



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Bc. Kateřina Benková

2007

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Jindřichův Hradec

Diplomová práce

Bc. Kateřina Benková

2007



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu podnikatelské sféry

**Prevence fluktuace u nově nastoupivších
absolventů vysokých škol ve vybrané
firmě**

Vypracovala:

Bc. Kateřina Benková

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Miloslava Hiršová

Jindřichův Hradec, duben 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
**“Prevence fluktuace u nově nastoupivších absolventů
vysokých škol ve vybrané firmě“**

jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

Jindřichův Hradec, duben 2007

podpis studenta

Anotace

Prevence fluktuace u nově nastoupivších absolventů vysokých škol ve vybrané firmě.

Cílem práce je zjistit, proč ve vybrané firmě odcházejí pracovníci, kteří nastoupili po absolvování vysoké školy, získali základní praxi a prošli odbornou profesní přípravou.

Součástí práce je i návrh preventivních opatření.

Duben 2007

Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci

bych chtěla poděkovat

PhDr. Miloslavě Hiršové,

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci,

zástupci ředitele servisu

a asistentce generálního ředitele firmy TEDOM s.r.o.

OBSAH

ÚVOD	2
I. TEORETICKÁ ČÁST	5
1. ZÁKLADNÍ POJMY	5
2. PROBLÉMY VZNIKAJÍCÍ NA STRANĚ FIRMY	8
2.1. Požadavky práce na pracovníka.....	8
2.2. Adaptační proces.....	9
2.3. Atmosféra na pracovišti.....	11
2.4. Stimulace a motivování	14
2.5. Kariéra	17
3. PROBLÉMY VZNIKAJÍCÍ NA STRANĚ PRACOVNÍKA	21
3.1. Osobnost člověka v organizaci.....	21
3.2. Charakteristika předpokladů člověka pro práci.....	22
3.3. Motivace.....	23
3.4. Kariéra	28
3.5. Pracovní spokojenost	30
4. PROBLÉMY, KTERÉ MOHOU VZNIKOUT NA STRANĚ ZAMĚSTNAVATELE I ZAMĚSTNANCE	33
4.1. Komunikace v organizaci.....	33
II. PRAKTICKÁ ČÁST	37
1. CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE A POUŽITÁ METODIKA	37
2. VÝZKUMNÝ SOUBOR	38
2.1. Výběr výzkumného vzorku	41
3. METODY ZÍSKÁNÍ A ZPRACOVÁNÍ DAT.....	42
3.1. Metody získávání dat.....	42
3.2. Metody zpracování dat	44
4. VÝSLEDKY TERÉNNÍHO ŠETŘENÍ.....	45
4.1. Rozhovor s vedoucím pracovníkem	45
4.2. Dotazníky.....	48
4.3. Diskuse	64
ZÁVĚR	66
LITERATURA:	68
PŘÍLOHY	69
PŘEHLEDNÉ USPOŘÁDÁNÍ POŽADAVKŮ A NÁROKŮ PRÁCE NA PRACOVNÍKA.....	69
SOUBOR NÁROKŮ A POŽADAVKŮ NA PRACOVNÍKA STŘEDNÍ ÚROVNĚ ŘÍZENÍ.....	70
DOTAZNÍK PRO ABSOLVENTY PRACUJÍCÍ VE FIRMĚ TEDOM S.R.O.....	72
ROZHOVOR S VEDOUČÍM PRACOVNÍKEM.....	76
POŽADAVKY PRACOVNÍHO MÍSTA NA PRACOVNÍKA	77
FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	78

Úvod

„Tajemství úspěchu v životě není dělat, co se nám líbí, ale nalézt zalíbení v tom co děláme.“

Thomas Alva Edison

V současné době se stala fluktuace pracovníků aktuálním problémem v mnoha firmách. Potýkají se s ní především větší firmy, výjimkou ale není ani v menších organizacích.

Co může vést pracovníky k tomu, že odejdou z firmy? Jejich tendence k fluktuaci může být způsobena mnoha faktory. Ať už se jedná o nedostatečnou péči ze strany zaměstnavatele nebo problém vznikající na straně samotného zaměstnance.

Častější jsou problémy, které vznikají na straně firmy a ty také firma může relativně snadno ovlivnit. Problémová situace může vzniknout už při náboru nových pracovníků. Každá větší firma by měla mít vypracované požadavky práce na pracovníka - pro každé pracovní místo, a na základě těchto požadavků potom jednotlivá pracovní místa obsazovat kompetentními zaměstnanci.

Velmi důležitý je také průběh adaptačního procesu. Během prvních tří měsíců, kdy pracovník nastoupí do firmy, se formuje především vztah pracovníka k firmě jako takové, začíná si uvědomovat organizační kulturu, která ve firmě vládne, seznamuje se s ostatními pracovníky firmy, seznamuje se také s danou profesí a s náplní práce.

Na spokojenost zaměstnanců v práci ale může mít vliv i motivování. Každý máme jiné hodnoty, pro někoho je z hlediska pracovní motivace důležité pracovat v přátelské atmosféře, jiný je spokojený pouze tehdy, když má pocit, že je dostatečně finančně ohodnocen, pro dalšího pracovníka je zásadní, pokud vidí, že má možnost kariérového postupu ve firmě.

Na druhé straně ale stojí osobnost pracovníka, jeho osobní potenciál - to jsou faktory, které firma ani při velkém úsilí ovlivnit nemůže.

Každému z nás jsou dány do vínku jiné vlastnosti a schopnosti. Ty se formují v průběhu života a jsou relativně stálé, tzn. že se jen těžko dají změnit; ale může na ně působit např. motivace. Zásadní roli zde hraje i vzdělání, zkušenosti a předpoklady člověka pro práci.

Zatímco někomu vyhovuje spíše fyzická aktivita, jiný upřednostňuje duševní práci. Všechny tyto faktory mohou ovlivňovat spokojenost pracovníka v práci.

Tato problematika mi připadá velmi zajímavá a to především z toho důvodu, že do podobné situace se může dostat v podstatě každý z nás. Pokud nastupujeme na nové pracovní místo a chystáme se vykonávat práci, kterou jsme nikdy dříve nevykonávali, můžeme zjistit, že taková profese pro nás není ta pravá, že nás vlastně nebaví. Nebo naopak můžeme přijít na to, že práce je pro nás velmi zajímavá, ale začne v nás převládat pocit, že nás firma nedokáže docenit, že nejsme dostatečně motivováni pro práci v této firmě.

Protože se fluktuace pracovníků nevyhnula ani firmě, která sídlí v našem regionu a na střední škole jsem v ní vykonávala povinnou praxi, rozhodla jsem se, že se na tento problém podívám zblízka. Firma TEDOM s.r.o. si některé své budoucí zaměstnance vybírá přímo na vysokých školách, obvykle technického zaměření. Absolventi poté projdou odborným školením, aby zjistili, co daná profese vůbec obnáší a co je jejím obsahem. Stává se už ale téměř pravidlem, že absolventi ve firmě setrvají krátkou dobu (např. dva roky), získají zde základní praxi a poté se začnou ohlížet po práci v jiných firmách, někdy i v jiných regionech.

Teoretickou část diplomové práce jsem rozdělila do tří částí. V první části se zabývám problémy, které mohou vzniknout na straně zaměstnavatele. Konkrétně jsem se zaměřila na oblasti: požadavky práce na pracovníka, adaptační proces, atmosféra na pracovišti, stimulace a motivování a vývoj kariéry.

Druhá část je věnována problémům na straně samotného pracovníka – týká se především osobnosti člověka v organizaci, charakteristik předpokladů člověka pro práci, motivace, kariéry a pracovní spokojenosti.

Třetí a poslední část teoretické práce je věnována problému, který může vzniknout na obou stranách, tj. jak na straně pracovníka, tak na straně firmy. Tímto problémem je vnitropodniková komunikace.

Co se týká praktické části mé diplomové práce, provedla jsem průzkum mezi zaměstnanci firmy, abych zjistila, jestli jsou v práci spokojeni, případně v kterých oblastech vzniká nespokojenost, která může ústít až k odchodu z firmy. Abych zjistila objektivnost informací,

jsem provedla také rozhovor s vedoucím pracovníkem firmy a názory pracovníků i jejich nadřízeného jsem postavila do konfrontace.

Cílem mé práce je zjistit, proč ve vybrané firmě odcházejí pracovníci, kteří nastoupili do firmy po absolvování vysoké školy. Firma jim poskytla počáteční profesní přípravu a také základní praxi, postarala se tedy o to, aby teoretické znalosti absolventů byly uvedeny do praxe.

Dílčím cílem potom je zjistit, která z uvedených oblastí se nejvíce podílí na fluktuaci pracovníků v konkrétní firmě a navrhnout organizaci preventivní opatření, aby zabránila v budoucnu vzniku podobné situace.

I. Teoretická část

1. Základní pojmy

V úvodu své práce jsem nastínila oblasti, kterými se budu z hlediska fluktuace zabývat. Je však velmi důležité zmínit se také o pojmech, se kterými budu v následujících kapitolách pracovat a věnovat se jim podrobněji. Proto zde uvádím výčet základních pojmů týkající se tématu fluktuace.

Fluktuace

Pojem fluktuace obecně znamená pohyb, kolísání hodnoty nějaké veličiny kolem rovnovážné polohy. Pokud tento pojem převedeme do personalistiky, skrývá se za ním častá změna zaměstnání. Nejčastější příčiny fluktuace uvádím na následujících řádcích.

Adaptace, adaptační proces

Podle J. Štikara [1, str. 89] je *„adaptace obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Člověk tak nepřijímá podmínky, ve kterých žije, jen pasivně, ale snaží se je přizpůsobit svým potřebám, zájmům, hodnotám a jiným cílům. Jinak řečeno, pojem adaptace vyjadřuje jednotu aktivních a pasivních forem sepětí člověka s prostředím; přizpůsobení prostředí člověku a člověka prostředí.“*

Adaptace ovlivňuje fluktuaci pracovníků velmi výrazně. Pokud se totiž novému pracovníkovi nepovede adaptovat se na novou práci, přizpůsobit se jejím podmínkám a pokud nebude přijat novými spolupracovníky mezi sebe, často se stává, že z firmy odchází.

Motivace

„Pojmem motivace vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy – které člověka a jeho činnost určitým směrem orientují, které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání.“ [3, str. 32]

Motivace velmi silně souvisí s potřebami, zájmy a hodnotami daného jedince.

Potřeba se projevuje jako stav napětí, máme vždy tendence toto napětí odstranit, tzn. potřeba obvykle vede k činnosti, která směřuje k odstranění nějakého nedostatku, případně přebytku.
[3]

„Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti.“ [3, str. 48] Zájem je tedy možné chápat jako zvláštní druh motivu.

„Hodnoty jsou skutečnosti, způsoby jednání, cílové stavy, které lidé považují za důležité.“
[5, str. 67]

Uvedla jsem, jak motivace souvisí s potřebami, zájmy a hodnotami člověka, jak ale souvisí motivace s fluktuací? Dá se říci, že činnost, ke které nejsme žádným způsobem motivováni, pro nás přestává být důležitá. A proč bychom se měli zabývat ve své pracovní době úkoly, které nás nudí, které pro nás nemají nejmenší význam? Pokud člověka práce nenaplňuje, je to jeden ze zásadních důvodů, proč stávající zaměstnání opustit a najít si takové, které pro něho bude mít větší hodnotu.

Kariéra

„Kariéra je dráha člověka životem, zejména pak profesionální, na které člověk získává nové zkušenosti, rozvíjí své kompetence a realizuje svůj osobní potenciál.“ [4, str. 11]

Výkladový slovník hovoří o pojmu kariéra takto [10, str. 93]: *„Kariéra je posloupnost pracovních míst, které pracovník zaujímá v průběhu svého ekonomicky aktivního života. Kariérové možnosti jsou zcela individuální, stejně jako lidé. Proto psychologové hledají optimální spojení vlastností osobnosti s typem kariéry, aby kariéra vedla k optimálnímu uplatnění a tím i k seberealizaci.“*

V současné době zejména mladí lidé velmi lpí na rozvoji své kariéry. Týká se to zejména mladých, ambiciózních mužů, kteří pokud nevidí žádnou možnost rozvoje kariéry, nevidí také důvod, proč v zaměstnání setrvávat. Zde je velmi důležité vyjasnit si se svým zaměstnavatelem všechny okolnosti, které vedou k povýšení, a sdělit mu svá očekávání.

Pracovní spokojenost

„Pracovní spokojenost je velmi široký pojem. Člověk kontroluje svou pracovní aktivitu, je si vědom její náročnosti fyzické, psychické i kvalifikační a cítí uspokojení, když tyto nároky zvládá. Kontroluje rovněž dosahované výsledky a hodnotí jejich zdařilost. Pracovní spokojenost tedy zahrnuje všechny projevy pracovníka ve vztahu k vykonávané práci,

k pracovnímu zařazení v organizaci a k profesi, k pracovním podmínkám, režimu práce a pracovnímu prostředí, ke skupině spolupracovníků a nadřízenému a k celé organizaci.“

[2, str. 98]

Ve vztahu pracovní spokojenosti a absentérství vidí psychologové nejsilnější závislost. To, že člověk chybí z jakéhokoli důvodu na pracovišti, často vede k nízké adaptaci na práci, klesá zájem o vykonávanou práci a dochází tak k nenaplnění očekávání. Pracovní spokojenost potom klesá na minimální hladinu. Vyšší pracovní spokojenost je předpokladem pro nižší absentérství pracovníků. Opakované absentérství je signálem potenciální fluktuace. [2]

Komunikace

Výkladový slovník [10, str. 99] hovoří o komunikaci jako o „*sociální interakci mezi dvěma nebo více osobami, při které dochází ke sdělování a výměně informací (idejí, vědomostí, dovedností apod.)*.“

Komunikace v rámci podniku je jedním z mnoha typů obecné komunikace. Je to nejlepší nástroj eliminace konfliktů a ovlivňování pracovníků, především pomocí včasné a přiměřené informovanosti. S růstem velikosti podniku dochází často k omezení komunikace, narůstá počet partnerů, spolupracovníků atd., s nimiž se musíme stýkat a komunikovat.

PhDr. Zdeněk Palán uvádí ve Výkladovém slovníku nejčastější problémy v podnikové komunikaci:

- *„nerespektování mnohosměrnosti komunikace (nejen shora dolů, ale i naopak),*
- *zahlcování informačních kanálů,*
- *přeceňování formálních komunikačních nástrojů (komunikace se hledá v množství výkazů – její odosobnění),*
- *prosazování pevné komunikační sítě,*
- *tendence ignorovat nepříjemné informace,*
- *odmítání informací ohrožujících stabilitu,*
- *nedocnění potřeby participativního prostředí.*“ [10, str. 100]

Adaptační proces, motivace, kariéra, pracovní spokojenost a komunikace, to jsou oblasti, ve kterých dochází nejčastěji ke vzniku problémů, které ústí až do odchodu pracovníků z firmy. V následující kapitole se již budu zabývat jednotlivými problémy, které jsem rozdělila podle toho, jestli vznikají na straně pracovníků, na straně firmy, nebo na straně obou.

2. Problémy vznikající na straně firmy

2.1. Požadavky práce na pracovníka

Aby byl člověk dobrým zaměstnancem, je potřeba, aby byl schopen udělat to, co se od jeho pracovního zařazení vyžaduje.

Pro splnění tohoto předpokladu je však nutné znát strukturu požadavků konkrétní práce a pracovního místa. Jedině tak je možné na dané místo přijímat pracovníky, kteří mu budou kvalifikačně odpovídat.

Podle Bedrnové a Nového [8, str. 69] je potřeba rozlišovat mezi dvěma základními skupinami požadavků na pracovníka:

- a) *„požadavky, které vyplývají ze specifických charakteristik konkrétního pracovního zařazení – pracovní pozice pracovníka,*
- b) *požadavky, které vyplývají z charakteristik podniku.“*

Ad a) Požadavky, které vyplývají z vlastního pracovního zařazení pracovníka se vztahují zejména k jeho schopnostem a vědomostem. Jak vědomosti, tak také schopnosti jsou chápány nejen zcela všeobecně, jako např. inteligenční kvocient, obecný vědomostní přehled nebo zručnost, ale také specificky, vztahující se k dané profesi.

Vědomosti člověk získává především prostřednictvím školního a univerzitního vzdělání, neméně důležité je také samostudium nebo účast v různých vzdělávacích kurzech či rekvalifikacích.

Tímto způsobem však člověk získá pouhé znalosti, které ještě musí být uvedeny do praxe, aby si pracovník přisvojil různé pracovní postupy, aby se mu znalosti trochu „zažily“ a on získal schopnost rozhodovat se v různých situacích. Každý člověk je jiný a má také jiné dispozice pro osvojení si zkušeností. Např. výkonově orientovaný jedinec získává zkušenosti mnohem snáze než člověk, který je výkonově orientovaný méně. Proto je třeba při získávání pracovníka zjistit nejen jeho znalosti získané studiem, ale je dobré se zaměřit také na jeho zkušenosti.

Svou roli zde samozřejmě hrají i vlastnosti osobnosti. K těm vyhledávanějším patří např. psychická pružnost a dynamika, cílová orientace, sebevědomí, kritičnost, odpovědnost, rozhodnost, organizační schopnosti, spolehlivost, disciplína a další.

Ad b) Požadavky vyplývající z charakteristik podniku představují druhou skupinu nároků na pracovníka. Tyto požadavky se odvíjejí zejména z předmětu činnosti daného podniku, jeho podnikové politiky, specifických způsobů vedení lidí, které podnik uplatňuje či podnikového systému sociálních i organizačních norem. [8]

Požadavky samozřejmě závisí i na velikosti podniku. Zatímco v malém podniku je třeba, aby měl každý pracovník široký okruh znalostí a dovedností, ve větším podniku stačí, když se bude každý zabývat svou prací a stane se v ní odborníkem.

Přehledné uspořádání požadavků a nároků práce na pracovníka uvádím jako přílohu č. 1.

Identifikace požadavků práce na pracovníka

Aby bylo možné přijmout na konkrétní místo vždy toho nejvhodnějšího kandidáta, je důležité, aby měl podnik vypracované podnikové profily požadavků na své pracovní pozice. Východiskem pro stanovení těchto požadavků je výčet činností, které bude pracovník na této pozici vykonávat.

Sestavuje se proto výčet jednotlivých úkolů a každému je přiřazená váha podle důležitosti. Tímto způsobem se sestaví naprosto vyčerpávající profil požadavků pracovníka na dané místo. Takto zpracované profily mohou sloužit nejen při přijímání pracovníků, ale velmi dobře se využijí i při dalších personálních činnostech – např. v řízení pracovní kariéry, při řízení rozvoje zaměstnanců, hodnocení nebo odměňování zaměstnanců apod.

Jako přílohu č. 2 přikládám Soubor nároků a požadavků na pracovníka střední úrovně řízení.

2.2. Adaptační proces

Adaptačním procesem jsem se podrobně zabývala ve své bakalářské práci, proto zde jen nastíním několik základních informací o tom, co to vůbec adaptační proces je.

Dá se říci, že adaptační proces je proces, během kterého pracovník poznává organizaci, pro kterou začal pracovat, poznává také své kolegy, pracovní úkoly, kterými se bude zabývat a podobně.

Podle J. Štikara [1, str. 89] je: „*adapace obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Člověk tak nepřijímá*

podmínky, ve kterých žije, jen pasivně, ale snaží se je přizpůsobit svým potřebám, zájmům, hodnotám a jiným cílům. Jinak řečeno, pojem adaptace vyjadřuje jednotu aktivních a pasivních forem sepětí člověka s prostředím; přizpůsobení prostředí člověku a člověka prostředí.“

V průběhu adaptačního procesu je důležité, aby byl vytvořen soulad mezi znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi daného pracovníka a podmínkami, které jsou kladeny na pracovní místo, na které tento zaměstnanec nastoupil. Adaptační proces trvá obvykle tři až šest měsíců, během této doby by se měl pracovník sžít s organizací, pochopit její hlavní cíle a snažit se přispívat k jejich plnění.

