

Projekt zlepšování motivace pracovníků ve firmě ABC

Bc. Daniela Slivová

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Daniela SLIVOVÁ**
Osobní číslo: **M09872**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt zlepšování motivace pracovníků ve firmě ABC**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě odborné literatury zpracujte teoretické poznatky z oblasti personálního řízení a motivace.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav motivačního systému ve firmě ABC.
- Na základě provedené analýzy a literárních poznatků vypracujte projekt zlepšování motivace pracovníků ve firmě ABC.
- Navržený projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ALEXY, J., BOROŠ, J. a SIVÁK, R. Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie. Bratislava: IRIS, 2004. 257 s. ISBN 80-89018-59-9.

ARMSTONG, M. Personální management. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

KACHAŇÁKOVÁ, A. L'udský faktor a úspešnosť podniku. Bratislava: Sprint Vfra, 2003. 214 s. ISBN 80-89085-22-9.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Milan Mikuláščík, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 13.4.2012

..... Seimra

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihledne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cieľom diplomovej práce je navrhnúť projekt, ktorý bude viesť k zlepšeniu motivácie pracovníkov firmy ABC. V teoretickej časti sú zhrnuté základné teoretické poznatky týkajúce sa riadenia ľudských zdrojov, pracovnej motivácie a spokojnosti pracovníkov. Na základe teoretických poznatkov je v praktickej časti spracovaná analýza súčasného stavu motivačného systému firmy ABC pomocou dotazníkového prieskumu, pozorovania a osobných pohovorov s vedúcimi pracovníkmi. Výsledky analýzy poukazujú na silné a slabé stránky motivačného systému. Cieľom projektu je eliminovať slabé stránky opatreniami, ktoré sú zamerané na skvalitnenie systému odmien a pracovného prostredia, čo povedie k zvýšeniu výkonnosti firmy.

Kľúčové slová: ľudské zdroje, pracovná motivácia, systém odmeňovania, Cafeteria systém.

ABSTRACT

The aim of this thesis is to propose a project, which will lead to an improvement of staff motivation in company ABC. The theoretical section summarizes basic theoretical information related to human resources management, motivation and job satisfaction of employees. Based on the findings from the theoretical section, the practical section then produces an analysis of the current motivational system of company ABC acquired through questionnaires, observations and personal interviews with leading staff. The results indicate strengths and weaknesses of the motivational system of company ABC. The aim of the project is to eliminate these weaknesses by measures focusing mainly on the improvement of the reward system and work environment, which will lead to increased business performance.

Keywords: human resources, work motivation, reward system, Cafeteria systém.

Rada by som touto cestou poďakovala za odbornú pomoc a cenné rady doc. PhDr. Milana Mikulášťovi, Ph.D. pri vedení mojej diplomovej práce.

Ďalej by som chcela poďakovať pracovníkom firmy ABC za čas, ktorý mi venovali a informácie, ktoré mi poskytli v priebehu spracovania diplomovej práce a tiež svojim blízkym za podporu a pochopenie.

Prehlasujem, že odovzdaná verzia diplomovej práce a verzia elektronická nahraná do IS/STAG sú totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV	12
1.1 ÚLOHY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV	12
1.2 PERSONÁLNE FUNKCIE	12
2 TEÓRIA MOTIVÁCIE	14
2.1 DEFINÍCIE MOTIVÁCIE	14
2.2 MOTIVAČNÉ TEÓRIE	15
2.2.1 Maslowova teória potrieb.....	15
2.2.2 Herzbergova dvojfaktorová teória.....	16
2.2.3 McGregorova teória X & Y	17
2.2.4 McClellandova teória troch potrieb	18
3 PRACOVNÁ MOTIVÁCIA	19
3.1 MOTIVAČNÉ FAKTORY	19
3.1.1 Negatívne faktory.....	20
3.1.2 Pozitívne faktory	22
3.2 ODMEŇOVANIE PRACOVNÍKOV	25
3.2.1 Hmotné odmeňovanie	26
3.2.1.1 Hodnotenie pracovníkov.....	27
3.2.2 Nehmotné odmeňovanie.....	29
3.3 PRACOVNÁ SPOKOJNOSŤ	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
4 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI ABC	34
4.1 PROFIL SPOLOČNOSTI	34
4.2 HISTÓRIA SPOLOČNOSTI	34
4.3 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA SPOLOČNOSTI	35
4.4 SÚČASNÝ SYSTÉM MOTIVÁCIE.....	35
4.4.1 Hmotné odmeňovanie	36
4.4.2 Hodnotenie zamestnancov	36
4.4.3 Nehmotná motivácia zamestnancov.....	38
4.5 STANOVENIE HYPOTÉZ	39
5 ANALÝZA SPOKOJNOSTI ZAMESTNANCOV	40
5.1 IDENTIFIKAČNÉ ÚDAJE RESPONDENTOV.....	41
5.2 SPOKOJNOSŤ/NESPOKOJNOSŤ S PRACOVNÝMI VZŤAHMI	42
5.3 SPOKOJNOSŤ/NESPOKOJNOSŤ S ORGANIZÁCIOU PRÁCE	44
5.4 SPOKOJNOSŤ/NESPOKOJNOSŤ SO ŠTÝLOM RIADENIA.....	48
5.5 SPOKOJNOSŤ/NESPOKOJNOSŤ S PRACOVNÝM PROSTREDÍM.....	51
5.6 SPOKOJNOSŤ/NESPOKOJNOSŤ S VYUŽÍVANÍM KVALIFIKÁCIE	52
5.7 PRACOVNÉ HODNOTENIE	53
5.8 FINANČNÉ A NEFINANČNÉ FORMY MOTIVÁCIE.....	55
5.9 POTVRDENIE HYPOTÉZ	56

5.10	POROVNANIE SÚČASNEJ A MINULOROČNEJ ANALÝZY SPOKOJNOSTI PRACOVNÍKOV	57
6	PROJEKT ZLEPŠENIA MOTIVÁCIE PRACOVNÍKOV VO FIRME	
	ABC.....	60
6.1	SYSTÉM HODNOTENIA VÝKONU ZAMESTNANCOV	60
6.2	SYSTÉM ODMEŇOVANIA VÝKONU A ZLEPŠOVACÍCH NÁVRHOV	61
6.3	FIREMNÉ STRETNUTIA A KOMUNIKÁCIA	63
6.4	CAFETERIA SYSTÉM – SYSTÉM ZAMESTNANECKÝCH VÝHOD	64
7	ČASOVÁ, RIZIKOVÁ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA.....	67
7.1	ČASOVÁ ANALÝZA	67
7.2	RIZIKOVÁ ANALÝZA	68
7.3	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	69
	ZÁVĚR	71
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	72
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	74
	SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	75
	SEZNAM TABULEK.....	77
	SEZNAM PŘÍLOH.....	78

ÚVOD

Je zřejmou, často však zanedbávanou skutečností, že všechny výsledky podnikání závisia v konečnom stupni na ľuďoch. Mnoho vážnych problémov, na ktoré podniky v priebehu svojho procesu narážajú, niesú vyvolané len ekonomickými faktormi, ale príčinami, kde hraje hlavnú rolu ľudský činiteľ. Aj investície využívajúce najmodernejšie postupy a výrobné zariadenia môžu viesť ku katastrofálnym výsledkom, ak sa investujúci podnik nepostará o správny výber, zodpovedajúce schopnosti a trvalú motiváciu svojich pracovníkov.

Dni, kedy stačilo pracovníkom povedať, čo majú robiť, sú už dávno preč. Ľudia chcú od svojich zamestnávateľov viac než v minulosti. Chcú vedieť, čo sa deje. Chcú mať pocit, že ak robia čokoľvek, má to vždy nejaký reálny zmysel. Sú radi, ak ich práca obsahuje aj nejaké zábavné prvky. Rozhodne chcú, aby ich práca naplňala. Ak sú v týchto ohľadoch spokojní, odvádzajú dobrý výkon.

Existuje jeden dôležitý predpoklad. Motivovaní ľudia sa pri dosahovaní žiaducích výsledkov osvedčujú efektívnejšie ako ľudia demotivovaní. Znie to takmer ako samozrejmá banalita, stojí to však za zmienku, pretože z toho automaticky vyplýva druhá zásada. Ak chce manažér dosahovať výsledky, musí sa sústrediť na motiváciu. Je prekvapivé, koľko firiem a manažérov tento jednoduchý predpoklad ignoruje.

Cieľom diplomovej práce je zlepšiť motiváciu pracovníkov vo firme ABC. Táto spoločnosť v súčasnej dobe motivuje svojich pracovníkov minimálne alebo to väčšina z nich príliš nepocituje, čo môže spôsobovať značné problémy, napr. postupom času môžu pracovníci premýšľať o odchode z firmy ku konkurencii, ktorá ich môže motivovať omnoho viac.

Pre splnenie daného cieľa je nevyhnutné vyhodnotiť súčasný motivačný systém firmy. Podkladom pre vyhodnotenie bude dotazníkový prieskum a osobné pohovory s vedúcimi pracovníkmi. Na základe výsledkov bude navrhnutý projekt, ktorý by mal eliminovať nedostatky v súčasnom systéme motivácie firmy ABC, zlepšiť tým spokojnosť pracovníkov a zvýšiť tak výkonnosť celej firmy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Riadenie ľudských zdrojov je najdôležitejšou oblasťou celopodnikového riadenia, pretože ľudské zdroje uvádzajú do pohybu ostatné zdroje a pretože ľudské zdroje zároveň predstavujú pre podnik ten najcennejší a spravidla aj najdrahší zdroj. Preto prvou podmienkou úspešnosti podniku je uvedomiť si hodnotu a význam ľudských zdrojov. Uvedomiť si, že ľudské zdroje predstavujú najväčšie bohatstvo podniku a ich riadenie rozhoduje o tom, či podnik uspeje alebo nie.

1.1 Úlohy riadenia ľudských zdrojov

Úlohou riadenia ľudských zdrojov vo všeobecnom ponímaní je, aby bol podnik výkonný a aby jeho výkon neustále napredoval. Splnenie tejto úlohy vyžaduje neustále zlepšovanie využitia všetkých zdrojov, ktorými podnik disponuje, tj. materiálnych, finančných a ľudských zdrojov. Riadenie ľudských zdrojov je bezprostredne zamerané na neustále zefektívňovanie a rozvoj pracovných schopností zamestnancov, ale pretože ľudské zdroje rozhodujú aj o využívaní materiálnych a finančných zdrojov, riadenie ľudských zdrojov sprostredkovane rozhoduje aj o zlepšení využitia zostávajúcich zdrojov podniku. (Koubek, 1995, s. 14)

1.2 Personálne funkcie

Odborná literatúra uvádza niekoľko rozdelení personálnych funkcií s rôznym počtom a rôznym pojatím. Najčastejšie uvádzané funkcie je možné vymedziť takto:

- **Strategické riadenie ľudských zdrojov:** zabezpečenie integrácie riadenia ľudských zdrojov so strategickými potrebami podniku prostredníctvom aktivít strategického riadenia ľudských zdrojov.
- **Personálne plánovanie:** plánovanie potreby pracovníkov a ich rozvoja, zakomponovanie plánov do celkového plánovacieho procesu podniku.
- **Analýza pracovných miest:** zhromažďovanie, vyhodnocovanie a aktualizácia informácií o pracovných miestach, ich obsahu, podmienkach ich vykonávania a požiadavkách na držiteľov týchto pracovných miest.
- **Získavanie a výber pracovníkov:** príprava a zverejňovanie informácií o voľných pracovných miestach, zhromažďovanie materiálu o uchádzačoch, výberové konania.

- **Rozmiestňovanie pracovníkov a ukončovanie pracovných pomerov:** aktivity súvisiace s prijímaním a adaptáciou nových zamestnancov, povyšovaním, prevedením na nižšiu funkciu, preložením, penziováním a prepúšťaním pracovníkov.
- **Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov:** zabezpečenie nepretržitého vzdelávania pracovníkov v nadväznosti na strategické potreby podniku tak, aby dosiahli vyšší výkon a čo najlepšie využitie svojich prirodzených schopností.
- **Hodnotenie pracovníkov:** príprava časového plánu hodnotenia, obsahu a metód hodnotenia, využíva sa pri uplatňovaní odmien podľa výkonu, pri rozhodovaní o povýšení, preradení na nižšiu funkciu, či ukončení pracovného pomeru.
- **Odmeňovanie pracovníkov:** jeden z nástrojov ovplyvňovania pracovného výkonu a motivácie pracovníkov v podobe peňažných či nepeňažných odmien a zamestnaneckých výhod.
- **Pracovné vzťahy:** organizácia jednania medzi vedením podniku a odbormi upravená celoštátnymi zákonnými normami, v podniku môže mať formálnu podobu, tj. normy, etické kódexy apod.
- **Pracovné podmienky:** komplex podmienok, ktoré pôsobia na človeka v pracovnom procese, vplývajú na jeho efektívny priebeh a determinujú kvalitu pracovného života a to napr. technologické postupy, technická vybavenosť, úroveň deľby práce, štýl vedenia ľudí, systémy motivácie a stimulácie, bezpečnosť práce.
- **Personálny informačný systém:** zisťovanie, uchovávanie, spracovanie a analýza dát týkajúcich sa pracovníkov, práce, miezd a sociálnych záležitostí.

2 TEÓRIA MOTIVÁCIE

Kapitola sa bude zaoberať teoretickým významom motivácie. Existuje mnoho definícií motivácie a mnoho motivačných teórií, ktoré budú ďalej stručne popísané.

2.1 Definície motivácie

Pôvod slova motivácia pochádza z latinského slova „movere“ – hýbanie. Definície motivácie jednotlivých autorov kníh sa líšia.

Podľa Palána (2002) je motivácia dynamický intrapsychický proces, v ktorom vzájomné vzťahy podnetov subjektu (vnútorná motivácia) a prostredia (vonkajšia motivácia) vytvárajú napätie, sústredenie a zameranie aktivity, ktorá pri rozhodovacom procese vedie k cieľu.

Nakonečný (1992) uvádza, že motivácia vyjadruje psychologické príčiny jednania či správania. Ide tu o zvláštny druh príčinnosti, ktorý vyjadruje pojem motív. Konkrétnym motívom sa vysvetľuje, prečo človek jedná tak, ako jedná, čo súvisí s tendenciou dosiahnuť určitý cieľ.

Podľa Růžičky (1992) motiváciou človeka je súbor činiteľov predstavujúcich vnútorné hnacie sily jeho činnosti, ktoré usmerňujú jeho jednanie a prežívanie. Termín motivácie ľudského jednania odpovedá na otázky, čím bolo jednanie určitého človeka vyvolané alebo prečo sa zmenilo, prečo bolo zamerané na dosiahnutie určitého cieľa, prečo sa u určitého človeka prejavili tie či oné podnety, ktoré jeho jednanie vyvolali.

K motivácii dochádza, keď ľudia očakávajú, že určitá akcia pravdepodobne povedie k dosiahnutiu nejakého cieľa a cenejšej odmeny, ktorá uspokojuje ich individuálne potreby. (Armstrong, 1999, str. 295)

Pojem motivácia sa vzťahuje na všetko to, čo človek prežíva, po čom túži, aké má ciele a ideály apod. (Alexy, 2004, str. 201)

Existuje mnoho definícií motivácie, avšak tento pojem je obtiažne popísať či definovať. Správanie človeka môže byť inšpirované celým radom faktorov a rovnaké motivátory môžu viesť k rozdielnemu správaniu. Nech už sa vo vnútri človeka odohráva čokoľvek, nikto presne nevie, čo ho privádza k tomu, že sa správa práve tak a nie inak.

„Rovnako ako liek jedného človeka môže byť pre druhého jedom, tak rovnako to, čo motivuje jedného, môže druhého naopak brzdiť!“ (Eggert, 1999, s.3)

2.2 Motivačné teórie

Človek môže dosiahnuť svoj cieľ mnohými spôsobmi. Môže byť rôzne motivovaný. Práve preto boli vyvinuté rozličné teórie, ktoré zodpovedajú rôznym typom motivácie. Medzi najvýznamnejšie patria:

- Maslowova teória potrieb – A. H. Maslow (1943),
- motivačno-hygienická teória – Frederick Herzberg (1959),
- teória X a teória Y – Douglas McGregor (1960),
- teória troch potrieb – David McClelland (1976),
- teória ľudských vzťahov – Elton Mayo (1945),
- teória intrinsickej a extrinsickej motivácie – G. Wiswede (1980),
- teória očakávania – V. H. Vroom (1964).

Nasledovne budú stručne popísané najznámejšie a najvyužívanejšie teórie, ktoré je možné uplatniť vo firme ABC.

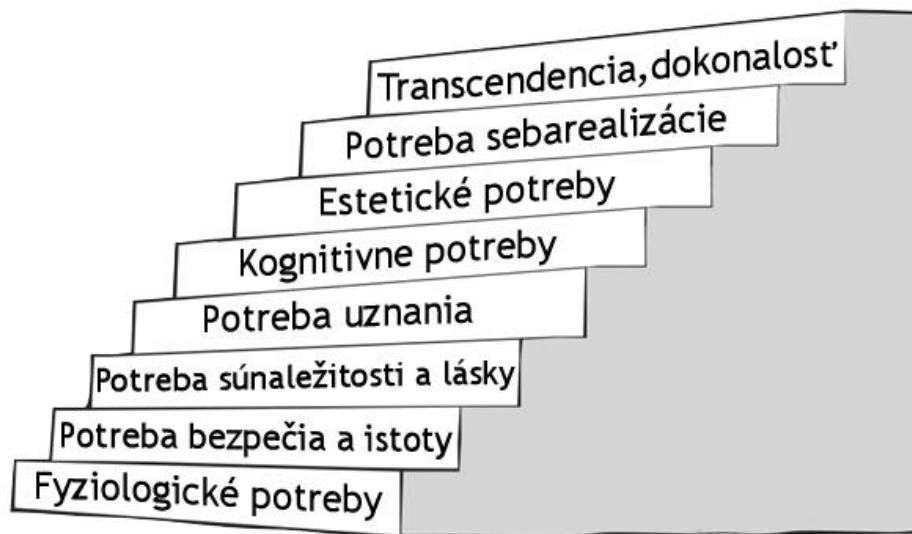
2.2.1 Maslowova teória potrieb

Teória hierarchie potrieb je založená na predpoklade, že človek uspokojuje svoje potreby od nižších k vyšším. Abraham Maslow, ktorý je autorom teórie, uvádza, že pokiaľ je uspokojená jedna úroveň potrieb, potom človek prechádza k uspokojovaniu potrieb druhej úrovne, podobne ako keď stúpa po schodoch. Uspokojená potreba už ďalej nemotivuje. Ale ak je ohrozená jedna zo silnejších potrieb, zostupuje o stupeň nižšie, aby ohrozenú potrebu uspokojil. (Stýblo, 1992, str. 18)

Maslow definuje nasledujúce úrovne potrieb:

1. *úroveň – fyziologické potreby* (dýchanie, hlad, smäd, spánok), ktoré musia byť uspokojené, ak nemá človek trpieť.
2. *úroveň – potreba bezpečia a istoty* je chápaná nielen ako bezpečnosť fyzická (prísťrešie a oblečenie), ale predovšetkým ekonomická.
3. *úroveň – potreba súnalezitosti a lásky* (vzťahy, kontakty s okolím).
4. *úroveň – potreba uznania* (postavenie, rešpekt u druhých).
5. *úroveň – kognitívne potreby* (poznánie, pochopenie, skúmanie).
6. *úroveň – estetické potreby* (potreby symetrie, krásy, umenia).
7. *úroveň – potreba seberealizácie* v sebe zahŕňa rozvoj osobných schopností, rozvoj pocitu vlastnej hodnoty a možnosť ovplyvniť vlastný život a jeho okolie.

8. *úroveň – transcendencia, dokonalosť*, ktorá vzniká vtedy, keď človek dosiahol úroveň seberealizácie a má túžbu pomáhať ostatným so seberealizáciou.

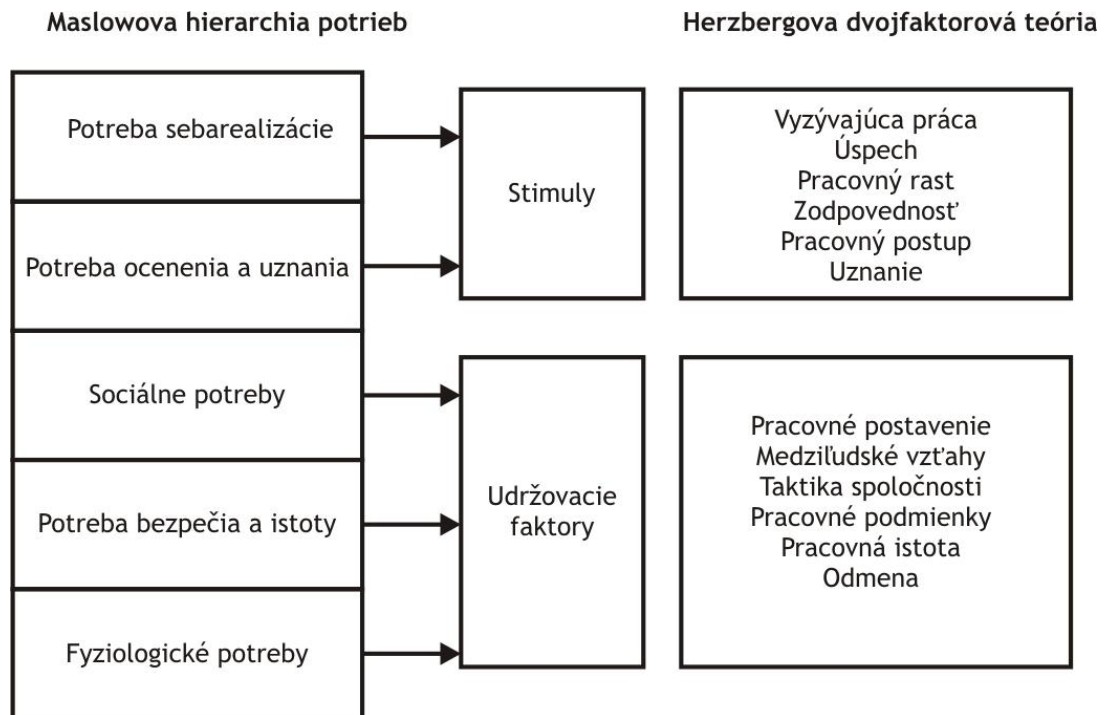


Obr. 1. Rozšírená Maslowova hierarchia potrieb.

2.2.2 Herzbergova dvojfaktorová teória

Spolu s Maslowovou teóriou potrieb je Herzbergova teória dvoch skupín faktorov pracovnej motivácie najznámejšou teóriou pracovnej motivácie. Narozdiel od Maslowa sa Frederick Herzberg domnieval, že motivácia je ovplyvňovaná neexkluzívnymi faktormi pracovnej spokojnosti a nespokojnosti. Skúmal pracovníkov, aby zistil, čo si na svojej práci cenia a tiež to, čo ich frustruje v ich zamestnaní. Na základe výsledkov výskumu delí faktory motivácie na dve skupiny: (Davies, 2008, str. 81)

1. *Hygienické faktory*- zahŕňa sa do nich plat, podniková politika a riadenie, interpersonálne vzťahy, fyzikálne pracovné podmienky, istota pracovného miesta. Ich negatívny stav alebo absencia v pracovnom procese vedie k nespokojnosti pracovníkov. Ak sú v dobrom stave, nevstupujú aktívne do procesu motivácie a nevyvolávajú pracovnú nespokojnosť.
2. *Satisfactory* - tvorí ich výkon, uznanie, obsah práce, zodpovednosť, pracovný postup, možnosť rozvoja. Ak sú motivátory ladené pozitívne a ak aj pôsobia, sú podnetom k výkonu a k aktivitám pracovníka a predstavujú najúčinnnejšiu zložku pracovnej motivácie.



Obr. 2. Porovnanie Maslowovej a Herzbergovej teórie motivácie.

2.2.3 McGregorova teória X & Y

Ťažisko tejto teórie je predovšetkým v stanovení efektívnych princípov vedenia ľudí. Má závažné dôsledky aj pre oblasť motivácie, kde je za určitých podmienok vedenie ľudí prostredníctvom účinnej motivácie najefektívnejšou formou tohoto procesu.

Douglas McGregor rozdeľuje manažérov na dva typy: manažér X a manažér Y. To, aký je manažér typ, ovplyvňuje aj spôsob, akým motivuje svojich pracovníkov.

Pokiaľ je manažér typu X, potom sa domnieva, že jeho pracovníci:

- nenávidia prácu,
- nemajú radi zodpovednosť,
- majú minimum ambícií,
- nemajú žiadne nápady,
- nie sú schopní vyriešiť akýkoľvek problém,
- pracujú iba pre peniaze,
- potrebujú neustálu kontrolu,
- sú leniví a nedôveryhodní.

Tento manažérsky štýl bohužiaľ i dnes prevláda vo väčšine spoločností. Od pracovníkov sa očakáva, že budú kľudní a flegmatickí, budú odvádzať len prácu, za ktorú sú platení a nič ďalšie sa od nich neočakáva.

Pokiaľ je manažér typu Y, domnieva sa, že jeho pracovníci:

- majú radi svoju prácu a chcú sa na nej aktívne podieľať,
- dobrovoľne a radi prijímajú zodpovednosť,
- sú schopní sa sami rozhodovať,
- sú schopní riešiť problémy,
- sú schopní vytvárať dlhodobé plány a plniť ich.

Chytrý manažér sa snaží tento potenciál využívať a zvýšiť tak produktivitu tých, ktorých vedie. (Eggert, 1999, s. 72)

2.2.4 McClellandova teória troch potrieb

Túto teóriu, nazývanú niekedy aj teóriou potreby úspechu, vyslovil americký psychológ McClelland. Jeho názorom je, že u človeka existuje obecná tendencia k dosiahnutiu úspechu. Motív výkonu je relatívne obecná a stabilná charakteristika. Rôzni jedinci sa vyznačujú rôznou silou tohto motívu, ktorá rozhoduje o ich aktivite. (Nakonečný, 1992, str. 112)

McClelland rozdelil potreby do troch kategórií, ktorých kombináciou disponuje každý človek. U niektorých jedna z potrieb prevláda a výrazne ovplyvňuje ich správanie. Sú to:

- Potreba moci – človek má potrebu byť zodpovedný za iných ľudí, ovládať ich a ovplyvňovať ich správanie.
- Potreba spolupatričnosti – túžba vytvárať a udržiavať priateľské vzťahy.
- Potreba úspechu – sklona pociťovať spokojnosť z úspechu.

