

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vliv nedostatečné motivace na fluktuaci
zaměstnanců

The Impact of Insufficient Motivation on
Staff Turnover

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D.

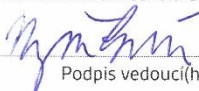

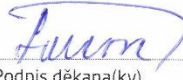
PULPÁN
LUKÁŠ

2017

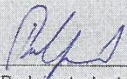
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Pulpán</u>	Jméno:	<u>Lukáš</u>	Osobní číslo:	<u>410240</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií, oddělení pedagogických a psychologických studií</u>				
Studijní program:	<u>Ekonomika a management</u>				
Studijní obor:	<u>Řízení a ekonomika průmyslového podniku</u>				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	<u>Vliv nedostatečné motivace na fluktuaci zaměstnanců</u>		
Název bakalářské práce anglicky:	<u>The Impact of Insufficient Motivation on Staff Turnover</u>		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Identifikace klíčových motivačních faktorů a dokázání spojitosti mezi nedostatečnou motivací a vysokou fluktuací zaměstnanců. PŘÍNOS: Nalezení faktorů, které zaměstnance motivují nejvíce, případně by je motivovaly. Zjištění míry vlivu motivačních faktorů na fluktuaci. Srovnání motivačních faktorů z pohledu zaměstnavatele a zaměstnanců. Návrh opatření k posílení motivace zaměstnanců. OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - motivace, motivace v pracovním prostředí, vybrané teorie motivace, základní faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců, fluktuace; 3. Praktická část - popis organizace, popis pracovní činnosti, strukturovaný rozhovor s manažerem, dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, zpracování výsledků, návrh opatření; 4. Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ. 2012. Manažerská psychologie a sociologie. Vyd. 1. Praha: Management Press. PROVAZNÍK, Vladimír. 2002. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada. Manažer. PAUKNEROVÁ, Daniela. 2012. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vyd. Praha: Grada Publish.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	<u>PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D., Masarykův ústav vyšších studií, oddělení pedagogických a psychologických studií</u>		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	<u>5. 12. 2016</u>	Termín odevzdání bakalářské práce:	<u>5. 5. 2017</u>
Platnost zadání bakalářské práce:	<u>31. 8. 2018</u>		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>- 2 - 05 - 2017</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

PULPÁN, Lukáš. *Vliv nedostatečné motivace na fluktuaci zaměstnanců*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 1. května 2017

Poděkování

Velmi děkuji za pomoc a podporu mé vedoucí práce, paní doktorce Lence Mynaříkové. Děkuji také všem kolegům z pražského letiště, kteří mi pomohli s realizací výzkumu, speciálně Matějovi Hrdounovi a Lindě Rounové.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá problematikou pracovní motivace a hledá spojitost mezi nedostatečnou motivací zaměstnanců a vysokou fluktuací. Teoretická část práce poskytuje náhled do problematiky pracovní motivace, popisuje vybrané motivační teorie a motivační faktory. Dále poskytuje základní teoretické informace o fluktuaci zaměstnanců.

Cílem praktické části bylo identifikovat klíčové motivační faktory u zaměstnanců vybrané společnosti a ověřit, zdali existuje spojitost mezi pracovní motivací a fluktuací zaměstnanců. Za pomoci dat získaných dotazováním mezi zaměstnanci byly identifikovány klíčové motivační faktory a následně byly navrženy opatření, které mohou přispět ke zvýšení motivace zkoumané skupiny zaměstnanců. V rámci další analýzy dat se podařilo dokázat spojitost mezi nedostatečnou motivací a fluktuací zaměstnanců.

Klíčová slova

motivace, motivační faktory, teorie motivace, fluktuace, pracovní spokojenost

Abstract

The bachelor thesis deals with the issue of work motivation and explores a link between lack of motivation and high staff turnover. Theory is identified to provide support for the study.

A survey was conducted to identify the key motivational factors for the employees of a selected company and to verify whether there was a link between low motivation which resulted in employee turnover. Key motivational factors from the survey are then proposed to increase employee motivation in the identified company. The link between insufficient motivation and staff turnover has been demonstrated for the selected company.

Key words

motivation, motivation factors, motivation theories, staff turnover, job satisfaction

Obsah

Úvod	5
1 MOTIVACE	7
1.1 Definice motivace	7
1.2 Motiv, stimul	8
1.3 Zdroje motivace.....	8
1.4 Poruchy motivace.....	10
2 MOTIVACE V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ	13
2.1 Motivace a výkon	13
2.2 Motivace a odměňování.....	15
2.3 Motivace a spokojenost s prací.....	16
2.4 Vybrané teorie motivace	17
2.5 Základní faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců.....	21
3 FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ	27
3.1 Definice fluktuace.....	27
3.2 Analýza míry fluktuace	29
3.3 Příčiny fluktuace, proces odcizení.....	30
3.4 Provázanost fluktuace a motivace.....	33
4 POPIS VYBRANÉ ORGANIZACE A PRACOVNÍ POZICE	36
4.1 Popis organizace a organizační struktura.....	36
4.2 Popis pracovní činnosti pracovníka BEK.....	37
4.3 Popis základních motivačních faktorů na vybrané pracovní pozici.....	39
5 Výzkum	46
5.1 Cíl a výzkumné otázky	46
5.2 Realizace výzkumu	46
5.3 Zpracování výsledků	47
5.4 Přínos výzkumu	49
6 Rozhovor s manažerem provozu	51
6.1 Analýza rozhovoru	53
7 Výsledky dotazníkového šetření	54
8 Návrhy opatření	68

Závěr	73
Seznam použité literatury	75
Příloha číslo 1 - dotazník.....	77
Příloha číslo 2 – rozřazení otázek.....	80
Seznam zkratk a definice pojmů.....	82
Seznam obrázků.....	83
Seznam tabulek.....	84
Seznam grafů.....	85

Úvod

Současný vývoj na trhu práce v České republice způsobuje zaměstnavatelům problémy při hledání dostatečného množství vhodných kandidátů pro obsazování pracovních pozic. Právě proto by mělo být snahou zaměstnavatelů udržet si kvalitní zaměstnance.

Zvyšování motivace zaměstnanců může být účinným nástrojem pro jejich udržení. Pokud se podaří odhalit, co zaměstnance motivuje, může zaměstnavatel formou účinných nástrojů pracovat na zvyšování a udržování motivace zaměstnanců.

Pro realizaci výzkumu jsem si vybral společnosti Letiště Praha a.s., konkrétně organizační jednotku Bezpečnostní kontrola, pro kterou pracuji. Mé pracovní zařazení mi umožňuje sledovat procesy a dění, jak ve vedení organizační jednotky, tak v provozu mezi řadovými zaměstnanci. V rámci výzkumu jsem realizoval dotazování mezi zaměstnanci na provozní pozici „Pracovník bezpečnostní kontroly“.

Právě tato pracovní pozice se vyznačuje mírou fluktuace, která v kombinaci s nedostatkem vhodných uchazečů způsobuje problémy při dosahování požadovaných počtů zaměstnanců. Právě tito zaměstnanci jsou ale klíčoví pro fungování letiště jako celku, a hrají důležitou roli v ochraně civilního letectví před protiprávními činy. Vzhledem k rostoucímu provozu je pro další udržení fungování organizační jednotky nevyhnutelné hledat způsoby, jak si udržet kvalitní zaměstnance.

Právě z těchto důvodů jsem se rozhodl analyzovat, zdali existuje souvislost mezi nedostatečnou motivací a fluktuací zaměstnanců. Pokud tomu tak skutečně je, můžeme na základě identifikace klíčových motivačních faktorů provést opatření ke zvýšení motivace, a tak i k udržení zaměstnanců. Je ale nutné, aby byl pohled na důležité motivační faktory stejný jak ze strany zaměstnanců, tak ze strany zaměstnavatele. Proto jsem se rozhodl pro dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a pro rozhovor s manažerem provozu.

Pokud budou navrhovaná opatření účinná, bude se zvyšovat spokojenost na obou stranách.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

1.1 Definice motivace

Motivaci můžeme chápat jako jakousi neviditelnou sílu, která nás uvádí do pohybu a podněcuje nás k provádění činností. Motivace je důvodem pro lidské jednání a dává mu smysl. Také nám pomáhá v dosažení stanovených cílů a pomáhá nám překonávat překážky s tím spojené. Je tedy zřejmé, že motivace výrazně ovlivňuje lidskou činnost. „V lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty, činnost člověka určitým směrem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.“ (Bedrnová et al., 2012, s. 226) „Motivace se týká faktorů, jež nás nutí chovat se určitými způsoby.“ (Arnold, 2007, s. 302)

Motivace je pojmem abstraktním, nelze ji měřit, není možno ji přímo pozorovat. Můžeme ale na ni získat náhled za pomoci vhodně zvolených měřítek. Při zkoumání pracovní motivace je častým měřítkem pracovní výkon. (Arnold, 2007, s. 302)

Motivace působí současně ve třech dimenzích:

- **Dimenze směru** představuje zaměření člověka, tedy to, co člověk chce, po čem touží, co je pro něho zajímavé a přitažlivé.
- **Dimenze intenzity** představuje, jak velké úsilí člověk vynakládá, jak velmi chce dosáhnout stanoveného cíle.
- **Dimenze stálosti** představuje míru vytrvalosti, tedy to, jak je člověk schopen překonávat překážky a dílčí neúspěchy.

(Bedrnová et al., 2012, s. 226)

Je tedy zřejmé, že při různých činnostech se mohou jednotlivé dimenze motivace výrazně lišit. U každého člověka se bude jednat o záležitost velmi individuální, která bude ovlivněna celou řadou vnějších i vnitřních faktorů. Vždy bude motivované jednání ovlivněno i konkrétní situací, v níž se člověk nachází, a i jeho individuálním prožíváním. Mnoho zaměstnanců pracuje na pozicích, ve kterých mohou rozhodovat o tom, čemu budou věnovat větší pozornost, na co se budou zaměřovat – to bude představovat **dimenzi směru**. Právě u dimenze směru je nutno si uvědomit, že člověk může být zaměřen i úplně opačným směrem, než by nás mohlo na první pohled napadnout. Za motivované chování je nutno považovat i případy, kdy je například snahou člověka vyhnout se práci. Není tedy možno tvrdit, že pokud člověk vykonává činnosti s cílem vyhnout se práci, tak nemá žádnou motivaci. (Arnold, 2007, s. 302)

V daném směru bude činnost člověka závislá na intenzitě. Pod **dimenzí intenzity** si můžeme představit to, jak velmi člověk chce dosáhnout vytyčeného cíle, jak velké

vynakládá úsilí, kolik energie a co všechno je schopen obětovat. (Bedrnová et al., 2012, s. 226)

Pod **dimenzí stálosti** si můžeme představit to, jestli člověk pokračuje ve vytyčeném směru, v nezměněné intenzitě. Samozřejmě může narazit ve všech motivovaných činnostech na množství nejrůznějších překážek, problémů a dílčích nezdarů. Je zde otázkou, jak se s nimi vypořádá a jestli budou mít vliv na směr a intenzitu. (Bedrnová et al., 2012, s. 226)

1.2 Motiv, stimul

Motiv představuje psychickou příčinu či důvod jednání. Jedná se o pohnutku, která vzniká na základě určité potřeby. Motiv působí na člověka zevnitř. S motivy úzce souvisí i dosahování cílů.

