

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na účinné formy motivace pracovníků v podniku. Hlavním cílem práce je zjistit v kontextu moderních motivačních teorií nedostatky současného stavu motivace ve společnosti GTS CZECH, a.s. a navrhnout změny pro její zlepšení.

Na základě studia odborné literatury je vypracována teoretická část, která uvádí čtenáře do problematiky motivace a popisuje východiska pro pracovní motivaci. Vysvětluje vztah motivace a pracovního výkonu. Dále jsou charakterizovány základní stimulační prostředky a tvorba motivačního programu podniku.

Praktická část přináší základní informace o společnosti GTS CZECH, a.s., její personální politice a systému pracovní motivace. Interpretuje empirická šetření, na která navazují návrhy a doporučení pro oblast motivace v dané společnosti. Závěr obsahuje shrnutí výsledků šetření a možná rizika spojená s realizací navrhovaných doporučení.

The Abstract

The thesis is specialized at the effective form of motivation of the employees in a company. The main target of the thesis is to find out the defects in contemporary state of motivation in the GTS CZECH, InC. according to modern motivation theories and to offer the changes for its improvement.

The theory is based on the studies of the authorities literature and presents to the readers basic terms of motivation together with the starting points of the labour motivation. There is also explained relation between motivation and labour motivation. The attention is also focused on the basic stimulating means and the creation of motivation programme of the company.

There are basic information about GTS CZECH, InC. in practical part, together with its personal politics and the system of labour motivation. It also contains the research with the suggestions and recommendations for the field of motivation in given company. The final part includes the conclusion of the research and possible risks in connection with the realization of recommended suggestions.

Chtěla bych tento prostor využít a poděkovat tímto panu prof. Ing. Jánů Porvazníkovi, CSc. za poskytnutou odbornou konzultaci k mé diplomové práci a za podněty, kterými mě v průběhu její realizace inspiroval.

Zároveň děkuji kolektivu obchodního oddělení společnosti GTS CZECH, a.s. v Praze za spolupráci a vstřícnost při realizaci praktické části diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1 OBECNÉ POJEDNÁNÍ O MOTIVACI	
1.1 MOTIVACE – ZÁKLADNÍ POJMY A JEJICH SOUVISLOSTI	10
1.1.1 Pojetí motivace	10
1.1.2 Vymezení důležitých pojmů.....	11
1.1.3 Typy motivace	12
1.1.4 Zdroje motivace	13
1.2 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE	15
1.2.1 Definice pracovní motivace	15
1.2.2 Motivy pracovní motivace.....	15
1.2.3 Teorie pracovní motivace.....	16
1.3 MOTIVACE A PRACOVNÍ VÝKON	22
1.3.1 Vztah motivace a pracovního výkonu.....	22
1.3.2 Vztah motivace a dlouhodobého výkonu	23
1.4 STIMULACE JAKO OVLIVŇOVÁNÍ PRACOVNÍ MOTIVACE A VÝKONNOSTI	24
1.4.1 Přehled základních stimulačních prostředků.....	25
1.4.2 Oblasti využívání stimulačních prostředků	29
1.5 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU	31
1.5.1 Charakteristika motivačního programu	31
1.5.2 Jak definovat motivační program.....	32
1.6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	33
II. PRAKTICKÁ ČÁST	34
2 PROJEKT HODNOCENÍ A ZVÝŠENÍ ÚČINNOSTI MOTIVACE	
2.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI GTS CZECH,A.S.(GTS)	35
2.1.1 Historie.....	35
2.1.2 Současnost.....	36
2.2 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI	36
2.2.1 Organizační struktura.....	37
2.2.2 Popis jednotek organizační struktury.....	38
2.3 PERSONÁLNÍ POLITIKA.....	40
2.4 ČINNOSTI PROVÁDĚNÉ NA ÚSEKU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	41
2.4.1 Výběr pracovníků.....	41
2.4.2 Školení pracovníků	41
2.4.3 Profesní růst.....	42
2.4.4 Ukončení pracovního poměru.....	43
2.5 SYSTÉM PRACOVNÍ MOTIVACE	43
2.6 ZÁKLADNÍ STIMULAČNÍ PROSTŘEDKY VYUŽÍVANÉ v GTS	44

2.6.1	Hmotná odměna.....	44
2.6.2	Obsah práce	45
2.6.3	Atmosféra pracovní skupiny.....	45
2.6.4	Pracovní podmínky	46
2.6.5	Identifikace zaměstnanců s podnikem.....	46
2.7	EMPIRICKÁ ŠETŘENÍ	47
2.7.1	Cíle šetření.....	47
2.7.2	Charakteristika dotazované skupiny	48
2.7.3	Dotazník.....	48
2.8	ANALÝZA VÝSLEDKŮ EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ	48
2.8.1	Oblast práce.....	49
2.8.2	Oblast osobního rozvoje a kariéry	53
2.8.3	Oblast osobnost nadřízeného	58
2.8.4	Oblast hodnocení	60
2.8.5	Oblast týmu a týmové práce	62
2.8.6	Oblast komunikace.....	64
2.8.7	Oblast společnosti.....	65
2.8.8	Oblast motivace	67
2.9	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ	68
2.9.1	Shrnutí a doporučení pro oblast práce	68
2.9.2	Shrnutí a doporučení pro oblast osobního rozvoje a kariéry.....	70
2.9.3	Shrnutí a doporučení pro oblast osobnost nadřízeného	71
2.9.4	Shrnutí a doporučení pro oblast hodnocení.....	72
2.9.5	Shrnutí a doporučení pro oblast týmu a týmové práce.....	73
2.9.6	Shrnutí a doporučení pro oblast komunikace	74
2.9.7	Shrnutí a doporučení pro oblast společnosti.....	75
2.9.8	Shrnutí a doporučení pro oblast motivace.....	76
2.9.9	Závěrečné shrnutí.....	76
2.9.10	Přínosy a rizika spojená s realizací projektu	77
ZÁVĚR		79
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		80
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		84
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		85
SEZNAM TABULEK		86
SEZNAM PŘÍLOH		87

ÚVOD

Dnes podnikáme v prostředí stále rostoucí konkurence a pro každou společnost, která chce dosáhnout dobrých výsledků a dlouhodobé prosperity je velmi důležité, aby v ní pracovali vysoce motivovaní a loajální zaměstnanci. Úspěšnost podniku tedy závisí na celkové úrovni řídicí práce a přístupech řídicích pracovníků k vedení lidí.

Současné pojetí personálních činností prošlo jistým vývojem. Počátky intenzivního zájmu o člověka v pracovním procesu jsou spojeny s industrializací v Evropě a technickým rozvojem v 19.století. Problém lidského faktoru vstoupil do řízení s taylorismem na počátku 20.století, kdy na člověka bylo pohlíženo jako na součást technického systému a postupně se začal vyvíjet personální management. Následně začaly vznikat specializované útvary a zájem o pracovníka se rozšířil i na jeho sociální role. Současný přístup chápe člověka jako bytost aktivní, kreativní a individuální, která má své potřeby, zájmy, požadavky. Nejnovější koncepce personálního řízení jsou zaměřeny na humanizaci práce, angažovanost a oddanost pracovníků ve vztahu k efektivní činnosti podniku a jeho cílům.

I přes tento vývoj se stále ještě v České republice setkáváme s tvrzením, že lidé by měli být vlastně rádi a vděční, že mohou v organizaci pracovat. Pokud vyjádří svůj odlišný postoj či dokonce nesouhlas, mohou být nahrazeni někým jiným. Někteří manažeři stále ještě nepovažují řízení lidských zdrojů za bezprostřední nutnost pro zajištění perspektivního chodu společnosti. Bohužel tomuto postoji nahrává i současná situace na trhu pracovních sil v některých regionech naší republiky. Firmy zde těží z konkurenční výhody levné pracovní síly. Tato politika s důrazem na konkurenceschopnost prostřednictvím nižších mezd a nižší ceny pracovní síly je po vstupu do Evropské unie (EU) neudržitelná. Lidé mají větší možnost volby a širší pole uplatnění. Mohou bez překážek v rámci unie za prací migrovat. Firmy budou muset v nejbližší době řešit tyto problémy a v souvislosti s řízením výkonu a zvyšováním produktivity začít lépe pracovních sil využívat. Tyto problémy může napomoci řešit i správně nastavená pracovní motivace zaměstnanců, která má pozitivní vztah k výkonnosti.

Nezřídkou je managementem společnosti řadovým i řídicím pracovníkům vytýkáno, že jsou pro firmu velmi drazí. Je špatné považovat pracovníky za pasivní jmění společnosti, které lze kdykoli nakoupit či prodat podle vůle vlastníků. Pracovní síla je aktivum, které při správném řízení přináší firmě užitek, výrazně napomáhá k realizaci cílů a zvyšování výkonů s ohledem na dlouhodobou prosperitu. V současné době lidé stále aktivněji řídí své vlastní pracovní životy. Sami si mohou volit, kde a jak budou investovat svůj talent, čas a energii. Jejich možnosti se rozšířily právě se vstupem do EU. Zde mohou najít okamžité uplatnění vysoce kvalifikovaní odborníci a české firmy tak mohou přijít o kvalitní zaměstnance, kteří představují tvořivý prvek společnosti. Pokud budou české firmy chtít uspět ve vzájemné konkurenci, budou muset začít o své zaměstnance pečovat a motivovat je tak, aby měli zájem pracovat právě v jejich společnosti.

Během mého studia na vysoké škole jsem měla možnost prohloubit své teoretické znalosti v oblasti řízení lidských zdrojů. S touto aktuální oblastí je úzce spjaté i téma motivace, které je předmětem mé práce. Každý z nás denně motivuje sebe či své okolí k určité činnosti. Ráda bych využila veškerých svých teoretických i praktických poznatků a aplikovala je v mezinárodní telekomunikační společnosti GTS CZECH, a.s. Mým cílem je analyzovat a vyhodnotit stávající systém pracovní motivace ve společnosti a navrhnout nová východiska a řešení pro jeho zefektivnění. Tato studie by měla obohatit mé dosavadní znalosti a zároveň by měla mít přínos pro danou společnost, který plyne z navržených doporučení pro zlepšení v oblasti motivace. Vzhledem k tomu, že společnost je velmi dynamická a orientovaná na obchodní činnost v oblasti poskytování telekomunikačních služeb, měla by zjištěná fakta a navrhovaná řešení po jejich aplikaci výrazně přispět ke zvýšení její výkonnosti a zároveň k další prosperitě.

V teoretické části práce uvádím čtenáře do problematiky motivace a popisuji východiska pro pracovní motivaci. Zároveň zde přibližuji vztah motivace a výkonu spolu s charakteristikou základních stimulačních prostředků a tvorbu motivačního programu podniku. V praktické části jsem se zaměřila na základní informace o společnosti GTS CZECH, a.s., její personální politiku a systém pracovní motivace, které mi poskytly podklady pro navazující projektovou část. Ta obsahuje empirická šetření, na která následně navazují návrhy a doporučení pro oblast motivace v dané společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 OBECNÉ POJEDNÁNÍ O MOTIVACI

1.1 Motivace – základní pojmy a jejich souvislosti

1.1.1 Pojetí motivace

Slovo motivace pochází z latinského „movere“ a je překládáno jako hýbat, pohybovat. Pojmu motivace není přisuzován zcela jednotný obsah. Obecně označuje všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti nebo k určitému jednání. Motivace je tedy vůle k činu.

Armstrong ve svém díle uvádí: „*Motivaci lze charakterizovat jako cíleně orientované chování.*“ [3, s.160] Profesor Nakonečný tvrdí, že: „*Motivace je intrapsychický proces, který má svůj zdroj ve vnitřní a vnější situaci individua.*“ [18, s.17] Jiní autoři uvádí, že: „*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.*“ [13, s.440]

Významným rysem motivace je skutečnost, že působí současně ve třech rovinách:

- dimenze směru: motivace člověka se zaměřuje určitým směrem a naopak od jiných směrů jej odvrací;
- dimenze intenzity: činnost člověka v daném směru je v závislosti na intenzitě motivace více či méně usilovná, jedinec na dosažení cíle vynakládá více či méně energie;
- dimenze perzistence (vytrvalosti): projevuje se mírou schopnosti jedince překonávat vnější či vnitřní bariéry, které se mohou objevovat při uskutečňování činnosti.

Motivace lidského chování mohou být velmi složité a často i protichůdné. Existuje mnoho vnějších i vnitřních motivačních zdrojů. Objasnění motivace znamená odpovídat na otázky, čím bylo jednání člověka vyvoláno nebo proč došlo k jeho změně, proč bylo zaměřeno na dosažení právě tohoto konkrétního cíle, proč se u určitého jedince projeví dané podněty, které toto jednání vyvolaly a u jiného nikoli.

V dobře řízené organizaci neprobíhá motivace pouze jednostranně, kde nadřízený motivuje podřízeného, ale i nadřízení či kolegové mohou potřebovat motivaci, aby jejich práce byla stále efektivní a výkonná. Moderní společnost přistupuje k motivaci jednotlivce přes poznání jeho potřeb, pokud je identifikuje a uspokojí, je mnohem snadnější vyvolat v něm zájem o práci a dostat z něj maximum.

Motivovat znamená vyvíjet aktivní činnost. Motivovaný jedinec působí ve společnosti uvolněně, je usměvavý, optimistický, využívá příležitostí či naslouchá ostatním. Naopak demotivovaný člověk kolem sebe šíří neklid, obavy či nezájem, což může být vyvoláno špatným systémem řízení nebo přetížením. Dobrý manažer musí být neustále v kontaktu s lidmi, se svými podřízenými, aby napomáhal udržovat zdravou atmosféru a zájem zaměstnanců o vykonávanou práci.

1.1.2 Vymezení důležitých pojmů

Motiv

Motiv představuje jednotlivou vnitřní psychickou pohnutku, která člověka určitým směrem orientuje, která určuje směr a intenzitu jeho chování. Obecným cílem každého motivu je dosažení finálního psychického stavu. Působení motivu trvá tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle. Např. potřeba jíst vyžaduje potravu a motivem této potřeby je nasycení, jako konečný cíl motivace.

Stimul

Stimul je jakýkoli vnější podnět, který vyvolá určité změny v motivaci jedince. Přichází z okolí člověka a podněcuje jeho činnost. Impulesem může být v podstatě cokoli, ovšem zda určitý podnět bude či nebude stimulem, záleží především na motivační struktuře konkrétního jedince. Stimuly jsou záležitosti, které mohou povzbuzovat výkonnost.

Stimulace tedy představuje vnější působení na psychiku jedince, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti, zejména pak změnám jeho motivace. Např. motivace tak mohou odrážet přání a stimuly lze ztotožnit s odměnami, které vedou ke snaze uspokojit tato přání.

Smyslem používání stimulů je podnítit nebo omezit u jedince určitou aktivitu. Stimulování musí být těsně propojeno s motivováním. Motivování pracovníků znamená hlubší a trvalejší ovlivňování činnosti a aktivity pracovníků, zatímco stimulování je chápáno jako povrchní a dočasné motivování materiálními činiteli.

1.1.3 Typy motivace

Existuje několik typů motivace, které jsou uplatňovány v praxi: [21, s.63]

- vnitřní a vnější
- prioritní a sekundární
- uplatňovanou využíváním moci
- hmotnou a nehmotnou

Vnitřní motivaci rozumíme faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá podnětná práce nebo příležitost k funkčnímu postupu.

Vnější motivace je to, co se dělá pro lidi, aby byli motivováni. Představují ji odměny, ale i tresty. [2, s.289-299] S touto souvisí i motivace **hmotná**, která zahrnuje mzdy, prémie, užívání služebního automobilu či mobilního telefonu, příspěvek na stravné atd. a **nehmotná**, kterou rozumíme možnosti zvyšování kvalifikace, školení, pružnou pracovní dobu, pochvaly či přenechání zodpovědnosti apod.

Prioritní motivace vychází ze základních lidských potřeb, kterými jsou potřeba jíst, pít či spát a **sekundární motivace** vychází z potřeb vzdělávat se, mít dobrou práci nebo přátele. Motivaci uplatňovanou pouze využíváním moci dnes považujeme za přežitek, i když existuje spousta míst, kde se praktikuje. Jedná se o způsob využívání síly, příkazů, vyvolávání strachu a následně dokonce trestů k tomu, abychom dosáhli požadovaných činností a výsledků.

Při motivaci lidí je dobré zvážit, zda je možné v daném případě využít vnitřních motivů (které již člověk má) nebo zda je vhodnější použít vnější stimulace. Manažeři obvykle využívají vnější stimulaci, aniž by to vedlo k vyššímu efektu. Motivy jsou lidem vlastní, není nutné je vytvářet, stačí je poznat a využít. Obvykle mají dlouhodobou působnost a ztotožňují se s osobností člověka. Stimuly jsou naopak faktorem, který je v chování člověka cizí, a proto je třeba na ně opakovaně vynakládat úsilí. Lze tedy říci, že motivy působí na člověka přirozeně a proto jsou účinnější než stimuly.

1.1.4 Zdroje motivace

Za zdroje motivace jsou považovány veškeré skutečnosti, které vytvářejí motivaci. Základními zdroji motivace člověka jsou potřeby, návyky, zájmy a ideály.

Potřeby

Jednou ze základních podmínek existence člověka je uspokojování potřeb. Potřeba je chápána člověkem jako nedostatek něčeho, který není vždy zcela uvědomovaný.

Potřeba nutí člověka k jednání a díky ní se vytvářejí snahy, tužby a cíle, které ve svém jednání člověk uskutečňuje.

Návyky

Každý člověk zpravidla dodržuje určitý denní režim nebo alespoň pravidelně vykonává některé činnosti či úkony. Týkají se například hygieny, stravování, práce, studia či jiných aktivit realizovaných ve volném čase. Díky této pravidelnosti se časem tyto činnosti fixují a automatizují a postupně se stávají návyky.

Návykem je tedy označován opakovaný, ustálený způsob jednání člověka v určité situaci.

Zájmy

Zájem představuje trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a skutečností. Aktivizují člověka, jsou spojeny se snahou poznání a ovládnutí předmětu zájmu. Předměty zájmu bývají velmi rozmanité, mohou jimi být objekty, činnosti, jevy, poznatky i jiné osoby. Zájmy se významnou měrou podílejí na motivaci osobnosti. Podstatným způsobem přispívají k charakteristice osobnosti, obohacují osobnost člověka a podněcují jej k aktivitě.

Ideály

Ideály se tvoří především pod vlivem společenského hodnocení. Projevují se v činech člověka, vyjadřují přesvědčení a mínění jedince, určují stanoviska, která pak zaujímá. Ideál je tedy vzor. V ideálu člověk zdůrazňuje to, čeho si zvláště cení a čeho se mu případně nedostává. Pokud neexistuje u člověka shoda mezi aktuálně prožívanou skutečností a subjektivně žádoucím stavem – ideálem, vzniká touha – motivace – této shody dosáhnout.

1.2 Teorie pracovní motivace

1.2.1 Definice pracovní motivace

Motivací k práci rozumíme takový aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a se splněním pracovních úkolů. Vyjadřuje pracovní ochotu a celkový přístup člověka k práci obecně.

1.2.2 Motivy pracovní motivace

V teorii pracovní motivace se rozlišují dva druhy motivů: [19, s.123]

1. motivy, které souvisejí se samotnou prací (intristická motivace);
2. motivy, které leží mimo vlastní práci (extrinsická motivace).

Intristickou motivací se rozumí pohnutky, které jsou uspokojovány prací samotnou. K významným intristickým motivům patří např.: potřeba činnosti, potřeba kontaktu s jinými lidmi (u obchodních profesí, řídicích pracovníků, apod.), potřeba výkonu, touha po moci, potřeba smyslu života či seberealizace.

Extrinsická motivace je v takových případech, kde pracovní motivace je uspokojována důsledky či okolnostmi práce. K extrinsickým motivům např.: motiv peněz, potřeba jistoty, motiv potvrzení vlastní důležitosti či potřeba sociálních kontaktů.

Působící motivy se mohou v pracovní činnosti projevovat různým způsobem, podle kterého se pak přiřazují k následujícím skupinám:

1. **motivы aktivní** – přímo podněcují pracovní výkon;
2. **motivы podporující** – vytvářejí podmínky pro účinné působení aktivních motivů;
3. **motivы potlačující** – odvádějí pracovníka od pracovní činnosti.