3 PRACOVNÁ MOTIVÁCIA

Pracovná činnosť nieje pre človeka len zdrojom obživy. Práca prináša ľuďom uspokojenie v mnohých oblastiach, napr. vnútorné uspokojenie (osobný rast a rozvoj), sociálne vzťahy a postavenie, zmysel života a ďalšie. Bedrnová a Nový (1994) vnímajú pracovnú motiváciu za ten aspekt motivácie ľudského správania, ktorý je spojený s výkonom pracovnej činnosti, so zastávaním určitej pracovnej pozície a s plnením pracovných úloh.

Pracovná motivácia zvyšuje efektivitu, účinnosť a produktivitu. Ak nieje skupina ľudí pracovne motivovaná, odrazí sa tento fakt v nasledujúcich oblastiach.

Zvyšuje sa:

- absencia,
- plytvanie časom – prestávky, rozhovory, vybavovanie súkromných záležitostí,
- ohováranie a v najhoršom prípade tiež šírenie fám, či sústavné vyrušovanie ostatných od práce,
- odčerpávanie financií z organizácie (napr. rozširovaním požiadaviek na finančné výdavky),
- spochybňovanie zabehnutej politiky,
- byrokracia.

Znižuje sa:

- záujem a tak aj kvalita práce,
- tempo práce,
- ochota prijať zodpovednosť,
- úroveň kreatívnych pripomienok,
- dochvilnosť (napr. neskoré príchody na schôdzky či hľadanie dôvodov pre skoršie odchody domov),
- pozornosť,
- osobná účasť na podporovaní kultúry danej organizácie. (Forsyth, 2000, s. 2)

3.1 Motivačné faktory

Svojim spôsobom je možné motiváciu ovplyvniť z dvoch strán. Vždy je potreba snažiť sa minimalizovať negatívne faktory a zároveň sa maximálne sústrediť na faktory pozitívne.

3.1.1 Negatívne faktory

K tomu, aby motivácia dosiahla správny efekt, je treba sa vyhýbať nasledujúcim negatívnym faktorom.

Politika a administratívny postup spoločnosti

Zbytočná administratíva alebo byrokracia nevyhovuje nikomu z nás. To platí najmä v tom v prípade, keď tieto javy zasahujú ľudí osobne. Každý formálny postup, ktorý zvyšuje efektivitu, môže mať súčasne negatívny vplyv na ľudí, ktorí ich realizujú. Napríklad kontrolný systém je určite nevyhnutný, ale papierovanie s tým spojené môže pôsobiť na človeka ubíjajúco.

Je dôležité, aby ľudia pochopili jeho nutnosť a výhody, ktoré z neho vyplývajú, inak budú túto prácu nenávidieť a vykonávať ju neúplne či s meškaním. Každý prvok systému musíme dokonale premyslieť, aby sme si boli istí, že sú minimalizované jeho demotivačné účinky. (Forsyth, 2000, s. 25)

Interpersonálne vzťahy

Manažér sa musí snažiť vytvoriť tím ľudí, ktorí budú radi pracovať spoločne a zaistiť, aby rozdiely v kompetenciách nespôsobili medzi nimi problémy a nevytvárali napäté ovzdušie. Žiadna skupina ľudí nie je úplne zbavená od konfliktu. Aj keď konflikty môžu pôsobiť i konštruktívne, vždy ich musíme udržiavať v patričných medziach.

K vytváraniu a stimulovaniu komunikácie medzi skupinami a po celej organizácii môžeme využívať napríklad tieto prostriedky:

- nástenky, časopisy spoločnosti,
- kantíny, oddychové centrá,
- knižnice a informačné kancelárie,
- spoločenské kluby, zdravotnícke zariadenia a podobné inštitúcie,
- vianočné sviatky, zvláštne príležitosti alebo oslavy narodenín,
- poradenské služby. (Forsyth, 2000, s. 28)

Pracovné podmienky

Aby podal pracovník maximálny výkon, musí mať okrem všetkého vytvorené i vhodné pracovné prostredie. Svoju rolu tu hrá priestor, vybavenie a vôbec všetko od klimatizácie až po to, či ľudia sedia na pohodlných stoličkách. Fyzické prostredie, napr. hluk, zápachy

a všetky podnety, ktoré napadajú ľudské zmysly, môžu ovplyvňovať náladu pracovníkov a ich celkový duševný stav. (Arnold, 2007, str. 388)

Faktory pracovného prostredia:

- Fyzikálne (hluk, vibrácie, teplota, osvetlenie apod.)
- Chemické (plyny, pary, pevné či kvapalné aerosóly apod.)
- Biologické (plieseň apod.)
- Fyziologické (fyzická náročnosť práce, ergonomické faktory práce)
- Psychologické (stres, bossing, šikana apod.)

Tieto faktory sú zdrojom stresu v práci a môžu pôsobiť demotivačne. Nevhodné pracovné prostredie nie raz vyvoláva zdravotné problémy.

Spoločenský status

Rovnako ako bezpečie i status môže predstavovať do značnej miery skrytý aspekt ľudskej motivácie, čo samozrejme neznamená, že sa jedná o aspekt nevýznamný. Je to skôr naopak. Ľudia chcú, aby si o nich ostatní mysleli, že sú dôležití a robia niečo významné. V prípade potreby si svoj status dokonca sami vymyslia. Musíme sa teda zaoberať tým, ako je vyjadrená úcta k ich veku, vyššiemu postaveniu, pracovným výsledkom alebo odsluženým rokom, ako sú oslovovaní a tak ďalej.

Plat

Stávajúci plat je len zriedkakedy motivačný. A pokiaľ je nespravodlivý, nezodpovedá podobným zamestnaniam v iných organizáciách a nie je možné o ňom otvorene diskutovať, potom sa môže stať silným demotivačným faktorom. Motiváciu nepodporíme z dlhodobého hľadiska, pokiaľ sa ju budeme snažiť zaistiť iba peniazmi. (Forsyth, 2000, s. 32)

Najčastejšou chybou v prístupe k motivácii zamestnancov je zameranie sa len na plat. Finančné odmeňovanie je síce dôležité, z praxe je však dobre známe, že ani relatívne vysoký plat nieje zárukou skutočného nasadenia. Výška platu a zamestnaneckých výhod je dôležitá najmä pri získavaní nových pracovníkov, aby sa dosiahla ich spokojnosť a stabilita. Nemá však spravidla väčší či dlhodobejší dopad na skutočnú výkonovú motiváciu. (Urban, 2006, s. 81)

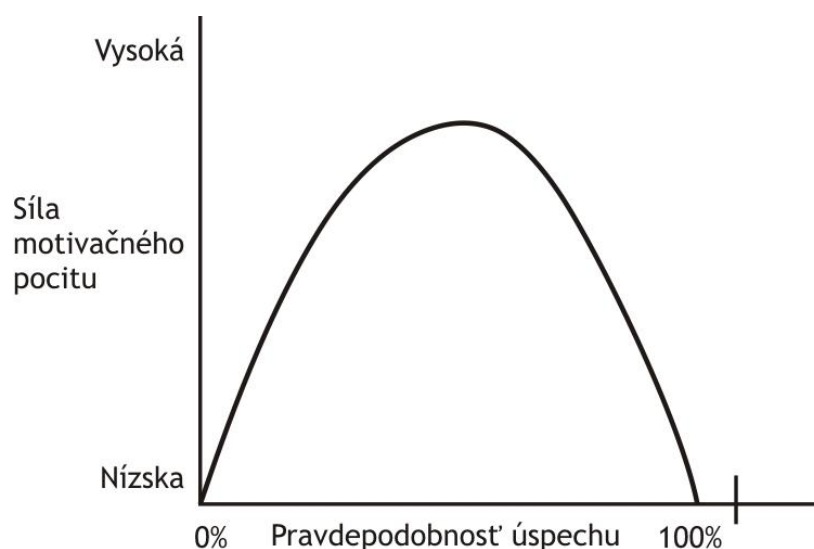
3.1.2 Pozitívne faktory

Na jednu stranu existuje mnoho negatívnych oblastí, ktorým sa musíme vyhýbať. Na druhú stranu je i dostatok pozitívnych faktorov, ktoré môžeme využiť k aktívnej podpore pozitívnych pocitov.

Dosiahnutie cieľa

Značným motivačným faktorom pre každého je úspech. Jeho dosiahnutie povzbudzuje, prináša novú chuť a elán k ďalším pracovným výkonom. (Stýblo, 1992, str. 11). Úspech v pracovnom živote vedie k spokojnosti každého jednotlivca. Dosiahnutý cieľ je relatívna hodnota. Zamestnancom je potrebné poskytnúť určité kritérium, podľa ktorého by svoje úspechy mohli porovnávať. Sem patria formálne či neformálne ciele ako napr. množstvo predaného tovaru, kvalita a čas vykonávanej práce, úspora nákladov, či rýchlosť a efektivita.

Čím viac spôsobov merania používame, tým ľahšie zaznamenáme zmeny a súčasne rozšírime možnosti ako zdôrazniť dosiahnuté úspechy a v dôsledku toho môžeme motivovať. Pokiaľ práca takéto možnosti na prvý pohľad neponúka, musíme si ich vyhľadať sami. Ale vzniká tu určité nebezpečie, že pokiaľ ľudia nenájdu žiadne ciele, na ktoré by sa zamerali, sami si ich vymyslia. To môže byť škodlivé, pretože to môže odvádzať pozornosť od vecí, ktoré sú omnoho dôležitejšie. Ako príklad je možné uviesť zamestnancov, ktorí vykonávajú prácu, ktorá sa neustále opakuje. Títo ľudia sa zameriavajú skôr na objem, nie však na kvalitu. Úspech je najsilnejší motivačný prostriedok a preto aj jeden z najužitejších. Jeho moc je navyše ešte posilnená, pokiaľ je spojený s ďalším faktorom a to je uznanie.



Obr. 3. Vplyv pravdepodobnosti úspechu na motiváciu. (Forsyth, 2000, s. 19)

Uznanie

Úspech predstavuje najväčšiu časť pracovnej spokojnosti, na druhú stranu uznanie je veľmi dôležité a je vodítkom k dobrej motivácii. Aj sebamenšie uznanie človeka poteší, začne sa viac snažiť a lepšie plniť svoje úlohy. Pokiaľ ľudia nevedia, čo majú robiť a nemajú vopred jasne definované ciele, vyjadrenie uznania a úspechu môže byť obtiažne. Zamestnanca nemusíme len uznávať, ale je dobré ho tiež povzbudiť, napr. „Dobrá práca.“, „Tak je to správne.“, „Ide vám to? Nepotrebuje s niečím pomôcť?“, a pod. Uznáním môže byť tiež platový nárast, povýšenie alebo prémie.

Existuje niekoľko možností uznania:

- verejná pochvala,
- zverejnenie v podnikovom časopise, na nástenke, či v internej elektronickej sieti,
- vyhlásenie zamestnanca mesiaca,
- certifikáty, odznaky, medaile,
- neformálna forma: darovanie kvetín, pozvanie na obed.

Podľa Bělohlávka (2000) má pochvala naplniť zamestnanca novou energiou a radosťou z úspechu. Ale ak má manažér tento účel dosiahnuť, mal by sa držať nasledujúcich šesť zásad motivujúcej pochvaly:

1. pochvala by mala byť konkrétna,
2. pochvala by mala byť adresná,
3. pochvala musí byť vyslovená včas,
4. pochvala by mala byť verejná,
5. pochvala by nemala byť formálna,
6. manažér by mal hľadať zásluhy jednotlivcov i tam, kde si toho predtým nevšimli.

Podľa Dudy (2005) môže byť uznanie vyjadrené formou odmeny a to napr. firemné auto, provízie, finančná pomoc, penzia, úhrada výdajov, podiel na zisku, dovolenka či pohyblivá pracovná doba.

Náplň práce

Značnú časť svojho života strávime v práci. Je potrebné, aby ľudia mali svoju prácu radi. Každé zamestnanie je niečím špecifické, niektoré je zaujímavejšie, iné menej a preto motivuje ľudí ťažšie. Ale aj nezaujímavú prácu je možné učiniť atraktívnejšou, pokiaľ nastolí-

me dobrú komunikáciu a pokiaľ majú ľudia prehľad, ako zapadajú do celkového obrazu a vidia, že ich prínos je chápaný ako dôležitý a cenný.

Už pri výbere nových pracovníkov musíme byť opatrní a brať do úvahy, či sa daný pracovník na svoju pracovnú pozíciu hodí. Ľudia, ktorí sa ocitnú v postavení, ktoré im príliš nevyhovuje, sa motivujú ťažko a nikdy u nich nedosiahneme takú kvalitu a produktivitu práce, akú by sme si priali.

Niekoľko možností, ako urobiť prácu zaujímavejšou:

- vybavenie (napr. fax, prenosný počítač, mobilný telefón),
- funkčnosť (napr. počítačového systému),
- vymoženosti (napr. škôlka, miesto na parkovanie, taxík v prípade práce nadčas),
- úspora času (napr. kantýna, rôzne služby na mieste pracoviska),
- fajčenie alebo nefajčenie na pracovisku,
- pracovná atmosféra,
- ďalšie vybavenie slúžiace k zlepšeniu pracovných podmienok (napr. klimatizácia, osvetlenie, izbové rastliny). (Forsyth, 2000, s. 40)

Zodpovednosť

Zodpovednosť je spojená s organizáciou, rozdelením práce a poverením. Ak ľudí poveríme určitou zodpovednosťou, dosiahneme to, že budú o svojej práci viac premýšľať, tým dosiahneme väčšiu produktivitu, ale tiež lepšiu efektivitu, kvalitu, kreativitu a vôbec akýkoľvek aspekt, ktorým sa môže merať miera úspechu. Pokiaľ ľudia dostanú nejakú zodpovednosť, začnú sa snažiť svoju prácu vykonávať čo najlepšie, postupne sa v nej zdokonaľovať a tým sa zvýši ich motivácia.

Kariérny postup

Duda (2005) rozlišuje dva druhy postupu:

- povýšenie,
- rast.

Žiadny zamestnanec nechce navždy ostať na rovnakej pozícii. Je prirodzené, ak človek pracuje a dosahuje dobré výsledky, že chce vo svojej kariére napredovať. Povýšenie sa dá vysvetliť ako postup z nižšej pozície na vyššiu v rámci jednej spoločnosti, avšak rast znamená postup z jedného zamestnania do druhého, lepšieho. Postup na vyššiu pozíciu samo-

zrejme pôsobí motivačne, ale k tomu je potrebné vytvorenie dostatočného množstva úrovní, kde môžu pracovníci dostávať rôzne hodnosti a tituly, aby mohli priebežne postupovať na rebríčku.

Kedysi Hagemannová (1995) uskutočnila prieskum motivačných faktorov. Na otázku „Čo Vás motivuje?“ odpovedalo viac než 60 % opýtaných, že hlavným motivačným faktorom je uspokojovanie sociálnych a psychických potrieb, medzi ktoré patrí spätná väzba, pocit spolupatričnosti, otvorenosť, spravodlivosť, úprimnosť, dôvera, ohľaduplnosť, zodpovednosť a spoluúčasť. Zhruba 20 % odpovedí sa týkalo uspokojovania intelektuálnych potrieb ako pocit uspokojenia, výzvy, zaujímavé a rôznorodé úlohy. Len 10 % respondentov uviedlo materiálne stimuly. Zanedbateľné 1 % respondentov motivuje fyzický priestor, kde ľudia musia pracovať. To samozrejme neznamená, že pracovníci radi pracujú v hlučných fabrikách alebo v kanceláriach so slabým osvetlením. Ale pokiaľ je fyzické pracovné prostredie uspokojivé, jeho ďalšie zlepšovanie má na produktivitu len zanedbateľný vplyv. Namiesto výstavby luxusných kancelárií by sa mal manažment sústrediť na emocionálne potreby pracovníkov a venovať viac času vnútropodnikovému školeniu.

3.2 Odmeňovanie pracovníkov

Odmeňovanie v modernom riadení ľudských zdrojov neznamená len mzda alebo plat, poprípade iné formy peňažnej odmeny, ktoré poskytuje zamestnávateľ zamestnancovi ako kompenzáciu za vykonanú prácu. Moderné pojetie zahrňuje povýšenie, formálne uznania a tiež zamestnanecké výhody poskytované zamestnávateľom zamestnancovi nezávisle na jeho pracovnom výkone, iba z titulu pracovného pomeru. (Koubek, 1995, s. 236)

Ciele odmeňovania podľa Armstronga (2009):

- odmeňovať podľa hodnoty, ktorú ľudia vytvárajú,
- vzájomne prepojiť odmeňovanie s cieľmi podniku a s hodnotami a potrebami pracovníkov,
- odmeňovať správne veci, aby bolo jasné, čo je dôležitejšie z hľadiska správania a výsledkov,
- získať a udržať vysoko kvalitných pracovníkov,
- motivovať ľudí a získať ich oddanosť a angažovanosť,
- vytvárať kultúru vysokého výkonu.

3.2.1 Hmotné odmeňovanie

Hmotnej motivácii býva pripisovaný najväčší význam. Ide však o motivačný prostriedok mimoriadne citlivý, ktorý neuváženým používaním môže vyvolať úplne iné efekty než boli pôvodne zamýšľané.

Nasledujúce princípy majú motivujúci účinok pri odmeňovaní:

- výkonnosť je motivovaná najmä pohyblivou zložkou mzdy,
- rovnaká alebo skoro rovnaká odmena znižuje motiváciu,
- pevná zložka mzdy motivuje k zotrvaní aj k náboru,
- zamestnanci by mali byť zainteresovaní na výsledkoch celku,
- čím je jednoduchší systém odmeňovania, tým silnejšia bude motivácia,
- včasnosť odmeny posilňuje motiváciu,
- manažér má vysvetliť výšku odmeny pracovníkovi,
- výška odmeny má byť adekvátne zásluhy pracovníka. (Bělohlávek, 2000, s. 51)

Materiálne stimuly môžu hrať svoju rolu v povzbudzovaní ľudí k pracovnému výkonu. Ale ich úloha musí byť chápaná v súvislosti s celým radom motivačných faktorov. Čím má človek nižší plat, tým dôležitejšia sa stáva jeho výška. Čím viac ľudia zarábajú a čím viac sa stotožňujú s tým, čo robia, tým nižšia je relatívna dôležitosť peňazí. Na ich miesto nastupuje uznanie za výsledky a možnosť ovplyvniť, čo sa stane.

Hagemannová (1995) vidí význam platu z niekoľkých hľadísk:

- plat zaisťuje živobytie a preto je motiváciou k práci,
- výška platu vyjadruje postavenie zamestnanca,
- zvýšenie platu je potvrdením pracovných úspechov,
- zvýšenie platu môže byť aj kompenzáciou za život zbavený citov a hlbších emocionálnych vzťahov s ostatnými.

Plat by sa mal skladať z pevnej a pohyblivej zložky. Pohyblivá zložka mzdy býva viazaná na individuálny alebo kolektívny výkon, je jednorázová alebo periodicky sa opakujúca.

Môže mať rôzne formy.

Prémie

Prémie sú najpoužívanejšou pohyblivou zložkou mzdy. V podstate existujú dva druhy prémie:

- Periodicky sa opakujúce prémie za uplynulé obdobie s jasnou závislosťou na odvedenom výkone. Kritéria sú dané vopred a prémie sa spravidla viažu na splnenie určitého ukazovateľa, má vopred danú sadzbu a viaže sa k vopred stanovenému obdobiu.
- Jednorázová prémie je odmena za mimoriadny výkon, za vynikajúce plnenie pracovných úloh, za iniciatívu alebo za pracovné správanie.

Odmeňovanie zlepšovacích návrhov

Je to odmena, ktorá môže byť odvodená buď od prírastku zisku alebo od poklesu nákladov preukázateľne súvisujúcich so zlepšovacím návrhom.

Podiely na výsledkoch hospodárenia organizácie

Táto forma môže mať tri varianty: podiel na zisku, podiel na výnose (napr. obrat) a podiel na výkone (napr. objem výroby, úspora nákladov). Najčastejšie ide o podiel na zisku, pri ktorom sa určité pevné percento zisku rozdeľuje medzi zamestnancov.

Ostatné výplaty

Idie predovšetkým o formy predstavujúce dodatočné zvýhodnenie pracovníka organizácie. Patrí sem napr. 13. plat, vianočný príspevok, príspevok na dovolenku, príspevok k životnému alebo pracovnému výročiu apod. (Koubek, 1995, s. 271)

3.2.1.1 Hodnotenie pracovníkov

Finančné odmeňovanie sa nezaobíde bez hodnotenia pracovníkov. Hodnotenie pracovníkov patrí k základným manažérskym nástrojom. Je nástrojom vedenia, motivácie, ale aj rozvoja pracovníkov. Rovnako podnecuje ich výkon, koriguje nezodpovedajúce správanie a v neposlednom rade je prostriedkom vzájomnej komunikácie medzi manažérmi a zamestnancami a zdrojom ich povzbudenie a inšpirácie. Pre mnohé spoločnosti je hodnotenie výkonu často považované za stratu času. Manažéri sa hodnotenia výkonu svojich zamestnancov obávajú, alebo sa mu vyhýbajú z obavy pred možnými konfliktmi s hodnotenými zamestnancami.

Na základe medzinárodných podnikových prieskumov sa dokázalo, že zhruba 40 % zamestnancov pravidelné hodnotenie výkonu nikdy nedostáva a len relatívne malý podiel je skutočne pravidelne hodnotený spôsobom, ktorý nie je len formálny. Nadriadený, ktorý

spätnú väzbu neposkytuje, nielenže nevyužíva možnosti motivácie zamestnancov, ale bráni aj v ich rozvoji a raste výkonu, ktorý sa od zamestnancov očakáva. (Urban, 2006, s. 195)

Hodnotenie pracovného výkonu umožňuje vedúcim:

- motivovať pracovníkov k dosahovaniu vyššieho výkonu,
- zreteľne vyjadriť svoje názory na pracovníkov, dávať pracovníkom spätnú väzbu a tým usmerňovať ich činnosť,
- pochopiť záujmy a prania pracovníkov, týkajúce sa ich ďalšieho rozvoja,
- rozvíjať prednosti pracovníkov a eliminovať ich slabé stránky,
- plánovať rozvojové aktivity,
- stanovovať spravodlivú mzdu, hlavne pohyblivú zložku mzdy. (Bělohlávek, 2008, s. 60)

Nástrojom k presadeniu dôslednosti pri hodnotení zamestnancov sú metódy hodnotenia, ktoré môžu prispieť aj k obmedzeniu dvoch hlavných problémov, subjektivity a formalizmu, znižujúcich jeho účinnosť a presvedčivosť.

Niektoré metódy hodnotenia podľa Urbana (2006):

- *Hodnotenie podľa dohodnutých cieľov* slúži predovšetkým k hodnoteniu výsledkov práce. Jej základom je stanovenie jasných, dosiahnuteľných, termínovaných a pracovníkmi akceptovaných výkonových cieľov, ich pravidelné sledovanie a hodnotenie. Výkonové kritéria organizačného útvaru či pracovnej pozície sú odvodené z priorit ročného či viacročného plánu podniku. V prípade vedúcich pracovníkov sú osobné ciele často štrukturované metódou balanced scorecard založenou na vyváženom rozdelení cieľov podľa ich hlavných smerov. Výhodou tejto metódy je, že do stanovených cieľov umožňuje zapojiť pracovníkov a tak zvyšuje ich motiváciu.
- *Hodnotenie na základe plnenia noriem a štandardov* je založené na porovnaní záväzných výkonových noriem a kvalitatívnych štandardov so skutočným výkonom pracovníka. Používa sa predovšetkým pre hodnotenie výrobných pracovníkov.
- *Hodnotenie pomocou hodnotiacich stupníc* (číselných, grafických alebo slovných) slúži predovšetkým k hodnoteniu pracovného správania a schopnosti pracovníkov.
- *Hodnotenie na základe kritických prípadov* spočíva v evidencii písomných záznamov o významných prípadoch, ktoré sa pri výkone práce vyskytli.

- *Assessment centrá*, kde posudzovaný pracovník či tým simuluje riešenie každodenných úloh alebo rieši prípadové štúdie. Súčasťou môžu byť tiež testy znalostí.
- *Hodnotenie zamestnancov ich priamymi nadriadenými*, ktorí najlepšie poznajú ich náplň práce, ich výkonnostné kritéria, ciele i skutočný výkon.
- *Sebahodnotenie zamestnancov*, ktorého cieľom je posilniť sklon zamestnancov zamýšľať sa nad svojou prácou a jej výsledkami, uvažovať o možnostiach zlepšenia a podporiť objektivitu hodnotenia.
- *Hodnotenie zamestnancov navzájom* je používané väčšinou u osôb pracujúcich na spoločných úlohach alebo projektoch. Cieľom je poskytnúť zamestnancom možnosť vidieť, ako ich prácu vnímajú ich kolegovia a získať podnety k posilneniu spolupráce alebo zvýšeniu kvality svojej práce.

3.2.2 Nehmotné odmeňovanie

„Nielen chlebom živý je človek.“ (Hagemannová, 1995, s. 49) Pocit spokojnosti má v práci omnoho väčšiu hodnotu než peniaze. Finančné stimuly môžu skutočne zohrať významnú úlohu, ale vždy ich musíme považovať len za časť celku. Žiadny stimul navyiac nesmie pôsobiť len sám o sebe, ale naopak dobre sa dopĺňovať so všetkými ostatnými stimulmi. Nepeňažné formy benefitov neznamenaajú kvantitatívne či kvalitatívne slabší motivačný podnet, niekedy dokonca môžu mať silnejší a dlhodobejší efekt.

Medzi nehmotné formy motivácie patria zamestnanecké výhody. Sú to také formy odmien, ktoré organizácia poskytuje svojim zamestnancom len za to, že sú ich zamestnancami. Na rozdiel od miezd a platov a ďalších foriem odmien, nebývajú obvykle viazané na výkon pracovníka. Niekedy sa pri ich poskytovaní prihliada k funkcii, k postaveniu pracovníka v organizácii, k dobe zamestnania v organizácii a k zásluhám. (Koubek, 1995, s. 274)

Najvyužívanejšie formy nehmotnej motivácie pracovníkov sú:

- zvyšovanie kvalifikácie,
- dobré pracovné podmienky, pracovné vzťahy a firemná kultúra,
- spoločenský význam práce,
- pochvaly a mnoho iných.

