

UNIVERZITA PARDUBICE
DOPRAVNÍ FAKULTA JANA PERNERA

Motivace a analýza spokojenosti pracovníků společnosti eBRÁNA s.r.o.

Martin Svoboda

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2009

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martín SVOBODA**

Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**

Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**

Název tématu: **Motivace a analýza spokojenosti pracovníků společnosti eBRÁNA s.r.o.**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Motivace pracovníků
2. Využití analytických metod v komunikaci se zaměstnanci
3. Motivace pracovníků společnosti eBRÁNA s.r.o.
4. Analýza spokojenosti pracovníků
5. Návrh na zvýšení spokojenosti pracovníků

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí práce

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky
Datum zadání bakalářské práce: **28. listopadu 2008**
Termín odevzdání bakalářské práce: **1. června 2009**


prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.


prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 28. listopadu 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 1.6. 2009

Martin Svoboda

Poděkování

Mé poděkování patří vedoucí práce Ing. Pavle Lejskové, Ph.D. za její ochotnou spolupráci, odbornou pomoc a operativní přístup. Dále chci tímto poděkovat celému kolektivu společnosti eBRÁNA s.r.o. za jejich podporu při vyplňování dotazníků.

Anotace

Bakalářská práce je věnována problematice motivace pracovníků a jejich spokojenosti ve společnosti eBRÁNA s.r.o. Zabývá se různými teoriemi motivace lidí a jejího řízení, mezi kterými jsou i ty, jež společnost praktikuje při své personalistice. Popisuje pracovní a sociální vztahy, řízení a motivaci pracovníků této společnosti.

Klíčová slova

Motivace, řízení a management, spokojenost, ohodnocení, pracovní výkon, osobní rozvoj.

Title

Motivation and analysis of worker's satisfaction in a company eBraná s.r.o.

Anotation

The bachelor thesis is dedicated to the issue of motivation and satisfaction of the employees in eBRANA s.r.o. It concerns with various theories of people's motivation and its management, among which are also these that are practiced by company at its human resources management. It describes work and social relationship, management and motivation of employees of this company.

Key words

Motivation, leasing and management, satisfaction, valuation, job performance, personal development

Obsah

Úvod	9
1 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	10
1.1 Motivace a stimulace	10
1.2 Lidské zdroje	11
1.3 Řízení pracovní motivace	12
1.3.1 Teorie pracovní motivace	14
1.3.2 Taylorismus	15
1.3.3 Human Relations	16
1.3.4 Humanizace práce.....	17
1.3.5 Maslowova hierarchická teorie potřeb	18
1.3.6 Dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti F. Herzberga.....	20
1.3.7 Teorie pracovní motivace W.H. Wrooma	22
1.3.8 Teorie spravedlnosti	23
1.4 Odměňování pracovníků.....	23
1.4.1 Stimulační prostředky.....	24
2 VYUŽITÍ ANALYTICKÝCH METOD V KOMUNIKACI SE ZAMĚSTNANCI ..	25
2.1 Kvalitativní a kvantitativní přístupy metodologie dotazování	25
2.2 Metodika rozboru pracovní spokojenosti a motivace.....	26
2.2.1 Rozbor pracovní spokojenosti a metodika standardizovaného dotazování.....	26
2.2.2 Rozbor pracovní motivace.....	28
2.2.3 Techniky zkoumání motivace.....	29
2.2.4 Rozbor osobnosti pracovníka	31
3 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ SPOLEČNOSTI eBRÁNA s.r.o.....	33
3.1 Klobouky – popis jednotlivých pracovních pozic	34
3.2 Organizační tabule (Org-board).....	36
3.3 Výběr pracovníků společnosti	39
3.4 Personální management společnosti.....	39
3.5 Hodnocení a odměňování pracovníků	40
3.6 Odměňování pracovníků.....	40
3.7 Motivační programy	43
3.8 Personální motivační program.....	43
3.9 Porady a statistiky.....	44

3.10	Budování sociálních vztahů.....	44
4	ANALÝZA SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ	46
4.1	Zvolená metodologie a sběr dat.....	46
4.2	Otázky a odpovědi	47
4.3	Výsledek analýzy.....	52
4.3.1	Vztah lidé x firma.....	52
4.3.2	Vztah člověk x práce	52
4.3.3	Vztah člověk x peníze.....	53
4.3.4	Vztah lidé x lidé.....	53
5	NÁVRH NA ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ.....	54
5.1	Změny ve vzdělávání.....	55
5.2	Motivace ke zlepšování	55
5.3	Odměňovací systém.....	56
Závěr	58	
Seznam literatury	59	
Seznam tabulek	60	
Seznam obrázků.....	61	
Seznam Zkratk	62	
Seznam příloh	63	

Úvod

Tato práce je snahou o ucelení prostředků sloužících k definování motivací jednotlivých pracovníků i pracovních týmů a jejich správnému řízení. Motivace je nedílnou vlastností psychické stránky člověka pro dosažení vytyčených cílů, a proto je v zájmu společností s nimi efektivně nakládat. Práce obsahuje rozbor pracovní motivace lidí jakožto nositele aktivity podniku, pomáhá sjednotit informace o řízení lidských zdrojů a jak je dále rozvíjet ve prospěch růstu a prosperity. Známé teorie popsané v obsahu práce pomohou k typologii motivace člověka a k vymezení širšího pohledu reakcí, které je nutné u zaměstnanců sledovat.

Práce podává výklad o motivačních prostředcích, jež vedou k uspokojení firmy i jejich zaměstnanců, vytváří ucelený obraz o chování lidí řídících své schopnosti dle vnitřních pocitů, které je vedou k reakcím na určité podněty pracovního procesu i vztahů mezi vedoucími a jejich týmem. Ukazuje personální management společnosti a přerozdělování úkolů pracovníkům dle její firemní kultury.

Využiji metody dotazování pro získání informací o spokojenosti zaměstnanců a jejich stavu pracovního nasazení, které napomáhají ověření správného personálního systému. Analýza spokojenosti rovněž zjišťuje vnitřní uspokojení jednotlivců s pracovním zařazením a pracovním systémem, ve kterém jsou zařazeni.

Cílem je, na základě zjištěných informací a poznatků, navrhnout úplný návrh na zlepšení spokojenosti a motivace pracovníků společnosti.

1 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

Tato hlavní kapitola je rozdělena do několika podkapitol dle svého pojednání. Nejprve je nutné vymezit, co je to vlastně motivace a v jakých formách se může vyskytovat, které aspekty v pracovním prostředí člověka ovlivňují jeho motivy a jak je správně vnímat. Každý člověk má určité vnitřní naladění a pohnutky, podle nichž je možné je diagnostikovat a začlenit, to pomáhá k určení přístupu k jednotlivci.

Budou představeny teorie, které jsou uznávány již řadu let a stále nacházejí své uplatnění i v dnešní době.

Každá lidská činnost závisí na vlastnostech jednotlivců a skupin lidí. Stejně jako každá činnost je závislá na vlastnostech lidí, závisí na nich i správné fungování každého podniku. Lidské vlastnosti mohou vycházet z charakteru každého jedince nebo mohou být postupně vypěstovávány jako dovednosti a znalosti. Snahou každého podniku je maximálně využít těch nejlepších vlastností pracovníků pro jednotný chod jeho činnosti a stále se posouvat směrem dopředu. Rozvoj firmy přímo úměrně podléhá růstu a zdokonalování se pracovníků jako dílčích prvků. Maximální využití a růst schopností člověka musí být podněcován motivy, kdy jedinec chce dosáhnout svého vnitřního uspokojení.

Cílem každé společnosti je prosperita a dlouhodobé dosahování dobrých výsledků, kterých dosahují lidé. Je nezbytně nutné správně pracovat se zaměstnanci z pohledu využití jejich schopností.

1.1 Motivace a stimulace

Každý z nás má svůj vnitřní stav měnící se dle pocitů vznikajících jako reakce na podněty z našeho okolí, dle těchto pocitů se každý rozhoduje jakou cestou se jeho chování a myšlení bude ubírat. Směr působení pocitů, myšlenek a z nich vznikajících reakce je pro každého z nás různý a je podmíněn charakterem a specifickými vlastnostmi jedinců. V čem se ovšem drtivá většina lidí shoduje, je skutečnost, že naše pocity můžeme rozdělit na dvě základní rozčlenění a stejně k nim i přistupujeme. Je možné je rozdělit na příjemné a nepříjemné pocity. Naší přirozenou snahou je stále si udržovat příjemné pocity a podporovat je, namísto nepříjemných pocitů, které se snažíme převést na příjemné pocity nebo se jich zcela zbavit.

Dosažení příjemného pocitu je potřebou a cílem našeho chování, pak tedy můžeme hovořit o uspokojení svých potřeb jako o motivu. Chování dle motivů a tedy příjemných

pocitů je naší přirozenou vlastností. Ideální forma motivu je, když k dosažení příjemného pocitu nás omezuje pouze vlastní vůle, ovšem reálně působí na každého vliv prostředí, který způsobuje nepříjemné pocity, proto motivace je především cesta k příjemnému pocitu a to po trase odstraňování těch nepříjemných. Naší přirozeností je vyhnout se nepříjemným pocitům a příjemné naopak vyhledávat. Za této situace můžeme hovořit o získávání zkušeností a zdokonalování pracovního jednání jedince.

Stimulace je označení pro vyvolání chování konkrétní osoby na základě podnětu svého okolí. Jedná se tedy o proces, kdy člověk se nerozhoduje dle svých motivů, pro dosažení příjemného pocitu, ale dokáže povzbudit k vykonání určité činnosti nebo nějaké aktivitě. Takový podnět je nazýván stimul.

Rozdíl mezi stimulem a motivem je, že motiv vychází z vnitřního pocitu a tedy vlastností jednotlivce, stimul vychází z okolí a většinou na základě motivu někoho jiného. Typickým stimulem je finanční odměna.

Při konkrétním porovnání si můžeme představit dva zaměstnance společnosti eBRÁNA s.r.o., jeden pracuje na pozici grafika a druhý na pozici programátora. Grafik při své práci využívá své citění pro design, barvy a cit v detailech, dokáže vytvořit působivý obraz, který má vyvolat v druhých pocit jaký si on představoval. Dobrý výsledek mu přináší za optimálních podmínek příjemný pocit z dobře odvedené práce, která je jeho koníčkem. Zde můžeme hovořit o motivaci, která vychází z jeho osobních vlastností. Stejně podobně bude reagovat programátor, který má jako pracovní náplň uvést grafikovi obrázky do pohybu a propojovat je, správný výsledek ho dokáže motivovat a přivést příjemné pocity. Tedy hovoří se o motivaci tehdy, kdy chtějí dosáhnout příjemného pocitu a vnitřního uspokojení. Pokud jejich pracovní náplň zaměníme, tak oba dokáží vykonat práci druhého, ovšem nemají vnitřní motivy. Proto je potřeba doplnit jejich motivaci stimuly (př. prémie), které je přimějí k vykonání dobrého výsledku.

1.2 Lidské zdroje

Vykonávané činnosti se odvíjejí od zdrojů, které je vytvářejí a nejdůležitějším jsou zdroje lidské. Lidskými zdroji jsou označovány kvality lidí, kteří se na dané činnosti podílejí. Úspěch výsledku závisí na jejich kvalitě a proto je nutné klást důraz při řízení těchto zdrojů.

Lidskými zdroji můžeme chápat vše, co člověk dokáže nabídnout při pracovním procesu. Ty nejdůležitější se mohou rozdělit do tří základních skupin.

- ✓ Schopnosti
- ✓ Vlastnosti
- ✓ Postoj

Rozdělení zahrnuje aspekty rozhodující o tom, jaký přínos pracovník pro firmu může mít a jak dokáže dosahovat kvalitních výsledků.

Schopnosti - jsou souborem zdrojů každého jedince, které získal v průběhu svého života pracovní kariéry. Charakteristické zdroje jsou znalosti, ovládané dovednosti, kvalifikace, zkušenosti apod. Jednoduše řečeno je to soubor zdrojů určující to, co jedinec zná, umí a ovládá.

Vlastnosti - jsou souborem zdrojů vycházejících z povahy člověka a faktorů, které ho ovlivňovali v průběhu formování jeho charakteru.

Postoje - do této skupiny můžeme zahrnout i chápání firemní kultury, ochotu spolupracovat v týmu a s ostatními kolegy. Důležitou složkou je zde motivace, samostatnost, seberealizace a sebevzdělávání. Tato skupina zahrnuje chuť pracovat a přístup k výkonu své práce.

Řízení lidských zdrojů znamená efektivně využívat právě ty zdroje, které dokáží vytvářet největší přínos a potlačit nežádoucí zdroje na minimum. Tohoto cíle lze dosáhnout správným zařazením konkrétních pracovníků na pozice, které umožňují využití zdrojů v požadovaném poměru. Při zadávání práce v týmu je důležité delegovat dílčí úkony na členy, kteří mají vlastní zdroje odpovídající jejich zařazení. Při dobrém vedení lze jednotlivce do jisté míry formovat a měnit podle potřeb, ovšem to neplatí u všech zdrojů, jako jsou například vlastnosti, které není dobré měnit a spíše je lépe využít jinde.

1.3 Řízení pracovní motivace

Z výše uvedené části máme vysvětleno, co znamená motivace, motiv, stimulace a stimul.

Pracovní prostředí se skládá z několika nejrůznějších prvků, které mohou vytvářet různé vlivy působící na lidi a podmiňovat tak jejich reakce v procesu svého chování. Motivace pracovat je vlastnost všech pracovníků, ovšem u každého z nich je její míra a směr

individuální. Na základě těchto skutečností vznikla důležitá disciplína managementu a to řízení pracovní motivace. Toto řízení vychází z psychologie a jedná se o vnitřní stav jedinců při vlivu vnějšího okolí.

Úkol manažera je motivovat své podřízené k takovému výkonu, jímž dosáhnou kýženého výsledku v dané kvalitě a čase. Splnění cíle v potřebné míře je odvislé od stoprocentního přístupu každého člena týmu. Motivaci každého z týmu je potřeba naladit individuálně. Ideální je stav, kdy naladění na „správnou vlnu“ způsobí vlastní motiv. K vyvolání tohoto stavu je zapotřebí značných schopností manažera vycítit vnitřní vlastnosti konkrétní osoby, jeho momentální stav a motivy. Jednodušší nároky na vedoucího jsou za využití stimulů, obzvláště při využití k povzbuzení finanční odměnou, ovšem zde dochází vždy pouze k dočasnému výsledku. Motivace funguje pouze do doby, kdy stále podněcujeme snahu stimuly. Jakmile přestane dodávat stimuly, sníží se i míra snahy a výkonu.

