměstnanecké výhody

Tab. 6. Výsledky po oblastech za podnik celkem [Vlastní]

Oblast motivace	Podíl negativních zjištění pro firmu v procentech	χ^2	Statisticky významná = SV
Vnitřní motivace			
Služební postup, touha po moci	42,86	1,71	–
Vnější motivace			
Výdělek, zaměstnanecké výhody	36,36	1,56	–

Oblast motivace *Služební postup, touha po moci*, která dosáhla v souhrnu 42,86 % negativních zjištění je tvořena otázkami uvedenými v následující Tab. 7. Negativní výsledek celé oblasti motivace ovlivnila zejména otázka 14 – Toužím po služebním postupu, resp. dalším rozvoji své kariéry.

Tab. 7. Výsledky – jednotlivé otázky, podnik celkem, oblast *Služební postup, touha po moci* [Vlastní]

č. ot.	Otázka	Oblast motivace	Podíl negativních zjištění pro firmu v %	χ^2	SV
14.	Toužím po služebním postupu, resp. dalším rozvoji své kariéry.	Služební postup, touha po moci	64,29	7	+
16.	V rámci firmy existuje místo, na které bych chtěl(a) a mohl(a) postoupit.	Služební postup, touha po moci	35,72	2,71	–
15.	Jsou mi známa pravidla pro služební postup.	Služební postup, touha po moci	28,57	0,57	–

Oblast motivace *Výdělek, zaměstnanecké výhody*, která dosáhla v souhrnu 36,36 % negativních zjištění je tvořena otázkami uvedenými v následující Tab. 8. Nejvýznamněji se na negativním výsledku celé oblasti motivace podílejí otázky 58 – Nabídka benefitů je mi dobře známa, s její šíří jsem spokojen(a) a sám(a) je výrazně využívám a 60 – Pokud by na můj pracovní výkon byla navázána možnost získání benefitů a odměn, pracoval(a) bych usilovněji.

Tab. 8. Výsledky – jednotlivé otázky, podnik celkem, oblast *Výdělek, zaměstnanecké výhody* [Vlastní]

č. ot.	Otázka	Oblast motivace	Podíl negativních zjištění pro firmu v %	χ^2	SV
58.	Nabídka benefitů je mi dobře známa, s její šíří jsem spokojen(a) a sám(a) je výrazně využívám.	Výdělek, zaměstnanecké výhody	42,86	4,43	–
60.	Pokud by na můj pracovní výkon byla navázána možnost získání benefitů a odměn, pracoval(a) bych usilovněji.	Výdělek, zaměstnanecké výhody	42,85	3,64	–
59.	Nabídka benefitů významnou měrou přispívá k mému rozhodnutí pracovat pro Treximu.	Výdělek, zaměstnanecké výhody	35,71	1,00	–
43.	S výší svého platu jsem spokojen(a).	Výdělek, zaměstnanecké výhody	21,43	1,86	–

Nabídka benefitů je nepřiměřená pro stejné procento žen i mužů. Převládá zájem o sportovní aktivity – Městské lázně, posilovny, dále o příspěvky na kulturu a jednorázové příspěvky na dovolenou, masáže, kosmetiku a kadeřníka.

Následující Tab. 9. shrnuje ty jednotlivé otázky, které v sumarizaci odpovědí všech respondentů dosáhly minimálně 25 % negativních zjištění. Otázky jsou řazeny v sestupném pořadí podle podílu negativních zjištění (tedy otázka s absolutně nejvyšším počtem negativních zjištění je uvedena jako první).

V této tabulce jsou uvedeny i otázky z oblastí, které se neprojeví jako problémové oblasti nebo oblasti k zamyšlení. Je to způsobeno tím, že přestože jednotlivá otázka dosáhla významně negativních hodnot, ostatní otázky dané oblasti svým výsledkem ovlivnily celkově pozitivní výsledek celé oblasti motivace.

Tab. 9. Výsledky – jednotlivé otázky za podnik celkem [Vlastní]

č. ot.	Otázka	Oblast motivace	Podíl negativních zjištění pro firmu v %	χ^2	SV
14.	Toužím po služebním postupu, resp. dalším rozvoji své kariéry.	Služební postup, touha po moci	64,29	7,00	+
49.	Mám dostatek informací o dění a připravovaných změnách ve firmě.	Pracovní pravidla	50,00	1,86	–
11.	Mám čas a možnosti na seberealizaci i v dalších oblastech.	Potřeba seberealizace	42,86	4,43	–
58.	Nabídka benefitů je mi dobře známa, s její šíří jsem spokojen(a).	Výdělek, zaměstnanecké výhody	42,86	4,43	–
63.	Projektové a procesní odměny se mě týkají a jsem s nimi spokojen(a).	Hodnocení pracovního výkonu	42,86	1,00	–
60.	Možnost navázání benefitů na pracovní výkon	Výdělek, zaměstnanecké výhody	42,85	3,64	–
13.	Uvítal(a) bych větší podíl na zodpovědnosti.	Odpovědnost	35,72	5,29	–
16.	Jsou mi známa pravidla pro služební postup.	Služební postup, touha po moci	35,72	2,71	–
41.	Při hodnocení se dozvím o svých slabých stránkách	Hodnocení pracovního výkonu	35,72	0,14	–
38.	S kolegy trávíme někdy společně čas i po pracovní době.	Vztahy ke kolegům	35,71	1,00	–

č. ot.	Otázka	Oblast motivace	Podíl negativních zjištění pro firmu v %	χ^2	SV
59.	Nabídka benefitů přispívá k mému rozhodnutí pracovat pro Treximu.	Výdělek, zaměstnanecké výhody	35,71	1,00	–
3.	Někdy jsem nucen(a) odvést práci v nižší kvalitě.	Vlastní výkon	28,57	0,14	–
15.	V rámci firmy existuje místo, na které bych mohl(a) postoupit.	Služební postup, touha po moci	28,57	0,57	–
26.	Se vzdáleností pracoviště a dobou dojíždění do práce jsem spokojen(a).	Pracovní podmínky	28,57	7,00	+
62.	Pravidla odměňování jsou mi známa.	Hodnocení pracovního výkonu	28,57	4,00	–

13.1.1 Otevřené otázky

Otevřené otázky jsou takové, u kterých respondent volí více možných odpovědí. V dotazníku jsou tyto otázky pod čísly: 50, 51, 52, 54, 55.

50 – Z jakých zdrojů jste informován(a) o dění a připravovaných změnách ve firmě:

- 35,14 % od nadřízených
- 29,73 % od kolegů
- 18,92 % z intranetu
- 10,81 % na chodbě
- 5,4 % z denního tisku

51 – O čem byste potřeboval(a) být více informován(a):

- 30,56 % o probíhajících a připravovaných změnách
- 25,00 % o strategických koncepčních záměrech
- 19,44 % o prezentaci Treximy na veřejnosti
- 13,89 % o interním trhu práce
- 11,11 % o dění a činnosti svého úseku

Doplňující odpovědi:

O lepším rámcovém přehledu hlavních projektů (činnosti divize a týmů), na kterém se ve firmě pracuje.

52 – Nejvíce postrádám tento zdroj informací:

- 45,00 % ústní
- 25,00 % dokonalejší intranet
- 20,00 % z oběžníků, služební sdělení, směrnic
- 5,00 % přístup na internet
- 5,00 % z tiskovin a informačních materiálů

Doplňující odpovědi:

Především vztah nadřízený – podřízený. Nadřízený téměř vůbec neinformuje o změnách (organizačních i pracovních ve firmě). Vůbec nevím, co dělají ostatní divize.

54 – Způsob jednání přímých nadřízených:

Celých 78,57 % respondentů odpovědělo, že přímý nadřízený většinou dává přednost tomu, že někoho odmění, pochválí, respektují osobní důstojnost zaměstnanců, na druhou stranu zvládají konstruktivní kritiku. Jsou spravedliví.

55 – Způsob jednání vedení firmy:

Celých 92,86 % respondentů odpovědělo, že vedení firmy většinou dávají přednost tomu, že někoho odmění, pochválí, respektují osobní důstojnost zaměstnanců, na druhou stranu zvládají konstruktivní kritiku. Jsou spravedliví.

Poslední tabulce uvádím výsledky, které dosáhly 100 – 75 % pozitivních zjištění a jsou hodnoceny jako jednoznačně pozitivní. Otázky jsou řazeny v sestupném pořadí podle podílu pozitivních zjištění (tedy otázka s absolutně nejvyšším počtem pozitivních zjištění je uvedena jako první). Úplné znění je uvedeno v příloze P IV a P V je uvedeno: Členění výsledků dle oblastí a konkrétních otázek.

14 SUMARIZACE I.

V sumarizaci výsledků průzkumu úrovně motivace za celý podnik dohromady, bez dalšího členění podle charakteristik respondentů a v úrovni oblastí motivace nebyla zjištěna žádná problémová oblast motivace. Výsledky některých oblastí a otázek identifikovaných jako oblasti k zamyšlení neprošly testem na chí-kvadrát – tzn. odchylka od nulové hypotézy není statisticky významná na dané hladině významnosti. Přesto však je třeba věnovat těmto otázkám a oblastem pozornost při vypracování doporučení, protože cílem doporučení je zajistit motivaci a spokojenost zaměstnanců, nikoliv pouze udržovat stav, kdy je část zaměstnanců spokojená a stejná část nespokojená. Podrobnější informace zjistíme, když budeme analyzovat výsledky jednotlivých otázek. Nejvíce jsou zaměstnanci nespokojeni s možností jejich pracovního postupu resp. rozvoje kariéry a s kvalitou a kvantitou informování o dění a připravovaných změnách ze strany vedení. Respondenti si myslí, že mají málo času a prostoru na seberealizaci. Na rozvoj a podnikové vzdělávání se firma zaměřuje spíše u nových zaměstnanců. Jsou zařazeni do kvalifikačních programů a jsou označeni jako „personální rezerva“. Do rozvoje a výcviku jsou zařazeni také pracovníci, kteří se zabývají systémem pro jakost (QMS). Součástí výcviku je také vytváření povědomí o následcích případného neplnění specifikovaných požadavků. Co se týče vzdělávání, tak probíhají zákonem stanovené semináře (BOZP, požární ochrana, ty, které jsou nutné pro výkon práce). S výší svého platu jsou zaměstnanci spokojeni, ale pojem benefity je ve firmě velkou neznámou. Vůbec neexistuje jejich jasná koncepce. Nabídka benefitů, je pro zaměstnance jednoznačně neuspokojivá. Pokud by byla možnost navázání benefitů na pracovní výkon, pracovali by usilovněji.

V oblasti Hodnocení pracovního výkonu, je negativně vnímána otázka, která se týká projektových a procesních odměn. Odměny nejsou nastaveny jako motivační faktor. S informováním o pravidlech odměňování, která jsou uvedena ve vnitřních řídicích předpisech, není spokojeno 28,57 % zaměstnanců. 35,72 % zaměstnanců si myslí, že při hodnocení se konstruktivně nedozví o svých slabých stránkách. Paradoxem je, že 78,57 % respondentů si myslí, že je přímý nadřízený odmění, pochválí, respektuje osobní důstojnost zaměstnanců, zvládá konstruktivní kritiku. Je spravedlivý. Stejně procento pozitivního zjištění bylo identifikováno v otázce, č. 33 – Můj nadřízený se dostatečně zajímá o výkon a obsah mé práce – opravdu ví, co dělám. 92,86 % dotazovaných shledává způsob jednání vedení firmy za spravedlivý.

Komunikace ohledně zadaných úkolů je na vynikající úrovni. Zaměstnanci svým úkolům rozumí, mají k práci dostatek informací, jsou přesvědčeni o užitečnosti práce a rovněž znají svá práva a povinnosti. Nebojí se ani oznámit problém s prací, či požádat o radu, pomoc. Souhrnně lze říci, že respondenti jsou s prací spokojeni a jejich práce je baví. Ve firmě se dělá to, co hlásá a dotazovaní rozumí strategii firmy. Zajímavostí je, že 64,28 % by raději pracovalo z domu.

Respondenti jsou rovněž spokojeni s technickým vybavením, které jim firma poskytuje, také s uspořádáním kanceláří, barevností, světelností a tepelným režimem, úrovni hluku a možností soustředění se na práci. Dobrou zprávou pro firmu je, že nutnost cestování v rámci pracovních povinností, není zaměstnanci vnímána jako obtěžující.

I přestože jsou ve firmě jedenkrát týdně schůzky manažerů útvaru s vedením firmy a jedenkrát týdně se setkávají podřízení s manažery útvarů, z dotazníku vyplývá, že respondenti nemají dostatek informací o dění a připravovaných změnách ve firmě. Celých 50 % respondentů situaci vnímá jako problémovou. Nejvíce jim chybí informace o strategických koncepčních záměrech. Nejčastější informace přesto dostávají respondenti od nadřízených a kolegů. 64,29 % dotázaných zaměstnanců dokonce uvádí, že mají dostatek informací „shora“ a funguje efektivní komunikace zdola nahoru 35,71 %. Na druhou stranu celých 45 % respondentů postrádá ústní zdroj informací a 25 % dokonalejší intranet. Jako oblast k zamyšlení je vnímána otázka seberealizace – 42,86 % negativních zjištění.

Jak víme, tak jednou z důležitých oblastí, které se podílí na spokojenosti zaměstnanců a na kvalitě jejich práce je neformální stránka. Nepsaná neformální pravidla, vztahy a komunikace můžou zajistit mnohem větší loajalitu zaměstnanců k firmě než příkazy a zákazy. Oblast mimopracovní zážitky, zaměstnanecké vztahy a společně strávený čas se jeví jako oblast k zamyšlení (35,71 % negativních zjištění), ale celých 85,71 % respondentů považuje alespoň některé ze svých kolegů za přátele. Pro firmu by tedy bylo dobré, kdyby pořádala více neformálních aktivit, kde by i zároveň dala najevo, jak si zaměstnanců váží. Zároveň by se jednotlivé útvary mohly více poznat. Myslím si, že by se to projevilo i po pracovní stránce, v komunikaci mezi jednotlivými útvary a ve vztahu s vedením firmy.

Dotazovaní shledávají velkou toleranci v požadavcích ze strany firmy na formu oblékání. Velmi pozitivní výsledek nastal v otázce, zda dotázaní uvažují o odchodu z firmy v následujících 6ti měsících. Celých 100 % nehodlá z firmy v daném období odejít. Z výsledů vyplývá několik paradoxů - viz výše. Z nich vyplývá **první doporučení**: Zlepšit důvěryhodnost v dotazníky. Dotazníky mohou být velmi jednoduchým prostředkem ke zjištění motivace nebo jiných potřeb, které jsou důležité pro fungování firmy a dobré mezilidské vztahy. Věřím, že po zveřejnění výsledků z dotazníku se mi podaří přimět zaměstnance k větší otevřenosti a komunikativnosti. Je třeba jim dát jasně najevo, že není třeba mít žádné obavy z případných problémů ve firmě po vyslovení názorů či připomínek nahlas a že mohou být aktivním článkem a negativně vnímanou situaci mohou pozitivně obrátit k lepšímu třeba prostřednictvím anonymního dotazníku.

