



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

MOTIVACE A EVALUACE ZAMĚSTNANCŮ

MOTIVATION AND EVALUATION OF EMPLOYEES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

BC. OLDŘICH BREICETL

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

MGR. ŠTĚPÁN KONEČNÝ, PHD.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Breicetl Oldřich, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Motivace a evaluace zaměstnanců

v anglickém jazyce:

Motivation and Evaluation of Employees

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

ADAI, John E. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80- 86851-00-1.

ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press. 2002. 582 s. ISBN 80-7261-064-3

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů:základy moderní personalistiky. 2.vyd. Praha: Management Press, 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4. - 005.95/.96

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s.

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

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L. S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr.,MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 24.04.2014

Abstrakt

Předmětem diplomové práce je zpracování problematiky Motivace a stimulace zaměstnanců v podniku Správa železniční dopravní cesty, státní organizace. Práce je rozdělena na tři části. V první teoretické části jsou rozebrány pojmy a teoretická východiska potřebná pro zpracování dalších dvou částí. V druhé analytické části jsou potřebné informace o podniku a také je zde podrobněji rozebrán motivační systém společnosti. Hlavním bodem jsou výsledky z dotazníkového šetření, které slouží jako hlavní podklad pro poslední část práce. V poslední praktické části jsou návrhy na zlepšení motivačního systému a jejich zhodnocení, dle výsledků provedeného výzkumu.

Klíčová slova

Motivace, stimulace, motivační teorie, hodnocení zaměstnanců, motivační proces, odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké benefity.

Abstract

The Subject of this thesis is the issue of motivation and stimulation of employees in the company The Railway Infrastructure Administration, state organization. The work is divided into three parts. The first part analyzes theoretical concepts and theoretical background which are needed to process for preparation of other two parts. The second analytic part includes the analysis, which are necessary information about the company and there is also covered the motivational system of the company in detail. The main point is the result of the survey, which serves as the main basis for the last part. The last practical part includes a few proposals of improvements of the motivation system and their appreciation, according to the results of the research.

Key words

Motivation, stimulation, motivation theory, employee assessment, motivational process, compensation of employees, employee benefits.

Bibliografická citace diplomové práce:

BREICETL, O. *Motivace a evaluace zaměstnanců*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 92 s. Vedoucí diplomové práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně

.....

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu své diplomové práce panu Mgr. Štěpánu Konečnému, PhD. za pomoc a cenné rady, kterými přispěl k vypracování této práce.

Obsah

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE.....	12
1 TEORERICKÁ ČÁST	13
1.1 Lidské zdroje.....	13
1.1.1 Řízení lidských zdrojů	14
1.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů.....	15
1.2 Motivace a motivační proces	16
1.3 Motivační zdroje	18
1.4 Stimulace	21
1.5 Demotivace	22
1.6 Motivační teorie.....	23
1.6.1 Teorie spravedlnosti.....	23
1.6.2 Four drive theory	24
1.6.3 Teorie X, Y (McGregorova teorie)	25
1.6.4 Herzbergerova dvoufaktorová teorie	26
1.6.5 Alderferova ERG teorie	28
1.7 Pracovní motivace.....	28
1.8 Motivační osobnosti.....	30
1.8.1 Objevovatel.....	30
1.8.2 Usměřňovatel	30
1.8.3 Slad'ovatel	31
1.8.4 Zpřesňovatel.....	31
1.9 Hodnocení zaměstnanců	31
1.9.1 Úkoly a význam hodnocení pracovníků	33
1.10 Odměňování zaměstnanců	33
1.10.1 Formy odměňování	34
1.11 Rozvoj a vzdělání zaměstnanců.....	37
2 ANALYTICKÁ ČÁST	40

2.1	Vznik společnosti.....	40
2.2	Základní údaje o společnosti.....	40
2.3	Předmět činnosti	40
2.4	Předmět podnikání	41
2.5	Organizační struktura.....	42
2.6	Oblastní ředitelství Brno	42
2.6.1	Organizační struktura.....	44
2.7	Cíle výzkumné části.....	44
2.8	Stávající situace v podniku	44
2.9	Výzkumné metody	46
2.9.1	Analýza podnikových dokumentů	46
2.9.2	Strukturovaný rozhovor	47
2.9.3	Dotazníkové šetření	48
2.10	Dotazník.....	48
2.11	Výsledky dotazníkového šetření	49
2.11.1	Obecné cíle	50
2.11.2	Komunikace	51
2.11.3	Motivace	55
2.11.4	Spokojenost se zaměstnáním	62
2.11.5	Vize a cíle	64
2.12	Shrnutí dotazníkového šetření	68
2.13	Shrnutí problémových oblastí	69
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	70
3.1	Vyjádření vlastního názoru, zpětná vazba	70
3.1.1	Rozvrh porady.....	70
3.1.2	Vyjádření vlastního názoru	71
3.2	Zjednodušení systému benefitů	71
3.2.1	Návrh na zlepšení, Flexi pasy	71
3.2.2	Zjednodušení systému benefitů	73

3.3	Motivace a komunikace	74
3.3.1	Motivační porady	74
3.4	Pověst podniku.....	75
3.4.1	Obnova webu	75
3.5	Ekonomické zhodnocení.....	77
ZÁVĚR		78
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:		80
SEZNAM OBRÁZKŮ		83
SEZNAM TABULEK		84
SEZNAM GRAFŮ		85
PŘÍLOHY		86

ÚVOD

Pro svoji diplomovou práci jsem si vybral téma Motivace a evaluace zaměstnanců ve vybraném podniku. Úvodem bych rád řekl, proč jsem si vybral právě toto téma. Dle mého názoru v dnešní uspěchané době, kdy společnosti řeší jak dosáhnout co možná nejvyšších zisků, jak se stát jedničkou ve svém oboru podnikání, nebo jak zlikvidovat konkurenci, je velice těžké v tomto boji obstát, nebo dokonce zvítězit.

Hlavní otázkou pro společnost je, jak daných výše popsanych cílů úspěšně dosáhnout. Aby byla společnost úspěšná, potřebuje mít finanční prostředky, materiálové prostředky, musí mít dobré kontakty, musí nabízet kvalitní výrobky, či služby apod. Ovšem nic z těchto vyjmenovaných věcí by se neobešlo bez jednoho důležitého faktoru, bez lidského kapitálu.

Lidský kapitál, jinak řečeno zaměstnanci společnosti, lidé, kteří chodí společnosti nějakým způsobem ovlivňují, jsou dle mého názoru nejdůležitějším článkem celého řetězu. Téma práce, jak už jsem zmiňoval, se týká motivace zaměstnanců. Pokud jsou pracovníci kvalitně motivováni k práci, kterou dělají, potom ji dělají rádi a tím pádem i kvalitně. Pro každého může být motivací něco jiného a záleží na schopnostech nadřazených, aby správně odhadli, co bude jejich zaměstnance nejlépe motivovat. Samozřejmě také záleží na možnostech společnosti. Jak jednou řekl americký spisovatel Zig Ziglar „*V životě můžeš dosáhnout čehokoliv chceš, pokud budeš pomáhat druhým lidem, aby dosáhli toho, co si přejí oni.*“ A v tom je právě kouzlo správné motivace.

CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem této práce je na základě teoretických znalostí a analýz současného stavu v podniku odhalení nedostatků v motivačním systému v podniku a navrhnout zlepšení stávajícího stavu.

Práce je rozdělena do třech hlavních částí. Cílem první teoretické části je zpracování teoretických podkladů, které budou sloužit jako vodítko pro další dvě části práce.

Druhá část je analytická. Zde je stručný popis podniku a jeho aktivit. Dále potom rozebrání stávajícího motivačního systému, který v podniku funguje. Hlavním cílem v této části bylo zpracování dotazníku, jakožto jedné alternativy výzkumu a interpretace výsledků dotazníkového šetření, které budou sloužit jako hlavní podklad pro zpracování třetí, návrhové části. Kromě již zmiňovaného dotazníku byly pro analýzu stávající situace použity strukturované rozhovory se zaměstnanci a podnikové interní dokumenty.

Třetí návrhová část měla za cíl na základě informací, získaných v předešlé fázi, situaci zhodnotit a navrhnout možnosti pro zlepšení stávajícího motivačního systému, který v podniku funguje.

1 TEORERICKÁ ČÁST

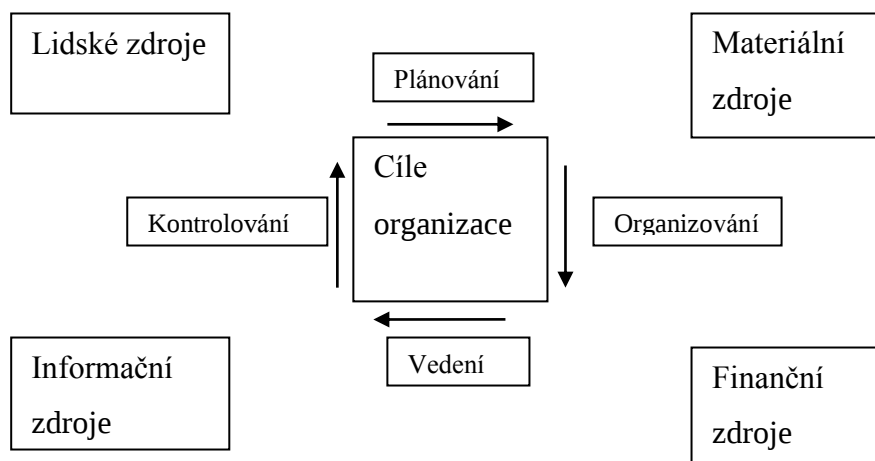
1.1 Lidské zdroje

Lidské zdroje představují lidé v pracovním procesu. Tito lidé jsou schopni seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí. Je to zásoba lidského potenciálu ve společnosti, schopného vykonávat cílevědomou činnost vedoucí k produkci výstupu.¹

Jakákoliv organizace nemůže fungovat, pokud se jí nepodaří propojit, shromáždit a využívat tyto zdroje:

- materiální zdroje
- finanční zdroje
- informační zdroje potřebné k fungování
- **lidské zdroje²**

Schéma 1.1 Zdroje organizace a proces řízení³



Z výše uvedeného schématu je evidentní, že lidské zdroje jsou základními kameny každé dobře fungující organizace.

¹ VODÁK, J., KUCHARČKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2011. s. 40

² KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky. 2006. s. 6

³ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky. 2006. s. 6

Je důležité chápat rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem. I když se tyto pojmy zdají zaměnitelné, není tomu tak. Lidský kapitál lze chápat jako zásobu vrozených a v průběhu života jedince získaných znalostí, schopností, dovedností a talentu. Lidský kapitál lze považovat za dynamickou veličinu, která se může stále vyvíjet.⁴

Rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem je v tom, že lidský kapitál vlastní i ti jedinci, kteří nepatří přímo do pracovního procesu dané organizace a nemusí být v pracovněprávním vztahu se žádnou další organizací.⁵

1.1.1 Řízení lidských zdrojů

Lidský kapitál je v podstatě to nejcennější co organizace mají. Řízení lidského kapitálu potažmo lidských zdrojů je např. definováno jako strategický a logický přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají a to lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. Podle Storey (1989) lze považovat lidské zdroje za „soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie“. Dále pak čtyři aspekty, které tvoří smysluplnou verzi lidských zdrojů.

- Zvláštní, specifikace konstelace přesvědčení a předpokladů
- Strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí
- Ústřední role liniových manažerů
- spoléhání na soustavu nástrojů k formování zaměstnaneckých vztahů⁶

Další věci jsou přístupy k řízení lidských zdrojů v rámci teorie personálního managementu. Personální management se v žádném případě neprojevuje jako uzavřený. Lze vytvořit četné, rozdílné výchozí body. Zjednodušeně dnes můžeme rozlišovat čtyři následující přístupy:

- **Pragmaticky - instrumentální přístup:** Tento přístup je v užším smyslu charakterizován prostřednictvím podnikových ekonomických metod a nástrojů. Typické je zde zabývání se plánováním a účetním zobrazením personálně ekonomických skutečností. Také je typické, že se důkladně zabývá praktickými nástroji personálního managementu jako např. popis místa, stanovení plánu směn a dalšími.

⁴ VODÁK, J., KUCHARÍČKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2011. s. 34

⁵ VODÁK, J., KUCHARÍČKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2011. s. 21

⁶ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů 10. Vydání, Nejnovější trendy a postupy. 2007. s. 24

- **Vědecký přístup zaměřený na chování:** Zde spočívá těžiště v analýze lidského chování. Typické pro tento přístup je přijetí motivační tematiky, zabývání se teoriemi řízení a chování v pracovních skupinách.
- **Politický přístup:** Tento přístup se především zabývá strategiemi personálního managementu v souladu s teorií strategické podnikové politiky. Jsou zde rozebírány konflikty mezi zájmy zaměstnavatelů a zaměstnanců, především odbory. Typická je i mikropolitika, tzn. druh nahlížení na podnik jako na arénu, ve které se svádí boj o uskutečnění individuálních zájmů.
- **Pracovní, popř. personálně - ekonomický přístup:** Tento přístup se zakládá na vývoji moderní mikroekonomie. Typické pro tento přístup je modelování a zkoumání pracovního chování v organizacích prostřednictvím ekonomických metod.⁷

1.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Přesněji řečeno, řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v následujících oblastech.

- Efektivnost organizace
- Řízení lidského kapitálu
- Řízení znalostí
- Řízení odměňování
- Zaměstnanecké vztahy
- Uspokojování rozdílných potřeb⁸

⁷ KASPER, H., MAYRHOFER, W. Personální management Řízení organizace 2005. s. 341-342

⁸ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů 10. Vydání, Nejnovější trendy a postupy. 2007. s. 28-29

1.2 Motivace a motivační proces

„Překážky se stavějí do cesty obyčejným lidem proto, aby z nich stali lidé neobyčejní.“

Paul Jeffers

„Ovládnout svou mysl je největší a nejdůležitější umění, které se v životě můžete naučit.

Pokud chcete být šťastní a úspěšní, nic jiného vám nezbyvá.“

Harv Eker

„Překážky jsou ony obávané věci, které spatříte, když odvrátíte pohled od svého cíle.“

Henry Ford

Na začátku této kapitoly s názvem Motivace je uvedeno několik citátů známých osobností. Citátů týkajících se motivace nalezneme nespočet. Také autorů, kteří kdy nějaký citát vyřkli. Já zde vybral tři, které se mi svojí náplní a myšlenkou velice líbí. Různorodost autorů lze vypočítat už z těchto třech příkladů. Paul Jeffers byl autorem detektivních románů, zatímco Henry Ford byl známý průkopník automobilového průmyslu.

Pojmu motivace není v psychologii přisuzován jednotný obsah, jak už tomu je u většiny psychologických pojmů. J. Nuttin(1987) chápe motivaci jako „*hypotetický proces, jehož podstatný znakem je zaměřování a energizme chování*“.⁹

Motivace je proces iniciovaný určitým výchozím stavem, v jehož obsahu se odráží nějaký deficit ve fyzickém či sociálním bytí jedince. V tomto procesu se jedinec snaží o odstranění tohoto deficitu, což je považované jako určitý druh uspokojení. Výchozí motivační stav, který je charakterizovaný nějakým deficitem, lze označit jako potřebu. Pojem potřeby má více významových rovin, např. ekonomickou, fyziologickou a také psychologickou, která je specifická.¹⁰

Dalším pojmem v oblasti motivace je **motiv**. Motiv můžeme chápat jako určitou vnitřní psychickou sílu - popud. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.¹¹

Při studiu pracovní motivace jsou zkoumány zejména motivy, které vedou k volbě určitého typu pracovní činnosti (viz například zde dále uvedená motivace k řídicí činnosti), a to jaké motivy jsou prostřednictvím účasti v pracovní činnosti uspokojovány. Z tohoto hlediska se rozlišují:

⁹ NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. 1996.s. 12

¹⁰ NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. 1996.s. 24

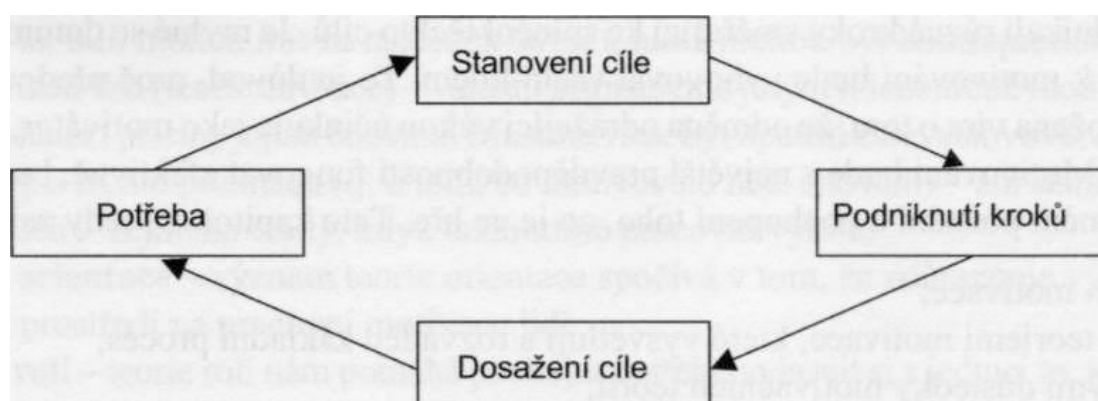
¹¹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociální řízení. 1998. s. 222

Vnitřní motivy: faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali, nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.

Vnější motivy: to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.¹²

Převaha činností, které v průběhu svého života vykonáváme, je vyvolávána kombinací obou typů motivů - práce je toho typickým příkladem. Máme-li štěstí, můžeme dělat práci která nás baví (uspokojuje naše přímé motivy) a ještě (jako „bonus“) za ni dostáváme zapláceno. Ovšem zejména tehdy (i když nejenom tehdy), pokud práce, kterou vykonáváme, nesplňuje naše představy (neuspokojuje naše vnitřní potřeby), nebo pokud je pro nás práce pouze prostředkem uspokojování jiných potřeb, je potřebné dodat zevnějšku patřičné podněty.

Slova motiv a motivace naznačují, že něco pracuje v každém jedinci a pohání ho to kupředu. Může to být potřeba, touha nebo emoce. Každý z těchto popudů vede člověka jednat určitým způsobem. Avšak tyto vnitřní impulzy, ať jsou jakkoliv silné, nebudou efektivní, dokud se nezapojí vůle. Vůle něco dokázat je jednoznačně rozhodujícím faktorem. Je to akt něco udělat. Vědomý záměr iniciovat vybranou akci.¹³



Obr. č. 1 Proces motivace (Zdroj: AMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů 10. vydání. Nejnovější trendy a postupy. 2007. s.220)

¹² ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů 10. Vydání, Nejnovější trendy a postupy. 2007. s. 220

¹³ ADAIR, J. Efektivní motivace. 2004.s.14

1.3 Motivační zdroje

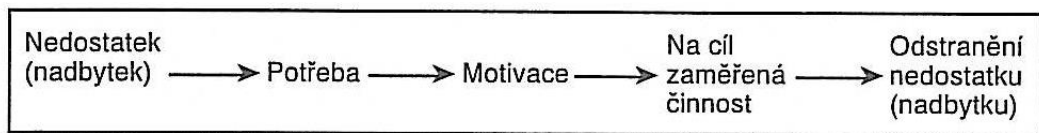
Motivace je hnací silou, jestliže chceme člověka (skupinu) motivovat, je nutné něco vědět o jejich důvodech jednání a uspokojit jejich potřeby.¹⁴

Motivace přichází v mnoha podobách. Může přijít z představ toho, čeho bychom chtěli dosáhnout. V mnoha případech přichází z vnějších vlivů, jako jsou rodina, vrstevníci nebo prodejní manažer, který se nás snaží motivovat k co nejlepším výkonům. Hlavní myšlenkou toho všeho je, že nikdo krom jedině samotného nedokáže tak silně na motivaci působit. Ostatní mohou člověku pomoci uvědomit si, co je pro něj důležité, ale jen on sám může skutečně ovlivnit jeho vlastní výkon.¹⁵

Skutečností podílejících se na utváření motivace lidské činnosti je celá řada. Mezi základní zdroje motivace můžeme zařadit:

- Potřeby
- Návyky
- Zájmy
- Hodnoty a hodnotové orientace
- Ideály¹⁶

Potřeby jsou považovány za základní zdroj motivace hned z několika důvodů. Jedním z nich je ten, že potřebu označujeme jako vnitřní stav, který je vlastní nejen člověku, ale i nižším živočichům. V prožívané rovině se projevuje jako „*nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí.*“ Vede tedy z pravidla k činnosti odstraňující tento nedostatek.



Obr. č. 2 Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti. dle: BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociální řízení. 1998. s. 225

¹⁴ HAGEMANNOVÁ, G. Motivace 1992.s.38

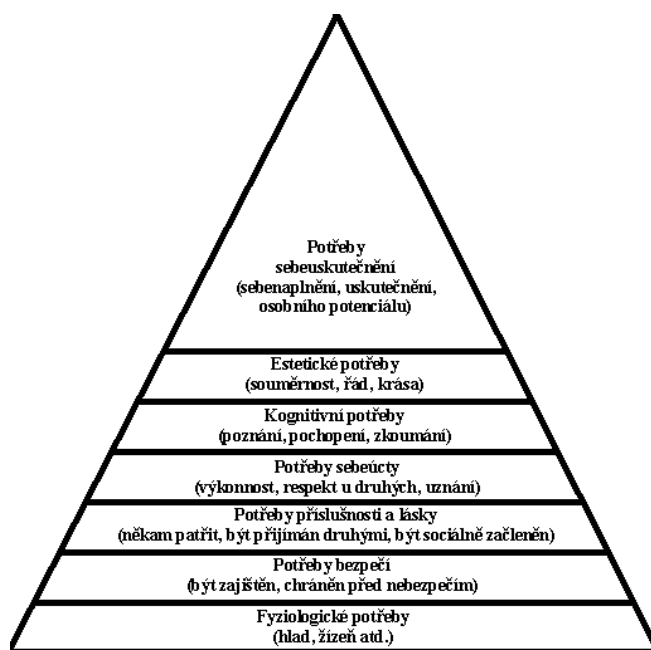
¹⁵ FITZPATRICK, Bill. Personal motivation. In: <http://www.sales-train.com> [online]. 2013 [cit. 2013-10-29]. Dostupné z: <http://www.sales-train.com/Personal-Motivation.htm>

¹⁶ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. 1998. s. 40-41.