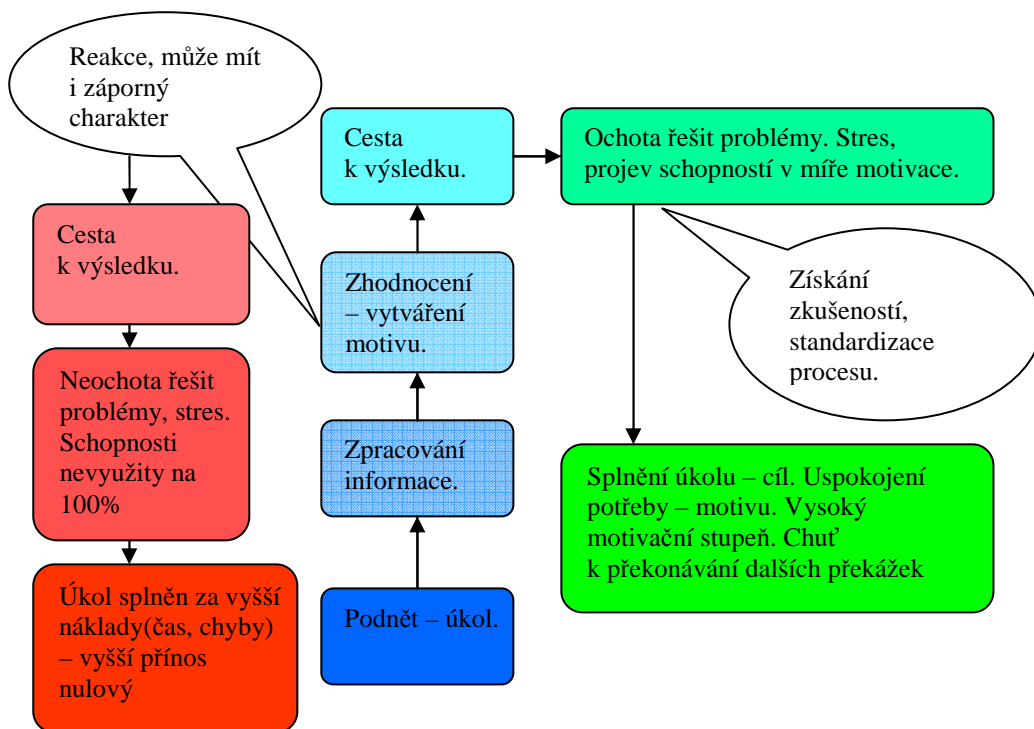
Ne vždy jsou pracovníci vlastní psychikou motivováni do takové míry, jak se od nich očekává. V takové chvíli jejich produktivita zaostává za žádanými výsledky a je nutné jejich motivy podpořit. V konečném důsledku vypadá stav tak, že při nedostatečné motivaci a vyšších nárocích dochází k obcházení splnění úkolu útekem za příjemnějšími pocity jako je například prodlužování přestávek, zabývání se nepracovní nebo nepřínosnou činností.

Důvodem nemusí být vždy jen vnitřní pohnutky osobnosti, ale mohou to také být mezilidské vztahy a hmotné materiálové vybavení, které mají pracovníci k dispozici. Je tedy nutné vytvářet optimální pracovní prostředí v daných možnostech. Vlivy způsobující nestabilní výkony nebo stabilně nízké výkony mohou způsobovat i jiné faktory, jako například momentální psychické rozpoložení. Často jsou na vině organizační uspořádání nevyužívající zdrojů dle jejich kvality.

Každý člověk má různý charakter, od kterého se odvíjí i jeho reakce a chování. Uspokojující hodnoty – příjemné pocity – motivy – jsou odlišné, proto je zacílení motivace různé. Člověk je přirozeně pohodlný tvor, bez motivů nemá chuť pracovat. Motivů k práci jsou mzda, soutěživost mezi kolegy, vnitřní uspokojení důležitosti sebe samotného, hrdost, uznání, radost z dobrého výsledku, možnost získání firemních benefitů, seberealizace, kariérní růst apod.

Motivace nemá jen efekt chuti k práci, ale také zdolávat její překážky. Při pracovním procesu vznikají nejrůznější problémy a obzvláště u lidí, kterým podléhá vylepšení procesů nebo přímo inovace. V těchto podmínkách je motivace zdrojem odolnosti vůči stresu, řešení nastalých problémů a vytváření nově standardizovaných procesů.

Motivace může mít i jinou stránku než pozitivního charakteru a to vytváření prostředí, které může nějak ohrozit dosažení stimulů nebo motivů v případě neplnění úkolů v dostatečné míře. Jedná se tedy o stanovení trestů a postihů, které vedou jedince k větší obezřetnosti, rozvaze v jednání a vnímání nastaveného cíle. S tresty se musí ovšem zacházet opatrně, jejich nastavení na téměř dokonalý průběh procesu může způsobit u osob s nižší odolností vůči stresu, nižším sebevědomím a přitom potřebnými schopnostmi, k nevyužití těchto schopností z důvodu obav z omylu.



Obrázek 1 Myšlenková mapa procesu plnění úkolu a motivace [Autor]

Jak je z obrázku patrné, pracovní jednání se vyvíjí při zadání úkolu dle výše uvedených poznatků. V bodě zhodnocení informací dochází buď ke sloučení motivu s danou činností, nebo naopak zabraňuje realizaci vlastního motivu a dochází ke snížené motivaci (demotivaci), která vede k nižšímu pracovnímu výkonu.

1.3.1 Teorie pracovní motivace

V průběhu historie formování hospodářského života se vytvářely nové výrobní koncepce a pohledy na ideální průběh pracovních procesů společně i se sociálním zařazením

lidí do těchto koloběhů. Poznávání nových možností a dosažení dobově inovačních výsledků vždy přineslo nové světlo na obraz ideální pracovní síly a ruku v ruce s tím se vyvíjelo psychologické smýšlení o teorii motivace lidí. V průběhu tohoto vývoje vzniklo mnoho teorií, které mají své opodstatnění i historii.

Pracovní motivace se formovala jako nově vznikající odvětví personálního managementu, s vývojem průmyslu se názory na pojetí práce s lidmi lišily. Motorem tohoto smýšlení byla snaha o zvyšování produktivity. V počátku se firmy a organizace zaměřovaly na motivování z hlediska pracovních činností, postupem zvyšování nároků se vytvářely myšlenky na vztah mezi firmou a zaměstnanci z pohledu sociálních vazeb. Tento nově vzniklý pohled na organizaci pracovního prostředí přinesl mnoho možností. Lidé začali objevovat ve své práci nové, doposud většinou nevytvášené vlastní motivy. Nově objevené poznatky většinou vznikaly v kapitalistickém hospodářství, kde byla vždy snaha o maximalizaci zisku.

Koncepty řízení pracovního jednání byly analyzovány a hodnoceny, z počátků se značně rozcházely výsledky různých metod a nedokázaly tak přesně měřit zlepšení v jednání lidí.

Jak je již zmíněno, poznatky a práce s lidmi vznikly v kapitalistickém hospodářství a zde i vznikly tři základní typy výzkumu a pracovní motivace.

- ✓ Taylorismus
- ✓ Human Relations
- ✓ Humanizace práce

1.3.2 Taylorismus

Teorie nese jméno svého tvůrce F.W. Taylora, který žil v letech 1856 – 1915 byl americkým strojním inženýrem a je považován za autora „pracovního popoháněčství“. Ve své teorii vycházel z předpokladu, že každý člověk má své fyzické rezervy, které nevyužívá ve chvíli, kdy není správně povzbuzen a nemá k tomu dostatečně přizpůsobené pracovní prostředí.

Jeho systém organizace práce spočíval v dosažení maximálního výkonu každého jedince zařazeného do procesu. Předpokladem k získání takových výkonů byl výběr kvalitních pracovníků dle jeho tří hlavních kritérií.

- ✓ Výběr lidí dle kvality schopností pro danou činnost.
- ✓ Zaškolení je k nejefektivnějšímu systému práce a minimalizace zbytečných úkonů.

- ✓ Vytvoření odměňování nejvýkonnějších pracovníků.

Na základě vybraných jedinců mohl z každého z nich maximálně využít jejich nejlepších schopností při normování práce. Tento systém se uplatňoval ve výrobním procesu, který byl ve své době nejdůležitějším procesem průmyslového odvětví.

Taylor v podstatě vycházel z čistě fyzických předpokladů jednotlivců a sociální hledisko bylo potlačeno. Organizace práce byla rozdělena z komplexních činností na dílčí, které měly minimální požadavky na kvalifikaci a myšlení konkrétního člověka. Dílčí činnosti měly přesně nastavený efektivní pohyb příslušné osoby. Tímto způsobem využíval efektivně pracovní síly, minimalizoval celkový čas výrobního procesu a tím snižoval náklady. Normování práce však přináší vedlejší efekt, vlivem minimalizace kvalifikace osob, jejich tvůrčího myšlení dochází ke ztrátě těchto vlastností přirozeným vývojem. Přestože pracovníci měli vyšší platové ohodnocení, na jehož základě mohli zvýšit svou životní úroveň a míru zabezpečení, dostávalo se jim po čase stereotypní práce nepružnosti svých dovedností a snížení pracovního výkonu i otrávením. Zavedený systém Taylorem dal základ normování práce, dosažení lepšího výsledku znamenalo posunutí normy, docházelo tak k přetěžování zdrojů a ztráty člověka schopného bez jeho vyššího využití. Taylor si nepřipouštěl možnost vlastních motivů, snahy a iniciativy pracovníků, viděl pouze zaměstnance, pro kterého je cílem práce vyšší finanční odměna.

1.3.3 Human Relations

Jak již název napovídá, v překladu „lidské vztahy“, tato teorie se diametrálně liší od pojetí motivace definované F.W. Taylorem. Zatímco Taylorismus vychází z myšlenky, že člověk je subjekt dodávající určitou kvantitativní a kvalitativní míru práce bez hodnot navíc, teorie Human Relations tuto myšlenku popírá.

Jejím autorem je G. Elton Mayo, jehož vzdělání bylo v oboru psychologie a působil jako profesor na Harvardské univerzitě. Nicméně objevu teorie dalo za vznik jeho působení ve společnosti Western Electric Company. V této době byla velice obtížná situace v ekonomice především amerického trhu, kdy její trend vývoje měl značně strmý pokles. Tím se zhoršily sociální a pracovní podmínky celé americké populace, vznikly odbory hájící potřeby pracujících s důrazem na zajištění jejich sociálních a materiálních potřeb. Zformoval se úplně odlišný pohled na motivaci pracovníků, kdy nebyl dostatečný kapitál na jejich stimulaci a bylo nevyhnutelné dosáhnout motivace jinými hodnotami. G.E. Mayo experimentoval se svými zaměstnanci a snažil se podpořit výkonnost skupiny jako celku.

První pokus prováděl na 6-ti členné skupince žen, které vyráběly relé. Experiment spočíval v oddělení skupiny od ostatních pracovníků, kde měly odlišné podmínky. Zlepšilo se jim například osvětlení, zavedly se krátké přestávky při stejné pracovní době, což znamenalo kratší efektivní čas. Každý den byly podrobovány dotazům k jejich práci. Skupina vykazovala zvýšení výkonu a to i v případě, že byly vráceny do původních podmínek. Tímto způsobem docházelo k zesílení vazeb mezi samotnými dělnicemi vybraného kolektivu a vazeb mezi nimi a podnikem, což podporovaly dotazy. Dělnice začínaly mít zájem o dosažení cílů společnosti, protože si je vzaly za své vlivem změny jejich vazby s podnikem.

Dalším experimentem bylo pouhé dotazování všech dělníků, nejprve byly dotazy směřovány k jejich spokojenosti a co by změnili. Přestože návrhy dělníků nebyly uskutečněny, tak jejich výkonnost se zvýšila a to díky pocitu, že vedení podniku o ně jeví zájem. Postupem došlo ke změně rozhovorů, kdy psycholog nechal hovořit dělníky na volné téma. Lidé hovořili o svých problémech, pocítili zájem podniku o jejich mimopracovní starosti, což přineslo své ovoce v podobě zlepšení pohledu dělníka na podnik a následně i vyšší pracovní výkony.

Human relations bylo v podstatě hnutí, které stavělo své základy na posilování sociálních vazeb zaměstnanců s podnikem a utužování síly kolektivu. U těchto zaměstnanců se vytvořily sociální vazby, začali se zajímat o problémy podniku, protože on se zajímal i o jejich problémy. Výsledkem Mayových experimentů bylo zjištění, že správný management vychází z pohledu na pracujícího jako na člověka, který není materiální součástí výrobní činnosti. Ale je součástí kolektivu, ve kterém má svou pozici, je s ním spjatý z mnoha hledisek a prožívá práci i po vlastní vnitřní stránce. Byl tedy kladen důraz na důležitost jednotlivce a na sílu ducha kolektivu, jež na základě dobrého pracovního prostředí dosahoval lepších výkonů.

1.3.4 Humanizace práce

Hnutí Human Relations vychází, jak je výše uvedeno, z přesvědčení, že zvýšení pracovní motivace lze dosáhnout tzv. humanizací práce. Jinak řečeno polidštěním pracovního prostředí. Ovšem zvýšení výkonu dosaženého touto metodou se dlouhodobě nedařilo udržet. Vlídlost ze strany podniku a vedení se stalo pro pracující samozřejmostí a součástí firemní kultury. Snaha o získání ztraceného efektu byla po čase spíše populistickým tahem, který se stále častěji pro pracovníky stával terčem posměchu. Krok zpět k materialistickému pojetí pracovníka již nebyl možný.

Vyvstaly tedy nové problémy v managementu pracovního jednání a podniky stály před větším problémem než před nástupem Human Relations. Toto období se vztahuje k začátku 2. poloviny 20. století, vzniká více možností řešení, které nacházely často stejný problém a to ten, že z dlouhodobého hlediska nebylo možné udržet dosaženého pracovního výkonu a vedlo by to tak k vyšším provozním nákladům za stejné výkony. Byly provedeny výzkumy ohledně potřeb dělníků, co by je vedlo k lepšímu pojetí jejich pracovního jednání. Výsledky se shodovaly v tom, že dotazovaní se potřebují více seberealizovat, cítit větší důležitost jich samotných v procesu výroby, větší zodpovědnost a využít svou tvořivost a kreativitu. Vznikaly další názory na ovlivnění pracovníků a to především cestou zvýšení hygieny pracovního prostředí a organizace práce. Předpokladem byl názor, že pokud se pracovníci budou cítit lépe v práci, budou i lépe pracovat. *„Klíčem k optimálnímu spojení nejsilnějších aspirací jedince a podnikových cílů je členství dělníka ve skupině, jíž je uděleno právo do toho mluvit“.* [1]

„Zdá se vůbec, jako by teorie humanizace práce byla vytvořena pro jakousi elitu pracujících, pro vysoce kvalifikované dělníky, a nikoli pro dělníky vůbec“. [1]

Tato teorie se neosvědčila jako východisko nastalé mezery v pojetí pracovní motivace, ale přesto byla přínosná a otevřela dveře novým teoriím.

1.3.5 Maslowova hierarchická teorie potřeb

Humanistické pojetí dříve vzniklých teorií dalo podnět a základ ke vzniku teorie podle A.H. Maslowa, která nachází své uplatnění ve vedení pracovníků dodnes. Určil, kvantifikoval a udělil hierarchické místo potřebám každého člověka, které si každý z nás chceme uspokojit, abychom došli ke spokojenosti.

„Podle Maslowa každá lidská bytost má v sobě dva druhy sil: Jedny vycházející ze strachu o bezpečí člověka a táhnou člověka zpět.“ [2] Můžeme tedy hovořit o síle táhnoucí každého zpět jako o síle vyvolané strachem z podstoupení rizika a opuštění svých jistot, tedy být samostatný. *„Druhá skupina sil táhne člověka dopředu k celku a jedinečnosti „já“, k plné funkční schopnosti všech sil a k důvěře k vnějšímu světu. Proces růstu (vývoje) je pak možné chápat jako nikdy nekončící sérii svobodných rozhodnutí mezi radostí z jistoty a růstem, mezi závislostí a nezávislostí, mezi nezralostí a zralostí.“* [2] Maslow vnímá tuto teorii jako základ vývoje každého člověka, který provází každého po celý život v každém věku. Princip hierarchického rozhodování má svůj určitý postup, který je vyjádřený v tzv. Maslowově pyramidě potřeb. Smyslem pyramidy je, že každý jedinec se snaží dosáhnout svého růstu

a uspokojení tak vyšších potřeb ve chvíli, kdy má uspokojeny potřeby nižší. Maslowova pyramida potřeb se člení do 5-ti základních skupin potřeb.

