

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2004

Petra Šedivá

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program 6208 - Ekonomika a management
Studijní obor Podniková ekonomika

Motivační faktory ovlivňující pracovníky podniku OSNADO spol. s r. o.

Motivating factors which influence employees of the company
OSNADO Ltd.

DP – PE – KPE - 200433

Petra Šedivá

Vedoucí práce: Ing. Jaroslava Syrovátková, Katedra podnikové
ekonomiky

Konzultant: Jitka Šedivá, OSNADO spol. s r. o., Trutnov

Počet stran: 83

Počet příloh: 13

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala zaměstnancům firmy OSNADO spol. s r. o. za vyplnění dotazníku a zejména pak paní Jitce Šedivé nejen za poskytnuté podklady, cenné připomínky, ale především za ochotu a spolupráci při zpracování mé diplomové práce. Díky patří také panu Ing. Labaštovi za umožnění zpracování práce právě v této společnosti.

Zároveň chci poděkovat vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Jaroslavě Syrovátkové za poskytnuté rady a připomínky k práci, ale hlavně za ochotu a trpělivost, s jako k mojí osobě přistupovala.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta. Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 o právu autorském, zejména §60 (školní dílo) a §35 (o nevýdělečném užití díla k vnitřní potřebě školy).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé práce a prohlašuji, že souhlasím s případným užitím mé práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědoma toho, že užití své diplomní práce či poskytnutí licenci k jejímu užití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do její skutečné výše).

Po pěti letech si mohu tuto práci vyžádat v Univerzitní knihovně TU v Liberci, kde je uložena, a tím výše uvedená omezení vůči mé osobě končí.

V Liberci dne 28. dubna 2004

Resumé

Diplomová práce je zaměřena na zkoumání motivačních faktorů, které ovlivňují chování pracovníků podniku. Klade si za cíl objasnit důvody jejich spokojenosti nebo nespokojenosti s finančním ohodnocením, informovaností ze strany zaměstnavatele, ale zároveň také spoluprací s kolegy a chováním nadřízených, které vyplynuly z analýzy provedené ve společnosti.

V jednotlivých částech se zabývá existujícími motivy a stimuly z teoretického hlediska a s metodami používanými v personální praxi podniku. K zjištění všech potřebných údajů byly použity interní materiály společnosti. V řadě věcí byla nutná konzultace s odborníky zabývajícími se personální činností ve firmě.

Výsledky analýzy posloužily k předložení řady návrhů na doplnění výčtu motivačních faktorů, které by měla zkoumaná firma zahrnout mezi dosud používané.

Summary

The thesis is focused on the doing research on motivating factors that influence behavior of employees of the company. The objective of the thesis is to explain reasons of their satisfaction or dissatisfaction with their financial assessment, flow of the information from the side of employer and together with cooperation between co-workers and behavior of their superiors that ensue from the analysis that was done in the company.

The thesis in single parts deals with existing motivators and incentives from the point of theoretic view and with methods that are used in human resource practice of the company. To find out all necessary data were used internal materials of the firm. In many causes there was necessary consultation with specialists dealing with personnel activity in the firm.

The results of the analysis were necessary for presentation of many proposals and completing specification of motivating factors that the researched company should implicate in used so far.

Obsah

Seznam použitých symbolů a zkratk	9
1 Úvod	11
2 Seznámení s firmou	12
2.1 Prezentace firmy	12
2.2 Jednotlivé činnosti společnosti	13
2.3 Historie firmy	19
2.4 Ekonomická situace firmy	19
2.5 Vývoj stavu pracovníků společnosti OSNADO spol. s r. o.....	19
2.6 Organizační struktura	19
3 Teoretická část	20
3.1 Motivace a stimuly	20
3.2 Vnitřní a vnější motivace.....	22
3.3 Nejvýznamnější motivační teorie	23
3.3.1 Teorie potřeb (teorie zaměřené na obsah)	23
3.3.2 Herzbergův dvoufaktorový model.....	26
3.3.3 Teorie zaměřené na proces	28
3.3.4 Teorie týkající se chování (teorie zesílených vjemů)	30
3.3.5 Společenskovední teorie	31
3.3.6 Teorie atribuce.....	31
3.3.7 Teorie vytváření vzorů	31
3.3.8 Teorie instrumentality	32
3.3.9 McGregorova teorie X a teorie Y	32
3.4 Speciální motivační techniky.....	32
3.4.1 Peníze	32
3.4.2 Participace zaměstnanců na rozhodování	33
3.4.3 Sebmotivace manažerů	34
3.4.4 Ostatní motivační přístupy	34
4 Praktická část	36

4.1 Motivační stimuly ve společnosti OSNADO spol. s r. o.....	36
4.1.1 Mímomzdová motivace pracovníků	36
4.1.2 Finanční motivace pracovníků	39
4.1.3 Mzdové motivátory	41
4.2 Zkoumání motivace pomocí dotazníku	41
4.3 Důvody nepřesnosti dotazníkové metody.....	42
4.4 Návratnost dotazníku.....	43
4.5 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku	45
4.6 Vaše práce.....	45
4.6.1 Otázka č. 1 – Uspokojuje Vás Vaše práce?	46
4.6.2 Otázka č. 2 – Vyhovuje Vám Vaše pracovní doba?.....	47
4.6.3 Otázka č. 3 – Myslíte si, že jste dostatečně finančně ohodnocen/-a?.....	49
4.6.4 Otázka č. 4 – Případá Vám Vaše pracovní místo do budoucna stabilní?	50
4.6.5 Otázka č. 5 - Co by ve Vás vyvolalo největší pocit ocenění za dobře vykonanou práci?	51
4.6.6 Otázka č. 6 – Proč pracujete v této společnosti?	53
4.7 Cíl a strategie firmy	54
4.7.1 Otázka č. 1 - Jste dobře informován o aktuálním dění společnosti OSNADO?..	55
4.7.2 Otázka č. 2 - Informuje Vás Váš vedoucí pravidelně o krátkodobých cílech společnosti?	56
4.7.3 Otázka č. 3 – Jste seznámen s politikou a dlouhodobou strategií společnosti?.....	57
4.8 Kolektivní práce	58
4.8.1 Otázka č. 1 – Jak hodnotíte spolupráci s kolegy na Vašem.....	58
pracovišti?.....	58
4.8.2 Otázka č. 2 – Jak hodnotíte spolupráci s kolegy z jiných úseků?.....	60
4.8.3 Otázka č. 3 - Jsou pro Vás důležité přátelské vztahy na pracovišti?	61
4.8.4 Otázka č. 4 - Ceníte si otevřenosti a upřímnosti u svých kolegů?.....	62
4.9 Vztahy mezi nadřízenými a zaměstnanci	63
4.9.1 Otázka č. 1 - Jste celkově spokojen s jednáním Vašeho vedoucího?.....	63
4.9.2 Otázka č. 2 - Jsou slova a skutky Vašeho vedoucího v souladu?.....	64
4.9.3 Otázka č. 3 – Máte-li pracovní problém, je Vám Váš vedoucí oporou?	66

4.9.4 Otázka č. 4 – Dostává se Vám neformálního povzbuzení a pochvaly od nadřízeného?.....	67
4.9.5 Otázka č. 5 – Jste spokojen/-a s pracovní atmosférou na Vašem pracovišti?	68
4.10 Komunikace.....	69
4.10.1 Otázka č. 1 - Jste o důležitých změnách a úkolech včas a dostatečně informován/-a?	70
4.10.2 Otázka č. 2 - Myslíte si, že lepší informovanost by měla vliv na.....	71
Vámi odváděnou práci?	71
4.10.3 Otázka č. 3 – Získáváte informace potřebné k Vaší práci snadno?.....	72
4.10.4 Otázka č. 4 – Myslíte si, že existuje zpětná kontrola Vámi odvedené práce?...	73
4.11 Celkové zhodnocení situace	75
5 Vlastní návrhy řešení.....	76
6 Závěr	80
Seznam použité literatury	82
Seznam příloh.....	83

Seznam použitých symbolů a zkratek

%	procento
ABS	anti blokový systém
ADR	Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí (European Agreement concerning the international carriage of dangerous goods by road)
AETR	Evropská dohoda o silniční dopravě (Accord Européen du Transport Routier)
apod.	a podobně
ATP	Dohoda o mezinárodních přepravách zkazitelných potravin a specializovaných prostředcích určených pro tyto přepravy
CEMT	mezinárodní povolení k nakládce ve státech EU
CK	cestovní kancelář
cm	centimetry
CMR	přepravní smlouva v mezinárodní silniční dopravě (Convention Marchandises Route)
č.	číslo
ČD	české dráhy
ČSN EN 590	označení normy
ČSN EN ISO 9001:2001	označení normy
DGSA	bezpečnostní poradce pro přepravu nebezpečných věcí (Certificate of training as safety adviser for the transport of dangerous goods)
DPH	daň z přidané hodnoty
GSM	Radiotelefonní systém spojení pro mobilní účastníky (Global System for Mobile Communications)
hod.	hodina
ISO 9000	označení normy
km	kilometr

m ³	metry krychlové
MF	ministerstvo financí
MHD	místní hromadná doprava
mil.	milión
např.	například
ND	nákladní doprava
obr.	obrázek
OD	osobní doprava
OOPP	osobní ochranné pracovní pomůcky
OSNADO	osobní a nákladní doprava
PJ	předplatná jízdenka
resp.	respektive
ŘA	řidič autobusu
ŘN	řidič nákladní dopravy
s. p.	státní podnik
Sb.	sbírky
sk.	skupina
spol. s r. o.	společnost s ručením omezeným
t	tuna
Tar.	tarif
THP	technicko hospodářský pracovník
tis.	tisíc
tj.	to jest
tzn.	to znamená
ul.	ulice
viz	odkaz
zák.	zákon
ZTP	zdravotně tělesně postižený
ZTP-P	zdravotně tělesně postižený s průvodcem
ZV OSD	závodní výbor odborového svazu dopravy

1 Úvod

K výběru tématu mé diplomové práce mne vedla řada důvodů. Mezi nejdůležitější patří to, že bych se chtěla v budoucnu profesně věnovat problematice lidských zdrojů a dále jsem si chtěla ověřit a porovnat své teoretické znalosti získané při studiu na Hospodářské fakultě Technické univerzity v Liberci s praktickými metodami používanými v podnikové praxi.

K tomuto ověření jsem si zvolila středně velkou firmu, která patří k výsadním poskytovatelům dopravních služeb v okrese Trutnov a k motivaci svých zaměstnanců používá řadu různorodých metod.

Dala jsem si za úkol vytipovat pro tuto společnost další motivační faktory, které podnik dosud neuplatňuje a zhodnotit účinnost stávajících stimulů.

Šetření jsem provedla pomocí dotazníku, který nejlépe zmapoval názory zaměstnanců společnosti a umožnil mi tak zhodnotit stávající situaci ve firmě.

Celá práce je rozdělena do čtyř základních částí. V první kapitole jsou nastíněna nejdůležitější data z historie firmy, popsán předmět činnosti, její organizační struktura a ekonomický vývoj za posledních šest let. Druhá teoretická část je věnována jednotlivým teoriím motivace a motivačním technikám. Ve třetí části je popsán způsob průzkumu současného stavu ve společnosti týkající se motivace zaměstnanců a zároveň jeho vyhodnocení. Ve čtvrté části diplomové práce je obsažen návrh na zlepšení nedostatků, které byly zjištěny prováděnou analýzou.

2 Seznámení s firmou

2.1 Prezentace firmy

OSNADO spol. s r. o. je dynamická, moderní, středně velká dopravní firma, která vytváří a postupně uplatňuje systémový přístup k jakosti služeb v souladu s požadavky norem ISO řady 9000. Spolehlivost služeb poskytovaných firmou je založena na vysoké profesionalitě a odpovědnosti každého zaměstnance.

Firma nabízí svým zaměstnancům stabilitu, široké možnosti seberealizace a dalšího vzdělávání, včetně profesionálních rozvojových programů. Vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci upravuje Kolektivní smlouva, která je výsledkem každoročního vyjednávání mezi zaměstnavatelem a kolektivem zaměstnanců zastoupených odborovou organizací.

Společnost je řízena přímo majiteli s odborným dopravním vzděláním a dlouholetou praxí v dopravě.

V linkové autobusové dopravě zajišťuje asi 80 % dopravní obslužnosti okresu Trutnov a asi 20 % okresu Jičín. Provozuje:

- městskou hromadnou dopravu v Trutnově a městskou dopravu ve Dvoře Králové nad Labem,
- dálkové linky především z Krkonoš do celé České republiky i na Slovensko,
- rostoucí jsou i výkony v zájezdové dopravě,
- v nákladní dopravě podniká jak v tuzemské a zahraniční dopravě, tak i ve spedici.

Ve vozovém parku společnosti OSNADO spol. s r. o. jsou valníková i sklápěcí vozidla, především přívěsové a návěsové soupravy, ale i rozvozová skříňová sólo vozidla.

Kromě hlavních dopravních činností má společnost i vlastní cestovní kancelář s pěti pobočkami v okresech Jičín a Trutnov, provozuje autoškolu, tři pneuservisy a dvě vlastní čerpací stanice na prodej motorové nafty (viz kapitola 2.2).

2.2 Jednotlivé činnosti společnosti

1. Linková doprava

Veřejnou linkovou dopravou dle vyhlášky Ministerstva dopravy a spojů č. 175/2000 Sb. se rozumí veřejnou silniční osobní dopravou činnost dopravce spočívající v pravidelné přepravě osob, zavazadel, věcí a živých zvířat vozidly ve veřejné linkové dopravě včetně městské autobusové dopravy. [5]

Společnost má stanoven ceník jízdného v linkové autobusové dopravě viz. příloha č. 1 a poskytuje standardní služby týkající se tohoto druhu dopravy.

V linkové dopravě má společnost k dispozici vozový park uvedený v příloze č. 2.

Společnost také nabízí pronájem reklamních ploch na autobusech v cenách uvedených v příloze č. 3.

2. Městská hromadná doprava

Městskou hromadnou dopravou dle vyhlášky Ministerstva dopravy a spojů č. 175/2000 Sb. se rozumí činnost dopravce spočívající v pravidelné přepravě osob, ručních zavazadel, spoluzavazadel a živých zvířat vozidly veřejné silniční osobní dopravy, je-li doprava uskutečňována pro poskytování obecných přepravních potřeb na území města, případně jejich příměstských oblastí. [5]

Společnost má stanovené tarifní podmínky (viz. příloha č. 4), které musí dodržovat každý cestující využívající služby firmy a v Trutnově je povinen použít jízdenky s ochrannými prvky uvedené v příloze č. 5.

Na těchto autobusech také možno využít reklamních ploch, jejichž ceník je uveden v příloze č. 3.

3. Zájezdová doprava

Zájezdovou dopravou se rozumí doprava poskytovaná jak v tuzemsku, tak do zahraničí pro různé společnosti, školy, cestovní kanceláře a jiné zákazníky.

Společnost má k dispozici autobusy vozového parku uvedené v příloze č. 6. Všechny jsou vybaveny mobilními telefony s aktivovaným roamingem pro možnost operativního řešení mimořádných situací. Za poplatek je telefon k dispozici i cestujícím pro jejich soukromé hovory.

Všechny autobusy jsou vybaveny lednicí a nápojovým automatem pro možnost občerstvení.

Prostorné autobusové přívěsy zajistí pohodlnou a bezpečnou dopravu při cyklistických a lyžařských zájezdech.

Ubytování, stravování, průvodcovské služby, vstupenky a další služby cestovního ruchu zajistí cestovní kancelář OSNADO.

4. Nákladní doprava

Mezi služby, které společnost poskytuje v rámci této činnosti patří:

- vnitrostátní a mezinárodní nákladní doprava,
- termínované přepravy s kontrolou průběhu přepravy přímo zákazníkem,
- přepravy nebezpečného zboží dle dohody ADR pod dohledem vlastního bezpečnostního poradce DGSA,
- přepravy zboží v režimu řízené teploty podle dohody ATP,
- přepravy velkoobjemových nákladů - až 120 m³,
- přepravy sypkých substrátů sklápěcími soupravami,
- návrh a realizace distribučních systémů,
- celní deklarace.

Vlastní moderní vozový park firmy OSNADO spol. s r. o. v počtu 31 návěsových i klasických souprav je v převážné míře tvořen vozidly značky SCANIA. Více jak 90 % vyhovuje přísným ekologickým požadavkům a má přiděleny atesty CEMT jako „zelená“ a „superzelená“ vozidla. Ukázkou vozidel můžeme vidět v příloze č. 7.

Vybavení osádky vozidla mobilním telefonem je v současné době samozřejmá služba poskytovaná většinou solidních dopravců a ani společnost OSNADO spol. s r. o. není výjimkou. Nezávislé sledování průběhu přepravy i jeho detailní dokumentaci však našim zákazníkům umožňuje nasazení palubních počítačů s GSM modulem, kterými jsou vozidla postupně vybavována.

Ve společnosti OSNADO byl 30. 8. 2002 proveden úspěšný certifikační audit systému řízení jakosti v nákladní dopravě podle ČSN EN ISO 9001:2001. Systém jakosti byl ověřen mezinárodní certifikační společností Moody International akreditované anglickým akreditačním orgánem UKAS.

Politika jakosti

OSNADO spol. s r. o., chce úspěšně obstát v konkurenci s tuzemskými, ale i zahraničními autodopravci, proto vytváří a postupně ve všech oblastech uplatňuje systémový přístup k jakosti služeb v souladu s požadavky norem ISO řady 9000. V současných tržních podmínkách je zavedení, udržování a zlepšování systému jakosti nutností, bez které společnost nemůže dlouhodobě obstát. Realizace systému jakosti ve společnosti je inicializovaná a plně podporovaná nejen vedením společnosti, ale rovněž všemi pracovníky, kteří si uvědomují, že jeho zavedení je nezbytností, které ve svém důsledku je výhodné i pro ně. V této souvislosti byla stanovena politika jakosti vyjádřená v následujících bodech:

- **komplexnost služeb,**
- **spolehlivost a vysoká kvalita služeb, ochrana majetku zákazníka,**
- **těsnější propojení se zákazníkem, k zákazníkům se za všech okolností chovat zdvořile a ochotně,**

- **základem společnosti je spokojený zaměstnanec,**
- **zvýšení efektivity provozu, zvýšení rentability.**

Vedení společnosti se plně ztotožňuje s jednotlivými ustanoveními normy ISO 9001, které jsou zárukou naplnění této politiky, a prosazuje jejich účinné zavádění. Podporuje vzdělávání pracovníků, ověřuje funkčnost systému jakosti a poskytuje pomoc v oblastech, kde je tato potřeba zjištěna. Veškeré tyto činnosti jsou zaměřeny na úspěšné uplatňování výše uvedené politiky. Od pracovníků společnosti na všech úrovních se očekává, že svým přístupem k plnění cílů a pracovních úkolů umožní plně tuto politiku realizovat.

Hodnocení plnění politiky jakosti a cílů je součástí přezkoumávání systému jakosti vedením společnosti. Politika jakosti a cíle jsou v případě potřeby odpovídajícím způsobem přizpůsobovány požadavkům a očekáváním zákazníků.

5. Cestovní kancelář

CK OSNADO je členem Asociace Českých Cestovních Kancelářů. Specializuje se na pobytové zájezdy do klasických destinací (např. Chorvatsko, Španělsko, Itálie, Řecko, atd.). Doplnkovou nabídkou jsou i poznávací zájezdy téměř po celé Evropě. V poskytování těchto služeb CK OSNADO spolupracuje s několika dalšími prověřenými cestovními kancelářemi. Pro pobytové i poznávací zájezdy téměř vždy výhradně využívá vlastních autobusů.

6. Pneuservis

Mezi služby nabízené společností OSNADO patří:

- Služby
 - montáže, demontáže i z osy, vyvažování, opravy osobních, nákladních, zemědělských a průmyslových pneu (lepení, průrazy, boční průrazy za tepla - **TERMOPRES**),
 - huštění inertním plynem – **PNEUMIX**,
 - prořezávání pneu výrobcem k tomu určených,
 - ekologická likvidace pneu,
 - změření stavu autobaterie.
- Prodej
 - nových pneu výrobců **BARUM, CONTINENTAL, MICHELIN, BRIDGESTONE, FIRESTONE, GOODYEAR, PIRELLI, DUNLOP, MATADOR** (na přání zákazníka zajistí i pneu od jiných výrobců),
 - **pneu** - osobních, nákladních, zemědělských, průmyslových,
 - **protektorů** - zajišťujeme protektorování za tepla i za studena
 - **akumulátorů** - AKUMA, FIAMM, BÄREN,
 - **ocelových a litých kol** - AEZ, BBS, ENZO, DOTZ, STIL AUTO.