Každý manažer by si měl uvědomit, že když dá někomu příležitost a správně jej motivuje, pracuje jedinec dobře a je taktéž loajální. Podle profesora Porvazníka, je člověk, pracovní síla jedním z nejdůležitějších prvků pracovního procesu (po dvou základních prvcích, kterými jsou příroda a kapitál). [20, s.111] Se všemi je nutno uvědoměle zacházet.

Teorie pracovní motivace nám přiblíží, jak se na člověka a motivaci lidského chování dívají ostatní školy.

1.2.3 Teorie pracovní motivace

Teorie motivace jsou založené na touze poznat a vysvětlit motivaci lidského chování. Mezi nejvlivnější jsou řazeny: teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah, kognitivní teorie zaměřené na proces a soudobé teorie motivace.

Teorie instrumentality

Tato teorie se objevila ve druhé polovině 19. století a její kořeny jsou v taylorismu, kde byl kladen důraz na racionalitu práce a ekonomické výsledky. Tvrdí, že odměny nebo tresty slouží jako prostředek k tomu, aby se lidé chovali žádoucím způsobem, hovoříme o tzv. politice cukru a biče. Ve své nejjednodušší podobě tvrdí, že lidé pracují jen pro peníze.

Dodnes je tento přístup široce využíván a v některých případech může být úspěšný. Je založen výhradně na systému kontroly a působí zvnějšku a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Také si neuvědomuje skutečnost, že formální systém kontroly může být silně ovlivněn a narušen neformálními vztahy mezi jednotlivci. [3, s.162]

Teorie zaměřené na obsah

Tyto teorie tvrdí, že se motivace týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb. Identifikují hlavní potřeby, které ovlivňují chování jedince.

Základním přesvědčením je, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. Zároveň pak, je-li nějaký soubor potřeb uspokojen, přestává působit jako stimul. Patří mezi ně teorie potřeb, jejíž autoři jsou Maslow a Herzberg.

Maslowova hierarchie potřeb

Základní lidské potřeby sestavil psycholog Abraham Maslow do pěti hlavních kategorií potřeb společných pro všechny lidi. Potřeby fyziologické, jistoty, bezpečí, sociální, uznání a seberealizace seřadil do tzv. pyramidy.



Obrázek č.1: Maslowova pyramida potřeb

Tyto potřeby existují u každého pracovníka, obsahově se částečně překrývají, ale jedna je vždy pro určitý čas a podmínky dominující, a tím i rozhodující pro motivaci. V případě uspokojení potřeby nižšího řádu se stává dominantní potřeba řádu vyššího a pozornost jedince je soustředěna na uspokojení této potřeby, tzv. prepotence uspokojování potřeb. Podle Maslowa jsou potřeby hybnými silami motivačního chování lidí. Konkrétní poznání těchto potřeb je umožňuje využít jako motivační pohon pro cíleně orientované chování. Přestože má tato teorie značný vliv mezi manažery, je kritizována za svou zjevnou nepružnost a nekompromisnost (je těžké akceptovat, že lidské potřeby se vyvíjí důsledně hierarchicky).

Herzbergova teorie

Psycholog Frederick Herzberg formuloval dvousložkovou motivační teorii založenou na „motivačních“ (satisfactory) a „hygienických“ (dissatisfactory) faktorech. Herzberg spolu se svým kolektivem zjistili, že na pracovní spokojenost působí dvě v zásadě odlišné skupiny faktorů:

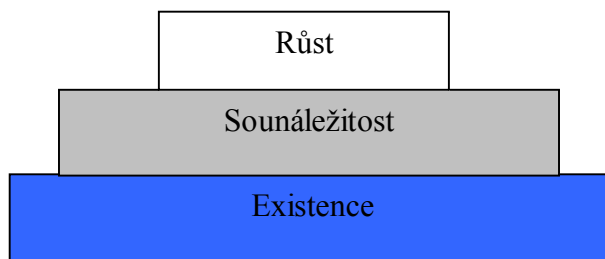
1. **Hygienické faktory** – základní lidské pracovní potřeby, které vlastně nemotivují, ale jejich zanedbání vede k nespokojenosti zaměstnance. Mezi tyto faktory patří personální politika, pracovní podmínky, mzda, mezilidské vztahy či kompetence.
2. **Motivační faktory** – ty, které skutečně nutí lidi uspět, jsou klíčem k udržení spokojenosti pracovníků. Tyto faktory jsou založeny na úspěšném růstu a seberealizaci v práci. Za tzv. motivátory lze považovat práci a její obsah, prožitek výkonu a úspěchu, osobní a psychický rozvoj, odpovědnost či postup nebo uznání.

Herzbergova teorie měla velký vliv na hnutí za obohacování pracovní činnosti. Význam této teorie spočívá v nalezeném vztahu pracovní motivace a pracovní spokojenosti. Nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti je nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace ovšem pracovní spokojenost nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovníka.

Odborníky je tato teorie kritizována v tom směru, že se Herzberg nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. Přesto má jeho model stále úspěch a pro laika je dobře srozumitelný.

Alderferova ERG (Existence, Relatedness, Growth) teorie

Alderfer ve své ERG teorii vyzdvihl tři kategorie potřeb, které se týkají subjektivních stavů uspokojení a přání. Existenci - základní potřeba přežití a existenční potřeby, sounáležitost – potřeba společenských vztahů, uznání okolí a pochopení, a růst – potřeba seberealizace, úspěchu a nezávislosti.



Obrázek č.2: Alderferova pyramida potřeb

Tento model naznačuje, že potřeby lze aktivovat simultánně. Jedinec může být motivován přátelstvím, touhou po penězích či možností naučit se něčemu novému. Alderfer tvrdí, že pokud nejsou uspokojeny potřeby vyššího řádu, jedinec přejde k naplňování potřeb nižších, tzv. frustračně-regresní efekt. Tento model je přijímán lépe než Maslowův, ale jeho obecná tvrzení lze jen obtížně ověřit.

McClellandova teorie

McClelland studoval práci manažerů a identifikoval tři hlavní potřeby: potřebu výkonu (definovanou jako potřebu úspěchu dosaženého v soutěži s ostatními), potřebu spolenectví (vymezenou jako potřebu přátelských a soucitných vztahů) a potřebu moci (určenou jako potřebu kontrolovat a ovlivňovat ostatní). Různí lidé mají odlišnou úroveň a intenzitu těchto potřeb. Některé potřeby mohou být dominantní. Potřeby mají na různých úrovních řízení různou prioritu. Tato teorie je zpravidla využívána pro rozbor motivačních potřeb samotných manažerů.

Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie nazýváme také kognitivní, a v porovnání s teoriemi potřeb, poskytují manažerům realističtější zrcadlo pro metody motivování lidí. Orientují se na psychologické procesy, mezi něž patří očekávání (expektační teorie), dosahování cílů (teorie cíle) a pocit spravedlnosti (teorie spravedlnosti). Důraz je v nich kladen na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby.

Expektační teorie

Vroom formuloval očekávání jako momentální přesvědčení týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat jistý výsledek. Očekávání lze charakterizovat z hlediska jejich síly: maximální sílu signalizuje subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, minimální sílu signalizuje subjektivní jistota, že čin výsledek přinese. Motivace je možná jen tehdy, pokud je mezi výkonem a výsledkem jasně vnímaný vztah, a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb.

Teorie cíle

Tato teorie byla zformulována pány Lathamem a Lockem. Vychází z předpokladu, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle (musí být obtížné, ale přijatelné a existuje-li odezva na výkon). Důležitá je participace jedince na stanovení cíle, jejich akceptace a vytvoření pocitu závazku je splnit. Pro udržení motivace je nutná zpětná vazba, zvláště pokud se jedná o dosahování náročných cílů. Tato teorie hraje klíčovou roli v procesu řízení pracovního výkonu, který se rozvinul z dosti diskreditovaného řízení cílů.

Teorie spravedlnosti

Teorie se zabývá tím, jak lidé vnímají zacházení s nimi v porovnání s ostatními zaměstnanci. Tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě (stejně jako s jinou skupinou či jinou odpovídající osobou) a naopak nemotivováni, jestliže s nimi bude zacházeno nespravedlivě. Tento aspekt může být závažný i z hlediska morálky.

Soudobé teorie motivace

Odborníci současnosti jsou zaměstnávání především otázkami, které se týkají složitějších souvislostí a zaměstnání (například práce s počítačem, vzdělávání se, dlouhodobé výkony).

Pozornost je věnována jednotlivci a možnostem realizovat v praxi postupy, které těží z kombinace existujících teorií. Od tvorby nových metod je prozatím upuštěno a spíše se věnujeme oblastem jako jsou vedení lidí, pracovní prostředí či firemní kultura.

Novodobé přístupy tvrdí, že lidé nejsou pouze pasivními příjemci podnětů (na něž posléze reagují), ale naopak se snaží aktivně ovládat faktory ovlivňující odměnu. Jako příklad lze uvést lichocení – proces, kdy se zaměstnanci snaží zmanipulovat to, jak je nadřízení vnímají – tím uvědoměle mohou zvyšovat své šance na získání odměny. Studie v oblasti vnitřní motivace a oddanosti práce ukázaly, že jedinci, kteří očekávají, že budou určovat a ovlivňovat své pracovní výkony a jejich výstupy ve formě odměny, si této odměny váží méně, pokud ji vybírá či nařídí někdo jiný.

Teorie reaktance tvrdí, že pokud je ohrožena svoboda rozhodování, jedinci jsou motivováni k tomu, aby ji znovu posílili či obnovili. Nejsou tedy pasivními příjemci a posluchači, ale snaží se maximálně uspokojit své potřeby.

Práce Maloneho a Leppera se zaměřili na vnitřní odměny a potenciální nemotivační vlivy nesprávně aplikovaných vnějších odměn. Objevili, že i když je mzda vnější odměnou, obdržení například prémie či příplatku by v sobě mohlo nést také nádech kompetence, a tudíž uspokojit i jednu z vnitřních potřeb. Dále bylo zjištěno, že vnitřní motivace není nepřetržitý proces. Zaměstnanci spíše prochází motivovanými fázemi (motivace pochází z práce nebo z kontaktů, kterých se účastní) a nemotivovanými fázemi (většina zaměstnanců musí občas plnit úkoly, kterým by se raději vyhnula).

Teorie atribucí se také zabývá fiktivním vysvětlením povýšení nebo obdržení prémie. Podle ní lze při hodnocení úspěchu či neúspěchu použít čtyři vysvětlení: schopnost, úsilí, štěstí a obtížnost úkolu. Pokud například jedinec přisuzuje svůj úspěch štěstí, je nepravděpodobné, že zvýší svoji motivaci, aby zajistil pokračování úspěchu. Teorie zdůrazňuje, že jednotlivci jsou různí a tedy schopnost motivovat lidi může částečně záležet na jimi vnímaném nebo skutečném těžišti kontroly. [7, s.62-64]

Motivace a její zkoumání je složitý proces. Doposud není přijata jednoznačná teorie motivace, která by byla návodem pro personální a manažerskou praxi. Podstatné je zaměřit se na to, aby uspokojení potřeb pracovníka bylo spojeno s dosahováním cílů organizace a aby zaměstnanci nepracovali proto, že musí, ale proto, že tomu tak sami chtějí.

1.3 Motivace a pracovní výkon

1.3.1 Vztah motivace a pracovního výkonu

Nejprve je nutné podotknout, že pracovní výkon není určován jen motivací pracovníka a motivátory, které užívají nadřízení pracovníci. Pracovní výkon ovlivňují i takoví činitelé, jako jsou různé pracovní schopnosti a zkušenosti, emoční a fyzické stavy zaměstnance, vnější pracovní podmínky jako jsou organizační a technologická úroveň podniku, materiální a jiné podmínky.

Ovlivňování pracovní motivace motivováním, za předpokladu dostatečné kvalifikace a přítomnosti žádoucích schopností pracovníka, vytváří nejdůležitější podmínky kontroly jeho pracovního výkonu a pracovní produktivity. Proto má řízení pracovní motivace tak zásadní význam pro ekonomiku organizace. [19, s.12]

Řízení pracovního výkonu patří především do působnosti liniových manažerů. Důsledkem nízké nebo vůbec žádné motivace je, že pracovníkovi se nedaří, pracuje s nevolí a výsledek jeho činnosti je neuspokojivý. V případě nadměrné motivace dochází ke stejnému výsledku, tedy že výkon není uspokojivý. V úvahu je třeba brát, že výkon a jeho kvalita je determinován jednak úrovní motivace, ale taktéž úrovní schopností každého jedince. Tento vztah lze vyjádřit následovně: ¹

$$\text{VÝKON} = \text{MOTIVACE} \times \text{SCHOPNOSTI}$$

Aby organizace dosáhla žádoucích výsledků, měl by být pracovní výkon řízen nepřetržitě. Je nutné přitom sledovat strategii organizace, plány, dohodnuté cíle a jejich vzájemnou vazbu.

¹ Tento vzorec je uváděn v mnoha publikacích.

Motiv výkonu či výkonová motivace představuje tendenci člověka dosahovat co nejlepšího výkonu v činnostech, v nichž je možné uplatnit měřítko kvality – úspěchu. Všichni lidé touží po úspěchu, ale jejich úsilí se liší silou motivu výkonu, což souvisí se dvěma tendencemi: potřebou dosáhnout úspěchu a naopak potřebou vyhnout se neúspěchu.

Jedinci zaměřeni na úspěch si kladou realistické cíle a úkoly o středním stupni obtížnosti. Ti, kteří se snaží vyhnout neúspěchu, si kladou nereálné cíle a vybírají si úkoly lehké či příliš těžké. S motivem výkonu se pojí i aspirace jedince. Její úroveň představuje výši nároků, které jedinec klade sám na sebe, na svůj výkon a cíle. Ty mohou být vysoké či nízké a jejich dosažení následně náročné či snadné. Úroveň aspirace lze ovlivňovat sociálními vzory (vedoucí pracovníci) či normami skupiny, k níž jedinec přísluší. Bylo empiricky prokázáno, že pokud je vysoký výkon skupinovou normou, jedinec si stanoví vyšší aspirace. Ty jsou pak vyšší než jeho původní výkon.

Úroveň výkonové motivace je možné ovlivnit žádoucím směrem, zvláště pak v mladším věku. Svůj vliv zde mohou sehrát výchovné postupy v rodině, sociální skupiny, v nichž se jedinec pohybuje, osobní zkušenosti jedince ze situací, kde kritériem je výkon. Obecně platí, že pozitivním hodnocením a pozitivní zpětnou vazbou lze dosáhnout více než kritikou a neustálým vytýkáním nedostatků. Poznání typu a úrovně výkonové motivace jednotlivce je možné, ale bez nároků na spolehlivost posouzení. Základním vhodným přístupem je například výběrový rozhovor s uchazečem, který je zaměřen na dosažené životní a pracovní úspěchy a neúspěchy a na způsob vyrovnání se s nimi.

1.3.2 Vztah motivace a dlouhodobého výkonu

Každá organizace se zajímá o to, co se dá udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost vhodným způsobům motivování lidí pomocí různých stimulů, odměn, pracovních podmínek, vedení lidí a práce, kterou vykonávají. Cílem je vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomáhají jednotlivým pracovníkům dosahovat očekávaných výsledků. [3, s.159]

Pro pracovní proces je nezbytné dosahování dlouhodobého výkonu v průběhu celého procesu a nikoli jen v koncentrované podobě a časově ohraničené situaci. V pracovním procesu se od zaměstnanců vyžaduje, aby průběžně vykazovali optimální výkony, pro něž jsou stanoveny normy. Výše takovýchto norem nemůže odpovídat předpokladům nejlepších ani nejhorších pracovníků. Ti mají s dosahováním očekávaných pracovních výkonů (a zejména s motivací k práci) značné problémy. Pracovníci s výrazně lepšími předpoklady pro danou práci obvykle ztrácejí po delším čase motivaci, protože mohou pracovat s minimálním úsilím. Podobně jsou na tom jedinci s horšími kvalifikačními předpoklady, kteří musí pracovat s mnohem větším pracovním nasazením, než je pro ně únosné. Proto je ve firmě důležité vhodně stanovit normy pracovního výkonu, vybírat pracovníky s přiměřenými kvalifikačními předpoklady a průběžně stimulovat jejich motivaci.

„Motivace člověka k práci a k výkonu se vytváří okamžitě, krátkodobě a dlouhodobě. Její účinek je u různých osob rozdílný.“ [23 s.9]

Ve většině případů v pracovním životě je potřeba motivaci zaměstnanců udržovat a zvyšovat, protože ještě nedosáhla svého optima nebo časem klesá.

1.4 Stimulace jako ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti

Mezi výkonností motivovaného a nemotivovaného pracovníka je značný rozdíl, který spočívá především v přístupu k práci. Pokud člověk pracuje bez vnitřní motivace, práce ho nebaví, nedaří se mu a to se pochopitelně odrazí i na odváděném výkonu. Motivace představuje vnitřní hnací síly, které dávají chování určitý cíl. Pokud se dostanou cíle pracovníka do souladu s cíli podniku, nastává stav, který přináší maximum užitku jak pro jednotlivce tak pro podnik. Stimulace jako celek slouží právě k tomu, aby ovlivnila motivaci a ochotu identifikovat se s cíli podniku.

Účinek stimulace je závislý na vnitřním prostředí, na motivační struktuře, připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět. Mezi stimulaci a motivaci vstupuje člověk a jeho motivační struktura. Ta odráží jeho vrozené a získané potřeby, hodnoty, zájmy, zkušenosti, zvyky včetně vlastního pojetí a psychického naladění.

Základní podmínkou pro účinnou stimulaci zaměstnanců je znalost jejich osobnosti a v rámci osobnosti znalost jejich motivačního profilu. Toto je cesta k vytvoření správné stimulace. Stimulem může být cokoli, co je pro jedince důležité a významné. [5, s.289]

1.4.1 Přehled základních stimulačních prostředků

Následující charakteristika stimulačních prostředků je uváděna z pohledu závažnosti podnikových priorit a psychologického hlediska.

Hmotná odměna

Je považována za základní stimulační prostředek. Může mít podobu peněžní (základní mzda, prémie, plat na dovolenou, podíly na zisku, apod.) nebo nepeněžní méně univerzální podoby (služební auto k soukromému užívání, mobilní telefon, slevy na podnikové zboží, poukázky na relaxaci, stravné, apod.).

„Pro všechny odměny platí pravidla, která zvyšují jejich stimulační účinnost:

- *nezbytný je přímý vztah hmotné odměny k výkonu;*
- *odměny by měly přicházet co nejdříve po dokončení úkolu, ale nikdy ne předem;*
- *pracovník by měl mít jasno, pokud jde o vztah mezi vynaloženým úsilím a odměnou;*
- *odměna by měla být za výkon a pracovník by měl přesně vědět za jaký;*
- *předem by měla být stanovena závazná pravidla, která vztah mezi výkonem a odměnou vymezují.“* [5, s.291]

Pravidlem je taktéž spravedlivé přidělování odměn a to nejen pro vlastní stimulaci, ale i pro bezproblémové mezilidské vztahy v zaměstnání.