První a nejnižší skupina jsou tzv. „**Biologické potřeby**“ [2]. Těmito potřebami chápeme nejnnutnější potřeby pro zachování vlastního života a vlastního rodu (kyslík, potrava, sexuální pudy, apod.)

Druhá skupina je označována jako „**Potřeby bezpečí a jistoty**“ [2]. Zde uvažujeme potřeby pro zachování získaných jistot, vyhnout se nebezpečí a udržení této úrovně.

Třetí skupinou jsou „**Potřeby sounáleženosti a lásky**“ [2]. *Potřeba někam (k někomu) patřit, potřeba být pozitivně přijímán, milován, i potřeba mít někoho rád*“. [2]

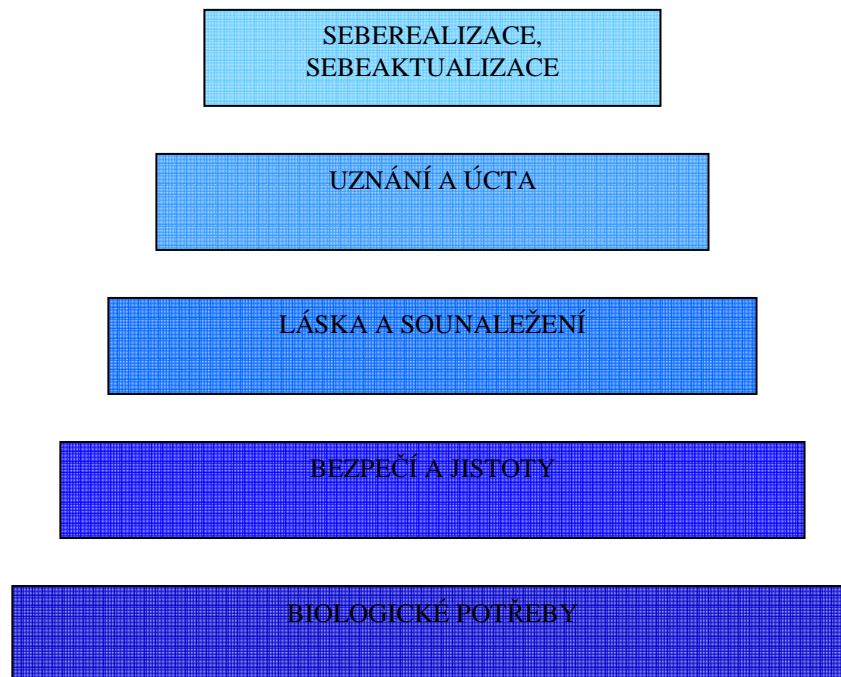
Čtvrtou skupinou jsou „**Potřeby uznání a úcty**“. *Potřeba být druhými lidmi ceněn a uznáván, potřeba dosažení úspěšného výkonu a prestiže, potřeba pozitivního sebehodnocení*.

Pátá a nejvyšší skupina je označována jako „**Potřeba seberealizace, sebeaktualizace**“. *Potřeba sebenaplnění, tendence uskutečnit to, čím potenciálně člověk je, potřeba poznání pro poznání samé, potřeba porozumět podstatě věcí a řádu světa, potřeba estetických prožitků, potřeba krásna a souladu, ...*“ [2]

Maslowova pyramida potřeb vychází z výše uvedených skupin potřeb a jejího postupného uspokojování.

„Maslow jako jeden z významných aspektů své teorie nově formuloval **hypotézu funkční anatomie potřeb**: Naše zaměření k uspokojování potřeb vyšší úrovně po uspokojení potřeb nižších je obecně platné. Přesto však lze pozorovat, že jakmile již jednou bylo dosaženo těchto úrovní vyšších i potřeb, hodnot a chutí [tastes], které přinášejí, mohou se tyto vyšší potřeby stát autonomními, dále již nezávislými na uspokojení potřeb nižších.“ [2]

Nutné je podotknout, že výše uvedené formulace teorie a hypotézy jsou relativní. V určování prioritních potřeb je více aspektů, které je mohou ovlivnit vztažené ke každému člověku zvláště i k jedinci v porovnání s dřívějším určování těchto priorit. Jsou závislé na momentálním stavu člověka, sociálnímu a společenskému prostředí, ve kterém se nachází. Na základě těchto vlivů každý z nás projevuje uspokojení svých potřeb s jistou odlišností.



Obrázek 2 Pyramida potřeb [2]

1.3.6 Dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti F. Herzberga

Na základě výzkumu, prováděného skupinou odborníků pod vedením F. Herzberga, vznikla teorie pracovní spokojenosti, jejíž základ je stavěn na myšlence dvou skupin faktorů, ovlivňujících pracovní spokojenost jedince. Zkoumanými subjekty byli inženýři a účetní. Výzkum je znám jako Pittsburghské studie, dle místa konání.

Zkoumaným subjektům byly pokládány otázky směřující k jejich spokojenosti a nespokojenosti. Jedinec, který byl spokojený, směřoval další své odpovědi k podmínkám, za nichž jeho spokojenost nastala a je udržována. Rovněž vypovídali o podmínkách, které u nich spokojenost narušovaly. Výsledkem bylo zjištění, že faktory ovlivňující spokojenost pracovníka se řadí do dvou základních skupin na sobě nezávislých. „*Faktory determinující spokojenost a faktory odlišné, determinující pracovní nespokojenost. Proto protikladem pracovní spokojenosti není pracovní nespokojenost, nýbrž ne-pracovní nespokojenost.*“ [2]

Herzberg pojmenoval faktory jako motivátory (satisfactory), vztahující se k pracovní spokojenosti a faktory vztahující se k pracovní nespokojenosti nazval hygienickými faktory (frustrátory, dissatisfactory nebo faktory kontextu). Tato teorie byla ovlivněna také Maslowovou teorií hierarchie potřeb a především vyššího stupně potřeb seberealizace, kdy uvádí Herzberg důležitost vlastní tvořivosti, rozvoje a otevírání životních možností. Vycházel z předpokladu, že spokojenost nevzniká vnějšími pracovními podmínkami, ale obsahem

samotné práce. N.A.Harlander v roce 1989 výsledky Herzberga definoval a rozdělil účinky faktorů a jejich vlivů takto.

Motivátory

Pozitivní účinek:

spokojenost

- úspěšný výkon,
- sdělené uznání,
- zajímavá práce,
- odpovědnost,
- možnost vzestupu,
- možnost seberealizace.
-

Negativní účinek:

nespokojenost

- neúspěšný výkon,
- nedostatek uznání,
- nudná práce,
- žádná odpovědnost,
- překážky v postupu,
- nedostatek možností seberealizace

Frustrátory

Pozitivní účinek:

ne-nespokojenost

- dobrý plat
- jistota pracovního místa
- dobré pracovní podmínky
- vysoký status
- dobrá podniková a personální politika

Negativní účinek

nespokojenost

- špatný plat
- nejistota pracovního místa
- špatné pracovní podmínky
- nízký status
- špatná podniková a personální politika [1].

Herzbergova teorie byla analyzována a kritizována mnoha odborníky. Především se stalo diskutabilním členění skupin faktorů, jako přiřazení mzdy do faktorů hygienických. Teorie rovněž nezohledňuje skutečnost, že každý jednotlivec může mít odlišný vlastní motivační proces. Její pravdivost nebyla nikdy dokázána a spíše byla vyvrácena, ale přínos měla veliký, potvrdila závislost mezi pracovní spokojeností a pracovní motivací. Ovšem pracovní spokojenost nemusí vždy znamenat pracovní motivaci.

1.3.7 Teorie pracovní motivace W.H. Wrooma

Tato teorie je v některých publikacích označována rovněž jako „Teorie expektance“. Jejím zakladatelem je W.H. Wroom a jak ho označil Milan Nakonečný ve své knize z roku 1992, je jedním z nejvýznamnějších představitelů dobové psychologie pracovního jednání a pracovní motivace.

Pojetím této teorie je zjednodušená představa, že míra vynakládaného úsilí při dané činnosti je závislá na hodnotě cíle, ke kterému daná činnost směřuje. Toto pojetí motivace můžeme považovat za přesné při ideálních podmínkách, tzn. při podmínkách, které vedou k cíli bez žádných komplikací. Ovšem v reálné situaci je v naprosté většině cesta k cíli komplikována mnoha aspekty, zjednodušeně řečeno závisí na prostředcích, které nás k cíli vedou. Na základě této skutečnosti rozlišujeme dva ovlivňující faktory:

„**Valence** – subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede,

Expektance – očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku“ [2].

Na základě těchto faktorů můžeme říci, že stupeň pracovního jednání závisí na valenci, tedy na subjektivním ohodnocení výsledku, kterým může být vyšší pracovní pozice, mzda, uznání apod. A také závisí na expektanci, tedy na míře pravděpodobnosti, že bude tohoto výsledku dosaženo. Tuto tezi vyjadřuje zde uvedený vztah:

$$m = f(V.E)$$

Vysvětlivky:

M – motivační úroveň,

V – valence,

E – expektance [2].

Různí lidé vnímají pravděpodobnost dosažení výsledku rozdílným způsobem, což je efekt doprovázející každou teorii pracovního jednání, v naprosté většině ovšem má nejvyšší motivační stupeň pravděpodobnost střední úrovně, tedy pravděpodobnost 0,5. Z uvedeného vztahu vyplývá, že čím je vyšší pravděpodobnost, tím je vyšší motivační úroveň a naopak. Ovšem zde teorie nachází rozepři, protože při opakovaném úspěšném plnění úkolu dochází k automatizaci prováděných úkonů a pravděpodobnost se zvyšuje a motivace pracovního jednání klesá, činnost se stává pro pracovníka nezajímavá a více nudná. To platí i při plnění jednoduchých úkolů, kdy v extrémním případě může docházet u jedince k pocitu nedůvěry v jeho schopnosti, nebo nevidí pro sebe cestu rozvoje. Samozřejmě můžeme znovu narazit na individuální postoje jedince, ovšem je jisté, že jednoduché úkoly ztrácí atraktivitu. Zde vidí

Wroom, mimo jiné, východisko v obměně zadaných úkolů. Tedy vychází z teorie Humanizace práce. Teorie je sporná, protože nezohledňuje momentální stav člověka, který může být ovlivněn únavou, stresem z vnějších vlivů apod.

1.3.8 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti, označována i jako teorie rovnováhy, vychází z fenoménu sociálního srovnávání. Smyslem teorie je předpoklad, že pracovník, který vynakládá určité pracovní úsilí, za něž mu plynou jisté možnosti jako jsou benefity, postup, pracovní podmínky (prostředky, vztahy s šéfem), mzdové ohodnocení a jiné, srovnává tyto své parametry s parametry svých kolegů. Zjednodušeně řečeno, za vykonávanou konkrétní práci jemu plynoucí výhody porovnává s vykonávanou prací a plynoucími výhodami svých kolegů.

1.4 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je značně důležitá a citlivá záležitost oblasti managementu v každém podniku. Výše finanční odměny může značně ovlivnit motivaci pracovníků a možnost pracovat s jejich motivací. Ovšem jak bylo dokázáno výzkumem a teorie motivace uvádějí, mzda není hlavní prostředek motivace. Nesporné ale je, že důvodem, proč člověk pracuje, je potřeba získávat pravidelně plat. To ovšem vychází i z Maslowovy pyramidy potřeb, kde jsou primární úrovně potřeb zachování života, jistoty a bezpečí, převedeno na konkrétní příklad – bez peněz není v dnešní době drtivá většina populace schopna zajistit si základní potřeby, jako jsou strava, ošacení a vlastní zázemí, resp. domov. Po uspokojení základních potřeb přicházejí na řadu i jiné motivační prostředky, které mohou být, jak je výzkumem dokázáno, silnější než finanční ohodnocení. Avšak zde je velká spojitost mzdy s ostatními potřebami, které mají motivační účinek. Společnost a její jednotlivci vnímají své okolí, což mohou být konkrétní lidé nebo skupiny lidí, a porovnává jejich úroveň postavení, uznání, dosažení určitých cílů atp. s jejich vlastní úrovní zmíněných vlastností. V sociálních vztazích mezi lidmi může být výše mzdy měřítkem uznání, úrovně důležitosti, úspěchu a jiných ukazatelů úrovně ve společnosti.

Způsob finančního odměňování by měl být vztažen k povaze pracovní náplně a pracovního prostředí. Základními způsoby finanční odměny je fixní a variabilní mzda. Můžeme s velikou přesností očekávat, že hlavní mzdová složka každého pracovníka, který vede svou pracovní náplň samostatně, bude dle jeho výkonnosti. Tedy variabilní - pohyblivé složky, provize apod. Naopak pracovník vykonávající práci dle pokynů bude mít nastavené normy a jeho hlavní mzdovou složkou bude fixní plat nebo hodinová sazba.

Další mzdové složky jsou podmíněny povahou pracovního prostředí, pracovními prostředky apod. Lze předpokládat, že u společností, jejichž výrobní část podniku nemá běžné hygienické prostředí (hluk, prašnost, bezpečnost,...), jsou příplatky jako kompenzace za tyto pracovní podmínky. Z provedených výzkumů vyšlo najevo, že je důležitější forma mzdových složek, tedy za co jsou, než jaká je jejich nominální hodnota.

1.4.1 Stimulační prostředky

Stimulačními prostředky chápeme jako ty prostředky, kterými chceme dosáhnout zvýšení motivace a spokojenosti pracovníků (viz. podkapitola Motivace a stimulace). Nebudeme zde rozebírat motivační účinek fixního platu, to v podstatě vychází z hierarchie potřeb. Důraz je potřeba klást na pohyblivé složky. Jako je popsáno o podkapitolu výše, není důležité kolik pracovník dostane, ale je důležité za co a za jakých podmínek mzdu dostane. Složky mzdy, i když tvoří velice malou část celkového platu, které jsou jako kompenzace za jisté nedostatky pracovní náplně, nebo fungují podobně jako sociální dávky, dávají pracovníkovi pocit, že podnik má o ně hlubší zájem a je ochoten je podporovat i z mimopracovního hlediska. Zvyšuje se tak jejich spokojenost a může se to také odrážet v jejich motivaci k lepším výkonům. U pracovníků s výkonovou mzdou se stimuly pojí s motivy mnohem více, než u pracovníků s fixním platem. Je to dáno tím, že měřítko jejich výkonu a úspěchu je výše mzdy. Jak vysoká jejich mzda je, tak jsou uznáváni svými kolegy, nejen jejich týmu nebo oddělení, ale celým pracovním kolektivem. Mzdy těchto pracovníků jsou zveřejněny ostatním jako ukázka dobré práce za účelem motivace ostatních, ovšem za té podmínky, že ostatní kolegové na stejných pozicích mají stejný mzdový systém hodnocení.

Peníze jako stimulační prostředek má silný účinek, ale jak už víme, jen po dobu, kdy stimuluje pracovníka penězi. Po přerušení přísunu peněz navíc končí i motivace a práce navíc. Ne vždy však mohou peníze fungovat stimulačně. Pracovník, který rapidně klesne se svými výkony nebude kladně reagovat na možnost zvýšení mzdy při zvýšení výkonu, zde může dojít i k opačnému efektu. Proto je nutné znát konkrétního člověka a hledat problém jinde, než jsou jeho motivy nebo stimuly.