Obecně by se dalo říci, že motivem pro jednání je vždy snaha o dosažení určeného cíle, které se sebou přináší pocit uspokojení. Motiv působí tak dlouho, než dojde k dosažení stanoveného cíle. Tyto motivy označujeme jako *motivы cílové*. Existují ale i motivy, u kterých není možno jednoznačně stanovit cíle. Označujeme je jako *motivы instrumentální*. Jedná se o motivy, jako je například zájem člověka o nějakou oblast, například o literaturu. (Bedrnová et al., 2012, s. 227)

V jedné chvíli ale na člověka působí hned několik motivů současně, které mohou mít zcela opačný směr, shodnou i rozdílnou intenzitu a stálost. V případě, že jsou motivy orientované stejným, respektive podobným směrem, bude se jejich vliv vzájemně posilovat a jakoby sčítat. V případě, že budou orientované různým směrem, mohou svůj vliv vzájemně oslabovat. Naše jednání tak bude pod vlivem různých motivů více či méně motivováno. (Bedrnová et al., 2012, s. 227)

Stimul zase působí zvnějšku. Je to podnět, který působí na psychické procesy člověka, především na jeho motivaci. Zásadním rozdílem mezi motivem a stimulem tedy je, že motiv působí na člověka zevnitř, zatímco stimul působí na člověka zvnějšku.

Stimul může mít různé formy. Všechny však mají společnou skutečnost, že se jedná o cílené ovlivňování jiného člověka, pomocí aktivních vnějších zásahů, které vedou ke změně motivace. (Bedrnová et al., 2012, s. 227-228)

1.3 Zdroje motivace

Správně porozumět problematice motivace lidského jednání je nevyhnutelné, aby bylo možné ji ovlivňovat a efektivně s ní pracovat. Klíčové je porozumění tomu, jak vlastně vzniká a jaké jsou její zdroje.

Zdroje motivace můžeme rozdělit do pěti základních skupin:

- potřeby
- zájmy
- návyky
- hodnoty
- ideály

Potřeba je člověkem prožívaný, někdy i ne zcela uvědomovaný, nedostatek něčeho, co jedinec subjektivně považuje za důležité, nebo potřebné. V rovině prožívání se mohou potřeby projevovat jako stavy napětí, vyvolávající snahu o odstranění daného nedostatku, o naplnění dané potřeby. Je ovšem nutné, aby jedinec našel cíl, tedy skutečnost, která mu umožní danou potřebu uspokojit.

Potřeby můžou být někdy i ne zcela uvědomované. Neuvědomované potřeby můžou být například jakési pocity vnitřní nepohody, kdy je člověk mrzutý, „bez nálady“, „něco“ mu chybí. Není mu však zřejmé, co mu konkrétně chybí, nedokáže určit, důvody svého psychického rozpoložení. Důvodem je, že není schopen určit, jaká je jeho potřeba. Jako problém může ale vnímat i to, že sice zná danou potřebu, ale nezná její příčiny. (Bedrnová et al., 2012, s. 229-230)



Obrázek 1: Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti
(Zdroj: Bedrnová et al., 2012, s. 229, upraveno autorem)

V následujících řádcích se pokusím objasnit členění potřeb.

Zájmy „představují jakési trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti. Zájmy jedince aktivizují, jsou bezprostředně spjaty s jeho touhou po poznání a ovládnutí předmětu zájmu. Předměty zájmu bývají velmi rozmanité, mohou jimi být objekty, jevy, činnosti, poznatky, jiné osoby.“ (Provazník, 2002, s. 108)

Naplňování zájmů je důležitým zdrojem motivace, který může významně přispívat k rozvoji osobnosti člověka a k rozvoji jeho schopností.

Návyky představují ustálené, opakované a už zautomatizované způsoby a postupy jednání člověka ve vybrané situaci. V těchto situacích člověk postupuje již ověřeným a osvojeným způsobem. Návyky se tedy opakují a člověka k danému jednání jako by nutily. (Provazník, 2002, s. 108)

Určité návyky získává člověk automaticky, bez toho, aby ho k nim někdo vedl. Jiné zase vyžadují náročnější vnější ovlivnění. Pokud návyky korespondují s osobnostními charakteristikami člověka, snadněji si je člověk osvojí. (Provazník, 2002, s. 108)

Hodnoty vznikají na základě přisuzování významu, hodnot a důležitosti skutečností, se kterými se člověk v průběhu života setkává. Hodnoty jsou tedy záležitostmi subjektivní a individuální. Na druhou stranu ale některé hodnoty člověk přejímá od svého okolí. Některé skutečnosti bude člověk považovat za významnější, proto jim bude přisuzovat vyšší hodnoty, bude si je více cenit. Jiným skutečností bude zase přisuzovat nižší hodnoty. Vzniká tak hodnotový systém člověka, jakási hierarchie hodnot, která ovlivňuje prožívání a jednání člověka a je významným zdrojem motivace pro jeho činnost. (Bedrnová et al., 2012, s. 231)

Je pravděpodobné, že motivaci člověka bude větší u činností, které budou v souladu se skutečnostmi, kterým v jeho hierarchii připisuje velmi pozitivní hodnotu. Naopak se bude vyhýbat skutečností, které budou mít velmi negativní hodnotu. Hodnotou může být téměř cokoli. Mezi ty obecně platné patří například: vzdělání, kariéra, přátelství, láska, společenské postavení, úspěch, svoboda, pravda apod. (Bedrnová et al., 2012, s. 231)

Ideál je subjektivně žádoucí a významný cíl snažení. Je to představa, o jejíchž dosažení člověk usiluje. Může se týkat širokého spektra jevů či skutečností. Ideály se mohou týkat jak života osobního, tak i života pracovního. Příkladem můžou být životní cíle, představa určitého životního stylu, nebo představa ideálního společenského uspořádání. Ideály vznikají nejen na základě osobnosti člověka, ale i na základě vlivů sociálních faktorů, vlivu rodiny, či autorit. (Bedrnová et al., 2012, s. 232)

1.4 Poruchy motivace

„Poruchy motivace obvykle bezprostředně souvisejí s poruchami prožívání i chování. Jejich podstatu tvoří deformovaná reakce člověka na nemožnost uspokojit zejména základní potřeby, dosáhnout stanovených cílů. V těchto případech může jít o tzv. frustraci.“ (Provazník, 2002, s. 120)

1.4.1 Frustrace

Pojmem **frustrace** můžeme označit situaci, při které něco či někdo brání v provádění motivované činnosti nebo v uspokojování potřeb. Jednoduše řečeno je frustrace překážkou. (Bedrnová et al., 2012, s. 232-233)

Frustrací můžeme označit ale i stav, který je důsledkem frustrační situace. Mezi znaky tohoto stavu můžeme zařadit například pocity neúspěchu, zklamání, nespokojení, ale i agresivitu, vztek, nebo rozčílení. Frustrace může do významné míry negativně ovlivňovat veškerou činnost člověka, jeho prožívání a chování. Míra, do níž je člověk schopen odolávat frustračním situacím se nazývá **frustrační tolerance**. Frustrační situace můžeme rozčlenit na dva základní typy. Prvním je situace, ve které nastává

překážka. Ta může být vnější, či vnitřní a brání v provádění motivované činnosti. Druhým typem frustrační situace je situace, ve které nastává **absence** skutečnosti, která je cílem motivované činnosti. (Bedrnová et al., 2012, s. 232-233)

Na jednoduchých příkladech se pokusím objasnit zmiňované dva typy frustračních situací, a to v kontextu psychologie práce.

- Zaměstnanec musí překonávat různé překážky, aby dosáhl vytyčeného pracovního cíle. **Překážek** je ale tak veliké množství, že není v jeho silách je nadále překonávat. Tato frustrační situace vede k tomu, že zaměstnanec se dostane do stavu frustrace.
- Dlouhodobým cílem zaměstnance je kariérní postup v rámci organizace, pro kterou pracuje. Snaží se tak o naplnění svých vnitřních potřeb. Vytváří enormní úsilí, aby se organizaci dařilo a byla úspěšná. Očekává, že za svoji snahu bude odměněn formou povýšení. Čeká ale už několik let na odchod manažera, na jehož pozici by chtěl nastoupit. Ten ale zatím nemá v plánu odejít. Nastává tak **absence** skutečnosti, která je cílem jeho motivované činnosti. Tato frustrační situace vede k tomu, že zaměstnanec se dostane do stavu frustrace.

Bedrnová (2012) považuje za typické obranné reakce na frustraci **stereotypii, regresi a agresí**. Tyto reakce mohou napomoci k dočasnému vyrovnání se s danou situací a poskytnou úlevu.

Regrese je nevědomý obranný mechanismus. V podstatě se jedná o jakýsi návrat k chování, které patří do vývojově nižší fáze jedince. Člověk se chová již překonaným, nezralým způsobem. Tento stav se může projevat například potřebou být ochraňován, jako malé dítě. Proto se jedinec začne upínat na autoritu, která by ho chránila. Může se projevat i dalšími formami chování z nižších vývojových stádií, jako například infantilností, nesamostatností, nižší organizovaností. (Vágnerová, 2005, s. 268-269)

Agrese se projevuje napadáním zdroje frustrace. Pokud jsou ale agresivní projevy přesunuty k jinému objektu, který se zdrojem frustrace nesouvisí, jedná se o **přemístění**. Agrese může být směřována i dovnitř, proti sobě, formou **sebeobviňování**. Jedinec se v takovém případě obviňuje a ponižuje. Takovýmto způsobem trestu, se snaží vyrovnat s pocity viny. Tím přitahuje pozornost, pomoc a lítost svého okolí. (Peterková, 2017)

Fixace (v pojetí Bedrnové (2012) označovaná jako stereotypie) je lpění na určitém způsobu provádění činnosti, i když se opakovaně neosvědčil. Jedinec se snaží opakováním činnosti dokázat, že jeho řešení je správné a odmítá si připustit, že udělal chybu. Tento typ reakce může postupně přecházet do rezignace až apatie. (Peterková, 2017)

Rezignace se podle Vágnerové (2005) projevuje tím, že se člověk předem vzdává, protože věří, že danou situaci nezvládne. **Apatie** zase podle Peterkové (2017)

představuje absenci emocí a motivace. Příkladem apatie může být zaměstnanec, který svojí práci dělá nezúčastněně a naprosto bez zájmu.