15 DOPORUČENÍ

Na základě výsledků jsem firmě navrhla doporučení, která by měla ve firmě implementovat, aby došlo ke zlepšení úrovně motivace zaměstnanců. Jednotlivá doporučení jsem rozdělila do konkrétních oblastí.

➤ Služební postup

- ◆ Vypracovat a zavést do fungování firmy systém kariérového postupu
- ◆ Stanovit odpovědného vedoucího za vytvoření systému kariérového postupu
- ◆ Vedení firmy seznámit ředitele divizí s vytvořeným systémem kariérového postupu
- ◆ Ředitelé divizí seznámit své podřízené s vytvořeným systémem kariérového postupu

➤ Odpovědnost

- ◆ Více delegovat již od nejnižší pracovní pozice ve firmě
- ◆ Zvýšit podíl na zodpovědnosti (oblast za kterou by byli zaměstnanci samostatně odpovědní)
- ◆ Vždy jednoznačně stanovit odpovědnost a pravomoce

➤ Výdělek

- ◆ Vytvořit systém benefitů
- ◆ Získání benefitů nastavit podle pracovních pozic, nebo vyplácet stanovené procento z objemu vyplácených mezd za minulý rok
- ◆ Benefity nastavit pomocí koeficientů podle daňového zatížení
- ◆ Nabídka benefitů podle výběru zaměstnanců

➤ Hodnocení pracovního výkonu

- ◆ Vytvořit zásady hodnocení zaměstnanců
- ◆ Stanovit odpovědného vedoucího za vytvoření zásad s potřebnými pravomocemi
- ◆ Při hodnocení zaměstnanců o jejich slabých stránkách komunikovat více konkrétně a konstruktivně
- ◆ Odprostit se od emocí a hodnotit objektivně
- ◆ Dávat podněty, spíše směřovat zaměstnance a snažit se, aby zaměstnanec ke své nápravě došel sám
- ◆ Dát najevo zájem
- ◆ Dohlížet na zlepšení
- ◆ V opačném případě dát najevo uznání s dobře odvedené práce
- ◆ Projektové a procesní odměny nastavit jako motivační nástroj
- ◆ Při ročním hodnocení stanovit procento odměn z času stráveném na projektech, procesech, nebo z konečného výsledku z projektů, procesů (součet ze zisku na projektech, procesech)

➤ **Ostatní otázky**

- ◆ Pověřit odpovědné útvary větší propagací cílů společnosti Trexima a strategie, s jejichž pomocí chce společnost cílů dosáhnout
- ◆ Zkvalitnit spolupráci mezi jednotlivými divizemi prostřednictvím pravidelných schůzek ředitelů divizí a napomoci tím procesu semknutí celé firmy
- ◆ Obsah schůzek komunikovat svým podřízeným
- ◆ Zprůhlednit komunikaci vedení společnosti, nadřízených a zaměstnanců o celkovém dění ve firmě a připravovaných změnách, strategických a koncepčních záměrech. Zavést to jako povinný bod schůzek
- ◆ Postup: schůzky vedení společnosti s řediteli divizí. Ředitelé divizí komunikují obsah schůzek svým podřízeným
- ◆ Zvýšit počet neformálních akcí pro všechny subjekty organizace. Počet nechávám na uvážení firmy. Zaměstnanci a vedení firmy se více pozná po nepracovní stránce. Zkvalitní se i komunikace mezi jednotlivými divizemi po pracovní stránce. Vedení firmy lépe pozná potřeby zaměstnanců a může na ně cíleněji reagovat

16 PROVÁDĚNÁ OPATŘENÍ NA ZÁKLADĚ DOPORUČENÍ Z PRVNÍHO PRŮZKUMU

Na základě vyhodnocení dotazníků z minulého roku vedení provedlo několik opatření.

Důkazem toho je např. zlepšení informovanosti mezi vedením a zaměstnanci, vytváření systému benefitů a karierního postupu, neustálé vylepšování pracovního prostředí a v neposlední řadě také zvýšení zainteresovanosti zaměstnanců na hospodářském výsledku firmy.

Konkrétně:

➤ Služební postup

Postup je podrobně rozepsán ve Směrnici C6 – Rozvoj a výcvik lidských zdrojů. Na základě provedeného hodnocení zaměstnanců jsou zaměstnanci navrženi k zařazení do personálních rezerv. Jejich zařazení schvaluje vedení společnosti. Na tyto zaměstnance zpracovává úsek vnitřních služeb tzv. kariérový plán, schvaluje vedení společnosti. Zaměstnanci jsou vytvořeny takové podmínky, aby se mohl připravovat na výkon plánovaných pracovních činností.

➤ Odpovědnost

Každý zaměstnanec má ve svém popisu pracovní činnosti stanovenou odpovědnost i pravomoce. Delegace pravomocí na podřízené zaměstnance je záležitostí příslušného vedoucího útvaru.

➤ Výdělek

Poradou vedení byl schválen tzv. Flexprogram, Benefity byly rozděleny do tří kategorií: základní, vázané na souhlas vedení společnosti a volitelné. Volitelné benefity jsou rozděleny z hlediska daňového zatížení – daňově uznatelné pro zaměstnavatele a zároveň osvobozené od daně z příjmů zaměstnanců a daňově neuznatelné pro zaměstnavatele, hrazené ze zisku, osvobozené od daně z příjmů zaměstnanců.

Rozsah benefitů byl stanoven jednotlivým útvarům podle objemu skutečně vyplacených mezd v předcházejícím roce. Rozdělení jednotlivým zaměstnancům provádí příslušný vedoucí útvaru. O čerpání volitelných benefitů si rozhoduje sám zaměstnanec, čerpání benefitů je evidováno na osobním účtu zaměstnance. Čerpání je odvislé od úhrady zaměstnavatelem, zda z nákladů nebo ze zisku. Tomu odpovídá i stanovený koeficient k jednotlivým benefitům.

➤ Hodnocení pracovního výkonu

Byla zavedena metodika hodnocení zaměstnanců firmy. Hodnotitelé byli proškolení zejména s důrazem na vedení závěrečného hodnotícího pohovoru. Výstupem z hodnocení je zpracování rozvojového plánu na každého zaměstnance se zaměřením na oblast vzdělávání, návrh k zařazení do plánu personálních rezerv a zpracování kariérových plánů.

Na základě schválených rozvojových, kariérových plánů a povinného vzdělávání zaměstnanců zpracovává úsek vnitřních služeb Plán vzdělávání zaměstnanců. Na základě tohoto plánu jsou vedením společnosti přiděleny jednotlivým útvarům finanční prostředky. Plán vzdělávání zaměstnanců je zpracován na kalendářní rok, v průběhu roku je průběžně doplňován na základě potřeby dalšího vzdělávání. Za realizaci plánu vzdělávání v souladu se schváleným rozpočtem zdrojů odpovídají manažeři útvarů.

➤ **Ostatní otázky**

- ◆ Pověřit odpovědné útvary větší propagací cílů společnosti Trexima a strategie, s jejichž pomocí chce společnost cílů dosáhnout

Nově ve firmě byla zřízena funkce konzultant marketingu. Mimo vytvoření nového design manuálu má za úkol propagovat jednotlivé aktivity firmy.

- ◆ Zkvalitnit spolupráci mezi jednotlivými divizemi prostřednictvím pravidelných schůzek ředitelů divizí a napomoci tím procesu semknutí celé firmy

Pravidelné schůzky manažerů útvarů a vedoucích týmů jsou organizovány na úrovni úseku vnějších služeb a úseku vnitřních služeb.

- ◆ Obsah schůzek komunikovat svým podřízeným
- ◆ Zprůhlednit komunikaci vedení společnosti, nadřízených a zaměstnanců o celkovém dění ve firmě a připravovaných změnách, strategických a koncepčních záměrech. Zavést to jako povinný bod schůzek

Na intranetu Trexima jsou průběžně zveřejňovány jednak zápisy z porad vedení, schválená Strategie firmy, Personální strategie, Flex program a další důležité materiály, evidence apod. Obecně lze konstatovat, že všechny potřebné informace o dění firmy získá zaměstnanec na Intranetu Treximy.

- ◆ Postup: schůzky vedení společnosti s řediteli divizí. Ředitelé divizí komunikují obsah schůzek svým podřízeným

Vedení společnosti se schází s manažery útvarů 1 x ročně při tvorbě strategie firmy a přípravě finančního plánu na příští rok. Dále – viz shora.

- ◆ Zvýšit počet neformálních akcí pro všechny subjekty organizace. Počet nechávám na uvážení firmy. Zaměstnanci a vedení firmy se více pozná po nepracovní stránce. Zkvalitnit se i komunikace mezi jednotlivými divizemi po pracovní stránce. Vedení firmy lépe pozná potřeby zaměstnanců a může na ně cíleněji reagovat

Organizování mimopracovního času zaměstnanců záleží také na jejich ochotě se těchto akcí zúčastnit. Pro děti zaměstnanců byl zorganizován Mikulášský večírek při vysoké účasti, na srpen je připraven zahraniční zájezd milovníků kol.

17 NÁKLADY NA IMPLEMENTOVANÁ OPATŘENÍ

Služební postup:

- **Směrnice C6** – Na vytvoření směrnice C6 pracovali 4 zaměstnanci celkově 46 hodin. Jejich průměrná hodinová sazba 760,- Kč a celkové náklady 34.960,- Kč.
- **Hodnocení zaměstnanců** - 12 vedoucích zaměstnanců prování hodnocení. Celkově strávený čas představuje 120 hodin. Jejich hodinová sazba 760,- Kč a celkové náklady činí 91.200,- Kč. Celkem je 59 hodnocených, každý ½ hod. na závěrečném hodnotícím pohovoru, tj. celkem 29,5 hod. Při hodinové sazbě 760,- Kč činí celkové náklady 22.420,- Kč.
- **Kariérové plány** nebyly dosud zpracovány. Prozatím jsou ve fázi schválení zaměstnanců, navržených do plánu personálních rezerv.

Hodnocení pracovního výkonu:

- **Metodika hodnocení zaměstnanců firmy** – metodiku vytváří 5 zaměstnanců celkem 85 hod. s hodinovou sazbou 760,- Kč, tedy celkovými náklady 64.600,- Kč.
- **Proškolení hodnotitelů** – provádí 12 hodnotitelů + 1 školitel, celkem 13 hod., hodinová sazba je 760,- Kč a celkové náklady 9.880,- Kč.
- **Zpracování rozvojového plánu** – je zabezpečeno 12 hodnotiteli. S celkovým počtem 6ti hodin při hodinová sazba 760,- Kč, tedy s celkovými náklady 4.560,- Kč.
- **Plán vzdělávání pracovníků** – vytváří 1 zaměstnanec po dobu 8 hod. při hodinové sazbě 760,- Kč a celkovými náklady 6.080,- Kč. Celkové prostředky, které jsou přiděleny jednotlivým útvarům na základě plánu vzdělávání zaměstnanců činí 447.000,- Kč.

Výdělek:

- **Flexprogram – vytvářeli** 4 zaměstnanci. Pracovali celkem 45 hodin s hodinovou sazbou 760,- Kč, tedy celkovými náklady 34.200,- Kč. Rozpočet na všechny útvary vyplácení benefitů celkově činí 300.000 Kč.

Funkce konzultant marketing:

- Věcné a mzdové náklady funkce konzultant marketingu v období 3 měsíční zkušební doby činí 92.000,- Kč.
- Náklady na vytvoření nového design manuálu – Nový design manuál připravujeme ve spolupráci s odbornou poradenskou firmou. V současné době probíhá schvalovací řízení jednotlivých komponentů. Zatím není ukončeno, náklady nelze tedy vyčíslit.

Rizika:

- Lidský faktor
- Subjektivní vnímání hodnocení ze strany zaměstnanců
- Převzdělání zaměstnanců

Přínosy:

- Zvýšení motivace zaměstnanců
- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců
- Zvýšení vzdělanosti zaměstnanců a tím zvýšení efektivity a zkvalitnění práce
- Zlepšení firemní kultury
- Zlepšení PR

18 PREZENTACE A VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ TREXIMY S. R. O. REALIZOVANÉHO V MĚSÍCÍCH BŘEZEN - DUBEN 2005

S ročním odstupem jsem ve firmě prezentovala druhý dotazník. Tentokrát se vedení firmy zabývalo dotazníkem pečlivěji. Na jejich žádost jsem musela stáhnout obecné statistické otázky, vyřadit z dotazníku čtyři otázky a některé přeformulovat, aby splnily požadavky firmy. Výsledný dotazník však neovlivnil validitu výsledů a možnosti srovnání i z důvodu, že se jednalo o otázky, které nedosáhli ani 25 % negativního zjištění, což je minimální hranice pro to, aby otázka byla považována za oblast k zamyšlení. Dotazník byl tedy tvořen pouze 59 specializovanými otázkami.

Lze konstatovat, že bylo splněno opatření, které jsem si předsevzala splnit já. Konkrétně se týkalo potřeby zvýšení důvěryhodnosti zaměstnanců k možnosti vyjadřování se k jednotlivým aspektům jejich práce i k celkovému fungování podniku. Zjistili, že se mohou anonymně beze strachu vyjadřovat, aniž by byli identifikováni a vyslovení jejich názoru se mohlo otočit v jejich neprospěch. Návratnost se zvýšila o 92,5 % i díky větší propagaci ze strany vedení, především díky řediteli firmy Trexima. Na základě interního sdělení mohu říci, že si vedení firmy představovalo přeci jen větší návratnost s ohledem na tak velkou propagaci, která zahrnovala jednotlivé schůzky se zaměstnanci o připravovaném projektu, kde byl kladen velký důraz na jeho důležitost. Dotazník byl rovněž anonymní a účast na něm byla dobrovolná. Nejprve se budu zabývat statistickými údaji o respondentech obecně. Dotazník vyplnilo celkem 33 zaměstnanců tj. 55 % z celkového počtu 60 zaměstnanců. Jeden respondent uvedl důvod nevyplnění dotazníku. Úplné znění dotazníku je v příloze P VI.

18.1 Výsledky za podnik celkem

Po sumarizaci všech výsledků dotazníkového průzkumu bez dalšího členění podle charakteristik respondentů byly zjištěny výsledky uvedené v Tab. 10. Podle pravidel vyhodnocování nebyla žádná oblast shledána přímo problémovou – u žádné oblasti nedosáhl součet dvou krajních negativních zjištění více než 50ti %.

Jako **oblasti k zamyšlení**, tedy takové, u nichž součet dvou krajních negativních zjištění dosáhl alespoň 25 % všech odpovědí, byly vyhodnoceny oblasti (v tomto pořadí):

➤ Vnitřní motivace

- ◆ Odpovědnost

➤ **Vnější motivace**

- ◆ Pracovní podmínky
- ◆ Pracovní pravidla
- ◆ Výdělek, zaměstnanecké výhody

Tab. 10. Výsledky po oblastech za podnik celkem [Vlastní]

Oblast motivace	Podíl negativních zjištění pro firmu v %	χ^2	Statisticky významná = SV
Vnitřní motivace			
Odpovědnost	30,31	7,64	+
Vnější motivace			
Pracovní podmínky	37,19	28,18	+
Pracovní pravidla	31,75	56,95	+
Výdělek, zaměstnanecké výhody	26,62	26,51	+

Oblast motivace **Odpovědnost**, která dosáhla v souhrnu 30,31 % negativních zjištění je tvořena otázkami uvedenými v následující Tab. 11. Negativní výsledek celé oblasti motivace ovlivnila zejména otázka 13 – Uvítal(a) bych větší podíl na zodpovědnosti (oblast, za kterou bych byl(a) samostatně odpovědný(á)).