Rozlišujeme dvě základní úrovně adaptace a to:

- a) pracovní adaptaci,
- b) sociální adaptaci.

V průběhu pracovní adaptace se zaměstnanec nejprve seznamuje s podmínkami práce a pracovním řádem organizace jako takovým. Seznamuje se také s novou prací, novými pracovními úkoly a osvojuje si základní pracovní návyky. V této fázi je velmi důležitá komunikace mezi pracovníkem a nadřízeným, je důležité, aby měl pracovník dostatek informací, co se týče firmy, práce a pracovních úkolů. Velmi často se stává, že nově přijatý pracovník je „vhozen do vody a učí se sám plavat“, to znamená, že jej nový šéf nechá napospas a on se musí všemu učit sám, což určitě není dobré.

Pracovní adaptace je velmi ovlivněna tím, jaké pracovní zkušenosti, dovednosti a také znalosti již pracovník má, jestli je zaměstnanec přizpůsobivý, nebo si jen těžko zvyká na nové podmínky.

Oproti tomu sociální adaptace se týká začlenění nového pracovníka do stávajícího sociálního prostředí organizace, zahrnuje začlenění do již existujících vztahů mezi stávajícími pracovníky a také adaptaci na firemní kulturu. Firemní kultura je do pracovníka vštěpována od jeho příchodu do firmy, záleží velmi na tom, jak moc je silná a jak ji dovede jedinec vnímat. Pokud se tato forma adaptace vyvíjí dobře, výsledkem je pak určitá míra ztotožnění se pracovníka s cíli organizace a přispívá tak lépe k plnění jejich cílů. Pokud ale adaptace není příliš úspěšná, pracovník nesouhlasí s cíli, hodnotami a normami této firmy, pak se velmi často stává, že pracovníci z firmy odcházejí ještě v průběhu adaptačního procesu.

Totéž platí také v případě, jestliže se pracovník nesžije se svým pracovním týmem, když ho tým nechce přijmout mezi sebe a bere ho jako vetřelce. Potom se člověku na takovém pracovišti velmi těžko pracuje a raději všeho nechá a hledá práci s příjemnější atmosférou na pracovišti.

2.3. Atmosféra na pracovišti

Z vlastní zkušenosti vím, že atmosféra na pracovišti je velmi důležitý faktor. Když pracuji ve skupině lidí, kteří si rozumějí, alespoň co se práce týče, určitě se pracuje mnohem lépe, než když ve skupině vládne nevraživost, zaměstnanci se za zády pomlouvají a házejí si klacky pod nohy. Já osobně bych v takovémto nevraživém prostředí asi dlouho nepracovala.

Je jasné, že vedoucí pracovník nemůže skupině nakázat přívětivější chování. Existuje ale několik zásad, které by měl vedoucí pracovník respektovat a utvořit tak díky nim vztah důvěry.

Měl by např. podporovat kooperativní chování. Cíle, které klade skupině by měly být jasné a srozumitelné všem členům skupiny. Při jednání s pracovníky by měl postupovat spravedlivě, měl by se ke všem pracovníkům chovat stejně, nedávat najevo přehnané sympatie k jednotlivcům. Měl by skupině nechat nějakou volnost, aby se mohla rozhodovat sama a neplnila tak jen příkazy svého nadřízeného a také by měla být stanovena osoba nebo více osob, které budou za konkrétní úkol zodpovědné. Důležitá je i zpětná vazba, která by měla být poskytnuta jak ze strany vedoucího pracovníka, tak ze strany skupiny jako takové.

Atmosféru na pracovišti výrazně ovlivňuje osobnost vedoucího a jeho styl řízení. Vedoucí pracovník totiž svým chováním ovlivňuje poměrně mnoho lidí, působí jak na jednotlivce, tak i na menší nebo větší pracovní skupiny. Je proto důležité, aby uměl např. jasně a věcně vyjádřit svůj názor a vysvětlit ho pracovníkům, snadno se orientovat i v náročných problémech a umět řešit krizové situace, je dobré brát své podřízené jako kolegy, dávat jim najevo, že jim rozumí, že akceptuje jejich jednání a že je pro něj jejich názor důležitý. Pokud bude vedoucí „hrát svoji hru“ a nebude brát v úvahu názory ostatních, může se stát, že se ve firmě vytvoří skupinky pracovníků, kteří svého nadřízeného nebudou chtít poslouchat a budou jednat pouze podle svého mínění. Samozřejmě také není dobré, když vedoucí nemá dostatečnou sebedůvěru a nechá si od svých spolupracovníků líbit neslušné chování nebo akceptovat jejich případné schválnosti.

Podle Bedrnové a Nového [8] patří mezi žádoucí charakteristiky vedoucího pracovníka následující:

- pracovní a osobní kompetence (způsobilost člověka uplatnit se v konkrétních podmínkách pracovního zařazení),
- sociální kompetence (způsobilost lidí vhodně se prosadit v sociálních vztazích),
- pozitivní uvažování a proaktivní jednání,
- pracovní ochota a výkonová motivace,
- vyšší hladina aspirací a úsilí (projevuje se ve vyšší úrovni nároků na život a na sebe, patří sem např. vytrvalost a způsobilost překonávat překážky),
- schopnost sebekontroly (jednat racionálně, ovládat své prožívání),
- rozvinuté etické a estetické cítění,
- tvořivost,
- pochopení a tolerance,
- smysl pro humor,
- způsobilost stále na sobě pracovat.

Styl řízení je také velmi důležitý, jedná se v podstatě o celkový způsob jednání řídicího pracovníka. Odborná literatura [8] se zmiňuje o dvou podobách stylu řízení, a to o zaměřenosti na lidi a zaměřenosti na úkoly. Dosavadní výzkumy prokázaly, že úspěšní vedoucí jsou zaměřeni jak na lidi, tak na úkoly, zatímco neúspěšní vedoucí jsou zaměřeni pouze na jeden z těchto dvou faktorů.

Kromě zaměřenosti ale hraje v činnosti řídicích pracovníků velmi významnou roli také míra akceptace angažovanosti pracovníků a jejich spoluúčasti na řízení. Z tohoto hlediska se rozlišují 3 základní styly řízení: autokratický, liberální či demokratický.

Působení na pracovníky je ale ovlivněno také autoritou vedoucího pracovníka, tzn. jaký má vliv na pracovníky a jestli ho pracovníci berou vážně. Autorita řídicího pracovníka je často spjata s pozicí, kterou pracovník ve firmě zastává. Čím vyšší pozici v hierarchii firmy zastává, tím více lidé manažera respektují. Formální autorita však nestačí. Záleží také na tom, jestli formální autoritu stvrzuje také svými odbornými a sociálními kvalitami. Teprve potom ho pracovníci respektují jako člověka, kterého si mají vážit. Pak se jedná o autoritu neformální.

Zaměstnanecké vztahy

Atmosféru na pracovišti však nevytváří pouze vztahy zaměstnanec – vedoucí, ale i vzájemné vztahy mezi pracovníky. Velmi často se stává, že lidé pracují ve skupinách a je proto důležité, aby se členové skupiny respektovali a aby mezi nimi vládli přátelské vztahy.

Práce ve skupině má samozřejmě své výhody i nevýhody. Skupina poskytuje lidem jistotu, za skupinovým rozhodnutím stojí více lidí a nesou za ně i zodpovědnost, na druhé straně člověk pracující ve skupině se jí musí do určité míry přizpůsobit a tím klesá také individuální pracovní výkon.

Jak je ale skupina vlastně definována? Podle F. Bělohlávka [5, str. 148] lze skupinu definovat jako *„dva nebo více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci, dosahují společné identity – vědomí, že k sobě patří, cítí se jako MY, sociologové navíc definici doplňují o dosahování kolektivních norem a kolektivních cílů a členové si vedle vědomí společné identity uvědomují také jeden druhého.“*

Skupiny mohou být buď formální nebo neformální. Formální skupina je vytvořena vedením organizace a její cíle jsou odvozeny od cílů organizace. Vedle nich vznikají tzv. neformální skupiny, které jsou zdrojem vzájemné podpory, poskytují svým členům více informací a posilují jejich postavení.

Aby skupina dobře fungovala, je velmi důležité, aby mezi jejími členy vládly důvěra, spolupráce a soudržnost.

„Důvěra je vzájemná jistota o záměrech a jednání.“ [5, str. 155]

Pokud máme k ostatním členům ve skupině důvěru, lépe se nám plní pracovní úkoly, protože víme, že se na ně můžeme spolehnout, že za námi stojí. Vedoucí pracovníci často důvěru vytvářejí tak, že přiznávají před ostatními svoje chyby, dělí se s nimi o důležité informace a dávají pracovníkům větší prostor pro rozhodování, pro odpovědnost.

Spolupráce je propojením dvou faktorů – koordinace a součinnosti. Součinnost vzniká, když pracovníci společně pracují na nějakém úkolu a sdílejí odpovědnost za jeho výsledek, koordinace spočívá ve společné odpovědnosti za úkol, jehož splnění je dlouhodobějším závazkem a je rozvrženo tak, že někteří pracovníci na něm pracují v prvních fázích, další až při jeho dokončení. Umění koordinace znamená sladit vzájemnou činnost tak, aby byl

výsledek efektivní. Při spolupráci by se měla veškerá soutěživost členů skupiny odložit stranou, protože potom je práce neefektivní.

Často se pro posouzení soutěživosti používá skupinová hra, kdy jednotliví členové skupiny dostávají soupravy malých geometrických tvarů z umělé hmoty, ze kterých mají sestavit trojúhelníky. Zatímco někteří z nich sestaví trojúhelník ze svých částí snadno, jiní k dokončení práce potřebují některé části od spoluhráčů, kteří již mají ale trojúhelník hotový. Ti na něm ale velmi lpějí a nechtějí ostatním dát nic. Znamená to, že úkol skupiny nebyl splněn a skupina prohrává. Kdyby došlo ke spolupráci a členové si díly povyměňovali, povedlo by se jim sestavit všechny trojúhelníky. [5]

„Soudržnost je překonávání individuálních rozdílů a motivů pocitem společné identity.“
[5, str. 156]

Členové skupiny zůstávají ve skupině obvykle ze dvou důvodů – potřebují pracovat ve skupině, aby mohli dosáhnout společných cílů, ke kterým by se těžko dopracovali jako jednotlivci; a cítí se ve společnosti ostatních dobře, nedovedou pracovat sami, ale potřebují se s ostatními vždy poradit, mít pocit, že někdo stojí za nimi.

2.4. Stimulace a motivování

Každá činnost člověka je něčím motivována, i když si to často ani neuvědomujeme. Pro podniky je důležitá samozřejmě ta část motivace, který se týká pracovního výkonu. Každý člověk musí být pro svou práci motivován, protože jakmile ztrácí motivaci určitou práci vykonávat, práce ho přestává bavit a pracovník se začíná nudit. Proto je důležité, aby firma takovým situacím předcházela. Velmi důležitá je i stimulace, která motivaci pracovníků výrazným způsobem ovlivňuje.

Stimulace slouží k tomu, aby ovlivnila motivaci pracovníků a jejich ochotu identifikovat se s cíli podniku. Podstatou stimulace je tak záměrné ovlivňování lidského chování. Její účinnost závisí na tom, nakolik se nám podaří odhadnout motivační strukturu člověka, kterého chceme ovlivňovat.

Oproti motivování, které bývá chápáno jako vytváření prostředí, které je příznivé pro uspokojení potřeb jedince, stimulování je vytváření souboru podnětů, které na člověka

působí zvnějšku a to buď záměrně nebo bezděčně. Účinek stimulace je tak vždy závislý na vnitřním prostředí, na motivační struktuře (motivačním profilu) daného jedince. Pokud známe dobře motivační profily svých pracovníků, pak je možné v podstatě ušít stimulaci na míru každému pracovníkovi.

Prostředky stimulace

Hmotná odměna

Hmotná odměna je hlavním stimulujícím prostředkem. Nemusí mít však jen podobu peněžní, (jako jsou mzda, prémie, odměny za vyšší výkon apod.), může se jednat např. o přidělení služebního auta, které smí být využíváno i k soukromým účelům, mobilního telefonu, osobního počítače atd. Tato odměna však může mít i podobu slevy na podnikové zboží, příspěvku na oblečení, zaměstnaneckých akcií, půjček pro zaměstnance apod.

Podle mého názoru mají tyto nefinanční odměny velký vliv především na psychiku pracovníka, pracovník se tak může přesvědčit, že firma má o něj opravdový zájem, že není pro firmu jen řadovým pracovníkem, ale že si ho firma váží; upevňuje to tak jeho sebevědomí a pracovník se obvykle lépe sžívá s organizací, je pro ni ochotný udělat více.

Podle průzkumu, který si nechala udělat firma SodexoPass jsou nečastějším benefitem, který používá 70% soukromých a 94% státních organizací, stravenky. Soukromé firmy dále velmi často využívají jako benefitu penzijního připojištění, rozpočtové a příspěvkové organizace nejčastěji svým zaměstnancům přispívají na kulturu. Tento průzkum také ukázal, že soukromé firmy vydávají měsíčně na benefity zaměstnanců 300 – 3000 Kč, u státních firem je tato částka nepatrně nižší. [11, číslo 22]

Obsah práce

Také obsah práce může působit stimulačně. Existuje totiž spousta apelů, kterými můžeme působit na obsah práce a které mohou nést pro každého pracovníka jinou důležitost. Patří sem např. apel na tvořivé myšlení, na samostatnost, na prestiž, seberozvoj, apel hrdosti na práci, na vlastní schopnosti, apel sebekontroly, moci, jistoty atd.

Apel na tvořivé myšlení je např. důležitý pro lidi, které nebaví stereotypní práce, potřebují neustále vymýšlet něco nového a uplatňovat vlastní nápady, myšlenky či znalosti.

Apel na prestiž znamená, že práce v daném oboru, ve kterém pracovník pracuje, je společensky oceněná a má jakýsi punc módnosti, pracovníka tedy uspokojuje především to, že jeho práce je společensky uznávána.

Apel hrdosti na práci spočívá v tom, že pracovník je hrdý na to, co dělá, že jeho práce má smysl, je užitečná, pomáhá lidem a ostatní to ocení – je to např. práce lékařů, stavbařů, výrobců spotřebního zboží apod.

Oproti tomu apel sebekontroly znamená, že člověk v práci získává zpětnou vazbu o výsledcích své činnosti a má tak možnost své jednání jakkoli opravit – týká se to především prací na zakázku.

Jak je vidět, apelů, kterými lze vzbudit zájem o práci je celá řada. Vedoucí pracovník by měl proto pomoci každému zaměstnanci najít ten jeho apel, který je pro něj důležitý, a ten potom podporovat a rozvíjet.

Ze své zkušenosti z různých brigád vím, že pokud dívka pracuje např. jako hosteska, je hrdá na to, že může mít na sobě uniformu firmy, kterou zastupuje a i když obvykle pro firmu nepracuje dlouhodobě, je její pocit sounáležitosti s firmou větší, než kdyby ji firma nechala bez jakýchkoli prostředků.

Neformální hodnocení

Neformální hodnocení zasahuje do dvou rovin lidské psychiky – do racionální (obsahové roviny), tak emocionální (prožitkové).

Racionální rovina zahrnuje především zpětnou vazbu. Je dobré, když je podávána během činnosti, která se vykonává, nebo bezprostředně po jejím skončení. Zpětnou vazbu je třeba sdělovat zcela konkrétně, aby daný jedinec přesně věděl, v čem udělal chybu, co by mohl zlepšit a co udělal bezchybně. Myslím si, že zaměstnavatel by měl pracovníkům sdělovat své názory na jejich práci jen mezi čtyřma očima, aby je neshazoval před ostatními pracovníky.

Co se týká emocionální roviny, tam je důležitý pocit pracovníka, že ho firma potřebuje, že je jeho práce přínosem. Zvyšuje se tak sebedůvěra pracovníka a on je pak ochoten udělat toho pro firmu více.

Samozřejmě není možné, aby zaměstnavatel pracovníky jen chválil a pěl na ně samou chválu, ale podle mého názoru i kritiku lze sdělit takovým způsobem, aby zaměstnancům nevzala chuti do práce. Zaměstnavatel by jim sice měl nedostatky vytknout, ale na druhou stranu by je měl povzbudit do další činnosti.

Kromě neveřejného hodnocení je vhodné, aby firma na veřejných poradách nebo firemních večírcích zveřejňovala jména nejlepších pracovníků firmy, zdůraznila osobnosti, které pro firmu znamenají přínos. Opět se tak zvýší sounáležitost pracovníků s firmou a pracovníci tak dostanou větší chuť do další práce, když vidí, že si někdo jejich práce cení a že jejich práce není zbytečná.

Pracovní podmínky a režim práce

Z různých studií vyplývá, že pracovní podmínky samy o sobě nedokáží vyvolat spokojenost, ale pokud jsou nevhodné, velmi často vyvolávají nespokojenost mezi pracovníky. Pokud člověk pracuje v nevhodných klimatických nebo světelných podmínkách, určitě se to odrazí v jeho výkonu nebo zdraví. Pokud tedy dojde k odstranění nevhodných pracovních podmínek, zvyšuje se výkon pracovníků a zlepšuje se také vztah mezi organizací a zaměstnanci, protože pracovníci vidí, že se jim firma snaží vyjít vstříc a že se snaží uspokojit jejich potřeby.

Identifikace s prací, profesí a podnikem

„Identifikace s prací znamená, že člověk práci přijal jako nedílnou součást svého života. Identifikace s profesí znamená, že člověk svoji profesi považuje za součást své osobní charakteristiky. Identifikace s podnikem vyjadřuje ztotožnění pracovníka s organizací.“

[3, str. 179-180]

Je proto vhodné, aby firma zajistila pracovníkovi vhodné podmínky, které mu usnadní snadnější identifikaci s organizací. Jde o to, mít dobře propracovaný adaptační program, aby zaměstnanec snadněji pochopil cíle firmy a snáze je přijal za své. Teprve potom může být firmě nápomocný.

2.5. Kariéra

„Kariéra je dráha člověka životem, zejména pak profesionální, na které člověk získává nové zkušenosti, rozvíjí své kompetence a realizuje svůj osobní potenciál.“ [4, str. 11]

Kariéra člověka se vyvíjí v rámci struktury dané organizace, v rámci a v možnostech dané profese nebo jako odraz společensko-ekonomického postavení. [1]

Odborníci odlišují vnitřní a vnější kariéru. Vnější kariéru můžeme sledovat v materiálech personálního oddělení, v životopisech, je to vlastně výčet všeho, co jsme kdy absolvovali – od absolvovaných škol a kurzů až po různá zaměstnání, kterými jsme prošli. Tento druh kariéry ale nic neříká o tom, jak jsme byli v zaměstnání či ve škole úspěšní, jaké jsme si kladli cíle, či zda jsme je splnili.

Naopak vnitřní kariéra je subjektivní záležitostí, sleduje postoj pracovníka, jeho osobní zkušenosti a také kariérový růst.

K posouzení kariéry se často používají některá kritéria, jejich použití ale nemusí být vždy spolehlivé – zvláště pokud se srovnávají odlišné typy organizací nebo různé typy kariéry. Mezi tyto kritéria patří např. plat, pozice v organizaci, hodnost nebo titul, soubor symbolů spojených s prací (samostatná kancelář, služební auto, notebook, mobilní telefon apod.) nebo počet podřízených pracovníků.

Rozvoj kariéry

Každý pracovník očekává od organizace příležitosti pro osobní rozvoj, má určitou představu o svém budoucím povolání a také o kariérovém postupu. Pro rozvoj kariéry je důležité zejména to, aby byly sladěny zejména potřeby, možnosti a očekávání jak pracovníka, tak organizace, a aby došlo i ke sjednocení představ o vzájemném rozvoji. Jedině tak je možné plně využít potenciál pracovníka pro dosahování cílů organizace a docílit tak jeho spokojenosti.

