

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## NÁVRH NA ZVÝŠENÍ MOTIVACE A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

PROPOSAL FOR INCREASING OF MOTIVATION AND SATISFACTION OF EMPLOYEES IN  
SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. LENKA FARUGOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. MARTINA RAŠTICOVÁ, Ph.D.

BRNO 2012

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Farugová Lenka, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Návrh na zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti**

v anglickém jazyce:

**Proposal for Increasing of Motivation and Satisfaction of Employees in Selected Company**

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Pokyny pro vypracování:

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů:nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DEIBLOVÁ, Marie. Motivace jako nástroj řízení. Praha: LINDE, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.

HOMOLA, Miloslav. Motivace lidského chování. 2. vydání. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1977. 360 s.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů:základy moderní personalistiky. 2.vyd. Praha: Management Press, 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.

MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN978-80-247-1349-6.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management press, 1998. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

---

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

Děkan fakulty

V Brně, dne  
09.05.2012

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá oblastí spokojenosti a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti. První část práce popisuje teoretická východiska motivace, její vliv na člověka a pracovní výkon. Praktická část analyzuje motivaci a spokojenost pracovníků podniku pomocí dotazníkového šetření. Následně jsou navržena doporučení pro zlepšení stávající situace a zvýšení spokojenosti zaměstnanců, což povede k jejich efektivnějším pracovním výkonům.

## **Abstract**

This thesis deals with area of satisfaction and motivation of employees in selected company. The first part describes theoretical aspects of motivation and its impact on human and his work performance. The practical part analyzes the motivation and satisfaction of employees by questionnaire survey. Subsequently recommendations for improving the current situation and increasing employee satisfaction are proposed which will lead to their more effective work performance.

## **Klíčová slova**

Lidský kapitál, zaměstnanec, motivace, spokojenost zaměstnance, dotazník, hodnocení

## **Key words**

Human capital, employee, motivation, employee satisfaction, questionnaire, evaluation

### **Bibliografická citace práce**

FARUGOVÁ, L. *Návrh na zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 99 s.  
Vedoucí diplomové práce PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 24. 05. 2012

.....

### **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce paní PhDr. Martině Rašticové, PhD. za pomoc a cenné rady, kterými přispěla k vypracování této práce. Dále děkuji panu Ing. Stanislavu Nowakovi a společnosti Autel, a.s. za spolupráci, poskytnutí firemních materiálů a možnosti vypracovat diplomovou práci na půdě tohoto podniku.

## OBSAH

ÚVOD.....	- 11 -
1 TEORETICKÁ ČÁST .....	- 13 -
1.1 Lidský kapitál.....	- 13 -
1.2 Pojetí a význam řízení lidských zdrojů .....	- 13 -
1.2.1 Cíle řízení lidských zdrojů.....	- 15 -
1.2.2 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů .....	- 17 -
1.3 Řízení lidských zdrojů a personální řízení .....	- 19 -
1.3.1 Personální práce .....	- 19 -
1.4 Péče o zaměstnance .....	- 21 -
1.4.1 Personální rozvoj pracovníků .....	- 22 -
1.5 Motivace .....	- 22 -
1.5.1 Typy motivace .....	- 25 -
1.5.2 Teorie motivace .....	- 26 -
1.5.3 3 omyly týkající se motivace .....	- 29 -
1.6 Motivování zaměstnanců .....	- 29 -
1.6.1 Výhody motivování.....	- 30 -
1.6.2 Motivační techniky.....	- 31 -
1.7 Spokojenost pracovníků .....	- 32 -
1.7.1 Motivace a spokojenost s prací.....	- 32 -

1.8	Motivace a peníze .....	- 33 -
1.9	Hodnocení pracovníků .....	- 35 -
1.9.1	Úkoly a význam hodnocení .....	- 36 -
1.10	Odměňování pracovníků .....	- 37 -
1.10.1	Formy odměňování .....	- 37 -
1.10.2	Základní mzdové formy .....	- 37 -
1.10.3	Dodatkové mzdové formy .....	- 38 -
1.10.4	Zaměstnanecké benefity .....	- 38 -
1.10.5	Cafeteria systém.....	- 39 -
1.11	Motivační program v podniku .....	- 40 -
2	ANALYTICKÁ ČÁST .....	- 42 -
2.1	Charakteristika firmy.....	- 42 -
2.1.1	Profil společnosti.....	- 43 -
2.1.2	Tržní segmenty.....	- 44 -
2.2	Současný stav.....	- 45 -
2.3	Cíl výzkumné části.....	- 46 -
2.4	Formulace hypotéz .....	- 46 -
2.5	Výzkumné metody a popis sběru dat .....	- 47 -
2.5.1	Dotazník .....	- 48 -
2.6	Popis vzorku .....	- 49 -

2.7	Výsledky dotazníkového šetření .....	- 52 -
2.7.1	Doplnění a komentáře v dotazníku .....	- 68 -
2.8	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření.....	- 73 -
2.9	Ověření hypotéz .....	- 75 -
3	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SITUACE VE SPOLEČNOSTI A EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ .....	- 78 -
3.1	Návrh změny systému odměňování zaměstnanců .....	- 78 -
3.2	Návrh změny systému služebních cest.....	- 78 -
3.3	Návrh na zlepšení interní komunikace se zaměstnanci .....	- 82 -
3.4	Návrh na změnu systému benefitů ve společnosti .....	- 84 -
3.5	Návrh na změnu systému a řádu v podniku.....	- 84 -
3.6	Zlepšení mezilidských vztahů.....	- 88 -
4	ZÁVĚR .....	- 89 -
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	- 91 -
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	- 94 -
	SEZNAM GRAFŮ .....	- 95 -
	SEZNAM TABULEK.....	- 97 -
	PŘÍLOHY .....	- 99 -

## ÚVOD

Motivace je pojem, který budí v posledních letech velkou pozornost. Pozoruhodné je, že navzdory tolik známému slovu si každý z nás představí něco jiného. Někdo vnitřní hnací sílu, jiný touhu, přání, potřebu nebo příčinu chování. Jisté je, že motivace existuje a každý jedinec je motivován jiným způsobem. Autoři pohlížejí na motivaci z různých pohledů a není pro ni stanovena jedna přesná definice. Mnoha z nich je považována spíše za umění než za určitou techniku, a tedy zde hraje roli nejen logika, ale i cit. Správný leader musí být nejdříve sám správně motivován, aby mohl účinně a efektivně motivovat a vést svůj tým.

Je zde kladen důraz na skutečnost, že lidé jsou tím nejcennějším bohatstvím organizace, a proto je třeba se k nim patřičným způsobem chovat a zacházet s nimi. Účinnost motivace nelze v žádném případě přehlížet, proto chce-li společnost dosahovat svých cílů, musí mít tento poznatek na paměti a naučit se s motivací zaměstnanců správně pracovat. Pouze správně motivovaný jedinec odvede požadovaný výkon efektivně a bude tak naplňovat cíle podniku. Lidské zdroje jsou těmi, které uvádějí ostatní zdroje podniku do pohybu. V moderním pojetí již nejsou považovány za nákladovou položku, ale za aktivum podniku.

**Cílem práce je analyzovat motivaci a spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti a následně definovat návrhy pro zlepšení v potřebných oblastech.** Stěžejní pomůckou je v tomto případě dotazník, který má pomoci odhalit příčiny nespokojenosti a stávající úroveň motivace pracovníků. Dotazník je složen nejen z otázek, které jsou zaměřeny na spokojenost/nespokojenost a motivaci zaměstnanců, ale poskytuje respondentovi i prostor pro vyjádření, které motivační faktory na něj nejvíce působí a které benefity upřednostňuje. Zároveň má možnost ohodnotit schopnosti vedoucích projektů a vedoucích profesního oddělení. Navíc mohou zaměstnanci vyjádřit své názory ve volné sekci „Doplnění a komentáře“, jejíž výstup také pomůže nadefinovat opatření pro zlepšení situace.

Práce je rozdělena na 2 části. První z nich se věnuje teoretickým východiskům v oblasti řízení lidských zdrojů a péči o zaměstnance, problematice motivace pracovníků a její

provázaností s pracovní spokojeností a pracovním výkonem. Pozornost je dále věnována hodnocení a odměňování zaměstnanců, oblastem, které s motivací do značné míry souvisí. Druhá část je analytická, charakterizuje společnost, ve které byl proveden dotazníkový průzkum, a která usiluje o zlepšení stávající situace v oblasti motivace a spokojenosti pracovníků. Nejdůležitějším výstupem celé práce jsou pak návrhy na zlepšení, které byly definovány na základě výsledků dotazníkového průzkumu.

Za podmínky, že si podnik uvědomí stávající neutěšenou situaci a bude usilovat o zlepšení v navrhovaných oblastech (blíže specifikovaných v kapitole 3), je možno do budoucna předpokládat zvýšení pracovní motivace a spokojenosti jeho zaměstnanců.

# 1 TEORETICKÁ ČÁST

## 1.1 Lidský kapitál

„Je to kapitál, který se může měnit vlastním přičiněním a pod vedením manažerů tak, aby se stával více produktivním v oblasti své působnosti.“ (Stýblo, 1998, s. 99) Dle Armstronga (2007) představuje lidský kapitál prvořadě bohatství organizací. Chce-li tedy podnik růst a přežít, musí do tohoto bohatství investovat.

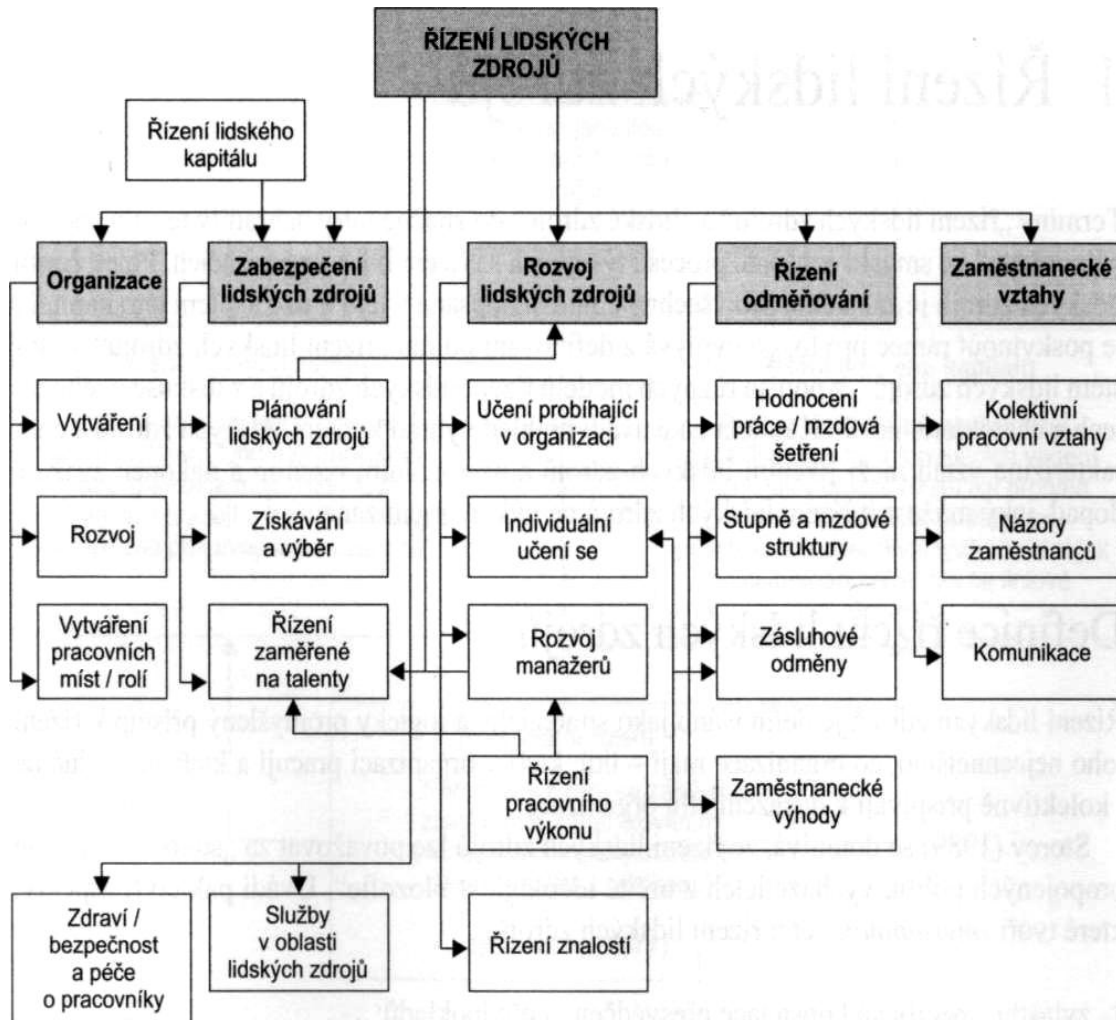
Tato problematika úzce souvisí s řízením lidských zdrojů, jehož cílem je zabezpečit a udržet pro společnost potřebné kvalifikované, oddané a *dobře motivované* pracovní síly.

## 1.2 Pojetí a význam řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů funguje prostřednictvím systému lidských zdrojů, které promyšleně propojují následující:

- **Filozofie lidských zdrojů** - popisuje klíčové hodnoty a základní principy uplatňované v řízení lidí
- **Strategie lidských zdrojů** - definují směr, jímž má řízení lidských zdrojů v úmyslu jít
- **Politiky lidských zdrojů** - zásady definující, jak mají být tyto hodnoty, strategie a principy uplatněny a realizovány v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů
- **Procesy v oblasti lidských zdrojů** - obsahují formální metody používané k uskutečňování strategických plánů a politik lidských zdrojů
- **Praxe v oblasti lidských zdrojů** - zahrnují neformální přístupy používané při řízení lidí
- **Programy v oblasti lidských zdrojů** - umožňují strategii, politice a praxi v oblasti řízení lidských zdrojů realizovat se podle plánu. (Armstrong, 2007)

Pro názorné pochopení autor odkazuje na Beckera a Gerharta (1996), kteří zařadili výše zmíněné složky do 3 úrovní: architektura systému (hlavní zásady), alternativy politiky a procesy a praxe. Viz obrázek č. 1-1:



Obrázek 1-1: Aktivity řízení lidských zdrojů. (Armstrong, 2007, s. 28)

Koubek (1998) uvádí, že jakákoliv organizace funguje pouze tehdy, podaří-li se jí propojit následující 4 formy zdrojů:

- materiální (materiál, stroje a jiná zařízení, energie atd.)
- finanční
- informační
- **lidské**

Řízení lidských zdrojů tvoří část podnikového řízení, která má za úkol zaměřit se na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. Soustředí se na jeho získávání, formování, fungování a využívání, organizuje a propojuje jeho činnosti, výsledky jeho práce, pracovní schopnosti a chování, jeho vztah k práci, podniku a ostatním spolupracovníkům. V neposlední řadě se zaměřuje na jeho osobní uspokojení z vykonávané práce, hlídá jeho personální a sociální rozvoj.

Koubek (podobně jako Armstrong) věří, že lidské zdroje představují pro podnik ten nejvzácnější a zpravidla i nejdražší zdroj, uvádějí totiž do pohybu ostatní podnikové zdroje a rozhodují tak o konkurenceschopnosti a rozvoji podniku. Tím se řízení lidských zdrojů stává jádrem a nejdůležitější součástí celého podnikového řízení.

Podnik může být úspěšný pouze v případě, kdy si plně uvědomuje hodnotu a význam lidského kapitálu, který tvoří jeho hlavní bohatství, a jen za podmínky kvalitního řízení tohoto lidského kapitálu může dosahovat svých cílů.

### **1.2.1 Cíle řízení lidských zdrojů**

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit dosahování cílů organizace prostřednictvím svých lidí. Přesněji řečeno, týká se plnění cílů v těchto oblastech (Armstrong, 2007):

#### **➤ Efektivnost organizace**

Zvláštní postupy v oblasti lidských zdrojů tvoří klíčové schopnosti, které rozhodují o konkurenceschopnosti podniku. (Cappelli a Crocker-Hefter, 1996) Tyto postupy mohou mít silný vliv na výkon dané firmy. Strategie řízení lidských zdrojů podporuje programy týkající se zlepšování efektivnosti podniku pomocí účinných postupů v oblastech řízení znalostí, talentů a vytváření „skvělého pracoviště obecně“. Strategie řízení lidských zdrojů se tak mohou týkat tvorby politiky neustálého zlepšování a vytváření vztahu se zákazníkem.

#### **➤ Řízení lidského kapitálu**

Lidský kapitál je v podniku tvořen lidmi, kteří v něm pracují a na kterých závisí úspěšnost podnikání. Podle Bontise a kol. (1999) je lidský kapitál kombinací inteligence, dovedností a zkušeností, což dává podniku jeho zvláštní charakter. Lidská složka je ta, která ovládá schopnost učit se, změny či kreativního úsilí. Dále je-li správně **motivována**, zabezpečuje dlouhodobé trvání a **přežití organizace**.

Řízení lidského kapitálu je úzce propojeno s řízením lidských zdrojů. Rozdíl je patrný v zaměření řízení lidského kapitálu na využití kvantitativních nástrojů (měření lidských zdrojů a výkonů lidí), což jsou prostředky zabezpečující vodítka a orientaci pro účely strategie a praxe řízení lidí.

#### ➤ **Řízení znalostí**

Tím je myšlen jakýkoliv proces či postupy tvorby, získávání, ovládání a využívání znalostí, které směřují ke zlepšování učení se a zlepšování také výkonu v organizacích. (Scarborough a kol., 1999) Cílem řízení lidských zdrojů je podpora rozvoje specifických znalostí a dovedností důležitých pro firmu, které jsou výsledkem procesu učení se v podniku.

#### ➤ **Řízení odměňování**

Řízení lidských zdrojů se snaží **zvyšovat motivaci**, pracovní angažovanost a oddanost zaváděním specifických postupů. Ty mají zajistit hodnocení a odměňování lidí za to, co dělají a čeho se jim daří dosahovat a také za úroveň schopností, kterou mají, popř. kterou si osvojí.

#### ➤ **Zaměstnanecké vztahy**

Jednoduše řečeno, cílem je tvořit klima, v němž je možno udržovat harmonické a produktivní vztahy mezi managementem a pracovníky a jejich odbory.

#### ➤ **Uspokojování rozdílných potřeb**

Cílem je tvořit a realizovat politiku vyvažování a respektu potřeb všech zainteresovaných stran. Zabezpečovat pro management pracovní síly, brát v úvahu

individuální a skupinové rozdíly v práci, osobních potřebách, stylu práce atd. Zároveň poskytovat stejné příležitosti všem pracovníkům.

### ➤ **Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou**

Praxe ukazuje, že manažeři mají mnohdy dobré úmysly tyto věci dělat, ale jejich realizace je často obtížná. Na vině jsou problémy související s okolnostmi a používanými postupy - jiné priority podniku, krátkodobost některých aktivit, slabá podpora ze strany liniových manažerů, málo prostředků, odpor ke změnám, napjatá atmosféra, ve které pracovníci manažerům nevěří atp. Řízení lidských zdrojů v tomto případě chce překlenout tuto propast tím, aby se akce přeměnily na soustavné a hlavně efektivní. Personální pracovníci zde musí mít na paměti, že není problém přijít s inovací a změnou, problémem je zabezpečit jejich fungování. Je zapotřebí si uvědomit, že linioví manažeři jsou těmi, kdo uvádí politiku řízení lidských zdrojů do života a řídí se jí.

### **1.2.2 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů**

Tyto úkoly na základě stávající teorie a praxe v rozvinutých zemích podrobně rozepisuje Koubek (1998) :

- vytvářet dynamický soulad mezi počtem a strukturou pracovních míst a také počtem a strukturou pracovníků v organizaci takovým způsobem, aby v každém okamžiku požadavkům každého pracovního místa odpovídaly v maximální míře pracovní schopnosti pracovníka zařazeného na toto pracovní místo; na proměnlivost požadavků pracovních míst s určitým předstihem musí reagovat proces rozvoje pracovních schopností pracovníků podniku. Jednoduše řečeno, cílem je usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se, aby tento člověk byl flexibilní, tedy neustále připraven přizpůsobovat se měnícím požadavkům pracovního místa,
- optimálně využívat pracovní síly v podniku, tedy využívat optimálně fond pracovní doby a pracovní schopnosti (kvalifikace) zaměstnanců podniku; jinými slovy tvořit pracovní úkoly „na míru“ schopnostem a preferencím daného pracovníka,

- formovat týmy, prosazovat efektivní styl vedení lidí a podporovat zdravé mezilidské vztahy v podniku,
- dbát na personální a sociální rozvoj pracovníků v podniku, tedy rozvíjet jejich pracovní schopnosti a sociální vlastnosti, jejich kariéru atd. Jednoduše cokoliv, co směřuje k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sblížení či ztotožnění individuálních a podnikových zájmů. Je zdůrazněna nezbytnost vytvářet příznivé pracovní a životní podmínky pro pracovníky a také nutnost zlepšovat kvalitu jejich pracovního života,
- dodržovat všechny zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí, lidských práv, vytvářet dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

Na základě těchto hlavních úkolů musí dále podnikové řízení lidských zdrojů např.:

- zjišťovat povahy pracovních úkolů a podmínek a vyvozovat požadavky na pracovní sílu a schopnosti,
- prognózovat a plánovat potřebu pracovních sil nutnou k dosažení podnikových cílů,
- provádět průzkumy trhu práce, sledovat populační vývoj a hodnotovou orientaci lidí,
- získávat potřebné pracovníky, vybírat a najímat je z uchazečů o práci,
- rozmisťovat pracovníky tak, aby bylo optimálně využito jejich pracovní schopnosti ku prospěchu celé organizace, **zvyšovat spokojenost samotných pracovníků,**
- vytvářet a využívat systémy podnikové sociální práce, pomáhat zaměstnancům řešit osobní problémy, které by mohly ovlivnit jejich pracovní výkon,
- **pomáhat zaměstnancům při zpracování i realizaci plánů jejich kariéry, jejich personálního a sociálního rozvoje,**

- **motivovat pracovníky a vytvářet a realizovat systémy odměňování zaměstnanců.**

Zde názorně vidíme, že motivování a odměňování zaměstnanců, zvyšování spokojenosti zaměstnanců a napomáhání jejich rozvoji hraje v úkolech podnikového řízení lidských zdrojů nezanedbatelnou, lze říci až životně důležitou roli. Teorií motivace a motivací zaměstnanců se bude podrobně zabývat kapitola 1.5.

### **1.3 Řízení lidských zdrojů a personální řízení**

Pojmy řízení lidských zdrojů a personální řízení spolu úzce souvisí, přesto můžeme definovat rozdíl. Armstrong (2007, s. 38) vysvětluje rozdíl následovně: „*Někteří personální manažeři považují řízení lidských zdrojů za pouhou řadu hesel nebo staré víno v nových láhvích. Ono skutečně nemůže být nic víc a nic méně než jiný název pro personální řízení, ale jak to obvykle cítíme, jeho cena spočívá ve zdůrazňování zacházení s lidmi jako s rozhodujícím zdrojem, jehož řízení je bezprostředním úkolem vrcholového managementu jako součást procesu strategického plánování podniku. Ačkoliv nejde o novou myšlenku, byla a je jí v mnoha organizacích věnována nedostatečná pozornost.*“

Armstrongem nejsou rozdíly mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů vnímány jako podstatné, ale jsou zřetelné spíše v jejich přístupu a důrazu. Ve své publikaci se autor odvolává na Hendryho a Pettigrewa (1990), kteří řízení lidských zdrojů považují za určitý úhel pohledu na personální řízení, nikoliv však za personální řízení samotné.

#### **1.3.1 Personální práce**

Podle Dvořákové (2007) není pojem personální práce přesně vymezen a chápán. Jde o určitou filozofii a přístup podniku k řízení a vedení lidí. Nejčastěji se používá k označení výkonu personálních činností zajištěných personalistou, respektive personálním útvarem. Může tak být označena i část náplně práce řídicích pracovníků, kteří vykonávají operativní personální činnosti ve vztahu k podřízeným.

Úroveň personální práce podstatně ovlivňuje získávání pracovníků a jejich stabilizaci, taktéž jejich **pracovní spokojenost a motivaci k práci**. Proto je personální práce předmětem průzkumu spokojenosti zaměstnanců a jejich motivace k práci, sociálního auditu a hodnotících rozhovorů.

### **Význam personální práce pro podnik**

*„Personální práce má nejen zprostředkovaný, ale i bezprostřední vliv na hospodářské výsledky, velikost zisku podniku.“* (Koubek, 1998, s. 29) Zanedbat nelze ani podíl personální práce na vytváření a udržování zdravých mezilidských vztahů v podniku, pozitivních vazeb pracovníků k organizaci, ztotožňování individuálních a podnikových cílů atp. Vše uvedené má podstatný vliv na hospodářský výsledek firmy.