2 VYUŽITÍ ANALYTICKÝCH METOD V KOMUNIKACI SE ZAMĚSTNANCI

Historie vývoje managementu a s ním souvisejících teorií motivace je velmi rozsáhlá. Můžeme téměř s jistotou říci, že většina vzniklých vývojových rovin byla doprovázena výzkumem prováděných na konkrétních zaměstnancích, se kterými se prováděly rozhovory týkající se nějaké teze. Mezi tyto výzkumy patří například tzv. „Hawthornské experimenty“, které prováděl G.E. Mayo na svých pracovnících ve společnosti Western Electric Copany, také sem patří výzkum známý jako „Pittsburghské studie“, který prováděl F. Herzberg, na jehož základě formuloval dvoufaktorovou teorii pracovní spokojenosti.

Proto tato kapitola je věnována metodice komunikace a zkoumání, především motivace pracovníků. Každá firma využívá různé metody komunikace, ať už standardizované nebo individuální a uplatňuje je v podstatě po celý průběh své existence, tedy po dobu spolupráce s lidmi. Tyto metody se využívají při náboru nových pracovníků, při zjišťování jejich postoji k nové pracovní pozici, při periodickém zkoumání spokojenosti, při poradách a nebo při statistikách výkonu jednotlivců i týmů.

2.1 Kvalitativní a kvantitativní přístupy metodologie dotazování

Metody dotazování můžeme rozdělit na dva základní druhy a to kvalitativní a kvantitativní.

Kvantitativní – jsou přístupy, kdy se zjišťují na přesně definované otázky přesně definované odpovědi tak, aby se k dotazování mohlo využít maximum subjektů a dokázalo se získané informace vyhodnotit.

Patří sem:

- standardizované dotazování,
- standardizované dotazníkové šetření,
- kvantitativní analýza dokumentů.

Jedná se o obecný sociální výzkum, kdy není cílem objevit nová zjištění nebo teorie, ale spíše je snaha zjištěné teorie ověřit. Získaná data se vyhodnocují, často lze závěry vyčíslit a periodicky výzkum opakovat a porovnávat s předchozími obdobími. Tyto možnosti zajišťuje fakt, že může získat jen omezené a často i definované informace.

Kvalitativní – jsou přístupy více humanistického výkladu, kdy dotazovaní i tazatelé mají možnost projevit širší vyjádření než u kvantitativního přístupu. Tento přístup se využívá u méně početných skupin korespondentů.

Patří sem:

- zúčastněné pozorování,
- nestrukturovaný rozhovor,
- případové studie.

Tyto výzkumy se často vyznačují malým počtem sledovaných subjektů, od nichž získávají mnoho informací, které dávají základ vytváření nových objevů a teorií, jejichž pravdivost ověřují kvantitativní výzkumy.

2.2 Metodika rozboru pracovní spokojenosti a motivace

Pracovníci, kteří byli přijati firmou na určitá pracovní místa, splnili požadavky, které si výběrové řízení kladlo. Je mnoho hledisek, které ovlivní výběr uchazeče, a je to většinou hodně individuální záležitost. Po určitém čase je potřeba provést kontrolu zpětných vazeb, které se utvořily po dobu působení na dané pozici, mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. To bude obsahem následujících podkapitol.

2.2.1 Rozbor pracovní spokojenosti a metodika standardizovaného dotazování

Jelikož se tato kapitola zabývá rozbohem subjektivních pocitů, je nutné zvolit správnou metodiku měření, která dokáže v určitém měřítku vyjádřit tyto pocity. Díky takovéto metodice lze objektivně dojít k měřitelnému výsledku.

Pracovní spokojenost je dosti choulostivé téma. Většina pracovníků, kteří nejsou plně spokojeni, to často nechtějí dát najevo. Bojí se o své pracovní místo i o jeho sociální postavení u svých kolegů. To znamená, že každý takový pracovník má podvědomě snahu o reakce, které jsou pro stranu dotazujícího (podnět) očekávány jako nejlepší. Právě pro tato hlediska, a nejen je, je nutné dát pozor při kladení otázek. Zjištění spokojenosti může být prováděno více způsoby. Mezi základní metody zjišťování patří dotazování formou ústní a písemnou. Ústní formou jsou myšleny pohovory, které jak je uvedeno dále, lze členit. Písemnou formu zastupují standardizované dotazníky, jež je možno také členit na více druhů. U obou forem a především u písemné, je nutné pokládat otázky tak, aby jim porozuměl úplně každý dotazovaný, kde je rovněž potřebné je volit tak, aby se musel subjekt více zamyslet při zodpovězení a maximálně se vyhýbat odpovědím typu ANO/NE. Nejdůležitější odpovědi jsou pravdivé odpovědi, a pokud je vyžadováno jich dosáhnout, pak je nutné informovat tazající

o smyslu dotazování. Jsou případy, kdy to naopak vhodné není, například při dotazování, kdy je snaha zjednodušit výběr pracovníků, kteří budou z důvodů nadbytečnosti propuštěni.

Plně standardizovaný rozhovor – je řízení rozhovor s přesně definovanými otázkami. Tento způsob umožňuje hodnotit větší skupinu lidí a díky osobnímu kontaktu získat informace nonverbální navíc. Můžeme porovnávat různé odpovědi různých lidí na stejné a přesně formulované otázky. Nevýhodou zde jsou náklady na takovýto výzkum, který je náročný na čas, přípravu a následně i peníze, ať přímé náklady nebo obětované příležitosti. Tazatel jako osoba je výhodou a zároveň nevýhodou v šetření výzkumu. Jelikož jsou pokládány otázky přímo, je jisté, že respondent odpoví vždy dle vlastního uvážení. Ovšem může nastat situace, kdy znejistí a snaží se odpovídat způsobem, jaký si myslí, že by chtěl tazatel slyšet.

Písemné dotazování – jak už název napovídá, jedná se písemnou formu, kde respondent odpovídá na otázky písemně bez přítomnosti tazatele. Zde je nebezpečí, že se na odpovědi bude podílet i někdo třetí, nebo bude déle rozvažovat odpověď a nezíská se tak objektivní informace. Jiná stránka věci je ta, že v případě samotného vyplňování se získají informace bez zkreslení a s minimálním vlivem strachu z druhé strany. Tyto výzkumy jsou mnohem méně nákladové a proto se také využívají častěji.

Při písemném dotazování musíme přikládat pozornost na formulaci otázek a jaký druh odpovědi nastavíme. Otázky známe ve dvou základních podobách lišících se v odpovědi a jsou to.:

- **Otevřené otázky.**
- **Uzavřené otázky.**

K **otevřené otázce** dáváme prostor pro vlastní vyjádření.

Uzavřené otázky mají dvě podoby. Jedna dává na výběr z možností, které se skládají ze slov nebo slovním spojení a druhá podoba je s využitím číselné škály, která znamená míru spokojenosti. Tyto škálovité odpovědi dělíme na jednofaktorové a dvoufaktorové.

Jednofaktorové škály

Tyto škály se využívají při hodnocení spokojenosti, kde se daná míra spokojenosti/nespokojenosti vyjádří volbou čísla. „*Tato škála bývá označována stupnicí 1-7, kde 1 znamená maximální spokojenost a 7 maximální nespokojenost, nebo stupnicí, kde jsou na jedné straně stupně s kladným znaménkem, na druhé straně se záporným a uprostřed neutrální nula*“ [2].

+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
<i>maximální spokojenost</i>			<i>neutrální pohoda</i>	<i>maximální nespokojenost</i> [2]		

Dvoufaktorové škály

„Dvoufaktorové škály měří zvláště spokojenost a nespokojenost. Podle Růžičky (1994, str. 113n.) pracovní spokojenost souvisí s obsahem vykonávané práce a z tohoto hlediska se míra spokojenosti proto měří u těchto skutečností:

- úspěch v práci,
- uznání,
- charakter vykonávané práce,
- odpovědnost v práci,
- možnost postupu“ [2].

Jiná situace je v případě pracovní nespokojenosti, kde tvoří škálu možností neovlivňující pracovní spokojenost, ale spíše pracovní nespokojenost.

- „Personální a sociální politika hospodářské organizace,
- uplatňování kontroly v řídicí činnosti (dozor),
- plat,
- mezilidské vztahy, zejména v základních pracovních skupinách,
- pracovní podmínky“ [2].

Nejvíce se využívají škály číselné, tedy jednofaktorové, kde spokojenost a nespokojenost mají stejnou míru pouze opačného významu. Hledání míry nespokojenosti často doprovází hledání její příčiny s cílem ji odstranit, nebo omezit.

2.2.2 Rozbor pracovní motivace

Zjišťování motivace je velice nesnadný úkol, protože člověk si své motivy obtížně uvědomuje a ještě složitější pro něj je motivaci popsat. Proto se motivace zjišťuje nejčastěji

pozorováním, kdy získáme nejpřesnější informace o motivaci jednotlivce při pracovním výkonu. Tyto informace mohou být však subjektivně zkresleny pozorovatelem.

Nejrozšířenější a nejučinnější metoda je metoda **zúčastněného pozorování**. Tato metoda je v podstatě součástí úkolů každého vedoucího, který sleduje své podřízené při práci, aniž by je ovlivňoval, nebo oni o pozorování věděli. To je dosaženo dlouhodobou spoluprací a skutečností, že vedoucí je stále v kontaktu s členy týmu. V opačném případě se pracovník bude snažit o vyvolání nejlepšího dojmu z jeho motivace a nasazení. Pozorovatel, tedy vedoucí, musí mít jisté schopnosti, aby dokázal přechíst chování pracovníků, vcítit se do nich a poznat, v jakém jsou psychickém rozpoložení. Nebo se při nedostatku těchto schopností může každý naučit psychologických dovednostem dle osvědčených metod.

2.2.3 Techniky zkoumání motivace

„Motivace člověka je pouze vnitřní silou, její sílu a strukturu lze tedy pozorovat, hodnotit a měřit pouze zprostředkovaně. Neexistuje technický prostředek, který by dokázal zobrazovat a měřit motivaci přímo. V souvislosti s motivací pracovního jednání měříme sílu motivace prostřednictvím účinnosti stimulačních prostředků“ [2].

To znamená, že na základě pozorování reakcí lidí na stimulační prostředky lze určit, které z nich mají účinek na motivaci a jak velký. Poté je možné, na základě těchto informací, stimulovat pracovníky na úroveň motivace, která je známa, dle individuální charakteristiky jedince.

Techniky zkoumání motivace:

- pozorování,
- rozhovor, dotazování,
- projektivní řízení.

Pozorování

Pokud pozorujeme a hodnotíme motivaci a vyvozujeme závěry, musíme být velice opatrní a uvědomit si, že většina lidí na základě stejného motivu se chová jinak a naopak stejné chování více lidí může řídit odlišný motiv.

Rozlišujeme dvě základní metody pozorování a to systematické a nesystematické.

Nesystematické pozorování

Tato metoda je prováděna přirozeným procesem práce každého manažera, který hodnotí změnu pracovního výkonu v závislosti na změně pracovního prostředí, reakce na

změny v ohodnocení a vlivem dalších vnějších podnětů. Vnější podněty mohou mít různý charakter. Nejčastěji to je, všeobecně řečeno, aktuální či stálé rodinné prostředí. Snahou je, aby pracovníci oddělovali pracovní a osobní život, ovšem málokdo to dokáže. Ne každý dokáže pracovat stejně dobře v době rodinných problémů, jako když je vše v pořádku. Tyto věci by měl vedoucí dokázat vyzrazovat a patřičně na to reagovat, může se stát, že postižený pracovník se bude chtít o své problémy podílet s kolegy a snižovat tak pracovní výkon všech v týmu. Stejně tak se může v krajním případě stát, že jedinec striktně odděluje osobní a pracovní život natolik, že při práci nehledí na svůj zdravotní stav, což může vést až k tragédii.

Systematické pozorování

„Je stejně jako u analýzy osobnosti pracovníka objektivnější technikou, pokud je prováděno skutečně odborně. Systematické pozorování lze užívat zejména v případech, kdy měníme jednomu izolovanou podmínku ve stimulaci zaměstnanců. Základní charakteristikou systematického pozorování je snaha o co nejobektivnější zaznamenání chování člověka“ [2].

Tato metoda vyžaduje delší přípravu a zaměření na konkrétní cíl. Výzkum se provádí dle předem vytyčených zásad. Provádí pro zjištění motivačního profilu každého pracovníka.

Každé pozorování musí předcházet **předvýzkum**, který nám určí možné reakce a projevy pracovníků. Tyto zjištěné reakce a projevy se zařadí do kategorií chování, které pak při vlastním pozorování sledujeme a přiřadíme jim jednotné měřítko slovní, nebo číselné. Dále se připraví schéma dle které se pozorování provádí a ověřuje více pozorovateli a celý cyklus vlastního pozorování se opakuje tolikrát, dokud se výsledky neztotožňují se skutečností a hodnoty nelze měřit a zařadit do kategorií, navíc se pozorovatelé musí shodovat se svými výsledky.

Rozhovor, dotazování

Zde se jedná o polostandardizovaný rozhovor, který má vytyčené hlavní otázky, ale umožňuje tazateli reagovat na odpovědi a přizpůsobit rozhovor dle svého uvážení. Polostandardizovaný rozhovor se využívá v naprosté většině rozhovorů. Standardizovaný je použit jen v případech, kdy chceme zjistit konkrétní informaci, např. názor k události v podniku.

Polostandardizovaný rozhovor známe nejčastěji z přijímacích pohovorů do práce, studií apod., u nichž tazateli může pomoci k charakterizaci motivačního profilu jedince dobře zvolený způsob podání písemného životopisu.

Projektivní techniky

„Projektivní techniky jsou nejefektivnější cestou, která vede do hlubin motivačních sil, ale jen v tom případě, kdy s takovou metodou pracují zkušení a speciálně vycvičení odborníci“ [2]. V opačném případě nemůžeme očekávat pravdivé výsledky.

Jak už je v předešlých kapitolách psáno, motivace je těžko odhalitelná, ale existuje projektivní technika, která odhalí skryté vrstvy motivace. Tato technika se nazývá tématisko – apercepční test (TAT). Principem testu je, že subjekt obdrží obrázek a na něm je vyobrazena situace, tu musí zhodnotit a určit, co této situaci předcházelo a po ní bude následovat. Předpoklad je, že při určení těchto situací projeví subjekt své myšlení, emoce a potřeby, které si sám neuvědomuje.

2.2.4 Rozbor osobnosti pracovníka

Osobnost člověka je soubor vlastností každého z nás, které jsme získali genetickým předáváním informací, jež nám předurčily jisté stránky osobnosti a ty vlastnosti, které jsme získali během svého života. Soubor těchto vlastností jsou nashromážděné informace obrovského množství a tedy lze říci, že každý člověk je unikátní osobnost. V praktickém životě je možné nalézt jisté podobnosti v lidském chování a jejich osobnosti, to ovšem pouze při pozorování povrchu vnějšku. Při hlubším a důkladnějším pozorování se zjistí, že pod vnějškem má každý ukryté mnohotvárné rozdíly osobností. Kvalifikovaný psycholog musí dokázat správně vyhodnotit tyto vnitřní rozdílnosti a najít spojitost mezi nimi a již definovanými pojmy příčin chování. Ne každý psycholog toto dokáže, pokud není školen přímo v této vědě. Ale může to být i ne-psycholog, člověk, který dokáže lidi odhadnout a přechíst jejich způsoby chování. Opět vztah vedoucí – podřízený.