1.4.2 Deprivace

Psychická deprivace nastává v případech, kdy jedinci není umožněno uspokojení jeho důležitých potřeb, a to po dlouhou dobu. Deprivace v dětském věku a v období adolescence negativně ovlivňuje vývoj osobnosti, způsobuje výrazně nepříznivé, někdy až nezvratné změny v osobnosti člověka. Mezi projevy deprivace můžeme zařadit například nedostatek zábran, sociální nepřizpůsobivost, sociální regresy a další formy až psychopatického chování. U dospělého člověka dochází také k závažným následkům, ale ne tak drastickým. Naopak frustrace na rozdíl od deprivace obvykle nemá zásadnější vliv na osobnost člověka. (Bedrnová et al., 2012, s. 234-235)

Druhy deprivace dělíme na základě skupiny potřeb, která v daném případě není dlouhodobě uspokojována, tedy neexistují nebo jsou zásadně omezeny (uvedeno v závorkách). Mezi základní druhy psychické deprivace řadíme:

- deprivaci základních biologických potřeb (odpočinek, spánek, jídlo)
- sociální deprivaci (sociální kontakt)
- emocionální deprivaci (projevy citů vůči deprivované osobě – v rovině jak kvantitativní, tak kvalitativní)
- senzorickou deprivaci (smyslové podněty)

(Bedrnová et al., 2012, s. 234-235)

Uvedu jednoduché příklady deprivace v pracovním prostředí. **Deprivace základních biologických potřeb** může nastávat například u zaměstnanců, kteří jsou nuceni mít několik prací, nebo jsou nuceni velký podíl času věnovat starostlivosti o jiné. Dlouhodobě tak u nich dochází k nedostatku odpočinku a spánku.

Sociální deprivace může nastávat například u zaměstnanců, kteří svoji práci vykonávají bez kontaktu s lidmi a ve svém volném čase jsou také osamělí. Může se jednat například o důchodce, tělesně postižené atp.

U zaměstnanců, kteří jsou v kolektivu neoblíbení, nebo jsou terčem šikany, zase může docházet k **emocionální deprivaci**.

V případě, že by zaměstnání obnášelo například práci v tmavých prostorech, bez kontaktu s okolím, s nedostatkem podnětů, mohlo by dojít k **deprivaci senzorické**.

2 MOTIVACE V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ

V případě pracovní motivace je ji možno chápat jako sílu, která nás podněcuje k práci. Dává smysl tomu, že pracujeme a ovlivňuje náš pracovní výkon. Díky motivaci můžeme vnímat práci jako smysluplnou činnost.

Armstrong a Taylor (2015) rozlišují dva typy motivace, a to vnitřní a vnější.

Vnitřní motivace vyplývá ze samotné práce. Projevuje se, pokud má pracovník možnost dokázat a využít svoje dovednosti a znalosti, pokud má pocit, že jeho práce je podnětná, zajímavá a důležitá. Nutná je také přiměřená míra autonomie, aby byla zajištěna možnost jednat a rozhodovat na základě vlastního rozhodnutí. V neposlední řadě, je nutné mít možnost dosáhnout úspěchu a kariérního postupu. (Armstrong & Taylor, 2015, s. 218)

Vnější motivace představuje činnosti, které podnikáme, abychom pracovníky motivovali. Můžeme sem zahrnout jak odměny, tak tresty. Ty mohou mít formu například: pochvaly/kritiky, zvýšení/snížení mzdy, povýšení/disciplinárního řízení. Tyto vnější stimuly, mohou mít okamžitý a výrazný účinek. Nemusí ale mít dlouhodobý efekt. Naopak vnitřní motivátory budou mít pravděpodobně výraznější a dlouhodobější účinek. (Armstrong & Taylor, 2015, s. 219)

Můžeme tedy konstatovat, že právě vnitřní motivace je důležitější, protože má dlouhodobý efekt. Vliv vnější motivace má samozřejmě svůj význam pro zvyšování a udržování motivace, ale není primárním zdrojem pro dosažení vysoké motivovanosti. V případě, že by pracovník neměl žádnou vnitřní motivaci, určitě by nebylo možné, jen na základě vnější motivace dosáhnout jeho dlouhodobější motivovanosti.

2.1 Motivace a výkon

Vzhledem k tomu, že motivace je pojmem pouze abstraktním a nelze ji přímo pozorovat, bylo nutno hledat způsoby, jak ji posuzovat za pomoci jiných veličin. Právě ve vztahu k práci se jako časté měřítko používá pracovní výkon. (Arnold, 2007, s. 302)

Provázanost motivace pracovníků s pracovním výkonem potvrzuje mnoho různých autorů a psychologů. Právě pracovní výkon považují za jeden z ukazatelů motivovanosti pracovníků. Není ale samozřejmě jediným.

Pauknerová definuje, že pracovní výkon je závislý na schopnostech a motivaci pracovníka. **Pracovní výkon** vyjadřuje vzorcem:

$$V = f(SxM),$$

kde V vyjadřuje úroveň pracovního výkonu, S vyjadřuje schopnosti pracovníka a M jeho motivaci.

Je tedy zřejmé, že pokud budou schopnosti nebo motivace rovny nule, bude i pracovní výkon roven nule. (Pauknerová, 2012, s. 171)

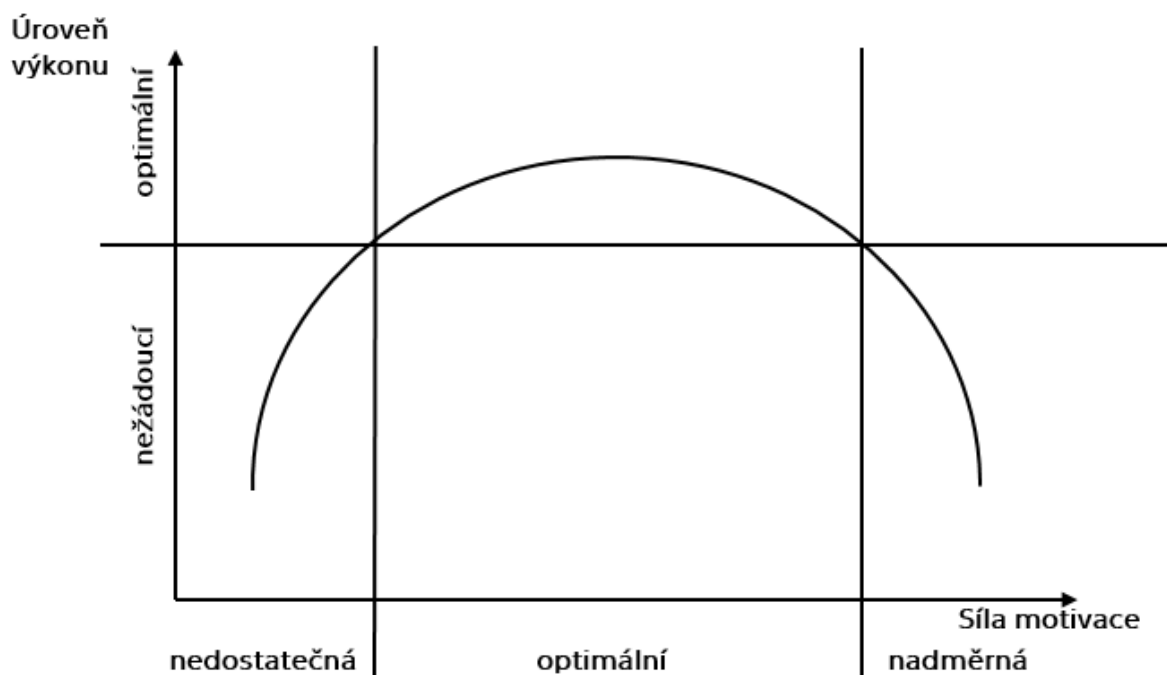
Motivace se tedy jeví jako důležitý prvek, který má zásadní vliv na výkon pracovníka. To potvrzuje důležitost motivovanosti pracovníků. Potvrzují to i Armstrong a Taylor: „Vysokého výkonu je dosahováno prostřednictvím dobře motivovaných lidí, kteří jsou připraveni vynaložit dobrovolné úsilí, to znamená dobrovolně udělat více, než se od nich očekává.“ (Armstrong & Taylor, 2015, s. 217)

Pokud tedy budou pracovníci dobře motivovaní, budou vyvíjet dobrovolně větší úsilí a vykonávat i něco navíc. Jejich loajalita vůči zaměstnavateli bude významně vyšší.

Zde nesmíme opomenout právě důležitost vlivu **stimulace přímým nadřazeným**. Tato stimulace může, jak napomáhat, tak i blokovat využití vnitřní motivace zaměstnance a jeho potenciálu. Na pracovní výkon a aktuální motivovanost člověka samozřejmě působí i **řada dalších faktorů**, jako například pracovní podmínky, vybavení pracoviště, organizace práce, fyzická náročnost, používané technologie atd. Významný vliv mají ale i **nepracovní faktory** (věk, situace v rodině, v partnerských vztazích atd.). (Bedrnová et al., 2012, s. 251)

Stimulací k práci se snaží každý řídicí pracovník o usměrňování pracovní motivace zaměstnanců a o ovlivňování jejich pracovní ochoty. Stimulování pracovníků prolíná veškerou činností řídicího pracovníka. Cílem je zvyšování výkonu, produktivity, kvality, kooperace v pracovních týmech apod. Při stimulování zaměstnanců je nutno vždy brát ohled na **individuální potřeby** a na **individuální motivační profil** každého zaměstnance. Je tedy nutno, aby každý řídicí pracovník velmi dobře znal členy své pracovní skupiny. (Provazník, 2002, s. 199-200)

Předpoklad, že čím bude motivace zaměstnance vyšší, tím bude i jeho výkon vyšší, není ale úplně správný. Pokud má zaměstnanec nízkou, nebo zcela žádnou motivaci, je zřejmé, že jeho pracovní výkon bude také nízký, případně žádný. Se zvyšující se motivací, bude přirozeně růst i výkon. Pokud ale bude motivace až příliš vysoká, například u velmi důležitých úkolů, nebo u úkolů s možností získání atraktivní odměny, může zaměstnanec dosahovat nepříznivých výsledků. Přílišná motivovanost totiž může přinášet psychické napětí, které oslabuje výkon jedince. Tento jev je popsán v Yerkes-Dodsonově zákoně. Vztah mezi motivací a výkonem znázorňuje „**obrácená U-křivka**“. (Bedrnová et al., 2012, s. 236-237)



