VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMNTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ÚČINNÉ FORMY MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

PROCEDURES TO MOTIVE EMPLOYEES

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER´S THESIS

AUTOR PRÁCE Bc. ŠÁRKA KOČÍ
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.
SUPERVISOR

BRNO 2008

Anotace

Předmětem diplomové práce *„Účinné formy motivace pracovníků“* je analýza současné úrovně motivace zaměstnanců v Knihovně Jiřího Mahena. Tato analýza se zaměřuje pomocí dotazníkového šetření na spokojenost respondentů v organizaci a motivační nástroje používané ze strany vedení. Na základě identifikace potřeb zaměstnanců navrhuje opatření vedoucí ke zlepšení výkonnosti a efektivnosti práce v organizaci.

Klíčová slova

Motivace, stimulace, zdroje motivace, stimulační nástroje, motivační systém, řízení lidí, fluktuace

Annotation

This thesis named: *Effective methods of employees motivation* deals with the level of current employees motivation in Library of Jiřího Mahena . Analysis is focusing through the use of questionnaire on employee’s content in organization and moreover management motivation tools. Design measure leading to improvement in work capacity, based on employees demand.

Key words

Motivation, Stimulation, Sources of motivation, Stimulation tools, Motivation plan, Human resource management,Turnover

Bibliografické citace

KOČÍ, Š. *Účinné formy motivace pracovníků.* Brno: Vysoké učení technické v Brně. Fakulta podnikatelská, 2008. 82 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 20. 5. 2008 …….....

Podpis

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc za cenné rady a připomínky, které mi při zpracování diplomové práce poskytl. Paní Ing. Libuši Nivnické a paní Zoře Duchačové za podklady a informace potřebné k vypracování této diplomové práce. A v neposlední řadě i mým rodičům za motivaci ke studiu vysoké školy a jejich podporu během jejího studia.

Obsah

ÚVOD **9**

1. CÍLE A METODY **10**

1.1 Východiska a cíl práce 10

1.2 Metodika práce 10

I. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE **11**

2 MOTIVACE A STIMULACE K PRÁCI **11**

2.1 Vymezení pojmu motivace 11

2.1 Proces motivace 12

2.2 Výkon, motivace a jejich souvislost 13

2.3 Pracovní spokojenost a motivace k výkonu 16

2.4 Rozbor pracovní spokojenosti a standardizovaného dotazování 16

2.5 Vymezení pojmu stimulace 18

2.6 Stimulace jako ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti 19

2.7 Oblasti využívání stimulačních prostředků 20

2.7.1 Stimulace k pracovnímu výkonu 20

2.7.2 Stimulace k tvořivosti 21

2.7.3 Stimulace k seberozvoji 21

2.7.4 Stimulace ke kooperaci ve skupině 22

2.7.5 Stimulace k odpovědnosti 22

3 PŘEHLED STIMULAČNÍCH PROSTŘEDKŮ **23**

3.1 Hmotné odměny 23

3.1.1 Management odměňování 24

3.1.2 Křivky růstu 26

3.1.3 Zvýšení mezd podle zásluh 26

3.1.4 Odměna za znalosti 26

3.2 Nepeněžní stimulační odměny 27

3.2.1 Obsah práce 27

3.2.2 Povzbuzování – neformální hodnocení 28

3.2.3 Atmosféra pracovní skupiny 29

3.2.4 Pracovní podmínky a režim práce ... 30
3.2.4 Identifikace s prací, profesí a s podnikem ... 31
3.2.5 Externí stimulační faktory ... 31
4 MOTIVAČNÍ PROGRAM ... 32
4.1 Systém práce s lidmi v podniku ... 32
4.2 Motivační program podniku a jeho náležitosti ... 33
4.3 Postup přípravy a realizace motivačního programu ... 34
4.3.1 Vlastní fáze přípravy, tvorby a realizace motivačního programu ... 34
II. ANALYTICKÁ ČÁST ... 36
5 CHARAKTERISTIKA KNIHOVNY JIŘÍHO MAHENA V BRNĚ ... 36
5.1 Organizační schéma společnosti ... 38
5.2 Struktura a počty zaměstnanců ... 39
5.3 Mzdový systém ... 40
5.5 Motivační nástroje používané v podniku ... 41
5.3.1 Nehmotné ... 41
5.3.1 Hmotné - Přehled zaměstnaneckých výhod ... 42
5.4 Fluktuace ... 45
5.6 Závěrečné shrnutí – SWOT analýza ... 47
5.4.1 Silné stránky ... 47
5.4.2 Slabé stránky ... 47
5.4.3 Příležitosti ... 47
5.4.4 Hrozby ... 47
6 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ ... 48
6.1 Výsledky empirického šetření ... 49
6.2 Zhodnocení výsledků průzkumu ... 68
7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ ... 69
ZÁVĚR ... 75
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY ... 76
SEZNAMY OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ ... 77
SEZNAM PŘÍLOH ... 79

ÚVOD

„Největší lží vyslovovanou většinou společností a vyslovovanou hrdě je, že „lidé jsou naším největším aktivem“. Je to naprostá smyšlenka. Zacházejí s lidmi jako se surovinou. Myslíte-li to vážně s považováním lidí za aktivum, čeká Vás dramatický nárůst investic do lidských zdrojů.“

Michael Hammer, spoluautor publikace Reengineering the Corporation

Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu pracovníků. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a co je nejdůležitější práce, kterou vykonávají, a podmínky v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali stabilních pracovních výsledků, odpovídajících očekávání managmentu.

Cílem mé práce je prozkoumat oblast především personálního řízení, motivace a stimulace k práci. Pracovníci jsou chápáni jako aktivum, jako bohatství organizace, do něhož je třeba investovat. Ať už je to systém odměn, nebo tím, že jim budou poskytnuty příležitosti ke vzdělání a rozvoji.

Diplomová práce je rozdělena na tři části. V první jsou zpracovány teoretické poznatky, jejichž znalost je nezbytná k účelnému využití lidského potenciálu. Druhá část se zabývá analytickým rozborem Knihovny Jiřího Mahena, charakteristikou organizace a analýzou současného motivačního programu. Ve třetí části je proveden na základě analýzy návrh rozvoje systému hodnocení a opatření, vedoucí ke zvýšení výkonnosti a efektivnosti práce zaměstnanců.

1. CÍLE A METODY

1.1 Východiska a cíl práce

Cílem práce je na základě analýzy současného stavu kvality motivačních stimulů u pracovníků Knihovny Jiřího Mahena, identifikovat nedostatky motivačního programu a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení motivačního systému managmentu organizace.
V diplomové práci je zpracována charakteristika Knihovny Jiřího Mahena, stávající systém hodnocení a je provedena analýza organizace prostřednictvím dotazníkového šetření. Na základě zpracování údajů z písemného dotazování by mělo být zřejmé, jaký motivační program firma používá v současné době a jaké jsou nedostatky tohoto systému. Po zpracování těchto údajů budou stanoveny návrhy změn motivační strategie managmentu organizace, vedoucí k vyššímu výkonu zaměstnanců.

1.2 Metodika práce

Při zpracování teoretických poznatků první části diplomové práce byla využita odborná literatura v oblasti motivace lidského chování, pracovní motivace a řízení lidských zdrojů. Pro zpracování charakteristiky společnosti a analýzy útvaru technické údržby byly využity interní dokumenty firmy a zároveň poznatky styčného pracovníka. Výzkum samotný byl realizován pomocí dotazníků. Písemné dotazování metodou dotazníku má své výhody a nevýhody. Písemné je levnější, snadněji se udržuje pod kontrolou, ale má nižší návratnost a je méně spolehlivé, protože odpovědi mohou být zkresleny tím, že se respondent nechá ovlivnit názorem jiných lidí, se kterými dotazník konzultuje. Mezi hlavní výhody byl vyzvedla rychlost a jednoduchost. Mezi nevýhody patři nepochopení otázek plus ovlivňování spolupracovníků. Návrhy a doporučení jsou založeny na teoretických poznatcích a potřebách a nedostatcích, vyplývajících ze šetření.

I. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2 MOTIVACE A STIMULACE K PRÁCI

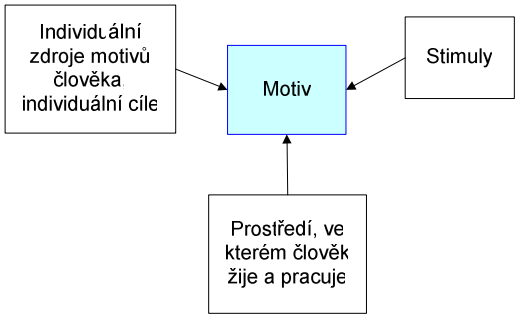
2.1 Vymezení pojmu motivace

Co je to vlastně motivace? Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Nejjednodušší vysvětlení tohoto termínu je, že je to vnitřní pohnutka, podněcující jednání člověka. Pokud jsme hladoví, snažíme si opatřit jídlo. Termín motivace souvisí s celkovým postavením a úlohou člověka ve společnosti, s jeho činností i s jeho osobností. Každé cílevědomé jednání člověka je jednáním motivovaným.

Základní vymezení pojmu motivace je: Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Zjednodušeně lze říci, že činnost člověka, jeho poznání a prožívání ovlivňuje množství vnějších a vnitřních podnětů, které na něj neustále doléhají.

Nejdůležitější ovšem je, že různé podněty mají různou závažnost. Člověk je hodnotí, na některé upírá pozornost, jiné odmítá, další si ani neuvědomuje. Provádí výběr podle toho, jakým směrem je zaměřen. Tento výběr není náhodný, je závislý na vnitřních podmínkách (na tělesném stavu, duševním rozpoložení) a také na cílech, přáních, tužbách nebo úmyslech člověka. [2]

Motiv je pak prvotním impulsem určitého chování, který můžeme definovat jako každou vnitřní pohnutku podněcující jednání člověka. Na jednání člověka většinou nepůsobí motiv izolovaný, ale celý soubor motivů. Přitom vlastní motiv je ovlivňován i vnějším prostředím, jak je zřetelné z obr. č. 1



Obr. č. 1: Motivující činitele

2.1 Proces motivace

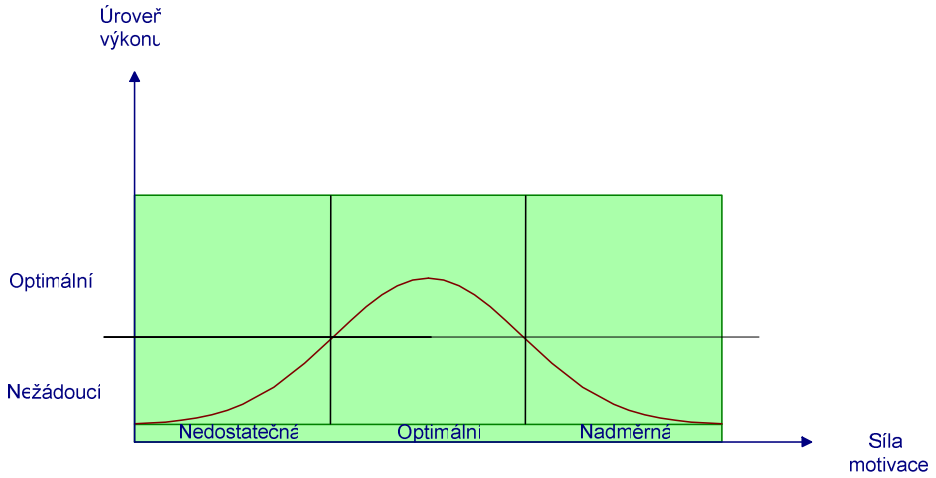
Termín motivace lidského jednání se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali, zároveň odpovídá na otázky typu, čím bylo určité jednání člověka vyvoláno, proč bylo zaměřeno k dosažení určitého cíle, proč se u určitého jedince projevily právě tyto podněty. Tři složky motivace jsou:

- směr – co se nějaká osoba pokouší dělat
- úsilí – s jakou pílí se o to tato osoba pokouší
- vytrvalost – jak dlouho se o to tato osoba pokouší

Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, podnikající kroky směřující k dosažení těchto cílů. Většina z nás však potřebuje být ve větší či menší míře motivována z vnějšku. Organizace by měla nabízet prostředí, kde je vysoká míra motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitostí ke vzdělání a růstu. Musíme si uvědomit, že jsou to stále manažeři, kteří by měli využívat svých schopností a zkušeností k tomu, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší.

Ovšem existuje zde závislost mezi silou motivace a úrovní výkonu (obr.1). Pokud je zaměstnanec nedostatečně motivován, je výsledek neuspokojivý. Nadměrná motivace vede často k neúspěchu v činnosti. Naproti tomu přiměřená motivace směřuje k optimální úrovni výkonu.

Obr. č. 2: Závislost mezi silou motivace a úrovní výkonu



Pramen: BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy. Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku.* 1. vyd. Praha. Prospektum. 1994. s. 184

Motivační profil člověka - každý člověk je jiný, má jiné přání a tužby. Můžeme se například setkat s tím, že část pracovníků klade důraz na stálý příjem platu, neohlíží je na jeho zvyšování, či perspektivu postupu, usilují jen o vytvoření jakési stability, bezpečného a harmonického domova. Naproti tomu existují pracovníci, kteří jsou ochotni přehlížet finanční nedostatky při výhledu na perspektivní zaměření s vidinou kariérního postupu. Je mnoho různých charakteristik, podle kterých si můžeme ověřit motivaci konkrétního člověka.
Motivační profil se objevuje v celkovém ladění a zaměření člověka, v individuální specifické skladbě jeho vnitřních hnacích sil.

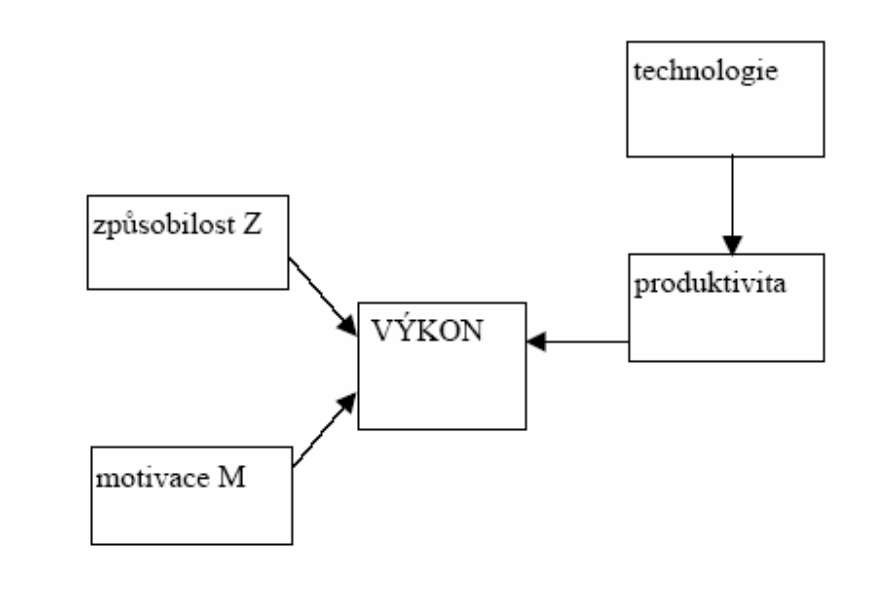
Základní druhy motivačního profilu:

- Situační zaměření – perspektivní zaměření.
- Individuální orientace – skupinové orientace.
- Osobní orientace – neosobní orientace.
- Činorodost – pasivita.
- Orientace na úspěch – orientace na obsah činnosti.
- Ekonomický prospěch – morální uspokojení.
- Zaměření směrem k podniku – zaměření směrem od podniku.

2.2 Výkon, motivace a jejich souvislost

Ze vztahů v pracovním prostředí je nejdůležitější vztah mezi motivací a pracovním výkonem. Tvrzení, že výkon závisí na velikosti motivace člověka, je zjednodušené především proto, že motivace není jediným faktorem ovlivňujícím výkon. Dalšími, rovněž s motivací, jsou vnitřní podmínky člověka – schopnosti, dovednosti, tedy celkové kvalifikační předpoklady, a dále vnější podmínky, které můžeme nazvat možnostmi, tzn. podmínky, za kterých se práce vykonává: kvalita technického vybavení, technologie, organizace práce, úroveň fyzických podmínek, jakými jsou hlučnost, osvětlení, prašnost, vlhkost, bezpečí atd.

Obr. č. 3.: Vliv motivace na výkon pracovníka



Pramen: BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy. Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku.* 1. vyd. Praha. Prospektum. 1994. s. 201

Individuální výkon je součinem motivace (M), způsobilosti (Z) a možností či podmínek (P):

$$V = f\,(M*S*P)$$

Ani tento vzorec však neplatí pro všechny hodnoty motivace takto přímo. Experimenty bylo prokázáno, že tento vztah platí je do určité (optimální) hodnoty. Pokus se totiž motivace zvyšuje dále za tyto hodnotu, pak výkon už dále nestoupá, ale v některých podmínkách může i klesat.

Tzv. „přemotivovanost“ tzn. motivace vyšší, než je optimální hladina, ovlivňuje výkon negativně.

V pracovních situacích je v reálném životě „přemotivovanost“, která vede ke snížení výkonu, spíše výjimku. Pracovní situace se liší od zkouškových a sportovních v tom, že jde o dosahování dlouhodobého výkonu v průběhu celého pracovního procesu a nikoli jen v koncentrované a časově ohraničené situaci.

Problematika „přemotivovanosti“ přichází v úvahu, pokud se při výběrovém řízení na atraktivní pracovní místa provádějí testy schopností a vědomostí, nebo ve vzácných případech, kdy řešení jednoho konkrétního úkolu je podmínkou pracovního postupu, ev.

jiné, subjektivně mimořádně významné hodnoty pro zaměstnance (např. krátkodobý výkon je kritériem výběru pro atraktivní zahraniční praxi, studijní pobyt apod.). Pokud není cílem těchto situací zjistit u člověka odolnost vůči stresu z úzkosti, že neuspěje, ale jde o otestování, kdo z kandidátů má nejlepší dispozice pro dosažení dlouhodobě dobrého výkonu, pak je třeba záměrně vytvořit takové podmínky pro výkon, které lidem skutečně umožní projevit to nejlepší, co dovedou. Toho lze dosáhnout například otupením negativního vlivu soutěživosti a tím, že výsledky nejsou zveřejňovány (přijímací řízení), že není předem známo, že právě tento úkol je rozhodující pro postup, případně pro rozhodnutí, kdo bude poslán na zahraniční stáž apod. Smyslem organizačních opatření snižujících stres je vytvořit i při přijímacím řízení podmínky pro práci, které se nejvíce podobají běžným pracovním podmínkám.