„Osobnost člověka se promítá v jeho chování. Prvním zásadním zdrojem informací k postižení osobnosti pracovníka jsou proto všechny jeho aktivity, eventuálně pasivní reakce – odmítání aktivit. Nejpřirozenějším nástrojem – metodou získávání informací o osobnosti člověka – je metoda pozorování“ [2]. Rozdíl mezi tímto pozorováním a pozorováním v předchozí kapitole je ten, že je pojato v širším smyslu. Hovoří se o pozorování člověka v pracovním procesu, který je ovšem ztížen, jsou horší pracovní podmínky, konflikty mezi pracovníky, opakované nastávání problému apod. Zde se sleduje, jakým způsobem reaguje, což jsou důležité informace o jeho osobnosti stejně tak, jako při pozorování příjemnějších situací.

Zjišťování osobností pracovníků může být prováděno systematickým a nesystematickým pozorováním. Charakteristika těchto pozorování byla již vysvětlena v předchozích podkapitolách. Přesnějších výsledku se docílí při využití systematického

pozorování, což je značně nákladné z důvodů využití drahé techniky a kvalifikovaných osob a je tedy tato metoda využívána výjimečně. U využití nesystematického pozorování, které je prováděno v podstatě běžně, můžeme docílit také velmi přesných výsledků za pomoci důkladného pozorování a zaznamenávání zjištěných informací, na základě mechanismu zpětné vazby a opakování pozorovacích procesů. Poté zjištěné informace dávat do souvislostí a z toho lze vyvodit objektivní závěry.

Dále se využívají ke zjištění osobnosti zaměstnance metody rozhovorů a to nejčastěji kombinace standardizovaného a volného. Existují společnosti, které disponují zkonstruovanými dotazníky sloužící jako diagnostické pomůcky pro jejich zákazníky – podniky. Tyto dotazníky ovšem mohou provádět pouze kvalifikovaní psychologové.

„Odborné psychologické vyšetření se obvykle neopírá jen o osobnostní testy, ale používá je s dalšími diagnostickými postupy, jakými jsou mj. projekční testy. Kombinace různých metodických postupů při zkoumání osobnosti pracovníka zvyšuje spolehlivost získaných informací“ [2].

3 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ SPOLEČNOSTI eBRÁNA s.r.o.

Společnost eBRÁNA je ryze česká společnost, která od svého vzniku z roku 2000 se zabývá komplexním internetovým řešením pro své zákazníky. Název společnosti vznikl příznačně jako spojení dvou symbolů, brána jako vstup do jiného světa a „e“ jako symbol všeho na internetu. Z toho vyplývá, že název označuje myšlenku společnosti, kterou je být vstupem do světa internetových možností.

Společnost patří mezi nejkvalitnější dodavatele na trhu a stále usiluje o vlastní růst a růst pracovníků spolu s růstem svých zákazníků. Své působení zaměřují především na tuzemský trh, kde jejich zákaznický potenciál tvoří především firmy a organizace. Společnost pro své zákazníky připravuje marketingové strategie a uskutečňuje je i na zahraničních trzích. Nabídku tvoří široká škála produktů, která se dá obecně rozdělit do dvou hlavních částí a to komplexní internetová řešení a tvorba corporate identity.

V minulosti společnost dokonce spolupracovala s anglickou společností, se kterou společně vytvořily v tehdejší době úzkou spolupráci, vzájemně se od sebe učily novým věcem a vytvořily i projekty pro zahraniční zákazníky.

Společnost má své sídlo v Pardubicích, kde mají svou kancelář všechny divize společnosti (viz. podkapitola Orgboard) a některé z nich mají svou část v jiných městech resp. pobočkách. Pobočky obchodního oddělení jsou strategicky rozmístěny zatím pouze po regionu Čech. Konkrétně se jedná Liberec, Hradec Králové a Prahu. Výrobní oddělení má svou část, velice důležitou a strategickou pozici v Indii v tamním Jaipur [Džapúru]. Společnost aktuálně zaměstnává 74 pracovníků na různých pozicích a je tak schopna operativně řešit přání a požadavky svých zákazníků, díky propracovanému řízení společnosti.

Politika jakosti

„Ve společnosti eBRÁNA s.r.o. se snažíme o získání vedoucí pozice mezi společnostmi poskytujícími služby v oblasti marketingu, IT a eCP. Úspěch společnosti je založen na kvalitních produktech vyvíjených pod značkou eBRÁNA a produktech partnerských. Klíčovým faktorem ovlivňujícím náš úspěch je kvalitní péče o zákazníky

V naší společnosti jsou nejcennějším zdrojem naši spolupracovníci. Trvale usilujeme o rozvoj tvořivosti a dokonalosti, založenou na sdílení lidských hodnot a společných vizí do budoucnosti.

Společné cíle a hodnoty jsou tím, co spojuje jednotlivé členy každého týmu a zároveň i organizaci jako celek. I v naší společnosti eBRÁNA s.r.o. očekáváme od svých zaměstnanců

a partnerů takové vlastnosti, které povedou k dosažení našich společných cílů. „Spokojený eBRÁNA člověk“ bude výsledkem symbiózy snah o růst společnosti eBRÁNA a lidí, kteří ho tvoří

Motto „Staňte se součástí zákaznické rodiny eBRÁNA“ vyjadřuje odhodlání budovat skupinu spokojených zákazníků, kteří díky komplexním a kvalitním službám společnosti eBRÁNA budou trvale realizovat svou konkurenční výhodu a dlouhodobě dosahovat vedoucího postavení na jednotlivých trzích.

Tato politika jakosti je závazná pro všechny naše spolupracovníky a vyžaduje jejich podporu v zájmu stálého zvyšování úrovně kvality produktů a poskytovaných služeb eBRÁNA. Vedení společnosti se zavazuje k naplňování politiky jakosti jako součásti filosofie společnosti eBRÁNA s.r.o. směřují k neustálému zlepšování systému managementu jakosti a k trvalé orientaci na spokojené zákazníky“ [8].

Produkt společnosti

„Včas, přesně podle požadavků a potřeb zákazníka navržené, vyrobené a spuštěné úspěšné internetové řešení, za které zákazník včas a v plné výši zaplatil“ [6].

Produkt – všeobecné vysvětlení uznávané firmou

„Produkt je úplně dokončená věc vysoké kvality s výměnnou hodnotou vně či uvnitř firmy“ [6].

3.1 Klobouky – popis jednotlivých pracovních pozic

Klobouky jsou popisy pracovních pozic a jsou důležité z mnoha hledisek. Jednoznačně definuje produkt, název a účel pozice, místo ve struktuře společnosti, určuje kdo je podřízený i nadřízený. Dále určuje odpovědnost a kompetence dané pozice, požadavky na příslušného pracovníka.

Důležitost těchto klobouků je v přesné definici pozice pracovníka. Z hlediska motivace mají význam především v tom, že jsou v nich vytyčeny cíle dané pracovní pozice sladěné do harmonie cílů a potřeb firmy a konkrétního pracovníka zároveň.

Níže budou uvedeny pouze shrnutí některých klobouků tak, aby pomohly k ucelení představ o managementu společnosti především na místech nejvíce choulostivých na motivaci.

Vedoucí obchodního oddělení

Pracovník v této pozici přebírá na sebe velikou zodpovědnost za správný chod hned čtyř oddělení, kterými jsou:

- Obchodní oddělení,
- oddělení internetového marketingu,
- eobchodní dům,
- oddělení vzdělávání.

Tato pozice je velice rozsáhlá, a proto bude představena pouze z hlediska potřebného pro tuto bakalářskou práci.

Vedoucí obchodního oddělení je zodpovědný za celkový výkon všech čtyř oddělení, jejich rozvoj, personalistiku, vedení a delegování příslušných porad, kontrola práce jednotlivců a jejich motivování i trestání prohřešků. Tento pracovník motivuje především pracovníky, kteří samostatně tvoří obrat společnosti – obchodní manažeři, pomáhá jim s vyřešením problémových zakázek, dohlíží na plynulý chod k jejich uzavření a připravuje jim půdu pro vlastní rozvoj.

Obchodní manažer

Klobouk této pozice definuje její účel takto *„Získávání nových zákazníků, tak aby měla společnost neustále dostatek zakázek. Udržování a rozvoj vztahů se stávajícími zákazníky“* [7].

Osoba zastávající tuto pozici musí mít znalosti svého oboru, dobré komunikační schopnosti a především musí být samostatná, zodpovědná a mít chuť se stále seberealizovat a zdokonalovat. Dále musí mít schopnosti projektového manažera, vždy navrhnout individuální řešení. Jeho úkolem je provést zakázku realizací „od A do Z“ a tedy vést lidi, kteří na této zakázce pracují. Od obchodního manažera je očekáván vysoký motivační stupeň, který sám neustále udržuje. Je na něho kladena vysoká zodpovědnost a kompetence v rozhodování, má i moc určovat podmínky obchodu.

Personalista

Účel a důvod této funkce je definován takto *„Proto aby potřební noví členové týmu byli vybráni tak, aby zapadli do tým tak, aby tým mohl být i nadále funkční a produktivní. Noví vybraní členové týmu by měli být schopni a ochotni podílet se na daném postě, na celkovém produktu a cíli firmy“* [7].

Tato pozice je velice důležitou součástí firmy a zastává mnoho funkcí, které se týkají personálu společnosti. V případě motivace musí dotyčná osoba aktivně zjišťovat potřeby

stávajících pracovníků, potřeby jednotlivých oddělení na svůj tým, aktivní hledání nových pracovníků apod.

Grafik

Pozice grafika má definován účel takto: „*Proto aby byl včas a přesně podle zadání zákazníka vytvořený kvalitní grafický návrh*“ [7]. Tato pozice vyžaduje odborné znalosti a zkušenosti s tvorbou grafických návrhů. Jelikož je toto odvětví velice specifickou záležitostí, tak je nutné, aby pracovník měl i cit pro moderní design. U těchto lidí je potřeba vlastní sebeaktualizace a vzdělávání, trend jde rychle dopředu a každý musí jít v jeho kroku, pokud chce udržet své schopnosti atraktivními.

XHTML Kodér

Pozice má tento účel: „*Pokud XHTML kodér používá optimalizované CSS, dosáhne tak rychlejšího načítání zakázky a tím se řešení stává daleko uživatelskyjším a má to za následek, že se návštěvník vrací na web častěji, protože se mu s ním dobře pracuje*“ [7].

Správce lokálního serveru

Účel pracovní pozice je: „*Zajišťuje dostupnost dat a podkladů k práci pro všechny členy týmu. Zajišťuje jejich ochranu a zálohování proti zneužití zvenku, zevnitř firmy i proti mechanické poruše HDD. Server má jasnou a přehlednou strukturu, každý pracovník má svůj přístup na server a tak vždy najde ty informace, které potřebuje ke své práci*“ [7]. Osoba na této pozici musí být odborník v IT. Jak je v této oblasti už běžné, je potřeba držet krok s trendy, které se neustále vyvíjejí, a je tedy potřeba, aby pracovník se vzdělával a učil nově vyvinutým technologiím tak, aby byl schopen zachovat bezpečnost uložených dat.

Výčet těchto pozic je pouze hrubým průřezem organizační tabule společnosti.

3.2 Organizační tabule (Org-board)

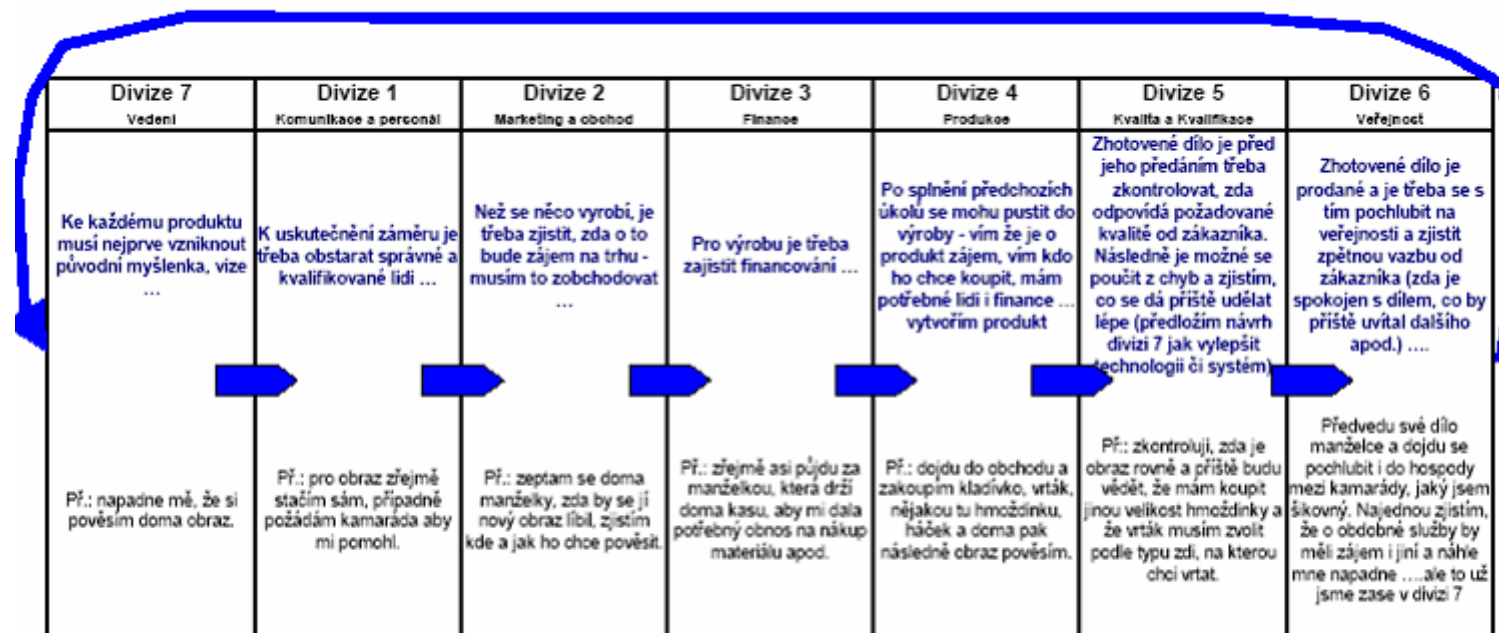
Tabule, která ukazuje, které funkce (klobouky) jsou ve firmě vykonávány, kdo je za ně zodpovědný a které výsledky (produkty) jsou dosahované v jednotlivých činnostech, jako i celou organizaci.

Ukazuje také organizační schéma, přes které je dosahovaný produkt. Je to také schéma toků a průběhů mezi jednotlivými klobouky při výkonu činnosti.

Základním členěním Org-boardu je dělení na divize, kterých je sedm. Každá divize je rozdělena na tři oddělení, která mají své určité pozice – klobouky, jež zastupuje jedna nebo více osob. Obrázek 3 zjednodušeně vykresluje jednotlivé divize, jejich smysl a tok informací.

Org-board vyznačuje produkt jednotlivých oddělení a klobouků. Je možné ho považovat za domeček z karet, kde karty představují jednotlivé klobouky a pracovníky, řady zase divize, dle procesu realizace produktu společnosti. A tedy lze říci, že každý klobouk, resp. pracovník, má svou důležitost a zodpovědnost za celkový výsledek, tedy produkt. Tento domeček při selhání jedné karty, kde ztrácí svou úlohu, může narušit stabilitu celého domečku, tedy dokončení produktu společnosti dle jeho definice. Narušení stability může způsobit nedodržení termínu apod., což je ovšem minimalizováno propracovaností a standardizací výroby. Přes toto opatření klade společnost na každého pracovníka 100% nasazení, chuť seberealizace, učit se novým věcem, spolupráce s kolegy, vzít cíl firmy za vlastní a sebemotivace, té bude věnována větší pozornost v následující podkapitole.