Tab. 11. Výsledky – jednotlivé otázky, podnik celkem, oblast Odpovědnost [Vlastní]

č. ot.	Otázka	Oblast motivace	Podíl negativních zjištění pro firmu v %	χ^2	SV
13.	Uvítal(a) bych větší podíl na zodpovědnosti (oblast, za kterou bych byl samostatně odpovědný).	Odpovědnost	54,54	7,09	+
12.	Mám příliš velkou odpovědnost (za oblasti, které nemohu ovlivnit).	Odpovědnost	6,06	31,09	+

Oblast motivace **Pracovní pravidla**, která dosáhla v souhrnu 31,75 % negativních zjištění je tvořena otázkami uvedenými v následující Tab. 12. Negativní výsledek celé oblasti motivace ovlivnila zejména otázka č. 18 – s 93,94 % negativních zjištění.

Tab. 12. Výsledky – jednotlivé otázky, podnik celkem, oblast Pracovní pravidla [Vlastní]

č. ot.	Otázka	Oblast motivace	Podíl negativních zjištění pro firmu v %	χ^2	SV
18.	Činnost mého týmu/útvaru by se dala lépe zorganizovat.	Pracovní pravidla	93,94	7,09	+
46.	Mám dostatek informací o dění a připravovaných změnách ve firmě.	Pracovní pravidla	51,51	31,09	+
16.	Je mi známo, jaká práva a povinnosti jsou spojena s mou pozicí ve firmě.	Pracovní pravidla	39,39	54,73	+
19.	Znám činnost ostatních útvarů, týmů.	Pracovní pravidla	36,36	1,27	–
20.	Mám dostatečný přístup k informacím "shora".	Pracovní pravidla	21,21	5,09	–
21.	Ve firmě existuje efektivní komunikace zdola nahoru.	Pracovní pravidla	21,21	2,91	–
17.	Zajímám se o cíle a perspektivy firmy.	Pracovní pravidla	15,15	35,64	+
22.	Mám pocit, že porady jsou příliš časté, neefektivní.	Pracovní pravidla	6,06	16,55	+
23.	S úrovní svobody režimu jsem spokojen(a).	Pracovní pravidla	0,00	54,73	+

Oblast motivace **Pracovní podmínky**, která dosáhla v souhrnu 37,19 % negativních zjištění je tvořena otázkami uvedenými v následující Tab. 13. Nejvýznamněji se na negativním výsledku celé oblasti motivace podílejí otázky 29 – Stravování v jídelně IGTT mi vyhovuje (57,58 % negativních zjištění).

Tab. 13. Výsledky – jednotlivé otázky, podnik celkem, oblast Pracovní podmínky [Vlastní]

č. ot.	Otázka	Oblast motivace	Podíl negativních zjištění pro firmu v %	χ^2	SV
29.	Stravování v jídelně IGTT mi vyhovuje.	Pracovní podmínky	57,58	8,91	+
27.	S technickým vybavením, které mi poskytuje firma, jsem spokojen(a)	Pracovní podmínky	27,27	22,55	+
26.	Pracovní prostředí mi umožňuje dokonalé soustředění na práci.	Pracovní podmínky	21,21	13,82	+
30.	Obtěžuje mě nutnost cestování v rámci pracovních povinností.	Pracovní podmínky	18,18	27,45	+
28.	Pokud bych měl(a) možnost, rozhodně bych raději pracoval(a) doma než v kanceláři.	Pracovní podmínky	12,12	12,18	+

Oblast motivace **Výdělek, zaměstnanecké výhody**, která dosáhla v souhrnu 26,26 % negativních zjištění, je tvořena otázkami uvedenými v následující Tab. 14. Nejvýznamněji se na negativním výsledku celé oblasti motivace podílejí otázky 54 – S rozsahem zaměstnaneckých výhod jsem spokojen(a) a sám(a) je výrazně využívám a 56 – Pokud by na můj pracovní výkon byla navázána možnost získání benefitů a odměn, pracoval(a) bych usilovněji.

Tab. 14. Výsledky – jednotlivé otázky, podnik celkem, oblast Výdělek, zaměstnanecké výhody [Vlastní]

č. ot.	Otázka	Oblast motivace	Podíl negativních zjištění pro firmu v %	χ^2	SV
54.	S rozsahem zaměstnaneckých výhod jsem spokojen(a) a sám(a) je výrazně využívám.	Výdělek, zaměstnanecké výhody	39,39	3,73	–
56.	Pokud by na můj pracovní výkon byla navázána možnost získání benefitů a odměn, pracoval(a) bych usilovněji.	Výdělek, zaměstnanecké výhody	39,39	2,73	–
55.	Zaměstnanecké výhody významnou měrou přispívají k mému rozhodnutí pracovat pro Treximu.	Výdělek, zaměstnanecké výhody	30,30	3,82	–
59.	Projektové a procesní odměny se mě týkají a jsem s nimi spokojen(a)	Výdělek, zaměstnanecké výhody	24,24	3,73	–
41.	S výší své mzdy jsem spokojen(a).	Výdělek, zaměstnanecké výhody	12,12	32,27	+

Nadále chybí celková koncepce benefitů a možnosti navázání benefitů na pracovní výkon. Výčet požadovaných zaměstnaneckých výhod je uveden níže u otevřených otázek.

Následující Tab. 15. shrnuje ty jednotlivé otázky, které v sumarizaci odpovědí všech respondentů dosáhly minimálně 25 % negativních zjištění. Otázky jsou řazeny v sestupném pořadí podle podílu negativních zjištění (tedy otázka s absolutně nejvyšším počtem negativních zjištění je uvedena jako první).

V této tabulce jsou uvedeny i otázky z oblastí, které se neprojevily jako problémové oblasti (minimálně 50 % negativních zjištění) nebo oblasti k zamyšlení (minimálně 25 % negativních zjištění). Je to způsobeno tím, že přestože jednotlivá otázka dosáhla významně negativních hodnot, ostatní otázky dané oblasti svým výsledkem ovlivnily celkově pozitivní výsledek celé oblasti motivace.

Tab. 15. Výsledky – jednotlivé otázky za podnik celkem [Vlastní]

č. ot.	Otázka	Oblast motivace	Podíl negativních zjištění pro firmu v %	χ^2	SV
18.	Činnost mého týmu/útvaru by se dala lépe zorganizovat.	Pracovní pravidla	93,94	54,73	+
29.	Stravování v jídelně IGTT mi vyhovuje.	Výdělek, zaměstnanecké výhody	57,58	8,91	+
13.	Uvítal(a) bych větší podíl na zodpovědnosti (oblast, za kterou bych byl samostatně odpovědný).	Odpovědnost	54,54	7,09	+
11.	Kromě plnění konkrétních pracovních úkolů mám čas a možnosti na seberealizaci i v dalších oblastech.	Odbornostní, profesní růst, potřeba seberealizace	51,51	6,64	+
46.	Mám dostatek informací o dění a připravovaných změnách ve firmě.	Pracovní pravidla	51,51	5,55	–

č. ot.	Otázka	Oblast motivace	Podíl negativních zjištění pro firmu v %	χ^2	SV
16.	Je mi známo, jaká práva a povinnosti jsou spojena s mou pozicí ve firmě.	Pracovní pravidla	39,39	3,45	–
54.	S rozsahem zaměstnaneckých výhod jsem spokojen(a) a sám(a) je výrazně využívám.	Výdělek, zaměstnanecké výhody	39,39	3,73	–
56.	Pokud by na můj pracovní výkon byla navázána možnost získání benefitů a odměn, pracoval(a) bych usilovněji.	Výdělek, zaměstnanecké výhody	39,39	2,73	–
19.	Znám činnost ostatních útvarů, týmů.	Pracovní pravidla	36,36	1,27	–
24.	Politikaření je pro osobní úspěch ve firmě důležité.	Organizační kultura	33,33	0,18	–
36.	S kolegy se navzájem svěřujeme se svými mimopracovními zážitky a problémy, trávíme někdy společně čas i po pracovní době.	Vztahy ke kolegům	33,33	2,27	–
40.	Za výrazně výborný výkon jednotlivce bývá odměněn celý tým.	Hodnocení pracovního výkonu	33,33	7,73	+

č. ot.	Otázka	Oblast motivace	Podíl negativních zjištění pro firmu v %	χ^2	SV
37.	Zaměstnanci s malou výkonností zůstávají ve firmě déle, než by měli.	Hodnocení pracovního výkonu	30,30	7,82	+
55.	Zaměstnanecké výhody významnou měrou přispívají k mému rozhodnutí pracovat pro Treximu.	Výdělek, zaměstnanecké výhody	30,30	3,82	–
27.	S technickým vybavením, které mi poskytuje firma, jsem spokojen(a).	Pracovní podmínky	27,27	22,55	+

18.1.1 Otevřené otázky

Otevřené otázky jsou takové, u kterých respondent volí více možných odpovědí. V dotazníku jsou tyto otázky pod čísly: 14, 56, 4, 47, 48, 49, 51, 52, 57.

14 - Toužím po služebním postupu, resp. dalším rozvoji své kariéry – celých 72,72 % touží po služebním postupu, resp. dalším rozvoji své kariéry

56 - Pokud by na můj pracovní výkon byla navázána možnost získání benefitů a odměn, pracoval(a) bych usilovněji – celých 39,39 % respondentů by pracovalo usilovněji, kdyby na jejich pracovní výkon byla navázána možnost získání benefitů a odměn.

4 – Informace potřebné pro svoji práci čerpám z:

- 84,85 % od nadřízených - př. porada
- 75,76 % od kolegů
- 48,48 % intranetu
- 24,24 % denní tisk + TV
- 9,09 % z chodbových řečí

Doplňující informace

- Internet
- Odborná literatura
- Školení a semináře

47 – Z jakých zdrojů jste informován(a) o dění a připravovaných změnách ve firmě:

- 81,82 % od nadřízených – př. porada
- 75,76 % od kolegů
- 66,67 % z intranetu
- 36,36 % na chodbě

48 – O čem byste potřeboval(a) být více informován(a):

- 78,79 % o probíhajících a připravovaných změnách
- 54,55 % o strategických koncepčních záměrech
- 42,42 % o prezentaci Treximy na veřejnosti
- 27,27 % o volných místech a interním trhu práce
- 24,24 % o dění a činnosti mého úseku

Doplňující odpovědi:

- O dění v souvisejících oblastech mé práce i v jiných útvarech.
- Více informací o projektech, činnosti a náplni práce jiných úseků.

49 – Nejvíce postrádám tento zdroj informací:

- 63,64 % ústní
- 42,42 % dokonalejší intranet
- 15,15 % z oběžníků, služební sdělení, směrnic
- 12,12 % častější porady útvaru
- 9,09 % z tiskovin a informačních materiálů

Doplňující odpovědi:

Jako další možnost informování zaměstnanců je prostřednictvím e-mailové komunikace.

51 – Způsob jednání přímých nadřízených:

Celých 72,73 % respondentů odpovědělo, že jejich přímý nadřízený dává přednost tomu, že někoho odmění, pochválí, respektují osobní důstojnost zaměstnanců, na druhou stranu zvládají konstruktivní kritiku. Jsou spravedliví.

52 – Způsob jednání vedení firmy:

Celých 60,61 % respondentů odpovědělo, že vedení firmy většinou dává přednost tomu, že někoho odmění, pochválí, respektují osobní důstojnost zaměstnanců, na druhou stranu zvládají konstruktivní kritiku. Jsou spravedliví.

57 – V nabídce benefitů bych přivítala

- Fond kulturních a sociálních potřeb
- Odměny při pracovních výročí
- Možnost výběru stravenek nebo jídelny
- Občasná možnost využití služebního vozu
- Finanční odměny, mobilní telefon
- Pojištění odpovědnosti za škody v práci
- Celková koncepce benefitů
- Odměňování za práci, kterou udělá konkrétní člověk, aniž by na tom profitovalo dalších několik nepracujících
- **Příspěvek na:**
 - ◆ Rekreaci
 - ◆ Stavební spoření, penzijní připojištění
 - ◆ Sportovní vyžití a rehabilitace (masáže, bazén, tenis)
 - ◆ Kulturní akce
 - ◆ Zdravotní výkony nehrazené zdravotní pojišťovnou
 - ◆ Dopravu

Poslední tabulce uvádím výsledky, které dosáhly 100 – 75 % pozitivních zjištění a jsou hodnoceny jako jednoznačně pozitivní. Otázky jsou řazeny v sestupném pořadí podle podílu pozitivních zjištění (tedy otázka s absolutně nejvyšším počtem pozitivních zjištění je uvedena jako první). Úplné znění výsledů, které byly identifikovány jako jednoznačně pozitivní a výsledky, které jsou členěné podle jednotlivých oblastí a konkrétních otázek jsou uvedeny v příloze P VII a P VIII.

19 SUMARIZACE II.

V sumarizaci výsledků průzkumu úrovně motivace za celý podnik dohromady, bez dalšího členění podle charakteristik respondentů a v úrovni oblastí motivace nebyla zjištěna žádná problémová oblast motivace. Výsledky některých oblastí a otázek identifikovaných jako oblasti k zamyšlení neprošly testem na chí-kvadrát – tzn. odchylka od nulové hypotézy není statisticky významná na dané hladině významnosti. Přesto však je třeba věnovat těmto otázkám a oblastem pozornost při vypracování doporučení, protože cílem doporučení je zajistit motivaci a spokojenost zaměstnanců, nikoliv pouze udržovat stav, kdy je část zaměstnanců spokojená a stejná část nespokojená. Jako negativnější se z pohledu dotazníku jeví oblast vnější motivace. Do vnější oblasti patří: pracovní pravidla, pracovní podmínky a výdělek, zaměstnanecké výhody. Konkrétnější informace jsem zjistila z jednotlivých otázek, kde jako velký problém byla identifikována otázka organizovanosti činnosti vlastního týmu. 93,94 % negativních zjištění shledávám vysoce závažné. Za další problémové oblasti jsou označeny: možnost seberealizace (51,51 % negativních zjištění), se stejným procentuelním zastoupením opět otázky ohledně nedostatku informací o dění a připravovaných změnách ve firmě a touha po větší zodpovědnosti (54,54 % negativních zjištění). Celých 57,58 % negativních zjištění dosáhla otázka stravování se v jídelně IGTT.

Co se týče zaměstnaneckých výhod a jejich využívání, jde o oblast k zamyšlení (39,39 % negativních zjištění). Neexistuje jejich možnost navázání na pracovní výkon. Rozhodně nepřispívají k rozhodnutí respondentů zůstat ve firmě. Pravidla odměňování jsou jim známa. Mají zájem o cíle a perspektivy firmy. S vlastním výkonem práce jsou spokojeni. Jsou přesvědčení o užitečnosti své práce (87,88 %), jsou na ni hrdí (87,87 %), svému úkolu rozumí (93,94 %) a neshledávají ji rutinní (84,85 %). Páli by si však lepší technické vybavení. Ve firmě se dělá to, co hlásá a dotazovaní rozumí strategii firmy. Dobrou zprávou pro firmu je, že nutnost cestování v rámci pracovních povinností, není zaměstnanci vnímána jako obtěžující.