Praktické zkušenosti z práce s lidmi ukazují, že na 90% lidí působí stres při výkonu pracovní činnosti negativně, ale jen u 10% lidí je tomu jinak: zátěžové situace mobilizují jejich síly a dosahují lepších výkonů právě pod tlakem těchto situací. U těchto lidí pak bývá problémem dosahovat dobré výsledky dlouhodobě a průběžně. Jsou to lidé, kteří většinou v normálních situacích trpí útlumem a nedosahují ve výkonu hranic svých možností. Podávat dlouhodobě dobrý výkon je požadavek většiny pracovních aktivit a záleží proto na scénáři výběrového řízení, aby z uchazečů nebyli vybráni jenom ti, kteří se vzchopí k dobrému výkonu jen za mimořádné situace, ale naopak ti, kteří jsou schopni podávat dobrý výkon dlouhodobě.

Ve většině případů se v normálním životě potkáváme spíše s potřebou motivaci zaměstnanců zvyšovat než snižovat, protože ještě nedosáhla svého optima, nebo s časem klesá a chceme ji vrátit zpět do pásma optimální úrovně. Toto téma – podněcování pracovní motivace – je tím nejdůležitějším tématem práce s lidmi (vedle zvyšování kvalifikace lidí a vedle zlepšování jejich podmínek pro práci).

Jak poznat nízkou motivaci zaměstnanců

- Začínají přesně dodržovat pracovní dobu, nikdy nezůstanou déle.
- Nové úkoly přijímají s nevolí.
- Výrazně častěji si zařizují „něco mimo práci“.
- Přestanou se vyjadřovat k dění ve firmě. Už nechtějí nic řešit ani zlepšovat.

- Instrukce přijímají jen pasivně. Úkoly plní bez jakékoli další iniciativy

2.3 Pracovní spokojenost a motivace k výkonu

Na jedné straně je spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními uváděna jako kritérium hodnocení personální politiky podniku a z tohoto hlediska je zde uváděna přímá úměrnost: čím větší spokojenost, tím lépe se podnik o své zaměstnance stará.
Na druhé straně se o spokojenosti zaměstnanců hovoří jako o podmínce pro efektivní využívání pracovní síly. Z tohoto hlediska je nutné rozlišovat spokojenost, která vyjadřuje uspokojení ze smysluplné práce, pocit naplnění, radost z vlastního uplatnění, a potom zcela odlišnou spokojenost, která znamená sebeuspokojení „mě to stačí“ netřeba se více namáhat. Toto bohužel znamená brzdu nebo překážku dobrého pracovního výkonu v jakékoli oblasti lidské práce.

2.4 Rozbor pracovní spokojenosti a standardizovaného dotazování

Z praktických důvodů je v podnikové praxi třeba získávat informace o pracovní spokojenosti a motivaci zaměstnanců. Je to jednoduše proto, že jakákoliv opatření ve vztahu k zaměstnancům je nutno připravovat se znalostí současného výchozího stavu a po provedených změnách opět znovu získat zpětnou vazbu o důsledcích, které opatření přinesla. Právě z tohoto důvodu se v praxi často používají techniky, které mají přinést informace o spokojenosti zaměstnanců a o jejich motivaci, aby veškeré investice v této oblasti měly maximální efekt.

Vzhledem k tomu, že pracovní spokojenost je subjektivně prožívaný vztah člověka k práci a k podmínkám, za kterých je vykonávána, je třeba této skutečnosti přizpůsobit metodické přístupy, aby získané informace byly co nejpravdivějším obrazem lidského prožívání.
V případě pracovní spokojenosti se jedná o zkoumání kvality prožitku. Zde se nejčastěji používá dotazování osobní nebo písemné, které je možno obohatit pozorováním reakcí

lidí ve standardních situacích. Veškerý úspěch měření v těchto případech spočívá v tom, zda otázky budou každému z dotázaných jednoznačně srozumitelné a zda se podaří povzbudit dotazovaného k tomu, aby se nad otázkami zamyslel, aby měl dostatečný prostor pro svá vyjádření.

Základním předpokladem pro získání pravdivého obrazu je vysvětlení důvodu, proč se spokojenost zkoumá a proč jsou důležité nezkreslené odpovědi. Písemné i osobní dotazování má své výhody i nevýhody. Písemné je levnější, snadněji se udržuje pod kontrolou, ale má nižší návratnost a je méně spolehlivé, protože odpovědi mohou být zkresleny tím, že se respondent nechá ovlivnit názorem jiných lidí, se kterými dotazník konzultuje. Osobní standardizované dotazování vyžaduje kvalifikovaného tazatele – pak je situace pod kontrolou a tazatel může navíc odpovědi doplnit o výsledky svého pozorování reakcí respondenta. Dále se zmenší pravděpodobnost znehodnocení odpovědí omyly při záznamu odpovědí.

Při zvážení pro a proti ústního a písemného dotazování při zkoumání pracovní spokojenosti nejčastěji vítězí dotazování písemné, kde lze dodržet naprosto standardní podmínky pro kladení otázek, kde je však třeba maximální úsilí věnovat na perfektní přípravu a ověření textu dotazníku, aby se předem vyloučila všechna možná nedorozumění vyplývající z rozdílného pochopení otázek a kde záznam odpovědí musí být co nejjednodušší.

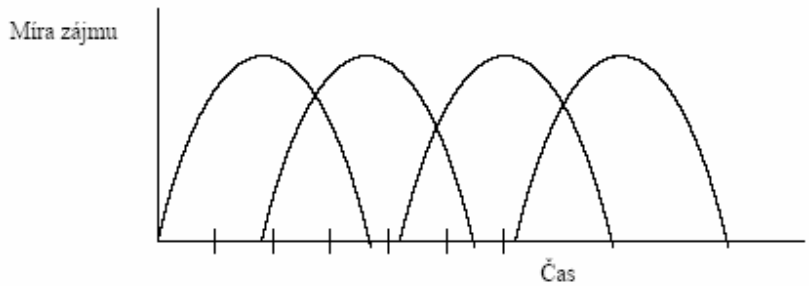
Při zpracování výsledků se porovnávají škály důležitosti jednotlivých faktorů se škálami spokojenosti. Z tohoto porovnání se identifikují významné faktory a u nich má vyslovená spokojenost nebo nespokojenost rozhodující význam. Největší pozornost se při analýze výsledků věnuje vysokému stupni nespokojenosti u faktorů, které jsou pro respondenty subjektivně nevýznamnější a hledají se taková opatření, která by nespokojenost snížila nebo ji zcela odstranila.

2.5 Vymezení pojmu stimulace

Od pojmu motivace je důležité odlišit velice blízký a často zaměňovaný pojem stimulace. Základní rozdíl mezi motivací, která je vnitřní hnací silou člověka, a stimulací je tedy, že stimulace je soubor všech podnětů, které působí na člověka z vnějšku. Stimulem je jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Ovšem jen některé stimuly jsou způsobilé ovlivnit tuto motivaci. Podmínkou této účinnosti je znalost motivačního profilu zaměstnanců a tak lze úspěšně použít prostředky stimulace jeho pracovního chování. Stimulaci nelze chápat jako jednorázový akt, ale neustále probíhající proces. Mezi stimuly s největší vahou můžeme zařadit odměnu, obsah práce, komunikace a styl vedení a vztahy na pracovišti.

Existuje mnoho různých stimulačních prostředků a podnik by neměl dlouhodobě setrvat u některých z nich. I ty nejúčinnější stimulační metody časem ochabují a je třeba je změnit. Obrázek č.4 ukazuje, že nová metoda nejprve vzbuzuje rostoucí zájem, který za určitou dobu dosáhne vrcholu a potom víceméně pravidelně klesá. Proto je důležité, aby docházelo k obměnám jednotlivých motivačních metod a tím se stále udržoval vysoký zájem zaměstnanců.

Obr. č. 4: Úroveň zájmu vzbuzeného vzájemně se překrývajícími akcemi



Pramen: FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*..1. vyd. Praha. Computer Press, 2003. s. 75

2.6 Stimulace jako ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti

Víme, že je podstatný rozdíl ve výkonnosti motivovaného a nemotivovaného pracovníka. Je rozdíl v přístupu k práci mezi člověkem, který pracuje bez vnitřní motivace, protože je k práci donucen ekonomickým nebo sociálním tlakem, a člověkem, který chce pracovat, práce má pro něj smysl, baví ho a má zájem ji rozvíjet. Víme, že motivace představuje vnitřní hnací síly člověka, které dávají jeho chování určitý cíl a vzhledem k tomuto cíli pak chování usměrňují a organizují. Pokud je cílem pracovníka s co nejmenší námahou dosáhnout maximální hmotnou odměnu, ať už ve formě peněz nebo dalších materiálních požitků, pak se samozřejmě dostávají cíle zaměstnance a cíle podniku do naprostého rozporu. Opačná situace nastane, když cíle podniku a cíle zaměstnanců splynou v jedno. Práce je potom pro člověka cílem a skutečnou hodnotou v jeho osobní seberealizaci. To je pak situace, kdy nastává soulad, který přináší maximum užitku jak podniku, tak pracovníkovi. Stimulace jako celek slouží právě k tomu, aby ovlivnila motivaci, ochotu identifikovat se s cíli podniku.

Víme, že podstatou simulace je záměrné ovlivňování lidského chování, že účinnost stimulace závisí na tom, zda je adresována přiměřeně ke svému příjemci. Elementy stimulace jsou stimuly a jsou tyto: vnější podnět, pobídka, popud. Podstatné pro pochopení významového rozdílu pojmů stimulace a motivace je, uvědomit si, že stimulace je soubor všech podnětů, které z vnějšku na člověka působí, a to ať záměrně nebo bezděčně. Avšak jen některé z těchto podnětů skutečně mají schopnost motivaci člověka ovlivnit.

Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti a v rámci osobnosti pak znalost motivačního profilu. Jen tak je možné určit stimulaci na míru, nestřílet naslepo metodou pokusu a omylu, ale vybírat prostředky stimulace tak, aby přesně vyhovovaly danému člověku. Stimulace musí probíhat neustále. Manažer musí podněcovat výkon svého pracovního týmu. Situace manažera je obtížnější v tom, že pro každého zaměstnance platí jiná klapka, takže musí přesně vědět, kam v pravou chvíli sáhnout, aby celkový pracovní výkon byl co nejlepší.

2.7 Oblasti využívání stimulačních prostředků

Stimulační prostředky je třeba vybírat nejen s ohledem na člověka, kterého chceme ovlivnit, ale také s ohledem na to, kterou oblast jeho pracovního jednání chceme ovlivnit. Nejčastěji ovlivňujeme tyto oblasti:

- **Pracovní výkon,** jeho kvalitu, kvantitu, rovnoměrnost.
- **Tvořivost,** vnášení nových nápadů a myšlenek, které vylepšují, usnadňují a zjednodušují práci.
- **Seberozvoj,** rozšiřování kvalifikace, dovedností, znalostí atp.
- **Kooperaci** ve skupině.
- **Odpovědnost** za vlastní jednání, rozhodnutí, za vztahy ve skupině, za svěřené hodnoty, za bezpečnost práce apod.

2.7.1 Stimulace k pracovnímu výkonu

Zaměřujeme se především na kvalitu. Je důležité v prvé řadě pochopit vazbu mezi kvalitou práce a kvalitou pracovníka. Hodnota člověka se promítá do kvality práce a zároveň kvalitně prováděná práce zase zpětně působí na člověka, zvyšuje jeho subjektivní sebehodnotu. Důslednost vedoucího pracovníka ve vyžadování kvalitní práce sama o sobě nestačí, musí ji nutně provázet prožitek radosti z úspěchu, nejúčinnějším stimulačním prostředkem je pochvala, povzbuzení i dílčích úspěchů. Pozastaveni se a vytvoření časového prostoru pro plné doznění zážitku radosti z kvalitní práce je potřebné proto, že se v tu chvíli připracuje v motivační struktuře člověka potřeba zopakovat si tento zážitek znovu a znovu.

Vedle kvalitní práce je někdy třeba stimulovat výkon i z hlediska kvantity, pokud je třeba náhle urychlit práci, dosahovat vyšších výkonů. Toto se však děje vždy na úkor kvality, proto by mělo jít vždy o dočasné opatření.

Stimulovat zaměstnance k rovnoměrnému výkonu znamená dosahovat vyšší kvality produkce, případně využívat jejich kapacitu efektivněji. Zde se osvědčuje především stimulace sociální. Skupina sama nejúčinněji ovlivňuje své členy. Úkolem vedoucího je ovlivňovat skupinu a sám působit jako živý vzor. Vedoucí, který sám pracuje

rovnoměrně, dobře organizuje práci, s předstihem plánuje rozdělení kapacit a má přehled o veškerém dění ve skupině, výrazně ovlivňuje skupinu i v tomto směru.

2.7.2 Stimulace k tvořivosti

Ke stimulaci v tvořivosti slouží formulování provokativních cílů, jak oficiální cestou, tj. vyhlášením úkolů, tak neformální cestou, při řešení problémů na poradách či v běžných pracovních rozhovorech vedoucího s podřízenými. Nejenom vyřešení, ale i postupné kroky, nápady a náměty, které vedou k řešené, ba dokonce i neúspěšné pokusy o řešení úkolů musí mít pozitivní odezvu, protože tato odezva vytváří tvůrčí atmosféru v podniku. Tvořivé, nápadité myšlení, vyhledávání variantních řešení se musí jednoznačně podporovat.

Tvořivost pracovníka je největším bohatstvím podniku, neboť je to síla, která posunuje vývoj kupředu. Rozhodně stojí za námahu systematicky podněcovat ochotu zaměstnanců přemýšlet nad svojí prací, hovořit o svých nápadech, podněcovat jejich chuť realizovat nové nápady, dát dostatečný prostor k jejich ověření.

2.7.3 Stimulace k seberozvoji

Kvalitní a tvořivá práce pomáhá rozvíjet schopnosti a charakter člověka. Další podmínkou rozvíjení osobnosti je nikdy nekončící proces zvyšování vědomostí. Učení je stále více záležitostí celého lidského věku, nikoli jen období mládí. Všechny obory lidské činnosti se mění a vyvíjejí a představa, že by bylo možné v některém z nich vystačit s poznatků získaných k určitému datu, je nesmyslná.

Ve stimulaci seberozvoje se nejvíce uplatňují faktory sociální stimulace. Pracovní skupina, pro kterou je samozřejmostí zájem o nové vědomosti, působí na nové členy jako nejsilnější impuls. Osobnost vedoucího i v tomto ohledu má nesmírný vliv na zaměstnance, pokud jde příkladem, pokud sám pečuje o své další vzdělávání, pokud podněcuje své zaměstnance a dokáže je povzbuzovat, když se dostanou do problémů.

2.7.4 Stimulace ke kooperaci ve skupině

Spolupráce zaměstnanců ve skupině vede nejen k lepším pracovním výsledkům, ale rovněž upevňuje vztahy mezi lidmi, podněcuje soudržnost skupiny, solidaritu v situacích, kdy se jeden člen skupiny dostane do problémů. Výrazně vyšší kooperace mezi členy skupiny nastává při týmové spolupráci.

2.7.5 Stimulace k odpovědnosti

Stimulovat ochotu převzít odpovědnost znamená především dávat dostatečnou zpětnou vazbu svým zaměstnancům, realisticky je hodnotit a rovněž co nejobjektivněji vyhodnocovat případné poruchy, aby se z nich lidé dokázali poučit.

3 PŘEHLED STIMULAČNÍCH PROSTŘEDKŮ

„Výzkum naznačuje, že většina firem,uplatňujících stimulační systémy a systémy podílů, dosáhla očekávaného zvýšení produktivity práce.“

TIMOTHY ROSS A LARRY HATCHER

Stimulační systémy určují postupy odměňování při dosažení konkrétního výsledku. Zaměstnanec je tady odměňován za své pracovní výsledky a ne za své postavení nebo odpracované hodiny. V praxi běžně doplňují tradiční mzdy.

Výhody této formy odměňování tvoří vytvoření pocitu sounáležitosti ve firmě, která vyvolává potřebu spolupracovat. Zaměstnanci si relativně sami regulují výši platu, což pravděpodobně povede k vyššímu nasazení a zlepšení práce. Pro firmy plyne výhoda z většího množství vyprodukovaných zboží a služeb při nezměněném množství pracovníků.

Stimulem může být v zásadě vše, co je pro člověka – pracovníka významné, vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout.

3.1 Hmotné odměny

Hlavním stimulujícím prostředkem je hmotná odměna. Ta ovšem může mít nejen podobu peněžní, ale také nespočet podob, které jsou už méně univerzální, ale zato mohou nabývat osobitějších charakteristik a tím hlouběji stimulovat.

Příkladem může být přidělené služební auto, které je využíváno i k soukromým účelům, zaměstnanecké akcie, slevy na podnikové zboží, důchodové nebo jiné nadstandardní pojištění apod.

Specifická, osobitá hmotná odměna, pokud je přesně cílená na aktuální situaci svého příjemce, podněcuje více, než peníze. Pracovník z ní vnímá zájem podniku o jeho osobu, uvědomuje si, že je pro podnik cenný, roste jeho sebevědomí, pocit odpovědnosti a upevňuje se v něm pocit sounáležitosti, ze kterého časem vyrůstá identifikace s cíli podniku a s podnikem všeobecně.

Pro všechny hmotné odměny peněžní i jiné platí pravidla, která zvyšují jejich stimulační účinnost:

- Musí mít přímý vztah hmotné odměny k výkonu
- Odměny by měly přicházet co nejdříve po dokončení úkolu (nikoli předem)
- Pracovník by měl mít jasnou vazbu mezi vynaloženým úsilím a odměnou. Odměna by tedy neměla přicházet automaticky, ale za výkonem, a pracovník by měl přesně vědět, za jaký.
- Předem by měla být jasná pravidla, která vymezují, kdy si pracovník svoji odměnu zaslouží, jaké výkony musí dosahovat a po jak dlouhou dobu.

Spravedlnost v přidělování hmotných odměn v pracovních skupinách je základní podmínkou nejen pro vlastní stimulaci, ale i pro tvorbu přímých a neproblematických mezilidských vztahů na pracovišti. I ti pracovníci, kteří nejsou primárně orientování motivem hmotné odměny, není pro ně rozhodující, vnímají případné nespravedlnosti velmi citlivě a reagují na ně rozladěností, která vede k oslabení jejich motivace. Spravedlnost a dodržování pravidel působí bez výjimek na všechny pracovníky.