Obrázek 2: Obrácená U-křivka
(Zdroj: Bedrnová et al., 2012, s. 237, upraveno autorem)

2.2 Motivace a odměňování

Účinnost odměn na motivaci zaměstnanců zpochybnil už Herzberg (1968). Ten tvrdil, že i když nedostatek peněz obvykle způsobuje nespokojenost, tak vyděláváním peněz není možno zajistit trvalou spokojenost. Zejména u zaměstnanců s pevnou mzdou bude tento předpoklad více pravděpodobný. Tyto zaměstnance se můžeme pokusit motivovat zvýšením mzdy. Získaná odměna ve finanční formě je hmatatelnou formou uznání, projev toho, že si je organizace váží. Problémem je, že tento pocit euforie může rychle vyprchat. Pro zaměstnance, které neuspokojuje samotná práce, budou větším problémem jiné zdroje nespokojenosti. Typicky ty, které patří do Herzbergových hygienických faktorů, například kvalita řízení nebo pracovní podmínky. (Armstrong & Taylor, 2015, s. 229-230)

Cestu, jak motivovat své zaměstnance, vidí hodně podniků v **odměňování podle výkonu**. U nich je ale problémem, že často nejsou vnímány jako spravedlivé. Pokud mají zaměstnanci vědomost o mzdě jiných, je pro ně výše mzdy kolegů stejně důležitá, jako výše vlastní mzdy. (Arnold, 2007, s. 329-330)

Některé zaměstnance budou peníze motivovat více než jiné. Je to velmi individuální. Peníze jsou ale mocným nástrojem, protože přímo či nepřímo umožňují uspokojit mnoho potřeb. Právě proto, mohou mít významnou motivační sílu. Zejména u lidí, kteří

jsou výrazně orientováni na peníze, budou významnou motivací. Na druhou stranu zaměstnanci, kteří pracují jen pro peníze, pravděpodobně nebudou své úkoly plnit tak dobře, protože je považují za méně příjemné. (Armstrong & Taylor, 2015, s. 229-230)

V různých výzkumech bylo dokázáno, že motivaci zaměstnanců ovlivňují primárněji jiné faktory než peníze. Může to být například zajímavost a pestrost práce, zodpovědnost, výzvy, pocit úspěchu atd. Se zajímavou analýzou přišel Jenkins a kolektiv (1998), který objevil pozitivní dopad odměny na kvantitu práce, ale ne na její kvalitu. (Arnold, 2007, s. 329-330)

Peníze mohou vytvářet pozitivní motivaci, ale jenom za správných okolností. Základem je správně vytvořený, spravedlivý a řízený systém odměňování. Odměna musí být vždy jasně provázána s úsilím nebo odpovědností. (Armstrong & Taylor, 2015, s. 229-230)

2.3 Motivace a spokojenost s prací

V literatuře se často setkáváme s pojmem **pracovní spokojenost**. Málokdy je ale jasně definováno, co se jím vlastně rozumí. Význam pojmu pracovní spokojenost by se dal definovat jako subjektivní vyjádření zaměstnance k pracovním podmínkám a ke kvalitě péče o zaměstnance. Čím víc se podnik stará o své zaměstnance, tím bude pracovní spokojenost vyšší. Spokojenost zaměstnanců je nevyhnutelnou podmínkou pro efektivní využívání jejich pracovního potenciálu. (Bedrnová et al., 2012, s. 252-253)

Ve vztahu mezi motivací a pracovní spokojeností platí, že **spokojenost s pracovními podmínkami většinou alespoň nepřímo stimuluje motivaci k práci**. Pracovní podmínky mají na spokojenost zaměstnanců větší vliv, pokud je obsah a charakter práce jednoznačně neuspokojuje. Podle Bedrnové (2012) obvykle zaměstnancům nejvíce záleží na následujících pracovních podmínkách: uplatňovaný styl vedení, kvalita vedoucího pracovníka, styl organizace práce, péče o zaměstnance, mzda, možnost kariéerního postupu, fyzické podmínky práce, vlastnosti a kvalita spolupracovníků. (Bedrnová et al., 2012, s. 253-254)

Dobrá znalost podmínek spokojenosti zaměstnanců umožňuje řídicím pracovníkům účinně působit na jejich motivaci. (Bedrnová et al., 2012, s. 254-255)

Spokojenost s prací by se dala definovat i jako pocity a postoje, které mají zaměstnanci ve vztahu ke své práci. Pokud mají zaměstnanci pozitivní pocity a postoje, naznačuje to jejich spokojenost s prací, pokud ne, tak jejich nespokojenost. Mezi **základní faktory spokojenosti** podle Armstronga a Taylora (2015) řadíme:

- Úspěch nebo neúspěch. Úspěch přirozeně vyvolává spokojenost, hlavně pokud člověk sám sobě dokáže, že plně využil svých schopností.

- Úroveň kontroly. Kontrola nejvíce ovlivňuje postoje lidí.
- Vnitřní motivační faktory. Ty souvisí s obsahem práce. Týkají se zejména pěti základních charakteristik práce: významnost práce, identita práce, autonomie práce, zpětná vazba, rozmanitost schopností.

(Armstrong & Taylor, 2015, s. 228-229)

Faktorů je ale celá řada a jedná se pouze o zjednodušený model. Vždy hraje významnou úlohu i individualita daného jedince. Každý ze zaměstnanců může vnímat důležitost jednotlivých faktorů jinak.

Mezi často používané faktory podle Mikuláščíka (2015) se zařazují i pracovní zařazení a profese, rozmanitost práce, míra autonomie, ohodnocení práce, pracovní prostředí, vztahy se spolupracovníky, pracovní podmínky. Pracovní spokojenost se měří pomocí různých metod. Mezi ty nejběžnější patří popisný index práce (*Job Description Index*), indikátor pracovního stresu (*Occupational Stress Indicator*) nebo škálování pracovní spokojenosti (*Job Satisfaction Scales*). (Mikuláščík, 2015, s. 133-134)

2.4 Vybrané teorie motivace

V následující části opisují teorie, které považují za důležité, pro širší pochopení této problematiky, ale i jako východisko pro praxi při ovlivňování motivace zaměstnanců. Tyto vybrané teorie významně přispěly k lepšímu popisu a pochopení problematiky motivace. I když tyto teorie poskytují do určité míry zjednodušené vysvětlení toho, jak vlastně motivace funguje, pomáhají nejen objasnit, jak vlastně motivace funguje, ale i definovat faktory, které motivaci ovlivňují.

2.4.1 Maslowova hierarchie potřeb

Abraham Harold Maslow byl humanisticky zaměřený psycholog, který formuloval nejznámější klasifikaci potřeb. Jeho teorie vychází z klasifikace 5 úrovní potřeb, které jsou pro všechny lidi společné. Tyto potřeby hierarchicky seřadil od těch nejnižších, po ty nejvyšší. (Armstrong & Taylor, 2015, s. 220)

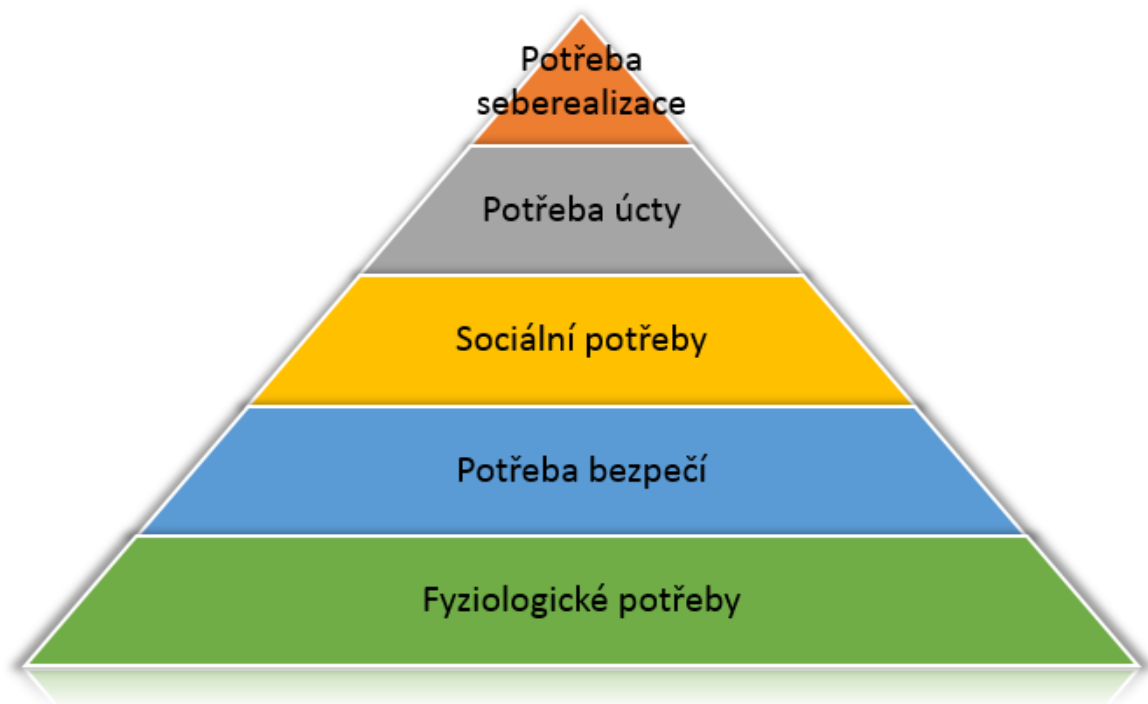
Podstatou je, že člověk usiluje o postup v hierarchii směrem nahoru, k vyšším potřebám. V případě, že dojde k naplnění potřeby v určitém adekvátním rozsahu, stane se pro nás dominantní potřeba, o stupeň výše. Postupujeme tedy od nižších potřeb k těm vyšším. (Arnold, 2007, s. 304-305)

Ta nejvyšší potřeba, tedy potřeba seberealizace, ale nemůže být nikdy plně uspokojena. Tvrdí, že pouze neuspokojená potřeba může motivovat, a že dominantní potřeba je základním zdrojem motivace. Postup v hierarchii ale nemusí být nutně

přímočarý. I po uspokojení nižší potřeby tyto stále existují, a lidé se k již uspokojeným potřebám stále vrací. (Armstrong & Taylor, 2015, s. 220)

Maslowova teorie byla významná pro další vývoj znalostí v oblasti pracovní motivace. Ovlivnila velké množství dalších psychologů, kteří přicházeli s podobnými analýzami. Bohužel se ukázalo, že teorie potřeb mají významné nedostatky. Potřeby jsou popsány nepřesně, každý člověk má vlastní vnímání potřeb, není jasný vztah mezi chováním a potřebou, potřeby se neseskupují uvedeným způsobem atd. (Arnold, 2007, s. 305)