Respondenti shledávají, že jejich nadřízení a klienti jsou spokojeni s kvalitou jejich práce v 96,96 %. Ve své práci se mohou obrátit na kolegu i svého nadřízeného a říci svůj názor. Ve svém hodnocení se dozvědí o svých slabých stránkách. K zamyšlení je znalost práv a povinností spojené s jejich pozicí ve firmě (39,39 % negativních odpovědí). Neznají příliš činnost ostatních útvarů. Nemělo by se opomenout, že ve firmě je prostor na politikaření pro vlastní prospěch. Dále, že za výkon jedince je odměňován celý tým a že někteří lidé zůstávají ve firmě i přes svůj malý výkon. Mimopracovní setkání jsou malá i přes některá přátelství ve firmě.

K zamyšlení jsou i znalost pravidel odměňování, která jsou uvedena ve vnitřních předpisech. 72,73 % respondentů si myslí, že je přímý nadřízený odmění, pochválí, respektují osobní důstojnost zaměstnanců, zvládají konstruktivní kritiku. Jsou spravedliví. Horší výsledky byly

identifikovány ve vztahu zaměstnanců s vedením firmy. S přístupem ze strany vedení firmy je spokojeno 60,61 % dotazovaných.

I přestože jsou ve firmě jedenkrát týdně schůzky manažerů útvarů s vedením firmy a jedenkrát týdně se scházejí na poradách podřízení s manažery útvarů, z dotazníku vyplývá, že respondenti nemají dostatek informací o dění a připravovaných změnách ve firmě (51,51 % negativních zjištění). Nejvíce zaměstnancům chybí informace o strategických koncepčních záměrech (54,55 % pozitivních odpovědí) a prezentaci firmy na veřejnosti (42,42 % pozitivních odpovědí). Nejčastější informace přesto dostávají respondenti od nadřízených a kolegů. Dále z chodby (36,36 %) a intranetu (66,67 %). Na druhou stranu celých 63,64 % respondentů postrádá ústní zdroj informací, 42,42 % dokonalejší intranet a 27,27 % informace o volných místech ve firmě.

20 SROVNÁNÍ

V následující části projektu jsou porovnány výsledky z jednotlivých dotazníků, které byly ve firmě prezentovány s časovým rozmezím jednoho roku a vytvořeny výstupy v podobě tabulek a grafů. Toto srovnání je provedeno na žádost firmy, která si tak chtěla udělat obrázek o vývoji situace v oblasti motivace, ale nelze jednoznačně říci, zda došlo ve firmě ke zlepšení situace, nebo zhoršení v oblasti vnitřní a vnější motivace zaměstnanců. Je to způsobeno tím, že rozdíl v návratnosti jednotlivých dotazníků činil 92,5 %. Můžeme však konstatovat, že minimálně došlo ke zlepšení situace v tom, že se firma začala o tuto problematiku zajímat, což potvrzuje i zvýšení propagace ze strany vedení firmy ohledně druhého dotazníkového šetření a také v tom, že se zvýšila návratnost druhého dotazníku. Doporučuji pravidelné opakování dotazníkového šetření zaměřeného na motivaci zaměstnanců, které by prokázalo, zda je situace ve firmě stabilní, zlepšuje se, nebo se zhoršuje. Výsledky jsem rozdělila do pěti oblastí.

První oblast tvoří individuální otázky, které lze obtížně identifikovat, zda jde o oblast k zamyšlení, či problémovou oblast a nově implementované otázky v novém dotazníku. V druhé oblasti jsou prezentovány takové otázky, u kterých bylo zaznamenáno zhoršení a navíc byly identifikovány jako problémové. Do třetí oblasti patří otázky respektive takové činnosti, u kterých se situace zlepšila, nadále jsou však považovány za otázky k zamyšlení. Poslední oblast tvoří otázky, které jsou jednoznačně identifikovány jako pozitivní. V Tab. 16. jsou prezentovány výsledky bez další specifikace.

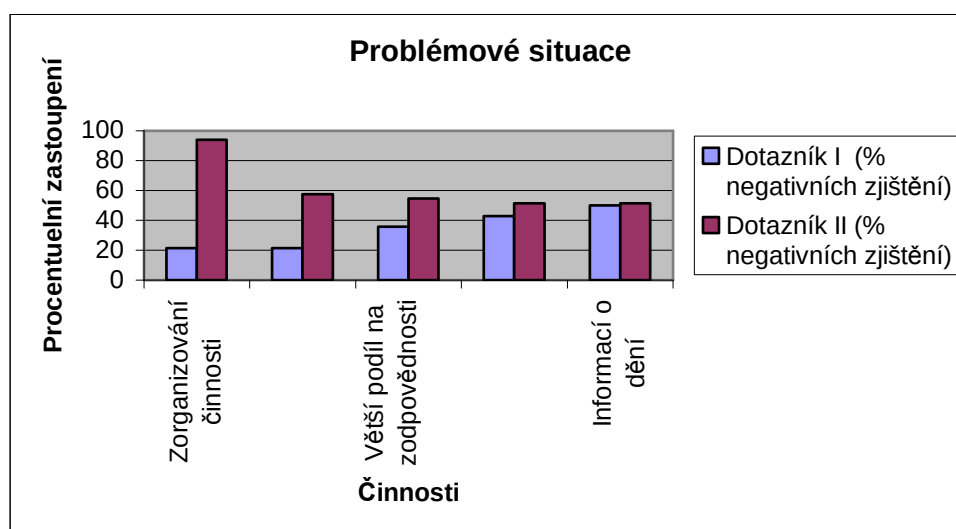
Tab. 16. Výsledky – srovnání s předchozím průzkumem [Vlastní]

Otázka	Dotazník I (% negativních zjištění)	Dotazník II (% negativních zjištění)
Toužím po služebním postupu, resp. dalším rozvoji své kariéry.	64,29 touží	72,72 touží
Znám činnost ostatních útvarů, týmů.	-	36,36

V další Tab. 17. a grafu č. 1 je prezentována oblast, která byla charakterizována jako problémová.

Tab. 17. Srovnání – Problémové oblasti [Vlastní]

Otázka	Dotazník I (% negativních zjištění)	Dotazník II (% negativních zjištění)
Činnost mého týmu/útvaru by se dala lépe zorganizovat.	21,43	93,94
Stravování v jídelně IGTT mi vyhovuje.	21,43	57,58
Uvítal(a) bych větší podíl na zodpovědnosti (oblast, za kterou bych byl(a) samostatně odpovědný(á)).	35,72	54,54
Kromě plnění konkrétních pracovních úkolů mám čas a možnosti na seberealizaci i v dalších oblastech.	42,86	51,51
Mám dostatek informací o dění a připravovaných změnách ve firmě.	50,00	51,51

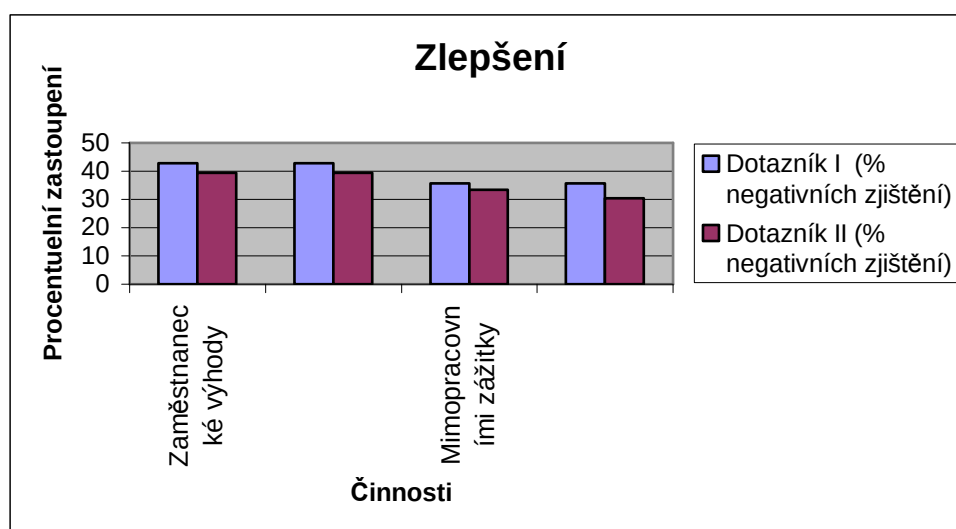


Graf. 1. Srovnání – Problémové oblasti [Vlastní]

V Tab. 18. a grafu č. 2 jsou zobrazeny takové otázky, u kterých došlo ke zlepšení, ale nadále se jedná o otázky k zamyšlení.

Tab. 18. Srovnání – Zlepšení situace, nadále oblasti k zamyšlení [Vlastní]

Otázka	Dotazník I (% negativních zjištění)	Dotazník II (% negativních zjištění)
S rozsahem zaměstnaneckých výhod jsem spokojen(a) a sám(a) je výrazně využívám.	42,86	39,39
Pokud by na můj pracovní výkon byla navázána možnost získání benefitů a odměn, pracoval(a) bych usilovněji.	42,85	39,39
S kolegy se navzájem svěřujeme se svými mimopracovními zážitky a problémy, trávíme někdy společně čas i po pracovní době.	35,71	33,33
Zaměstnanecké výhody významnou měrou přispívají k mému rozhodnutí pracovat pro Treximu.	35,71	30,30

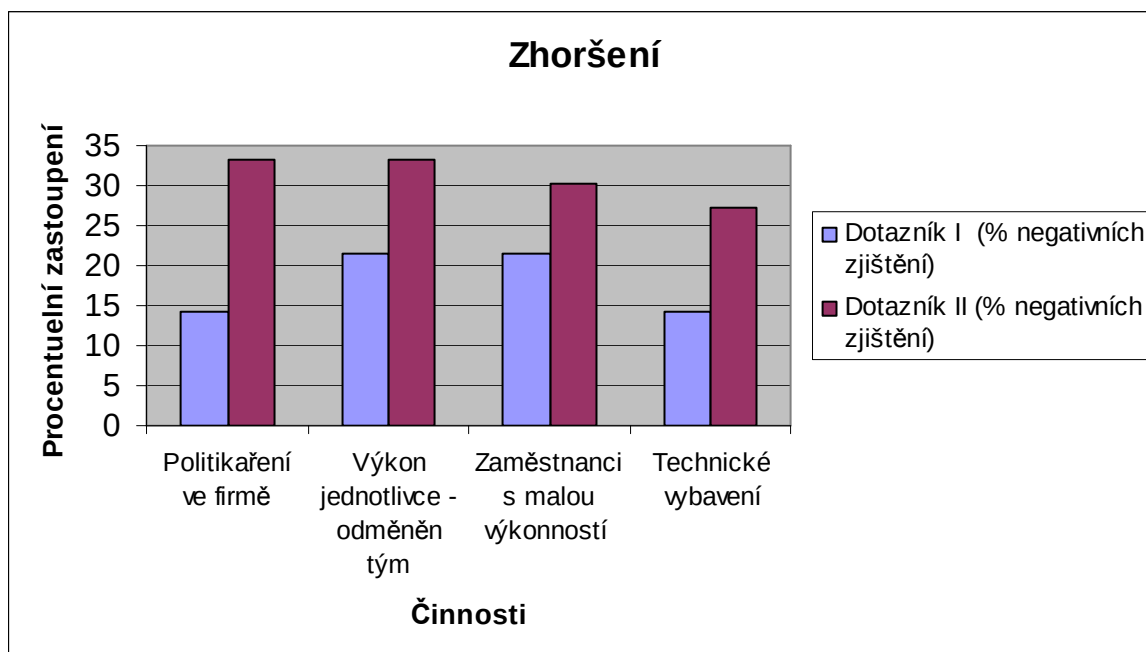


Graf. 2. Srovnání – Zlepšení situace, nadále oblasti k zamyšlení [Vlastní]

Oblasti, u kterých došlo ke zhoršení situace a nyní jsou považovány za otázky k zamyšlení jsou uvedeny v Tab. 19. a grafu č. 3.

Tab. 19. Srovnání – Zhoršení situace, nyní oblasti k zamyšlení [Vlastní]

Otázka	Dotazník I (% negativních zjištění)	Dotazník II (% negativních zjištění)
Je mi známo, jaká práva a povinnosti jsou spojena s mou pozicí ve firmě.	7,14	39,39
Politikaření je pro osobní úspěch ve firmě důležité.	14,29	33,33
Za výrazně výborný výkon jednotlivce bývá odměněn celý tým.	21,43	33,33
Zaměstnanci s malou výkonností zůstávají ve firmě déle, než by měli.	21,43	30,30
S technickým vybavením, které mi poskytuje firma, jsem spokojen(a).	14,29	27,27

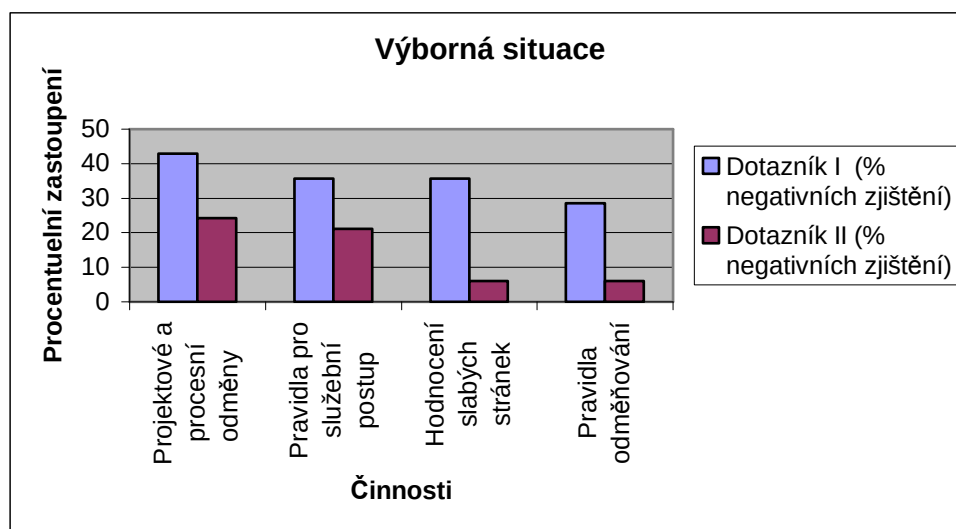


Graf. 3. Srovnání – Zhoršení situace, nyní oblasti k zamyšlení [Vlastní]

Poslední oblast je považována za oblast k zamyšlení. V porovnání s předchozím dotazníkem bylo identifikováno u těchto otázek větší procento negativních zjištění. Tyto výsledky jsou shrnuty do Tab. 20. a grafu č. 4.