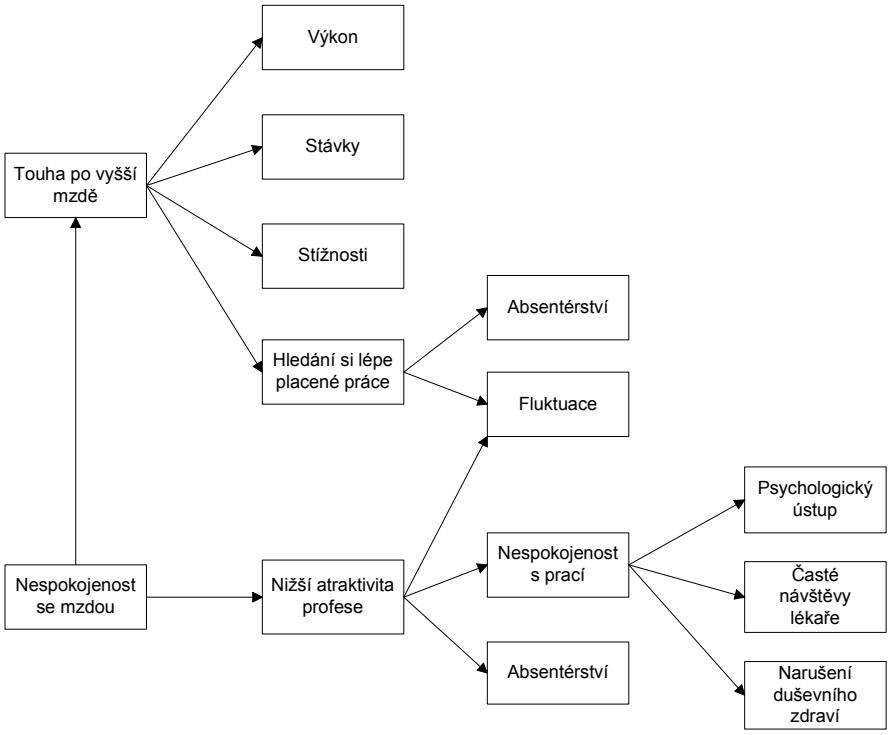
3.1.1 Management odměňování

„Velké organizace si uvědomují, že mzda může být důležitým strategickým faktorem, napomáhajícím posílení vynikajících výkonů v určitých funkcích nebo oblastech.“

EDWARD E. LAWLER

Odměna lze definovat jako to, co zaměstnanci dostávají výměnou za svou práci. Bez přiměřené odměny současní zaměstnanci pravděpodobně odejdou a noví se budou těžko získávat. Všechny důsledky neuspokojivého odměňování jsou znázorněny na obr. 9

obr. č. 5: Možné důsledky nespokojenosti se mzdou



Pramen: WERTHER, W., DAVIS, K.: *Lidský faktor a personální managment.* 1. vyd. Zlín, Victoria publishing. 1992. ISBN 80-85605-04-X. s.365

Důsledky nespokojenosti se mzdou mohou vést ke snížení produktivity organizace a mohou znamenat dokonce i pokles kvality práce. V konečném důsledku může toto vést ke zhoršení pracovního výkonu, stížnostem v neposlední řadě i k odchodu zaměstnance z firmy.

Mohlo by se zdát, že klíčem ke spokojenosti v organizaci jsou vysoké platy, ale ani to však není k užitku. Přehnaně vysoké odměňování může způsobit závist mezi zaměstnanci. Vysoké náklady rovněž znamenají omezení pro firmu v podobě snížení konkurenceschopnosti a limitují počet pracovních míst.

Nejdůležitější ve firmě je tady najít rovnováhu mezi spokojeností zaměstnance se mzdou a schopností konkurence firmy. K tomu pomáhají interně nastavené programy odměňování. Tyto programy by měly pružně reagovat na změny ve spojení se strategickými cíly. Nezahrnují však pouze mzdy a platy, stále častěji se objevují dodatky k platu v podobě účastnických podílů a stimulujících přídavků. V poslední době se rozšířily o poskytování sociálních výhod.

Odpovídající odměňování zaměstnanců je efektivním nástrojem pro získání a udržení produktivní pracovní síly. Jelikož odměna signalizuje, které pracovní aktivity jsou nejvíce ceněny, je systém odměňování schopen ovlivnit do značné míry produktivitu práce jednotlivých zaměstnanců i strategické směry rozvoje firmy.

Relativní hodnota daného zaměstnání se určuje pomocí metod ohodnocení zaměstnání.

Dále se jednotlivá zaměstnání oceňují finančně, určují se příslušné mzdové úrovně, které lze seskupovat do mzdových rozpětí. Skutečná částka k výplatě se pak ovlivněna ještě dalšími faktory, jako je např. postavení odborového svazu, vládní regulace a produktivita práce. Základním zákonem usměrňujícím management odměňování je Zákon o spravedlivých pracovních normách. Stanoví výši minimální mzdy, finanční ohodnocení přesčasové práce, usměrňuje práci dětí. Zákon o stejné mzdě se snaží překonat propast mezi výší platů mužů a žen. [3]

3.1.2 Křivky růstu

Některé firmy si pro využití stimulačních systémů vyvinuly tzv. křivky růstu, které upravují horní hranici mzdového rozpětí. Zaměstnanci jsou hodnoceni podle produktivity a zkušeností. Vynikající výkony se umístí na horní křivku, dobří pracovníci pod ní atd. Tímto postupem lze vynikající zaměstnance i nadále za jejich úsilí odměňovat, aniž by bylo nezbytné je kvůli zvýšení platu převádět na vyšší místa.

3.1.3 Zvýšení mezd podle zásluh

V současné době asi nejrozšířenější forma stimulačních odměn, kdy se mzdy zaměstnancům zvyšují na základě ohodnocení jejich pracovního výkonu. O zvýšení rozhoduje zpravidla přímý nadřízený, z čehož plyne i hrozba zaujatosti pracovního hodnocení.

3.1.4 Odměna za znalosti

Tento systém odměnuje zaměstnance za každou novou kvalifikaci, kterou si osvojí, ve formě vyššího platu. Oceňuje tedy hodnotu, kterou má pro zaměstnavatele a zakládá se na to, co zaměstnanec *může* dělat.

3.2 Nepeněžní stimulační odměny

Stimulační odměny nemusí mít vždy podobu finanční odměny. Pracovníky lze motivovat i formou medaile, upomínkovými předměty, diplomy, udělením mimořádného volna nebo dovolené atd.

Za stimuly lze považovat také změny v organizaci práce, jako střídání úkolů, rozšíření pracovní náplně a obohacení práce. Motivující účinek zpravidla mívá i zvýšení míry zodpovědnosti a samostatnosti.

3.2.1 Obsah práce

Stimulující aspekt vlastní činnosti není účinný pro všechny pracovníky stejně. I ti lidé, kteří jsou výrazně orientováni na obsah činnosti, se od sebe liší tím, který konkrétní aspekt je více oslovuje. Aspekty které například působí:

- apel na tvořivé myšlení – práce vyžaduje hledat nová řešení, reagovat na měnící se podmínky, dává možnost uplatňovat svoje vlastní nápady, nelze při práci vystačit s navyklými stereotypy činností nebo modelů rozhodování.
- apel na samostatnost – v práci člověk vystupuje samostatně, zodpovědně, nevykonává jen něčí příkazy, ale sám si určuje co, kdy a jak bude vykonávat
- apel na koncepční myšlení – práce vyžaduje nadhled, analýzu logiky vztahů a jejich promítnutí do budoucnosti
- apel na systematické myšlení – promítnutí si všech požadavků k jejich časové, technologické a logické návaznosti, práce vyžaduje rychlost a pružnost myšlení, vyvozování vztahů a jejich důsledků
- apel na hrdosti na práci – práce má smysl, je užitečná, vytváří všeobecně oceňované hodnoty
- apel hrdosti na vlastní schopnosti – práce je náročná a může v ní uspět jen ten, kdo prokáže výjimečné kvality, dovednosti, schopnosti nebo znalosti.
- apel na prestiž – práce je společensky oceňovaná
- apel na seberozvoj – práce v oboru, který se rychle rozvíjí a vyžaduje zvládat stále nové a náročnější úkoly

- apel společenský – práce umožňuje práci s lidmi a množství lidsky kvalitních vztahů
- apel jistoty a perspektivnosti jistot – práce v oboru, který má ze současného pohledu dlouhodobou perspektivu

Kromě těchto aspektů existuje celá řada dalších dílčích apelů, které vyplývají z velkého množství konkrétních pracovních činností.

3.2.2 Povzbuzování – neformální hodnocení

V rukou vedoucích pracovníků je povzbuzování velmi významný nástroj, kterým pomáhají pracovníkům objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. Jedná se vlastně o neformální hodnocení, ve kterém jsou zvýrazněny zejména pozitivní prvky. Neformální hodnocení ovlivňuje jak racionální – obsahovou rovinu, tak rovinu prožitkovou – emocionální.

V rovině racionální se jedná o zpětnou vazbu, která je nejúčinnější, když je podávána konkrétně, buď v průběhu činnosti, nebo bezprostředně po jeho skončení. Podávání zpětné vazby by se mělo odehrávat neveřejně, zejména při negativní zpětné vazbě.

V rovině prožitkové pracovník cítí, že on i jeho práce jsou pro podnik důležití, má uspokojení z toho, že dokázal něco pozitivního, zvyšuje se jeho sebedůvěra, posiluje se jeho přesvědčení, že je schopen podat ještě lepší výkon. Celkově se povzbuzuje jeho motivace, ochota – chtění pracovat.

Naše kultura nemá velkou tradici pozitivního povzbuzování, což vytváří bludný kruh. Děti, které vyrostly v rodině, která neuměla chválit, ale jen napomínat a trestat, vyrostou v pracovníky a manažery, kteří u svých podřízených v práci stejně jako doma u svých dětí vidí a upozorňují jen na nedostatky a to dobré, pozitivní, považují za samozřejmost, která není hodna povšimnutí. Ve svém důsledku však tento přístup vede k tomu, že práce je považována za nutné zlo a její výsledky jsou chabé.

Dobrý vedoucí pracovník objevuje a oceňuje u svých podřízených všechny dobré, k cíli směřující výsledky. Nepřehlíží nedostatky, ale zároveň s upozorněním na ně podněcuje chuť pracovníka, aby je odstranil.

Způsob jak upozornit na chyby a přitom člověka neodradit, je jedno z největších umění mezilidské komunikace. Chyba nesnižuje hodnotu člověka, ale jen hodnotu práce.
Neformální neveřejné hodnocení může přerůstat do hodnocení veřejného. Výrazné úspěchy se prezentují na poradách, úspěchy lidí se vyvěšují na vývěskách uvnitř i vně podniku. A hledají se další cesty, jak zaměstnancům poděkovat, vyjádřit uznání.
Celkově lze říci, že výrazné stimulační účinky mají na zaměstnance všechny akty a aktivity managmentu podniku, které zaměstnancům dávají najevo jejich důležitost pro podnik a skutečný respekt a uznání jejich práci, kterou odevzdávají podniku.

3.2.3 Atmosféra pracovní skupiny

Sociální faktory mají v sobě výrazné stimulační účinky. Vedoucí pracovník má možnost ovlivňovat dění ve skupině tím, že na ni působí, v první řadě svojí formální a neformální autoritou. Ovlivňuje výběr členů a do jisté míry i případné odchody. Podmínkou však je, aby se mezi nimi vytvořil vztah důvěry. Najít správný vztah jak k jednotlivcům ve skupině, tak ke skupině jako celku, není obtížné za předpokladu, že vedoucí respektuje následující zásady: skupinové cíle jsou jasné a srozumitelné všem členům skupiny, všechny vztahy jsou průhledné a otevřené, v jednání se členy skupiny se postupuje spravedlivě, problémy se řeší bezprostředně, iniciativa skupiny má podporu, skupině se poskytuje zpětná vazba a zpětná vazba se vyžaduje i od skupiny a pokud je to možné, stanoví se adresně odpovědnost konkrétních lidí za konkrétní úkoly.
Dobrá pracovní skupina se vyznačuje tím, že pracuje efektivně k dosažení svých skupinových cílů, skupin se samoreguluje, napravuje a kompenzuje automaticky chyby a úbytky kapacity, členové skupiny jsou ochotni jeden druhému pomoci, dávat si vzájemně podporu a posilu při případných nezdarech. V rámci pracovní skupiny by si lidé měli vzájemně porovnávat své pracovní výkony. To vede k posílení sebevědomí, pokud je výsledek porovnávání pozitivní, pokud je negativní, pak toto srovnání povzbuzuje ochotu zlepšit se. Soutěživost mezi skupinami je většinou pozitivním prvkem podněcujícím motivaci lidí dosáhnout lepších výkonů a zároveň to podněcuje soudržnost skupiny.
Sociální stimulace je velkou silou, která má jak svou pozitivní, tak svou negativní stránku. Vedoucí pracovník, který je citlivý pro vnímání sociálních jevů a vztahů na

pracovišti, má lepší předpoklady využít stránku pozitivní a omezit stránku negativní než ten, který je k nim nevšímavý nebo nemá schopnost je vůbec rozpoznat a správně identifikovat.

Vedoucí pracovník by se měl soustředit na správné rozpoznání následujících fenoménů, bez jejíchž znalostí nelze skupinu efektivně vést, ovlivňovat a předcházet problémům v mezilidských vztazích:

- Jakou roli má jednotlivec ve skupině.
- Kdo je ve skupině neformálním vůdcem a jak tento vůdce skupinu ovlivňuje.
- Jakou má skupina vnitřní strukturu, jaká je hierarchie členů ve skupině, pokud je skupina uspořádána hierarchicky.
- Jaké dynamické procesy ve skupině probíhají, v čem a jak rychle se skupina mění.
- Jaká je soudržnost skupiny, jak jsou jednotliví členové vázáni ke skupině, zda volně nebo pevně.
- Jaká konkrétní pravidla a normy chování si skupina vytvořila.
- Jak skupina reaguje na porušení pravidel, jak je tolerantní, jaké případné skupinové sankce používá.

3.2.4 Pracovní podmínky a režim práce

Pracovní podmínky patří do kategorie hygienických faktorů, které sice samy nedokážou vyvolat nespokojenost, ale pokud jsou dlouhodobě nepříznivé, mají sílu vyvolat nespokojenost. Člověka určitě nedokáže uspokojit jenom fakt, že pracuje v dobrých tepelných, světelných, mikroklimatických aj. podmínkách, ale platí, že zájem podniku vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro práci má dvojí efekt: primárně se lepší podmínky pro práci projeví ve zlepšení výkonu – v důsledku menší únavy a lepší pracovní pohody, druhotně se zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnanci, protože managment podniku dává svým zaměstnancům signály o tom, že si jejich práce váží, že jsou pro něj důležití a že mu na nich skutečně záleží.

3.2.4 Identifikace s prací, profesí a s podnikem

Nejdůležitějším obecným motivačním faktorem pracovního jednání člověka je jeho postoj k práci. Optimální postoj k práci vyjadřuje pojem „identifikace s prací“, což znamená, že člověk práci přijal jako nedílnou součást svého života.

Identifikace s podnikem vyjadřuje ztotožnění pracovníka s hospodářskou organizací. Je charakterizováno přijetím cílů podniku. Cíle podniku jsou chápány jako vlastní cíle.

Pokud se identifikace s prací u zaměstnance propojí s identifikací s profesí a podnikem, vede to k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký, že pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům.

3.2.5 Externí stimulační faktory

Pracovní ochotu ovlivňují stimulačně také faktory, které mají širší než podnikový rámec. Jedná se o celkový image podniku, jak je vnímán v celospolečenském kontextu, jakou má pověst, prestiž. Platí zde přímá úměra: čím společensky uznávanější a prestižnější je podnik, tím více tento fakt stimuluje k práci. A obráceně, negativní image se promítá jak do neochoty se dát u takového podniku zaměstnat, tak do menší ochoty pro podnik intenzivně pracovat.

Odpovídající dobrý image není jen nástrojem k lepšímu uplatnění výrobků na trhu, ale i nástrojem k získání kvalitních pracovních sil na trhu práce i prostředek, kterým lze dlouhodobě stimulovat své vlastní zaměstnance.

Dále působí jevy jako makroekonomická či politická situace, patří zde rovněž mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů.

4 MOTIVAČNÍ PROGRAM

Úspěch podniku spočívá v lidech. Motivačním programem rozumíme postup kroků, které vedou ke zvyšování pracovního úsilí zaměstnanců. V své podstatě je zaměřen pozitivní ovlivňování pracovní motivace. Na motivaci lidského chování i pracovního jednání může v zásadě působit cokoli, všechno to, co pro konkrétního člověka – pracovníka může být důležité. Je proto v zájmu podniku, aby managment a řídící pracovníci vytvářeli předpoklady pro dosažení optimální úrovně pracovní motivace u všech pracovníků podniku.

V následující části proto podrobněji rozebereme tyto témata: systém práce s lidmi v podniku, charakteristika motivačního programu a východiska a postup přípravy a realizace motivačního programu.

4.1 Systém práce s lidmi v podniku

Základem systému fungování podniku jsou lidé a proto nezbytným předpokladem pro fungování podniku je všestranná péče o lidi, o jednotlivé pracovníky podniku i o celé pracovní skupiny. Tento systém práce s lidmi dělíme na:

- Personální práce
- Sociální práce
- Vlastní vedení lidí

Personální prací rozumíme péči o lidi v podniku především jako o pracovníky ale i udržování optimálního počtu pracovníků. Je orientována především na plánování, nábor a výběr pracovníků, na řízení jejich adaptačního procesu, na jejich výchovu, vzdělání a výcvik, na jejich hodnocení a odměňování, na řízení profesní kariéry a na uvolňování pracovníků.

Sociální prací pečujeme o pracovníky především jako o lidi, jde vlastně o to, aby se zaměstnanci cítili v podniku dobře a mohli tak využít plně svůj potenciál ve prospěch podniku. Je zaměřena především na zdokonalování pracovních podmínek, na hygienu a bezpečnost práce, na zdravotní péči o pracovníky, na vytváření optimálních podmínek v oblasti závodního stravování, rekreace, poskytování právních, psychologických a dalších služeb, na péči o bydlení i dopravu pracovníků do zaměstnání apod.
Základním posláním vedení lidí je především ovlivňování jejich pracovní ochoty.

4.2 Motivační program podniku a jeho náležitosti

Existují určité obecné předpoklady výkonnosti pracovníků a k těm nejvýznamnějším patří:

- Pracovníci vykonávají práci, která je smysluplná, která má pro podnik význam a která není v rozporu s jejich osobními hodnotami.
- Pracovníci vykonávají práci, která je pro ně zajímavá, přiměřeně náročná a která poskytuje možnosti osobního rozvoje.
- Pracovníci maji perspektivu a konkrétní možnosti odborného růstu a funkčního postupu.
- Pracovníci jsou za vlastní práci hodnoceni způsobem, který z hlediska obsahového odpovídá množství a kvalitě odvedené práce i jejímu významu pro podnik.
- Pracovníci jsou přiměřeně informování o všech podnikových skutečnostech, které jsou pro ně významné jak z hlediska jejich vlastní pracovní činnosti, tak z hlediska obecně lidských.
- Pracovníci pracují v podmínkách dobrého sociálního klimatu a jsou vedeni způsobem, pro který je charakteristickým rysem vzájemná tolerance a respektování důstojnosti jednotlivých pracovníků.

Pro formování žádoucí úrovně motivace je důležitá rovněž tvorba práce z hlediska jejího obsahu, to zahrnuje zvyšování pestrosti práce, důraz na celistvost pracovních úkolů,

zvyšování významu pracovního úkolu, zvyšování autonomie pracovního jednání a posilování zpětné vazby.