Je potřeba si uvědomit, že ve společnosti pracují lidé se stejným odhodláním, jak je psáno výše. Postupem svého působení každý navyšuje svou zodpovědnost a kompetence. A jak je popsáno v teorii motivace, při těchto skutečnostech se zvyšuje motivace pracovníků. Může se stát, že zvyšování zodpovědnosti a kompetence může mít negativní účinek, ovšem tato možnost je minimalizována pečlivým výběrem pracovníků.



Obrázek 3 Org-board – divize [9].

3.3 Výběr pracovníků společnosti

Jak vyplývá z politiky jakosti, je pro společnost nejdůležitějším faktorem úspěšnosti společné sdílení hodnot firmy pracovníky. K tomu má společnost své prostředky, které staví na základě skvěle budovaného sociálního prostředí se snahou o jeho neustálou harmonizaci a na výběru jeho částí, tedy pracovníků. Filosofie firmy zakládá své sociální prostředí na třech základních pilířích a jsou jimi přátelské vztahy, profesionální přístup a budování sociálních vztahů.

Výběr pracovníků spočívá ve splnění několik požadavků, které si klade společnost za základní. Všeobecným zájmem je udržet dobré sociální prostředí, a proto jsou vybíráni pracovníci, kteří jsou podobného charakteru jako již stávající pracovníci (věk, vzdělání, smysl pro tým, bezkonfliktnost, přátelský přístup,...). Dále měřítkem výhodnosti přijetí pracovníka jsou schopnosti, kterými disponuje, cíle a vize do budoucna. Je nutné, aby jedinec byl znalec oboru, měl určité zkušenosti, nebo osvědčení o vzdělání v činnosti, ve které se uchází o místo a byl schopen ho zastávat. V této době se očekává, že noví pracovníci budou mít pro firmu přínos i jako zdroj nových znalostí a nápadů. Očekává se od pracovníka, že má své vlastní osobní i pracovní cíle. Těmito cíli mohou být například rozvoj schopností, kariérní růst, zajištění rodiny, optimální výše mzdy, stavba domu, budování budoucnosti dětem apod. Toto jsou cíle, které se mohou ztotožnit s cíli společnosti a vzájemně je přijmout za své. Společnost ve své personalistice je také ojedinelá v tom, že nevybírá pracovníky dle pracovních míst, ale připravuje pracovní pozice, které padnou na míru danému pracovníkovi.

Když sečteme popsané požadavky a skutečnosti, dostaneme výsledek ten, že vybraný pracovník do společnosti je připraven být plnohodnotnou součástí pracovního kolektivu a sociálních vztahů, je znalí své práce díky pozici dle jeho schopností a je plně motivován k dosahování firemních cílů, protože je přijal za své.

3.4 Personální management společnosti

Tato podkapitola je věnována přímým faktorům, které mají zásadní vliv na motivaci, její řízení a sebekontrolu. Jak je již výše popsáno, pracovníci, kteří působí ve společnosti, byli přijati mimo jiné proto, že mají ztotožněné cíle se společností a dokáží se sami motivovat. Ovšem motivaci je potřeba udržovat, vznikla za nějakým účelem a za nějakých podmínek, které je potřeba neustále podporovat. Mezi primární podpůrné prostředky patří dobré pracovní prostředí, myšleno materiálně a tedy technologické vybavení, které se průběžně obnovuje

(tuto skutečnost zjistíme z výsledků analýzy). Nehmotné pracovní prostředí jsou procesy vedoucí k úplnému vytvoření produktu, které je potřeba udržovat stále v efektivním chodu. Dalšími podpůrnými prostředky jsou sociální vztahy a kvalitní produkt.

Uvedené podpůrné prostředky motivace jsou celkově považovány za pracovní prostředí, které dobře funguje a připravuje pracovníky k dobrým a zlepšujícím se výsledkům. Nutné je toto prostředí neustále podporovat, budovat a následné výkony dokázat kvantifikovat a měřit. Této problematice jsou věnovány další podkapitoly.

Všeobecné principy motivace společnosti

Společnost ve vnímání potřeb člověka vychází z přesvědčení, že jedinec je schopen dosahovat nejlepších výkonů jen tehdy, má-li k tomu vytvořené dostatečné zázemí. Toto zázemí je především osobní zázemí a pracovní. Jakmile jsou tyto potřeby zázemí uspokojeny, můžeme očekávat, že bude jedinec chtít uspokojit potřeby vyššího řádu. Jak je patrné, společnost vychází ve svém pohledu na pracovníky z Maslowovy teorie o hierarchii potřeb, resp. pyramidě potřeb.

3.5 Hodnocení a odměňování pracovníků

Vedení společnosti hodnotí výkon a profesionální chování pracovníků a partnerů v prosinci za daný rok, kdy se zároveň hodnotí vývoj kariéry. V této době by měla proběhnout všechna hodnocení mezi pracovníky a jejich přímými nadřízenými. Kopie hodnocení se odevzdává výkonnému řediteli nejpozději do 20-tého prosince daného roku. Nadřízený se s podřízeným domluví na konkrétním termínu. Před schůzkou se oba připraví dle interních pravidel a příslušného formuláře.

Během hodnotícího rozhovoru mají obě strany možnost vyměnit si názory na vykonanou práci zaměstnance, jeho profesionální chování a na perspektivy do budoucnosti.

3.6 Odměňování pracovníků

Společnost využívá tři odměňovací systémy a jsou to:

- hodinová sazba,
- vlastní pohyblivá složka,
- akciový systém.

Hodinová sazba

Hodinová sazba se používá při hodnocení těch zaměstnanců, jejichž práce se přímo úměrně neodráží na obratu společnosti vlivem zvýšení vlastní výkonnosti. Při práci v přesčase se hodinová sazba navyšuje.

Pohyblivá složka

Tato složka je určena pouze pro vedoucí pracovníky výrobních oddělení. Pohyblivá složka je vyplácena tehdy, klesne-li nákladovost na výrobu pod určitou procentuální hodnotu a je vypočtená částka je rozdělena rovnoměrně mezi tyto vedoucí výrobních oddělení.

Provizní systém

Provizní systém se uplatňuje u obchodních manažerů společnosti. Určující pro stanovení provize obchodníka společnosti jsou uskutečněné obchody. Právo na provizi vzniká v okamžiku, kdy zákazník společnosti eBRÁNA, se kterým obchodník uzavřel smlouvu na prodej či poskytnutí služeb společností eBRÁNA, splní svůj závazek (tj. kdy uhradí smluvní cenu).

Podílí-li se na jedné zakázce více obchodníků, každému je přičtena poměrná část obratu ve výši jejich podílu k výpočtu provize.

Obrat = vyfakturovaná a zaplacená částka snížená o externí náklady (např. platba překladatelské firmě, tiskárnám apod.) vše bez DPH.

Pro výpočet provize se obrat dělí na 3 části – obrat z prodeje www a DTP (1); Obrat z webhostingu a domén (2); Obrat internetové marketingu (3). Provize se počítá vždy za každý kalendářní měsíc zpětně z obratu uhrazeném klientem v daném měsíci. Provize se počítá z každého obratu odděleně.

Tabulka 1 Provize na základě výše Obratu (1+2) a Obratu (3) [6]

Obrat www+ DTP / IM		provize
0	80 000	20%
80 001	120 000	25%
120 001	160 000	26%
160 001	290 000	27%
290 001	-	28%

Kvartální prémie

Je prémie stanová pro obchodní manažery (OM) za uskutečněný celkový obrat daného kvartálu (čtvrtletí). Pokud dosáhne obchodník jisté hranice, tak má nárok za jistých podmínek na prémii s přesně určenou částkou. Podmínky jsou dodržení pořádku na svém stole

a nástěnce, dodržení postupu dle interních pravidel a dodržování statistik dle interních pravidel.

Tabulka 2 Kvartální prémie [6]

Kvartální prémie		celkem obrat www+DTP za kvartál
základní	15 000	420 000
dvojitá	30 000	840 000
trojitá	30 000	1 260 000

Studentská prémie

V případě, že OM je student denního studia, má nárok na tzv. „studentskou prémie“ pokud jeho průměrný měsíční obrat v kvartále činí minimálně 80.000,- Kč. Výše prémie je 7.000,- Kč.

Benefity pro OM

Při extrémním výkyvu v obratu způsobeným jiným vlivem, než je snížení aktivity OM, se při splnění měsíčního obratu (1+2) 120.000,- Kč doplácí částka za měsíc, kdy výkyv nastal. Tato částka je složitěji vypočítána a pro tuto práci není tolik zásadní.

Dále se při využití osobního automobilu k služebním účelům hradí jízdné ve výši 4 Kč/km.

Akciový systém

Akciový systém (AS) tvoří třetí složku mzdy, která je vytvářena na základě prosperity celé společnosti.

Tato prosperita je měřena ziskem společnosti eBRÁNA. AS je určen pouze pro pracovníky kteří působí ve firmě déle jak 2 roky. AS slouží k povzbuzení týmového ducha celé firmy a k posílení spolupráce mezi jednotlivci a různými odděleními pro stejný zájem.

„Principem je, že pokud bude společnost dosahovat zisku, bude část tohoto zisku rozdělena mezi pracovníky společnosti formou prémie“ [7].

AS je vypočítán z hospodářského výsledku společnosti a to ve výši 10 %. Tato částka se rozdělí mezi pracovníky zařazené do AS. Každý pracovník má dle své důležitosti a přínosu pro firmu určitý počet bodů (1-3 body). Hodnota AS se vydělí celkovým počtem rozdělených bodů a následně se tato dílčí hodnota přidělí na každý bod. Vyplacení probíhá 2 x ročně.

Benefitní systém

Zde se jedná o příspěvek zaměstnavatele zaměstnanci na je soukromé životní pojištění ve výši, kterou podporuje zákonná legislativa. Je určen pro pracovníky působící ve firmě déle jak 1 rok a rozhodnou-li o jeho přiznání příslušný nadřízení pracovníci.

Podpora studia

V případě, že pracovník je studentem dálkového studia a z důvodu studijních povinností (zkouškové období) nemůže docházet do práce, je tomuto pracovníkovi poskytnuta náhrada ve výši 100 % jeho hodinové sazby. Zároveň musí prokázat úspěšné zakončení daného semestru.

3.7 Motivační programy

Základní představy vedení o motivaci vychází z hierarchie potřeb. Společnost má snahu finančně zajistit uspokojení nižších potřeb svých pracovníků a podpořit jejich stimulaci různými odměnovými složkami. Vedení je přesvědčeno, že pracovník bude vykonávat svou práci na vysoké úrovni, pokud se bude ve své práci cítit dobře, a proto společnost podporuje budování sociálních vztahů a vytváření přátelského ducha kolektivu. Toho částečně dosahuje i tím, že pracovní kolektiv si mohou budovat pracovníci sami a jsou k tomu ještě navíc stimulováni.

3.8 Personální motivační program

Výběr nového a kvalitního pracovníka je vždy náročný úkon jak finančně, tak i časově pro zodpovědné osoby a v konečném důsledku i pro firmu. Takový proces probíhá v několika fázích. Nejdříve je vyhlášeno výběrové řízení, podání inzerce, seznámení se s životopisy uchazečů, přijímací rozhovory, rozhodování, prověřování, ukončení řízení a zaslání výsledků.

Zaběhnutý pracovník společnosti má možnost účastnit se na vytváření svého pracovního kolektivu a být za to odměněn. Může „přivést“ do společnosti pracovníka, který je jeho přítel, má v něm důvěru, má jeho osobnost prověřenou z vlastní zkušenosti a zná jeho schopnosti. Tím pro společnost odpadá výběrové řízení, získává pracovníka, který je prověřen o stupeň více a zvyšuje se zodpovědnost stávajícího pracovníka.

„Odměna je pak proplacena ve výši 10 000,- po uplynutí rozhodné lhůty dle pozice na kterou nový doporučený pracovník nastoupí. Pokud v dané rozhodné lhůtě společnost nerozváže spolupráci s novým pracovníkem, pak vzniká nárok na odměnu.

Rozhodná lhůta:

- *obchodní manažer 6 měsíců,*

- *pracovník výroby, vývoje, administrativy, internetového marketingu (IM) děle jak 4 měsíce“ [6].*

Díky vytváření přátelského kolektivu, kde se každému stejně laděnému člověku dobře pracuje, má společnost minimální fluktuaci pracovního kolektivu. Obměnu pracovníků z naprosté většiny způsobuje rozvoj společnosti, tedy nábor nových pracovníků a dále to jsou nedostatečné znalosti a schopnosti pracovníků nových.

3.9 Porady a statistiky

Každé oddělení má své pravidelné porady, kde vzájemně všichni představí zhodnocení svých plánů a představí plán na dalších 14 dní. Představuje se zhodnocení plánu a plán na další období celého oddělení. Každý měsíc probíhá celopodniková porada, kde se opět představují zhodnocení dílčích plánů a plány nové, podrobně je představen hospodářský výsledek a rozvoj, jaký byl uskutečněn za minulý měsíc. Při těchto poradách se rovněž představují nově uzavřené velké zakázky – top reference, každý má možnost se k těmto záležitostem vyjádřit. U porad obchodního oddělení jsou tyto informace velice důležité, rovněž si všichni vzájemně předávají nové poznatky ze situace na trhu a pomáhají si překonat nastalé problémy. Ovšem jsou také ukázány na světlo všechny problémy a chyby, kterých se jedinci dopustili, s cílem se jim dále vyvarovat a otevřeně říct, kde bylo skutečné jádro problému. Každý týden provádí kontrolu statistik vedoucí obchodního oddělení s jednotlivými obchodníky a pomáhá jim s plánem řešení pro dokončení zakázek do zdárného konce.

Porady a statistiky jsou velice důležité, pomáhají udržovat a sledovat současný stav činností jednotlivých oddělení i celku firmy, umožňují operativně řešit nastalé situace a co je pro tuto práci důležité – motivují jednotlivce ke zlepšení svých výkonů.

3.10 Budování sociálních vztahů

Společnost považuje sociální prostředí při dosahování cíle vytvoření „spokojeného ebrána člověka“ za klíčové. Sociální vztahy na pracovišti jsou zakládány na přátelském duchu, který je kombinován profesionálním přístupem. Toto jsou prvky sociálního a následně pracovního prostředí společnosti dávající sílu kolektivu, kterou si vedení plně uvědomuje. Proto je snahou tuto sílu stále udržovat, rozvíjet a podporovat zapojení nových pracovníků do přátelského kruhu. Při práci vzniká napětí a stres v každém členu firmy a tato negativní energie přirozeně často je předávána i na ostatní. Negativní energie může ohrozit sociální

vztahy a je snahou navodit pozitivní energii a společně odstranit tu negativní. Toho se dosahuje společnými příjemnostmi, jako jsou sportovní a společenské aktivity, teambuildingy, oslavy firemního úspěchu apod.

Takovými základními a běžnými prostředky sdílení společných odpočinků je zásobování kuchyňky čaji, kávou, minerální vodou a také každodenní doplňování čerstvého ovoce určené pro každého. Společnost má svůj vlastní fotbalový tým, do kterého jsou zařazeni všichni, kteří mají zájem bez ohledu na pohlaví a zúčastňují se místní soutěže. Dále společnost podporuje basketball, florball a to vše za organizace firmy. Každé pololetí firma pořádá a plně hradí teambuildingové akce, na které jsou zváni všichni pracovníci i se svými partnery (partneři si hradí vše nebo část sami). Například v zimě se pořádala víkendová akce v penzionu, kde se současně závodilo v motokárách, a nyní se připravuje paintballová akce s projížďkou tankem a přehlídkou miss. Každoročně firma pořádá „ebrána narozeniny“ za účasti všech.