Tab. 20. Srovnání – Zlepšení situace, nyní jednoznačně pozitivní oblast [Vlastní]

Otázka	Dotazník I (% negativních zjištění)	Dotazník II (% negativních zjištění)
Projektové a procesní odměny se mě týkají a jsem s nimi spokojen(a).	42,96	24,24
Jsou mi známa pravidla pro služební postup.	35,72	21,21
Při hodnocení se dozvím o svých slabých stránkách.	35,72	6,06
Pravidla odměňování, uvedená ve směrnici E2 jsou mi známa.	28,57	6,06



Graf. 4. Srovnání – Zlepšení situace, nyní jednoznačně pozitivní oblast [Vlastní]

V následujících třech tabulkách jsou srovnávány tzv. otevřené otázky. Jsou to otázky u kterých bylo možné označit více nabízených možností. V Tab. 21. je porovnávána otázka č. 47 – Z jakých zdrojů jste informován(a) o dění a připravovaných změnách ve firmě. Následující Tab. 22. zobrazuje otázku č. 48 – O čem byste potřeboval(a) být více informován(a) a v poslední tabulce jsou prezentovány výsledky na otázku č. 49 – Nejvíce postrádám tento zdroj informací.

Tab. 21. Zdroje, z kterých jsou zaměstnanci informováni o dění a připravovaných změnách ve firmě [Vlastní]

Otázka	Dotazník I v %	Dotazník II v %
Z intranetu	18,92	66,67
Od nadřízených	35,14	81,82
Od kolegů	29,73	75,76
Z chodbových dveří	10,81	36,36

Tab. 22. Informace, o kterých by chtěli být zaměstnanci informováni [Vlastní]

Otázka	Dotazník I v %	Dotazník II v %
O strategických a koncepčních záměrech	25,00	54,55
O probíhajících a připravovaných změnách v Treximě	30,56	78,79
O dění a činnosti mého úseku	11,11	24,24
O volných místech a interním trhu práce	13,89	27,27
O prezentaci Treximy na veřejnosti	19,44	42,42

Tab. 23. Zdroj informací, který zaměstnanci nejvíce postrádají [Vlastní]

Otázka	Dotazník I v %	Dotazník II v %
ústní, více osobních kontaktů	45,00	63,64
dokonalejší intranet	25,00	42,42

S časovým odstupem jsem ve firmě aplikovala dva dotazníky na zjištění spokojenosti zaměstnanců. Návratnost prvního dotazníku byla mizivá. Iniciativa vedení u druhého dotazníku zvýšila návratnost 38,88 % na 55 %. Pozitivní je, že došlo v několika oblastech ke zlepšení situace. Jednak v oblasti informovanosti a pravidlech pro služební postup a odměňování, dále v komunikaci ohledně slabých stránek a zlepšily se projektové a procesní odměny. Tyto otázky lze považovat za uspokojivé. V další oblasti jsou otázky, kde sice došlo ke zlepšení, ale jsou pořád považovány za otázky k zamyšlení. Je tedy nutné na nich nadále intenzivně pracovat. Po služebním postupu touží 72,72 % zaměstnanců. Mimopracovní zážitky a společně strávený čas je jednou z takových otázek. Nadále visí otazník nad zaměstnaneckými výhodami. Na základě výsledků dotazníků lze konstatovat, že spolu zaměstnanci tráví více svého volného času.

Další oblast tvoří otázky, kde došlo ke zhoršení, nejedná se však ještě o problém, ale je nutno dbát, aby se situace v těchto otázkách zlepšila. Jedná se o otázky k zamyšlení, tedy o takové, které dosáhly minimálně 25 % negativních zjištění. Opět se jedná o komunikaci a informovanost. Práva a povinnosti, která jsou spjata se zaměstnaneckou pozicí, nejsou jasná. Respondenti negativně vnímají neinformovaní o činnosti ostatních útvarů ve firmě. Zajímavostí je potřeba využití politikaření pro osobní úspěch, kde došlo ke zhoršení z 14,29 % negativních zjištění na 33,33 % negativních zjištění. Větší nespokojenost také zaměstnanci shledávají s úrovní technického vybavení. O 41 % více lidí si myslí, že se zbytečně drží zaměstnanci s malou výkonností a 33,33 % negativních zjištění bylo identifikováno v otázce, že je odměněn celý tým za výkon jednotlivce. Nově zavedená otázka, na žádost firmy, ohledně znalosti činnosti ostatních útvarů, dosáhla 36,36 % negativních zjištění.

Nejvíce ohrožující oblast, tedy ta, která je považována za problémovou, je tvořena otázkami týkající se možnosti seberealizace, většího podílu na zodpovědnosti, stravování a informovanosti o dění a připravovaných změnách. Nejhorší výsledek a neuvěřitelné pohoršení z 21,43 % negativních zjištění na 93,94 % negativních zjištění bylo identifikováno u otázky, která se týká zorganizování činnosti vlastního útvaru. Celkově bych tedy řekla, že je stále problém v komunikaci a otevřenosti lidí. Je však nutné vyzdvihnout snahu vedení o lepší firemní kulturu a zájem o své zaměstnance.

21 DOPORUČENÍ

Práce samotná, práce jako výzva

- Provádět krátké průzkumy k identifikaci potřeb zaměstnanců v oblasti podnikového vzdělávání
- Provádět hodnocení přínosů podnikového vzdělávání

Odborný a profesní růst

- Z výše uvedeného by měla nastat možnost seberealizace i v oblastech, které umožní pracovní postup. Neměla by být navštěvována jen ta školení, která jsou potřebná pro aktuální práci
- Na základě zprůhlednění komunikace zabránit možnosti politikaření ze strany zaměstnanců pro osobní úspěch

Odpovědnost a pracovní pravidla

- Jasně informovat o právech a povinnostech, které jsou spojeny s jejich pozicí ve firmě
- Nadále pracovat na možnosti delegování nadřízeným své zaměstnance. Na základě jasných mantinelů umožnit delegování a stanovit pravomoce za oblasti, za které mohou být zaměstnanci samostatně zodpovědní
- Na týdenních poradách jednotlivých útvarů informovat o činnosti ostatních útvarů jakož i o dění a připravovaných změnách, které byly prezentovány na týdenní schůzce vedení firmy a manažerů jednotlivých útvarů
- Mít k dispozici harmonogram a specifikaci činnosti ostatních útvarů, aby byla možná kooperace. Manažeři útvarů budou o činnostech prezentovat vedení firmy prostřednictvím ředitelů úseků

Pracovní podmínky

- Udělat průzkum o technickém vybavení jednotlivých zaměstnanců a vyvodit z toho patřičné důsledky, aby vyhovovaly jejich pracovní náplni
- Zajistit lepší možnosti, nabídku a přístup ke stravování
- Zavést stravenky typu (SYAS). Stravování v jídelně IGTT dosáhlo 57,58 % negativních zjištění

Hodnocení pracovního výkonu

- Nadále zdokonalovat proces hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Zaměstnance s nízkou výkonností nenechávat ve firmě déle než je nutné.
- Jasně vymezit úkoly a role v týmu při jednotlivých činnostech, projektech a na základě toho stanovit odměnu pro konkrétního člověka. Nehodnotit celý tým na základě výborného výkonu jednotlivce

Výdělek

- Dostatečně informovat své zaměstnance o nově vytvořené koncepci zaměstnaneckých výhod tzv. Flexprogramu a na základě interního průzkumu zjistit připomínky ze strany zaměstnanců, aby umožňoval plnit potřeby zaměstnanců

Ostatní

- Vytvořit jasnou komunikační strategii a zapracovat ji do celkové strategie firmy
- Zaměřit se na informační osvětu, aby se potřebné informace dostaly ke všem zaměstnancům a věděli, kde potřebné informace najít za předpokladu, že dané informace existují
- Provést další průzkum motivace v horizontu jednoho roku, aby bylo možné zjistit, zda v daných oblastech došlo, na základě implementace opatření, ke zlepšení případně zhoršení
- Každoročně provádět průzkum motivace zaměstnanců

ZÁVĚR

Tématem mé diplomové práce byla: „Vnitřní a vnější motivace zaměstnanců ve firmě TREXIMA, spol. s r. o“. Vycházela jsem ze zadání práce.

V oblasti motivace jsem provedla literární průzkum. Zaměřila jsem se i na ty oblasti, které s motivací úzce souvisí. Vybrala jsem je na základě toho, že v jednotlivých průzkumech byly identifikovány jako oblasti k zamyšlení, případně problémové oblasti, a proto jsem chtěla přiblížit jejich problematiku. Ostatními činnostmi jsem se nezabývala, jelikož jsou nad rámec mé diplomové práce.

Firma Trexima doposud nezjišťovala úroveň motivace svých zaměstnanců. Z analýzy situace, kterou jsem ve firmě provedla před zahájením projektu, jsem zjistila, že nebyly vytvořeny zásady hodnocení zaměstnanců, neexistovala jasná koncepce poskytování zaměstnaneckých výhod – benefitů. Podnikové vzdělávání probíhalo nahodile, a to jen zákonem předepsané. Nadřízení neprováděli hodnocení přínosů vzdělávání podřízených. Nebyla vytvořená jasná vnitrofiremní metodika pro služební postup a rozvoj kariéry a zaměstnanci byli nespokojeni s úrovní informovanosti ze strany vedení.

Cílem mé práce bylo zjistit úroveň vnitřní a vnější motivace zaměstnanců ve firmě Trexima. Projekt spočíval v prezentaci dvou dotazníků prostřednictvím internetových WWW stránek. Tyto dotazníky jsem ve firmě aplikovala s časovým odstupem jednoho roku, dále jsem analyzovala jejich výsledky a v navrhla jsem firmě Trexima opatření vedoucí ke zlepšení situace v oblasti motivace.

Nelze jednoznačně vyhodnotit, zda došlo ke zlepšení, či zhoršení situace v oblasti motivace zaměstnanců v období mezi prezentací jednotlivých dotazníků, jelikož byla návratnost u prvního dotazníku o 92,5 % nižší než u druhého. Přínosem prvního dotazníku je to, že se firma začala zabývat otázkou motivace. Rozhodla se zapracovat jednotlivá doporučená opatření do strategie firmy. Dalším přínosem bylo to, že jsem zaměstnancům dokázala, že mohou vyjadřovat své názory a ovlivňovat tak fungování firmy k oboustranné spokojenosti, aniž by se museli bát ztráty anonymity, případně postihu ze strany vedení firmy. Zvýšení návratnosti druhého dotazníku bylo také dáno tím, že se firma zaměřila na jeho propagaci a dostatečně a včas informovala své zaměstnance o připravovaném projektu na informačních schůzkách. Na základě doporučení z výsledků prvního dotazníku provedla firma určitá opatření. Vypracovala Směrnici C6 – Rozvoj a výcvik lidských zdrojů. V popisu pracovní činnosti vymezili nadřízení každému zaměstnanci jeho odpovědnosti a pravomoce. Poradou vedení byl schválen tzv. Flexprogram – benefity. Dále vedení firmy zavedlo metodiku hodnocení zaměstnanců firmy. Výstupem z hodnocení je zpracování rozvojového plánu na každého zaměstnance se zaměřením na oblast vzdělávání, návrh k zařazení do plánu personálních rezerv a zpracování kariérových plánů. Firma také zřídila funkci konzultant

marketing, jehož úkolem je větší propagace cílů společnosti a na intranetu Treximy vedení firmy průběžně zveřejňuje jednak zápisy z porad vedení, schválenou Strategii firmy, Personální strategii, Flex program a další důležité materiály.

Výsledky některých oblastí a otázek identifikovaných jako oblasti k zamyšlení neprošly testem na chí-kvadrát – tzn. odchylka od nulové hypotézy není statisticky významná na dané hladině významnosti. Přesto však je třeba věnovat těmto otázkám a oblastem pozornost při vypracování doporučení, protože cílem doporučení je zajistit motivaci a spokojenost zaměstnanců, nikoliv pouze udržovat stav, kdy je část zaměstnanců spokojená a stejná část nespokojená. Závěry z celého průzkumu bych rozdělila do čtyř základních oblastí. První oblast tvoří otázky, u kterých bylo identifikováno zhoršení a jsou nyní považovány za problémové. Konkrétně se jedná o tuto problematiku: Zaměstnanci touží po větším podílu na zodpovědnosti, možnosti resp. nemožnosti seberealizace. Jsou nespokojeni se stravováním se v jídelně IGTT, s kvalitou a kvantitou poskytování informací o dění ve firmě od nadřízených a s úrovní zorganizovanosti činností vlastního týmu. Druhá oblast představuje činnosti, u kterých bylo identifikováno zlepšení, ale jsou nadále považovány za oblast k zamyšlení. Do této oblasti patří hlavně otázka zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanci neznají jejich nabídku a neexistuje možnost navázání těchto výhod na pracovní výkon. Součástí této oblasti jsou mimopracovní zážitky, zaměstnanecké vztahy a společně strávený čas, které se nadále jeví jako oblast k zamyšlení. V třetí oblasti jsou takové otázky, u kterých bylo identifikováno zhoršení a jedná se nyní o otázky k zamyšlení. Tyto otázky se týkají převážně znalosti práv a povinností, která jsou spojena s pracovní pozicí, možnosti politikaření, odměně týmu za výkon jednotlivce, ponechávání si ve firmě nekvalitních pracovníků a technického vybavení, které poskytuje firma zaměstnancům pro jejich práci. Poslední oblast je identifikována jako jednoznačně pozitivní. Od posledního šetření u ní došlo ke zlepšení situace. Zlepšení bylo zaznamenáno u poskytování projektových a procesních odměn, znalosti pravidel pro služební postup, hodnocení slabých stránek a znalosti pravidel odměňování

Na základě těchto zjištění jsem navrhla firmě celkové doporučení pro zvýšení spokojenosti jejich zaměstnanců. Doporučuji firmě, aby se zaměřila na možnosti podnikového vzdělávání a identifikaci těchto potřeb u svých zaměstnanců. Dále navrhuji, aby se zaměřila na zprůhlednění komunikace a komunikovala se zaměstnanci o důležitých aspektech, které souvisí s jejich prací i s činností celé firmy. Je třeba, aby nadřízení dohlédli na lepší organizování činností jednotlivých útvarů i kooperaci mezi nimi. V oblasti odměňování by pak firma měla klást větší důraz na spravedlivé týmové odměňování. V neposlední řadě firmě doporučuji, aby důsledně prováděla hodnocení výkonnosti zaměstnanců a zamezila tak tomu, že by ve firmě zůstávali nevýkonní lidé déle než je nutné. Důležité je také, aby firma identifikovala potřeby zaměstnaneckých výhod např. prostřednictvím krátkých průzkumů. Mým posledním doporučením je, aby firma pravidelně opakovala jednou ročně průzkum na zjištění úrovně motivace zaměstnanců, aby věděla, zda je

situace stabilní, došlo ke zhoršení, nebo zlepšení a na základě výsledků z nich mohla implementovat potřebná opatření, která povedou ke zvýšení spokojenosti jejich zaměstnanců.