4.3 Postup přípravy a realizace motivačního programu

Tvorbě motivačního programu musí předcházet poznání a zhodnocení všech skutečností, které mají na pracovní ochotu a výkonnost pracovníků podstatný vliv.
Patří zde především:

- Informace o technických, technologických a organizačních podmínkách práce.
- Informace o sociálně demografických a profesně kvalifikačních charakteristikách pracovníků podniku.
- Informace o charakteristikách pracovního prostředí, o pracovních podmínkách apod.
- Informace o uplatňovaném systému hodnocení a odměňování pracovníků.
- Informace o uplatňovaných způsobech řízení a vedení pracovníků
- Především však shromáždění a rozbor „měkkých dat“, informací o charakteristikách pracovní spokojenosti pracovníků, o jejich hodnotových orientacích, o jejich vztahu k práci, k profesi, ke spolupracovníkům, k vedoucímu, k podniku jako celku, k uplatňovanému stylu řízení a vedení lidí, o jejich názorech na informační politiku podniku ve vztahu k pracovníkům apod.

4.3.1 Vlastní fáze přípravy, tvorby a realizace motivačního programu

- **Analýzu motivační struktury pracovníků** podniku a vyhodnocení povahy jejich spokojenosti s podnikovými skutečnostmi – identifikace kritických míst v oblasti motivace pracovního jednání pracovníků. Posouzení současného systému hodnocení, pracovního chování a potenciálu zaměstnanců, způsob zadávání a plnění cílů. Posoudit existující mzdový systém ve firmě, nakolik je motivující, odhalit jeho mezery a připravit návrhy na zdokonalení. Posoudit existující systém

benefitů, které firma poskytuje svým zaměstnancům, odhadnout míru této motivace, případně návrhy na prohloubení motivace.

- **Stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu**, určení oblastí, na které je třeba se zaměřit – ovlivnění motivace ke kvalitní práci, k iniciativě a tvůrčímu přístupu.
- **Zpracování charakteristiky současné výkonnosti** pracovníků ve vymezené oblasti a stanovení její žádoucí úrovně – stanovení konkrétních problémů, které je třeba řešit.
- **Navrhnout nástroje -** vymezení potenciálních stimulačních prostředků ve vztahu k předpokládanému zaměření motivačního programu – ujasnění možností stimulace žádoucích forem pracovního jednání a vytvoření možnosti optimálního výběru konkrétních forem stimulace.
- **Výběr konkrétních forem a postupů** stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování.
- **Vlastní sestavení motivačního programu** ve formě podnikového dokumentu. Úplný motivační program je maximálním cílem.
- **Seznámení všech pracovníků podniku** s přijatým motivačním programem
- **Kontrola výsledků uplatňování** motivačního programu a realizace jeho případných úprav – motivační program je nutné v pravidelných intervalech vyhodnocovat a případně upravovat z důvodů měnících se aktuálních potřeb podniku.

Motivační program musí vždy vycházet z konkrétní situace a potřeb konkrétního podniku v daném čase. Z toho také vyplývá, že není možné vytvořit modelový, obecně platný motivační program. Co však platí je, že vytvoření a realizace účinného motivačního programu přispívá současně k hospodářské prosperitě podniku i k podpoře pracovní motivace, výkonnosti a celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců.

II. ANALYTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA KNIHOVNY JIŘÍHO MAHENA V BRNĚ

Z Historie:

Knihovna Jiřího Mahena v Brně byla založena již 1. února 1921 jako veřejná obecní knihovna. Ve vedení společnosti stál básnik a dramatik Jiří Mahen, jehož jméno nese knihovna od roku 1959. V průběhu let bylo postupně vybudováno 14 poboček a po okupaci v letech 1939-1945 knihovna více klade důraz na vzdělávací působení na čtenáře a zlepšuje se vybavení a personální zabezpečení. Do Schrattenbachova paláce, kde sídlí nyní, byla knihovna přemístěna v roce 1951. Současnou podobu získala v sedmdesátých letech a v devadesátých letech čekala knihovnu rozšíření a modernizace služeb vedoucí až k vybudování moderní informační instituce – knihovny pro 21. století.

Ze Současnosti:

V současné době je knihovna příspěvkovou organizací, jejímž zřizovatelem je statutární město Brno. Postupem doby se vypracovala na největší veřejnou městskou knihovnu na Moravě a druhou největší v ČR. Na ústřední knihovnu, sídlící v samotném centru Brna v barokním Schrattenbachově paláci , navazuje rozsáhlá síť poboček, rozmístěných na území města. Do dnešního dne jich bylo otevřeno na 35, rozložených ve 28mi městských částí Brna. Knihovní fond obsahuje cca 800 tis. knihovních jednotek. Každoročně se v knihovně zaregistruje 40 tis. čtenářů, z toho tvoří asi ¼ děti, kteří uskuteční 2,5 mil. výpůjček. Nabízí rozsáhlý výběr krásné literatury a naučné literatury, novin a časopisů, AV médií a hudebnin, přístup do sítě internetu a elektronickým databázím, služby nevidomým a slabozrakým čtenářům.

Nabízené služby a pořádané akce:

Spektrum nabízených služeb je velmi široké, knihovna poskytuje informační servis, referenční služby, máte zde bezplatný přístup k internetu, knihovna rovněž poskytuje elektronické služby prostřednictvím svých webových stránek, dále podporuje čtenářskou

a informační gramotnost četnými vzdělávacími pořady a nabizí celoživotní vzdělání. Rovněž pořádá besedy, diskuzní fóra, autorská čtení, hudební pořady, výstavy a prezentační dny, projekty pro cílové skupiny a mnoho dalších. Výčet aktivit Knihovny Jiřího Mahena je velmi rozsáhlý.

Knihovna se svojí činností zapojuje do četných celoměstských a celorepublikových kulturních aktivit a projektů (Březen – měsíc internetu, Noc s Andersenem, Brno – město uprostřed Evropy, Brno – zdravé město, Týden knihoven, atd.), spolupracuje s řadou partnerů a osobností kulturního a politického života s cílem vytvořit nabídku přitažlivých akcí a informací pro veřejnost a touto cestou podporovat pozitivní vnímání knihovny a města Brna. V roce 2004 například udělilo Ministerstvo kultury ČR knihovně ocenění Knihovna roku 2004 v kategorii Významný počin v oblasti poskytování veřejných knihovnických a informačních služeb za projekt na podporu dětského čtenářství Poprvé do školy – Poprvé do knihovny.
Součásti KJM je rovněž Mahenův památník v Masarykově čtvrti s expozicí o životě a díle prvního brněnského knihovníka Jiřího Mahena.

Samostatnou kapitolou je informační středisko EUROPE Direct, které v Knihovně Jiřího Mahena vzniklo 1. května 2005. Slouží k podávání informací o aktuálním dění v EU, jejích institucích a politikách, jednotlivých členských státech i dalších záležitostech spjatých s EU. V ČR je těchto středisek celkem 9 a po celé Evropské unii více jak 450. Informační síť středisek má za cíl nabídnout veřejnosti v EU sjednocený a bezproblémový informační nástroj o EU, střediska zastávají funkci prostředníka mezi EU a jejími občany na místní úrovni a úkolem je šířit informace a doporučení týkající se politik EU a rovněž aktivně podporovat diskuze o EU.

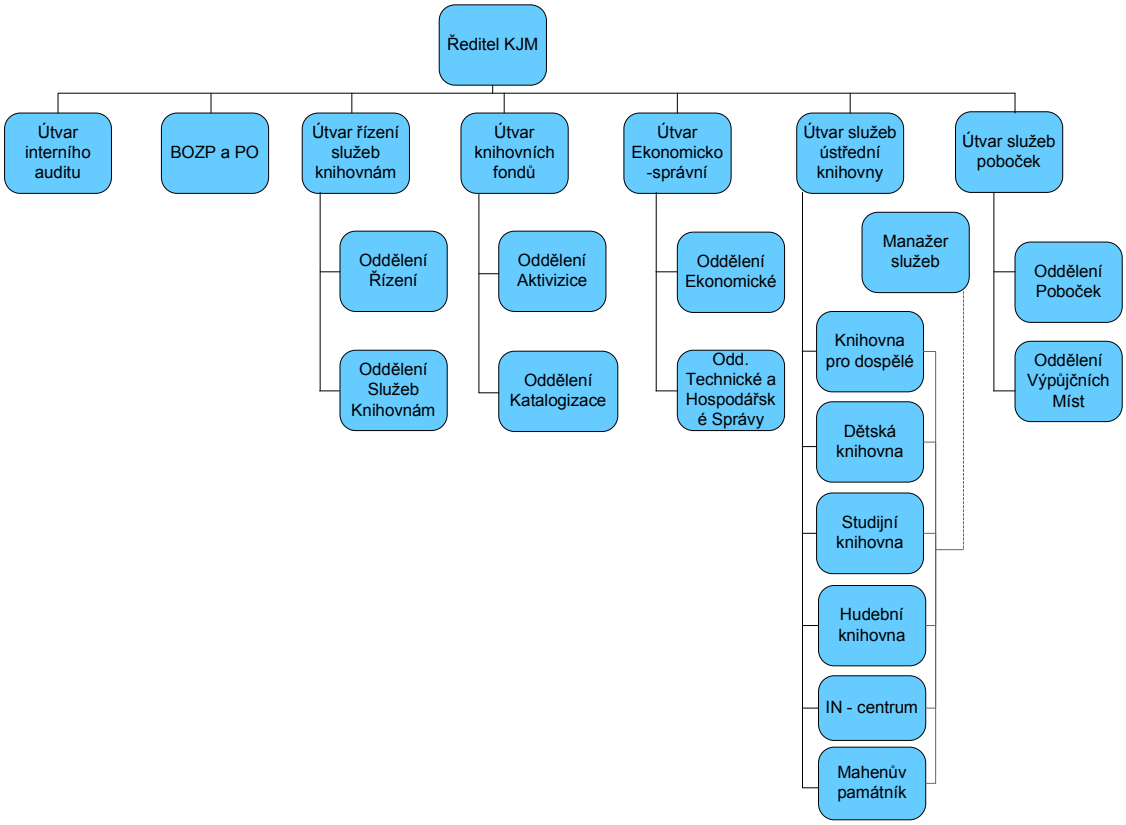
Právní forma

Knihovna je zřizována jako příspěvková organizace, je tedy právnickou osobou a při své činnosti se řídí platnými předpisy. Veškeré náklady na provoz knihovny jsou kryty příspěvkem zřizovatele.

5.1 Organizační schéma společnosti

Knihovna je vedena ředitelkou společnosti, jejími přímými podřízenými jsou vedoucí útvarů, pod které spadají vedoucí oddělení s řadovými zaměstnanci. Empirické šetření bude z důvodu správnosti vzorků zpracováno jak v ústřední knihovně, tak i ve vybraných pobočkách Knihovny Jiřího Mahena. Výzkum bude zaměřen na všechny útvary bez rozdílu a soustředí se na všechny zaměstnance v organizačních stupních.

Obr. č. 6: Organizační struktura KJM

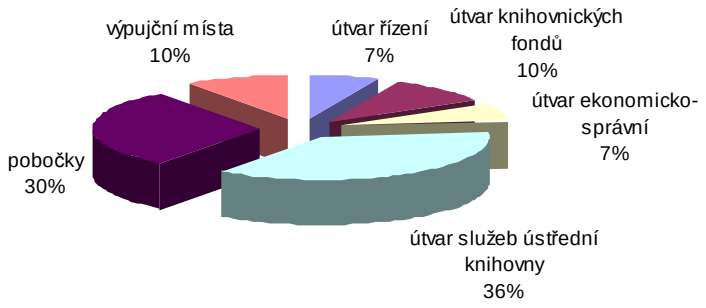


Pramen: Interní materiály Knihovny Jiřího Mahena

5.2 Struktura a počty zaměstnanců

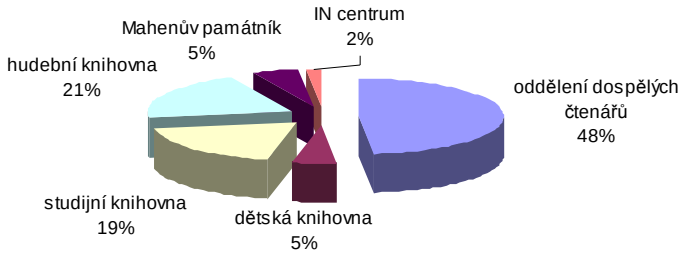
Knihovna Jiřího Mahena zaměstnává celkem 149 zaměstnanců, z nichž přímo na ústřední pobočce v Schrattenbachově paláci pracuje na 90 lidí, z toho 20 ve vedoucích pozicích, zbývající jsou řadoví pracovníci. Ti představují knihovníci, ekonomové a pracovníci administrativních a provozních prací. Zbývající zaměstnanci vykonávají svou profesi v 35ti pobočkách rozmístěných na území města Brna.¨

Graf č. 1: Rozdělení a počty zaměstnanců dle útvarů



Zdroj: Interní materiály KJM

V ústřední budově Knihovny Jiřího Mahena nejenže sídlí vedení společnosti, ale rovněž se zde realizují základní knihovnické služby. Útvar služeb ústřední knihovny zaměstnává celkem 55 pracovníků.



Graf č. 2: Rozdělení a počty zaměstnanců v ústřední knihovně

Zdroj: Interní materiály KJM

5.3 Mzdový systém

Odměnou za vykonanou práci je pro každého pracovníka v libovolné firmě pravidelný plat. Mzda je ona nejzákladnější motivace, že člověk vyhledává zaměstnání a pravidelně jej vykonává. V Knihovně Jiřího Mahena se zaměstnanci zařazují do tarifní třídy podle typu práce, který vykonávají a podle odpracovaných let v organizaci.

Tab. č. 1: Průměrné tarifní zařazení a průměrný plat v KJM

Průměrná platová třída:	7
průměrná platová třída knihovníci	8
průměrná platová třída zakladači	4
ostatní :	**8**

Průměrný plat celkem:	**14 956 Kč**
průměrný tarifní plat knihovníci:	**15 522 Kč**
průměrný tarifní plat zakladači:	**9 047 Kč**
průměrný tarifní plat ostatní:	**14 006 Kč**

Pramen: Výroční zpráva KJM za rok 2007

Základním nástrojem pro zařazování do platových tříd u veřejných příspěvkových organizací je katalog prací. Zaměstnanci se zde dělí na tzv. odborné pracovníky se zařazením do navýšeného platového tarifů a neodborné pracovníky, kterým přísluší základní platový tarif.

Odborný pracovník je dle zákona 257/2006 sb. pracovník, který vykonává nejnáročnější činnosti vyplývající z charakteru organizace, tedy bezprostředně souvisejících s předmětem činnosti. Za odborného pracovníka nelze považovat zaměstnance na postech ekonomických, administrativních a provozních prací, tito zaměstnanci jsou tedy zazařeni do nižšího tarifního ohodnocení, což je značně znevýhodňující a pro pracovníky demotivující faktor. Nutno podotknout, že rozdíl mezi těmito platy tvoří v průměru 15%.

Po nástupu do zaměstnání je pracovník zařazen do platového stupně individuálně, dle těchto zpřesňujících zásad: praxe v jiném oboru se započítává nejvýše dvěma třetinami, praxe v oboru bez využitelnosti pro výkon požadované práce se nezapočítává. Na počátku své kariéry je zařazen do základního mzdového tarifu, příslušného pro danou profesi a postupem času, dle odpracovaných let se přesouvá do výšších tarifních ohodnocení. Platové tarify stanoví vláda nařízením, jednak vymezením minimálních tarifů, ale také

maximálních tarifů, a také stanovením relací mezí platovými tarify v jednotlivých platových třídách.

5.5 Motivační nástroje používané v podniku

5.3.1 Nehmotné

Knihovna Jiřího Mahena nemá stanovený motivační program, který by byl interně přístupný všem zaměstnancům. Ze zákona jsou pouze stanoveny nařízení a směrnice, udávající rozsah stimulačních prostředků v podobě odměn a zaměstnaneckých výhod.

Vztahy na pracovišti

Vedení podniku usiluje o zlepšení neformálních vztahů mezi zaměstnanci. Jako vyjádření díků pořádá jednou ročně, většinou v předvánočním čase se u příležitosti pořádané kulturní akce schází zaměstnanci u pohoštění ve vestibulu knihovny.

Neformální hodnocení pracovníků probíhá na úrovní vedoucích oddělení. Od nich se očekává zpětná vazba, jak kritika, tak pochvaly. Kritiku bych doporučovala osobně, pochvalu veřejně.

Komunikace a získávání informací

Důležitým zdrojem informací jsou porady. V knihovně se konají porady pravidelně 1x týdně, kterého se účastní vedení společnosti. Výstupem bývá zápis, zveřejňovaný pro zaměstnance na webových stránkách. Porady vedoucích se konají 1x do měsíce a záleží jen na vedoucím oddělení zda informace o probíhajícím dění sdělí podřízeným zaměstnancům.

Ke komunikace mezi zaměstnanci a pro sdělování interních informací slouží intranet.

Pracovní podmínky

Knihovna Jiřího Mahena se nachází v nově zrekonstruované budově barokního Schrattenbachova paláce. Tato impozantní stavba s moderním interiérem, poskytuje důstojné pracovní prostředí. Zaměstnancům jsou k dispozici na každém oddělení kopírky

a na každém útvaru je přístupná kuchyňka se základním vybavením pro uchování a ohřev potravin.

Pracovní doba

Pracovní doba se v ústřední knihovně dělí na dvě směny, od 7:45 do 16:15 nebo od 10:45 do 19:15. Na výpůjčních místech je pracovní doba individuální, dle potřeb čtenářů. V pobočkách KJM se pracuje od 7:00 do 18:30. Každý pracovník slouží jednu sobotu v měsíci a to od 9:45 do 14:15. Týdenní pracovní doba představuje 40 hodin.

Na začátku pracovní doby je zaměstnanec povinen být na svém pracovišti a odcházet po jejím ukončení. Příchod a odchod se zaznamenávají na Docházkovém lístků.

Na vybraných pracovištích je v souladu s pracovním řádem zavedena tzv. pružná pracovní doba a to v zájmu lepšího využívání pracovní doby je uplatněna pro tyto pracoviště: ředitel, útvar řízení a služeb knihovnám, útvar ekonomicko-správní, útvar výpůjčních fondů, vedoucí útvaru služeb ÚK, vedoucí útvaru služeb poboček a výpůjčních míst, vedoucí oddělení výpůjčních míst. Základní pracovní doba vč. přestávky na oběd a odpočinek je od 9:00 – 14:30 hodin, a volitelné pracovní úseky tvoři od 6:30 – 9:00 hodin a zároveň 14:30 – 19:30. Přičemž délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin.

Pracovní postup

Možnost pracovního postupu v knihovně chybí. Pokud se uvolní pracovní pozice, je vypsán na toto místo konkurz, který se zveřejní na webových stránkách společnosti. Knihovna také spolupracuje s úřadem práce. Zaměstnanci se mohou do konkurzu, pokud splní vypsané podmínky, přihlásit.