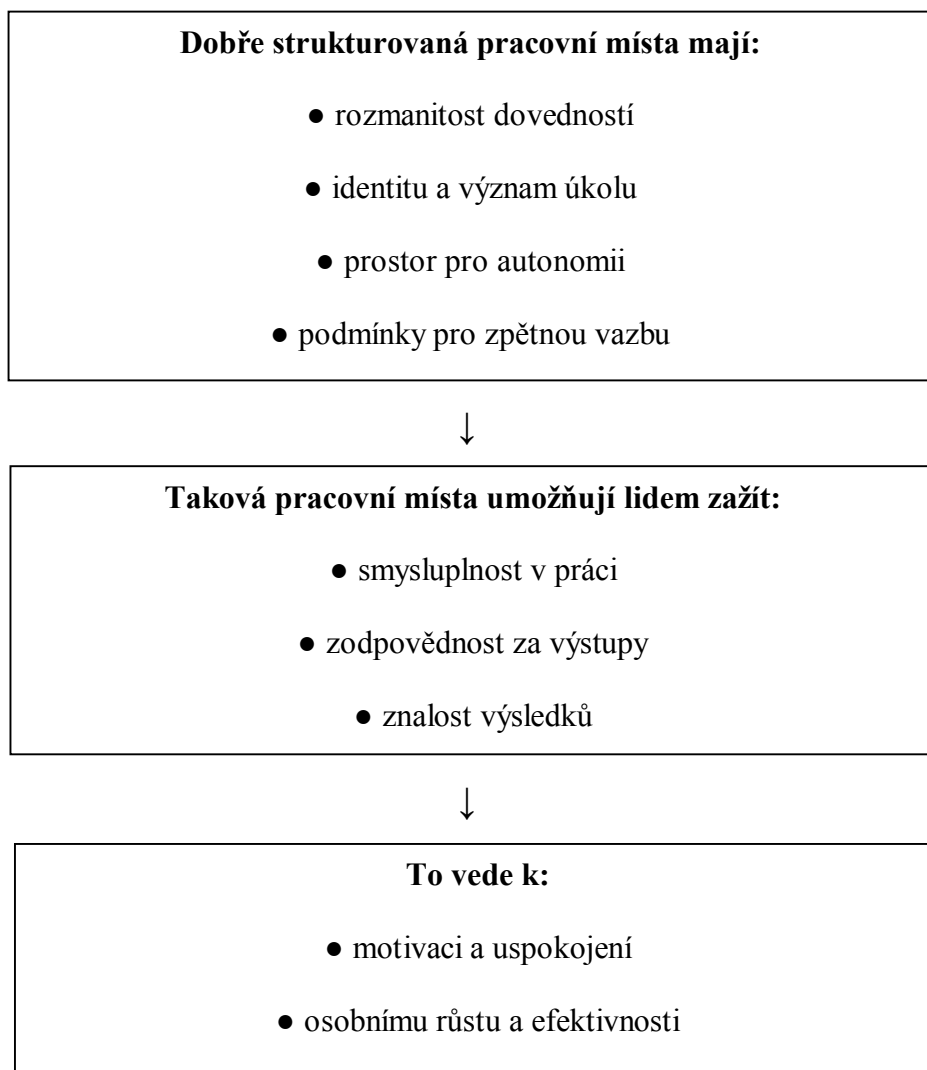
Motivační účinek mzdy je závislý na její celkové velikosti, vztahu ke mzdě jiných pracovníků a jejím vnitřním složení. Tento účinek je dále v úzkém vztahu se znalostmi kritérií hodnocení pracovního výkonu, s perspektivou finančního hodnocení a se znalostí celkového systému odměňování. Nejvíce působí na pracovníky, kteří mají ve svém motivačním profilu vyšší orientaci právě na hmotnou odměnu. Spravedlnost v přidělování pak působí na všechny zaměstnance.

Obsah práce

Stejně podstatným stimulačním prostředkem jako je hmotná odměna je i obsah prováděné práce. Znalost motivačních teorií by měla manažery ovlivnit při vytváření struktury práce jednotlivých pracovních míst. Při pokusech zvýšit individuální motivaci, byla nejprve pozornost věnována střídání pracovních úkonů, a následně rozšíření a obohacení práce.

Rozšíření práce zahrnuje větší pestrost práce či přidávání dalších úkolů bez zvyšování odpovědnosti. Obohacování práce znamená snahu vyvolat v zaměstnanci při konání práce pocit zájmu a úspěchu. Je mu dána možnost rozhodovat, má přístup k informacím, je zapojován do plánování, nese odpovědnost za vykonanou práci apod.

Podle pánů Hackmana a Oldhama dobře strukturovaná práce může posílit motivaci zaměstnance a ta roste, pokud jednotlivci dosáhnou tří kritických psychologických faktorů:
[7, s.66]



Obrázek č.3 Hackman-Oldhamův model struktury práce

Dobře strukturovaná pracovní místa zahrnují vysokou vnitřní pracovní motivaci, osobní růst, uspokojení a efektivní pracovní výkony.

Charakter a jednání vedoucího pracovníka

Manažeři jsou odpovědní za motivování jednotlivců a mohou vytvářet takové prostředí, které bude motivaci podporovat nebo redukovat. Ochota pracovníků plnit úkoly a dosahovat vytyčených cílů závisí na úrovni odborné autority a osobní důvěry.

Důležité je, aby manažeři dobře obsadili jednotlivé pozice v organizační struktuře podniku přiměřeně kvalifikovanými lidmi. Každý vedoucí pracovník ve snaze o motivaci lidí, by měl nejprve identifikovat potřeby a ambice každého jednotlivce a následně je vztáhnout k povaze úkolů tak, aby mohli dosáhnout jak vnitřních tak vnějších odměn. Následná forma a obsah hodnocení velmi výrazně působí na motivaci každého jedince.

Manažeři používají především *neformální hodnocení*, ve kterém je důraz kladen na pozitivní prvky (nejde o přehlížení nedostatků, ale o podporu chuti pracovníka je odstranit). Toto hodnocení ovlivňuje jak rovinu racionální – jde o zpětnou vazbu, tak emocionální – jde o zvyšování pracovníkovy sebedůvěry. Celkově se zvyšuje motivace a ochota pracovat. Neformální hodnocení pak může přerůstat do hodnocení veřejného. Dosažené výsledky je možno prezentovat na poradách, ve firemním časopise či veřejně na internetových stránkách. Svůj význam má *formální hodnocení*. Je podkladem pro spravedlivé odměňování a zakládá možnost řízení profesní kariéry.

Manažerská práce disponuje jen částí toho, co může motivaci pracovníků ovlivnit. Co lidi motivuje, je individuální, závislé na mnoha okolnostech a velmi proměnlivé.

Atmosféra pracovní skupiny

Mnoho organizačních cílů nelze dosáhnout samostatnou prací jednotlivce. V nejistém prostředí ekonomické soutěže vede využití týmové práce k vyšší produktivitě, efektivnějšímu využívání zdrojů, vyšší kvalitě výrobků a služeb i k osobnímu rozvoji. V důsledku toho se většina činností odehrává ve skupinách a to vyžaduje koordinaci práce.

Řídící pracovník má možnost ovlivňovat dění ve skupině svým působením na její členy ať už formální či neformální autoritou. Podmínkou snadnějšího ovlivňování je vytvoření vztahu důvěry. Důvěru lze získat tak, že manažer respektuje skupinu jako celek a chová se ke všem členům spravedlivě. Členové pracovní skupiny se navzájem porovnávají, hodnotí výkony, soutěží mezi sebou. Zdravá soutěživost (nepřerůstá v soupeření a nevraživost) je pozitivním prvkem, který podněcuje motivaci lidí dosáhnout lepších výkonů.

Pokud jsou výsledky některých členů skupiny v porovnání s ostatními negativní, povzbuzuje to jejich ochotu zlepšovat se. Skupina by se měla vyznačovat soudržností, ochotou vzájemně si pomoci a orientací na úspěšné zvládnání pracovních úkolů.

Pracovní podmínky

Management společnosti při vytváření pracovních podmínek dává svým zaměstnancům najevo, že si jejich práce váží a že mají pro společnost náležitý význam.

Zájem podniku vytvářet pro své zaměstnance lepší pracovní podmínky má dvojí efekt. Primárně se lepší podmínky projeví ve zlepšení výkonu (v důsledku větší pracovní pohody) a sekundárně se zlepšuje vztah mezi společností a zaměstnanci (identifikace zaměstnance s prací a cíli podniku).

Lze tedy říci, že nezájem vedení podniku o pracovní podmínky působí nestimulačně, a to i v případech, kdy hmotné odměny jsou vysoké. Pokud dojde k identifikaci zaměstnanců s podnikem, pracují hospodárně, odpovědně, jsou kreativní a vstřícní ke svým spolupracovníkům.

Postupně se tak utváří image podniku, tzn. jak je podnik vnímán externě, jak se prezentuje. Zde existuje přímá závislost – čím více je společensky uznávanější a prestižnější podnik, tím více tento fakt stimuluje k práci a naopak.

1.4.2 Oblasti využívání stimulačních prostředků

Stimulační prostředky je nutné vybírat s ohledem na každého zaměstnance a na oblast jeho pracovního chování, která má být ovlivněna. Nejčastěji je zapotřebí stimulovat pracovní výkon, tvořivost, sebezvoje, odpovědnost a spolupráci ve skupině.

Stimulace k pracovnímu výkonu

Díky stále tvrdším konkurenčním podmínkám je nutno tuto stimulaci zaměřit především na kvalitu výkonu. Zde je nezbytné pochopit základní vazbu mezi kvalitou práce a kvalitou osobnosti pracovníka. Tato vazba je oboustranná. Osobní kvalita jednotlivce se promítá do kvality práce a zároveň kvalitně provedená práce zase zpětně působí na člověka a zvyšuje tím jeho sebevědomí.

Vedle kvalitní práce je taktéž třeba stimulovat výkon z hlediska kvantity. Požadavky na dosahování vyšších výkonů by měly být jen dočasné, při čem by se měly využít jen přirozené rezervy. Úkolem vedoucího pracovníka je pozitivně ovlivňovat skupinu a působit jako vzor.

Stimulace k tvořivosti

Své místo v podnikové praxi stále častěji nachází podněcování pracovníků k tvořivosti. K této stimulaci slouží formulování cílů jak formální cestou vyhlášením úkolů, tak neformální cestou při řešení situací při běžných rozhovorech či na poradách.

Každý podnět, nápad, řešení by měl mít pozitivní odezvu, neboť právě ta vytváří v podniku tvůrčí atmosféru. Takového prostředí vede k tvůrčí aktivitě zaměstnanců a posunuje dopředu efektivnost jejich práce. Ne všechny nápady lze úspěšně realizovat, avšak tvořivost posunuje podnik rychleji blíže k cílům.

Stimulace k seberozvoji

Kvalitní a tvořivá práce spolu s neustálým procesem vzdělávání se napomáhá úspěšnému rozvíjení schopností jedince. Všechna odvětví se nepřetržitě vyvíjejí, proto je nutné dbát na získávání a předávání nových informací pracovníkům a jejich studijní aktivity podporovat.

Pro stimulaci v této oblasti se nejvíce osvědčily faktory sociální stimulace, které podle profesora Nakonečného zahrnují celkovou atmosféru na pracovišti, úroveň mezilidských vztahů, systém komunikace či význam sociálního prostředí jako udělovatele odměn.

Stimulace k odpovědnosti

Odpovědnost v pracovním procesu znamená přijetí celého rámce souvislostí, které jsou spojeny s pracovní činností. Odpovědnost vyplývá ze sebevědomého přístupu k práci a k vlastním schopnostem. [5, s.301] Stimulovat ochotu převzít odpovědnost znamená dávat řízeným pracovníkům dostatečnou zpětnou vazbu a objektivně je hodnotit.

Stimulace ke spolupráci

Koordinace a spolupráce jsou předpokladem vyšších pracovních výkonů. Spolupráce ve skupině upevňuje a rozvíjí vztahy, zvyšuje její soudržnost, napomáhá solidaritě v situacích, kdy se řeší problémy. Taktéž zdravá soutěživost v rámci skupiny ovlivňuje výkon. Tyto faktory dlouhodobě pozitivně ovlivňují efektivitu práce. Ke spolupráci stimuluje správné vytyčení cíle.

1.5 Motivační program podniku

Motivační program velmi úzce souvisí s personálním řízením podniku, a proto je nutné jej jasně formulovat a zveřejnit. Vychází z poznatků o povaze pracovního jednání a snahy podniku motivovat pracovníky v souladu s jeho zájmy a cíli.

1.5.1 Charakteristika motivačního programu

Odráží jedinečné charakteristiky podniku a věnuje se konkrétním tématům, a to jak vést pracovníky a skupiny, jak je hodnotit, jak podněcovat jejich aktivitu či jak vytvářet podmínky pro rozvoj apod. Jeho primárním posláním je dosáhnout žádoucí pracovní motivace a optimálního přístupu zaměstnanců k práci. Toho lze dosáhnout mnoha různými způsoby. Například zvyšováním pestrosti práce, komplexností pracovních úkolů, posilováním nezávislosti pracovního jednání, zpětnou vazbou apod.

1.5.2 Jak definovat motivační program

Je nutno si uvědomit, že je třeba vytvořit podmínky pro optimální pracovní motivaci všech zaměstnanců s cílem zabezpečit efektivní chod a rozvoj celé společnosti. Tvorbě motivačního programu musí předcházet analýza současného stavu zaměřená na kritická místa v podnikových činnostech. Výsledkem je shromáždění informací, které nám pomohou sestavit aktuální motivační program. Jedná se zejména o kvalifikační charakteristiky zaměstnanců, systém hodnocení a odměňování, systém organizace práce a personálního řízení, charakteristiky pracovního prostředí, systém sociální péče v podniku či analýza pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Přehled fází pro vytvoření motivačního programu: [5, s.304-306]

1. Analýza motivačního profilu pracovníků a vyhodnocení spokojenosti s podnikovým děním. Nalezení kritických míst v oblasti motivace pracovního jednání.
2. Stanovení cílů motivačního programu. Určení oblastí, na které je nutné zaměřit působení motivačního programu.
3. Zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků. Stanovení její žádoucí úrovně pro vymezené oblasti.
4. Vymezení možných stimulačních prostředků pro předpokládanou realizaci motivačního programu. Ujasnit si optimální formy stimulace.
5. Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení přesných podmínek jejich uplatňování.
6. Formulace motivačního programu a vytvoření dokumentu.
7. Seznámení zaměstnanců se schváleným motivačním programem a jeho zveřejnění (na volně přístupných místech, ve firemním časopise, na internetu).

Nezbytné je přijatý motivační program vyhodnocovat, kontrolovat výsledky jeho uplatňování a aktualizovat.

1.6 Shrnutí poznatků z teoretické části

Motivace je charakterizována jako proces mobilizace lidské energie a změření chování člověka na určitý cíl. Základními zdroji motivace jsou potřeby, návyky, zájmy a ideály. Pracovní motivace vyjadřuje ochotu k práci a celkový přístup člověka k práci obecně. Efektivnímu řízení podniku výrazně napomáhá účinné motivování zaměstnanců. Teorie motivace umožňují manažerům pochopit potřeby a chování jedince a skupin, a to napomáhá jejich řízení v souladu s požadavky a cíli organizace.

Mezi nejznámější teorie motivace patří: teorie instrumentalisty (Taylor), teorie zaměřené na obsah – teorie potřeb (Maslow, Herzberg, Alderfer, McClelland), kognitivní teorie zaměřené na proces (Vroom, Latham, Locke) a soudobé teorie motivace – teorie atribucí a reaktance (Malone, Lepper).

Pracovní výkon ovšem není určován jen motivací pracovníka, ale je ovlivňován i jeho schopnostmi a zkušenostmi, jeho fyzickým stavem, vnějšími pracovními a materiálními podmínkami apod. Pro manažera to znamená věnovat zvýšenou pozornost vhodným způsobům motivování lidí pomocí různých stimulů, odměn, pracovních podmínek či vedení lidí a obsahu práce. Osobnost vedoucího pracovníka a manažerská práce disponuje jen částí toho, co může motivaci pracovníků ovlivnit.

Personální činnost je proto jednou z klíčových oblastí v řízení a plánování aktivit společnosti. Pokud má být podnik schopný přilákat a udržet si kvalifikované zaměstnance, musí vytvořit účinnou personální politiku jejíž důležitou oblastí je již zmíněná motivace. Neexistuje žádný návod jak organizovat personální práci, ale pokud manažeři naleznou motivační program, který bude odpovídat vlastním potřebám a profilům zaměstnanců, získají motivované a loajální pracovníky. Dobře motivovaní pracovníci přistupují k práci s nadšením a snadněji se vedou, to se pozitivně odrazí v kvalitě odvedeného výkonu a ve výsledcích. Motivovaní pracovníci si jsou vědomi toho, že jejich úsilí slouží jak k uspokojení potřeb organizace tak i jejich vlastních zájmů. Dochází tak k identifikaci jedinců se společností, úspěšně se zvládají změny a podnik má nastaveny podmínky pro dlouhodobý rozvoj a prosperitu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 PROJEKT HODNOCENÍ A ZVÝŠENÍ ÚČINNOSTI MOTIVACE

2.1 Charakteristika společnosti GTS CZECH, a.s. (GTS)

Společnost GTS je nejsilnějším alternativním telekomunikačním operátorem v České republice. Na českém trhu působí 14 let. Cílem GTS je nabízet zákazníkům jedinečnou kombinaci kvalitních telekomunikačních služeb a tím si udržet pozici největšího alternativního operátora v zemi. Součástí portfolia poskytovaných služeb jsou hlasové, datové a internetové služby.

2.1.1 Historie

Společnost vznikala v souladu se záměry státní telekomunikační politiky definované počátkem devadesátých let minulého století, tj. vytvořit konkurenční prostředí v monopolisticky se chovajícím odvětví, kde jediným pevným telekomunikačním operátorem byl ČESKÝ TELECOM. GTS CZECH vznikla roku 1995 sloučením firem Dattel – poskytovatel hlasových služeb, GTS Czech Net – poskytovatel datových služeb a GTS INEC – poskytovatel internetových služeb. Tyto společnosti působily na českém telekomunikačním trhu od roku 1991. V následujících letech se stávaly majoritními vlastníky společnosti GTS postupně KPNQwest N.V. a Antel Holding Ltd. Společnost stále poskytuje své služby pod jménem GTS CZECH, a.s. [33]

V současné době probíhá proces akvizice společnosti Aliatel společností GTS CZECH a sloučením těchto dvou největších alternativních operátorů u nás vzniká rovnocenný konkurent ČESKÉHO TELECOMU, otevírající novou éru ve vývoji českého telekomunikačního trhu. Firmám i domácnostem poskytuje kompletní portfolio telekomunikačních služeb.

2.1.2 Současnost

Společnost GTS CZECH, a.s. podle stanoveného rozsahu aktivit vytváří a provozuje národní telekomunikační síť založenou na vysokokapacitní přenosové síti s kruhovou topologií, na niž navazují metropolitní sítě pokrývající významná města ČR. Páteřní síť je vybudována na vlastních i pronajatých zálohovaných digitálních spojích. Pro národní internetový provoz jsou klíčové konektivita do neutrálního propojovacího uzlu NIX.CZ o přenosové kapacitě 2 Gbit/s a propojovací dohody se všemi českými poskytovateli nejvyšší úrovně.

GTS je členem velmi významných propojovacích center v Evropě: v Londýně (LINX), Frankfurtu (DE-CIX) a Vídni (VIX). Tím je zajišťován přenos dat do místa určení nejkratší a nejrychlejší cestou v nejvyšší možné kvalitě. Mezinárodní konektivita IP síť GTS činí 2xSTM16 (2x2.5Gbps). Internetová síť GTS je jednou z prvních certifikovaných sítí "Cisco Powered Network" (CPN) ve střední a východní Evropě. Společnost je držitelem certifikátu kvality ČSN EN ISO 9001:2001. [34]

Díky těmto skutečnostem může GTS nabídnout svým zákazníkům tu nejvyšší možnou kvalitu služeb, která se opírá o vynikající technologické zázemí a nadšený tým profesionálů dohlížející na bezchybný chod komunikace. Zákazníci si mohou vybrat ze širokého spektra produktů, od běžných služeb až po nadstandardní speciální služby. Propojení národní plně digitalizované sítě s mezinárodní sítí GTS zaručuje nejlepší a nejstabilnější připojení ke globálnímu internetu na středoevropském trhu.

2.2 Základní informace o společnosti

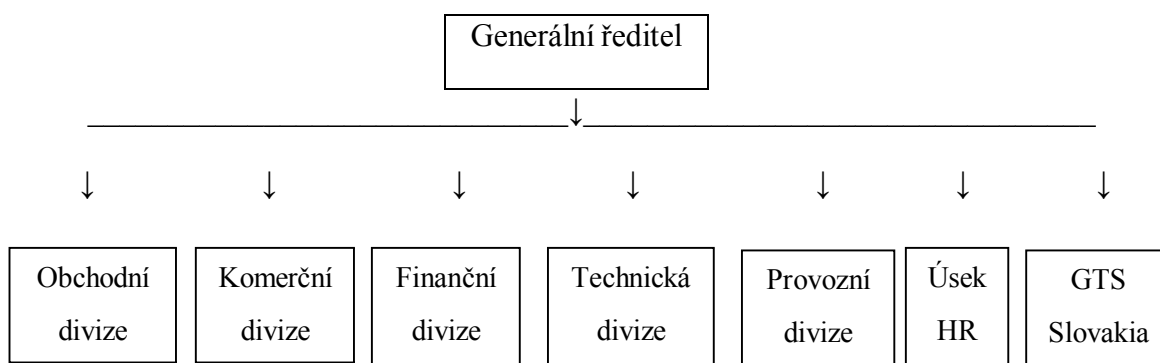
GTS důsledně prosazuje liberalizaci českého telekomunikačního trhu a přístup k internetu pro širokou veřejnost. Díky širokému spektru nabízených služeb je společnost GTS schopna plně uspokojit náročné požadavky nejrozličnějších podnikatelských subjektů. Mezi její zákazníky se řadí orgány státní správy, bankovního sektoru, školství a zdravotnictví i podnikatelského sektoru.