Úplným závěrem bych chtěla zdůraznit důležitost správné míry motivace v pracovním procesu, jakožto předpokladu pro kvalitní práci zaměstnanců, jejich větší loajalitu k firmě a zainteresovanosti na výsledcích podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bibliografické publikace

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [3] BROOKS, I. *Firemní kultura*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- [4] DONNELLY, H. J. jr. GIBSON, L. J. IVANCEVICH, M. J. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [5] GREGAR, A. *Personální řízení I. – Vybrané kapitoly*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2001. 163 s. ISBN 80-7318-045-6.
- [6] KAHLE, B. STÝBLO, J. *Praktická personalistika*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 1994. 256 s. ISBN 80-85856-06-9.
- [7] KLEIBL, J. a kol. *Personální řízení* 2.1. vyd. Praha: Oeconomica, 2002. 94 s. ISBN 80-245-0411-1.
- [8] MIKULAŠTÍK, M. *Komunikace v řídicí práci a v obchodním vyjednávání*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002. 151 s. ISBN 80-7318-077-4.
- [9] PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2002. 228 s. ISBN 80-247-0470-6.
- [10] STEHLÍK, E. A KOLEKTIV. *Základy marketingu*, 1. dotisk prvního vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. 220 s. ISBN 80-7079-527-1.
- [11] ŠTIKAR, J. RYMEŠ, M. RIEGEL, K. HOSKOVEC, J. *Metody psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2000. 188 s. ISBN 80-246-0048-X.
- [12] VEBER, J. a kol. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 689 s. ISBN 80-7261-029-5.

Seriálové publikace - časopis

- [13] Hodnocení zdola. Moderní řízení. Praha: *Economia*, 2004, roč. XXXIX, č. 3. s. 62. ISSN 0026-8720.
- [14] Jak motivovat vynikající pracovníky. Moderní řízení. Praha: *Economia*, 2004, roč. XXXIX, č. 9. s. 66-67. ISSN 0026-8720.

- [15] KUCHARČÍKOVÁ, A. VODÁK, J. Vyhodnocujete přínosy podnikového vzdělávání?. Moderní řízení. Praha: Economia, 2004, roč. XXXIX, č. 7, s. 47-49. ISSN 0026-8720.
- [16] Pozor na zpětnou vazbu. Moderní řízení. Praha: Economia, 2005, roč. XL, č. 3, s. 68. ISSN 0026-8720.
- [17] Proč je hodnocení výkonnosti tak důležité. Moderní řízení. Praha: Economia, 2005, roč. XL, č. 1, s. 53-54. ISSN 0026-8720.
- [18] Síla otázek. Moderní řízení. Praha: Economia, 2004, roč. XXXIX, č. 7, s. 66-68. ISSN 0026-8720.
- [19] ŠIKO, P. Moderní koncepce podnikového vzdělávání. Moderní řízení. Praha: Economia, 2004, roč. XXXIX, č. 9, s. 43-46. ISSN 0026-8720.
- [20] URBAN, T. Máte spokojené zaměstnance?. Moderní řízení. Praha: Economia, 2004, roč. XXXIX, č. 5, s. 54-55. ISSN 0026-8720.
- [21] URBAN, J. Delegování a jeho zábrany. Moderní řízení. Praha: Economia, 2004, roč. XXXIX, č. 9, s. 64-66. ISSN 0026-8720.

Seriálové publikace - noviny

- [22] BARTÁK, M. Spokojenost zlepšuje výsledky. Hospodářské noviny, 2004, 4. říjen, s. 22.
- [23] HRBÁČOVÁ, L. Naučte se vyhovět touze po uznání. Mladá fronta-Zaměstnání, 2004, 8. červen, s. F/1.
- [24] CHLADOVÁ, B. Aby schopnosti nezakrněly. Mladá fronta-Zaměstnání, 2004, 26. srpen, s. E/1.
- [25] Samo tradiční hodnocení výkonnosti ji už nezajišťuje. Hospodářské noviny-Kariéra business, 2004, 9. srpen, s. 5.
- [26] ŠVIDRNOCHOVÁ, K. Když se upřednostňují lidé. Mladá fronta-Zaměstnání, 2004, 19. srpen, s. E/1.
- [27] ŠVIDRNOCHOVÁ, K. Když komunikace vážne. Mladá fronta-Zaměstnání, 2004, 6. duben, s. F/1.
- [28] ŠVIDRNOCHOVÁ, K. Místo části platu auto nebo mobil. Mladá fronta-Zaměstnání, 2004, 26. říjen, s. F/1.
- [29] URBAN, J. Zpětná vazba má svá pravidla. Hospodářské noviny-Kariéra business, 2004, 4. říjen, s. 9.

Přehled Internetových pramenů

- [30] Roste důležitost zaměstnaneckých výhod. [online]. [cit.2005-2-22]. Dostupný z WWW: <http://www.hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=47&o_id=1467>.
- [31] Bartovníčková, M. Nefinanční výhody pro zaměstnance neboli benefity jsou pracovníky stále žádanější. *Profit*. [online]. 2003, no. 32. [cit.2005-2-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.profit.cz/archiv.php?iEd=200332&iArt=3739&iSearch=>>>.
- [32] Fischel, M. Odpovědnost. *Manažer a úspěch*. [online]. 2004. [cit.2005-2-22]. Dostupný z WWW: <http://www.promanazery.cz/etika_odpovednost5.htm>.
- [33] <http://www.trexima.cz>. [online]. [cit.2005-2-22].
- [34] Lojda, J. Celoživotní vydělávání ve firmách. [online]. 2004. [cit.2005-2-22]. Dostupný z WWW: <<http://web.cvut.cz/cc/icsc/belcom02/panel1/lojda.html>>.

Zahraníční internetové prameny

- [35] Benefitts&compensation solutions. hr-guide. [online]. cit.2005-2-22]. Dostupný z WWW: <http://www.bcsolutionsmag.com/>.
- [36] 360 Degree Feedback. hr-survey. [online]. cit.2005-2-22]. Dostupný z WWW: <http://www.hr-survey.com/360Feedback.htm>.

Ponikové zdroje

- [37] Sociálně – motivační audit SME, a. s. Závěrečná zpráva 1999.
- [38] PERSYT 2005 – Přílohy k projektové dokumentaci.

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBR. 1. VZNIK MOTIVOVANÉHO CHOVÁNÍ.....	11
OBR. 2. VZTAH MOTIVACE A VÝKONU – TZV. OBRÁCENÁ U-KŘIVKA.....	11

SEZNAM TABULEK

TAB. 1. VZTAHY MEZI FAKTORY HYGIENY A MOTIVÁTORŮ	15
TAB. 2. HERZBERGOVY FAKTORY VERTIKÁLNÍ ZÁTĚŽE	20
TAB. 3. ČLENOVÉ PROJEKTOVÉHO TÝMU	44
TAB. 4. MILNÍKY PROJEKTU	45
TAB. 5. APLIKACE HERZBERGOVY DVOUFAKTOROVÉ MOTIVAČNÍ TEORIE	48
TAB. 6. VÝSLEDKY PO OBLASTECH ZA PODNIK CELKEM	53
TAB. 7. VÝSLEDKY – JEDNOTLIVÉ OTÁZKY, PODNIK CELKEM, OBLAST SLUŽEBNÍ POSTUP, TOUHA PO MOCI	54
TAB. 8. VÝSLEDKY – JEDNOTLIVÉ OTÁZKY, PODNIK CELKEM, OBLAST VÝDĚLEK, ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	55
TAB. 9. VÝSLEDKY – JEDNOTLIVÉ OTÁZKY ZA PODNIK CELKEM	56
TAB. 10. VÝSLEDKY PO OBLASTECH ZA PODNIK CELKEM	68
TAB. 11. VÝSLEDKY – JEDNOTLIVÉ OTÁZKY, PODNIK CELKEM, OBLAST ODPOVĚDNOST	68
TAB. 12. VÝSLEDKY – JEDNOTLIVÉ OTÁZKY, PODNIK CELKEM, OBLAST PRACOVNÍ PRAVIDLA	69
TAB. 13. VÝSLEDKY – JEDNOTLIVÉ OTÁZKY, PODNIK CELKEM, OBLAST PRACOVNÍ PODMÍNKY	70
TAB. 14. VÝSLEDKY – JEDNOTLIVÉ OTÁZKY, PODNIK CELKEM, OBLAST VÝDĚLEK, ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	71
TAB. 15. VÝSLEDKY – JEDNOTLIVÉ OTÁZKY ZA PODNIK CELKEM	72
TAB. 16. VÝSLEDKY – SROVNÁNÍ S PŘEDCHOZÍM PRŮZKUMEM	79
TAB. 17. SROVNÁNÍ – PROBLÉMOVÉ OBLASTI	80
TAB. 18. SROVNÁNÍ – ZLEPŠENÍ SITUACE, NADÁLE OBLASTI K ZAMYŠLENÍ	81
TAB. 19. SROVNÁNÍ – ZHORŠENÍ SITUACE, NYNÍ OBLASTI K ZAMYŠLENÍ	82
TAB. 20. SROVNÁNÍ – ZLEPŠENÍ SITUACE, NYNÍ JEDNOZNAČNĚ POZITIVNÍ OBLAST	83
TAB. 21. ZDROJE, Z KTERÝCH JSOU ZAMĚSTNANCI INFORMOVÁNI O DĚNÍ A PŘIPRAVOVANÝCH ZMĚNÁCH VE FIRMĚ	84
TAB. 22. INFORMACE, O KTERÝCH BY CHTĚLI BÝT ZAMĚSTNANCI INFORMOVÁNI	84
TAB. 23. ZDROJ INFORMACÍ, KTERÝ ZAMĚSTNANCI NEJVÍCE POSTRÁDAJÍ	85
TAB. 24. HAROMONOGRAM PROJEKTU	99
TAB. 25. VÝSLEDKY JEDNOZNAČNĚ POZITIVNÍ ODPOVĚDI Z PRVNÍHO DOTAZNÍKU	105
TAB. 26. VÝSLEDKY JEDNOZNAČNĚ POZITIVNÍ ODPOVĚDI Z DRUHÉHO DOTAZNÍKU	114

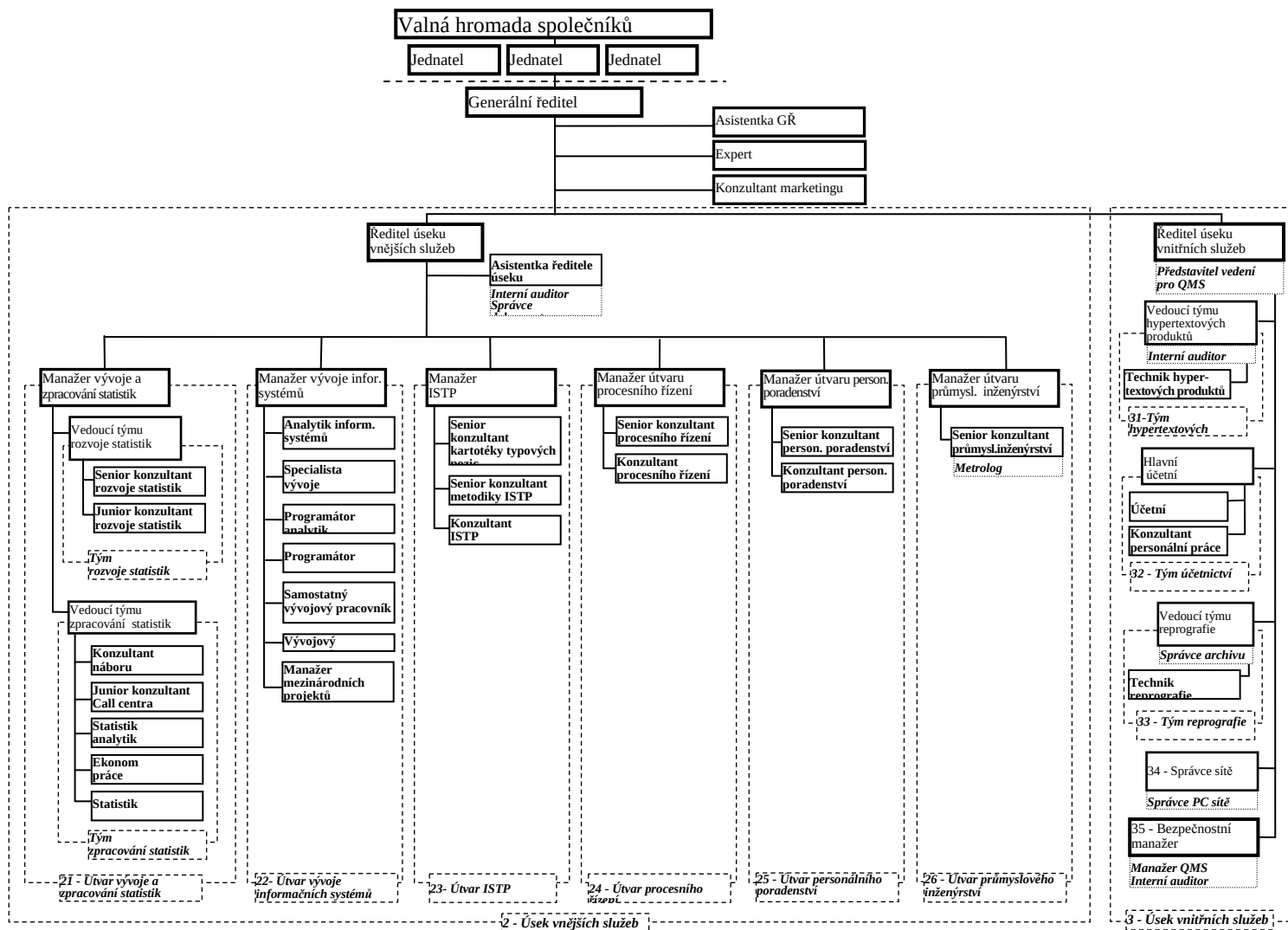
SEZNAM GRAFŮ

GRAF. 1. SROVNÁNÍ – PROBLÉMOVÉ OBLASTI	80
GRAF. 2. SROVNÁNÍ – ZLEPŠENÍ SITUACE, NADÁLE OBLASTI K ZAMYŠLENÍ.....	81
GRAF. 3. SROVNÁNÍ – ZHORŠENÍ SITUACE, NYNÍ OBLASTI K ZAMYŠLENÍ.....	82
GRAF. 4. SROVNÁNÍ – ZLEPŠENÍ SITUACE, NYNÍ JEDNOZNAČNĚ POZITIVNÍ OBLAST	83

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační struktura firmy
- P II Harmonogram projektu
- P III Prezentace prvního dotazníku
- P IV Výsledky – jednoznačně pozitivní odpovědi z prvního dotazníku
- P V Členění výsledků z prvního dotazníku dle oblastí a konkrétních otázek
- P VI Prezentace druhého dotazníku
- P VII Výsledky – jednoznačně pozitivní odpovědi z druhého dotazníku
- P VIII Členění výsledků z druhého dotazníku dle oblastí a konkrétních otázek

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY



PŘÍLOHA P II: HARMONOGRAM PROJEKTU

Tab. 24. Harmonogram projektu [Vlastní]

Úkol	Začátek	Konec	Zodpovědná osoba
Sestavení týmu	12. dubna 2004	12. dubna 2004	Vedoucí projektového týmu
Sběr dat pro sestavení dotazníku	22. března 2004	1. dubna 2004	Vedoucí projektového týmu
Sestavení prvního dotazníku + zapracování změn	2. dubna 2004	18. dubna 2004	Vedoucí projektového týmu
Schválení prvního dotazníku	12. dubna 2004	19. dubna 2004	Vedení firmy
Prezentace prvního dotazníku na internetu externím IT odborníkem	19. dubna 2004	10. května 2004	Externí IT odborník
Rozeslání notifikací zaměstnancům	19. dubna 2004	19. dubna 2004	Člen týmu - Čuříkova
Vyplnění prvního dotazníku	19. dubna 2004	10. května 2004	Zaměstnanci
Notifikace před stažením prvního dotazníku	6. května 2004	6. května 2004	Člen týmu - Čuříkova
Stažení prvního dotazníku	10. května 2004	10. května 2004	Externí IT odborník
Analýza a prezentace výsledků	10. května 2004	24. května 2004	Vedoucí projektového týmu
Schválení výsledků	24. května 2004	31. května 2004	Vedení firmy
Návrh opatření	31. května 2004	4. června 2004	Vedoucí projektového týmu
Implementace opatření	14. června 2004	Trvá	Vedení firmy
Sestavení týmu	15. března 2005	15. března 2005	Vedoucí projektového týmu

Úkol	Začátek	Konec	Zodpovědná osoba
Sestavení druhého dotazníku + zapracování změn	15. března 2005	20. března 2005	Projektový tým
Schválení druhého dotazníku	14. března 2005	21. března 2005	Vedení firmy
Prezentace druhého dotazníku na internetu externím IT odborníkem	21. března 2005	4. dubna 2005	Externí IT odborník
Rozeslání notifikací zaměstnancům	21. března 2005	21. března 2005	Členové týmu
Vyplnění druhého dotazníku	21. března 2005	4. dubna 2005	Zaměstnanci
Notifikace před stažením druhého dotazníku	31. března 2005	31. března 2005	Členové týmu
Stažení druhého dotazníku	4. dubna 2005	4. dubna 2005	Externí IT odborník
Analýza a prezentace výsledků	4. dubna 2005	11. dubna 2005	Vedoucí projektového týmu
Schválení výsledků	11. dubna 2005	19. dubna 2005	Vedení firmy
Návrh opatření	19. dubna 2005	21. dubna 2005	Vedoucí projektového týmu

PŘÍLOHA P III: PREZENTACE PRVNÍHO DOTAZNÍKU

Kromě uzavřených otázek obsahuje dotazník prostor pro otevřené vyjádření respondenta o záležitostech, souvisejících s motivací obecně, s tímto konkrétním průzkumem nebo pro různé informace a podněty týkající se práce společnosti Trexima.