5.3.1 Hmotné - Přehled zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody nejsou vázány k předešlému pracovnímu výkonu, tudíž jsou poskytovány všem pracovníkům. Nepůsobí tedy příliš stimulačně na zvýšení pracovního výkonu. I přesto tyto výhody vedení chápe jako prostředek motivace k dobrým pracovním výkonům a ztotožnění se s cíli podniku.

Příplatek za vedení

Je stanoven dle zákona č. 262/2006 Sb., § 124. Příplatek za vedení je složkou platu, kterou se oceňuje náročnost řídící práce vedoucích zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Je řešen v procentní sazbě a řídí se individuálně, dle úrovně stupně řízení a náročnosti řídící práce, kdy po rozdělení do 4. stupňů se procentuální sazba pohybuje od 5 až 30 u nejnižšího, a od 30 do 60 u nejvyššího stupně.

Pohyblivá složka platu

Zaměstnavatel může vyplácet odměny za splnění mimořádných nebo zvlášť významných pracovních úkolů. Pohyblivá složka platu je stanovena dle zákona § 134, bohužel v současné době má KJM omezený rozpočet a je nucena od těchto příplatků upustit.

Hmotné benefity a výhody

Se v KJM od standardních liší snad jen diky výpůjčním službám pro zaměstnance zdarma. Jedná se o příspěvky na rekreaci, nadstandardní očkování, vstupenky na kulturní a sportovní akce, na penzijní připojištění a rehabilitaci. Přispívá se za předpokladu nepřetržitého pracovního poměru, celkovou částkou max. 2000 Kč za kalendářní rok.

Nechybí ani stravenky, kdy je zaměstnancům poskytován jednotný příspěvek na 40 kč stravenku. Příspěvek činí za každý odebraný oběd 24 kč , 16 kč si zaměstnanec hradí sám. Nárok na tuto stravenku má zaměstnanec za den, ve kterém odpracuje minimálně 4,5 hodiny.

Z prostředků FKSP je pořizováno sportovní vybavení, které se půjčuje zaměstnancům bezplatně. Z FKSP je rovněž hrazeno čištění a opravy sportovních potřeb.

Odměny

Odměny k ocenění pracovních zásluh při významných životních a pracovních výročích se mohou poskytnout podle § 224 odst. 2, písm. a/ ZP: pří příležitosti životního jubilea 50 let věku může být vyplacena odměna až do výše 8000 Kč.

Kromě peněžních odměn, mohou být poskytnuty zaměstnancům věcné dary, poskytované podle § 14 vyhl. č. 114/2002 Sb. o fondu kulturních a sociálních potřeb. Při pracovních

výročích 20 a každých dalších 5 let trvání pracovního poměru v Knihovně Jiřího Mahena v Brně do výše 2000 Kč.

Zvyšování kvalifikace

Knihovna v zájmu dalšího prohlubování odborných znalostí a zvyšování kvalifikace zaměstnance může umožnit studium na střední či vysoké škole, zaměstnancům mohou být poskytovány pracovní úlevy a hmotné zabezpečení podle § 234 ZP. Dále je jim umožněna účast na kurzech a školeních krátkodobého charakteru, jejichž obsah bude souviset s pracovní náplní zaměstnance za předpokladu, že jeho nepřítomnost neohrozí provoz organizace.

Poskytování finanční pomoci

Poskytování finanční pomoci zaměstnancům zaměstnavatele je realizováno podle vyhlášky Ministerstva financí č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb. Na jejím základě lze zaměstnancům poskytovat tyto bezúročné půjčky: na bytové účely do výše 20 000,- Kč, k překlenutí tíživé finanční situace do výše 10 000,- Kč, jednorázová nenávratná sociální výpomoc do výše 5 000,- Kč.

5.4 Fluktuace

Fluktuace vyjadřuje mobilitu pracovníků mezi organizací a vnějším společenským prostředím, kdy pracovníci z nejrůznějších důvodů z organizace odcházejí. Tato mobilita je přirozená, je-li důvodem odchodu např. nespokojenost pracovníků s pracovním prostředím či podmínkami, nepřiměřená či nespravedlivá odměna na práci, konflikty na pracovišti. Jde o jev nežádoucí.

Podle aktuálních údajů z průzkumu HR Controlling 2007 je mediánová hodnota celkové fluktuace v České republice 14,8%, což je výrazně více, než míra, která je považována za doporučenou, tj. 5-10%.[13]

V následující tabulka je zpracován přehled fluktuace zaměstnanců v Knihovně Jiřího Mahena v letech 2004 až 2007.

Tab. č. 2.: Fluktuace zaměstnanců KJM v letech 2004 – 2007

Rok	Počet zaměstnanců, kteří rozvázali pracovní poměr	Z celkového počtu pracovníků	Fluktuace
2004	10	136	7,4%
2005	18	141	12,8%
2006	13	140	9,3%
2007	32	135	23,7%

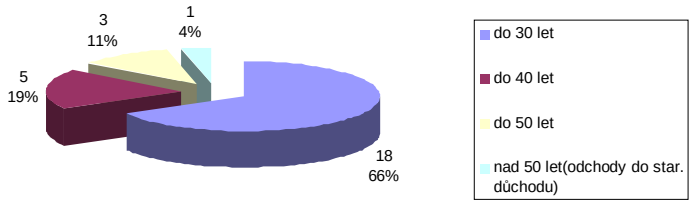
Pramen: Výroční zprávy KJM za rok 2004-2007

Vysoká fluktuace má negativní vliv nejen na finanční náklady, např. na nábor nových zaměstnanců, jejich přijímání, adaptaci a zaškolení, ale i na demotivaci a větší pracovní zátěž ostatních zaměstnanců, kteří musí nahradit chybějící kolegy.

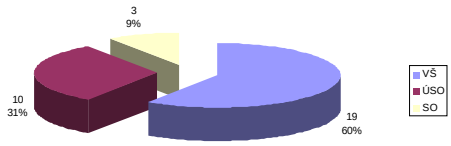
Struktura fluktuace v roce 2007

V loňském roce byla v knihovně Jiřího Mahena fluktuace téměř 24%. Z interních údajů zjistíme, jaká byla struktura pracovníků dle věku, vzdělání a délky zaměstnání v organizaci.

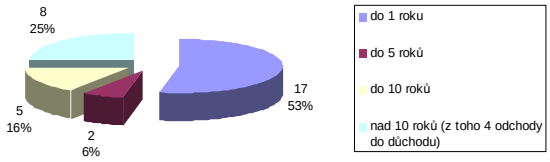
Graf č. 3: Rozložení odchozích zaměstnanců dle věku



Graf č. 4: Dle dosaženého vzdělání



Graf č. 5: Dle délky zaměstnání v organizaci



Pramen: Interní materiály KJM

Z šetření vyplývá, že ze zaměstnanců, kteří organizaci opustili dobrovolně, představuje většina pracovníků, zhruba 60%, kteří pracovali v organizaci do 1 roku, bylo jim do 30ti let věku a měli vysokoškolské vzdělání. Vyšší míra dobrovolné fluktuace u nových zaměstnanců, zvláště ve zkušební době, signalizuje možný problém v náborovém procesu, kdy očekávání nově přijatých zaměstnanců mohou být odlišná od skutečné situace na pracovišti.

5.6 Závěrečné shrnutí – SWOT analýza

V této analýze je shrnut přehled faktorů, ať už s pozitivním, či negativním vlivem na motivaci pracovníků Knihovny Jiřího Mahena.

5.4.1 Silné stránky

Zavedený systém benefitů

Prestižní knihovna

Stabilní zázemí

Jistota a stabilita pracovního místa

Práce na různých projektech a soutěžích

Možnost volného přístupu čtenářů k internetu

Image knihovny na veřejnosti

5.4.2 Slabé stránky

Tarifní rozdělení zaměstnanců

Malá možnost profesního růstu

Slabé finanční zdroje

Závislost na příspěvcích

Zanedbatelné osobní ohodnocení na počátku kariéry

5.4.3 Příležitosti

Rozsáhlá síť poboček

Podpora mnoha aktivit ze strany kreativního vedení

Možnost dotací od různých subjektů

Zavedené zdroje informací – celonárodní časopis, IS

5.4.4 Hrozby

Vysoká fluktuace zaměstnanců

Platy nekorespondují s průměrem v ČR

Postupná ztráta zájmu čtenářů v dnešní době

Nedostatek peněz na osobní rozvoj zaměstnanců

6 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ

Cílem praktické části diplomové práce je podpora motivace a stimulace zaměstnanců v Knihovně Jiřího Mahena v Brně. Je zde provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, zaměřené na vybrané oblasti motivace a výkonu práce. Účelem je zjistit, dle spokojenosti či nespokojenosti pracovníků, jak jsou pro ně vybrané oblasti důležité. Na základě výsledků lze hodnotit účinnost stávající motivace v podniku a rozpoznat oblastí, se kterými jsou zaměstnanci nespokojeni. Po identifikaci nedostatků stávajícího motivačního systému dochází k navržení opatření vedoucí ke zlepšení stávající situace a tím i motivace a spokojenosti zaměstnanců v podniku.

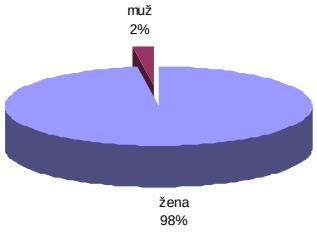
Jako výzkumnou techniku při empirickém šetření použiji písemné dotazování, formou dotazníku se 40ti otázkami. Dotazování je komunikativní metoda získávání informací, jde-li nám o postoje, názory a cíle lidí. Výhodou je nízká nákladovost, můžeme takto oslovit více pracovníků, a nevýhodou je, že pravdivost je do jisté míry ovlivněna aktuálním naladěním konkrétního respondenta, či jeho ochotou pravdivě se vyjádřit, dále pak relativně nízká návratnost dotazníků.

Dotazník se skládá z několika částí, v úvodu se respondent seznámí s účelem dotazníku. Následují otázky, které jsou z větší části uzavřené, pro vyjádření vlastního názoru dotazovaného jsou v menší míře zařazeny i otázky otevřené. Uzavřené otázky nabízí respondentovi výběr ze tří převážně čtyř slovně vymezených odpovědí. V otázkách 1 až 10 se účastníci vyjadřují ke vztahům v organizaci, ke komunikaci a spolupráci s přímým vedoucím. Otázky 11 až 13 jsou zaměřeny na informovanost a možnost vyjádření se k cílům organizace. Účelem otázek 14 až 17 je zjistit spokojenost respondentů se systémem odměňování a zaměstnaneckých výhod. Otázky číslo 18 až 34 zjišťují kvalitu motivace ze strany vedení. V otázkách 35 až 37 jsou účastníci dotazováni na systém vzdělávání a školení v organizaci. Poslední tři otázky jsou otevřené a slouží k připomínkám a návrhům respondentů, mohou se zde vyjádřit k podmínkám s přímým vlivem na pracovní výkon. Poslední část dotazníku se věnuje demografickým charakteristikám účastníků ankety.

6.1 Výsledky empirického šetření

Výzkum se realizoval v Knihovně Jiřího Mahena v Brně a vybraných pobočkách. Celkem bylo rozdáno 70 dotazníků, které vedoucí útvarů roznesli na svá pracoviště. Zaměstnanci vyplňovali dotazník v pracovní době a po skončení jej zalepený v obálce odevzdali na sekretariát knihovny. Distribuce dotazníků, jejich realizace a sběr probíhal během 10ti pracovních dnů. Bylo rozdáno 70 kopií, návratnost dotazníků činila 70%, obdržela jsem 50 vyplněných dotazníků, zalepených v obálce. Závěrečná část dotazníku se zabývá údaji o respondentovi. Následující grafy zachycují strukturu respondentů, účastnících se ankety.

Graf č. 6. : Struktura pohlaví

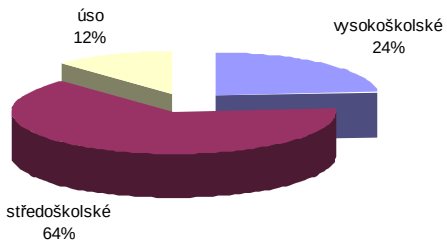


Převážnou většinu respondentů tvořily ženy, celkem 45. Ankety se zúčastnil pouze 1 muž. Zbývající 4 dotazníky tuto informaci neobsahovaly.

Pramen: autor

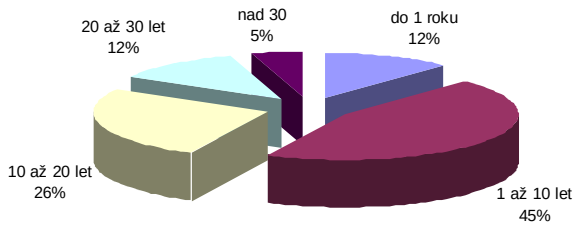
Graf č. 7: Vzdělanostní struktura

Z celkového počtu 50ti respondentů 10 uvádí vysokoškolské vzdělání, 27 středoškolské a 5 učební obor s maturitou.



Pramen: autor

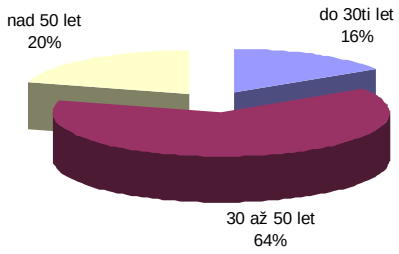
Graf č. 8: Počet odpracovaných let v organizaci



Pramen: autor

Nejširší skupinu dotazovaných tvoří ti zaměstnanci v organizaci, kteří zde pracují od 1 do 10ti let, celkem 45% respondentů. Kratší dobu než jeden rok uvádí 12% dotazovaných, což se shoduje s počtem respondentů, pracujících v organizaci od 20 do 30 let. Celkem 2 respondenti z celkového průzkumu pracují v organizaci déle než 30 let.

Graf č. 9: Věk



Převážná většina respondentů, účastnících se výzkumu, je v kategorii věku 30 až 50 let, tento údaj uvádí 64% pracovníků. 20% respondentů je ve věku nad 50 let. Pouhá šestina respondentů je ve věku nižším, než je 30 let.

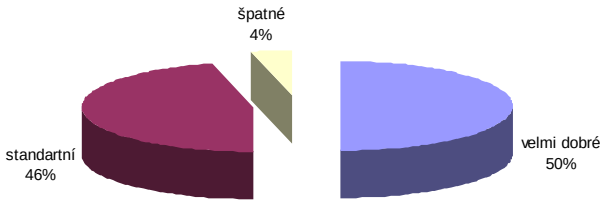
Pramen:autor

Typický respondent účastnící se výzkumu je tedy žena, se středoškolským vzděláním, ve věku od 30ti do 50ti let, pracující pro organizaci do 10 let.

Motivační faktor – mezilidské vztahy na pracovišti

První čtyři otázky zkoumaly spokojenost zaměstnanců se vztahy na pracovišti ať už s kolegy, či s přímým nadřízeným, ale také vztahy v rámci celé organizace.

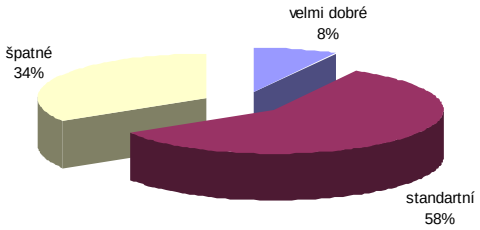
Graf č. 10: Vztahy na pracovišti, kde pracuji, hodnotím jako:



První otázka v dotazníku zněla "Vztahy na pracovišti hodnotím jako:", polovina, celých 50% dotázaných uvedla velmi dobré vztahy s kolegy na pracovišti, 46% uvedlo standardní, pouze 2 respondenti tj. 4% hodnotí vztahy na pracovišti jako špatné.

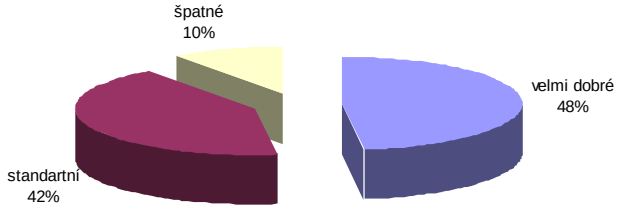
Graf č. 11: Vztahy mezi pracovišti v rámci celé organizace hodnotím jako:

Na druhou otázku „Vztahy mezi pracovišti v rámci celé organizace hodnotím jako:“ považuje 34% respondentů za špatné, 58% za standardní a pouze 8% hodnotí vztahy v rámci organizace za velmi dobré.



Třetí dotaz byl položen: „Jak byste ohodnotil/a vztahy s Vaším přímým vedoucím?“. 48% respondentů má se svým vedoucím velmi dobré vztahy. 42% považuje tyto vztahy za standardní a pouze 10% hodnotí svůj vztah s vedoucím jako špatný.

Graf č. 12: Jak byste ohodnotil/a vztahy s Vaším přímým vedoucím:

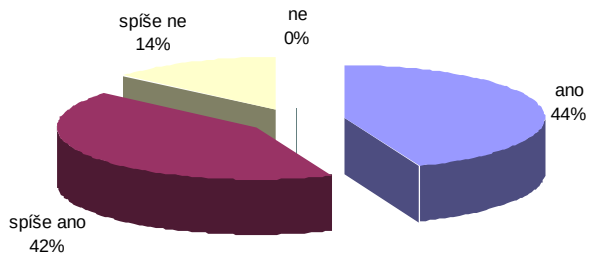


Můžeme konstatovat, že respondenti, až na malé výjimky, mají ve většině případů dobré vztahy s kolegy i se svými přímými vedoucími, kdy uvádí že vztahy mezi zaměstnanci jsou až na výjimky přátelské, či že přímý vedoucí je týmový hráč, schopen pozitivní motivace.

Avšak v rámci celé organizace nejsou spokojeni se stávajícím stavem. Jako důvody hodnocení uváděli nespokojenost s celkovou informovaností v organizaci, rivalitu a upřednostňování některých oddělení a pracovníků, nevyrovnanost ve vztazích a chybí projevy uznání. Zazněl například i názor, že malý počet a velké rozpětí mezi poradami poboček s vedením je nevyhovující a nekonstruktivní.

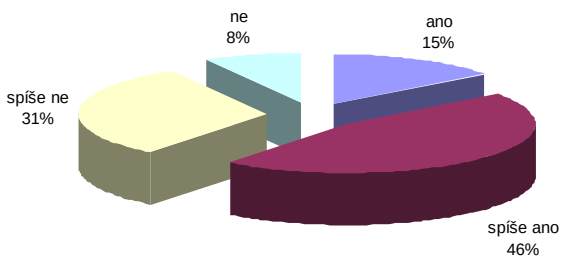
Motivační faktor – Komunikace, zpětná vazba, poskytování projevů uznání, přístup přímého vedoucího pracovníka

Graf č. 13: „Mezi mnou a přímým vedoucím panuje otevřenost v komunikaci“



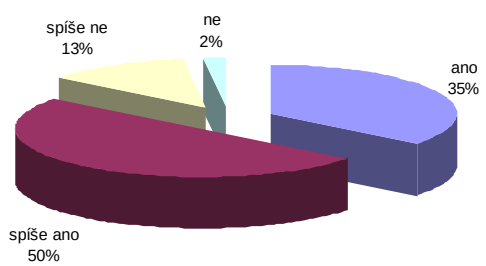
Na čtvrtou otázku dotazníku reagovali respondenti veskrze kladně, dohromady celých 86% respondentů je plně, či spíše spokojeno v komunikací s přímým vedoucím. Spíše nespokojeno je 14% dotazovaných. Nikdo z dotazovaných neuvedl, že by s přímým vedoucím komunikace nefungovala.