Jak je patrné, společnost utužuje přátelské vztahy i mimo firmu. Věří, že pokud si budou všichni rozumět po práci, tak se to při práci projeví v lepších výkonech a vyšší spokojenosti.

4 ANALÝZA SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ

Cílem této analýzy je zjistit celkovou spokojenost pracovníků sledované společnosti a v návaznosti na to i jejich míru motivace. Snahou je provést analýzu u všech pracovníků od brigádníků po top management společnosti.

4.1 Zvolená metodologie a sběr dat

Pro analýzu spokojenosti byla zvolena metoda kvantitativní, konkrétně metoda standardizovaného dotazování, kde k poslední otázce se mohl každý vyjádřit svémyslně. Otázky byly položeny dle faktorů, které přímo ovlivňují pracovní spokojenost a jsou pro její určení považovány za důležité.

Dotazníky byly rozeslány všem na služební emaily bez rozdílů v pohlaví, nebo pracovním zařazení. Dotazníky nebyly zaslány pouze pracovníkům z Indie, pracovníkům na dovolené a těm, kteří pracují brigádně ze svého domova, nebo mají zkouškové období a nepracují.

Ukázka dotazníku je vložena jako příloha č. 1 této práce.

4.1 Sledované faktory spokojenosti

Ve volbě otázek se vychází z předpokladu, že celkovou spokojenost pracovníků s pracovním prostředím a pracovními úkoly ovlivňují určité faktory. Tyto faktory byly definovány na základě seznámení s pracovní náplní jednotlivých pozic a všeobecně známými a hledanými vlastnostmi práce.

Sledované faktory jsou tyto:

- osobní růst,
- zodpovědnost,
- kariérní růst,
- monotónnost pracovní náplně,
- charakter mzdy,
- vzdělávání,
- pracovní prostředí,
- využití/zakrnění schopností,
- jistota práce,
- vztah firma-lidé,
- benefity,
- plnění podnikových cílů

4.2 Otázky a odpovědi

Zvolené otázky budou níže zastoupeny tabulkami, v níž budou možnosti odpovědí. U každé odpovědi bude počet výskytů pro určitou skupinu oddělení a počet výskytů celkem.

Skupiny oddělení jsou rozděleny dle firemního uspořádání, tedy na přízemí a 1. patro.

Tyto skupiny jsou tvořeny takto:

- **přízemí:** oddělení grafické, programátorské, plnění a vývoj.
- **1. patro:** obchodní oddělení, IM, administrativa, oddělení vzdělávání a obchodní dům.

Z celkových 45-ti zaslaných dotazníků se vrátilo zodpovězených 29. Za jednotlivé skupiny dotazovaných jsou počty takové – přízemí 11 odpovědí, 1.patro 18 odpovědí.

Vzhledem k tomu, že u některých odpovědí by mohla vzniknout rozporuplnost, nebo nedostatek možnosti k vyjádření, měli dotazovaní možnost zvolit více odpovědí.

Cítíte ve své pracovní pozici jistotu?

Tabulka 3 Odpovědi na otázku č. 4 [Autor]

Odpověď ¹ - povinná	Počet výskytů		
	celkem	přízemí	1. patro
Příliš ne, firma obměňuje pracovníky a hledá tak nové nápady,	0	0	0
jsou zde přísná pravidla, jedna chyba může znamenat hledání náhrady,	0	0	0
o místo se nebojím, ale stát se může cokoliv,	6	3	3
pokud budu pracovat dobře, nemusím se bát o své místo,	20	6	14
cítím jistotu své pozice.	5	2	3

Jaký vztah se společností skutečně daří budovat k jednotlivým pracovníkům?

Tabulka 4 Odpovědi na otázku č. 5 [Autor]

Odpověď ² - povinná	Počet výskytů		
	celkem	přízemí	1. patro
Firma chce a daří se jí v plné míře dosahovat vize „spokojený ebrána člověk“,	11	3	8
vztah velice harmonický, každého pokládá za důležitého nejen jako lidský zdroj práce,	10	4	6
vztah je neutrální, každý je důležitým článkem řetězu, především mechanický,	3	2	1
vrčitě je co zlepšovat,	3	2	1
firma zastává staré metody řízení a sociální vztahy jsou mizivé.	0	0	0

Do jaké míry vnímáte růst společnosti?

Tabulka 5 Odpovědi na otázku č. 6 [Autor]

Odpověď ² - povinná	Počet výskytů		
	celkem	přízemí	1. patro
Roste dynamicky,	21	10	11
je zde neustále snaha o rozvoj, ale roste pozvolna,	8	1	7
snaha o růst je, ale příliš se nedaří jej docílit,	0	0	0
společnost se drží stále na stejné úrovni,	0	0	0
konkurence postupně získává silnější pozice oproti nám,	0	0	0
není snaha o inovace ani růst.	0	0	0

Jste spokojen/a s modernizací technologií, které při své práci máte k dispozici?

Tabulka 6 Odpovědi na otázku č. 7 [Autor]

Odpověď ² - povinná	Počet výskytů		
	celkem	přízemí	1. patro
Pracujeme s nejmodernější technologií a je stále obnovována,	8	2	6
modernizace je dostačující vzhledem k potřebám, obnova je jen v případě nutnosti	17	8	9
technologiím, které používáme pomalu končí aktuálnost,	3	1	2
používáme zastaralé technologie.	0	0	0

Uved'te prosím, v čem vidíte při své práci a zařazení vlastní rozvoj?

Tabulka 7 Odpovědi na otázku č. 8 [Autor]

Odpověď- 3 možné odpovědi - povinná	Počet výskytů		
	celkem	přízemí	1. patro
Seberealizace,	20	7	13
práce v kolektivu složeného odborníků,	15	8	7
možnost vzdělávání a absolvování školicích kurzů,	13	3	10
kariérní postup,	3	1	2
možnost inovace,	2	1	1
získávání zkušeností,	24	11	13
pracuji s nejmodernějšími technologiemi,	1	0	1
práce s novými produkty,	3	0	3
zvyšování odpovědnosti,	4	0	4
ostatní – možnost vložení vlastní odpovědi.	1	1	0

Jsou Vaše pracovní úkoly povahy, kdy využíváte všech Vašich schopností a znalostí?

Tabulka 8 Odpovědi na otázku č. 9 [Autor]

Odpověď - povinná	Počet výskytů		
	celkem	přízemí	1. patro
Moje pracovní náplň odpovídá mým schopnostem a znalostem, dělám co nejlépe umím,	16	4	12
vyžívám své nejlepší dovednosti, ovšem jsou schopnosti a znalosti, které ztrácím při jejich plnění,	11	5	6
při své práci nevyžívám své nejlepší dovednosti a znalosti,	2	1	1
rád bych změnil/a svou pracovní náplň.	1	1	0

Jaký máte postoj k zodpovědnosti, která Vám připadá při Vaší pracovní náplni?

Tabulka 9 Odpovědi na otázku č. 10 [Autor]

Odpověď - povinná	Počet výskytů		
	celkem	přízemí	1. patro
Má odpovědnost je příliš velká,	0	0	0
odpovědnost je vysoká a motivuje mě k lepším výsledkům,	14	4	10
odpovědnost je dostačující k mé pozici,	10	6	4
nemám rozhodovací práva ke své práci,	1	0	1

odpovědnost mám pouze za kvalitu své odvedené práce.	3	1	2
--	----------	----------	----------

Vnímáte vzdělávání pracovníků firmy jako dostačující?

Tabulka 10 Odpovědi na otázku č. 11 [Autor]

Odpověď - povinná	Počet výskytů		
	celkem	přízemí	1. patro
Firma si klade školením příliš vysoké nároky na dovednosti zaměstnanců,	0	0	0
ano, díky vzdělávacím programům společnosti jdu stále dopředu se svými dovednostmi,	12	1	11
ano, jsou dostačující,	16	9	7
vzdělávací programy jsou málo časté a nekvalitní,	1	1	0
nevzděláváme se a nezvyšujeme si kvalifikaci, konkurence nám utíká.	0	0	0

Do jaké míry je, či není Vaše práce monotónní?

Tabulka 11 Odpovědi na otázku č. 12 [Autor]

Odpověď - povinná	Počet výskytů		
	celkem	přízemí	1. patro
Mé pracovní úkoly mají stále odlišný charakter,	7	2	5
charakter pracovních úkolů je stejný, ovšem každý z nich má odlišnou specifikaci,	21	8	13
pracovní úkoly se opakují a neobnovují se,	0	0	0
má pracovní náplň je stále stejná a monotónní.	0	0	0

Které složky obsahuje Vaše finanční odměna?

Tabulka 12 Odpovědi na otázku č. 13 [Autor]

Odpověď - povinná	Počet výskytů		
	celkem	přízemí	1. patro
Fixní částka,	2	1	1
hodinová sazba,	18	10	8
variabilní odměna,	4	1	3
provize,	10	0	10
osobní nebo výkonové prémie,	10	1	9
13. plat,	0	0	0
akciový systém.	12	4	8

Co Vám osobně chybí ve Vaší finanční odměně?

Tabulka 13 Odpovědi na otázku č. 14 [Autor]

Odpověď - povinná	Počet výskytů		
	celkem	přízemí	1. patro
Fixní plat,	3	0	3
pohyblivá – výkonová složka,	15	8	7
provize,	3	1	2
osobní prémie,	8	6	2
hodinová sazba,	1	0	1
akciový systém.	8	2	6

Myslíte si, že se Vám dostávají firemní benefity v dostatečné míře?

Tabulka 14 Odpovědi na otázku č. 15 [Autor]

Odpověď - povinná	Počet výskytů		
	celkem	přízemí	1. patro
Ano,	7	1	6
spíše ano,	10	5	5
spíše ne,	9	4	5
ne,	2	1	1
vůbec.	1	1	0

Jak jste celkově spokojen/a se svojí výší měsíčního platu?

Tabulka 15 Odpovědi na otázku č. 16 [Autor]

Odpověď - povinná	Počet výskytů		
	celkem	přízemí	1. patro
Výše plně odpovídá mé pracovní náplni a nasazení,	9	1	8
nestěžuji si,	13	7	6
v jiných firmách na mé pozici jsou placeni lépe,	4	1	3
nejsem spokojen,	2	1	1
můj plat je velice nízký.	1	1	0

Nezmíněné otázky, konkrétně otázky 1,2,3 a 17, nebyly tak natolik konkrétní ani směrodatné pro účel zjistit stav faktorů ovlivňující spokojenost, ale spíše pomohly k zařazení zjištěných informací, až na otázku 17. Tyto otázky určovaly pozici, délku působnosti a pracovněprávní vztah dotazovaného.

Poslední otázka neměla na výběr odpovědi, každý se mohl vyjádřit dle své vůle. Otázka zněla: „Ohodnoťte, prosím, vlastními slovy sociální vztahy na pracovišti v celém kolektivu.“. Výsledek je tak složitěji kvantifikovatelný, ale určil nám přesný stav vztahů a ucelil nám představu o skutečnosti v širším smyslu. Výsledek je zahrnut v následující podkapitole.

4.3 Výsledek analýzy

Výsledkem analýzy je zhodnocení odpovědí, které jsme získali na základě vrácených dotazníků. Zhodnocení je rozděleno do čtyř dílčích výsledků dle stran pohledu, které porovnáváme.

4.3.1 Vztah lidé x firma

Část dotazování směřující na tento vztah byla zodpovězena velice kladně. Většinový podíl patří dojmu, kdy lidé vnímají vztah jako velice harmonický a často i vidí zdárné plnění firemního cílu budování „spokojeného ebrána člověka“. Samozřejmě byly výjimky, kdy hodnocení nebylo příliš pozitivní, avšak se objevilo sporadicky.

Společnost vnímají pracovníci jako úspěšnou a vyvíjející se silně směrem vpřed, což má velmi pozitivní účinek, protože cítí tak svou důležitost v soukolí kolektivu, který tento rozvoj vytváří.

4.3.2 Vztah člověk x práce

Společnosti se daří udržovat personální systém, kdy vytváří pracovní pozice pro konkrétní osoby velice zdárně. Lidé jsou spokojeni se svým zařazením, cítí jistotu svého místa při plnění úkolů dle potřeb firmy, nejsou postiženi pocitem monotónnosti práce a cítí svou zodpovědnost k pozici jako dostačující a velice často motivující k lepším výkonům, což se objevilo především ve skupině 1. patro. Kvalitu technologického zázemí hodnotí lidé jako dostačující s obnovou dle potřeb. Vlastní rozvoj vidí jednotlivci v seberealizaci, vzájemném učení od kolegů, které vnímají jako odborníky znalé oboru, získávají nové zkušenosti a jsou si vědomi, že společnost podporuje jejich kvalifikaci vzděláváním. Jsou spokojeni s přístupem společnosti k jejich kvalifikaci, respektive jak je podporuje v sebevzdělávání a tuto možnost jim plně poskytuje. Velká většina dotázaných si myslí, že jejich pracovní náplň plně odpovídá

jejich nejlepším schopnostem, ovšem některé schopnosti a znalosti zakrňují, což můžeme chápat jako vnímání mezer v jejich práci do budoucna.

4.3.3 Vztah člověk x peníze

Lidé ve společnosti jsou většinou spokojeni s vyšší finanční odměny. Menší část z dotazovaných spokojena tolik nejsou, spíše se jedná o pocit, kdy vědí, že v jiných pozicích či firmách mohou být lépe ohodnoceni. Tato skutečnost se projevila u pracovníků, kteří působí ve společnosti v podstatě od jejího zrodu . Ovšem z dalších odpovědí na jiné otázky vyplynulo, že tito „nespokojení“ pracovníci jsou silně motivováni a spokojeni s charakterem jejich práce a cítí svůj osobní růst, je tedy pro ně výše finanční odměny druhořadá, což je pro firmu pozitivní. Firemní benefity považují za dostačující lidé, kteří působí déle ve společnosti a mají nárok na vyšší možnosti, celkově je dojem z benefitů spíše neutrální.

4.3.4 Vztah lidé x lidé

Odpověď na nejdůležitější otázku pro výpověď těchto vztahů byla volně k vyjádření. Důsledkem je, že odpovědi měly různé rozměry pocitů a především směřovaly k přátelství a dobrému týmovému duchu. Všeobecně lze říci, že všichni spolu dobře vycházejí a často jako přátelé, ovšem vědí, kdy mají přepnout na profesní vlnu a řídit se čistě pracovním procesem. Lidé si uvědomují slabší vztah mezi skupinami přízemí a 1. patro, což je dáno procesem výroby zakázek a tento jev je v podstatě přirozený v každém managementu. Můžeme však ohodnotit jako pozitivní tu skutečnost, že se tyto skupiny snaží si vzájemně vycházet více vstříc a zlepšit jejich vztah.

Společnost prosperuje díky dobře řízenému managementu společnosti a výkonnou prací jednotlivců, jejich spokojenost se právě odráží v přístupu k práci. Hodnocení spokojenosti pracovníků vyšlo celkově jako velice pozitivní.

5 NÁVRH NA ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ

Návrh na zvýšení spokojenosti pracovníků společnosti je inspirován vzájemným přístupem společnosti k jednotlivým zaměstnancům a naopak. Jak vychází z výsledků analýzy a popisu personalistiky společnosti, je zřejmé, že společnost uplatňuje systém, kdy se snaží dosáhnout spokojenosti jednotlivců ve své práci. To se u nich projevuje ve zvýšené motivaci. Faktory ovlivňující jejich spokojenost mají pozitivní účinek, a tedy lze konstatovat, že motivace pracovníků je propojená s jejich spokojeností.