Rozvoj kariéry do značné míry ovlivňuje také typ organizační struktury.

Funkcionální organizační struktury jsou tvořeny odborností. Generální ředitel firmy má pod sebou obvykle ředitele různých úseků – ekonomický, technický, výrobní, personální či obchodní. Tito ředitelé mají pod sebou celou řadu pracovníků, od vedoucích až po dělníky. Každý pracovník tak má přesně vymezený svůj okruh práce a ví, co má dělat. Pro postup kariéry toto řešení ale moc šťastné není, tento typ struktury je do velké míry nepružný.

Divizionální struktura rozděluje organizaci na několik samostatných celků. Firma tak může být rozdělena např. podle geografického umístění (umístění jednotlivých poboček v rámci republiky) nebo podle sortimentu výroby. Generální ředitelství obvykle pověří

jednotlivé divize určitými úkoly a pracovníci se s nimi musí poprat. Nejsou zde přesně stanovené funkce jako u již zmiňované funkcionální struktury, pracovníci musí být flexibilnější a umět řešit více problémů.

V maticové struktuře má pracovník obvykle dva nadřízené – odborného vedoucího a vedoucího týmu. Odborné týmy jsou složeny z pracovníků různých útvarů a všichni se podílejí na řešení jednotlivých úkolů. Tento typ struktury je nejpružnější, vyžaduje značnou schopnost kooperace, ale funguje velmi pružně a kvalitně.

Rozvoj pracovní kariéry závisí na různých formách péče o pracovníky. Patří sem např. [1, str. 128]:

- pracovní a sociální adaptace (úspěšná adaptace usnadňuje pracovníkům přijetí své pozice na pracovišti),
- odborná příprava (vyjadřuje zhodnocení profesionálních kvalit pracovníka),
- hodnocení práce a odměňování (vyjadřuje zpětnou vazbu na dosavadní pracovní výsledky a vyjadřuje možnosti dalšího rozvoje),
- modelové dráhy profesní kariéry (vyjadřuje alternativní možnosti profesního rozvoje pracovníků v závislosti na jejich vzdělání a pracovním zařazení),
- sociální mobilita v organizaci (umožňuje sledovat dlouhodobou představu pracovního uplatnění v organizaci).

Možnosti kariérového rozvoje se samozřejmě liší podle typu a velikosti organizace. V podnicích, kde není příliš rozvinutá hierarchická struktura, nebo kde převažuje stejná kvalifikace pracovníků, jsou možnosti rozvoje kariéry výrazně omezeny.

F. Bělohlávek ve své knize Osobní kariéra [4] zmiňuje tzv. Peterův princip, který říká, že člověk je povyšován až do té doby, kdy už na své postavení nestačí. Lidé tak bývají povyšováni, pokud se osvědčí ve své původní funkci, a tak to jde neustále dál, až do té doby, kdy jsou povýšeni do pozice, na kterou už nestačí. A protože pracovník tuto funkci už nezvládá tak, jak by měl, není dále povyšován, ale v pracovní pozici setrvává. Výsledkem je, že jsou pozice obsazovány často zcela nekompetentními jedinci, je tedy otázkou managementu, jakým způsobem bude tuto situaci řešit, aby firma nedospěla až ke krachu. Základem je rozpoznat nekompetentnost pracovníka a usadit ho na jiné – o něco méně důležité místo.

Lidé často usilují o kariérový postup, protože chtějí mít moc, mají potřebu řídit ostatní lidi a rozhodovat o tom, co budou dělat. Pro každého člověka je však kariéra jinak důležitá. Obvykle platí, že největší ambice mají mladí muži. Naopak pro ženy je obvykle důležitější rodina a děti. Ale i zde se najdou výjimky. Je proto důležité, aby si zaměstnanec a zaměstnavatel vyjádřili své představy a průběhu budoucí kariéry zaměstnance ve firmě, aby zbytečně nedocházelo k nepochopení a zaměstnanec tak neměl tendenci z firmy odejít, protože byl nepochopen.

Jak plyne z předcházejících řádků, na fluktuaci pracovníků ze strany firmy se mohou podílet především nedostatečně zvládnutý adaptační proces, atmosféra na pracovišti, ve které se pracovník necítí dobře, nepříznivé pracovní podmínky, nevhodná stimulace či motivace. Samozřejmě je také důležité, jak se ke svým podřízeným chová vedoucí pracovník, jestli je bere jako sobě rovné, nebo jestli si na nich neléčí své komplexy.

3. Problémy vznikající na straně pracovníka

Na předchozích stránkách jsem popsala především to, co firma může ovlivnit svým působením, co se týká fluktuace pracovníků. Je důležité se ale zmínit i o tom, co firma ani při velkém úsilí ovlivnit nemůže, a to je osobnost člověka, jeho osobní potenciál.

3.1. Osobnost člověka v organizaci

„Osobnost je jedinečné spojení psychických rysů, které charakterizuje jednotlivce. Psychickými rysy rozumíme schopnosti, dovednosti a znalosti, vlastnosti a potřeby, motivy, postoje a hodnoty.“ [5, str. 58]

Pokud osobnost člověka lépe poznáme, umožní nám to zjistit, jak v kterých situacích reaguje, co je pro něj důležité a co naopak není, čím ho nejlépe můžeme motivovat apod.

Schopnosti člověka

Schopnost je v podstatě kapacita člověka vykonávat nějakou činnost. Schopnost vzniká z vloh, které jsou nám dány geneticky, v průběhu života se vlohy vyvíjí a tím vzniká schopnost. Schopnosti se obvykle člení na 3 typy, a to schopnosti rozumové (inteligence), mechanické a psychomotorické (zručnost, koordinace očí a rukou, motorické schopnosti).

Znalosti, dovednosti a zkušenosti

Znalosti člověk získá na základě studia. Podle mého názoru jsou to spíše teoretické informace, které nám umožní udělat si představu o určité věci, zjistit, jak některé věci fungují. Takovéto informace můžeme zjistit ve škole, na přednáškách, při různých vyprávěních apod. Pokud člověk tyto teoretické informace převede do praxe a naučí se s nimi zacházet, získá tak dovednosti. Těm se lze naučit buď cíleným výcvikem nebo praxí. Praktické zkušenosti můžeme získat jedině praxí.

Vlastnosti osobnosti

Vlastnosti vyjadřují relativně stálý způsob chování člověka, který je z velké míry ovlivňován motivací. Člověk, který má určitou vlastnost obvykle ve stejných situacích také stejně nebo obdobně jedná. Např. pokud je člověk klidný, dá se očekávat, že ho při hádkách obvykle nic nevyvede z míry, naopak výbušný člověk se hned rozčílí a řeší situaci velmi impulzivně.

Mezi nejdůležitější vlastnosti, které zaměstnavatelé obvykle vyhledávají jsou vytrvalost, odpovědnost, svědomitost a sebekontrola.

3.2. Charakteristika předpokladů člověka pro práci

Jak už jsem se zmínila v předchozí kapitole, každé pracovní místo by mělo být jednoznačně konkretizováno, měly by být známy požadavky na pracovníka, který na tomto místě bude pracovat. Proto je zejména pro náročnější profese důležité, aby byla co nejkompaktněji hodnocena pracovní způsobilost zaměstnance a jeho kvalifikace.

Pracovní způsobilost můžeme označit jako „*základní připravenost pracovníka pro práci, a to z hlediska jeho fyzických, psychických, odborných a morálních předpokladů.*“ [8, str. 76]

Odlišnost profesí klade na člověka různé požadavky. Zatímco pro jednu práci úplně postačí fyzická způsobilost pracovníka, jinde je důležitá např. i psychická odolnost nebo rozvinuté morální vlastnosti. Pracovní způsobilost je ve velké míře formována v průběhu dětství a mládí člověka, kdy se člověk vzdělává. Toto formování ale není v podstatě nikdy ukončeno, mění se a tvoří na základě získaných praktických dovedností a pracovních zkušeností.

Kvalifikace práce v podstatě představuje stanovení konkrétních činností, povinností, práv a odpovědnosti na dané pracovní místo. Kvalifikace pracovníka potom představuje souhrn jeho předpokladů pro vykonávání takovéto činnosti. Pokud člověk není schopen přijmout na sebe velký díl odpovědnosti, i když má spoustu zkušeností, nemůže pracovat např. jako manažer nebo vedoucí většího počtu lidí, protože není schopen zodpovídat za jejich činnost.

3.3. Motivace

„Pojmem motivace vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy – které člověka a jeho činnost určitým směrem orientují, které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání.“ [3, str. 32]

Motivace působí ve třech dimenzích: dimenzi směru, intenzity a vytrvalosti. Dimenze směru vyjadřuje, že motivace člověka je vždy zaměřena určitým směrem – např. chci to a to apod. Dimenze intenzity poukazuje na to, že činnost člověka v daném směru je v závislosti na síle více nebo méně intenzivní, na některou činnost chce člověk vynaložit více síly a úsilí, u jiné činnosti je to naopak. Dimenze vytrvalosti nebo také stálosti vyjadřuje míru schopnosti člověka překonávat překážky při uskutečňování motivované činnosti.

Zdrojem motivace mohou být např. potřeby, zájmy či hodnoty daného jedince.

Potřeby

Potřeba se projevuje jako stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí, obvykle tedy vede k činnosti, která směřuje k odstranění příslušného nedostatku (přebytku). Podmínkou ale je, že subjekt nalezne určitou skutečnost, která umožní uspokojení konkrétní potřeby. [3]

Vztah nedostatku, potřeb, motivace a činnosti

Nedostatek (nadbytek) → potřeba → motivace → na cíl zaměřená činnost
→ odstranění nedostatku (nadbytku)

Protože při odstraňování nedostatku nebo nadbytku se v podstatě může jednat o cokoli (pro jednoho člověka může být důležité něco, co je pro druhého nežádoucí), proto se potřeby obvykle dělí do dvou skupin:

- a) potřeby biologické, fyziologické = potřeby primární,
- b) potřeby sociální, společenské = potřeby sekundární.

Ad a) Potřeby biologické jsou spojeny s činností lidského těla, patří sem např. vzduch, voda, potraviny apod.

Ad b) Potřeby sociální jsou spojeny s člověkem jako tvorem společenským. Patří sem např. potřeba lásky, uznání, dominance atd.

Zájmy

Zájmy bývají spojovány se schopnostmi člověka, je to složka charakteru osobnosti, která je buď totožná s postojem nebo s ním má spoustu společného.

„Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti.“ [3, str. 48]

Zájem je tedy možné chápat jako zvláštní druh motivu.

Existuje spoustu druhů zájmového zaměření, např. zájmy poznávací, estetické, sociální, přírodní, obchodní, zájmy technické, výtvarné či sportovní.

Hodnoty

„Hodnoty jsou skutečnosti, způsoby jednání, cílové stavy, které lidé považují za důležité.“
[5, str. 67]

Každý člověk si během svého života vytváří určitý hodnotový systém, který ovlivňuje veškerou jeho činnost, jeho myšlení. Tento systém v podstatě odráží, čemu dává člověk ve svém životě přednost, co je pro něj důležité.

Tak jako má každý člověk jinou povahu, jiné myšlení, tak jsou různé i hodnotové orientace lidí. To může způsobovat konflikty mezi lidmi, protože když někdo upřednostňuje např. skupinovou práci, těžko bude chtít vykonávat zadanou práci samostatně apod.

M. Mayerová [2] uvádí, že se rozlišují základní soubory hodnot, a to:

- orientovaný na uspokojení potřeb (získání štěstí, komfortu)
- orientovaný na sebeřízení (zabezpečit se),
- orientovaný na aktivní jednání, tvořivost (včetně seberealizace),
- orientovaný na vnitřní vyrovnanost a pohodu (tendence k duševnímu klidu).

Hodnotový systém každého člověka je obvykle hierarchicky uspořádaný, nejdůležitější hodnoty jsou umístěny na vrcholu pomyslné pyramidy. Pořadí hodnot se samozřejmě může měnit, a to v závislosti na průběhu života a událostech, které se člověku přihodí. Např. jestliže se někdo blízký vážně zraní, člověk si uvědomí, že zdraví je to nejdůležitější a pokud se hnal např. za kariérou, odsouvá ji najednou stranou, zdraví je pro něj přednější.

Hodnoty, které člověk upřednostňuje, mohou být různé. Nejčastěji však bývají seřazeny do této pomyslné pyramidy [2]:

Individuální hodnoty (zdraví, rodina, štěstí)
Materiální hodnoty (byt, chata, auto, jídlo, pití)
Pracovní hodnoty (pracovní uspokojení, dobrý výdělek)
Společenské hodnoty (společenské postavení, veřejná činnost)
Hodnoty volného času (zájmové aktivity, cestování, sport, hudba, odpočinek)

Individuální hodnoty obvykle setrvávají na prvním místě hodnotového žebříčku všech lidí, pořadí ostatních hodnot se může v průběhu života měnit. Lidé se v průběhu svého života snaží, aby jejich hodnoty byly naplněny, ovlivňují tedy motivaci člověka a významně ovlivňují také výkonnost.

Člověk se neustále setkává s novými, pro něj neznámými skutečnostmi a má tendenci je hodnotit. Kritériem může být např. osobní prospěch, nebo prospěch širších sociálních skupin (rodiny, kamarádů, spolupracovníků apod.). Tato hodnocení pak u člověka představují jakýsi **hodnotový systém**, některé skutečnosti člověk hodnotí lépe, jiné získají nižší hodnotu.

Hodnotový systém tak ovlivňuje jednání člověka a je významným zdrojem motivace veškeré lidské činnosti. Je logické, že člověk bude motivovaný spíše k těm činnostem, kterým přisuzuje větší hodnotu a naopak.

V. Provazník ve své knize [3, str. 49] hovoří o existenci vztahu mezi motivací a výkonem na pracovišti, který bývá často vyjadřován pomocí následujícího vzorce

$$V = f(M, S)$$

V udává úroveň výkonu (v dimenzích kvality i kvantity,) M úroveň motivace (tzn. míra chtění člověka podat určitý výkon), S označuje úroveň schopností, vědomostí, znalostí apod.

Mohlo by se zdát, že v tomto vzorci platí přímá úměra – čím je větší motivace, tím vyšší by měl být také výkon. Ale není to tak úplně pravda. Z vlastní zkušenosti vím, že pokud člověk přikládá nějakému úkolu mimořádnou důležitost, ať už z důvodu získání nějaké větší odměny nebo uznání mezi kolegy, přináší mu to psychické napětí, člověk se snaží splnit úkol na sto procent, pokud úkolu věnuje maximum, např. snaží se nastudovat všechny okolnosti k tomu, aby úkol snadno splnil, pak se může stát, že si nebude vědět rady s banálními problémy.

Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem vyjadřuje tzv. Yerkes-Dodsonův zákon, který bývá také označován jako „obrácená U-křivka“.

Tento zákon vyjadřuje, že úroveň výkonu za předpokladu nízké úrovně motivace bude nízká, s růstem intenzity motivace se bude úroveň výkonu zvyšovat, ale jen do určité úrovně motivace. Jestliže motivace přesáhne určitou mez, výkon se bude naopak snižovat. Ale kde nalézt optimální úroveň motivace? Pro každý typ úkolu existuje jiná optimální úroveň motivace, obvykle se liší také v závislosti na obtížnosti úkolu – pro náročnější úkoly je optimální mez motivovanosti obvykle nižší než pro úkoly snadné. [3]

Motivační profil

„Motivační profil představuje relativně stálou charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince příznačné, dominantní motivační orientace či tendence, resp. skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil.“ [3, str. 74]

U některých lidí převládá orientace na úspěch, u jiných je to naopak. Podle mého názoru by ale každý úkol měl být pro nás výzvou, jakousi příležitostí, kterou bychom neměli propást, ale snažit se aktivně podílet na jeho splnění. Existují ale i lidé, kteří podobné situace chápou jako ohrožení, bojí se, že daný úkol nebudou schopni zvládnout a že se to projeví na jejich hodnocení. Každému člověku je tedy blízká jiná pozice, jiné místo, které je pro něj typické a které je součástí jeho motivačního profilu.

Motivační profil člověka se neustále vytváří a vyvíjí a to už od dětského věku. Největší vliv na utváření motivačního profilu člověka mají např. charakterové vlastnosti nebo postojové rysy daného jedince, jeho schopnosti, převažující temperamentové ladění nebo charakteristiky citového prožívání.

Jestliže poznáme motivační profil konkrétního člověka, umožňuje nám to pohled do jeho motivace. Snadněji tak porozumíme jeho chování a umožní nám to daného člověka lépe motivovat.

Dimenzí motivačního profilu je celá řada, obvykle se uvádějí v protichůdných dvojicích – např.:

- a) orientace na dosažení úspěchu – orientace na vyhnutí se neúspěchu,
- b) orientace na úspěch (jako společenské uznání) – orientace na vlastní činnost (její obsah)
- c) situační orientace (zaměření na konkrétní situaci či stav) – perspektivní orientace (zaměřování se do budoucnosti),
- d) individuální orientace – skupinová orientace,
- e) osobní orientace (veškerou činnost koná s ohledem na svůj vlastní prospěch) – neosobní orientace (se zaměřením na prospěch druhých, tendence sloužit, obětovat se),
- f) činnost – pasivita,
- g) orientace na ekonomický prospěch (převažují ekonomické hodnoty) – na morální uspokojení (převažují hodnoty morální, etické, ideové),
- h) zaměření směrem k podniku (pracovník se zcela ztotožňuje s organizací) – zaměření směrem od podniku (udržování odstupů pracovníka od podnikového dění).

Jak je vidět z přecházejících řádků, je dobré znát motivační profily svých pracovníků. Pokud vedoucí pracovník věnuje motivačnímu profilu zaměstnanců dostatečnou pozornost a vytvoří pro ně na míru šitý motivační program, usnadní tak pracovníkovi sžívání se s organizací, zaměstnanec pocítí zájem o svou osobu ze strany zaměstnavatele a bude mít pocit, že mu zaměstnavatel rozumí. Usnadní se tím nejen adaptační proces, ale i další fungování pracovníka v organizaci.

Motivace k práci

Pracovní činnost je v podstatě činností cílevědomou, závěrnou a systematicky vykonávanou, k práci musí být člověk motivovaný. Otázkou ale zůstává, co vede člověka k tomu, že vykonává právě tu práci, kterou vykonává.

Pracovní motivace představuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům. U psychologie se často rozlišují dva základní typy pracovní motivace:

- „*motivvy, které souvisí s prací samotnou – tzv. motivace intrinsická (potřeba činnosti vůbec, potřeba výkonu, touha po moci),*
- *motivvy, které leží mimo vlastní práci – tzv. motivace extrinsická (potřeba peněz, jistoty, potřeba sociálních kontaktů).*“ [9, str. 122]

Takto působící motivy se ale mohou v pracovní činnosti projevovat různým způsobem. Podle toho se dále motivy dělí na:

- aktivní – které přímo podněcují pracovní výkon – např. motiv úspěchu,
- podporující – ty vytvářejí podmínky pro působení aktivních motivů – patří sem např. vytváření přátelské atmosféry na pracovišti,
- potlačující – tyto motivy odvádějí pracovníka od pracovní činnosti - např. potřeba pobavit se s přáteli na pracovišti.

Z těchto uvedených skutečností vyplývá, že motivace pracovního jednání patří do skupiny subjektivních faktorů, které ovlivňují pracovní činnost člověka. Motivace je ze všech faktorů, které ovlivňují práci a pracovní morálku asi nejvíce přístupná, je možné na ni dobře působit. Je proto důležité, aby vedoucí pracovníci věnovali motivaci pozornost průběžně, nejen v průběhu adaptačního procesu, kdy si člověk utváří názor na organizaci.