Cafeteria systém

Vo vyspelých krajinách je čoraz obľúbenejší voliteľný systém zamestnaneckých výhod známy pod názvom Cafeteria systém. Dôsledkom využívania systému je zvýšenie loajality

a spokojnosti zamestnancov a vplyv na úspešnosť tvorby firemnej kultúry. Podstatou je vytvorenie ponuky niekoľkých benefitov, pracovník si podľa svojich potrieb a záujmov volí z tejto ponuky. Kľúčovou výhodou, pre ktorú je Cafeteria systém nadmieru obľúbený v USA, je oslobodenie od všetkých výhod v rámci Cafeteria systému až do výšky presahujúcu dva mesačné platy od daní. V Českej republike nič podobné neexistuje, čo nám jednu z výhod Cafeteria systému odoberá. Oslobodené od dane sú len niektoré zamestnanecké výhody ako napr. príspevok na penzijné pripoistenie. Ale mnoho ich nieje. Napriek tomu v ČR zostávajú dve kľúčové funkcie Cafeteria systému – odmena a motivácia. Ale aby obidve fungovali, je potrebné systém vhodne nastaviť. Medzi najpoužívanejšie položky v zozname takto ponúkaných zamestnaneckých výhod patria hlavne športové aktivity, kultúrne akcie, rozšírená zdravotná starostlivosť, doplnkové dôchodkové sporenie, stravovanie, príspevky na rekreáciu a ďalšie.

Komunikácia

Spolupráca medzi zamestnancami spoločnosti má základ v komunikácii. Voľná a otvorená komunikácia predstavuje voľný pohyb informácií zdola nahor, zhora nadol a všetkými smermi v podniku. Voľná a otvorená komunikácia rovnako znamená rešpekt medzi zamestnancami, to že sú voči sebe pozorní a nie ľahostajní. Pre zamestnanca je nevyhnutné vedieť, čo sa od neho očakáva a čo od neho očakávajú ich nadriadení. Je to vec zodpovednosti manažéra, aby zabezpečil voľný tok informácií v rámci podniku. Manažér sa vždy považuje za príklad. Jeho osobný prístup a verejné vystupovanie sú pre zamestnanca vodítkom, či k nemu môžu byť otvorení. Preto je veľmi dôležité, aby v prípade manažéra neboli skutky v rozpore so slovami. (Hagemannová, 1995, s. 53)

Potreba informácií je obzvlášť dôležitá pred, v priebehu a po obdobiach podstatných zmien, ako sú organizačné reštrukturalizácie a zlučovanie spoločností. Neistota je živná pôda pre ohováranie a je zdrojom obáv zamestnancov z ich novej úlohy, či dokonca možnej straty zamestnania. Čím vyššia je neistota, tým nižšia bude produktivita práce.

Spoločnosť môže pre komunikáciu využiť nasledujúce informačné kanály:

- správy šírené prostredníctvom siete pre spracovanie dát,
- vnútropodnikový rozhlas,
- video,
- obežníky a ďalšie písomné informácie,
- osobný kontakt a pozornosť. (Hagemannová, 1995, s. 59)

Správnou komunikáciou sa vytvárajú aj dobré pracovné vzťahy. Pracovné vzťahy a ich kvalita významne ovplyvňujú dosahovanie podnikových cieľov a tiež pracovných a životných cieľov jednotlivých pracovníkov.

Pracovná doba

Pracovná doba determinuje časovú využiteľnosť pracovníka, ale aj jeho voľný čas, teda jeho životný spôsob a životná úroveň ovplyvňuje uspokojovanie jeho mimopracovných potrieb, jeho zdravia a reprodukciu jeho pracovných schopností. (Koubek, 1995, s. 303)

Pružná pracovná doba môže byť jednou zo zamestnaneckých výhod, ktorá môže prispieť k motivácii pracovníkov. Ide o pracovnú dobu, kde si pracovník v časových úsekoch stanovených organizáciou sám volí začiatok, popr. koniec smeny. Medzi tieto časové úseky je obvykle vložený časový úsek povinnej prítomnosti na pracovisku. Výhodou je lacné zavedenie pružnej pracovnej doby. Nevýhodou však môže byť, že pracovníci nemusia byť prítomní práve vtedy, keď sú potrební. (Koubek, 1995, s. 306, 308)

3.3 Pracovná spokojnosť

Pracovná spokojnosť má mnoho podôb a neexistuje jasná definícia. Môže byť chápaná ako jeden z mnohých prejavov motivácie, ktorý je zapríčinený spokojnosťou zamestnanca s danou prácou, s možnosťami dosiahnutia žiaduceho sociálneho statusu a so žiaducím pracovným prostredím. Celkovú spokojnosť je možné tiež chápať ako pozitívny emocionálny stav, ktorý vychádza z hodnotenia vlastnej práce. (Deiblová, 2005, str. 78)

Podľa Urbana (2003) motivácia úzko súvisí s pracovnou spokojnosťou zamestnancov. Ak je zamestnanec nespokojný vo svojej práci, môžeme ho len ťažko motivovať k lepšiemu výkonu. Ak sú vo firme nespokojní pracovníci, môže nastať pokles produkcie, rast fluktuácie, zníženie loajality zamestnancov voči firme a tiež nespokojnosť zákazníka.

Môžeme sledovať rôzne čiastočné aspekty pracovnej spokojnosti:

- spokojnosť s obsahom práce,
- spokojnosť s podnikovým prostredím,
- spokojnosť so štýlom riadenia,
- spokojnosť s režimom dovolení,
- spokojnosť s možnosťami rozvoja a rastu,
- spokojnosť s pracovnými vzťahmi a pod.

Podľa výskumov prispievajú k pracovnej spokojnosti nasledujúce činitele:

- kolegovia,
- druh práce,
- správanie nadriadeného,
- pracovná doba,
- istota pracovného miesta,
- uspokojivá komunikácia,
- podnikové prostredie,
- pracovné podmienky,
- uznanie ostatnými,
- odmeňovanie,
- možnosť rastu. (Deiblová, 2005, str. 78)

Nespokojnosť pracovníkov môže spôsobiť:

- pokles výkonnosti,
- absentizmus,
- preťahovanie prestávok,
- častejší výskyt krátkych chorôb,
- časté sťažnosti,
- vyššia fluktuácia. (Deiblová, 2005, str. 81)

„Než sa s nespokojným hašteriť, radšej mu odstráň z oka trň, ktorým trpí.“ (Deiblová, 2005, str. 80)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI ABC

Cieľom tejto kapitoly je predstaviť spoločnosť ABC, jej profil, históriu, organizačnú štruktúru a jej súčasný systém motivácie technicko-hospodárskych zamestnancov, ktorý bol konzultovaný s vedúcou personálneho útvaru a vedúcimi pracovníkmi jednotlivých oddelení.

4.1 Profil spoločnosti

V spoločnosti ABC je ťažisko výroby sústredené na diely určené pre automobilový priemysel. Jedná sa predovšetkým o kovové presne ohýbané trubky, ktoré sa používajú v chladiacom, brzdom a palivovom systéme automobilu. So zväčšovaním výkonu motorov ide ruka v ruke aj proces využívania i nepatrných priestorov na motore, čo má za následok potrebu výroby chladiacich trubiek mnohokrát zložito ohýbaných. V súčasnosti spoločnosť vyrába trubky z ocele, zo zliatin hliníku a z nerezového materiálu. Časť výroby je zameraná na súdky a klietky pre ložiskovú výrobu.

Pre zaistenie vyššej kvality výrobkov je vo firme zavedený systém riadenia akosti ISO TS 16 949. Tento certifikát kvality je vyžadovaný od všetkých dodávateľov do Volkswagen Group.

Spoločnosť je rýdzo česká. V súčasnosti spoločnosť ABC patrí pod koncern v Brne. Pod materskú spoločnosť patrí ďalších 11 spoločností, napr. Výskum a vývoj, Náradie. Päť z týchto spoločností pôsobí mimo Českej republiky.

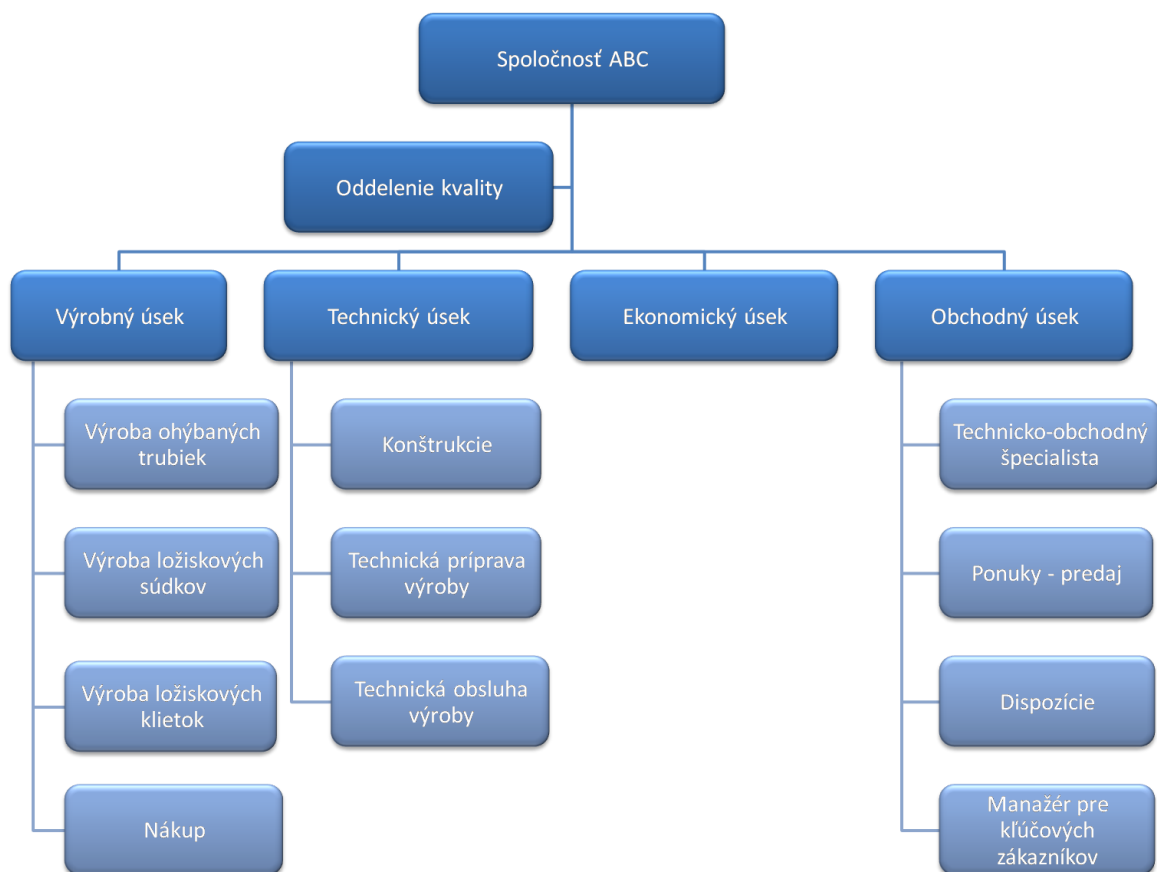
4.2 História spoločnosti

Pôvodné továrne budovy boli v roku 1866 postavené a ďalej používané ako pracovne ľanu. Strojárskej výrobe sa tu venujú od roku 1957, kedy sa závod zlúčil so spoločnosťou Karosa. O rok neskôr sa firma stala pobočným závodom výrobcu traktorov a ložisiek a bola tu spustená výroba traktorových dielov. Výrobný program reprezentovali diskové brzdy, tlmiče výfukov, závesy na jednonápravový náves a široký sortiment vzduchových a hydraulických trubiek. Na prepád výroby traktorov po roku 1990 reagovala firma zásadnými zmenami vo výrobnom programe. V roku 1995 naviazala spoluprácu s automobilovým koncernom VW na dodávky presne ohýbaných trubiek. Po pripojení ku koncernu bola do firmy ABC čiastočne prevedená výroba súdkov a klietok pre súdkové ložiská vyrábané v Brne.

4.3 Organizačná štruktúra spoločnosti

Právna forma spoločnosti je akciová spoločnosť, registrovaná u krajského súdu v Ostrave. Základný kapitál spoločnosti je 197,6 mil. Kč. Akcie sú na majiteľa a ich počet je 26 ks. Spoločnosť ako akciová spoločnosť má štatutárny orgán, dozornú radu a akcionárov. Štatutárny orgán čiže predstavenstvo má troch členov. Dozorná rada má troch členov, čo je podľa zákona minimálny počet. Dozorná rada kontroluje činnosť riadiacich orgánov.

Spoločnosť sa radí medzi stredne veľké firmy. Do roku 2006 vzrastal počet zamestnancov až do výšky 300 zamestnancov. Od tohoto roku začal počet zamestnancov klesať z dôvodu automatizácie výroby i z dôvodu hospodárskej krízy. V súčasnosti sa počet zamestnancov pohybuje medzi 250 až 330 zamestnancov.



Obr. 4. Organizačná štruktúra spoločnosti.

4.4 Súčasný systém motivácie

Vo februári vyšiel na príkaz riaditeľa motivačný program pre rok 2012, ktorý obsahuje niekoľko bodov, ktoré by mali motivovať technicko-hospodárskych pracovníkov a pracov-

níkův vo výrobe. 1x za štvrt' roka bude vyhodnotenie najlepších pracovníkov, ktorí budú pozvaní na obed so zástupcami vedenia spoločnosti. Na konci roka 2012 budú vyhlásení najlepší pracovníci v rámci koncernu, ktorí obdržia finančnú odmenu vo výške minimálne 5 000 Kč. Vo výrobných strediskách prebehne vyhodnotenie stredísk metódou 5S. Najlepšie stredisko získa rehabilitačný pobyt. Posledným bodom motivačného programu je kurz anglického alebo nemeckého jazyka pre pracovníkov, ktorí tieto jazyky využívajú pri svojom pracovnom zaradení.

4.4.1 Hmotné odmeňovanie

Pracovníci sú odmeňovaní pravidelnou mesačnou mzdou. Na základe rozhodnutia výkonného riaditeľa môže byť základna mzda znížená až o 10 % a to na dobu až 3 mesiace za neplnenie zadaných úloh priamym nadriadeným a úloh vyplývajúcich z vykonávajúcej funkcie. Priemerná mesačná mzda THP je 19 591 Kč.

K základnej mzde môžu byť vyplácané mimoriadne ročné odmeny vo výške 5 % zo základnej mzdy za podmienky splnenia ukazovateľa EBIDTA minimálne v úrovni operatívneho plánu na dané obdobie.

Zamestnancom môžu byť poskytované odmeny v zmysle zákona č. 527/1990 Sb. o vynálezoch, priemyslových vzoroch a zlepšovacích návrhoch a tiež odmeny pri významných životných a pracovných výročiach.

Ďalším finančným motivačným faktorom je príspevok na stravu zamestnanca vo výške 34 Kč/obed. Zvyšných 26 Kč si hradí zamestnanec. Tento príspevok platí iba v prípade, že sa zamestnanec stravuje v podnikovej jedálni.

Zamestnávateľ prispieva zamestnancom na životné poistenie vo výške 870 Kč mesačne. Avšak poisťovňa aj produkt je presne určený zamestnávateľom.

4.4.2 Hodnotenie zamestnancov

Hodnotenie zamestnancov prebieha na základe smernice vydanej koncernom spoločnosti. Táto smernica stanovuje postupy a zodpovednosti pre uskutočňovanie pracovného hodnotenia zamestnancov. Pracovné hodnotenie sa týka všetkých zamestnancov, tzn. všetci zamestnanci, ktorí majú podriadených zamestnancov, ich hodnotia a na druhej strane má každý zamestnanec právo byť hodnotený svojim nadriadeným. Hodnotenie zamestnancov je využívané k získavaniu, výberu, rozmiestňovaniu, motivácii a odmeňovaniu. Umožňuje hlbšie poznanie a pochopenie zamestnancov a odhaľuje nedostatky v riadení spoločnosti.

Ciele a účel hodnotenia sú nasledujúce:

- hodnotenie a analýza rozdielov plnenia pracovných cieľov nastavených pre uplynulé obdobie zamestnancovi,
- hodnotenie pracovnej aktivity zamestnanca v uplynulom období,
- zhodnotenie osobného rozvoja, rozvoja zručností a kompetencií zamestnanca,
- tvorba pracovného a rozvojového plánu,
- nastavenie očakávanej výkonnosti pre ďalšie obdobie,
- nastavenie SMART cieľov pre nasledujúce obdobie,
- plánovanie osobného rozvoja a rozvoja zručností zamestnanca,
- plánovanie možného kariérneho rozvoja zamestnanca.

Hodnotenie zamestnancov je trvalou a priebežnou súčasťou firemnej komunikácie vedenia so zamestnancami. Je to spôsob ako zdeliť a prejednať s hodnotenými zamestnancami zistené výsledky a umožniť nájsť možnosti a realizovať nutné opatrenia pre zlepšenie pracovného výkonu zamestnancov.

Pri vedení hodnotiaceho rozhovoru je dôležité:

- dodržiavať pravidlo 80/20 – nechať hodnotiaceho hovoriť 80 % času,
- dodržiavať obvyklú dĺžku hodnotiaceho rozhovoru v rozmedzí 30 minút až 1 hodina.

Výstupy hodnotenia zamestnancov pre hodnoteného zamestnanca:

- porovnať svoj individuálny výkon s očakávaním a cieľmi a na základe toho sa lepšie zorientovať,
- pochopiť problémy pracovnej skupiny, útvaru a koncernu,
- prejednať pracovné ciele pre ďalšie obdobie a zhodnúť sa na nich,
- vypočítať konštruktívnu kritiku orientujúcu na zlepšenie vlastného pracovného výkonu,
- otvorene hovoriť s nadriadnym o všetkých problémoch a spoločne s ním nachádzať ich riešenia,
- získať primerané ocenenie, uznanie a odmenu,
- objektívnejšie rozpoznať potrebu vzdelávania,
- prediskutovať perspektívy osobného rozvoja, zmeny pracovného zaradenia alebo povýšenia,

- rozpoznať a popřípade odstrániť či zmierniť prekážky brániace zamestnancovi v dosahovaní lepšieho výkonu, predovšetkým prekážky, ktoré on sám nemôže ovplyvniť.

Termíny hodnotenia zamestnancov:

- hodnotenie nových zamestnancov spoločnosti: každý nový zamestnanec musí byť hodnotený najneskôr do konca skúšobnej doby, spravidla jeden týždeň pred jej uplynutím,
- periodické hodnotenie všetkých zamestnancov spoločnosti: musia byť hodnotení pravidelne dvakrát ročne,
- hodnotenie vybraných zamestnancov spoločnosti: jedná sa o zamestnancov, ktorý majú byť poverení vedením náročného projektu, inou funkciou, pred rozšírením činností apod.

Hodnotenie zamestnancov je zaznamenávané do hodnotiaceho formulára (Príloha PI).

4.4.3 Nehmotná motivácia zamestnancov

Jedným z nepeňažných motivačných faktorov je vzdelávanie zamestnancov. Pri nástupe a v pravidelných intervaloch sú zamestnanci zaškolený o bezpečnosti práce, požiarnej ochrane a školenie vodičov referentských vozidiel. Zamestnanci sú v pravidelných intervaloch vysielaní na rôzne školenia zodpovedajúce ich zaradeniu. Keďže v automobilovom priemysle je kvalita na prvom mieste, konajú sa pravidelne školenia akostných požiadaviek zákazníka VW. Na budove koncernu bolo vybudované nové školiace stredisko, kde si zamestnanci zdokonaľujú nákupné, obchodné, prezentačné a iné zručnosti.

Pracovné prostredie by malo byť tiež motivačným faktorom, avšak spoločnosť sídli v starých budovách a náklady na prestavbu by boli príliš vysoké. Cesty v areále spoločnosti sú rozbyté, ale už v roku 2011 začala kompletná prestavba ciest.

Pracovná doba THP je na príkaz riaditeľa presne určená. Zamestnanci pracujú v dobe od 7 do 15 hodiny. Na túto pracovnú dobu niesú vôbec prispôsobené vlakové a autobusové spojenia, preto možnosti dochádzania do práce sú obmedzené.

Prieskum spokojnosti zamestnancov je dôležitým prostriedkom komunikácie vedenia spoločnosti so zamestnancami. Prieskum spokojnosti prebieha 1x ročne formou dotazníkov. Prieskum nieje anonymný, čím vzniká riziko nepresných výsledkov z dôvodu možného strachu podriadených vyjadriť svoj názor. Na základe vyhodnotenia dotazníkov sa vydá

príkaz riaditeľa na zabezpečenie nápravy problému, ktorý sa v dotazníkoch vyskytoval najčastejšie.

Zisťovanie názorov zamestnancov prostredníctvom tohoto prieskumu slúži k:

- získavaniu konkrétnych informácií o preferenciách zamestnancov,
- upozorneníu na prípadné problémové oblasti,
- zisťovaniu príčin konkrétnych problémov,
- porovnaní postojov a preferencií,
- získavaniu názorov na oblasti týkajúce sa hodnotenia a riadenia pracovného výkonu, s cieľom zistiť, do akej miery si zamestnanci myslia, že sú tieto oblasti spravodlivé,
- získaniu názorov na jednotlivé oblasti personálnej politiky a ich funkčnosť v oblastiach, ako sú rovné príležitosti, bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, prístup k informáciám, rozvoj a vzdelávanie,
- vytváraniu priestoru pre ďalšie metódy komunikácie a zapojovaniu zamestnancov.

4.5 Stanovenie hypotéz

Na základe pozorovania a súčasného motivačného systému firmy ABC sú formulované nasledujúce hypotézy:

Hypotéza č. 1: Na pracovisku panujú relatívne dobré medziľudské vzťahy. Kolegovia si navzájom pomáhajú a radia. Ku konfliktom medzi spolupracovníkmi dochádza minimálne.

Hypotéza č. 2: Vedúci sú príliš zaneprázdnení poradami.

Hypotéza č. 3: Riadenie zamestnancov je nedostatočné. Chýba spätná väzba od nadriadených a informovanosť o udalostiach vo firme.

Hypotéza č. 4: Systém hodnotenia a odmeňovania zamestnancov nieje jasne definovaný.

5 ANALÝZA SPOKOJNOSTI ZAMESTNANCOV

K analýze spokojnosti zamestnancov bola použitá frekventovaná metóda získavania dát formou dotazníka (Príloha PII). Dotazník vyvinul v 19. storočí Sir Francis Galton. P. Gavora (2000) vymedzuje dotazník ako spôsob písomného kladenia otázok a získavania písomných odpovedí. Po získaní výsledkov dotazníkového prieskumu bola vykonaná korelačná analýza pomocou MS Excel a následne vytvorené dendogramy k lepšej predstave o väzbách (Príloha PIII). V závere analýzy bude porovnanie dotazníkového prieskumu s firemným prieskumom uskutočneným v novembri 2011.

Dotazníkového prieskumu sa zúčastnilo 38 technicko-hospodárskych pracovníkov. Celkom 34 dotazníkov bolo kompletne vyplnených a vrátených v požadovanom termíne, čiže takmer 90 %-ná návratnosť. Pre získanie dôveryhodnejších výsledkov prieskumu bol zvolený anonymný dotazník. Preto zamestnanci mali možnosť pravdivo a podrobne vyjadriť svoje názory a postoje bez toho, aby jednotlivé dotazníky boli skúmané a hodnotené personalistou a nadriadenými tak, ako je to pri pravidelnom prieskume uskutočňovanom firmou samotnou.

V úvode dotazníka boli respondenti informovaní o význame a cieľoch dotazníka. Následne respondenti odpovedali na identifikačné otázky týkajúce sa pohlavia, vzdelania a dĺžky zamestnania vo firme. Ďalej bol dotazník rozdelený na niekoľko častí, kde boli otázky zamerané na spokojnosť, resp. nespokojnosť s pracovnými vzťahmi, s organizáciou práce, so štýlom riadenia, s pracovným prostredím a s využívaním kvalifikácie. Otázky boli tiež zamerané na pracovné hodnotenie. Respondent mal možnosť vyjadriť sa ku každej oblasti otázok. Dotazník obsahoval i selektívne uzavreté otázky s cieľom zistiť aké finančné a nefinančné formy motivácie by zamestnancov najviac motivovali. Na záver mali respondenti priestor na rôzne komentáre, pripomienky a námety.

Formu jednotlivých otázok, ktoré boli použité v dotazníku je možné charakterizovať nasledovne:

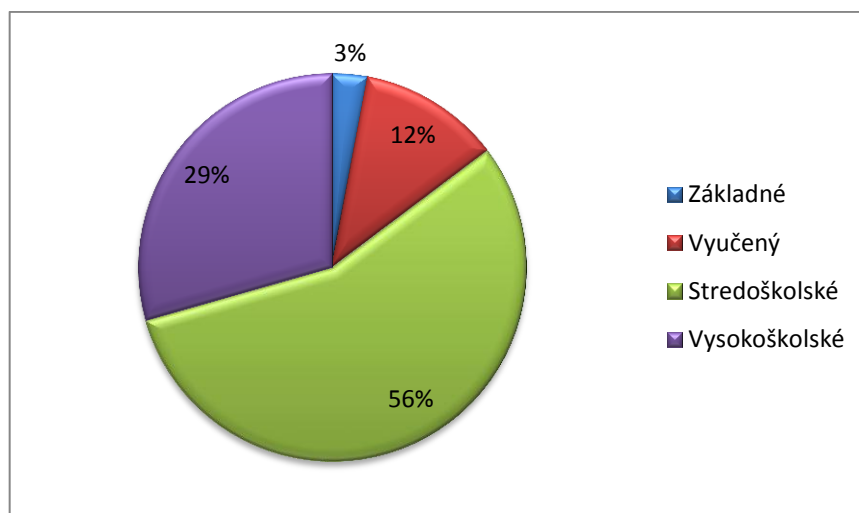
- **Uzavreté** – otázky a odpovede sú štandardizované, čo znamená, že varianty možných odpovedí sú v dotazníku vyznačené a respondent len označuje odpoveď, ktorá mu pripadá správna. Najčastejšia varianta možných odpovedí použitá v dotazníku bola Rozhodne áno/Skôr áno/Skôr nie/Rozhodne nie. V dotazníku tiež boli použité uzavreté selektívne otázky, pri ktorých sa varianty odpovedí nevyklúčujú, respondent preto môže vybrať viacero odpovedí.