7. Autoškola

Autoškola byla založena v roce 1999 při OSNADO spol. s r. o.. V roce 2000 byla registrace autoškoly rozšířena na skupiny B, C, D, E. Autoškola je umístěna ve firmě OSNADO spol. s r. o. provozovna Hostinné, ul. I. Hermanna.

Podle zák. 247/2000 Sb. a zák. 175/2000 sb. provádí firma také zdokonalování odborné způsobilosti řidičů. Školení je zaměřeno na znalost právních předpisů na úseku dopravy, pravidel provozu na pozemních komunikacích, teorie řízení a zásad bezpečné jízdy, ochrany životního prostředí, zdravotnické přípravy, ovládání a údržby vozidla, přepravy nebezpečných látek, povinnosti osádky vozidla, bezpečnosti práce a zásad požární ochrany.

K výcviku společnost používá tyto druhy vozidel u jmenovaných skupin řidičského oprávnění:

sk. B - Škoda Fabia

sk. C - Liaz 110. 054

sk. D - Karosa 754

sk. E - PV 16.12

Společnost je vybavena pomůckami pro výuku palivové soustavy vznětových motorů, elektrickou instalací motorových vozidel, řezy dílů vzduchových brzd, chladicí a mazací soustavy vozidla. Vlastní cvičný autobus - řez, uzpůsoben pro výuku ošetřování a údržby a mnoho dalšího. Nástěnné obrazy, učebnice a videokazety jsou samozřejmostí. Se změnami v legislativě a technickém pokroku se snaží učební pomůcky i ostatní dokumentaci průběžně obměňovat.

Rozvržení teoretické i praktické části lze individuálně dohodnout, délku kurzu upravit dle potřeby. Teorie se přednáší převážně v sobotu od 8:00 do 13:00 hod.. Praktický výcvik a výcvik v řízení probíhá vždy podle možností žadatelů.

Ceník a způsoby poskytovaných slev je uveden v příloze č. 8.

8. Prodej nafty

- vlastní čerpací stanice ve Staré Pace a Hostinném,
- výhodné ceny a garantovaná kvalita podle ČSN EN 590,
- prodej za hotové,
- pro stálé odběratele,
- bezhotovostní nákup,
- dodatkové ceny v podobě různých slev,
- non-stop provoz,
- doplňkový prodej olejů, provozních kapalin a autobaterií. [7]

2.3 Historie firmy

Společnost OSNADO byla založena v roce 1991 a byla původně malou dopravní firmou. Ke dni 1. 7. 1994 získala formou přímého prodeje provozovnu s.p. ČSAD Hradec Králové ve Staré Pace a ke dni 1. 7. 1997 po vítězství ve veřejné obchodní soutěži závod osobní dopravy Trutnov.

2.4 Ekonomická situace firmy

Roční obrat společnosti v roce 2002 činil 205 mil. Kč. Jednotlivé údaje o hospodaření společnosti OSNADO od roku 1998 až po hrubý odhad roku 2003 můžeme vidět v příloze č. 9.

2.5 Vývoj stavu pracovníků společnosti OSNADO spol. s r. o.

Společnost OSNADO spol. s r. o. měla k 31. 12. 2003 300 zaměstnanců.

V příloze č. 10 můžeme sledovat vývoj stavu pracovníků společnosti dle jednotlivých pracovních pozic v roce 2002 a 2003 a v letech 1999 – 2001 pouze vývoj celkového počtu zaměstnanců.

Můžeme konstatovat, že fluktuace zaměstnanců je celkem nízká. Z interních zdrojů firmy je však patrné, že v položce řidič ND je fluktuace zaměstnanců dosti vysoká – to však nelze vyčíst z tabulek, protože je zde vždy zaznamenáván stav ke konci měsíce, který může být shodný i přesto, že dochází k častému nabírání a propouštění řidičů ND.

2.6 Organizační struktura

Uvedena v příloze č. 11.

3 Teoretická část

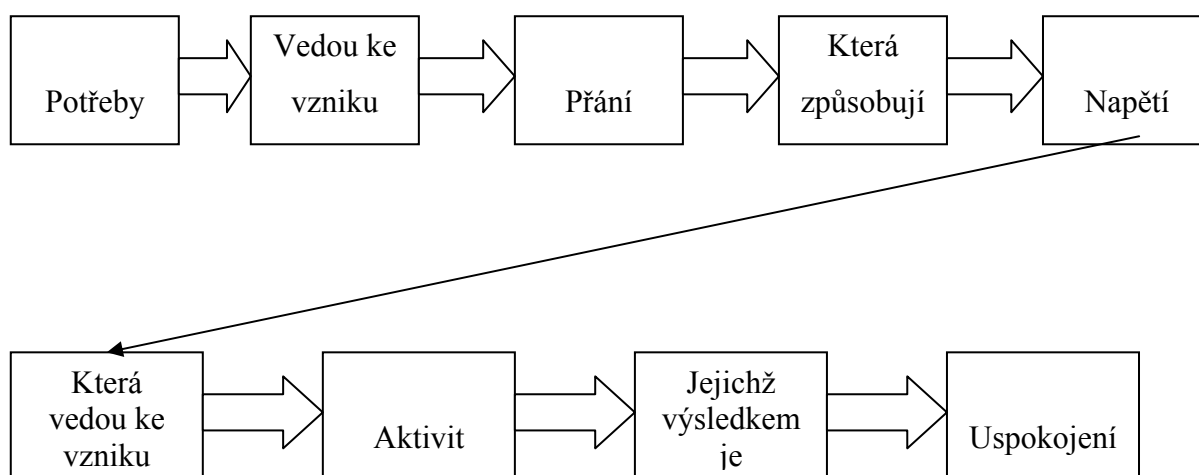
3.1 Motivace a stimuly

Motivace je obecný pojem, zahrnující celou třídu různých snažení, tužeb, potřeb, přání apod. Říci, že manažeři motivují své podřízené, znamená, že dělají takové věci, o nichž jsou přesvědčeni, že povedou k naplnění těchto tužeb a přání a přimějí podřízené k žádoucím aktivitám.

Vazba potřeba – přání - uspokojení

Motivaci je možné chápat jako určitý řetězec návazných reakcí: Pocit potřeby dává vzniknout odpovídajícím přáním nebo cílům, které vytvářejí určité napětí (z důvodu nesplněných cílů) a vedou ke vzniku aktivit směřujících k dosažení cílů. Konečným důsledkem tohoto procesu je uspokojení. Tento řetězec je znázorněn na obr. 1.

Obr. 1: Řetězec potřeba – přání – uspokojení



Řetězec potřeba – přání – uspokojení neprobíhá vždy tak jednoduše, jak schéma naznačuje. Potřeby mohou být sice příčinou chování, ale také jeho důsledkem. Uspokojení jedné potřeby může mít za následek touhu po uspokojení většího množství potřeb. Osobní touha po dosažení úspěchu může být vystupňována v důsledku uspokojení z dosažení určitého cíle, nebo naopak oslabena v případě selhání. Jinými slovy řečeno, chování je nutné často chápat jako to, co lidé dělají, nikoliv proč to dělají.

Stimuly jsou záležitosti, které povzbuzují individuální výkonnost. Zatímco motivace odráží přání, stimuly lze ztotožnit s odměnami nebo pobídkami, které stupňují snahu po uspokojení těchto přání. Mohou také představovat prostředky, za jejichž pomoci je možné odstraňovat konfliktnost potřeb nebo jim dávat různou prioritu.

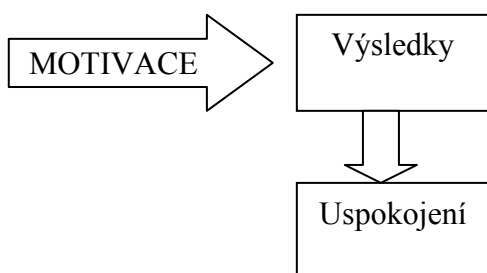
Stimuly jsou určité záležitosti, které ovlivňují chování jednotlivců. Za jejich pomoci se lidé rozhodují, co budou dělat. Je běžné, že manažeři v jakémkoli podniku musí věnovat pozornost stimulům a být vynalézaví při jejich využívání. Lidská přání lze často uspokojit různým způsobem. Manažer musí používat pochopitelně stimuly, které vedou pracovníky k efektivnější práci pro podnik, v němž jsou zaměstnáni.

Rozdíl mezi motivací a uspokojením

Motivace se vztahuje ke snaze a úsilí o naplnění přání nebo dosažení cíle. **Uspokojení** znamená potěšení, respektive radost z naplněného přání. Jinak řečeno, motivace je zaměřena na dosažení výsledku a uspokojení vyplývá z dosaženého výsledku (viz obr. 2).

Z pohledu managementu je důležité, že pracovník může dosahovat vysokého pracovního uspokojení i při nízké pracovní motivaci a naopak. Je pochopitelné, že lidé s vysokou motivací a nízkým pracovním uspokojením budou pravděpodobně usilovat o jinou pozici. Rovněž lidé, kteří jsou přesvědčeni, že jejich pracovní pozice je prospěšná, ale jsou placeni méně, než si přejí nebo než si zaslouží, budou pravděpodobně hledat jinou práci. [1]

Obr. 2: Rozdíl mezi motivací a uspokojením



Motivace se vztahuje ke snaze a úsilí o naplnění přání (dosažení výsledků), uspokojení znamená potěšení z dosažených výsledků.

3.2 Vnitřní a vnější motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. Prvním z nich je, že lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k uspokojení jejich cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem. Tyto dva typy motivace lze charakterizovat jako:

- **vnitřní motivaci** – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu.
- **vnější motivaci** – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika. [3]

3.3 Nejvýznamnější motivační teorie

3.3.1 Teorie potřeb (teorie zaměřené na obsah)

1. Teorie potřeb (1943) – A. H. Maslow

Základním předpokladem motivování je znalost lidských potřeb, faktorů, které jsou pro kteréhokoliv spolupracovníka důležité. [2]

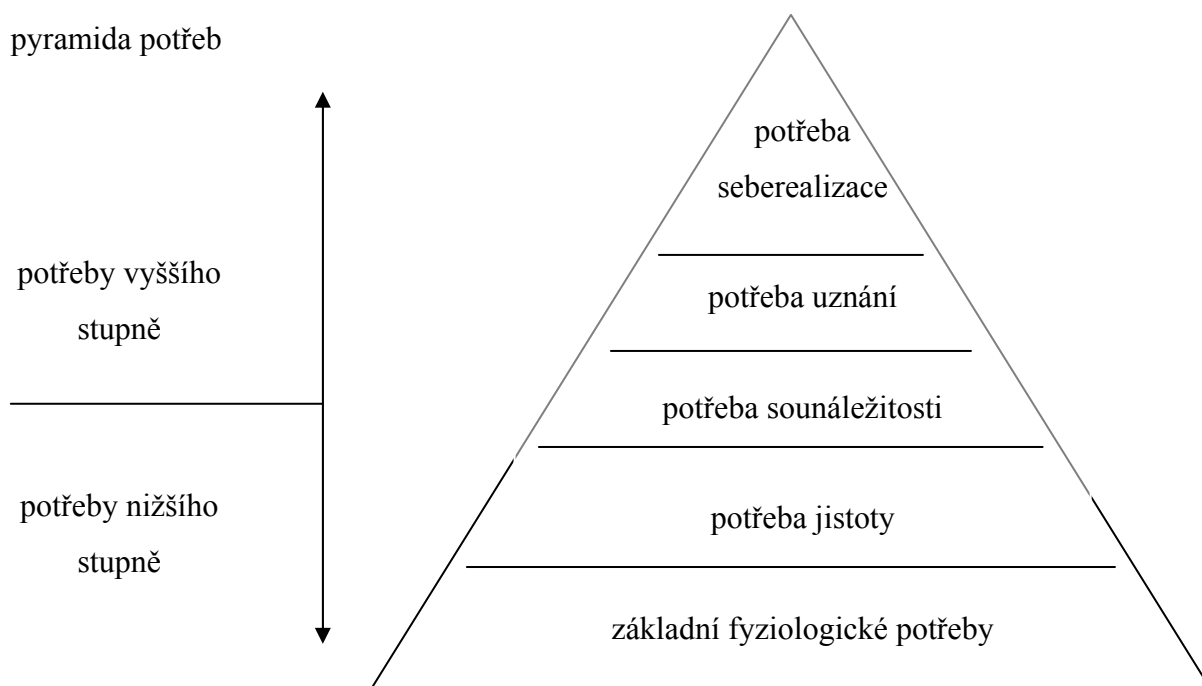
Mezi nejrozšířenější teorie motivace patří hierarchie potřeb, kterou vytvořil psycholog Abraham Maslow. Maslow viděl lidské potřeb v hierarchické formě od nejnižších až k nejvyšším. Aby pro člověka nabyly na významu vyšší potřeby, musí být alespoň částečně uspokojeny potřeby nižší. Současně došel k závěru, že je-li nějaký soubor potřeb uspokojen, přestává působit jako stimul. [1]

Hierarchie potřeb:

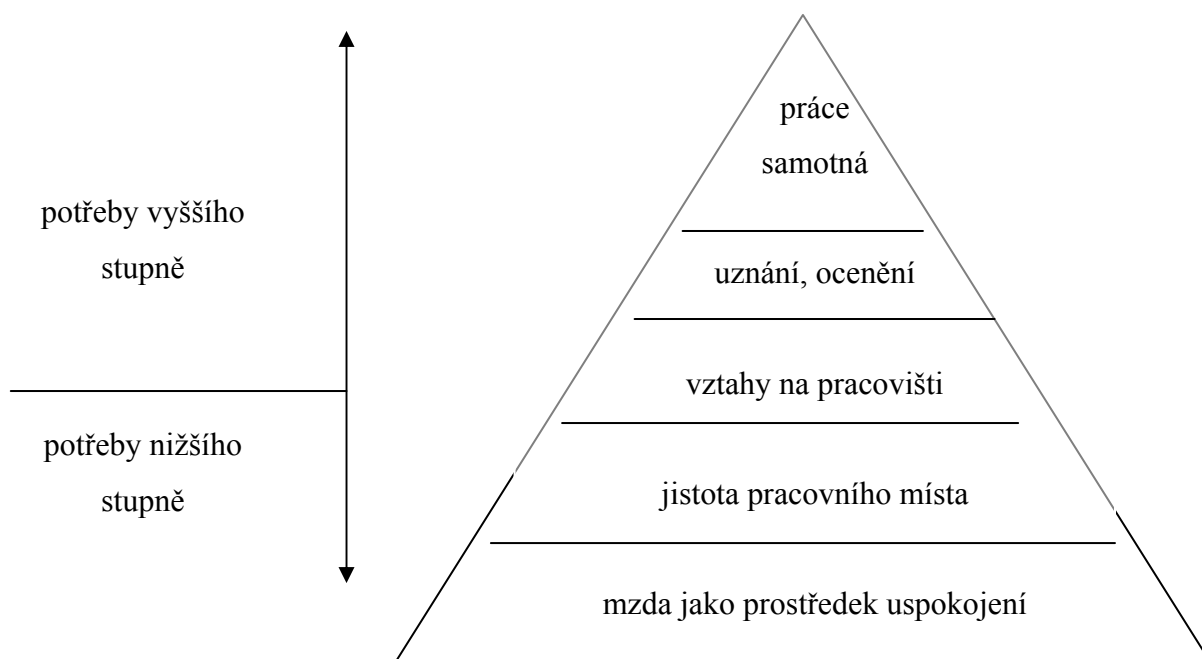
- **základní fyziologické potřeby** – jedná se o základní potřeby k udržování lidského života: potraviny, voda, teplo, přístřeší a spánek. Aplikovaně to může znamenat, že člověk musí pracovat, aby získal **mzdu**, za níž si může tyto potřeby zajistit.
- **potřeba jistoty** – reprezentuje ji snaha vybudovat si přístřeší a chránit si je. V podnikové praxi to znamená, že pracovníka zajímají také výhledy do budoucna, jakou má jeho práce perspektivu, jak dlouho by mohl být zaměstnán, tedy **jistota pracovního místa a výdělku**.
- **potřeba sounáležitosti** – snaha „někam patřit“ znamená, že člověk vnímá kolektiv, ve kterém pracuje a touží vybudovat si dobré **mezilidské vztahy na pracovišti**.
- **potřeba uznání** – jsme-li členy kolektivu, přejeme si, abychom dosáhli určitého uznání, čímž v nás roste pocit sebeúcty a sebeuspokojení.
- **potřeba seberealizace** – představuje touhu dosáhnout něčeho, co je dosažitelné a co nejvíce využívá osobní potenciál. Jedinec je v tomto případě motivován prací samotnou.

Jaké potřeby hrají u jedince dominantní úlohu a čím je tedy motivovatelný můžeme vidět na obr. 3, jiný pohled této teorie v aplikaci na podnikovou praxi uvádí obr. 4.

Obr. 3: Maslowova pyramida potřeb



Obr. 4: Maslowova pyramida potřeb v aplikaci na podnikovou praxi



Všechny uvedené kategorie potřeb jsou pro člověka důležité, ale míra jejich naléhavosti je pro každého různá a jejich motivační účinnost záleží i na mnoha dalších okolnostech.

Jedná se zejména:

- o vyspělost člověka, jeho inteligenční a mentální úroveň,
- o charakter práce, kterou vykonává, a její společenskou prestiž,
- o sociální postavení jedince,
- o celkovou sociální a ekonomickou úroveň společnosti.

U některých pracovníků mohou být základní hybnou silou **nižší potřeby**. Zaměstnání slouží v tomto případě většinou pouze k zajištění obživy a určité životní úrovně. I pracovník, který je motivován převážně nižšími potřebami, je ovlivňován **mezilidskými vztahy na pracovišti**, má větší či menší potřebu sociálních kontaktů s druhými lidmi.

Nejvyšším stupněm potřeb je podle Maslowa **potřeba seberealizace**. Lidé jsou v tomto případě motivováni zejména prací samotnou, vyžadují samostatnost při plnění úkolů, bývají tvořiví, kreativní. Důležité je **zajistit jim pocit volnosti a možnosti rozhodovat**. Samotná práce bude motivačním faktorem do té míry, dokud bude mít pracovník pocit, že se seznamuje se stále novými problémy, které úspěšně řeší. [2]

2. Alderferova ERG teorie (1972)

ERG teorie (potřeby existenční [E], vztahové [R - relatedness] a růstové [G - growth]) se týká subjektivních stavů uspokojení a přání.

- *Potřeby existenční*, které odrážejí potřebu lidí týkající se výměny materiálu a energie a potřebu dosahovat a udržovat rovnováhu s ohledem na opařování si určitých materiálních předmětů.
- *Potřeby vztahové*, které přiznávají to, že lidé nejsou soběstačné jednotky, ale musejí se angažovat v transakcích s lidmi kolem sebe. Jejich uspokojení závisí na procesu sdílení a vzájemnosti.
- *Potřeby růstové* se objevují v důsledku tendence otevřených systémů v průběhu času vnitřně růst a diferencovat se. Růstové potřeby stimulují lidi, aby ve svůj prospěch vyvíjeli tvůrčí a produktivní úsilí.

3. McClellandovy potřeby výkonu (úspěchu), spolenectví a moci (1975)

Identifikoval tři nejdůležitější potřeby:

- Potřebu *výkonu (úspěchu)*, definovanou jako potřebu úspěchu dosaženého v soutěži s ostatními a poměřovaného osobní normou dokonalosti.
- Potřebu *spolenectví*, definovanou jako potřebu vřelých, přátelských a soucitných vztahů s ostatními lidmi.
- Potřebu *moci*, definovanou jako potřebu kontrolovat a ovlivňovat ostatní lidi.