Potřeby obvykle členíme na:

- **Primární:** Do této kategorie patří potřeby spojené s činností a funkcemi lidského těla jakožto biologického organismu. Můžeme sem zařadit např. potřebu vzduchu, potravy, tekutin apod. Jako primární bývají obvykle označeny potřeby biologické, fyziologické.
- **Sekundární:** Sociální, společenské, psychogenní. Potřeby sekundární jsou spjaty s člověkem, ale ne s jeho biologickou entitou, nýbrž s jeho společenskou, sociální, kulturní existencí. Patří mezi ně např. potřeby lásky, dominance, seberealizace.¹⁷

Výše uvedené je základní členění potřeb. Dalším velice známým rozdělením potřeb o kterém bych se rád zmínil je tzv. Maslowova hierarchie potřeb. Podle této teorie jsou potřeby seřazeny do pomyslné pyramidy. Princip takto seřazených potřeb je takový, že dokud se nesplní potřeby v nižším patře, nemohou se začít plnit potřeby ve vyšších patrech. Do jisté míry to odpovídá předešlému rozdělení. V pyramidě si můžeme všimnout, že ve spodní části se vyskytují potřeby primární a až ve vyšších patrech jsou ty sekundární.¹⁸



Obr. č. 3 Maslowova pyramida potřeb vlastní
zpracování dle: ADAIR, J. Efektivní motivace.
2004.s.30

¹⁷ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociální řízení. 1998. s.224- 225

¹⁸ ADAIR, J. Efektivní motivace. 2004.s.30

Poslední věc, u které bych se rád zastavil v této kapitole je motivační zdroj hodnoty a hodnotové orientace.

Člověk se v životě neustále setkává se skutečnostmi pro něj novými a neznámými. Tyto skutečnosti nejen poznává, ale také jim přiřazuje určitou hodnotu. Tyto hodnoty nikdy neodrážejí jen objektivní význam věcí a jevů, ale i jejich subjektivní smysl- smysly pro každého jedince. Hodnoty proto představují u každého jedince tzv. osobní hodnotovou mapu. Mapa vyjadřuje systém, hierarchii hodnot. Hodnotou pro každého jedince může být v podstatě cokoliv a také každá hodnota může mít jinou váhu v hodnotové mapě. Přesto existují obecně platné hodnoty, mezi něž můžeme zařadit např. zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, vzdělání, peníze, láska a mnoho dalších.¹⁹

K nejvýznamnějším klasifikacím hodnot patří starší typologie hodnotových orientací německého psychologa Sprangera (Říčan, 1975), který rozlišil šest osobnostních typů podle převažujícího zaměření:

- **typ teoretický:** je zaměřen na hledání pravdy, uvažování, kritiku, je racionální, nejvyšší hodnotou je poznání.
- **typ ekonomický:** měří vše užitečností, praktičností, je zaměřen na prospěch, nejvyšší hodnotou je užitek.
- **typ estetický:** nejvyšší hodnotu spatřuje ve formě a harmonii, nejvyšší hodnotou je krása.
- **typ sociální:** typ člověka nesobeckého, pro něhož je láska tou nejsprávnější formou vztahů, je to pro něj nejvyšší hodnotou vůbec.
- **typ politický:** za nejvyšší hodnotu považuje moc, má neustále tendence vyhledávat soutěže a příležitosti ovládat druhé.
- **typ náboženský:** má tendenci vidět nejvyšší hodnotu v jednotě, je zaměřen k božským hodnotám, hledá mystickou náboženskou zkušenost.²⁰

Nejdůležitější pro zaměstnavatele je potom správně rozpoznat daný typ osobnosti a podle toho se pokusit přizpůsobit v rámci jeho možností a možností společnosti motivačními postupy, které budou aplikované na daného jedince. Při chybném určení může nastat situace, že jedinec bude nespokojen a kvalita práce nebude odpovídat jeho možnostem. V praxi je správné určení osobnosti velice komplikované a téměř nikdy to není jednoznačné.

¹⁹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociální řízení. 1998. s. 228-229

²⁰ ŘÍČAN, P. Psychologie osobnosti: [obor v pohybu]. 2007. s. 110.

1.4 Stimulace

V této části bych se rád věnoval pojmu stimulace a stimul. V manažerské praxi se často s pojmy stimulace a motivace nakládá velmi volně. Rozdíl mezi těmito pojmy spočívá v tom, jakým způsobem je jedinec povzbuzen, respektive jestli popud přišel zevnitř, nebo zvenku.²¹

„Stimulací srozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.“²²

Z této definice lze vyčíst, že základní rozdíl mezi motivací a stimulací lze spatřovat ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku člověka zvnějšku, nejčastěji prostřednictvím jednání jiného aktivního jedince. Může mít rozmanité formy, avšak všechny mají stejný základ a to aktivní vnější zásah vedoucí ke změně psychických procesů, především ke změně motivace.²³

Stimul pochází z latinského slova stimulus a znamená pobídnutí. Jak fungují stimuly, si můžeme ukázat na jednoduchém příkladu s oslem. Jeden způsob jak přimět osla do pohybu, tudíž k práci, je plácnout ho bičem, nebo jinak uhodit. Pro osla je to znamení k pohybu a začne jej vykonávat. Druhý způsob, jak dosáhnout stejného cíle, je dát oslovi pod nos mrkev, za kterou se vydá a tím pádem se uvede do pohybu. V praxi se toto nazývá teorie „Cukru a biče“. Je důležité se správně rozhodnout pro daný typ stimulu. Opět na příkladu oslíka, pokud je osel nasycený, tak mrkev nebude dostatečným stimulem k práci. Pokud v tuto chvíli využijeme bič, osel se pravděpodobně pohne, než aby riskoval další ránu.²⁴

Z výše uvedeného příkladu je patrné, že stimul je jakýkoliv podnět, který má za následek změny v motivaci člověka. Stimuly můžeme dále členit podle vzniku na:

- Stimul *vnitřní* – tzv. *impulsy*: jedná se o endogenní, intrapsychické podněty, které značí nějakou změnu v těle nebo mysli člověka (bolest zubu – může v člověku vyvolat motiv návštěvy zubního lékaře, nervozita před zkouškou apod.),

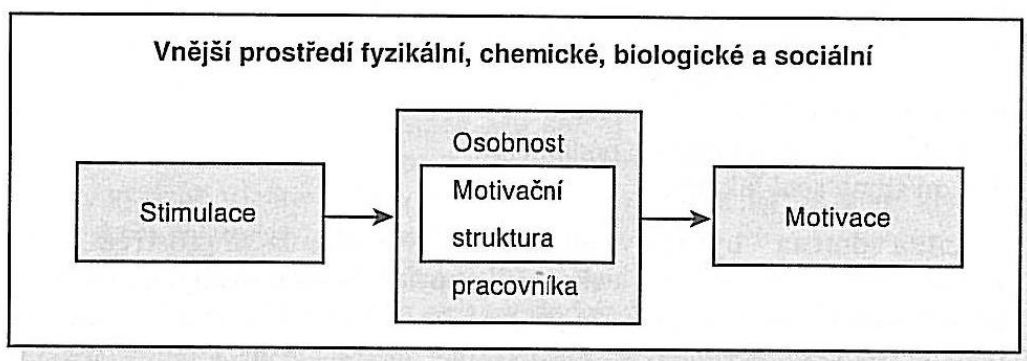
²¹ PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. 2007. s. 14

²² BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociální řízení. 1998. s. 223

²³ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociální řízení. 1998. s. 223

²⁴ HOSPODÁŘOVÁ, I. Kreativní management v praxi. 2008. s. 100

- Stimul *vnější* – tzv. *incentivy*: jde o vnější podněty, které se vztahují vrozeně nebo naučeně k impulsům, tedy podněty, které aktivují určitý motiv (uznání člověka za dobře odvedenou práci, nabídka kariérního postupu).²⁵



Obr. č. 4 Schematické znázornění vztahu stimulace dle: BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociální řízení. 1998. s. 269

Jestliže chceme efektivně ovlivňovat motivaci jedince, je nutné si uvědomit, že stimulace působí na daného pracovníka vždy pouze nepřímo, jelikož se láme přes vnitřní podmínky člověka. V souvislosti s tím je potřeba poznat motivační profil daného člověka, abychom věděli, jaké stimulační nástroje budou mít největší efekt na jeho motivaci.²⁶ Viz. Příklad s oslem.

1.5 Demotivace

Předcházející kapitoly popisovaly jak správně stimulovat a motivovat zaměstnance. Ovšem každá mince má dvě strany. Proto se v této kapitole zastavím nad pojmem demotivace, pravý opak motivace.

S pojmem demotivace souvisí pojem frustrace. Frustrace nastává tehdy, když se člověk snaží uspokojit svoji potřebu, ale do cesty se mu staví nepřekonatelné překážky. K frustraci také dochází, když pracovník nedostane odměnu, kterou za svoji práci očekával, nebo když dojde k pokažení práce, kterou se dlouhodobě zabýval. Toto jsou všechno bariéry, které brání k dosahování vytyčených cílů a tudíž k neuspokojení potřeb. Lidé pak reagují na frustraci různými způsoby:

- zesilují své úsilí, aby překážku překonali (energizace),
- vzdávají se svého záměru (únik),
- vybijejí potlačenou energii násilím (agrese),

²⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociální řízení. 1998. s. 223

- hledají náhradní cíle (sublimace)
- sami sebe přesvědčují že cíl, o který usilovali, nestojí za to a že je vlastně dobře, že ho nedosáhli, (racionalizace),
- vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (regrese).²⁷

K problematice demotivace je vhodné ještě poukázat na rozdíl mezi tzv. motivátorem a tzv. potlačovačem demotivace. Určité faktory jsou v obecném povědomí zakotvené jako motivační, ale v reálné praxi tomu tak být nemusí. Ovšem budou-li tyto prvky pracovníkovi chybět, vyvolají u něho demotivaci. Typickým příkladem je finanční odměna zaměstnanci za jeho odvedenou práci. Je-li plat příliš vysoký, zaměstnanec nebude motivován k maximálním výkonům, jelikož i případné snížení platu by pro něco nebylo trestem. Naopak nedostatečný plat je velmi silným demotivátor. Z toho vyplývá, že plat i ostatní všeobecně uznávané zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky, bezpečnost práce nejsou motivačními faktory ale pouze jakými si potlačovadly demotivace. Faktem je, že pracovníky daleko víc inspiruje projev uznání, pochvala, převádění zodpovědnosti a pozitivní vyhlídky do budoucna dělat něco užitečného a pozoruhodného.²⁸

1.6 Motivační teorie

Jak už bylo řečeno, slovo Motivace má hned několik definic a je několik možností jak na něj pohlížet. To stejné, možná ještě ve větším měřítku, je problematika motivačních teorií. Motivačních teorií existuje celá řada, v následující části budou popsány teorie, které jsou podle mého názoru nejvýznamnější.

1.6.1 Teorie spravedlnosti

První teorie, o které se zmíním, je teorie spravedlnosti. Teorie spravedlnosti se zabývá vnímáním lidí a to jakým způsobem se s nimi v porovnání s ostatními jedinci zachází. Spravedlivé zacházení je vnímáno tak, že se s člověkem zachází stejně jako s jinou skupinou lidí, se kterou člověka něco spojuje, např. vykonává stejnou práci apod. nebo jako s odpovídající jinou osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání těchto pocitů. Hlavním faktorem je vždy jejich porovnávání. Nemůžeme to brát jako synonymum

²⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociální řízení. 1998. s. 223

²⁷ BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení 2000. s.43

²⁸ CLEGG, B. Motivace. povzbud'te ostatní k dosažení lepších výsledků. 2005. s. 16

pro slovo rovnost, která znamená zacházet se všemi stejně, protože to by bylo v případech, kdy si lidé zaslouhují diferencovaný přístup, nespravedlivé. Teorie spravedlnosti ve skutečnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže nastane opak. Vysvětluje pouze jeden aspekt procesu motivace a spokojenosti s prací, i když ten může být z hlediska morálky závažný.²⁹

Tato teorie je založena na tzv. vstupech a výstupech.

Vstupy

Něco co může zaměstnanec nabídnout svému zaměstnavateli: úsilí, věrnost, tvrdá práce, odhodlání, dovednosti, schopnosti, přizpůsobivost, nadšení, důvěra v šéfa a mnoho dalších.

Výstupy

Něco co může na oplátku nabídnout zaměstnavatel svému zaměstnanci: finanční odměny, mzda, plat, výhody, důchody a bonusy. Nefinanční pobídky jako: pochvala, uznání, díky, úspěch, reference, cestování a pocit bezpečí.

Teorie pracuje na tom, že do společnosti něco dáváme (vstupy) a ta nám na oplátku něco vrací (výstupy). Pokud je to v rovnováze tak je to v pořádku, pokud ovšem někdo dostane za svoje vstupy jiné výstupy než někdo jiný tak se může stát, že ten co byl podhodnocen, ztrácí motivaci do další práce, nebude pracovat tak dobře nebo dokonce z firmy odejde.³⁰

1.6.2 Four drive theory

Tuto teorii sepsali profesor Paul Lawrence a Nitin Nohria v roce na Harvard business school

Tato teorie stojí na čtyřech prvcích:

1. Na nabytí (Acquire)
2. Svázání se (Bond)
3. Učení (Learn)
4. Obhajovat se (Defend)

²⁹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů 10. Vydání, Nejnovější trendy a postupy. 2007. s. 226-227

³⁰ Effect of Compensation and Other Motivational Techniques on Organizational. Franklin Business & Law Journal [online]. 2012, Issue 1 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/>

Snaha o nabytí

Tato snaha nás pohání směrem k hledání a kontrolování a udržení si určitých cílů, objektů a získání osobních zkušeností. Tato síla je silnější a dokonce přesahuje naše základní potřeby. Snažíme si zlepšit postavení ve společnosti, a také status být uznávaný. Je to snaha mít něco vyššího než mají ostatní, nespokojit se s něčím průměrným.

Vazby

Vytvořit společenské vztahy a sdílet naše pocity s ostatními. Tento prvek pomáhá motivovat lidi ke spolupráci v týmech a je nezbytný pro úspěch v organizaci. Člověk si tím vytváří společenské postavení.

Učení

Člověk se snaží uspokojit svoji zvědavost tím, že se snaží pochopit sebe sama a své okolí.

Obhajoba (Obrana)

Žene k tomu, aby se člověk bránil jak po fyzické, tak sociální stránce. Máme dvě možnosti, pokud nám hrozí nějaké nebezpečí. Teorie útěku, nebo boje. Tato hnací síla je univerzální a je vlastní všem lidem.

Tyto 4 prvky nejsou seřazeny podle potřeby mezi sebou a jsou na sobě nezávislé. Tato teorie plyne ze znalostí v oblasti psychologie a poskytuje nám náhled na to, jak tyto 4 síly vedou k uspokojování cílů.³¹

1.6.3 Teorie X, Y (McGregorova teorie)

Autorem této teorie je D. McGregor, který stanovil dva různé pohledy manažerů na svoje podřízené. Z těchto dvou přístupů poté vyplývají dva různé druhy řízení jejich pracovní motivace.³²

Douglas McGregor studoval názory manažerů na podstatu člověka, jeho pracovní motivaci a tomu odpovídající způsob řízení lidí. Dosavadní převažující pohled na řízení lidí v organizacích charakterizoval jako teorii X. Základem teorie X jsou:

1. Lidé jsou ve své podstatě líní a snaží se vyhnout práci.
2. Protože lidé neradi pracují, musejí být k práci přinuceni systémem odměn a trestů a při práci musejí být kontrolováni.
3. Pracovníci se vyhýbají odpovědnosti a rádi se nechají řídit.

³¹ Effect of Compensation and Other Motivational Techniques on Organizational. Franklin Business & Law Journal [online]. 2012, Issue 1 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/>

³² NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1992.s. 100

4. Existuje malá skupina lidí, pro které toto neplatí. Ti jsou povoláni k tomu, aby řídili a kontrolovali ostatní.

Proti teorii X postavil McGregor zcela opačnou teorii Y, její podstatou je důvěra v člověka a v jeho pozitivní vztah k práci.

1. Pro člověka je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava nebo odpočinek.
2. Člověk rád přijímá samostatnost a odpovědnost.
3. Schopnost samostatného rozhodování je v populaci silně rozšířena, není záležitostí několika málo jedinců.
4. Současné organizace nevyužívají tento potenciál jednotlivců, snaží se je kontrolovat a dirigovat.

McGregor byl stoupencem teorie „Y“. Ukazuje se však, že pro určité pracovníky a za určitých okolností je přístup „X“ vhodnější. Je na manažerech, které přístupy v daném okamžiku aplikují. Jsou lidé, kteří pracují s vysokým pracovním nasazením a jiní, kteří musejí být do práce poháněni. Záleží však také na vztahu člověka k práci. Vykonává-li činnost která ho baví, bude pracovat ze všech sil, aniž by ho někdo musel pohánět – tedy podle teorie „Y“. Na druhé straně při vykonávání neoblíbených aktivit bude potřebovat tlak zvenčí – v souladu s teorií „X“.³³

1.6.4 Herzbergerova dvoufaktorová teorie

Herzbergův dvoufaktorový model motivace zobrazuje pracovní spokojenost, nebo naopak pracovní nespokojenost a to pomocí tzv. satisfaktorů (motivačních faktorů, motivátorů) a dissatisfaktorů (udržovacích, hygienických faktorů). Tato teorie funguje za předpokladů, že jedinci jsou schopni identifikovat přesně faktory, které je uspokojují nebo neuspokojují.³⁴

Dissatisfaktory představují faktory vnější. Pokud jsou tyto faktory nenaplněny, způsobují pracovní nespokojenost a na motivaci pracovního jednání mají negativní vliv. Pokud jsou faktory naplněny, tak nevyvolávají pracovní spokojenost. V takovém případě pracovník pouze není nespokojen, ale na motivaci k práci to nemá výraznější vliv. Mezi tyto faktory můžeme zařadit:

- politika organizace a vedení
- kontrola

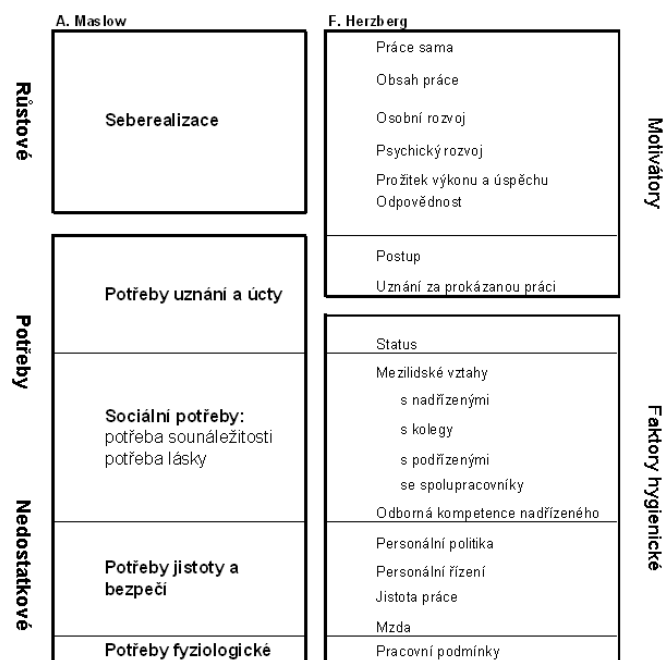
³³ BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení 2000. s.5-6

³⁴ ARMSTRONG, M. Personální management. 1999. s. 305

- plat
- mezilidské vztahy
- pracovní podmínky

Druhou skupinou jsou tzv. Motivátory. Pokud nejsou tyto faktory splněny, způsobují, že pracovník není spokojený a není ani motivován k práci. V opačném případě se u pracovníka dostavuje pocit spokojenosti a kvalitní pracovní motivace. Mezi tyto faktory můžeme zařadit:

- úspěch,
- uznání,
- práci samotnou,
- odpovědnost,
- možnost postupu.³⁵



Obr. č. 5 Herzbergova teorie a její porovnání s teorií potřeb A. Maslowa dle: BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie. 2002. s. 270

³⁵ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. 1998. s. 108- 109

1.6.5 Alderferova ERG teorie

ERG teorie popisuje potřeby, které souvisí se subjektivními stavy uspokojení a přáními. Základem této teorie jsou události mezi lidmi a jejich prostředím, kdy se jedná o subjektivní reakce dle vnitřního rozpoložení osoby. Přání je subjektivnější, jelikož se přímo vztahuje k dané osobě, jejích preferencí a motivů. Jiné potřeby odrážejí materiální zabezpečení – plat, mzdu, zaměstnanecké benefity, pracovní podmínky. Vztahové potřeby potvrzují skutečnost, že člověk je tvor společenský a potřebuje kolem sebe lidi. Růstové potřeby stimulují lidi k tvůrčímu a produktivnímu úsilí.³⁶

Alderfer přizpůsobil Maslowovy názory novým poznatkům z výzkumů lidského chování. Pět Maslowových úrovní potřeb redukoval pouze na tři:

Potřeby existenční: jsou veškeré materiální a fyziologické potřeby. Jsou to základní potřeby pro přežití jedince.

Potřeby vztahové: zahrnují veškeré vztahy k lidem, se kterými se stýkáme:

hněv i nenávisť, stejně jako lásku a přátelství. Neuspokojení nezpůsobuje ani tak nepřátelství, jako spíše emocionální odstup a opomíjení jedince.

Potřeby růstové: spočívají v tvořivé práci jedince na sobě a na svém okolí. Růstové potřeby stimulují lidi, aby ve svůj prospěch vyvíjeli tvůrčí a produktivní úsilí.