- **Otvorené** – neponúka žiadnu variantu odpovede. Respondent odpovedá podľa vlastného uváženia. Umožňuje identifikovať postoje, názory a emócie. (Kozel, 2006, str. 170)

5.1 Identifikačné údaje respondentov

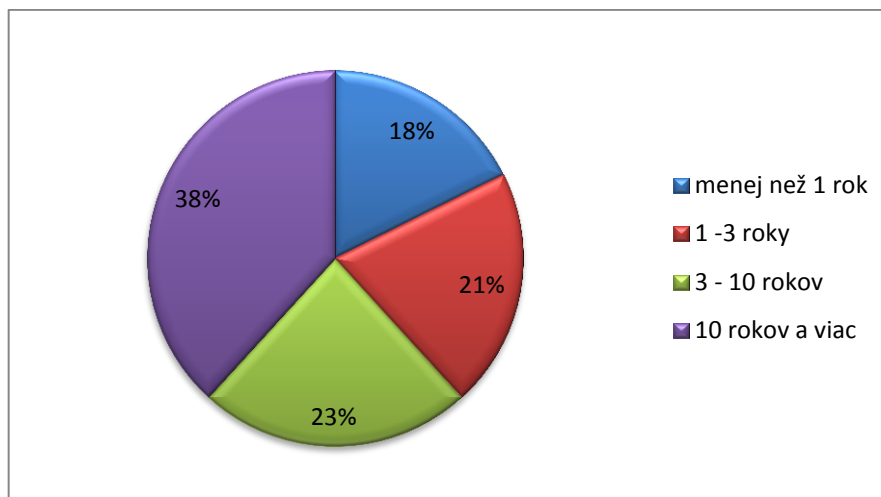
Prvé 3 otázky dotazníku identifikujú respondentov podľa pohlavia, najvyššie dosiahnutého vzdelania a dĺžky zamestnania vo firme. Z 34 respondentov bola presne polovica žien a polovica mužov. Táto vyváženosť je spôsobená tým, že sa jedná o strojársku firmu, kde väčšina mužov patriacich k THP pracuje na technickom úseku. Na administratívnych pozíciách pracujú prevažne ženy.

Podľa grafu č. 1 je patrné, že v danej firme prevažujú zamestnanci so stredoškolským vzdelaním, nakoľko firma sídli v oblasti, kde je veľmi málo pracovných príležitostí a kvalifikovaní ľudia odchádzajú za prácou do veľkých miest.



Graf 1. Rozdelenie respondentov podľa vzdelania.

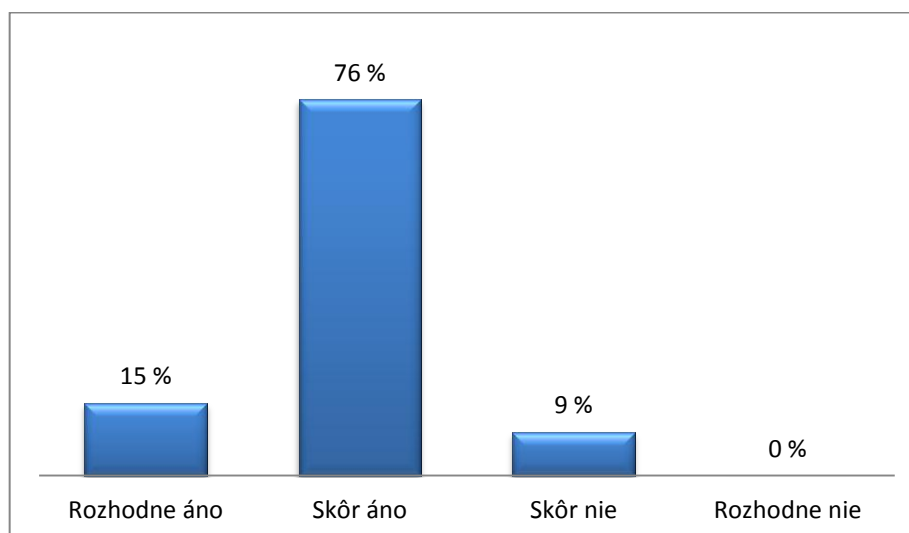
V tretej otázke bolo cieľom zistiť, ako dlho respondent pracuje pre danú firmu. Až 38 % respondentov pracuje pre firmu viac než 10 rokov. Preto bolo v záujme firmy omladiť kolektív, čím sa v roku 2011 zvýšilo percento nových zamestnancov. Korelačnou analýzou bola zistená pravdepodobnosť 52,90 %, že zamestnanci dlhšie pracujúci vo firme, majú nižšie dosiahnuté vzdelanie. To súvisí s náborm mladých zväčša absolventov vysokej školy za posledné 2 roky.



Graf 2. Rozdelenie respondentov podľa dĺžky pracovného pomeru.

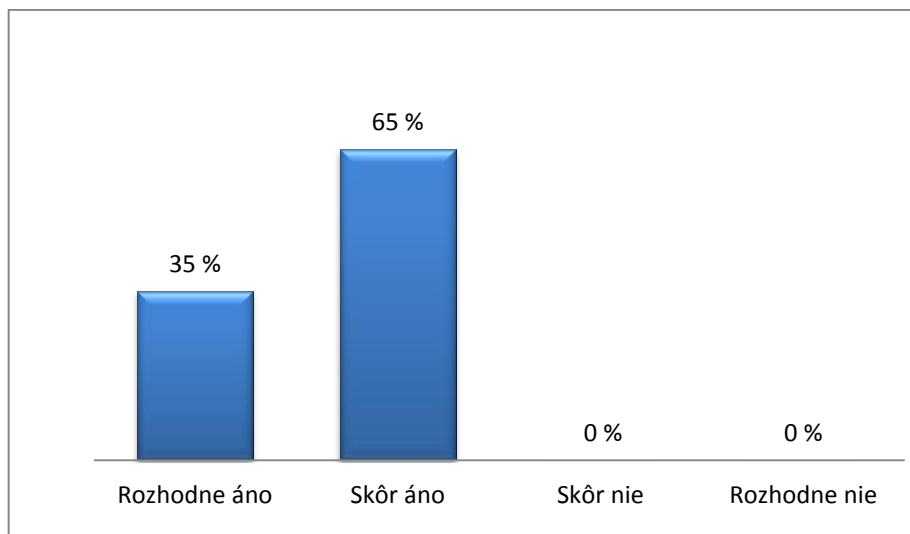
5.2 Spokojnosť/nespokojnosť s pracovnými vzťahmi

Táto oblasť otázok sa zameriava na spokojnosť či nespokojnosť zamestnancov so vzťahmi na pracovisku. Väčšina respondentov je viacmenej spokojná s medziľudskými vzťahmi na pracovisku, avšak len málo z nich sú svojou spokojnosťou úplne presvedčení. Len traja zamestnanci vyjadrili miernu nespokojnosť. Zamestnanci komunikujú so svojimi spolupracovníkmi prevažne za účelom pracovným. Bližšie vzťahy sa vyvíjajú viacmenej iba v spoločných kanceláriach. Firma neorganizuje aktivity, ktoré by stmelovali vzťahy na pracovisku.



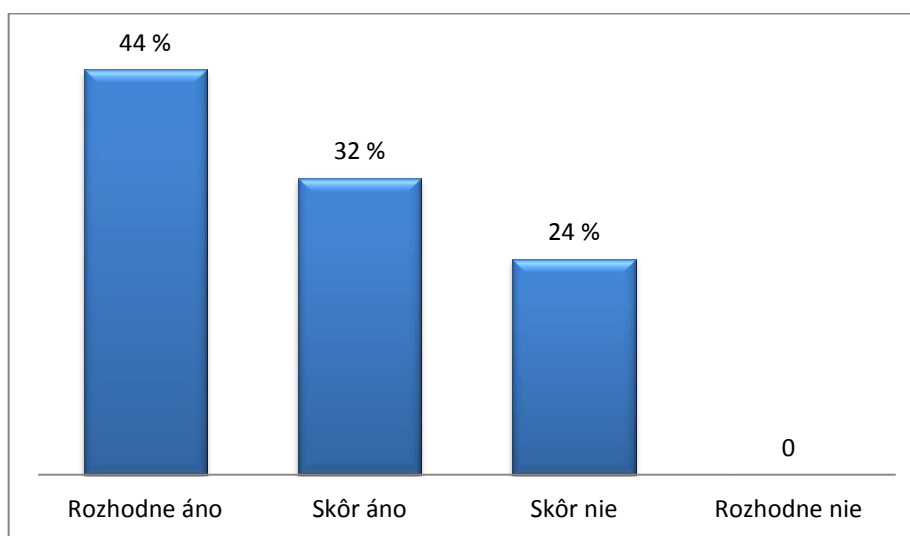
Graf 3. Odpovede na otázku: Som spokojný/á s medziľudskými vzťahmi na pracovisku.

Podľa odpovedí respondentov si zamestnanci v práci navzájom pomáhajú. Vyplýva to i zo spokojnosti zamestnancov s medziľudskými vzťahmi.



Graf 4. Odpovede na otázku: Kolegovia mi v prípade potreby pomôžu.

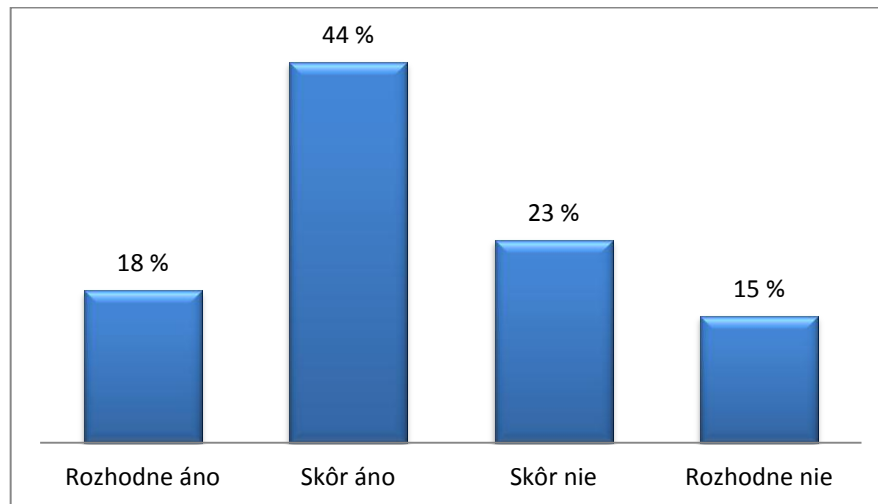
Až 76 % respondentov uvádza, že dobré vzťahy s kolegami na nich pôsobia kladne v dosahovaní vyššej pracovnej výkonnosti. Ostatných 24 % nevníma závislosť ich výkonnosti na vzťahoch s kolegami. Môže sa jednať o zamestnancov, ktorí pracujú väčšinu svojho času samostatne, bez kontaktu s ostatnými zamestnancami.



Graf 5. Odpovede na otázku: Dobré vzťahy s kolegami ma motivujú k vyššej pracovnej výkonnosti.

S komunikáciou s nadriadenými už 38 % zamestnancov nieje spokojných. Môže to spôsobovať nedostatočná informovanosť podriadených. Z pozorovania je patrné, že nadriadení trávajú veľa času na poradách a nezostáva im dostatok času venovať sa svojim podriadeným. Medzi spokojnosťou s komunikáciou s nadriadeným a vnímavosťou vedúceho je najvyššia zistená závislosť 82,14 %. Z toho vyplýva, že respondenti, ktorí sú spokojní

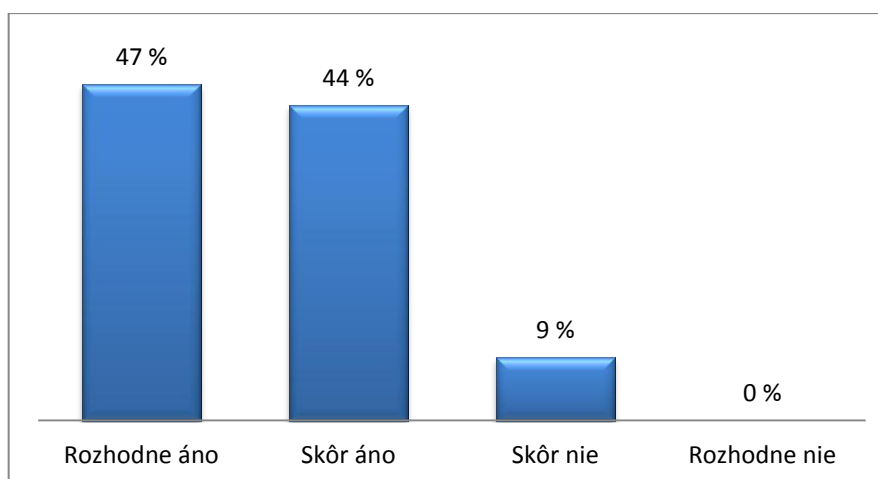
s komunikáciou s nadriadenými, majú zároveň vnímavého vedúceho, ktorý prijíma návrhy od zamestnancov, a naopak. Táto vysoká závislosť potvrdzuje, že respondenti čítali dotazník pozorne a zodpovedne ho vyplňali.



Graf 6. Odpovede na otázku: Som spokojný/á s komunikáciou s nadriadenými.

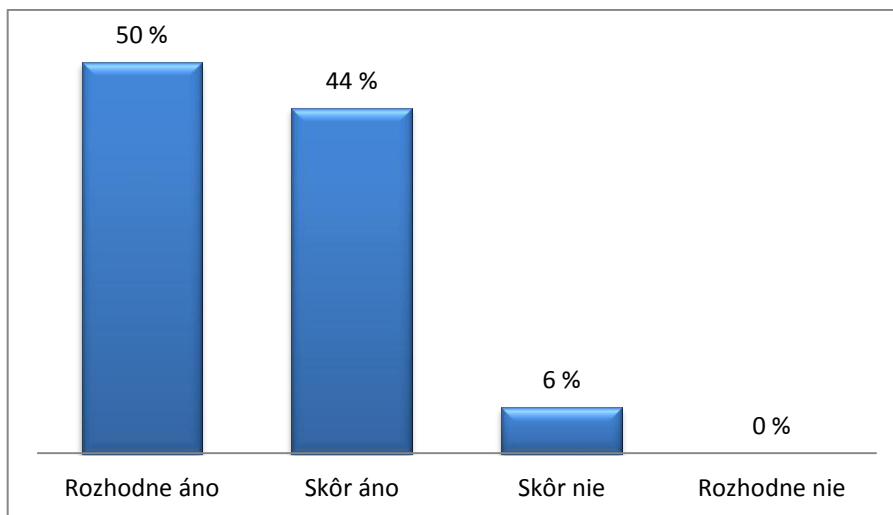
5.3 Spokojnosť/nespokojnosť s organizáciou práce

Takmer polovica zamestnancov vníma svoju prácu pozitívne a baví ich. Až 44 % vyjadrilo tiež spokojnosť so svojou prácou, ale niesú si svojim výrokom úplne istí. Len 9 % respondentov sa prikláňa k odpovedi, že ich práca je nezaujímavá a tým pádom ich nebaví. Je to spôsobené prílišnou administratívou, monotónnou prácou, či nevhodnosťou respondenta na danej pracovnej pozícii. Z výsledkov korelačnej analýzy je patrná 42,12 % - ná pravdepodobnosť, že zamestnanci, ktorých práca baví, vnímajú, že svojou prácou prispievajú k rozvoji spoločnosti.



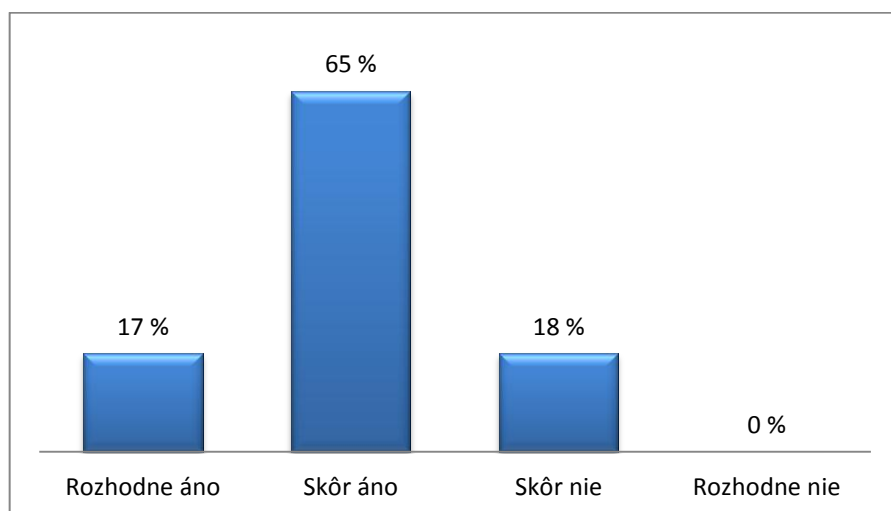
Graf 7. Odpovede na otázku: Moja práca je zaujímavá a baví ma.

Každý zamestnanec je oboznámený písomnou formou so svojou náplňou práce. Preto by mali všetci zamestnanci svoju náplň práce dobre poznať. Vyplýva to i z výsledkov, kde väčšina respondentov rozhodne svoju náplň práce pozná. Neistotu v neznalosti pracovnej náplne spôsobuje to, že zamestnanci často dostávajú úlohy, ktoré nie úplne korešponujú s ich popisom práce.



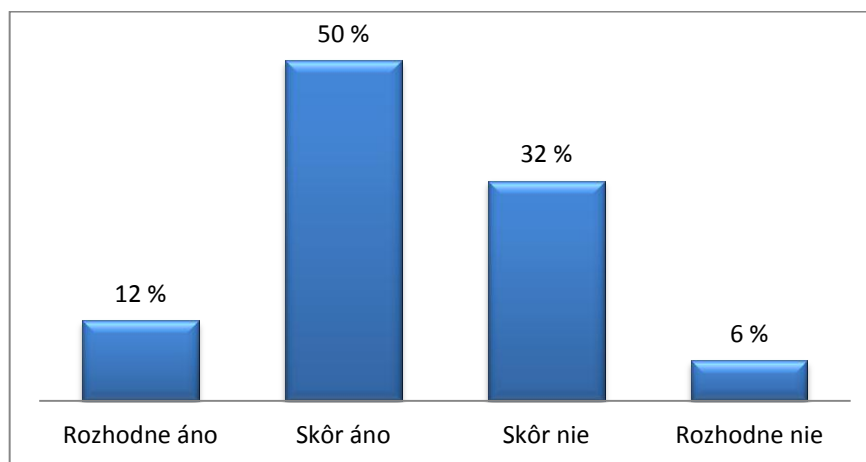
Graf 8. Odpovede na otázku: *Poznám presne svoju náplň práce.*

Prílišnou administratívou je zaťažených 17 % respondentov. Až 65 % respondentov by uvítalo nižšie percento administratívy a len 18 % z nich nevníma prílišnú administratívu spojenú s ich prácou. Vo firme je trend zakladať si všetko, vrátane emailových konverzácií, v písomnej forme a s podpismi zodpovedných osôb. Týmto spôsobom sa chcú všetci vyvarovať prípadných problémov. Preto miera administratívy je vyššia ako by mala byť.



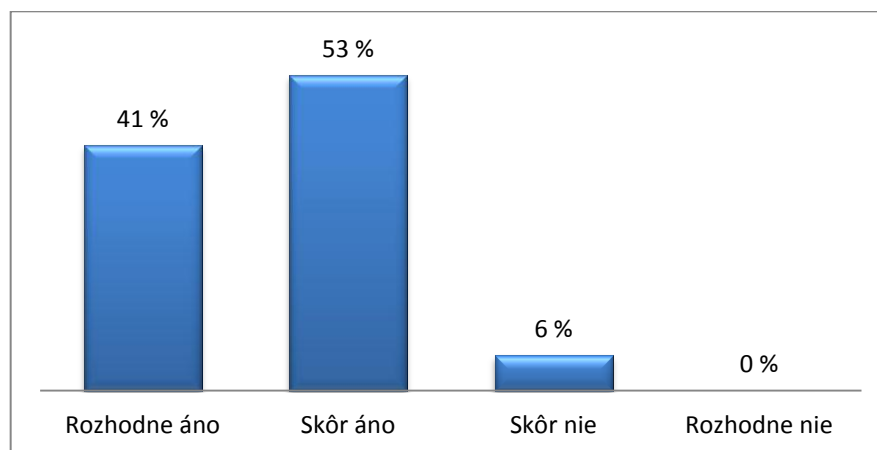
Graf 9. Odpovede na otázku: *Moja práca je spojená s prílišnou administratívou.*

Vo firme sa používa spôsob prenosu informácií intranetom a systémom SAP. Zamestnanci väčšinou v týchto zdrojoch nájdu potrebné informácie k svojej práci. Avšak až 38 % respondentov v týchto zdrojoch všetky potrebné informácie nenachádza. Tu nastáva otázka, či je to spôsobené nedostatočným a nepravidelným zaškolením, nezodpovedným prístupom zamestnancov pri školeniach, alebo chýbajúcou komunikáciou s nadriadeným. Na to nadväzuje 62,85 %-ná závislosť s komunikáciou s nadriadenými, zistená korelačnou analýzou. Toto percento udáva pravdepodobnosť, že zamestnanec, ktorý nemá problém s nedostatočnými informáciami je spokojný s komunikáciou s nadriadenými.



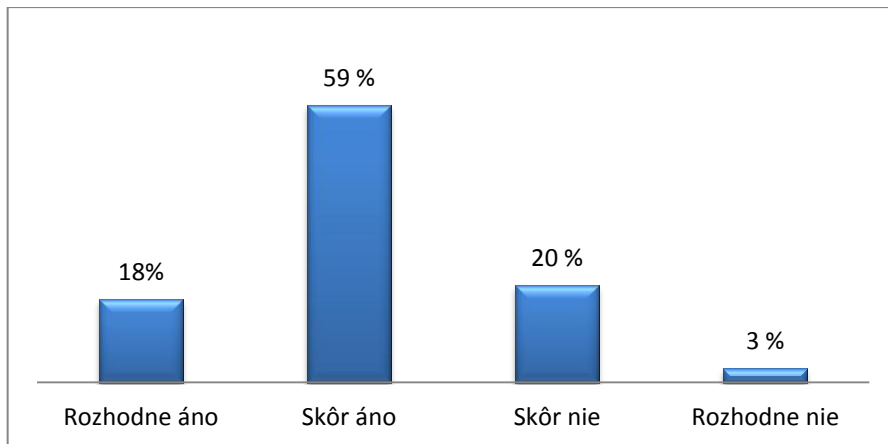
Graf 10. Odpovede na otázku: Informácie, ktoré potrebujem pre svoju prácu sú ľahko k dispozícii.

Len dvaja zamestnanci nepocitujú, že ich práca prispieva k rozvoju spoločnosti. 94 % respondentov verí, že ich práca je pre rozvoj firmy dôležitá. Každá pracovná pozícia musí byť vytvorená tak, aby prispievala k rozvoju firmy. Zamestnanec, ktorý nemá pocit, že prispieva k rozvoju, by mal prehodnotiť svoju náplň práce so svojim nadriadeným.



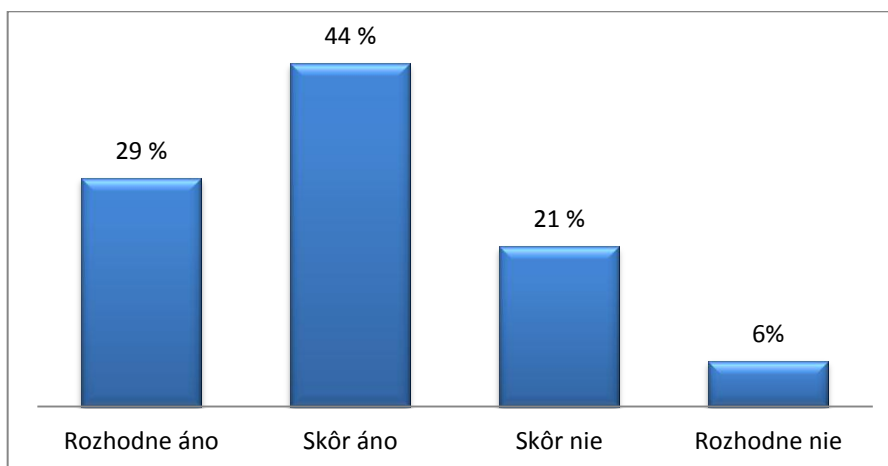
Graf 11. Odpovede na otázku: Verím, že moja práca prispieva k rozvoju spoločnosti.

Od polovice roku 2011 sú nadriadení nútení vyvíjať tlak na svojich podriadených, aby sa zvýšila ich pracovná výkonnosť. Firma stále bojuje s následkami hospodárskej krízy a stále sa veľmi pomaly zdvíha na nohy, s čím samozrejme nesúhlasí koncern podniku. Preto väčšina tímov zavádza zmeny, ktoré by mali viesť k zlepšeniu pracovnej výkonnosti. Existuje pravdepodobnosť 55,64 %, že zamestnanci, ktorí zavádzajú zmeny v tíme zároveň majú vnímavého vedúceho, ktorý reaguje na ich návrhy.



Graf 12. Odpovede na otázku: V našom tíme zavádzame zmeny potrebné k zlepšeniu našej výkonnosti.

Na základe vydaného príkazu riaditeľa bola začiatkom roku 2012 pracovná doba zmenená zo 6:00 – 14:00 na 7:00 – 15:00 platná pre všetkých THP. Niektorí zamestnanci s touto zmenou nesúhlasili, niektorí ju nemohli ani zmeniť z dôvodu ich potreby na začiatku ranných zmien. Ďalší dôvod nespokojnosti s pracovnou dobou súvisí s možnosťou dochádzania do práce, keďže zamestnanci dochádzali spoločne s výrobnými pracovníkmi. Vlakové a autobusové spojenia nie sú prispôsobené na zmenenú pracovnú dobu.