Jediným akcionářem společnosti GTS CZECH, a.s. je od 9.10.2002 GTS-Czech, Inc., Spojené státy americké.

Počet zaměstnanců se v roce 2004 pohyboval kolem hranice 400, v předchozím roce 2003 to bylo 370 a 330 v roce 2002. Z toho průměrně 4% tvoří vedoucí pracovníci.

2.2.1 Organizační struktura

Organizační struktura GTS CZECH, a.s. vychází z hlavních činností a cílů společnosti tak, aby byla srozumitelnou, účinnou a zároveň dostatečně pružnou organizační strukturou. Ve společnosti jsou divize obchodní, komerční, technická, finanční, provozní a úsek řízení lidských zdrojů (HR). Tyto se dále dělí na oddělení. Nejnižším článkem organizační struktury je pracovní tým. Činnosti a kompetence jednotlivých divizí jsou stanoveny Organizačním řádem společnosti.



Obrázek č.4 Základní organizační struktura společnosti GTS CZECH, a.s.

Charakteristika činností ředitelů a úkolů jednotlivých divizí – prvního stupně řízení:

1. Generální ředitel koordinuje činnosti jednotlivých divizí a úseků společnosti. Zodpovídá za operativní řízení společnosti a tvorbu její strategie.
2. Obchodní ředitel se podílí na strategii společnosti. Koordinuje činnost obchodního oddělení. Zodpovídá za plnění obchodního plánu.

3. Ředitel komerční divize řídí úsek Péče o zákazníky a úsek Podpora prodeje. Je odpovědný za vztahy se zákazníky a klíčové ukazatele výkonnosti v této oblasti.
4. Ředitel finanční divize je zodpovědný za finanční řízení, zajištění účetnictví, reportingu pro management, externího reportingu v rámci korporace a rozpočtů. Zodpovídá za rozvoj finančních kontrol, metodik reportingu a finančních systémů.
5. Ředitel technické divize odpovídá za plánování, rozvoj, výstavbu a provoz sítí GTS na území České republiky. Zpracovává a je zodpovědný za kontrolu finančních plánů výstavby.
6. Ředitel provozní divize odpovídá za informační a účtovací systémy GTS, bezpečnost a řízení kvality dle standardů ISO. Řídí administrativu, správu budov a vozového parku.
7. Úsek řízení lidských zdrojů zásadním způsobem ovlivňuje personální politiku všech jednotek organizační struktury. [35]

Oddělení jednotlivých divizí řídí prvolinioví manažeři.

2.2.2 Popis jednotek organizační struktury

Pro lepší přehlednost a pochopení vzájemných vztahů mezi jednotkami organizační struktury, konkrétně úseku řízení lidských zdrojů a obchodního oddělení, uvádím popis těchto stěžejních útvarů pro zpracování praktické části.

Úsek řízení lidských zdrojů (HR)

Z hlediska organizačního uspořádání se úsek HR nachází na 1. úrovni řízení. Výrazně ovlivňuje personální politiku všech jednotek organizační struktury včetně systému motivace, nevyjímaje obchodní oddělení. Posláním je udržet společnost GTS na čele alternativních telekomunikačních operátorů, kde lidé budou vždy na prvním místě.

Tento úsek vytváří strategie a procedury společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů, vytváří efektivní a zároveň účelnou organizační strukturu, umožňující každému zaměstnanci rozvinout svůj talent a schopnosti. To zároveň přispívá k úspěchu a růstu společnosti.

Sleduje práci manažerů i zaměstnanců, podporuje je v dosahování výkonů s ohledem na spokojenost zákazníků.

Společnost GTS považuje zaměstnance za jeden z nejvýznamnějších faktorů pro dosažení stanovených cílů, proto pečuje o profesionální rozvoj zaměstnanců, o jejich motivaci, o konkurenceschopný systém odměňování a zaměstnaneckých výhod. Snaží se vytvořit takovou podnikovou kulturu, ve které jsou lidé s vlastní iniciativou, dobrým úsudkem a odhodláním tím největším aktivem.

Tento úsek poskytuje podporu manažerům a zaměstnancům při hodnocení a řešení širokého spektra otázek, souvisejících se zaměstnaneckým poměrem a s řízením lidských zdrojů.

Obchodní oddělení

Obchodní oddělení se nachází na 2. úrovni řízení v organizačním uspořádání. Pro celou Českou republiku je vybudováno devět obchodních poboček situovaných v následujících městech – Praha, Brno, České Budějovice, Hradec Králové, Liberec, Ústí nad Labem, Olomouc, Ostrava, Plzeň. Pro praktickou část diplomové práce bylo vybráno obchodní oddělení v Praze. Je, co do počtu obchodníků, největší, je v něm uzavíráno nejvíce smluv a firmě přináší největší obrát.

Na obchodním oddělení v Praze pracuje 40 zaměstnanců, kteří jsou zařazeni do jednotlivých týmů po 5 lidech. Každý tým má svého vedoucího, tzv. obchodního manažera. Týmy se z hlediska organizační struktury nacházejí na 4. úrovni řízení.

V obchodním oddělení existují následující pozice:

1. **Junior konzultant** – představuje nástupní pozici. Zaměstnanec se zde seznamuje se společností GTS, s jejími produkty a službami, absolvuje řadu speciálních obchodních a technických školení. V průběhu prvních měsíců mapuje terén a zakládá si vlastní databázi zákazníků, které postupně oslovuje a nabízí jim produkty a služby společnosti.

2. **Senior konzultant** – pokud má zaměstnanec již vlastní aktivní databázi zákazníků, kterým jsou poskytovány služby společnosti a splňují patřičný finanční obrát, lze postoupit na vyšší pozici. Na této pozici má zaměstnanec již kvalitní znalosti telekomunikačního prostředí.
3. **Key account manažer** nebo-li manažer pro klíčové zákazníky – na tuto pozici jsou kladeny vyšší nároky jak znalostní, tak i komunikační a řídicích dovedností. Obchodníkovi je přidělena báze významných zákazníků společnosti, kterým je věnována zvláštní péče a jejich požadavky jsou přednostně realizovány. Úkolem Key account manažera je rovněž aktivně informovat významné zákazníky o plánovaných změnách, nových produktech a strategii společnosti.
4. **Obchodní manažer** – je vedoucím týmu konzultantů nebo Key account manažerů. Řídí, vede a hodnotí práci přibližně pěti obchodníků a řeší s nimi problémové situace. Zároveň pravidelně zpracovává informace o nových i stávajících zákaznících společnosti a zprávy předává svému nadřízenému.
5. **Obchodní ředitel** – nejvyšší pozice, které je možno na obchodním oddělení dosáhnout. Obchodní ředitel koordinuje činnost obchodního oddělení a je odpovědný generálnímu řediteli za plnění obchodního plánu.

2.3 Personální politika

Společnost GTS usiluje o to, být mezinárodní společností vysoce kvalifikovaných a talentovaných lidí, schopných naplňovat její cíle. Počet a struktura zaměstnanců kopíruje potřeby společnosti. Je snahou poskytovat všem zaměstnancům takové podmínky rozvoje a zdroje, které umožní růst a rozvoj jejich odborných znalostí a nadání.

Společnost se snaží nabízet ocenění a další výhody svým zaměstnancům, které jsou spravedlivé a dostatečně motivující. Vývoj mezd je v rovnováze s potřebami společnosti a svou variabilní částí působí mzdy jako výkonná motivační složka zejména na obchodním oddělení. Vedení dbá na řádné posouzení všech nápadů a podnětů zaměstnanců, a tím udržuje vysokou úroveň obousměrné komunikace mezi vedením společnosti a zaměstnanci.

Z výše uvedeného přístupu k řízení lidských zdrojů je patrné, že společnost přistupuje ke svým zaměstnancům na základě humanistického modelu řízení.

Průměrný věk zaměstnanců je v posledních dvou letech 32 roků. Vzdělanostní strukturu tvoří především zaměstnanci se středoškolským vzděláním (50 %) a vysokoškolským vzděláním (40 %).

2.4 Činnosti prováděné na Úseku řízení lidských zdrojů

2.4.1 Výběr pracovníků

Úsek řízení lidských zdrojů (HR) vypisuje výběrové řízení na pozice obchodníků na webových stránkách společnosti, poptává úřady práce a současně na výběru vhodných kandidátů spolupracuje s personálními agenturami. Pokud se žadatel o práci přihlásí, úsek HR vyhodnotí jeho profil, a pokud vyhovuje požadavkům kladeným na pozici, následuje telefonický rozhovor, kde jsou zjišťovány komunikační dovednosti uchazeče. Následně jsou pomocí dotazníků testovány jeho předpoklady pro danou práci, týmový přístup či reakce na stresové situace. Konečné rozhodnutí o přijetí nebo nepřijetí zájemce rozhoduje individuální pohovor, kterému je přítomen i budoucí nadřízený uchazeče. Ten je pak po nástupu nového zaměstnance povinen stanovit do jednoho měsíce jeho funkční cíle.

2.4.2 Školení pracovníků

Společnost hraje aktivní roli v rozvoji potenciálu každého zaměstnance. Úsek HR ve spolupráci s obchodním oddělením organizuje vzdělávací a rozvojové programy tak, aby byly uspokojeny potřeby odborného růstu zaměstnance.

Fáze školení, které probíhají na obchodním oddělení:

1. Vstupní školení pro nové zaměstnance. Zde se dozví informace o historii, vývoji, struktuře a strategii společnosti, přehledu poskytovaných služeb, typech zákazníků apod.
2. Základní jednodenní školení následuje po vstupním školení. Zde je obchodník seznámen se všemi procesy ve společnosti, s databázemi, aplikacemi, intranetovou sítí.
3. Následuje podrobné technické školení ke všem poskytovaným službám a produktům, které trvá 2 týdny. Probíhá zde fyzická demonstrace služeb, nový zaměstnanec je seznámen se strukturou telekomunikační sítě společnosti, s možnostmi připojení v jednotlivých lokalitách, osvojuje si telekomunikační a technické termíny, které se používají při každodenních jednáních apod.
4. Souběžně s technickým školením probíhá obchodní školení. Konzultant zde trénuje metody přímého prodeje, prakticky řeší obchodní situace, připravuje se na stresové situace při reklamacích. Taktéž začíná tvořit vlastní databázi budoucích zákazníků, které postupně kontaktuje a sjednává si první reálné schůzky a připravuje podklady pro jednání.

Úkolem obchodního manažera je připravit a přivést do svého týmu výkonného obchodníka, napomáhat mu s řešením situací a problémů, přispívat k uzavírání nových kontraktů a průběžně informovat o změnách cen, tarifů apod. Zároveň připravuje další návrh na zvyšování jeho odborné kvalifikace (např. vzdělávání v cizím jazyce, telemarketingové a komunikační školení) a jeho osobní obchodní plán pro následující 3 měsíce. Tyto cíle spolu konzultují a sledují tak, aby jich ve stanoveném horizontu bylo dosaženo.

2.4.3 Profesionální růst

Profesionální růst z pozice junior konzultant je dán splněním kritérií daných obchodním plánem, tzn. určitým počtem uzavřených kontraktů a danou výší finančního obrátu těchto zákazníků.

Pozice senior konzultanta lze tak zpravidla dosáhnout po 12 měsících. Key account manažerem se stane pouze ten, kdo má k této pozici požadované předpoklady. Kariérový řád tedy zajišťuje postup až na tuto pozici. Od pozice obchodní manažer je standardně vypisováno a prováděno výběrové řízení.

2.4.4 Ukončení pracovního poměru

K ukončení pracovního poměru dochází na obchodním oddělení většinou ze strany zaměstnance. Rozvázání pracovního poměru se provádí na základě výpovědi s dvou měsíční výpovědní lhůtou nebo formou dohody. Výzkumy ukazují, že profese přímých obchodníků patří k jednomu z nejvíce náročných na psychickou odolnost, proto se zde předpokládá i vyšší míra fluktuace. U společnosti GTS je fluktuace v obchodní divizi na úrovni 10%. I toto může být důkazem dobře prováděné personální politiky.

2.5 Systém pracovní motivace

Při vytváření a prosazování motivace jednotlivce se vychází z kombinace již existujících motivačních teorií. U společnosti GTS je patrné, že vychází především z teorií, které jsou zaměřeny na proces. Jedná se o teorii expektační a na ni navazující teorii spravedlnosti, teorii cíle a taktéž teorii reaktance. Člověk nemusí být motivován nepřetržitě, ale je třeba věnovat pozornost jeho potřebám a individualitě. Pravidelně je prováděn formou dotazníkového šetření firemní průzkum, kde má každý zaměstnanec možnost definovat svůj preferenční profil. Obchodní manažeři i jejich nadřízení mají tedy možnost sledovat individuální přání a preference jednotlivých zaměstnanců. Na základě neformálních pohovorů a pozorování získávají přehled o individuálních orientacích každého jedince.

Motivační program společnosti GTS není evidován jako jednotný dokument. Z důvodu obsáhlosti je rozčleněn do několika oblastí, jako jsou řízení výkonu, školení, zaměstnanecké výhody, sportovní akce, kultura apod.

2.6 Základní stimulační prostředky využívané v GTS

Následující přehled představuje části motivačního programu, které se vztahují a využívají na obchodním oddělení v Praze. Především jsou uplatňovány způsoby stimulace k pracovnímu výkonu, ke spolupráci a k seberozvoji.

2.6.1 Hmotná odměna

Je typickým stimulem pro řízení výkonu, zejména v obchodně zaměřených společnostech, a dělí se na následující části:

Fixní finanční odměna (mzda) – její výše se liší podle pozice, na které zaměstnanec pracuje. Je dodržováno pravidlo – čím vyšší pozice, tím vyšší fixní odměna.

Variabilní finanční odměna (prémie) – je vypočítána a vyplácena v tříměsíčních intervalech a je závislá na osobním výkonu dle následujících kritérií:

- *produktivita práce* – premie je stanovena jako určité procento z dosaženého finančního obratu, který je realizován v průběhu tří měsíců u nově získaných zákazníků. Zároveň je stanoveno určité procento z finančního obratu již stávajících zákazníků, tzv. báze obchodníka. Premie je vyplacena každému, kdo splní každé tři měsíce minimální stanovený obrat. Tyto dvě složky premie jsou vypláceny čtvrtletně spolu se základní mzdou obchodníkovi a tvoří velmi zajímavou část odměny.
- *kvalita práce* – jednotliví obchodníci jsou hodnoceni svým týmovým obchodním manažerem. Je hodnocena práce s databázemi, orientace v telekomunikační problematice, reakce na reklamace, vedení obchodních případů, speciální dovednosti apod.

Jednou ročně je možné získat odměnu za splnění firemních cílů a taktéž věrnostní odměnu, jejíž přidělení se řídí pravidly společnosti GTS.

Zaměstnanecké výhody – každému obchodníkovi je v době trvání pracovního poměru přidělen mobilní telefon, je mu nabídnuta možnost přispívat na důchodové pojištění, dostává měsíčně stravenky (společnost hradí 55% celkové ceny) a po splnění určité docházky má možnost navštěvovat vybrané jazykové kurzy. Od pozice Key account manažera má obchodník nárok na přidělení služebního vozidla.

2.6.2 Obsah práce

Pozice obchodního konzultanta je náročná na kvalifikační předpoklady i aktivní přístup každého jednotlivce k práci v telekomunikačním prostředí. Práce v oboru, který se velmi rychle rozvíjí, vyžaduje stále nové a náročnější úkoly a poznatky. Dynamické prostředí nevede k jednotvárnosti práce. Jsou prováděna četná školení a je tak kladen důraz na osobní rozvoj zaměstnance. Školení prodejních dovedností, instruktáže v cizím jazyce, setkání s pracovníky ostatních obchodních oddělení oživuje a obohacuje jedince i atmosféru v týmech. Společensky práce umožňuje každodenní kontakt a komunikaci se zákazníky i množství vztahů na pracovišti, tím přispívá k nejednotvárnosti pracovních povinností.

2.6.3 Atmosféra pracovní skupiny

Je jedním z nejdůležitějších stimulačních prostředků. Na obchodním oddělení je zavedeno tykání a otevřenost, přesto zde panuje respekt ke kolegům a nadřízeným. Mezi týmy je zdravá rivalita a celková atmosféra je velmi přátelská.

Komunikace ve společnosti je obousměrná na všech úrovních. Veškeré informace potřebné pro kvalitní práci jsou umístěny na intranetové síti.

Podporou zaměstnanců je i časté neformální osobní hodnocení mezi obchodním manažerem a konzultanty. Uskutečňuje se pomocí zpětné vazby, která je pozitivní v podobě pochvaly či uznání nebo negativní. Problémové oblasti jsou prodiskutovány a je navrženo řešení a náprava.

V případě opakovaných chyb a nedostatků se projeví hodnocení ve čtvrtletní finanční odměně zaměstnance. K neformálnímu povzbuzování dochází navzájem i ze strany kolegů v týmu a je tak vytvořena kreativní atmosféra pro úspěšné konání práce.

2.6.4 Pracovní podmínky

Podmínky jsou nadstandardní. Budova společnosti v Praze je zrekonstruována v moderním stylu s důrazem na bezpečnost a zdraví při práci. Každé pracoviště je vybaveno moderní technologií. Pracovní prostředí je prostorné a realizováno jako tzv. open space – jasně organizovaný otevřený a propojený prostor kanceláří. Zaměstnanci mají k dispozici veškeré vybavení kanceláří (kopírky, tiskárny, faxy, vázací stroje apod.). Pohyb pracovníků je monitorován elektronickým čipovým systémem.

2.6.5 Identifikace zaměstnanců s podnikem

Ve společnosti je patrné vzájemné sdílení podnikových cílů a atmosféra loajálního vztahu. Jednou do roka je organizováno firemní společenské setkání všech zaměstnanců GTS. Zde se setkávají pracovníci ze všech divizí a oddělení včetně nejvyššího vedení podniku, a každý má tak možnost poznat kolegy na všech pozicích.

Veřejností je společnost GTS považována za prestižní, dynamickou a moderní a je ctí každého zaměstnance pro ni pracovat.

2.7 Empirická šetření

Dotazníkové šetření bylo použito jako metoda pro praktickou část. Bylo prováděno pozorováním v průběhu celé spolupráce se společností GTS, kde i autorka po dobu dvou let působila na pozici konzultanta, a rozhovory s účastníky šetření technikou dotazování. Rozhovory se týkaly oblasti práce, pracovního prostředí, školení, zaměstnaneckých výhod, komunikace a osobnosti obchodního manažera.

Veškerá šetření byla prováděna na obchodním oddělení v Praze a zdejší zaměstnanci byli vybráni pro dotazníkové šetření. Důvodem bylo získat co nejpřesnější informace týkající se daných oblastí výzkumu právě na oddělení, kde motivace je pro vykonávání kvalitní práce s orientací na dosahování cílů společnosti stěžejní.

2.7.1 Cíle šetření

Ve společnosti GTS není motivační program definován jako jednotný dokument, není tedy možné přesně určit jeho vliv na ekonomickou úspěšnost podniku. Je ovšem možné zmapovat oblasti, které se k motivaci a výkonu vztahují. Zjištěním jejich úrovně lze posoudit, zda pozitivně či negativně přispívají k úspěšnosti společnosti.

Cílem dotazníkového šetření bylo:

1. Zjistit, jak jsou jednotlivé oblasti pro zaměstnance významné a do jaké míry jsou v těchto oblastech spokojeni.
2. Identifikovat důvody nespokojenosti v daných oblastech.
3. Doporučit východiska pro odstranění zjištěných nedostatků.
4. Vyhodnotit přínosy a rizika spojená s realizací projektu v návaznosti na zvýšení výkonnosti společnosti.