Graf č. 14: „Jste spokojen/a s kvalitou a kvantitou poskytované zpětné vazby Vašeho výkonu?“



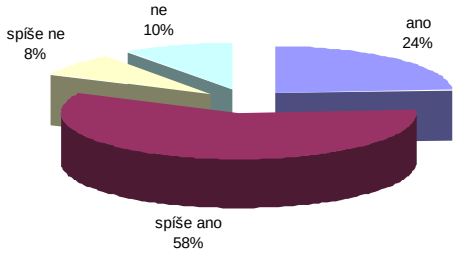
U tohoto dotazu si respondenti nejsou tak jistí svou spokojeností a váhají ve 40% případů. Naopak 15% neváhalo uvést absolutní spokojenost a plných 46% dotazovaných je spíše spokojeno. Vedoucí pracovníci musí pochopit, že jejich úkolem je pomáhat lidem učit se. Zpětná vazba je důležitá v tom smyslu, že podněcuje k pokračování v dobré práci, neinformuje pracovníka pouze o tom, co dělal dobře nebo špatně, ale musí zde být obsažena i cesta vedoucí k dalšímu rozvoji a zlepšování.

Graf č. 15: „Jste spokojen/a s množstvím času, který Vám přímý vedoucí věnuje?“



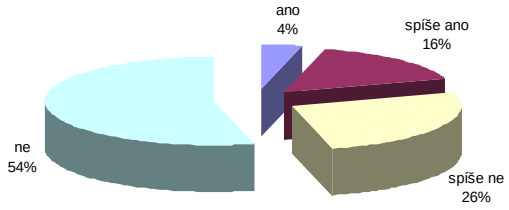
Zde se respondenti shodli na spokojenosti (celkem 85%) s pozorností přímého vedoucího pracovníka. Nespokojeno je 15% (2% ne a 13% spíše ne).

Graf č. 16: „Myslíte si, že Váš přímý vedoucí je stejně spravedlivý v hodnocení ke všem zaměstnancům?“



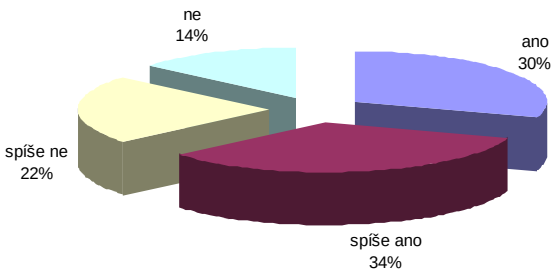
Účastníci ankety mají všeobecně dobrý vztah s přímým nadřízeným. I u této otázky se vyjádřili kladně, pokud jde o spravedlnost přímého vedoucího k zaměstnancům. 82% dotazovaných si myslí, že přímý vedoucí je nestranný v hodnocení kolegů, oproti tomu 18 (8% spíše ne a 10% ne) si toto nemyslí.

Graf č. 17: „Máte pocit, že Vám Vaši vedoucí nedůvěřují a zbytečně Vás kontrolují?“



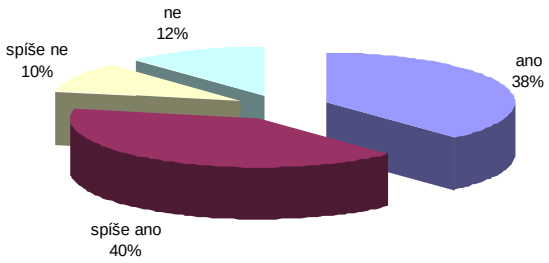
Otázka číslo 8 se týkala důvěry nadřizených vůči zaměstnancům. Respondenti si myslí v 80ti procentech, že je jim ze strany přímých vedoucích důvěřováno.Naproti tomu 20% (4% ano a 16% spíše ano) dotazovaných si myslí, že v ně vedoucí nevkládají dostatečnou důvěru a zbytečně je kontrolují. Nesmíme zapomínat, že rozumná míra autonomie v zaměstnání je pro vzdělané pracovníky jedním z hlavních motivátorů.

Graf č. 18: „Nadřízení Vám dávají najevo, že Vaše práce má pro organizaci význam a je uznávána jako užitečná“



Devátá otázka se je spojena s dalším hlavním motivátorem, a to pocitem úspěšnosti a spokojenosti, vyplývající z práce. Celkem 64% (30% ano a 34% spíše ano) respondentů na otázku odpovědělo kladně. 36% dotazovaných uvedlo, že se jim těchto projevů poděkování od nadřízených nedostává.

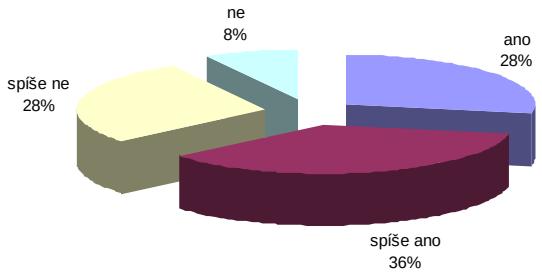
Graf č. 19: „ Projevy uznání Vás povzbuzují k vyšším výkonům“



S výrokem „Projevy uznání Vás povzbuzují k vyšším výkonům“ rozhodně souhlasí 38% zaměstnanců. Spíše souhlasí 40%. Převaha kladných odpovědí na straně respondentů dokládá, že projevy uznání patří k významným motivačním faktorům vedoucím k dosažení vyšších výkonů u zaměstnanců. Otázkou však zůstává jeho uplatňování v denní praxi. V dotazníku zazněl i názor, že projevy uznání chybí.

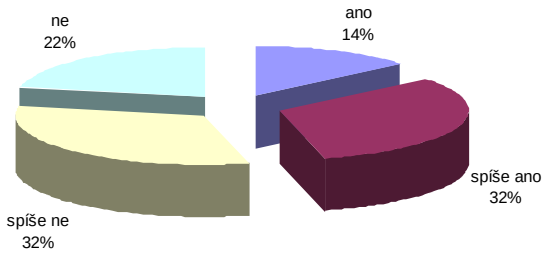
Motivační faktor - Informovanost o dění v organizaci

Graf č. 20: „Víte, co organizace plánuje do budoucna?“



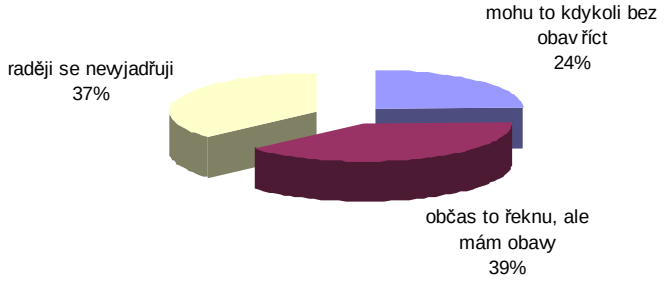
Jedenáctá otázka se ptala na informovanost v organizaci: “Víte, co organizace plánuje do budoucna?” Celkem 64% se domnívá, že je dostatečně informováno o cílech organizace (28% ano a 36% spíše ano), naproti tomu 36% (z toho 8% určitě ne a 28% spíše ne) dotázaných si myslí, že nejsou dostatečně informování o plánech a cílech organizace. Pro ztotožnění s cíly je pro vedení důležité své zaměstnance pravidelně informovat o dění v organizaci.

Graf č. 21: „Máte možnost se vyjadřovat k činnosti a cílům organizace?“



Otázka č. 12 se týkala možnosti respondentů vyjadřovat se k činnosti a cílům organizace. Celkem 54% (32% spíše ne a 22% ne) dotazovaných uvedlo, že tuto možnost nemají. Naproti 46% (32% spíše ano a 14% ano) uvádí, že je jim umožněno vyjádřit se.

Graf č. 22: „ Pokud máte jiný názor na to, co se v organizaci děje, nebo na rozhodnutí vedení“

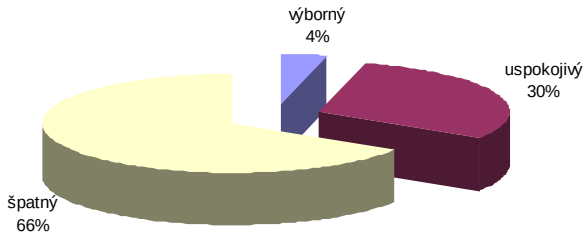


Respondenti se k dotazu č. 13 vyjadřovali veskrze záporně. Z jejich odpovědí, kde pouze 24% dotazovaných uvedlo, že svůj názor se nebojí kdykoli vyjádřit, vyplývá, že mají obavy se vyjádřit (39%), nebo se nevyjadřují vůbec (37%).

Motivační faktor - Systém odměn a zaměstnaneckých výhod

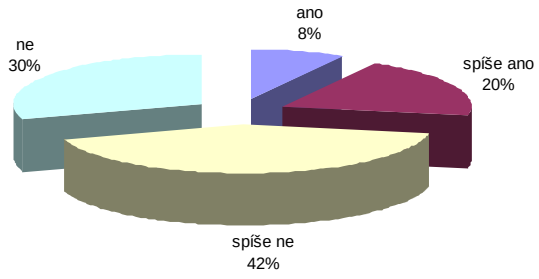
Otázky č. 14 až 18 v dotazníku zjišťovaly spokojenost respondentů se systémem odměňování v Knihovně Jiřího Mahena. Otázka číslo 18 je pak otevřená s možností dotazovaných vyjádřit svůj názor na zaměstnanecké výhody, či odměny.

Graf č. 23: „Systém odměn a hodnocení je podle Vás“



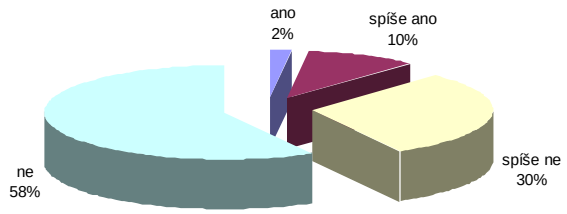
Nastavený systém odměňování v KJM považuje za špatný 33 respondentů, tj. 66%. Za uspokojivý jej považuje necelá třetina, 30% dotázaných a pouze 2 účastníci ankety jej považují za výborný.

Graf č. 24: „Odpovídá Vaše finanční odměna tomu, čím jako pracovník do organizace přispíváte?“



Převážná většina respondentů nesouhlasí s otázkou č. 24, zda „ odpovídá Vaše finanční odměna tomu, čím jako pracovním do organizace přispívá?“, spíše nesouhlasí, či nesouhlasí s tímto tvrzením plných 72% dotázaných. Kladně odpověděli 4 respondenti a spíše souhlasí 10 účastníků ankety. Pracovníci mají pocit, že je jejich práce nedostatečně ohodnocena.

Graf č. 25: „Považujete současný systém hodnocení a odměňování za dostatečně účinný a motivující ke zvyšování a zkvalitňování pracovního výkonu?“

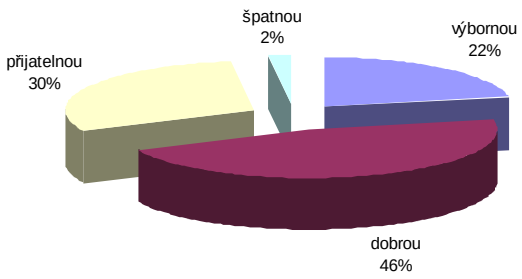


Otázka č. 16 zněla: „Považujete současný systém hodnocení a odměňování za dostatečně účinný a motivující ke zvyšování a zkvalitňování pracovního výkonu?“. Z grafu č. 25 je patrné, že celých 88% (58% ne, 30% spíše ne) dotázaných odpovědělo na tento dotaz záporně. 1 respondent plně souhlasí a 5 (10%)spíše souhlasí. Respondenti se tedy shodli, že systém hodnocení je pro ně, jako pro zaměstnance demotivující.

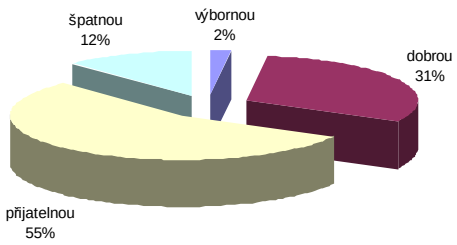
Otázka číslo 17 je první otevřená, a účastníci ankety se zde vyjadřovali k otázce " Jaké jsou zaměstnanecké výhody v podniku, které Vás nejvíce motivují?". Pokud se respondenti k této otázce vyjádřili, což udělalo asi 50% respondentů, v drtivé většině zazněl názor, že takové výhody v organizaci nenalezneme. Pro zaměstnance je spíše motivující práce v knihovně, náplň práce, v odpovědích převažoval názor, že respondenti mají svou práci v oblasti knihovnictví rádi, mají o ni zájem, ale otázka odměňování a hodnocení je pro ně zcela nevyhovující.

Pracovní podmínky

Graf č. 26: „Pracovní atmosféru na Vašem pracovišti, považujete za"

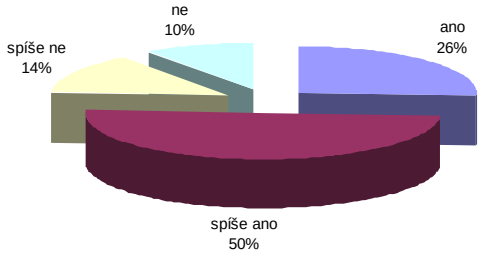


Graf č. 27: „Pracovní atmosféru v rámci celé organizace, považujete za"



Z odpovědí na otázku číslo 19 vyplývá, že zaměstnanci převážně nejsou spokojeni s pracovní atmosférou v rámci celé organizace. Jako výbornou ji hodnotí jeden dotázaný (2%), jako dobrou 31%, přijatelnou 55% a špatnou pracovní atmosféru hodnotí 12% respondentů. Oproti tomu na otázku č. 18 odpovídají respondenti většinou kladně, kdy pracovní atmosféru na svém pracovišti považují za výbornou až dobrou.

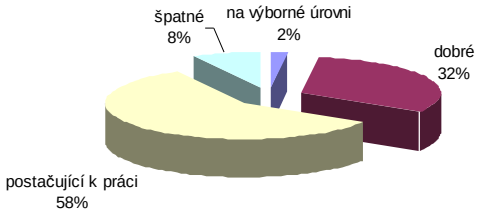
Graf č. 28: „Chová se k Vám Váš přímý vedoucí spíše jako Váš spolupracovník než jako Váš nadřízený?“



Tato otázka je zaměřena na styl řízení lidí v organizaci. V současné době se z vedení lidí se odstraňuje direktivnost a prosazuje se participativní styl. Vztah nadřízený – podřízený se mění na vedoucí – spolupracovník. Zaměstnanec se stává partnerem, jeho názorům je naslouchán a bývá informován o všem podstatném, co se týká organizace. Slušné mezilidské vztahy, slušné zacházení s pracovníky výrazně ovlivňuje spokojenost zaměstnanců v organizaci, je mnohdy důležitější než úroveň odměňování a lidé jsou na ni velmi citliví. V organizaci je s tímto nespokojeno 24% dotazovaných.

Motivační faktor – materiální a technické vybavení pracoviště

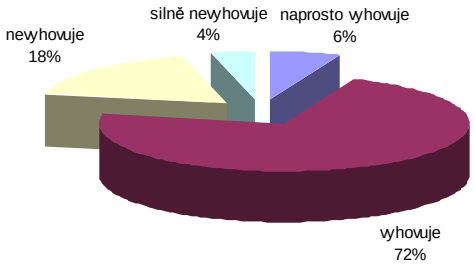
Graf č. 29: „Materiální a technická vybavenost Vašeho pracoviště je dle Vás“



K otázce č. 21: “Materiální a technická vybavenost Vašeho pracoviště” se respondenti vyjádřili v 58%, že je postačující k práci. Pouze 1 dotazovaný uvedl, že je na výborné úrovni a 16 (32%) uvádí dobré vybavení pracoviště. Fungující technické vybavení je podmínkou úspěšného splnění úkolu. Nedostatečné vybavení či časté poruchy mohou způsobit frustraci a v konečném důsledku působí demotivačně.

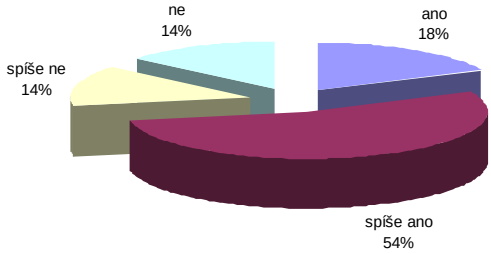
Motivační faktor – pracovní prostředí

Graf č. 30: „Stanovený pracovní režim (pracovní doba, odpočinek)v organizaci mi“



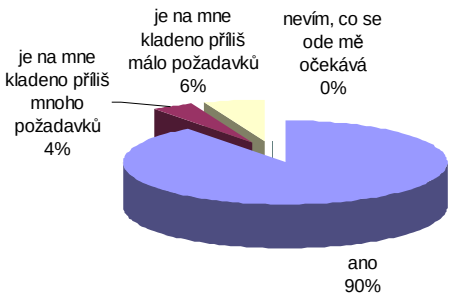
Ve velké většině jsou respondenti s pracovním režimem a organizací práce na pracovišti spokojeni, pokud ne, v dotazníku zazněly ohlasy, že se jim nadřízený, co se týče pracovního řežimu, snaží vyjít vstříc.

Graf č. 31: „Jste spokojeni s celkovou organizací práce na Vašem pracovišti?“



Otázka č. 24 je otevřená a zní: „Co byste změnili na stávajících pracovních podmínkách a režimu práce v organizaci?“. Respondenti uváděli většinou kladný přístup k režimu práce a doporučovali jej neměnit. Zatímco na pracovních podmínkách jim nevyhovuje klimatizace, větrání a problémy s osvětlením. Uvítali by celkové zlepšení technického zázemí a odstranění technických problémů s automatizací.

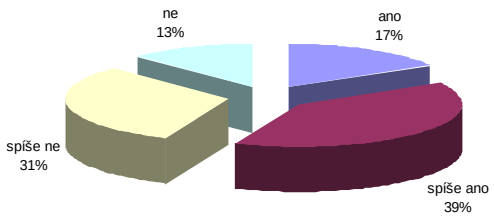
Graf č. 32: „Je Vám znám obsah pracovního výkonu, který se od Vás očekává?“



Dle odpovědí na otázku č. 25 jsou pracovníci seznámeni s obsahem pracovního výkonu. Pouze 6% respondentů uvedlo, že je na ně kladeno příliš málo požadavků, na 4% je kladeno příliš mnoho požadavků a nikdo neuvedl, že by nevěděl, co se od něj očekává.