### **Personální útvar**

Obecnou úlohou personálního útvaru je umožnit podniku dosahovat svých cílů předkládáním podnětů, poskytovat rady a podporu ve všem, co se jakkoliv týká pracovníků v podniku. Základní cíl je zabezpečení tvorby personální strategie a politiky, které mají sloužit rozvoji lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky. Personální útvar hrává důležitou roli při tvorbě prostředí a podmínek umožňujících lidem, aby co nejefektivněji využívali své schopnosti a potenciál nejen ku prospěchu celé organizace, ale i ke svému vlastnímu užitku. Lze říci, že nabízí služby a rady, podle nichž organizace dosahuje svých cílů prostřednictvím lidí. (Armstrong, 2007)

*„Personální útvar slouží jako zdroj informací nezbytných pro efektivní účast vedoucích pracovníků v procesu plánování potřeby pracovníků a pokrytí této potřeby.“* (Koubek, 1998, s. 70) Hraje také úlohu organizátora a koordinátora plánovacího procesu. Vedoucí pracovníci, zejména linioví manažeři, často nemají potřebné znalosti personálního řízení, personální útvar je tedy musí vést, radit, usměrňovat je a kontrolovat. Má také za úkol zpracovávat konečnou verzi personálních plánů, plánů personálních činností, kontrolovat jejich řádné plnění a v případě potřeby iniciovat změnu těchto plánů.

## 1.4 Péče o zaměstnance

Jak bylo zmíněno v kapitole 1.1, největším bohatstvím organizace je lidský kapitál. Pracovní síla je prvořadý zdroj, který má podnik k dispozici, v tržním prostředí bývá i zdrojem nejdražším, mluvíme-li o kvalifikované pracovní síle. Zaměstnavatel je nucen si uvědomit, že úspěch jeho podniku závisí ve velké míře právě na pracovní síle a jejích schopnostech, pracovním chování, její spokojenosti a vztahu k zaměstnavateli. Dále existuje a roste tlak odborů, státu a dalších k tomu, aby se rozšiřovala a zkvalitňovala péče o pracovníky. Proto je péče o pracovníky dnes nezbytnou součástí moderní personální práce. (Hagemannová, 1995)

Z hlediska nejširšího pojetí péče o pracovníky tato významná personální činnost zahrnuje např.:

- pracovní dobu a pracovní režim
- pracovní prostředí
- bezpečnost práce a ochranu zdraví
- **personální rozvoj pracovníků**
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti atp.

Péči o pracovníky má být v organizaci věnována značná pozornost, je totiž vedle odměňování tou personální činností, kterou zaměstnanci či potenciální zaměstnanci nejčastěji používají k porovnávání podniku s podnikem jiným. V ČR bohužel dochází v poslední době k útlumu některých podnikových aktivit péče o zaměstnance, totéž se odráží i v zákonech ČR. Pokládejme tento jev za obrovskou chybu - země s vyspělou tržní ekonomikou kladou důraz na rozšiřování a prohlubování péče o pracovníky. (Hagemannová, 1995)

### 1.4.1 Personální rozvoj pracovníků

Pro účely této práce rozeberme nyní výše zmíněnou personální činnost. Týká se péče o kvalifikaci a její zvyšování. Povinnost zaměstnavatele pečovat o zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnance byla roku 1994 v zákoníku práce zrušena, ač byl tento krok v rozporu se zákony v legislativně rozvinutých zemích. Nicméně zaměstnavatel má ve svém vlastním zájmu pokračovat ve vzdělávacích aktivitách pro své pracovníky, investice do lidského kapitálu se řadí právě k těm nejefektivnějším.

*„Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých zaměstnanců zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem, vazbu na organizaci apod., nehledě na to, že si formuje pracovní sílu v podobě přizpůsobené pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci.“* (Koubek, 1998, s. 314)

Nelze opomenout i kariéru pracovníků, která taktéž patří do personálního rozvoje. Pracovníci mají být o možnostech své kariéry dobře informováni, měla by jim být poskytnuta jasná perspektiva personálního rozvoje. Právě nejasná kariéra způsobuje časté odchody nejschopnějších pracovníků z podniku. (Hagemannová, 1995)

Práce se bude dále hlouběji zabývat problematikou motivace, významnou složkou personální činnosti.

## 1.5 Motivace

Dlouhá léta se zkoumalo, proč se lidé chovají určitým způsobem, proč dělají právě to, co dělají či proč se cítí být přitahováni k určitému druhu práce, zatímco jiná je odrazuje. Slova jako *motiv* či *motivace* naznačují, že v nás něco pracuje, něco, co nás pohání kupředu (z lat. *movere* = hýbat se, pohybovat). Jednoduše existuje něco, co nás uvádí do pohybu, ať už je to touha, potřeba nebo emoce, nutí nás jednat určitým způsobem.

Tyto vnitřní impulzy mohou být jakkoliv silné, nepřimějí však člověka jednat, nezapojí-li daný jedinec svou vůli, která ho přiměje k pohybu. (Adair, 2004)

Zakladatel moderního managementu Peter Drucker vyslovil myšlenku, že o motivaci jako takové nevíme prakticky nic. Jediné, čeho jsme schopni, je psát o ní knihy. Dnes existuje nepřehledné množství publikací, které se motivací a teorií motivace zabývají.

Každý autor přichází se svou vlastní definicí, obecně jsou si však docela podobné. Podle Homoly (1977) se motivací označují pohnutky, které vedou k chování.

Nakonečný (1998) si vykládá pojem motivace jako psychologické důvody či psychologické příčiny jednání a chování obecně. Vztahuje se na vnitřní aktivaci, tedy na vzbuzování určité aktivity organismu a zároveň i na regulaci jeho chování, zaměřování se určitým směrem. Zde vidíme, že termín motivace má velice široký záběr. Nese v sobě další pojmy typu snažení, chtění, touha, tendence, očekávání, tlak, žádost či cíl.

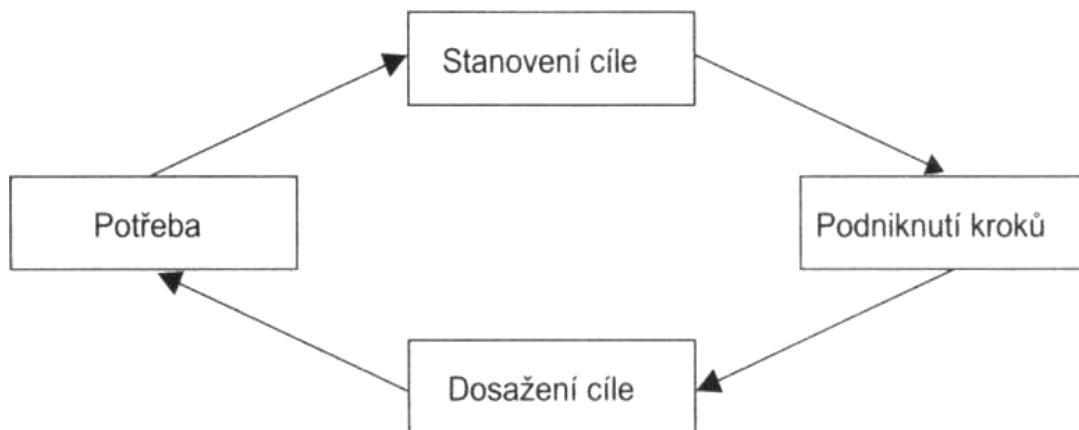
Armstrong (2007) soudí, že motivace se týká faktorů, které nás ovlivňují, abychom se chovali určitým způsobem.

*„Ze všech psychologických pojmů je pojem motivace nejméně uspokojivě vysvětlen; je to proto, a znovu se tu můžeme odvolat na osobní zkušenosti každého jedince, že se vztahuje na nejkompexnější a nejtíže izolovatelné psychické procesy.“* (Homola, 1977, s. 12) Jak autor dále uvádí, motivace je u každého jedince složitou záležitostí, protože nejsme prakticky nikdy motivováni pouze jedním *motivem*, ale vždy komplexem, v němž jsou motivy navzájem propojeny a ovlivňují se.

V souvislosti s pojmem motivace musíme také vymezit pojem *motiv*. Jednoduše řečeno je to důvod pro to, abychom něco udělali. (Armstrong, 2007)

Homola (1977) motiv definuje jako vnitřní podmínky vzbuzující a udržující aktivitu člověka; zároveň určují, že se chová určitým způsobem.

Obrázek níže naznačuje, že motivace je spouštěna vědomým či mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb, které pak tvoří přání něco získat či něčeho dosáhnout. Jedinec si dále stanoví cíl, který jeho potřeby uspokojí a zvolí si cestu chování, která ho má k dosažení vytyčeného cíle dovést. Není-li cíle dosaženo, pravděpodobnost, že se budou tyto kroky v budoucnu opakovat, klesá.



Obrázek 1-2: Proces motivace. (Armstrong, 2007)

Důvod, proč je v dnešní době problematika motivace hojně diskutována, je prostý. Znaky motivace, mezi nimi především energie a odhodlanost, jsou tím prvním měřítkem, ke kterému zaměstnavatel při výběru svých budoucích zaměstnanců přihlíží. Po vybrání vhodných kandidátů se zaměstnavatel snaží tyto vlastnosti dále prohlubovat a rozvíjet.

Adair ve své publikaci nastínil několik termínů spojených s motivací vztahujících se k výběru práce, tréninku a hodnocení práce. Jsou zachyceny v přehledu velkých evropských organizací, přesněji v jejich písemných záznamech, které se k naší problematice vztahují.

**Tabulka 1: Některá synonyma pro motivaci**

Přiřazené termíny	Přiřazené vlastnosti
Přístup k práci	Energie
Orientace na práci	Pracovní nasazení
Úsilí	Houževnatost
Vůle	Rozhodnost
Nadšení	Přesvědčivost

*Zdroj: (Adair, 2004)*

### 1.5.1 Typy motivace

Motivaci můžeme rozlišit podle toho, čím jsou lidé motivováni. Z tohoto hlediska definoval Herzberg následující dělení:

- **vnitřní motivace:** lidé motivují sami sebe, hledají a vykonávají práci (popř. je jim přidělena), která uspokojuje jejich potřeby a očekává se od ní splnění stanovených cílů. Faktory, které si lidé sami tvoří a které je ovlivňují, aby se vydali zvoleným směrem. Mezi ně patří např. odpovědnost (práce je pro nás důležitá, kontrolujeme své vlastní možnosti), autonomie (svoboda konat) či příležitost využívat naše dovednosti a schopnosti,
- **vnější motivace:** lidé jsou motivováni managementem, např. prostřednictvím odměňování, povyšování, pochvaly, kritiky nebo disciplinárního řízení. Jednoduše řečeno je to vše, co se dělá pro lidi, aby byli motivováni.

Armstrong (2007) se domnívá, že **vnější motivátory** mívají výrazný účinek, ale nemusí působit dlouhodobě. Oproti tomu **vnitřní motivátory** se týkají „kvality pracovního života“ a budou tak mít spíše hlubší a dlouhotrvající účinek, neboť jsou součástí daného jedince, nebyly mu zvenčí vnuceny.

Každý racionálně uvažující podnik řeší otázku, co je třeba udělat pro to, aby bylo neustále dosahováno vysokého pracovního výkonu svých zaměstnanců. Znamená to

věnovat velkou pozornost nejefektivnějším způsobům motivování lidí. K tomu je zapotřebí použití spektra nástrojů jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a především *práce*, kterou zaměstnanci mají vykonávat, a podmínek ve společnosti, za kterých svou práci vykonávají.

Samotný pojem motivace zahrnuje širokou problematiku, na kterou je možno nazírat z různých úhlů pohledu. Ať už chápeme motivaci jako touhu, vnitřní elán či vůli k tomu dosahovat stanovených cílů, nesmíme zapomínat, že bez správné motivace nedosáhneme dobrých výsledků ani v podnikání ani v životě. Člověk činí to, o čem je přesvědčen, že mu přinese nějakou hodnotu. Úskalí pro podnik tkví ve faktu, že každý z nás může vnímat tuto hodnotu v něčem jiném. Vedoucí lidé musí tyto hodnoty znát a respektovat je.

### 1.5.2 Teorie motivace

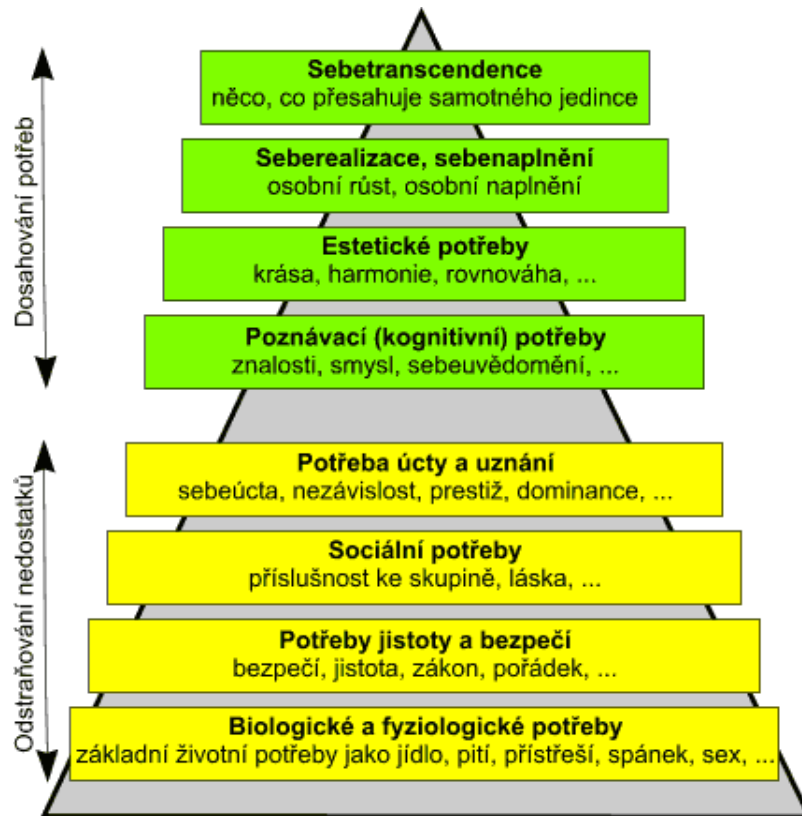
Základem veškerých teorií motivační psychologie je teze, že motivace spočívá vždy v touze uspokojit potřeby. (Laufer, 2008)

Dnes je známo množství teorií motivace. Na teoriích motivace jsou dále založeny přístupy k ní. Tyto definované teorie manažerům pomáhají pochopit příčiny lidského chování z různých úhlů pohledu, poukázat na rozdílné potřeby každého jedince. Správné pochopení dále vede k lepšímu poznání a efektivnějšímu ohodnocení pracovníků a tím jejich motivování.

Následuje stručný přehled těch nejznámějších.

#### Příklady motivačních teorií

- **Maslowova hierarchická teorie potřeb** – asi nejznámější z teorií, zaměřena na obsah. Lidé jsou motivováni určitými potřebami, které tvoří hierarchickou strukturu. Snaží se dosáhnout svého maximálního potenciálu, pokud jim nestojí v cestě určité překážky. Obrázek níže znázorňuje, že **člověk nedosáhne uspokojení potřeby vyššího řádu, není-li uspokojena potřeba řádu nižšího.**



Obrázek 1-3: Maslowova hierarchie potřeb. (Miskell J., Miskell R., 1996)

- **Herzbergův dvoufaktorový model** - rozeznává faktory *hygienické* - firemní benefity (např. auto, mobil), pracovní podmínky, plat, vztahy s podřízenými a nadřízenými) a *motivační* - úspěch, uspokojení z práce, uznání, odpovědnost, pokrok a osobní rozvoj. Uspokojování motivačních faktorů přináší relativně dlouhodobou spokojenost, uspokojení hygienických faktorů mívá krátkodobý efekt.
- **Vroomova teorie očekávání (expektační)** – teorie zaměřená na proces. Vychází z přirozeného zvyku jedince predikovat budoucnost. Je-li přesvědčen o dosažitelnosti cíle a způsobu, jak ho dosáhnout, pak je motivován k tomu ho dosáhnout. Rozhodující teorie pro přístupy k odměňování - musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou (viditelná spojnice), odměna by měla být dosažitelná a měla by stát za to. (Armstrong, 2007)

- **Adamsova teorie rovnováhy (teorie spravedlnosti)** - lidé jsou motivovanější, je-li s nimi zacházeno slušně a spravedlivě. Teorie radí manažerům vytvořit spravedlivé odměňování a spravedlivé postupy v oblasti zaměstnávání lidí. (Armstrong, 2007) Má-li pracovník pocit, že jeho vstup není patřičně vyvážen výstupem, stává se demotivovaným, pak hledá změnu či zlepšení, popř. snižuje své vklady do práce. (Hájek, online)
- **Skinnerova teorie pozitivního posílení** - založena na jednoduché myšlence: důsledky (chování) ovlivňují chování. Jádrem teorie jsou 3 pravidla důsledků:
  - důsledky, které dávají odměnu, posilují chování,
  - důsledky, které poskytují potrestání, oslabují chování,
  - v případě, že důsledky neposkytují ani odměnu ani potrestání, chování vyhasíná.

V praxi je užití této teorie tedy zřejmé: chceme-li posílit chování (aby bylo intenzivnější, častější, pravděpodobnější), poskytneme za něj odměnu. Naopak, chceme-li jej oslabit (udělat méně intenzivní, méně častější), užijeme trest.

- **McClellandova teorie získaných potřeb (teorie tří potřeb, naučených potřeb)** - lidé mají potřebu něčeho dosáhnout, potřebu moci a někam patřit. Rozdíl je v tom, jaké má daný jedinec priority v těchto potřebách, ty se pak odrážejí v jeho chování. (Miskell J., Miskell R., 1996)

Pro praxi je velmi vhodné nevyužívat poznatky pouze z jedné z výše uvedených teorií motivace; každá má totiž své opodstatnění a vnímá komplexní problematiku lidské motivace z jiného úhlu. Opět zde vidíme, že jde o velmi širokou problematiku, neboť každý jedinec má odlišné potřeby a priority, každý je jinak emotivně naladěn, proto se různí lidé chovají v určité situaci různě. Aby mohl vedoucí své podřízené efektivně vést a motivovat je, musí mít tyto poznatky na paměti a respektovat je. Zároveň je však nutné nemotivovat jen jednotlivce, ale tým jako celek, což slouží k týmovému rozvoji. (Miskell J., Miskell R., 1996)

### 1.5.3 3 omyly týkající se motivace

#### 1. Někdo prostě motivovaný je, někdo ne

Mnozí se domnívají, že motivace je lidská vlastnost, že je dána charakteristikou osobnosti a na tom se nedá nic měnit. Motivace ovšem není vrozenou vlastností. S odstupem zjistíme, že každý má nějakou oblast, v níž se angažuje. Nemusí to být zrovna práce, ale pokud někdo v podniku neprojevuje žádoucí motivaci, nespočívá to v jeho charakteru.

#### 2. Motivace = manipulace

Právě naopak, motivace nemůže fungovat bez existence mezilidských vztahů, v nichž převládá důvěryhodnost a férovost. Klíčem k úspěchu nejsou triky, ale péče o rozvoj spolupracovníků a vytváření ideálních podmínek v podniku. (Niermeyer, 2005)

#### 3. Nic nemotivuje lépe než peníze (Niermeyer, 2005)

O tomto omylu více v kapitole 1.8.

## 1.6 Motivování zaměstnanců

*„Motivovat znamená nejen brát, ale také dávat. Je to proces, při kterém nabízíte člověku, od kterého něco potřebujete, uspokojení jeho zájmů. Aby tohle bylo možné, aby motivace nebyla ponížena na pouhou manipulaci, musíte zájmy druhých lidí chápat, rozumět jim. Motivace vás tedy nutí zajímat se o druhé. Už to je velký čin v dnešním povrchním, uspěchaném světě.“ (Plamínek, 2007, s. 11)*

Snahou racionálně uvažujícího zaměstnavatele je mít ve svém týmu spolupracovníky, kteří budou plní energie a ochoty produktivně pracovat. Dle Keenanové (1995) je motivování velmi jednoduché. Má totiž mnoho společného s tím, jak se s jednotlivci zachází a jaký mají vztah k tomu, co dělají. Co však není jednoduché, je uvědomit si, co je zapotřebí udělat, aby byli spolupracovníci správně motivováni a v motivaci udržováni.

Podnikové vedení musí pamatovat na to, že motivování je značně důležitým aspektem dobrého pracovního výkonu. Dotýká se toho, jak jsou lidé angažováni v pracovním výkonu a v dosažení svých cílů. Přitom je nepodstatné, zda je motivem zaměstnance touha vydělat více peněz nebo odejít dříve z práce domů.

Schopnost rozeznat neradost lidí z toho, co dělají, je nezbytný předpoklad jejich motivování. Určit příčiny špatného výkonu, minimalizovat negativní přístup a porozumět individuálním potřebám patří ke klíčovým bodům motivačního procesu pracovníků.

Přístup zaměstnavatele k motivování pracovníků je stejně důležitý jako jejich, protože jak se autoři shodují, **chování lidí je do velké míry odrazem přístupu zaměstnavatele**. Vyznává-li tedy vedení pozitivní přístup, zvyšuje mnohonásobně šanci na úspěch, v tomto případě v podobě touhy pracovníků vydat ze sebe to nejlepší. Pozitivní přístup může vedení organizace dávat najevo např.:

- nadšením z toho, co dělá,
- povzbuzováním ostatních spolupracovníků k práci,
- ochotou pomoci v případě potřeby,
- dáváním lidem najevo, že má osobní zájem na splnění úkolu,
- nasloucháním názorům ostatních,
- nadšení je přitom základní vlastností při motivování ostatních. (Forsyth, 2009)

### 1.6.1 Výhody motivování

Motivovat znamená chápat, co pracovníka stimuluje k tomu, aby odváděl dobrý pracovní výkon. Toho vedení podniku může dosáhnout porozuměním individuálním potřebám zaměstnanců a zároveň vytvořením podmínek pro kvalitní pracovní výkon.

Výhodou spolupráce s motivovanými lidmi je skutečnost, že úkoly jsou splněny na požadované úrovni a včas, lidem se jejich práce líbí a cítí, že jsou potřební, pracují tvrdě, neboť chtějí udělat to, co mají za úkol, jejich výkon je sledován zainteresovanými

jednotlivci a nepotřebují dohled. V neposlední řadě je to vysoká pracovní morálka, která představuje zdroj pohodové pracovní atmosféry.

Motivované lidi je zapotřebí v jejich motivaci podporovat a udržovat. Tato pozornost se zaměstnavateli vyplácí, protože vysoce motivovaní pracovníci odvedou dobrý výkon a jsou schopni dosahovat výborných výsledků. (Forsyth, 2009)

*„Když se vašim zaměstnancům něco povede, řekněte jim to. A pak jim to povězte znovu. A ještě jednou. Hodte to na papír, Pošlete jim oběžník, něco, co si můžou nechat. (...) Zaznamenejte to do jejich složky. Ať už se rozhodnete pro cokoli, šířte to dál. Je to rychlý – a levný (...) způsob pochvaly a motivace týmu (a jeho jednotlivých členů samozřejmě), a každý tak ví, že máte přehled, chválíte, motivujete.“* (Templar, 2006, s. 83)

### **1.6.2 Motivační techniky**

Miskell J. a Miskell V. (1996) souhlasí s myšlenkou, že motivovaný kolektiv je výkonný kolektiv a definovali následující **potřeby** zaměstnanců:

- bezpečnost
- zajímavá práce
- zajímavý podnik
- přátelští spolupracovníci
- dobrý nadřízený
- povýšení
- uznání
- dobré pracovní podmínky
- odměny
- dobrý plat;

a zároveň **efektivní metody řízení**, které pomáhají tyto potřeby uspokojit:

- dbát na informovanost zaměstnanců,
- jednat s každým jako s profesionálem,
- reorganizovat pravidelně pracovní diagram,
- vyžadovat názory,
- dbát na dotažení věcí do konce,
- podporovat profesionální růst,
- poslouchat, snažit se porozumět a respektovat atd.

## **1.7 Spokojenost pracovníků**

Mezi základní požadavky pracovníků týkající se jejich spokojenosti s prací patří vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálná možnost povýšení, ohleduplné řízení, rozmanité a zajímavé úkoly či vysoký stupeň autonomie, tedy kontroly nad tempem a metodami práce. Míra spokojenosti jednotlivce však ve velké míře závisí také na jeho potřebách, očekávání a na prostředí, ve kterém pracuje. Vidíme tedy, že spokojenost zaměstnance ovlivňuje celá řada faktorů. Spokojeností s prací rozumíme pocity a postoje, které lidé mají ve vztahu ke své práci, přitom pozitivní postoj k práci je signálem spokojenosti pracovníka, oproti tomu nepříznivý či negativní postoj značí nespokojenost. (Armstrong, 2007)

Deiblová (2005) obecně chápe spokojenost jako „stav nasycení“ a uznává, že spokojenost je s pracovní motivací bezpochyby propojena.