Maslow se domníval, že s uspokojením potřeby se její význam ztratí. Podle Alderfera sice upokojením potřeb existenčních nebo vztahových klesá jejich význam, ale uspokojováním potřeb růstových se jejich význam ještě zvyšuje.³⁷

1.7 Pracovní motivace

Doposud se kapitoly týkaly všeobecné teorie motivace, nebo motivačních teorií. Část pracovní motivace se bude týkat konkrétní motivace a to motivace v pracovním procesu. V moderní společnosti je obvyklé, že lidé pracují. *Pracovní činnost je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tedy činností motivovanou.*³⁸

Motivací k práci tedy můžeme rozumět ten aspekt motivace, který souvisí s výkonem pracovní činnosti, nebo se zastáváním určité pracovní pozice, dá se říci s plněním

³⁶ ARMSTRONG, M. Personální management. 1999. s. 302

³⁷ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky. 2006. s. 42

³⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociální řízení. 1998. s. 223

pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje jaký přístup má jedinec k práci, ke konkrétním pracovním úkonům, tj. vyjadřuje podobu jeho pracovní ochoty.³⁹

Základní požadavky týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat vyšší plat, příležitost k povýšení, zajímavé rozmanité úkoly, nebo třeba dostatečný stupeň sociální interakce při práci. Motivů k práci může být mnoho a mohou být velice rozmanité. Míra uspokojení jednotlivce však závisí převážně na jeho vlastních potřebách a očekávání.⁴⁰

Můžeme rozlišovat dvě skupiny motivů k práci, dva typy pracovní motivace:

Motivace intrinsická

Do této skupiny řadíme motivy se samotnou prací. K nejvýznamnějším intrinsickým motivům práce patří:

- potřeba činnosti vůbec
- potřeba kontaktu s druhými lidmi
- potřeba výkonu
- touha po moci
- potřeba smyslu života a seberealizace

Motivace extrinsická

V této skupině jsou motivy, které leží mimo vlastní práci, můžeme mezi ně zařadit:

- potřeba peněz
- potřeba jistoty
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti
- potřeba sociálních kontaktů
- potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu

Toto je jeden z možných přístupů k pracovní motivaci. Další možností jak se dívat na pracovní motivace je, že motivy se mohou projevovat rozdílným způsobem. Potom je možné přiřadit je do jedné z následujících skupin:

- motivy aktivní
- motivy podporující
- motivy potlačující

³⁹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociální řízení. 1998. s. 242

⁴⁰ ARMSTRONG, M. Personální management. 1999. s. 311

Z výše uvedeného je patrné, že o motivaci pracovního chování lze uvažovat jako o jedné ze subjektivních pracovních činností jedince. Pracovní motivaci je nezbytné věnovat pozornost průběžně a důkladně. Každý management podniku by se touto problematikou měl aktivně zabývat.⁴¹

1.8 Motivační osobnosti

Těžko narazit na dva lidi, kteří budou zcela stejní. Toto platí především v jejich chování, myšlení, rozhodování, ale i ostatních lidských vlastnostech, které jsou potřebné pro motivaci pracovníků. Z tohoto důvodu rozlišujeme několik typů motivačních osobností, právě podle jejich rozdílného chování a myšlení. Konkrétně rozdělíme osobnosti na tyto čtyři typy:

- Objevovatel
- Usměrnovatel
- Sladovatel
- Zpřesňovatel

1.8.1 Objevovatel

Jedinec, kterého charakterizuje osobnost objevovatele, se vyznačuje velkou dynamičností a užitečností. Takový člověk má rád nové výzvy, či překážky, které může během své práce zdolávat. Snaží se za každou cenu dosáhnout svých cílů. Pochvalu a pokárání přijímají jako informaci, protože většinou jsou se situací seznámeni a moc dobře vědí, co udělali dobře, nebo naopak špatně. Díky jejich pílí a odhodlání jsou platnými pracovníky na vědeckých, či kreativních pozicích. Objevovatel má rád svobodu vlastní a uznává i svobodu ostatních.⁴²

1.8.2 Usměrnovatel

Usměrnovatele můžeme charakterizovat velkou dynamičností se zaměřením na efektivitu. Tito lidé se nebrání riskantním činům. Těmito činy se snaží rozhýbat a vnést určitý pohyb do dění ve společnosti a ve společenských procesech. Tento typ lidí přitahuje mít vliv na ostatní členy společnosti. Také si velmi rychle ostatní škatulkují a mají rádi hierarchické uspořádání ve firmě. Usměrnovatelé bývají dobrými lídry velkých skupin lidí, protože

⁴¹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociální řízení. 1998. s. 242- 243

⁴² PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. 2007. s. 32-34

jejich předností je přesvědčit ostatní o jejich pravdě. Snaží se být středem pozornosti a většinou se mu toto počínání velmi dobře daří. V neposlední řadě jsou velice soutěživí, a proto se nemusí dobře snášet s ostatními typy, především s objevovateli.⁴³

1.8.3 Slad'ovatel

Lidé s tímto typem osobnosti se zaměřují především na stabilitu a efektivitu. Prioritní jsou pro ně mezilidské vztahy a atmosféra na pracovišti. Vyznačují se velkou dávkou empatie. Pokud jsou pochváleni, berou to jako určitý typ závazku do budoucna. Jejich typickým rysem je vstřícnost a schopnost naslouchat ostatním. Velice rádi komunikují s ostatními v kolektivu a preferují přátelskou a klidnou atmosféru. V praxi bývají často zklamaní právě firemní kulturou, která není podle jejich představ pouze přátelská a vstřícná, protože lidé ve společnosti se skládají i z jiných osobnostních typů, než jsou právě slad'ovatelé.⁴⁴

1.8.4 Zpřesňovatel

Zpřesňovatelé vynikají svojí pílí a pečlivostí při plnění svých pracovních povinností. Ve společnosti je však můžeme lehce přehlédnout, protože se chovají velmi nenápadně. Jsou velice přísní na sebe i své okolí. Důležitou roli pro ně hrají různá pravidla a normy, které striktně dodržují. Respektují své nadřízené. Jsou to většinou typy lidí, co preferují samostatnou práci před týmovou. Komunikaci s ostatními lidmi ve společnosti využívají především k získání dat a informací pro svoji budoucí práci. Mají rádi přesně zadané úkoly a pochvala za jejich splnění je pro ně jakým si zadostiučiněním za dobře odvedenou práci. Kritiku berou pouze v případě, že ji považují za oprávněnou. Jsou velice loajální, jak ke společnosti ve které pracují, tak ke svému nadřízenému.⁴⁵

1.9 Hodnocení zaměstnanců

Systém hodnocení je jednou ze tří hlavních složek řízení pracovního výkonu. Dalšími dvěma složkami jsou odměňování a také vzdělání a rozvoj zaměstnanců. Samotné hodnocení pracovníků se sestává z několika činností a to z:

⁴³ PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. 2007. s. 34- 36

⁴⁴ PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. 2007. s. 36- 37

⁴⁵ PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. 2007. s. 38- 40

- Měření - vyhodnocují se výsledky, které se porovnávají s dohodnutými cíli a normami.
- Zpětné vazby - poskytnutí informací jednotlivým pracovníkům o tom, jak dobře, či špatně pracovali.
- Pozitivního posílení vědomí - připouští se pouze konstruktivní kritika, která je podložená, důležitá je pochvala toho, co bylo provedeno dobře.
- Výměny názorů - prostřednictvím diskuze by mělo dojít ke svobodné výměně názorů mezi zaměstnancem a nadřízeným, kde by měl mít podřízený prostor pro své vyjádření, nebo případnou obhajobu při konfrontaci názorů.
- Dohody - hledání společné shody ve společných budoucích krocích, jež povedou ke zlepšení výkonu.⁴⁶

Přitom ve skutečnosti nejde pouze o hodnocení toho, co je přímo považováno za výkon práce. Výkon pro účely hodnocení je nutno chápat v širším smyslu slova. Je to soubor několika ukazatelů, a to pracovního chování, schopností a charakteristik osobnosti, které mají vztah k vykonávané práci a k prostředí, ve kterém se práce vykonává. Můžeme rozlišovat dva odlišné typy hodnocení pracovníků:

Neformální

Neformálním hodnocením je myšleno průběžné hodnocení pracovníka během jeho výkonu práce samotným nadřízeným. Je ovlivněno především daným okamžikem, situací a pocitem hodnotícího a je součástí každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, nevyjímaje průběžnou kontrolou plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Zpravidla se ani nikam nezaznamenává a bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí jen ve výjimečných případech.

Formální

Oproti neformálnímu hodnocení je formální hodnocení mnohem racionálnější a standardizované. Staví především na plánování a systematičnosti a má pravidelný interval. Na základě tohoto hodnocení vznikají dokumenty, které slouží jako podklady pro další personální činnosti týkající se jak jednotlivců, tak samotných skupin pracovníků. Součástí formálního hodnocení je i *příležitostné hodnocení*, které se sestavuje okamžitě

⁴⁶ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1999. s. 253-254

v případě potřeby zpracování pracovního posudku např. při ukončování pracovního poměru, či v určitých momentech pracovního vzestupu pracovníka.⁴⁷

1.9.1 Úkoly a význam hodnocení pracovníků

Hlavním cílem hodnocení výkonu pracovní činnosti je zajištění maximálního využití schopností a znalostí každého zaměstnance společnosti.

Mezi úkoly hodnocení zaměstnanců patří kromě dalších faktorů, jako jsou hodnocení a rozpoznání silných a slabých stránek pracovníka, identifikace stávajícího pracovního výkonu, i motivace pracovníků společnosti.

Hodnocení zaměstnanců je pro podnik významné z následujících důvodů:

- identifikace potřeb pro další vzdělávání zaměstnanců,
- zvýšení výkonnosti a tím i splnění cílů, které si firma nadefinovala,
- sladění zájmů společností, manažerů a zaměstnanců,
- vychování budoucích vedoucích zaměstnanců z vlastních zdrojů.

Hodnocení zaměstnance má velký význam i pro samotného zaměstnance:

- je chápáno jako projev uznání,
- pracovník má po hodnocení možnost zlepšit svůj pracovní výkon,
- slouží zaměstnanci jako motivace
- může sloužit jako pomůcka ke kariérnímu postupu,
- zaměstnanec má také možnost vyjádřit své názory – zpětná vazba.⁴⁸

1.10 Odměňování zaměstnanců

V této kapitole se budeme podrobněji věnovat tématu, které je podle mého názoru v motivaci to nejdůležitější a to odměňování zaměstnanců za jejich odvedenou práci.

Odměňování zaměstnanců patří mezi jednu z nejdůležitějších činností, na něž je poutána pozornost jak zaměstnavatelů, tak také samotných zaměstnanců. Odměňováním kompenzuje zaměstnavatel zaměstnanci vykonanou práci a v praxi je odměňování rovněž využíváno pro stimulování zaměstnanců k vyšším výkonům, popř. vyšší kvalitě výkonů. Historicky byla pod pojmem odměňování vnímána pouze hmotná odměna ve formě peněžní, ať již se jednalo o mzdu a její formy, nebo jiné formy peněžní odměny. V současné době jsou v praxi používány další formy odměňování. Můžeme mezi ně zařadit

⁴⁷ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky. 2006. s. 207-220

⁴⁸ ARTHUR, Diane. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. 2010. s. 12

povýšení, formální uznání, nebo další zaměstnanecké výhody. Aby odměňování plnilo svoje úkoly je nutné, aby s ním byli dostatečně seznámeni zaměstnanci podniku.⁴⁹

Většina manažerů různých společností se shoduje v tom, že peněžitá odměna není jediným důvodem k setrvání zaměstnance ve společnosti. V dnešní době jsou upřednostňovány v zaměstnání různé hodnoty a přístupy k motivaci v práci, než jen odměna ve formě mzdy. Např. dobré mezilidské vztahy, dostatek volného času, možnost dalšího vzdělávání, kariérní růst, možnost vykonávat zajímavou pestrou práci, to jsou faktory ovlivňující pracovní výkon a všeobecně pracovní motivaci. Moderní systém odměňování proto upozorňuje na to, že jeho součástí je i nehmotná forma odměňování, kterou se musíme nutně zabývat, chceme-li, aby zaměstnanci maximálně přispívali k efektivnosti a prosperitě společnosti.⁵⁰

1.10.1 Formy odměňování

Již podle předešlé části je patrné, že v dnešní moderní a dynamické době se i odměny a hlavně jejich formy rozvíjí velkou rychlostí. Společnosti se předhánějí v tom, aby jejich systém odměn zaujal co nejvíce schopných pracovníků, kteří budou do budoucna přínosem pro danou společnost. Vyjmenování odměn, které jsou v dnešní době možné a dostupné, by zabralo hodně času. Proto bude v následující části krátké základní rozdělení, které se nabízí podle formy odměny.

Základní rozdělení je na odměny:

- peněžitě (mzdové)
- nepeněžitě (zaměstnanecké benefity)

Peněžitě odměny

Pokud se na tuto problematiku podíváme z právního hlediska, tam nám zákoník práce a to konkrétně zákon č. 262/2006 Sb. definuje tyto složky peněžitého plnění náležící zaměstnanci za vykonanou práci: mzdu, plat, odměnu z dohody. Pokud je zaměstnavatelem soukromoprávní subjekt, je zaměstnanci poskytována mzda. Je-li zaměstnavatelem stát, resp. územní samosprávný celek, příspěvková organizace státu a další, které jsou definovány v § 109 odst. 3 téhož zákona, je zaměstnanci poskytován plat. Další možnosti

⁴⁹ TOMŠÍK, P. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 2005. s. 45.

⁵⁰ BLÁHA, J., MATEICIUS, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 2005. s. 15

je odměna z dohody, která je poskytována za práci vykonanou na základě dohody o pracovní činnosti.⁵¹

Toliko z právního pohledu na problematiku peněžitě formy odměňování. Mzdové formy můžeme dále rozdělit do několika dalších podkategorií, podle jejich povahy a formy. Mezi základní mzdové formy patří:

- časová mzda a plat
- úkolová mzda
- podílová (provizní mzda)
- mzdy za očekávaný výsledek práce (úkoly za dohodnutý soubor prací)

Mezi dodatkové formy peněžitě odměny můžeme pro představu zahrnout např. prémii, odměny apod.⁵²

Časová mzda a plat

Pod pojmem časová mzda si můžeme představit hodinovou, týdenní nebo měsíční částku, kterou zaměstnanec dostává za svoji práci. U dělnických profesí se obvykle jedná o hodinovou mzdu, na rozdíl do nedělnických, kde se převážně jedná o měsíční časovou mzdu. Tato forma je asi nejpoužívanější. Často bývá doplněna ještě další formou peněžitě odměny.⁵³

Úkolová mzda

Úkolová mzda se využívá při odměňování pracovních úkolů, u nichž převažuje zájem na množství odvedené práce. Jejím zavedení do praxe musí předcházet stanovení technických a pracovních postupů, zajištění technických a organizačních požadavků pro plnění úkolů (suroviny, materiál, polotovary, nástroje a výrobní dokumentaci), spolehlivá evidence a kontrola množství a kvality práce, možnost ovlivnění výkonových norem pracovním úsilím, nesnižování bezpečnosti práce a neohrožování zdraví pracovníků při zvýšeném pracovním výkonu.⁵⁴

Podílová mzda

Podílová mzda je uplatňovaná v obchodních činnostech, či některých službách, kde je odměna pracovníka zcela, nebo z části závislá na prodaném množství produktu, popřípadě

⁵¹ Zákoník práce [online]. 2006 [cit. 10.12.2013]. Dostupný na [www:](http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-262-2006-sb-zakonik-prace/plne-zneni/)

<<http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-262-2006-sb-zakonik-prace/plne-zneni/>>

⁵² KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky. 2006. s. 291

⁵³ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky. 2006. s. 309

⁵⁴ TOMŠÍK, P. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 2005. s. 64

služby. Máme zde dvě základní varianty a to přímou podílovou mzdu, což znamená, že odměna je zcela závislá na prodaném množství. Druhá varianta je, že zaměstnanec má fixní mzdu, ke které se přidává podílová část právě podle prodaného množství výrobku, či služby.⁵⁵

Mzdy za očekávané výsledky práce

Mzdy za očekávaný výsledek práce patří mezi méně známé mzdové formy. Jedná se o odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, ke kterému se pracovník zaváže. Tento výkon musí odvést během určitého období a v odpovídajícím množství a kvalitě. Typickým příkladem této formy mzdy je smluvní mzda. Používají se u dělníků a nižších, nebo středních vedoucích pracovníků.⁵⁶

Podle Kleibla a kol. je mzda jeden z hlavních podnětů k práci. Tento podnět je dále propojený s působením dalších podnětů, mezi které patří psychologické, ekonomické a technickoorganizační.⁵⁷ Z toho vyplývá, že peněžitá odměna je velice důležitou, troufám si říci nejdůležitější složkou celého systému odměňování ve všech organizacích. Nezáleží na jejich velikosti ani zaměření.

Nepeněžitě odměny (zaměstnanecké benefity)

Mezi zaměstnanecké výhody řadíme takové prvky odměn, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplácených mezd, které jsem rozebíral v předešlých odstavcích. Zahrnují taková opatření, která nejsou přímo odměnou, ale spíše nějakou výhodou, či přidanou hodnotou k vyplacené mzdě. Zaměstnanecké výhody by měly uspokojovat osobní potřeby pracovníků.⁵⁸

Na rozdíl od mezd a platů zaměstnanecké benefity nebývají vázány na výkon práce. Někdy se však přihlíží na postavení ve společnosti, např. každý zaměstnanec nemusí mít jako benefit služební auto apod.

Nepeněžitě odměny můžeme rozdělit do několika pomyslných kategorií.

Do první kategorie lze zařadit odměny, které jsou sociální povahy (důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela, či z části organizací, půjčky, ručení za půjčky).

Do druhé kategorie spadají výhody, které mají vztah k práci. Můžeme sem zařadit stravování, výhodnější prodeje produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací apod.

⁵⁵ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky. 2006. s. 312

⁵⁶ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky. 2006. s. 312

⁵⁷ KLEIBL, J. a kol. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1994. s. 16

Třetí kategorie nese pomyslný název výhody spojené s postavením v organizaci. Pod tímto názvem si můžeme představit prestižní drahé automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonů, ale i takové věci jako nárok na oděv a jiné náklady pro reprezentaci organizace.⁵⁹

1.11 Rozvoj a vzdělání zaměstnanců

V době, kdy rozvoj v oblasti technologií, ale nejen technologií, i ve všech ostatních oblastech běží dopředu neuvěřitelnou rychlostí, je rozvoj a neustálé vzdělávání zaměstnanců velice důležitým faktorem. Každý manažer společnosti by na tento fakt měl myslet a rozhodně ho nepodceňovat. Z těchto důvodů, ale také z důvodu toho, že vzdělání je také určitou formou odměny a pro některé motivace pro práci. Postupem času se vytvořila celkem obsáhlá škála metod vzdělávání, které lze podle (KOUBKA, 2006) rozdělit do dvou základních skupin:

1. Metody používané ke vzdělávání „na pracovišti při výkonu práce“

Tato skupina metod vzdělávání bývá považována za vhodnější u vzdělávání dělníků. Mezi takové metody můžeme zařadit např.:

Instruktaž při výkonu práce je nejčastější metoda vzdělávání. Probíhá na pracovišti v pracovní době zaměstnance. **Koučink** je dlouhodobější individuální metoda rozvoje na pracovišti. **Counselling** patří k poměrně novějším metodám, při kterých dochází ke vzájemnému ovlivňování a konzultování vzdělávaného a vzdělavatele. Výhoda spočívá v tom, že pomocí této metody jsou obohaceny oba účastníci counselingu (vzdělávaný a vzdělavatel) a vzdělavatel si tak může zlepšit své schopnosti vedení lidí a je mu také poskytnuta zpětná vazba. **Asistování** je často používaná metoda, i přes její časovou náročnost. Vzdělávaný je přidán jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi a učí se od něj pracovním postupům po takovou dobu, než bude schopen zvládat své úkoly samostatně.

2. Metody používané ke vzdělávání *mimo pracoviště* („off the job“)

Metody vzdělávání patřící do této skupiny jsou vhodnější ke vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. Tyto metody, které se často používají ke vzdělávání mimo samotné pracoviště, jsou zároveň i metodami sloužící k hromadnému vzdělávání skupin účastníků. Mezi tyto metody můžeme zařadit např.:

⁵⁸ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1999. s 150

⁵⁹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky. 2006. s. 320

Přednáška a přednáška spojená s diskuzí, přednáška je zaměřena na zprostředkování faktických informací nebo teoretických znalostí. Při přednášce odborník předává své znalosti posluchačům, ale ti nemohou reagovat. Tuto nevýhodu překonává přednáška spojená s diskuzí, která poskytuje posluchačům možnost aktivního zapojení.

Assessment centrum je moderní, vysoce hodnocená metoda nejen při výběru, ale i při vzdělávání manažerů. Účastník plní různé úkoly a řeší problémy tvořící každodenní náplň práce manažera. Tyto úkoly jsou generovány počítačem a ten také vyhodnocuje řešení účastníka, účastník si tak může porovnávat svá řešení s řešením optimálním, a tím se vlastně učí.

Případové studie jsou rozšířenou a oblíbenou metodou. Používají se při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jedná se o skutečná nebo smyšlená vyličení nějakého organizačního problému, účastníci vzdělávání je studují a navrhuji řešení problému.⁶⁰

Představili jsme si několik možností, nebo chcete-li metod, které se v praxi používají. Toto vzdělávání není bezúčelné a bez zaměření. Vzdělávání v organizacích se zpravidla zaměřuje na několik oblastí:

- zlepšování pracovního výkonu,
- uplatňování zákonů, pravidel nebo postupů,
- povědomí o širším kontextu (technologickém, hospodářském a kulturním),
- rozvoj potenciálu (přípravy lidí na zvládnutí budoucích problémů),
- iniciování a zvládání změn,
- řízení vztahů (např. týmová práce, péče o zákazníky),
- odborné dovednosti (např. finance, personalistika) směřující k získání či prohlubování příslušné kvalifikace.⁶¹

Představili jsme si cíle, které má vzdělávání v organizaci splnit. Tyto cíle však musí být dobře promyšlené a musí dávat smysl. I v této oblasti se můžeme opřít o klasickou teorii, která se váže všeobecně k vytyčeným cílům, a to že dané cíle splňují podmínky SMART. Tedy jsou specifické, měřitelné, aktivizující, realistické a termínované.

Měly by tedy být:

- specifikované vzhledem k vymezeným potřebám,
- vycházet z požadovaných výkonových standardů na daném pracovišti,
- vyjadřovat, za jakých podmínek a v jakém čase je lze vyhodnocovat,

⁶⁰ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky. 2006. s. 321

⁶¹ BARTÁK, J. Vzdělávání ve firmě. 2007. s. 17

- umožňovat hodnocení individuálních studijních výsledků a hodnocení vzdělávací nebo rozvojové aktivity,
- poskytovat manažerům vzdělávání, organizátorům, tvůrcům kurzů, lektorům a účastníkům jasné vodítko, kam ve vzdělávání směřovat.⁶²

⁶² BARTÁK, J. Vzdělávání ve firmě. 2007. s. 17-18

2 ANALYTICKÁ ČÁST

2.1 Vznik společnosti

Na základě zákona o transformaci Českých drah, státní organizace (č. 77/2002 Sb.) došlo 31.12.2002 k zániku státní organizace České dráhy bez likvidace. K 1.1.2003 vznikly dvě nástupnické organizace, a to České dráhy, a.s. a státní organizace Správa železniční dopravní cesty (SŽDC).