3.4. Kariéra

Pracovní kariéra každého člověka je výrazně individuální záležitostí. Je to dáno zejména osobními charakteristikami jedince (někteří lidé netouží po kariérovém postupu, jsou pro ně důležitější např. dobré vztahy na pracovišti), souborem podmínek vnějšího prostředí, ve kterém se kariéra vyvíjí a různých situačních vlivů. Přesto existuje několik tendencí, které převládají u pracovníků při výběru a utváření profesní kariéry [1].

Např. Štikar [1] rozlišuje tyto čtyři kariérové typy:

- 1) stálý stav,
- 2) přímočarý vývoj,
- 3) spirála,
- 4) proměnlivost.

Ad 1) Stálý stav představuje situaci, kdy pracovník celý svůj pracovní život setrvává v jedné pozici a nevynakládá žádnou snahu o profesní postup. Takový člověk preferuje spíše prohlubování specializace a zdokonalování v oblasti, ve které pracuje.

Ad 2) Pracovník postupuje po hierarchické struktuře firmy, ale pouze v rámci jednoho povolání.

Ad 3) Pracovník v tomto kariérovém typu střídá zaměstnání zhruba v intervalu 7-10 let. Po uplynutí této doby hledá jiné zaměstnání, ale takového typu, aby mohl využít zkušenosti a znalosti, které získal na předchozí pozici. V úvahu ale může přicházet i postup na vyšší pozici v rámci stejné firmy.

Ad 4) Změna pracovní kariéry u tohoto typu je velmi častá.

Rozvoj kariéry

V kariéřním vývoji každého člověka existuje ale také několik životních etap, které popisují na následujících řádcích.

Přípravná fáze trvá po dobu dětství a školní docházky (povinné i nepovinné) až do doby nastoupení do prvního zaměstnání. V tomto období se člověk obvykle s prací jako takovou moc neseťká, maximálně v podobně různých brigád. Vytváří si tedy o jednotlivých pracích svou vlastní představu.

Počátek kariéry je období od nástupu do prvního zaměstnání zhruba do 35 let věku. Je to období, kdy člověk konfrontuje znalosti získané ve škole s realitou, a zjišťuje, že škola mu dala do života pouze teoretické znalosti, ale zaměstnavatel po něm požaduje mnohem víc – schopnosti, dovednosti, umění úsudku apod. Mladý absolvent zde proto často naráží na jakousi pomyslnou zeď. Aby nástup do pracovní reality nebyl až tak tvrdý, spousta firem zavádí buď absolventská místa, kde se počítá s tím, že mladý pracovník nemá žádné zkušenosti a do všeho je postupně zasvěcen, nebo studentské programy, kde může člověk v průběhu studia absolvovat různé stáže a dozvědět se o dané firmě a práci něco víc.

Střední věk – od 35 do 55 let – je období, kdy člověk už jakési zkušenosti posbíral a není už proto tolik idealistický. Lidé si uvědomují, že nejspíš dosáhli svého kariérového maxima

a další postup je už jen otázkou těch nejúspěšnějších. Může působit i psychická bariéra – není zde už prostor k dalšímu seberozvíjení.

Ve starším věku (od 55 let) už lidem ubývá energie, nemají tolik síly pracovat, na druhé straně mají ale obrovské zkušenosti. Při odchodu do důchodu se lidé často obávají prázdnoty, ztráty kontaktu a pracovního vytížení. Najednou budou mít spoustu času a nebudou vědět, co si s ním počít. Toho využívají tzv. mentorské organizace, které starších pracovníků využívají pro pomoc mladým lidem, předávají jim své zkušenosti a pomáhají jim se zapracovat a proniknout do organizační kultury. [5]

3.5. Pracovní spokojenost

To, jak je člověk spokojený v práci ovlivňuje zejména jeho vztah k práci. Jde vlastně o to, jak člověk hodnotí práci, kterou vykonává, jaké místo zaujímá v jeho životě, nakolik je pro něj práce důležitá a nakolik ho naplňuje.

Podle M. Mayerové je: „*pracovní spokojenost velmi široký pojem. Člověk kontroluje svou pracovní aktivitu, je si vědom její náročnosti fyzické, psychické i kvalifikační a cítí uspokojení, když tyto nároky zvládá. Kontroluje rovněž dosahované výsledky a hodnotí jejich zdařilost. Pracovní spokojenost tedy zahrnuje všechny projevy pracovníka ve vztahu k vykonávané práci, k pracovnímu zařazení v organizaci a k profesi, k pracovním podmínkám, režimu práce a pracovnímu prostředí, ke skupině spolupracovníků a nadřízenému a k celé organizaci.*“ [2, str. 98]

Nestává se často, že by byl pracovník spokojený ve všech oblastech týkající se jeho práce, ale je důležité, aby byl spokojený zejména v těch oblastech, které jsou pro něj důležité. Někdo je spokojený pouze tehdy, jestliže má dobré vztahy se spolupracovníky a nadřízeným, jiný ke své spokojenosti potřebuje uznání, potřebuje vědět, že jeho práce je prospěšná a že si ho firma váží.

V. Provasník se ve své knize Motivace pracovního jednání [3] zmiňuje o existenci tří pojetí pracovní spokojenosti a uspořádal je do následující tabulky.

Tabulka č. 1: Význam pracovní spokojenosti

Významy pojmu: PRACOVNÍ SPOKOJENOST		
1. význam	2. význam	3. význam
Subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance v podniku	Vnitřní uspokojení z práce	Nízká úroveň nároků
VZTAHUJE SE K:		
Pracovním podmínkám	Prožitku aktivního naplnění pracovníka	Pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
ZNAMENÁ:		
Úroveň péče o zaměstnance v podniku	Mobilizaci pracovních sil (<i>Čím více se snažím, tím víc mě to baví.</i>)	Demobilizaci pracovních sil (<i>Mně to stačí, co bych se snažil.</i>)

[3, str. 138]

Toto rozlišení pracovní spokojenosti na tři významové roviny je velmi důležité, abychom pochopili, jaký je vztah pracovní spokojenosti k motivaci.

Podle Herzbergerovy dvoufaktorové teorie pracovní motivace se rozlišují vnitřní a vnější faktory spokojenosti. Ty vnitřní jsou spojeny s potřebou seberealizace, proto je k pocitu pracovní spokojenosti potřeba, aby byla tato seberealizace umožněna. Pracovník díky tomu získá větší sebevědomí, vidí, že jeho práce má smysl a že získává uznání jak od svých spolupracovníků, tak také od nadřízených.

Vnější podmínky práce jsou důležité, pokud by znemožňovaly seberealizaci. Obvykle platí, že člověk si pracovní podmínky uvědomuje až v okamžiku, kdy jsou pro něj nevhodné. Může se jednat např. o nespravedlivé odměňování, nekvalitní pracovní podmínky (nedostatek světla, chlad apod.), konflikty s osobou nadřízeného nebo špatné mezilidské vztahy na pracovišti.

Pro vedoucího pracovníka je velmi důležité vědět, jestli jsou zaměstnanci v práci spokojeni nebo ne a také co je zdrojem pracovní spokojenosti či nespokojenosti. Je proto dobré provádět pravidelně průzkumy pracovní spokojenosti na pracovišti. Jedině tak může péči o pracovníky zlepšit.

Když zjistíme, co je pro pracovníky důležité a co naopak nikoli, je dobré zaměstnance rozdělit do několika skupin podle podobnosti jejich nároků na pracovní podmínky (jedná se pouze o hypotetické rozdělení, které slouží účelům motivace). Např. u žen je obvyklé, že dávají přednost rodině a dětem, mladí muži chtějí být úspěšní, chtějí se ve svém oboru

uplatnit. Pokud dochází k rozporům mezi těmito životními hodnotami a prací, vede to k velké pracovní nespokojenosti a případnému odchodu z firmy.

Jak je vidět, faktorů, které mohou ovlivňovat nespokojenost zaměstnanců v práci a jejich případný odchod z firmy, je celá řada. Nepodílí se na ní však jen činnost firmy, co se personální práce týče, ale svůj podíl zde může mít i osoba pracovníka.

Velmi důležité je, aby na dané pracovní místo byli přijímáni pouze pracovníci, kteří vyhovují nejen kvalifikačně, ale i svými osobnostními a charakterovými rysy. Pokud tomu tak není, může se pracovník na tomto místě pouze trápit, a to určitě nebude ku prospěchu ani jemu, ani firmě.

Svou roli zde hraje i to, jak je pracovník pro svou práci motivován, zda se cítí být firmě užitečný a také jestli cítí, že si ho firma jako pracovníka váží. Hlavní faktorem, který může ovlivnit spokojenost pracovníků, ale i činnost celé firmy, je bezpochyby komunikace. Pokud totiž ve firmě komunikace vážne, znamená to, že zaměstnavatel a zaměstnanec si neumí vyjádřit své potřeby a přání, dochází tak k nepochopení a nespokojenosti a to celé může vyústit do odchodu pracovníka z firmy. Protože komunikace zasahuje jednak do fungování firmy a jednak působí i na straně zaměstnance, věnuji jí tedy samostatnou kapitolu.

4. Problémy, které mohou vzniknout na straně zaměstnavatele i zaměstnance

4.1. Komunikace v organizaci

Komunikace je jedním ze stěžejních faktorů nejen co se týče práce, ale i mezilidských vztahů jako takových. Člověk přichází neustále do kontaktu s lidmi a to nejen v průběhu pracovního procesu. Způsob jeho chování vůči druhým lidem může být ovlivněno jednak faktory, které se podílely na formování jeho osobnosti a zkušeností a jednak bezprostředními vlivy, které na člověka v danou chvíli působí.

Pokud v organizaci vládne špatná komunikace, způsobuje to problémy týkající se např. potřeb zákazníků, špatného stavu výroby apod. Pokud jsou např. na jednání vysláni nepřilíživě informovaní lidé, může se stát, že takové jednání skončí fiaskem. Proto je třeba komunikaci věnovat velkou pozornost.

Podle Bedrnové a Nového [8, str. 176] patří mezi základní faktory, které brání efektivní komunikaci zaměstnanců:

- případný problémový vývoj v dětství a mládí,
- nevhodný způsob jejich začlenění ve společnosti,
- nepříznivý průběh jejich adaptace v daných sociálních podmínkách,
- malé či větší odlišnosti mezi nimi, které mohou případně podmiňovat vznik a rozvoj interpersonálních konfliktů.

Komunikační proces narušují šumy, které omezují, zkreslují nebo potlačují rozsah a význam přenášených sdělení. Tyto šumy můžeme dále rozlišit na vnitřní a vnější. Mezi ty vnitřní faktory patří např. nepříznivý fyzický stav účastníka komunikace, bolest hlavy, pocíťovaný časový stres apod. Vnější faktory jsou např. přílišné horko nebo chlad, přítomnost cizí osoby v místnosti, blikající světlo apod. Z hlediska průběhu komunikačního procesu jsou nebezpečnější vnitřní faktory a to především proto, že řada z nich není na první pohled pozorovatelná a některé se mohou projevit až po delší době.

V komunikačním procesu se odráží také několik důležitých složek, a to znalosti, kultura, status, postoje, emoce a komunikační dovednosti.

Rozdíl v úrovni znalostí může být někdy dosti problémový – týká se to např. rozhovoru dvou lidí, z nichž každý má jiné vzdělání (např. technického a ekonomického směru). Každý z nich často používá slovník ze svého oboru a je těžké si vzájemně porozumět.

V každé firmě obvykle také vzniká určitý specifický jazyk, např. různé odborné termíny zde získávají své specifické pojmenování. To může působit problémy, pokud do firmy přijde nový zaměstnanec a nikdo mu tento specifický jazyk nepřiblíží a neosvětlí. Pak si může ve firmě připadat jako cizinec, který mluví jinou řečí.

Rozdíly v kultuře se obvykle projevují zejména v rozdílných sociálních vrstvách nebo když ve firmě pracují zaměstnanci různých národností. Je pak na osobnosti manažera, aby mezi zaměstnanci nedělal žádné rozdíly a bral každého jako rovného, aby nikoho nepovyšoval nad ostatní.

Sociální zařazení jednotlivých pozic ve firmě pak představuje tzv. sociální status. Když spolu jednají nadřízený a podřízený, nemělo by jít o jednosměrnou komunikaci, ve které bude nadřízený dávat najevo, že on je tu pánem, a vůbec ho nezajímá, co si myslí podřízený.

Je proto dobré připomenout, že by ve firmě měla existovat zpětná vazba, aby nedocházelo ke zkreslování informací.

Na komunikační proces mají určitě vliv i emoce, ne vždy se totiž podaří udržet je na uzdě a to přináší spíše problémy, než vyřešení jakékoli situace nebo problému.

Dalším faktorem, který ovlivňuje průběh komunikace jsou postoje. Pokud má někdo záporný postoj k probíranému tématu, je možné, že se k tomuto tématu vůbec nebude chtít vyjadřovat.

Posledním faktorem, který ovlivňuje proces komunikace, jsou komunikační dovednosti. Patří sem např. dovednost zakódovat a dekodovat zprávu, poskytnout a vyslechnout zpětnou vazbu apod. Mezi komunikační dovednosti samozřejmě patří i dovednost komunikovat, schopnost argumentovat nebo naslouchat.

Základní dovednost komunikovat v podstatě znamená, že člověku nedělá problém navazovat kontakty s ostatními lidmi a dokáže se s nimi domluvit.

Umění argumentace je důležité zejména v situacích, kdy chceme prosadit svůj názor. Je proto třeba umět vhodně zformulovat své myšlenky a nekonfliktním způsobem je sdělit druhému účastníkovi komunikačního procesu, který má pravděpodobně názor zcela odlišný. Je dobré se v takovémto případě zdržet jakýchkoli emocí a nenapadat druhého za jeho názor. Pokud člověk neumí naslouchat druhým, může to také způsobovat problémy. K nejčastějším překážkám v naslouchání patří např. neschopnost koncentrace, soustředění se na nějakou jinou činnost, nedostatek zájmu nebo nevhodné, např. velmi rušné prostředí.

Pokud je komunikace nějakým způsobem narušena, dochází často ke konfliktům. Základním problémem potom je, že v konfliktní situaci dochází k potlačení racionálního jednání různými emocionálními reakcemi.

A jak takovým konfliktům v organizaci předcházet? Jedním z důležitých předpokladů je, aby ve firmě fungovala efektivní zpětná vazba. Ta by neměla být zaměřena přímo na osobu pracovníka, ale měla by se dotýkat spíše jeho činnosti. Obecně platí, že čím je zpětná vazba rychlejší, tím lépe. V následující tabulce uvádím rozdíl mezi účinnou a neúčinnou zpětnou vazbou.

Tabulka č. 2: Rozdíl mezi účinnou a neúčinnou zpětnou vazbou

Účinná zpětná vazba	Neúčinná zpětná vazba
<ul style="list-style-type: none"> - zaměřená pomoci pracovníkovi - konkrétní - popisující - načasovaná - v situaci, kdy je pracovník schopen ji přijmout - jasná - hodnotná 	<ul style="list-style-type: none"> - zaměřená pracovníka ponížít - obecná - hodnotící - nečasovaná (použitá náhodně) - zahánění ho do defenzívy - nesrozumitelná - nepatřičná

[8, str. 196]

Další podmínkou efektivní komunikace je umění aktivně naslouchat. Posluchač by měl dávat řečníkovi neustále najevo svůj zájem a ne jen pasivně přijímat informace.

Při aktivním naslouchání je třeba [8, str. 196]:

- „dávat najevo vstřícný postoj,
- udržovat pozornost, sledovat obličej řečníka,
- vykazovat ostražitost, ale současně příjemné chování,
- přikyvovat, pokud je na místě potvrdit řečnickova slova,

- *nevyhýbat se pohledům z očí do očí,*
- *nenechávat se ničím rozptylovat,*
- *umět se vžít do pocitů řečníka,*
- *skutečně vypadat jako posluchač.*“

Myslím si, že aby firma dobře fungovala a aby se její zaměstnanci cítili v práci dobře, je zapotřebí komunikaci v organizaci neustále rozvíjet a nepřikládat jí pouze nepatrný význam. Pokud do firmy přijde nový zaměstnanec a vidí, že komunikace v organizaci vážně, že na pracovišti vládne neustálé konflikty, asi nebude mít zájem ve firmě setrvat, protože takový stav může vést i ke krachu firmy.

II. Praktická část

1. Cíle diplomové práce a použitá metodika

V první části mé diplomové práce jsem nastínila oblasti péče o zaměstnance, ve kterých by mohl nastat problém ústící až do odchodu pracovníků z firmy. Ve své práci se zaměřím na konkrétní firmu, u které se objevil problém s absolventy vysokých škol. Tato firma si sama z vysokých škol, obvykle technického zaměření, vybírá schopné adepty na pracovní místa, poté je zaučí a vyškolí, aby byli schopni svou práci dobře vykonávat. Po určité době, kdy absolventi získají ve firmě praxi, však často dochází k situacím, že takový pracovník odejde do jiné firmy.

Hlavním cílem mé práce je zjistit příčiny flukтуаčních tendencí u absolventů vysokých škol ve vybrané firmě.

Hlavní cíl práce jsem ještě dále rozdělila do dílčích cílů:

- Zjistit, jestli se na fluktuaci pracovníků podílí na straně zaměstnavatele:
 - a) špatný výběr pracovníků na vybraná místa,
 - b) zanedbaný adaptační proces,
 - c) nepříznivá atmosféra na pracovišti,
 - d) nevhodná stimulace,
 - e) nemožnost dalšího kariérového postupu pracovníků.
- Zjistit, jestli se na fluktuaci pracovníků na straně samotného zaměstnance podílí:
 - a) charakteristické rysy jejich osobnosti,
 - b) nedostatečná motivace,
 - c) nespokojenost s vývojem kariéry,
 - d) neshody týkající se nedostatečné komunikace ve firmě.
- Navrhnout preventivní opatření, aby k takovéto situaci v budoucnu nedocházelo.

2. Výzkumný soubor

Výzkum se uskutečnil ve společnosti TEDOM s.r.o. Tato firma byla založena v roce 1991 v Třebíči jako soukromá společnost s výlučně českým kapitálem. Hlavním předmětem její činnosti byl v té době vývoj, výroba a prodej kogeneračních jednotek na bázi pístových, zejména plynových spalovacích motorů. K tomu později přibylo provozování tepelně-energetických systémů. Kromě své vlastní podnikatelské činnosti TEDOM s.r.o řídí a kontroluje chod dceřiných společností, ve kterých vlastní majetkový podíl.



Hlavní pracoviště mateřské společnosti TEDOM s.r.o. jsou umístěna ve třech místech České republiky:

- Výchapy na Třebíčsku, region Vysočina,
- Hořovice na Berounsku, region střední Čechy,
- Jablonec nad Nisou, region severní Čechy.

Další odloučená pracoviště jsou na více místech v ČR i v zahraničí. TEDOM s.r.o. je jedním z nejvýznamnějších výrobců a zároveň provozovatelů decentralizovaných zdrojů KVET (kombinovaná výroba elektřiny a tepla) v Evropě.

Ve **Výchapech** je sídlo vedení společnosti, obchodu, servisu kogeneračních jednotek, logistiky a provozu tepelně energetických systémů (kromě skupiny firem TTS), vlastní výroba KJ probíhá ve výrobním závodě TEDOM v **Hořovicích**. Dne 30.5.2003 společnost TEDOM s.r.o. koupila v dražbě motorárnu dnes již bývalé automobilky LIAZ v **Jablonce nad Nisou**.

Tato akvizice pro TEDOM znamená:

- vlastní výrobu plynových spalovacích motorů, používaných tradičně do nejrozšířenější typové řady CENTO.
- TEDOM s.r.o. se stal jediným dodavatelem originálních náhradních dílů do všech motorů LIAZ, které se v továrně dříve vyráběly.
- TEDOM s.r.o. se stal výrobcem nízkopodlažních autobusů, určených pro městskou a příměstskou dopravu, poháněných zejména plynovými, ale i naftovými motory TEDOM. V říjnu 2006 byla v Třebíči slavnostně otevřena montážní hala pro výrobu těchto autobusů, v listopadu začne samotná výroba.