### **1.7.1 Motivace a spokojenost s prací**

Armstrong (2007) se odvolává na Purcella a kol. (2003), kteří se domnívají, že pracovník se chová správně a uvědoměle a přispívá tak k úspěchům firmy, je-li dobře motivován, má pocit závazku k podniku (je mu oddán) a práce mu přináší značnou míru

uspokojení. Výzkum ukázal, že hlavní faktory ovlivňující **spokojenost s prací jsou**: příležitost ke kariéře, možnost ovlivnit svou práci, týmová práce či náročnost práce.

Všeobecně je rozšířen názor, že růst spokojenosti vede ke zlepšování výkonu. Co je ovšem zajímavé, výzkumy nezjistily silný pozitivní vztah mezi výkonem a spokojeností. Byl tak vyvozen závěr, že vysoký výkon vede ke spokojenosti s prací, nikoliv že spokojenost s prací vede k vysokému výkonu. Pracovník, který je spokojený, tedy nemusí být nutně produktivním pracovníkem, oproti tomu ten, kdo odvádí značný kus práce, nemusí být nutně spokojený se svou prací.

Lidé jsou motivováni k dosahování určitých cílů, budou spokojeni, když jich dosáhnou zlepšeným výkonem. Stává se, že bývají spokojenější, jsou-li odměňováni odměnami přicházejícími zvnějšku či vnitřními odměnami, které souvisí s pocitem úspěšnosti. Z toho lze vyvodit závěr, že poskytne-li vedení pracovníku příležitost k výkonu a obstará mu vše pro výkon potřebné a bude-li jej za dobrou práci odměňovat peněženě i nepeněženě, dosáhne tak zlepšení výkonu. Nastává také situace, že člověk je se svou prací spokojen, ale není inspirován k tomu, aby pracoval lépe. (Armstrong, 2007)

Deiblová (2005) zdůrazňuje, že radost z práce a pracovní motivace spolu úzce souvisí. Práce je jedním z nejdůležitějších životních cílů, pracovitý život je vždy také životem smysluplným. Lidé „odcizení“ od práce nemohou být více prací motivováni, což vede k negativním jevům. Odcizení práce má za následek pracovní frustraci.

## 1.8 Motivace a peníze

Často slyšíme názor, že neúčinnějším, ne-li jediným efektivním motivačním prvkem, jsou peníze. Je zajímavé se u této problematiky pozastavit. Úsloví, že „od doby, kdy byly vynalezeny peníze, není třeba děkovat“, v praxi neplatí.

Je pravdou, že peníze ve formě platu, mzdy či jiného druhu odměny jsou nejobvyklejší vnější odměnou. Poskytují to, co většina lidí chce. Ale – účinnost peněz již byla zpochybněna. Např. Herzberg a kol. (1957) tvrdí, že **nedostatek peněz vyvolává u člověka nespokojenost, jejich obstarání však trvalou spokojenost nezaručí**. Pocit euforie z vyššího příjmu či jednorázového přidání může rychle pomínout. Někteří lidé

jsou dozajista motivováni penězi více než jiní, nelze předpokládat, že motivují každého stejným způsobem a stejnou měrou. Bylo by nerozumné zavést systém odměňování založený na výkonu a čekat, že se proto každý změní druhý den ve vysoce motivovaného jedince, který podá vysoký výkon.

*„To, co povzbuzuje lidi k většímu úsilí, má mnohem více co do činění s osobním pocitem spokojenosti, s atmosférou mezilidských vztahů a s druhem práce. Dobrá atmosféra, zajímavá práce a reálné vyhlídky na osobní růst přitahují vysoce kvalifikované zaměstnance.“* (Hagemannová, 1995, s. 45)

Na druhou stranu, peníze jsou mohutná síla, neboť jsou spojeny s uspokojováním lidských potřeb, jsou to prostředky k dosažení řady různých cílů. Mohou uspokojit základní potřebu přežití, bezpečí i sebeúcty a postavení, pomáhají získat určitou prestiž mezi lidmi. Je to prvek tlumící touhu po majetku a chamtivost. Dle Goldthorpa a kol. (1968) je plat dominantním faktorem při výběru zaměstnavatele, zdá se být nejmocnějším poutem mezi lidmi a jejich zaměstnáním. Peněžní stimuly jsou schopny motivovat, ale pouze v případě těch lidí, kteří jsou silně motivováni penězi a jejichž očekávání přijetí peněžní odměny je vysoké. Na druhou stranu méně sebejistí jedinci na tento stimul nereagují, protože neočekávají, že dosáhnou určitého výkonu nutného k získání daného peněžního stimulu. V neposlední řadě vnější odměny mohou narušit vnitřní zájem pracovníka – ten, který pracuje pouze pro peníze, může své úkoly vnímat jako nepříjemné a nemusí je tedy plnit dobře.

Lze konstatovat, že v problematice zlepšování výkonu hraje roli množství faktorů, které jsou mnohdy na sobě závislé. Tvrdit, že každého pracovníka motivuje pouze finanční odměna, by bylo krátkozraké. V úvahu je třeba brát postoje, situaci a vnímání jednotlivce.

Vztah motivace a finanční odměny je citlivé téma, lidé peníze potřebují, slouží jim také jako hmatatelný nástroj uznání. Špatný systém odměňování v podniku však vede k demotivaci pracovníků. Odměny mají být jasně provázány s úsilím či mírou odpovědnosti a člověk nemá dostávat méně peněz, než kolik si v porovnání se spolupracovníky zaslouží. (Armstrong, 2007)

## 1.9 Hodnocení pracovníků

*„Moderní hodnocení pracovníků představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly a usměrňování pracovníků.“ (Koubek, 1998, s. 166)*

Přitom ve skutečnosti nejde pouze o hodnocení toho, co je za výkon považováno, výkon je pro účely hodnocení chápán v širším smyslu slova, tzn. je to jednotu výsledků práce, pracovního chování a také schopnosti a charakteristik osobnosti, která má vztah k vykonávané práci a k prostředí, ve kterém se práce vykonává.

Rozlišujeme dvě podoby hodnocení pracovníků:

- **neformální** – průběžné hodnocení pracovníka nadřízeným během vykonávané práce, nebývá zpravidla zaznamenáváno, součástí každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným,
- **formální** – periodické s pravidelným intervalem, zaznamenáváno - pořizují se z něj dokumenty, které jsou zařazovány do osobních materiálů daného pracovníka.

Klíčovou roli hraje u všech forem hodnocení bezprostřední nadřízený konkrétního pracovníka. (Hagemannová, 1995)

Hodnocení se může zaměřit buďto na:

- **výsledky práce** - zabývání se dobře měřitelnými a objektivně zjistitelnými charakteristikami jako je množství, včasnost, kvalita, náklady aj.
- **pracovní chování** - zde zařadíme iniciativu, schopnost vést a rozhodovat se, ochotu, umění jednat s lidmi, snahu šetřit materiál a zařízení, disciplinovanost, kritičnost aj. Zde cítíme problém s měřitelností charakteristik a jejich spolehlivostí, obtížněji se pak hledají cesty ke zlepšení pracovního výkonu.

V praxi vedení často postupuje tak, že využívá všech cest pro hodnocení výsledků práce pracovníka a vhodně je doplní o hodnocení pracovního chování dané osoby.

Hodnocení na základě výsledků práce a pracovního chování musí být ještě doplněno o hodnocení toho, do jaké míry odpovídají pracovní schopnosti (dovednosti, znalosti, vzdělání) formálním požadavkům pracovního místa.

Vedle formálního hodnocení je v podniku vhodné 2x-3x ročně formálně organizovat druh neformálního hodnocení, např. v podobě porad a diskuzí o pracovních úkolech a problémech jejich plnění. (Hagemannová, 1995)

### 1.9.1 Úkoly a význam hodnocení

Hlavním cílem hodnocení výkonu je zajištění maximálního využití schopností, znalostí a zájmů každého zaměstnance v podniku. (Arthur, 2010)

Mezi úkoly hodnocení pracovníků jako je rozpoznání silných a slabých stránek pracovníka, rozpoznání stávající úrovně pracovního výkonu, umožnění pracovníkovi zlepšit svůj výkon či rozpoznat potenciál (rezervy a hranice) pracovního výkonu, *se řadí i motivování pracovníků.*

Hodnocení zaměstnanců je *pro podnik* významné z následujících důvodů:

- identifikuje potřeby dalšího vzdělávání zaměstnanců,
- zvyšuje výkonnost a tím i doručení cílů, které si firma nadefinovala,
- sladuje zájmy společností, manažerů a zaměstnanců,
- vychovává budoucí vedoucí zaměstnance z vlastních zdrojů.

Hodnocení zaměstnance má velký význam i *pro něj* samotného:

- je jím chápáno jako projev uznání,
- pracovník má po hodnocení možnost zlepšit svůj pracovní výkon,
- slouží zaměstnanci jako **motivace**,
- pomůcka ke kariérnímu postupu,

zaměstnanec má možnost vyjádřit své názory – zpětná vazba. (Hodnocení a odměňování zaměstnanců, online)

*„Aby systém hodnocení fungoval efektivně, musí být: spojený s pracovním místem, spolehlivý a platný, standardizovaný, praktický a funkční, přijatelný pro každého v organizaci, odrážející manažerský styl napomáhající růstu zaměstnanců a založený na manažerské ochotě nabízet návrhy na zlepšení výkonu.“ (Arthur, 2010, s. 20)*

## **1.10 Odměňování pracovníků**

Jedna z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností. Odměna je to, co dostává zaměstnanec výměnou za svou práci. Bez přiměřené odměny současní zaměstnanci pravděpodobně opustí společnost a noví se budou těžce získávat. Avšak přehnaně vysoké odměny mohou vyvolat mezi zaměstnanci závist, pocit viny a neklidu, zároveň vysoké náklady na odměny snižují schopnost konkurence firmy a limitují množství pracovních míst. Politika odměňování tedy tkví **v rovnováze mezi spokojeností pracovníka se mzdou a schopností konkurence firmy.** (Werther, Keith, 1992)

Základním poznatkem je, že systém odměňování v moderním řízení lidských zdrojů nezahrnuje pouze plat, mzdu či jinou formu peněžní odměny, ale je ve skutečnosti mnohem širší. (Hagemannová, 1995)

### **1.10.1 Formy odměňování**

Odměňování tedy kromě mzdy, platu či jiné peněžní hodnoty zahrnuje i povýšení, určitou formu uznání (pochvala) či zaměstnanecké výhody neboli benefity.

### **1.10.2 Základní mzdové formy**

- časová mzda a plat
- úkolová mzda
- podílová neboli provizní mzda
- mzdy za očekávané výsledky práce (smluvní mzda)

- mzda za znalosti a dovednosti

### **1.10.3 Dodatkové mzdové formy**

- prémie
- odměny
- osobní ohodnocení (osobní příplatek)
- odměna za úsporu času
- podíly na výsledcích hospodaření
- odměňování zlepšovacích návrhů
- zaměstnanecké akcie
- povinné a nepovinné příplatky (např. za přesčasovou práci, noční práci, nepřetržitou práci)

### **1.10.4 Zaměstnanecké benefity**

Zaměstnanecké výhody neboli benefity nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka (na rozdíl od mezd a platů). Je ale pravda, že se někdy při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a zásluhám.

#### **Členění zaměstnaneckých výhod**

##### **Výhody sociální povahy**

- životní pojištění hrazené zčásti či zcela
- příspěvek na penzijní připojištění
- půjčky a ručení za půjčky
- jesle a mateřské školky

## **Výhody mající vztah zaměstnance k práci**

- stravování
- výhodnější prodej produktů a služeb firmy
- vzdělávání hrazené firmou

## **Výhody spojené s postavením zaměstnance v organizaci**

- podnikové automobily pro vedoucí pracovníky
- placení telefonu
- služební byt
- nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace

Na některé výhody zaměstnanci musí připlatit, jiné jsou poskytovány bezplatně.

Průměrný pracovník má mnohdy, navzdory značnému množství zaměstnaneckých výhod, malou představu o tom, co může dostat. Je smutným a obvyklým jevem, že podnik nevyvíjí velké úsilí informovat o zaměstnaneckých výhodách. Proto, chce-li firma, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich stabilitu a spokojenost, měla by mít zájem o to, které zaměstnanecké výhody zaměstnanci preferují. To zjistí např. formou průzkumu (dotazníku). (Hodnocení a odměňování zaměstnanců, online)

### **1.10.5 Cafeteria systém**

Cafeteria systém je systém zaměstnaneckých výhod, ve kterém si zaměstnanec v rámci stanoveného rozpočtu svobodně vybírá z nabídky právě ty benefity, které pro něj mají nejvyšší hodnotu. Získá tak ze svého pohledu více, ač je rozpočet na benefity stejný nebo dokonce nižší. Tento systém se v posledních letech začíná výrazně prosazovat, oproti plošnému systému odměňování totiž v sobě nese řadu výhod, např. možnost volby a předem stanovený limit.

Další výhodou je spravedlivější a finančně efektivnější řešení tohoto systému, jednotlivci si vybere benefit dle svého a není znevýhodněn nabídkou univerzálních benefitů. V neposlední řadě cafeteria systém prospívá účinnější komunikaci se zaměstnanci, jeden systém a částka a jedny podmínky se komunikují snadněji než odlišné benefity. Jediná větší částka je navíc vnímána daleko lépe než více malých.

Z důvodu velké administrativní náročnosti vzniklo v ČR několik firem, které se specializují na outsourcing cafeteria systémů. Cafeteria systém je znám také pod pojmy „volitelné benefity, osobní účty či flexibilní program.“ (Kurel, online)

### **1.11 Motivační program v podniku**

Podnik chce a potřebuje kvalitní a motivované zaměstnance. Je-li zaměstnanec motivován, vynakládá větší úsilí, soustředí svou pozornost požadovaným směrem a tím zvyšuje svůj výkon.

Proto mají moderní firmy vypracovány svůj motivační program pro zaměstnance, který pomáhá zvyšovat výkonnost zaměstnanců a přijímat změny. Účelem motivačního programu je komplexně a cílevědomě na zaměstnance působit a tím i na členy pracovních skupin. Má-li být takový program kvalitní, musí obsahovat:

- vymezení ekonomického a společenského postavení organizace,
- zařazení, uplatnění a perspektivy pracovníků organizace,
- zabezpečení podmínek pro optimální využití pracovníků,
- postupy spojené s přípravou, prováděním a hodnocením změn,
- vymezení zdravotní, sociální a kulturní péče o zaměstnance,
- vymezení vztahů mezi zaměstnanci a organizací.

Týmová práce se stává obecným trendem, je tedy důležitá schopnost manažerů pracovat se skupinou, rozumět její dynamice a využívat jí k realizaci zamýšlených změn. Při

realizaci změn je nezbytné soustředit se na skupiny s nejsilnější averzí ke změně, ty samozřejmě představují hrozbu, ale i jednotnou sílu změny, pokud zvolí vedoucí správnou motivaci.

Změna ve firmě je mnohdy přijímána negativně a se strachem, co zaměstnancům přinese. Vzhledem k dnešnímu turbulentnímu podnikatelskému prostředí je to ovšem stále aktuálnější problematika a nezbytný jev pro udržení konkurenceschopnosti podniku. Žádná firma, která chce v takovém prostředí obstát, nemůže potřeby změn ignorovat. (Míka, online)

Pokud podnik dodržuje všechny body svého motivačního programu a motivuje efektivně a správným způsobem své zaměstnance, má daleko větší šanci v tomto prostředí přežít. Správně motivovaní zaměstnanci odvádějí požadovaný pracovní výkon a nutnost změn přijímají, v ideálním případě je vítají.

Motivování zaměstnanců tedy není jediný prvek podmiňující přežití a úspěch podniku. Je však jednou z klíčových, životně důležitých činností pro podnik, který chce obstát v dynamickém tržním prostředí.

## 2 ANALYTICKÁ ČÁST

### 2.1 Charakteristika firmy



**Název subjektu:** AUTEL, a.s.

**IČO:** 25354566

**Sídlo:** Třinec - Oldřichovice č. 790, PSČ 739 61

**Den zápisu:** 01. 08. 1996

**Statutární orgán – představenstvo:**

**předseda** Ing. Jaroslav Kroliczek  
**představenstva:** Vendryně 1111, PSČ 739 94

**místopředseda** Ing. Adam Ciešlar  
**představenstva:** Nýdek 501, PSČ 739 96  
den vzniku funkce: 14. července 2009  
den vzniku členství v představenstvu: 10. července 2009

**člen představenstva:** Ing. Lešek Jež  
Třinec, Dolní Líštná 131, PSČ 739 61  
den vzniku členství v představenstvu: 10. července 2009

**člen představenstva:** Vlastimil Janiczek  
Návsí 72, PSČ 739 92  
den vzniku členství v představenstvu: 10. července 2009

**člen představenstva:** Ing. Stanislav Nowak  
Třinec, Oldřichovice 734, PSČ 739 61  
den vzniku členství v představenstvu: 10. července 2009  
(Výpis z obchodního rejstříku, online)

### **2.1.1 Profil společnosti**

Společnost Autel, s.r.o. vznikla roku 1993 zápisem do Obchodního rejstříku. O 3 roky později přešla na právní formu akciová společnost. Výrazným milníkem se stal rok 1994, kdy byla založena dceřiná společnost AUTEL - montáže, s.r.o. se zaměřením na montážní činnosti v oblasti měření, řídicích systémů a výroby rozvaděčů.

AUTEL je inženýrsko - dodavatelská společnost zajišťující spolehlivé a pružné služby a dodávky nejmodernějších technologií na klíč pro průmyslové celky v následujících oblastech:

- VN, NN technologický silnoproud a regulované pohony,
- prostředky MaR, tzv. „polní instrumentace“,
- řídicí a vizualizační systémy základní úrovně,
- rozvrhování a řízení výroby (MES).

AUTEL nabízí široký rozsah inženýringových produktů s referencemi na různých technologických aplikacích:

- konzultace, vedení projektu, zpracování projektové dokumentace, analýzy a programování, nákupy poddodávek,
- test zařízení u zhotovitele, instalace, studené a teplé zkoušky, školení operátorů,
- zkušební provoz, závěrečný test a garanční a pogaranční servis.

AUTEL hodnotí svůj úspěch podle schopnosti pomoci svým zákazníkům zvyšovat konkurenceschopnost jejich produktů.

Firma během své existence byla a je členem týmů spolu se společnostmi reprezentujícími špičku světové technologie a vyvíjejícími stále nová řešení. Jejimi technologickými partnery jsou hlavně evropské společnosti, zatímco zákazníci - uživatelé jsou rozmístěni po celém světě.

### **Vedení projektů**

Pro každý projekt si firma stanovuje vedoucího projektu, který zodpovídá za jeho koordinaci a vedení všech fází realizace. Silnou stránkou společnosti v této oblasti jsou:

- odborné znalosti řízené technologie,
- rychlá a pružná reakce při uspokojování individuálních požadavků,
- spolehlivý a stabilní výkon pracovníků,
- aplikace nejmodernějších produktů,
- integrované řešení silnoproudu, měření a řízení technologického procesu a výroby,
- mezinárodní týmová práce.

### **2.1.2 Tržní segmenty**

AUTEL pevně zapustil své kořeny do světa průmyslu. Společnost má rozsáhlé praktické zkušenosti s průmyslovou automatizací ve vybraných tržních segmentech:

- **hutní průmysl**

aglomerace, koksové baterie, vysoké pece, konvertory, sekundární metalurgie, kontilití, ohřívací pece, teplé válcovny drátů, profilů a plechů, dělicí linky plechů, mořící linky

- **energetika**

klasické a fluidní kotle, kotle na biomasu, kogenerační jednotky, CHÚV, turbíny, turbogenerátory, kompresory, předávací stanice, VN, NN rozvodny

➤ **petrochemie a chemický průmysl**

LPG terminály, bilanční měření SKID, antrachinon, výroba změkčovadel, výroba gumárenských sazí, koksochemická výroba, pyrolýza, regenerace HCl, kyslíkové dělicí přístroje

➤ **ekologické stavby**

čistírny odpadních vod, odsíření elektráren, spalovny odpadků, měření průmyslových emisí

➤ **zpracovatelský průmysl surovin**

příprava vápence, příprava směsí, doprava popílku, mlýnice, sušírny, drtírny, třídírny

➤ **celulóza a papír**

papírenské stroje, příprava látky, pomocné pohony, regenerační kotle

## **2.2 Současný stav**

Podnik se v roce 2011 musel vyrovnat s odchodem vyššího počtu zaměstnanců během krátkého období. Firma si uvědomuje, že příčina odchodu zaměstnance z podniku nemusí vždy vycházet z jeho vlastní vůle, přesto se rozhodla reagovat na tuto nepříznivou situaci dotazníkovým výzkumem, který se týkal motivace a spokojenosti pracovníků ve společnosti.

Vedení společnosti věří, že zjištěním stávající úrovně motivace a spokojenosti svých zaměstnanců nalezne oblasti pro zlepšení v obou sférách a zabrání tak dalším nežádoucím odchodům svých pracovníků.

Dotazníkové šetření bude dále popsáno v bodě 2.5.1.

## **2.3 Cíl výzkumné části**

Na základě informací a znalostí o firmě (viz výše), byl formulován cíl výzkumné části diplomové práce. Cílem výzkumu bylo zjistit stávající úroveň motivace a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti a v návaznosti na to dále navrhnout opatření pro zlepšení situace.

## **2.4 Formulace hypotéz**

Hypotéza č. 1: Předpokládáme ochotu zaměstnanců společnosti zúčastnit se dotazníkového průzkumu.

Hypotéza č. 2: Percepce týkající se finančního ohodnocení souvisí s věkem zaměstnanců.

Hypotéza č. 3: Percepce týkající se finančního ohodnocení souvisí s délkou pracovního poměru ve společnosti.

Hypotéza č. 4: Percepce systému odměňování ve společnosti souvisí s věkem zaměstnanců.

Hypotéza č. 5: Percepce délky služebních cest souvisí s rodinným stavem zaměstnanců.

Hypotéza č. 6: Percepce úrovně motivace souvisí s délkou pracovního poměru ve společnosti.

Hypotéza č. 7: Percepce benefitu „týden dovolené navíc“ souvisí s rodinným stavem zaměstnanců.

Hypotéza č. 8: Percepce týkající se finančního ohodnocení souvisí se změnou trvalého bydliště zaměstnanců.

Hypotéza č. 9: Percepce týkající se benefitu „pořádání sportovních akcí“ souvisí s věkem zaměstnanců.

Hypotéza č. 10: Alespoň polovina respondentů využije v dotazníku sekce „Doplnění a komentáře“.

## 2.5 Výzkumné metody a popis sběru dat

K vyřešení výzkumného úkolu byly použity následující metody:

1. analýza firemních dokumentů
2. semistrukturovaný rozhovor s pracovníkem společnosti
3. dotazník

### ❖ Analýza firemních dokumentů

Jako firemní dokument byla získána organizační směrnice kvality Autelu s názvem „Příprava zaměstnanců“ zpracována vedoucím obchodu 11. 4. 2011. Jejím účelem je stanovit postup pro definování kvalifikačních požadavků pro zaměstnance ovlivňující jakost, systém jejich vedení a vyhodnocování, dále stanovit postup tvorby plánu školení pracovníků a jeho realizace. Pro účely této práce zmiňme blíže kapitolu 4.5 podnikové směrnice, a to **Motivace zaměstnanců a jejich odpovědnost**.

Pro zvyšování motivace podnik využívá 2 faktorů:

- **hodnocení zaměstnanců**
- **hodnocení spokojenosti zaměstnanců** (viz příloha č. 4)

### ❖ Rozhovory s pracovníkem společnosti

Rozhovor se dotýkal následujících oblastí:

1. stávající personální situace v podniku
2. hierarchie pracovníků
3. služební cesty

4. odměňování pracovníků

5. oblasti potenciálního zlepšení

Ve firmě Autel, a.s. nepracuje žádná osoba na pozici personalisty. Personální procesy jsou v podniku rozptýleny a sama společnost je certifikuje jako slabé. Každý zaměstnanec spadá pod svého vedoucího oddělení, který funguje na bázi „důvěrníka“ a zaměstnance 1x ročně hodnotí. Návrhy na zlepšení problémových oblastí jsou uvedeny v kapitole 3 této práce.

#### ❖ **Dotazníkové šetření**

Je to metoda, která dokáže za relativně krátký čas a při vynaložení minimálních nákladů přinést cenné informace.