Tyto tři potřeby mohou mít na různých úrovních řízení různou prioritu. Vysoká potřeba výkonu je důležitá zejména pro úspěch v mnoha nižších a středních manažerských funkcích. Ale ve vyšších manažerských funkcích se stává důležitějším zájem o institucionalizovanou moc jako protiklad moci osobní. Silná potřeba spolenectví není na žádné úrovni tak významná. [3]

3.3.2 Herzbergův dvoufaktorový model

Teorie dvou faktorů vznikla na základě empirických rozborů, pomocí kterých identifikoval Herzberg a jeho spolupracovníci dvě významné skupiny faktorů. První skupinou těchto faktorů označili jako

- **motivátory** („motivators“, popř. „satisfiers“), a druhou
- **hygienické vlivy** („hygiene factors“, popř. „maintenance factors“ nebo „job context factors“ nebo „dissatisfiers“).

K motivátorům patří činitele, které uspokojují lidské potřeby a zároveň se při jejich uplatnění aktivuje zájem a úsilí pracovníků o zlepšení jimi vykonávaných činností (např. motivace k vyššímu výkonu). Zatímco **motivace je odrazem** potřeb, **motivátory** jsou prostředky satisfakce, která je pak dosaženým cílem motivace, tj. uspokojení uvažované potřeby.

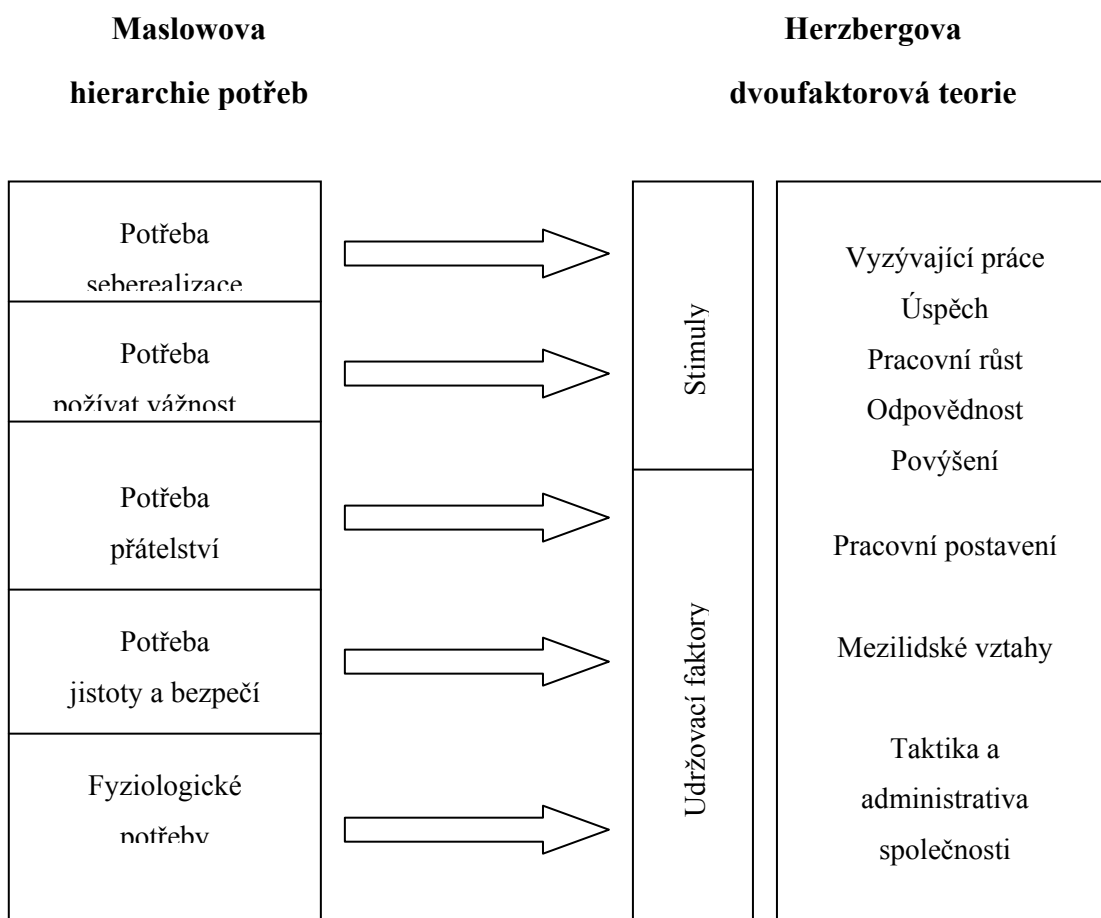
K hygienickým vlivům patří činitele či podmínky, v nichž pracovník pracuje a které ovlivňují jeho spokojenost nebo nespokojenost. Při jejich přiměřeném splnění je pracovníci

příliš nesledují. Jen nevýrazně se odrážejí v motivaci k práci. Ovšem při nesplnění mezní (minimální) úrovně jejich uspokojení dochází k výrazné nespokojenosti a možnému konfliktu se zaměstnavatelem. Toto nespokojení pak brzdí zájem o zlepšování výkonu i kvality práce.

Hranice mezi motivátory a hygienickými vlivy není jednoznačná a na všechny pracovníky nepůsobí konkrétní vlivy stejně. Jde o statistické korelační vztahy. Platí též, že motivátory se aplikují především na jednotlivce, zatímco hygienické vlivy je vhodnější uvažovat u dílčích kolektivů. [4]

Pro porovnání Maslowovy a Herzbergovy teorie poslouží obr. 5, ze kterého je patrné, že faktory ovlivňující nespokojení a uspokojení, identifikované Herzbergem, jsou do značné míry shodné s faktory, které identifikoval Maslow.

Obr. 5: Porovnání Maslowovy a Herzbergovy teorie motivace [1]



3.3.3 Teorie zaměřené na proces

V teoriích zaměřených na proces (kognitivních teoriích) se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Pro manažery mohou být nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítka pro metody motivování lidí.

Příslušnými procesy jsou:

- očekávání (expektační teorie),
- dosahování cílů (teorie cíle),
- volba chování (teorie reaktence),
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti).

1. Expektační teorie

Vroomova teorie

Toto pojetí očekávání podrobněji definoval Victor H. Vroom následujícím způsobem: Kdykoli jedinec volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, je jasné, že jeho chování je ovlivněno nejen jeho preferencemi týkajícími se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že tyto výsledky jsou možné. Očekávání můžeme definovat jako momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek. Maximální sílu očekávání signalizuje subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, zatímco minimální silou je, že čin žádný výsledek nepřinese. Síla očekávání může být založena na dosavadních zkušenostech.

Motivace je možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah, a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb (To vysvětluje, proč vnější peněžní motivace – například nějaká pobídková mzdová forma nebo prémie – funguje pouze tehdy, jestliže propojení mezi úsilím a odměnou je zřetelné a hodnota odměny stojí za úsilí.).

Porterova a Lawlerova teorie

Teorie očekávání byla rozvinuta Porterem a Lawlerem (1968) do modelu, který na základě Vroomových myšlenek dochází k závěru, že existují dva faktory, které determinují úsilí lidí vkládané do jejich práce:

- hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace,
- pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci – jinými slovy, jejich očekávání týkající se vztahu mezi úsilím a odměnou.

2. Teorie cíle

Teorie cíle zformulovaná Lathamem a Lockem (1979) tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle obtížné, ale přijatelné, a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon. Důležité je zapojování jedinců na stanovování cíle, neboť je to nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů. Životně důležitá pro udržení je zpětná vazba, zejména pro dosahování stále vyšších cílů.

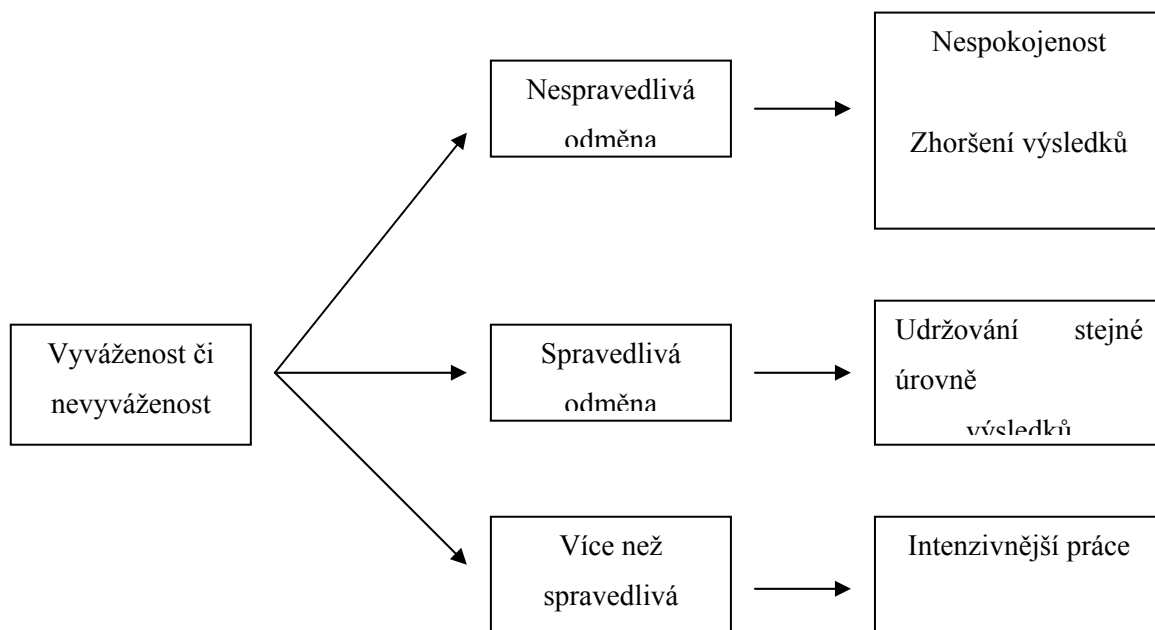
3. Teorie reaktence

Tato teorie zformulovaná Brehmem (1966) vychází z předpokladu, že v míře, v jaké jsou si lidé vědomi svých potřeb a chování nezbytného k uspokojení těchto potřeb – a mají-li k tomu přiměřenou svobodu rozhodování – mohou volit takové chování, které maximalizuje uspokojování potřeb. Jestliže je však tato svoboda rozhodování ohrožena, budou lidé reagovat, tj. budou se snažit vyhnout jakékoliv další ztrátě svobody.

4. Teorie spravedlnosti

Základy této teorie položil J. Stacy Adams a je někdy nazývána teorií „nespravedlivé odměny“. Zabývá se tím, jak lidé vnímají, jak se s nimi v porovnání s jinými zachází. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem zacházeno stejně jako s jinou skupinou lidí (referenční skupina) nebo jako s odpovídající jinou osobou. Tato teorie tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě a naopak demotivováni, jestliže se s nimi bude zacházet nespravedlivě (viz obr. 6). [3]

Obr. 6: Teorie spravedlnosti [1]



3.3.4 Teorie týkající se chování (teorie zesílených vjemů)

Autorem této teorie je Frederic Skinner. Jeho teorie předpokládá, že dřívější získané poznatky, dojmy a zkušenosti do značné míry předurčují reakce člověka na podobné situace v přítomnosti.

Obecně Skinner rozlišuje čtyři možné postupy motivace:

1. **pozitivní motivace**, která je založena na podvědomém či vědomém vytvoření dojmu kladné zkušenosti („Navádí“ k opakování jednání, za které byl pracovník dříve nějak odměněn.).
2. **negativní motivace**, která varuje spolupracovníka před opakováním jednání, které v minulosti vyústilo v postih.
3. **utlumení určité aktivity** je způsob demotivace, které dosahujeme např. lhostejností až ignorováním snahy nebo výsledků činnosti určitého pracovníka.
4. **plně negativní trestání**, které je přímou snahou zabránění škodlivému jednání či postih (např. závažné narušení bezpečnosti práce, krádež). [4]

3.3.5 Společenskovední teorie

Tato teorie byla vytvořena Bandurou (1977) a je kombinací prvků týkajících se teorie chování a expektační teorie. Uznává význam základního pojmu teorie týkající se chování, tj. posilování přesvědčení člověka na základě předchozích zkušeností, jako prostředek budoucího chování, ale také zdůrazňuje význam vnitřních psychologických faktorů, zejména pak očekávání, týkajících se hodnoty cílů a schopnosti jedince je dosahovat.

3.3.6 Teorie atribuce

Teorie atribuce se týká toho, jak vysvětlujeme svůj výkon poté, co jsme vynaložili značné úsilí a motivaci na nějaký jednotlivý úkol. Při hodnocení úspěchu nebo neúspěchu můžeme použít čtyři typy vysvětlení:

- schopnost,
- úsilí,
- obtížnost úkolu,
- štěstí.

Nesprávné připsování příčin úspěchu či neúspěchu může být důsledkem nedostatečné zpětné vazby a manažeři mohou tak udělat mnohé pro ovlivnění tohoto připsování, a tudíž i pro motivaci tým, že budou poskytovat zpětnou vazbu, komunikovat, hodnotit, vést a radit. To ovlivní následnou motivaci.

3.3.7 Teorie vytváření vzorů

Lidi je možné motivovat modelováním jejich chování pomocí „modelové role“ nebo „vzoru“. K vytváření vzorů dochází tehdy, jestliže existuje inspirující vedení lidí, a je také jednou ze sil, které mohou působit uvnitř skupin. Na druhou stranu však chování manažera nebo spolupracovníků v týmu může způsobit demotivaci ostatních pracovníků.

3.3.8 Teorie instrumentality

„Instrumentalita“ je představa, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Tato teorie má své počátky v Taylorových metodách vědeckého řízení (1911) a zaměřuje se na to, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s výkonem, tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu. [3]

3.3.9 McGregorova teorie X a teorie Y

McGregor vyjádřil svůj názor na povahy lidí pomocí dvou souborů předpokladů, které jsou běžně známé jako „Teorie X“ a „Teorie Y“. Tento přístup k řízení zdůrazňuje potřebu vnímání lidské povahy. [1]

Teorie X předpokládá, že zaměstnanci nepracují rádi, jsou líní, nechtějí odpovědnost a musí být k práci nuceni. **Teorie Y** vychází z toho, že pracovník má svou práci rád, touží po uplatnění a odpovědnosti, je kreativní. Manažer mu to však musí umožnit. [2]

Tyto dvě teorie se od sebe zásadním způsobem liší. Teorie X je pesimistická, statická a strnulá. Podřízení pracovníci jsou řízeni především svým nadřízeným. Teorie Y je naopak dynamická a pružná. Klade důraz na sebeřízení a na integrování individuálních a podnikových potřeb. [1]

3.4 Speciální motivační techniky

3.4.1 Peníze

Tento stimul může mít formu platu, mzdy, dividend z akcií, pojištění hrazeného firmou apod., což motivuje pracovníky k výkonnosti.

Ekonomové a většina manažerů mají tendenci umístit peníze vysoko na stupnici stimulů. Naopak vědci, kteří se zabývají chováním lidí, mají tendenci opačnou. Pravděpodobně ani

jedna snaha není správná. Jestliže však peníze mohou a měly by být stimulem, je třeba manažerům připomenout některé skutečnosti.

- 1) peníze jsou mnohem důležitější pro člověka, který pečuje o rodinu s malými dětmi. Jsou velmi důležité pro zabezpečení minimální úrovně, i když toto minimum se obvykle zvyšuje společně s tím, jak se lidé stávají bohatšími.
- 2) většina obchodních podniků a jiných organizací používají peníze jako prostředek pro udržení přiměřené zaměstnanosti a ne jako stimul. Podniky se snaží nabízet platy srovnatelné s konkurencí v daném odvětví pro přilákání a udržení zaměstnanců.
- 3) společnosti se snaží dosáhnout jistoty, aby lidé na stejných organizačních úrovních dostávali stejnou nebo téměř stejnou kompenzaci.
- 4) příjmy a odměny pracovníků na různých pozicích, případně i na stejných organizačních úrovních, by měly odrážet jejich individuální výkonnost. [1]

3.4.2 Participace zaměstnanců na rozhodování

Vhodná participace zaměstnanců na rozhodování a na ni navazující systémy odměňování mají výrazný motivační vliv na iniciativu ve vnitřní i vnější podnikatelské činnosti, na výkonnost a kvalitu práce. Je důležité, aby participace byla spojena s příslušným podílovým odměňováním zúčastněných pracovníků, a to jak na dobrých výsledcích, tak i na chybách a jejich důsledcích (i když podíly na chybách mají spíše demotivující charakter).

Při posuzování účelnosti participace zaměstnanců na rozhodovacích procesech se obvykle bere v úvahu závažnost řešených problémů, vliv na kolektiv, nároky na odbornost řešení, nároky na informační zabezpečení rozhodování i realizace, předpoklady variant participace z hlediska kvality, času, nákladů apod.

3.4.3 Sebemotivace manažerů

Pro manažera toto znamená nejen motivovat své spolupracovníky, ale dokázat si vytvořit podmínky, které jsou příznivé pro jejich vlastní zainteresovanost na manažerské práci, na dosahovaném výkonu, na potřebě překonávat rizika namáhavé a zodpovědné činnosti apod. Tak jako pro motivaci spolupracovníků i pro sebemotivaci manažerů existuje řada doporučení např. pracovat v náročném, ale přátelském prostředí, soutěživost, možnost spolupráce s vynikajícími odborníky, zapojení v odborných manažerských klubech apod.

3.4.4 Ostatní motivační přístupy

Jedná se především o:

- motivační programy k zlepšení pracovního života („Quality of Working Life“, „QWL Programs“),
- zapojení zaměstnanců do vnitřní podnikatelské činnosti („People Involvement Programs“, PIP),
- účast v kroužcích jakosti („Quality Circles“, QC). [4]

Kvalita pracovního stylu (QWL) je většinou prováděna řídicí komisí, zahrnující specialisty QWL nebo zaměstnance. Jejím úkolem je nalézt možnosti zvýšení důstojnosti a přitažlivosti práce a možnosti zvýšení produktivity pomocí obohacování a přetváření práce. Velmi důležitá je spoluúčast pracovníků a jejich odborů a to přímo jejich zapojením do pracovních aktivit, které jsou schopni nejlépe identifikovat a obohatit jak práci, tak i dosáhnout zvýšení produktivity. Pro techniku QWL je typické, že řeší problémy související s obohacováním práce v těch případech, kdy je možné udělat práci pro dělníky zajímavější.

Je vhodné rozlišovat mezi pojmy obohacení práce a rozšíření práce:

- **rozšíření práce** znamená snahu dosáhnout větší pestrosti práce snížením její jednotvárnosti odstraňováním opakujících se operací. Rozšíření dosahujeme především přidáváním dalších podobných úkolů, aniž by docházelo ke zvětšování odpovědnosti.

- **obohacování práce** je snaha dosáhnout toho, aby práce představovala pro pracovníka větší výzvu a její vykonání přinášelo pocit úspěchu. Práci je možné obohacovat mnoha způsoby:
 - tím, že je pracovníkovi dána větší volnost při určování pracovních metod,
 - je podporována vzájemná spolupráce,
 - osobní odpovědnost za plnění úkolů,
 - opatření, díky kterým pracovník vidí svůj podíl na konečném výrobku či službě,
 - pracovníci mají k dispozici informace zpětné vazby, které jim umožní vyhodnotit jejich výkonnost dříve, než to udělá jejich nadřízený,
 - pracovníci jsou zapojováni do analýz a změn pracovního prostředí, jako je např. změna kanceláře či dílny, osvětlení nebo prašnosti. [1]

4 Praktická část

4.1 Motivační stimuly ve společnosti OSNADO spol. s r. o.

V každé společnosti existuje mnoho způsobů, jak motivovat své pracovníky k vyšším výkonům a dodávat jim přitom pocit potřebnosti, jistoty, příjemného prostředí atd. Společnost OSNADO využívá ke zlepšení pracovních výkonů a udržení si pracovníků různé motivační stimuly.