SŽDC je zapsána do obchodního rejstříku u Městského soudu v Praze, oddíl A, vložka 48384, IČ 70 99 42 34, DIČ CZ70994234. Hospodaří s majetkem státu, který tvoří především železniční dopravní cestu. Plní funkci vlastníka dráhy, zajišťuje provozování, provozuschopnost, modernizaci a rozvoj železniční dopravní cesty. Přiděluje kapacitu dopravní cesty a od 1.7.2008 je také provozovatelem celostátní železniční dráhy a regionálních drah ve vlastnictví státu.⁶³

2.2 Základní údaje o společnosti

Správa železniční dopravní cesty, státní organizace

Adresa: Dlážděná 1003/7, Praha 1, 110 00

Den vzniku společnosti: 1.1.2003

Právní forma: státní organizace

IČO: 70 99 42 34

DIČ: CZ70994234

Zápis v obchodním rejstříku Městský soud v Praze, oddíl A, vložka 48384

2.3 Předmět činnosti

V následující podkapitole je vypsán seznam činností, kterými se SŽDC zabývá:

- hospodaření s majetkem vymezeným v § 20 zákona č. 77/2002 Sb. jmenovitě
- zajišťování provozování železniční dopravní cesty a její provozuschopnosti
- zajišťování údržby a opravy železniční dopravní cesty
- zajišťování rozvoje a modernizace železniční dopravní cesty

- hospodaření s vymezenými závazky a pohledávkami Českých drah, s.o., existující ke dni vzniku České dráhy, a.s.
- příprava podkladů pro sjednávání závazků veřejné služby
- kontrola užívání železniční dopravní cesty, provozu a provozuschopnosti dráhy⁶⁴

2.4 Předmět podnikání

Dále následuje seznam, ve kterém jsou vyjmenované činnosti vykonávané v rozsahu právního nástupnictví dle § 21 odst. 2 zákona č. 77/2002 Sb.

- obstaravatelská činnost ve správě bytového a nebytového fondu
- reprografická činnost
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- ubytování v ubytovacích zařízeních
- inženýrsko technická činnost v investiční výstavbě
- pronájem reklamních ploch
- pronájem movitých věcí
- nakladatelská a vydavatelská činnost
- reklamní a propagační činnost
- výuka obsluhy (řízení) technických zařízení
- provozování kulturních a kulturně-vzdělávacích zařízení
- technické činnosti v dopravě
- činnost technických poradců v oblasti železniční infrastruktury
- nakládání s odpady (vyjma nebezpečných)
- projektování elektrických zařízení
- provozování dráhy celostátní
- provozování drah regionálních⁶⁵

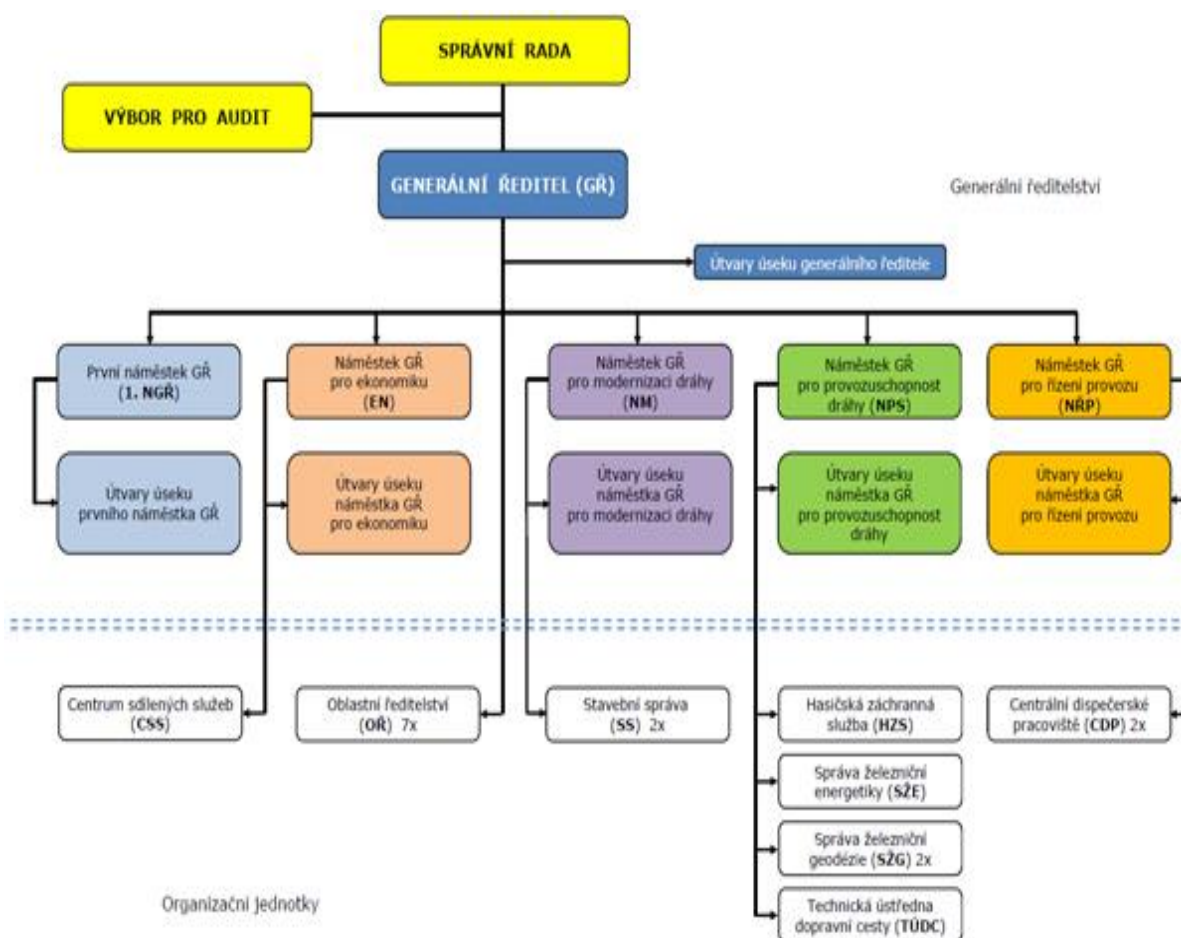
⁶³ Vznik SŽDC. SŽDC [online]. 2014 [cit. 2014-02-01]. Dostupné z: <http://www.szdc.cz/o-nas/vznik-szdc.html>

⁶⁴ Předmět činností. SŽDC [online]. 2014 [cit. 2014-02-01]. Dostupné z: <http://www.szdc.cz/o-nas/zakladni-udaje.html>

⁶⁵ Základní údaje. SŽDC [online]. 2014 [cit. 2014-02-01]. Dostupné z: <http://www.szdc.cz/o-nas/zakladni-udaje.html>

2.5 Organizační struktura

Níže je vyobrazena pro orientaci organizační struktura celého SŽDC jako celku, v mé práci se dále budu zabývat pouze oblastním ředitelstvím, které má sídlo v Brně:



Obr. č. 6 Organizační struktura SŽDC, dostupný z:

<http://www.szdc.cz/o-nas/organizacni-struktura.html>

2.6 Oblastní ředitelství Brno

V předchozích podkapitolách jsem popisoval SŽDC jako celek na území celé České republiky. Tato práce se ovšem zaměřuje na jedno konkrétní ředitelství a to ředitelství, které sídlí v Brně. Další popis se bude týkat právě této organizační jednotky SŽDC, které je jedno ze sedmi oblastních ředitelství, ze kterých se SŽDC na našem území skládá. Oblastní ředitelství Brno sídlí na Kounicově ulici.

Přesná adresa následuje níže:

Správa železniční dopravní cesty, státní organizace
Oblastní ředitelství Brno
Kounicova 26, 611 43 Brno
IČ: 70994234
DIČ: CZ70994234



Obr. č. 7 Oblastní ředitelství Brno, dostupný z: <http://www.szdc.cz/o-nas/organizacni-jednotky-szdc/or-brno.html>

Oblastní ředitelství Brno, organizační jednotka Správy železniční dopravní cesty, státní organizace, zajišťuje provozuschopnost tratí (údržbu a opravy železniční dopravní cesty), správu movitého a nemovitého majetku, řízení železničního provozu a další činnosti související s předmětem podnikání Správy železniční dopravní cesty, státní organizace, na území Jihomoravského kraje a Kraje Vysočina.

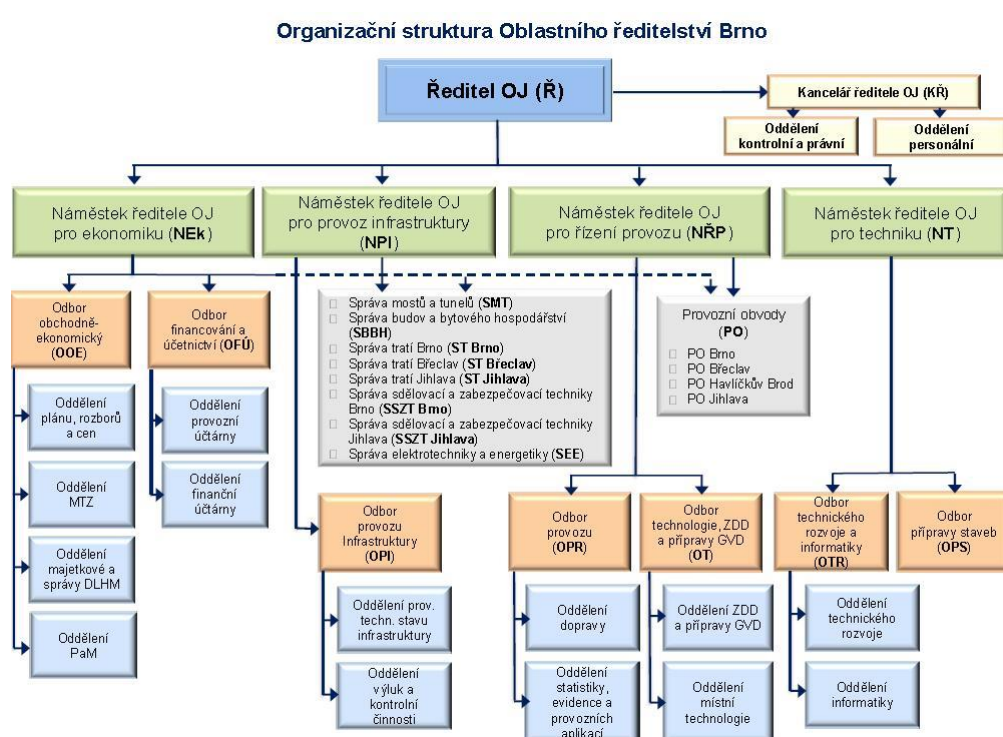
Mezi zařízení železniční dopravní cesty spravované Oblastním ředitelstvím Brno patří:

- 1406 km tratí
- 2413 km kolejí
- 1064 km elektrifikováno
- 1349 km v nezávislé trakci
- 3148 výhybek
- 1022 železničních mostů
- 2309 propustků
- 26 tunelů
- 936 železničních přejezdů
- 155 železničních stanic⁶⁶

⁶⁶ Základní údaje OŘ Brno. SŽDC [online]. 2014 [cit. 2014-02-01]. Dostupné z: <http://www.szdc.cz/o-nas/organizacni-jednotky-szdc/or-brno.html>

2.6.1 Organizační struktura

Organizační struktura oblastního ředitelství Brno se skládá z několika funkcí. Na nejvyšší pozici v hierarchii je oblastní ředitel. Pod ním jsou čtyři náměstci (náměstek pro techniku, pro ekonomiku, pro provoz infrastruktury a pro řízení provozu). Pod těmito náměstky je rozděleno sedm odborů, kde se každý zaměřuje na jinou oblast řízení.



Obr. č. 8 organizační struktura OŘ Brno, dostupný z: <http://www.szdc.cz/onas/organizacni-jednotky-szdc/or-brno/organizacni-struktura.html>

2.7 Cíle výzkumné části

Na základě informací a znalostí o společnosti byl formulován cíl výzkumné části diplomové práce. Cílem výzkumu bylo zjistit stávající úroveň motivace a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti a v návaznosti na to dále navrhnout opatření pro zlepšení situace. Výzkumná část se bude týkat řídicího aparátu oblastního ředitelství Brno.

2.8 Stávající situace v podniku

V této podkapitole se budu věnovat stávajícímu motivačnímu systému, který v podniku funguje. Dovolím si tvrdit, že systém výhod a benefitů, který podnik nabízí je velice propracovaný a většina zaměstnanců si dokáže najít něco, co dozajista ocení.

Motivační systém se skládá z těchto výhod a bonusů:

- Na vybraných pracovištích pružná pracovní doba:

Tento benefit funguje tak, že dává zaměstnancům relativně volnou pracovní dobu. Znamená to že, zaměstnanec může přijít do práce mezi šestou a půl devátou hodinou ranní. Opustit práci může nejdříve o půl druhé. Kdy opustí místo výkonu práce závisí na něm. Další podmínkou je tzv. fond pracovní doby, tj. kolik hodin měsíčně musí zaměstnanec odpracovat. Pracovní doba je sedm a půl hodiny denně, avšak zaměstnanec nemusí tento počet hodin odpracovat každý den, musí ovšem splnit měsíční fond.

- Zvýšený rozsah dovolené na zotavenou

Zaměstnanci SŽDC mají dovolenou třicet dní za rok.

- Příspěvek na penzijní připojištění:

Zaměstnavatel přispívá na penzijní spoření a to dle platné právní úpravy podle samostatné směrnice SŽDC.

- Příspěvek na životní pojištění

Zaměstnavatel také přispívá na životní pojištění všem zaměstnancům SŽDC, v rámci platné právní úpravy podle platné směrnice „*Směrnice SŽDC pro poskytování příspěvků zaměstnavatele na životní pojištění zaměstnanců státní organizace Správa železniční dopravní cesty*“

- Jízdní výhody ve vlacích Českých drah, a.s.:

Jízdní výhody jsou jednou z velice oceňovaných bonusů, které SŽDC svým zaměstnancům nabízí. Za roční poplatek 1000 Kč má zaměstnanec volné jízdné ve všech vlacích druhé třídy v Česku a na Slovensku. Tento benefit se vztahuje také na rodinné příslušníky zaměstnance. Dítě má stejné výhody za roční poplatek 500 Kč ročně a manžel či manželka zaměstnance za 1000 Kč ročně. Další možností je využití speciálních jízdenek pro cestování po Evropě (Rakousko, Itálie, Francie a další). Tato výhoda lze využít dle nabídek jednotlivých železnic.

- Příspěvek na sportovní a kulturní aktivity z fondu kulturních a sociálních potřeb

Zaměstnanci mají možnost využití pro kulturní a sportovní akce. Čerpání tohoto příspěvku je závislé na vnitřních směrnících fondu FKSP.

- Příspěvek na rekreaci a zájezdy

Zaměstnavatel také poskytuje příspěvek na rekreaci svých zaměstnanců. Tento příspěvek je ve výši 5000 Kč zaměstnance a na rodinného příslušníka

- Příspěvek na stravování

Zaměstnanci dostávají stravenky v hodnotě 70 Kč. Zaměstnavatel proplácí z této hodnoty 55%, tj. zaměstnanec za stravenku platí 31, 5 Kč

- Jazykové vzdělávání

Zaměstnavatel nabízí jazykové kurzy pro své zaměstnance v rámci podniku.

- Vzdělávací odborné kurzy

Zaměstnanci mají možnost navštěvovat odborné kurzy a školení pro rozšíření jejich vzdělání a kvalifikace (svářečsky kurz).

- Kondiční pobyty pro vybraná zaměstnání

Tento benefit v sobě zahrnuje dovolenou navíc pro zaměstnance, kteří pracují v provozu, tudíž, je jejich práce hodnocena jako náročnější.

- Zdravotní preventivní péče

Podle povahy vykonávané práce a také podle věku zaměstnance musí navštěvovat pravidelné lékařské prohlídky, které za něj platí podnik.

- V některých lokalitách možnost ubytování

Podnik nabízí volné byty pro své zaměstnance, kteří by museli do místa výkonu práce dojíždět.

2.9 Výzkumné metody

Pro výzkumnou část byly stanoveny tyto tři výzkumné metody:

- Analýza podnikových dokumentů
- Strukturovaný rozhovor
- Dotazníkové šetření

2.9.1 Analýza podnikových dokumentů

Po zhodnocení dostupnosti a obsahu podnikových dokumentů jsem zvolil pro analýzu Podnikovou kolektivní smlouvu Správy železniční dopravní cesty, státní organizace pro rok 2014. V kolektivní smlouvě jsou obsaženy informace o výhodách a benefitech, které zaměstnavatel svým zaměstnancům nabízí. Dále tu jsou informace o mzdové politice, o dovolené apod. Všechny tyto informace, které jsem získal, byly důležité pro další analýzy a vůbec pro další postup práce. Na základě získaných údajů jsem mohl vytvořit strukturovaný rozhovor.

2.9.2 Strukturovaný rozhovor

Jak již bylo zmíněno výše, druhou metodou pro analýzu stávajícího stavu v podniku byl použit strukturovaný rozhovor s vybranými zaměstnanci podniku. Strukturovaný rozhovor patří mezi metody kvalitativního výzkumu.

Kvalitativní výzkum se snaží interpretovat názory subjektů na zkoumaný předmět tím, že moderátor výzkumu přejímá jejich perspektivu. Při kvalitativním výzkumu se počet proměnných neomezuje a ani vztahy mezi nimi, o jejich redukci rozhodují samy zkoumané subjekty. Jsou upřednostňovány otevřené výzkumné metody. Analýza vychází z velkého množství informací získaného od malého počtu jedinců. Úkolem kvalitativního výzkumu je vytvoření celkového obrazu zkoumaného předmětu, zachycení toho, jak účastníci vnímají situaci.⁶⁷

Strukturovaný rozhovor, který jsem vytvořil, se skládal z těchto oblastí:

- Osobní informace

V této části rozhovoru byly zjišťovány obecné informace o respondentech, jako je věk, vzdělání apod.

- Spokojenost se zaměstnáním

V druhé oblasti byly otázky směřované na spokojenost se zaměstnáním. V této části jsem zjišťoval náplň práce, spokojenost s pracovním prostředím, apod.

- Motivace

Část motivace byla zaměřena na pracovní motivaci, výsledky práce, benefity apod. Tato část rozhovoru byla velice důležitá pro další části výzkumu.

- Komunikace

Tato část rozhovorů se týkala především komunikace mezi nadřízenými a podřízenými. Dále potom sledovala problematiku školení, porad apod.

- Vize a cíle

Vize a cíle byla poslední částí tohoto rozhovoru. V této oblasti jsem zjišťoval informace a především znalosti a povědomí zaměstnanců o cílech a vizích podniku.

Strukturovaného rozhovoru se zúčastnilo pět zaměstnanců podniku, kteří postupně odpovídali na zadané otázky.

Dotazovaní pracovníci byli vybíráni tak, aby se pokud možno zajistila co největší objektivnost odpovědí. Část dotazovaných vykonává vedoucí pozice a mají pod sebou

několik podřízených a patří v hierarchii podniku k těm výše postaveným. Naopak zbytek dotazovaných tvoří pracovníci, kteří nemají žádnou vedoucí pozici ani nemají žádné podřízené.

Tímto rozvržením dotazovaných by měl být zajištěn komplexní a celistvý pohled na danou problematiku.

Jak jsem již zmiňoval, na základě výsledků strukturovaného rozhovoru byl následně sestaven dotazník, který byl rozdán zaměstnancům podniku.

2.9.3 Dotazníkové šetření

Je to metoda, která dokáže za relativně krátký čas, při vynaložení minimálních nákladů přinést cenné informace. Dotazníkové šetření patří mezi tzv. kvantitativní metody výzkumu tj. „Kvantitativní přístup“. Stručně vzato předpokládá, že objekty, procesy aj., které činí předmět zkoumání, jsou svým způsobem měřitelné, či minimálně nějak tříditelné dle určitého kritéria. Informace o nich, jsou získávané v jisté kvantifikovatelné a co nejvíce formálně porovnatelné podobě. Pak je analyzuje statistickými metodami se záměrem ověřit platnost představ o výskytu nějakých charakteristik, také o jejich vztazích k dalším objektům a jejich vlastnostem apod.⁶⁸

2.10 Dotazník

Základním předpokladem tohoto šetření bude sestavení návrhů doplňujících současný motivační program, či jejich případné nahrazení zcela novými návrhy, přičemž východiskem pro mě budou právě podněty ze strany zaměstnanců. Pro docílení relevantních a pravdivých informací byl dotazník anonymní. Dotazník se skládal dohromady z 30 otázek, které byly rozčleněny do následujících kategorií:

Obecné informace

Zde byly zjišťovány obecné informace o dotazovaném. V této části byly pouze tři otázky.

Komunikace

V této části se otázky týkaly převážně informací o komunikaci na pracovišti mezi kolegy a mezi nadřízeným a podřízeným. Také se zde zjišťovaly informace o pracovních poradách a jejich významu. Tato část se skládala dohromady z osmi otázek.

⁶⁷ HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace, 2008. s. 47-48

⁶⁸ REICHEL, Jiří. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. 2009. s. 40

Motivace

V části motivace byly kladeny otázky na systém motivace a na samotnou motivaci dotazovaného, případně na motivační prvky, které by dotazovaný ocenil. Také se zde objevila otázka na systém benefitů, který v podniku funguje. Motivace se skládala dohromady z osmi otázek.

Spokojenost se zaměstnáním

V této části dotazníku byly zjišťovány informace o náplni práce, náročnosti apod. Také se tato oblast dotkla vybavení pracovního místa. Skládala se z pěti otázek.

Vize a cíle

Toto byla poslední oblast dotazů. Zde byly otázky kladeny na budoucnost podniku a na jeho reputaci mezi širokou veřejností. Oblast byla složena z šesti otázek.

2.11 Výsledky dotazníkového šetření

Bylo osloveno dohromady 100 z celkových 152 zaměstnanců řídicího aparátu podniku s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku. Návratnost byla 80 dotazníků, což je 80%. Dotazníkové šetření bylo provedeno pouze pro řídicí agregát oblastního ředitelství, a to důvodu velkého počtu organizačních jednotek, které spadají pod oblastní ředitelství.