V návaznosti na rozhovor a diskuzi s pracovníkem společnosti byl vytvořen dotazník (viz Příloha č. 1) zacílený na zaměstnance společnosti. Výstupy z dotazníků nejvýznamněji pomohly ke zhodnocení motivační úrovně a spokojenosti zaměstnanců podniku a jsou východiskem nejdůležitější části práce, a to návrhů na zlepšení uvedených problematik.

#### **2.5.1 Dotazník**

Dotazníkové šetření pomohlo odhalit řadu problémů ve společnosti, neefektivní procesy, které vyžadují zlepšení, oblasti, které se potýkají s největší nespokojeností zaměstnanců firmy Autel, a.s. a v neposlední řadě zjistilo stávající úroveň motivace jejich pracovníků.

Dotazníkového šetření obsahovalo 18 otázek, které měly za úkol zjistit míru motivace a spokojenosti pracovníků v různých oblastech. 5 závěrečných otázek pak sloužilo k bližší identifikaci každého respondenta a tedy efektivnějšímu vyhodnocení dotazníků.

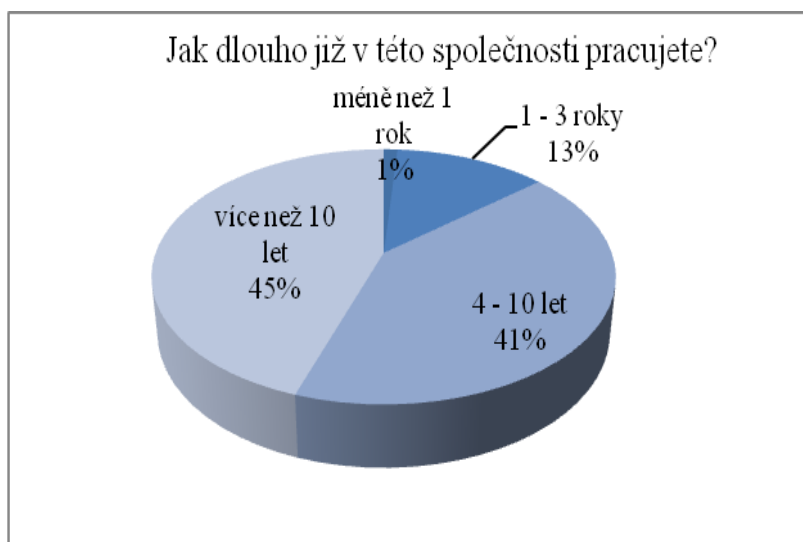
Sběr dat probíhal od října 2010 do dubna 2011. Dotazníkový průzkum proběhl v prosinci 2010. Zúčastnilo se ho 93 respondentů společnosti Autel, a.s. Co se týče návratnosti odpovědí, 9 pracovníků se zdrželo odpovědí na jednotlivé otázky a vyjádřilo

se pouze v sekci dotazníku „Doplnění a komentáře“. Návratnost otázek tedy činila cca 90, 32%. Návratnost sekce „Doplnění a komentáře“ činila 20,43%, využilo jí 19 respondentů.

## 2.6 Popis vzorku

Do závěrečných otázek, které sloužily pro bližší identifikaci respondenta, byly zahrnuty následující kategorie: délka pracovního poměru ve firmě, věk, rodinný stav, změna trvalého bydliště z důvodu zaměstnání a to, zda je respondent pracovníkem profesního oddělení inženýringu. Výsledky závěrečných otázek jsou znázorněny graficky níže.

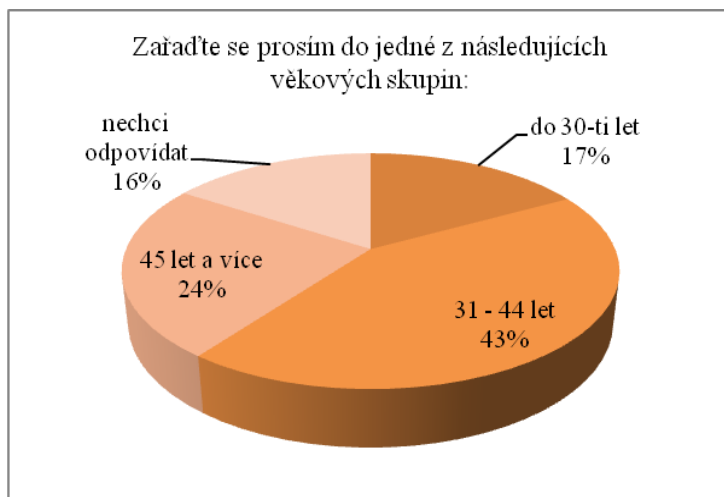
**2-1 Graf : Jak dlouho již v této společnosti pracujete?**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Na tuto otázku odpovědělo 87 pracovníků z 93. V tomto případě pouze 1 zaměstnanec působí ve firmě 1 rok. Největší počet zaměstnaných pracuje v podniku více než 10 let, těsně následován počtem 36 lidí, kteří spadají do období 4 – 10 let.

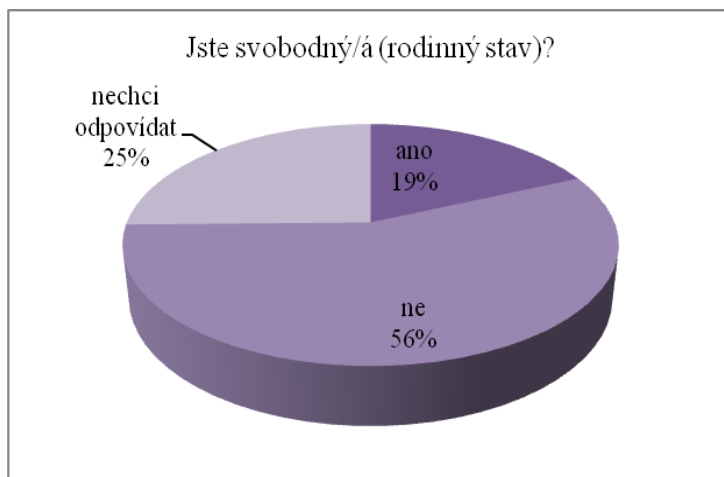
**2-2 Graf : Zařad'te se prosím do jedné z následujících věkových skupin:**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Věková struktura zaměstnanců je následující: 1. místo zaujímá věková skupina 31 – 44 let, kam se zařadilo 43 % zaměstnanců, přesněji 38 lidí. Ke skupině 45 let a více se přihlásilo 21 osob. Můžeme tedy říct, že ze zjištěných údajů 67 % (59 lidí) tvoří skupinu zaměstnanců nad 30 let. 14 respondentů se odmítlo zařadit do věkové skupiny.

### 2-3 Graf: Jste svobodný/á (rodinný stav)?



*Zdroj: vlastní zpracování*

Nadpoloviční většina zaměstnanců žije v manželském svazku (49 lidí). Vzhledem k osobní povaze otázky jsme mohli předpokládat větší počet osob, které odmítnou odpovědět. Ty v tomto případě činí přibližně 1/4 ze všech respondentů.

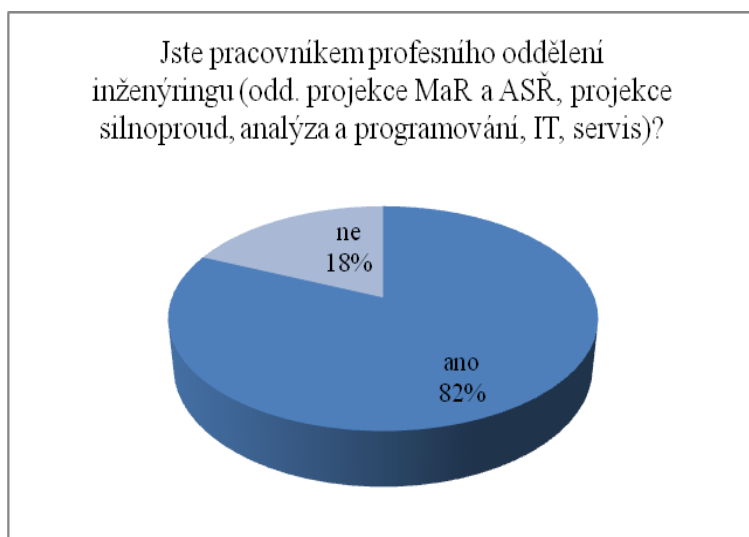
**2-4 Graf: Změnil/a jste z důvodu Vašeho aktuálního zaměstnání trvalé bydliště?**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Naprostá většina pracovníků firmy Autel, a.s. nemusela měnit kvůli aktuálnímu zaměstnání své trvalé bydliště. Z 86 odpovědí pouze 8 náleží k odpovědi „nechci odpovídat“, nebyl zjištěn nikdo, kdo by své trvalé bydliště změnil.

**2-5 Graf: Jste pracovníkem profesního oddělení inženýringu (odd. projekce MaR a ASŘ, projekce silnoproud, analýza programování, IT, servis)?**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Téměř plný počet respondentů (92 z celkových 93) se přiřadilo buďto k pracovníkům profesního oddělení inženýringu (celkem 75 osob), zbylých 17 náleží k neprofesním zaměstnancům.

## 2.7 Výsledky dotazníkového šetření

K analýze dat byl použit **test dobré shody, chí-kvadrát ( $\chi^2$ ) test**. Používá se pro zjištění statistické významnosti, zda určitý vzorek dat odpovídá předpokládanému rozdělení. Je používán pro testování rozdílů četností sledovaných znaků, stanovuje pravděpodobnost, s níž nalezený rozdíl mezi zjištěnou a očekávanou hodnotou vznikl náhodně. V našem případě jsme se pokusili nalézt souvislosti mezi motivací a spokojeností zaměstnanců a jejich osobními charakteristikami (např. jestli rodinný stav pracovníků souvisí se spokojeností s platovým ohodnocením atd.).

Pro výzkum jsme zvolili 5% hladinu významnosti, tzn. byl-li výsledek  $> 0,05$  ; byla naše hypotéza zamítnuta.

Následně byly výsledky dotazníkového šetření vyhodnoceny a na jejich základě byly předloženy návrhy pro zvýšení úrovně motivace a zlepšení spokojenosti zaměstnanců.

### Věk vs:

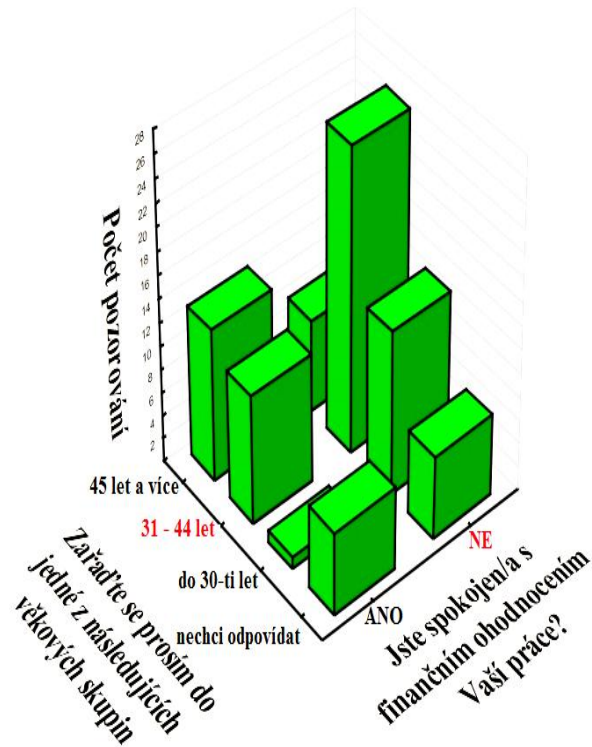
#### 1.Finanční ohodnocení práce

Otázka č. 8: Jste spokojen/a s finančním ohodnocením Vaší práce?

Finanční ohodnocení práce byla jedna z otázek s největším počtem negativních odpovědí. Drtivá většina pracovníků, 55 z 88, je se svým finančním ohodnocením nespokojena, zbylých 33 nemá vůči svému ohodnocení výhrady. Z grafu můžeme vyčíst, že největší nespokojenost s finančním ohodnocením práce panuje mezi zaměstnanci v rozmezí 31 – 44 let. Naopak nejvíce spokojených s finančním ohodnocením je věková skupina 45 let a více. 14 lidí odmítlo určit svou věkovou kategorii, výsledky jsou tedy přibližné.

2-6 Graf: Zařad'te se prosím do jedné z následujících věkových skupin x Jste spokojen/a s finančním ohodnocením Vaší práce?

Zařad'te se prosím do jedné z následujících věkových skupin x Jste spokojen/a s finančním ohodnocením Vaší práce?



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2: Chí-kvadrát "věk x finanční ohodnocení práce"

	Chí-kvadrát	p
Pearsonův chí - kvadrát	13,39387	p = 0,00386

Zdroj: vlastní zpracování

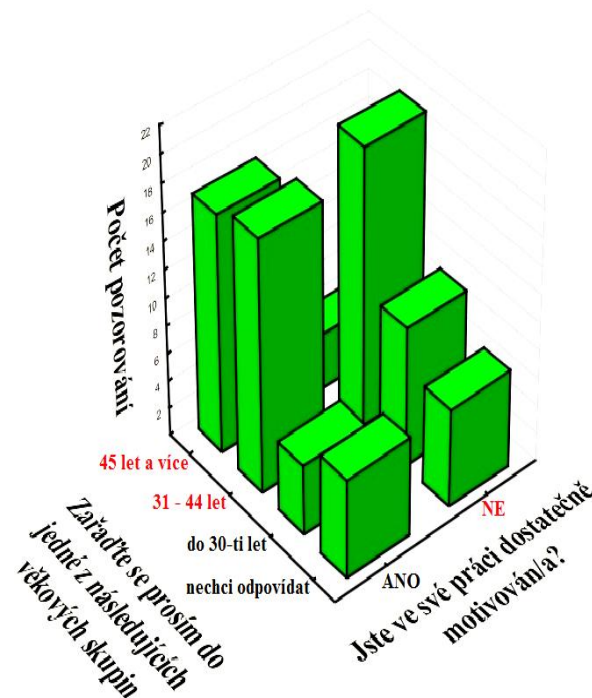
## 2. Motivace pracovníků

Otázka č. 17: Jste ve své práci dostatečně motivován/a?

Otázka směřující přímo ke zjištění pracovní motivace zaměstnanců. Výsledky v této oblasti nejsou uspokojivé, téměř polovina respondentů, 46%, přiznává, že není motivována dostatečně. Zde existuje vztah mezi pracovní motivací a věkem. Zajímavý výsledek přichází od věkové kategorie 31 – 44 let, ke které se hlásí 38 respondentů. V možnostech „ano“ i „ne“ vůči dostatečné motivaci se umístila na prvním místě.

**2-7 Graf: Zařadte se prosím do jedné z následujících věkových skupin x Jste ve své práci dostatečně motivován/a?**

Zařadte se prosím do jedné z následujících věkových skupin: x Jste ve své práci dostatečně motivován/a?



Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 3: Chí-kvadrát "věk x pracovní motivace"**

	Chí-kvadrát	p
<b>Pearsonův chí-kvadrát</b>	9,454410	<b>p = 0,02382</b>

Zdroj: vlastní zpracování

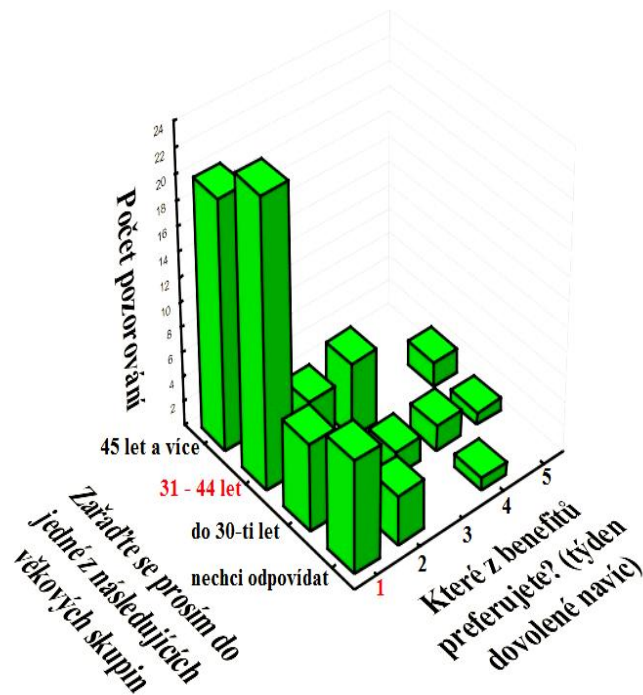
### 3. benefit „týden dovolené navíc“

Otázka č. 16: Které z benefitů preferujete? Hodnoťte jako ve škole. (týden dovolené navíc)

Benefit „týden dovolené navíc“ se zdá být pro zaměstnance velmi atraktivním, 60 osob z 87 se shodlo na školní známce 1. Pouhé 3% respondentů (3 lidé) shledávají tento benefit zcela nepřitažlivým. Potvrdila se zde logická souvislost mezi věkem a týdnem dovolené navíc. Zcela jednoznačně je tento benefit žádán věkovou kategorií 45 let a více, v těsném závěsu za „vítěznou“ kategorií 31 – 44 let.

**2-8 Graf: Zařadte se prosím do jedné z následujících věkových skupin x Které z benefitů preferujete? (týden dovolené navíc)**

Zařadte se prosím do jedné z následujících věkových skupin: x Které z benefitů preferujete?  
(týden dovolené navíc)



Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 4: Chí-kvadrát "věk x benefit týden dovolené navíc"**

	<b>Chí-kvadrát</b>	<b>p</b>
<b>Pearsonův chí-kvadrát</b>	21,22207	<b>p = 0,04722</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

## **Délka pracovního poměru ve společnosti vs:**

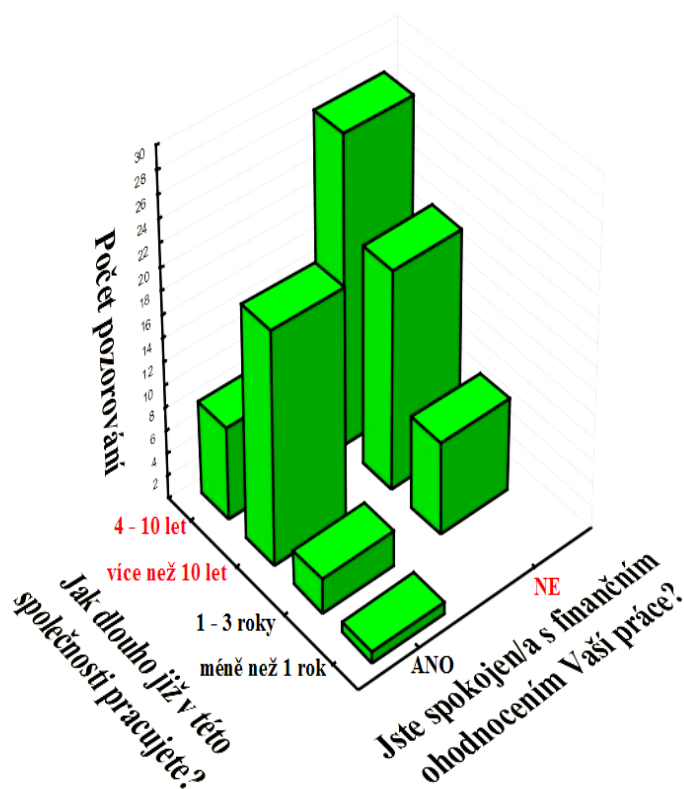
### **1. finanční ohodnocení práce**

Otázka č. 8: Jste spokojen/a s finančním ohodnocením Vaší práce?

Dalo se předpokládat, že vyvstane souvislost mezi délkou pracovního poměru zaměstnance a spokojeností s jeho finančním ohodnocením. V tomto případě je nejméně spokojena skupina pracovníků zaměstnaných ve firmě 4 – 10 let. Následně jsou nejvíce nespokojeny osoby pracující v Autelu více než 10 let. Zároveň však tato kategorie obsadila 1. místo ve spokojenosti s finančním ohodnocením.

**2-9 Graf: Jak dlouho již v této společnosti pracujete? X Jste spokojen/a s finančním ohodnocením Vaší práce?**

Jak dlouho již v této společnosti pracujete? x Jste spokojen/a s finančním ohodnocením Vaší práce?



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5: Chí-kvadrát "délka pracovního poměru x finanční ohodnocení práce"

	Chí-kvadrát	p
Pearsonův chí-kvadrát	8,543864	<b>p = 0,003601</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## 2. systém odměňování

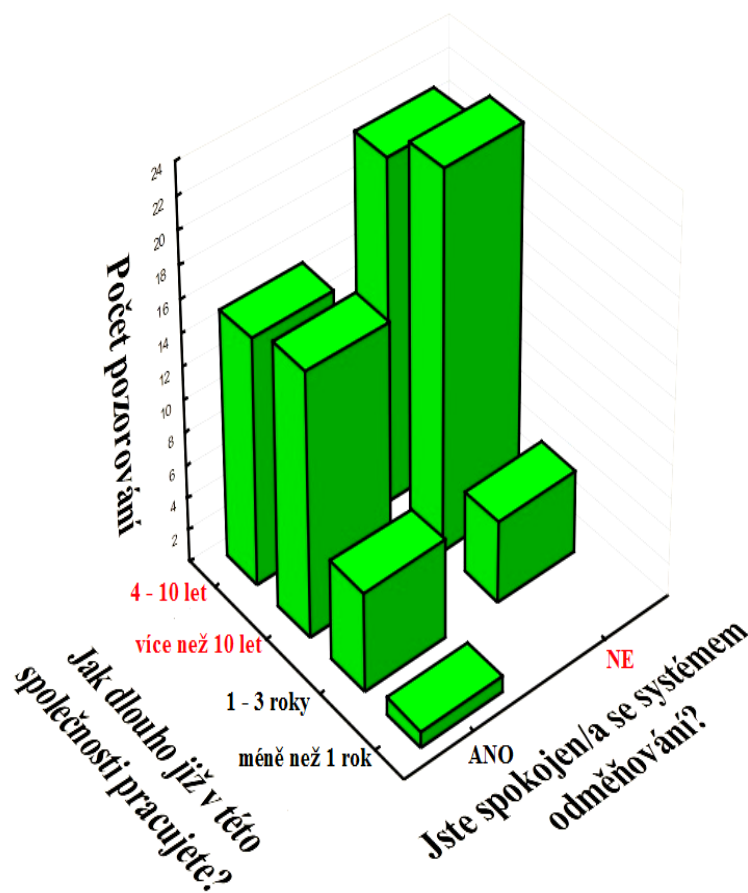
Otázka č. 9: Jste spokojen/a se systémem odměňování?

Podobně jako s finančním ohodnocením práce je mnoho zaměstnanců nespokojeno také se systémem odměňování za pracovní výkony. Opět převládá nadpoloviční většina nespokojených, a to 49 osob z celkových 89, které odpověděly na otázku. Jako v

předchozím případě vidíme závislost spokojenosti se systémem odměňování na délce pracovního poměru ve společnosti. Stejně jako u předcházejícího jevu panuje největší nespokojenost se systémem odměňování u pracujících 4 – 10 let a více než 10 let. Obě kategorie však vykazují i poměrně vysokou spokojenost s odměňovacím systémem společnosti.

**2-10 Graf: Jak dlouho již v této společnosti pracujete? X Jste spokojen/a se systémem odměňování?**

Jak dlouho již v této společnosti pracujete? x Jste spokojen/a se systémem odměňování?



Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 6: Chí-kvadrát "délka pracovního poměru x systém odměňování"**

	Chí-kvadr.	p
<b>Pearsonův chí-kv.</b>	28,81577	<b>p = 0,00070</b>

Zdroj: vlastní zpracování

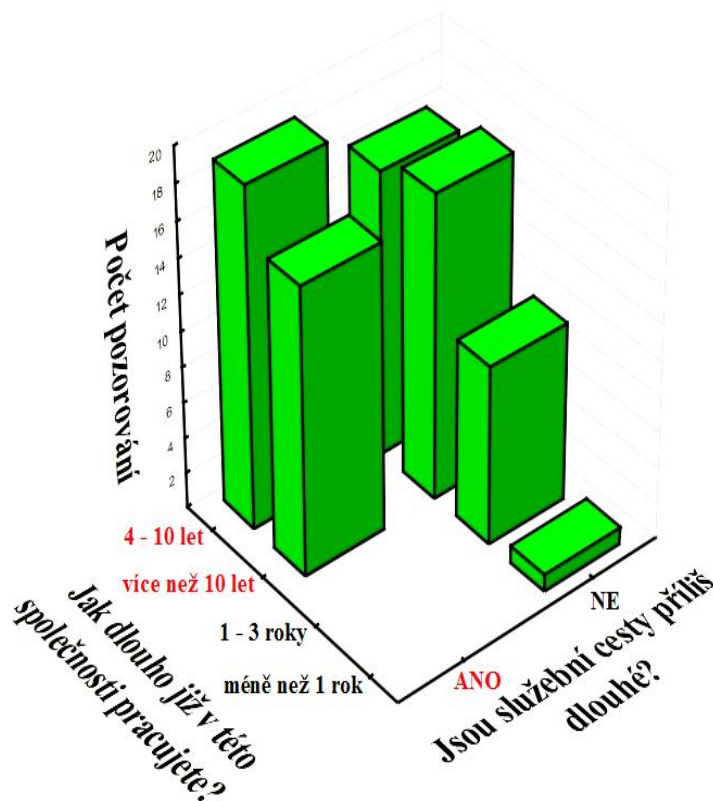
### 3. délka služebních cest

Otázka č. 13: Jsou služební cesty příliš dlouhé?