Hlavní činnosti firmy TEDOM s.r.o.

1) Kogenerace

Pojem kogenerace znamená kombinovanou výrobu elektrické energie a tepla. Oproti klasickým elektrárnám, ve kterých je teplo vzniklé při výrobě elektrické energie vypouštěno do okolí, využívá kogenerační jednotka teplo k vytápění a šetří tak palivo i finanční prostředky potřebné na jeho nákup. Kogenerační jednotky jsou využívány obvykle ve velkých objektech, jako jsou nemocnice, domovy důchodců, plavecké bazény, čistírny odpadních vod, ale používají se i k vytápění domácností.

Mezi hlavní výhody kogenerace patří: úspora paliva, úspora nákladů na nákup energie, minimalizace nákladů na rozvod energie, ekologický způsob výroby, energie pro případ nouze, výroba chladu.



2) Autobusy

Od letošního podzimu firma vyrábí nízkopodlažní autobusy, které jsou určené především pro příměstský provoz.

TEDOM 123 G je novým typem městského nízkopodlažního autobusu, který splňuje všechny nároky kladené na komfortní dopravní prostředek. Hnací soustrojí tohoto vozu tvoří nově vyvinutý plynový spalovací motor, který splňuje normu EURO 4. Alternativně je pod typovým označením TEDOM 123 D nabízena i verze s dieselovým motorem se stejnými výkonovými parametry. Vedle typu 123 (3-dveřový) je připraven i typ 122 (2-dveřový) pro příměstský provoz.



3) Motory

Motory TEDOM (následník motorů LIAZ) tvoří unifikovanou sérii řadových čtyřdobých šestiválců s rozvodem OHV a kapalinovým chlazením, o objemu 11946 cm³ a výkonu 152 - 300 kW v dieselovém provedení a 152 - 210 kW v plynovém provedení. Spalovací motory jsou vyráběny ve stacionárním i vozidlovém provedení a nacházejí své uplatnění v mnoha aplikacích. Velký důraz je kladen na ekologický provoz a proto v naší nabídce naleznete motory plnící emisní limity TA LUFT 2002 a EURO IV.

Používané palivo: nafta, bionafta, zemní plyn, propan-butan, zemní plyn, bioplyn, různá další alternativní paliva.



Základní ekonomické údaje firmy

Celková aktiva = celková pasiva	731 551 tis. Kč
Vlastní kapitál	361 600 tis. Kč
Základní kapitál	10 000 tis. Kč

Tržby za prodej zboží	18 760 tis. Kč
Tržby za prodej vlastních výrobků	609 817 tis. Kč
Zisk	76 056 tis. Kč

Náklady firmy – v poměru: variabilní náklady : fixní náklady = 75 % : 25 %

Hospodářský výsledek v roce 2005

Zisk	76 056 tis. Kč
------	----------------

2.1. Výběr výzkumného vzorku

Výzkum budu provádět u všech absolventů vysokých škol pracujících ve firmě. Za absolventa budu považovat pracovníka, který do firmy nastoupil do dvou let od ukončení vysoké školy. Firma, ve které budu výzkum provádět, má celkem 346 zaměstnanců, z toho 32 vysokoškolsky vzdělaných a 8 nových absolventů VŠ.



Zdroj: Vlastní výpočty

Pro lepší interpretaci dat zohledňuji také pohlaví dotazovaných respondentů a informaci, jestli se jedná o jejich první zaměstnání po absolvování vysoké školy.

3. Metody získání a zpracování dat

3.1. Metody získávání dat

Jak již bylo řečeno, práce se zaměřuje na dvě oblasti, v nichž může problém fluktuace vzniknout – na problémy vznikající na straně zaměstnavatele a na problémy vznikající na straně samotného pracovníka.

Abych získala data pro splnění první skupiny dílčích cílů, pohovořím si s vedoucím pracovníkem o tom, zda mají vypracované požadavky pracovníka na konkrétní pracovní místa, jak ve firmě probíhá adaptační proces, jak své zaměstnance motivují a jaké zaměstnanecké výhody jsou jim poskytnuty, jaká je možnost vývoje kariéry pracovníků. Jako metodu jsem si vybrala polostrukturovaný rozhovor, ve kterém budou dány hlavní oblasti dotazování a dotazovaný bude volně odpovídat na zadané téma. Tento typ rozhovoru je otevřenější a spontánnější, tazatel pouze jemně a taktně usměřňuje dotazovaného, aby neuhýbal od zvoleného tématu.

Osobní rozhovor jsem si vybrala pro jeho nesčetné výhody a možnost získat okamžité informace. Jako nespornou výhodu rozhovoru vidím možnost reagovat na odpovědi dotazovaného okamžitě a získat tak mnohem širší okruh informací než např. pomocí dotazníkového šetření. Pokud dotazovaný otázku nepochopí, tazatel může okamžitě reagovat a otázku mu vysvětlit. Nevýhodou tohoto typu dotazování je náročnost na čas, dotazovaný nám musí věnovat chvíli času a soustředit se na rozhovor. Spoustu dotazovaných také odradí, že rozhovor nemůže být anonymní, tak jako např. dotazníky.

Protože rozhovor povedu jen s jednou nebo dvěma osobami, považuji tuto dotazovací techniku za nejvhodnější.

Pro získání dat pro splnění druhé skupiny dílčích cílů jsem si vybrala metodu vnitropodnikových dotazníků, pomocí kterých provedu průzkum mezi zaměstnanci firmy. Bude mě zajímat především jejich názor na spokojenost v práci, péči o zaměstnance, na míru motivace a bude mě také zajímat, zda je nějaká oblast, ve které spokojeni nejsou.

Pro tento způsob dotazování se mi jevily právě vnitropodnikové dotazníky jako nejvhodnější nástroj. Jedná se o písemnou metodu, během které se účastníci výzkumu vyjadřují k otázkám kladeným zadavatelem dotazníku. Nespornou výhodou dotazníků je především jejich anonymita. Pracovníci se nemusí bát, že po vyplnění dotazníků a následném předvedení vyhodnocení jejich zaměstnavateli, budou za své odpovědi nějak

trestání. Mezi další výhody dotazníků patří např. to, že data získáme ve stejné formě a lépe se tak zpracovávají.

Jako každá jiná metoda mají však i dotazníky své nevýhody. Mezi ty nejčtenější patří nižší návratnost dotazníků ve srovnání např. s osobním dotazováním, nemůžeme také zodpovědět případné nejasnosti adresátů dotazníků.

Dotazníky budou rozdány pomocí personální asistentky všem čerstvým absolventům vysokých škol pracujícím ve firmě, samozřejmě bude zajištěna jejich anonymita. Pro zaručení anonymity budou dotazníky předány v zalepené obálce a stejnou formou také vráceny zpět. Personální asistentka byla poučena, kterým pracovníkům má dotazníky předat, jakým způsobem je má mezi zaměstnance rozdělit a jak je opět vybrat zpátky. Dotazníky budou pracovníkům ponechány po dobu dvou dnů a po uplynutí této doby mi budou prostřednictvím personální asistentky opět vráceny zpět.

U obou dotazovacích technik tedy budu zjišťovat názory, v prvním případě půjde o názory vedoucího pracovníka, ve druhém o názory absolventů VŠ, kteří ve firmě nastoupili do dvou let od ukončení vysoké školy.

U absolventů VŠ se zaměřím na pět oblastí – adaptační proces, atmosféru na pracovišti, stimulaci a motivaci, kariéru a komunikaci.

Při rozhovoru s vedoucím pracovníkem mě bude zajímat jeho pohled na odpovídající vztah mezi požadavky pracovního místa a předpoklady konkrétního pracovníka, jeho názor na průběh adaptačního procesu, na atmosféru na pracovišti, stimulaci apod.

Konkrétní strukturu dotazníku uvádím jako přílohu č. 3 a rozhovoru s vedoucím pracovníkem jako přílohu č. 4.

3.2. Metody zpracování dat

Po sesbírání vyplněných dotazníků zjistím absolutní četnosti odpovědí a poté podle počtu odpovědí na příslušnou otázku vypočítám jejich relativní četnosti, neboli jejich procentní míry, které pak zobrazím v grafu. Tak zjistím, kolik procent pracovníků má daný názor a tento výsledek pak zhodnotím podle toho, co doporučují odborníci.

Pro výpočet relativních četností použiji následujícího vzorce:

$$x = \frac{n_k}{n} \times 100,$$

kde x je relativní četnost daného jevu,

n_k je počet opakování, při nichž se jev vyskytl,

n je celkový počet všech jevů.

Pro zjišťování rozdílů mezi ideálním a skutečným stavem by bylo možné použít statistické testování, které však vzhledem k malému vzorku účastníků výzkumu zřejmě nemá smysl.

Výsledky získané z dotazníků potom vizuálně porovnám s informacemi, které jsem se dozvěděla od vedoucího pracovníka při rozhovoru. Zjistím tak nesrovnalosti mezi názorem zaměstnanců a zaměstnavatele a odhalím problémové oblasti, které mohou vést k fluktuaci pracovníků.

4. Výsledky terénního šetření

4.1. Rozhovor s vedoucím pracovníkem

Rozhovor jsem vedla se zástupcem ředitele servisu, který bývá velmi často přítomen u přijímacího řízení a často zastává také funkci tzv. garanta, neboli pracovníka, který má zodpovědnost za adaptační proces nově přijatého zaměstnance. Pokládala jsem mu otázky z oblastí, ze kterých jsem potom vytvořila dotazník pro zaměstnance firmy.

Požadavky práce na pracovníka

Firma má pro každé pracovní místo vypracovaný popis pracovní činnosti. Tento dokument je povinen vypracovat přímý nadřízený. V popisu pracovní činnosti je stanoveno požadované vzdělání a praxe, doplňkové vzdělání (např. požadavky na jazykovou vybavenost) a školení k výkonu profese. Ve vlastním popisu činnosti se stanoví rozsah prováděných prací se zaměřením na kontrolní činnosti, je zde zaznamenán výčet odpovědnosti a pravomocí.

Formulář pro popis pracovní činnosti uvádím jako přílohu č. 5.

Pokud firma hledá nové zaměstnance, využívá k tomu především úřadů práce a nabídku práce inseruje také v denním tisku. Často se stává, že firma si budoucí pracovníky vyhlédne přímo na vysokých školách, obvykle technického zaměření.

Podmínky pro výběrové řízení vyhlašuje generální ředitel.

Vedoucímu pracovníkovi jsem mimo jiné položila otázku, jestli odpovídají profily pracovníků požadavkům pracovního místa, nebo je firma při náboru pracovníků nucena ke kompromisům. Dotazovaný odpověděl, že jednoznačně musí dělat kompromisy. Je pro ně samozřejmě důležité vzdělání uchazečů, jejich praxe, na druhé straně ale záleží také na tom, jak se umí postavit ke svěřenému úkolu, zda jsou dostatečně flexibilní a ochotní se dále vzdělávat a pracovat na svých nedostatcích.

Adaptační proces

Pokud firma nového pracovníka přijme, musí nejprve projít adaptačním procesem, v rámci kterého se zaměstnanec adaptuje na práci a také na sociální prostředí.

Nově přijatý pracovník nejprve absolvuje tzv. kolečko, kdy projde celou firmou, vyzkouší si jednotlivé činnosti a vidí, jak firma vlastně funguje. Toto období trvá asi měsíc. V následujících dvou měsících je nováček přidělen některému ze zkušenějších kolegů, který ho zaučuje a pomáhá mu zvládat počáteční potíže.

Zodpovědnost za adaptační proces nově přijatého pracovníka má tzv. garant, kterým je přímý nadřízený pracovníka. Ten také seznamuje zaměstnance s veškerými informacemi, které se týkají firmy, náplně práce atd. a seznamuje ho s budoucími kolegy.

Nástupní školení zaměstnance se provádí podle druhu vykonávané práce a sestává z níže uvedených kroků:

Tabulka č. 3: Seznam nástupních školení ve firmě TEDOM s.r.o.

<i>Okruh informací</i>	<i>Provádí</i>
nástupní informace (pracovní doba, platový výměr, výplatní termíny, organizační řád, organizační schéma, podmínky čerpání volna a dovolené, PPC)	přímý nadřízený
školení bezpečnosti práce a požární ochrany (podle základních osnov BOZP a tématického plánu školení o PO pro vstupní školení a pro specifické činnosti vykonávané profese)	přímý nadřízený
školení ke kvalitě prováděných činností profese (politika a cíle jakosti, systém jakosti, směrnice a další dokumentace pro výkon profese)	přímý nadřízený
školení o ŽP a systému péče o něj (základní principy péče o přírodní a životní prostředí, základní struktura a požadavky systému péče o ŽP ve firmě, naplňování požadavků)	přímý nadřízený

Zdroj: Interní materiály firmy TEDOM s.r.o.

O provedení a absolvování příslušného nástupního školení je vyhotoven záznam.

Atmosféra na pracovišti

Na otázku, jaká na pracovišti vládne atmosféra, mi vedoucí pracovník odpověděl, že je proměnlivá, stejně jako počasí. Když se řeší nějaký závažnější problém, pak bývá atmosféra velmi napjatá, obvykle je ale bezproblémová, dá se říci, že i přátelská.

Vedoucí pracovník se zabývá stížnostmi, názory nebo návrhy svých podřízených, je to jeho povinnost, ukládá mu to norma ISO 9001.

Co se týká hodnocení pracovníků a poskytování zpětné vazby, každý pracovník nebo pracovní tým je pravidelně hodnocen, a to min. jednou ročně (obvykle se hodnocení provádí na konci roku). Firma má pro tento účel vypracovaný formulář pro hodnocení pracovníků, který uvádím jako přílohu č. 6.

Pomocí tohoto formuláře se hodnotí jak kvalifikační, tak osobnostní způsobilost pracovníka k zadané práci a výstupem je návrh na zvýšení nebo doplnění kvalifikace nebo návrh na zlepšení pozice v rámci hierarchické struktury firmy.

Výsledek hodnocení je každému z pracovníků uložen do jeho osobní složky.

Jako téměř v každé firmě, i zde jsou prováděny tzv. rituály, které slouží ke zlepšení atmosféry ve firmě, ke zlepšení vztahů mezi spolupracovníky navzájem a mezi pracovníky a jejich nadřízenými. Takovou tradicí se stal každoročně pořádaný letní fotbalový turnaj, kterého se účastní všichni pracovníci, nebo vánoční besídka.

Pravidelně jsou také pořádány porady ředitelů, na kterých se hodnotí fungování firmy a hospodaření jednotlivých středisek, bývají jmenováni i nejlepší jednotlivci.

Zvláštní rituál má i středisko servisu, kde se dlouhodobě sleduje čistota firemního auta, které mají jednotliví pracovníci k dispozici, a jednou ročně je pak vyhlášena nejvíce čistotná posádka, která za svou snahu kromě vyslovené pochvaly před ostatními dostane navíc finanční odměnu.

Motivování

Je velmi důležité, aby zaměstnavatel věděl, co je pro pracovníky z hlediska motivace podstatné, aby jim mohl ušít motivační program přímo na míru a zaměstnanci tak byli více loajální s firmou a jejími cíli.

Firma má vypracovaný motivační program, podle něhož jsou zaměstnanci každý měsíc vyhodnocováni. Motivační program se liší podle činnosti, kterou zaměstnanci vykonávají, tj. podle jednotlivých středisek. Např. součástí mzdy na středisku servisu je kromě pevné složky mzdy také tzv. pohyblivá složka, jejíž výše se odvíjí podle množství reklamací, odvedené práce, oprav a výjezdů.

Jak mi řekl samotný zástupce ředitele servisu, mnoho pracovníků ani neví, že se jedná o motivační program, jsou spokojeni, pokud jim mzda roste. Pokud ale dojde k nějakému problému, který není vyřešen, stává se, že to zaměstnanci poznají na výplatních páskách a to je potom důvodem k nespokojenosti.

Firma také čas od času provádí interní průzkum, kdy zjišťuje, co je pro zaměstnance nejvíce motivující. Vedoucímu pracovníkovi jsem položila stejnou otázku, jako později zaměstnancům prostřednictvím dotazníku, abych zjistila, jak moc se jejich názor na stimuly, který zvyšují motivaci, liší.

Podle vedoucího pracovníka je pro zaměstnance nejvíce motivující finanční ohodnocení, na druhém místě upřednostňují ocenění prostřednictvím hodnocení a o třetí příčku se dělí zbývající možnosti – tj. zlepšení pracovních podmínek, zlepšení sociálních podmínek, zvýšení podílu odpovědnosti a rozhodování a sociální výhody.

Kariéra

Kariéra je pro spoustu zejména mladých lidí velmi důležitá. Velmi často ale dochází k situaci, že si zaměstnavatel a zaměstnanec nevyjasní, jak by si představovali vývoj kariéry a proto často dochází k nepochopení nebo dokonce ke konfliktům.

Když jsem se vedoucího pracovníka zeptala, jestli při nástupu nového pracovníka hovoří o možném vývoji jeho kariéry, odpověděl, že ano, a to jak o kariérním postupu v rámci hierarchické struktury firmy, tak také o finančním postupu.

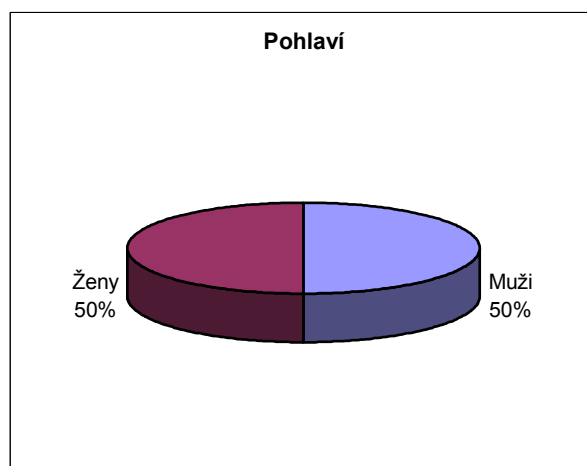
4.2. Dotazníky

Návratnost dotazníků

Dotazníky byly rozdány celkem 8 čerstvým absolventům VŠ a stejný počet dotazníků mi byl po dvou dnech, které jim byly ponechány na vyplnění, také vrácen. Návratnost dotazníků je tedy 100%. Myslím si, že návratnost byla tak vysoká díky způsobu rozdáni dotazníků přes personální asistentku, která dotazníky příslušným pracovníkům rozdala a po uplynutí lhůty, kterou dostali pracovníci na vyplnění, je od nich také vybrala.

Otázka č. 1: Rozložení pohlaví

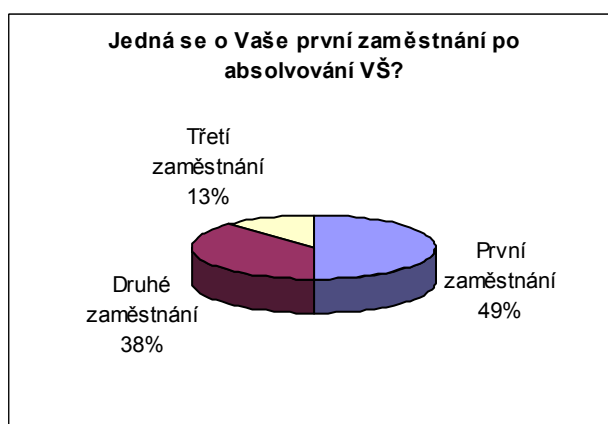
Tuto otázku jsem pracovníkům položila, abych zjistila, jaké je zastoupení mužů a žen mezi absolventy VŠ pracujícími ve firmě TEDOM s.r.o. Jak je vidět z následujícího grafu, poměr žen a mužů je vyrovnaný, na dotazník tedy odpověděli 4 muži a 4 ženy.



Zdroj: Vlastní výpočty

Otázka č. 2: Jedná se o Vaše první zaměstnání po absolvování VŠ?