2.7.2 Charakteristika dotazované skupiny

Šetření se účastnila podstatná většina zaměstnanců obchodního oddělení v Praze. Osm týmů bylo zastoupeno poměrem 23% žen a 77% mužů. Nejvíce byla zastoupena pozice konzultantů (76%), následovala pozice Obchodních manažerů (17%) a nejmenší skupinu tvořila pozice Key account manažerů (7%). Toto členění bylo dáno i organizační strukturou obchodního oddělení. Průzkumu se účastnilo 5% pracovníků, kteří u společnosti pracují ve zkušební lhůtě (méně než 3 měsíce). Dále 17% pracovníků, kteří jsou zaměstnání méně než 1 rok a největší skupinu tvořili pracovníci, kteří jsou u společnosti déle než 1 rok, což představuje 78%.

2.7.3 Dotazník

Dotazník byl anonymní. Jeho podoba je uvedena jako Příloha č.1. Respondenti měli možnost vybírat si z pěti různých odpovědí. Škála hodnocení byla sestavena tak, aby stejně zastupovala kladné, záporné i neutrální odpovědi.

Většinou měla formu následujících možností: 1= rozhodně ano, 2= spíše ano, 3= nevím, 4= spíše ne, 5= rozhodně ne. Výrazy rozhodně a spíše určují jednotlivou míru váhy odpovědi. U některých otázek byl nechán prostor pro vyjádření názorů samotných zaměstnanců.

Celkem bylo rozdáno 40 dotazníků, z toho se jich 35 vrátilo.

2.8 Analýza výsledků empirického šetření

Jednotlivé otázky dotazníku byly upraveny do specifických oblastí. Hodnocení se týkalo oblasti práce, osobního rozvoje a kariéry, osobnosti nadřízeného, hodnocení výkonu, týmu a týmovosti, komunikace, společnosti GTS a motivace. K zpracování výsledků byl použit program Microsoft Excel.

2.8.1 Oblast práce

Otázka č. 1) Práce, kterou vykonávám, je pro mě důležitá.

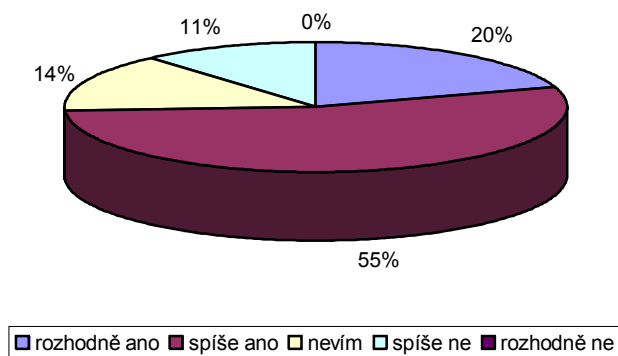
Tabulka č.1 pro otázku č.1.

Odpověď	Výskyt		
	Počet	Procenta	Kumulovaná procenta
rozhodně ano	7	20	20
spíše ano	19	54,3	74,3
nevím	5	14,3	88,6
spíše ne	4	11,4	100
rozhodně ne	0	0	---
Celkem	35	100	

Zdroj: autor

Pro názornější vizuální představu uvádím Tabulku č.1 v grafické podobě.

Graf č.2 Práce, kterou vykonávám, je pro mě důležitá.



Zdroj: autor

Práce, kterou vykonávají zaměstnanci na obchodním oddělení, je důležitá pro většinu respondentů – pro téměř 75%. Z toho pro 20% zaměstnanců je práce rozhodně důležitá. Necelých 12% uvádí, že práce je pro ně spíše nedůležitá, což není zanedbatelná část. Zbytek dotazovaných neví. U těchto zaměstnanců lze předpokládat, že výhledově uvažují o změně zaměstnání.

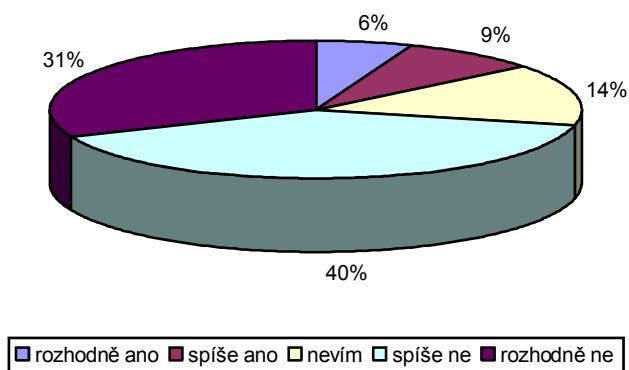
Otázka č.2) Přemýšlím o změně zaměstnání.

Tabulka č.2 pro otázku č.2.

Odpověď	Výskyt		
	Počet	Procenta	Kumulovaná procenta
rozhodně ano	2	5,7	5,7
spíše ano	3	8,6	14,3
nevím	5	14,3	28,6
spíše ne	14	40	68,6
rozhodně ne	11	31,4	100
Celkem	35	100	

Zdroj: autor

Graf č.2 Přemýšlím o změně zaměstnání.



Zdroj: autor

Tato otázka potvrdila předchozí výhled a to je, že téměř 15% dotazovaných uvažuje o změně zaměstnání, z toho 6% rozhodně. Toto není po společnost příliš pozitivní. Na druhou stranu 71% dotazovaných o změně zaměstnání neuvažuje vůbec a z toho 31% pracovníků rozhodně nehledá novou práci. Jestli zaměstnání změnit či nikoli neví zbylých 14% dotázaných.

Zde je nutné si připomenout, že práce na obchodním oddělení je jednou z nejvíce náročných na psychiku člověka. Obchodníci jsou pod neustálým tlakem, musí plnit obchodní plány, jsou v každodenním kontaktu se stávajícími i potencionálními zákazníky, promptně musí řešit jejich požadavky a následně zpracovávat získané informace.

Přesto není fluktuace na obchodním oddělení nijak vysoká, její úroveň je necelých 10%. Vysvětlení pro to může být následující: zaměstnanci sice přemýšlí o změně zaměstnání, ale nové místo aktivně nehledají nebo nové zaměstnání hledají, ale doposud jinde lepší než stávající nenašli.

Největší počet těch, kteří chtějí změnit zaměstnání, je na pozici Senior konzultant. Je to dáno i tím, že tvoří 65% obchodního oddělení. Na pozici Junior konzultant přemýšlí o změně zanedbatelných 5% pracovníků. To je pochopitelné, neboť se jedná o nové zaměstnance, kteří se teprve zaškolují a jsou ve fázi identifikace s prací a společností. Zaměstnanci na pozicích Key account manažer a Obchodní manažer se jeví jako nejvíce spokojeni se dosavadním zaměstnáním, neboť žádný z nich nové nehledá.

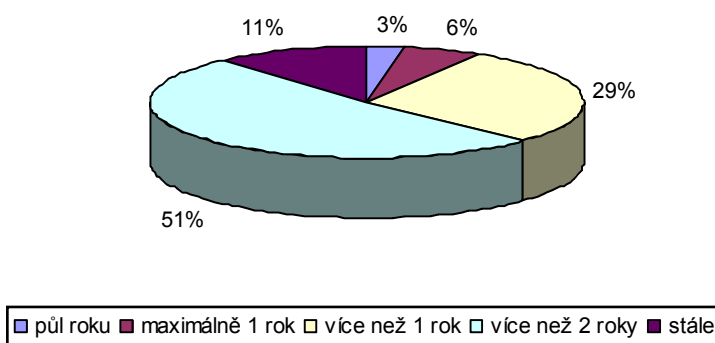
Otázka č.3) Současnou pozici vydržím dělat.

Tabulka č.3 pro otázku č.3.

Odpověď	Výskyt		
	Počet	Procenta	Kumulovaná procenta
půl roku	1	2,9	2,9
maximálně 1 rok	2	5,7	8,6
více než 1 rok	10	28,6	37,2
více než 2 roky	18	51,4	88,6
stále	4	11,4	100
Celkem	35	100	

Zdroj: autor

Graf č.3 Současnou pozici vydržím dělat.



Zdroj: autor

Téměř 92% dotazovaných uvedlo, že je ochotno vykonávat současnou práci více než 1 rok. Z toho 51% zaměstnanců více než 2 roky. To nám dává další zajímavou informaci ohledně těch, kteří uvažují o změně zaměstnání. Více než polovina všech dotazovaných zaměstnanců uvedla, že je ochotna vykonávat svou stávající práci více než 2 roky. Společnosti GTS by se vyplatilo učinit takové změny, které by vedly ke zvýšení atraktivity pracovního místa a to by vedlo k udržení těch pracovníků, kteří uvažují o změně.

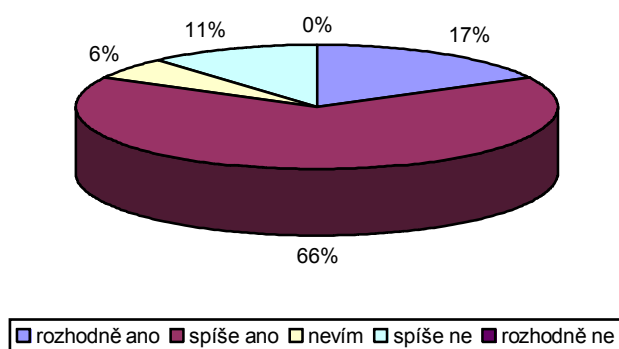
Otázka č.4) Jsem spokojen/a s obsahem práce, kterou vykonávám.

Tabulka č.4 pro otázku č.4.

Odpověď	Výskyt		
	Počet	Procenta	Kumulovaná procenta
rozhodně ano	6	17,2	17,2
spíše ano	23	65,7	82,9
nevím	2	5,7	88,6
spíše ne	4	11,4	100
rozhodně ne	0	0	---
Celkem	35	100	

Zdroj: autor

Graf č.4 Jsem spokojen/a s obsahem práce, kterou vykonávám.



Zdroj: autor

83% zaměstnanců je spokojeno s obsahem své práce, z toho 17% je rozhodně spokojeno. Nespokojenost vyjádřilo 11% zaměstnanců a nikdo není rozhodně nespokojen. Zanedbatelná část dotázaných neví.

Během šetření měli zaměstnanci možnost průběžně se vyjadřovat i k tomu, co by změnili na obsahu své práce. Nejčastějším přáním bylo zvýšit různorodost práce tak, aby nebyla jednotvárná. Naopak bylo uváděno, že narůstá administrativa práce. Návrhem bylo převést narůstající obsah práce na jiné oddělení, aby se tak snížila administrativní zátěž a obchodníci by mohli mít více času na řešení čistě obchodních a technických požadavků zákazníků.

2.8.2 Oblast osobního rozvoje a kariéry

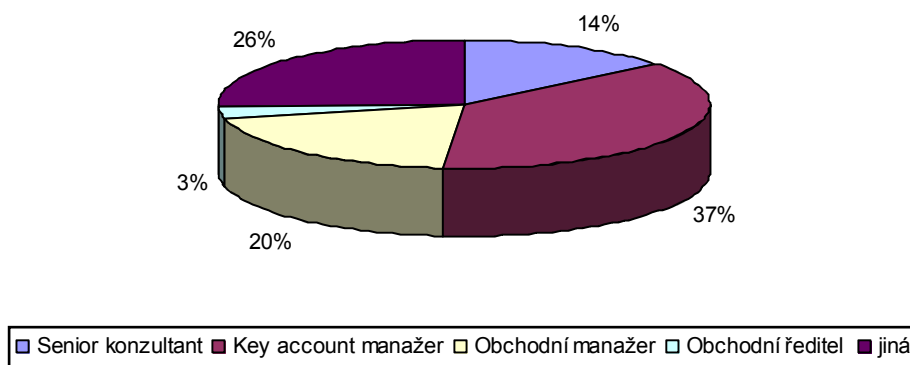
Otázka č.5) Ve společnosti bych se chtěl/a dopracovat na následující pozici.

Tabulka č.5 pro otázku č.5.

Odpověď	Výskyt		
	Počet	Procenta	Kumulovaná procenta
Senior konzultant	5	14,3	14,3
Key account manažer	13	37,1	51,4
Obchodní manažer	7	20	71,4
Obchodní ředitel	1	2,9	74,3
jiná	9	25,7	100
Celkem	35	100	

Zdroj: autor

Graf č.5 Ve společnosti bych se chtěl/a dopracovat na následující pozici.



Zdroj: autor

Nejatraktivnější pro obchodníky je pozice Key Account manažera, na kterou by se chtělo dopracovat 37% zaměstnanců. Bohužel, organizační struktura společnosti umožňuje tuto práci pouze 10% pracovníků obchodního oddělení. V budoucnosti není ovšem vyloučeno, že se tyto pozice rozšíří, neboť je to dáno především počtem klíčových zákazníků, které společnost postupně připojuje na svou síť. Dalších téměř 26% dotazovaných odpovědělo, že by chtělo pracovat na jiné nespecifikované pozici mimo obchodní oddělení. Tento fakt koresponduje s údajem, že 14% dotazovaných uvažuje o změně zaměstnání a dalších 14% neví. Zaměstnanci by nejčastěji volili práci pro oddělení marketingu, oddělení HR, fakturace či pro technickou divizi.

Druhou nejatraktivnější pozicí na obchodním oddělení je pozice Obchodního manažera, na kterou by se chtělo dopracovat plných 20% pracovníků. Na tuto pozici je již vypisováno výběrové řízení. Kariérový řád tento postup umožňuje všem, kteří jsou v obchodním oddělení na pozici Key Account manažer nebo Senior konzultant, což je 65% zkušených pracovníků obchodního oddělení.

Z výše uvedeného je možné tvrdit, že postup dle stávajícího kariérového řádu je pro většinu zaměstnanců společnosti GTS nedostačující. Je to dáno organizační strukturou obchodního oddělení a omezeným počtem míst na konkrétních obchodních pozicích. Více než polovina zaměstnanců obchodního oddělení se chce dopracovat výše, než kariérový řád nabízí.

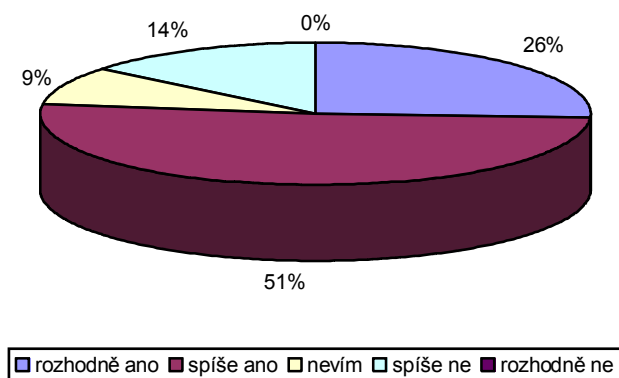
Otázka č.6) Mé schopnosti jsou optimálně využívány.

Tabulka č.6 pro otázku č.6.

Odpověď	Výskyt		
	Počet	Procenta	Kumulovaná procenta
rozhodně ano	9	25,7	25,7
spíše ano	18	51,4	77,1
nevím	3	8,6	85,7
spíše ne	5	14,3	100
rozhodně ne	0	0	---
Celkem	35	100	

Zdroj: autor

Graf č.6 Mé schopnosti jsou optimálně využívány.



Zdroj: autor

Velmi pozitivní pro společnost GTS je, že plných 77% zaměstnanců obchodního oddělení si myslí, že jejich schopnosti jsou optimálně využívány, z toho téměř 26% si to myslí rozhodně. To svědčí o dobré organizaci práce a správném přístupu k využívání schopností a řízení výkonu lidí ze strany manažerů. 14% dotazovaných má opačný názor a ostatní zaměstnanci neví.

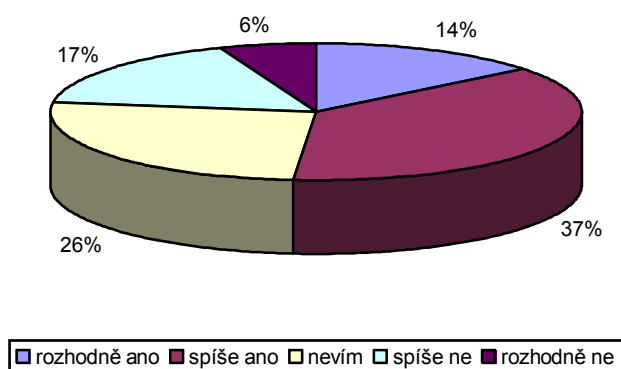
Otázka č.7) Pro společnost bych mohl/a být užitečný/á i v jiné oblasti.

Tabulka č.7 pro otázku č.7.

Odpověď	Výskyt		
	Počet	Procenta	Kumulovaná procenta
rozhodně ano	5	14,3	14,3
spíše ano	13	37,1	51,4
nevím	9	25,7	77,1
spíše ne	6	17,2	94,3
rozhodně ne	2	5,7	100
Celkem	35	100	

Zdroj: autor

Graf č.7 Pro společnost bych mohl/a být užitečný/á i v jiné oblasti.



Zdroj: autor

Zaměstnanci měli možnost vyjádřit se, zda by mohli být užiteční pro společnost GTS i v jiné oblasti, než obchodní. 51% dotazovaných odpovědělo kladně, z toho 14% uvedlo, že by rozhodně byli užiteční i v jiné oblasti. 26% zaměstnanců neví a téměř 6% tvrdí, že by rozhodně v jiné oblasti užiteční nebyli.

Marketing a technické oddělení byly oblastmi, kde by se kladně odpovídající respondenti mohli, v případě jiných možností, uplatnit.

Společnost GTS by mohla u svých zaměstnanců využít jejich dalších schopností, a to především v oblasti marketingu, neboť ta byla zmiňována nejvíce, a to i v předchozí 5.otázce. Tímto by mohlo dojít k obohacení a zpestření práce na obchodním oddělení. Bylo by to i řešení pro námitky, které se vztahují k jednotvárnosti práce.

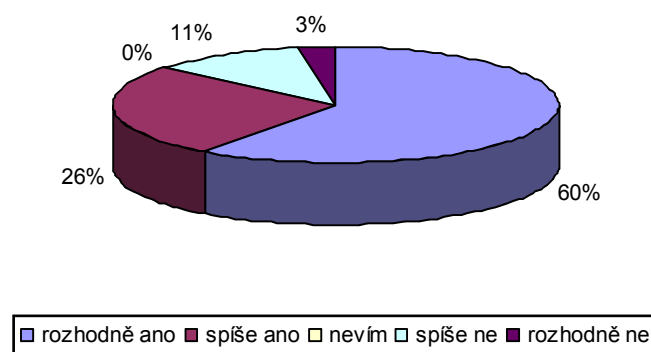
Otázka č.8) Pro kvalitnější zvládnutí mé práce bych uvítal/a další školení.

Tabulka č.8 pro otázku č.8.

Odpověď	Výskyt		
	Počet	Procenta	Kumulovaná procenta
rozhodně ano	21	60	60
spíše ano	9	25,7	85,7
nevím	0	0	—
spíše ne	4	11,4	97,1
rozhodně ne	1	2,9	100
Celkem	35	100	

Zdroj: autor

Graf č.8 Pro kvalitnější zvládnání mé práce bych
uvítal/a další školení.



Zdroj: autor

86% pracovníků by uvítalo další školení pro kvalitnější zvládnání své práce, z toho 60% by si rozhodně další školení přálo. Proti se vyslovil pouze jediný zaměstnanec a ostatních 11% opět neví. Dotazovaní se znovu mohli vyjádřit k tomu, v jaké oblasti by si přáli být proškoleni. Nejvíce apelovali na technická školení, školení k firemním intranetovým aplikacím, práce s databázemi a telemarketingová a obchodní školení zaměřená na komunikaci se zákazníkem.

Zaměstnanci společnosti GTS si plně uvědomují svou hodnotu. Chtějí se dále aktivně vzdělávat a své dovednosti rozvíjet. Rádi by zvyšovali své profesní znalosti a to i proto, aby dosáhli vyšších pozic (viz. otázka č.5). Pokud chce mít společnost i nadále kvalifikované zaměstnance, měla by jim umožnit další rozvoj. Tímto postojem se GTS prezentuje i ve svém přístupu k řízení lidských zdrojů.