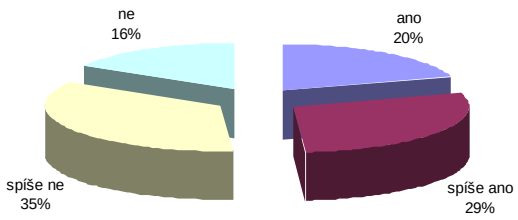
Motivační faktor – možnost kariérního postupu

Graf č. 33: „Jste spokojen/a se svým profesním růstem a rozvojem, který Vám organizace nabízí?“



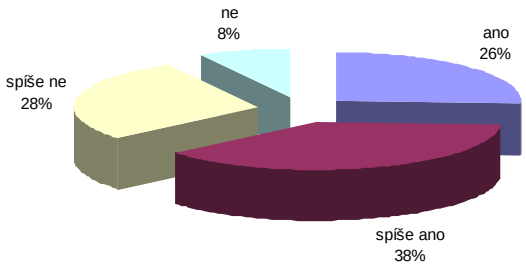
Z dotazu č. 26 vyplývá spíše spokojenost respondentů s možností osobního růstu a postupu v KJM. Záporně odpovědělo 44% (13% ne a 31% spíše ne), plně spokojeno je 17% a spíše spokojeno je 39% dotazovaných.

Graf č. 34: „Jste spokojen/a s vnitropodnikovými zaměstnaneckými akcemi (množství, kvalita..)?“



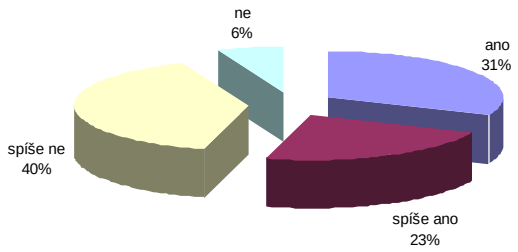
U tohoto dotazu se respondenti vzácně rozdělili na 49% (20% ano a 29% spíše ano), kteří jsou spokojeni s množstvím a kvalitou akcí, které pro ně KJM pořádá a 51% (16% ne a 35% spíše ne) dotazovaných, kteří by uvítali více vnitropodnikových akcí, kde by se jako zaměstnanci setkávali. Z konzultací v knihovně mi bylo sděleno, že KJM pořádá pro zaměstnance jednou ročně Vánoční besídku, což je v dnešní době nedostačující. Neformální setkání všech pracovníků utužuje dobré vztahy v organizaci. Smyslem těchto příležitostí je vzbudit nadšení a chuť do další práce.

Graf č. 35: „V organizaci je kladen důraz na týmovou spolupráci“



Týmová spolupráce je pro organizaci důležitá. Celkem 64% respondentů se domnívá, že v organizaci je kladen důraz na týmovou spolupráci. Ovšem 34% dotazovaných si toto nemyslí. Spolupráce mezi týmy je v organizaci důležitá, pokud chcete aby organizace jako celek fungovala efektivněji.

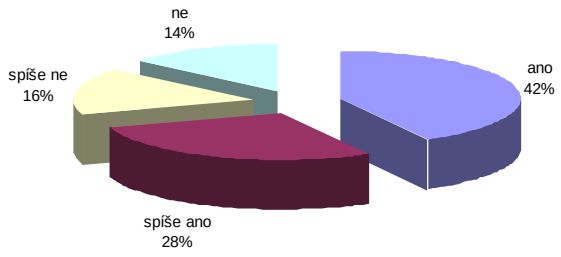
Graf č. 36: „Mezi pracovišti organizace se projevuje snaha o soupeření“



Na otázku č. 29: “Mezi pracovišti organizace se projevuje snaha o soupeření” odpovědělo 54% dotázaných kladně. A to i přesto, že v předchozí otázce, kdy 64% respondentů uvedlo, že v organizaci je kladen důraz na týmovou spolupráci. I přesto dochází mezi pracovišti k soupeření. Respondenti uvádí í takové jevy jako je upřednostňování vybraných oddělení a jejich vzájemnou rivalitu, projevy uznání směřují pouze k práci některých oddělení, práci jiných podhodnocují, nestejná měřítka. Pokud má vedení zájem na efektivně fungujícím týmu, mělo by dbát na to, aby k takovým jevům nedocházelo.

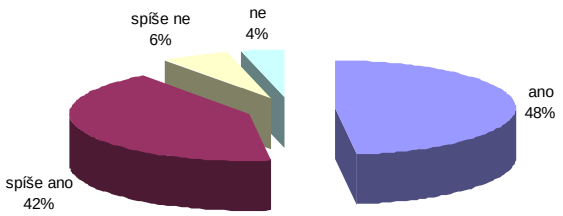
Motivační faktor – zajímavé úkoly a rozmanitost práce

Graf č. 37: „Mám dostatečný prostor k samostatnému jednání a myšlení v rámci mé vymezené kompetence“



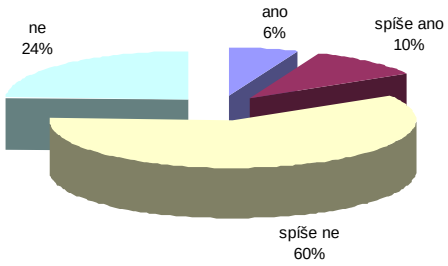
Otázka č. 30 se týkala důvěry přímého nadřízeného vůči svým zaměstnancům. Z odpovědí respondentů vyplývá, že přímí nadřízení převáženě projevují dostatek důvěry ve své zaměstnance. Myslí si to celkem 70% dotázaných. Ovšem 30% respondentů uvádí, že v jejich zaměstnání pracují rutinně.

Graf č. 38: „Moje pracovní náplň je rozmanitá“



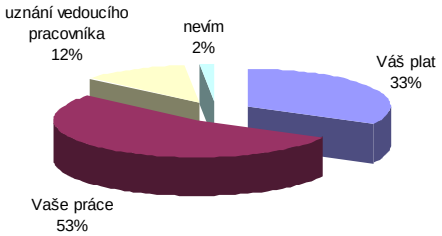
Celkem 90% (48% ano a 42% spíše ano) respondentů se domnívá, že jejich náplň práce je rozmanitá. 10% (6% spíše ne a 4% ne) dotazovaných uvádí, že jejich práce je jednotvárná.

Graf č. 39: „Uvítal/a bych více pracovních úkolů, a zároveň si rozšířil/a svou pracovní náplň o dvě nebo tři podobné pracovní operace“



Otázka č. 32 navazuje na předchozí otázku. 84% (60% spíše ne a 24% ne) dotázaných je spokojeno se rozsahem své kvalifikace. Ovšem 16% respondentů si myslí, že jejich práce je jednotvárná a rádi by rozšířili rozsah své působnosti.

Graf č. 40: „Více Vás motivuje“

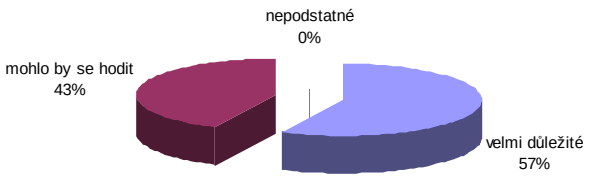


Z odpovědí na otázku č. 33: „Více Vás motivuje“ jasně vyplývá, že respondenti uvádí jako největší zdroj motivace svou práci. Takto odpovědělo 53% dotázaných.

Motivační faktor – možnost dalšího vzdělávání

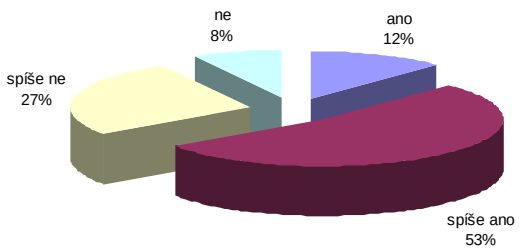
Vzdělávání pracovníků patří v poslední době k nejdůležitějším personálním funkcím. Existence systematického podnikového vzdělávání usnadňuje řešení řady problémů spojených s personálním plánováním, pokud jde o plánování pokrytí dodatečné potřeby pracovních sil z vnitřních zdrojů.

Graf č. 41: „Školení a vzdělání je pro Vás“

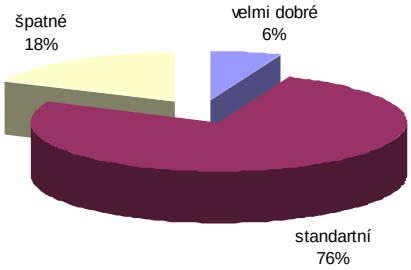


Všichni dotazovaní odpověděli na otázku: “Školení a vzdělání je pro Vás:“, že vzdělání je pro ně důležité. Dokonce velmi důležité v 57% odpovědí a užitečné v 43%. V návaznosti na následující otázku č. 36 zda: „Organizace dbá na rozvoj a vzdělání svých pracovníků“ plných 27% dotázaných uvedlo, že spíše ne a zároveň 8% ne. 35% respondentů je nespokojeno se současným systémem vzdělání a školení v podniku.

Graf č. 42: „Organizace dbá na rozvoj a vzdělání svých pracovníků“



Graf č. 43: „Úroveň a možnosti vzdělávání ve Vaší organizaci jsou“



Školení a vzdělání je v moderní společnosti celoživotním procesem, stále častěji se objevují nové poznatky a vznikají nové technologie. Organizace potřebuje k úspěšnému plnění svých pracovních úkolů kvalifikovanou pracovní sílu, a proto je systematické vzdělávání důležité, vzdělání se projeví na výkonnosti a flexibilitě zaměstnanců. Pracovníci KJM si uvědomují hodnotu vzdělání na trhu práce. Dosažená úroveň vzdělání je kapitálem, který otevírá perspektivy při uplatnění v rámci organizace.

6.2 Zhodnocení výsledků průzkumu

V dotazníku jsem zkoumala spokojenost respondentů s motivačními faktory. Spokojenost zaměstnanců je důležitým identifikátorem situace v organizaci. Cílem organizace není dosáhnout bezvýhradné spokojenosti zaměstnanců, ale eliminovat vliv negativních vlivů, vedoucích k nespokojenosti.

Dle získaných výsledků v tomto šetření jsou pracovníci nespokojeni s finančním oceněním, kterého se jím v organizaci dostává. Hmotná odměna je v organizaci jedním z největších problémů, jedná se však o specifickou situaci, kdy u příspěvkové organizace jako je KJM je toto ovlivněno státem stanovenými tabulkovými platy. Nadto může zaměstnanec obdržet osobní ohodnocení, přičemž nadřízený je při rozhodování o výši přiděleného osobního ohodnocení omezen schváleným rozpočtem.

Z toho důvodu doporučuji organizaci zaměřit se na podporu jiných motivačních a stimulačních prostředků, než je finanční ohodnocení. Na základně zjištěných rozporů z dotazníkového šetření bych doporučovala:

1. Zlepšení komunikace a informovanosti v organizaci, věnovat pozornost pracovní atmosféře v rámci organizace.

2. Úprava zaměstnaneckých výhod

3. Zavést opatření vedoucí ke snížení fluktuace

4. Podpora růstu a vzdělání zaměstnanců
   - vzděláním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých pracovníků zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost, vazbu na organizaci apod. Zároveň si formuje pracovní sílu a zvyšuje atraktivitu zaměstnání. To vede rovněž ke snižování fluktuace

7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Doporučení vedoucí ke zlepšení komunikace v organizaci

Jak dokládá šetření IRS, 2004 spokojenost pracovníků a jejich oddanost organizaci nejvíce ovlivňuje následujících 5 skutečností: vztah s manažerem, vztah s kolegy, kvalita řízení, uznání za přínos, schopnost vést.[2]
Vzhledem k důležitosti mezilidských vztahů bych doporučovala věnovat mimořádnou pozornost atmosféře na pracovištích a v rámci organizace. Znepokojující je rozpor mezi těmito vztahy, kdy zaměstnanci uvádí vztahy na pracovišti za vyhovující, ale v rámci celé organizace na nevyhovující. Na celkové klima v organizaci to má jednoznačně negativní dopad.
Jako důvody negativního hodnocení uváděli respondenti nespokojenost s celkovou informovaností v organizaci, rivalitu a upřednostňování některých oddělení a pracovníků, nevyrovnanost ve vztazích a chybí projevy uznání. Zazněl například i názor, že malý počet a velké rozpětí mezi poradami poboček s vedením je nevyhovující a nekonstruktivní.

Ke spokojenosti zaměstnanců přispívá uznání a ocenění jejich práce. V dotazníkového šetření vyplývá, že respondenti by uvítali více pozitivní zpětnou vazbu ať už od přímého nadřízeného, ale i od vedení organizace.

Aby byla zpětná vazba dostatečně efektivní a účinná, doporučuji jí přímým nadřízeným poskytovat operativně, v průběhu, či co nejdřive po ukončení činnosti. Měla by se týkat skutečných událostí, měla by je popisovat, nikoli posuzovat, poskytovatel by neměl vynášet žádné soudy.
Osoba poskytující zpětnou vazbu by se měla spíše tázat než předkládat tvrzení nebo řešení, měla by se zaměřit na to, co pracovník může zlepšit a hlavně, měla by být pozitivní. V první řadě by měla ocenit to, co pracovník dělá dobře a neobviňovat jej za to,

co dělá méně dobře. Vedoucí pracovník musí stavět na dobrých stránkách práce zaměstnance, podněcovat ke zlepšení těch méně dobrých.

Pro celkové zlepšení vzájemných vztahů, kdy lépe se pracuje v přátelské atmosféře bych vedení organizace doporučovala:

- Pro podporu neformálního hodnocení bych doporučovala metodu hodnocení, kdy přímý vedoucí jedenkrát za stanovené časové období (měsíc) shrnul své postřehy z pozorování jednotlivých pracovníků, uvedl je do formuláře a jednu kopii odevzdal zaměstnanci.

- aktivní a všezahrnující komunikaci, zapojení zaměstnanců do podnikového plánování, pravidelné informování o hodnotách, cílech a úspěších organizace tak, aby se pracovníci více identifikovali jako někdo, kdo je hrdý na to, že v organizaci pracuje.
    - zajistit pravidelné (1x za měsíc) porady vedení podniku se zaměstnanci, kde součástí je i seznámení zaměstnanců s aktuální situací v podniku, jeho problémy a úspěchy. Vyzdvihnout pracovní úspěchy nejlepších zaměstnanců a veřejně je pochválit.
    - více naslouchat zaměstnancům, jejich problémům, názorům, připomínkám, či překážkám k práci, jejichž odstranění může vést k zefektivnění práce v celé organizaci. Co se týče řešení tohoto problému, vedení nemusí nutně postupovat dle návrhu zaměstnance, to už záleží na konkrétním problému a situaci.

- pořádat malé oslavy podnikových úspěchů. Neformální setkání pracovníků je vhodná příležitost k prohlubování vzájemných vztahů a podporuje se vytváření sociálních vazeb v podniku. Knihovna vyvíjí řadu aktivit, rovněž je to příležitost k poděkování zaměstnancům za jejich úspěšnou práci. Doporučovala bych čtvrtletně.

- více podporovat týmovou spolupráci mezi odděleními v rámci organizace. Vytvořeným týmům poskytovat větší pravomoce. Zajistit, aby vytvořené týmy mezi sebou nesoupeřili, ale vzájemně se podporovaly.

- nezapomínat, že oddanost je dvoustranná záležitost, managment musí dávat najevo oddanost pracovníkům, uznávat jejich přínos a jejich partnerství, aby se překonala kultura typu „my a oni“. Jednat se zaměstnanci jako s partnery.

- co se týče pracovník podmínek, z průzkumu vyplývá, že zaměstnancům nevyhovuje klimatizace, větrání a problémy s osvětlením. Uvítali by celkové zlepšení technického zázemí a odstranění technických problémů s automatizací.

Úprava zaměstnanecké výhody

Jestliže organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý účinek na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu, měla by se zajímat, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují.
Podniky často nabízejí uniformní soubor výhod, jen málokdy je záležitost konzultována s pracovníky. Protože existují rozdíly v preferencích pracovníků, je zde možnost nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod, kdy pracovník má možnost výběru, která jsou pro něj nejzajímavější.

V dotazníku se často objevoval názor, že stávající zaměstnanecké výhody jsou nedostačující, nebo na ně nejsou finanční prostředky. Musíme vzít v úvahu, že typický respondent, účastnící se výzkumu byla žena, věkem mezi 30 až 40ti lety, preferující příspěvky na oděvy, kosmetiku, kadeřníka, poukázky na kulturní akce, na masáže apod.

Doporučila bych organizaci zavést volitelný systém výhod, který je výhodný pro organizaci i pro pracovníky z několika důvodů:

1. Zaměstnanecké výhody představují stále významnější nákladovou položku. Volitelný systém je úspornější a poskytuje možnost větší kontroly nákladů.

2. Systém tím, že je hospodárnější, umožňuje účelněji vynakládat prostředky, ale tím zároveň rozšířit škálu zaměstnaneckých výhod, stává se pestřejším a přitažlivějším
3. Zaměstnanecké výhody mohou být užitečné k získávání a stabilizaci pracovníků. Nabízí-li organizace výhody šité na míru, stává se přitažlivější pro potenciální i současné pracovníky.
4. Volitelný systém může mít pozitivní na postoje a chování pracovníků, lidé si jej více váží, mají pocit, že jsou rovnoprávnějšími partnery než při tradičním systému zaměstnaneckých výhod.

Opatření vedoucí ke snížení fluktuace

1 Politika získávání pracovníků

Při osobních konzultacích s personálním oddělením KJM, kdy mi bylo sděleno, že volná pracovní místa se neobsazují z vnitřních zdrojů, ale vypíše se veřejný konkurz. Doporučovala bych organizaci informovat o všech volných pracovních místech nejprve vlastní zaměstnance a teprve pak, není-li možné některá místa pokrýt z vnitřních zdrojů inzerovat mimo podnik.

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů má výhody: organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče, zároveň uchazeč zná lépe organizaci, zvyšuje se morálka a motivace zaměstnanců (nadějí na lepší místo), lepší návratnost investic, které organizace vložila do pracovní síly, lepší využití zkušeností, které pracovníci v organizaci získali. Rovněž odpadá zdlouhavé období adaptace na práci v podniku. Teprve v případě, že nelze pokrýt všechna volná pracovní místa z vnitřních zdrojů, dochází k orientaci na vnější zdroje. Vyplácí se spolupráce s úřady práce či jinými institucemi na trhu práce, což KJM s úspěchem provádí.
Musíme vzít v úvahu, že odchody pracovníků mohou být rovněž nákladné. Zahrnují náklady spojené s odchody – mzdové náklady odcházejícího pracovníka a s odchodem související administrativní náklady personální práce, rovněž zde počítáme přímé náklady

získávání náhradníků (inzerování, pohovory, testování atd.), nepřímé náklady času stráveného personalisty při získávání a výběru náhradníků, přímé náklady vzdělávání pracovníků, aby si osvojili nezbytné dovednosti, ztráty související se sníženým výkonem nových pracovníků po dobu, než se zapracují.