„Proto tyto popisy motivace založené na potřebách mají pouze omezenou hodnotu při pochopení a řízení pracovního chování. Nabízejí zajímavé a na první pohled přesvědčivé způsoby přemýšlení o lidském fungování, ale jejich teoretické základy jsou pochybné a manažerům nenabízejí žádné jasné vodítko, jak motivovat jednotlivce.“ (Arnold, 2007, s. 305)



Obrázek 3: Maslowova hierarchie potřeb.
(Zdroj: Maslow, 2016, upraveno autorem)

Wagnerová (2011) uvádí příklady k jednotlivým úrovním potřeb v oblasti pracovní motivace:

- **Fyziologické potřeby:** odpovídající ohodnocení, dobré pracovní prostředí (hluk, prach), přestávka na jídlo a odpočinek
- **Potřeba bezpečí:** osobní ochranné pomůcky, školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, organizační struktura, pracovní postupy, popis pracovního místa, informovanost zaměstnanců, jistota práce

- **Sociální potřeby:** přátelská, neformální atmosféra, spolupráce v rámci týmu, podpora, dodržování slibů, sdílení, partnerský přístup
- **Potřeba úcty:** tolerance inteligentních chyb, způsob kritiky, pochvala, ocenění osobního přínosu, sdílení idejí
- **Potřeba seberealizace:** zapojování, odpovědnost, samostatnost, koučování, poskytování rozvíjející zpětné vazby, profesní růst, rozvoj

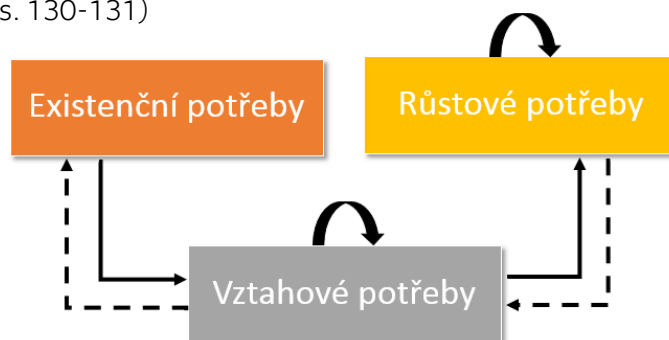
2.4.2 Alderferova teorie ERG

S teorií, která do jisté míry navazuje na Maslowa, přišel Clayton Paul Alderfer. Potřeby rozdělil pouze do 3 základních úrovní: existenční, vztahové a růstové potřeby. Svoji teorii označoval jako teorii ERG. Název vychází ze zmiňovaných tří úrovní potřeb (*existence needs, relatedness needs, growth needs*). Mezi **existenční potřeby** zařazujeme v souvislosti s pracovní motivací například mzdu, pracovní podmínky nebo zaměstnanecké výhody. **Vztahové potřeby** mohou být naplněny díky přijetí v pracovním kolektivu, pochopení nebo vlivu. **Růstové potřeby** jsou nejvýznamnější kategorií potřeb. Představují snahu jedince o co nejlepší využití svého potenciálu. (Armstrong & Taylor, 2015, s. 221)

Alderfer nesouhlasí s Maslowovým hierarchickým uspořádáním. Tvrdí, že i když nebudou naplněny existenční potřeby, může člověk toužit a snažit se o dosahování růstových potřeb. Vidí ale určitou závislost mezi jednotlivými úrovněmi. Nazývá jí **frustrační regrese** a může nabývat dvou podob:

- **Frustrační cyklus vztahový:** uspokojení existenčních potřeb povede k posílení významu vztahových potřeb; pokud ale nejsou vztahové potřeby uspokojeny, dochází ke zvýšení potřeby po uspokojení existenčních potřeb
- **Frustrační cyklus růstový:** uspokojení vztahových potřeb povede k posílení významu růstových potřeb; jestliže nejsou uspokojeny růstové potřeby, vzrůstá potřeba po uspokojení vztahových potřeb. Oba tyto procesy tedy mají kompenzační charakter.

(Mikuláščík, 2015, s. 130-131)



→ Uspokojení / Progrese, --> Frustrace / Regrese, ⇨ Uspokojení / Posílení

Obrázek 4: Alderferova teorie ERG
(Zdroj: Alderfer, 2016, upraveno autorem)

2.4.3 McClellandova teorie potřeb

Psycholog David McClelland vytvořil alternativní klasifikaci potřeb, která vycházela především ze studie manažerů. Identifikoval tři klíčové potřeby: potřebu úspěchu, potřebu moci a potřebu sounáležitosti. **Potřeba úspěchu** je potřebou uspět v konkurenčním prostředí. Jedinec se zaměřuje na plnění úkolů, překonávání překážek a soutěživost. **Potřeba moci** je založená na potřebě být v mocenské pozici, řídit, vést, ovlivňovat ostatní. **Potřeba sounáležitosti** znamená potřebu dobrých, přátelských vztahů s ostatními. Typická je vysoká míra porozumění a týmový duch. (Armstrong & Taylor, 2015, s. 221)

Podle McClellandovy teorie se lidé s vysokou potřebou úspěchu snaží uplatňovat své dovednosti, rádi přejímají odpovědnost, často vyhledávají obtížné úkoly, vykazují vysokou míru samostatnosti. Vyžadují pravidelnou zpětnou vazbu. Naopak lidé s nízkou potřebou úspěchu volí spíše jednoduché úkoly, vyhýbají se riziku a potenciálnímu neúspěchu. (Bedrnová et al., 2012, s. 249)

2.4.4 McGregorova teorie XY

Douglas Murray McGregor přišel s teorií motivace nazvanou teorie X a Y. Podle **teorie X** jsou lidé líní, nespolehliví, s vrozenou nechutí k práci, a proto je nutné, je k práci nutit. Je tedy potřebné je nejen řídit, ale i stimulovat jak finanční odměnou, tak hrozbou trestu. Lidé jsou nesamostatní, a proto potřebují neustálé vedení a kontrolu. (Provazník, 2002, s. 196)

Teorie Y představuje úplný protiklad. Základním předpokladem je, že práce a smysl pro odpovědnost a povinnost je něčím úplně přirozeným a lidé sami pracovat chtějí. Důležitější než finanční odměna, je pro člověka pocit užitečnosti a důležitosti vlastní práce. (Bedrnová et al., 2012, s. 250)

Manažeři mají tendenci k zaměstnanci přistupovat v souladu s domněnkou o převládajícím typu daného zaměstnance. Ukazuje se ale, že přistupovat k zaměstnancům z pozice představ o typu X je často kontraproduktivní. Je tedy nutné přistupovat k zaměstnancům spíše z pozice představ o typu Y. Stále významnějším se tak stává **řízení integrováním** (ztotožňování podnikových cílů s cíli zaměstnanců) a **řízení sebekontrolou** (předávání odpovědnosti konkrétním výkonným pracovníkům za vykonanou práci a za výsledky práce). (Bedrnová et al., 2012, s. 250-251)

2.4.5 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

S dvoufaktorovým modelem, založeným na zkoumání zdrojů spokojenosti a nespokojenosti, přišel Frederick Irving Herzberg. Herzbergův výzkum analyzoval, jaké pocity vyvolávají v zaměstnancích jednotlivé zdroje. Jeho závěr byl, že existují dvě skupiny faktorů: motivační a hygienické. (Armstrong & Taylor, 2015, s. 221)

Hygienické faktory jsou v literatuře označovány i jako dissatisfactory, nebo vnější faktory. Spokojenost s těmito faktory má za následek pouze to, že zaměstnanci nepociťují pracovní nespokojenost. Nemají však výraznější vliv na vnitřní motivaci a mají pouze minimální vliv na tvorbu pozitivních postojů k vykonávané práci. V případě, že s hygienickými faktory zaměstnanci spokojeni nejsou, způsobuje to v nich pracovní nespokojenost. Zato **motivační faktory**, označované i jako satisfactory, nebo vnitřní faktory, už mají vliv na pracovní motivaci. V případě, že jsou zaměstnanci s motivačními faktory nespokojeni, pociťují pracovní nespokojenost a nejsou přiměřeně motivováni k práci. V případě, že jsou s těmito faktory zaměstnanci spokojeni, projeví se u nich uspokojení z práce, které pozitivně ovlivňuje i jejich pracovní motivaci. Jednoznačné přiřazení jednotlivých faktorů k jedné ze skupin je ale poněkud diskutabilní. Teorie příliš nerespektuje individuální motivační strukturu zaměstnanců. (Bedrnová et al., 2012, s. 246-247)

Jako typické příklady hygienických faktorů se uvádějí například pracovní podmínky, jistota práce, mezilidské vztahy, pracovní postavení. Jako příklady motivačních faktorů se typicky uvádějí například uznání, kariérní růst, odpovědnost, vyzývající práce.



Obrázek 5: Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace
(Zdroj: Bedrnová et al., 2012, s. 229, upraveno autorem)

2.5 Základní faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců

2.5.1 Hodnocení a zpětná vazba

Hodnocení zaměstnanců plní celou řadu funkcí. Jedním z nich je, aby hodnocení zaměstnance optimálně motivovalo. Vždy by měly být před samotným hodnocením

zaměstnancům sděleny kritéria hodnocení. **Obecně** platí, že kritéria by měla být spíše objektivní než subjektivní, ovlivnitelné hodnoceným, dále by se měla vztahovat k práci a k popisu práce, a měla by se lišit dle kategorie zaměstnanců. Mezi běžně hodnocená **kritéria** patří: kvalita vykonané práce, pracovní výkon, množství práce (pokud je relevantní a měřitelné), iniciativnost, samostatnost, ukázněnost, spolehlivost, přizpůsobivost, vytrvalost, dodržování pracovní doby, pracovní ochota, smysl pro spolupráci a osobní odpovědnost. (Wagnerová, 2008, s. 64-65)