2.8.3 Oblast osobnost nadřízeného

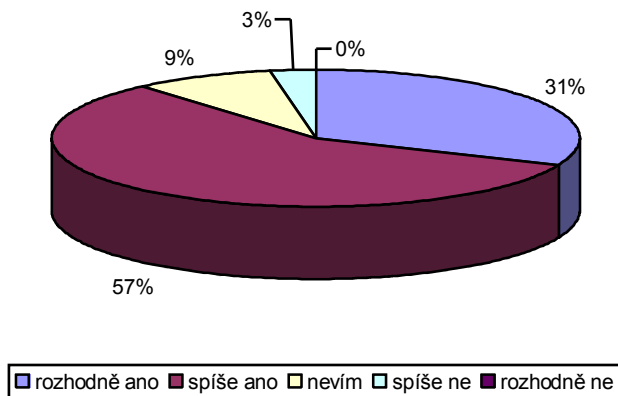
Otázka č.9) Se svým nadřízeným jsem spokojený/á.

Tabulka č.9 pro otázku č.9.

Odpověď	Výskyt		
	Počet	Procenta	Kumulovaná procenta
rozhodně ano	11	31,4	31,4
spíše ano	20	57,1	88,5
nevím	3	8,6	97,1
spíše ne	1	2,9	100
rozhodně ne	0	0	---
Celkem	35	100	

Zdroj: autor

Graf č.9 Se svým nadřízeným jsem spokojený/á.



Zdroj: autor

88% dotázaných zaměstnanců odpovědělo, že je se svým nadřízeným spokojeno, z toho 31% je rozhodně spokojeno. Nespokojen je pouze jediný zaměstnanec a ostatní dotazovaní neví. Nikdo není rozhodně nespokojen. Toto jsou pozitivní informace pro řídící pracovníky.

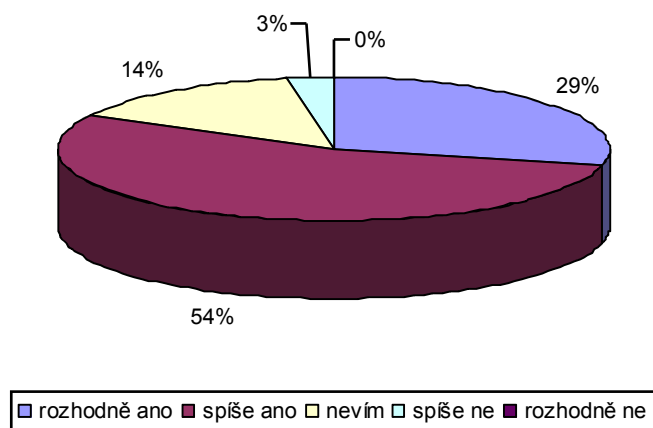
Otázka č.10) Manažer týmu je ke každému spravedlivý.

Tabulka č.10 pro otázku č.10.

Odpověď	Výskyt		
	Počet	Procenta	Kumulovaná procenta
rozhodně ano	10	28,6	28,6
spíše ano	19	54,3	82,9
nevím	5	14,2	97,1
spíše ne	1	2,9	100
rozhodně ne	0	0	
Celkem	35	100	

Zdroj: autor

Graf č.10 Manažer týmu je ke každému spravedlivý.



Téměř 83% zaměstnanců považuje svého nadřízeného za spravedlivého a z toho 29% si je tím jisto. Pouze jeden pracovník si myslí opak.

2.8.4 Oblast hodnocení

Otázka č.11) Mzda je pro mě důležitým motivačním faktorem.

Tabulka č.11 pro otázku č.11.

Odpověď	Výskyt		
	Počet	Procenta	Kumulovaná procenta
rozhodně ano	23	65,7	65,7
spíše ano	10	28,5	94,2
nevím	1	2,9	97,1
spíše ne	1	2,9	100
rozhodně ne	0	0	---
Celkem	35	100	

Zdroj: autor

Grafické znázornění Tabulky č.11 je součástí Přílohy II.

94% dotazovaných zaměstnanců odpovědělo, že mzda je pro ně důležitým motivačním faktorem. Z toho pro celých 65% rozhodně důležitým. Jen zanedbatelná část zaměstnanců neví nebo tvrdí opak. Z tohoto zjištění vyplývá, že zaměstnanci na obchodním oddělení jsou motivováni ke svým výkonům nejvíce financemi a ty jim také umožňují naplnit své potřeby.

Otázka č.12) Za svůj výkon jsem spravedlivě ohodnocen/a.

Tabulka č.12 pro otázku č.12.

Odpověď	Výskyt		
	Počet	Procenta	Kumulovaná procenta
rozhodně ano	9	25,7	25,7
spíše ano	19	54,3	80
nevím	4	11,4	91,4
spíše ne	3	8,6	100
rozhodně ne	0	0	---
Celkem	35	100	

Zdroj: autor

Grafické znázornění Tabulky č.12 je součástí Přílohy II.

Na otázku, zda jsou zaměstnanci spravedlivě ohodnoceni za svůj výkon, odpovědělo 80% kladně, z toho téměř 26% si to myslí rozhodně. Téměř 9% dotazovaných odpovědělo záporně. Je zajímavé, že 11% zaměstnanců neví, zda jsou spravedlivě ohodnoceni. Odpověď „nevím“ uvedla skupina zaměstnanců, kteří jsou na pozici Junior konzultant, tudíž se s procesy ve společnosti GTS teprve seznamují a ohodnocení ještě nebyli.

Otázka č.13) Čtvrtletní prémie má pro mě velký význam a jsem spokojen/a s jejím složením.

Tabulka č.13 pro otázku č.13.

Odpověď	Výskyt		
	Počet	Procenta	Kumulovaná procenta
rozhodně ano	21	60	60
spíše ano	9	25,7	85,7
nevím	3	8,6	94,3
spíše ne	2	5,7	100
rozhodně ne	0	0	---
Celkem	35	100	

Zdroj: autor

Grafické znázornění Tabulky č.13 je součástí Přílohy II.

Celých 85% zaměstnanců odpovědělo, že je spokojeno se složením čtvrtletní prémie a že má pro ně velký význam. Z toho 60% odpovědělo, že rozhodně ano. Téměř 9% dotazovaných odpovědělo, že neví. Opět se jednalo o Junior konzultanty, kteří ještě nebyli za svůj výkon čtvrtletně ohodnoceni. Ostatní zaměstnanci odpověděli záporně. Odpovědi respondentů odráží výkonnostní politiku obchodního oddělení, která je konstruována na základě plnění plánu a odvedených výkonů.

Pro doplnění uvádím, že hodnocení zaměstnanců obchodního oddělení je v podstatě závislé na odvedeném výkonu, který je pravidelně sledován a vyhodnocován. Pro ty zaměstnance, kteří pravidelně plní své osobní plány, je tato složka mzdy finančně velmi zajímavou a může se řádově pohybovat ve statisících.

Zaměstnanci obchodního oddělení měli taktéž možnost vyjádřit se ke složení prémie. V podstatě nebyly vzneseny žádné připomínky, kromě možnosti navýšení procenta z dosaženého finančního obratu, který je realizován v průběhu tří měsíců u nově získaných zákazníků. Důvodem je fakt, že na trhu se tvoří stále větší a silnější konkurence a není jednoduché zákazníka získat a vždy jeho požadavky realizovat.

2.8.5 Oblast týmu a týmové práce

Otázka č.14) Dobrý tým a týmová práce jsou pro mě důležité.

Tabulka č.14 pro otázku č.14.

Odpověď	Výskyt		
	Počet	Procenta	Kumulovaná procenta
rozhodně ano	19	54,3	54,3
spíše ano	14	40	94,3
nevím	2	5,7	100
spíše ne	0	0	---
rozhodně ne	0	0	---
Celkem	35	100	

Zdroj: autor

Grafické znázornění Tabulky č.14 je součástí Přílohy II.

Celých 94% dotazovaných zaměstnanců odpovědělo, že dobrý tým je pro ně důležitý. Za rozhodně důležitou považuje týmovou práci 54% respondentů. Nevím odpovědělo 6% zaměstnanců. Jednalo se o Junior konzultanty, kteří ještě nemají zkušenosti s týmovou prací.

Otázka č.15) Mohu ovlivnit pracovní výkon našeho týmu a srovnat kvalitu práce s ostatními.

Tabulka č.15 pro otázku č.15.

Odpověď	Výskyt		
	Počet	Procenta	Kumulovaná procenta
rozhodně ano	15	42,8	42,8
spíše ano	14	40	82,8
nevím	3	8,6	91,4
spíše ne	3	8,6	100
rozhodně ne	0	0	---
Celkem	35	100	

Zdroj: autor

Grafické znázornění Tabulky č.15 je součástí Přílohy II.

Možnost ovlivnit pracovní výkon týmu a srovnat kvalitu práce s ostatními si uvědomuje téměř 82% dotázaných zaměstnanců. Ostatní o této možnosti neví nebo si myslí, že ji nemají. Největší počet těch, kteří nevědí o možnosti porovnat svůj výkon s ostatními je na pozici Junior konzultant. Je to opět dáno tím, že jsou ve společnosti pouze krátce a neměli možnosti ke srovnání.

Celkový výkon týmu se dá podle dotazovaných zaměstnanců ovlivnit například zvyšováním kvalifikace a odborných znalostí, vzájemnou spoluprací, vlastním dobrým příkladem, podporou ostatních, podáváním dobrých výkonů, motivováním či vzájemnou pomocí při řešení problémů.

Pracovníci obchodního oddělení jsou uvědoměli v oblasti týmové práce a vědí, jak zvýšit výkon týmu. V týmech panuje přátelská atmosféra a dobré vztahy, soudržnost a bezproblémová komunikace. Zaměstnanci si vzájemně pomáhají a setkávají se i mimo práci.

2.8.6 Oblast komunikace

Otázka č.16) Pokud mě napadne něco nového, mám možnost prosadit své nápady.

Tabulka č.16 pro otázku č.16.

Odpověď	Výskyt		
	Počet	Procenta	Kumulovaná procenta
rozhodně ano	15	42,8	42,8
spíše ano	12	34,3	77,1
nevím	8	22,9	100
spíše ne	0	0	---
rozhodně ne	0	0	---
Celkem	35	100	

Zdroj: autor

Grafické znázornění Tabulky č.16 je součástí Přílohy II.

Více než tři čtvrtiny zaměstnanců si myslí, že má možnost prosadit své nové nápady (77%), z toho 43% si to rozhodně myslí. Odpověď nevím, použili zaměstnanci na pozici Junior nebo Senior konzultant. Toto je dáno pravděpodobně tím, že se většina z nich s podobnou situací ještě nesetkala – zatím je nic nového nenapadlo. Žádný z dotazovaných neodpověděl záporně.

Otázka č.17) Vyjádření uznání mé práci je pro mě důležité.

Tabulka č.17 pro otázku č.17.

Odpověď	Výskyt		
	Počet	Procenta	Kumulovaná procenta
rozhodně ano	21	60	60
spíše ano	11	31,4	91,4
nevím	0	0	---
spíše ne	3	8,6	100
rozhodně ne	0	0	---
Celkem	35	100	---

Zdroj: autor

Grafické znázornění Tabulky č.17 je součástí Přílohy II.

Celkem 91% dotazovaných zaměstnanců odpovědělo, že je pro ně vyjádření uznání jejich práce důležité, z toho pro 60% je to důležité rozhodně. Necelých 9% zaměstnanců odpovědělo záporně. Z tohoto postoje respondentů vyplývá, že zpětná vazba je pro narostlou většinu z nich důležitá. Je nezbytné, aby řídicí pracovníci uměli podat a použít tuto zpětnou vazbu. O tomto umění a kvalitách nadřízeného částečně vypovídají i otázky č.9 a č.10, kde kladně hodnotilo svého nadřízeného více než 80% zaměstnanců.

2.8.7 Oblast společnosti

Otázka č.18) Víím, kdo je generálním ředitelem společnosti.

Tabulka č.18 pro otázku č.18.

Odpověď	Výskyt		
	Počet	Procenta	Kumulovaná procenta
rozhodně ano	35	100	100
spíše ano	0	0	
nevím	0	0	
spíše ne	0	0	
rozhodně ne	0	0	
Celkem	35	100	

Zdroj: autor

Grafické znázornění Tabulky č.18 je součástí Přílohy II.

Na tuto otázku odpovědělo rozhodně ano 100% dotázaných zaměstnanců. Je to dáno i tím, že tato otázka je často používána při přijímacích pohovorech a o uchazeči podá informace, jak daleko je obecně se společností GTS seznámen. Po přijetí pak každý zaměstnanec brzy zjistí, že obchodní oddělení je generálním ředitelem pravidelně navštěvováno. Zájem nejvyššího vedení o dění na obchodním oddělení je používán jako jeden z řady motivačních prvků.

Otázka č.19) Znáš strategické cíle společnosti a je pro mě důležité být o nich informován/a.

Tabulka č.19 pro otázku č.19.

Odpověď	Výskyt		
	Počet	Procenta	Kumulovaná procenta
rozhodně ano	12	34,3	34,3
spíše ano	17	48,6	82,9
nevím	2	5,7	88,6
spíše ne	4	11,4	100
rozhodně ne	0	0	---
Celkem	35	100	

Zdroj: autor

Grafické znázornění Tabulky č.19 je součástí Přílohy II.

Důležitost a znalost strategických cílů společnosti GTS vyjadřuje 83% dotázaných zaměstnanců, z toho celých 34% je zná a jsou pro ně důležité rozhodně. Konzultanti denně přicházejí do styku se stávajícími i novými potenciálními zákazníky společnosti. Ti mají o tuto oblast samozřejmě také zájem, a to jak před podepsáním smlouvy s GTS tak v průběhu realizace služeb. Proto je nezbytné, aby pracovníci tyto informace znali a byli o nich průběžně informováni.

Mezi uváděnými cíli společnosti se objevily: být nejsilnějším alternativním operátorem, orientace na zákazníka, vysoká kvalita služeb a provozní dokonalost, komplexní služby a péče, vše pro zákazníka a jeho spokojenost.

Celých 17% zaměstnanců – Junior konzultantů - odpovědělo, že neví či spíše nezná strategické cíle společnosti a pomíjí jejich důležitost. Tito zaměstnanci stále procházejí fázemi proškolení. Z informovanosti ostatních zaměstnanců lze soudit, že počáteční školení zaměstnanců je velice efektivní z hlediska poskytovaných informací.

2.8.8 Oblast motivace

Otázka č.20) Existuje nějaký prvek, který by vás přiměl k lepší kvalitě vaší práce.

Tabulka č.20 pro otázku č.20.

Odpověď	Výskyt		
	Počet	Procenta	Kumulovaná procenta
rozhodně ano	18	51,4	51,4
spíše ano	12	34,3	85,7
nevím	4	11,4	97,1
spíše ne	1	2,9	100
rozhodně ne	0	0	---
Celkem	35	100	

Zdroj: autor

Grafické znázornění Tabulky č.20 je součástí Přílohy II.

Téměř 86% zaměstnanců odpovědělo kladně na otázku, zda existuje nějaký motivační prvek, který by je přiměl k lepší práci. Z toho 51% dotázaných tvrdí, že rozhodně existuje nějaký motivační prvek, který by je přiměl k lepší kvalitě práce.

11% zaměstnanců neví a ostatní se vyjádřili negativně. Zaměstnanci měli opět možnost vyjádřit, které prvky by je v práci motivovaly tak, aby podávali vyšší výkony. Patří mezi ně: finance – vyšší mzdový základ i odměny, větší možnosti na postup, více firemních výhod – např. firemní auto, péče o rozvoj, příspěvky na vzdělání. Nejvíce zmiňovaným prvkem byly finance.

Otázka č.21 byla doplňující a zaměstnanci v ní měli přiřadit důležitost jednotlivým motivačním faktorům podle svých individuálních preferencí. Z jejich odpovědí byla vytvořena stupnice od nejdůležitější po nejméně důležitou:

Tabulka č.21 pro otázku č.21

Motivační faktor		Průměrná hodnota
1	mzda	6
2	odměny	5,74
3	vztahy na pracovišti	5,34
4	obsah práce	4,32
5	kariéra	4,25
6	týmová práce	3,14
7	bezproblémová komunikace	2,46
8	osobnost nadřízeného	2,39
9	společnost GTS	1,36

Zdroj: Autor

Zaměstnanci přiřazovali nejvyšší důležitost finančním motivačním faktorům. Z výše uvedené stupnice lze usoudit, že podle Maslowovy hierarchie potřeb se většina pracovníků nachází na spodních příčkách pyramidy. Jedná se u nich o potřeby fyziologické, potřeby jistoty a bezpečí, sociální a společenské potřeby. Většina věří, že finanční prostředky jim pomohou tyto potřeby zajistit a uspokojit.

2.9 Shrnutí výsledků empirického šetření a doporučení

2.9.1 Shrnutí a doporučení pro oblast práce

Většina zaměstnanců uváděla v rozhovorech, že je k výběru zaměstnání na obchodním oddělení telekomunikační společnosti vedla touha získat nové zkušenosti, rozšířit si obzory a získat praxi v prestižní společnosti či mít zaměstnání odpovídající jejich vzdělání a schopnostem.

S obsahem své práce je spokojeno 83% dotazovaných zaměstnanců a pro téměř 75% je jejich práce důležitá. Na druhou stranu téměř 15% všech zaměstnanců přemýšlí o změně zaměstnání, z toho nejvíce obchodníků na pozici Senior konzultant a 14% zatím neví, zda zaměstnání změní či nikoli. Jako důvod respondenti nejčastěji uváděli monotónnost práce a tlak na dosahování výsledků stanovených obchodním plánem.

Přesto je ochoten téměř každý zaměstnanec vykonávat současnou práci více než 1 rok a každý druhý by ji vydržel dělat déle než 2 roky. Nejvíce spokojeni se jeví zaměstnanci na pozicích Key account manažer a Obchodní manažer, žádný z nich nehledá novou práci a s obsahem své práce jsou rozhodně spokojeni.

Nedostatky

- velký počet zaměstnanců, kteří uvažují o změně zaměstnání nebo neví, zda jej změnit či nikoli - těchto zaměstnanců je více než čtvrtina;
- monotónnost práce;
- tlak na plnění plánu a dosahování stanovených výsledků.

Doporučení

Pomocí personální politiky docílit, aby ve společnosti převažovali zaměstnanci, kteří jsou rozhodně spokojeni se svou prací. Poté by pravděpodobně většina z nich byla ochotna pracovat pro společnost GTS déle než 2 roky. Tím by došlo ke snížení počtu těch, kteří přemýšlí o změně zaměstnání nebo zatím nevědí, zda budou hledat nové místo.

Z průzkumu vyplývá, že žádný pracovník, který je rozhodně spokojen se svou prací, si nehledá nové místo.

Vyšší spokojenosti s vykonávanou prací lze dosáhnout pomocí zvýšení významnosti práce. Dát zaměstnancům možnost podílet se na rozhodování a aktivním dotazováním pravidelně zjišťovat, co by na své práci změnili, aby byla více atraktivní. Jedním z nejvýznamnějších přístupů, které vedou k vytváření optimálních předpokladů pro vytvoření žádoucí úrovně pracovní motivace je tvorba práce z hlediska obsahu. Důraz by měl být kladen právě na požadavky zaměstnanců.

Pro zajištění obohacení práce lze společnosti doporučit:

- zvyšování pestrosti práce (Skill Variety) – směřovat k tomu, aby daná činnost vyžadovala širší spektrum schopností a dovedností;

- posilování zpětné vazby (Feedback) – obousměrná komunikace vedoucí ke zvýšení množství informací ohledně vlastní práce;
- zajistit možnost podílet se na tvorbě strategie obchodního oddělení a na rozhodování ohledně sestavování obchodních plánů – zmírnit pocit tlaku ze strany vedení na výkonnost a posílit pocit zodpovědnosti.

2.9.2 Shrnutí a doporučení pro oblast osobního rozvoje a kariéry

Z provedeného průzkumu vyplynulo, že postup dle stávajícího kariérového řádu je pro většinu zaměstnanců obchodního oddělení nedostačující. Omezený počet míst na konkrétních pozicích a organizační struktura jim to nedovoluje. Více než polovina zaměstnanců se chce dopracovat výše, než kariérový řád společnosti GTS nabízí a dalších 26% zaměstnanců, by chtělo pracovat na jiné pozici mimo obchodní oddělení. Z pohledu současnosti více než polovina zaměstnanců v předchozí oblasti odpověděla, že by byla ochotna pracovat pro společnost více než 2 roky.

Pro společnost je negativní, že do budoucna je touha zaměstnanců po postupu a vlastní realizaci blokována nastaveným organizačním uspořádáním.