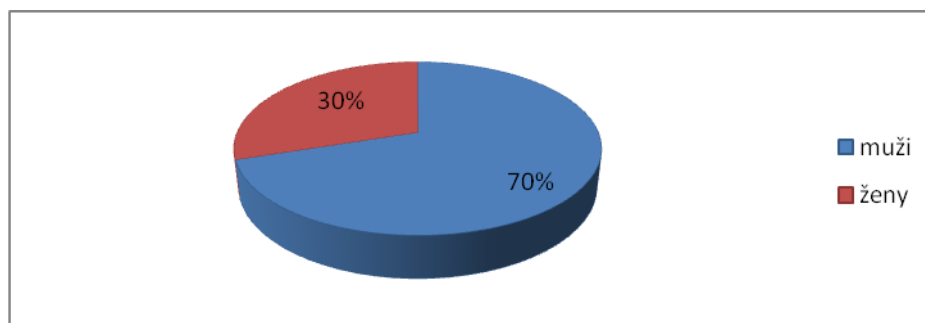
V této podkapitole důkladněji rozeberu výsledky dotazníkového šetření pomocí tabulek a grafů.

2.11.1 Obecné cíle

1. Pohlaví

Tabulka 1: Obecné cíle otázka 1, vlastní zpracování

<i>Muž</i>	<i>Žena</i>
56	24



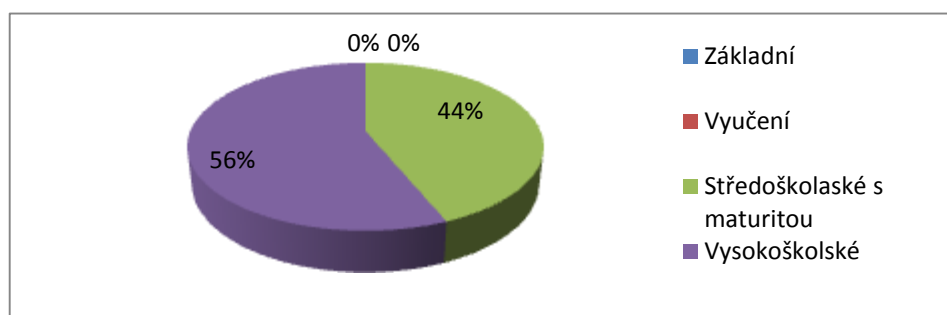
Graf 1: Obecné cíle otázka 1, vlastní zpracování

První okruh otázek byl spíše informativní, aby bylo zřejmé, jaké skupiny lidí se účastnily. Z prvního grafu jasně vyplývá, že se účastnilo mnohem více mužů než žen. Tato skutečnost je dána složením zaměstnanců v podniku.

2. Dosažené vzdělání

Tabulka 2: Obecné cíle otázka 2, vlastní zpracování

<i>Základní</i>	<i>Vyučení</i>	<i>Středoškolské s maturitou</i>	<i>Vysokoškolské</i>
0	0	35	45



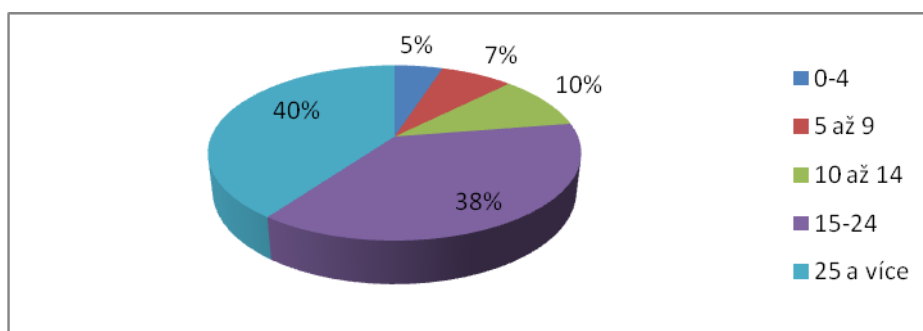
Graf 2: Obecné cíle otázka 2, vlastní zpracování

Co se týká otázky vzdělání, tak z průzkumu vyplynulo, že podnik zaměstnává lidi s minimálním dosaženým vzděláním na úrovni střední školy s maturitní zkouškou. Ovšem mírnou převahu mají jedinci s vysokoškolským vzděláním.

3. Jak dlouho jste zaměstnancem podniku?

Tabulka 3: Obecné cíle otázka 3, vlastní zpracování

<i>0-4</i>	<i>5-9</i>	<i>10-14</i>	<i>15-24</i>	<i>25 a více</i>
4	6	8	30	32



Graf 3: Obecné cíle otázka 3, vlastní zpracování

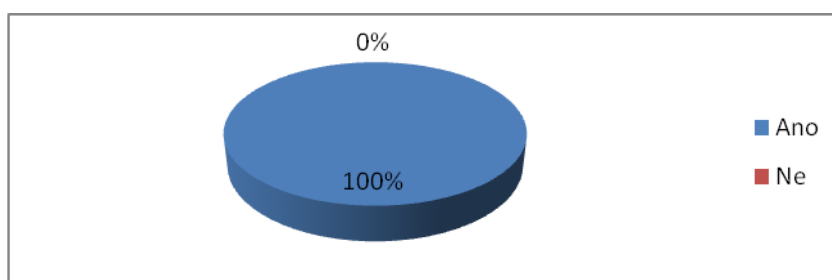
Tento graf ukazuje délku pracovního poměru v podniku u jednotlivých respondentů. Z výsledku se dá usuzovat, že podnik je spolehlivý a k fluktuaci dochází minimálně. Téměř 80% respondentů je v podniku zaměstnáno více jak 15 let, což je úctyhodné číslo.

2.11.2 Komunikace

1. Účastníte se v rámci práce školení? (Pokud odpovíte ne, přejděte prosím k otázce 3)

Tabulka 4: Komunikace otázka 1, vlastní zpracování

<i>Ano</i>	<i>Ne</i>
80	0



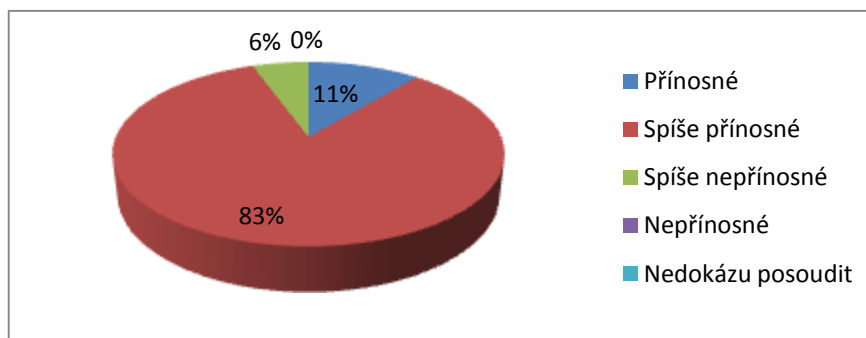
Graf 4: Komunikace otázka 1, vlastní zpracování

V druhé části zaměřené na komunikaci byla první otázka, zda-li se zaměstnanci účastní školení. Odpovědi byly totožné u všech účastníků. Všichni označili možnost „ano“

2. Pokud ano, jak hodnotíte jejich přínos?

Tabulka 5: Komunikace otázka 2, vlastní zpracování

<i>Přínosné</i>	<i>Spíše přínosné</i>	<i>Spíše nepřínosné</i>	<i>Nepřínosné</i>	<i>Nedokážu zhodnotit</i>
10	66	4		



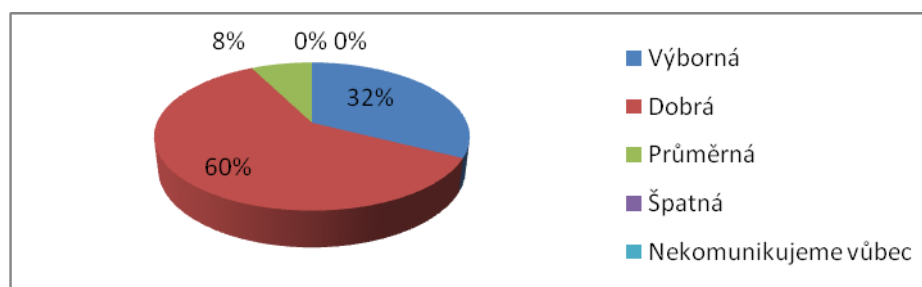
Graf 5: Komunikace otázka 2, vlastní zpracování

Také u další otázky, která se týkala přínosu těchto školení pro zaměstnance, byly odpovědi v podstatě jednostranné. Ne však tolik jako u minulé otázky, která se týkala samotné účasti na těchto školeních. Pouze 6% dotazovaných hodnotí školení jako nepřínosné. Zbytek v nich vidí určitý užitek, i když pouze 11 % procent zvolilo jednoznačnou odpověď „ano“.

3. Jak hodnotíte komunikaci s kolegy?

Tabulka 6: Komunikace otázka 3, vlastní zpracování

<i>Výborná</i>	<i>Dobrá</i>	<i>Průměrná</i>	<i>Špatně</i>	<i>Nekomunikujeme spolu</i>
26	48	6		



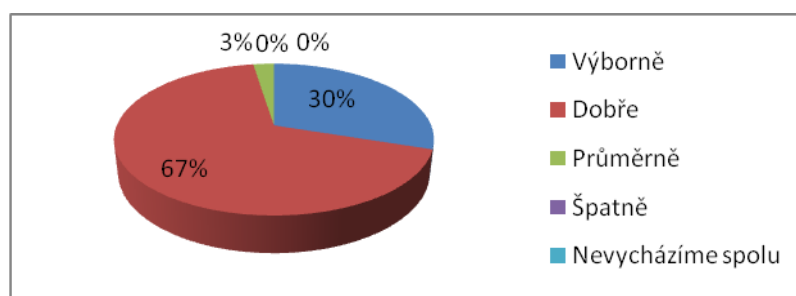
Graf 6: Komunikace otázka 3, vlastní zpracování

Na otázce, která se týkala komunikace, je vidět, že komunikace mezi zaměstnanci je na dobré úrovni. Pouze 8% respondentů označilo možnost, že je komunikace „průměrná“, zbylá část je považuje za dobrou či výbornou. Tento fakt můžeme přisuzovat malé fluktuaci zaměstnanců v podniku, která jim umožní vytvořit si mezi sebou kvalitní vazby.

4. Jak vycházíte s kolegy?

Tabulka 7: Komunikace otázka 4, vlastní zpracování

<i>Výborná</i>	<i>Dobrá</i>	<i>Průměrná</i>	<i>Špatně</i>	<i>Nevycházíme spolu</i>
24	54	2	0	0



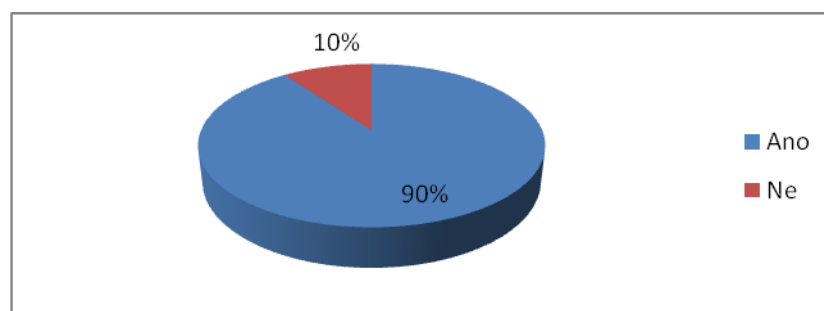
Graf 7: Komunikace otázka 4, vlastní zpracování

Stejně jako u předchozí otázky je tomu i zde. Vztahy na pracovišti mezi kolegy si dle výzkumu troufám označit na nadprůměrné, protože pouze 3% ze všech dotazovaných zvolilo možnost, že vztahy jsou průměrné. Zbylá část téměř dvě třetiny je označila za dobré a celá třetina dokonce za výbornou.

5. Účastníte se pracovních porad? (Pokud odpovíte ne, přejděte prosím k otázce 1. v motivaci)

Tabulka 8: Komunikace otázka 5, vlastní zpracování

<i>Ano</i>	<i>Ne</i>
72	8



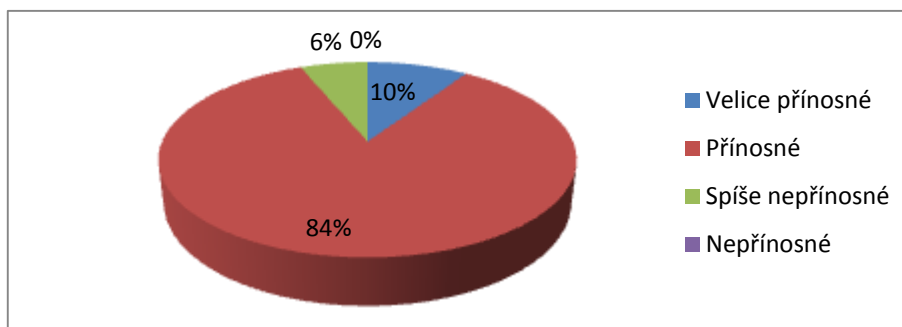
Graf 8: Komunikace otázka 5, vlastní zpracování

Podle výše vyobrazeného grafu se pracovních porad účastní 90% respondentů.

6. Pokud ano, jsou pro Vás přínosné?

Tabulka 9: Komunikace otázka 6, vlastní zpracování

<i>Velice přínosné</i>	<i>Přínosné</i>	<i>Spíše nepřínosné</i>	<i>Nepřínosné</i>
7	61	4	



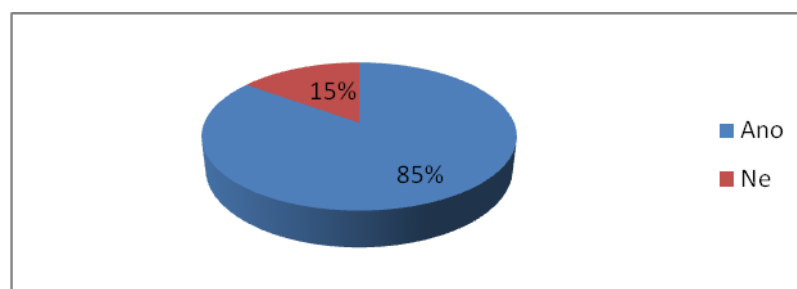
Graf 9: Komunikace otázka 6, vlastní zpracování

Další otázka se týkala přínosnosti těchto porad pro účastníky. Také zde z průzkumu vyplývá, že rady jsou hodnoceny komplexně jako přínosné. Pouze 6% respondentů zvolilo odpověď „spíše nepřínosné“.

7. Můžete na poradě vyjádřit svůj názor?

Tabulka 10: Komunikace otázka 7, vlastní zpracování

<i>Ano</i>	<i>Ne</i>
60	12



Graf 10: Komunikace otázka 7, vlastní zpracování

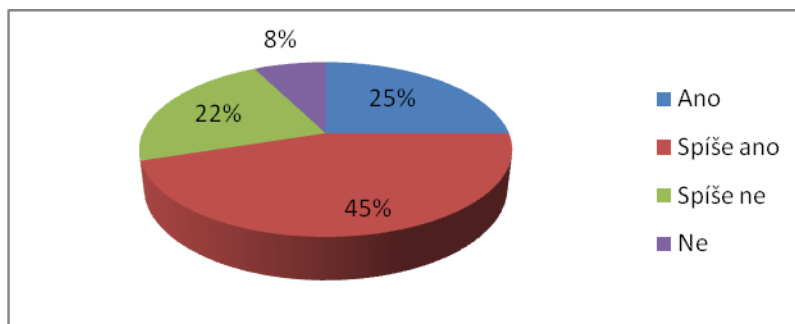
V otázce vlastního názoru byly odpovědi také nakloněny na jednu stranu o dost více. Z výzkumu vyplývá, že 85% respondentů může na poradě vyjádřit svůj názor k právě

probírané problematice. Pouze 15% označilo možnost „ne“, což je v celku uspokojivé číslo.

8. Má Váš názor nějakou váhu?

Tabulka 11: Komunikace otázka 8, vlastní zpracování

<i>Ano</i>	<i>Spíše ano</i>	<i>Spíše ne</i>	<i>Ne</i>
20	36	18	6



Graf 11: Komunikace otázka 8, vlastní zpracování

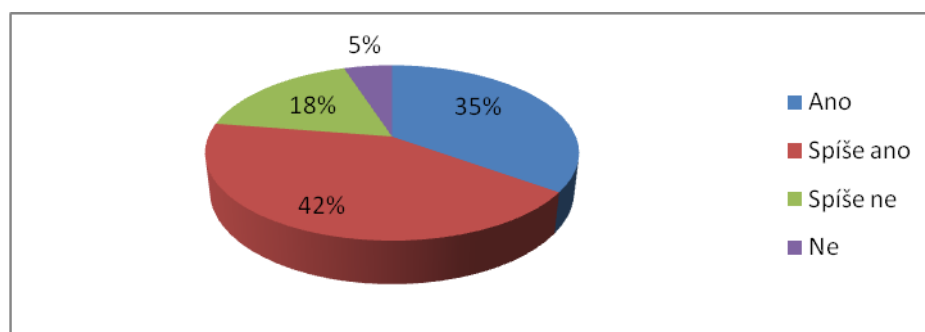
Ovšem výsledky z následující otázky už tak uspokojivé nejsou. V předchozí otázce odpovědělo 85% respondentů, že na poradě může vyjádřit svůj vlastní názor. Z výsledků této otázky je patrné, že téměř jedna třetina sice může svůj názor vyjádřit, ale není na něj brán ohled buď vůbec, nebo téměř vůbec. Dalších 45% účastníku výzkumu zvolilo možnost „spíše ano“. V této odpovědi není velká jistota a záruka, že jejich názor je opravdu brán v potaz. Myslím, že tohle je jeden z zásadních problémů, které by se měli v podniku začít v nejbližší budoucnosti začít řešit.

2.11.3 Motivace

1. Dokáže Vás nadřízený motivovat k práci?

Tabulka 12: Motivace otázka 1, vlastní zpracování

<i>Ano</i>	<i>Spíše ano</i>	<i>Spíše ne</i>	<i>Ne</i>	<i>Jiná odpověď</i>
28	34	14	4	0



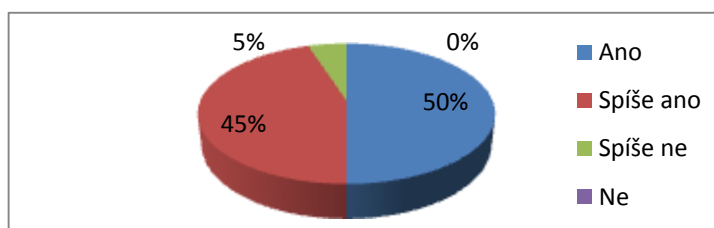
Graf 12: Motivace otázka 1, vlastní zpracování

Touto otázkou byla zahájena třetí sada otázek a to otázky týkající se motivace. V otázce motivace k práci nadřízeným pracovníkem zvolila více jak jedna pětina negativní možnost, a to že je jejich nadřízený nedokáže správně motivovat k jejich práci. Na druhé straně je tu 35% respondentů, kteří si jako odpověď zvolili jistou možnost „ano“.

2. Je pro Vás náplň práce dostatečně motivující?

Tabulka 13: Motivace otázka 2, vlastní zpracování

<i>Ano</i>	<i>Spíše ano</i>	<i>Spíše ne</i>	<i>Ne</i>	<i>Jiná odpověď</i>
40	36	4	0	0



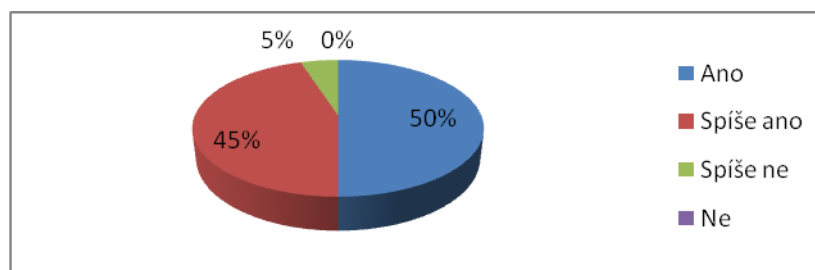
Graf 13: Motivace otázka 2, vlastní zpracování

Další otázka se týkala náplně práce respondentů. Zde jsou výsledky dobré. V součtu je 95% účastníků výzkumu motivováno náplní své práce. Pouze 5% procent zvolilo možnost „spíše ne“.

3. Jsou pro Vás výsledky práce motivující?

Tabulka 14: Motivace otázka 3, vlastní zpracování

<i>Ano</i>	<i>Spíše ano</i>	<i>Spíše ne</i>	<i>Ne</i>	<i>Jiná odpověď</i>
40	36	4		



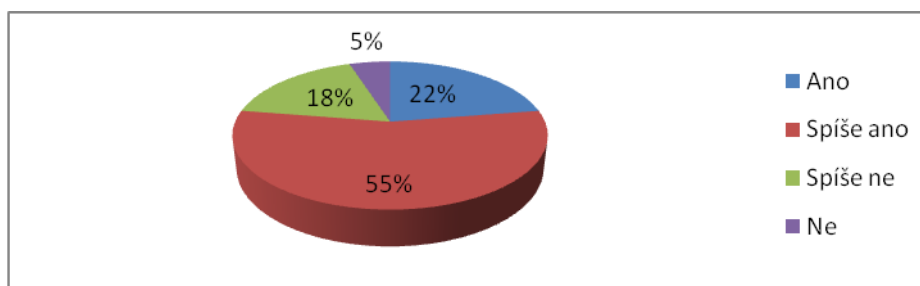
Graf 14: Motivace otázka 3, vlastní zpracování

Také výsledky práce jsou pro většinu zúčastněných dostatečně motivující. Výsledky jsou naprosto stejné jako u předcházející otázky.