S cílem získat podkladové informace pro detailní vyhodnocení dotazníku byli respondenti požádáni o uvedení základních statistických údajů o sobě. Tyto údaje mají umožnit diferencovat výsledky výzkumu dle základních charakteristik respondentů. Dotazník má šest obecných a 63 specializovaných otázek.

Obecné údaje:

- | | |
|---------------------|--------------------------------------|
| 1. Pohlaví | 2. Zařazení |
| 3. Věk | 4. Délka zaměstnání ve firmě Trexima |
| 5. Váš rodinný stav | 6. Nejvyšší stupeň vzdělání |

Specializované otázky:

Vnitřní motivace

1. Vlastní výkon (1, 2, 3, 4)

- Jsem převážně hrdý(á) na kvalitu své práce.
- Nadřízení a klienti jsou s kvalitou mé práce zpravidla spokojeni.
- Někdy jsem nucen(a) odvést práci v nižší kvalitě, z důvodu časových, nákladových nebo nedostatku zkušeností.
- Domnívám se, že pro svůj pracovní výkon mám dostatek informací.

2. Práce samotná, práce jako výzva (5, 6, 7, 10, 46, 47)

- Svému úkolu, obsahu své práce dobře rozumím.
- Má práce mě baví.
- V rámci firmy existuje práce, kterou bych dělal(a) raději.
- Jsem přesvědčen o užitečnosti mé práce.
- Strategii firmy rozumím a dovedu si odvodit, jaké pracovní příležitosti z ní plynou.
- Absolvování adaptačního procesu po příchodu do firmy mi bylo přínosem pro rozvoj ve firmě.

3. Odbornostní, profesní růst, potřeba seberealizace (8, 9, 11)

- Moje práce je rutina, nevyžaduje získávání nových znalostí a dovedností.
- Náplň mé práce se mění tak často, že není možné dosáhnout větší odbornosti v jedné oblasti.

- Kromě plnění konkrétních pracovních úkolů mám čas a možnosti na seberealizaci i v dalších oblastech (které mi umožní postup).

4. Odpovědnost (12, 13)

- Mám příliš velkou odpovědnost (za oblasti, které nemohu ovlivnit).
- Uvítal(a) bych větší podíl na zodpovědnosti (oblast, za kterou bych byl samostatně odpovědný).

5. Služební postup, touha po moci (14, 15, 16)

- Toužím po služebním postupu, resp. dalším rozvoji své kariéry.
- V rámci firmy existuje místo, na které bych chtěl(a) a mohl(a) postoupit.
- Jsou mi známa pravidla pro služební postup.

6. Perspektiva (44, 45)

- Uvažuji o odchodu z firmy v následujících šesti měsících.
- Vidím pro sebe budoucnost ve firmě i za pět let.

Vnější motivace

1. Pracovní pravidla (17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 48, 49, 50, 51, 52)

- Je mi známo, jaká práva a povinnosti jsou spojena s mou pozicí ve firmě.
- V cílech a prioritách firmy mám jasno.
- Činnost mého týmu/divize by se dala lépe zorganizovat.
- Mám dostatečný přístup k informacím "shora" - od mého nadřízeného, vedení firmy.
- Ve firmě existuje efektivní komunikace zdola nahoru.
- Mám pocit, že porady jsou příliš časté, neefektivní a že při nich jen zbytečně marním čas.
- S úrovní svobody režimu jsem spokojen(a) (rozhodování o způsobu plnění pracovních úkolů, rozvržení pracovního dne apod.).
- Považuji své postavení ve firmě za dobré.
- Mám dostatek informací o dění a připravovaných změnách ve firmě.

Z jakých zdrojů jste informován(a):

- Intranet
- od nadřízených - př. porada
- od kolegů
- z chodbových řečí
- denní tisk + TV
- jiné, uveďte jaké

O čem byste potřeboval(a) být více informována:

- strategických a koncepčních záměrech
- probíhajících a připravovaných změnách v Treximě
- dění a činnosti mého úseku
- volných místech a interním trhu práce
- prezentaci Treximy na veřejnosti
- jiné, uveďte jaké

Nejvíce postrádám tento zdroj informací:

- ústní, více osobních kontaktů
- dokonalejší intranet
- přístup na internet
- více tiskovin a informačních materiálů
- oběžníky, služební sdělení a směrnice
- jiné, uveďte jaké

2. Organizační kultura (24, 25)

- Politikaření je pro osobní úspěch ve firmě důležité.
- Ve firmě se dělá něco zcela jiného, než co se hlásá.

3. Pracovní podmínky (26, 27, 28, 29, 30, 31, 32)

- Se vzdáleností pracoviště a dobou dojíždění do práce jsem spokojen(a).
- Vybavení a uspořádání kanceláře, barevný, světelný a tepelný režim, úroveň hluku mi umožňuje dokonalé soustředění na práci, mám z něj příjemný pocit.
- S technickým vybavením, které mi poskytuje firma, jsem spokojen(a) (počítač, mobil, kopírka, vypalovačka...).
- Pokud bych měl(a) možnost, rozhodně bych raději pracoval(a) doma než v kanceláři.
- Možnosti stravování v okolí pracoviště jsou vyhovující.
- Obtěžuje mě nutnost cestování v rámci pracovních povinností.
- Pociťuji výrazná omezení v souvislosti s pravidly oblékání.

4. Vztahy k nadřízeným (33, 34, 53, 54, 55)

- Můj nadřízený se dostatečně zajímá o výkon a obsah mé práce - opravdu ví, co dělám.
- Nemusím se bát oznámit vznikající problém nadřízenému a případně ho požádat o pomoc.
- Svému bezprostřednímu nadřízenému mohu kdykoli otevřeně říci, co si myslím a ve svém rozhodnutí bere ohled na můj názor.

Způsob jednání přímých nadřízených a vedení firmy.

- většinou dávají přednost tomu, že někoho odmění, pochválí, respektují osobní důstojnost zaměstnanců, na druhou stranu zvládají konstruktivní kritiku. Jsou spravedliví
- nevědí, jak se mají chovat, jsou bezradní
- většinou hodnotí mé nezdary, neumí chválit dobře odvedenou práci. Jejich chování je nadřazené. Cítím se nedocenen

5. Vztahy ke kolegům, potvrzení důležitosti, potřeba sociálních kontaktů, potřeba sounáležitosti (35, 36, 37, 38)

- Považuji alespoň některé z kolegů za své přátele.
- Mezi členy týmu/divize panuje velká soutěživost, každý chce být nejlepší.
- Když něco nevím, nemusím se bát zeptat kolegy.
- S kolegy se navzájem svěřujeme se svými mimopracovními zážitky a problémy, trávíme někdy společně čas i po pracovní době, mimopracovní činnosti.

6. Hodnocení pracovního výkonu (39, 40, 41, 42, 56, 57, 62)

- Zaměstnanci s malou výkonností zůstávají ve firmě déle, než by měli.
- Jsem hodnocen(a) spravedlivě podle dosažených výsledků.
- Při hodnocení se dozvím o svých slabých stránkách (konkrétně a konstruktivně).
- Za výrazně výborný výkon jednotlivce bývá odměněn celý tým, nebo naopak za kolektivní výkon týmu je odměněn pouze jednatel.
- O svých vlastních pracovních výsledcích jsem informován(a) svým přímým nadřízeným pravidelně a jasně.
- Mé osobní ohodnocení odráží dostatečně individuální výkony.
- Výhody uvedené v kolektivní smlouvě ve srovnání s jinými podniky považuji za přitažlivější.

7. Výdělek, zaměstnanecké výhody (43, 58, 59, 60, 61, 63)

- S výší svého platu jsem spokojen(a).
- Nabídka benefitů je mi dobře známa, s její šíří jsem spokojen(a) a sám(a) je výrazně využívám.
- Nabídka benefitů významnou měrou přispívá k mému rozhodnutí pracovat pro Treximu.
- Pokud by na můj pracovní výkon byla navázána možnost získání benefitů a odměn, pracoval(a) bych usilovněji.
- V nabídce benefitů postrádám nějaké další aktivity.(prosím doplňte)
- Pravidla odměňování, uvedená v kolektivní smlouvě a vnitřních řídicích aktech jsou mi známa.

PŘÍLOHA P IV: VÝSLEDKY – JEDNOZNAČNĚ POZITIVNÍ ODPOVĚDI Z PRVNÍHO DOTAZNÍKU

Tab. 25. Výsledky jednoznačně pozitivní odpovědi z prvního dotazníku [Vlastní]

č. ot.	Otázka	Oblast motivace	Podíl negativních zjištění pro firmu v %	χ^2	SV
32.	Pocituji výrazná omezení v souvislosti s pravidly oblékání.	Pracovní podmínky	100	28,00	+
44.	Uvažuji o odchodu z firmy v následujících šesti měsících.	Perspektiva	100	28,00	+
5.	Svému úkolu, obsahu své práce dobře rozumím.	Práce samotná, práce jako výzva	92,86	22,43	+
8.	Moje práce je rutina, nevyžaduje získávání nových znalostí a dovedností.	Odbornostní, profesní růst, potřeba seberealizace	92,86	22,43	+
10.	Jsem přesvědčen(a) o užitečnosti mé práce.	Práce samotná, práce jako výzva	92,86	22,43	+
17.	Je mi známo, jaká práva a povinnosti jsou spojena s mou pozicí ve firmě.	Pracovní pravidla	92,86	22,43	+
34.	Nemusím se bát oznámit vznikající problém nadřízenému a případně ho požádat o pomoc.	Vztahy k nadřízeným	92,86	22,43	+
37.	Když něco nevím, nemusím se bát zeptat kolegy.	Vztahy ke kolegům	92,85	22,43	+

č. ot.	Otázka	Oblast motivace	Podíl negativních zjištění pro firmu v %	χ^2	SV
4.	Domnívám se, že pro svůj pracovní výkon mám dostatek informací.	Vlastní výkon	85,72	17,71	+
9.	Náplň mé práce se mění tak často, že není možné dosáhnout větší odbornosti v jedné oblasti.	Odbornostní, profesní růst, potřeba seberealizace	85,71	17,29	+
2.	Nadřízení a klienti jsou s kvalitou mé práce zpravidla spokojeni.	Vlastní výkon	85,71	17,71	+
6.	Má práce mě baví.	Práce samotná, práce jako výzva	85,71	17,71	+
23.	S úrovní svobody režimu jsem spokojen(a).	Pracovní pravidla	85,71	17,29	+
25.	Ve firmě se dělá něco zcela jiného, než co se hlásá.	Organizační kultura	85,71	17,71	+
28.	S technickým vybavením, které mi poskytuje firma, jsem spokojen(a).	Pracovní podmínky	85,71	17,29	+
35.	Považuji alespoň některé z kolegů za své přátele.	Vztahy ke kolegům	85,71	17,29	+

č. ot.	Otázka	Oblast motivace	Podíl negativních zjištění pro firmu v %	χ^2	SV
46.	Strategii firmy rozumím a dovedu si odvodit, jaké pracovní příležitosti z ní plynou.	Práce samotná, práce jako výzva	85,71	17,29	+
1.	Jsem převážně hrdý(á) na kvalitu své práce.	Vlastní výkon	78,57	13,86	+
31.	Obtěžuje mě nutnost cestování v rámci pracovních povinností.	Pracovní podmínky	78,57	13,00	+
33.	Můj nadřízený se dostatečně zajímá o výkon a obsah mé práce - opravdu ví, co dělám.	Vztahy k nadřízeným	78,57	13,00	+
48.	Považuji své postavení ve firmě za dobré.	Pracovní pravidla	78,57	13,00	+

PŘÍLOHA P V: ČLENĚNÍ VÝSLEDKŮ Z PRVNÍHO DOTAZNÍKU DLE OBLASTÍ A KONKRÉTNÍCH OTÁZEK

Vlastní výkon

1. Respondenti jsou někdy nuceni dělat práci v nižší kvalitě z důvodu časových, nákladových nebo nedostatku zkušeností (28,57 % negativních zjištění)

Odpovědnost

1. chtějí větší podíl na zodpovědnosti (oblast, za kterou by byli samostatně zodpovědní) (35,72 % negativních zjištění)

Služební postup

1. touží po služebním postupu a rozvoji kariéry (64,29 % touží)
2. pravidla pro služební postup nejsou známa (35,72 % negativních zjištění)
3. nemají čas na seberealizaci, které by jim umožnil další rozvoj (42,86 % negativních zjištění)

Pracovní pravidla

1. Mám dostatek informací o dění a připravovaných změnách ve firmě. (50 % negativních zjištění)

Vztahy ke kolegům, potvrzení důležitosti, potřeba sociálních kontaktů, potřeba sounáležitosti

1. S kolegy se navzájem svěřujeme se svými mimopracovními zážitky a problémy, trávíme někdy společně čas i po pracovní době, mimopracovní činnosti (35,71 % negativních zjištění)

Hodnocení pracovního výkonu

1. chtějí, aby se jich více týkali projektové a procesní odměny a nejsou spokojeni s jejich výší (42,86 % negativních zjištění)
2. při hodnocení o svých slabých stránkách se nedozví konkrétně a konstruktivně (35,72 % negativních zjištění)
3. nejsou jim známa pravidla odměňování uvedená ve vnitřních řídicích předpisech (28,57 % negativních zjištění)

Výdělek

1. neznají nabídku benefitů (42,86 % negativních zjištění)
2. chtějí možnost získání benefitů navázat na pracovní výkon (35,71 % negativních zjištění)
3. postrádají aktivity (posilovna, plavání, kultura, dovolená, masáže, kosmetika, kadeřník)

Ostatní otázky

1. nemají dostatek informací o:

- a. dění a připravovaných změnách ve firmě (organizačních i pracovních)
(25 % respondentů)
- b. strategických a koncepčních záměrech (30,56 % respondentů)
- c. chybí jim ústní informace (45,00 %) a dokonalejší intranet
(25,00 % negativních zjištění)
- d. činnosti ostatních divizí
- e. chybí jim neformální akce a aktivity

PŘÍLOHA P VI: PREZENTACE DRUHÉHO DOTAZNÍKU

Kurzívou jsou označeny otázky, které byly na žádost firmy staženy z dotazníku. Podtržené jsou přeformulované, ale je u nich zachován původní význam a tučně jsou zvýrazněny takové otázky, které byly nově zařazeny na přání firmy. Je zřejmé, že nová čísla otázek neodpovídají starému číslování.