Většina zaměstnanců si myslí, že jsou jejich schopnosti optimálně využívány. Toto je pro společnost pozitivní a vypovídá to o správném přístupu manažerů k využívání potenciálu lidských zdrojů s orientací na řízení výkonu. Na otázku, zda by mohli být pro společnost užiteční i v jiné oblasti, každý druhý zaměstnanec odpověděl kladně. Nejčastěji zde byla zmiňována oblast marketingu a technické oddělení. Využití zájmu o tyto oblasti a částečné zapojení zaměstnanců v těchto divizích, by taktéž napomohlo zvýšit pestrost práce na obchodním oddělení.

Celkem 86% zaměstnanců by uvítalo další školení pro kvalitnější zvládnutí své práce. Při rozhovorech uváděli, že školením si prohlubují znalosti, které mohou využít v současné i budoucí práci. Největší zájem byl o technická školení a školení k firemním intranetovým aplikacím. Z průzkumu vyplývá, že osobní rozvoj je pro zaměstnance permanentně důležitý.

Nedostatky

- kariérový řád, který neodpovídá potřebám zaměstnanců.

Doporučení

Pokud chce mít společnost GTS spokojené pracovníky a udržet si je co nejdéle, měla by rozšířit možnosti kariérového postupu. Jednou z možností je vytvářet nové pozice na obchodním oddělení například dle zaměření zákazníků, a to na průmyslové podniky, státní správu, hotely, finanční instituce apod. Stávající rozdělení zákazníků se odvíjí čistě podle jejich měsíčního obrátu. Nově vytvořené pozice je možné vhodně obsadit stávajícími zaměstnanci. Toto rozdělení zároveň napomůže společnosti specializovat se na určité skupiny zákazníků, které ve svých oborech mají v podstatě stejné požadavky na kvalitu a složení připojení.

Dalším krokem je nalézt cestu, jak využít skrytý potenciál zaměstnanců v oblasti marketingu. Každý druhý zaměstnanec uvedl, že by mohl být užitečný pro společnost GTS i v jiné oblasti, každý sedmý uvedl rozhodně. Zapojení zaměstnanců do marketingové činnosti by napomohlo rozšíření jejich dovedností a zpestření monotónní práce.

2.9.3 Shrnutí a doporučení pro oblast osobnost nadřízeného

Celých 88% zaměstnanců je svým nadřízeným spokojeno a 83% zaměstnanců považuje svého nadřízeného za spravedlivého. Během průzkumu byl nadřízený hodnocen nejčastěji jako přátelský, upřímný, přísný, spravedlivý, spolehlivý a vnímavý. Byl charakterizován jako autorita. Komunikace s ním byla popisována jako oboustranná a nekonfliktní. Respondentům se dostává jak pozitivní (pochvala) tak negativní (kritika) zpětné vazby, kterou umí nadřízený dobře podat.

Nedostatky

Pro tuto oblast nebyly zjištěny žádné výrazné nedostatky.

Doporučení

Oblast osobnost nadřízeného se jeví jako optimální.

2.9.4 Shrnutí a doporučení pro oblast hodnocení

Celých 94% pracovníků vnímá mzdu jako důležitý motivační faktor. Se složením čtvrtletní prémie je spokojeno 85% zaměstnanců, z toho 60% rozhodně. 80% pracovníků si dále myslí, že je spravedlivě ohodnoceno. Pokud se v souvislosti s hodnocením výkonu pracovníka vyskytla negativní odpověď, byla od zaměstnanců, kteří ještě nebyli za svůj výkon hodnoceni. Okrajově byly zmíněny možnosti navýšení procenta z dosaženého finančního obratu, který je realizován v průběhu tří měsíců u nově získaných zákazníků. Faktem je, že na trhu se tvoří stále větší a silnější konkurence a není jednoduché zákazníka získat a vždy jeho požadavky realizovat.

Odpovědi respondentů odrážejí skutečnost, že politika obchodního oddělení společnosti GTS je postavena na zajímavém finančním hodnocení zaměstnanců s výraznou orientací na jejich výkon. Zaměstnanci, kteří plní své obchodní plány (a těch je více než polovina), jsou rozhodně spokojeni s prémie a hodnocením svého výkonu.

Společnost GTS dodržuje čtvrtletně rozdělování odměn a co ve svém systému stanoví, to za splnění plánu obchodníkovi vyplátí. Obchodníci si mohou reálně dopředu spočítat podle svého plánu, jaká bude výše jejich prémie při jakékoli výši jeho splnění. Z psychologického hlediska GTS tímto seriózním přístupem přispívá jak k posilování loajality svých zaměstnanců tak ke snaze obchodníků plnit stanové plány.

Rozhovory se zaměstnanci byly také zaměřeny na zaměstnanecké výhody. Všichni zaměstnanci uvedli, že tyto výhody vnímají jako nadstandardní. Nejvíce oceňují možnost využití mobilního telefonu a služebního vozidla.

Nedostatky

Pro tuto oblast nebyly zjištěny žádné výrazné nedostatky.

Doporučení

Zaměstnanci uvedli finance za nejdůležitější motivační faktor. Společnost by měla uvážit navýšení procenta z dosaženého finančního obrátu u nově získaných zákazníků a podpořit tak aktivitu zejména těch konzultantů, kteří ještě nemají dostatečnou vlastní bázi zákazníků. Ta zajišťuje obchodníkům stabilní část variabilní složky mzdy. Ostatní konzultanti posílí svůj motiv pro jejich další získávání.

2.9.5 Shrnutí a doporučení pro oblast týmu a týmové práce

V této oblasti bylo zjištěno, že dobrý tým a týmová práce jsou důležité téměř pro každého zaměstnance (94%). Stanovisko „nevím“ v této oblasti zaujali pouze nováčci, kteří ještě nemají zkušenosti s týmovou prací. Celých 82% zaměstnanců věří, že mohou ovlivnit výkon svého týmu a že mohou srovnat kvalitu své práce se svými kolegy, což je velmi pozitivní údaj. Zaměstnanci charakterizují atmosféru v týmu jako přátelskou, klidnou a vstřícnou. Mezi jednotlivými týmy panuje zdravá konkurence. Výsledky každého týmu jsou pravidelně prezentovány na poradách vedení a je sestavován výkonnostní žebříček týmů, a to jak podle počtu uzavřených smluv tak na základě dosahovaného finančního obrátu. Nejlepší týmy pak mají možnost získat další zaměstnanecké výhody.

Nedostatky

- Junior konzultanti neznají svou pozici v týmu. Nevědí, zda je pro ně dobrý tým důležitý a neznají možnosti ovlivňování výkonu týmu.

Doporučení

Více zapojit nově příchozí zaměstnance do dění v kolektivu, projevovat jim aktivní podporu, seznámit je co nejdříve se všemi procesy, které v rámci týmu probíhají. Posilovat jejich vědomí, že do týmu již dlouho patří. Toto je práce jak pro obchodního manažera tak pro členy týmu.

2.9.6 Shrnutí a doporučení pro oblast komunikace

Ve společnosti GTS si nikdo ze zaměstnanců obchodního oddělení nemyslí, že by neměl možnost prosadit své nápady. Zcela kladně se vyjádřilo 77% dotázaných, ostatní nemají pravděpodobně s touto situací ještě zkušenosti. Téměř všichni respondenti dále odpověděli, že uznání jejich práci je pro ně důležité (91%), z toho pro 60% rozhodně důležité. Toto zjištění potvrzuje význam a pozitiva zpětné vazby.

Zaměstnanci při rozhovorech apelovali na nutnost mít více informací ohledně nově připravovaných produktů a služeb či dění ve společnosti. Občas se stává, že jako první přijde s novinkou zákazník. Komunikace s ostatními odděleními je hodnocena jako bezproblémová a vstřícná.

Nedostatky

- zaměstnanci obchodního oddělení mají nedostatečné aktuální informace ohledně připravovaných a na trh nově uváděných produktů a služeb.

Doporučení

Z rozhovorů vyplynulo, že pokud nastávají změny ve společnosti či jsou připravovány nové produkty, pracovníci marketingového oddělení tyto informace zveřejňují na intranetové síti a emailovou formou je dávají na vědomí všem vedoucím pracovníkům. Předpokládá se, že každý zaměstnanec pravidelně čte zprávy na intranetu. Bylo by efektivnější, aby nadřízení svým pracovníkům informace sdělovali taktéž okamžitou emailovou formou nebo pravidelně 1x týdně při setkání obchodního týmu osobně. Někdy se ovšem snaží vedení společnosti utajit chystané změny a novinky, důvodem je ovšem nevyzrazení nové strategie konkurenci. Zaměstnanci se pak dovídají změny ve stejnou chvíli, jako zákazníci.

V případě zavádění nového technicky náročného produktu na trh, je třeba zaměstnance dopředu připravit a s patřičným předstihem proškolit.

Je zřejmé, že pro naprostou většinu zaměstnanců je taktéž důležitá zpětná vazba. Proto je nutné kontrolovat přímého nadřízeného, zda tuto zpětnou vazbu umí podat či použít. Při vedení rozhovorů bylo zjištěno, že nynější manažeři toto umění ovládají a většina zaměstnanců je s nimi spokojena (viz. 2.9.3 Oblast osobnosti nadřízeného).

2.9.7 Shrnutí a doporučení pro oblast společnosti

Většina zaměstnanců při rozhovorech uvedla, že společnost GTS považuje za prestižní a proto si ji vybrala za svého zaměstnavatele. Společnost podle nich dává pocit jistoty v zaměstnání a zároveň přispívá k rozvoji osobnosti každého jedince.

Každý z dotázaných zaměstnanců ví, kdo je generálním ředitelem společnosti. 83% pracovníků zná strategické cíle společnosti a je pro ně důležité být o nich informován. Ostatní zaměstnanci – Junior konzultanti, odpověděli „nevím“ či „spíše ne“ ohledně informovanosti a důležitosti strategických cílů společnosti. Je to dáno tím, že právě procházejí fázemi proškolení a se společností se teprve seznamují.

Nedostatky

Pro tuto oblast nebyly zjištěny žádné nedostatky či důvody k nespokojenosti.

Doporučení

Výsledky v této oblasti jsou nadprůměrné. Doporučuji i nadále pokračovat v jejich plnění.

2.9.8 Shrnutí a doporučení pro oblast motivace

Většina zaměstnanců obchodního oddělení uvedla (86%), že existuje motivační prvek, který by je přiměl k lepší kvalitě jejich práce. Mezi nejčastěji uváděnými byly finanční stimuly. Respondenti vytvořili stupnici, podle níž se jako nejvíce preferovanými motivačními prvky staly mzda, odměny, vztahy na pracovišti, obsah práce a kariéra.

I přesto, že zde byly vyzdvíženy finanční stimuly, zaměstnanci jsou se svým hodnocením v drtivé většině spokojeni a myslí si, že je spravedlivé (viz. 2.9.4 Oblast hodnocení).

Doporučení

S ohledem na vytvořenou stupnici preferencí stojí za zvážení, zda ještě více navýšit finanční ohodnocení zaměstnanců společnosti GTS a zároveň zpestřit obsah práce.

2.9.9 Závěrečné shrnutí

Je možné říci, že každá oblast byla respondenty hodnocena jako důležitá. Spokojenost je ovšem s danou oblastí vždy nižší oproti této důležitosti. Nejvyšší spokojenost vykazuje oblast osobnost nadřízeného, oblast společnosti a taktéž oblast hodnocení. Za oblasti, kde převažuje spokojenost lze uvést i oblast týmu a týmové práce a oblast komunikace.

Nespokojenost byla zjištěna v oblastech práce, zejména co se týče její monotónnosti a dále v oblasti osobního rozvoje a kariéry. Zde se jedná především o nespokojenost s kariérovým řádem společnosti.

Během dotazníkové šetření se zaměstnanci taktéž vyjádřili k dalším oblastem motivace. Za oblasti, se kterými jsou spokojeni, považují: mzdu, pracovní podmínky, práci nadřízeného, pracovní atmosféru a vztahy na pracovišti. Pozitivně byla hodnocena i celková image podniku. Výsledky šetření potvrdily, že jako bezproblémové oblasti se jeví oblast osobnost nadřízeného a společnost GTS. Zde nebyly zjištěny žádné výraznější nedostatky. V ostatních oblastech se vyskytují jisté nedostatky, který jsou vždy zdůrazněny za shrnutím dané oblasti. Na ně pak navazují doporučení pro jejich odstranění.

2.9.10 Přínosy a rizika spojená s realizací projektu

Dotazníkové šetření nám pomohlo zjistit nedostatky současného stavu motivace ve společnosti GTS CZECH, a.s. a následně navrhnout změny pro její zlepšení. Ve společnosti je aplikován model řízení lidských zdrojů a jsou zde zastoupeny všechny základní stimulační prostředky.

Ve společnosti GTS převažuje spokojenost a loajalita zaměstnanců. Sledování doporučení však může zajistit další zefektivnění jejich práce a dosáhnout vyšších výkonů. Více uzavřených smluv zajistí příliv zákazníků a vyšší obraty. Cílem je dosahovat přebytek a být produktivní. Rozrůstání zákaznické báze otevírá cestu k rozšíření a diferencování obchodních pozic na obchodním oddělení v rámci kariérového řádu společnosti. Pokud by k tomuto stavu nedošlo, hrozí do budoucna odliv vyškolených pracovníků z důvodu nerealizování jejich potřeb ohledně postupu. Vnější ekonomické prostředí má značný vliv na společnost a získávání nových kontaktů není jednoduché, proto je nutné tuto aktivitu intenzivně podpořit. Ve společnosti GTS je rozvoj organizační struktury možný.

Na druhou stranu existují rizika vyplývající z realizace navržených opatření. Rozrůstání společnosti a diferencování organizační struktury přispívá k anonymitě a ke ztrátě blízkých a přátelských vazeb. Společnosti taktéž narůstají v souladu se zaváděním nových pozic provozní náklady. Zjištění efektivity nové organizační struktury obchodního oddělení má velký význam. Je nutné si uvědomit, že organizace je otevřený a živý systém. Zaměstnanci a management by spolu měli spolupracovat, tvořit plány i strategii podniku. Komunikace a vzdělávání by mělo být obousměrné a nepřetržité, pokud si chce společnost i nadále udržet vedoucí pozici na poli alternativních telekomunikačních operátorů. Společnost GTS je na dobré cestě si toto získané postavení udržet, neboť empirické šetření nám potvrdilo, že zde existují veškeré základní a dostupné stimulační prostředky a že jsou náležitě využívány.

ZÁVĚR

Z dosažených výsledků empirického šetření vyplývá, že se ve společnosti GTS CZECH,a.s. nacházejí oblasti, ve kterých se vyskytují určité nedostatky nebo je v nich patrná nespokojenost zaměstnanců. Patří mezi ně oblast práce, kariéry a osobního rozvoje, hodnocení, komunikace, týmu a týmové práce. Bezproblémovými oblastmi jsou osobnost nadřízeného a společnost GTS.

Podle Herzberga mezi hygienické faktory patří pracovní podmínky, jistota práce, mzda, mezilidské vztahy a odbornost nadřízeného. Jde o základní lidské pracovní potřeby, které v podstatě nemotivují, ale jejich zanedbání vede k nespokojenosti zaměstnance. Lze prohlásit, že všechny tyto faktory jsou v příznivém stavu a nemají tudíž na motivaci negativní vliv.

Za motivační faktory považuje Herzberg práci a její obsah, prožitek výkonu a úspěchu, osobní a psychický rozvoj, odpovědnost či postup nebo uznání. Ty jsou klíčem k udržení spokojenosti pracovníků a skutečně nutí lidi uspět. Dotazníkové šetření prokázalo, že se k nežádoucímu stavu blíží faktor obsah práce a postup. V obou případech zaměstnanci uváděli spokojenost, ale po bližším přezkoumání byly zjištěny nedostatky. U oblasti práce zaměstnanci projevili přání snížit monotónnost práce. U postupu byl zjištěn nesoulad mezi možnostmi kariérového řádu a cílem jednotlivých pracovníků dopracovat se na požadované pozice.

Na základě analýzy současného stavu motivace ve společnosti GTS lze říci, že obecné předpoklady výkonnosti pracovníků, jejich pracovní ochoty a spokojenosti jsou z větší části splněny. Spokojenost má pro společnost řadu pozitivních důsledků: ovlivňuje pracovní výkon, odráží se v kvalitě prováděné práce a spokojenosti zákazníků, ve fluktuaci a pracovní absenci zaměstnanců a taktéž jejich loajalitě k podniku. Avšak dosáhnout plné spokojenosti všech zaměstnanců je většinou nemožné. Pro zvýšení spokojenosti a odstranění nedostatků v problematických oblastech je vhodné využít navržená doporučení. Pokud tak společnost učiní, je pravděpodobné, že se zlepší podmínky pro spokojenost a motivovanost zaměstnanců, které přispívají k úspěšnosti organizace a k dosahování vytyčených cílů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Alsbury,A., Jay,R. *Marketing-to nejlepší z praxe*. 1.vydání.Praha:Computer Press,2002.280 s. ISBN 80-7226-617-9
- [2] Armstrong,M.*Personální management*. 1.vydání.Praha:Grada Publishing,1999.968 s.ISBN 80-7169-614-5
- [3] Armstrong,M. *Řízení lidských zdrojů*. 8.vydání. Praha:Grada Publishing,2002.856 s.ISBN 80-247-0469-2
- [4] Bedrnová,E.,Nový,I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1.vydání. Praha: Prospektrum,1994.411 s. ISBN 80-7175-010-7
- [5] Bedrnová,E.,Nový,I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 2.vydání. Praha: Management,Press 2002.586 s. ISBN 80-7261-0643
- [6] Bělohávek,F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 1.vydání. Praha:Computer Press,2000. 92 s. ISBN 80-7226-308-0
- [7] Brooks,I. *Firemní kultura*. 1.vydání. Brno:Computer Press,2003.296 s.ISBN 80-7226-763-9
- [8] Carson,B., Murphey,C. *Směřovat výš: kniha o rozvoji osobního potenciálu*. 1.vydání. Praha:Advent-Orion s.r.o.,2002.212 s. ISBN 80-7172-529-3
- [9] Coldwell, L. *Neomezená moc podvědomí:Úspěšný program pro naplněný život*. Olomouc: VOTOBIA,1994. 195 s. ISBN 80-85885-13-1
- [10] Forsyth,P. *Jak motivovat lidi*. 1.vydání. Praha: Computer Press, 2000. 121 s.ISBN 80-7226-386-2
- [11] Hagemannová,G. *Motivace*. 1.vydání. Praha: Victoria Publishing, 1995. 210 s. ISBN 80-85865-13-0
- [12] Ivanov,M. *Sága o životě a smrti Jana Bati a jeho bratra Tomáše*. Vizovice:Lípa, 1998. 382 s. ISBN 80-86093-14-X

- [13] Koontz,H., Weihrich,H. *Management*. 10.vydání. Praha: EAST PUBLISHING, 1993. 660 s. ISBN 80-7219-014-8
- [14] Kotler, P. *Marketing, Management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 3. vydání. Praha:Victoria,1997.789 s. ISBN 8-7169-600-5
- [15] Mayerová,M. *Stres, motivace a výkonnost*.1.vydání.Praha:Grada Publishing,1997. 136 s. ISBN 80-7169-425-8
- [16] Mikuláščík,M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1.vydání.Praha:Grada Publishing, 2003.368 s.ISBN 80-247-0650-4
- [17] Milkovitch, G.T.,Boudreau, J.W. *Řízení lidských zdrojů*. 6.vydání. Praha: Grada, 1993.936 s. ISBN 80-85623-29-3
- [18] Nakonečný,M. *Motivace lidského chování*. Praha:ACADEMIA,1996.270 s. ISBN 80-200-0592-7
- [19] Nakonečný, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1.vydání. Praha : Management Press,1992.258 s.ISBN 80-85603-01-2
- [20] Porvazník, J. *Celostný manažment: Piliere kompetentnosti v riadení*. 1.vydání. Bratislava: SPRINT-vfra,1999. 493 s.ISBN 80-88848-36-9
- [21] Porvazník, J. *Management I*. 1.vydání. Zlín:UTB ve Zlíně,2003. 160 s. ISBN 80-7318-126-6
- [22] Shinn,G. *Zázrak motivace: průvodce ke štěstí a úspěchu*. Praha: Medium, 2000. 218 s. ISBN 80-86095-21-5
- [23] Stýblo,J. *Manažerské motivační strategie*. 1.vydání. Praha: Management Press, 1992.74 s. ISBN 80-85603-05-5
- [24] Vodáček,L., Vodáčková,O. *Management*. 1.vydání. Praha: Management Press, 1994.257 s. ISBN 80-85603-55-1

Články v elektronickém časopise

- [25] Stýblo, J. *Nové kritérium výběru: soulad zaměstnanec - organizace.*

ModerniRizeni, iHned.cz. [online]. Vloženo dne 11.2.2005. Dostupný z WWW:

http://modernirizeni.ihned.cz/1-10000515-15616030-600000_detail-d9

ISSN 1213-7693

- [26] Autor neuveden. *Řízení zevnitř-ven.* ModerniRizeni, iHned.cz. [online]. Vloženo dne

5.4.2004. Zdroj: Little, J., Hanna, E.: Managing from the Inside Out. Industrial Management 11/12 2003, s. 27 - 30; výtah. Dostupný z WWW:

http://modernirizeni.ihned.cz/1-10065460-14173020-600000_detail-ac

ISSN 1213-7693

- [27] Autor neuveden. *Přijímejte tak, abyste nemuseli propouštět!* ModerniRizeni, iHned

.cz [online]. Vloženo dne 12.8.2004. Zdroj: Cheme, F.: Hiring so you won't be firing. SuperVision 3/2004, s.10 - 12; výtah. Dostupný z WWW:

http://modernirizeni.ihned.cz/1-10000515-14737950-600000_detail-73

ISSN 1213-7693

- [28] Autor-PN-. *Plýtvání časem 360°.* ModerniRizeni, iHned.cz. [online]. Vloženo dne

1.10.2003. Zroj: H. Cramm, S. H.: An All-Around Waste of Time. Podle portálu www.insite.cz, 3. 2. 2003; výtah. Dostupný z WWW:

http://modernirizeni.ihned.cz/1-10065490-13423830-600000_detail-5b

ISSN 1213-7693

- [29] Autor-PN-. *Motivace v krizové době.* ModerniRizeni, iHned.cz. [online]. Vloženo

dne 12.6.2003. Zdroj: Wöllner, C. Besser Machen, s. 109 - 110; výtah.