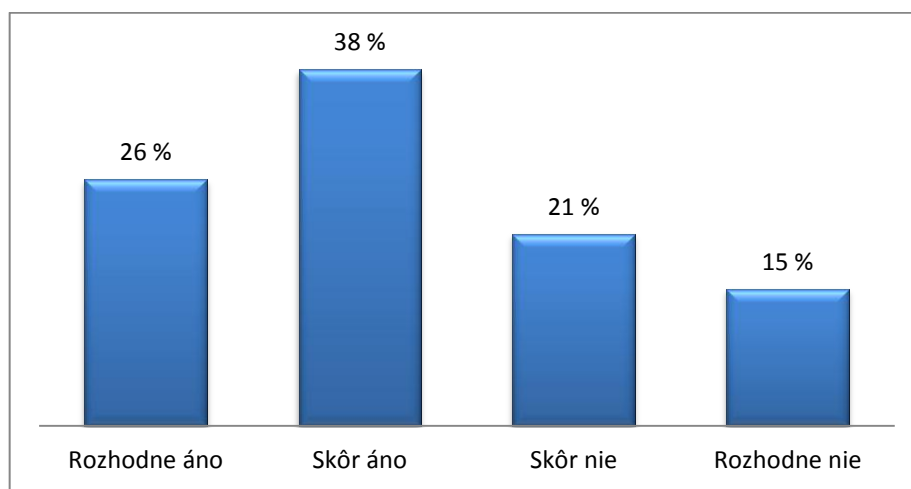


Graf 13. Odpovede na otázku: Som spokojný/á s pracovnou dobou.

V oblasti otázok na spokojnosť či nespokojnosť s organizáciou práce mali respondenti možnosť vyjadriť návrh na zmenu pracovnej doby. 5 respondentov by uvítalo pružnú pracovnú dobu, kde by pevná časť doby bola v čase od 8:00 do 13:00. Štyria respondenti by sa vrátili k pracovnej dobe, ktorá fungovala do konca roku 2011, tj. od 6:00 do 14:00. Jeden respondent navrhol pracovať v dobe od 6:30 do 14:30.

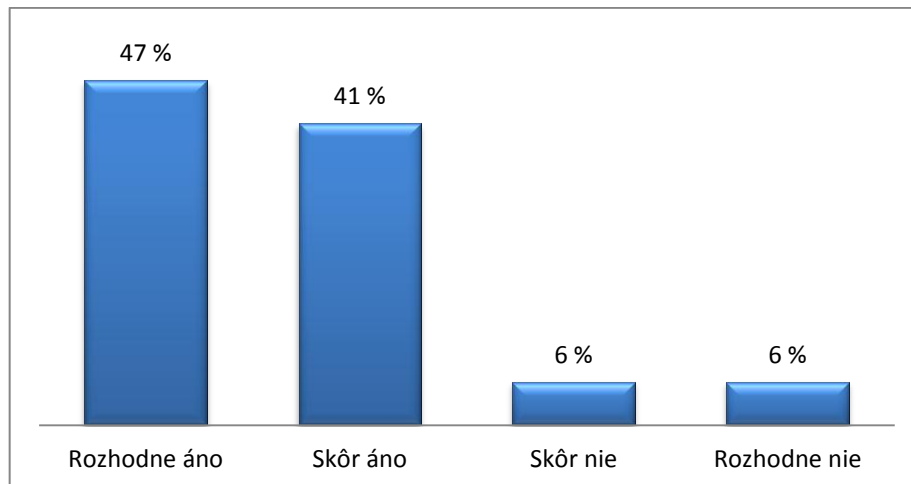
5.4 Spokojnosť/nespokojnosť so štýlom riadenia

Viac než polovica zamestnancov má vnímavého vedúceho. 36 % respondentov uvádza, že reakcie na ich návrhy takmer alebo vôbec nie sú vypočítané.



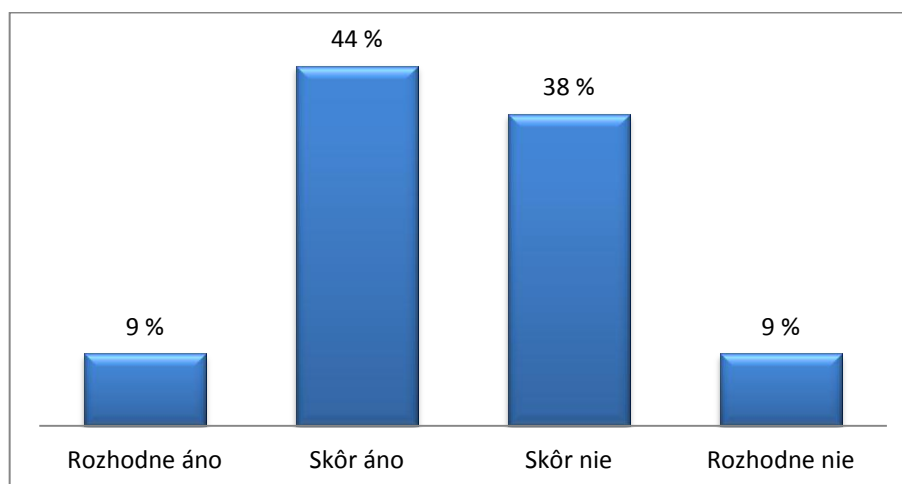
Graf 14. Odpovede na otázku: *Môj vedúci je obvykle vnímavý a reaguje na návrhy od zamestnancov.*

Každá pracovná pozícia obnáša určitú zodpovednosť a záleží na vedúcom, či svojim podriadeným verí a prenáša na nich zodpovednosť. S výsledkov vyplynulo, že 88 % zamestnancom, vedúci prenecháva dostatok zodpovednosti. Avšak v niektorých prípadoch nie je táto zodpovednosť prijímaná zamestnancami pozitívne. Vznikajú situácie kedy podriadení kladú odpor k určitým zodpovednostiam, ktoré nie sú v ich popise práce a nie sú na to prispôbené ich mzdy.



Graf 15. Odpovede na otázku: *Môj vedúci mi necháva dostatok zodpovednosti.*

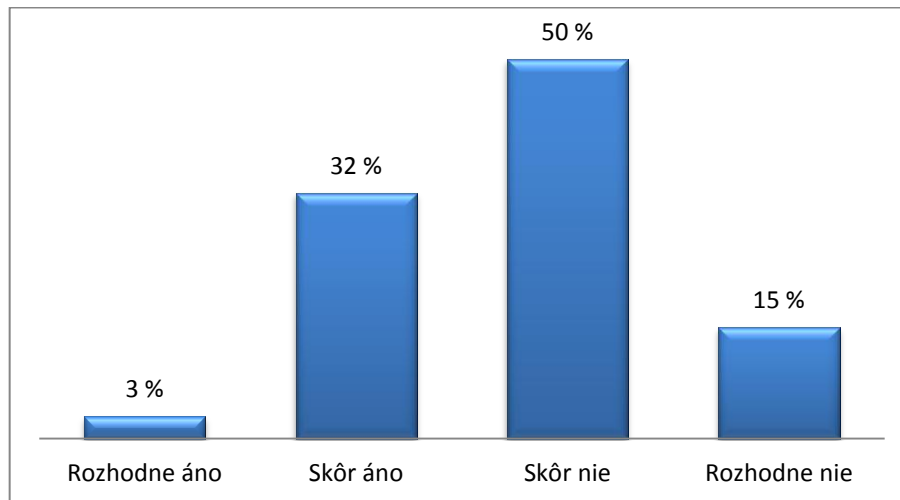
Firma sa radí medzi stredne veľké firmy. Organizačná štruktúra má v podstate len tri úrovne, preto možnosť postupu z určitých pracovných pozícií nieje možná. A aj v prípade, že postup by možný bol, 47 % respondentov možnosť postupu zo svojej práce nevidí reálne. Je 56,35% - ná pravdepodobnosť, že respondenti, ktorí sú spokojní s prístupom k vzdelávaniu, odpovedali, že majú možnosť kariérneho rastu vo firme a naopak, nespokojní zamestnanci nemajú možnosť kariérneho rastu. Značná vzájomná korelácia bola zistená aj s nasledujúcou otázkou. Je pravdepodobnosť 66,28 %, že respondenti, ktorí sú chválení za svoju prácu, majú možnosť profesného rastu a opačne. Zamestnanci vidia väčšiu možnosť kariérneho postupu, keď ich nadriadený chváli za vykonanú prácu.



Graf 16. Odpovede na otázku: *Mám možnosť profesného rastu.*

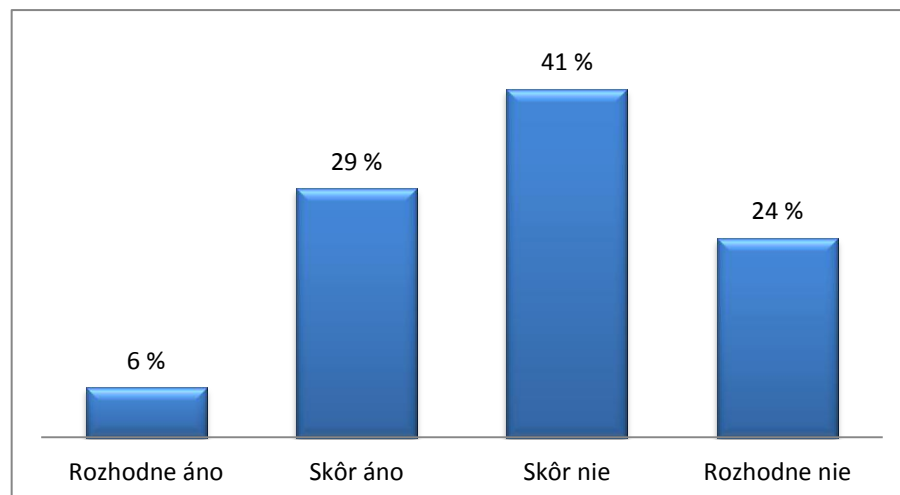
Pochvala je jedna z dôležitých manažérskych schopností ako podporovať a motivovať svojich podriadených k vyšším pracovným výkonom. Väčšina nadriadených však svojich zamestnancov nechváli za dobre vykonanú prácu. Vyplýva to z nedostatku času nadriade-

ných venovať sa svojim zamestnancom a hodnotiť ich výkony. I keď aj krátkou vetou, napr. „Dobrá práca“, môže nadriadený zdvihnúť zamestnancovi sebavedomie a navadiť ho k ďalším dobrým výsledkom.



Graf 17. Odpovede na otázku: Som chválený/á za dobre vykonanú prácu.

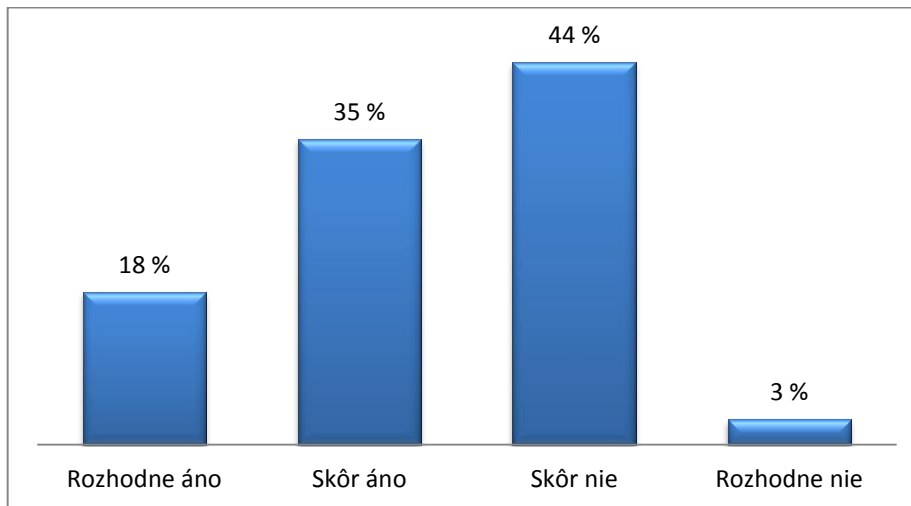
V priebehu posledného roka sa zvýšila fluktuácia zamestnancov vo firme. Objavili sa vo firme prípady nevysvetlených prepustení. Zamestnanci sa môžu len domnievať o dôvodoch prepustení. Preto vzniká u zamestnancov pocit neistoty pracovného miesta. 65 % respondentov uviedlo, že cítia neistotu v ich ďalšom pôsobení vo firme.



Graf 18. Odpovede na otázku: Som spokojný/á s istotou pracovného miesta.

Zamestnanci sú informovaní o firemných cieľoch, stratégiách a udalostiach formou koncernového časopisu, nástenky a stretnutí s výkonným riaditeľom, kde majú zamestnanci možnosť vyjadriť svoje názory, návrhy a položiť otázky, ktoré ich zaujímajú. Aj napriek tomu sú tieto informácie pre väčšinu zamestnancov nedostatočné. Koncernový časopis je

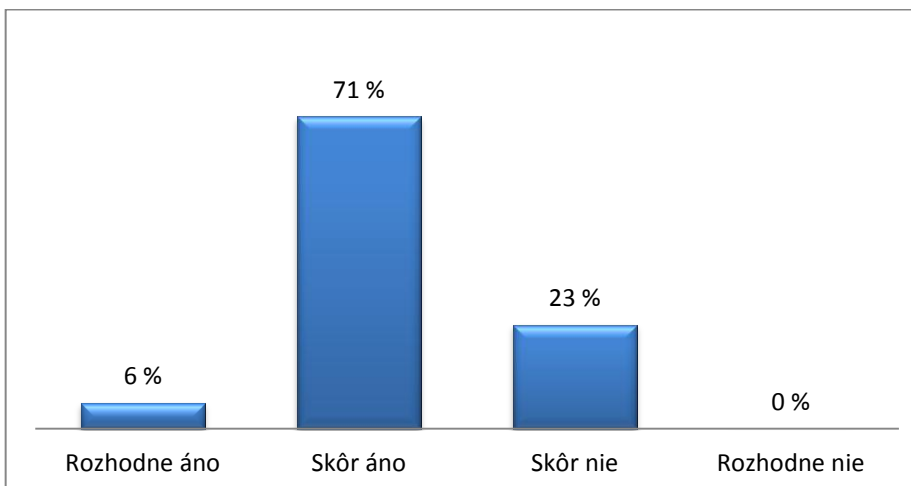
prevažne zameraný na zákazníka, nástenka nieje pravidelne aktualizovaná a stretnutia s výkonným riaditeľom sa konajú veľmi zriedka a podávané informácie sú veľmi všeobecné.



Graf 19. Odpovede na otázku: Som spokojný s informovanosťou o firemnej stratégii, hospodárení a ostatných dôležitých udalostiach vo firme.

5.5 Spokojnosť/nespokojnosť s pracovným prostredím

I keď budovy firmy sú zastaralé, zamestnanci pracujú v samostatných kanceláriách, prípadne v jednej kancelárii sedia maximálne traja zamestnanci. S vybavením pracoviska a s pracovnými podmienkami je spokojných až 77 % respondentov.



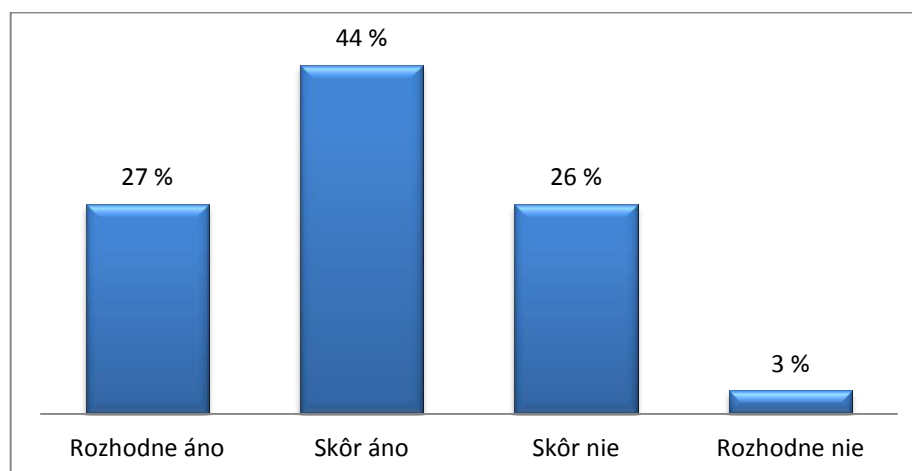
Graf 20. Odpovede na otázku: Som spokojný/á s pracovnými podmienkami a vybavením pracoviska.

V otvorenej otázke mohli respondenti navrhnúť zmeny na pracovné prostredie. K tejto otázke sa vyjadrilo mnoho respondentov, nečakane i respondenti, ktorí uvádzajú spokojnosť s pracovnými podmienkami. Toto protirečenie výsledkov dvoch nadväzujúcich otázok je spôsobené zvykom zamestnancov a zmierením sa so súčasným stavom pracovného prostredia. Viacero zamestnancov by uvítalo modernejšie technické vybavenie. V dnešnej dobe ide technika veľmi rýchlym tempom dopredu. Avšak firma sa tomuto tempu nedokáže prispôbiť. Mnoho zamestnancov sa sťažuje na zastaralé hardwarové a softwarové vybavenie, ktoré spôsobuje znižovanie ich pracovnej výkonnosti. Množstvo zamestnancov pracuje v plesnivom prostredí, tento pach tiež na zamestnancov pôsobí negatívne pri ich sústredení na prácu. Veľmi často spomínanou zmenou sú toalety. Túto zmenu by privítali najmä ženy, nakoľko majú k dispozícii len jednu toaletu. Neprijemná skutočnosť je i spoločná umyvárka s jedným umývadlom, ktorá je situovaná pri vchode na dámsku toaletu. V tejto umyvárke sa nachádza i mikrovlnka, čo tiež nepôsobí príjemne.

5.6 Spokojnosť/nespokojnosť s využívaním kvalifikácie

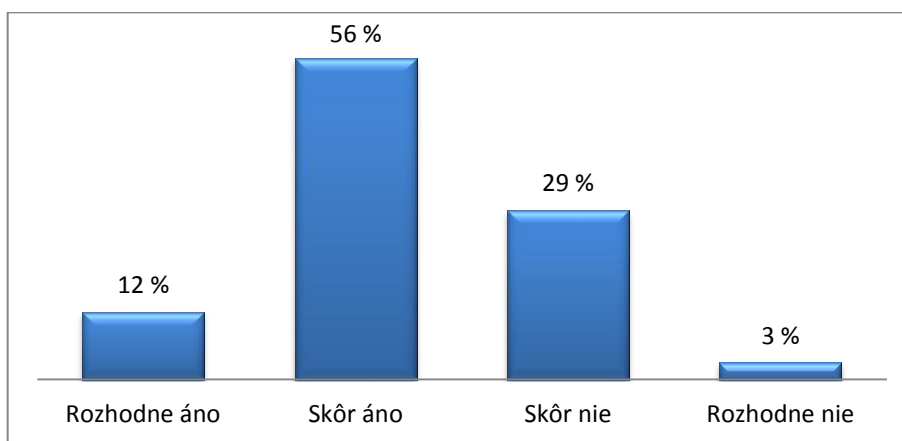
Pri nástupe zamestnanca do práce by mal byť každý dostatočne zaučený na svoju pracovnú pozíciu, aby svoju prácu vykonával tak, ako od neho zamestnávateľ očakáva. 27 % respondentov bolo dostatočne zaučených pri nástupe do práce. Až 44 % respondentov považuje ich zaškolenie za dostačujúce. 29 % respondentov sa necíti dostatočne zaškolených.

Prírodzene vznikla náväznosť s nasledujúcou otázkou. Je pravdepodobnosť 45,42 %, že zamestnanci, ktorí boli adekvátne preškolení na svoju prácu, sú spokojní s firemným prístupom k vzdelávaniu a s možnosťami odborného rastu.



Graf 21. Odpovede na otázku: *Pre prácu, ktorú vykonávam, som bol/a adekvátne preškolený/á.*

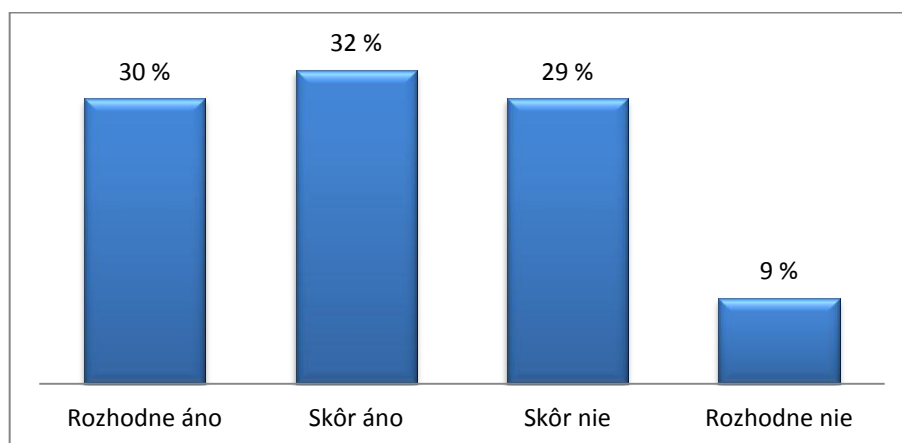
Vo firme je zavedený systém vzdelávania. Koncern spoločnosti ponúka rôzne kurzy. Väčšina respondentov je s týmto systémom spokojná. Len 32 % respondentov by uvítalo lepší prístup k vzdelávaniu. Preferujú hlavne jazykové vzdelávanie. Možnosť jazykových kurzov vo firme existuje, ale podmienky pre THP sú pre väčšinu nevýhodné či neprijateľné. Zamestnanci z väčšej časti prispievajú na jazykové kurzy, ktoré sú finančne nevýhodnejšie ako kurzy ponúkané vzdelávacími agentúrami v okolí. Ďalšou nevýhodou je, že jazykové kurzy sú mimo pracovnej doby.



Graf 22. Odpovede na otázku: Som spokojný/á s prístupom k vzdelávaniu a s možnosťami odborného rastu.

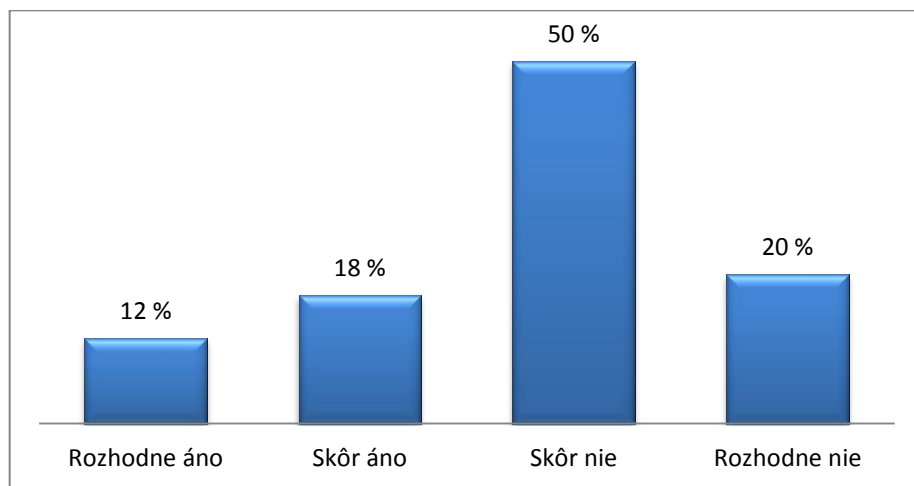
5.7 Pracovné hodnotenie

Táto oblasť otázok je zameraná na systém hodnotenia a odmeňovania zamestnancov. Vo firme je zavedený systém hodnotenia formou smernice. Vedúci by mal pravidelne hodnotiť a informovať zamestnanca o hodnotení jeho pracovného výkonu. Len 30 % respondentov vie s istotou, ako je hodnotený jeho pracovný výkon.



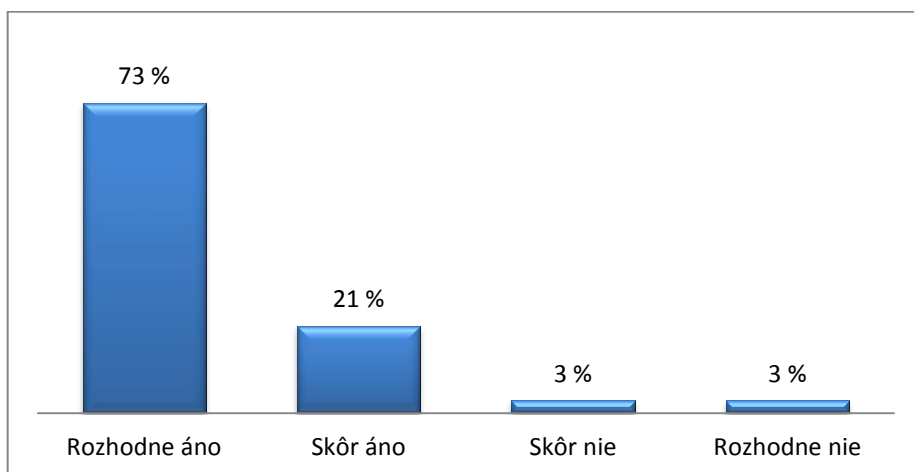
Graf 23. Odpovede na otázku: Viem, ako je hodnotený môj pracovný výkon.

Väčšina nadriadených neinformuje svojich podriadených o aktivitách, ktoré by mal zamestnanec vykonať preto, aby získal prémie. A aj pri dosiahnutí výsledkov nad rámec svojich pracovných povinností zamestnanec zväčša odmenu nezíska, čím zamestnanec stráca chuť dosahovať vyšší výkon. Jediná jasne definovaná odmena je vo výške učitého percenta zo základnej mzdy, uvedeného v jednotlivých pracovných zmluvách, za podmienky splnenia ukazovateľa EBIDTA. Avšak túto odmenu zamestnanci nedostávajú z dôvodu pravidelného nesplnenia ukazovateľa.