4.1.1 Mimomzdová motivace pracovníků

Významným faktorem utváření dobrého pocitu z vykonávané práce a tím také ovlivňování výkonu pracovníků je úroveň zabezpečování jejich sociálních potřeb. Uspokojování zaměstnanců pozitivně ovlivňuje nejen pracovní motivaci, ale napomáhá i rozvoji osobnosti člověka. Vedle vyplácení mzdy jako základního faktoru ovlivňujícího životní úroveň mohou zaměstnavatelé vynakládat část svých nákladů na poskytování sociálních požitků, které patří do skupiny mimomzdové motivace pracovníků. **Sociální jistoty zaměstnanců** a náklady zaměstnavatele ve firmě OSNADO tvoří:

▪ dovolená a pracovní volno s náhradou mzdy

- základní výměr dovolené je stanoven na 5 týdnů (dle Zákoníku práce činí pouze 4 týdny),
- pracovní volno s náhradou mzdy dle nařízení vlády a její přílohy je nad rámec jeho ustanovení zvýšeno o:
 - jeden den při narození vlastního dítěte,
 - o 6 dnů za rok při doprovodu zdravotně postiženého dítěte nebo rodinného příslušníka, který se zaměstnancem žije ve společné domácnosti, do zařízení ústavu sociální péče nebo do internátní speciální školy,
 - o jeden den při přestěhování, dochází-li ke změně trvalého bydliště,
 - o 3 dny při úmrtí manžela (manželky), dítěte žijícího ve společné domácnosti.

▪ **jízdní výhody**

Zaměstnancům včetně jejich rodinných příslušníků jsou poskytovány průkazky ročního předplatného jízdného PAD (pracovník autobusové dopravy) dle Dohody o vzájemném uznávání průkazek ročního předplatného jízdného pro zaměstnance a rodinné příslušníky v silniční veřejné linkové dopravě v České republice (původně Dohoda o recipročním poskytování zlevněného jízdného PAD), kde podmínkou je přistoupení organizace k této „Dohodě“.

▪ **poskytování přepravních služeb zaměstnancům a důchodcům bývalým pracovníkům společnosti OSNADO spol. s r. o.**

- přepravní služby jsou poskytovány individuálně za zvýhodněné smluvní ceny,
- dále jsou poskytovány další výhody – půjčování náradí, provádění oprav nebo odborných prací, možnost využívání firemních nebytových prostor.

▪ **rekondice, rehabilitace, ostatní mimopracovní péče**

Zaměstnavatel uhradí zaměstnancům prostřednictvím ZV OSD náklady na rekondice, rehabilitace a jiné služby pro účely regenerace až do výše 40 tis. Kč ročně. Do těchto výloh patří např. sauna, veřejný plavecký bazén, fit centrum, tělocvična na volejbal, zimní stadion na hokej, volné vstupenky na fotbalové zápasy atd.

▪ **penzijní připojištění, kapitálové pojištění**

Zaměstnavatel poskytne zaměstnancům příspěvek na:

- penzijní připojištění ve výši 3 % z vyměřovacího základu sociálního pojištění,
- nebo kapitálové pojištění ve výši 3 % z vyměřovacího základu sociálního pojištění maximálně však do výše daňově uznatelných nákladů stanovených zákonem.

Zaměstnavatel může poskytnout nad rámec (mimo příspěvků výše uvedených) pro stabilizaci vybraných pracovních míst příspěvek na kapitálové pojištění zaměstnance v maximální výši dané zákonem o daních z příjmu, kterou lze uplatnit do daňových nákladů zaměstnavatele.

V roce 2003 tvořila částka, kterou zaměstnavatel přispěl svým pracovníkům na penzijní a kapitálové připojištění Kč 1 041 707,-.

▪ **jazykové kurzy**

Pro vedoucí pracovníky poskytuje zaměstnavatel kurzy anglického jazyka v rozsahu 2 krát týdně 2 hodiny pro různé úrovně jazykových znalostí.

▪ **školení v rámci předpokladů k výkonu práce**

Zaměstnavatel umožňuje svým zaměstnancům absolvovat doškolovací semináře k novelám zákonů a jiná školení zvyšující jejich odborné znalosti.

▪ **finanční příspěvek na dovolenou**

Finanční příspěvek na dovolenou se poskytuje za účelem stabilizace a ocenění věrnosti zaměstnance k zaměstnavateli. V roce 2003 činil příspěvek zaměstnavatele svým pracovníkům na dovolenou Kč 570 511,-.

Příspěvek je poskytován každému zaměstnanci, který v daném roce splňuje danou dobu trvání nepřerušovaného pracovního poměru vůči zaměstnavateli. Výše finančního příspěvku pak činí: (viz tab. 1)

Tab. 1: Výše finančního příspěvku na dovolenou

Doba trvání pracovního poměru v letech	Výše finančního příspěvku v Kč
15 - 19	6 000,-
20 - 24	8 000,-
25 – a více do odchodu do starobního důchodu	10 000,-

Tato částka se vyplácí v každém roce zaměstnanci nebo jeho rodinnému příslušníkovi jako příspěvek na úhradu dovolené, ale vždy jeden příspěvek v jednom roce.

▪ náhrady na čištění OOPP

Zaměstnancům jsou poskytovány čtvrtletně paušální náhrady nákladů souvisejících s čištěním poskytnutých OOPP takto: (viz tab. 2)

Tab. 2: Náhrady na čištění OOPP

profese	částka v Kč
opravář	450,-
gumař	450,-
provozní dělník	420,-
topič	420,-
řidič ND	260,-
řidič OD	380,-
závozník ND	260,-
strážný	180,-
provozní mistři	180,-
provozní zámečník	420,-

4.1.2 Finanční motivace pracovníků

▪ osobní ohodnocení pro řidiče autobusů

Osobní ohodnocení se přiznává na základě zpracovaného bodového ocenění profesní dovednosti každého řidiče autobusu. Profesní dovednost se stanovuje pomocí 11 kvalitativních kritérií, které jsou samostatně vyhodnocovány odbornými pracovníky (personalista, dispečer autobusové dopravy, provozní mistr, ekonom), kteří odpovídají za zhodnocení znalosti řidiče pro dané kritérium. Mezi tato kritéria hodnocení patří např. délka praxe, ochota spolupráce s dispečerem, universálnost použití, technická zdatnost, stížnosti a pochvaly atd.

Vyhodnocování se provádí 2 krát ročně (vždy k 1. 1. a 1. 7.) u všech řidičů, kteří jsou v pracovním poměru u společnosti více než 6 měsíců. Na základě vyhodnocení profesní

dovednosti je řidiči přiznáno osobní ohodnocení od nuly do Kč 1 200,-. V roce 2003 zaměstnavatel na ohodnocení řidičů autobusové dopravy vyplatil Kč 502 970,-.

▪ **odměny při významných pracovních a životních výročích**

- za dlouholetou práci pro firmu OSNADO se přiznává odměna zaměstnanci za 25 let a dalších 5 let nepřetržitého zaměstnání u společnosti a to:

- 25 let u firmy OSNADO 3 150,- Kč
- a za dalších 5let + 570,- Kč

- při dosažení životního jubilea 50 let věku přísluší zaměstnanci (při nepřetržité práci pro firmu OSNADO) odměna ve výši: (viz tab. 3)

Tab. 3: Odměny při dosažení životního jubilea

Počet odpracovaných let	Výše odměny v Kč
5 – 15 let	1 500,-
16 – 25 let	2 400,-
26 – 30 let	3 150,-
nad 30 let	3 700,-

- odměny při skončení pracovního poměru při prvním odchodu do starobního nebo invalidního důchodu přísluší ve výši:

- za každý odpracovaný rok u firmy OSNADO Kč 250,-

- jízda bez nehod pro řidiče nákladní a autobusové dopravy se pohybují ve výši: (viz tab. 4)

Tab. 4: Odměny řidičů při jízdě bez nehody

Počet km bez nehody	Počet let bez nehody	Odměna v Kč
250 000	5	950,-
500 000	10	1 500,-
750 000	15	2 200,-
1 000 000	20	2 800,-
1 250 000	25	3 400,-
1 500 000	30	4 000,-
1 750 000	35	4 700,-
2 000 000	40	5 200,-

- a za každých 250 000 km nebo 5 let zvýšení odměny o Kč 650,-

V této soutěži se posuzuje buď počet let bez nehody nebo km podle toho co uplyne dříve.

4.1.3 Mzdové motivátory

Mezi tyto motivátory patří nadstavbová složka mzdy – prémie. Prémiový řád stanovuje za jakých podmínek lze zaměstnancům poskytnout prémie a současně stanovuje, že složky mzdy (prémie) poskytované podle tohoto prémiového řádu nejsou nárokové tzn., že jejich poskytnutí je závislé na rozhodnutí zaměstnavatele a není na jejich výplatu zákonný nárok. [6]

4.2 Zkoumání motivace pomocí dotazníku

Ke zjištění potřebných údajů jsem použila dotazník obsahující 22 otázek viz. příloha č. 12. Tyto otázky se týkají různých témat a jsou rozděleny do 5 skupin:

- vaše práce,
- cíl a strategie firmy,
- kolektivní práce,
- vztahy mezi nadřízenými a zaměstnanci,
- komunikace.

Rozčlenění jsem použila proto, aby v případě nedostatků v oblasti motivace bylo zřejmé, ve které skupině je nejvíce potřeba zlepšovat úsilí společnosti.

Stupnice hodnocení nebyla u všech otázek stejná. U většiny byl použit systém výběru z variant:

- velmi spokojen (u jiného typu otázky - ano),
- poměrně spokojen (u jiného typu otázky - poměrně ano),
- spíše spokojen (u jiného typu otázky - spíše ne),
- zcela nespokojen (u jiného typu otázky - ne),

kde respondenti zaškrtovali jen jednu zvolenou odpověď. Pouze u dvou otázek 5 a 6 z první skupiny Vaše práce jsem použila hodnocení pomocí výběru konkrétní skutečnosti, která pracovníkovi dle vlastního uvážení vyhovovala nejvíce.

V úvodu dotazníku jsou zaměstnanci informováni k jakým účelům je určen tento výzkum a že s ním mohou přispět k lepší pracovní atmosféře. Každý pracovník byl také ujištěn, že tento dotazník je anonymní a s vyhodnocením budou všichni seznámeni. Další částí úvodu jsou informace o respondentovi, kam jsem zařadila úroveň řízení a věk pracovníka. Tyto údaje budou při vyhodnocování sloužit ke zjištění, zda existují patrné rozdíly mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců.

4.3 Důvody nepřesnosti dotazníkové metody

Důvody nepřesných výsledků dotazníkové metody nemohou vyjadřovat stoprocentně pravdivé údaje, protože je negativně ovlivňuje několik faktorů:

- ne všichni pracovníci dotazník vyplní,
- ne všichni ho vyplní pravdivě, neboť mohou mít obavy, že vedení zjistí, jak kdo konkrétně odpovídal, i když dotazník byl anonymní. Například THP pracovníci, kteří jsou v rozmezí věku 50 a více jsou ve společnosti pouze dva a proto lze jednoduše zjistit, kdo je autorem kterého dotazníku,

- výsledný graf je tvořen z jednotlivých skupin pracovníků. Pokud tedy polovina zaměstnanců odpoví na zadané otázky velice negativně a druhá velice pozitivně promítne se výsledek v grafu jako průměrný,
- odpovědi také závisí na momentální atmosféře ve společnosti. Pokud budou pracovníci zrovna v nějakém rozporu, budou odpovědi negativnější,
- v některých otázkách může být důvodem výsledků více faktorů (psychická pohoda pracovníka, finanční problémy atd.). Z grafu ovšem nelze rozeznat, o který se jedná.

4.4 Návratnost dotazníku

Dotazník byl rozdán všem zaměstnancům společnosti OSNADO s výjimkou důchodců a žen na mateřské dovolené. Stav pracovníků k 31. 2. 2004 byl 267 z toho bylo:

- 51 THP,
- 36 dělníků,
- 36 řidičů nákladní dopravy,
- 144 řidičů autobusové dopravy.

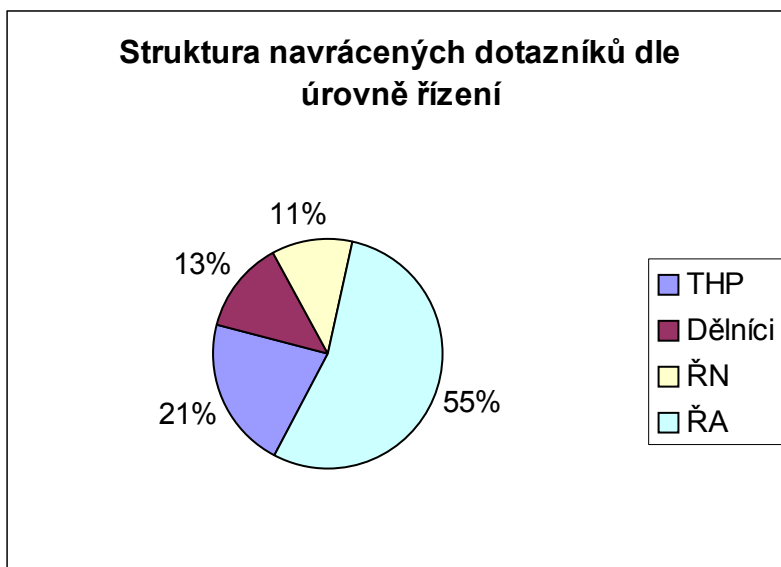
Z celkového počtu zaměstnanců dotazník vyplnilo 141, což tvoří 53 % zaměstnanců společnosti. Na jednotlivých pracovních pozicích byla návratnost odlišná:

- 59 % THP,
- 53 % dělníků,
- 44 % řidičů nákladní dopravy,
- 53 % řidičů autobusové dopravy.

Strukturu navráceného počtu dotazníků dle úrovně řízení můžeme vidět v grafu 1. Složení respondentů je následující:

- 21 % THP,
- 13 % dělníků,
- 11 % řidičů nákladní dopravy,
- 55 % řidičů autobusové dopravy.

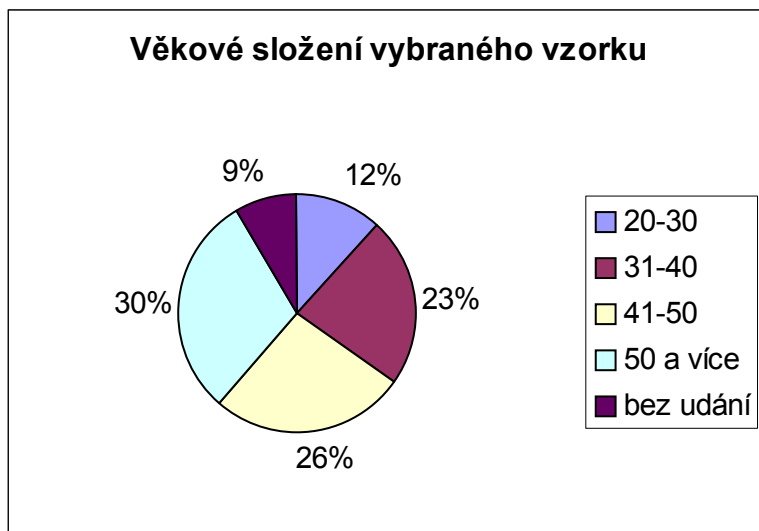
Graf 1: Struktura navrácených dotazníků dle úrovně řízení z vybraného vzorku



Věkové složení vybraného vzorku můžeme posoudit v grafu 2.

- 12 % dotazovaných je v rozmezí věku 20 – 30 let,
- 23 % dotazovaných je v rozmezí věku 31 – 40 let,
- 26 % dotazovaných je v rozmezí věku 41 – 50 let,
- 30 % dotazovaných je v rozmezí věku 50 let a více,
- 9 % dotazovaných věk nevedlo.

Graf 2: Věkové složení vybraného vzorku pracovníků



4.5 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku

V níže uvedených kapitolách je provedeno zhodnocení jednotlivých otázek dotazníku. Jak již bylo řečeno otázky jsou rozděleny do pěti tématických částí. Ve všech otázkách je provedena analýza celého vybraného vzorku a učiněn závěr o vlivu rozdělení pracovníků dle úrovně řízení a věku na každou otázku. Výsledky jednotlivých otázek dle různých hledisek jsou vidět v příloze č. 13.

4.6 Vaše práce

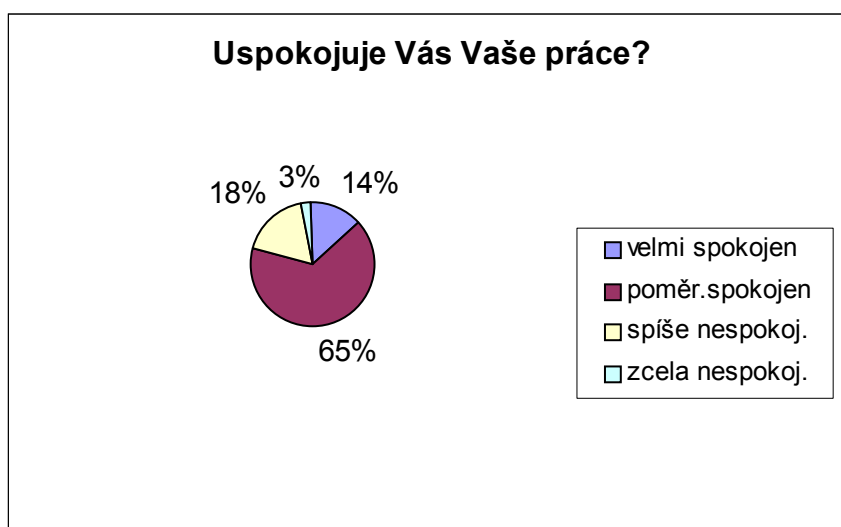
Oddíl otázek nazvaných „Vaše práce“ se věnuje prozkoumání situace související s prací samotnou a faktory, které mohou ovlivnit zaměstnance při výkonu jejich práce. Měl by zjistit, čeho si respondenti na své práci váží, proč pracují právě v této společnosti a co je pro ně důležité při oceňování jejich práce.

4.6.1 Otázka č. 1 – Uspokojuje Vás Vaše práce?

Tato otázka má za úkol zjistit zda jsou pracovníci celkově spokojeni se svou prací. Nejen s náplní práce, ale také se všemi faktory, které jejich činnost ovlivňují jako např. prostředí, kolektiv, zázemí ve firmě atd.

Pokud budeme odpověď „poměrně spokojen“ chápat jako ne zcela stoprocentní souhlas se spokojeností, ale z větší části se přiklánějící k odpovědi „spokojen“, můžeme konstatovat, že většina zaměstnanců (79 %) se vyslovila pro spokojenost se svou prací. Pouze 21 % pracovníků vyjádřilo svou nespokojenost. Strukturu jednotlivých odpovědí můžeme vidět v grafu 3.

Graf. 3: Struktura jednotlivých odpovědí na otázku č. 1



Pokud budeme výsledky sledovat z hlediska rozdělení podle úrovně řízení, můžeme říci, že odpovědi se v jednotlivých kategoriích od sebe výrazně neliší. Na všech úrovních se nejvíce pracovníků vyslovilo pro odpověď „poměrně spokojen“ a to okolo 60 %. Trochu vybočují pouze THP pracovníci, u nichž odpověď zaškrtno celých 77 %. Také v odpovědích „zcela nespokojen“ THP pracovníci dosáhli 7 %, zatímco v ostatních skupinách se pro tuto odpověď nikdo nevyslovil.

Druhým hlediskem srovnávání je dělení zaměstnanců dle věku. Největší část respondentů se ve všech kategoriích opět vyslovila pro odpověď „poměrně spokojen“ a to celých 60 % s výjimkou kategorie 31 – 40 let, kde výsledek činil 70 %. Pokud však srovnáme četnost odpovědí „spíše nespokojen“ a „zcela nespokojen“ v jednotlivých skupinách, je evidentní, že se vzrůstajícím věkem se zvyšuje. Zatímco v prvních dvou skupinách 20 – 30 let a 31 – 40 let byli odpovědi 18 a 9 % u „spíše nespokojen“ a u „zcela nespokojen“ dokonce žádné ve zbývajících dvou skupinách se výsledky dostali na úroveň 23 % a u „zcela nespokojen“ dosáhli 5 %.