4. Jsou dostatečně oceněny Vaše výsledky práce?

Tabulka 15: Motivace otázka 4, vlastní zpracování

<i>Ano</i>	<i>Spíše ano</i>	<i>Spíše ne</i>	<i>Ne</i>	<i>Jiná odpověď</i>
18	44	14	4	



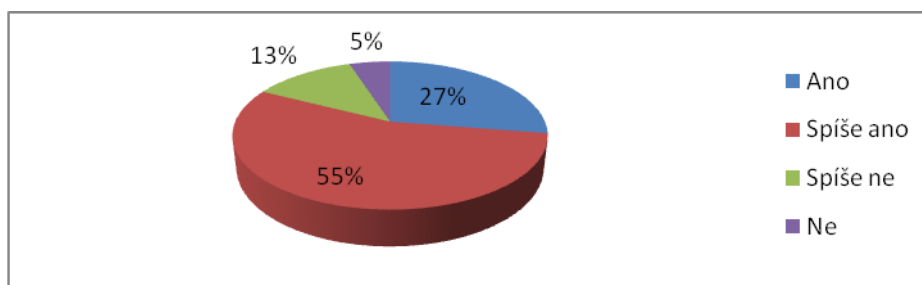
Graf 15: Motivace otázka 4, vlastní zpracování

Jak mohou být výsledky práce motivující, tak to stejné neplatí v ohodnocení těchto výsledků. Nemusíme mluvit pouze o finančním ohodnocení, i když to tvoří pravděpodobně podstatnou část záporných odpovědí. Můžeme výsledek v této otázce spojit s výsledkem otázky číslo 1. v této části. Kde se vyjádřila více jak pětina dotazovaných, že je jejich nadřizený nedokáže dostatečně motivovat. I zde si totiž více jak pětina myslí, že výsledky jejich práce nejsou dostatečně oceněny.

5. Jste spokojen s výškou Vašeho platu?

Tabulka 16: Motivace otázka 5, vlastní zpracování

<i>Ano</i>	<i>Spíše ano</i>	<i>Spíše ne</i>	<i>Ne</i>	<i>Jiná odpověď</i>
22	44	10	4	



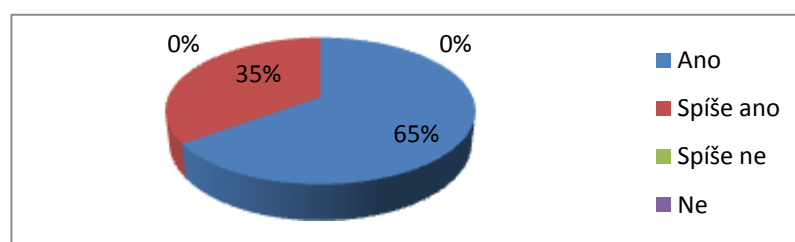
Graf 16: Motivace otázka 5, vlastní zpracování

V následujících třech otázkách můžeme také hledat určitou spojitost. Na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni s výší svého platu, odpovědělo více jak 80%, že ano, nebo spíše ano, což je velmi dobrý výsledek. Pouze 18% respondentů není s výší svého platu spokojena.

6. Preferujete finanční odměnu před ostatními odměnami?

Tabulka 17: Motivace otázka 6, vlastní zpracování

<i>Ano</i>	<i>Spíše ano</i>	<i>Spíše ne</i>	<i>Ne</i>	<i>Jiná odpověď</i>
52	28			



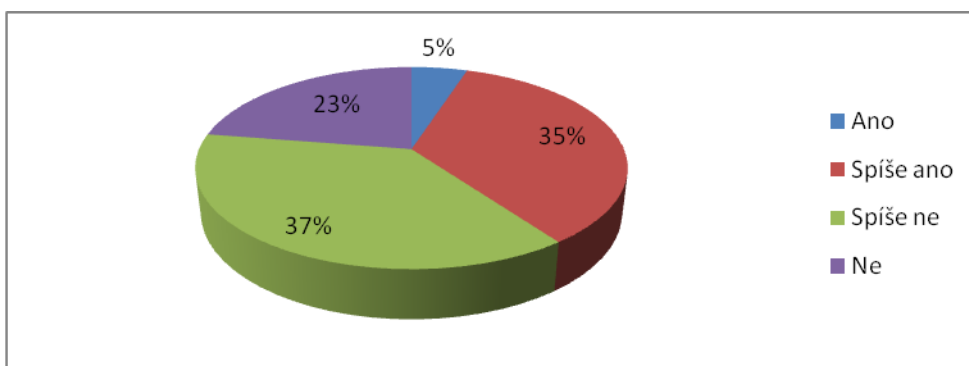
Graf 17: Motivace otázka 6, vlastní zpracování

V další otázce bylo zjišťováno, zda zaměstnanci preferují finanční odměnu před ostatními typy odměn. Výsledek byl zcela jednostranný, 65% dotazovaných odpovědělo ano a 35% spíše ano.

7. Myslíte si, že výše Vašeho platu odpovídá náročnosti Vaši práce?

Tabulka 18: Motivace otázka 7, vlastní zpracování

<i>Ano</i>	<i>Spíše ano</i>	<i>Spíše ne</i>	<i>Ne</i>	<i>Jiná odpověď</i>
4	28	30	18	



Graf 18: Motivace otázka 7, vlastní zpracování

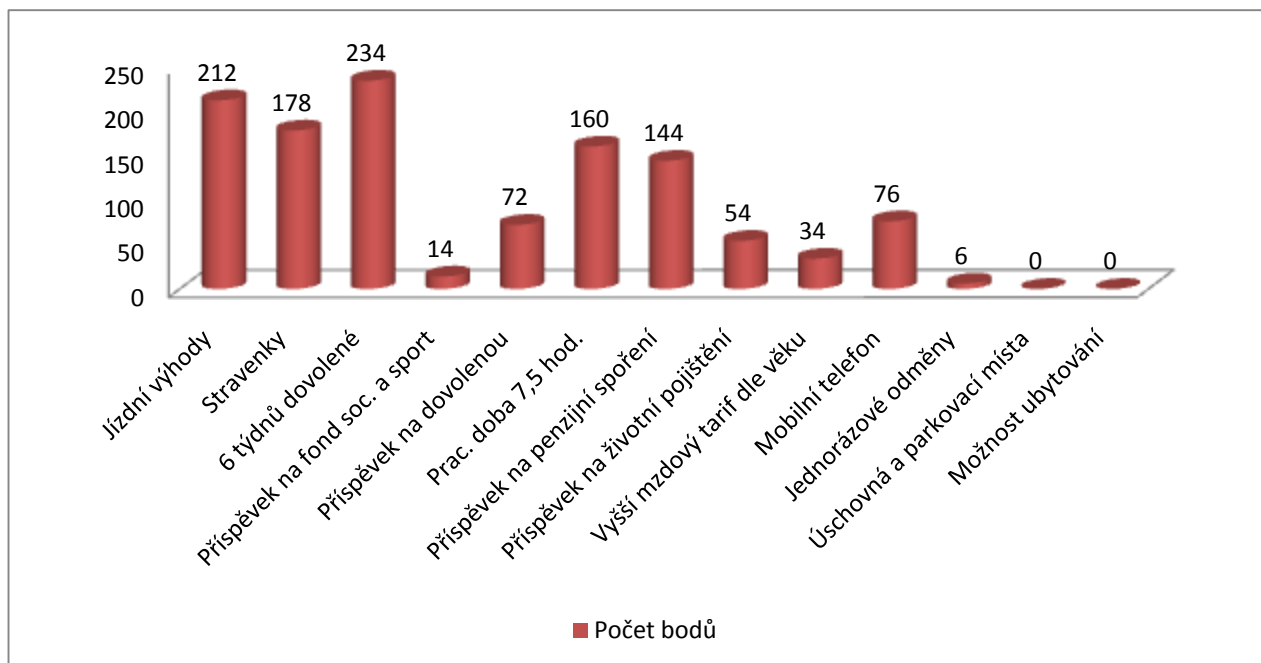
Zásadní otázkou v této části je právě tato. S přihlédnutím na výsledky předchozích dvou otázek jsou výsledky velice zajímavé. 60% respondentů si myslí, že výše jejich platu neodpovídá náročnosti jejich práce. Z toho 23% zvolilo jednoznačnou odpověď „ne“. V porovnání s výsledky z předminulé otázky, kdy více jak 80% účastníků výzkumu odpovědělo, že jsou spokojeni s výší jejich platu, nám tu vzniká zajímavý rozkol. Pokud se na to podíváme v souvislosti i s předchozí otázkou, kde v součtu odpovědí ano a spíše ano 100% respondentů preferovalo finanční odměnu před jiným typem, dá se konstatovat tento závěr. Pracovníci dostávají slušný plat, který jim po většinou vyhovuje a dostačuje, ovšem jejich práce je náročná a v porovnání s náročností a odpovědností, kterou na sobě nesou, jsou peníze, které dostávají ve formě platu pro ně nedostačující a preferovali by jejich navýšení před jiným typem odměn, či benefitů.

8. Systém benefitů:

Očíslujte prosím pět benefitů body 1-5, podle toho jak jsou pro Vás důležité.

Tabulka 19: Motivace otázka 8, vlastní zpracování

<i>Body</i>	<i>5</i>	<i>4</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>Součet bodů</i>
<i>Jízdní výhody</i>	28	6	10	4	10	212
<i>Stravenky</i>	6	14	14	12	14	178
<i>6 týdnů dovolené</i>	18	18	14	10	10	234
<i>Příspěvky fondu kulturních a sociálních potřeb (Sport, kultura)</i>	0	0	4	0	2	14
<i>Příspěvek na dovolenou</i>	2	4	4	12	6	72
<i>Pracovní doba 7,5 hod.</i>	10	14	8	8	2	160
<i>Příspěvek na penzijní spoření</i>	6	12	14	8	8	144
<i>Příspěvek na životní pojištění</i>	2	2	6	6	6	54
<i>Vyšší mzdový tarif, dle věku</i>	0	6	2	2	0	34
<i>Mobilní telefon</i>	6	2	4	12	2	76
<i>Jednorázové odměny k zvláštním příležitostem</i>	0	0	0	2	2	6
<i>Úschovna kol, motocyklů, a vyhrazená pracovní místa</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Možnost ubytování</i>	0	0	0	0	0	0



Graf 19: Motivace otázka 8, vlastní zpracování

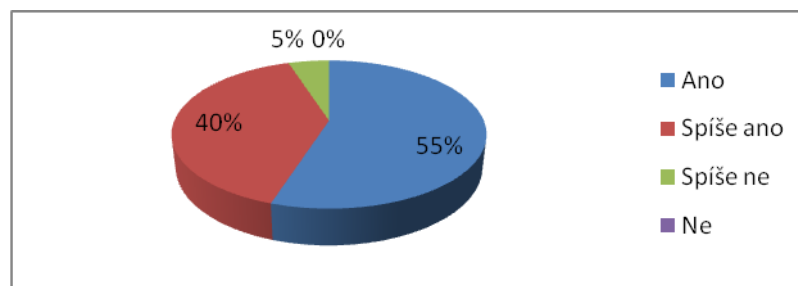
Tato komplexnější otázka zaměřená na systém benefitů, který je v podniku zavedený, měla ukázat, který benefit je pro zaměstnance cenný a jsou rádi, že ho mají, a který je naopak nezajímavý. Pět benefitů dostalo znatelně vyšší bodové ohodnocení než ty zbývající. Vítězem v této pomyslné anketě se stalo 6 týdnů dovolené a to těsně před jízdními výhodami. Naopak se ukazuje, že některé benefity co podniky nabízí, jsou buďto částečně, nebo zcela nevyužívané a pro zaměstnance nemají žádný smysl. Bez jediného bodu skončila možnost úschovy kol a vyhrazená parkovací místa a také možnost ubytování v podnikových bytech. Také jednorázové odměny k jubileu a příspěvek na fond kulturních a sociálních potřeb nebyly téměř oceněny. Jako závěr bych z toho vyvodil, že systém benefitů je pestrý, avšak složitý. Některé benefity mohou sloužit pro upoutání pozornosti při výběru nových pracovníků, v praxi se ovšem dají využít velice omezeně. Proto bych se zaměřil na zjednodušení tohoto systému a zapracoval bych na vylepšení benefitů, které mají smysl na úkor těch, které jsou pro zaměstnance bezcenné.

2.11.4 Spokojenost se zaměstnáním

1. Jste spokojen s náplní vaší práce?

Tabulka 20: Spokojenost se zaměstnáním otázka 1, vlastní zpracování

<i>Ano</i>	<i>Spíše ano</i>	<i>Spíše ne</i>	<i>Ne</i>	<i>Nedokážu posoudit</i>
44	24	12	0	0



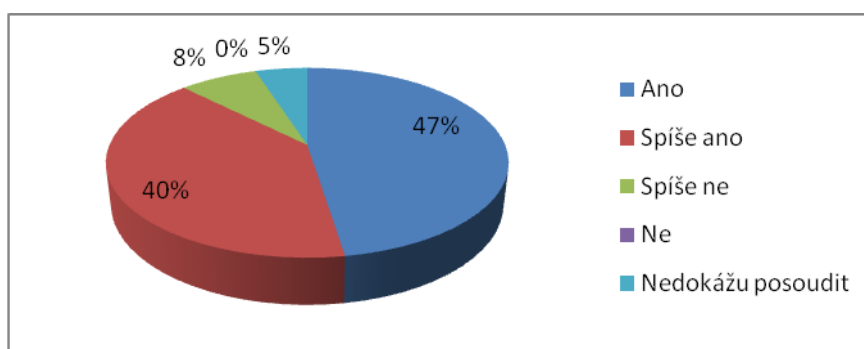
Graf 20: Spokojenost se zaměstnáním otázka 1, vlastní zpracování

Část spokojenost se zaměstnáním byla otevřena otázkou, zda jsou respondenti spokojeni s náplní jejich práce. Výsledky jsou velice pozitivní. V součtu 95% účastníků výzkumu bylo s náplní své práce spokojeni. Pouze 5% respondentů zvolilo možnost, že se svou náplní práce jsou spíše nespokojeni.

2. Jste spokojen s náročností vaší práce?

Tabulka 21: Spokojenost se zaměstnáním otázka 2, vlastní zpracování

<i>Ano</i>	<i>Spíše ano</i>	<i>Spíše ne</i>	<i>Ne</i>	<i>Nedokážu posoudit</i>
38	32	6	0	4



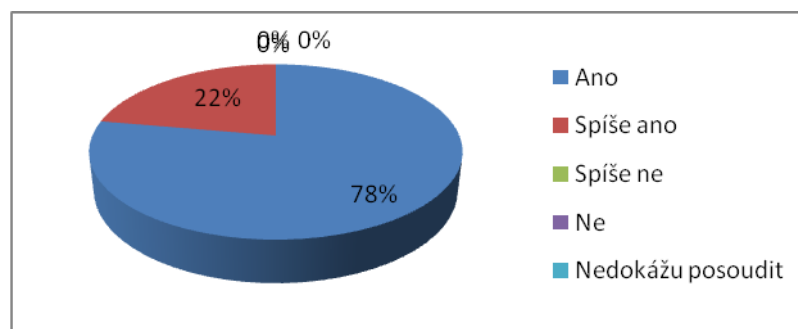
Graf 21: Spokojenost se zaměstnáním otázka 2, vlastní zpracování

Také na otázku, která se týkala náročnosti práce, byly odpovědi v podstatě kladné. Pouze 8% není spokojeno a 5% nedokáže posoudit náročnost své práce. Zbýlých 87% respondentů odpovědělo, že je spokojeno s náročností práce, kterou musí vykonávat.

3. Jste spokojen s délkou pracovní doby?

Tabulka 22: Spokojenost se zaměstnáním otázka 3, vlastní zpracování

<i>Ano</i>	<i>Spíše ano</i>	<i>Spíše ne</i>	<i>Ne</i>	<i>Nedokážu posoudit</i>
62	18	0	0	0



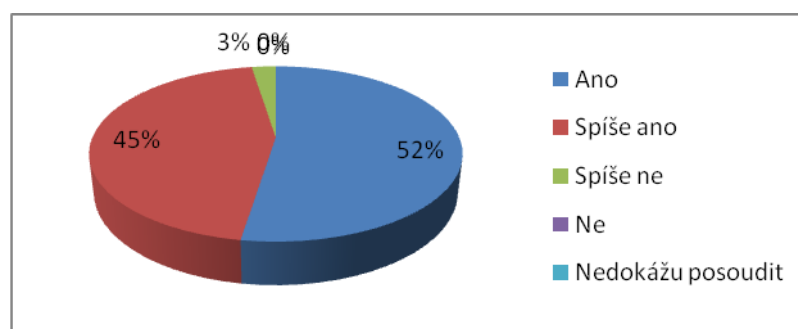
Graf 22: Spokojenost se zaměstnáním otázka 3, vlastní zpracování

Délka pracovní doby je jeden s benefitů, které podnik nabízí. Pracovní doba je v podniku zkrácená na 7,5 hodiny. Tento fakt je poznat i na výsledku této otázky. Odpověď spíše ano zvolilo 22% respondentů a odpověď „ano“ zbývajících 78%.

4. Jste spokojen s vybavením vašeho pracoviště?

Tabulka 23: Spokojenost se zaměstnáním otázka 4, vlastní zpracování

<i>Ano</i>	<i>Spíše ano</i>	<i>Spíše ne</i>	<i>Ne</i>	<i>Nedokážu posoudit</i>
42	36	2	0	0



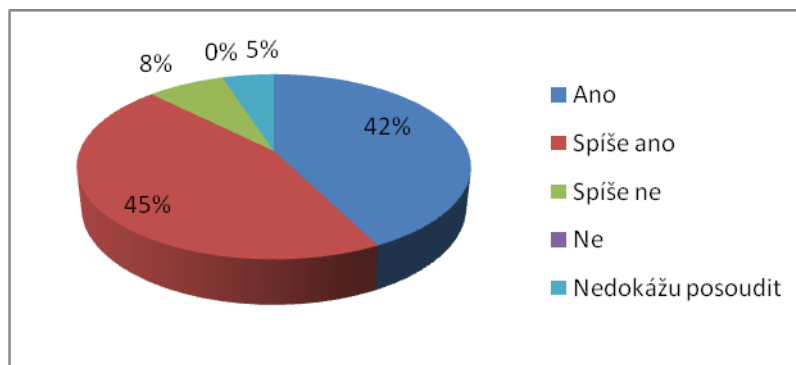
Graf 23: Spokojenost se zaměstnáním otázka 4, vlastní zpracování

Podle průzkumu je vybavení pracoviště na výborné úrovni. Celkem 97% respondentů bylo s vybavením na svém pracovišti spokojeno.

5. Doporučil byste vašim známým zaměstnání v podniku?

Tabulka 24: Spokojenost se zaměstnáním otázka 5, vlastní zpracování

<i>Ano</i>	<i>Spíše ano</i>	<i>Spíše ne</i>	<i>Ne</i>	<i>Nedokážu posoudit</i>
34	36	6	0	4



Graf 24: Spokojenost se zaměstnáním otázka 5, vlastní zpracování

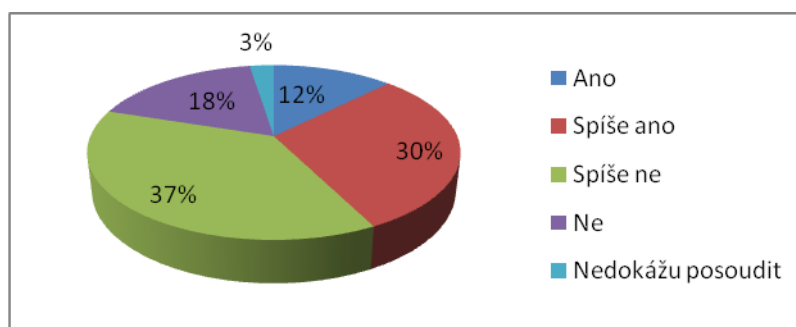
Také odpovědi na otázku, zda by účastníci výzkumu doporučili zaměstnání v podniku svým známým, byly odpovědi vesměs kladné. 87% respondentů by svým známým práci v podniku doporučilo. Pouze 8% zvolilo odpověď „spíše ne“ a 5% nedokázalo posoudit, zda ano, či ne.

2.11.5 Vize a cíle

1. Znáte dlouhodobé vize společnosti?

Tabulka 25: Vize a cíle otázka 1, vlastní zpracování

<i>Ano</i>	<i>Spíše ano</i>	<i>Spíše ne</i>	<i>Ne</i>	<i>Nedokážu posoudit</i>
10	24	30	14	2



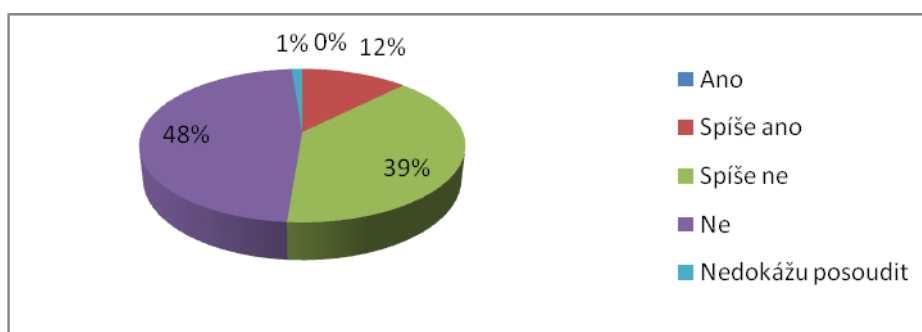
Graf 25: Vize a cíle otázka 1, vlastní zpracování

Poslední část dotazníku se týkala vizí a cílů. V této části byly odpovědi asi nejrozporuplnější. První otázka se týkala dlouhodobých vizí podniku. Dohromady přes 50% dotázaných odpovědělo, že dlouhodobou vizi společnosti nezná a 3% nedokáže situaci posoudit. Pouze 12% zná s jistotou vize. Toto číslo je podle mého názoru dost nízké. Na tento výsledek navazují další otázky v tomto okruhu v podobném duchu.

2. Máte možnost se vyjádřit k vizím a cílům společnosti?

Tabulka 26: Vize a cíle otázka 2, vlastní zpracování

<i>Ano</i>	<i>Spíše ano</i>	<i>Spíše ne</i>	<i>Ne</i>	<i>Nedokážu posoudit</i>
0	10	31	38	1



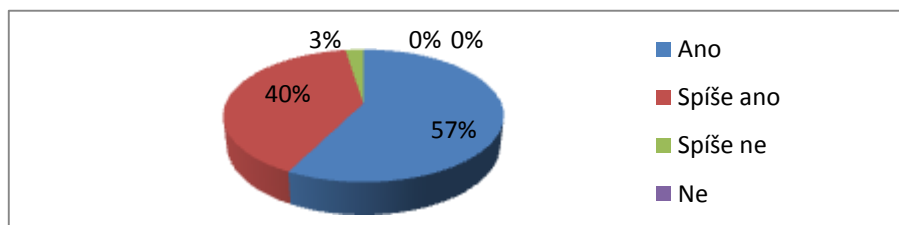
Graf 26: Vize a cíle otázka 2, vlastní zpracování

Další otázka, kde respondenti odpovídali na to, zda se mohou vyjádřit k vizím a cílům společnosti dopadla ještě hůře. Nikdo nezvolil možnost „ano“ pouze 12% odpovědělo „spíše ano“. 87% respondentů si myslí, že se nemůže vyjádřit. Je to logické s návazností na předchozí otázku. Pokud lidé neznají vize tak se k nim nemohou ani vyjádřit. Toto vidím jako velký problém. Pokud lidé neznají vize a cíle, tak vlastně neví, proč pracují a k čemu výsledky jejich práce vedou. To samozřejmě za předpokladu, že náplň jejich práce má sloužit k naplnění těchto vizí, což by měla.