Pravidelné hodnocení umožňuje usměrňovat, podněcovat a kontrolovat zaměstnance. Podstatou hodnocení zaměstnanců je systematický sběr a poskytování hodnotících informací a zpětné vazby, o reálném pracovním výkonu zaměstnanců. Hodnocení, respektive zpětná vazba, je základním nástrojem vedení a řízení zaměstnanců. Hodnocení by mělo probíhat jak formálně, tak neformálně. **Formální hodnocení** se uplatňuje periodicky, většinou za období jednoho roku. Posuzují se schopnosti, motivace, výkon, dosažení dohodnutých pracovních a rozvojových cílů za dané období. Probíhá zpravidla formou **hodnotícího rozhovoru** mezi zaměstnancem a manažerem. Hodnotící zpráva je součástí personální evidence. Je podkladem pro manažera, aby mohl rozhodnout o změnách pracovních podmínek, o dalším rozvoji, vzdělávání a odměňování zaměstnance, ale i o tom, zdali uzavřít dohodu o pracovním výkonu na další období. Všechny tyto rozhodnutí by ale měly být založené na vzájemné dohodě mezi manažerem a zaměstnancem. **Neformální hodnocení** probíhá průběžně. Manažer vede a řídí zaměstnance při výkonu sjednané práce, pozoruje a řeší případné odchylky od standardního pracovního výkonu, jak v negativním, tak v pozitivním smyslu. Zaměstnance může hodnotit nejen manažer, ale i podřízení, spolupracovníci, externí hodnotitelé, zákazníci a tak pod. Zapojení více hodnotitelů směřuje k uplatňování principu 360 stupňové zpětné vazby. (Šikýř, 2014, s. 109-114)

2.5.2 Pracovní podmínky

Pracovní podmínky tvoří celou řadu vlivů, které působí na neurofyziologickou a psychickou stránku člověka v pracovním procesu a na jeho zdravotní stav. Kvalita pracovních podmínek má vliv nejen na zdraví, ale i na spokojenost pracovníků, jejich psychickou pohodu a výkon. Problematika pracovních podmínek by se dala rozdělit do několika **základních oblastí**:

- **podmínky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci**
 - osobní ochranné pomůcky, bezpečnostně technické zajištění prostor a zařízení, výcvik a výchova k bezpečné práci
- **zdravotně-preventivní péče o zaměstnance**
 - preventivní prohlídky zaměstnanců, rozmístění zaměstnanců s ohledem na jejich zdravotní stav
- **fyzické podmínky**

- **světelné podmínky** na pracovišti (denní/umělé světlo, oslnění, přílišné kontrasty), **barevné řešení** pracovišť (orientační, bezpečnostní a estetická funkce), **zvukové podmínky** (zvuková kulisa, zvukové podněty, hluk), **mikroklimatické podmínky** (teplota, vlhkost, proudění vzduchu, čistota vzduchu)
 - **prostorové a funkční řešení pracovišť**
 - prostorové řešení pracovního místa, optimální rozměry a tvar používaných technických zařízení, optimální rozmístění pomůcek, optimální rozměry nábytku
 - organizační podmínky
 - estetické podmínky
 - hygienické podmínky
 - sociálně-psychologické podmínky (popsány v následujících částech)
- (Provazník, 2002, s. 153-157)

2.5.3 Atmosféra a vztahy na pracovišti

Sociální vztahy na pracovišti mají značný význam pro **uspokojování sociálních potřeb** člověka. Mezi tyto potřeby patří:

- potřeba sociálního kontaktu
- potřeba náležet k určité skupině, být skupinou přijímán
- potřeba přijímat a poskytovat pomoc
- potřeba být někomu podřízen, někoho ovládat
- potřeba sociálních jistot
- potřeba kontaktu s osobami podobné hodnotové orientace

Z uvedeného hlediska dělíme vztahy v organizaci na formální a neformální. **Formální vztahy** vznikají na základě začlenění jedince v rámci formální organizační struktury organizace. Konkrétní jedinec může dané vztahy akceptovat, tolerovat, nebo i odmítat. **Neformální vztahy** vznikají na základě preferencí daného jedince. Ten se sám rozhoduje, zdali bude s jednotlivými lidmi komunikovat i mimo nezbytnou pracovní komunikaci, nebo se této komunikaci bude naopak vyhýbat. (Pauknerová, 2012, s. 194)

Pracovní skupiny se liší převládajícím charakterem vztahů. Charakter převládajících vzájemných vztahů mezi členy skupiny se nazývá **sociální klima**. Může se jednat jak o **vztahy kolegiální a přátelské**, tak o **konkurenční vztahy**. V prvním případě jsou zaměstnanci k sobě tolerantní, ohleduplní, pomáhají si. Dobře se jim spolupracuje a dosahují dobrých výsledků. Pokud jsou vztahy směřovány k podpoře spolupráce a důvěry ve skupině, zvyšuje se **skupinová koheze** (soudružnost skupiny). Pracovní skupiny, s vysokou kohezivitou, které se ztotožňují s cíli dané organizace, obvykle charakterizují vysoké výkony a nízká úroveň fluktuace. Naopak tam, kde převládají konkurenční vztahy, jsou lidé jen vzácně schopni spolupracovat, každý pokus o

zlepšení vztahů je vnímán jako pokrytecký, s cílem vlastního prospěchu. Typické je nepřátelství a podezřívavost. Na utváření sociálního klimatu působí celá řada faktorů: sociální normy, úspěšnost pracovní skupiny, postavení skupiny v rámci organizace, styl řízení ze strany vedoucího, osobnostní rysy členů, organizace práce, nejasné kompetence, rozdílnost zájmů, nedostatky v hodnocení a odměňování atd. (Pauknerová, 2012, s. 196-197)

Velmi důležité pro vztahy a atmosféru na pracovišti je i identifikace a řešení nežádoucích jevů, jakými jsou **sexuální obtěžování** nebo **šikana** a její formy mobbing, bossing a staffing. Oběti těchto jevů se často z nejrůznějších důvodů rozhodnou tento jev neohlásit. Vedení organizace by ale tyto jevy určitě nemělo přehlížet. Mělo by jasně dávat najevo, že jsou nepřijatelné a každý zaměstnanec by měl vědět, na koho se může v těchto situacích obrátit.

2.5.4 Náplň práce a míra odpovědnosti

Bedrnová (2012) uvádí, že když zaměstnanec naplňuje a uspokojuje samotný obsah práce, platí zde jasný vztah přímé úměrnosti: **čím je vyšší míra uspokojení z obsahu práce, tím je větší motivace k práci.**

Důvody, proč obsah práce působí stimulačně, mohou být například uspokojení potřeby uplatňovat tvořivé, systematické, či koncepční myšlení, potřeby pečovat o jiné, možnost uplatňovat vlastní autonomii, sebekontrolu. Dále potřeba odpovědnosti, moci, a celá řada dalších, které se odvíjejí od charakteristik daného jedince. (Bedrnová et al., 2012, s. 261-262)

Skutečné uspokojení z vykonané práce by mělo vyplývat zejména z vlastního obsahu práce. Vnitřní odměna, tedy jisté vnitřní uspokojení, by měla pramenit z vykonávané práce, z dosahování výsledků, rozvíjení schopností nebo uplatňování pravomocí. Samozřejmostí je, že míra tohoto vnitřního uspokojení, bude u každého zaměstnance individuální a bude záležet na jeho přístupu. (Armstrong & Taylor, 2015, s. 194)

Zaměstnavatel by měl mít toto na paměti už při tvorbě pracovních míst. Měl by uplatňovat některé přístupy k vytváření pracovních míst, které dlouhodobě pozitivně působí na motivaci zaměstnanců. Jsou jimi zejména rotace práce, rozšiřování práce a obohacování práce. **Rotace práce** je pohyb zaměstnanců mezi jednotlivými pracovními úkoly s cílem zvyšovat rozmanitost práce a snižovat monotonii. **Rozmanitost práce** je zase snaha o zvyšování rozmanitosti a smysluplnosti práce formou spojování dosud samostatných pracovních úkolů do jednoho celku. **Obohacování práce** se myslí zvyšování pravomocí a odpovědnosti za vykonávanou práci a dosahování cílů. Snahou je zvyšovat podnětnost a přitažlivost práce. Cílem obohacování práce je vytvořit ucelenou práci, ve které bude zaměstnanec plnit řadu pracovních úkolů, vykonávat řadu činností a bude mu poskytovat rozmanitost a autonomii. (Armstrong & Taylor, 2015, s. 195-196)

2.5.5 Únava, režim práce a odpočinku

Spolehlivost výkonu je do značné míry ovlivněna únavou. Únava je přirozeným důsledkem námahy z vykonávané práce. Projevuje se dočasnými fyziologickými a psychickými změnami a zhoršením výkonu. Únava může být svalová, nervová, duševní a smyslová. Paradoxní je, že může docházet k **přenosům únavy** na jinou část těla, než kterou namáháme. Například člověk pracující duševně, může pociťovat fyzickou únavu. Subjektivní pocit únavy je důležitým ochranným prvkem. Dlouhodobé překonávání únavy vede k fyzickému i psychickému oslabení organismu. **Stavy přetížení a vyčerpání** vznikají v případech, kdy požadavky a podmínky práce jsou subjektivně neúnosné, nebo pokud zaměstnanec nemá odpovídající předpoklady. Reakcí na zátěž je **stres**. Zvládnutí stresu závisí na osobnostních vlastnostech, výchově nebo zkušenostech. V pracovním procesu stres nejčastěji způsobují nepřiměřené úkoly a požadavky, překážky omezující rozhodování člověka, problémové a konfliktní situace, ale řada stresových situací je způsobena i nedostatkem jednoznačných příkazů či přetížením informacemi. (Pauknerová, 2012, s. 140-144)

Vhodně nastavený režim práce a odpočinku pomáhá zvládnout některé typy zvýšené zátěže, následky únavy a stresu. Základem je stanovení časového rozdělení práce a odpočinku během pracovního dne. Důležité je zařadit **přiměřené množství přestávek**. U jednotvárné, monotónní práce je nutno také zařadit více kratších přestávek. Součástí režimu práce a odpočinku by měla být i **vhodná životospráva**, především pitný režim, vhodná výživa a uspořádání životních a pracovních podmínek. (Pauknerová, 2012, s. 145-146)

2.5.6 Odměňování

Odměňování je nejsložitějším a nejdůležitějším nástrojem řízení. Význam a možnosti využití jednotlivých nástrojů odměňování závisí na cílech a podmínkách organizace, a i na pozici, kterou zaměstnanec zastává. Odměňování by mělo záviset především na kvalifikačních a dalších nárocích daného pracovního místa, individuálních schopnostech zaměstnance a osobním výkonu. K **nástrojům odměňování** radíme:

- **Základní mzda** (označována i pojmy pevná, tarifní, nebo smluvní) představuje zaručenou část mzdy.
- **Složka mzdy vázaná na hodnocení osobních schopností zaměstnance** se vyplácí například ve formě nadtarifní složky nebo osobního ohodnocení. Vychází z hodnocení dlouhodobých pracovních výsledků, schopností a kvalifikace.
- **Motivační (výkonová) složka** je vázaná na výkon jednotlivce, jeho skupiny nebo celého podniku. Je pohyblivou složkou mzdy, která stimuluje ke zvýšení a zlepšení

výkonu. Její podíl ze základní mzdy by měl být odvozen od možností zaměstnance ovlivnit výsledky své práce.