Touto otázkou jsem chtěla zjistit, zda už zaměstnanci mají nějaké pracovní zkušenosti, nebo zda jejich první pracovní zkušeností je zaměstnání, které právě vykonávají. Čtyři zaměstnanci uvedli, že se jedná o jejich první pracovní zkušenost, ostatní čtyři pracovníci již dříve někde pracovali na plný úvazek. Ve třech případech se jednalo o druhou práci, v jednom případě dokonce o třetí pracovní místo po absolvování vysoké školy.



Zdroj: Vlastní výpočty

Adaptace pracovníků

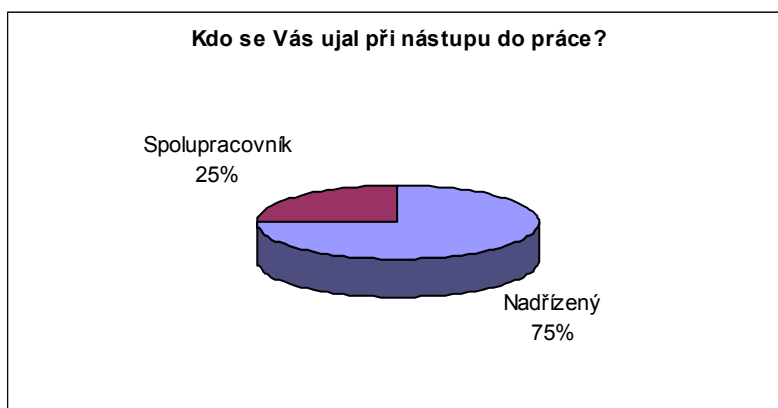
Otázka č. 3: Když jste přišel/přišla první den do práce, kdo se Vás ujal a podal Vám základní informace týkající se Vaší práce?

Položením této otázky jsem chtěla zjistit, jak se k procesu adaptace staví nadřízený pracovník. Odborná literatura (např. Bedrnová, Nový: Psychologie a sociologie řízení) uvádí, že nejprve by se měl nováčkovi věnovat jeho přímý nadřízený, podat mu základní informace a seznámit ho se všemi spolupracovníky, se kterými přijde během své práce do styku. Pokud by tento

úkol přenechal některému z kolegů nově nastupujícího pracovníka, hrozí, že nováček s veškerými problémy, které v průběhu adaptačního procesu mohou vzniknout, půjde spíše za svými kolegy, než za svým nadřízeným.

Na položenou otázku odpověděla většina pracovníků (6 z 8), že se jich první den nástupu do práce ujal nadřízený, pouze dva pracovníci uvedli, že se jich ujal spolupracovník.

Jak je vidět, odpověď na tuto otázku koresponduje s odpovědí vedoucího pracovníka, který uvedl, že nového zaměstnance má v průběhu adaptačního procesu na starosti zkušenější kolega, který ho zaučuje, zodpovědnost a veškerou informovanost má ale na starosti vedoucí pracovník.



Zdroj: Vlastní výpočty

Otázka č. 4: Myslíte si, že jste při nástupu do práce dostal/a dostatek informací k vykonávání práce?

Pouze jeden z dotazovaných uvedl, že informace, které mu byly podány při nástupu do práce mu nestačily k vykonávání práce. Sedm pracovníků považovalo získané informace za dostatečné.

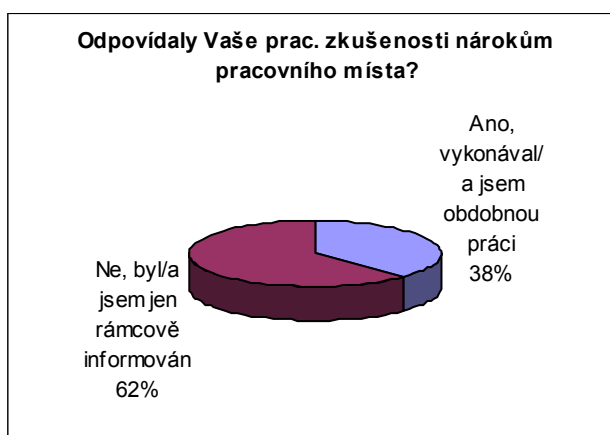


Zdroj: Vlastní výpočty

Otázka č. 5: Odpovídaly Vaše pracovní zkušenosti a kvalifikace nárokům pracovního místa, na které jste nastoupil/a?

Touto otázkou jsem chtěla zjistit, jestli byli pracovníci informováni o náplni pracovního místa, na které nastupovali, jestli byli seznámeni s prací, kterou budou vykonávat, odpovědností a kompetencemi, které k tomuto pracovnímu místu náleží. Jen tři pracovníci odpověděli, že již dříve vykonávali obdobnou pozici a proto měli jakousi představu o náplni pracovního místa, na které nastupovali. Zbýlých pět pracovníků mělo pouze rámcovou představu o tom, co bude práce na pracovním místě, na které nastupovali, obnášet.

Myslím si, že pracovníci by se měli o náplň pracovního místa zajímat už při přijímacím pohovoru a podle toho, jaké dostanou kompetence, jakou budou mít za svoji práci odpovědnost apod. by se teprve měli rozhodnout, jestli dané místo přijmou, či nikoliv. Určitě by se tak předešlo problémům s obsazením pracovního místa člověkem, který k vykonávání takové práce nemá předpoklady.

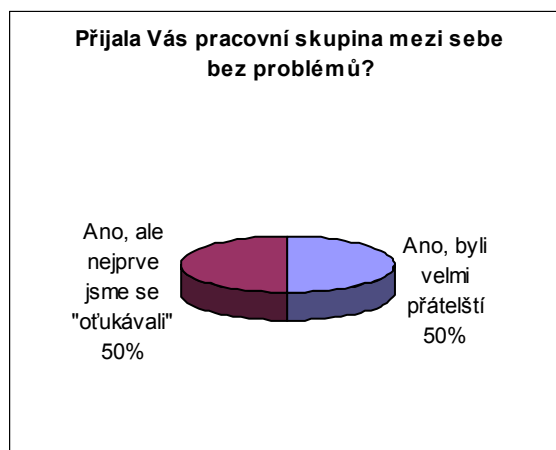


Zdroj: Vlastní výpočty

Otázka č. 6: Přijala Vás pracovní skupina mezi sebe bez problémů?

Sociální adaptace je nezbytnou součástí adaptace. Zkoumá, jak se nováček začleňuje do stávajícího sociálního prostředí organizace. Pokud mu nedělá problémy začlenit se do stávajícího kolektivu a pracuje ve skupině lidí, se kterými si rozumí, je v práci více spokojený a lépe se ztotožňuje s cíli a hodnotami firmy. Na druhé straně, když pracovník vstupuje do skupiny pracovníků, kteří jsou semknutí a nechtějí mezi sebe přijmout nikoho nového, pracovník se jen těžko smiřuje s nepříznivou atmosférou na pracovišti a hrozí zde nebezpečí, že bude přemýšlet nad odchodem z firmy.

Naštěstí se tento problém ve firmě neobjevuje. Všichni pracovníci odpověděli, že je skupina přijala mezi sebe bez problémů, polovina dotazovaných odpověděla, že se nejprve navzájem oťukávali.

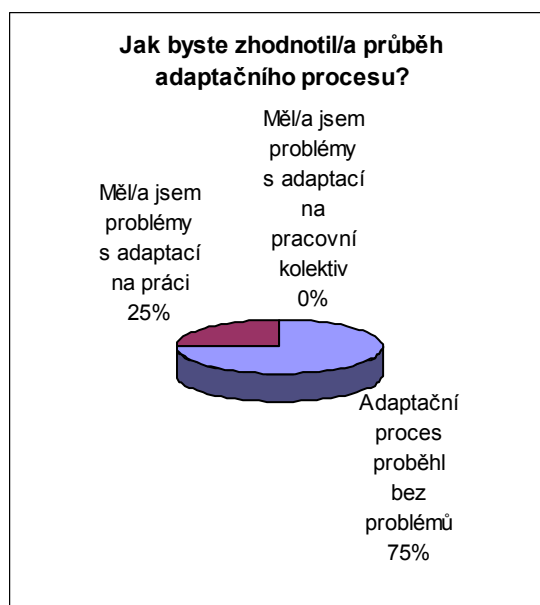


Zdroj: Vlastní výpočty

Otázka č. 7: Jak byste zhodnotil/a celý průběh adaptačního procesu?

Zde jsem od zaměstnanců chtěla vědět, jestli měli s něčím v průběhu adaptačního procesu větší problémy, a pokud ano, tak s čím. Šest z osmi dotazovaných odpovědělo, že adaptační proces proběhl bez problémů, dva dotazovaní měli problémy s adaptací na práci. V jednom případě dělala pracovníkovi problém odborná terminologie. Druhý pracovník odpověděl, že se jednalo o jeho první pracovní poměr a nevěděl, co se od něj bude požadovat apod.

V obou případech se tedy jednalo o problém na straně pracovníka, především týkající se znalostí a dovedností.



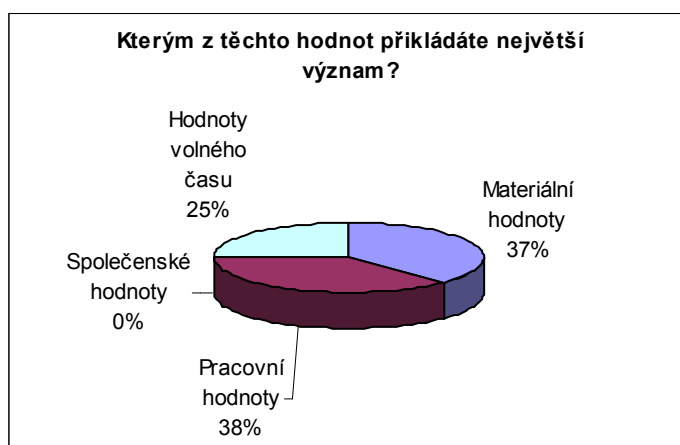
Zdroj: Vlastní výpočty

Motivace

Otázky č. 8 a 9: Kterým z těchto hodnot přikládáte největší význam? Umožňuje Vám práce ve firmě naplnit tyto hodnoty?

Smyslem této otázky bylo zjistit, co je pro pracovníky z hlediska vnitřního přesvědčení nejdůležitější a jestli jim práce ve firmě umožňuje toto přesvědčení naplnit. Zaměstnanci dostali na výběr ze čtyř možností, tj. že jsou pro ně nejdůležitější: materiální hodnoty, pracovní hodnoty, společenské hodnoty nebo hodnoty pracovního času.

Tři pracovníci odpověděli, že jsou pro ně nejdůležitější materiální hodnoty, pro další tři pracovníky hraje největší význam pracovní hodnoty (pracovní uspokojení) a pro poslední dva pracovníky jsou to pak hodnoty spojené s volným časem a zájmovými aktivitami.



Zdroj: Vlastní výpočty

Následující otázka prokázala, že hodnoty většiny zaměstnanců jsou ve firmě uspokojeny, pouze jeden z dotazovaných odpověděl, že jeho hodnoty uspokojeny nejsou (byla to žena, která uvedla, že jsou pro ni nejdůležitější hodnoty volného času a upřesnila, že je pro ni důležitá především rodina a děti). Myslím si, že by bylo dobré, aby si tato žena promluvila se svým nadřízeným a zvážila např. možnost práce na poloviční úvazek, aby se mohla věnovat jak své kariéře, tak také rodině a dětem.

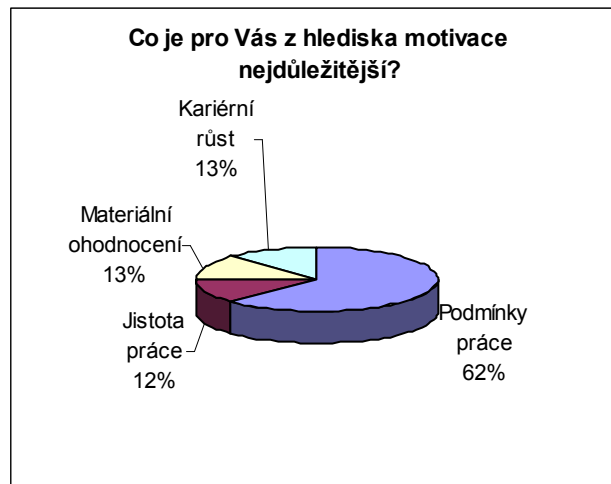


Zdroj: Vlastní výpočty

Otázky č. 10 a 11: Co je pro Vás z hlediska motivace nejdůležitější? Jsou tyto Vaše potřeby uspokojeny?

Aby mohl vedoucí pracovník motivovat své podřízené, měl by znát jejich potřeby. Proto jsem i já položila pracovníkům tuto otázku. Pokud totiž nadřízený pracovník ví, co zaměstnance nejvíce motivuje, může stimulovat jejich pracovní výkon ke spokojenosti obou stran.

Dotazovaní pracovníci dostali na výběr ze čtyř hlavních kategorií, které byly ještě dále rozděleny do dílčích kategorií. Více než polovina pracovníků (5 z 8) odpověděla, že jsou pro ně nejdůležitější podmínky práce, z uvedených podkategorií dva označili vhodné pracovní podmínky, jeden pracovník uvedl dobré vztahy na pracovišti a pro zbylé dva je nejdůležitější otevřená komunikace s nadřízeným pracovníkem. Z ostatních pracovníků jeden uvedl, že je pro něj nejvíce motivující, pokud má možnost kariérního postupu, další je v práci spokojený, pokud má jistotu, že při dobře odvedené práci o své zaměstnání nepřijde, a jeden pracovník označil, že je pro něj nejdůležitější materiální ohodnocení, tzn. dostatečná výše mzdy.



Zdroj: Vlastní výpočty

Následující otázka ale ukázala, že jen pro polovinu dotazovaných absolventů VŠ pracujících v této firmě jsou tyto potřeby uspokojeny. Pracovníci, kteří uvedli, že jsou nespokojeni, v předchozí otázce uvedli, že je pro ně nejdůležitější kariérní postup, otevřená komunikace s nadřízeným a ve dvou případech se jednalo o vhodné pracovní podmínky.

Veškerá nespokojenost tedy nejspíš plyne z nedostatečné komunikace, mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými. Pokud mají obě strany jiné očekávání, které si nejsou schopny mezi sebou vyjasnit, bude nespokojenost nejspíše na obou stranách. Co se týká podmínek práce, určitě by nebylo na škodu zjistit, s čím konkrétně jsou pracovníci nespokojeni a snažit se o nápravu.



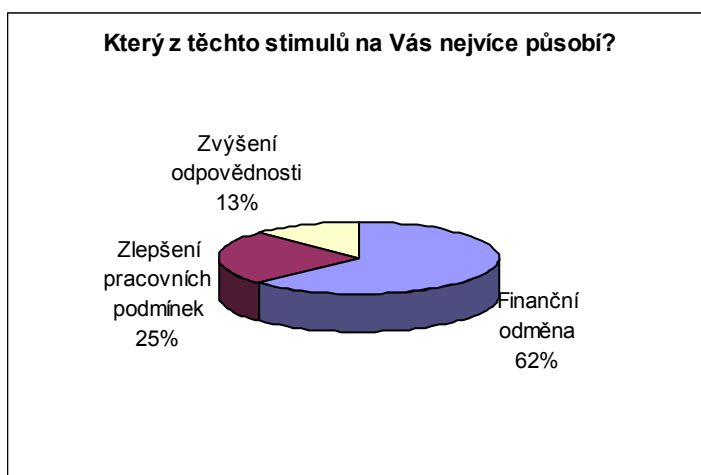
Zdroj: Vlastní výpočty

Otázka č. 12: Které z těchto stimulů nejvíce působí na Vaši pracovní motivaci?

Cílem této otázky bylo zjistit, díky kterému stimulu jsou pracovníci ochotni vydat ze sebe větší pracovní výkon, co je více motivuje k práci. Z uvedených možností: finanční odměna, zlepšení pracovních podmínek, zlepšení sociálních podmínek, hodnocení, získání větší míry rozhodování a odpovědnosti, sociální výhody; nejvíce pracovníků uvedlo finanční odměnu (5 zaměstnanců), dva pracovníci uvedli, že by pro zvýšení motivace ocenili zlepšení pracovních podmínek a jeden pracovník by byl pro zvýšení odpovědnosti.

Zvýšení platu uvedli pracovníci nejspíše z toho důvodu, že firma, ve které pracují, je v regionu, kde je velmi vysoká nezaměstnanost, a proto ani výše platu neodpovídá celostátnímu průměru.

Jak je vidět, zde se také ztotožňuje odpověď vedoucího s odpovědí pracovníků, neboť vedoucí zaměstnanec uvedl, že je pro pracovníky na prvním místě finanční ohodnocení.



Zdroj: Vlastní výpočty

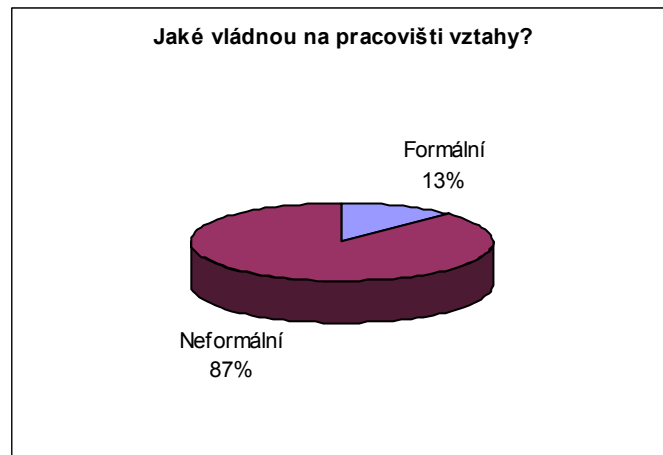
Atmosféra na pracovišti

Otázka č. 13: Jaké vládou vztahy mezi spolupracovníky?

Atmosféra na pracovišti je pro spoustu lidí rozhodujícím faktorem spokojenosti v práci. Pokud mezi spolupracovníky vládou nevráživé vztahy, kolegové se mezi sebou navzájem pomlouvají a tropí si schválnosti, je velmi těžké soustředit se na práci. Sedm z dotazovaných pracovníků uvedlo, že na pracovišti vládou neformální vztahy, pouze jeden odpověděl, že zde vládou vztahy formální.

V současné době spousta firem pořádá různé druhy firemních akcí, aby vznikly a utužily se neformální vztahy mezi pracovníky. Takové akce jsou výhodné, jak pro pracovníky, tak pro vedení podniku. V nepracovním prostředí se totiž snáze navazují vztahy a přátelství,

kteřá jsou základem vzájemné vstřícnosti a tolerance při každodenní spolupřáci v zaměstnání. Vedení společnosti je spokojené, že pracovníci podávají dlouhodobě kvalitní výkony. Firma TEDOM s.r.o. pořádá pro své zaměstnance každoročně letní fotbalový turnaj a také vánoční večírek, kterého se účastní všichni zaměstnanci firmy, pokud se jedná o nějakou výroční oslavu založení firmy, mohou s sebou vzít i rodinné příslušníky. Tyto akce jsou ve firmě velmi oblíbené.



Zdroj: Vlastní výpočty

Otázka č. 14: Vyhovuje Vám styl vedení Vašeho nadřizeneho?

Atmosféru na pracovišti také výrazně ovlivňuje osobnost vedoucího a jeho styl vedení. Je důležité, aby nadřizeneý uměl svým spolupracovníkům vysvětlit svůj názor, jasně a výstižně, aby pracovníci pochopili, co po nich vedoucí vlastně chce. Je také potřeba, aby se uměl orientovat v náročných problémech a řešit krizové situace, aby si v případě vzniku nějakého problému nevybíjel svůj vztek nebo neúspěch na podřizeneých. Dobrý vedoucí by měl své podřizeneé brát jako kolegy, měl by jim dávat najevo, že je respektuje, že jim rozumí a že ho zajímá také jejich názor.