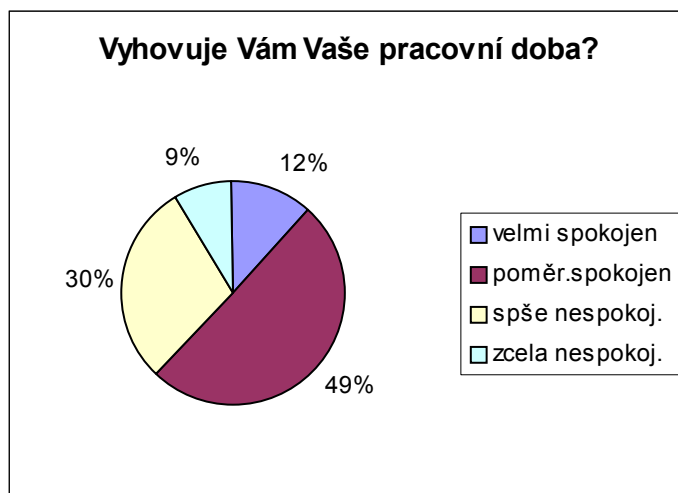
Obecně lze říci, že zaměstnanci jsou svou současnou prací celkově spokojeni. Důvody nespokojenosti nám mohou přiblížit další otázky týkající se tématu č. 1 - Vaše práce, ze kterých by se daly následně vyvodit závěry vedoucí ke zlepšení spokojenosti s prací.

4.6.2 Otázka č. 2 – Vyhovuje Vám Vaše pracovní doba?

Délka pracovní doby je také jednou z věcí, která dosti ovlivňuje jak jsou zaměstnanci se svou prací spokojeni. U dopravní společnosti, zejména pak u skupiny pracovníku autobusové a nákladní dopravy, musí pracovník dopředu počítat s odlišným pracovním režimem, než jaký je u pracovníků THP nebo dělníků.

Při celkovém hodnocení vybraného vzorku můžeme sice říci, že převažují odpovědi „velmi a poměrně spokojen“, které dohromady činí 61 %, ale velkou část činí odpovědi záporné (viz. graf 4). Důsledkem může být právě výše zmíněný odlišný pracovní režim zaměstnanců řidičů – to zjistíme v níže uvedené analýze dle pracovní pozice.

Graf 4: Struktura odpovědí na otázku č. 2



Rozdělíme-li vzorek podle úrovně řízení, pak výrazné rozdíly můžeme vidět mezi kategoriemi THP, dělníci a řidiči autobusu a řidiči nákladní dopravy. Je pravda, že velká část respondentů se u všech skupin vyslovila pro odpovědi vyjadřující spokojenost, avšak u skupin ŘA a ŘN je také značný podíl odpovědí záporných – tvoří u ŘN 37 % a u ŘA 47 %, což je ve srovnání s THP 30 % a dělníky 16 %, markantní rozdíl. Tyto výsledky mohou být, jak již bylo zmíněno, důsledkem rozdílné pracovní doby jednotlivých skupin. Tento problém nespokojenosti však zaměstnavatel nemůže ovlivnit, protože souvisí s výkonem těchto druhů povolání. Jediným krokem je dostatečně zaměstnance seznámit s jeho pracovní dobou již při sjednávání pracovního poměru.

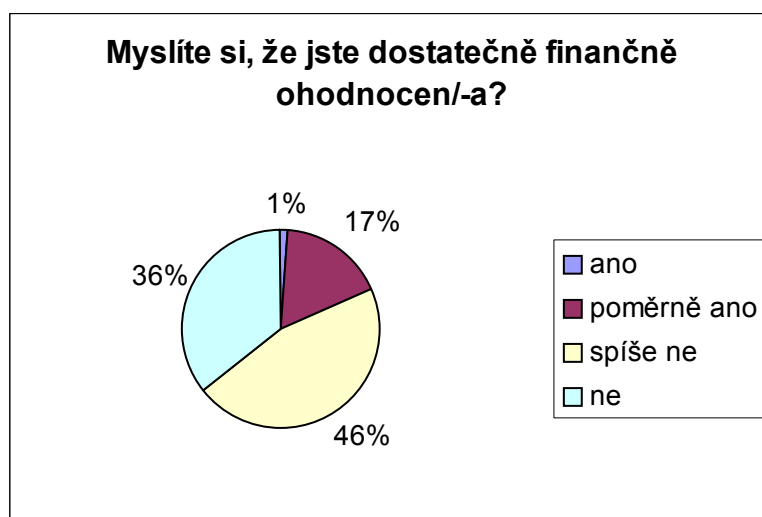
Pokud budeme srovnávat výsledky u pracovníků rozdělených dle věku, nejčastější odpovědí je opět „poměrně spokojen“ – u věkových skupin 20 – 30 let 65 % a 31 – 40 let 59 %, u dalších dvou skupin je výskyt kolem 40 %, což je docela podstatný rozdíl. Také odpovědi vyjadřující nespokojenost se zvyšujícím se věkem přibývají a je jich o polovinu více než u prvních dvou kategorií. Můžeme tedy učinit závěr, že lidé starší věkové skupiny se stávají méně shovívavější ke své pracovní době.

4.6.3 Otázka č. 3 – Myslíte si, že jste dostatečně finančně ohodnocen/-a?

Pocit dobrého finančního ohodnocení je důležitý pro každého, avšak peníze nejsou tak důležitým motivačním faktorem, jak se všeobecně předpokládá. Jak již bylo řečeno v kapitole 3.4.1, je třeba zvážit důvody proč lidé peníze potřebují a proč jsou nespokojeni se svým platem.

Pokud budeme hodnotit celý vybraný vzorek, můžeme říci, že v této otázce převažují odpovědi „spíše nebo zcela ne“ – dohromady je se svým finančním ohodnocením nespokojeno 82 % respondentů (viz graf 5).

Graf 5: Struktura odpovědí na otázku č. 3



V kategorii úrovně řízení se dozvídáme velmi zajímavé údaje. Pracovníci mohou být rozděleni do dvou skupin, které mají zcela odlišné výsledky. První jsou THP a ŘN, kteří byli sice v 62 % nespokojeni, ale výskyt kladných odpovědí nebyl zanedbatelný - THP 37 % a ŘN 31 %. Do druhé skupiny bychom zařadili dělníky a ŘA, kteří jsou nespokojeni z 90 % a spokojených respondentů je opravdu minimální množství. Výsledky srovnání těchto dvou skupin ukazují, že peníze na jednotlivé pracovníky ve firmě působí zcela odlišně. THP a ŘN jsou ve srovnání s dělníky a ŘA daleko spokojenější a to dokazuje tvrzení, které bylo zmíněno v úvodu, že peníze nejsou tak důležité v závislosti na postavení v rámci vnitřní hierarchie firmy.

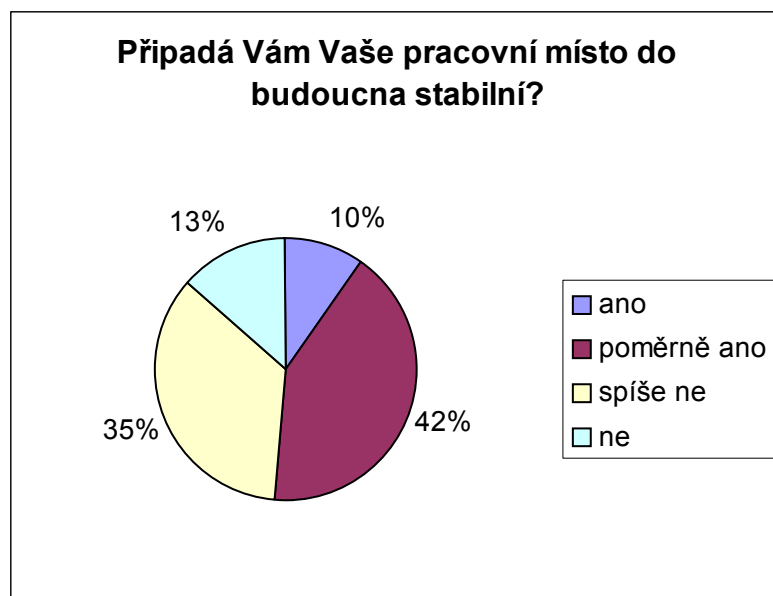
Zajímavé je také srovnání pracovníků podle věku. S rostoucím věkem roste jejich nespokojenost s finančním ohodnocením. U skupiny s nejnižší věkovou hranicí 20 – 30 let je sice 69 % nespokojeno, avšak existuje 41 % spokojených zaměstnanců. Pokud se budeme blížit k nejvyšší věkové kategorii procento nespokojených poroste a spokojených pracovníků je zde úplně minimálně – 50 a více let nespokojeno 88 % a spokojeno 9 %. Závěrem lze říci, že i věk se dosti podílí na úrovni uspokojení s výší finančního ohodnocení.

4.6.4 Otázka č. 4 – Připadá Vám Vaše pracovní místo do budoucna stabilní?

Tato otázka také patří k těm, které odrážejí celkovou spokojenost s prací. Vidina stabilního pracovního místa jistě velmi ovlivňuje výkony zaměstnanců, protože má přímý vliv na psychickou pohodu pracovníků a tím i na jejich vykonávanou práci.

Pokud hodnocení čtvrté otázky rozdělíme pouze na odpovědi ano a ne (s tím že odpovědi „poměrně ano“ jsou kladné a „spíše ne“ záporné), vidíme že výsledky jsou více méně vyrovnané (viz graf 6).

Graf 6: Struktura odpovědí na otázku č. 4



Zajímavý výsledek můžeme sledovat při rozdělení dle úrovně řízení. Zatímco ŘN a ŘA mají odpovědi vyrovnané, polovinu kladných a polovinu záporných, u zbylých dvou skupin jsou odpovědi zcela odlišné. 73 % THP si myslí, že jejich pracovní místo je stabilní a pouze 26 % s tím nesouhlasí. Naopak dělníci ze 79 % s tímto tvrzením nesouhlasí a jenom 19 % z nich je spokojeno. Všechny pracovníky a zejména dělníky je potřeba ubezpečit o stabilitě jejich pracovního místa, pokud svou práci vykonávají dobře. To přispěje k jejich lepší pracovní pohodě a tudíž i lepším pracovním výkonům.

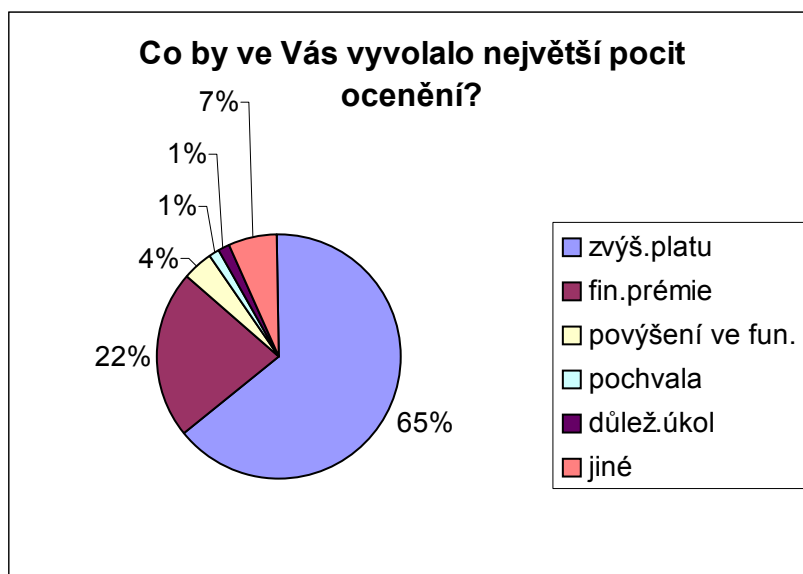
Při posuzování skupin dle věku jsem dospěla k názoru, že lidé starší 50 let se o své zaměstnání bojí daleko více. Ovšem toto souvisí s problémy shánění nového pracovního místa v pozdějším věku, kdy se člověk blíží věkové hranici odchodu do důchodu. V této věkové kategorii 65 % zaškrtnulo odpověď vypovídající o obavách ze ztráty své práce. V ostatních věkových kategoriích byly kladné a záporné výsledky vyrovnané.

4.6.5 Otázka č. 5 - Co by ve Vás vyvolalo největší pocit ocenění za dobře vykonanou práci?

Do možností, ze kterých si zaměstnanci mohli vybrat, jsem zařadila motivátory, jak mzdové tak mimomzdové, které nejvíce ovlivňují pracovníky: zvýšení platu, finanční prémie, povýšení ve funkci, pochvala před spolupracovníky, svěření důležitějšího úkolu a větší samostatnost, popřípadě byla ponechána možnost vypsát jiné.

Mezi zaměstnanci společnosti absolutně nevíce převažuje názor, že mzdové motivátory jsou těmi, které by je nejvíce uspokojovaly. Celých 65 % z nich zaškrtnulo možnost zvýšení platu a dalších 22 % by upřednostnilo finanční prémie. Ostatní kategorie jsou celkem zanedbatelné až na odpověď „jiné“, kterou si vybralo 7 % respondentů. Struktura odpovědí je lépe znázorněna v grafu 7).

Graf 7: Struktura odpovědí na otázku č. 5



Budeme-li dotazníky členit dle úrovně řízení, dojdeme k zajímavým závěrům. Nejčtenější odpověď byla „zvýšení platu“ - u dělníků 74 % a u ŘA 79 %. Avšak u skupin THP a ŘN u odpovědí „zvýšení platu“ a „finanční prémie“ zaškrtnulo 43 %. U THP pracovníků dominovaly i další odpovědi – povýšení ve funkci 10 % a pochvala i svěřeni důležitějšího úkolu 3 %. V kategorii dělníků byly tyto odpovědi také zmíněny, ale v menší míře. U ŘN a ŘA tyto položky nezaškrtnl žádný respondent, ale ve větší míře si vybrali odpověď „jiné“ – ŘN 6 % a ŘA 12 %. Zde se nejčastěji objevovaly tyto požadavky:

- lidské jednání,
- klidná atmosféra na pracovišti,
- slušnější a ohleduplnější jednání nadřízených,
- uznání za svou práci.

Z výše uvedeného můžeme usoudit, že nejen peníze jsou pro pracovníky důležité. Velmi často si spíše cení lidského zacházení, příjemného pracovního prostředí v neposlední řadě také uznání za svou práci, které zvedne sebevědomí a chuť k práci každému.

Při srovnávání výsledků dle věkových skupin lze vyzorovat, že s rostoucím věkem roste také počet odpovědí „zvýšení platu“ – nejnižší věková skupina 41 % a nejvyšší 81 %.

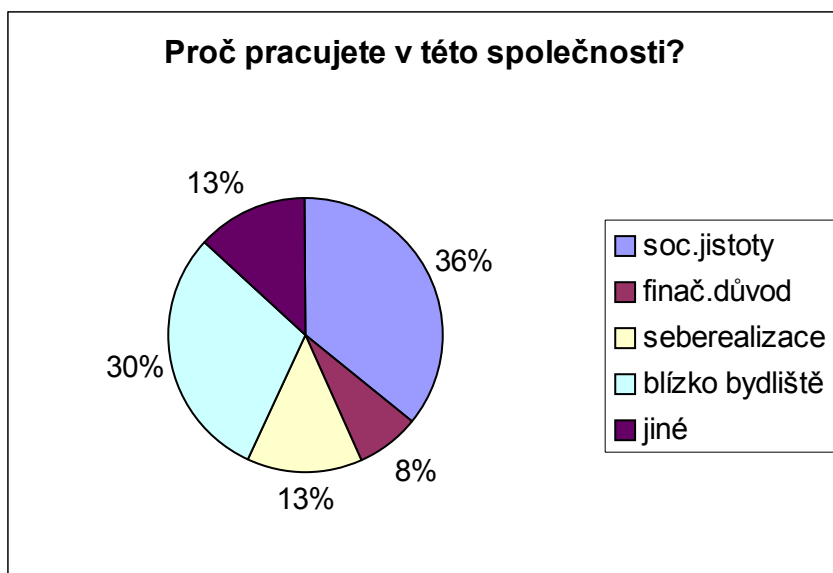
Druhým nejčastějším motivátorem se stala „finanční prémie“ s tím rozdílem, že s rostoucím věkem počet procent klesal – 20 – 30 let 35 % a 50 a více let 14 %. Odpověď „jiné“ se až na věkovou kategorii 31 – 40 let vyskytla všude.

4.6.6 Otázka č. 6 – Proč pracujete v této společnosti?

Důvody nespokojenosti pracovníka můžou pramenit z mnoha věcí. Jako první se naskytuje už důvod volby zaměstnání, pocit nedocení za vykonávanou práci atd. Proto z odpovědí na tuto otázku můžeme zjistit jak faktory, které zaměstnance motivují ve firmě zůstat, tak také důvod, proč jsou s prací nespokojeni.

Největší procento pracovníků pracuje ve společnosti z důvodu sociálních jistot – 36 % a blízkosti pracoviště bydliště 30 %. Možnosti „seberealizace“ i „jiné“ zvolilo 13 % respondentů. Kvůli finančním důvodům ve společnosti zůstává pouhých 8 % zaměstnanců. Vše je názorně vidět v grafu 8.

Graf 8: Struktura odpovědí na otázku č. 6



Při posuzování této otázky dle úrovně řízení, můžeme pracovníky rozčlenit na 3 skupiny odpovídající stejně. První jsou THP, pro které jsou ze 41 % důležité sociální jistoty

a z 23 % pocit seberealizace. Druhou skupinou jsou ŘN a ŘA, kteří také nejčastěji volili možnost sociálních jistot, ale hned za tím se řadí blízkost bydliště. Poslední hodnocení jsou dělníci, u kterých jednoznačně převažuje blízkost bydliště – 68 % a za nimi následují sociální jistoty s 26 %. Zřetelné jsou také odpovědi „jiné“, které se vyskytují u všech těchto skupin, nejvíce však u ŘA 21 %. Mezi hlavní důvody pracovníci uváděli:

- tato práce mě baví,
- z nutnosti – nelze najít jinou práci,
- kvůli věku neseženu jinou práci,
- délka zaměstnání v dopravě.

Jak můžeme vidět výše uvedené skutečnosti patří spíše do skupiny demotivátorů. Pokud je zaměstnanec ve firmě jen kvůli tomu, že jinou práci nemůže sehnat, je velmi těžké, ne-li nemožné, ho uspokojit do té míry, aby ho práce těšila.

Vyhodnocování dotazníku dle věkových skupin bylo velmi vyrovnané. Jistou výjimku tvořili pouze respondenti ve věku 41 – 50 let, kde převažovala odpověď „blízkost bydliště“ 38% a druhou byly „sociální jistoty“ a „jiné“, které získali 23 % každá. U ostatních skupin byl tento poměr odpovědí obrácený.

4.7 Cíl a strategie firmy

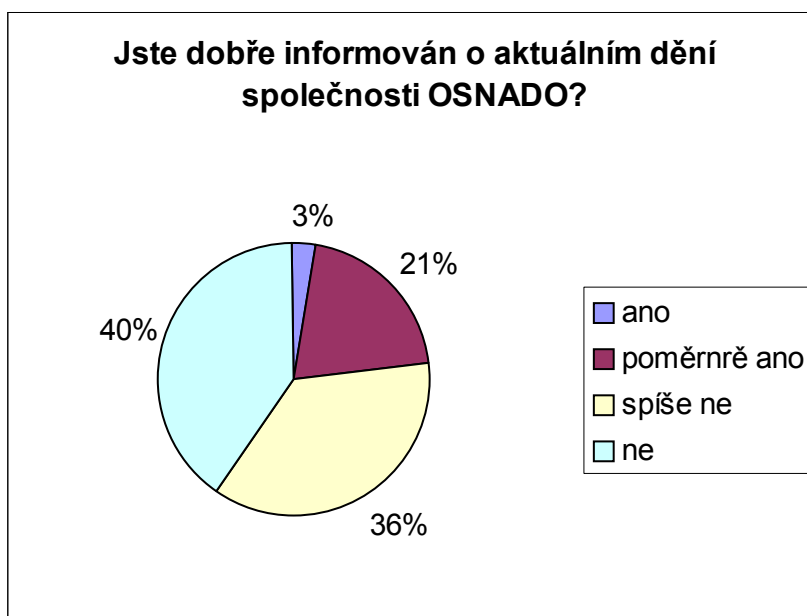
Pro společnost je velmi důležité, aby její zaměstnanci věděli, jak se podílí na dosahování cílů a dlouhodobých strategií a jak si společnost právě vede. Pracovníci pak mají pocit participace na výsledcích společnosti a to pomůže i ke splnění jejich osobních cílů. Velké úspěchy firmy mohou motivovat pracovníky ke stabilním nebo dokonce lepším výkonům – záleží ovšem také na postavení zaměstnance ve vnitřní hierarchii firmy. Potřeba informací je důležitá zvláště v období změn, protože je nutné vědět, co mohu předvídat. Nejistota je příčinou obav a špatných výkonů zaměstnanců. Nesmíme však zapomenout, že spolurozhodovat může pouze informovaný pracovník.