- **Mzdové příplatky** představují odměnu za mimořádné pracovní podmínky či zvýšené nároky na zaměstnance.
- **Zaměstnanecké výhody** (popsány níže).

(Urban, 2013. s. 123-124)

Důležitá je i odměna za dosažené úspěchy a za odvedenou práci formou **nepeněžního uznání**. Tato součást celkové odměny může být vyjádřena formálně, při zvláštních příležitostech, nebo neformálně, během každodenních činností. Uznání může být vyjádřeno pouze mezi nadřízeným a podřízeným, nebo veřejně. Formální uznání může být i formou společenských událostí. Neformální může mít formu jednoduchého vyjádření ze strany nadřízeného, jako například „dobrá práce“ nebo jako pouhé „děkuji“. (Armstrong & Taylor, 2015, s. 442)

Vědecké výzkumy, které řešily otázku vlivu nehmotných odměn na motivaci, zjistily, že jsou účinnější než peněžité odměna. To ale platí pro práce vyžadující kognitivní procesy. U čistě manuální činnosti (např. práce na výrobní lince) peněžní odměna funguje lépe. Význam nehmotných odměn potvrdil například Bareket-Bojmel (2014), který provedl výzkum, ve kterém zjistil, že vliv jednorázové finanční odměny na pracovní výkon je menší a má kratší trvání, ve srovnání s nehmotnou odměnou. Vliv na výkon potvrdil i Kosfeld (2011). Ten dokázal, že pouze symbolická odměna a sociální uznání, které představovaly v tomto případě děkovný list a osobní poděkování od významné osoby, mělo podstatný vliv na pracovní výkon.

2.5.7 Zaměstnanecké výhody a péče o zaměstnance

Zaměstnanecké výhody jsou jedním z nástrojů odměňování. Tvoří finanční příspěvky, služby, případně cenová zvýhodnění poskytované zaměstnancům s cílem zvýšit jejich spokojenost, přispět k jejich pohodě, rozvoji a relaxaci atd. (Urban, 2013. s. 124)

Zaměstnanecké výhody se poskytují navíc k peněžním odměnám a jsou důležitou součástí celkové odměny. Mohou být **bezprostřední** (služební automobil, půjčka) nebo **odložené či podmíněné** (nemocenský příspěvek, penzijní systém, dovolená navíc nebo dny volna, které nemusí být odměnou, např. sick days). Systém flexibilních zaměstnaneckých výhod umožňuje výběr druhu a rozsahu zaměstnaneckých výhod, podle preferencí zaměstnance, v rámci určeného limitu. Zaměstnanecké výhody tvoří významnou část nákladů na odměňování, někdy až třetinu či více. Je proto důležité jejich řádné plánování a řízení. (Armstrong & Taylor, 2015, s. 442)

3 FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ

3.1 Definice fluktuace

Slovo fluktuace pochází z latinského „*fluctuare*“, což znamená „*pohybovat se sem tam*“ nebo také „*houpat se na vlnách*“. Tento pojem je používán zejména v přírodních vědách, ale je hojně využíván i v managementu lidských zdrojů. (Vnoučková, 2013, s. 13)

Rozlišujeme tyto základní **druhy fluktuace**:

- **V rámci organizace:** například povýšení, změna pracovního umístění atd.
- **Ven z organizace:** odchody iniciovány výpovědí zaměstnance, který nastupuje do jiné organizace
- **Přirozená:** odchod do důchodu, smrt zaměstnance atd.

(Vnoučková, 2013, s. 13)

Odchody zaměstnanců z organizace je nutné neustále měřit. Stejně tak je nutné vyčíslvat náklady spojené s těmito odchody. Cílem měření fluktuace je nejen možnost vyčíslvat náklady spojené s odchodem zaměstnanců, ale i možnost předpovídat jejich budoucí vývoj. Důležité jsou i důvody, které zaměstnance k odchodu vedli. (Armstrong & Taylor, 2015, s. 301)

Vysoká míra fluktuace s sebou nese řadu negativních jevů a může svědčit o problémech v dané organizaci nebo o nevhodném přístupu manažera. Fluktuace je ale jevem velmi důležitým pro rozvoj organizace. Pokud by nedocházelo k personální obměně, nebylo by možné získat a udržet si ty nejvhodnější zaměstnance. Navíc by začalo docházet k takzvané firemní slepotě. Ta způsobuje, že jakékoliv nové impulzy a inovace by byly značně omezeny. (Vnoučková, 2013, s. 14)

Firemní slepota je jev, který se vyskytuje u zaměstnanců, kteří pracují v jedné organizaci už dlouhou dobu a vykonávají stále stejné, nebo obdobné činnosti. Časem přestávají vnímat určité věci, neumí se na problémy dívat „jinak“, neakceptují názory jiných, myslí si, že jedině jejich řešení je to správné, že pravdu mají vždy pouze oni. Prosazují první řešení problému, které je napadne. K odhalení tohoto jevu je nutná účast někoho z vnějšku daného týmu či organizace. Řešením tohoto jevu může být systematický přístup k řešení problémů a **průzkum terénu**. Je to činnost, při které zjišťujeme informace potřebné pro řešení problému od zaměstnanců ve vlastní organizaci, případně i v jiných organizacích, nebo od dodavatelů, zákazníků atd. (Charvát, 2006, s. 114)

Firemní slepota může mít vliv na stagnaci organizací, práci v týmu, ale i celkovou spokojenost pracovníků. K největší provozní slepotě dochází v korporátním prostředí.

Manažeři kvůli ní často nejsou schopni zásadnějších změn a inovací, což negativně ovlivňuje další rozvoj organizace a vede k ušlým příležitostem. Tento psychologický jev jako důsledek automatizovaných a nevědomých procesů, probíhajících v našem mozku, které jsou ovlivněny našimi předchozími zkušenostmi, často už z období dětství. Ty nás vedou k tomu, že nejsme schopni racionálně uvažovat, ale podvědomě jednáme na základě zkušenosti z minulosti, které v nás vzbuzují emoce. Nejvlivnější příčinou firemní slepoty je právě jedna z nejsilnějších emocí – strach. U manažerů se jedná nejčastěji o strach ze selhání, který pramení už v dětství, kdy je často snahou dítěte nezklamat rodiče, ze strachu, že ho nebudou mít rádi a neposkytnou mu bezpečí, lásku, přijetí. Často tak dochází k tomu, že manažeři bezdůvodně ignorují faktické poznámky jiných, odmítají vidět některé věci, nebo iracionálně snižují jejich význam. (Zikmund, 2016)

Obecně by se dali shrnout **negativa rostoucí fluktuace** následovně:

- Snížení důvěryhodnosti zaměstnavatele pro potenciální kvalitní uchazeče o zaměstnání
- Možnost ztráty důvěryhodnosti i u dodavatelů
- Ztráta zaškolených a zkušených zaměstnanců
- Ztráta zákazníků (zaměstnanec si je přetáhne s sebou někam jinam)
- Možnost úniku a zneužití obchodního tajemství a citlivých informací
- Ohrožení poskytované kvality péče o zákazníky
- Zvýšení nákladů na udržení fungování procesů a zamezení snížení prodeje, případně dalším škodám
- Nejistota u stávajících zaměstnanců a jejich vyšší zatíženost (častější konflikty, přetíženost, větší nespokojenost, nárůst nemocnosti, zvýšení počtu odchodů zaměstnanců)
- Zvýšení nákladů na získávání, výběr a adaptaci nových zaměstnanců (včetně nutnosti vyššího personálního stavu například na personálním oddělení)

(Vnoučková, 2013, s. 13)

Řízená fluktuace je objektivním a důležitým ukazatelem úrovně manažerské a personální práce napříč celou organizací. Má řadu **pozitivních dopadů**:

- Je podnětem pro příliv nových zaměstnanců a nových nápadů
- Pomáhá udržovat fungování interního „trhu práce“ – vytváří příležitosti ke kariérnímu postupu a je připomínkou pro podprůměrné zaměstnance
- Napomáhá odbourat firemní slepotu a stereotypy
- Stabilizuje produktivní personál
- Optimalizuje, zjednodušuje a zlevňuje procesy řízení rozvoje, nástupnictví a personálního plánování

(Vnoučková, 2013, s. 13-14)

S odchody zaměstnanců mohou být spojené značné **náklady**. Obecně by se daly shrnout do těchto oblastí:

- Ztráty výkonu těch, kteří organizaci opouštějí, než jsou nahrazeni
- Náklady spojené s odchodem zaměstnance (administrativní úkony, vyplacené mzdy)
- Přímé náklady související se získáváním náhradníků (inzerce, pohovory, testy...)
- Přímé náklady na adaptaci a na vzdělávání náhradníků
- Náklady obětované příležitosti spojené s časem, který liniovní manažeři a personalisté stráví získáváním, adaptací a zaškolováním náhradníků
- Ztráty výkonu těch, kteří přicházejí, než se zapracují

(Armstrong & Taylor, 2015, s. 304)

3.2 Analýza míry fluktuace

Základní metodou měření míry fluktuace zaměstnanců je výpočet na základě **ukazatele míry odchodů zaměstnanců**:

$$\frac{\text{počet zaměstnanců, kteří během daného období z organizace odešli}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v daném období}} \times 100$$

Tato metoda je často využívána právě pro svoji jednoduchost. Pokud například z organizace, která měla v minulém roce průměrně 100 zaměstnanců, odešlo v minulém roce 15 zaměstnanců, je míra fluktuace 15 %. Pokud je cílem dosáhnout na konci letošního roku hodnoty 150 zaměstnanců, musí v tomto roce přijmout **84** zaměstnanců (**50** dodatečných zaměstnanců + **23** zaměstnanců nahrazujících 15 % ztrátu z průměrného počtu 150 zaměstnanců + **11** zaměstnanců nahrazujících 15 % ztrátu ze 73 nově přijatých zaměstnanců). Problémem při použití tohoto vzorce může být to, že pokud se použije pro výpočet fluktuace v rámci celé organizace, tak se může jednat o fluktuaci jak na velké škále pozic a úvazků, tak o fluktuaci na jedné pozici, což je veliký rozdíl. (Armstrong & Taylor, 2015, s. 301)

Pohled na to, jaký je poměr nových a stálých zaměstnanců poskytuje **index stability**:

$$\frac{\text{počet zaměstnanců s délkou zaměstnání u organizace 1 a více let}}{\text{počet zaměstnanců zaměstnaných před rokem}} \times 100$$