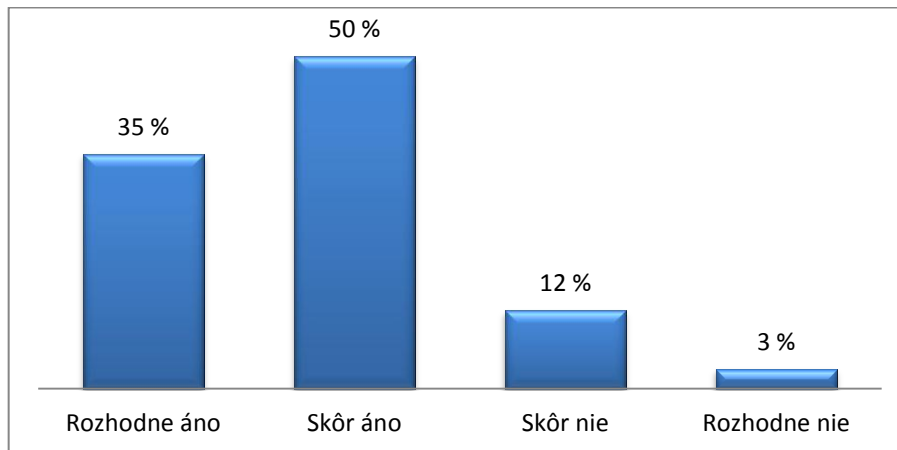
Graf 24. Odpovede na otázku: *Mám jasne určené pravidlá pre získavanie odmien.*

Vo firme, v ktorej nie je zavedený jasný systém odmeňovania, je prirodzené, že bude väčšinu zamestnancov motivovať vyššia odmena, či peňažná alebo nepeňažná. Len dvoch respondentov by vyššia odmena nemotivovala k vyšším výkonom.



Graf 25. Odpovede na otázku: *Vyššia odmena ma motivuje k lepšej práci a výkonom.*

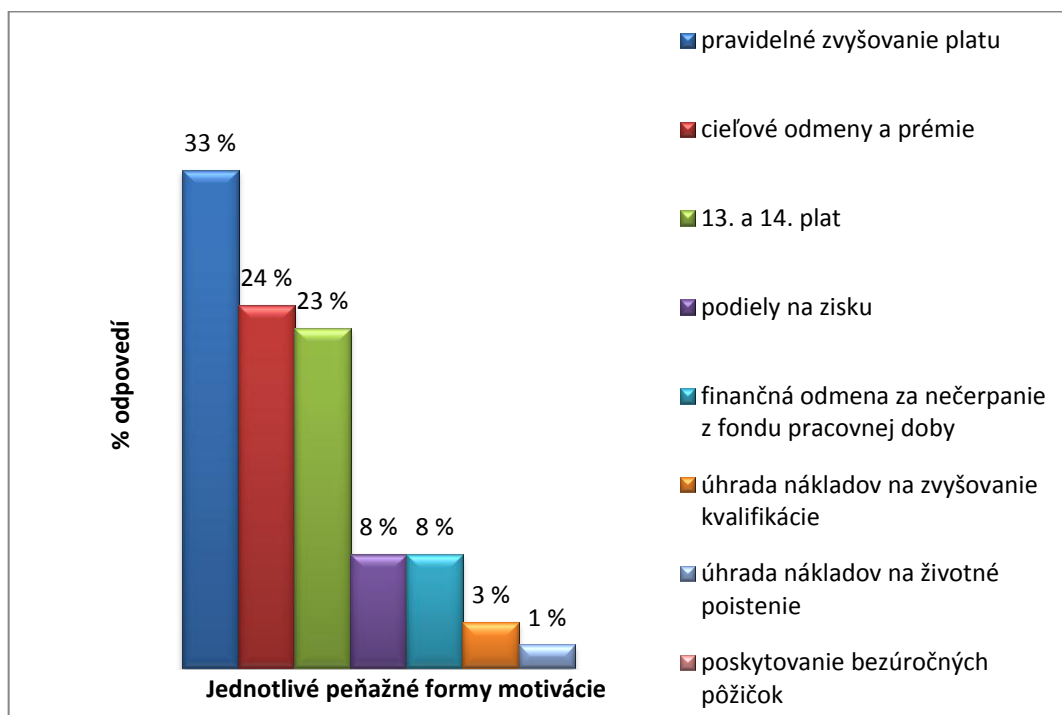
System pracovného hodnotenia by zmenila väčšina zamestnancov. Ale nikto z nich nepredložil svoje návrhy na zmenu. Radi by uvítali aspoň nejaký systém hodnotenia, nakoľko väčšina z nich nevedia, že systém hodnotenia existuje a je presne daný.



Graf 26. Odpovede na otázku: Je potreba zmeniť systém pracovného hodnotenia.

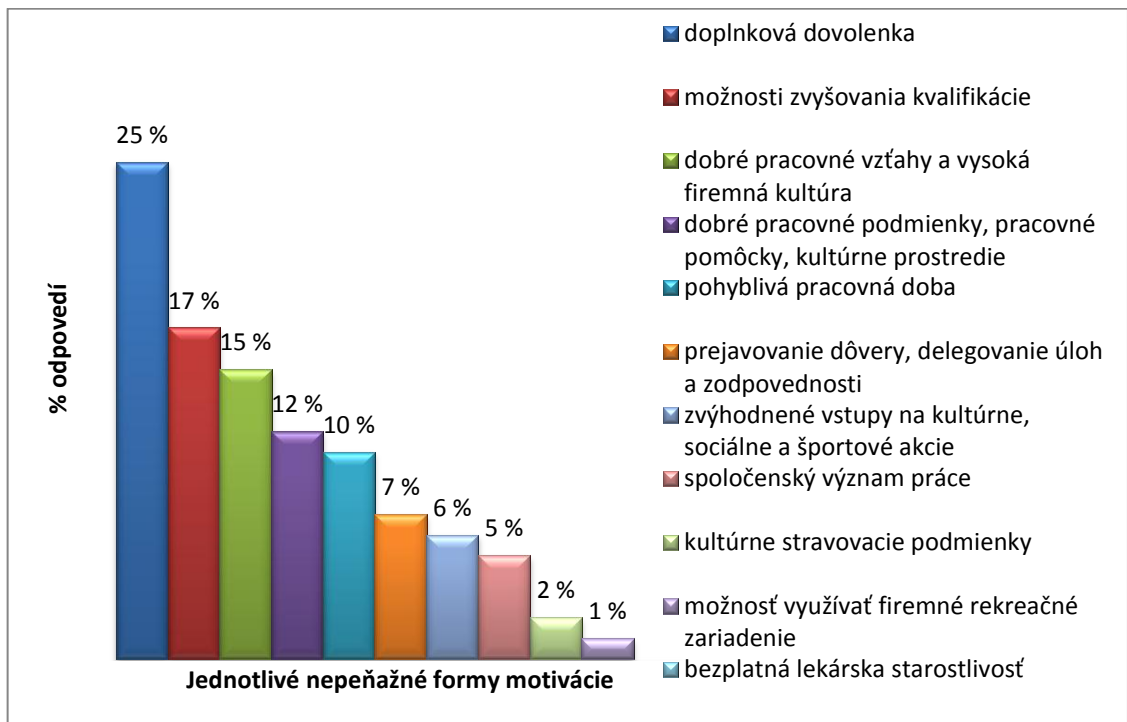
5.8 Finančné a nefinančné formy motivácie

Cieľom nasledujúcich otázok bolo zistiť, aké formy finančnej a nefinančnej motivácie by zamestnancov najviac motivovali. Z grafu je patrné, že pravidelné zvyšovanie platu by ich najviac motivovalo. Tiež by uvítali cieľové odmeny a zaujímavým finančným motivátorom by bol i 13. a 14. plat.



Graf 27. Peňažné formy motivácie.

Z rôznych zamestnaneckých výhod by zamestnancov motivovala doplnková dovolenka. V súčasnosti majú zamestnanci zákonom daných 20 dní dovolenky, čo považujú za nedostačujúce. Tiež by určite využili možnosť zvyšovania kvalifikácie. K vyšším výkonom by respondentov vo veľkej miere motivovali dobré pracovné vzťahy a vysoká firemná kultúra.



Graf 28. Nepeňažné formy motivácie.

Na záver dotazníku mali zamestnanci priestor na vyjadrenie svojich pripomienok a komentárov. Túto možnosť využili len 4 respondenti, podľa ktorých systém motivácie vo firme vôbec neexistuje. Nadriadení trávajú príliš mnoho času na poradách, chýba informovanosť a spätná väzba pri riešení pracovných problémov. Zamestnanci pociťujú skôr demotiváciu. I keď zamestnanec pracuje nad rámec svojich povinností, nieje za svoj výkon odmenený a od toho sa odvíja kvalita výrobkov a služieb firmy.

5.9 Potvrdenie hypotéz

Výsledkami analýzy boli potvrdené všetky stanovené hypotézy z kapitoly 4.5.

Hypotéza č. 1: Na pracovisku panujú relatívne dobré medziľudské vzťahy.

Hypotéza bola potvrdená na základe výsledkov štvrtej oblasti otázok dotazníku, ktorá sa zameriava na medziľudské vzťahy na pracovisku. Výsledky ukazujú, že až 91 % zamestnancov je spokojných s medziľudskými vzťahmi na pracovisku. Všetci respondenti sa vyjadrili, že si vzájomne pomáhajú a radia.

Hypotéza č. 2: Vedúci sú príliš zaneprázdnení poradami.

Zamestnanci potvrdili v otvorenej otázke, že ich nadriadený im venuje príliš málo času, čo je spôsobené zaneprázdnenosťou nadriadených a príliš dlhým trávením času na poradách.

Hypotéza č. 3: Riadenie zamestnancov je nedostatočné. Chýba spätná väzba od nadriadených a informovanosť o udalostiach vo firme.

Výsledky zo šiestej oblasti otázok zameranej na štýl riadenia potvrdili túto hypotézu. 65 % respondentov nedostáva spätnú väzbu od svojho nadriadeného. Z toho vyplýva, že nadriadený nedostatočne komunikuje s podriadenými. Zamestnanci niesú oboznámení so svojimi výsledkami, navyiac v poslednej dobe prišlo k niekoľkým nevysvetliteľným prepusteniam a tým vzniká vo firme neistota pracovného miesta. Túto neistotu cíti až 65 % respondentov. Nespokojnosť s komunikáciou s nadriadeným vyjadrilo 38 % respondentov v poslednej otázke zo štvrtej oblasti otázok.

Hypotéza č. 4: Systém hodnotenia a odmeňovania zamestnancov nieje jasne definovaný.

70% respondentov v dotazníku uviedlo, že nemajú určené pravidlá odmeňovania ale uvítali by jeho zavedenie. 85 % respondentov si myslí, že je potreba zmeniť systém pracovného hodnotenia. Tieto výsledky deviatej časti otázok z dotazníku potvrdili hypotézu č. 4.

5.10 Porovnanie súčasnej a minuloročnej analýzy spokojnosti pracovníkov

Ako bolo už spomenuté, firma každoročne uskutočňuje dotazníkový prieskum spokojnosti zamestnancov. Tento prieskum nieje anonymný a jednotlivý dotazník smeruje k vedúcim na prehodnotenie. Výhoda neanonymného dotazovania je predstava vedúcich o spokojnosti svojich jednotlivých pracovníkov a možnosť problémy vyriešiť s konkrétnym zamestnancom. Naopak, veľkou nevýhodou neanonymného dotazovania je strach zamestnancov pravdivo vyjadriť svoje názory a tým môžu byť výsledky veľmi skreslené. Tým pádom nieje dotazníkový prieskum celkom efektívny.

V nasledovnej tabuľke je uvedené porovnanie neanonymného a anonymného dotazníka. Porovnané sú len rovnaké či podobné otázky a pre lepšiu názornosť sú odpovede jednoduchšie rozdelené na Áno/Nie. Firemné dotazovanie bolo uskutočnené v novembri 2011 dotazníkom v prílohe PIV.

Otázky	Firemný dotazník (neanonmny)		dotazník diplo- movej práce (anonymný)	
	Áno	Nie	Áno	Nie
Mám jasnú predstavu o cieľoch a zámeroch koncernu ako celku a som spokojný/á s informovanosťou o firemnej stratégii, hospodárení a ostatných dôležitých udalostiach vo firme.	63%	37%	47%	53%
V našom tíme zavádzame zmeny potrebné k zlepšeniu našej výkonnosti.	68%	32%	77%	23%
Pre prácu, ktorú vykonávam, som bol/a adekvátne preškolený/á.	70%	30%	71%	29%
Informácie, ktoré potrebujem pre svoju prácu, sú ľahko k dispozícii.	63%	37%	62%	38%
Som spokojný/á s prístupom k vzdelávaniu a s možnosťami odborného rastu	65%	35%	68%	32%
Viem, aké sú moje pracovné zodpovednosti.	76%	24%	94%	6%
Viem, ako je hodnotený môj pracovný výkon.	66%	34%	62%	38%
Čo sa týka návrhov od zamestnancov, môj vedúci je obvykle vnímavý a reaguje na ne.	67%	33%	64%	36%
Som spokojný/á s prístupom a riadiacou prácou svojho vedúceho.	67%	33%	55%	45%
Som spokojný/á s komunikáciou s nadriadenými.	65%	35%	62%	38%
Som spokojný/á s medziľudskými vzťahmi na pracovisku.	68%	32%	91%	9%
V posledných mesiacoch som bol/a pochválený/á za dobre vykonanú prácu.	44%	56%	35%	65%
Som spokojný/á s istotou pracovného miesta.	30%	70%	35%	65%

Tab. 1. Zjednodušené porovnanie dotazníkových prieskumov.

Väčšina výsledkov potvrdzuje, že zamestnanci majú strach pravdivo vyjadriť svoje názory. V anonymnom dotazníku sa o 16 % viac respondentov priznalo, že nie sú spokojní s informovanosťou vo firme. O 4 % viac respondentov nevie, ako je hodnotený ich pracovný výkon. V anonymnom dotazníku sa tiež ukázalo, že o 12 % viac respondentov nie je spokojných s prístupom svojho vedúceho a o 3 % viac respondentov nie je spokojných s komunikáciou s nadriadeným. Niektoré výsledky ukazujú, že situácia vo firme sa zlepšuje. Od novembra 2011 sa zvýšilo percento respondentov, ktorí zavádzajú vo svojom tíme zmeny o 9 %. Aj v prístupe ku vzdelávaniu prišlo k miernemu zlepšeniu. Vo veľkej miere, až o 23 %, sa zlepšili medziľudské vzťahy na pracovisku. Dôvodom je nátlak vedenia, pri ktorom kolegovia cítia, že musia držať pri sebe, aby tento nátlak vydržali. Na základe pozorovania sú výsledky poslednej otázky neočakávané. Výsledky ukazujú zlepšenie spo-

kojnosti respondentov s istotou pracovného miesta aj napriek tomu, že vo firme stále trvá vysoká fluktuácia.

6 PROJEKT ZLEPŠENIA MOTIVÁCIE PRACOVNÍKOV VO FIRME ABC

Na základe pozorovania a výsledkov analýzy súčasného stavu motivačného systému firmy je možné nastaviť zmeny motivačného systému. Táto kapitola sa bude venovať návrhom na zmenu motivačného systému s nasledujúcimi cieľmi:

- zvýšiť loajalitu zamestnancov: hmotným a nehmotným odmeňovaním, zlepšením komunikácie firmy so zamestnancami,
- zvýšiť výkonnosť zamestnancov: pravidelným hodnotením, spätnou väzbou a následným odmeňovaním,
- podporiť rozvoj spoločnosti: zvýšením loajality a výkonnosti zamestnancov dochádza k rozvoju spoločnosti,
- zvýšiť spokojnosť zamestnancov: všetkými navrhovanými zmenami.

Obecne je možné konštatovať, že cieľom nastavenia zmien v systéme motivácie spoločnosti je zvýšenie pracovnej výkonnosti zamestnancov a tým aj rozvoj samotnej spoločnosti. Tieto zmeny zlepšia sociálne pracovné prostredie firmy a prispievajú k zlepšeniu komunikácie medzi managementom a zamestnancami. Všetky procesy vo firme sa zefektívnia a prídu tak ku spokojnosti managementu organizácie a tiež jednotlivých pracovníkov.

Samotný projekt zlepšenia motivácie pracovníkov firmy sa skladá z nasledujúcich častí:

- systém hodnotenia výkonu zamestnancov,
- systém odmeňovania výkonu a zlepšovacích návrhov,
- firemné stretnutia a komunikácia,
- cafeteria systém – systém zamestnaneckých výhod.

6.1 Systém hodnotenia výkonu zamestnancov

Hodnotenie zamestnancov je nástrojom riadenia pracovného výkonu zamestnancov. Umožňuje vedúcim usmerňovať a stimulovať svojich podriadených k dosiahnutiu požadovaného pracovného výkonu prostredníctvom spätnej väzby o skutočnom pracovnom výkone.

V súčasnosti manažéri spoločnosti nedodržia pravidelnosť hodnotenia zamestnancov podľa koncernovej smernice. Preto bude projekt zameraný na celkovú zmenu systému hodnotenia. Skôr než nastane zmena hodnotenia zamestnancov, je treba jasne vymedziť

kompetencie a zodpovednosti jednotlivých pracovných pozícií. Je nutná analýza súčasných popisov pracovných pozícií a ich korekcia za účasti jednotlivých pracovníkov a ich nadriadeného.

Nasleduje samotné hodnotenie zamestnancov. Termíny hodnotenia budú nasledovné:

- pred skončením skúšobnej doby,
- periodické hodnotenie: dvakrát ročne v mesiaci november a máj.

Hodnotenie bude prebiehať formou pohovoru medzi zamestnancom a jeho nadriadeným. Najmenej dva týždne pred konaním pohovoru pošle nadriadený dotýčnemu zamestnancovi pozvánku cez Microsoft Outlook s konkrétnym dátumom, časom a miestom konania pohovoru. V prílohe pozvánky bude aj formulár sebahodnotenia zamestnancov (Príloha PV).

V priebehu týchto dvoch týždňov zamestnanec vyplní formulár a pripraví si akékoľvek dotazy a pripomienky. Manažéri vyplnia formulár hodnotenia zamestnanca (Príloha PVI) a pripraví si doplňujúce poznámky a postrehy týkajúce sa zamestnanca a jeho pracovného výkonu. Manažéri zaistia, aby samotný pohovor prebiehal nerušene v priateľskom a kludnom prostredí. Manažéri by mali vystupovať ako profesionálni poradcovia pracovníka.

V priebehu pohovoru zúčastnení navzájom porovnajú hodnotenie zamestnanca, zhodnotí sa celkový výkon, stanoví sa budúce ciele a opatrenia. Súčasťou pohovoru by mala byť i pochvala či konštruktívna kritika. Pohovor by mal trvať približne pol hodinu. Po ukončení pohovoru manažér naskenuje a emailom rozpošle hodnotiace formuláre hodnotenému zamestnancovi a vedeniu spoločnosti.

Výsledkom hodnotiaceho pohovoru nebude len zhodnotenie celkovej pracovnej výkonnosti, ale zároveň pohovor príspeje i k spokojnosti zamestnanca. Zamestnanec sa bude cítiť vypočutý a informovaný o svojom očakávanom výkone.

6.2 Systém odmeňovania výkonu a zlepšovacích návrhov

Hodnotenie zamestnancov bude slúžiť i k rozdeľovaniu odmien vo forme 13. a 14. platu. Preto je dôležité, aby hodnotenie ukazovalo jasné výsledky a definovalo budúce požadované ciele, na základe ktorých bude zamestnanec odmeňovaný v ďalšom období. Tiež musia byť dodržané termíny hodnotenia v mesiaci november a máj. Na základe dosiahnutých výsledkov zamestnancov za predošlé obdobie manažéri priznajú zamestnancom prémie v rozsahu 0 % až 50 % z hrubej mzdy zamestnanca.

Výhody odmeňovania podľa výkonu:

- orientuje zamestnanca na kľúčové faktory rozhodujúce pre úspech firmy,
- napomáha k zmene kultúry firmy,
- spravodlivo a objektívne diferencuje odmeňovanie podľa prínosu,
- motivuje zamestnancov,
- zabezpečuje pružný súlad vývoja mzdových nákladov s výkonom firmy,
- stabilizuje výkonných zamestnancov, neefektívnych prinúti k odchodu.

Ďalšou časťou systému odmeňovania je nastavenie odmien za zlepšovacie návrhy zamestnancov. Tento motivačný nástroj je veľmi výhodný pre obe strany. Vedenie spoločnosti získava návrhy týkajúce sa zefektívnenia vnútropodnikových javov, ktoré pomôžu k lepšiemu rozvoju a rastu spoločnosti. Zamestnanci sú zase viac motivovaní k tomu, aby sa aktívne účastnili na rozvoji spoločnosti a získali prípadne odmenu, ktorá im právom náleží.

Za odmeňovanie zlepšovacích návrhov považujeme obvykle výrobné, prevádzkové, technické či administratívne zdokonalenie vnútropodnikových procesov. Presné znenie a problematika tejto témy je popísaná v zákone č. 527/1990 Sb. o vynálezoch a zlepšovacích návrhoch.

Zamestnanec, ktorý z vlastnej iniciatívy vymyslí zlepšovací návrh, spíše tento návrh písomne a predloží vedeniu firmy. Následne bude prehodnotený a prediskutovaný s navrhovateľom. Zlepšovacie návrhy budú odmeňované 2 spôsobmi. Pokiaľ sa bude jednať o návrh, ktorý výrazne znižuje náklady na dlhé obdobie, aspoň 3 roky, zefektívnym vnútropodnikových procesov, bude sa postupovať nasledovne:

- po odsúhlasení návrhu vedením spoločnosti bude opatrenie zavedené do produkcie v čo najbližšej dobe,
- vedenie spoločnosti poverí účtovníčku firmy kontrolou finančných tokov spojených s týmto opatrením, po pol roku odovzdá výkaz, z ktorého bude jasne viditeľné, aké zníženie nákladov nastalo zavedením opatrenia,
- následne zamestnanec obdrží odmenu v hodnote 10 % z úspor nákladov za jeden rok.

Druhý spôsob odmeňovania bude fixné odmeňovanie. Táto odmena bude vyplácaná za návrhy, ktoré zdokonaľujú vnútropodnikové procesy ale neznižujú výrazne a dlhodobo

náklady spoločnosti. Odmena bude vyplatená jednorázovo a bude činiť 2 000 Kč. Táto čiastka bude vyplatená zamestnancovi po trojmesačnej skúšobnej dobe, behom ktorej vedenie spoločnosti vypozeruje, či táto zmena priniesla očakávaný prínos.

6.3 Firemné stretnutia a komunikácia

Cieľom tejto časti projektu je zlepšenie pracovných vzťahov, zdokonalenie komunikácie vo vnútri celej spoločnosti, čím sa zlepši sociálne pracovné prostredie, vybudujú výkonné a dobre fungujúce tímy a zvýši sa motivácia, spokojnosť a výkon zamestnancov.

Firemné stretnutia sú jedným z dôležitých nástrojov riadenia ľudských zdrojov, behom ktorých management informuje svojich zamestnancov o aktuálnom dianí vo firme a diskutuje na dopredu zvolenú tému. V súčasnosti prebiehajú podobné stretnutie s výkonným riaditeľom firmy, či s generálnym riaditeľom koncernu, avšak tieto stretnutia sú nepravidelné a príliš všeobecné.

Celopodnikové stretnutia s výkonným riaditeľom sa budú konať dva krát do roka. Zamestnanci na tomto stretnutí budú informovaní o dosiahnutých cieľoch firmy za predošlé obdobie, o cieľoch definovaných na ďalšie obdobie a o dôležitých aktivitách a udalostiach firmy. Celopodnikové stretnutie s generálnym riaditeľom sa bude konať raz za rok, kde sa zamestnanci dozvedia celkový výkon koncernu. Na oboch stretnutiach môžu zamestnanci predstúpiť a vyjadriť svoje dotazy.

Najdôležitejšími stretnutiami pre THP budú stretnutia so svojimi nadriadenými. Stretnutia budú organizované postupne po oddeleniach každú stredu v týždni v dĺžke jednej hodiny v zasadačke firmy. Manažéri rozošlú pozvánky svojim podriadeným minimálne deň pred konaním, kde ich informujú, čo bude hlavnou témou stretnutia. Každé stretnutie by malo stručne obsahovať aktuálnu činnosť spoločnosti, prípadné zmeny týkajúce sa spoločnosti a konkrétneho oddelenia, zhrnutie uplynulého týždňa, ciele a plány na ďalšie obdobie, pripomienky manažérov k zamestnancom, dotazy a pripomienky zamestnancov.

Pre zlepšenie komunikácie vo firme a stmelovanie tímov budú zavedené spoločné akcie. V súčasnosti sa koná raz ročne cyklistická túra, ktorá je organizovaná koncernom. Účasť na tejto akcii je nízka a nesplňuje požadovaný prínos zlepšenia vzťahov v rámci firmy ABC. Spoločné akcie firmy ABC sa budú konať dva krát ročne (leto, zima). Spoločná aktivita sa bude vyberať podľa záujmu zamestnancov. Keďže je vo firme 38 THP, nebude možné, aby sa všetci zamestnanci zhodli na jednej aktivite. Preto sa formou dotazníka zistí

aspoň dva mesiace pred konaním akcie, o čo konkrétne by mali zamestnanci záujem. Môže sa jednať o rôzne aktivity, ako je bowling, cyklistické či pešie túry, pobyty v solnej jaskyni, kúpeľoch, aquapark, zoo apod. V prípade finančne náročnejších aktivít bude nutná finančná účasť ako zamestnávateľa, tak zamestnanca.

Spoločné akcie sa budú konať aj v rámci oddelení. Každé oddelenie dostane od zamestnávateľa 100 Kč/ osoba / mesačne na zorganizovanie teambuildingu na stmelenie vzťahov na oddelení. Konečnú čiastku obdrží manažér firmy po schválení návrhu na aktivitu oddelenia.

Z výsledkov analýzy je patrné, že vzťahy medzi zamestnancami sú dobré. Tiež z analýzy vyplynulo, že zamestnanci niesú spokojní s komunikáciou a riadením svojich nadriadených. Je to spôsobené zaneprázdnenosťou manažérov častými a dlhými poradami. Je potrebné analyzovať a zefektívniť organizáciu porád.