4.7.1 Otázka č. 1 - Jste dobře informován o aktuálním dění společnosti OSNADO?

Jak již bylo řečeno v úvodu této kapitoly tato otázka a všechny následující obsažené v této kapitole jsou také důležitou součástí motivace zaměstnanců.

Z vyhodnocení tohoto dotazu jasně vyplývá, že většina respondentů (76 %) není absolutně informována o aktuálním dění ve společnosti. Rozdělení odpovědí celého vzorku je podrobněji vidět v grafu 9.

Graf 9: Struktura odpovědí na otázku č. 1



Při vyhodnocování podle úrovně řízení se vyskytli výrazné rozdíly hlavně mezi THP a ŘN a zbývajících skupinami. U prvních kategorií kladně odpovědělo 43 % pracovníků a druhá polovina o současné situaci přehled nemá. ŘA a dělníci jsou informováni daleko hůře. Přes 80 % respondentů zaškrtnulo zápornou odpověď a zbytek uvedl, že je „poměrně“ informován. Z těchto výsledků vyplývá, že informovanost ve firmě není dobrá a zaměstnanci o situaci ve firmě nemají přehled.

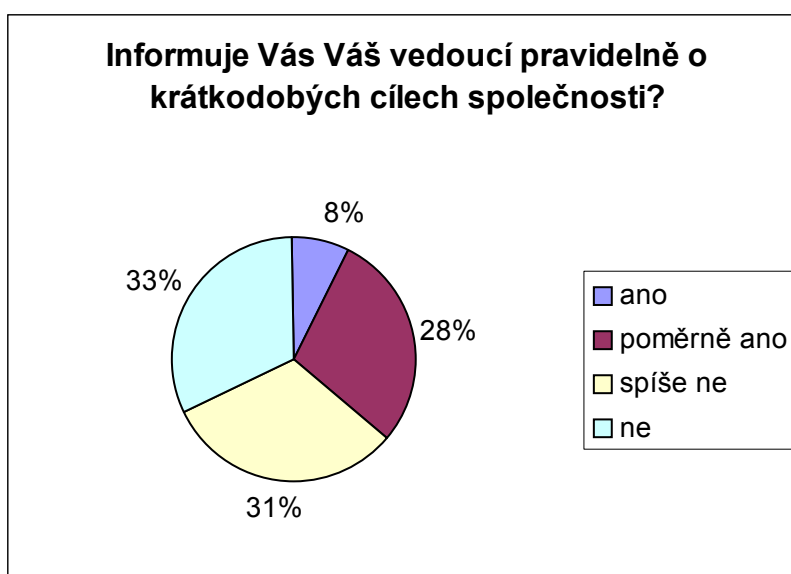
Ze srovnání výsledků u jednotlivých respondentů rozdělených dle věku je zřejmé, že s rostoucím věkem informovanost ve firmě klesá. U nejmladší skupiny jsou odpovědi více méně vyrovnané a když se přesuneme na skupinu nejstarší, vidíme, že 90 % zaměstnanců o společnosti přehled nemá. Tyto výsledky mohou být také důsledkem většího nezájmu starších pracovníků a ne nesprávnou informovaností ze strany zaměstnavatele.

4.7.2 Otázka č. 2 - Informuje Vás Váš vedoucí pravidelně o krátkodobých cílech společnosti?

Pro zaměstnance je důležité znát nejen současné dění ve společnosti, ale také její plány do budoucna – ať už krátkodobé či dlouhodobé (viz otázka č. 3). Plány v sobě mohou obsahovat i změny týkající se pracovníků a tudíž i jejich práce, proto by měl být každý člověk včas a dostatečně informován.

Výsledky této otázky dopadly téměř stejně jako ve výše uvedené č. 1. Pouze s tím rozdílem, že kladně odpovědělo 36 % respondentů a podíl informovaných pracovníků se tudíž nepatrně zvýšil (viz graf 10).

Graf 10: Struktura odpovědí na otázku č. 2



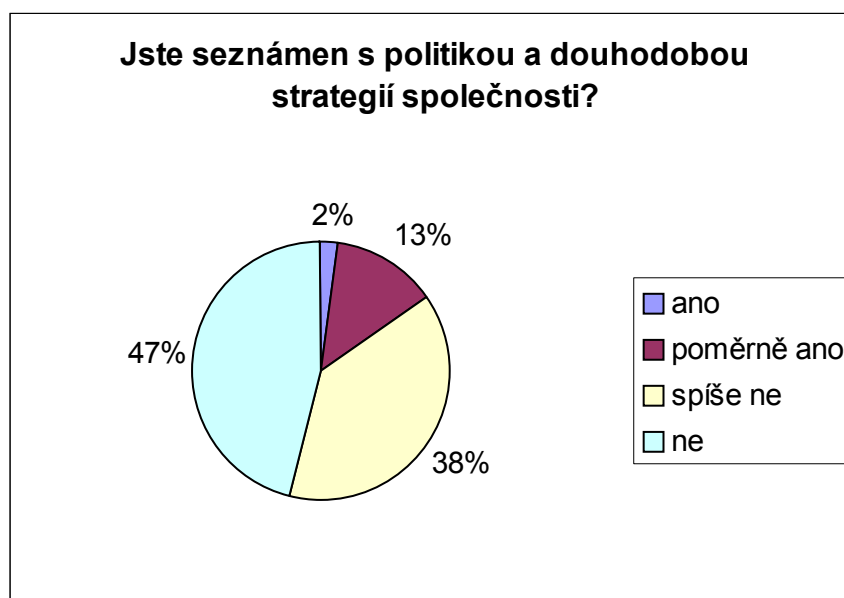
Pokud rozdělíme respondenty dle úrovně řízení, lze vypočítat, že nejlepší přehled o krátkodobých cílech mají THP (54 %) a u ŘN a ŘA je informováno okolo 40 %. Nejhůře jsou na tom dělníci, kteří ve většině případů – 84 % - zaškrtnuli odpovědi záporné.

Ve srovnání s předcházející otázkou č. 1 při rozdělení pracovníků dle věku můžeme říci, že výsledky jsou ve všech věkových kategoriích téměř vyrovnané a respondenti ze 60 % zaškrtovali záporné odpovědi.

4.7.3 Otázka č. 3 – Jste seznámen s politikou a dlouhodobou strategií společnosti?

Ze všech tří otázek má tato nejnižší počet zaškrtnutých kladných odpovědí. Celých 85 % respondentů není seznámeno s politikou a dlouhodobou strategií společnosti. Pracovníků, kteří mají povědomí o této situaci je pouze 15 % (viz graf 11).

Graf 11: Struktura odpovědí na otázku č. 3



Při rozdělení dle úrovně řízení nejvíce informací mají opět THP (33 %) a ŘN (25 %). Pro srovnání dělníci a ŘN neví o dlouhodobých cílech skoro nic. Jednoznačně u nich převážily záporné odpovědi – 95 %.

U pracovníků rozdělených dle věku můžeme opět, jako u předchozích otázek, učinit závěr, že s rostoucím věkem informovanost o dlouhodobých cílech klesá. Respondenti většinou odpovídali záporně od 71 % v nejmladší kategorii po 95 % ve skupině nejstarších.

Výsledky všech otázek uvedených v oddíle „Cíl a strategie firmy“ poukazují na velmi špatnou informovanost všech zaměstnanců. Tato situace může sice souviset s částečným nezájmem pracovníků, ale je potřeba ji zlepšit hlavně ze strany zaměstnavatele.

4.8 Kolektivní práce

Zaměstnavatel by měl vytvořit svým pracovníkům takové pracovní prostředí, které uspokojí jejich potřeby a zároveň pomůže splnit cíle firmy, které přinesou prospěch všem. Úspěchy společnosti jsou dány nejen tím jak se zaměřuje na jednotlivce, ale také využíváním pracovních skupin a zabezpečováním jejich dobrého fungování. Lidé jsou vždy rádi součástí nějaké skupiny, protože to pro ně znamená uspokojení významných potřeb jako jsou: potřeba sociálního kontaktu, přátelství, zajištění prestiže ve skupině, která uspokojuje potřebu sebeúcty, ale také pocit bezpečí, solidarity, moci nebo možnosti konfrontovat své názory.

4.8.1 Otázka č. 1 – Jak hodnotíte spolupráci s kolegy na Vašem pracovišti?

Dobře fungující skupiny ve firmě mohou zvýšit nejen spokojenost zaměstnanců, ale také jejich produktivitu. A právě základem těchto týmů by měla být dobrá spolupráce s kolegy. Jak pracovníci hodnotí spolupráci na jejich pracovišti nám zodpoví tato otázka.

Hodnocení této otázky je velmi pozitivní. Celých 83 % respondentů je spokojeno se spoluprací svých kolegů na pracovišti. Celkovou strukturu odpovědí zobrazuje graf 12.

Graf 12: Struktura odpovědí na otázku č. 1



Zajímavých výsledků bylo dosaženo rozdělením dotazníků dle úrovně řízení. Dělníci a ŘN jsou vesměs všichni spokojeni se spoluprací se svými kolegy na pracovišti. Avšak u skupin THP a ŘA sice 80 % pracovníků zaškrtnlo kladné odpovědi, ale vyskytlo se zde také zbylých 20 %, kteří se současnou situací spokojeni nejsou. Větší důraz na vzájemnou kooperaci je nutno klást hlavně u skupiny THP, kteří se významně podílejí na chodu společnosti. ŘA vzhledem k povaze svého povolání spolupráci s kolegy neuplatňují tolik.

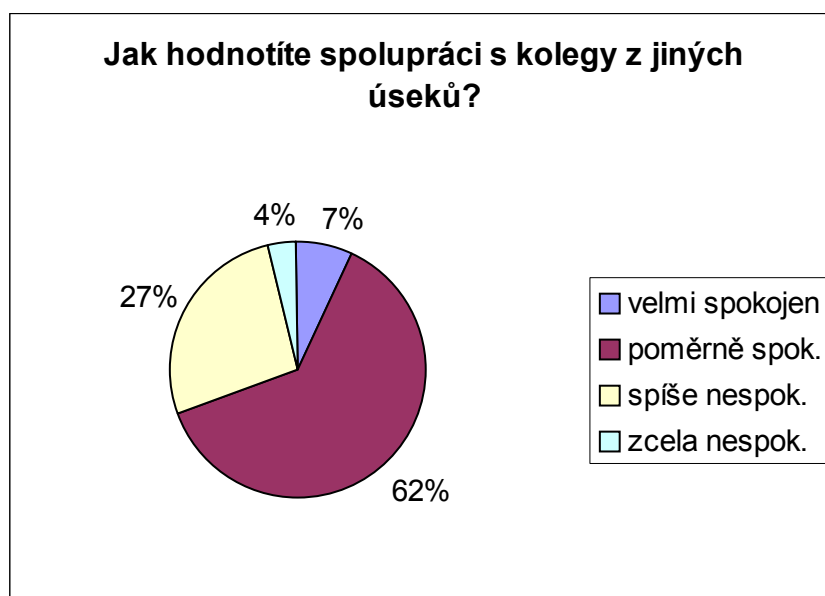
Při pohledu na hodnocení z hlediska věku je opět, jako již u výše zmíněných otázek, rostoucí věk překážkou dobré spolupráce. Ve skupině 20 – 30 let jsou všichni respondenti spokojeni. Ve skupinách na 41 let je nespokojeno 20 % lidí. Výsledky poukazují na menší ochotu pracovníků se přizpůsobit a sníženou schopnost spolupráce ve vyšším věku.

4.8.2 Otázka č. 2 – Jak hodnotíte spolupráci s kolegy z jiných úseků?

Nejen spolupráce v týmu, ale také mezi týmy, tvoří důležitou složku úspěšného plnění cílů a strategie společnosti. Pokud nejsou všechny prvky ve firmě důkladně propojeny a sladěny, nemůže dojít k naplnění stanovených úkolů.

Oproti výsledkům otázky předcházející se situace o něco zhoršila. Spokojenost zde vyjádřilo necelých 70 %, což je o 13 % méně než u hodnocení v rámci týmu. Počet zaměstnanců mající problémy při spolupráci s jinými úseky je 31 % (viz graf 13).

Graf 13: Struktura odpovědí na otázku č. 2



Když rozdělíme respondenty podle úrovně řízení, zjistíme ve které části společnosti je spokojenost se spoluprací mezi jednotlivými úseky nejhůře hodnocena. THP se 43 % vyjádřili negativně, což je pro firmu nepříznivé, protože tato skupina patří ke klíčovým v řízení společnosti. Chyba však nemusí být přímo v jednotlivých úsecích THP, ale může pramenit právě ve spolupráci s ostatními kategoriemi, které nemusí požadované informace poskytovat včas a v dostatečné míře. Ostatní kategorie členěné dle pracovní pozice ve většině (kolem 80 %) případů vyjádřili spokojenost.

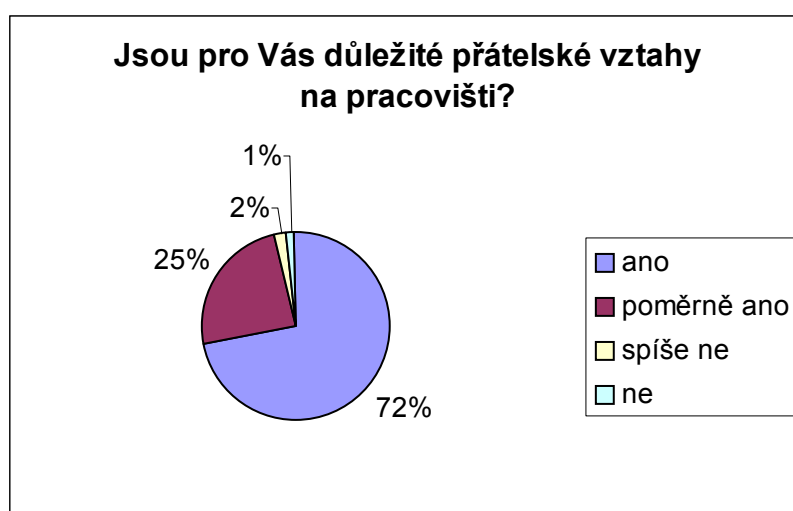
Při pohledu na tuto otázku z hlediska členění dle věku, můžeme konstatovat, že výsledky ve všech kategoriích jsou srovnatelné – 70 % vyjadřuje spokojenost. Pouze trochu vybočují zaměstnanci z věkové skupiny 41 – 50 let, kde jsou odpovědi rozděleny na polovinu.

4.8.3 Otázka č. 3 - Jsou pro Vás důležité přátelské vztahy na pracovišti?

Jak již bylo řečeno možnost kolektivní práce vede k uspokojení potřeb každého jedince, mezi které patří také přátelské vztahy. Výsledky této otázky jsou také podkladem pro jiné dotazy, které s tímto tématem souvisí např. vztahy mezi nadřízenými a zaměstnanci.

Jednoznačné odpovědi všech zaměstnanců firmy – pro 97 % respondentů jsou přátelské vztahy důležité – nasvědčují tomu, že by měl být kladen důraz na zlepšení přátelské atmosféry na všech pracovištích. Pracovníci pak jistě dosahují větší psychické pohody a práce je více těší. Strukturu odpovědí můžeme vidět v grafu 14.

Graf 14: Struktura odpovědí na otázku č. 3



U rozdělení dotazníků dle úrovně řízení můžeme konstatovat, že ve všech skupinách přes 90 % respondentů odpovědělo kladně a záporných výsledky byly zjištěny pouze

u THP– 10 % a u dělníků 5 %. U THP to může být způsobeno tím, že ve většině případů pracovníci pracují samostatně a daleko důležitější je pro ně spolupráce.

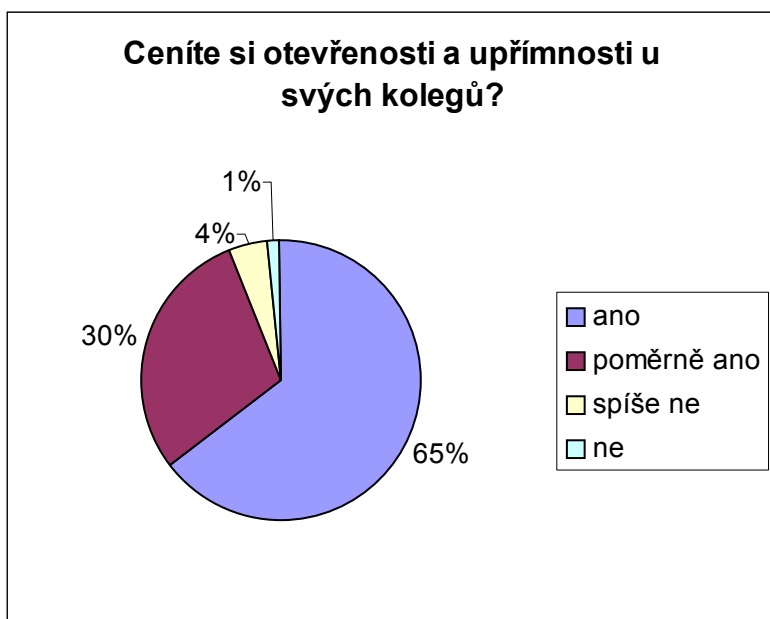
Stejně závěry můžeme dělat u pracovníků jednotlivých věkových skupin. Ve většině případů byly odpovědi kladné, pouze u nejmladších (12 %) a ve věku 41 – 50 let (8 %) se vyskytla nepatrná část zaměstnanců, pro něž přátelské vztahy důležité nejsou.

4.8.4 Otázka č. 4 - Ceníte si otevřenosti a upřímnosti u svých kolegů?

Tato otázka velice úzce souvisí s předcházející, která se týkala přátelských vztahů na pracovišti. Otevřenost a upřímnost je jednou z klíčových vlastností dobrých vztahů.

Hodnocení v této části dopadlo naprosto stejně jako v předchozí otázce. A je to celkem logické, protože pokud si všichni zaměstnanci cení přátelských vztahů, budou pro ně vlastnosti, které jsou stěžejním bodem přátelství, také důležité. Strukturu odpovědí nám znázorňuje graf 15.

Graf 15: Struktura odpovědí na otázku č. 4



U této otázky není důležité rozčleňovat dotazníky dle úrovně řízení nebo podle věku, protože ve všech skupinách jsou odpovědi naprosto jednohlasné. Pro téměř všechny respondenty jsou zmíněné vlastnosti kolegů důležité. Procento zaměstnanců, kteří odpovídali záporně je vzhledem k počtu kladných odpovědí zanedbatelné (do 5 %).

4.9 Vztahy mezi nadřízenými a zaměstnanci

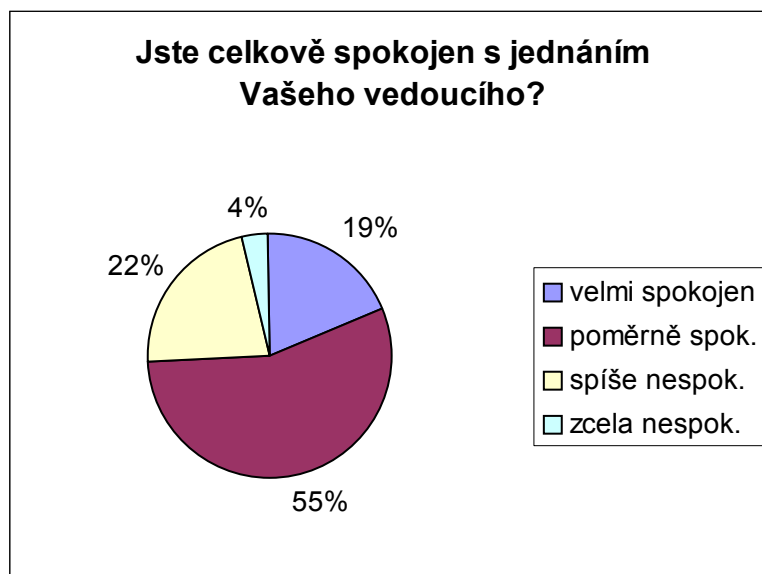
Každý zaměstnanec je jenom člověk, který žije v neustálém spojení se svým okolím a reaguje na impulzy, kterých se mu od něho dostává. Zajímá ho nejen co si o něm myslí jeho blízcí, ale samozřejmě také šéf. Reakce nadřízeného povzbuzuje k lepším výkonům a stačí jen malá pochvala nebo očividná snaha a zájem o své zaměstnance.