Otázka délky služebních cest je v podniku často diskutované téma. Téměř polovina zaměstnanců se shoduje na tom, že služební cesty jsou delší, než by bylo vhodné. Můžeme konstatovat, že existuje souvislost mezi názorem na délku služebních cest a délkou pracovního poměru ve společnosti. Osoby, které jsou s délkou služebních cest nejvíce nespokojeny, pracují ve společnosti 4 – 10 let. Jsou těsně následovány zaměstnanci s pracovním poměrem nad 10 let.

2-11 Graf: Jak dlouho již v této společnosti pracujete? x Jsou služební cesty příliš dlouhé?

Jak dlouho již v této společnosti pracujete? x Jsou služební cesty příliš dlouhé?



Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 7: Chí-kvadrát "délka pracovního poměru x délka služebních cest"**

	<b>Chí-kvadr.</b>	<b>p</b>
<b>Pearsonův chí-kv.</b>	10,39707	<b>p = 0,01548</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

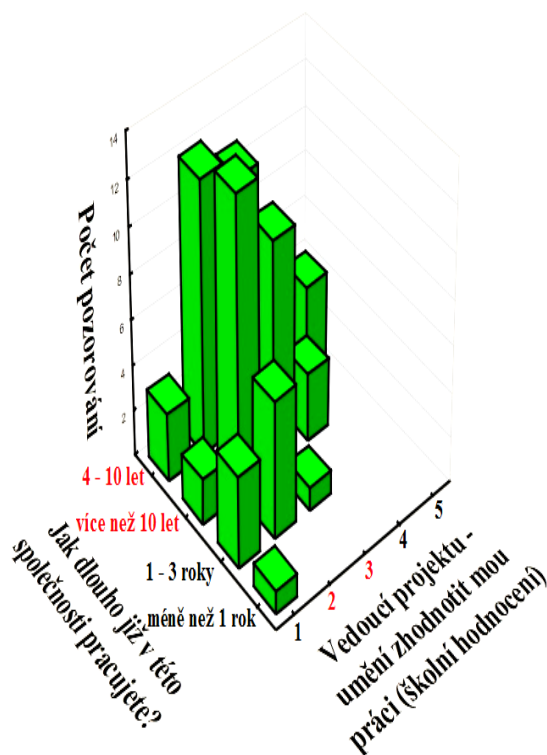
#### **4. vedoucí projektu (umění zhodnotit práci)**

Otázka č. 15: Tato otázka se bude týkat Vašich vedoucích projektu. Jak jste spokojen/a s jejich následujícími individuálními charakteristikami? Hodnoťte jako ve škole. (umění zhodnotit mou práci)

S délkou pracovního poměru souvisí také smýšlení o vedoucích projektu, v tomto případě o jejich umění zhodnotit práci zaměstnanců. Vedoucí projektu si nejčastěji vysloužil známku 2, a to především od pracujících 4 - 10 let a více než 10 let. Zároveň však tyto kategorie pracovníků často hodnotily také níže, známkou 3. Opomenout nelze ani známku 5 od pracujících více než 10 let, která tvořila přibližně 1/3 odpovědí této kategorie.

**2-12 Graf: Jak dlouho již v této společnosti pracujete? Tato otázka se bude týkat Vašich vedoucích projektu. Jak jste spokojen/a s jejich následujícími individuálními charakteristikami? (umění zhodnotit mou práci)**

Jak dlouho již v této společnosti pracujete? x Tato otázka se bude týkat Vašich vedoucích projektu. Jak jste spokojen/a s jejich následujícími individuálními charakteristikami? (umění hodnotit mou práci)



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8: Chí-kvadrát "délka pracovního poměru x vedoucí projektu - umění hodnotit práci"

	Chí-kvadrát	p
<b>Pearsonův chí-kvadrát</b>	20,58692	<b>p = 0,05677</b>

**p = 0,05677** → blíží se hladině významnosti

Zdroj: vlastní zpracování

## Rodinný stav vs:

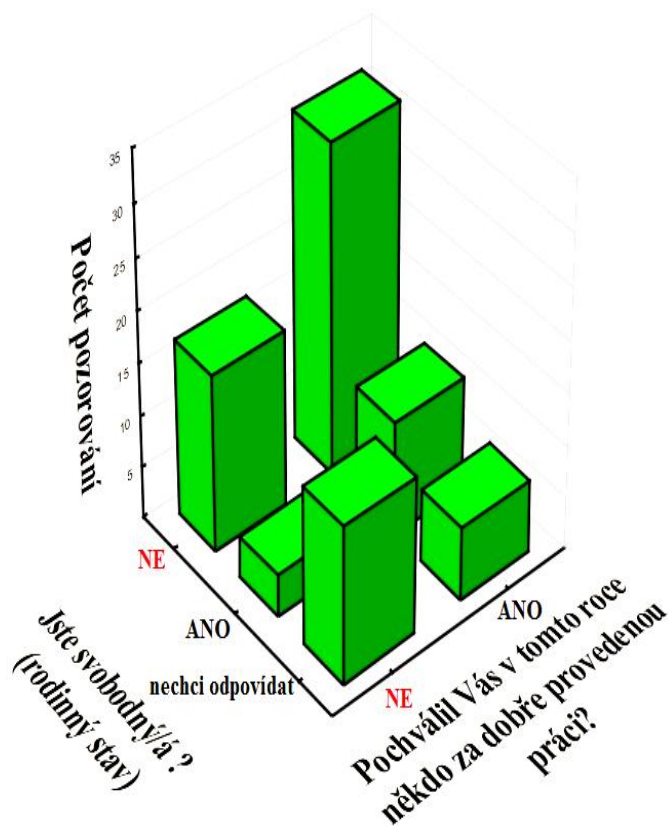
### 1. pochvala za práci

Otázka č. 3: Pochválil Vás v tomto roce někdo za dobře provedenou práci?

Pochvala představuje pro řadu lidí silný motivační prvek, bohužel v tomto případě to společnost nebere zcela na vědomí. Za rok 2011 si nad nedostatkem pochval posteskl 37 osob z celkových 88, které na otázku odpověděly. Zbýlých 51 zaměstnanců pochváleno bylo. Graf názorně ukazuje, že pochvaly se dočkala především skupina vdaných/ženatých pracovníků, bez pochvaly zůstala především skupina, která odmítla udat svůj rodinný stav, společně se zbylými členy skupiny vdaných/ženatých pracovníků. Tento výsledek je víceméně nečekaný, neboť na první pohled bychom neřekli souvislost mezi pochvalami a rodinným stavem pracovníka.

**2-13 Graf: Jste svobodný/á (rodinný stav)? x Pochválil Vás v tomto roce někdo za dobře provedenou práci?**

Jste svobodný/á (rodinný stav)? x Pochválil Vás v tomto roce někdo za dobře provedenou práci?



Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 9: Chí-kvadrát "rodinný stav x pochvala za práci"**

	<b>Chí-kvadr.</b>	<b>p</b>
<b>Pearsonův chí-kv.</b>	8,719601	<b>p = 0,01278</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

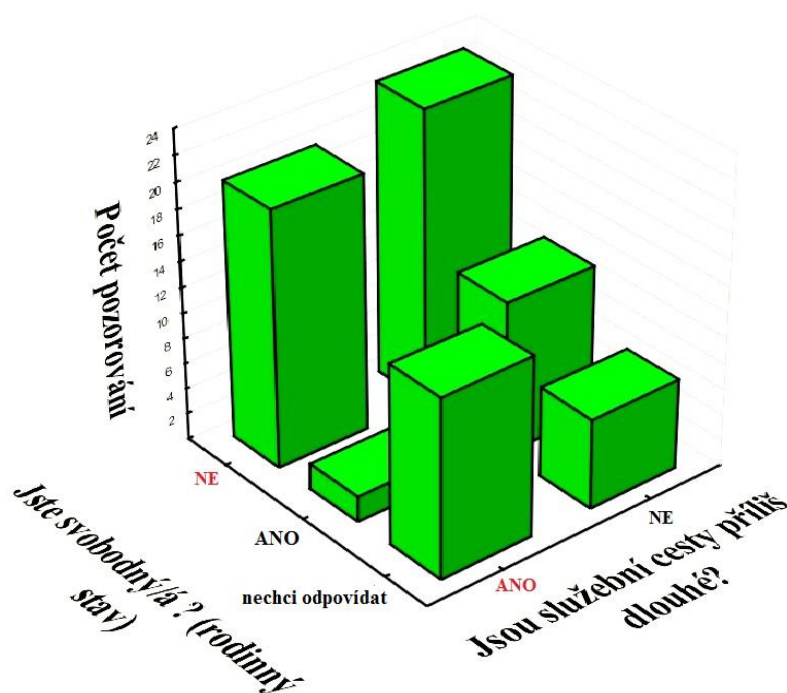
## 2. délka služebních cest

Otázka č. 13: Jsou služební cesty příliš dlouhé?

36 odpovědí z 80 (45%) se přiklání k tomu, že délka služebních cest by se měla snížit. V grafu vidíme, že se tento problém dotýká nejvíce osob, které nejsou svobodné. Nacházíme logickou souvislost mezi rodinným stavem pracovníků a jejich názorem na délku služebních cest. Potvrdila se tak domněnka, že zaměstnanci s rodinou a partnery budou hůře snášet delší pobyty na služebních cestách.

**2-14 Graf: Jste svobodný/á (rodinný stav)? x Jsou služební cesty příliš dlouhé?**

Jste svobodný/á (rodinný stav)? x Jsou služební cesty příliš dlouhé?



*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 10: Chí-kvadrát "rodinný stav x délka služebních cest"**

	<b>Chí-kvadrát</b>	<b>p</b>
<b>Pearsonův chí-kvadrát</b>	9,278859	<b>p = 0,00966</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

## **Změna trvalého bydliště vs :**

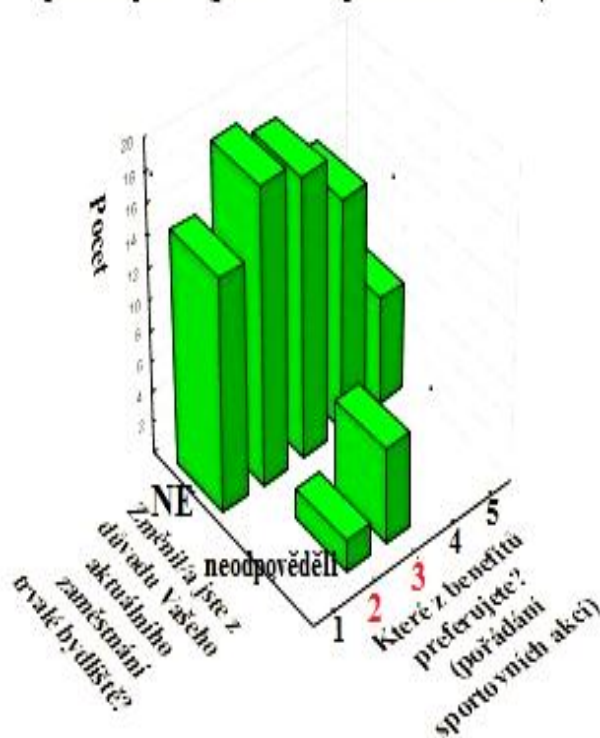
### **1. benefity (sportovní akce)**

Ot. č. 16: Které z benefitů preferujete? Hodnoťte jako ve škole. (pořádání sportovních akcí)

Také u rozřazovací otázky „změna bydliště“ byla prokázána souvislost s ostatními jevy, zde s preferencí benefitů (pořádání sportovních akcí). Nebyla zjištěna osoba, která by z důvodu zaměstnání v tomto podniku změnila své trvalé bydliště, 78 lidí bydliště neměnilo a zbylých 8 se odmítlo vyjádřit. Jak již bylo výše zmíněno, existují mezi pracovníky různé postoje ke sportu. Zde je opět tato myšlenka potvrzena. Pracovníci, kteří své bydliště neměnili, opět nejčastěji hodnotili benefit „sportovní akce“ známkou 2 a 3. Znamky 1 a 4 se dělí přibližně o stejný počet odpovědí (cca 14 a 16). V tomto případě nebyla očekávána souvislost mezi změnou bydliště a preferencí benefitu.

**2-15 Graf: Změnil/a jste z důvodu Vašeho aktuálního zaměstnání trvalé bydliště? x Které z benefitů preferujete? (pořádání sportovních akcí)**

Změnil/a jste z důvodu Vašeho aktuálního zaměstnání trvalé bydliště? x Které z benefitů preferujete? (pořádání sportovních akcí)



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11: Chí-kvadrát "změna bydliště x benefit pořádání sportovních akcí"

	Chí-kvadrát	p
<b>Pearsonův chí-kvadrát</b>	10,33575	<b>p = 0,03514</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## Profesní zařazení vs:

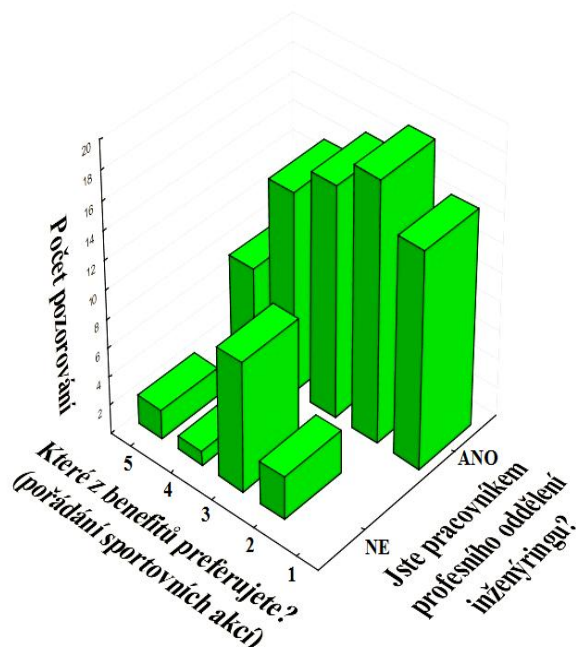
### 1. benefity (pořádání sportovních akcí)

Otázka č. 16. Které z benefitů preferujete? Hodnotěte jako ve škole. (pořádání sportovních akcí)

75 pracovníků profesního oddělení se staví ke sportovním akcím různě. Nejčastěji padly známky 2 a 3, těsně následovány známkou 4. Výskyt i odpovědí 1 a 5 odhaluje různé postoje ke sportu mezi pracovníky. Neprofesní zaměstnanci, kterých v podniku působí 17, nejví o sportovní akce valný zájem, nejčastěji hodnotili známkou 3, nejlepší známku sportovním akcím nepřidal nikdo z nich.

**2-16 Graf: Jste pracovníkem profesního oddělení inženýringu? x Které z benefitů preferujete? (pořádání sportovních akcí)**

Jste pracovníkem profesního oddělení inženýringu? x Které z benefitů preferujete? (pořádání sportovních akcí)



Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 12: Chí-kvadrát "profesní oddělení x benefit pořádání sportovních akcí"**

	<b>Chí-kvadr.</b>	<b>p</b>
<b>Pearsonův chí-kv.</b>	10,54591	<b>p = 0,03217</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

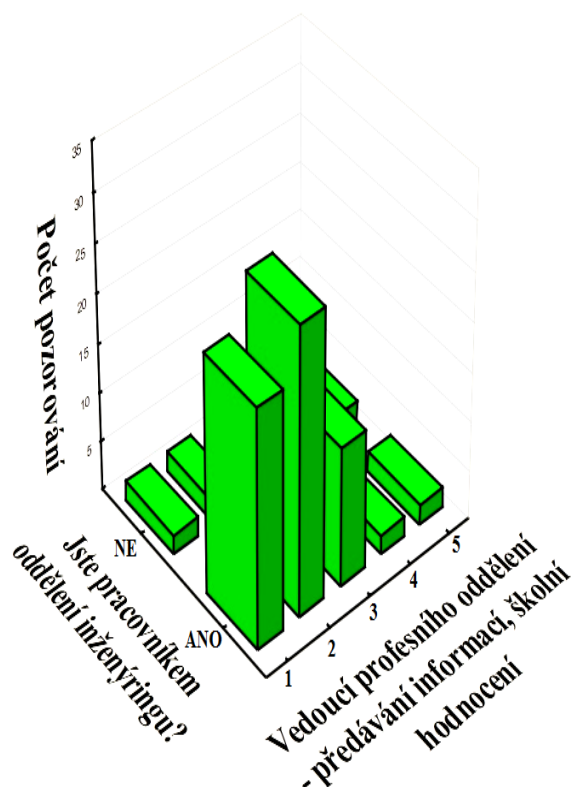
## **2. vedoucí profesního oddělení (úroveň předávání informací)**

Ot. č. 14: Následující otázka se bude týkat vedoucího Vašeho profesního oddělení. Jak jste spokojen/a s jeho následujícími individuálními charakteristikami? Hodnoťte jako ve škole. (předávání informací)

Umění vedoucího profesního oddělení týkající se úrovně předávání informací bylo hodnoceno nejčastěji známkou 2 (35% odpovědí) a 1 (30% odpovědí). Díky známkám 3, 4 a 5, které tvoří přibližně 1/3 odpovědí profesních pracovníků, lze konstatovat, že kvalita předávání informací se může ještě v mnohém zlepšit. U neprofesních pracovníků bylo rozdělení jednotlivých známek takřka souměrné.

**2-17 Graf: Jste pracovníkem profesního oddělení inženýringu? x Následující otázka se bude týkat vedoucího Vašeho profesního oddělení. Jak jste spokojen/a s jejich následujícími individuálními charakteristikami? (předávání informací)**

Jste pracovníkem profesního oddělení inženýringu? x Následující otázka se bude týkat vedoucího Vašeho profesního oddělení. Jak jste spokojen/a s jeho následujícími individuálními charakteristikami? (předávání informací)



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 13: : Chí-kvadrát "profesní oddělení x vedoucí profesního oddělení (předávání informací)"

	Chí-kvadrát	p
<b>Pearsonův chí-kvadrát</b>	19,23994	<b>p = 0,00071</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 2.7.1 Doplnění a komentáře v dotazníku

Sekce doplnění a komentáře na konci dotazníku dala respondentům možnost vyjádřit své další názory, ať už na dotazník samotný či na konkrétní situaci ve firmě. Této možnosti využilo celkem 19 respondentů, z toho 17 respondentů patřilo k pracovníkům profesního oddělení inženýringu a 2 byli zaměstnanci neprofesního oddělení.

11 osob, tedy nadpoloviční většina, se navíc zdržela odpovídáním na většinu otázek v dotazníku a připsala pouze svůj osobní komentář. Komentáře do značné míry odpovídají výsledkům dotazníku a doplňují problémové oblasti. Nutno dodat, že někteří zaměstnanci pojali tuto sekci obzvlášť zodpovědně a vypsalí (někdy i s dávkou jisté ironie) veškeré problémy, se kterými se podle nich společnost potýká. Výsledky doplnění názorů pracovníků bylo možno shrnout do následujících oblastí:

#### ❖ **Otázka finančního ohodnocení**

Finanční ohodnocení je oblastí, ke které se pracovníci v komentářích vyjadřovali poměrně často. Navíc z výsledků dotazníkového šetření můžeme vyčíst, že bylo oblastí hodnocenou nejnegativněji. V doplnění názorů se zaměstnanci obecně shodovali na tom, že jsou za své pracovní úsilí nedostatečně ohodnoceni, přesněji k tomu dodává např. vyjádření, že 1/3 platu tvoří nepřijatelná pohyblivá složka, která vytváří v zaměstnanci nejistotu.

Myšlenka nefunkčního systému odměňování koresponduje s výsledky otázky č. 35. Odměny z projektu jsou podle mnoha pracovníků nedostatečné a prý jsou dokonce výsledky přizpůsobovány a „ohýbány.“ K názorům na finančnímu ohodnocení přidejme ještě roční odměny, které podle vyjádření některých pracovníků nesplňují motivační charakter. Přestože zaměstnanec odvede sám za sebe kvalitní práci, jeho úsilí se rozplyne v celofiremním výsledku.

**Stávající situace:** Finanční odměňování v podniku má několik složek. K fixnímu platu pracovníka je každý měsíc připočítáno 28% z platu. (Tato skutečnost není uvedena v pracovní smlouvě, společnost toto nazývá „zvykovým právem“.) Tato procenta vyplácí podnik každému zaměstnanci, plnil-li si ten řádně své pracovní povinnosti. Výjimkou byla např. situace v r. 2009 v době krize, kdy bylo zvykové právo doplaceno zaměstnancům o pár měsíců později.)

Další složkou jsou prémie za projekty, které jsou závislé na ekonomickém výsledku daného projektu. V případě úspěchu vedoucí projektu podle svého uvážení rozděljuje odměny jednotlivým pracovníkům, kteří se na projektu podíleli. V souladu se systémem

řízení jakosti se zkoumá i spokojenost zákazníka (na základě formuláře, který zákazník vyplní), k čemuž vedoucí projektu taktéž při odměňování přihlíží.

Zvyšování mezd probíhá ve společnosti každý rok (s výjimkou krizových let) na základě stanoveného směrného čísla (např. 3%), opět záleží na vedoucích, kteří si dané finanční prostředky rozdělí podle uvážení mezi své lidi. Roční odměny mají ve společnosti motivující funkci k tomu „táhnout za 1 provaz“, nejsou cílené. Stanovují se na základě zjištěného hrubého hospodářského výsledku na konci roku, na základě míry splnění plánů se vykáže určitý objem finančních prostředků na roční odměny, kde má každá profese určen svůj díl. Profesní vedoucí opět může prostředky přerozdělit dle svého uvážení.

Bylo zjištěno, že na začátku roku 2012 byly navýšeny mzdové prostředky v objemu cca 5% (3 miliony Kč). Firma plánuje s odstupem času provést další průzkum spokojenosti s platem, zda toto opatření zvýšilo míru spokojenosti či nikoliv.

#### ❖ **Interní komunikace společnosti**

V návaznosti na otázku č. 11, kde téměř polovina pracovníků (48%) přiznala, že není informován/a o cílech, strategii, vizi a poslání společnosti, je nutné zařadit komentář zaměstnance: „O vizích, cílech a strategiích firmy jsem nikdy nebyl informován. Nevěřím, že firma má nějakou vizi, natož cíle.“, nebo „Postrádám ve firmě plán na překonání krize 2012 - ?, nevím o tom, že by firma měla nějaký kariérní plán (zaměstnanec je i po dekádě na stále stejné pozici), postrádám snahu o snižování nákladů v oblasti topení, osvětlení, elektr.napájení, spotřeby vody, postrádám zaměření firmy na "Green Energy" jako na strategickou oblast trhu v příštích 10-20 letech atd.“

Do tohoto bodu je možno zahrnout i stížnost na nedostatek pochval. Můžeme tak soudit ze zmínky o tom, že zaměstnanec až na výjimky za posledních 10 let od vedení společnosti pochvalu neslyšel.

Podobná situace nastala u pracujícího, který by se rád zúčastnil osobních pohovorů s ředitelem či vedoucím inženýringu, kteří na něj dosud neměli čas. Toto byl názor člověka, který se zařadil u otázky „Jak dlouho již v této společnosti pracujete?“ do kategorie 4 – 10 let.

Dále je nutno zmínit názor, že vedení firmy nejeví zájem o chytré nápady zaměstnanců, kteří nemají možnost vyjádřit své názory a připomínky k řešení aktuálních a budoucích problémů/výzev Autelu. Dokonce prý podněty zaměstnanců nejsou vítané, jen mlčky trpěné a hlavně rychle zapomenuty. To dozajista zhoršuje kvalitu mezilidských vztahů ve firmě.

**Stávající situace:** Každé 3 měsíce se koná firemní setkání všech zaměstnanců společnosti, kteří mají možnost se podrobně informovat o čtvrtletním hospodářském výsledku, průběhu a výsledku zakázek, současném stavu ve společnosti a o možných změnách. Tyto akce se netěší velké účasti zaměstnanců. Je snahou hodnotit zakázky v uvolněném prostředí mimo společnost, kde se probírá průběh zakázky, její výsledek i konflikty a osobní střety. Zásadním problémem je slabá komunikace pracovního týmu během plnění zakázky. Naopak pravidelné týdenní porady v podniku v rámci profesního oddělení jsou zbytečně časté. 1x týdně se setkává se zaměstnanci vedoucí profese, který jim však ani nezadává práci ani neví, co má který pracovník v popisu práce na dané zakázce. S řadou z nich se profesní vedoucí ani setkat nemůže, protože z důvodu pracovního vytížení se nemohou všichni členové týmu na setkání dostavit. Schůzka je tak neúčinná, nejsou přítomní.