3. Znáte cíle vaší práce?

Tabulka 27: Vize a cíle otázka 3, vlastní zpracování

<i>Ano</i>	<i>Spíše ano</i>	<i>Spíše ne</i>	<i>Ne</i>	<i>Nedokážu posoudit</i>
46	32	2	0	0



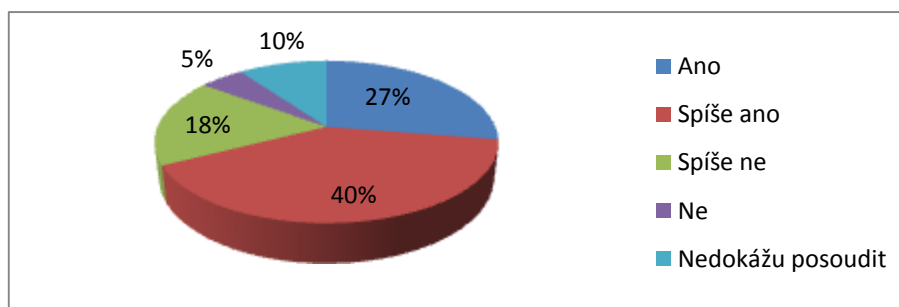
Graf 27: Vize a cíle otázka 3, vlastní zpracování

Cíle práce zná více jak 95% respondentů. Z toho 57% zvolilo možnost "ano", což je uspokojivý výsledek

4. Myslíte si, že vaše práce napomáhá k plnění vizí?

Tabulka 28: Vize a cíle otázka 4, vlastní zpracování

<i>Ano</i>	<i>Spíše ano</i>	<i>Spíše ne</i>	<i>Ne</i>	<i>Nedokážu posoudit</i>
22	32	14	4	8



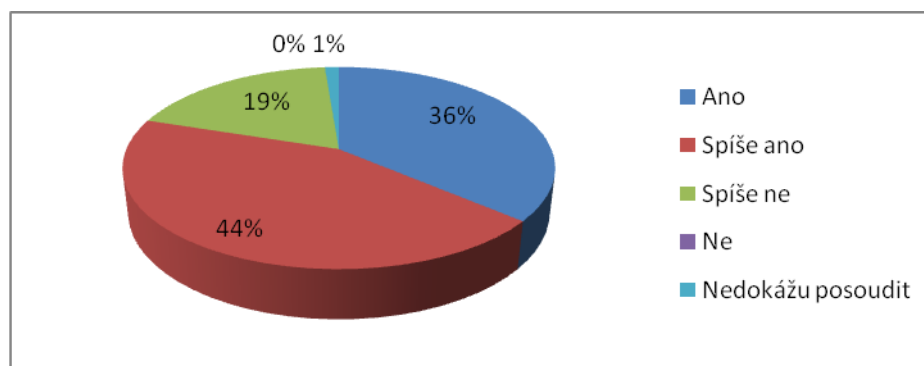
Graf 28: Vize a cíle otázka 4, vlastní zpracování

Z předchozí otázky vyplývá, že lidé sice znají náplň své práce, ale nedokážou posoudit, zda je jejich práce prospěšná v celku. Nemají možnost posoudit, jestli splnění jejich práce napomáhá k plnění cílů společnosti. Podle grafu nedokáže situaci posoudit, nebo zvolilo negativní možnost 32% respondentů.

5. Máte strach ze ztráty zaměstnání?

Tabulka 29: Vize a cíle otázka 5, vlastní zpracování

<i>Ano</i>	<i>Spíše ano</i>	<i>Spíše ne</i>	<i>Ne</i>	<i>Nedokážu posoudit</i>
29	35	15	0	1



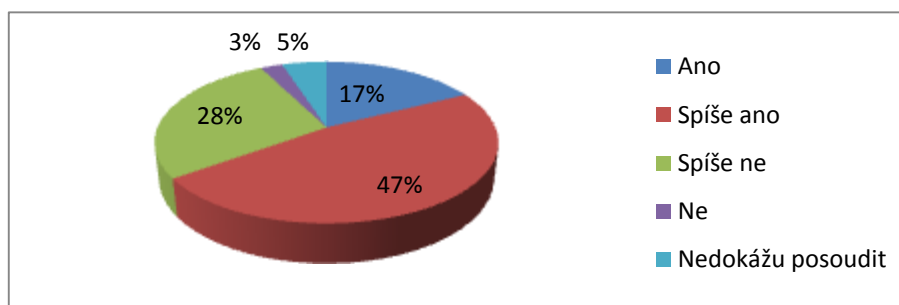
Graf 29: Vize a cíle otázka 5, vlastní zpracování

Ze ztráty zaměstnání má strach téměř 80% dotazovaných. 19% respondentů odpovědělo, že strach nemá. Vzhledem k situaci v podniku, kdy téměř 80% účastníků výzkumu je v podniku déle než 15 let, je možné konstatovat, že situace v podniku je relativně stabilní. Ovšem v dnešní době není jistého nic.

6. Máte pocit, že společnost má dobrou pověst?

Tabulka 30: Vize a cíle otázka 6, vlastní zpracování

<i>Ano</i>	<i>Spíše ano</i>	<i>Spíše ne</i>	<i>Ne</i>	<i>Nedokážu posoudit</i>
14	38	22	2	4



Graf 30: Vize a cíle otázka 6, vlastní zpracování

Poslední otázkou v dotazníku bylo, zda má podnik dobrou pověst. Zde byly výsledky poněkud znepokojivé. Téměř třetina si myslí, že podnik nemá mezi lidmi dobrou pověst. Otázkou je, proč tato situace nastala a zda jsou nějaké možnosti jak ji řešit.

2.12 Shrnutí dotazníkového šetření

V předchozí podkapitole jsou vyobrazeny podrobné výsledky dotazníkového šetření, které proběhlo ve společnosti SŽDC, během měsíce ledna. Všeobecně si myslím, že podle výsledků, které jsem z vyplněných dotazníků získal, nejsou špatné a podnik a hlavně motivační systém fungují obstojně.

Komunikace

Co se týče komunikace, tak z výsledku vyplývá, že je v podniku na dobré úrovni. Všichni dotázaní se účastní pracovních školení a většina je vidí jako přínosné pro jejich práci. Komunikace na pracovišti mezi kolegy je dle výsledků na výborné úrovni a zaměstnanci mezi sebou vycházejí vesměs velmi dobře. Také vztahy mezi zaměstnanci jsou na slušné úrovni. Pracovních porad se účastní téměř 90% dotazovaných. Téměř všichni mohou vyjádřit na poradě svůj osobní názor. Avšak také vyplývá, že na většinu těchto názorů je brán zřetel jen málo, nebo vůbec. Toto vidím jak problém, který by byl hoden řešení.

Motivace

Na rozdíl od komunikace výsledky v části „Motivace“ nejsou tak uspokojivé, ale nedá se říci, že by dopadly nějak katastrofálně. Pro většinu respondentů je jejich práce a výsledky jejich práce motivující. Horší je to ovšem ke vztahu k jejich nadřízeným. Téměř 20% odpovědělo na otázku, jestli je jejich nadřízený dokáže dobře motivovat „Spíše ne“ a 6 % odpovědělo pouze „ne“. S výší svého platu byly spokojeny, nebo spíše spokojeny dvě třetiny dotazovaných. Avšak také z průzkumu vyplynulo, že skoro 80% respondentů si myslí, že jejich plat není odpovídající jejich práci. Na otázku, zda by preferovali finanční odměnu místo jiného typu odměn, odpověděli všichni jednoznačně a to buď „ano“, nebo „spíše ano“. Jako nejocetňovanější benefit bylo vyhodnoceno šest týdnů dovolené. Na pomyslném druhém místě skončily jízdní výhody a kousek za nimi s relativně malým rozdílem byl příspěvek na penzijní pojištění.

Spokojenost se zaměstnáním

V části spokojenost se zaměstnáním byly výsledky v podstatě jen pozitivní. Respondenti jsou vesměs spokojeni s náplní své práce. Také délka pracovní doby vyhovuje téměř všem. Co se týče vybavení pracovišť, tak byly spokojeni, spíše spokojeni téměř všichni dotázaní. Téměř všichni respondenti by doporučili zaměstnání v podniku svým známým.

Vize a cíle

V oblasti vizí a cílů vidím asi největší slabinu. Přes polovinu respondentů odpovědělo „ne“, nebo „spíše ne“ na otázku, zda zná vize a cíle svého podniku. Téměř dvě třetiny si myslí, že se nemůže k vizím a cílům společnosti vyjádřit a tím se podílet na jejich tvorbě. Na to navazuje i fakt, že 23 % respondentů si myslí, že jejich práce nenapomáhá k plnění vizí, nebo tím že je neznají, tak to nedokážou posoudit. Tuto možnost zvolilo 10% dotázaných. Ztráty zaměstnání se bojí většina respondentů, což ovšem nemusí souviset se situací v podniku, ale částečně s dnešní dobou, která je velice hektická a člověk si nemůže být jistý téměř ničím. Naopak pozitivně hodnotím to, že 19% dotázaných se ztráty zaměstnání nebojí. Více jak třetina dotázaných si myslí, že podnik nemá příliš dobrou pověst.

Na výsledky tohoto průzkumu budou následně navazovat návrhy a doporučení pro zlepšení stávající situace. Tyto doporučení by měli v budoucnu podniku sloužit jako možné cesty pro neustále vylepšování motivačního systému a všeobecně celé situace k lepšímu. Tím se podnik stane atraktivnějším pro potencionální uchazeče o práci.

2.13 Shrnutí problémových oblastí

V této části shrnu hlavní problémy, které se podle dotazníkového šetření v podniku vyskytují.

Nerespektování názoru zaměstnanců na poradách

Zaměstnanci sice mohou na poradách vyjádřit svůj názor, avšak na jejich názor není brán zřetel, což je značně demotivující pro vyjádření zaměstnanců.

Nadřazený nedokáže správně motivovat

Zaměstnanci si myslí, že jejich nadřízený je nedokážou správně motivovat k práci.

Zjednodušení systému benefitů

Systém benefitů je velice obsáhlý, ale zbytečně složitý. Některé benefity nemají v praxi reálné využití.

Informovanost o vizích

Zaměstnanci nejsou dostatečně informovaní o vizích a dlouhodobých cílech podniku.

Špatná pověst

Podnik má podle názoru respondentů špatnou pověst u veřejnosti.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část práce se bude věnovat návrhům, které by měly přispět ke zlepšení současného motivačního systému společnosti a doporučením týkající se samotné motivace zaměstnanců podniku. Východiskem pro sestavení návrhů budou výsledky dotazníkového šetření, které byly vyhodnoceny v předcházející kapitole.

Jako hlavní problematické oblasti byly určeny následující:

- Vyjádření vlastního názoru na poradě
- Složitý systém benefitů
- Špatná komunikace se zaměstnanci
- Špatná komunikace o cílech a vizích
- Špatná pověst podniku

3.1 Vyjádření vlastního názoru, zpětná vazba

První z problémů, kterých se budou týkat návrhy na zlepšení, je vyjádření vlastního názoru na poradách a hlavně reakce na tento názor.

Z průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci mohou na poradách vyjádřit svůj názor, avšak mají pocit, že na něj není brán zřetel. Tento přístup je značně demotivující pro budoucí vyjadřování vlastního názoru. I podle dalších výsledků z dotazníkového šetření je patrné, že zaměstnanci sice vycházejí se svým přímým nadřízeným dobře, avšak s dalším v pořadí už v podstatě nekomunikují. Tento návrh se bude zabývat vylepšením při pořádání a vedení porad.

3.1.1 Rozvrh porady

Jako základní stavební kámen vidím v časně informovanosti o poradě. Tento krok by šel realizovat zasláním interních emailů účastníkům porady. V tomto mailu by byly základní informace týkající se budoucí porady. Mimo informací o čase a místě konání, by zpráva obsahovala program porady, aby měli zaměstnanci možnost se na poradu dostatečně připravit a zajistit si potřebné informace. Samozřejmě by se ve zprávě objevilo, zda porada bude pouze informativního typu, nebo zda se bude jedna o poradu, kdy půjde o nějaký typ budoucího rozhodnutí. To je důležité pro průběh celé porady.

V tomto rozvrhu by také neměl chybět časový harmonogram porady. Harmonogram samozřejmě závisí na typu porady. Pro tento návrh je důležitá jedna z posledních fází porady, a to vyjádření názoru zaměstnanců k probírané problematice.

3.1.2 Vyjádření vlastního názoru

Tento bod je v tomto návrhu to hlavní. Pokud už mají zaměstnanci možnost vyjádřit svůj názor k dané problematice, je nesmírně důležité, aby tyto názory měly nějakou váhu a byly brány v potaz. Samozřejmě ne všechny návrhy a názory mohou být platné a přínosné.

Základem návrhu je vyčlenění patnácti minut na konci každé porady. Tento čas by byl využit právě na názory a návrhy od zaměstnanců, účastníků porad. Zkušený manažer musí při vedení porady dát najevo zájem o názory zaměstnanců. Pokud jsou nějaké návrhy vzneseny, tak by si je měl při nejmenším zapsat a komentovat je slovy např. „děkuji za tento návrh, budu ho prezentovat nadřízenému“, nebo „velice vhodná připomínka, děkuji za zajímavý názor“ apod. Také musí ovšem taktně, ale důsledně zamítnout návrhy, které nedávají smysl, nebo jsou nereálné. Tento krok by měl vést ke zkvalitnění porad.

Druhý bod návrhu se týká naopak začátku porad. Začátek porad by se měl týkat zhodnocení minulých názorů a návrhů zaměstnanců, které byly navrženy na předešlých poradách. Manažer co vede porad, by měl shrnout a prezentovat, jak bylo naloženo s návrhy zaměstnanců z minulé porady. Toto je podle mého názoru podstatný bod celého návrhu. Pokud zaměstnanci uvidí, že se jejich připomínkami někdo zabývá, budou mít motivaci přinášet další zajímavé a možná přínosné myšlenky na další budoucí porady. Fakt je ten, že s největší pravděpodobností se většina názorů setká s negativní odezvou od nadřízených. V této chvíli přichází řada opět na schopného manažera, který musí tyto „špatné zprávy“ umět prezentovat tak, aby zaměstnanci neztráceli budoucí motivaci pro vyjádření dalších názorů.

3.2 Zjednodušení systému benefitů

Definice problému

Systém benefitů, který je v podniku zavedený, je velice obsáhlý a pro méně znalého jedince může být dosti komplikovaný. Proto se v této části budu zabývat vylepšením a především zjednodušením tohoto systému.

3.2.1 Návrh na zlepšení, Flexi pasy

Jednou ze změn, které se týkají benefičního systému, je zavedení Flexi passu. Flexi pass slouží zaměstnancům jako určitý druh poukázky, který se dá využít v různých typech služeb. Mezi tyto oblasti můžeme zařadit např.:

- sportovní aktivity

- kulturu
- cestování a dovolenou v ČR i zahraničí
- vzdělávání
- nákup zdravotních potřeb, vitamínů a brýlí
- nadstandardní zdravotní péče
- lázeňské pobyty

Po celé České republice je flexi pass možno využít ve více než 10 000 partnerských provozovnách.

Tento návrh zařazují na základě dotazníkové průzkumu, kde bylo zjištěno, že benefit týkající se příspěvku fondu kulturních a sociálních potřeb není příliš oblíbený a využívaný. Naopak zaměstnanci by více ocenily peněžité ohodnocení jejich práce. V tomto ohledu je Flexi pass dobrý kompromis. Jedná se o benefit, který poslouží podobně jako příspěvek na kulturu a sport, avšak zaměstnanci jej mohou využít podle svého uvážení. Flexi passy se dělají v hodnotách 50, 100, 200, 500 a 1000 Kč. Poukázka je osvobozena od odvodů na zdravotní a sociální pojištění, zaměstnanec z ní neodvádí odvody (do 20.000 Kč ročně) ani daň z příjmů a získává o 45% vyšší hodnotu v porovnání se mzdou.

Použitím poukázky Flexi Pass ušetří zaměstnavatel v porovnání se mzdou 34% nákladů⁶⁹ Zaměstnanci by dostávali měsíčně čtyři stokorunové poukázky. Díky tomuto rozložení, vychází cca. jeden Flexi Pass na týden, což znamená např. jeden vstup do posilovny, na spinning, apod.

V následující tabulce jsou náklady, které by zaměstnavatel musel vynaložit za jeden rok pro zavedení Flexi Passu, pro zaměstnance.

Tabulka 31: Roční náklady na zavedení flexi passu, vlastní zpracování

	<i>Náklady</i>
<i>Flexi Passy pro jednoho zaměstnance na rok</i>	4 800 Kč/rok
<i>Náklady na Flexi Passy pro všechny zaměstnance na rok</i>	726 600 Kč/rok

Problémem tohoto návrhu je velké finanční zatížení podniku. Možnou alternativou by bylo odměňování flexipassy jen některé vybrané zaměstnance podle předem stanovených kritérií. Návrh by mohl vypadat například tak, že 10% zaměstnanců každý měsíc získá odměnu v podobě flexipassu. Kritériem pro jejich hodnocení by mohla být rychlost

⁶⁹ Flexipass [online]. 2014 [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <https://www.mojesodexo.cz/cs/objednavka/nase-produkty/flexi-pass/>

a kvalita provedené práce, nebo splnění určitého cíle, který se předem stanovil. Po každém měsíci by vedoucí jednotlivých oddělení vybrali podle svého uvážení zaměstnance, kteří by byli oceněni. Tímto by náklady klesly na cca. 72 000 Kč.

3.2.2 Zjednodušení systému benefitů

Dalším návrhem k této části bude samotné zjednodušení systému benefitů. Tento návrh má za cíl udělat systém přehlednější a vytvořit tak dobrý základ pro přijímání nových zaměstnanců. Na základě dotazníkového šetření vyplynulo, že několik benefitů co podnik svým zaměstnancům nabízí, nemá v praxi využití a zaměstnanci si těchto benefitů necení, nebo dokonce nevědí, že mají takové možnosti.

Jako možnost pro zlepšení tohoto nedostatku bych navrhoval vytvoření přehledné tabulky, kde by byly seřazeny benefity podle toho, jakého se jim dostalo ohodnocení mezi zaměstnanci podniku. Tato tabulka by se potom vystavila na internetové stránky podniku, místo dlouhého výčtu zaměstnaneckých výhod, který tam je nyní. Tento krok má za hlavní cíl sjednotit a zpřehlednit stávající systém pro nové uchazeče o práci. Tento návrh nebude finančně nijak náročný, jelikož podnik má vlastní oddělení, které se stará o úpravu a správu internetových stránek. Z toho vyplývá, že přidání tabulky benefitů a další potřebné úpravy udělá zaměstnanec podniku ve své pracovní době a nebude to pro něj zátěž navíc, protože to je v náplni jeho práce.

Návrh tabulky zjednodušeného systému benefitů:

Tabulka 32: Systém benefitů, vlastní zpracování

Benefit	Popis
Stravenky	Zaměstnanci dostávají stravenky v hodnotě 70 Kč
Jízdní výhody	Zaměstnanci mohou pro sebe a svoji rodinu využívat zvýhodněné jízdné v Česku a na Slovensku
6 týdnů dovolené	Zaměstnanci mají 6 týdnů dovolené.
Pracovní doba 7,5 hod.	Pracovní doba je zkrácena na 7,5 hod
Příspěvek na penzijní pojištění	Zaměstnanci dostávají příspěvek na penzijní pojištění.
Příspěvek na dovolenou	Zaměstnanci mohou čerpat příspěvek na dovolenou ve výši 5000 Kč na zaměstnance a na rodinné příslušníky

3.3 Motivace a komunikace

V této podkapitole se budu zabývat řešením hned dvou problémů najednou. První z problémů je, že nadřízení nedokážou správně a dostatečně motivovat své podřízené. Druhým problémem je, že zaměstnanci pořádně neznají podnikové vize a cíle. Z toho vyplývá, že když plní přidělené úkoly, tak vlastně vůbec nevědí, proč právě toto dělají a jak to přispívá k celkovému rozvoji a naplňování podnikových dlouhodobých cílů.

3.3.1 Motivační porady

Jednoduchý, ale účinný návrh na zlepšení spočívá v zavedení tzv. motivačních porad. Princip těchto porad by spočíval v rozebrání práce zaměstnanců v určitém časovém období.

Návrh počítá s poradou, která by proběhla vždy na začátku měsíce v předem stanoveném termínu tak, aby se na ni mohli všichni zaměstnanci dostavit. Jelikož v podniku je celá řada malých oddělení, jako je oddělení informatiky, ekonomiky, řízení dopravy a mnoho dalších, porady by probíhaly pouze v rámci těchto oddělení. Každý tento pracovní úsek má svého přímého vedoucího, který by porady pořádal.

Porady by probíhaly na začátku pracovní doby cca. od 8:00 ve zvolený den, vždy v místě daného oddělení. Nebylo by podmínkou, aby měla všechna oddělení poradu ve stejný den. To by samozřejmě záleželo na vytíženosti a možnost každého úseku.

Na začátku porady by měl slovo vedoucí oddělení. Jeho hlavním úkolem a vůbec hlavním úkolem těchto porad, by bylo zhodnocení minulého měsíce. Zhodnocení by se týkalo jak celkového obrazu společnosti, tak jednotlivých zaměstnanců útvaru.

Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců by spočívalo ve shrnutí jejich práce v minulém pracovním měsíci. Hodnocení by se týkalo jejich přístupu k práci, např. dochvilnosti příchodu do práce, dodržování přestávek, apod. Také by se hodnotil samotný přístup k práci. Plnění přidělených pracovních úkolů, jejich správnost a včasnost. Na každém hodnocení by byl důležitý závěr, kdy by zaměstnanec byl buď pochválen za dobře odvedenou práci, nebo v případě nedostatků upozorněn, či pokárán.