4.9.1 Otázka č. 1 - Jste celkově spokojen s jednáním Vašeho vedoucího?

V odpovědích na tuto otázku bychom měli zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s jednáním svého nadřízeného a pomocí dalších dotazů můžeme rozebrat případné nedostatky, ve kterých by mělo dojít ke zlepšení.

Po zhodnocení celého vybraného vzorku jsme zjistili, že odpovědi hovoří ve prospěch vedoucích pracovníků (74 % je spokojeno s jejich jednáním), avšak musíme zmínit zbylých 26 %, kteří s jejich jednáním spokojeni nejsou. Část respondentů, která vyjádřila svou nespokojenost sice patří k menšině, ale toto procento je pro naše hodnocení dosti vysoké a proto bychom se jistě měli zabývat zlepšením této situace. V grafu 16 vidíme jednotlivé odpovědi na danou otázku.

Graf. 16: Struktura odpovědí na otázku č. 1



Hodnocení dle úrovně řízení vykazuje naprosto stejné výsledky jako celý vybraný vzorek. Kolem 70 % zaměstnanců vyjádřilo svou spokojenost a zbytek zaškrtl odpovědi záporné u všech pracovních pozic.

U rozdělení dotazníků dle věku existují drobné rozdíly. Ve skupině nejmladších a nejstarších zaměstnanců se počet záporných odpovědí pohybuje okolo 30 %, zatímco u zbylých dvou kategorií tyto odpovědi zaškrtl pouze 20 %. Z toho můžeme vyvodit, že pracovníci středního věku jsou se svými nadřízenými spokojenější. Otázkou je, zda to nesouvisí pouze se zvýšenou tolerancí u pracovníků tohoto věku.

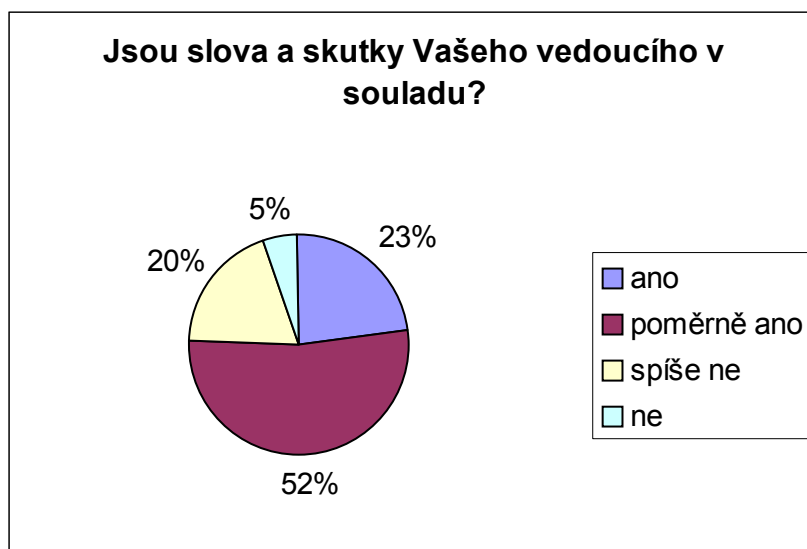
4.9.2 Otázka č. 2 - Jsou slova a skutky Vašeho vedoucího v souladu?

To, že nadřízený pouze slibuje může mít podstatný vliv na chování zaměstnanců. Může to být také jedním z důsledků, proč nejsou zaměstnanci se svými nadřízenými spokojeni.

Pro vedoucí dopadlo hodnocení této otázky celkem dobře. Opět přes 70 % zaměstnanců si myslí, že jejich vedoucí splní, co řekne. I když 25 % pracovníků, kteří zastávají opačný

názor, je dosti varující. Může to být způsobeno nedorozuměním mezi vedoucím a podřízeným a proto by se měli nadřízení zaměřit na zvýšení své důvěryhodnosti. Strukturu odpovědí znázorňuje graf. 17.

Graf 17: Struktura odpovědí na otázku č. 2



Pokud dotazníky rozčleníme dle úrovně řízení, nejspokojenější se svým vedoucím jsou THP (80 %). U ostatních skupin hodnocení dopadlo stejně – 75 % respondentů věří, že slova a skutky jejich vedoucího si neodporují a 25 % toto tvrzení zavrhuje. Důvodem tohoto vyhodnocení může být to, že THP nemají tolik nadřízených (viz organizační struktura v příloze č. 11). U ostatních zaměstnanců je řetězec při plnění slov vedoucích delší, protože své skutky musí projednávat s dalšími nadřízenými.

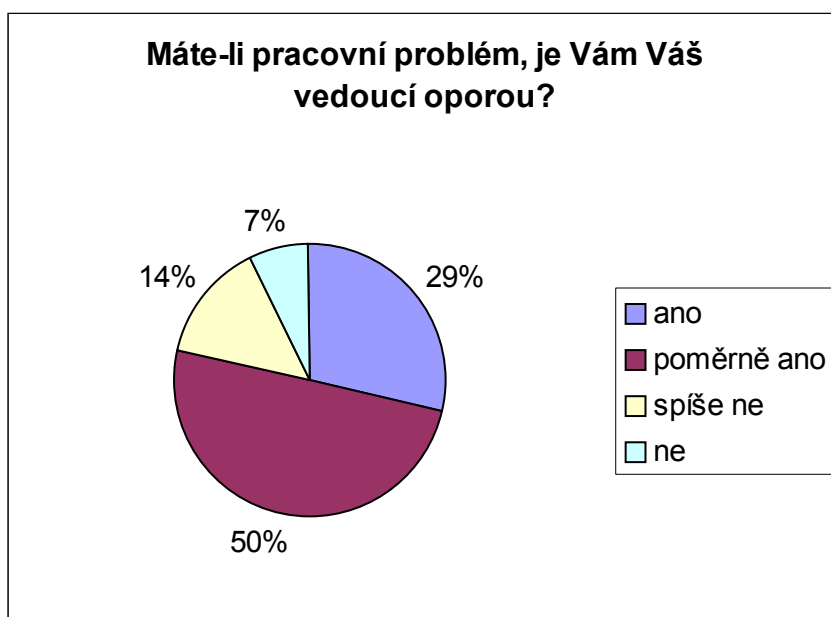
U věkových skupin vidíme tendenci růstu nespokojenosti s rostoucím věkem. Nejmladší skupina je nespokojena z 18 %, zatímco nejstarší z 33 %. Opět se potvrzuje, že se staršími zaměstnanci je potřeba jednat trochu odlišným způsobem.

4.9.3 Otázka č. 3 – Máte-li pracovní problém, je Vám Váš vedoucí oporou?

Kdo jiný by měl zaměstnancům poradit a pomoci než jejich nadřízený. Pokud si člověk neví s něčím rady, má-li problém, a nemá se na koho obrátit, je na něho činen určitý tlak. Jeho výkonnost v práci se potom snižuje. Jeho vedoucí je ve funkci nejen proto, aby mu uděloval úkoly, ale aby nad ním dohlížel a v případě, kdy pracovník váhá mu pomohl.

Většina pracovníků je s pomocí svého nadřízeného spokojena. Celých 79 % respondentů zaškrtnulo kladnou odpověď (viz. graf 18). Přesto je třeba se soustředit na zaměstnance, kteří odpovídali záporně, neboť k tomu jistě měli svůj důvod.

Graf 18: Struktura odpovědí na otázku č. 3



K zajímavým výsledkům dospějeme rozdělením pracovníků dle pracovní úrovně. Je sice pravdou, že větší část všech skupin vyjadřuje spokojenost, ale poměr zaměstnanců se v jednotlivých skupinách liší. THP pracovníci mají pouze 13 % členů, kteří zaškrtnli

zápornou odpověď, zatímco u ostatních je toto procento o polovinu vyšší – 25 %. Tento problém může opět souviset s počtem nadřízených v jednotlivých skupinách.

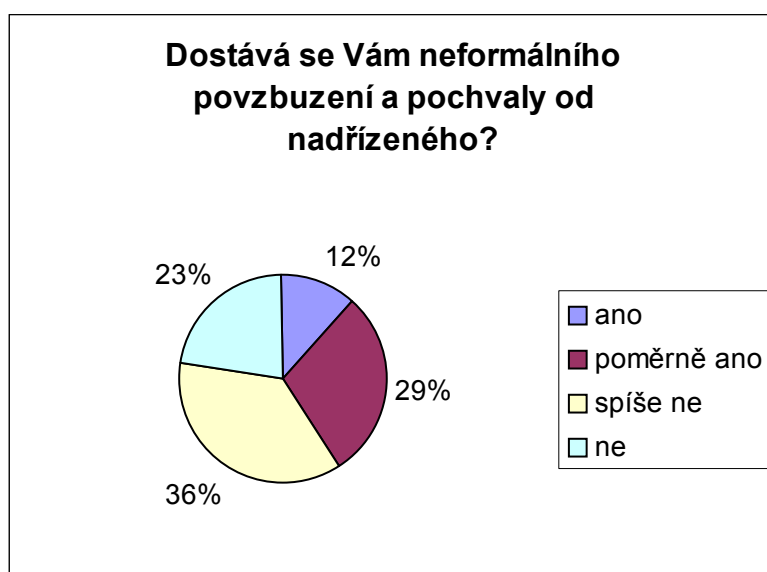
U věkových kategorií opět zjistíme závislost věku a nespokojenosti. Čím jsou respondenti vyššího věku, tím více záporných odpovědí zaškrtovali. Zatímco u nejmladších je to pouze 12 %, u střední a nejstarší generace poměr činí kolem 30 %.

4.9.4 Otázka č. 4 – Dostává se Vám neformálního povzbuzení a pochvaly od nadřízeného?

Povzbuzení a pochvala od nadřízeného patří mezi motivátory, které mají výrazný vliv na pracovníky. Co více může člověka povzbudit než, vědomí, že svou práci vykonal dobře a jeho zaměstnavatel je mu za to vděčný.

Výsledky této otázky svědčí výrazně proti nadřízeným. Pouhých 41 % zaměstnanců si myslí, že se jim dostává od jejich vedoucího pracovníka povzbuzení. Zbýlých 59 % se vyslovilo negativně proti svým nadřízeným (viz graf 19).

Graf 19: Struktura odpovědí na otázku č. 4



Dle úrovní řízení zde existují značné rozdíly. Nejvíce jsou se svými nadřízenými spokojeni ŘN, kde 63 % z nich si myslí, že se jim od nadřízeného dostává náležitého ocenění. Dále ŘA a THP souhlasí s tímto tvrzením ze 40 %. Nejhůře hodnotí své vedoucí dělníci, u nichž kladnou odpověď zaškrtno necelých 20 %. Zaměstnavatel by měl určitě zajistit zlepšení této situace a zejména se pak soustředit na zaměstnance, kterým se pochvaly dostává nejméně.

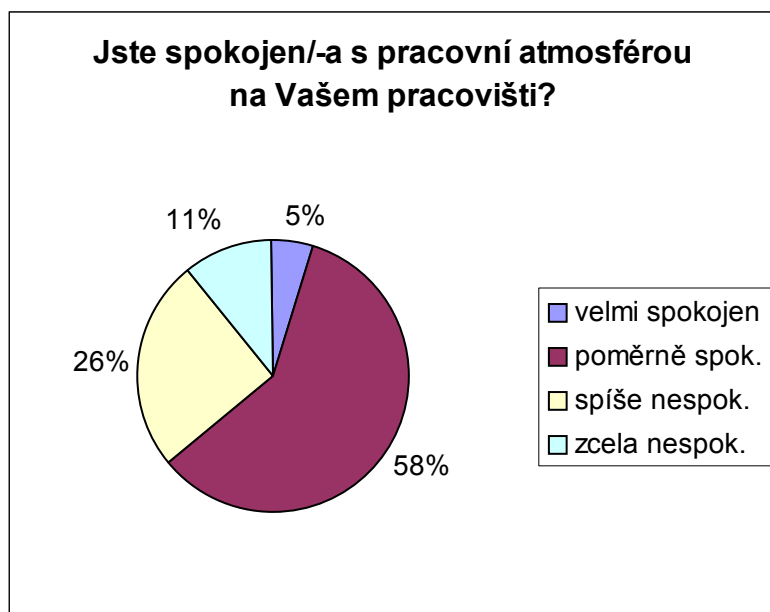
Ve věkových kategoriích se dozvídáme, že výsledky jsou více méně vyrovnané (40 % odpovídalo kladně a kolem 60 % bylo nespokojeno). Pouze skupina 31 – 40 let se trochu vychyluje. Zde je poměr kladných a záporných odpovědí vyrovnaný.

4.9.5 Otázka č. 5 – Jste spokojen/-a s pracovní atmosférou na Vašem pracovišti?

Pracovní atmosféru na pracovišti přímo vytvářejí jak zaměstnanci tak jejich nadřízení. Přispívá k celkové spokojenosti a ovlivňuje pracovní výkony všech. Je důležité, aby měli všichni zaměstnanci pocit, že na splňování zadaných úkolů se podílejí stejným způsobem a ne, že někteří z nich akorát „slíznou smetanu“.

Můžeme říci, že velká část zaměstnanců hodnotí pracovní atmosféru na pracovišti jako dobrou (kolem 60 %), avšak musíme brát v potaz necelých 40 % - což je značný podíl, kteří s touto situací spokojeni nejsou. Může je k tomu vést hned několik důvodů, např. i výše zmíněný, který se týká nespravedlivého rozdělení připsaných úspěchů na splněném úkolu nebo nespokojenost týkající se předcházejících otázek. Strukturu odpovědí lépe znázorňuje graf 20.

Graf 20: Struktura odpovědí na otázku č. 5



Kategorie dle úrovně řízení můžeme rozdělit na dvě části. Do první zařadíme THP a ŘA, kteří jsou spokojeni s pracovní atmosférou ze 60 %. Zatímco druhá skupina, kam patří dělníci a ŘN, se kladně vyslovili z 80 %.

Zaměstnanci ve skupinách věku do 40 let uvedlo spokojenost ve větší části případů – 70 %. U pracovníků starších 40 let se počet spokojených a nespokojených vyrovnal a v nejstarší kategorii respondentů opět možnost kladných odpovědí vzrostala, ale zde už pouze na 60 %.

4.10 Komunikace

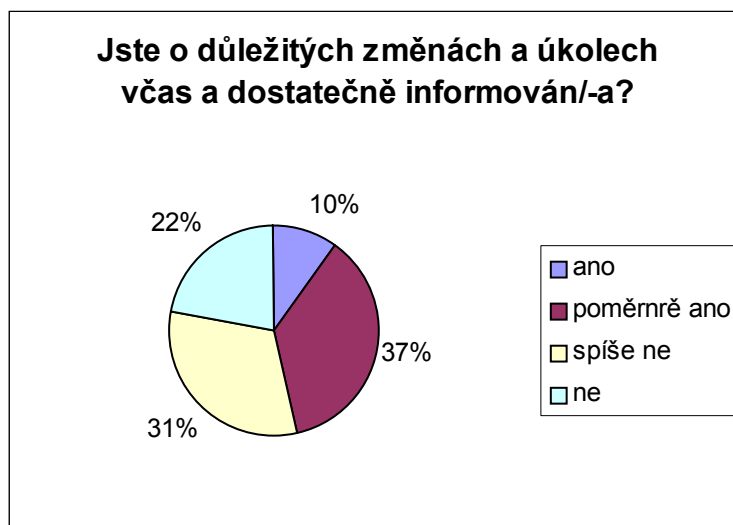
Pro zaměstnance je velmi důležité vzájemně komunikovat, být ve spojení s ostatními odděleními či lidmi z vedení. Pokud pracovníci nebudou dostatečně informováni, může docházet k nedorozuměním či nepochopení. Volný prostor pro komunikaci uspokojí potřebu sociální interakce. Reakce povzbuzuje k lepším výsledkům a to jak pozitivní, tak negativní zpětná vazba je důležitá.

4.10.1 Otázka č. 1 - Jste o důležitých změnách a úkolech včas a dostatečně informován/-a?

Bez dostatečné informovanosti může být zaměstnancům znemožněn včasný a správný výkon jejich pracovních povinností. Ale nejen to, pracovníci mohou být změnou myšlenek a metod často povzbuzeni ke svému výkonu.

Hodnocení této otázky nedopadlo dobře pro nadřízené. Většina zaměstnanců zaškrtnla zápornou odpověď – 53 %. Pouze 47 % respondentů je dostatečně a včas informována (viz graf 21). To, že více jak polovina zaměstnanců nedostává informace včas, může mít velmi špatný vliv na jejich odváděnou práci a následně tedy i na jejich spokojenost v zaměstnání, protože neúspěchy nejsou zaviněny z jejich strany.

Graf 21: Struktura odpovědí na otázku č. 1



V kategorii dle úrovně řízení se vyskytli dva názory. Do první skupiny můžeme zařadit THP a ŘN, kteří si ze 60 % myslí, že jsou dostatečně a včas informováni. Zatímco zbývající kategorie dělníků a ŘA jsou názoru opačného a 60 % z nich zaškrtnlo odpovědi negativní a s informovaností spokojeni nejsou. Rozdíly mohou být opět způsobeny povahou povolání a počtem nadřízených.

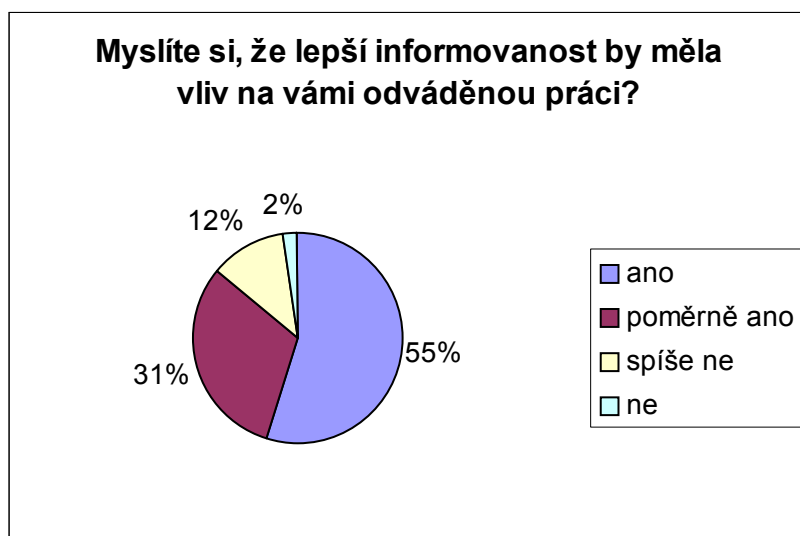
Dle věku můžeme k nejspokojenějším skupinám zařadit první dvě nejmladší kategorie (20 – 30 let spokojeno 47 % a 31 – 40 let spokojeno 62 %). U starších zaměstnanců spokojenost s věkem klesá.

4.10.2 Otázka č. 2 - Myslíte si, že lepší informovanost by měla vliv na Vámi odváděnou práci?

Tato otázka velice úzce souvisí s výše položenou. Pokud zaměstnanci odpovídali na předchozí otázku negativně, je důležité vědět, na kolik si myslí, že informovanost ovlivní jejich práci.

Výsledky tohoto zkoumání potvrdí výše zmíněnou skutečnost, že informovanost má velký vliv na výkon práce všech pracovníků. Celých 86 % respondentů si myslí, že zlepšení komunikace a předávání informací, by má výrazný vliv na jimi odváděnou práci. Struktura všech odpovědí je znázorněna v grafu 22.

Graf 22: Struktura odpovědí na otázku č. 2



Zajímavé skutečnosti zjistíme při zkoumání kategorií dle úrovně řízení. Ve všech skupinách si respondenti myslí, že by lepší informovanost značně ovlivnila jimi vykonávanou práci. Kolem 85 % zaměstnanců zaškrtnulo kladné odpovědi. Z toho vyvodíme závěr, že nezáleží, na které pracovní pozici ve společnosti se nacházíte, včasnost a dostatek informací má vliv na všechny.