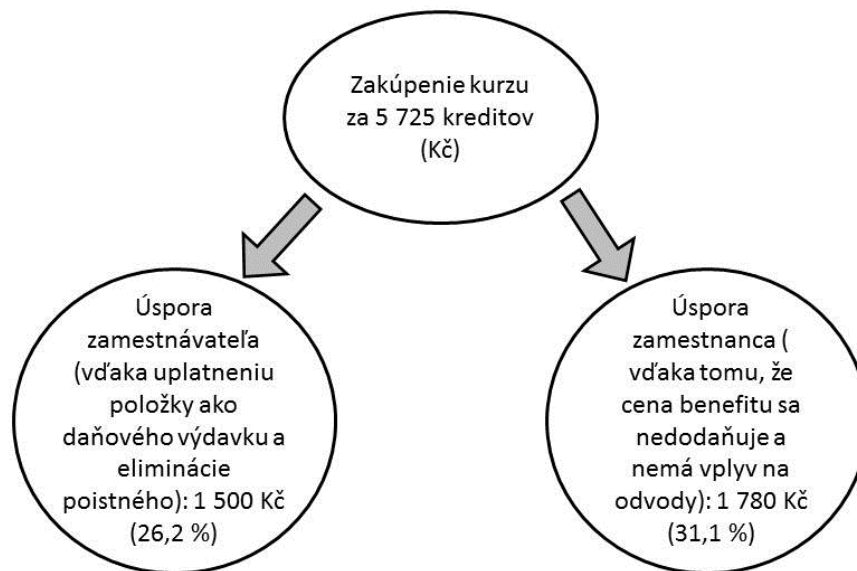
Na záver projektu zlepšenia komunikácie vo firme sa odporúča účasť všetkých manažérov na kurze Vedenie ľudí a motivácia. Je mnoho firiem na trhu, ktoré organizujú tieto typy školení. Dôležité však je, aby sa jednalo o kvalitné školenie s prípadovými štúdiami, ktoré prinesú potrebný účinok. Priemerná cena dvojdenného kurzu je 8 000 Kč s možnosťou množstevných zliav.

6.4 Cafeteria systém – systém zamestnaneckých výhod

Čerpanie benefitov pomocou Cafeteria systému je stále obľúbenejšie. Je to systém odmeňovania pracovníkov, u ktorého si môže zamestnanec vybrať konkrétny benefit podľa svojho uváženia. Väčšina zamestnancov sa rozhoduje podľa svojich sociálnych, záujmových či iných preferencií. Cafeteria systém sa dá prirovnať k bufetu, u ktorého si každý bere jedlo podľa svojho uváženia, ale v rámci daného rozpočtového obmedzenia. Jeho najväčší prínos je v tom, že nikomu nič nevnučuje. Dáva každému jednotlivcovi slobodu vybrať si za odvedenú prácu také odmeny, aké sa mu najviac páčia. Ak niekto nemá rád divadlo, darmo mu bude zamestnávateľ núkať lístky na činohru. Minulo by sa to účinkom.

Pre zamestnávateľa je dôležité, aby poskytnuté benefity boli nákladovo efektívne. Aby neodčerpávali priveľa finančných zdrojov, ale aby zároveň zohľadňovali aj preferencie a potreby zamestnancov. Nie zanedbateľnú rolu zohráva aj to, že časť niektorých nákladov na tieto nepriame formy odmeňovania si firmy môžu odpísať z daňového základu. To by malo byť dostatočne motivujúcim faktorom pre každého zamestnávateľa. Zamestnanecké

benefity sú upravené zákonom č. 586/1992 Sb., o daniach z príjmu. Existujú dve skupiny daňovo výhodných benefitov. Medzi výrazne zvýhodnené patria finančné produkty, vzdelávanie, tréningy a semináre. Mierne zvýhodnené benefity sú šport a zážitky, letenky, kultúra, lekárska starostlivosť, relaxácia, starostlivosť o telo a očná optika.



Obr. 5. Príklad využitia výrazne zvýhodneného benefitu.

Firme ABC je doporučené využiť pre systém zamestnaneckých výhod online portál pre správu rôznych typov zamestnaneckých benefitov. Je to najmodernejší systém administrácie, ktorý maximálne znižuje administratívnu náročnosť. Cena za externú administráciu sa líši v závislosti na komplexnosti systému. (Businessvize, 2011)

Na českom trhu si konkurujú dve najznámejšie firmy poskytujúce outsourcing Cafeteria systému. Sú to Cafeteriasystems s.r.o. a ABSOLUT-IN. s.r.o. Z dôvodu nižšej cenovej ponuky a lepšej prehľadnosti internetovej aplikácie bola vybraná firma Cafeteriasystems s. r. o. Základné služby (implementácia systému, vytvorenie zamestnaneckých účtov, zaškolenie, on-line prístup personalisty, základné daňové poradenstvo a ďalšie) sú zdarma. Jediným nákladom by pre firmu ABC bolo vedenie zamestnaneckého účtu. Podľa ceníku vedenie zamestnaneckého účtu je garantované maximálnou cenou 19 Kč/zamestnanec/mesiac. Firma dokáže zabezpečiť aj širokú a pestrú ponuku benefitov.

Prvým krokom implementácie systému je vhodné nastavenie pridelovania bodov zamestnancom v závislosti na ich pracovnom výkone. Každý zamestnanec bude mať fixný mesačný prídela bodov a ďalšie body môže získať za mimoriadny pracovný výkon ako napr.

dokončenie dôležitého projektu, získanie nového zákazníka, práca nad rámec pracovných povinností a iné. Tieto body budú pridelať nadriadení a pri pridelení bonusových bodov budú svojich podriadených informovať, za čo presne tieto body získal. Je to totiž vyjadrenie vďaka a odmeny za odvedenú prácu.

Druhým krokom je výber odmien, ktoré budú do systému zahrnuté. Je potreba udržovať ponuku odmien neustále obsahovo a cenovo atraktívne. Do ponuky by mali patriť hlavne doplnkové dni dovolenky, príspevky na rekreačné pobyty, zážitky, vouchery do reštaurácií, potreby pre domácnosť, hračky pre deti, nákup v lekárni, návšteva bazénov, masáží a fitness centier, kozmetické služby, príspevky na vzdelávanie a iné. Outsourcingová spoločnosť ponúka pestrú ponuku odmien, čo je jeden z dôvodov jej využitia. Zamestnanci vďaka tomu majú široký výber odmien, čím sa stáva systém silným motivátorom zamestnancov. Priemerná výška ročného rozpočtu na technicko-hospodárskeho zamestnanca bude 5 000 Kč. Posledným krokom je potom realizácia samotného systému. Zoznam zamestnancov a informácie o výške ich odmeny budú importované do aplikácie. Začiatku využívania aplikácie predchádza proces, behom ktorého sa so spoločnosťou Cafeteriasystems prekonzultuje vhodnosť jednotlivých typov benefitov a konkrétny spôsob realizácie. Každý zamestnanec obdrží prihlasovacie údaje, kde sa mu bude zobrazovať počet kreditov, ktoré môže použiť k úhrade svojich benefitov a tiež štrukturovaná ponuka odmien.

Pre jasnejšiu predstavu o fungovaní internetovej aplikácie je poskytnutý prístup spoločnosti Cafeteriasystems do demoverzie na ich webovej stránke <http://www.cafeteriasystems.cz>.

Prihlasovacie údaje zamestnanca:

- prihlasovacie meno: demo.zamestnanec@seznam.cz
- heslo: testik

Prihlasovacie údaje zamestnávateľa:

- prihlasovacie meno: demo.zamestnavatel@seznam.cz
- heslo: testik (Cafeteria systems, 2012)

7 ČASOVÁ, RIZIKOVÁ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA

K tomu, aby bol projekt správne zavedený do praxe, je potrebné určiť kroky a termíny realizácie projektu, určiť náklady spojené s projektom a možné nástrahy, ktoré by mohli ohroziť celý projekt. Preto sa nasledujúca kapitola bude venovať časovej, nákladovej a rizikovej analýze.

7.1 Časová analýza

K realizácii časovej analýzy bola zvolená sieťová analýza kritickej cesty CPM, ktorá hľadá kritickú cestu projektu a celkovú dĺžku trvania projektu. K získaniu výsledkov bol použitý program WinQSB. Použitiu programu predchádza určenie činností potrebných k realizácii projektu a súčasne predpoklad doby trvania jednotlivých činností (tab. 2). Následne boli údaje vložené do programu WinQSB, ktorý vygeneroval výsledky viditeľné na obr. 6. Grafické znázornenie sa nachádza v diplomovej práci ako Príloha PVII.

Činnosť	Popis činností	Doba trvania (dni)	Predchádzajúce činnosti
A	Zoznámenie manažmentu s navrhovaným projektom	1	-
B	Rozhodnutie o jeho schválení	1	A
C	Podrobná príprava motivačného programu	14	B
D	Príprava aplikácie cafeteria systému	7	A
E	Dodatočné úpravy systému motivácie	7	C
F	Školenie vedenia	2	E
G	Zoznámenie zamestnancov s programom	1	E
H	Skúšobná fáza aplikácie cafeteria systému	28	D
I	Skúšobná fáza motivačného programu	90	F,G
J	Ukončenie skúšobnej fázy a prehodnotenie prínosov	7	H, I
K	Návrhy zmien motivačného programu a ich zavedenie	7	J

Tab. 2. Zoznam činností k realizácii navrhnutého projektu.

04-05-2012 19:43:57	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	1	1	2	1	2	0
3	C	Yes	14	2	16	2	16	0
4	D	no	7	1	8	80	87	79
5	E	Yes	7	16	23	16	23	0
6	F	Yes	2	23	25	23	25	0
7	G	no	1	23	24	24	25	1
8	H	no	28	8	36	87	115	79
9	I	Yes	90	25	115	25	115	0
10	J	Yes	7	115	122	115	122	0
11	K	Yes	7	122	129	122	129	0
	Project	Completion	Time	=	129	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

Obr. 6. Riešenie projektu pomocou WinQSB.

Na kritickej ceste sa nachádzajú nasledujúce činnosti:

A → B → C → E → F → I → J → K

Činnosti, ktoré tvoria kritickú cestu, majú nulovú časovú rezervu. V prípade, že sa jedna z týchto činností predĺži, realizácia celého projektu bude meškať. Ak budú tieto činnosti začaté a dokončené v danom čase, projekt nebude z časového hľadiska ohrozený. Celková doba trvania od návrhu na projekt až po zavedenie projektu je 129 dní.

7.2 Riziková analýza

Riziko	Pravdepodobnosť vzniku	Opatrenia
Neschválenie projektu spoločnosťou	4	prepracovať projekt
Meškanie realizácie projektu	2	pravidelná kontrola a zaistenie realizácie
Nesprávne zadané inštrukcie	3	dopredu overiť pochopenie činností u vedúcich, prípadne preškolenie vedúcich
Nevhodne zvolené motivačné stimuly	2	opakovať prieskum záujmov zamestnancov
Neochota zamestnancov prijať projekt	1	vysvetliť zamestnancom jasné pravidlá

Tab. 3. Rizikové faktory navrhovaného projektu.

Pravdepodobnosť vzniku:

- 1 – nepatrná
- 2 – veľmi mála
- 3 – pomerne vysoká
- 4 - vysoká

7.3 Nákladová analýza

Firma ABC stále neprekonala finančnú krízu. Následky svetovej krízy z roku 2007 sú doteraz viditeľné pri ekonomickom rozhodovaní firmy. Do motivácie zamestnancov sa vkladajú minimálne výdaje z dôvodu, že hlavný cieľ vedenia je záchrana firmy. Pri tomto však treba upozorniť, že ľudský faktor ovplyvňuje všetky procesy firmy. Nespokojní zamestnanci robia časté chyby, následkom čoho vznikajú reklamácie, nesprávne rozhodnutia a práve tieto chyby stoja firmu nemalé peniaze. Preto investícia do motivácie zamestnancov je nevyhnutná. I keď prvotné náklady sú vysoké, výkonnosť firmy bude postupne rásť a prejavovať sa návratnosť investícií, ak bude systém motivácie správne nastavený a realizovaný.

Projekt sa delí na 4 časti. Náklady jednotlivých častí projektu je možné vyčíslieť nasledovne:

Systém hodnotenia výkonu zamestnancov

Hodnotenie zamestnancov nezasahuje príliš do nákladov spoločnosti. Tento proces je skôr časovo náročný. Jediné vyčísliteľné náklady sú náklady na tlač hodnotiacich formulárov. Pre dosiahnutie väčších úspor bolo zvolené elektronické rozosielanie a archivácia formulárov. Náklady činia 2 Kč za jednu stranu formuláru, tj. 8 Kč/zamestnanec/rok. Pri priemernom počte 38 THP budú náklady činiť 304 Kč za rok.

Systém odmeňovania výkonu a zlepšovacích návrhov

Odmeny v podobe 13. a 14. platu a zlepšovacích návrhov najviac zaťažia rozpočet firmy, avšak budú vyplácané iba v prípade vyššieho výkonu či návrhu na zlepšenie, ktorý sa úspešne zavedie do praxe. To znamená, že firma dosiahne v konečnom dôsledku zisk a zamestnanec získa časť zo zisku. Tieto náklady sa dajú len ťažko vyčíslieť. Predpokladajme, že výška 13. alebo 14. platu tvorí priemerne 25 % z mesačnej hrubej mzdy každého zamestnanca. Z priemerného platu 19 591 Kč by náklady na jedného zamestnanca tvorili

približne 4900 Kč za pol roka. Pri priemernom počte THP by celkové ročné náklady činili 372 400 Kč. Náklady na odmeňovanie zlepšovacích návrhov nie je možné predpokladať.

Firemné stretnutia a komunikácia

Na spoločné aktivity firmy ABC, ktoré sa budú konať dva krát ročne, sa vyčlení 19 000 ročne, čo je 500 Kč/zamestnanec/rok. Môže byť použitá nasledovná modelová situácia. Zamestnanci sa rozhodnú pre bowling ako spoločnú aktivitu. Zamestnávateľ preplatí zamestnancom 2 hodiny bowlingu. Pokiaľ by sa zúčastnili všetci zamestnanci, bolo by potrebných minimálne 8 bowlingových dráh za cenu 200 Kč/hodina. Táto aktivita by zamestnávateľa stála 3 200 Kč. Útratu by si jednotliviec platil sám. Zostávajúcich 15 800 Kč sa môže použiť na letný či zimný víkendový pobyt. Ďalším nákladom sú aktivity oddelenia, ktoré slúžia na stmelenie jednotlivých tímov. Bolo určené 100 Kč/osoba/mesiac. Celkové náklady na aktivity oddelení sú 45 600 Kč.

Cafeteria systém – systém zamestnaneckých výhod

Podľa súčasného cenníka Cafeteria systems s. r. o. je zavedenie aplikácie zdarma. Jediným nákladom využitia outsourcingovej spoločnosti je 19 Kč/mesiac/zamestnanecký účet. Celkové náklady za rok pri priemernom počte 38 THP sú 8 664 Kč. K tomuto je potrebné pripočítať výšku nákladov na nepeňažné odmeny zamestnancov, získané za ich výkony.

V projekte bola určená priemerná ročná výška nefinančných odmien zamestnanca 5 000 Kč. Ročne tak firma vydá 65 000 Kč na nehmotnú motiváciu.

Prehľad celkových nákladov je možné vidieť v tabuľke č. 4.

Projekt	Náklady spojené s projektom	Ročné náklady v Kč
Systém hodnotenia zamestnancov	tlač formulárov	304
Systém odmeňovania výkonu a zlepšovacích návrhov	13. a 14. plat	372 400
Firemné stretnutia a komunikácia	aktivity firmy	19 000
	aktivity oddelenia	45 600
	školenie vedenia (6 osôb)	48 000
Cafeteria systém	vedenie zamestnaneckých účtov	8 664
	nefinančné odmeny zamestnancov	65 000
Celkové ročné náklady		558 968

Tab. 4. Odhad ročných nákladov na celkový projekt.

ZÁVĚR

Firma ABC si uvědomuje důležitost lidského kapitálu. Ale současná finanční situace jej nedovoluje příliš investovat do motivace svých zaměstnanců. V diplomové práci byly navrhnuté číastkové projekty pro zlepšení motivace technicko-hospodárskych pracovníkov firmy. I keď vedenie firmy nerozhodne zaviesť komplexný projekt kvôli finančnej náročnosti, odporúča sa postupné zavádzanie častí projektu.

Projekty pro zlepšení motivace zaměstnanců byly navrhnuté na základě pozorování, rozhovorů s vedúcími a uskutočneným dotazníkovým prieskumom. Výsledky ukázali nespokojnosť zamestnancov so systémom hodnotenia, ktorý je základom pre systém odmeňovania. Zároveň sa analýzou zistila nedostatočná komunikácia s vedením.

Preto sa projekty zameriavajú na systém hodnotenia, odmeňovania a na zlepšenie komunikácie v tíme a s vedením. Správne nastaveným systémom hodnotenia zamestnanci získajú spätnú väzbu, čím sa zlepší komunikácia zamestnancov s vedením. Súčasťou hodnotenia je i nastavenie cieľov jednotlivých zamestnancov a odmeňovanie na základe ich výkonov, čo zvýši výkonnosť zamestnancov. Pre efektívnejšiu motiváciu je odporučené využiť peňažný i nepeňažný systém odmeňovania, keďže prieskumy dokazujú, že využívanie len nepeňažného odmeňovania stráca časom efektivitu. Pre spokojnosť zamestnancov je veľmi dôležitá komunikácia v rámci organizácie. Firemné stretnutia a teambuildingové akcie zvýšia informovanosť zamestnancov a tímovosť. Zároveň sa zvýši spokojnosť zamestnancov, zvýši sa ich výkonnosť a lojalita.

Navrhované zmeny povedú k celkovému rozvoju spoločnosti. Záverom je potrebné podotknúť, že len ťažko sa dajú určiť ekonomické prínosy. Jednoznačne projekty prinesú úspory v čase, úspory nákladov a vyššiu kvalitu práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

ALEXY, Július, BOROŠ, Július, SIVÁK, Rudolf, 2004. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava: IRIS. ISBN 80-89018-59-9.

ARNOLD, John et al., 2007. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1518-3.

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2890-2.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan, 1994. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum. ISBN 80-7175-010-7.

BĚLOHLÁVEK, František, 2000. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-308-0.

BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8.

DAVIES, Sandi, HERTIG, Christopher, 2008. *Security Supervision and Management: The Theory and Practice of Asset Protection*. Vyd. 3. Velká Británie: Elsevier. ISBN 978-0-7506-8436-1.

DEIBLOVÁ, Maria, 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: LINDE. ISBN 80-902105-8-9.

DUDA, Jiří, 2005. *Zaměstnanecké výhody v systému motivace zaměstnanců*. Brno: MZLU. ISBN 80-7157-895-9.

EGGERT, Max, 1999. *Motivation Pocketbook*. Hants: Management Pocketbooks. ISBN 1-870471-60-1.

FORSYTH, Patrick, 2000. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-386-2.

GAVORA, Peter, 2000. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido. ISBN 80-85931-79-6.

- HAGEMANNOVÁ, Gisela, 1995. *Motivace*. Zlín: Print Centrum. ISBN 80-85865-13-0.
- KACHAŇÁKOVÁ, Anna, 2003. *Lidský faktor a úspěšnost podniku*. Bratislava: Sprint. ISBN 80-89085-22-9.
- KOUBEK, Josef, 1995. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-01-8.
- KOZEL, Roman et al., 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0966-X.
- NAKONEČNÝ, Milan, 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-01-2.
- PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.
- RŮŽIČKA, Jiří, 1992. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE. ISBN 80-7079-626-X.
- STÝBLO, Jiří, 1992. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-05-5.
- URBAN, Jan, 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing. ISBN 80-86395-46-4.
- URBAN, Jan, 2006. *Byznys je o lidech*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-220-6.

Elektronické zdroje

Cafeteriasystems.cz: *Online systém pro objednávky benefitů* [online]. Dostupné z <http://cafeteriasystems.cz/>.

Businessvize.cz [online]. Nitana, ©2010 [cit. 2011 – 22 – 2]. Dostupné z <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod. A podobne.

napr. Například.

popr. Popřípade.

resp. Respektíve.

tj. To je.

THP Technicko-hospodársky pracovníci.

Tzn. To znamená.

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

<i>Obr. 1. Rozšířená Maslowova hierarchia potrieb. (Eggert, 1999, s. 11)</i>	16
<i>Obr. 2. Porovnanie Maslowovej a Herzbergovej teórie motivácie.</i>	17
<i>Obr. 3. Vplyv pravdepodobnosti úspechu na motiváciu. (Forsyth, 2000, s. 19)</i>	22
<i>Obr. 4. Organizačná štruktúra spoločnosti.</i>	35
<i>Obr. 5. Príklad využitia výrazne zvýhodneného benefitu.</i>	65
<i>Obr. 6. Riešenie projektu pomocou WinQSB.</i>	68
<i>Graf 1. Rozdelenie respondentov podľa vzdelania.</i>	41
<i>Graf 2. Rozdelenie respondentov podľa dĺžky pracovného pomeru.</i>	42
<i>Graf 3. Odpovede na otázku: Som spokojný/á s medziľudskými vzťahmi na pracovisku.</i> ...	42
<i>Graf 4. Odpovede na otázku: Kolegovia mi v prípade potreby pomôžu.</i>	43
<i>Graf 5. Odpovede na otázku: Dobré vzťahy s kolegami ma motivujú k vyššej pracovnej výkonnosti.</i>	43
<i>Graf 6. Odpovede na otázku: Som spokojný/á s komunikáciou s nadriadenými.</i>	44
<i>Graf 7. Odpovede na otázku: Moja práca je zaujímavá a baví ma.</i>	44
<i>Graf 8. Odpovede na otázku: Poznám presne svoju náplň práce.</i>	45
<i>Graf 9. Odpovede na otázku: Moja práca je spojená s prílišnou administratívou.</i>	45
<i>Graf 10. Odpovede na otázku: Informácie, ktoré potrebujem pre svoju prácu sú ľahko k dispozícii.</i>	46
<i>Graf 11. Odpovede na otázku: Verím, že moja práca prispieva k rozvoju spoločnosti.</i>	46
<i>Graf 12. Odpovede na otázku: V našom tíme zavádzame zmeny potrebné k zlepšeniu našej výkonnosti.</i>	47
<i>Graf 13. Odpovede na otázku: Som spokojný/á s pracovnou dobou.</i>	47
<i>Graf 14. Odpovede na otázku: Môj vedúci je obvykle vnímavý a reaguje na návrhy od zamestnancov.</i>	48
<i>Graf 15. Odpovede na otázku: Môj vedúci mi necháva dostatok zodpovednosti.</i>	49
<i>Graf 16. Odpovede na otázku: Mám možnosť profesného rastu.</i>	50

<i>Graf 17. Odpovede na otázku: Som chválený/á za dobre vykonanú prácu.</i>	50
<i>Graf 18. Odpovede na otázku: Som spokojný/á s istotou pracovného miesta.</i>	50
<i>Graf 19. Odpovede na otázku: Som spokojný s informovanosťou o firemnej stratégii, hospodárení a ostatných dôležitých udalostiach vo firme.</i>	51
<i>Graf 20. Odpovede na otázku: Som spokojný/á s pracovnými podmienkami a vybavením pracoviska.</i>	51
<i>Graf 21. Odpovede na otázku: Pre prácu, ktorú vykonávam, som bol/a adekvátne preškolený/á.</i>	52
<i>Graf 22. Odpovede na otázku: Som spokojný/á s prístupom k vzdelávaniu a s možnosťami odborného rastu.</i>	53
<i>Graf 23. Odpovede na otázku: Viem, ako je hodnotený môj pracovný výkon.</i>	53
<i>Graf 24. Odpovede na otázku: Mám jasne určené pravidlá pre získavanie odmien.</i>	54
<i>Graf 25. Odpovede na otázku: Vyššia odmena ma motivuje k lepšej práci a výkonom.</i>	54
<i>Graf 26. Odpovede na otázku: Je potreba zmeniť systém pracovného hodnotenia.</i>	55
<i>Graf 27. Peňažné formy motivácie.</i>	55
<i>Graf 28. Nepeňažné formy motivácie.</i>	56

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Zjednodušené porovnanie dotazníkových prieskumov.</i>	58
<i>Tab. 2. Zoznam činností k realizácii navrhnutého projektu.</i>	67
<i>Tab. 3. Rizikové faktory navrhovaného projektu.</i>	68
<i>Tab. 4. Odhad ročných nákladov na celkový projekt.</i>	70

SEZNAM PŘÍLOH

- PI Hodnotiaci formulár
- PII Dotazník
- PII Dendogramy
- PIV Dotazník zamestnaneckej spokojnosti firmy ABC
- PV Formulár sebahodnotenia zamestnancov
- PVI Formulár hodnotenia zamestnancov
- PVII Grafické znázornenie analýzy CPM

PŘÍLOHA P I: HODNOTIACÍ FORMULÁŘ

Hodnocení THZ ve výkonné funkci			
Jméno a příjmení		Osobní číslo	
Pracovní funkce		Hodnocené období	
Počet podřízených			
Datum nástupu		Konec zkušební doby	
KRITÉRIA			Bodové hodnocení
<p>Stupnice bodového hodnocení: 1 - Nedostatečná, ohrožující úroveň 2 - Podprůměrná, limitující úroveň 3 - Postačující minimální úroveň 4 - Optimální úroveň 5 - Excelentní úroveň <i>Pozn.: Při vlastním hodnocení lze hodnotit v desetinách stupně.</i></p>			
Zaměření na Ziskovost	Analytické a koncepční myšlení		
	Orientace na výkon a na cíl		
Zaměření na Zákazníka a Lidi	Orientace na zákazníka		
	Týmová práce		
	Komunikační dovednosti, řízení informací		
Zaměření na Osobní Kvalitu	Integrita		
	Orientace na osobní rozvoj a sebezdokonalování		
Pracovní chování	Samostatnost, iniciativa, ochota převzít zodpovědnost, adaptabilita		
Orientace na trvalé zlepšování	Snaha o zlepšování pracovních postupů a organizace práce		
Součet bodů:			
Výsledné hodnocení ve slovním vyjádření:			
Návrhy vyplývající z bodového ohodnocení dle směrnice, čl. 5.8.4:			
A) Silné stránky kompetencí a specifických kritérií			
B) Slabé stránky kompetencí a specifických kritérií			
C) Doporučení			
Hodnotitel:		Hodnocený:	
Schválil:		Hodnocení projednáno dne:	

Komentář hodnoceného:	
Komentář hodnotitele:	
Zhodnocení minulého období na základě Dohody o pracovních cílech (Týmové a individuální cíle):	
Komentář hodnoceného:	
Komentář hodnotitele:	
Zhodnocení minulého období na základě Dohody o rozvojových cílech:	
Komentář hodnoceného:	
Komentář hodnotitele:	
Stanovení nových pracovních a rozvojových cílů pro další období formou Dohod o pracovních a rozvojových cílech:	
Komentář hodnoceného:	
Komentář hodnotitele:	
Sladění cílů společnosti a zaměstnance:	
Komentář hodnoceného:	
Komentář hodnotitele:	
Trvalé zlepšování, návrh konkrétních řešení, podíl zaměstnance na jejich realizaci:	
Komentář hodnoceného:	
Komentář hodnotitele:	
Hodnotitel:	Hodnocený:
Schválil:	Hodnocení projednáno dne:

PŘÍLOHA PII DOTAZNÍK

Vážení kolegové,

obracím se na vás se žádostí o spolupráci při realizaci průzkumu pracovní spokojenosti a systému motivace ve firmě.