Dostupný z WWW:

http://modernirizeni.ihned.cz/1-10065480-12929080-600000_detail-d1

ISSN 1213-7693

[30] Mihalčová, B. *Kariéra obecně i konkrétně*. ModerniRizeni, iHned.cz. [online].

Vloženo dne 13.3.2003. Dostupné z WWW:

http://modernirizeni.ihned.cz/1-10065490-12455860-600000_detail-58

ISSN 1213-7693

[31] Autor -PN-. *Zpětná vazba jako prevence neúspěchu*. ModerniRizeni, iHned.cz.

[online]. Vloženo dne 13.2.2003. Zdroj: Edmondson, A. C., Cha, S. E.: When Company Values Backfire. Harvard Business Review 11/2002, s. 18 - 19; výtah.

Dostupný z WWW:

http://modernirizeni.ihned.cz/1-10065480-12317010-600000_detail-83

ISSN 1213-7693

[32] Autor -PN-. *Proč ztroskotávají firemní strategie?* ModerniRizeni, iHned.cz. [online]

Vloženo dne 15.11.2002. Dostupné z WWW:

http://modernirizeni.ihned.cz/1-10000545-11837660-600000_detail-98

ISSN 1213-7693

Internetové stránky

[33] Stránky společnosti GTS CZECH, a. s. Dostupné z WWW dne 24.2.2005:

<http://www.gts.cz/index.php?id=30171>

[34] Stránky společnosti GTS CZECH, a. s. Dostupné z WWW dne 24.2.2005:

<http://www.gts.cz/index.php?id=30178>

[35] Stránky společnosti GTS CZECH, a. s. Dostupné z WWW dne 25.2.2005:

<http://www.gts.cz/index.php?id=30172>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

GTS GTS CZECH, a.s.

HR Human Resources = Lidské zdroje

Inc. Incorporated = Začleněný

IP Internet Protocol

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č.1 Maslowova pyramida potřeb.

Obrázek č.2 Alderferova pyramida potřeb.

Obrázek č.3 Hackman-Oldhamův model struktury práce.

Obrázek č.4 Základní organizační struktura společnosti GTS CZECH, a.s.

SEZNAM TABULEK

- Tabulka č.1 Práce, kterou vykonávám, je pro mě důležitá.
- Tabulka č.2 Přemýšlím o změně zaměstnání.
- Tabulka č.3 Současnou pozici vydržím dělat.
- Tabulka č.4 Jsem spokojen/a s obsahem práce, kterou vykonávám.
- Tabulka č.5 Ve společnosti bych se chtěl/a dopracovat na následující pozici.
- Tabulka č.6 Mé schopnosti jsou optimálně využívány.
- Tabulka č.7 Pro společnost bych mohl/a být užitečný/á i v jiné oblasti.
- Tabulka č.8 Pro kvalitnější zvládnání mé práce bych uvítal/a další školení.
- Tabulka č.9 Se svým nadřízeným jsem spokojený/á.
- Tabulka č.10 Manažer týmu je ke každému spravedlivý.
- Tabulka č.11 Mzda je pro mě důležitým motivačním faktorem.
- Tabulka č.12 Za svůj výkon jsem spravedlivě ohodnocen/a.
- Tabulka č.13 Čtvrtletní prémie má pro mě velký význam a jsem spokojen/a s jejím složením.
- Tabulka č.14 Dobrý tým a týmová práce jsou pro mě důležité.
- Tabulka č.15 Mohu ovlivnit pracovní výkon našeho týmu a srovnat kvalitu práce s ostatními.
- Tabulka č.16 Pokud mě napadne něco nového, mám možnost prosadit své nápady.
- Tabulka č.17 Vyjádření uznání mé práci je pro mě důležité.
- Tabulka č.18 Víím, kdo je generálním ředitelem společnosti.
- Tabulka č.19 Zním strategické cíle společnosti a je pro mě důležité být o nich informován/a.
- Tabulka č.20 Existuje nějaký prvek, který by vás přiměl k lepší kvalitě vaší práce.
- Tabulka č.21 Který – přiřadte důležitost dle stupnice od 1 do 10, kde číslo 10 má důležitost nejvyšší.

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník.

P II Grafické znázornění tabulek č.11,č.12,č.13,č.14,č.15,č.16,č.17,č.18,č.19,č.20.

PŘÍLOHA P I

DOTAZNÍK

Pohlaví: ☐ muž ☐ žena

Věk:

Jak dlouho pracujete ve společnosti:

☐ méně než 1 rok ☐ méně než 3 roky ☐ více než 3 roky

Na jaké pozici:

Oblast práce

1. Práce, kterou vykonávám je pro mě důležitá:

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ nevím ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

2. Přemýšlím o změně zaměstnání:

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ nevím ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

3. Současnou pozici vydržím dělat:

☐ půl roku ☐ maximálně 1 rok ☐ více než 1 rok ☐ více než 2 roky ☐ stále

4. Jsem spokojen/a s obsahem práce, kterou vykonávám:

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ nevím ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

Oblast osobního rozvoje a kariéry

5. Ve společnosti bych se chtěl/a dopracovat na následující pozici:

☐ Senior konzultant ☐ Key account manažer ☐ Obchodní manažer ☐ Obchodní ředitel ☐ jiná

6. Mé schopnosti jsou optimálně využívány:

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ nevím ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

7. Pro společnost bych mohl/a být užitečný/á i v jiné oblasti:

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ nevím ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

8. Pro kvalitnější zvládání mé práce bych uvítal/a další školení:

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ nevím ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

Oblast osobnost nadřízeného

9. Se svým nadřízeným jsem spokojený/á:

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ nevím ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

10. Manažer týmu je ke každému spravedlivý:

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ nevím ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

Oblast hodnocení

11. Mzda je pro mě důležitým motivačním faktorem:

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ nevím ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

12. Za svůj výkon jsem spravedlivě ohodnocen/a:

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ nevím ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

13. Čtvrtletní prémie má pro mě velký význam a jsem spokojen/a s jejím složením:

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ nevím ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

Oblast týmu a týmové práce

14. Dobrý tým a týmový práce jsou pro mě důležité:

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ nevím ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

15. Mohu ovlivnit pracovní výkon našeho týmu a srovnat kvalitu práce s ostatními:

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ nevím ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

Oblast komunikace

16. Pokud mě napadne něco nového, mám možnost prosadit své nápady:

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ nevím ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

17. Vyjádření uznání mé práci je pro mě důležité:

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ nevím ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

Oblast společnosti

18. Víím, kdo je generálním ředitelem společnosti:

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ nevím ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

19. Znáím strategické cíle společnosti a je pro mě důležité být o nich informován/a:

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ nevím ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

Oblast motivace

20. Existuje nějaký prvek, který by vás přiměl k lepší kvalitě vaší práce:

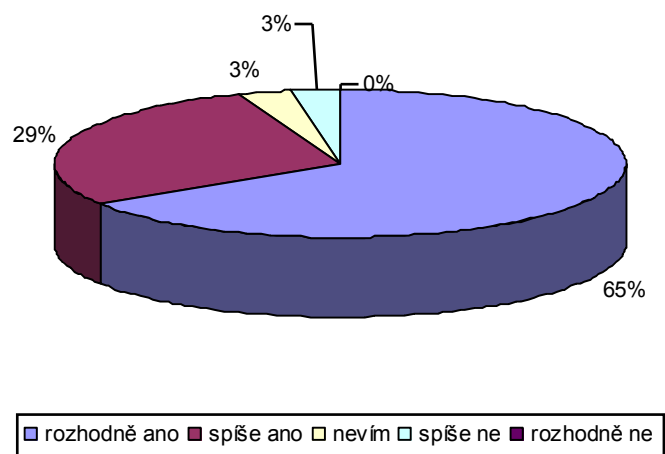
☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ nevím ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

21. Který – přiřadíte důležitost dle stupnice od 1 do 10, kde číslo 10 má důležitost nejvyšší:

- mzda
- odměny
- kariéra
- obsah práce
- týmová práce
- bezproblémová komunikace
- vztahy na pracovišti
- osobnost nadřízeného
- společnost GTS

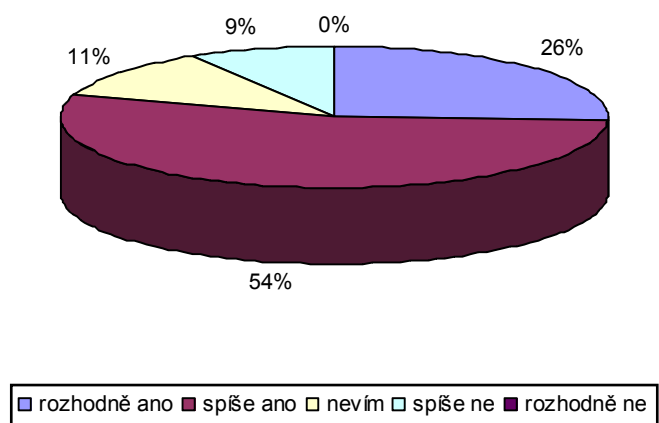
PŘÍLOHA P II

Graf č.11 Mzda je pro mě důležitým motivačním faktorem.



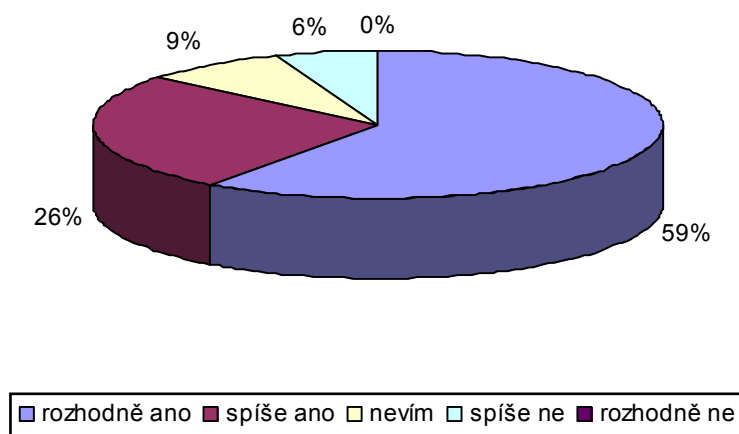
Zdroj: autor

Graf č.12 Za svůj výkon jsem spravedlivě hodnocen/a.



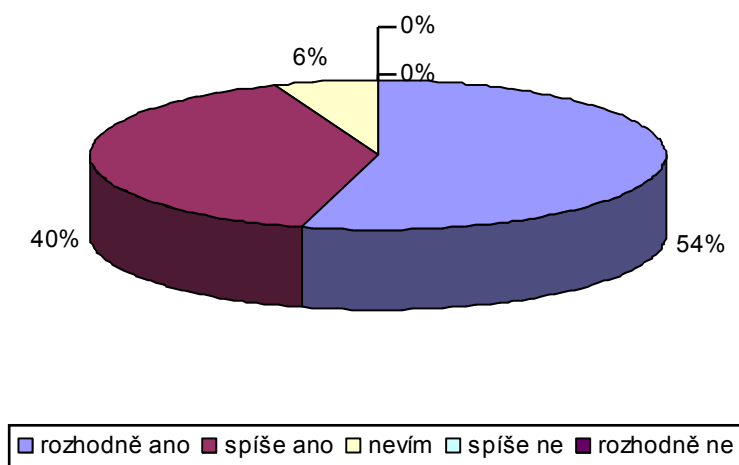
Zdroj: autor

Graf č.13 Čtvrtletní prémie má pro mě velký význam a
jsem spokojen/a s jejím složením.



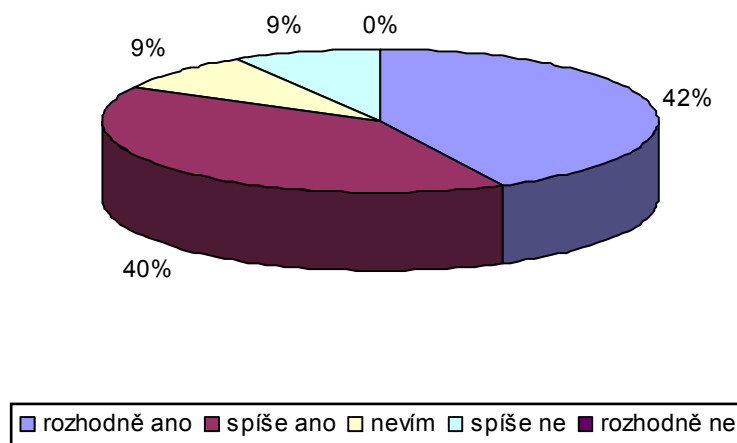
Zdroj: autor

Graf č.14 Dobrý tým a týmová práce jsou pro mě důležité.



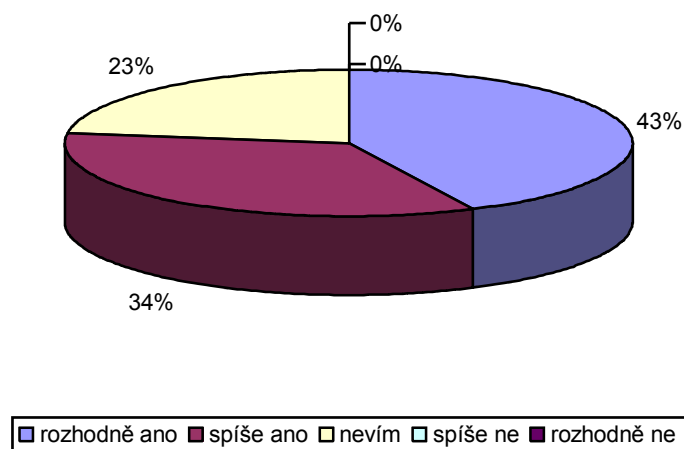
Zdroj: autor

Graf č.15 Mohu ovlivnit pracovní výkon našeho týmu a srovnat kvalitu práce s ostatními.



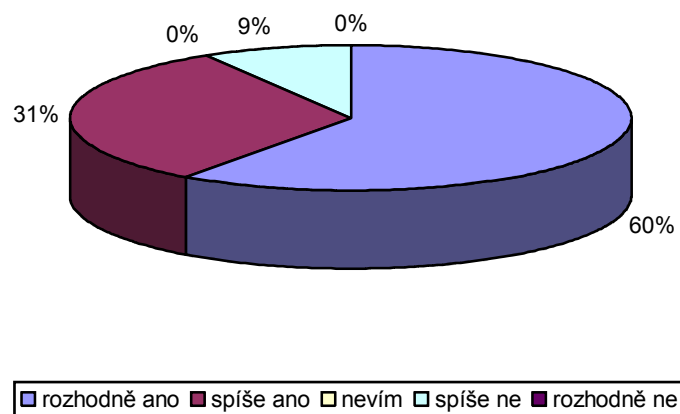
Zdroj: autor

Graf č.16 Pokud mě napadne něco nového, mám možnost prosadit své nápady.



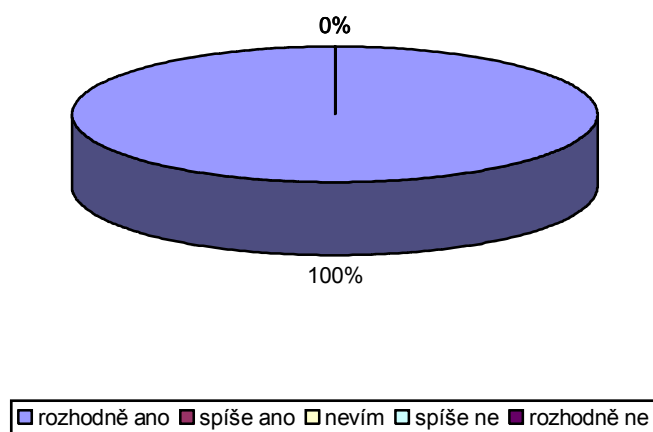
Zdroj: autor

Graf č.17 Vyjádření uznání mé práci je pro mě důležité.



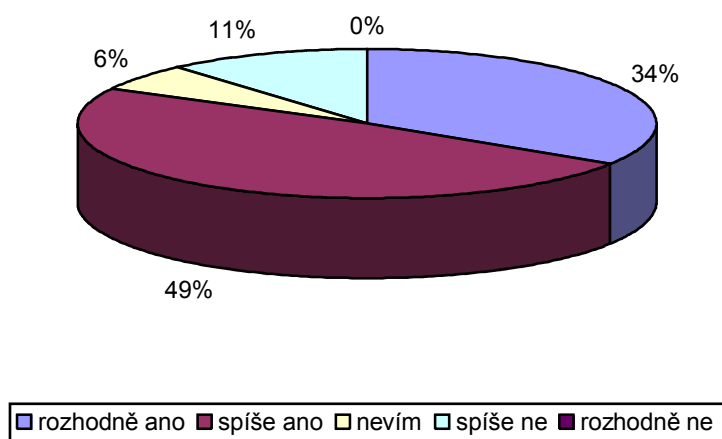
Zdroj: autor

Graf č.18 Víím, kdo je generálním ředitelem společnosti.



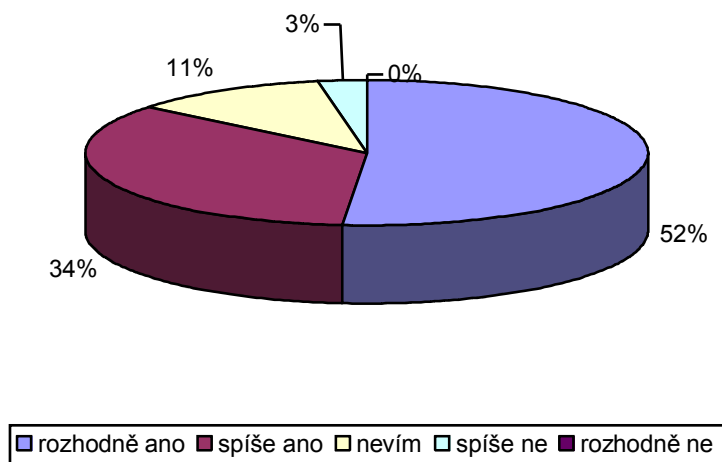
Zdroj: autor

Graf č.19 Znáám strategické cíle společnosti a je pro mě důležité být o nich informován/a.



Zdroj: autor

Graf č.20 Existuje nějaký prvek, který by vás přiměl k lepší kvalitě vaší práce.



Zdroj: autor