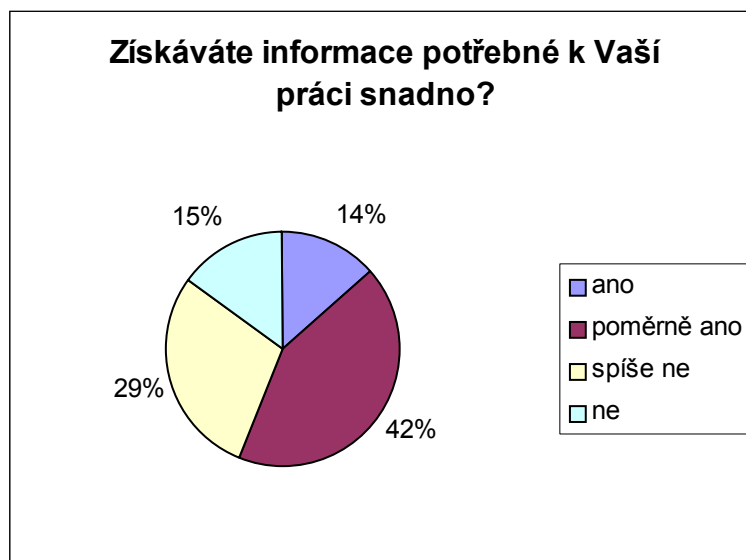
Členění dotazníků dle věku neprokazuje žádné důležité změny. Ve všech věkových skupinách zaměstnanci ve většině případů (kolem 85 %) zaškrtovali kladné odpovědi potvrzující závěry výše uvedené.

4.10.3 Otázka č. 3 – Získáváte informace potřebné k Vaší práci snadno?

Velmi důležitou částí informovanosti je také snadnost a dostupnost získávání potřebných dat. Jedná se spíše o ochotu spolupráce a snahu usnadnit práci svým kolegům a sobě zároveň.

Více jak polovina (56 %) respondentů tvrdí, že nemá problémy se získáváním potřebných informací. Zbývající počet zaměstnanců (viz graf 23), kteří zaškrtnuli odpovědi prokazující opak, je však varující. Je nutné, aby se vedoucí pracovníci zaměřili na zlepšení této situace, kde nejsou výsledky zase až tak potěšující.

Graf 23: Struktura odpovědí na otázku č. 3



Dle hlediska úrovně řízení je patrné, že nejlépe informace získávají THP - 63 %. Ale rozdíl mezi ostatními skupinami není až tak velký, protože tam se procento spokojených zaměstnanců pohybuje něco přes 50 %. Nutnost zlepšení stávající dostupnosti informací je proto nutné zvýšit u všech skupin.

V kategoriích dle věku se výrazněji vychyluje pouze skupina ve věku 31 – 40 let, kde spokojenost dosahuje 72 %. U ostatních je však o to nižší – pod 50 %.

4.10.4 Otázka č. 4 – Myslíte si, že existuje zpětná kontrola Vámi odvedené práce?

Je známo, že nedostatek zpětné vazby ubíjí motivaci. Nikomu není milé, když si jeho dobře provedené práce nikdo nevšimne. Pracovník pak sám ani neví, jestli jeho výkon byl proveden odpovídajícím způsobem a nemůže se tudíž poučit pro příště.

Z celého vzorku si 76 % myslí, že existuje zpětná kontrola hodnotící jejich práci. Přesto však musíme brát v potaz zbylých 24 % (viz graf 24), kteří pociťují nedostatek zpětné

vazby. Pro motivaci je absence zpětné vazby tím největším škůdcem, protože nikdo nechce být přehlížen.

Graf 24: Struktura odpovědí na otázku č. 4



Pokud rozdělíme dotazníky dle úrovně řízení, zjistíme, že nejvíce ztrátu zpětné vazby pociťují ŘA a dělníci (kolem 30 %). U zbylých dvou skupin počet nespokojených pracovníků činí u THP 17 % a u ŘN 13 %. Můžeme tedy konstatovat, že u pracovníků, kteří jsou ve vnitřní hierarchii firmy na vyšším postavení, se dostává více zpětné vazby – s výjimkou ŘN, kteří jak jsme si všimli již v hodnocení předchozích otázek, odpovídají podobným způsobem jako skupina THP.

Nejvíce nespokojeni s poskytováním zpětné vazby v kategoriích dle věku, jsou nejstarší respondenti – 37 %. Dále skupiny 20 – 30 let a 41 – 50 let zaškrtili záporné odpovědi z 24 %. Nejspokojenější se stali zaměstnanci ve věku 31 – 40 let, kde si pouhých 13 % myslí, že jim je poskytována nedostatečná zpětná kontrola.

4.11 Celkové zhodnocení situace

Po vyhodnocení jednotlivých otázek můžeme konstatovat, že ve všech částech dotazníku se vyskytly stejné charakteristické rysy. Obecně lze říci, že spokojenost zaměstnanců není příliš vysoká a v mnoha oblastech motivace je co zlepšovat.

Ve všech skupinách otázek byla vidět tendence zvyšující se nespokojenosti s rostoucím věkem. Důsledků, proč má věk takovýto vliv na výsledky hodnocení, může být hned několik:

- menší přizpůsobivost pracovníků ve vyšším věku,
- obava ze ztráty zaměstnání,
- generační rozdíly v jednotlivých věkových skupinách.

Je třeba více zaměřit své úsilí na tuto kategorii zaměstnanců a poskytnout jim pocit, že jsou pro společnost potřební a vykonávají svou práci dobře. Jedním z hlavních důvodů, proč podporovat tuto skupinu zaměstnanců, je také věkové složení pracovníků podniku viz kapitola 4.4.

Při rozčleňování dotazníků dle úrovně řízení bylo charakteristické, že jsme odpovědi pracovníků mohli rozdělit do dvou skupin s odlišnými výsledky. Do první z nich patří THP a ŘN, kteří obecně vyjadřovali větší spokojenost. To však neznamená, že by jim měla být věnována menší pozornost. Druhou skupinu tvoří dělníci a ŘA. Tato kategorie zaškrtovala více negativních odpovědí a proto je potřeba se na tuto skupinu zaměřit při vymýšlení motivační strategie.

Důvody rozdílných odpovědí u pracovníků dle jednotlivých pracovních úrovní pramení z jejich postavení ve vnitřní hierarchii společnosti. Zaměstnanci na vyšších pozicích jsou v této firmě více spokojeni. Může to být také dáno přístupem nadřízených k jednotlivým skupinám zaměstnanců.

5 Vlastní návrhy řešení

Navrhovaná řešení by měla vést k větší spokojenosti zaměstnanců a zároveň také motivovat k vyšší výkonnosti, která povede k dosahování cílů firmy a uspokojování vlastních potřeb zaměstnanců.

1. Vaše práce

Pokud shrneme všechny otázky, pak lze říci, že při hodnocení spokojenosti týkající se práce je polovina zaměstnanců spokojena a druhá ne. Největším problémem se jeví finanční ocenění a stabilita pracovního místa. V dotazech týkajících se konkrétních motivátorů zaměstnanci nejčastěji zmiňovali finanční ohodnocení, ale také sociální jistoty. Důležité je upozornit na odpovědi, které zaměstnanci sami vypisovali. Zde patřili k nejčastěji zmiňovaným slušnější jednání a zacházení s pracovníky.

Podle mého názoru firma poskytuje svým zaměstnancům mnoho jak mzdových, tak vedlejších výhod a dobrého sociálního programu (viz kapitola 4.1.1 a 4.1.2). Tyto výhody zaměstnavatel zajišťuje aniž by mu to nakazoval zákon a to si myslím, že by mělo být zdůrazněno, protože mnoho pracovníků si to nejspíš neuvědomuje.

Možným způsobem jak omezit fluktuaci zaměstnanců ve firmě a tím zvýšit i jejich spokojenost je snížení věkové hranice u výhod poskytovaných zaměstnavatelem jako jsou např. finanční příspěvek na dovolenou, který je poskytován až od 15 let trvání pracovního poměru nebo u významných pracovních výročí či životních jubileí.

Dále by se měl zlepšit přístup nadřízených ke svým pracovníkům (zejména u ŘA). Lepší a slušnější zacházení, přátelštější přístup, to by jistě zlepšilo celkovou atmosféru na pracovišti.

2. Cíl a strategie firmy

Výsledky ukazují, že informovanost zaměstnanců ať už o jejich krátkodobých cílech nebo politice a dlouhodobé strategii společnosti, je velmi špatná. Čím vyšší nejistota, tím nižší produktivita - tohoto problému se musíme vyvarovat.

Obecně platí, že nedostatek informací působí na zaměstnance demotivačně. Jde zejména o informace, které se týkají záměrů firmy, postavení kolektivu v rámci celé organizace apod. Zaměstnanci musí být upozorněni na to, čím se spolupodílejí na společných cílech firmy a mělo by se jim dát na vědomí, jak jsou pro firmu důležité a nepostradatelní.

V dobách nejen převratných, ale i malých změn je důležité, aby zaměstnanci byli informováni o tom, co se děje, při první příležitosti. Pracovníci potřebují čas, aby si na změny zvykli. Čím dříve jsou informováni, tím snazší je pro ně připravit se na to psychicky. Informování lidí není jednorázovou záležitostí. Jediná dávka informací nestačí. Zaměstnavatel musí udržovat nepřetržitý tok informací, svým pracovníkům naslouchat a znát jejich názor.

Existuje množství informačních kanálů, které by firma mohla využívat. THP mají k dispozici zavedenou vnitropodnikovou síť pro zpracování dat (intranet), jejichž využíváním se informační tok ve firmě zlepšuje. Většině ostatních pracovníků, kteří nemají přístup k počítači, bude jistě více vyhovovat umístění nástěnek či informačních tabulí do společných prostor (chodby, pracoviště). Na nich by měli být vyvěšeny aktualizované informace týkající se firmy. Je důležité, aby šíření veškerých nových informací bylo doplněno osobním kontaktem, zprostředkovaným vedoucím pracovníkem, který je vždy nejspolehlivějším zdrojem šíření informací (nástěnkám nemusí být věnována pozornost). Samozřejmě nadřízený nemůže chodit po společnosti a obcházet každého jednotlivého zaměstnance zvlášť, proto je lepší s pracovníky promluvit po skupinkách. Pravidelné podnikové porady jsou svolávány pouze na úrovni vrcholového managementu společnosti jednou měsíčně. Organizace pravidelných porad je potřeba ve všech úsecích firmy – nejméně jednou za 14 dní.

3. Kolektivní práce

Z výsledků vyplynulo, že pro zaměstnance je velice důležitá přátelská atmosféra na pracovišti a u svých kolegů si cení „férového“ jednání. Spolupráci mezi kolegy na svém pracovišti hodnotí většina celkem pozitivně. Horší situace je však u kooperace týkající se jednotlivých úseků. Zde je potřeba menšího zlepšení.

Musíme si uvědomit, že čím větší je závislost na ostatních – co se týče spolupráce s kolegy – tím důležitější jsou dobré vztahy s nadřízenými a spolupracovníky. Čím přátelštější vztahy panují na pracovišti, tím spíše si zaměstnanci vyjdou vzájemně vstříc. A jak zlepšovat vztahy mezi pracovníky? Jedním z mnoha způsobů mohou být podnikové večírky, sportovní turnaje nebo školení týkající se komunikace, kde se zaměstnanci sblíží a více poznají.

4. Vztahy mezi nadřízenými a zaměstnanci

V této zjišťované oblasti je opravdu dost nedostatků, souvisejících s chováním vedoucích pracovníků. Vyskytlo se zde příliš záporných odpovědí týkajících se povzbuzení za vykonávanou práci, jednáním nadřízeného a s tím spojenou atmosférou na pracovišti.

Změny je zapotřebí hlavně v oblasti povzbuzení a pochvaly od nadřízeného. Pro mnoho lidí je těžší chválit než kritizovat. Vedoucí pracovníci musí mít schopnost podat svým podřízeným obojí tak, aby je to motivovalo a ne aby se báli provést další úkol. S tím je spojeno i jednání nadřízeného – jak se ke svým pracovníkům chová, zda je pouze kritizuje, poskytuje-li jim potřebné informace a rady atd. Je možné poskytnout vedoucím pracovníkům školení týkající se právě asertivního jednání se svými pracovníky.

Je důležité dbát, aby odpovědi a skutky vedoucích byly v souladu. Vedoucí pracovník si tak upevňuje svou důvěryhodnost. Nadřízení by měli opravdu pečlivě zvážit, co svým zaměstnancům naslibují a snažit se to dodržet. Pokud přece jen dojde ze závažných důvodů k tomu, že není možné dostát svým slovům, musí svým pracovníkům zdůvodnit své jednání.

5. Komunikace

Vyhodnocení dotazníku ukazuje, že komunikace je pro zaměstnance ve firmě nepostradatelná – hlavně co se týče každodenních úkolů. Problémem se stává získávání informací potřebných ke každodenní práci a informovanost o důležitých změnách a úkolech včas. Pozitivní bylo zjištění, že většina z respondentů si myslí, že ve firmě existuje zpětná kontrola jimi odváděné práce, protože nedostatek by mohl signalizovat lhostejnost, opovržení a trest. Tím by se motivace úplně vytrácela.

Je potřeba, aby vedoucí zaměstnanci dávali více důraz na ocenění odvedené práce – formou ústní pochvaly. Měli by si více uvědomovat, že jsou na jejich podřízených závislí. Uznání za dobře vykonanou práci vede k většímu úsilí a konstruktivní kritika může inspirovat lidi k tomu, aby se sami ujímali úkolů a rozvíjeli svůj potenciál (to se samozřejmě týká spíše pracovníků THP a vedoucích útvarů).

Nedostatečnou informovanost o důležitých změnách či úkolech lze řešit včasným upozorněním podaným osobním kontaktem vedoucího a doplnit jej vyvěšením na informačních tabulích, aby byl dán důraz na důležitost úkolů.

Co se týče poskytování informací potřebných ke splnění úkolu mezi jednotlivými úseky, jedním z účinných řešení je udělení odpovědnosti ne pouze jednomu pracovníkovi, který bude výsledek odevzdávat či prezentovat, ale všem, kterých se úkol týká – tzn. všech poskytujících potřebné materiály ke splnění požadovaného zadání.

6 Závěr

V závěru své diplomové práce bych chtěla zmínit, že dotazník motivace zaměstnanců ve společnosti OSNADO mi rozhodně přinesl mnoho zajímavých poznatků. Řada z nich potvrzuje teorie zmiňované v literatuře, ale na druhou stranu je vidět, že na každou firmu musí být aplikován jiný přístup s přihlédnutím na skupinu zaměstnáváných pracovníků.

Provozovna společnosti OSNADO spol. s r. o., ve které jsem průzkum prováděla, je v Trutnově, kde nezaměstnanost činí 10,06 %, a proto musíme brát na vědomí, že ať už kvůli svému věku nebo vzdělání mnoho lidí musí přijmout práci, se kterou nejsou spokojeni už předem. To mohlo dosti ovlivnit zkoumaný vzorek zaměstnanců.

Důležitou roli při vyhodnocování hrálo rozdělení pracovníků dle úrovně řízení a dle věku. Při obojím rozlišení jsme sledovali výrazné rozdíly mezi jednotlivými kategoriemi. U motivační strategie je důležité brát v úvahu jednotlivé skupiny, ale přesto si musíme uvědomit, že ke každému pracovníkovi je potřeba přistupovat individuálním způsobem.

Velkým zklamáním pro mne byla návratnost dotazníku. Počítala jsem s tím, že někteří z nich nebudou identifikovat údaje jako byl věk a úroveň řízení ze strachu, že by zaměstnavatel zjistil, kdo konkrétně dotazník vyplnil, ale doufala jsem ve větší počet navrácených dotazníků. Myslím si, že to bylo způsobeno hlavně nedůvěrou ve zlepšení současné situace.

V kapitole č. 5 jsem se snažila nastínit určité způsoby řešení situace ve firmě. Musím však vzít na vědomí, že firma má již dlouholeté zkušenosti s řešením takovýchto problémů. Pro mě bylo dosti obtížné zabývat se řešením této situace, protože nemám žádné praktické zkušenosti a tak jsem dospěla spíše k teoretickým závěrům.

Závěrem mé práce mohu konstatovat, že chyba související s nespokojeností pracovníků je na obou stranách – jak zaměstnavatele, tak jeho zaměstnanců. K problémům velice přispívá fakt, že někteří lidé si v dnešní době stále neuvědomují, že je potřeba odvádět kvalitní práci přispívající k prosperitě firmy a ne stále si jen stěžovat na pracovní

podmínky a neuspokojivou výši platu. Často je chyba opravdu jen v uvažování zaměstnanců.

V mnoha firmách se vyskytují problémy s nespokojeností zaměstnanců a nikdy nemůžeme dosáhnout toho, abychom vyhověli všem. Každá organizace se však musí snažit vyhovět požadavkům a přáním svých zaměstnanců co nejvíce, dát jim najevo jak jsou užiteční a potřební a starat se o ně. Na druhé straně by tím měla uspokojovat své potřeby a dosahovat stanovených cílů. Jen tímto snažením může dosáhnout toho, že sami zaměstnanci se budou více zajímat a starat o prosperitu firmy.

Během provádění průzkumu motivačních faktorů v podniku jsem měla možnost proniknout do hloubky zpracovávaného problému, který mě velice zaujal. Potvrdila jsem si, že je pravdivé tvrzení, že spokojení zaměstnanci vytváří dobrou pracovní atmosféru, která zároveň výrazně ovlivňuje také jejich výkonnost. Díky dlouholetým pracovním zkušenostem zaměstnanců společnosti, se kterými jsem konzultovala výsledky průzkumu jsem si mohla skutečně porovnat teoretické a praktické zkušenosti z oblasti motivace pracovníků.

V každém případě jsem ráda, že mi OSNADO spol. s r. o. umožnila zpracovat svou diplomovou práci. Domnívám se, že provádění analýzy motivačních faktorů ve společnosti má smysl a přinesla mi mnoho nových poznatků. Doufám, že jsem prozkoumáním dané situace přispěla také firmě.

Seznam použité literatury

- [3] ARMSTRONG, M.: Personální management. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 1999
- [10] DONNELLY, J. H.: Management. Praha: Grada Publishing, 1997
- [11] FOOT, M., HOOK, C.: Personalistika. Praha: Computer Press, 2002
- [8] HAGEMANNOVÁ, G.: Motivace. 1. vydání, Praha: Victoria Publishing, 1995
- [7] internetové stránky společnosti OSNADO spol. s r. o. – www.osnado.cz
- [6] interní materiály společnosti OSNADO spol. s r. o.
- [1] KOONTZ, H., WEIHRICH, H.: Management. 10. vydání McGraw – Hill, 1993
- [12] STÝBLO, J.: Personální management. Praha: GRADA a. s., 1993
- [13] ŠULEŘ, O.: Manažerské techniky III. Praha: Rubico, 2003
- [9] VEBER, J. a kol.: Management, základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2002
- [4] VODÁDČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: Management teorie a praxe v informační společnosti. 3. vydání, Praha: Management Press, 1999
- [5] Vyhláška Ministerstva dopravy a spojů č. 175/2000 Sb. o přepravním řádu pro veřejnou drážní a silniční osobní dopravu
- [2] ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ, V.: Management obchodní firmy. Grada, 1994

Seznam příloh

Číslo	Název
Příloha č. 1	Ceník jízdného v linkové autobusové dopravě
Příloha č. 2	Vozový park
Příloha č. 3	Reklama
Příloha č. 4	Tarifní podmínky
Příloha č. 5	Vzory jízdenek pro Trutnov
Příloha č. 6	Vozový park zájezdové dopravy
Příloha č. 7	Vozový park nákladní dopravy
Příloha č. 8	Ceník kurzů autoškoly
Příloha č. 9	Hospodaření společnosti v letech 1998 – 2003
Příloha č. 10	Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1999 – 2003
Příloha č. 11	Organizační struktura společnosti OSNADO spol. s r. o.
Příloha č. 12	Katalog otázek
Příloha č. 13	Výsledky otázek dotazníku