Vyplnění dotazníku vám nezabere víc než 10 minut. Dotazník je anonymní a poskytnuté údaje budou použity výlučně pro výzkumné účely. Vyplněním dotazníku mi pomůžete k důkladnějšímu zpracování diplomové práce, která by mohla sloužit i jako podklad pro revitalizaci systému motivace naší firmy.

Prosím o vyplnění a zaslání dotazníku do 23. 03. 2012.

Předem děkuji.

1. Pohlaví:

Muž

Žena

2. Nejvyšší dosažené vzdělání:

Základní

Vyučení

Středoškolské

Vyšší odborné

Vysokoškolské

3. Jak dlouho pracujete ve firmě?

méně než 1 rok

1 – 3 roky

3 – 10 roků

10 let a více

4. Spokojenost/nespokojenost s pracovními vztahy

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Jsem spokojen/a s mezilidskými vztahy na pracovišti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kolegové mi v případě potřeby pomůžou či poradí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobré vztahy s kolegy mne motivují k vyšší pracovní výkonnosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jsem spokojen/a s komunikací s nadřízenými.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Chcete se více vyjádřit k této oblasti otázek?

5. Spokojenost/nespokojenost s organizací práce

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Moje práce je zajímavá a baví mě.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Znám přesně svou náplň práce.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moje práce je spojena s přílišnou administrativou.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informace, které potřebuji pro svou práci, jsou snadno k dispozici.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Věřím, že má práce přispívá k rozvoji společnosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V našem týmu zavádíme změny potřebné ke zlepšení naší výkonnosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jsem spokojen/a s pracovní dobou.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Můj návrh na změnu pracovní doby.				

Chcete se více vyjádřit k této oblasti otázek?

6. Spokojenost/nespokojenost se stylem řízení

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Můj vedoucí je obvykle vnímavý a reaguje na návrhy od zaměstnanců.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Můj vedoucí mi nechává dostatek zodpovědnosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mám možnost profesního růstu ze své pozice.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jsem chválen/a za dobře vykonanou práci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jsem spokojen/a s jistotou pracovního místa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jsem spokojen s informovaností o firemní strategii, hospodaření a ostatních důležitých událostech ve firmě.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Chcete se více vyjádřit k této oblasti otázek?

7. Spokojenost/nespokojenost s pracovním prostředím

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Jsem spokojen/a s pracovními podmínkami a vybavením pracoviště.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Co by jste jako hlavní změnil/a na pracovním prostředí?				

8. Spokojenost/nespokojenost s využíváním kvalifikace

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Pro práci, kterou vykonávám, jsem byl/a adekvátně proškolen/a.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jsem spokojen/a s přístupem ke vzdělávání a s možnostmi odborného růstu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Chcete se více vyjádřit k této oblasti otázek?

9. Pracovní hodnocení

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Vím, jak je hodnocen můj pracovní výkon.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mám jasně určené pravidla pro získávání odměn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vyšší odměna mě motivuje k lepší práci a výkonům.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Je potřeba změnit systém pracovního hodnocení. Moje návrhy:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

10. Vyberte maximálně 2 formy finanční motivace, které by Vás nejvíce oslovily:

- pravidelné zvyšování platu
- cílové odměny a prémie
- podíly na zisku
- 13. a 14. plat
- finanční odměna za nečerpání z fondu pracovní doby z důvodu nemoci, návštěvy lékaře, ošetřování člena rodiny, doprovod dítěte nebo rodiče k lékaři, soukromé nebo neplacené volno
- úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace
- poskytování bezúročných půjček
- úhrada nákladů na životní pojištění

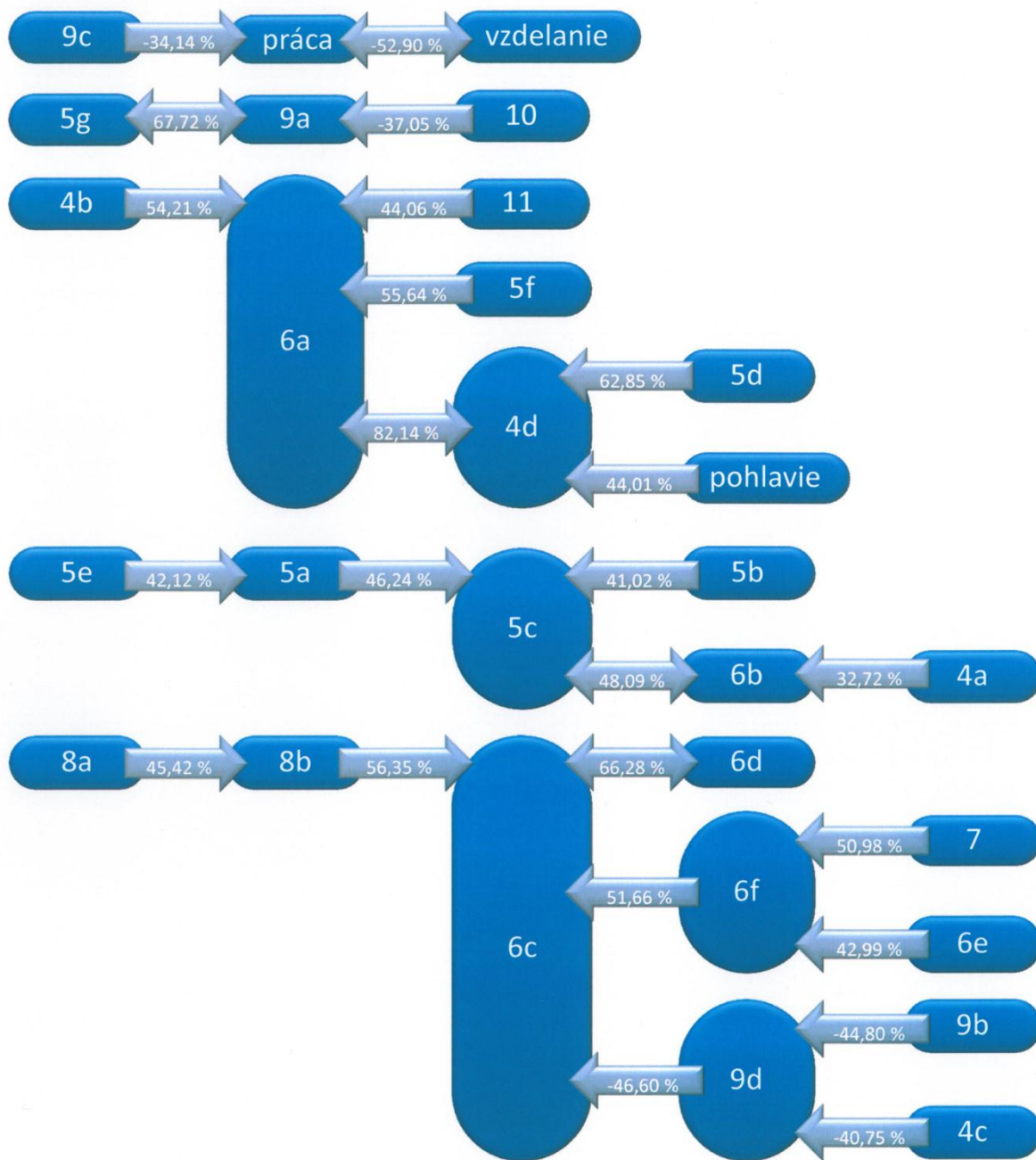
11. Vyberte maximálně 3 formy nefinanční motivace, které by Vás nejvíce oslovily:

- možnosti zvyšování kvalifikace
- dobré pracovní podmínky, pracovní pomůcky, zdravé a kulturní prostředí
- dobré pracovní vztahy a vysoká firemní kultura
- projevování důvěry, delegování úkolů a zodpovědnosti
- společenský význam práce
- kulturní stravovací podmínky
- nadšstandartní lékařská péče
- doplňková dovolená
- pohyblivá pracovní doba
- možnost využívat firemní rekreační zařízení
- zvýhodněné vstupy na kulturní, sociální a sportovní akce

12. Prostor pro Vaše komentáře, připomínky a náměty:

Děkuji za Váš čas strávený vyplňováním dotazníku.

PŘÍLOHA PIII DENDOGRAMY



Vzdelanie Najvyššie dosiahnuté vzdelanie

Práca Ako dlho pracujete vo firme?

- 4a Som spokojný/á s medziľudskými vzťahmi na pracovisku.
- 4b Kolegovia mi v prípade potreby pomôžu či poradia.
- 4c Dobré vzťahy s kolegami ma motivujú k vyššej pracovnej výkonnosti.
- 4d Som spokojný/á s komunikáciou s nadriadenými.
- 5a Moja práca je zaujímavá a baví ma.
- 5b Poznám presne svoju pracovnú náplň.
- 5c Moja práca je spojená s prílišnou administratívou.
- 5d Informácie, ktoré potrebujem pre svoju prácu, sú ľahko k dispozícii.
- 5e Verím, že moja práca prispieva k rozvoju spoločnosti.
- 5f V našom tíme zavádzame zmeny potrebné ku zlepšeniu našej výkonnosti.
- 5g Som spokojný/á s pracovnou dobou.
- 6a Môj vedúci je obvykle vnímavý a reaguje na návrhy od zamestnancov.
- 6b Môj vedúci mi necháva dostatok zodpovednosti.
- 6c Mám možnosť profesného rastu zo svojej pozície.
- 6d Som chválený/á za dobre vykonanú prácu.
- 6e Som spokojný/á s istotou pracovného miesta.
- 6f Som spokojný/á s informovanosťou o firemnej stratégii, hospodárení a ostatných dôležitých udalostiach vo firme.
- 7 Som spokojný/á s pracovnými podmienkami a vybavením pracoviska.
- 8a Pre prácu, ktorú vykonávam, som bol/a adekvátne preškolený/á.
- 8b Som spokojný/á s prístupom ku vzdelávaniu a s možnosťami odborného rastu.
- 9a Viem, ako je hodnotený môj pracovný výkon.
- 9b Mám určené pravidlá pre získavanie odmien vo firme.
- 9c Vyššia odmena ma motivuje k lepšej práci a výkonom.
- 9d Je potreba zmeniť systém pracovného hodnotenia.
- 10 Vyberte maximálne 2 formy finančnej motivácie, ktoré by Vás najviac oslovili.
- 11 Vyberte maximálne 3 formy nefinančnej motivácie, ktoré by Vás najviac oslovili.

PŘÍLOHA PIV DOTAZNÍK ZAMESTNANECKEJ SPOKOJNOSTI FIRMY ABC

Spokojenost zaměstnance					
Zaměstnanec				Útvar	
Funkce				Datum	
Jaká je délka Vašeho pracovního poměru ve společnostech koncernu ZKL? (včetně let odpracovaných u předchozího vlastníka společnosti)					
<input type="checkbox"/> méně než 1 rok		<input type="checkbox"/> 3 – 10 roků			
<input type="checkbox"/> 1 – 3 roky		<input type="checkbox"/> 10 let a více			
	Hodnocení				
	1	2	3	4	5
Mám jasnou představu o cílech a záměrech koncernu ZKL jako celku a jsem spokojen s informovaností o firemní strategii, hospodaření a ostatních důležitých událostech ve firmě.	<input type="checkbox"/> Souhlasím	<input type="checkbox"/> Spíše souhlasím	<input type="checkbox"/> Nevím	<input type="checkbox"/> Spíše nesouhlasím	<input type="checkbox"/> Nesouhlasím
Mám přístup k informacím v oblasti politiky jakosti, cílů jakosti a podílu zaměstnance na jejich plnění.	<input type="checkbox"/> Souhlasím	<input type="checkbox"/> Spíše souhlasím	<input type="checkbox"/> Nevím	<input type="checkbox"/> Spíše nesouhlasím	<input type="checkbox"/> Nesouhlasím
Dle mého názoru odvádí společnost jako celek kvalitní práci.	<input type="checkbox"/> Souhlasím	<input type="checkbox"/> Spíše souhlasím	<input type="checkbox"/> Nevím	<input type="checkbox"/> Spíše nesouhlasím	<input type="checkbox"/> Nesouhlasím
Můj tým je pravidelně informován o spokojenosti zákazníka s naším výkonem a reaguje tak na jeho potřeby.	<input type="checkbox"/> Souhlasím	<input type="checkbox"/> Spíše souhlasím	<input type="checkbox"/> Nevím	<input type="checkbox"/> Spíše nesouhlasím	<input type="checkbox"/> Nesouhlasím
V našem týmu zavádíme změny potřebné ke zlepšení naší výkonnosti.	<input type="checkbox"/> Souhlasím	<input type="checkbox"/> Spíše souhlasím	<input type="checkbox"/> Nevím	<input type="checkbox"/> Spíše nesouhlasím	<input type="checkbox"/> Nesouhlasím
Pro práci, kterou vykonávám, jsem byl adekvátně proškolen.	<input type="checkbox"/> Souhlasím	<input type="checkbox"/> Spíše souhlasím	<input type="checkbox"/> Nevím	<input type="checkbox"/> Spíše nesouhlasím	<input type="checkbox"/> Nesouhlasím
Informace, které potřebuji pro svou práci, jsou snadno k dispozici.	<input type="checkbox"/> Souhlasím	<input type="checkbox"/> Spíše souhlasím	<input type="checkbox"/> Nevím	<input type="checkbox"/> Spíše nesouhlasím	<input type="checkbox"/> Nesouhlasím
Jsem spokojen se zajištěním hygieny, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.	<input type="checkbox"/> Souhlasím	<input type="checkbox"/> Spíše souhlasím	<input type="checkbox"/> Nevím	<input type="checkbox"/> Spíše nesouhlasím	<input type="checkbox"/> Nesouhlasím
Při své práci mám dostatek příležitosti k uplatňování iniciativy a návrhů na zlepšení.	<input type="checkbox"/> Souhlasím	<input type="checkbox"/> Spíše souhlasím	<input type="checkbox"/> Nevím	<input type="checkbox"/> Spíše nesouhlasím	<input type="checkbox"/> Nesouhlasím
Jsem spokojen s přístupem ke vzdělávání a s možnostmi odborného růstu.	<input type="checkbox"/> Souhlasím	<input type="checkbox"/> Spíše souhlasím	<input type="checkbox"/> Nevím	<input type="checkbox"/> Spíše nesouhlasím	<input type="checkbox"/> Nesouhlasím
Vím, jaké jsou moje pracovní zodpovědnosti.	<input type="checkbox"/> Souhlasím	<input type="checkbox"/> Spíše souhlasím	<input type="checkbox"/> Nevím	<input type="checkbox"/> Spíše nesouhlasím	<input type="checkbox"/> Nesouhlasím
Vím, jak je hodnocen můj pracovní výkon.	<input type="checkbox"/> Souhlasím	<input type="checkbox"/> Spíše souhlasím	<input type="checkbox"/> Nevím	<input type="checkbox"/> Spíše nesouhlasím	<input type="checkbox"/> Nesouhlasím
Vím jakou práci a v jaké kvalitě ode mě ostatní očekávají.	<input type="checkbox"/> Souhlasím	<input type="checkbox"/> Spíše souhlasím	<input type="checkbox"/> Nevím	<input type="checkbox"/> Spíše nesouhlasím	<input type="checkbox"/> Nesouhlasím
Můj nadřízený mě pravidelně informuje, jak hodnotí můj pracovní výkon.	<input type="checkbox"/> Souhlasím	<input type="checkbox"/> Spíše souhlasím	<input type="checkbox"/> Nevím	<input type="checkbox"/> Spíše nesouhlasím	<input type="checkbox"/> Nesouhlasím
Co se týká návrhů na změnu od zaměstnanců, můj vedoucí je obvykle vnímavý a reaguje na ně.	<input type="checkbox"/> Souhlasím	<input type="checkbox"/> Spíše souhlasím	<input type="checkbox"/> Nevím	<input type="checkbox"/> Spíše nesouhlasím	<input type="checkbox"/> Nesouhlasím

Jsem spokojen s přístupem a řídicí prací svého vedoucího.	<input type="checkbox"/> Souhlasím	<input type="checkbox"/> Spíše souhlasím	<input type="checkbox"/> Nevím	<input type="checkbox"/> Spíše nesouhlasím	<input type="checkbox"/> Nesouhlasím
Jsem spokojen s komunikací s nadřízenými zaměstnanci.	<input type="checkbox"/> Souhlasím	<input type="checkbox"/> Spíše souhlasím	<input type="checkbox"/> Nevím	<input type="checkbox"/> Spíše nesouhlasím	<input type="checkbox"/> Nesouhlasím
Jsem spokojen s mezilidskými vztahy na pracovišti.	<input type="checkbox"/> Souhlasím	<input type="checkbox"/> Spíše souhlasím	<input type="checkbox"/> Nevím	<input type="checkbox"/> Spíše nesouhlasím	<input type="checkbox"/> Nesouhlasím
Se všemi zaměstnanci se jedná s respektem.	<input type="checkbox"/> Souhlasím	<input type="checkbox"/> Spíše souhlasím	<input type="checkbox"/> Nevím	<input type="checkbox"/> Spíše nesouhlasím	<input type="checkbox"/> Nesouhlasím
V posledních měsících jsem byl pochválen za dobře vykonanou práci.	<input type="checkbox"/> Souhlasím	<input type="checkbox"/> Spíše souhlasím	<input type="checkbox"/> Nevím	<input type="checkbox"/> Spíše nesouhlasím	<input type="checkbox"/> Nesouhlasím
Jsem spokojen s jistotou pracovního místa.	<input type="checkbox"/> Souhlasím	<input type="checkbox"/> Spíše souhlasím	<input type="checkbox"/> Nevím	<input type="checkbox"/> Spíše nesouhlasím	<input type="checkbox"/> Nesouhlasím
Průměr hodnocení					
Poznámky: <ul style="list-style-type: none"> - při hodnocení vycházejte z rozpětí kde: souhlasím = velmi dobrý, nesouhlasím = nedostatečný - stupeň hodnocení označte v příslušném okně u daného kritéria „X“ - Níže můžete stručně své hodnocení komentovat, případně uvést své náměty na řešení 					
Prostor pro Vaše komentáře, připomínky a náměty:					
Vyhodnocení provedl:			Dne:		

PŘÍLOHA PV FORMULÁR SEBAHODNOTENIA ZAMESTNANCOV

PROFESNÍ SEBEHODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ ABC	
Profesní sebehodnocení	Komentář zaměstnance
Jaké jsou mé přednosti. V čem vynikám.	
Jaké jsou mé rezervy. Jaké jsou oblasti, ve kterých bych se mohl/a zdokonalit.	
Jaké úkoly a cíle jsem v poslední době úspěšně splnil/a. Na co jsem hrdý/á.	
Co se mi v poslední době nepovedlo. Jaká byla příčina mého nezdaru. Jak tomu do budoucna zabránit.	
Co mi chybí k lepšímu plnění pracovních úkolů. Existuje něco, co mě brzdí v práci.	
Existují pracovní procesy, které dle mého názoru potřebují změnu. O jakou změnu se jedná?	
Je motivační systém společnosti vyhovující? Existují změny, které by motivační systém zdokonalily.	
Cítím, že má práce přispívá k rozvoji společnosti. Jak hodnotím činnost organizace v posledním období.	
Kde se vidím za tři roky? Jak vnímám mé budoucí působení ve firmě?	

PŘÍLOHA PVI FORMULÁR HODNOTENIA ZAMESTNANCOV

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI ABC					
Kritéria hodnocení zaměstnance	Stupnice				
	1	2	3	4	5
Výkon					
Kvalita práce					
Odborné znalosti					
Jazykové znalosti					
Samostatnost					
Iniciativa					
Ochota k sebevzdělávání					
Úroveň kooperace a jednání s lidmi					
Vztahy ke spolupracovníkům					
Vzahy k zákazníkům					
Úroveň pracovní aktivity					
Úroveň pracovní kázně a spolehlivosti					
Přizpůsobivost					
Smysl pro osobní odpovědnost					
Reakce na stres a zatížení					
Docházka					
Problémy s disciplínou					
Ochota k práci přesčas					
Loajalita ke společnosti					
Stupnice bodového hodnocení: 1 - Nedostatečná, ohrožující úroveň 2 - Podprůměrná, limitující úroveň 3 - Postačující minimální úroveň 4 - Optimální úroveň 5 - Excelentní úroveň					

Zaměstnanec absolvoval v průběhu hodnoceného období následující školící akce:

Jejich absolvování se projevilo ve znalostech, dovednostech a chování zaměstnance:

- Velmi výrazným zlepšením
- Mírným zlepšením
- Vůbec se neprojevilo

Úkoly na následující období

Název úkolu	Termín	Splněn	Splněn částečně	Nesplněn

Závěry vyplývající z hodnocení zaměstnance

Doporučení ke zlepšení (jen u neuspokojivě plněných kritérií):

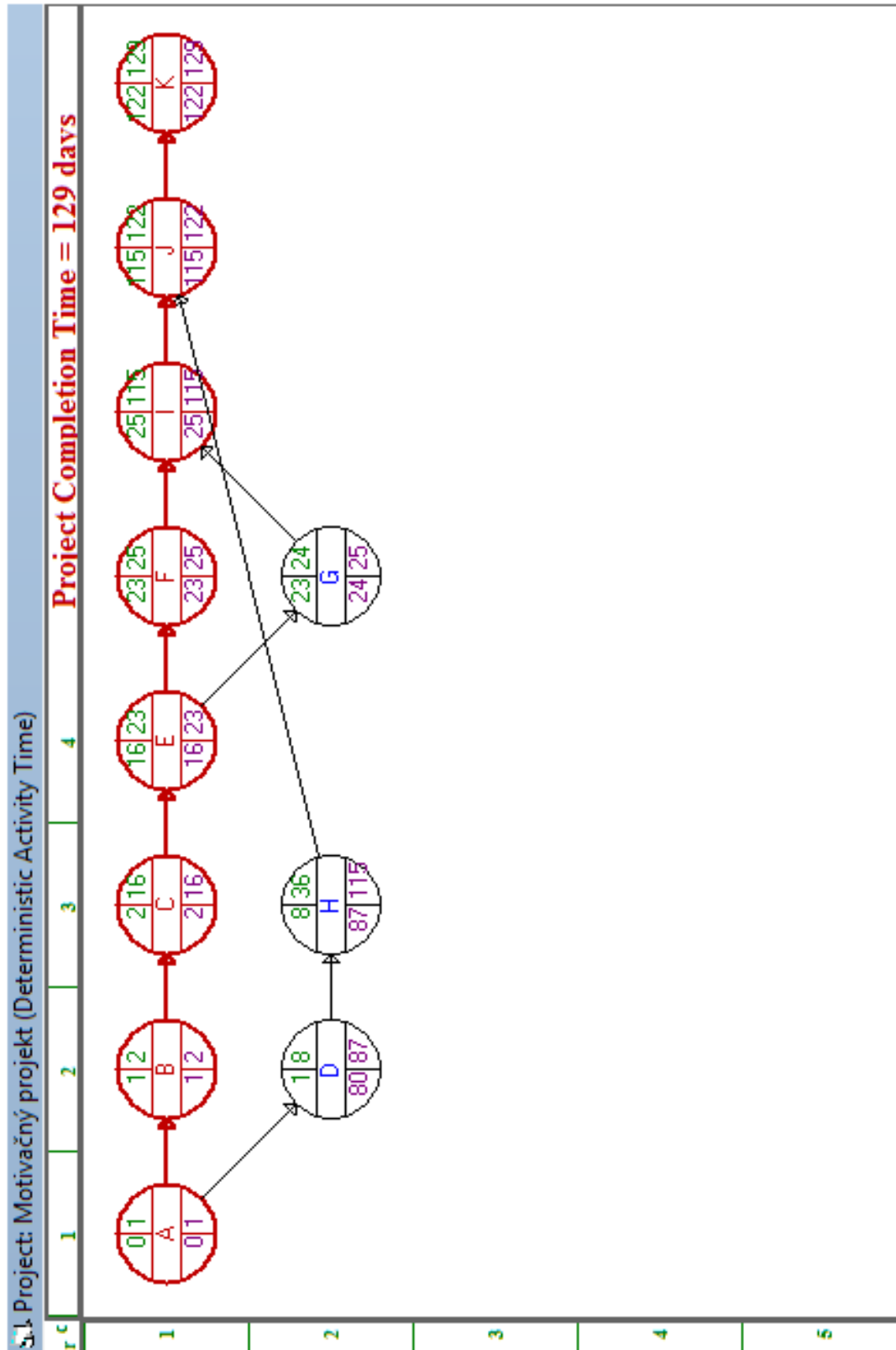
Doporučení k osobnímu rozvoji a vzdělávání na základě zhodnocení efektivity školících akcí
v předchozím období:

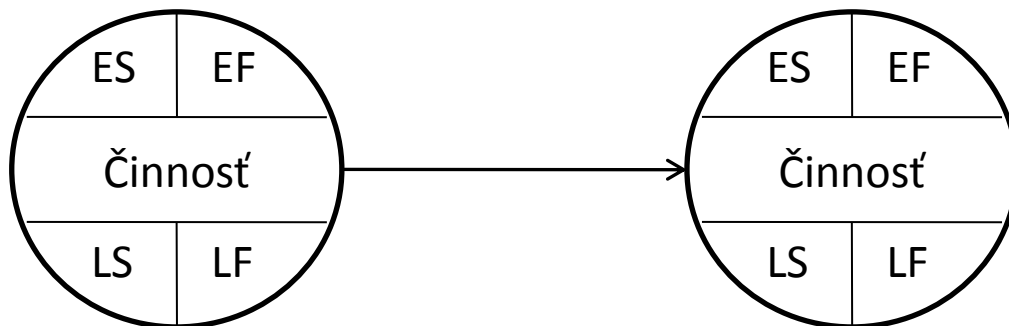
Podpis hodnoceného:

Podpis hodnotitele:

Datum:

PŘÍLOHA PV GRAFICKÉ ZNÁZORNENIE ANALÝZY CPM





ES Najskôr možný začiatok

EF Najskôr možný koniec

LS Najneskôr možný začiatok

LF Najneskôr možný koniec