Specializované otázky:

Vnitřní motivace

1. Vlastní výkon (1, 2, 3)

- Jsem převážně hrdý(á) na kvalitu své práce.
- Nadřízení a klienti jsou s kvalitou mé práce zpravidla spokojeni.
- *Někdy jsem nucen(a) odvést práci v nižší kvalitě, z důvodu časových, nákladových nebo nedostatku zkušeností.*
- Domnívám se, že pro svůj pracovní výkon mám dostatek informací.

2. Práce samotná, práce jako výzva (4, 5, 6, 7, 10, 44, 45)

- Informace potřebné pro svoji práci čerpám z:
 - ◆ Intranet
 - ◆ od nadřízených - př. Porada
 - ◆ od kolegů
 - ◆ z chodbových řečí
 - ◆ denní tisk + TV
 - ◆ jiné, uveďte jaké
- Svému úkolu, obsahu své práce dobře rozumím.
- Má práce mě baví.
- V rámci firmy existuje práce, kterou bych dělal(a) raději.
- Jsem přesvědčen o užitečnosti mé práce.
- Strategii firmy rozumím a dovedu si odvodit, jaké pracovní příležitosti z ní plynou.
- Absolvování adaptačního procesu po příchodu do firmy mi bylo přínosem pro rozvoj ve firmě.

3. Odbornostní, profesní růst, potřeba seberealizace (8, 9, 11)

- Moje práce je rutina, nevyžaduje získávání nových znalostí a dovedností.
- Náplň mé práce se mění tak často, že není možné dosáhnout větší odbornosti v jedné oblasti.
- Kromě plnění konkrétních pracovních úkolů mám čas a možnosti na seberealizaci i v dalších oblastech (které mi umožní postup).

4. Odpovědnost (12, 13)

- Mám příliš velkou odpovědnost (za oblasti, které nemohu ovlivnit).
- Uvítal(a) bych větší podíl na zodpovědnosti (oblast, za kterou bych byl samostatně odpovědný).

5. Služební postup, touha po moci (14, 15)

- Toužím po služebním postupu, resp. dalším rozvoji své kariéry.
- V rámci firmy existuje místo, na které bych chtěl(a) a mohl(a) postoupit.
- Jsou mi známa pravidla pro služební postup.

6. Perspektiva (42, 43)

- Uvažuji o odchodu z firmy.
- Vidím pro sebe budoucnost ve firmě i za pět let.

Vnitřní motivace

1. Pracovní pravidla (16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 46, 47, 48, 49)

- Je mi známo, jaká práva a povinnosti jsou spojena s mou pozicí ve firmě.
- Zajímám se o cíle a perspektivy firmy
- Činnost mého týmu/divize by se dala lépe zorganizovat.
- **Znám činnost ostatních útvarů, týmů.**
- Mám dostatečný přístup k informacím "shora" - od mého nadřízeného, vedení firmy.
- Ve firmě existuje efektivní komunikace zdola nahoru.
- Mám pocit, že porady jsou příliš časté, neefektivní a že při nich jen zbytečně marním čas.
- S úrovní svobody režimu jsem spokojen(a) (rozhodování o způsobu plnění pracovních úkolů, rozvržení pracovního dne apod.).
- *Považuji své postavení ve firmě za dobré.*
- Mám dostatek informací o dění a připravovaných změnách ve firmě.
- Z jakých zdrojů jste informován(a):
 - ◆ Intranet
 - ◆ od nadřízených - př. porada
 - ◆ od kolegů
 - ◆ z chodbových řečí
 - ◆ denní tisk + TV
 - ◆ jiné, uveďte jaké
- O čem byste potřeboval(a) být více informována:
 - ◆ strategických a koncepčních záměrech
 - ◆ probíhajících a připravovaných změnách v Treximě
 - ◆ dění a činnosti mého úseku

- ◆ volných místech a interním trhu práce
- ◆ prezentaci Treximy na veřejnosti
- ◆ jiné, uveďte jaké
- Nejvíce postrádám tento zdroj informací:
 - ◆ ústní, více osobních kontaktů
 - ◆ dokonalejší intranet
 - ◆ *přístup na internet*
 - ◆ **častější porady útvaru**
 - ◆ více tiskovin a informačních materiálů
 - ◆ oběžníky, služební sdělení a směrnice
 - ◆ jiné, uveďte jaké

2. Organizační kultura (24, 25)

- Politikaření je pro osobní úspěch ve firmě důležité.
- Ve firmě se dělá něco zcela jiného, než co se hlásá.

3. Pracovní podmínky (26, 27, 28, 29, 30)

- *Se vzdáleností pracoviště a dobou dojíždění do práce jsem spokojen(a).*
- Pracovní prostředí mi umožňuje dokonalé soustředění na práci, mám z něj příjemný pocit.
- S technickým vybavením, které mi poskytuje firma, jsem spokojen(a) (počítač, mobil, kopírka, vypalovačka...).
- Pokud bych měl(a) možnost, rozhodně bych raději pracoval(a) doma než v kanceláři.
- Stravování v jídelně IGTT mi vyhovuje.
- Obtěžuje mě nutnost cestování v rámci pracovních povinností.
- *Pociťuji výrazná omezení v souvislosti s pravidly oblékání.*

4. Vztahy k nadřízeným (31, 32, 50, 51, 52)

- Můj nadřízený se dostatečně zajímá o výkon a obsah mé práce - opravdu ví, co dělám.
- Nemusím se bát oznámit vznikající problém nadřízenému a případně ho požádat o pomoc.
- Svému bezprostřednímu nadřízenému mohu kdykoli otevřeně říci, co si myslím a ve svém rozhodnutí bere ohled na můj názor.
- Způsob jednání přímých nadřízených.
 - ◆ většinou dávají přednost tomu, že někoho odmění, pochválí, respektují osobní důstojnost zaměstnanců, na druhou stranu zvládají konstruktivní kritiku. Jsou spravedliví
 - ◆ nevědí, jak se mají chovat, jsou bezradní
 - ◆ většinou hodnotí mé nezdary, neumí chválit dobře odvedenou práci. Jejich chování je nadřazené. Cítím se nedocenen

- Způsob jednání vedení firmy.

5. Vztahy ke kolegům, potvrzení důležitosti, potřeba sociálních kontaktů, potřeba sounáležitosti (33, 34, 35, 36)

- Považuji alespoň některé z kolegů za své přátele.
- Mezi členy týmu/divize panuje velká soutěživost, každý chce být nejlepší.
- S řešením problému se můžu obrátit na kolegu.
- S kolegy se navzájem svěřujeme se svými mimopracovními zážitky a problémy, trávíme někdy společně čas i po pracovní době, mimopracovní činnosti.

6. Hodnocení pracovního výkonu (37, 38, 39, 40, 53, 58)

- Zaměstnanci s malou výkonností zůstávají ve firmě déle, než by měli.
- Jsem hodnocen(a) spravedlivě podle dosažených výsledků.
- Při hodnocení se dozvím o svých slabých stránkách (konkrétně a konstruktivně).
- Za výrazně výborný výkon jednotlivce bývá odměněn celý tým, nebo naopak za kolektivní výkon týmu je odměněn pouze jednotlivec.
- O svých vlastních pracovních výsledcích jsem informován(a) svým přímým nadřízeným pravidelně a jasně.
- Mé osobní ohodnocení odráží dostatečně individuální výkony.
- Pravidla odměňování, uvedená ve směrnici E2 - Odměňování, jsou mi známa.
- *Výhody uvedené v kolektivní smlouvě ve srovnání s jinými podniky považuji za přitažlivější.*

7. Výdělek, zaměstnanecké výhody (41, 54, 55, 56, 57, 59)

- S výší svého platu jsem spokojen(a).
- S rozsahem zaměstnaneckých výhod jsem spokojen(a) a sám(a) je výrazně využívám..
- Zaměstnanecké výhody významnou měrou přispívají k mému rozhodnutí pracovat pro Treximu.
- V nabídce benefitů bych přivítal(a). (prosím doplňte)

PŘÍLOHA P VII: VÝSLEDKY – JEDNOZNAČNĚ POZITIVNÍ ODPOVĚDI Z DRUHÉHO DOTAZNÍKU

Tab. 26. Výsledky jednoznačně pozitivní odpovědi z druhého dotazníku [Vlastní]

č. ot.	Otázka	Oblast motivace	Podíl negativních zjištění pro firmu v %	χ^2	SV
35.	S řešením problému se můžu obrátit na kolegu.	Vztahy ke kolegům	96,97	62,09	+
2.	Nadřízení a klienti jsou s kvalitou mé práce zpravidla spokojeni.	Vlastní výkon	96,96	49,55	+
23.	S úrovní svobody režimu jsem spokojen(a).	Pracovní pravidla	93,94	54,73	+
32.	Nemusím se bát oznámit vznikající problém nadřízenému a případně ho požádat o pomoc.	Vztahy k nadřízeným	90,90	49,27	+
10.	Jsem přesvědčen(a) o užitečnosti mé práce.	Práce samotná, práce jako výzva	87,88	44,36	+
1.	Jsem převážně hrdý(á) na kvalitu své práce.	Vlastní výkon	87,87	19,91	+
5.	Svému úkolu, obsahu své práce dobře rozumím.	Práce samotná, práce jako výzva	93,94	60,18	+

č. ot.	Otázka	Oblast motivace	Podíl negativních zjištění pro firmu v %	χ^2	SV
8.	Moje práce není rutina, vyžaduje získávání nových znalostí a dovedností.	Odbornostní, profesní růst, potřeba seberealizace	84,85	41,00	+
39.	Při hodnocení se dozvím o svých slabých stránkách.	Hodnocení pracovního výkonu	81,82	38,00	+
17.	Zajímám se o cíle a perspektivy firmy.	Pracovní pravidla	81,81	35,64	+
58.	Pravidla odměňování, uvedená ve směrnici jsou mi známa	Hodnocení pracovního výkonu	81,81	39,73	+
12.	Nemám příliš velkou odpovědnost (za oblasti, které nemohu ovlivnit).	Odpovědnost	78,79	31,09	+
41.	S výší své mzdy jsem spokojen(a).	Výdělek, zaměstnanecké výhody	78,79	31,09	+
33.	Považuji alespoň některé z kolegů za své přátele.	Vztahy ke kolegům	76,26	36,55	+
30.	Neobtěžuje mě nutnost cestování v rámci pracovních povinností.	Pracovní podmínky	75,75	27,45	+
50.	Svému bezprostřednímu nadřízenému mohu kdykoli otevřeně říci, co si myslím a ve svém rozhodnutí bere ohled na můj názor.	Vztahy k nadřízeným	75,75	28,09	+

PŘÍLOHA P VIII: ČLENĚNÍ VÝSLEDKŮ Z DRUHÉHO DOTAZNÍKU DLE OBLASTÍ A KONKRÉTNÍCH OTÁZEK

Práce samotná, práce jako výzva

4 – Informace potřebné pro svoji práci čerpám z:

- 84,85 % od nadřízených - př. porada
- 75,76 % od kolegů
- 48,48 % intranetu
- 24,24 % denní tisk + TV
- 9,09 % z chodbových řečí

Doplňující informace

- Internet
- Odborná literatura
- Školení a semináře

Odborný a profesní růst

11 – Kromě plnění konkrétních pracovních úkolů mám čas a možnosti na seberealizaci i v dalších oblastech (které mi umožní postup). 51,51 % negativních zjištění

Odpovědnost

13 - Uvítal(a) bych větší podíl na zodpovědnosti (oblast, za kterou bych byl(a) samostatně odpovědný(á)). 54,54 % negativních zjištění

Služební postup

14 - 72,72 % touží po služebním postupu

Pracovní pravidla

16 - Je mi známo, jaká práva a povinnosti jsou spojena s mou pozicí ve firmě. 39,39 % negativních zjištění

18 - Činnost mého týmu/útvaru by se dala lépe zorganizovat. 93,94% negativních zjištění

19 - Zním činnost ostatních útvarů, týmů. 36,36 % negativních zjištění

46 - Mám dostatek informací o dění a připravovaných změnách ve firmě. 51,51 % negativních zjištění

Organizační kultura

24 - Politikaření je pro osobní úspěch ve firmě důležité. 33,33 % negativních zjištění

Pracovní podmínky

27 - S technickým vybavením, které mi poskytuje firma, jsem spokojen(a) (počítač, mobil, kopírka, vypalovačka...). 27,27 % negativních zjištění

29 - Stravování v jídelně IGTT mi vyhovuje. 57,58 % negativních zjištění

Vztahy ke kolegům

36 - S kolegy se navzájem svěřujeme se svými mimopracovními zážitky a problémy, trávíme někdy společně čas i po pracovní době, mimopracovní činnosti. 33,33 % negativních zjištění

Hodnocení pracovního výkonu

37 - Zaměstnanci s malou výkonností zůstávají ve firmě déle, než by měli. 30,30 % negativních zjištění

40 - Za výrazně výborný výkon jednotlivce bývá odměněn celý tým. 33,33 % negativních zjištění

Výdělek

54 – S rozsahem zaměstnaneckých výhod jsem spokojen(a) a sám(a) je výrazně využívám. 39,39 % negativních zjištění

55 – Zaměstnanecké výhody významnou měrou přispívají k mému rozhodnutí pracovat pro Treximu. 30,30 % negativních zjištění

56 - Pokud by na můj pracovní výkon byla navázána možnost získání benefitů a odměn, pracoval(a) bych usilovněji. 39,39 % by pracovalo zjištění

Ostatní otázky

1. nemají dostatek informací o:

- f. dění a připravovaných změnách ve firmě (organizačních i pracovních) (51,51 %)
- g. strategických a koncepčních záměrech (54,55 %)
- h. chybí jim ústní informace a dokonalejší intranet (63,64 a 42,42 %)
- i. prezentaci Treximy na veřejnosti (42,42 %)
- j. volných místech ve firmě (27,27 %)
- k. činnosti ostatních útvarů

2. chybí jim neformální akce a aktivity