Hodnocení plnění cílů

V druhé části hodnocení by vedoucí oddělení zhodnotil na základě informací od svých nadřízených postupy a pokroky při naplňování podnikových cílů. Tuto část by bylo vhodné

propojit s hodnocením jednotlivých zaměstnanců, aby si uvědomili, že jejich práce, kterou za ten měsíc vykonali, je pro podnik důležitá. Pokud budou zaměstnanci věřit tomu, že čas, který v zaměstnání stráví není zbytečný a že jejich úsilí přispívá k rozvoji celku, může to být pro ně nový motivační prvek, prvek který jim v minulosti scházel. Člověk je ve své podstatě velmi hrdé a pyšné stvoření, a pokud se mu dostane dobře mířené pochvaly, může to mít na jeho pracovní nasazení nevídané účinky.

Tento návrh nijak nezatíží podnik z pohledu nových nákladů. Je ovšem důležité, aby se vedoucí oddělení zachovali jako zkušení manažeři. Aby tento návrh měl pozitivní účinky, které se od něj očekávají, je zapotřebí, aby vedoucí oddělení dokázali svým přístupem a jednáním správně motivovat své podřízené.

3.4 Pověst podniku

V posledním bodě návrhu na řešení problémů se budu zabývat vyřešením špatné pověsti podniku, kterou podle zaměstnanců má. Špatná pověst je ve všech směrech škodlivým faktorem a žádná společnost nemůže přinést nic dobrého. Hlavní otázkou je, proč má podnik z pohledu veřejného mínění špatnou pověst.

Podle zaměstnanců by to mohl způsobovat fakt, že hodně občanů nerozlišuje mezi Českými drahami a SŽDC. České dráhy mají špatnou pověst v očích občanů dlouho. Důvody, díky kterým to tak je, zde nebudu rozebírat, protože to není tématem této práce. Proto jako první návrh na zlepšení je jasné rozlišení těchto dvou společností.

3.4.1 Obnova webu

Jako první bod v této podkapitole je návrh na přepracování webu podniku SŽDC a.s. Jelikož webové stránky jsou velice obsáhlé, je možné na nich nalézt spoustu potřebných informací. Již jsem se o tom zmiňoval v části návrhu vylepšení systému benefitů.

Návrh spočívá ve vylepšení úvodní strany celého webu. Aby se pověst podniku vylepšila, je dle mého názoru nutné odpoutat se od spojování s Českými drahami. Úmyslem je rozdělení těchto dvou společností od sebe, aby nebyly v očích veřejnosti zaměňovány, nebo dokonce ztotožňovány, že se jedná o jeden a ten samý podnik.

Finanční náročnost návrhu není opět velká. Jelikož se jedná pouze o jednoduchou úpravu již stávajících webových stránek, nebude to pro programátora časově, ani jinak příliš náročné.

Propagace na veletrhu

Jako druhý bod k tomuto tématu navrhuji propagaci podniku na veletržních akcích v České republice. Především v Brně jsou veletrhy známé mezi veřejností. Podnik by se účastnil veletrhu práce. Přínos tohoto návrhu vidím hned ve dvou bodech.

Zaprvé podnik rozšíří svou pověst. Na veletrzích je hlavní kontakt s lidmi, v tomto případě s potencionálními zájemci o práci. Osobní kontakt je o hodně lepší a efektivnější než jakýkoliv jiný druh komunikace s veřejností. Jen osobně dokážeme odpovědět a správně vysvětlit danou problematiku a kvalitně vysvětlit a podat informace, o které mají např. zájemci o práci zájem.

Druhý fakt je ten, že podle výsledků dotazníkového šetření je patrné, že většina zaměstnanců je v podniku déle než 25 let. Z toho plyne, že podnik by měl mít zájem o nábor nových, mladých zaměstnanců, kteří by postupně střídali na postech ty pracovníky, kteří budou odcházet do důchodu.

Jedním z takových veletrhů, kde by podnik mohl mít svůj stánek, je veletrh JobsExpo, který se koná každé jaro v Praze. V loňském roce se veletrhu zúčastnilo celkem 91 vystavovatelů z 19 zemí a za 2 dny navštívilo veletrh více jak 13 500 návštěvníků.⁷⁰

Kalkulace ceny

Veletrh nebude samozřejmě zadarmo. Musíme počítat s náklady na stánek, který tam bude umístěný. Za předpokladu, že podnik je z minulosti vybaven potřebným vybavením stánku, jako je nějaký vhodný stůl, nebo pultík, ostatní nábytek potřebný na veletrh, poté nějaké propagační materiály (letáčky, roll up, apod.) budeme počítat pouze náklady na samotný stánek. Do těchto nákladů jsou započítány náklady na pronájem plochy, osvětlení stánku, postavení stánku, úložné prostory, elektřinu, koberec a další doprovodné služby během veletrhu, jako vynášení odpadků. Souhrnná suma za tyto služby činí v případě velikosti stánku 20 m² 90 000 Kč na celý veletrh. Dále je možné počítat s jednou brigádnicí, která by roznášela letáčky v průběhu akce. Tady je třeba připočítat náklady na její mzdu. Výše mzdy by byla 80 Kč/ hod. Veletrh probíhá dva dny, vždy po osmi hodinách, takže úhrnná mzda by činila 1 280 Kč. Obsluhu stánku by zajišťovali vybraní zaměstnanci podniku v rámci své pracovní činnosti.

⁷⁰ JobExpo [online]. 2014 [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <http://www.jobsexpo.cz/pro-vystavovatele.html>

3.5 Ekonomické zhodnocení

Pro přehlednost je v této podkapitole tabulka se všemi finančními náklady, které by podnik musel vydat, aby bylo reálné návrhy zrealizovat. Jednoznačně nejvyšší částku tvoří návrh na zavedení flexi passu, proto by se dalo spekulovat v budoucnu o jejich zavedení. Tato částka by se však dala snížit přikročením k alternativě návrhu a to, že by se odměňovalo jen 10% vybraných zaměstnanců. Ostatní návrhy nejsou finančně tak náročné a proto si myslím, že z jejich realizací by neměli být v tomto směru žádné větší problémy.

Tabulka 33: Zhodnocení nákladů, vlastní zpracování

<i>Položka</i>	<i>Finanční náklady</i>
<i>Flexipass</i>	726 600 Kč
<i>Veletrh pracovních příležitostí</i>	91 280 Kč
<i>Celkem</i>	818 880 Kč

ZÁVĚR

Diplomová práce pojednávala o problematice pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců. Hlavním cílem bylo předložit opatření pro zlepšení těchto oblastí ve vybrané společnosti. Výzkumnými metodami byly strukturované rozhovory se zaměstnanci společnosti, analýza interních dokumentů a dotazníkové šetření. Návrhy byly definovány na základě informací získaných z dotazníkového průzkumu, kde respondenty byli pracovníci společnosti podniku.

Po provedených analýzách bylo vytvořeno několik návrhů na zlepšení stávajícího motivačního programu v podniku. Prvním z nich bylo nerespektování názoru zaměstnanců na poradách. Zaměstnanci sice mohou na poradách vyjádřit svůj názor, avšak na jejich názor není brán vliv, což je značně demotivující pro vyjádření zaměstnanců. Tento problém byl vyřešen návrhem na lepší vedení porad ze strany manažerů a důsledné zpětné vazby na návrhy zaměstnanců. Dalším problémem bylo, že nadřízený nedokáže správně motivovat zaměstnance. Tento problém byl spojen s dalším nedostatkem a to, že zaměstnanci nevědí, zda jejich práce nějak napomáhá splnění dlouhodobých cílů podniku. Návrh řešení spočíval v zavedení pravidelných motivačních porad, kdy by byla zhodnocena práce zaměstnanců přímým nadřízeným a také by zde bylo řečeno, kam se podnik za poslední období posunul v rámci plnění svých cílů a jak k tomu přispěli právě zaměstnanci. Zjednodušení systému benefitů byl další dílčí cíl. Systém byl velice obsáhlý, a některé výhody byly v praxi málo využívané. Návrh spočíval ve vytvoření jednoduché a přehledné tabulky, kde byly shrnuty nejvýznamnější benefity tak, jak je určili sami zaměstnanci v dotazníkovém šetření. Špatná pověst podniku byl poslední problém, který vyvstal z průzkumu. Řešením bylo navrhnutí úpravy webových stránek, kde byl kladen důraz na odlišení se od jiné státní organizace a to od Českých drah, která má mezi lidmi špatnou pověst a ta je potom přenášena i na SŽDC. Dalším dílčím návrhem v této problematice byla účast na veletrhu pracovních příležitostí. Zde by podnik mohl svoji pověst také výrazně vylepšit a zároveň získat nové, mladé a perspektivní zaměstnance, protože 40% zaměstnanců pracuje v podniku více jak 25 let.

Některé z těchto návrhů jsou finančně náročnější, avšak jiné jsou spíše závislé na schopnostech a dovednostech jednotlivých vedoucích oddělení, kteří svým chováním a svou dobrou prací mohou jít příkladem svým podřízeným. U těchto typů návrhů záleží právě na daných manažerech, jak si se svojí důležitou rolí dokážou poradit.

Využitím těchto opatření by mělo dojít ke zlepšení stávající situace, která v podniku je.

Pevně věřím, že obsah mé diplomové práce bude využitý a přínosný pro podnik a že některé z návrhů by mohly být v praxi využity a přispěly by tak ke zlepšení pracovního klimatu, větší spokojenosti zaměstnanců a tím k jejich většímu nasazení do práce. Všechny tyto faktory potom povedou k lepší výkonnosti podniku jako celku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:

- [1] ADAIR, John E. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] ARTHUR, Diane. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 160 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů:nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 442s. ISBN 978-80-247-2890-2
- [5] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [6] BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
- [7] BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-
- [8] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha. Management Press. 2002. 582 s. ISBN 80-7261-064-3
- [9] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005, 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
- [10] CLEGG, Brian, 2005. *Motivace – povzbud'te ostatní k dosažení lepších výsledků* 1. vydání. Brno: CP Books. 115 s. ISBN 80-251-0550-4
- [11] Effect of Compensation and Other Motivational Techniques on Organizational. Franklin Business & Law Journal [online]. 2012, Issue 1 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/>
- [12] HAGEMANNOVÁ, Gisela. *Motivace*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 212 s. ISBN 80-85865-13-0.
- [13] HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2008. 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4
- [14] HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 130 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
- [15] KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005, 592 s. ISBN 80-86131-57-2.

- [16] KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Eva HÜTTLOVÁ. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994, 126 s. ISBN 80-7079-988-9.
- [17] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2.vyd. Praha: Management Press, 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4. - 005.95/.96
- [18] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- [19] NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s.
- [20] PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- [21] PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. Motivace pracovního jednání. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996, 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
- [22] REICHEL, Jiří. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
- [23] ŘÍČAN, Pavel. Psychologie osobnosti: [obor v pohybu]. Vyd. 5., rozš., V Grada Publishing 1. Praha: Grada, 2007, 196 s. ISBN 978-80-247-1174-4.
- [24] STÝBLO, Jiří. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada Publishing, 1998. 114 s. ISBN 80-7169-616-1.
- [25] TOMŠÍK, P. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. 105s. ISBN 80-7157-845-2.
- [26] VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

Elektronické zdroje

- [27] JobExpo [online]. 2014 [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <http://www.jobsexpo.cz/pro-vystavovatele.html>
- [28] Flexipass [online]. 2014 [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <https://www.mojesodexo.cz/cs/objednavka/nase-produkty/flexi-pass/>
- [29] SŽDC [online]. 2014 [cit. 2014-02-01]. Dostupné z: <http://www.szdc.cz/index.html>
- [30] Zákoník práce [online]. 2006 [cit. 2014-02-01]. Dostupný na [www:](http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-262-2006-sb-zakonik-prace/plneni/) <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-262-2006-sb-zakonik-prace/plneni/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1 Proces motivace (Zdroj: AMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů 10. vydání. Nejnovější trendy a postupy. 2007. s.220).....	17
Obr. č. 2 Schmetické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti. dle: BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociální řízení. 1998. s. 225	18
Obr. č. 3 Maslowova pyramida potřeb vlastní zpracování dle: ADAIR, J. Efektivní motivace. 2004.s.30	19
Obr. č. 4 Schematické znázornění vztahu stimulace dle: BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociální řízení. 1998. s. 269	22
Obr. č. 5 Herzbergova teorie a její porovnání s teorií potřeb A. Maslowa dle: BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie. 2002. s. 270.....	27
Obr. č. 6 Organizační struktura SŽDC, dostupný z: http://www.szdc.cz/o-nas/organizacni-struktura.html	42
Obr. č. 7 Oblastní ředitelství Brno, dostupný z: http://www.szdc.cz/o-nas/organizacni-jednotky-szdc/or-brno.html	43
Obr. č. 8 organizační struktura OŘ Brno, dostupný z: http://www.szdc.cz/o-nas/organizacni-jednotky-szdc/or-brno/organizacni-struktura.html	44

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Obecné cíle otázka 1, vlastní zpracování.....	50
Tabulka 2: Obecné cíle otázka 2, vlastní zpracování.....	50
Tabulka 3: Obecné cíle otázka 3, vlastní zpracování.....	51
Tabulka 4: Komunikace otázka 1, vlastní zpracování	51
Tabulka 5: Komunikace otázka 2, vlastní zpracování	52
Tabulka 6: Komunikace otázka 3, vlastní zpracování	52
Tabulka 7: Komunikace otázka 4, vlastní zpracování	53
Tabulka 8: Komunikace otázka 5, vlastní zpracování	53
Tabulka 9: Komunikace otázka 6, vlastní zpracování	54
Tabulka 10: Komunikace otázka 7, vlastní zpracování	54
Tabulka 11: Komunikace otázka 8, vlastní zpracování	55
Tabulka 12: Motivace otázka 1, vlastní zpracování	55
Tabulka 13: Motivace otázka 2, vlastní zpracování	56
Tabulka 14: Motivace otázka 3, vlastní zpracování	57
Tabulka 15: Motivace otázka 4, vlastní zpracování	57
Tabulka 16: Motivace otázka 5, vlastní zpracování	58
Tabulka 17: Motivace otázka 6, vlastní zpracování	58
Tabulka 18: Motivace otázka 7, vlastní zpracování	59
Tabulka 19: Motivace otázka 8, vlastní zpracování	60
Tabulka 20: Spokojenost se zaměstnáním otázka 1, vlastní zpracování	62
Tabulka 21: Spokojenost se zaměstnáním otázka 2, vlastní zpracování	62
Tabulka 22: Spokojenost se zaměstnáním otázka 3, vlastní zpracování	63
Tabulka 23: Spokojenost se zaměstnáním otázka 4, vlastní zpracování	63
Tabulka 24: Spokojenost se zaměstnáním otázka 5, vlastní zpracování	64
Tabulka 25: Vize a cíle otázka 1, vlastní zpracování	64
Tabulka 26: Vize a cíle otázka 2, vlastní zpracování	65
Tabulka 27: Vize a cíle otázka 3, vlastní zpracování	66
Tabulka 28: Vize a cíle otázka 4, vlastní zpracování	66
Tabulka 29: Vize a cíle otázka 5, vlastní zpracování	67
Tabulka 30: Vize a cíle otázka 6, vlastní zpracování	67
Tabulka 31: Roční náklady na zavedení flexi passu, vlastní zpracování.....	72
Tabulka 32: Systém benefitů, vlastní zpracování	73
Tabulka 33: Zhodnocení nákladů, vlastní zpracování	77

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Obecné cíle otázka 1, vlastní zpracování	50
Graf 2: Obecné cíle otázka 2, vlastní zpracování	50
Graf 3: Obecné cíle otázka 3, vlastní zpracování	51
Graf 4: Komunikace otázka 1, vlastní zpracování	51
Graf 5: Komunikace otázka 2, vlastní zpracování	52
Graf 6: Komunikace otázka 3, vlastní zpracování	52
Graf 7: Komunikace otázka 4, vlastní zpracování	53
Graf 8: Komunikace otázka 5, vlastní zpracování	53
Graf 9: Komunikace otázka 6, vlastní zpracování	54
Graf 10: Komunikace otázka 7, vlastní zpracování	54
Graf 11: Komunikace otázka 8, vlastní zpracování	55
Graf 12: Motivace otázka 1, vlastní zpracování	56
Graf 13: Motivace otázka 2, vlastní zpracování	56
Graf 14: Motivace otázka 3, vlastní zpracování	57
Graf 15: Motivace otázka 4, vlastní zpracování	57
Graf 16: Motivace otázka 5, vlastní zpracování	58
Graf 17: Motivace otázka 6, vlastní zpracování	58
Graf 18: Motivace otázka 7, vlastní zpracování	59
Graf 19: Motivace otázka 8, vlastní zpracování	61
Graf 20: Spokojenost se zaměstnáním otázka 1, vlastní zpracování	62
Graf 21: Spokojenost se zaměstnáním otázka 2, vlastní zpracování	62
Graf 22: Spokojenost se zaměstnáním otázka 3, vlastní zpracování	63
Graf 23: Spokojenost se zaměstnáním otázka 4, vlastní zpracování	63
Graf 24: Spokojenost se zaměstnáním otázka 5, vlastní zpracování	64
Graf 25: Vize a cíle otázka 1, vlastní zpracování	64
Graf 26: Vize a cíle otázka 2, vlastní zpracování	65
Graf 27: Vize a cíle otázka 3, vlastní zpracování	66
Graf 28: Vize a cíle otázka 4, vlastní zpracování	66
Graf 29: Vize a cíle otázka 5, vlastní zpracování	67
Graf 30: Vize a cíle otázka 6, vlastní zpracování	67

PŘÍLOHY

Příloha č.1: Dotazník pro zaměstnance

Příloha č.2: Strukturovaný rozhovor

Příloha č.1: Dotazník pro zaměstnance

Dotazník pro zaměstnance

Obecné informace

1. Pohlaví: Muž/Žena

2. Dosažené vzdělání:

- základní
- vyučení
- středoškolské s maturitou
- vysokoškolské

3. Jak dlouho jste zaměstnancem podniku:

- 0-4
- 5-9
- 10-14
- 15-24
- 25 a více

Komunikace

1. Účastníte se v rámci práce školení? (Pokud odpovíte ne, přejděte prosím k otázce 3)

- ano
- ne

2. Pokud ano, jak hodnotíte jejich přínos?

- přínosné
- spíše přínosné
- spíše nepřínosné
- nepřínosné
- nedokážu zhodnotit

3. Jak hodnotíte komunikaci s kolegy?

- Výborná
- Dobrá
- Průměrná
- Špatná
- Nekomunikujeme vůbec

4. Jak vycházíte s kolegy?

- Výborně
- Dobře
- Průměrná
- Špatně
- Nevycházíme spolu

5. Účastníte se pracovních porad? (Pokud odpovíte ne, přejděte prosím k otázce 1. v motivaci)

- Ano
- Ne

6. Pokud ano jsou pro Vás přínosné?

- Velice přínosné
- Přínosné
- Spíše nepřínosné
- Nepřínosné

7. Můžete na poradě vyjádřit svůj názor?

- ano
- ne

8. Má Váš názor nějakou váhu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Motivace (Pokud zvolíte možnost „Jiná odpověď“ doplňte prosím slovním komentářem)

1. Dokáže Vás nadřízený motivovat k práci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Jiná odpověď:

2. Je pro Vás náplň práce dostatečně motivující?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Jiná odpověď:

3. Jsou pro Vás výsledky práce motivující?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Jiná odpověď:

4. Jsou dostatečně oceněny Vaše výsledky práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Jiná odpověď:

5. Jste spokojen s výší Vašeho platu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Jiná odpověď:

6. Preferujete finanční odměnu, před ostatními odměnami?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Jiná odpověď:

7. Myslíte si, že výše Vašeho platu odpovídá náročnosti Vaší práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Jiná odpověď:

8. Systém benefitů: Očíslujte prosím pět benefitů body 1-5, podle toho jak jsou pro Vás nedůležité, (5= nejvíce bodů, tj. nejdůležitější)

- Jízdní výhody
- Stravenky
- 6 týdnů dovolené
- Příspěvky fondu kulturních a sociálních potřeb (Sport, kultura)
- Příspěvek na dovolenou
- Pracovní doba 7,5 hod.
- Příspěvek na penzijní spoření
- Příspěvek na životní pojištění
- Vyšší mzdový tarif, dle věku
- Mobilní telefon
- Jednorázové odměny k zvláštním příležitostem
- Úschovna kol, motocyklů, a vyhrazená pracovní místa
- Možnost ubytování

Spokojenost se zaměstnáním

1. Jste spokojen s náplní vaší práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nedokážu posoudit

2. Jste spokojen s náročností vaší práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nedokážu posoudit

3. Jste spokojen s délkou pracovní doby?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nedokážu posoudit

4. Jste spokojen s vybavením vašeho pracoviště?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nedokážu posoudit

5. Doporučil byste vašim známým zaměstnání v podniku?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nedokážu posoudit

Vize a cíle

1. Znáte dlouhodobé vize společnosti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

- Nedokážu posoudit

2. Máte možnost se vyjádřit k vizím a cílům společnosti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nedokážu posoudit

3. Znáte cíle vaší práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nedokážu posoudit

4. Myslíte si, že vaše práce napomáhá k plnění vizí?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nedokážu posoudit

5. Máte strach ze ztráty zaměstnání?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nedokážu posoudit

6. Máte pocit, že společnost má dobrou pověst?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nedokážu posoudit

Příloha č.2: Strukturovaný rozhovor

1. Osobní informace

- Pohlaví:
- Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?:
- Jak dlouho jste zaměstnancem podniku?:

2. Spokojenost se zaměstnáním

- Jaká je vaše běžná náplň práce, jaká je její náročnost, kolik hodin trávíte v práci?
- Jste spokojen se svojí náplní práce, s délkou, s vytížeností během pracovní doby, s úkoly které jsou vám přiřazeny? Chtěl byste změnu?
- Jste spokojen s pracovním prostředím? (vybavení, pomůcky...)

3. Motivace

- Jste motivován k práci? Popř. co by vás více motivovalo? Cítíte se naplňován prací kterou děláte? Chtěl byste změnu?
- Jaké jsou benefity, jste spokojen, chtěl byste jiné?
- Jaký je váš vztah k nadřízenému? (Hodnocení práce, výsledky práce, apod.)

4. Komunikace

- Účastníte se nějakých školení, která by vás dále vzdělávala, popř. jsou potřebná k výkonu vaší práce?
- Jaká je komunikace na pracovišti? Jak vycházíte s kolegy a nadřízenými?
- Účastníte se porad? Pokud ano, jsou vám k něčemu dobré?

5. Vize a cíle

- Jste informován o vizích a cílech vašeho zaměstnavatele? Máte pocit, že jste součástí náplní těchto vizí a cílů?
- Cítíte jistotu zaměstnání, myslíte si, že váš zaměstnavatel je v tomto ohledu spolehlivý?