Návrh tedy zahrnuje zvýšení motivace pracovníků, celkové výkonnosti kolektivu a následně jejich spokojenosti.

Jak vyplývá z uvedených motivačních prostředků společnosti, má tato společnost neustálou snahu o vlastní rozvoj. Jsou si vědomi, že rozvoj společnosti závisí na rozvoji pracovníků, jejich schopností a znalostí, tedy lidských zdrojů. Jak je určuje orgboard společnosti, každý pracovník má svou důležitost, zodpovědnost a pracovní cíl, který je maximálně ztotožňován s cíli konkrétního pracovníka. Společnost vytváří mimo jiné takové sociální prostředí, které je nejvíce blízké potřebám jednotlivců a celého kolektivu, protože znají účinek takového přístupu. Firma si cení svých zaměstnanců a jak vyplývá z interních pravidel, snaží se vytvořit „spokojeného ebrána člověka“, v podstatě rodinnou firmu. Vedení ví, že takového výsledku dojdou jen tehdy, budou-li umožňovat pracovníkům uspokojení svých nejvyšších potřeb i přání a toho dosáhnou tehdy, budou-li za své pracovní nasazení, celkový přínos pro společnost a její rozvoj dostatečně odměněni. Návrh na zlepšení využívá tohoto pohledu na pracovníky ze strany vedení, dobrých sociálních vztahů mezi jednotlivci a podporuje jejich motivační prostředky.

Cílem návrhu budou tyto základní body:

- Zvýšení motivace jedinců k samostatnému vytváření nových způsobů jak zefektivnit svou práci a plnění úkolů. Vztaženo k obchodním manažerům, jak efektivněji oslovovat a získávat nové zákazníky, kteří jsou ochotni za službu zaplatit a vytvořit spokojenějšího zákazníka.
- Podpořit snahu pracovníků k samovzdělávání, rozvoji svých schopností a znalostí bez nuceného podněcování ze strany vedení.

- Nově nabyté schopnosti a nalezená zlepšení pracovních procesů každého pracovníka předat ostatním členům příslušného kolektivu tak, aby je byli ostatní schopni aplikovat do svých procesů.
- Snížení nákladů díky zkrácení časové náročnosti na plnění pracovních úkolů. Zvýšení produktivity a obrátu jednotlivých obchodníků, jejich oddělení a celkového obrátu firmy, tedy následně i zisku.
- Měřitelné ukazatele motivačních prostředků a plnění cílů návrhu.

5.1 Změny ve vzdělávání

Pro zvýšení motivace pracovníků společnosti navrhuji větší využití nově vzniklého a zaběhnutého oddělení vzdělávání. V současné době oddělení vzdělávání slouží jako oddělení, jehož produktem je školení klientů pro práci se systémy spravující obsah www prezentací (web, eshop, realitní systém,...) a také školení základů pro řízení a ovlivňování internetové marketingové strategie a pozic v konkurenčním boji na internetu za účelem zvýšení jejich zisku. Dále slouží ke školení nových pracovníků a zaběhnutých pracovníků na nové metody a produkty společnosti, ať už pro práci s nimi, tak i pro prodej.

5.2 Motivace ke zlepšování

Praktické využití návrhu spočívá v motivování k předávání nově získaných znalostí a zlepšení, které daný pracovník má již ozkoušené a zhodnocené. Každý pracovník, jenž dojde k poznatku zlepšení, bude motivován k předání svého objevu ostatním kolegům, kterým může zlepšení zefektivnit jejich produkt. Postup bude probíhat tak, že příslušný pracovník podá vyplnění úplný návrh¹ na zlepšení, předá jej svému nadřízenému, který posoudí na základě předaných informací přínos návrhu. Po odsouhlasení předá návrh vedoucímu oddělení vzdělávání spolu s požadavkem na vyhrazení prostoru pro školení s odhadem časové náročnosti a kapacitních potřeb. Oddělení vzdělávání zorganizuje dle předaných informací školení pro skupinu pracovníků, kterých se zlepšení týká. Samotné školení provede navrhovatel ve spolupráci, dle potřeb, s interním školitelem. Za provedené školení bude navrhovatel mimořádně odměněn a po aplikaci do systému práce školených pracovníků se

¹ Úplný návrh je interní formulář s návrhem na řešení problémů, kdy navrhovatel definuje počátečný stav, návrh řešení a stav konečný s odhadem náročnosti tohoto řešení. Vše ve stručných výstižných bodech.

bude měřit efektivita tohoto zlepšení. V případě, že kontrolní měření efektivity bude mít pozitivní a znatelný účinek, bude znovu navrhovatel mimořádně odměněn. Odměna pro oddělení vzdělávání bude dle jejich standardního odměňování.

Měřitelné ukazatele se budou lišit dle povahy navrhovaného zlepšení.

Měřitelné ukazatele dle efektivity času:

- navrhované zlepšení bude považováno za úspěšné v případě, že potřebný čas na vykonání sledovaného procesu bude zkrácen a v delším časovém měřítku bude počet vykonaných úkolů vyšší než je přirozený výkyv pracovní výkonnosti. Tyto ukazatele jsou měřeny výkazem práce interního informačního systému společnosti (iMES) a podrobně eviduje jednotlivé úkoly.
- Zvýšení výkonnosti práce vyplývající z lepšího využití času věnovaného pro práci. V případě obchodníků se jedná o vyšší počet uskutečněných telefonátů se zákazníky, rychlejší přípravy zakázky do výroby a kratší čas na průvod zakázky výrobou, vyšší poměr úspěšnosti schůzek a telefonátů (počet nabídek) a především vyšší stabilní obrát jednotlivců a celého obchodního oddělení. Měřícími pomůckami budou týdenní statistiky jednotlivců a celého oddělení porovnávány s předchozími obdobími. Dále budou k měření použity měsíční statistiky a uskutečněný obrát.

Naměřené výsledky bude hodnotit pro uznání druhé odměny vedoucí příslušného oddělení ve spolupráci s ředitelem nadřazené divize.

5.3 Odměňovací systém

Systém odměňování bude odlišný pro pracovníky dle jejich způsobu ohodnocení. V případě odměny za školení se bude vypočítávat její výše u hodinově placených pracovníků dle hodinové sazby x 2. U provizně hodnocených bude odměna za školení placena dle hodin školení a hodinová sazba bude spočtena dle průměrné hodinové sazby vypočítané z obrátu za poslední 3 měsíce vyděleným počtem hodin strávených v práci. Počet hodin v práci určí nadřízený.

Odměna za dosažené zlepšení vlivem zaškolení bude vypočtena opět rozdílně. Pracovníci, kteří jsou ohodnoceni hodinovou sazbou, obdrží jako odměnu navýšení celkového měsíčního platu o procentuální část a v případě ohodnocení provizně placených pracovníků se zvýší provizní procentuální část. Tento systém se bude uplatňovat v případě, že návrh na zlepšení bude úspěšný.

Tabulka 16 Odměňovací systém pro navrhovatele [Autor]

Způsob ohodnocení	Výše odměny	Uvažovaný základ
Hodinová sazba	15%	aktuální měsíční mzda
Provize	3%	obrat aktuálního měsíce

Závěr

Tato práce pojednává o prostředcích vedoucích k určení motivací jednotlivých pracovníků i týmů a pomáhá ucelit představy o jejich řízení. Teorie motivace, které jsou všeobecně uznávané a jsou často historicky prozkoumané, pomohly k vytvoření sjednocených obrazů typologie člověka, definovaly podněty a reakce podniků a zaměstnanců. Tyto informace daly základ pojednání o správném řízení lidských zdrojů, určení potřeb a jejich důležitosti, podle nichž se člověk rozhoduje ve svém chování a jednání.

Personální management sledované společnosti je poukázán ve vztahu k motivaci a spokojenosti pracovníků. Práce popsala firemní kulturu a přístup společnosti k jednotlivcům i kolektivu, v čem vidí sílu jejich vlastní motivace a podle toho ji podporují. Pojednala o sociálních vztazích společnosti jako o základním kamenu jejího růstu, to jak se lidé cítí a řídí dle svých pocitů, jež ovlivňují jejich proces plnění úkolů. Společnost jako úspěšný hráč na poli internetu dosahuje svých cílů pomocí týmové práce jednotlivců, kteří jsou naladěni na správný cíl.

Využitá metoda dotazování získala informace o pocitech a podvědomí pracovníků. Na základě těchto informací, odpovědí na položené otázky byla zjištěna úroveň spokojenosti pracovníků a jejich motivaci. Závěr analýzy potvrdil správnost personálního managementu společnosti, jeho efektivitu a zdárné plnění společných hodnot a cílů. Určil míru spokojenosti pracovníků, která má velice pozitivní charakter.

Cíl této bakalářské práce byl splněn. Obeznámila o všech bodech vytyčených před začátkem práce a na jejím základě byl vytvořen konkrétní a úplný návrh na zlepšení spokojenosti a motivace pracovníků společnosti, které se může tento návrh projevit i ve zvýšeném výkonu a zisku.

Seznam literatury

- [1] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
- [2] PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
- [3] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
- [4] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [5] SUCHÝ, Jiří, NÁHLOVSKÝ, Pavel. *Koučování v manažerské praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1692-3.

Použité interní dokumenty

- [6] INTERNÍ PRAVIDLA eBRÁNA s.r.o.
- [7] Tajné dokumenty eBRÁNA s.r.o.
- [8] POLITIKA JAKOSTI eBRÁNA s.r.o.
- [9] Org-Board eBRÁNA s.r.o.

Seznam tabulek

Tabulka 1 Provize na základě výše Obratu (1+2) a Obratu (3) [6]	41
Tabulka 2 Kvartální prémie [6]	42
Tabulka 3 Odpovědi na otázku č. 4	47
Tabulka 4 Odpovědi na otázku č. 5	48
Tabulka 5 Odpovědi na otázku č. 6	48
Tabulka 6 Odpovědi na otázku č. 7	48
Tabulka 7 Odpovědi na otázku č. 8	49
Tabulka 8 Odpovědi na otázku č. 9	49
Tabulka 9 Odpovědi na otázku č. 10	49
Tabulka 10 Odpovědi na otázku č. 11	50
Tabulka 11 Odpovědi na otázku č. 12	50
Tabulka 12 Odpovědi na otázku č. 13	50
Tabulka 13 Odpovědi na otázku č. 14	51
Tabulka 14 Odpovědi na otázku č. 15	51
Tabulka 15 Odpovědi na otázku č. 16	51
Tabulka 16 Odměňovací systém pro navrhovatele.....	57

Seznam obrázků

Obrázek 1 Myšlenková mapa procesu plnění úkolu a motivace [Autor]	14
Obrázek 2 Pyramida potřeb [2]	20
Obrázek 3 Org-board – divize [9].....	38

Seznam zkratk

OM – Obchodní manažer

AS – Akciový systém

IM – Internetový marketing

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník spokojenosti

Dotazník spokojenosti

Příloha č. 1

Jaká je Vaše pracovní pozice?

Pracujete ne?

- Plný úvazek,
- částečný úvazek.

Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- 1. rok,
- déle než 1 rok. Kolik let?

Cítíte ve svém pracovním místě jistotu?

- příliš ne, firma obměňuje pracovníky a hledá tak nové nápady,
- jsou zde přísná pravidla, jedna chyba může znamenat hledání náhrady,
- o místo se nebojím, ale stát se může cokoliv,
- pokud budu pracovat dobře, nemusím se bát o své místo,
- cítím jistotu své pozice.

Jaký vztah se společností skutečně daří budovat k jednotlivým pracovníkům?

- firma chce a daří se jí v plné míře dosahovat vize „spokojený ebrána člověk“,
- vztah velice harmonický, každého pokládá za důležitého nejen jako lidský zdroj práce,
- vztah je neutrální, každý je důležitý článěk řetězu, především mechanický,
- určitě je co zlepšovat,
- firma používá zastaralé metody řízení a vztahy sociální jsou mizivé.

Do jaké míry vnímáte růst společnosti?

- Roste dynamicky,
- je zde neustále snaha o rozvoj, ale roste pozvolna,
- snaha o růst je, ale příliš se nedaří jej docílit,
- společnost se drží stále na stejné úrovni,
- konkurence postupně získává silnější pozice oproti nám,
- není snaha o inovace ani růst.

Jste spokojen/a s modernizací technologií, které při své práci k dispozici?

- pracujeme s nejmodernějšími technologiemi a jsou stále obnovovány,
- modernizace je dostačující vzhledem k potřebám, obnova je jen v případě nutnosti,
- technologiím, které používáme pomalu končí aktuálnost,
- používáme zastaralé technologie.

Uved'te prosím, v čem vidíte při své práci a zařazení vlastní rozvoj (můžete vybrat až 3 možnosti):

- seberealizace,
- práce v kolektivu složeného z odborníků,
- možnost vzdělávání a absolvování školicích kurzů,
- kariérní postup,
- možnost inovace,
- získávání zkušeností,
- pracuji s nejmodernějšími technologiemi,
- práce s novými produkty,
- zvyšování odpovědnosti,

jiné, které

Jsou Vaše pracovní úkoly povahy, kdy využíváte všech Vašich schopností a znalostí?

- moje pracovní náplň odpovídá mým schopnostem a znalostem, dělám co nejlépe umím,
- využívám své nejlepší dovednosti, ovšem jsou schopnosti a znalosti, které ztrácím při jejich nevyužití v mém pracovním procesu,
- při své práci nevyžívám své nejlepší dovednosti,
- rád bych změnil/a svou pracovní náplň.

Jaký máte postoj k zodpovědnosti, které Vám připadá při Vaší pracovní náplni?

- má odpovědnost je příliš velká,
- odpovědnost je vysoká a motivuje mě k lepším výsledkům,
- odpovědnost je dostačující k pozici,
- nemám rozhodovací práva ke své práci,
- odpovědnost mám pouze za kvalitu své odvedené práce.

Vnímáte vzdělávání pracovníků firmy jako dostačující?

- firma si klade školením příliš vysoké nároky na dovednosti zaměstnanců,
- ano, díky vzdělávacím programům společnosti jdu stále dopředu se svými dovednostmi,
- ano, jsou dostačující,
- vzdělávací programy jsou málo časté a nekvalitní,
- nevzděláváme se a nezvyšujeme si kvalifikaci, konkurenci nám utíká.

Do jaké míry je či není Vaše práce monotónní?

- mé pracovní úkoly mají stále odlišný charakter,
- charakter pracovních úkolů je stejný, ovšem každý z nich má odlišnou specifikaci,
- pracovní úkoly se opakují a neobnovují se,
- má pracovní náplň je stále stejná a monotónní.

Které složky obsahuje Vaše finanční odměna? (Více odpovědí.)

- fixní částku,
- hodinová sazba,
- variabilní odměna,
- provize,
- osobní nebo výkonové prémie,
- 13. plat,
- akciový systém,

Co Vám osobně chybí ve Vaší finanční odměně?

- fixní plat,
- pohyblivá – výkonová složka,
- provize,
- osobní prémie,
- hodinová sazba,
- akciový systém.

Myslíte si, že se Vám dostávají firemní benefity v dostatečné míře?

- spíše ano,
- ano,
- ne,
- spíše ne,
- vůbec.

Jak jste celkově spokojen/a se svojí výší měsíčního platu?

- výše plně odpovídá mé pracovní náplni a nasazení,
- nestěžuji si,
- v jiných firmách na mé pozici jsou placeni lépe,
- nejsem spokojen,
- můj plat je velice nízký.

Ohodnoťte prosím, vlastními slovy sociální vztahy na pracovišti v celém kolektivu.