Styl vedení vedoucího pracovníka ovlivňuje zaměstnance v jejich jednání v podstatě denně. Proto mě zajímal názor zaměstnanců, jestli jsou se stylem vedení svého nadřizeneho spokojeni. Šest z osmi dotazovaných uvedlo, že ke stylu vedení svého nadřizeneho nemají žádné výhrady, dva zaměstnanci dali najevo svou nespokojenost. Jeden z nespokojených pracovníků uvedl, že ocenil, kdyby byl nadřizeneý více komunikativní, kdyby se více věnoval svým podřizeneým a sděloval jim veškeré informace týkající se jejich práce včas a v dostatečném množství. Druhý zaměstnanec uvedl, že mu nejvíce vadí pasivita vedoucího pracovníka.



Zdroj: Vlastní výpočty

Otázka č. 15: Můžete se na svého nadřízeného obrátit s jakýmkoli pracovním problémem?

Touto otázkou jsem se snažila zjistit, jestli je vedoucí pracovník otevřený problémům svých podřízených. Z odpovědí dotazovaných plyne, že vedoucí pracovník si vždy udělá čas, pokud za ním pracovníci přijdou s jakýmkoli problémem. Tuto odpověď označilo sedm z osmi dotazovaných. Pouze jeden z pracovníků uvedl, že nadřízený pracovník na problémy svých zaměstnanců nemá čas.



Zdroj: Vlastní výpočty

Otázka č. 16: Je možné vyjádřit ve firmě svůj názor, i když nekoresponduje s názorem ostatních?

Na tuto otázku odpovědělo kladně opět sedm z osmi dotazovaných, pouze jeden pracovník se obává sdělovat své názory. V tomto případě tedy asi nebude problém na straně vedoucího pracovníka, problém vidím spíše v osobnosti zaměstnance. Možná jen nemá dostatečné

sebevědomí a obává se reakce ostatních, když sdělí svůj názor, který nebude v souladu s názory ostatních.



Zdroj: Vlastní výpočty

Kariéra

Otázka č. 17: Byl/a jste při nástupu do práce seznámen/a s možnostmi kariérového postupu?

Současnou mladou generaci při nástupu do práce zajímá zejména, to jestli mají nějakou možnost postupu v kariéře. Nejčastější problémy a konflikty ve vztahu zaměstnavatel-zaměstnanec vznikají, pokud má každý jiná očekávání, která si vzájemně nesdělí. Např. pokud pracovník nastupuje do práce a myslí si, že po roce práce by mohl být povýšen, zatímco zaměstnavatel o povýšení tohoto pracovníka vůbec neuvažuje.

Proto mě zajímalo, jestli si zaměstnavatel a zaměstnanec hned při nástupu do práce vyjasnili své požadavky na kariérní postup.

Z odpovědí dotazovaných plyne, že s možností kariérového postupu bylo seznámeno pouze 25 % z nich, ostatní s touto možností seznámeni nebyli. Výsledky poukazují na to, že pokud se samotný pracovník na možnosti kariérového postupu při nástupu do zaměstnání nezeptal, vedoucí pracovník se o vývoji kariéry vůbec nezmínil. V této oblasti proto vidím jeden ze zásadních důvodů, které mohou vést k odchodu pracovníků z firmy.

V této otázce ale dochází k rozporu názorů zaměstnanců firmy s vedoucím pracovníkem, který uvedl, že všechny pracovníky s možností kariérového vývoje seznamuje už při vstupu do zaměstnání nebo při přijímacím pohovoru. Možný problém vidím v tom, že jestli

se možnost kariérového vývoje řeší při přijímacím pohovoru, je v té době pracovník velmi rozrušený a nervózní a nemusí všechny informace naplno vnímat a vstřebat je. Je to opět problém komunikace.



Zdroj: Vlastní výpočty

Otázka č. 18: Myslíte si, že je ve Vaší firmě prostor ke kariérovému růstu?

Tuto otázku jsem položila pracovníkům proto, abych zjistila jejich názor na existenci prostoru ke kariérovému růstu ve firmě, jestli si myslí, že vůbec mají kam postupovat.

Šest z osmi dotazovaných odpovědělo, že ve firmě vidí možnosti kariérového postupu. Pouze dva dotazovaní uvedli, že zde žádný prostor nevidí.



Zdroj: Vlastní výpočty

Otázka č. 19: Jste spokojen/a s dosavadním vývojem kariéry ve firmě?

Pouze jeden z dotazovaných respondentů odpověděl na tuto otázku negativně, tj. že s vývojem kariéry spokojen není, a že to je pro něj důvod k odchodu z firmy.

Tento pracovník v předchozích dvou otázkách zakřížkoval vždy odpověď ne, to znamená, že při nástupu do práce nebyl seznámen s možnostmi kariérového postupu a nevidí ve firmě ani žádný prostor k tomu, aby mohl být dále povýšen.

Myslím si, že tento problém je hlavně otázkou komunikace, konkrétně nevyjasnění očekávání obou stran. Pokud pracovník vyžaduje kariérový růst, má touhu postupovat po hierarchickém žebříčku firmy, a firma mu tuto možnost neposkytuje, pracovník pak ztrácí motivaci a práce ho přestává bavit. Je proto důležité, aby si pracovník při nástupu do práce vyjasnil s nadřízeným pracovníkem veškeré záležitosti, které jsou pro něj v životě důležité a hrají pro něj podstatnou roli. Pokud k tomuto nedojde, pak v pracovníkovi postupně narůstá nespokojenost, což může vést až k odchodu do jiné firmy, do firmy, kde bude komunikace průhlednější a pracovník tak bude vždy vědět, na čem je.



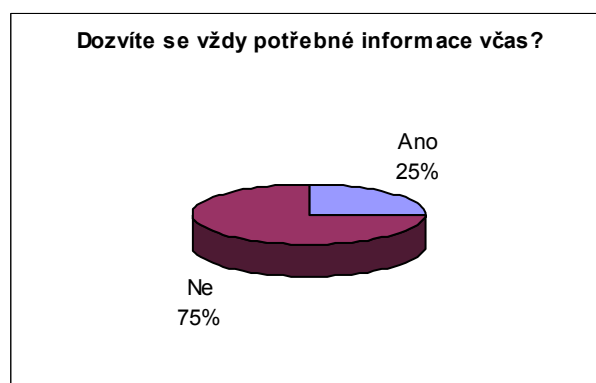
Zdroj: Vlastní výpočty

Komunikace

Otázky č. 20 a 21: Dozvíte se vždy potřebné informace včas? Dostáváte informace v potřebném množství?

Tyto dvě otázky byly položeny, abych zjistila, jestli jsou pracovníci spokojeni s množstvím a včasností podávaných informací.

Co se týká včasnosti informací, pouze 25 % dotazovaných uvedlo, že se potřebné informace dozvídá vždy včas. Zbýlých 75 % si myslí, že informace dostávají pozdě.



Zdroj: Vlastní výpočty

Na následující otázku odpověděli zaměstnanci firmy ve stejném poměru, tzn. že pouze dva pracovníci jsou spokojeni s množstvím podávaných informací, šest pracovníků si naopak myslí, že množství informací, které mají k dispozici, je nedostačující.



Zdroj: Vlastní výpočty

Otázka č. 22: Jakým způsobem se dozvídáte o novinkách?

Touto otázkou jsem chtěla zjistit, jestli se zaměstnanci o novinkách týkajících se podniku dozvídají od svého nadřízeného (např. na pravidelných poradách) nebo si je jen tak mezi řečí předávají mezi spolupracovníky navzájem.

Šest z osmi dotazovaných mi na tuto otázku odpovědělo, že se o novinkách dozvídají především z úst svých spolupracovníků. Položku, která označovala, že jim novinky sděluje nadřízený, zakřížkovali pouze dva dotazovaní.

V tomto bloku otázek se mi opět potvrzuje to, že ve firmě je největší problém s komunikací. Nadřízený pracovník nejspíš nemá na své podřízené příliš času, nemá příliš času na to, aby vyslechl jejich problémy nebo stížnosti, nebo naopak, aby jim sdělil, co je ve firmě nového.



Zdroj: Vlastní výpočty

Otázka č. 23: Uvažujete v současné době nebo v budoucnosti o změně pracovního místa?

Položením této otázky jsem chtěla zjistit, jestli u pracovníků převládají flukтуаční tendence, a pokud ano, tak z jakého důvodu.

Na otázku, jestli pracovníci uvažují o změně pracovního místa mi tři pracovníci odpověděli, že ano, každý má k tomu jiný důvod.

V jednom případě se jednalo o nespokojenost s vývojem kariéry, další pracovník uvedl, že kvůli práci v této firmě změnil dočasně své bydliště a nyní se chce vrátit zpět, vedou ho k tomu mimo jiné i rodinné důvody.

Třetí nespokojený pracovník uvedl, že firma na něj klade velké pracovní nároky, musí pracovat přesčas a tyto přesčasy mu potom nejsou propláceny a ani zde není možnost výběru náhradního volna – opět z důvodů pracovního vytížení. Pracovník má také pocit, že ve firmě neexistuje motivační systém.



Zdroj: Vlastní výpočty

4.3. Diskuse

Jak je vidět z provedeného výzkumu, odpovědi dotazovaných zaměstnanců a vedoucího pracovníka se většinou shodují.

Co se týká adaptace pracovníků, firma má vypracovaný adaptační plán pro jednotlivé pracovníky. Nejprve pracovníci absolvují tzv. kolečko, kdy postupně poznají práci na všech pracovištích firmy a poté jsou přiděleni zkušenějšímu kolegovi, který jim pomáhá začlenit se do kolektivu, ale také pochopit, co se po nich požaduje z hlediska práce. Ani začlenění se do kolektivu v této firmě nejspíš nebude problémem, z odpovědí dotazovaných pracovníků jasně plyne, že byly do skupiny přijaty bez problémů a že v současné době mezi spolupracovníky vládnu spíše neformální vztahy.

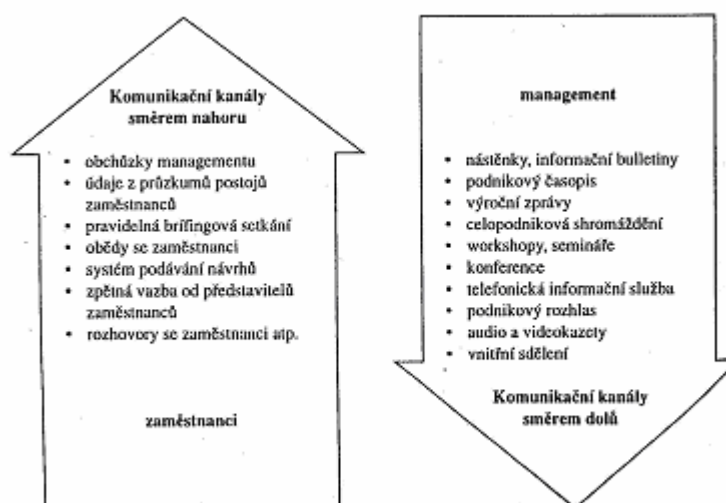
Další oblastí, kterou jsem se zabývala, je motivace. Z výzkumu vyplynulo, že pro pracovníky jsou důležité zejména podmínky práce, konkrétně vhodné pracovní podmínky, dobré vztahy na pracovišti a otevřená komunikace s nadřízeným pracovníkem. Tady se už ale začaly objevovat známky nespokojenosti, týkaly se zejména komunikace s nadřízeným pracovníkem a také postupu kariéry.

Atmosféra na pracovišti také může být jedním z faktorů, které mohou donutit pracovníka k odchodu z firmy. To, jaká na pracovišti vládne atmosféra, závisí nejen na samotných zaměstnancích, ale také na osobnosti vedoucího pracovníka, jeho stylu řízení. Výsledky provedeného výzkumu poukázaly na to, že většina pracovníků je se stylem vedení svého nadřízeného spokojena, pouze dva pracovníci měli výhrady k tomu, že je vedoucí pracovník příliš pasivní, co se týče vztahu s podřízenými a že není příliš komunikativní. Na druhou stranu jsou ale pracovníci spokojeni s tím, že pokud mají nějaký závažný problém, tak si na ně vedoucí pracovník udělá čas a problémy s nimi probere.

K rozporům odpovědí mezi dotazovanými zaměstnanci a vedoucím pracovníkem firmy došlo zejména v oblasti kariéry a kariérového postupu. Zatímco většina zaměstnanců tvrdí, že s možností kariérového postupu při nástupu do zaměstnání seznámena nebyla, vedoucí pracovník mi sdělil, že už při nástupu do zaměstnání s nově přijatým pracovníkem řeší možnost postupu v kariéře a to nejen v rámci hierarchického žebříčku firmy, ale i v rámci platového postupu. Je tedy jasné, že zde vážně komunikace, otázkou ale je, z které strany. Jestli pracovníci touží po postupu v kariéře, ale neumí svoji touhu formulovat nebo se stydí ji se svým nadřízeným probírat, nebo zda vedoucí pracovník v pracovním vytížení zapomíná na potřeby svých podřízených.

Závažnější problémem, který může vést až k fluktuaci pracovníků, tedy k odchodu zaměstnanců z firmy, vidím především v oblasti komunikace. Podle mého názoru s růstem firmy přestává mít vedoucí pracovník čas na to, aby se svými zaměstnanci řešil problémy, které je trápí. Postupně tak vzniká jakási komunikační bariéra, která výrazným způsobem komunikaci ztěžuje.

Základním požadavkem pro kvalitní vnitropodnikovou komunikaci je podle mého názoru poskytování dostatečného množství informací všem pracovníkům, aby nedocházelo ke zbytečným nedorozuměním a šumům při přenosu informací. Informace je možné poskytovat různými způsoby:



Zdroj: [10, str.100]

K určitým neshodám mezi odpověďmi dotazovaných pracovníků a vedoucího pracovníka firmy došlo také v otázce kariéry. Vedoucí pracovník na otázku, jestli se zabývá možným postupem kariéry pracovníka, odpověděl, že se touto otázkou zabývá vždy při nástupu nového pracovníka do firmy a také při každoročním hodnocení činnosti zaměstnance. Dotazovaní zaměstnanci ale uvedli, že pouze čtvrtina z nich byla s možností kariérového postupu seznámena, ostatní vůbec netuší, jestli mají nějakou možnost postupu v kariéře v této firmě. Myslím si, že by bylo vhodné vypracovat při nástupu každého pracovníka jakési kariérové plány, kde by bylo uvedeno, jestli má pracovník možnost postupovat v kariéře a jaké k tomu musí splnit podmínky, popř. jaké kurzy absolvovat apod. Určitě by tak došlo ke zprůhlednění povyšování a vedlo by to ke spokojenosti zaměstnanců, ale i vedení firmy.

Závěr

Nejdůležitějším kapitálem každé firmy jsou bezpochyby její zaměstnanci. Proto je podle mého názoru velmi důležité zabývat se tím, jak se zaměstnanci na pracovišti cítí, jestli jsou v práci spokojeni. Pokud tomu tak není, často hledají únik z bezvýchodné situace a může se stát, že je situace dovede až k odchodu z firmy.

Ve své diplomové práci jsem se zabývala právě problémy, které mohou vést zaměstnance až k odchodu z firmy. Hlavním cílem práce bylo zjistit příčiny flukтуаčních tendencí u absolventů VŠ ve vybrané firmě. Tento cíl jsem ještě rozdělila do několika dílčích cílů:

- Zjistit, jestli se na fluktuaci pracovníků podílí na straně zaměstnavatele:
 - a) špatný výběr pracovníků na vybraná místa,
 - b) zanedbaný adaptační proces,
 - c) nepříznivá atmosféra na pracovišti,
 - d) nevhodná stimulace,
 - e) nemožnost dalšího kariérového postupu pracovníků.
- Zjistit, jestli se na fluktuaci pracovníků na straně samotného zaměstnance podílí:
 - a) charakteristické rysy jejich osobnosti,
 - b) nedostatečná motivace,
 - c) nespokojenost s vývojem kariéry,
 - d) neshody týkající se nedostatečné komunikace ve firmě.
- Navrhnout preventivní opatření, aby k takovéto situaci v budoucnu nedocházelo.

V teoretické části jsem naznačila několik oblastí, které by mohly být potenciálně problémové. Rozdělila jsem je podle toho, zda vznikají na straně pracovníka, nebo na straně firmy.

Praktickou část jsem potom přizpůsobila firmě, ve které jsem prováděla výzkum. Abych zjistila, jak se na danou problematiku dívá vedoucí pracovník, vedla jsem s ním rozhovor. Pro zajištění srovnatelnosti informací, jsem stejné nebo velmi podobné otázky kladla také zaměstnancům firmy a odpovědi jsem potom postavila do konfrontace.

Podářilo se mi zjistit, že na fluktuaci pracovníků v této konkrétní firmě se podílí především nedostatečná komunikace a s tím související nenaplněná očekávání pracovníků. Firmě bych doporučila, aby si vedoucí pracovníci, pokud to bude alespoň trochu možné, našli čas na problémy a stížnosti svých podřízených a vyslechli je, kdykoli to bude potřeba. Také je velmi důležité, aby se pracovníci dozvídali potřebné informace včas a v dostatečném množství. Pokud tomu tak nebude, může se stát ve firmě bude docházet k šumům a ke zkreslování informací.

Možná by nebylo na škodu, kdyby firma pořádala nějaké pravidelné porady pro všechny zaměstnance (např. podle jednotlivých středisek), kde by zaměstnanci měli prostor ke stížnostem a k tomu, aby mohli vyjádřit svůj názor.

Určitě by bylo zajímavé zhodnotit firmu také podle toho, jak jsou hodnoceny firmy v rámci studie Nejlepší zaměstnavatel. Tato studie je uplatňována ve více než 30 zemích světa. Společnost Hewitt Associates vyvinula metodologii, pomocí které se na zaměstnavatele dívá očima zaměstnanců. Ve všech společnostech, které se ucházejí o možnost být mezi Nejlepšími zaměstnavateli, je proveden průzkum spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců, podrobný audit personálních politik, a jsou shromážděny názory nejvyššího vedení těchto společností. Na jejich základě se potom hodnotí míra motivovanosti a míra souladu.

Míra motivovanosti je získána z průzkumu mezi zaměstnanci. Určuje procento zaměstnanců, kteří jsou zapojení do dění ve firmě a splňují tzv. hypotézu „3S“: Say (pozitivně o firmě hovoří), Stay (chtějí pro firmu pracovat i v budoucnosti), Serve (při plnění svých každodenních pracovních povinností vynakládají mimořádné úsilí, které přispívá k lepším výsledkům společnosti).