#### ❖ **Mezilidské vztahy**

Ačkoliv se otázka týkající se mezilidských vztahů nezařadila mezi ty s větším počtem negativních odpovědí, a tudíž nebyla v této práci hodnocena, v komentářích se k ní vyjádřilo více zaměstnanců, je tedy vhodné zmínit tuto problematiku alespoň zde. Velkou mírou se na kvalitě mezilidských vztahů podepisují problémy popsané v bodě „Interní komunikace společnosti“ výše. Řada pracovníků se shoduje na neustálém zhoršování mezilidských vztahů a mezilidské komunikace a růstu nedůvěry ve vlastní firmu a její vedení. Navíc kolektiv kvůli odlivu zaměstnanců uvádá.

**Stávající situace:** Podnik dbá na pravidelné pořádání firemních akcí různého druhu. 1x za rok se pořádá venkovní akce (posezení v hájence) v Třinci – Oldřichovicích pro zaměstnance i jejich rodiny, vše na náklady podniku. Na konci roku probíhá závěrečná porada, její druhá neformální část v místní restauraci. Dále se mohou pracovníci zúčastnit tenisového turnaje 1x ročně nebo absolvovat závody na kole, které organizuje

dceřiná firma a kde se může kdokoliv zúčastnit. Probíhaly také firemní společenské plesy, které však byly pro nevelkou účast zrušeny.

Podnik dbá nejen na udržování zaměstnaneckých vztahů, ale i vztahů se zákazníkem. Před velkým projektem či během něho je zvykem pořádat tzv. kick-off meeting, neformální setkání zákazníků a pracovníků společnosti k lepšímu poznání a prohloubení vztahu. Preferovanou aktivitou je zde bowling nebo squash.

#### ❖ **Délka služebních cest**

V komentářích se objevil názor, že přílišná délka služebních cest může být jedním z důvodů odchodů zaměstnanců z firmy. Stává se, že zaměstnanec předem neví, kdy přesně na služební cestu pojede, jak dlouho tam bude či co tam bude dělat. Navíc prý někteří zaměstnanci jezdí na služební cesty příliš často, jiní vůbec.

**Stávající situace :** Každý nově přijatý zaměstnanec je seznámen se situací v podniku, dovídá se, že charakter podnikání společnosti souvisí s velkými zakázkami a bere tedy na vědomí časté služební cesty v tuzemsku i mimo republiku.

#### ❖ **System a řád v podniku**

Dle některých pracovníků chybí ve společnosti skutečný systém či řád, který by byl dodržován a respektován, místy byla situace přirovnána ke zneužívání benevolentního systému a dokonce k anarchii. Chybí zde autorita a celý systém je považován za netypický, netradiční a svým způsobem svérázný. V řadách zaměstnanců vládne pocit, že společnost postrádá identitu a koncepci - neví, kam směřuje, co je jejím cílem apod.

Obsazení vysoké pozice bez předem vypsání výběrového řízení vyvolává v zaměstnancích nelibost, nedůvěru ve vedení společnosti a pocit, že jsou přehlíženi. Osoba dosazená tímto způsobem si pak těžko získává důvěru a sympatie svých podřízených.

**Stávající situace:** Obsazování pozic, které nejsou statutární, je čistě záležitostí představenstva. Vedení podniku není vázáno povinností vypisovat výběrová řízení a zpovídat se ze svých činů, navíc v praxi výběrová řízení mnohdy zdržují.

Z dalších zajímavých podnětů, které sekce doplnění a komentáře nabídla, byl návrh na obnovení masáží pro řadové zaměstnance či snížení počtu nadbytečných vedoucích pracovníků.

### ❖ **Benefity**

**Stávající situace:** Z výsledků šetření vyplynulo, že zaměstnanci projevují největší zájem o benefity „týden dovolené navíc, příspěvky na stravování a příspěvky na penzijní připojištění“, čehož si je firma vědoma, a tak tyto benefity poskytuje.

## **2.8 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření**

Pro účely diplomové práce bylo z firemního dotazníku vybráno 23 otázek, 18 z nich se týkalo nejproblémovějších oblastí v podniku, které bezpodmínečně vyžadují zlepšení. 5 zbylých mělo ryze rozřazovací charakter. Přidány byly i otázky, kde měli zaměstnanci možnost se vyjádřit, co přesně je v práci nejvíce motivuje a také svůj názor na benefity.

Většina otázek byla vyhodnocena pomocí testu dobré shody (chí-kvadrátu), který se používá pro testování rozdílů četností sledovaných znaků. Byly zjišťovány souvislosti mezi osobnostními charakteristikami zaměstnanců a oblastmi, které vykazovaly největší nespokojenost zaměstnanců. Bylo stanoveno 12 hypotéz, které byly následně vyvráceny. Hladina významnosti byla stanovena na hodnotu max. 0,05. Výjimku tvoří pouze otázka č. 15 týkající se umění vedoucích projektu zhodnotit práci pracovníka, která svou hladinou významnosti ( $p=,05677$ ) lehce přesahuje stanovený limit. Přesto byla zařazena, neboť schopnost podat zpětnou vazbu, pochválit či zkritizovat, je bezpochybně klíčovým parametrem komunikace mezi vedoucím a podřízeným.

Nejvíce souvislostí prokázal chí - test u rozřazující otázky „Jak dlouho již v této společnosti pracujete?“, se kterou měly významný vztah otázky týkající se finančního ohodnocení, systému odměňování, délky služebních cest, a vedoucích projektu (umění ohodnotit práci). Souvislosti byly odhaleny také u věku zaměstnanců s finančním ohodnocením, motivací v práci a benefitem „týden dovolené navíc“. S rodinným stavem pracovníků pak korespondovala otázka pochvaly a délka služebních cest. Rozřazovací otázka „změna trvalého bydliště“ byla dána do souvislosti s benefitem „pořádání

sportovních akcí.“ Profesní zařazení pracovníků se pak ukázalo být koherentní s benefitem „pořádání sportovních akcí“ a vedoucími profesních oddělení (umění předávání informací).

S finančním ohodnocením je nejméně spokojena skupina zaměstnanců ve věku 31 – 44 let a pracujících ve firmě 4 – 10 let. Služební cesty připadají příliš dlouhé osobám pracujícím ve firmě 4 – 10 let a více než 10 let a také osobám, které nejsou svobodné. Shodně ohodnotili (nejčastěji známkami 2 a 3) benefit „pořádání sportovních akcí“ ti, kteří nezměnili z důvodu zaměstnání své trvalé bydliště a osoby náležející k profesním pracovníkům. Nejméně chváleny byly za r. 2011 osoby v manželském svazku. Na nedostatek motivace si stěžovala především skupina ve věku 31 – 44 let. Dále této skupině společně s třídou 45 let a více nejlépe vyhovuje benefit „týden dovolené navíc.“ Se systémem odměňování se nedokážou smířit hlavně pracovníci pracující v podniku 4 – 10 let a více než 10 let. Tyto 2 kategorie dále hodnotí umění svých vedoucích projektů zhodnotit práci nejčastěji známkami 2 a 3. Profesní pracovníci přiřadili vedoucím profesního oddělení a jejich umění předávat informace především známky 2 a 1.

Z grafického vyhodnocení v příloze č. 3 vyčteme, že zaměstnanci firmy Autel, a.s. jsou nejvíce nespokojeni s finančním ohodnocením své práce. Oblasti odměňování se věnovalo v dotazníku nejvíce otázek a většina z nich byla hodnocena značně negativně. 79% respondentů nevyhovuje výše prémie za projekty, 69% osob není spokojeno s finančním ohodnocením své práce a u 55% zaměstnanců se prokázala nespokojenost se systémem odměňování v podniku.

48% pracovníků není dostatečně či vůbec informováno o cílech, strategii, vizi a poslání společnosti. Více než polovina respondentů (54%) se domnívá, že míra delegování povinností a pravomocí není ve společnosti dostatečná. Poměrně velká nespokojenost se projevila u otázky týkající se délky služebních cest, což je ve společnosti často diskutované téma. 45% zaměstnanců připadají služební cesty příliš dlouhé.

Respondenti měli možnost ohodnotit schopnosti vedoucích pracovníků profesního oddělení a vedoucích projektů. Podobných výsledků dosáhly oba typy vedoucích v kladném hodnocení – nejvíce oceněna byla jejich odborná způsobilost (31x shodně známka 1 a 2 u vedoucích projektů a 61x známka 1 u vedoucích profesního oddělení).

Kladně byl oceněn i lidský přístup vedoucích projektu, naopak nejhorších výsledků dosáhli v oblasti pomoci s profesním rozvojem a uměním vést lidi. U vedoucích profesního oddělení je možno vyzdvihnout také jejich lidský přístup, ovšem nejhůře jsou schopni zhodnotit práci svých podřízených, kterým řádně nepomáhají ani s profesním rozvojem.

V rámci benefitů je jednoznačný zájem o týden dovolené navíc, dále pak o příspěvky na stravování a na penzijní připojištění.

Důležité informace přineslo vyhodnocení otázky č. 18, kde respondenti vypisovali faktory, které je v práci nejvíce motivují. Téměř shodně se usnuli na motivujících faktorech „uspokojení z dobře vykonané práce“ a „smysluplnost práce“. Řada respondentů využila možnosti dopsat své vlastní motivační faktory, nejčastěji volili finanční ohodnocení. Z doplnění a komentářů na konci dotazníku bylo vyčleněno 5 problémových oblastí, ke kterým se zaměstnanci nejčastěji vyjadřovali. Byly to : otázka finančního ohodnocení, interní komunikace společnosti, mezilidské vztahy, délka služebních cest a systém a řád v podniku.

Problémové oblasti s nejvyšší nespokojeností zaměstnanců, jejich doplnění a komentáře a názory na benefity a motivační faktory vytvořily pro společnost klíčový okruh oblastí, na které bude zapotřebí se zaměřit, je-li jejím cílem pozvednout úroveň motivace a spokojenosti zaměstnanců ve firmě. Výše vypsané problémové oblasti budou následně předmětem návrhu na zlepšení situace v podniku.

## **2.9 Ověření hypotéz**

Hypotéza č. 1: Předpokládáme ochotu zaměstnanců společnosti zúčastnit se dotazníkového průzkumu.

**Výsledek: potvrzeno u 90, 32% respondentů** (9,68% využilo pouze sekce „Doplnění a komentáře v dotazníku).

Hypotéza č. 2: Percepce týkající se finančního ohodnocení souvisí s věkem zaměstnanců.

**Výsledek: potvrzeno**

Hypotéza č. 3: Percepce týkající se finančního ohodnocení souvisí s délkou pracovního poměru ve společnosti.

**Výsledek: potvrzeno**

Hypotéza č. 4: Percepce systému odměňování ve společnosti souvisí s věkem zaměstnanců.

**Výsledek: nepotvrzeno**

Hypotéza č. 5: Percepce délky služebních cest souvisí s rodinným stavem zaměstnanců.

**Výsledek: potvrzeno**

Hypotéza č. 6: Percepce úrovně motivace souvisí s délkou pracovního poměru ve společnosti.

**Výsledek: nepotvrzeno**

Hypotéza č. 7: Percepce benefitu „týden dovolené navíc“ souvisí s rodinným stavem zaměstnanců.

**Výsledek: nepotvrzeno**

Hypotéza č. 8: Percepce týkající se finančního ohodnocení souvisí se změnou trvalého bydliště zaměstnanců.

**Výsledek: nepotvrzeno**

Hypotéza č. 9: Percepce týkající se benefitu „pořádání sportovních akcí“ souvisí s věkem zaměstnanců.

**Výsledek: nepotvrzeno**

Hypotéza č. 10: Alespoň polovina respondentů využije v dotazníku sekce „Doplnění a komentáře“.

**Výsledek: nepotvrzeno**

### **3 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SITUACE VE SPOLEČNOSTI A EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ**

Na základě dotazníkového šetření byly odhaleny příčiny nespokojenosti a stávající úrovně motivace zaměstnanců. V následujících oblastech byla navržena řešení pro zlepšení situace.

#### **3.1 Návrh změny systému odměňování zaměstnanců**

Odměňování zaměstnanců je oblastí, která byla v dotazníkovém šetření hodnocena nejvíce negativně. Po pečlivém zvážení jsme však dospěli k závěru, že zaměstnanci společnosti nejsou za svou práci podhodnoceni. V **bodě 3.2**, který rozvádí oblast služebních cest, se aspekt změny odměňování objevuje. Opatření podle představ zaměstnanců by znamenalo zvýšení nákladů společnosti až o 20%. Zároveň je zapotřebí podotknout, že je v lidské přirozenosti hodnotit úroveň odměňování spíše níže.

#### **3.2 Návrh změny systému služebních cest**

Zde musíme rozlišit tuzemské a zahraniční služební cesty. Opatření v rámci vyšší finanční kompenzace může s velkou pravděpodobností zvýšit ochotu zaměstnanců jezdit na služební cesty.

##### **❖ Zahraniční služební cesty**

Tzv. kapesné, které pro firmu představuje daňově účinný náklad, nelze poskytnout při tuzemských služebních cestách, při zahraničních však ano.

**Tabulka 14: Kapesné - zahraniční služební cesty**

<b>Kapesné - zahraniční služební cesty</b>	
	<b>Finanční náklad</b>
Denní kapesné na osobu	200 Kč
Kapesné na osobu na 3 měsíce	18 000 Kč
Kapesné na osobu na 6 měsíců	36 000 Kč
Kapesné na osobu na 12 měsíců	72 000 Kč

*Zdroj: vlastní zpracování*

Zahraníční služební cesty mohou trvat 3 měsíce, půl roku i déle, byly tedy provedeny propočty pro jednotlivé alternativy.

#### ❖ **Tuzemské služební cesty**

Dříve společnost proplácela tzv. odlučné - náleželo zaměstnanci v manželství žijícímu odloučeně od rodiny vzhledem k povaze jeho práce. Český právní řád klasickou formu odlučného již nestanovuje, obdobou je pouze náhrada podle § 4 odst. e) zákona o cestovních náhradách. (Slovník pojmů, online)

V případě tuzemské zahraniční cesty s délkou trvání nad 7 dní navrhujeme dodat motivující složku mzdy, respektive navýšit stávající částku 80 Kč na 120 Kč za den.

**Tabulka 15: Motivující složka mzdy - tuzemské služební cesty**

<b>Motivující složka mzdy - tuzemské služební cesty</b>	
	<b>Finanční náklad</b>
Denní mzda na osobu	120 Kč
Motivující mzda na 1 měsíc	3 600 Kč

*Zdroj: vlastní zpracování*

Dále navrhujeme rozšířit škálu poskytovaných služeb o servisní služby, které souvisí s podnikáním společnosti Autel (moderní technologie), s cílem získat zakázky v Moravskoslezském kraji, kde firma sídlí. Vytvoří se tak nová pracovní místa a nové pole působnosti pro stávající i potenciální nové zaměstnance společnosti. Předpokládá se, že toto nové opatření uvítají zaměstnanci, kteří mají problém s cestováním a nejsou ochotni absolvovat dlouhé služební cesty (např. z rodinných důvodů). Musí však počítat

s nižším finančním ohodnocením než jejich kolegové, kteří se na služební cestu mimo region vydají. Rozšíření nabídky produktů/služeb pomůže růstu společnosti, zvýší prodej a zisk a rozšíří strukturu zákazníků.

Kvůli rozšíření nabídky služeb o servisní služby bude zapotřebí navštívit zákazníky společnosti v regionu (Třinec, Dětmorovice, Ostrava – Vítkovice atd.), se kterými už měla společnost možnost spolupracovat a dodatečně nabídnout servis zařízení. Zaujmeli zákazníka tato nabídka, bude možné na místě sepsat smlouvu, která by měla obsahovat mimo jiné následující náležitosti : za jak dlouho bude schopen pracovník společnosti Autel dorazit při nahodilé události, náklady na cestu (cestovné, stravné, případné ubytování atd.).

**Tabulka 16: Rozšíření nabídky služeb (servis)**

<b>Rozšíření nabídky služeb (servis)</b>	
	<b>Časová náročnost</b>
návštěvy potenciálních zákazníků	3 dny
dojednání podmínek, sepsání smlouvy	2 hodiny

*Zdroj: vlastní zpracování*

Servisní služby je možno rozdělit na

- nečekané zásahy (poruchy na snímačích, na vedení, poškození bez vnějšího vlivu, rozbití, nutná výměna komponent i celých zařízení, náhrada softwaru..)
- preventivní zásahy – směřovány k tomu, aby se minimalizoval výskyt nečekaných zásahů : 1x za 10 let je nutno vyměnit celý řídicí systém (zastaralý morálně i technicky), 1x ročně servis čištění zařízení a kontrola elektrických spojů, ověření všech dílčích funkcí z hlediska hardwaru i softwaru.

**Tabulka 17: Finanční náklady na servisní službu**

<b>Finanční náklady na servisní službu</b>	
	<b>Finanční náklad</b>
cestovné	15 Kč/km
stravné	64 - 76 Kč (od 5 - 12 hod.)
	64 - 76 Kč (12 - 18 hod.)
	151 - 181 Kč (nad 18 hod.)
délka trvání servisu	800Kč/hod
případné ubytování	500 Kč/osoba

*Zdroj: vlastní zpracování*

Mzda pracovníka se odvíjí od jeho profese (programátor, technik...), náklady na cestu jsou stanoveny na základě vzdálenosti, délka trvání servisu i pobyt se mohou případ od případu lišit, přesné vyčíslení tedy v tomto případě není možné. (Ceny stravného stanoveny zákoníkem práce, sazby stravného pak konkrétně § 163 a § 176.)

**Tabulka 18: Rozšíření škály poskytovaných služeb - servis**

<b>Rozšíření škály poskytovaných služeb - servis</b>		
	<b>Frekvence</b>	<b>Časová náročnost</b>
výměna celého řídicího systému	1x za 10 let	8 hodin - 1 týden
servis čištění, kontrola spojů, ověření funkcí	1x za rok	1 den
nečekaný zásah (porucha)		1 den

*Zdroj: vlastní zpracování*

Délka trvání výkonu se může v jednotlivých případech lišit, vždy záleží na náročnosti, počtu zařízení, počtu pracovníků k dispozici atd. Zde pouze přibližný odhad.

Společnost může pochopitelně nabídnout své servisní služby firmám, se kterými dosud nespolupracovala. Tento postup však není příliš vhodný z důvodu neznalosti zařízení, zásahy budou pro pracovníky obtížnější a bude déle trvat, než pochopí princip fungování daného zařízení. Hrozí neschopnost opravit zařízení do stanovené doby, což zatíží pracovníky a podniku vzniknou vysoké finanční náklady z důvodu zastaveného provozu. Ideální bude provádět servis na těch zařízeních, které jsou dílem Autelu, kterým pracovníci budou rozumět a vědět, jak tato zařízení fungují.

### 3.3 Návrh na zlepšení interní komunikace se zaměstnanci

Komunikace je základním procesem ve firmě, pomáhá předcházet chaosu, zajišťuje informovanost všech zainteresovaných skupin v projektu a je východiskem pro jeho včasné a úspěšné splnění.

#### ❖ Elektronický anonymní dotazník

Návrhem je zřízení otevřeného dotazníku přes google se zaručenou anonymitou, kde budou moci zaměstnanci kdykoliv napsat své postřehy, připomínky, pochvaly. Dotazník bude kontrolován 2x týdně a relevantní připomínky a postřehy se následně budou projednávat na poradách.

**Tabulka 19: Otevřený dotazník na googlu**

Otevřený dotazník na googlu		
	Finanční náklad	Časová náročnost
Zřízení dotazníku	0 Kč	1 den
Obhospodařování	2000 / měs.	2 hod/2x týdně

*Zdroj: vlastní zpracování*

V podniku je k dispozici kniha přání a stížností, která však není hojně využívána. Vzhledem k faktu, že pracovníci firmy jsou vysokoškolsky vzdělaní a mají přístup k moderním informačním prostředkům, je elektronický anonymní dotazník vhodným a rychlým řešením, jak vyjádřit svůj názor. Poslouží jako účinný prostředek k odhalení problémů a eliminaci konfliktů.

#### ❖ Pochvala

Autel má na paměti, že pro něj pracují nadprůměrně inteligentní lidé, systém veřejných pochval je zde brán značně dvojsečně. Někdo bude pochválen, jiný se proto bude cítit ukřivděný. Podnik považuje verbální pochvalu za účinnou, je-li podána osobně, v bezprostřední vazbě mezi lidmi. Nelze stanovit přesný plán pochval, záleží na konkrétní situaci a průběhu zakázky. Vedoucí by měl dle svého uvážení chválit

jedince během projektu a po jeho skončení provést jakousi rekapitulaci, osobně poděkovat a pochválit vybrané jedince. Není-li možná osobní forma, zaslat alespoň pochvalný email určeným osobám.

**Tabulka 20: Osobní pochvala, pochvalný email**

<b>Osobní pochvala, pochvalný email</b>		
	<b>Finanční náklad</b>	<b>Časová náročnost</b>
Osobní pochvala	0 Kč	1 hodina
Pochvalný email	0 Kč	30 minut

*Zdroj: vlastní zpracování*

Jak již bylo zmíněno, týdenní schůzky vedoucího profesního oddělení a příslušných pracovníků se mívají účinkem z důvodu nemožné přítomnosti mnoha pracovníků, kteří musí realizovat požadovanou zakázku. Vyjdeme-li tedy z poznatku, že jsou tito pracovníci časově vytíženější než jejich profesní vedoucí, jeví se jako vhodné řešení následující: Vedoucí pracovník příslušného profesního oddělení si vyhradí určitý čas na konzultaci s pracovníky, kterým se bude snažit časově přizpůsobit. Všichni pracovníci mají k dispozici telefon, není tedy problém si dohodnout schůzku, kde můžou s vedoucím profesního oddělení projednat své připomínky a dotazy.

**Tabulka 21: Konzultace pracovníků s vedoucím profesního oddělení**

<b>Konzultace pracovníků s vedoucím profesního oddělení</b>		
	<b>Finanční náklad</b>	<b>Časová náročnost</b>
Konzultace	0 Kč	2 hod/týden

*Zdroj: vlastní zpracování*

Určení časové náročnosti je v tomto případě pouze přibližné vzhledem k proměnlivým potřebám pracovníků.

### 3.4 Návrh na změnu systému benefitů ve společnosti

Zaměstnanci firmy často žádají jako benefit finanční částku, kterou použijí podle svého uvážení. Vhodným řešením je zavedení poukázek - flexipassů, které pokryjí téměř všechny oblasti zaměstnaneckých výhod – od kultury a relaxace, vzdělávání, zdravotní péče, nákupu léků až po lázeňské programy a očkování. Jsou k dostání v hodnotách 100 Kč, 200 Kč, 500 Kč a 1000 Kč. Platnost poukázky bývá 24 měsíců. (Poukázky Flexi Pass - volný čas na přání, online)



Obrázek 3-1: Flexipass

**Zdroj:** (Poukázky Flexi Pass - volný čas na přání, online)

**Tabulka 22: Poskytování flexipassů**

	<b>Finanční náklad</b>
<b>Flexipassy na jednoho zaměstnance</b>	3000 Kč/rok
<b>Pro 93 zaměstnanců</b>	279 000 Kč/rok

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 3.5 Návrh na změnu systému a řádu v podniku

Zde můžeme zařadit seznámení zaměstnanců s vizí a posláním společnosti, míru delegování, zájem o profesionální růst zaměstnanců.

#### ❖ Seznámení pracovníků s vizí a posláním společnosti

Formulovat vizi a poslání společnosti a seznámit s nimi zaměstnance. Po schválení dozorčí radou bude možno informovat pracovníky.