2 Udržení pracovníků

Důležité je kvalitní a schopné pracovníky nejen získat, ale také si je udržet. Existuje řada doporučení k vytváření loajality zaměstnanců vůči organizaci. Nejdůležitějším motivátorem je samozřejmě mzda. Pokud nechceme ztratit důležitého a schopného pracovníka, je výhodnější mu zaplatit mírně nad obvyklou úrovní platu, vezmeme-li v úvahu náklady na jeho odchod. Pokud je to v KJM finančně možné. Dále by organizace mohla zaměstnanci nabídnou osobní růst, motivaci v podobě odborných kurzů, či školení. V neposlední řadě je důležité uznání a ocenění práce zaměstnanců, tedy obyčejná pochvala. Zde by bylo k užitku proškolení vedoucích pracovníků ke správnému přístupu vedení svých týmů.

3 Analýza odchodů

Z důvodu velkého procenta fluktuace zaměstnanců v Knihovně Jiřího Mahena bych doporučovala provádět analýzu přičiny odchodů. A to buď formou rozhovoru s odcházejícím pracovníkem, či formou dotazníkového šetření. Cílem je zjistit, proč lidé odcházejí, jejich názory na důvody k nespokojenosti například v otázkách: vyšší mzda, lepší perspektiva (jinde), větší jistota zaměstnání, více příležitosti rozvíjet své dovednosti jinde, lepší pracovní podmínky, popřípadě špatné vztahy s manažerem či se spolupracovníky atd. Pak je třeba provést analýzu důvodu odchodů, zjistit jejich trendy, aby se organizace mohla následně zaměřit na vhodný výběr zaměstnanců, či eliminovat nedostatky.

V závislosti na celkovém posouzení důvodů odchodu mohou být v organizaci podniknuty následující akce:

- Vytvářet pracovní úkoly a pracovní místa tak, aby maximalizovaly rozmanitost práce, význam úkolů, autonomie, kontrola nad vlastní prací, zpětná vazba a aby byly zajištěny příležitosti pro vzdělání a růst.

- Zajistit, aby postupy při výběru a povyšování náležitě spojovaly schopnosti jedinců s požadavky práce, kterou musejí vykonávat. Rychlé odchody bývají důsledkem špatných rozhodnutí při výběru nebo povyšování.

- Redukovat ztráty lidí, kteří se nemohou přizpůsobit své nové práci tím, že se jim v době nástupu do organizace poskytne náležité vzdělávání, výcvik a pomoc.

- Pokud možno eliminovat nepříznivé pracovní podmínky nebo přílišné vystavení pracovníků stresu.

- Vybírat, informovat a vzdělávat vedoucí týmů tak, aby si uvědomovali pozitivní příspěvek, kterým mohou přispět ke zlepšení stabilizace pracovníků tím, že zvolí správný způsob vedení svých týmů. Stává se, že lidé opouštějí spíše své manažery, než své organizace.

Systém školení a vzdělávání

Organizace, jejímž hlavním pracovním prostředkem je lidský kapitál, by měla podporovat rozvoj lidských zdrojů a podněcovat vzdělávání svých zaměstnanců. Doporučením je pro organizaci vytvořit systém pravidelných školení, které by prohlubovaly znalosti a dovednosti pracovníků v oblastech jako rozvoj znalosti cizích jazyků, komunikační dovednosti, čí jiné znalosti a dovednosti, které vedení organizace uzná za důležité pro své zaměstnance. Po absolvování školení by měli zaměstnanci prokázat, že si osvojili školené znalosti.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo na základě analýzy současného stavu kvality motivačních stimulů pracovníků Knihovny Jiřího Mahena v Brně identifikovat nedostatky motivačního programu a navrhnout opatření vedoucí ke zvýšení výkonnosti a efektivnosti práce zaměstnanců.
Cílem praktické části diplomové práce je podpora motivace a stimulace zaměstnanců v Knihovně Jiřího Mahena v Brně.

Obsahově je náplň práce rozdělena do tří částí. V první teoretické části jsou vysvětleny pojmy, motivace, stimulace, zabývá se stimulačními prostředky v podniku a utvářením motivačního programu.

V druhé části je zpracována charakteristika Knihovny Jiřího Mahena, stávající mzdový systém hodnocení, motivační nástroje používané v organizaci a je zde shrnutí v podobě SWOT analýzy.

Třetí část obsahuje dotazníkové šetření provedeno mezi zaměstnanci, zaměřené na vybrané oblasti motivace a výkonu práce. Účelem bylo zjistit, dle spokojenosti či nespokojenosti pracovníků, jak jsou pro ně vybrané oblasti důležité. Na základě výsledků lze hodnotit účinnost stávající motivace v podniku a rozpoznat oblastí, se kterými jsou zaměstnanci nespokojeni. Po identifikaci nedostatků stávajícího motivačního systému dochází k navržení opatření vedoucí ke zlepšení stávající situace a tím i motivace a spokojenosti zaměstnanců v podniku.

Vedení organizace si je vědomé potřeby vhodné motivace a stimulace zaměstnanců. Jsem přesvědčena, že uvedený motivační program může pomoci odstranit zjištěné nedostatky, které vyplynuly s dotazníkového šetření a v budoucnu tak přispět k většímu pracovnímu výkonu zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] ARMSTRONG, M. *Personální managment.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

[2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

[3] BEDRNOVÁ, E.,NOVÝ, I.. *Psychologie a sociologie v řízení firmy.* 1. vyd. Praha. Prospektrum. 1994, 411 s. ISNB 80-7175-010-7.

[4] FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi..* 1. vyd. Computer Press, 2000, 121 s. ISBN 80-7226-386-2

[5] KOUBEK, J. HRABĚTOVÁ, E. HUTTLOVÁ, E. *Personální řízení.* 4. vyd. Ediční oddělení VŠE Praha, 1996, 194 s. ISBN 80-7079-629-4

[6] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky.* 4. vyd. Praha 3: Managment Press, 2007, 400 s. ISBN 978-7261-168-3.

[7] NIVNICKÁ, L. *Výroční zpráva 2004.* Knihovna Jiřího Mahena. Brno.2008, 17 s.

[8] NIVNICKÁ, L. *Výroční zpráva 2005.* Knihovna Jiřího Mahena. Brno.2008, 19 s.

[9] NIVNICKÁ, L. *Výroční zpráva 2006.* Knihovna Jiřího Mahena. Brno.2008, 26 s.

[10] NIVNICKÁ, L. *Výroční zpráva 2007.* Knihovna Jiřího Mahena. Brno.2008, 37 s.

[11] PROVAZNÍK, V. *Motivace pracovního jednání.* 1. vyd. Praha: VŠE, 1996, 210 s. ISBN 80-7079-283.

[12] ROLLO, J. *Managment výkonnosti..* 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2007, 188 s. ISBN 978-80-02-01935.

[13] URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci personální rozměr managmentu.* 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003, 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

[14] WERHTER, W. B. *Lidský faktor a personální management.* 1. vyd. Zlín: Victoria Publishing, 1992, 611 s. ISBN 80-85605-04-X.

[15] *Zřizovací listina Knihovny Jiřího Mahena v Brně.*
URL: http://www.kjm.cz/doc/zrizovacilistina.doc [citováno 2000]

[16] *Společnostem v Česku se nedaří snižovat vysokou míru fluktuace zaměstnanců.*
URL: <http://www.nasepenize.cz/clanek-1258> [citováno 2007]

SEZNAMY OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Motivující činitele 12
Obr. č. 2: Závislost mezi silou motivace a úrovní výkonu 13
Obr. č. 3.: Vliv motivace na výkon pracovníka 15
Obr. č. 4: Úroveň zájmu vzbuzeného vzájemně se překrývajícími akcemi 19
Obr. č. 5: Možné důsledky nespokojenosti se mzdou 22
Obr. č. 6: Organizační struktura KJM 38

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Průměrné tarifní zařazení a průměrný plat v KJM 40
Tab. č. 2.: Fluktuace zaměstnanců KJM v letech 2004 – 2007 45

Seznam grafů

Graf č. 1: Rozdělení a počty zaměstnanců dle útvarů 39
Graf č. 2: Rozdělení a počty zaměstnanců v ústřední knihovně 39
Graf č. 3: Rozložení odchozích zaměstnanců dle věku 46
Graf č. 4: Dle dosaženého vzdělání Graf č. 5: Dle délky zaměstnání v organizaci 46
Graf č. 6. : Struktura pohlaví 49
Graf č. 7: Vzdělanostní struktura 49
Graf č. 8: Počet odpracovaných let v organizaci 50
Graf č. 9: Věk 50
Graf č. 10: Vztahy na pracovišti, kde pracuji, hodnotím jako 51
Graf č. 11: Vztahy mezi pracovišti v rámci celé organizace hodnotím jako 51
Graf č. 12: Jak byste ohodnotil/a vztahy s Vaším přímým vedoucím: 52
Graf č. 13: Mezi mnou a přímým vedoucím panuje otevřenost v komunikaci 52
Graf č. 14: Jste spokojen/a s kvalitou a kvantitou poskytované zpětné vazby 53
Graf č. 15: Jste spokojen/a s množstvím času, který Vám přímý vedoucí věnuje? 53
Graf č. 16: Myslíte si, že Váš přímý vedoucí je v hodnocení spravedlivý 54

Graf č. 17: Máte pocit, že Vám Vaši vedoucí nedůvěřují a zbytečně Vás kontrolují? 54
Graf č. 18: Nadřízení Vám dávají najevo, že Vaše práce má pro organizaci význam..... 55
Graf č. 19: Projevy uznání Vás povzbuzují k vyšším výkonům 55
Graf č. 20: Víte, co organizace plánuje do budoucna? 56
Graf č. 21: Máte možnost se vyjadřovat k činnosti a cílům organizace? 56
Graf č. 22: Pokud máte jiný názor na to, co se v organizaci děje 57
Graf č. 23: Systém odměn a hodnocení je podle Vás 57
Graf č. 24: Odpovídá Vaše finanční odměna tomu, čím jako pracovník přispíváte? 58
Graf č. 25: Považujete současný systém hodnocení a odměňování za dostatečně účinný a motivující ke zvyšování a zkvalitňování pracovního výkonu? 58
Graf č. 26: Pracovní atmosféru na Vašem pracovišti, považujete za..... 59
Graf č. 27: Pracovní atmosféru v rámci celé organizace, považujete za 59
Graf č. 28: Chová se k Vám Váš přímý vedoucí spíše jako Váš spolupracovník..... 60
Graf č. 29: Materiální a technická vybavenost Vašeho pracoviště je dle Vás 60
Graf č. 30: Stanovený pracovní režim (pracovní doba, odpočinek)v organizaci mi 61
Graf č. 31: Jste spokojeni s celkovou organizací práce na Vašem pracovišti? 61
Graf č. 32: Je Vám znám obsah pracovního výkonu, který se od Vás očekává?..... 62
Graf č. 33: Jste spokojen/a se svým profesním růstem a rozvojem 62
Graf č. 34: Jste spokojen/a s vnitropodnikovými zaměstnaneckými akcemi 63
Graf č. 35: V organizaci je kladen důraz na týmovou spolupráci..... 63
Graf č. 36: Mezi pracovišti organizace se projevuje snaha o soupeření 64
Graf č. 37: Mám dostatečný prostor k samostatnému jednání 64
Graf č. 38: Moje pracovní náplň je rozmanitá 65
Graf č. 39: Uvítal/a bych více pracovních úkolů 65
Graf č. 40: Více Vás motivuje 65
Graf č. 41: Školení a vzdělání je pro Vás 66
Graf č. 42: Organizace dbá na rozvoj a vzdělání svých pracovníků..... 66
Graf č. 43: Úroveň a možnosti vzdělávání ve Vaší organizaci jsou 67

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 - Dotazník pro zaměstnance

Příloha č. 1:

DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci Knihovny Jiřího Mahena, dovoluji si Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který slouží ke zjištění vztahů v organizaci.
Dotazník je anonymní, nemusíte tedy uvádět žádné osobní údaje. Výsledky budou statisticky zpracovány a vyhodnoceny pouze pro účely diplomové práce. Nemusíte se tedy bát jejich zneužití.
Děkuji za Váš čas, který mi při vyplňování dotazníku věnujete a do budoucna Vám přeji mnoho pracovních úspěchů. Šárka Kočí, studentka 5. ročníku Fakulty Podnikatelské, VUT Brno.
Své odpovědi prosím označte křížkem.

1. Vztahy na pracovišti, kde pracuji, hodnotím jako

□ velmi dobré	□ standardní	□ špatné

2. Vztahy mezi pracovišti v rámci celé KJM hodnotím jako

□ velmi dobré	□ standardní	□ špatné

Uveďte prosím důvod tohoto hodnocení.....
.....
.....

3. Jak byste ohodnotil/a vztahy s Vaším přímým vedoucím

□ velmi dobré	□ standardní	□ špatné

Důvod tohoto hodnocení .....
.....
.....

4. Mezi mnou a přímým vedoucím panuje otevřenost v komunikaci

□ ano	□ spíše ano	□ spíše ne	□ ne

5. Jste spokojen/a s kvalitou a kvantitou poskytované zpětné vazby Vašeho výkonu?

□ ano	□ spíše ano	□ spíše ne	□ ne

6. Jste spokojen/a s množstvím času, který Vám přímý vedoucí věnuje?

□ ano	□ spíše ano	□ spíše ne	□ ne

7. Myslíte si, že Váš přímý vedoucí je stejně spravedlivý v hodnocení ke všem zaměstnancům?

□ ano	□ spíše ano	□ spíše ne	□ ne

8. Máte pocit, že Vám Vaši vedoucí nedůvěřují a zbytečně Vás kontrolují?

□ ano	□ spíše ano	□ spíše ne	□ ne

9. Nadřízení Vám dávají najevo, že Vaše práce má pro organizaci význam a je uznávána jako užitečná

□ ano	□ spíše ano	□ spíše ne	□ ne

10. Projevy uznání Vás povzbuzují k vyšším výkonům

□ ano	□ spíše ano	□ spíše ne	□ ne

Pokud máte potřebu uvést připomínky k předchozím otázkám, nebo zlepšovací návrhy, prosím vyjádřete se

.....

.....

11. Víte co organizace plánuje do budoucna?

□ ano	□ spíše ano	□ spíše ne	□ ne

12. Máte možnost se vyjadřovat se k činnosti a cílům organizace?

□ ano	□ spíše ano	□ spíše ne	□ ne

13. Pokud máte jiný názor na to, co se v organizaci děje, nebo na rozhodnutí vedení

□ mohu to kdykoli bez obav říci	□ občas to řeknu, ale mám obavy	□ raději se nevyjadřuji

14. Systém hodnocení a odměňování v organizaci je podle Vás

□ výborný	□ uspokojivý	□ špatný

15. Odpovídá Vaše finanční odměna tomu, čím jako pracovník do organizace přispíváte?

□ ano	□ spíše ano	□ spíše ne	□ ne

16. Považujete současný systém hodnocení a odměňování za dostatečně účinný a motivující ke zvyšování a zkvalitňování pracovního výkonu?

□ ano	□ spíše ano	□ spíše ne	□ ne

17. Jaké jsou zaměstnanecké výhody v organizaci, které Vás nejvíce motivují?

.....

.....

.....

18. Pracovní atmosféru na Vašem pracovišti, považujete za

□ výbornou	□ dobrou	□ přijatelnou	□ špatnou

19. Pracovní atmosféru v rámci celé KJM, považujete ze

□ výbornou	□ dobrou	□ přijatelnou	□ špatnou

20. Chová se k Vám Váš přímý vedoucí spíše jako Váš spolupracovník než jako Váš nadřízený?

□ ano	□ spíše ano	□ spíše ne	□ ne

21. Materiální a technická vybavenost Vašeho pracoviště je dle Vás

□ na výborné úrovni	□ dobré	□ postačující k práci	□ špatné

22. Stanovený pracovní režim (pracovní doba,odpočinek) v organizaci mi

□ naprosto vyhovuje	□ vyhovuje	□ nevyhovuje	□ silně nevyhovuje

23. Jste spokojeni s celkovou organizací práce na Vašem pracovišti?

□ ano	□ spíše ano	□ spíše ne	□ ne

24. Co byste změnili na stávajících pracovních podmínkách a režimu práce na Vašem pracovišti?

.....

.....

25. Je Vám znám obsah pracovního výkonu, které se od Vás očekává?

□ ano	□ je na mne kladeno příliš mnoho požadavků	□ je na mne kladeno příliš málo požadavků	□ nevím, co se ode mě očekává

26. Jste spokojen/a se svým profesním růstem a rozvojem, který Vám organizace nabízí?

□ ano	□ spíše ano	□ spíše ne	□ ne

27. Jste spokojen/a s vnitropodnikovými zaměstnaneckými akcemi (množství, kvalita ..)?

□ ano	□ spíše ano	□ spíše ne	□ ne

28. V organizaci je kladen důraz na týmovou spolupráci

□ ano	□ spíše ano	□ spíše ne	□ ne

29. Mezi pracovišti organizace se projevuje snaha o soupeření

□ ano	□ spíše ano	□ spíše ne	□ ne

30. Mám dostatečný prostor k samostatnému jednání a myšlení v rámci mé vymezené kompetence

□ ano	□ spíše ano	□ spíše ne	□ ne

31. Moje pracovní náplň je rozmanitá

□ ano	□ spíše ano	□ spíše ne	□ ne

32. Uvítal/a bych více pracovních úkolů, a zároveň si rozšířil/a svou pracovní náplň o dvě nebo tři podobné pracovní operace

□ ano	□ spíše ano	□ spíše ne	□ ne

33. Více Vás motivuje

□ Váš plat	□ Vaše práce	□ uznání vedoucího pracovníka	□ nevím

34. Co by se dalo udělat pro to, aby se zaměstnancům lépe pracovalo?

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

35. Školení a vzdělávání je pro Vás

□ velmi důležité	□ mohlo by se hodit	□ nepodstatné

36. Organizace dbá na rozvoj a vzdělání svých pracovníků

□ ano	□ spíše ano	□ spíše ne	□ ne

37. Úroveň a možnosti vzdělávání ve Vaší organizaci jsou

□ velmi dobré	□ standardní	□ špatné

38. Za jakých podmínek byste byli ochotni změnit pracovní pozici v organizaci, či místo výkonu práce?

39. Existují z Vaší vlastní zkušenosti překážky, které brání Vám i ostatním zaměstnancům vykonávat Vaši práci lépe a uspokojivěji?

40. Vyskytuje se něco, s čím jste jako zaměstnanci permanentně nespokojeni?

Informace o respondentovi

□ žena
□ muž

□ do 30 ti let
□ 30 až 50 let
□ nad 50 let

V podniku vykonávám

□ knihovnické práce	□ neknihovnické práce

- dosažené vzdělání .....
- v organizaci pracuji .....

(uveďte prosím počet let)

Děkuji za spolupráci a přeji Vám hezký den!