Míra souladu potom popisuje vztah mezi potřebami zaměstnanců, pohledem vedení společnosti a politikami a nástroji, které společnost využívá v oblasti personalistiky. Vypočítáním těchto charakteristik a jejich váženého průměru každá společnost získá určité bodové ohodnocení, které určuje pořadí v žebříčku zaměstnavatelů. [12]

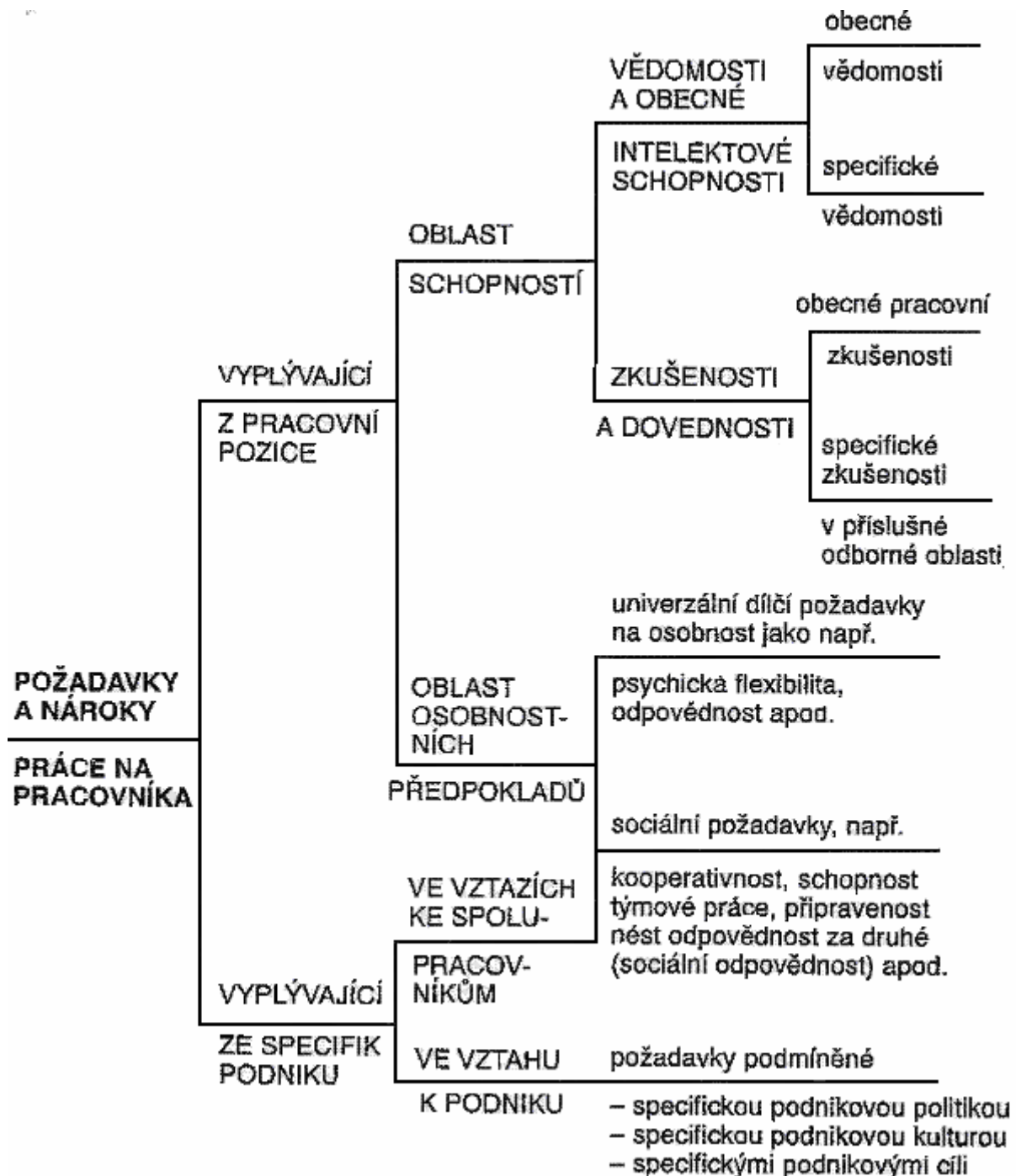
Myslím si, že firma, ve kterém jsem průzkum prováděla, má vcelku dobře vypracovanou personální politiku, je však třeba nezapomínat na zdánlivé maličkosti, které pak mohou přerůst v obrovský problém.

Literatura:

1. **ŠTIKAR J., RYMEŠ M., RIEGEL K., VOSKOVEC J.:** Psychologie ve světě práce, nakladatelství Karolinum, Praha 2003, ISBN 80-246-0448-5
2. **MAYEROVÁ M.:** Stres, motivace a výkonnost, nakladatelství Grada, Praha 1997, ISBN 80-7169-425-8
3. **PROVAZNÍK V., KOMÁRKOVÁ R.:** Motivace pracovního jednání, VŠE Praha, 1996, ISBN 80-7079-283-3
4. **BĚLOHLÁVEK F.:** Osobní kariéra, Grada, Praha 1994, ISBN 80-7169-083-X
5. **BĚLOHLÁVEK F.:** Organizační chování, nakladatelství Rubico, Olomouc 1996, ISBN 80-85839-09-1
6. **DVOŘÁKOVÁ Z.:** Sbíрка příkladů a případových studií z hmotné stimulace, VŠE Praha 1997, ISBN 80-7079-944-7
7. **BĚLOHLÁVEK F.:** Jak řídit a vést lidi, CP Books, Brno 2005, ISBN 80-251-0505-9
8. **BEDRNOVÁ E., NOVÝ I.:** Psychologie a sociologie řízení, Management Press, Praha 1998, ISBN 80-85943-57-3
9. **NAKONEČNÝ M.:** Motivace pracovního jednání a její řízení, Praha, Management Press, 1992, ISBN 80-85603-01-2
10. **PALÁN Z.:** Lidské zdroje, výkladový slovník, Praha, Academia, 2002, ISBN 80-200-0950-7
11. **TUHÁČEK M.:** Nejčastějším benefitem stravenky, HRM line – elektronický newsletter měsíčníku HR management, 2005, č. vydání 22 ze dne 9.12.2005, str. 2
12. **ŠVEC K.:** Čím bodují u zaměstnanců nejlepší zaměstnavatelé, časopis HRM (human resources management), 2005, č. vydání 1 (listopad – prosinec 2005), str. 48-49
13. Oficiální stránky firmy TEDOM s.r.o: www.tedom.cz (12.2.2007)

Přílohy

Přehledné uspořádání požadavků a nároků práce na pracovníka



Zdroj: BEDRNOVÁ E., NOVÝ I.: Psychologie a sociologie řízení, str. 70, nakladatelství Management Press, Praha 1998, ISBN 80-85943-57-3

Soubor nároků a požadavků na pracovníka střední úrovně řízení

DRUH NÁROKŮ A POŽADAVKŮ	HODNOCENÍ	VÁHA
<p>I. Nároky a požadavky vyplývající z pracovní pozice</p> <p>A. Požadavky na činnost</p> <p>1. Vědomosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - obecné druh a výsledky všeobecného školního vzdělání druh a výsledky specializovaného profesního vzdělání - speciální a doplňující znalosti (cizí jazyk, práce s počítači, znalosti speciálních metod apod.) <p>2. Zkušenosti a dovednosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - obecné rozsah obecných pracovních zkušeností rozsah organizačních zkušeností a zkušeností v oblasti řízení lidí - specifické rozsah zkušeností v dané pracovní činnosti rozsah zkušeností v dané pracovní činnosti a přesahujících oblastech (vždy s přihlédnutím ke konkrétní úrovni řízení) <p>B. Požadavky na osobnost</p> <p>1. Obecné schopnosti</p> <p>reprodukční schopnost a schopnost řešit rutinní úkoly kreativita a inovační potenciál schopnost plánovat a organizovat ochota delegovat a schopnost koordinovat citové vnímání problémů a schopnost jejich řešení vyjadřovací schopnosti samostatnost a ochota přebírat odpovědnost</p> <ul style="list-style-type: none"> - snaha o dosažení cílů, cílevědomost - sebevědomí - spolehlivost - odpovědnost - kritičnost <p>schopnost rozhodování</p> <ul style="list-style-type: none"> - schopnost přijímat riziko - rozhodnost - rychlost rozhodování - odolnost vůči zátěži - odolnost vůči stresu - vitalita <p>osobní vystupování a schopnost reprezentace speciální flexibilita a adaptabilita</p>		

DRUH NÁROKŮ A POŽADAVKŮ	HODNOCENÍ	VAHA
<p>2. Sociálně podmíněné nároky a požadavky</p> <ul style="list-style-type: none"> - na interakční chování a jednání - na schopnost navazovat kontakty - na schopnost vyjednávání - na schopnost a ochotu poskytovat informace - na schopnost kooperace - na schopnost vést lidi (plnit roli žádoucího vzoru, modelu, ovlivňovat motivaci spolupracovníků apod.) <p>v oblasti orientace na spolupracovníky</p> <ul style="list-style-type: none"> - požadavky plynoucí ze specifické povahy systému sociálních norem spolupracovníků - požadavky plynoucí ze specifické osobnostní skladby kolektivu spolupracovníků <p>II. Nároky a požadavky vyplývající ze specifických charakteristik podniku</p> <p>1. Požadavky vyplývající ze systému podnikových norem (z podnikové kultury)</p> <ul style="list-style-type: none"> - na základě převažujícího stylu vedení - na základě postojů k soutěži, ke konkurenci a k zákazníkům - na základě specifík podnikové kultury (specifických mýtů, rituálů, neformálních pravidel jednání v podniku apod.) <p>2. Požadavky vyplývající z cílové orientace podniku pro danou specifickou pracovní pozici</p> <ul style="list-style-type: none"> - požadavky relevantní ve vztahu k podnikovým zásadám povyšování - požadavky vyplývající ze stanovených vývojových cílů podniku - požadavky vyplývající z potřeb udržení statu quo - požadavky vyplývající z potřeby zvýšení nedostatečné produktivity - požadavky vyplývající z potřeby dosažení zamýšlených cílů 		

Zdroj: BEDRNOVÁ E., NOVÝ I.: Psychologie a sociologie řízení, str. 74-75, nakladatelství Management Press, Praha 1998, ISBN 80-85943-57-3

Dotazník pro absolventy pracující ve firmě TEDOM s.r.o.

Dotazník pro absolventy VŠ pracující ve firmě TEDOM s. r. o.

Vážená paní, vážený pane,

právě se Vám dostává do rukou dotazník, který se zabývá analýzou podmínek práce a spokojenosti s prací ve firmě, ve které pracujete. Tento dotazník je určen pouze pro účely diplomové práce, je anonymní. Zpracované výsledky budou předány vedení firmy ve formě doporučení pro zlepšení adaptačního procesu u nově přijatých pracovníků.

Předem Vám děkuji za spolupráci a pečlivé vyplnění dotazníku.

Bc. Kateřina Benková

I. OBECNÉ INFORMACE

- první část dotazníků se týká získání obecných informací,
- zaškrtněte vždy jednu z uvedených možností.

1) Pohlaví:

Muž

Žena

2) Jedná se o Vaše první zaměstnání po absolvování VŠ?

Ano

Ne – kolikáté?

II. ADAPTACE PRACOVNÍKŮ

- tato část dotazníku se týká Vaší adaptace, neboli přizpůsobení se podmínkám pracovního místa a pracovního kolektivu,
- opět prosím zakřížkujte jednu z možných odpovědí.

1) Když jste přišel/přišla první den do práce, kdo se Vás ujal a podal Vám základní informace týkající se Vaší práce?

Nadřízený

Spolupracovník

Nikdo

2) Myslíte si, že jste při nástupu do práce dostal/a dostatek informací k vykonávání práce?

Ano

Ne

3) Odpovídaly Vaše pracovní zkušenosti a kvalifikace nárokům pracovního místa, na které jste nastoupil/a?

Ano, již dříve jsem vykonával/a obdobnou práci.

Ne, byl/a jsem jen rámcově informován/a, co tato pozice obnáší.

Ne, neměl/a jsem o náplni práce žádnou představu.

- 4) Přijala Vás pracovní skupina mezi sebe bez problémů?
 Ano, byli velmi přátelští.
 Ano, ale nejprve jsme se „oťukávali“.
 Ne, byli odmítaví.
- 5) Jak byste zhodnotil/a celý průběh adaptačního procesu?
 Adaptační proces proběhl bez problémů.
 Měl/a jsem problémy s adaptací na práci. Jaké?
-
 Měl/a jsem problémy s adaptací na pracovní kolektiv. Jaké?

III. MOTIVACE

- třetí část se týká motivace a motivování,
- zakřížkujte vždy jednu z možných odpovědí.

- 1) Kterým z těchto hodnot přikládáte největší význam?
 materiální hodnoty (např. byt, auto)
 pracovní hodnoty (pracovní uspokojení)
 společenské hodnoty (společenské postavení)
 hodnoty volného času (zájmové aktivity)
- 2) Umožňuje Vám práce ve firmě naplnit tyto hodnoty?
 Ano
 Ne
- 3) U této otázky vyberte z kategorií označených velkým písmenem A – D tu, která je pro vás nejdůležitější, označte ji křížkem a u této vybrané kategorie opět křížkem označte jednu z dílčích kategorií, kterou považujete za nejdůležitější.

Co je pro Vás z hlediska motivace nejdůležitější?

- A. Seberealizace
 Osobní úspěch
 Úspěch firmy
 Uznání spolupracovníků
 Možnost kariérního postupu
- B. Podmínky práce
 Dobré vztahy na pracovišti
 Vhodné pracovní podmínky
 Otevřená komunikace s nadřízenými
- C. Jistota práce
- D. Materiální ohodnocení
 Mzda, finanční bonusy
 Hmotné odměny – služební automobil, telefon, notebook
- 4) Jsou tyto vaše potřeby uspokojeny?
 Ano
 Ne

- 5) Které z těchto stimulů nejvíce působí na Vaši pracovní motivaci? Označte křížkem jednu z uvedených možností.

- Finanční odměna
- Zlepšení pracovních podmínek
- Zlepšení sociálních podmínek
- Hodnocení
- Získání větší míry rozhodování a odpovědnosti
- Sociální výhody – např. příspěvek na životní pojištění apod.

IV. ATMOSFÉRA NA PRACOVIŠTI

- tato část dotazníku se týká vztahů mezi spolupracovníky a vztahy s nadřízeným,
- opět zakřížkujte vždy jednu odpověď, která je Vám nejbližší.

- 1) Jaké vládnu na pracovišti vztahy mezi spolupracovníky?

- Formální
- Neformální

- 2) Vyhovuje Vám styl vedení Vašeho nadřízeného?

- Ano
- Ne - co Vám nevyhovuje?.....

- 3) Můžete se na svého nadřízeného obrátit s jakýmkoli pracovním problémem?

- Ano, vždy si udělá čas na problémy svých zaměstnanců
- Ne, nadřízený pracovník se problémy svých zaměstnanců nezabývá

- 4) Je možné vyjádřit ve firmě svůj názor, i když nekoresponduje s názorem ostatních?

- Ano, je zde prostor pro názory všech
- Ne, obávám se následků konfrontace

V. KARIÉRA

- pátá část se týká spokojeností s kariérou a možností kariérního růstu,
- zakřížkujte prosím jednu z možností.

- 1) Byl/a jste při nástupu do práce seznámen/a s možnostmi kariérového postupu?

- Ano
- Ne

- 2) Myslíte si, že je ve Vaší firmě prostor ke kariérovému růstu?

- Ano
- Ne

- 3) Jste spokojen/a s dosavadním vývojem kariéry ve firmě?

- Ano, jsem spokojen/a
- Ne, uvažuji o změně zaměstnání

VI. KOMUNIKACE

- poslední část dotazníku se týká komunikace a toku informací,
- opět prosím zakřížkujte jednu z uvedených možností.

1) Dozvíte se vždy potřebné informace včas?

- Ano.
 Ne

2) Dostáváte informace v potřebném množství?

- Ano
 Ne

3) Jakým způsobem se dozvídáte o novinkách?

- Sdělí mi je nadřízený
 Sdělí mi je spolupracovník

4) Uvažujete v současné době nebo v budoucnosti o změně pracovního místa?

- Ano – z jakého důvodu?
- Ne, jsem ve firmě spokojený, nemám důvod hledat jinou práci

Rozhovor s vedoucím pracovníkem

Požadavky práce na pracovníka

- 1) Máte vypracované pro každého pracovní místo požadavky na pracovníka?
- 2) Odpovídají profily přijímaných pracovníků požadavkům pracovního místa, nebo jste nuceni ke kompromisům? Pokud ano, z jakého důvodu?
- 3) Je pro vás důležitá praxe v oboru?

Adaptační proces

- 1) Jakým způsobem u vás ve firmě probíhá adaptační proces?
- 2) Máte stanoveného garanta, který se po celou dobu zapracování stará o nového pracovníka?
- 3) Kdo pracovníkovi poskytuje informace týkající se podniku, práce a např. pracovních změn?
- 4) Seznamujete pracovníka s jeho kolegy nebo ho necháte, ať se nejprve „oťuká“ a poté se s nimi seznámí sám?

Atmosféra na pracovišti

- 1) Jaká podle vás vládne atmosféra na pracovišti?
- 2) Zabýváte se názory nebo stížnostmi svých podřízených?
- 3) Poskytujete jim po provedení práce zpětnou vazbu (pozitivní nebo negativní)?
- 4) Používáte pro zlepšení atmosféry např. outdoorové aktivity?

Motivace

- 1) Jakým způsobem své zaměstnance motivujete?
- 2) Víte, co je pro ně z hlediska motivace nejdůležitější (provádíte si průzkumy), abyste jim mohli ušít motivační program přímo na míru?
- 3) Který se stimulů si myslíte, že nejvíce působí na pracovní motivaci zaměstnanců?:
 - a. finanční odměna,
 - b. zlepšení pracovních podmínek
 - c. zlepšení sociálních podmínek,
 - d. ocenění prostřednictvím hodnocení,
 - e. získání větší míry rozhodování a odpovědnosti,
 - f. sociální výhody.

Kariéra

- 1) Jestliže k vám nastupuje nový pracovník, mluvíte s ním o možné vývoji jeho kariéry?

Požadavky pracovního místa na pracovníka

POPIS PRACOVNÍ ČINNOSTI		
KVALIFIKACE		
Název pracovní profese:		
Podřízen komu: (zastupuje)	Nadřízen komu:	
Požadované vzdělání:		
Požadovaná praxe:		
Doplňkové vzdělání k výkonu profese:		
POPIS		
Vykonávané činnosti:	Předpis:	
Kompetence:		
Vypracoval:	Schválil:	Byl seznámen :

Zdroj: Intranet firmy TEDOM s.r.o.

Formulář pro hodnocení zaměstnanců

Záznam o pracovním hodnocení zaměstnance za období:			
Příjmení:		Jméno:	
Datum narození:		Osobní číslo:	
Datum nástupu:		Název funkce/profese:	
Kvalifikační způsobilost pro výkon funkce / profese			
	Požadavek	Skutečnost	
Ukončené vzdělání:			
Minimální praxe v oboru:			
Znalost cizích jazyků:			
Zvláštní oprávnění, osvědčení:			
Speciální odborná příprava (kurz, školení i jakost)			
Další specifické (např. legislativa)			
KVALIFIKAČNÍ ZPŮSOBILOST: <i>(5 – splňuje, překračuje, 3 – částečně (ne)plní, lze dosáhnout, 1 – neplní, nelze dosáhnout)</i>			5 – 3 – 1
Osobnostní způsobilost pro výkon funkce / profese			
Samostatné tvůrčí myšlení a jednání			5 – 4 – 3 – 2 – 1
Vlastní iniciativa a aktivita			5 – 4 – 3 – 2 – 1
Spolehlivost, odpovědnost			5 – 4 – 3 – 2 – 1
Kvalita pracovního výkonu			5 – 4 – 3 – 2 – 1
Úroveň interní a externí reprezentace firmy			5 – 4 – 3 – 2 – 1
Schopnost komunikace a týmové práce			5 – 4 – 3 – 2 – 1
Schopnost řídit spolupracovníky (motivovat, organizovat, kontrolovat, rozhodovat)			5 – 4 – 3 – 2 – 1
Loajálnost k firmě			5 – 4 – 3 – 2 – 1
Zátěžová odolnost			5 – 4 – 3 – 2 – 1
Dosažené výsledky řízeného úseku			5 – 4 – 3 – 2 – 1
OSOBNOSTNÍ ZPŮSOBILOST: <i>(5 – vynikající, 4 – nadprůměrné, 3 – průměrné, 2 – podprůměrné, 1 – nevyhovující)</i>	Body:		% plně ní:
Závěrečné zhodnocení			
Zaměstnanec bude s platností od			
zastávat dosavadní funkci			
zastávat dosavadní funkci a připravovat se na funkci			
přeřazen na funkci			
Na základě zhodnocení se stanovují následující cíle, které byly se zaměstnancem projednány a jejich naplnění bude hodnoceno ke dni:			
<u>Zvyšování a doplňování kvalifikační a osobnostní způsobilosti:</u>			
Hodnocení provedl Dne:		S hodnocením byl seznámen Dne:	

Obdrží: hodnocený pracovník, přímý nadřízený, personální oddělení