**Tabulka 23: Seznámení pracovníků s vizí a posláním společnosti**

<b>Seznámení pracovníků s vizí a posláním společnosti</b>		
	<b>Finanční náklad</b>	<b>Časová náročnost</b>
Formulace vize a poslání	0 Kč	1 den
Projednání dozorčí radou	0 Kč	2 hod
Seznámení pracovníků	0 Kč	1 den

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### ❖ **Delegování**

54% respondentů má za to, že míra delegování je v praxi nedostatečná. Zaměří-li se podnik na tuto skutečnost, vymezí určeným zaměstnancům pravomoci a k tomu odpovídající odpovědnosti, pomůže tak jejich **profesionálnímu růstu**, který s delegováním souvisí. Urychlí se také procesy v podniku, plnění zakázek apod. a odstraní se stávající zmatek ve společnosti. Zaměstnanci dostanou prostor pro vlastní invenci a budou se **cítit pro firmu více důležití, podnik bude efektivněji využívat jejich potenciál.**

Vedoucí projektu musí mít snahu poznat svůj tým, se kterým má na projektu spolupracovat. Pro poznání svých členů a následně lepší komunikace doporučujeme vedoucímu projektu vyhradit si před začátkem projektu čas na neformální schůzku s týmem, aby prodiskutovali budoucí projekt a vedoucí se seznámil s jednotlivými osobními charakteristikami svého týmu. Vynaložení energie k tomu najít společnou komunikaci povede k efektivnější realizaci projektu, vedoucí uspoří čas na jiné povinnosti, navíc členové týmu se mohou dostat k dalším zajímavým projektům (např. po doporučení stávajícího vedoucího).

**Tabulka 24: Neformální setkání vedoucího projektu se svým týmem**

<b>Neformální setkání vedoucího projektu se svým týmem</b>		
	<b>Finanční náklad</b>	<b>Časová náročnost</b>
Diskuze	0 Kč	2 dny

*Zdroj: vlastní zpracování*

Podnik zanedbává míru delegování a neuvědomuje si v plné míře jeho účinnost. Správné delegování pomůže efektivnější realizaci zakázky i profesionálnímu růstu pracovníků.

**Tabulka 25: Formální schůze týmu před projektem - delegování**

<b>Formální schůze týmu před projektem - delegování</b>		
	<b>Finanční náklad</b>	<b>Časová náročnost</b>
Oficiální seznámení s projektem	0 Kč	1 hodina
Delegování činností	0 Kč	2 hodiny

*Zdroj: vlastní zpracování*

Je samozřejmé, že nebude v moci vedoucího projektu na první schůzi zmínit všechny osoby a činnosti týkající se delegování. Řada příležitostí k delegování vyjde najevo i během projektu.

**Tabulka 26: Delegování během projektu**

<b>Delegování během projektu</b>		
	<b>Finanční náklad</b>	<b>Časová náročnost</b>
Delegování (schůze s pracovníky)	0 Kč	2 hodiny /den

*Zdroj: vlastní zpracování*

Stanovení časové náročnosti je v tomto případě velice přibližné. Bude záležet na konkrétní situaci, zakázce, počtu pracovníků atd. Schůzka s pracovníkem není mnohdy ani nutná, stačí oznámení při setkání vedoucího s daným pracovníkem. Vedoucí projektu musí mít snahu zamezit situaci, kdy pracovník nedělá něco jen proto, že to nemá výslovně povoleno neboli nedopustit, aby zazněla věta „Já nevím, jestli můžu.“

Schůze vedoucího projektu a jeho týmu nemusí být striktně pravidelné, musí však být natolik časté, aby každý člen týmu věděl, kam sahají jeho pravomoce a povinnosti a měl možnost se vedoucího zeptat či něco sdělit, bude-li potřebovat.

#### ❖ **Školení vedoucích projektu**

Je třeba klást důraz na pečlivý výběr lidí do vedoucích pozic (přirozená autorita u zaměstnanců, nekonfliktnost, rozumění oboru v celé šíři, schopnost odhadnout síly jedince, umění jednat se zákazníkem, cit, vítězství i za cenu ústupků). Umění vést lidi a jednat s nimi vyžaduje neustálé zlepšování. Toho docílí vedoucí projektu praxí a také vhodným školením. Nejprínosnější bude najít školitele, který má praktické zkušenosti s vedením týmu, ovládá psychologii a má také cenné teoretické znalosti o týmové práci. Před zahájením školení bude školitel pozván do firmy, aby poznal její zázemí a seznámil se předem s budoucími vedoucími projektu, kteří školením projdou. Cílem bude poskytnout vedoucím širší záběr školení přizpůsobený potřebám Autelu. Školení by měla probíhat alespoň 1x ročně.

**Tabulka 27: Školení vedoucích projektu**

<b>Školení vedoucích projektu</b>		
	<b>Náklad</b>	<b>Časová náročnost</b>
Pozvání školitele do podniku	2 000 Kč	2 dny
Školení	4000 Kč/os.	2 dny

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### ❖ Redukce týdenních porad v rámci profesního oddělení

V současné době probíhají tyto porady pravidelně 1x týdně, přičemž jsou řadou účastníků vnímány jako zbytečně časté, v rámci jednoho uplynulého týdne není mnohdy ani dostatek témat k diskuzi a pracovníci jsou zdržováni od důležitějších povinností. Návrhem je zde tedy snížení frekvence porad na frekvenci 2x měsíčně. Toto opatření přinese úsporu času všem členům a více podnětů k diskuzi za delší uplynulé období.

**Tabulka 28: Porady profesního oddělení 2x měsíčně**

<b>Porady profesního oddělení 2x měsíčně</b>		
	<b>Finanční náklad</b>	<b>Úspora času</b>
Porada pouze 2x měsíčně	0 Kč	6 hod/měsíc

*Zdroj: vlastní zpracování*

Stanovíme-li si, že týdenní porada probíhá vždy 3 hodiny, navrhovaným snížením frekvence porad uspoří pracovníci 6 hodin svého času měsíčně.

### **3.6 Zlepšení mezilidských vztahů**

Vztahy na pracovišti souvisí do značné míry s oblastmi návrhů v kapitole 3. Bylo zjištěno, že společnost se snaží pořádat řadu akcí pro své zaměstnance, přesto si někteří stěžují na uvadající vztahy. Je zapotřebí si uvědomit, že stávající atmosféra není pouze dílem vedení podniku, ale také přístupem zaměstnanců, kvalitní vztahy na pracovišti mohou vznikat pouze za předpokladu, že obě strany vyvinou určité úsilí. Předpokládáme, že zrealizované návrhy se promítnou do oblasti zlepšení mezilidských vztahů (především díky změnám v interní komunikaci či delegování apod.).

## 4 ZÁVĚR

Diplomová práce pojednávala o problematice pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců. Cílem bylo předložit opatření pro zlepšení těchto oblastí ve vybrané společnosti. Výzkumnými metodami byly rozhovory s pracovníkem společnosti, analýza firemních dokumentů a dotazníkové šetření. Návrhy byly definovány na základě informací získaných z dotazníkového průzkumu, kde respondenty byli pracovníci společnosti Autel, a.s.

Bylo stanoveno 5 oblastí, u kterých se objevila příležitost pro zlepšení stávající situace. Ve sféře odměňování pracovníků, která byla zaměstnanci hodnocena nejvíce negativně, se došlo k závěru, že zaměstnanci firmy nejsou podhodnoceni za své výkony a je v lidské přirozenosti hodnotit své odměňování spíše níže. Přesto společnost na začátku roku 2012 navýšila mzdové prostředky v objemu cca 5% a po čase provede opětovný průzkum spokojenosti. Změna odměňování souvisí s návrhem 3.2 týkajícím se změny systému služebních cest. Zde bylo návrhem navýšit motivující složku mzdy ze stávajících 80 Kč na 120 za den v případě tuzemských služebních cest, v případě zahraničních poskytnout kapesné 200 Kč za den. Zajímavou změnou v této oblasti bude také rozšíření stávajícího portfolia služeb podniku o servisní služby v regionu. Společnost tak vyjde vstříc zaměstnancům, kteří mají problém jezdit na daleké služební cesty (např. z rodinných důvodů).

Návrhy týkající se zefektivnění interní komunikace ve společnosti se zaměřily na vytvoření elektronického anonymního dotazníku, kam mohou pracovníci v případě potřeby umístit své připomínky, na pochvaly, kde je preferována osobní forma popř. email dané osobě a možnost konzultace s vedoucím profesního oddělení dle potřeby na základě předem stanovené domluvy.

Čtvrtou oblastí byla změna v oblasti benefitů. Zde jsme vycházeli z faktu, že zaměstnanci společnosti jakožto vysokoškolsky vzdělaní rádi s poskytnutou finanční částkou naloží dle svého uvážení. Systém flexipassů (poukázek) pro volnočasové aktivity se projevil jako ideální řešení.

Nejvíce návrhů doznala oblast systému a řádu ve společnosti týkající se především zefektivnění procesu delegování. Zde byl kladen důraz na nutnost efektivní komunikace vedoucího projektu se svým týmem před zahájením projektu i během něj. Dalším návrhem byla redukce týdenních porad v rámci profesního oddělení a seznámení pracovníků s vizí a posláním společnosti. Protože je zapotřebí zlepšovat umění jednání a vedení lidí, je vhodné pořádat alespoň 1x ročně školení pro vedoucí projektu, kde školitelem by měl být odborník s praktickými zkušenostmi s vedením týmu, který dobře ovládá psychologii a má potřebné teoretické zázemí.

Jak naznačuje bod 3.6, všechny uvedené návrhy se dotýkají oblasti mezilidských vztahů ve firmě. Můžeme tedy předpokládat, že při zavedení správných opatření se i v této sféře společnost dočká pozitivních výsledků a toužebného zlepšení.

Bude – li se společnost zabývat výše uvedenými problematickými sférami a podnikne kroky k jejich vylepšení a zefektivnění, je velkou pravděpodobností, že se sníží fluktuace zaměstnanců a podnik dosáhne vytouženého cíle – mít v podniku spokojené a motivované pracovníky.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. ADAIR, John E. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80- 86851-00-1.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů:nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
4. DEIBLOVÁ, Marie. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: LINDE, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
5. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
6. FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing, 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
7. HAGEMANNOVÁ, Gisela. *Motivace*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 212 s. ISBN 80-85865-13-0.
8. HOMOLA, Miloslav. *Motivace lidského chování*. 2. vydání. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1977. 360 s.
9. KEENANOVÁ, Kate. *Průvodce manažera: Motivování*. Brno: Ando Publishing, 1995. 58 s.
10. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů:základy moderní personalistiky*. 2.vyd. Praha: Management Press, 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
11. LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2008. 168 s. ISBN 978-80-247-2445-4.
12. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

13. MISKELL, Jane R., MISKELL, Vincent. *Pracovní motivace*. Praha: Grada Publishing, 1996. 80 s. ISBN 80-7169-317-0.
14. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
15. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management press, 1998. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
16. NELSON, Bob. *1001 způsob, jak motivovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2009. 201 s. ISBN 978-80-7205-776-4.
17. NIERMEYER, Rainer, SEYFERT, Manuel. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.
18. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidi rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
19. STÝBLO, Jiří. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada Publishing, 1998. 114 s. ISBN 80-7169-616-1.
20. TEMPLAR, Richard. *100 zlatých pravidel úspěšného manažera*. Praha: Grada Publishing, 2006. 236 s. ISBN 80-247-1387-X.
21. WERTHER, William B., KEITH, Davis. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. 631 s. ISBN 80-85605-04-X.

### **Elektronické zdroje**

22. Hájek, Martin. Vybrané teorie motivace k vedení lidí [online]. Cit.[2012-01-05] Dostupné z <[http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=85&Itemid=180](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=180)>
23. Hodnocení a odměňování zaměstnanců [online]. Cit. [2012-01-05]. Dostupné z <<http://www.novesluzby.cz/zamestnani.211/hodnoceni-a-odmenovani-zamestnancu.20421.html>>

24. Kurel, Václav. Cafeteria zvyšuje motivaci [online]. Cit. [2012-01-05]. Dostupné z [http://kariera.ihned.cz/c4-10084840-16367180-q00000\\_d-cafeteria-zvysuje-motivaci](http://kariera.ihned.cz/c4-10084840-16367180-q00000_d-cafeteria-zvysuje-motivaci)
25. Míka, Jan. Motivační program - Co by v něm nemělo chybět [online]. Cit.[2012-01-06]. Dostupné z <http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/motivacni-program--co-by-v-nem-nemelo-chybet.html>
26. Výpis z obchodního rejstříku [online]. Cit. [2012-02-13]. Dostupné z <[http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x\\*&hledani.podminka.subjekt=Autel%2c+a.s.](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x*&hledani.podminka.subjekt=Autel%2c+a.s.)>
27. Chí-kvadrát ( $\chi^2$ ) test [online]. Cit. [2012-04-28]. Dostupné z <<http://labe.felk.cvut.cz/~obitko/spr/chi2.html>>
28. Slovník pojmů [online]. Cit. [2012-05-03]. Dostupné z <<http://business.center.cz/business/pojmy/p2298-odlucne.aspx>>
29. Poukázky Flexi Pass - volný čas na přání [online]. Cit. [2012-05-04]. Dostupné z <<http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-danky/zamestnanecke-benefity/volny-cas/flexi-pass/flexi-pass.asp>>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1-1: Aktivita řízení lidských zdrojů. (Armstrong, 2007, s. 28) .....	- 14 -
Obrázek 1-2: Proces motivace. (Armstrong, 2007) .....	- 24 -
Obrázek 1-3: Maslowova hierarchie potřeb. (Miskell J., Miskell R., 1996) .....	- 27 -
Obrázek 3-1: Flexipass Zdroj: (Poukázky Flexi Pass - volný čas na přání, online) .	- 84 -

## SEZNAM GRAFŮ

- 2-1 Graf : Jak dlouho již v této společnosti pracujete? ..... - 49 -
- 2-2 Graf : Zařad'te se prosím do jedné z následujících věkových skupin: ..... - 49 -
- 2-3 Graf: Jste svobodný/á (rodinný stav)?..... - 50 -
- 2-4 Graf: Změnil/a jste z důvodu Vašeho aktuálního zaměstnání trvalé bydliště?.... - 51 -
- 2-5 Graf: Jste pracovníkem profesního oddělení inženýringu (odd. projekce MaR a ASŘ, projekce silnoprůd, analýza programování, IT, servis)? ..... - 51 -
- 2-6 Graf: Zařad'te se prosím do jedné z následujících věkových skupin x Jste spokojen/a s finančním ohodnocením Vaší práce?..... - 53 -
- 2-7 Graf: Zařad'te se prosím do jedné z následujících věkových skupin x Jste ve své práci dostatečně motivován/a? ..... - 54 -
- 2-8 Graf: Zařad'te se prosím do jedné z následujících věkových skupin x Které z benefitů preferujete? (týden dovolené navíc)..... - 55 -
- 2-9 Graf: Jak dlouho již v této společnosti pracujete? X Jste spokojen/a s finančním ohodnocením Vaší práce? ..... - 56 -
- 2-10 Graf: Jak dlouho již v této společnosti pracujete? X Jste spokojen/a se systémem odměňování? ..... - 58 -
- 2-11 Graf: Jak dlouho již v této společnosti pracujete? x Jsou služební cesty příliš dlouhé?..... - 59 -
- 2-12 Graf: Jak dlouho již v této společnosti pracujete? Tato otázka se bude týkat Vašich vedoucích projektu. Jak jste spokojen/a s jejich následujícími individuálními charakteristikami? (umění zhodnotit mou práci) ..... - 60 -
- 2-13 Graf: Jste svobodný/á (rodinný stav)? x Pochválil Vás v tomto roce někdo za dobře provedenou práci? ..... - 62 -

- 2-14 Graf: Jste svobodný/á (rodinný stav)? x Jsou služební cesty příliš dlouhé? ..... - 63 -
- 2-15 Graf: Změnil/a jste z důvodu Vašeho aktuálního zaměstnání trvalé bydliště? x Které z benefitů preferujete? (pořádání sportovních akcí) ..... - 64 -
- 2-16 Graf: Jste pracovníkem profesního oddělení inženýringu? x Které z benefitů preferujete? (pořádání sportovních akcí) ..... - 66 -
- 2-17 Graf: Jste pracovníkem profesního oddělení inženýringu? x Následující otázka se bude týkat vedoucího Vašeho profesního oddělení. Jak jste spokojen/a s jejich následujícími individuálními charakteristikami? (předávání informací) ..... - 67 -

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Některá synonyma pro motivaci.....	- 25 -
Tabulka 2: Chí-kvadrát "věk x finanční ohodnocení práce".....	- 53 -
Tabulka 3: Chí-kvadrát "věk x pracovní motivace".....	- 54 -
Tabulka 4: Chí-kvadrát "věk x benefit týden dovolené navíc".....	- 56 -
Tabulka 5: Chí-kvadrát "délka pracovního poměru x finanční ohodnocení práce" ...	- 57 -
Tabulka 6: Chí-kvadrát "délka pracovního poměru x systém odměňování".....	- 58 -
Tabulka 7: Chí-kvadrát "délka pracovního poměru x délka služebních cest".....	- 60 -
Tabulka 8: Chí-kvadrát "délka pracovního poměru x vedoucí projektu - umění hodnotit práci".....	- 61 -
Tabulka 9: Chí-kvadrát "rodinný stav x pochvala za práci".....	- 63 -
Tabulka 10: Chí-kvadrát "rodinný stav x délka služebních cest".....	- 64 -
Tabulka 11: Chí-kvadrát "změna bydliště x benefit pořádání sportovních akcí".....	- 65 -
Tabulka 12: Chí-kvadrát "profesní oddělení x benefit pořádání sportovních akcí" ...	- 67 -
Tabulka 13: : Chí-kvadrát "profesní oddělení x vedoucí profesního oddělení (předávání informací)".....	- 68 -
Tabulka 14: Kapesné - zahraniční služební cesty.....	- 79 -
Tabulka 15: Motivující složka mzdy - tuzemské služební cesty.....	- 79 -
Tabulka 16: Rozšíření nabídky služeb (servis).....	- 80 -
Tabulka 17: Finanční náklady na servisní službu.....	- 81 -
Tabulka 18: Rozšíření škály poskytovaných služeb - servis.....	- 81 -

Tabulka 19: Otevřený dotazník na googlu.....	- 82 -
Tabulka 20: Osobní pochvala, pochvalný email.....	- 83 -
Tabulka 21: Konzultace pracovníků s vedoucím profesního oddělení .....	- 83 -
Tabulka 22: Poskytování flexipassů.....	- 84 -
Tabulka 23: Seznámení pracovníků s vizí a posláním společnosti .....	- 85 -
Tabulka 24: Neformální setkání vedoucího projektu se svým týmem .....	- 85 -
Tabulka 25: Formální schůze týmu před projektem - delegování .....	- 86 -
Tabulka 26: Delegování během projektu.....	- 86 -
Tabulka 27: Školení vedoucích projektu .....	- 87 -
Tabulka 28: Porady profesního oddělení 2x měsíčně .....	- 87 -

# **PŘÍLOHY**

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Dotazník zaměstnancům společnosti Autel, a.s.

Příloha č. 2: Grafické znázornění výsledků dotazníkového šetření

Příloha č. 3: Tabulkové znázornění výsledků dotazníkového šetření

Příloha č. 4: Podniková směrnice (motivace zaměstnanců a jejich zodpovědnost)

**Příloha č. 1: Dotazník zaměstnancům společnosti Autel, a.s. (Zdroj – vlastní zpracování)**

(4 strany)

**1. Jste informován/a o cílech, strategii, vizi a poslání společnosti?**

- ano
- ne

**2. Cítíte, že Vás práce nepříjemně stresuje?**

- ano
- ne

**3. Pochválil Vás v tomto roce někdo za dobře provedenou práci?**

- ano
- ne

**4. Je Váš profesní rozvoj ve společnosti podporován?**

- ano
- ne

**5. Myslíte si, že přijímání nových pracovníků probíhá ve společnosti podle předem daných pravidel?**

- ano
- ne

**6. Myslíte si, že hodnocení pracovníků probíhá ve společnosti podle předem daných pravidel?**

- ano
- ne

**7. Myslíte si, že delegování povinností a pravomocí je ve společnosti dostatečné?**

- ano
- ne

**8. Jste spokojen/a s finančním ohodnocením Vaší práce?**

- ano
- ne

**9. Jste spokojen/a se systémem odměňování?**

- ano
- ne

**10. Jste spokojen/a se způsobem zvyšování mzdy (roční navyšování smluvní mzdy)?**

- ano
- ne

**11. Jste spokojen/a s výší ročních prémie?**

- ano
- ne

**12. Vyhovuje Vám výše prémie za projekty?**

- ano
- ne

**13. Jsou služební cesty příliš dlouhé?**

- ano
- ne

**14. Následující otázka se bude týkat vedoucího Vašeho profesního oddělení. Jak jste spokojen/a s jeho následujícími individuálními charakteristikami? Hodnoťte jako ve škole.**

- odborná způsobilost
- pomoc s mým profesním rozvojem
- lidský přístup
- předávání informací
- umění zhodnotit mou práci

**15. Tato otázka se bude týkat Vašich vedoucích projektu. Jak jste spokojen/a s jejich následujícími individuálními charakteristikami? Hodnoťte jako ve škole.**

- odborná způsobilost
- dovednost dobře zadávat práci
- pomoc s mým profesním rozvojem
- lidský přístup
- předávání informací
- umění zhodnotit mou práci
- umění vést lidi

**16. Které z benefitů preferujete? Hodnoťte jako ve škole.**

- půjčování aut
- příspěvky na penzijní připojištění
- příspěvky na relaxaci
- pořádání společenských akcí
- pořádání sportovních akcí
- příspěvky na stravování
- týden dovolené navíc
- podpora při vzdělávání

**17. Jste ve své práci dostatečně motivován/a?**

- ano
- ne

**18. Co Vás v práci nejvíce motivuje? (max. 2 předdefinované odpovědi + volné)**

- slovní ohodnocení práce (pochvala)
- uspokojení z dobře vykonané práce
- smysluplnost své práce
- jiné

**19. Zařad'te se prosím do jedné z následujících věkových skupin:**

- do 30-ti let
- 31 – 44 let
- 45 let a více
- nechci odpovídat

**20. Jak dlouho již v této společnosti pracujete?**

- méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 4-10 let
- více než 10 let

**21. Změnil/a jste z důvodu Vašeho aktuálního zaměstnání trvalé bydliště?**

- ano
- ne
- nechci odpovídat

**22. Jste svobodný/á (rodinný stav)?**

- ano
- ne
- nechci odpovídat

**23. Jste pracovníkem profesního oddělení inženýringu (odd. projekce MaR a ASŘ, projekce silnoproud, analýza a programování, IT, servis)?**

- ano
- ne

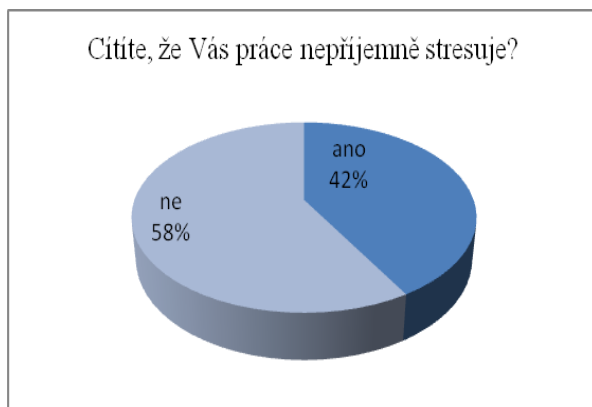
**24. Doplnění a komentáře**

**Příloha č. 2: Grafické znázornění výsledků dotazníkového šetření (Zdroj – vlastní zpracování)**  
(8 stran)

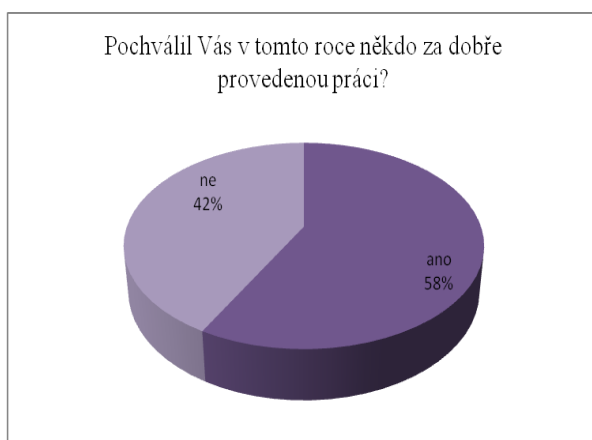
Graf č. 18



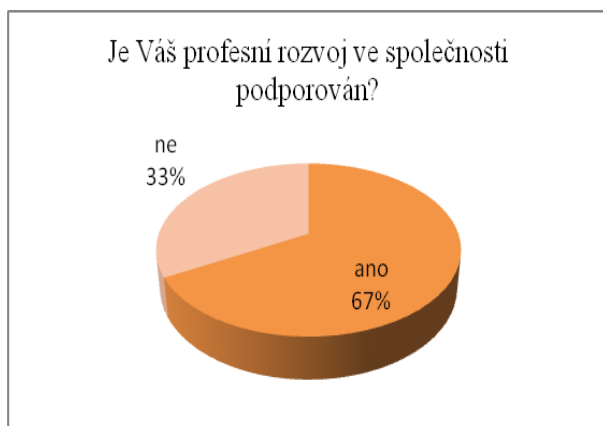
Graf č. 19



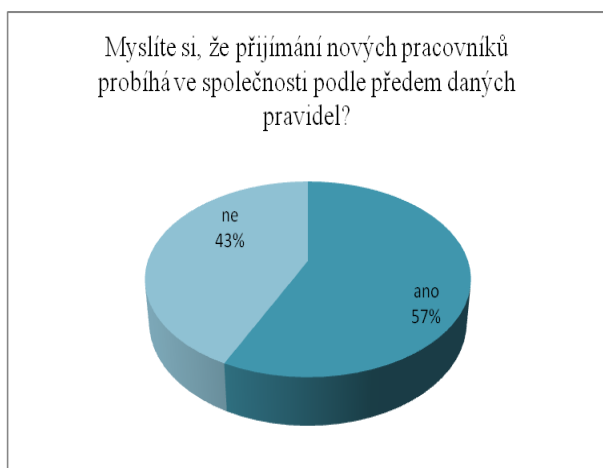
Graf č. 20



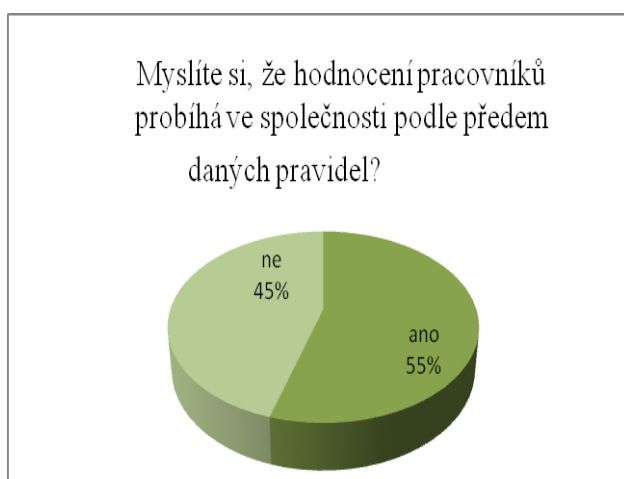
Graf č. 21



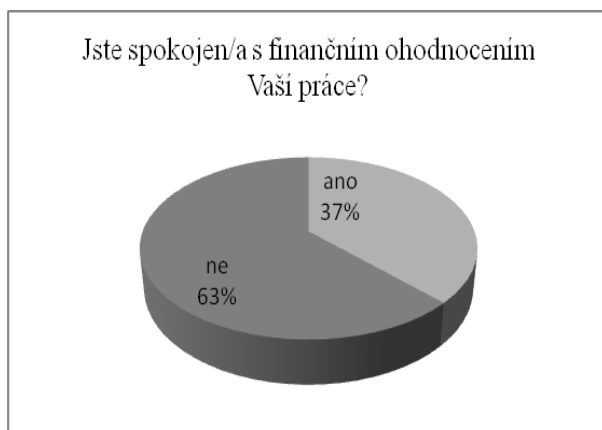
Graf č. 22



Graf č. 23



Graf č. 24



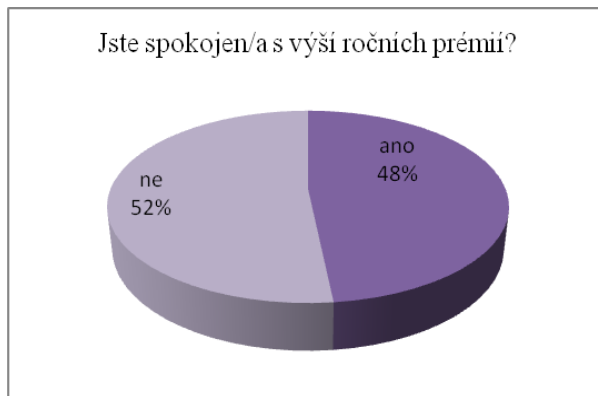
Graf č. 25



Graf č. 26



Graf č. 27



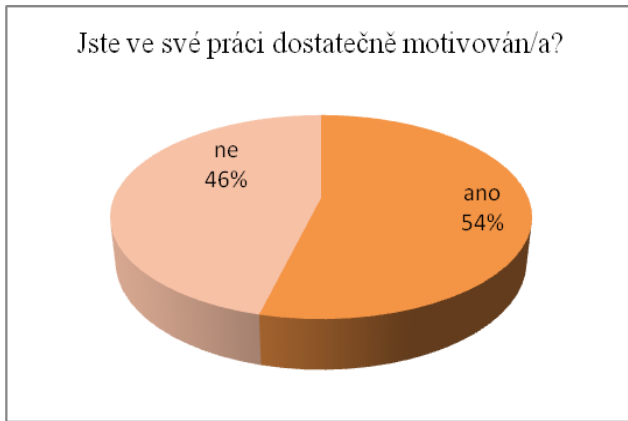
Graf č. 28



Graf č. 29



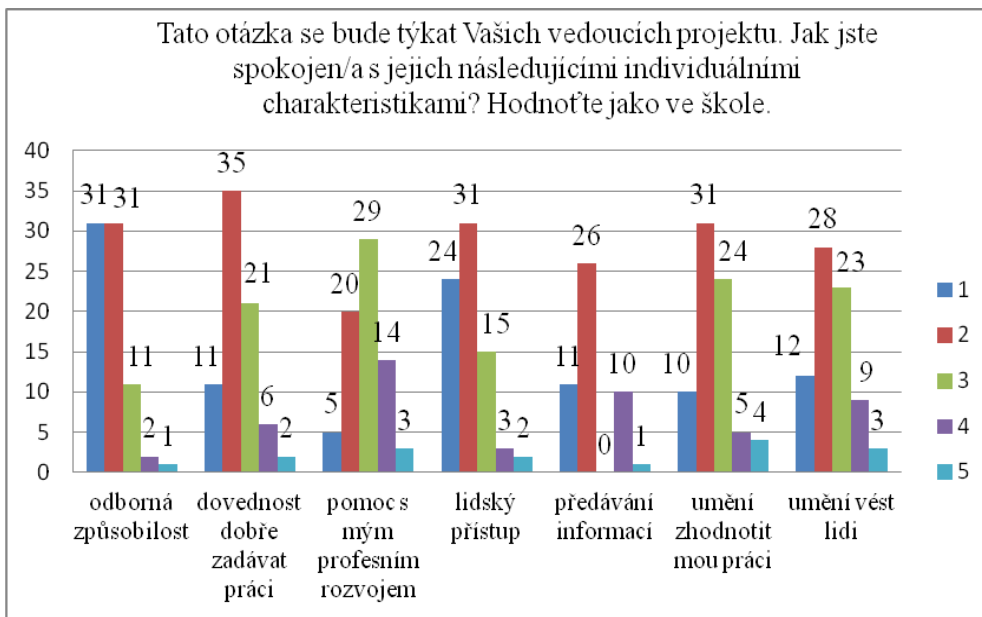
Graf č. 30



Graf č. 31



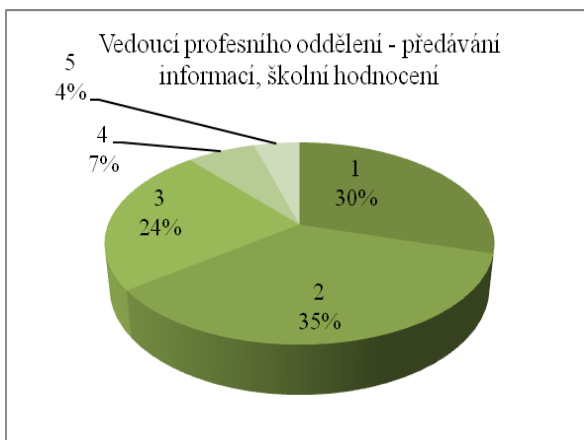
Graf č. 32



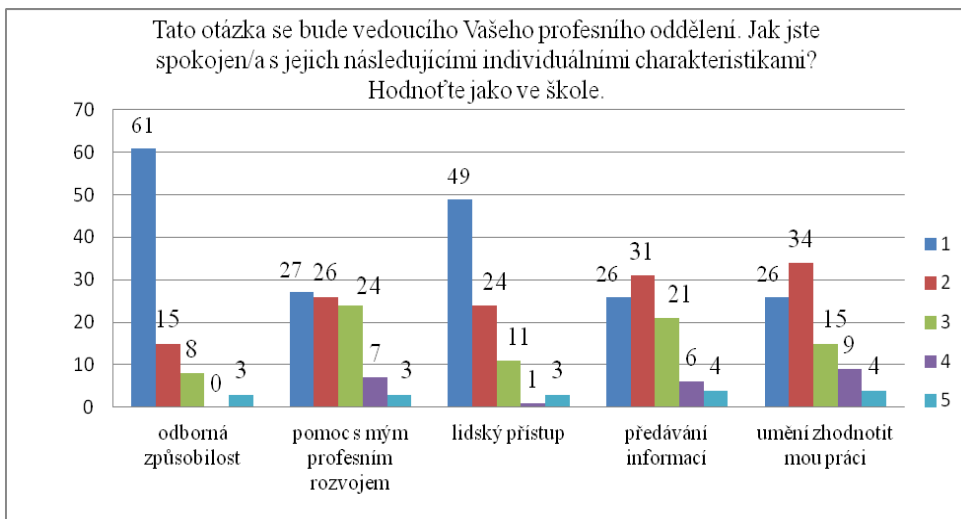
Graf č. 33



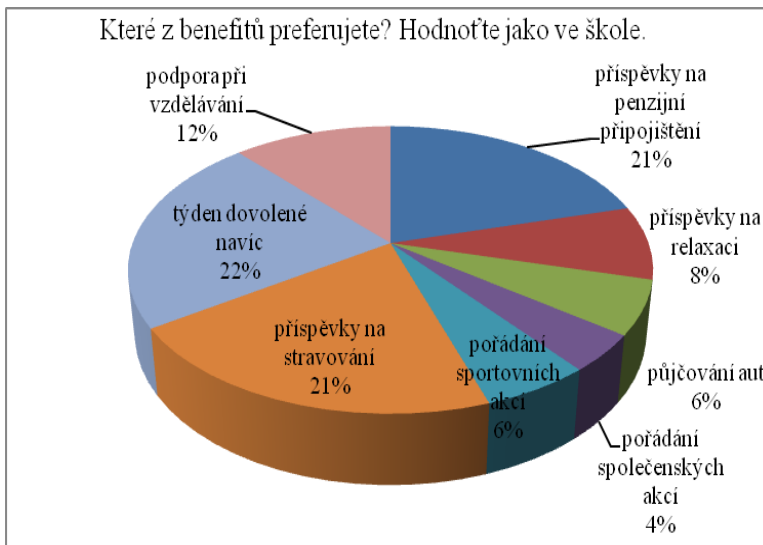
Graf č. 34



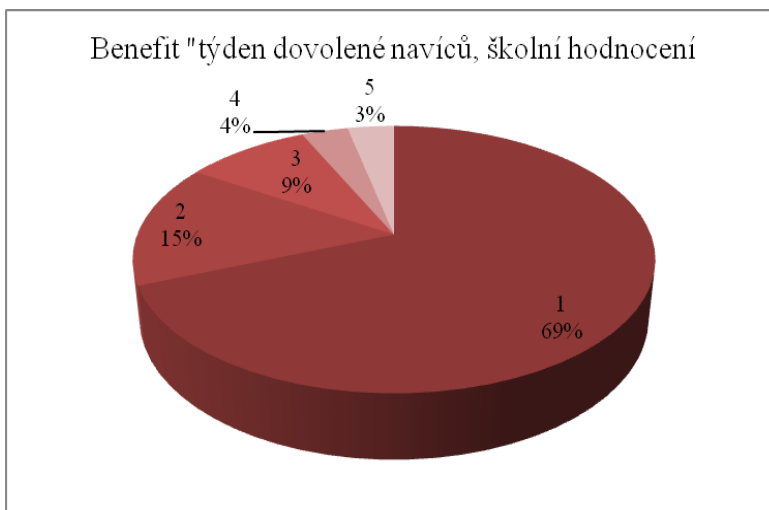
Graf č. 35



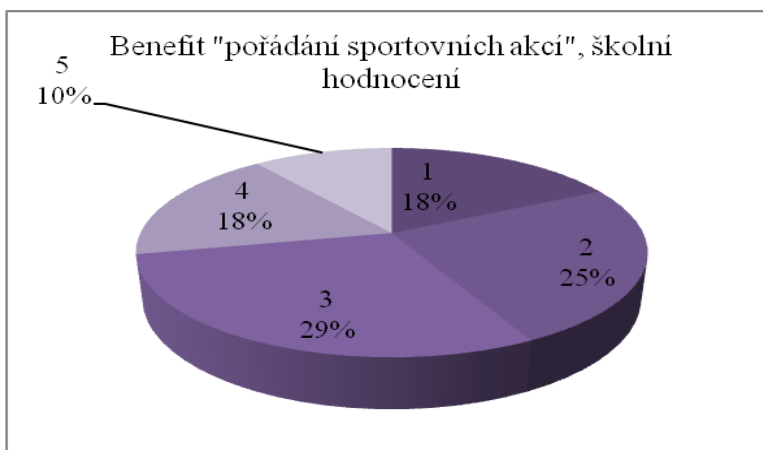
Graf č. 36



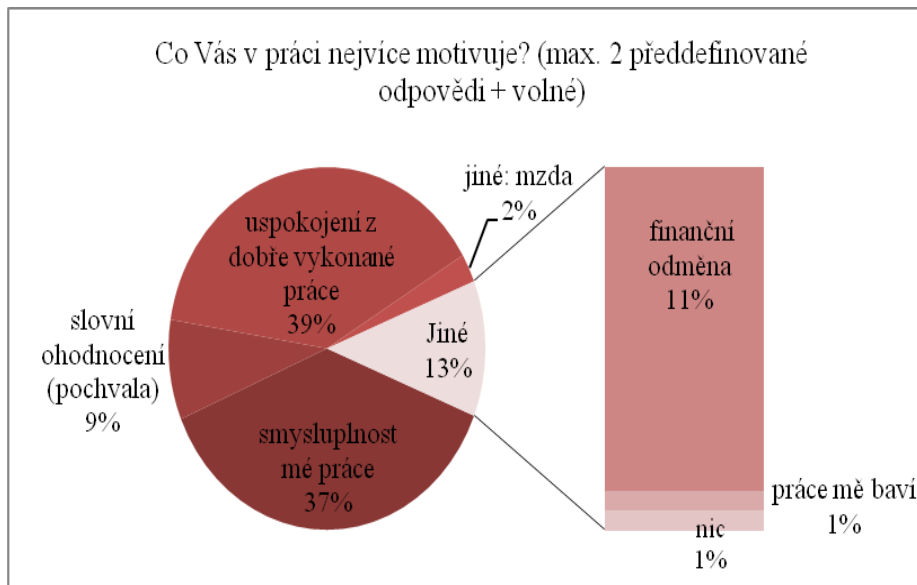
Graf č. 37



Graf č. 38



Graf č. 39



**Příloha č. 3:** Tabulkové znázornění výsledků dotazníkového šetření (*Zdroj – vlastní zpracování*)

(7 stran)

Tabulka 29

<b>1. Jste informován/a o cílech, strategii, vizi a poslání společnosti?</b>	
ano	46
ne	33

Tabulka 30

<b>2. Cítíte, že Vás práce nepříjemně stresuje?</b>	
ano	37
ne	52

Tabulka 31

<b>3. Pochválil Vás v tomto roce někdo za dobře provedenou práci?</b>	
Ano	51
Ne	37

Tabulka 32

<b>4. Je Váš profesní rozvoj ve společnosti podporován?</b>	
ano	59

ne	29
----	----

Tabulka 33

<b>5. Myslíte si, že přijímání nových pracovníků probíhá ve společnosti podle předem daných pravidel?</b>	
ano	48
ne	36

Tabulka 34

<b>6. Myslíte si, že hodnocení pracovníků probíhá ve společnosti podle předem daných pravidel?</b>	
ano	47
ne	39

Tabulka 35

<b>7. Myslíte si, že delegování povinností a pravomocí je ve společnosti dostatečné?</b>	
ano	39
ne	45

Tabulka 36

<b>8. Jste spokojen/a s finančním ohodnocením Vaší práce?</b>	
ano	33
ne	55

Tabulka 37

<b>9. Jste spokojen/a se systémem odměňování?</b>	
ano	40
ne	49

Tabulka 38

<b>10. Jste spokojen/a se způsobem zvyšování mzdy (roční navyšování smluvní mzdy)?</b>	
ano	50
ne	38

Tabulka 39

<b>11. Jste spokojen/a s výší ročních prémie?</b>	
ano	43
ne	46

Tabulka 40

<b>12. Vyhovuje Vám výše prémie za projekty?</b>	
ano	18
ne	66

Tabulka 41

<b>13. Jsou služební cesty příliš dlouhé?</b>	
ano	36
ne	44

Tabulka 42

<b>14. Následující otázka se bude týkat vedoucího Vašeho profesního oddělení. Jak jste spokojen/a s jeho následujícími individuálními charakteristikami? Hodnoťte jako ve škole.</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
odborná způsobilost	61	15	8	0	3
pomoc s mým profesním rozvojem	27	26	24	7	3
lidský přístup	49	24	11	1	3
předávání informací	26	31	21	6	4
umění zhodnotit mou práci	26	34	15	9	4

Tabulka 43

<b>15. Tato otázka se bude týkat Vašich vedoucích projektu. Jak jste spokojen/a s jejich následujícími individuálními charakteristikami? Hodnoťte jako ve škole.</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
odborná způsobilost	31	31	11	2	1
dovednost dobře zadávat práci	11	35	21	6	2
pomoc s mým profesním rozvojem	5	20	29	14	3
lidský přístup	24	31	15	3	2
předávání informací	11	26	26	10	1

umění zhodnotit mou práci	10	31	24	5	4
umění vést lidi	12	28	23	9	3

Tabulka 44

<b>16. Které z benefitů preferujete? Hodnoťte jako ve škole.</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
příspěvky na penzijní připojištění	55	17	7	4	6
příspěvky na relaxaci	22	17	26	13	8
půjčování aut	16	9	26	11	22
pořádání společenských akcí	11	20	30	13	13
pořádání sportovních akcí	15	21	25	15	9
příspěvky na stravování	55	26	6	1	1
týden dovolené navíc	60	13	8	3	3
podpora při vzdělávání	31	34	11	4	4

Tabulka 45

<b>17. Jste ve své práci dostatečně motivován/a?</b>	
ano	48
ne	41

Tabulka 46

<b>18. Co Vás v práci nejvíce motivuje? (max. 2 předdefinované odpovědi + volné)</b>	
slovní ohodnocení práce (pochvala)	13
uspokojení z dobře vykonané práce	60

smysluplnost mé práce	58
jiné: mzda	4
jiné: finanční odměna	17
jiné: práce mě baví	1
jiné: nic	1

Tabulka 47

<b>19. Zařad'te se prosím do jedné z následujících věkových skupin:</b>	
do 30-ti let	15
31 - 44 let	38
45 let a více	21
nechci odpovídat	14

Tabulka 48

<b>20. Jak dlouho již v této společnosti pracujete?</b>	
méně než 1 rok	1
1 - 3 roky	11
4 - 10 let	36
více než 10 let	39

Tabulka 49

<b>21. Změnil/a jste z důvodu Vašeho aktuálního zaměstnání trvalé bydliště?</b>	
ano	0

ne	78
nechci odpovídat	8

Tabulka 50

<b>22. Jste svobodný/á (rodinný stav)?</b>	
ano	16
ne	49
nechci odpovídat	22

Tabulka 51

<b>23. Jste pracovníkem profesního oddělení inženýringu (odd. projekce MaR a ASŘ, projekce silnoproud, analýza a programování, IT, servis)?</b>	
ano	75
ne	17

## **Příloha č. 4: Podniková směrnice (motivace zaměstnanců a jejich zodpovědnost)**

(5 stran)

### **Hodnocení zaměstnanců**

Podnik má za cíl dát najevo zaměstnanci, jak jej zaměstnavatel (nadřízený) hodnotí, aby pracovník získal osobní cíl pro zlepšování své práce. Hodnotí se parametry pracovníka znázorněné v tabulce níže:

Tabulka 52: Hodnocení parametrů pracovníka

<b>Č.</b>	<b>Hodnocený parametr</b>	<b>Rozsah hod. (%)</b>	<b>Poznámka</b>
<b>1</b>	Míra dosažené odbornosti	Max 30	Vyjádření míry dosažení požadované odbornosti
<b>2</b>	Pracovní výkonnost	Max 30	
<b>3</b>	Organizační schopnosti	Max 30	Vyjádření samostatnosti a potenciálu kooperativnosti
<b>4</b>	Účinnost vzdělávacích akcí včetně zaškolovacích aktivit	Max 10	Vyjádření toho, jak je schopen nabyté poznatky při práci využívat
	Celkové hodnocení jako součet dílčích aktivit	Max 100	

Zdroj: Autel, a.s.

Tabulka 53: Systém hodnocení

Hodnotitel	Hodnocený	Parametr
Vedoucí inženýringu	Vedoucí projektu	1, 2, 3, 4
Vedoucí projektu	Členové projektového týmu	2, 3
Vedoucí oddělení	Profesní specialisté	1, 4
Přímý nadřízený	Ostatní zaměstnanci	1, 2, 3, 4

*Zdroj: Autel, a.s.*

Hodnotitel formou pohovoru seznámí zaměstnance s celkovým hodnocením a zaznamená ho do záznamu o hodnocení, předá mzdové účetní k založení k evidenční kartě zaměstnance. Hodnotitel může přitom stanovit hodnocenému cíl pro jeho zlepšení. Cíl je zaznamenán a bude předmětem hodnocení při příštím periodickém hodnocení.

### **Hodnocení spokojenosti zaměstnanců**

Cílem je získat informace o očekávání a loajalitě zaměstnanců, aby bylo možno vyžadovat odpovědnost za kvalitu práce a odpovídající výkonnost při realizaci cílů společnosti.

Hodnotí se spokojenost ve stanovených oblastech - v tabulce níže:

Tabulka 54: Spokojenost ve stanovených oblastech

Oblast	Vysvětlení
Pracovní podmínky	

Bezpečnost práce	
Způsob hodnocení zaměstnance	
Úroveň nefinančního oceňování	
Způsob komunikace horizontální	Mezi jednotlivými projekty
Způsob komunikace vertikální	
Dostatek informací o směřování společnosti	
Způsob zadávání úkolů	
Způsob zvyšování kvalifikace	
Materiální vybavení k výkonu práce	
Možnost realizace změn	V projektech, v organizaci práce atd.
Úroveň finanční zainteresovanosti na projektech	
Dostatek informací o ztrátách společnosti z nekvalitní práce	
Zaměstnanecké výhody	

Míra fluktuace	Nepřímé hodnocení doplňující dotazníkové šetření vyjádřené pomocí četnosti odchozích a příchozích a průměrné doby zaměstnání ve společnosti.
----------------	--

*Zdroj: Autel, a.s.*

### **Systém hodnocení**

Na většinu oblastí je naformulována otázka, na kterou má respondent odpovědět hodnocením:

➤ *Míry spokojenosti – 1- 4*

- 1 – velmi spokojen/a
- 2 – spíše spokojen/a
- 3 – spíše nespokojen/a
- 4 – velmi nespokojen/a

➤ *Míry důležitosti této oblasti pro zaměstnance – 1- 4*

- 1 – určitě ano
- 2 – spíše ano
- 3 – spíše ne
- 4 – určitě ne

Podnik si dále nedefinoval kroky procesu hodnocení:

➤ *Informační kampaň*

Vedoucí financování osloví prostřednictvím interních komunikačních kanálů zaměstnance s účelem, cílem a formou hodnocení spokojenosti s důrazem na anonymitu a požadavek co největšího počtu vyplněných dotazníků.

➤ *Monitoring*

Zaměstnanec vyplní elektronický formulář prostřednictvím webové aplikace Google. Po jejich vyplnění systém zpracuje výsledky dotazníkového šetření, které vedoucí financování předloží v předem stanoveném termínu na poradě vedení.

➤ *Analýza výsledků*

Vedoucí financování zpracuje hodnotící zprávu, ve které analyzuje obdržené výsledky a navrhne stanovisko k citovanému výsledku. Také navrhne opatření na zlepšení nejhorsích parametrů.

➤ *Přijetí opatření*

Vedoucí financování předloží poradě vedení společnosti tuto zprávu k projednání a navrhne přijetí opatření ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců společnosti a stanoví potřebné prostředky.

➤ *Realizace opatření*

Výše uvedená opatření, obsažená v zápisu z porady vedení, jsou opatřeními, která musí být realizována v souladu se stanovenými prostředky.

➤ *Periodický monitoring*

Anonymní dotazník pro následné hodnocení bude obsahovat takové dotazy, které umožňují ověření účinnosti předchozích opatření a zároveň posouzení změn, vyplývajících z minule hodnocených postojů. Periodicita činí 1 rok.