Jiný pohled nabízí **míra přežití**, která sleduje zaměstnance přijaté v určitém období. Pokud bylo například přijato 10 zaměstnanců a po dvou letech zůstalo už jenom 5 z nich, je míra přežití 50 %. Umožňuje tedy sledovat vybranou skupinu zaměstnanců, neumožňuje však určit míru odchodů v rámci celé organizace. Zjednodušením je **ukazatel střední délky** zaměstnání, který vyjadřuje dobu potřebnou k tomu, aby se

vybraná skupina přijatých zaměstnanců vlivem fluktuace snížila na polovinu. Můžeme tak jednoduše srovnávat různé skupiny zaměstnanců. Hrubou představu nám může poskytnout i **analýza délky zaměstnání odcházejících zaměstnanců**. (Armstrong & Taylor, 2015, s. 301-303)

Neexistuje přesně stanovená hranice, která by definovala **škodlivost fluktuace**. Pokud budeme obsazovat pracovní pozice, které jsou snadno obsaditelné a zaškolení nových zaměstnanců je snadné, rychlé a s minimálními náklady, může organizace poskytovat vysoce kvalitní služby, i když je fluktuace v organizaci vysoká. Problém nastává, pokud je nábor zdoluhavý a nákladný, zaškolení časově i finančně náročné. Míra fluktuace je často **závislá na oboru**. Ve službách jsou dlouhodobě dosahovány vyšší hodnoty fluktuace. Přejít zaměstnanců je v tomto oboru jednodušší a mají větší možnosti na trhu práce. Naopak vysoko kvalifikovaní specialisté a manažeři vykazují nejnižší hodnoty. Nejblíže průměru jsou manuální zaměstnanci. U fluktuace také **záleží na regionu**. Právě v místech s nejnižší nezaměstnaností bude docházet k největší fluktuaci. (Vnoučková, 2013, s. 21-22)

Co se týče trhu práce v **České republice**, tak mediánová hodnota celkové fluktuace v roce 2007 byla podle průzkumů 14,8 %. Za doporučenou se považuje hodnota 5-10 %. Některé společnosti ale dosahovaly i 25 %. Na českém trhu práce docházelo ke dvěma různým situacím. Na jedné straně zde byly organizace, které pocitovaly nedostatek zaměstnanců a zároveň dosahovaly hodnot fluktuace až 25 %. Jednalo se zejména o pozice s nižší kvalifikací. Na druhé straně stály organizace z vysoce specializovaných oborů, kde byla míra fluktuace na úrovni tržního minima (6 %). (Čábelová 2007, podle Vnoučkové 2013, s. 22)

Údaje z výzkumů z roku 2015 ukazují, že nejvyšší fluktuace v rámci České republiky byla ve výrobě, v médiích, zdravotnictví, zemědělství, potravinářské výrobě a administrativě. Mezi nejčastější důvody patřila možnost většího uplatnění na nové pozici a lepší finanční ohodnocení. Vzhledem ke zvyšující se poptávce po zaměstnancích přestávají mít lidé obavy o pracovní místo a častěji mění zaměstnání. Mezi nejstabilnější obory patřily ekonomika, finance, účetnictví a státní správa. U oborů s nejvyšší fluktuací se míra fluktuace pohybovala na hodnotách 16-17 %, u těch nejstabilnějších to bylo 5-7 %. (U jakých profesí je největší fluktuace zaměstnanců, 2016)

3.3 Příčiny fluktuace, proces odcizení

Příčiny fluktuace jsou zpravidla kumulované a individuálně odlišné. Branham (2009) definuje **7 základních důvodů**, proč zaměstnanci odcházejí z firem:

- Práce nebo pracovní místo nespĺňují očekávání
- Nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem
- Velmi málo koučování a zpětné vazby

- Příliš málo příležitostí k růstu a k dalšímu povyšování
- Pocit nedocení a neuznání
- Stres z přepracovanosti a nerovnováhy mezi pracovním a soukromým životem
- Ztráta důvěry v nejvyšší vedení

Je velmi důležité vědět **skutečné důvody odchodů zaměstnanců**. Jen pokud je budeme znát, můžeme pracovat na zamezení dalších odchodů. Pokud jsou ale zaměstnanci dotázáni na důvody svého odchodu, většina z nich není ochotna sdělit celou pravdu. Nechtějí například riskovat zneprátelení s manažerem, kterého doporučení by mohli někdy v budoucnu potřebovat. Často je pro ně rozhovor s manažerem o odchodu sám o sobě nepříjemný a chtějí ho mít co nejrychleji za sebou. Případně mají problém s vyjádřením jakýchkoliv negativ z očí do očí. Nejčastěji proto uvádějí jako důvody odchodu lepší nabídku nebo vyšší mzdu. Ve skutečnosti může být ale realita úplně jiná. Může se jednat o kombinaci různých důvodů, které ale odcházející zaměstnanec nechce vyjádřit. Proto se manažer nikdy nedozví, že například od něj zaměstnanec nikdy nedostal zpětnou vazbu či dokonce pochvalu, nebo že není spokojen se stylem vedení. (Branham, 2009, s. 17)

Často tedy dochází k odchodům na základě nevyslovených faktorů, jakými jsou samotné zaměstnání, pracovní prostředí, manažer, kultura společnosti atd. Tyto interní důvody odchodů jsou označovány jako **faktory vytlačení** (z anglického „push factors“). Faktory externí, kterými může být například nabídka vyšší mzdy u jiného zaměstnavatele, se označují jako **faktory přetažení** (z anglického „pull factors“). Tento nesoulad mezi domnělými důvody, kterým manažeři věří a realitou, přináší podnikům jenom zbytečné odchody zaměstnanců, a s tím spojené náklady. Pokud manažeři nevědí, co skutečně odchody způsobuje, nemohou situaci efektivně řešit. (Branham, 2009, s. 17-18)

Zde je nutno se zmínit o tom, že mnoho zaměstnanců se ještě dlouho předtím, než se rozhodne skutečně odejít, společnosti **odcizí**. Odcizení zaměstnanci nejsou oddáni společnosti, mohou být málo produktivní, problémoví, často absentující, nebo dokonce konají proti zájmům společnosti. Mezi rané signály odcizení patří právě nedochvilnost, absentismus, negativita. Menší část je takzvaně aktivně odcizených. Jsou to právě zaměstnanci, kteří jsou obzvláště destruktivní pro celkovou morálku na pracovišti i pro příjmy společnosti. Neustále si stěžují, vyrušují, mají neshody, kradou atp. Právě manažeři se těmto problémům snaží věnovat a obírají se tak o čas, který by mohli věnovat péči o ostatní. Už odcizení může mít za následek ekonomické dopady, například ve formě odcházejících zákazníků, kteří přicházejí do kontaktu s odcizeným zaměstnancem. Pokud se podaří správně určit prapříčiny odcizení zaměstnanců a efektivně se nám je podaří řešit, zvýší se motivace zaměstnanců a příjmy společnosti. Také dojde k poklesu nákladů souvisejících s fluktuací. V první řadě je nutné, aby manažeři a vedení společnosti vědělo, proč dochází k odcizení zaměstnanců a uznalo, že nedělají nebo naopak dělají něco, co zaměstnance ze společnosti vyhání. Někteří manažeři ale budou příliš zaneprázdnění, nebo necitliví, aby si odcizení zaměstnance

vůbec všimli. A když už se zaměstnanci rozhodnou odejít, mnoho z nich odmítá čelit skutečným důvodům. Nechtějí slyšet nepříjemnou pravdu, že skutečné důvody mohou souviset, právě s jejich chováním. (Branham, 2009, s. 18-21)

Proces odcizení zaměstnance může spustit široká škála událostí. Zde jsou některé příklady:

- Zaměstnání neodpovídá slíbenému popisu
- Přímý nadřízený je vyměněn někým, koho zaměstnanec neuznává
- Zjistí, že bude přeložen
- Je opominut při povyšování, nebo zjistí, že nemá šanci na povýšení, o které stál
- Má málo příležitostí k dalšímu růstu
- Setká se s diskriminací, šikanou, sexuálním obtěžováním, hrubým zacházením, ponižováním
- Má nevhodné vztahy s nadřízeným nebo s kolegy
- Organizace koná neeticky, nebo je sám zaměstnanec o takovéto konání požádán
- Náhle zbohatne, nebo začne vydělávat dostatek peněz
- Zjistí, že jeho plat je nižší ve srovnání s ostatními
- Zjistí, že organizace má finanční problémy, je na prodej, nebo už byla prodána
- Musí učinit velikou osobní či rodinnou oběť
- Neočekávaně ho osloví s nabídkou jiný zaměstnavatel
- Zjistí, že jeho vlastní chování se změnilo, stalo se nepřijatelným
- V organizaci se vyžaduje zbytečné a malicherné vynucování autority
- Dostane ponižující úkol
- Je příliš zasahováno do jeho pravomocí vedoucím
- Má pocity nespravedlnosti, neuznání, nedocení
- Setká se s nezaslouženou kritikou či nezaslouženou pochvalou u sebe či kolegů
- Cítí nezájem vedoucích o nápady podřízených
- Ztratí důvěru v nejvyšší vedení
- Je ve stresu z přepracovanosti
- Cítí nerovnováhu mezi soukromým a pracovním životem
- Pracuje v nevyhovujících podmínkách
- Vnímá odměňování jako nespravedlivé, je nedostatečně mzdově ohodnocen
- Má nedostatek práce, zdrojů, materiálu
- Setká se se špatnou organizací práce a chaosem
- Další emocionální, morální a osobní důvody

(Reiß 2008 a Branham 2009, podle Vnoučkové 2013, s. 17-18)

Pro lepší pochopení procesu odcizení, zde uvádím 13 kroků procesu od odcizení po odchod zaměstnance.



Obrázek 6: 13 kroků procesu od odcizení po odchod zaměstnance
(Zdroj: Branham, 2009, s. 25, upraveno autorem)

3.4 Provázanost fluktuace a motivace

Spokojenost s prací přispívá k nižší fluktuaci a k nižšímu absentérství. Naopak pracovní nespokojenost způsobuje, že zaměstnanec ztrácí zájem o práci a rozhodne se organizaci opustit. (Wagnerová, 2008, s. 18)

V Maslowově pyramidě je nejvyšším stupněm potřeba seberealizace. Pokud se člověku nedaří naplnit potřebu na vyšším stupni pyramidy, snaží se uspokojit potřebu nižší. U zaměstnanců často dochází k nenaplnění představ a očekávání seberozvoje. Přesunuje se potom k potřebám vztahovým. Pokud ani vztahy na pracovišti nejsou

vyhovující, zaměstnanec opouští pracovní místo. Pokud seberozvoj není zakořeněn už ve firemní kultuře, budou tyto potřeby těžko naplněny. Příznivá kultura pro další rozvoj zaměstnanců je ta, která se vyznačuje možnostmi dalšího vzdělávání, školení a pracovními pozicemi s komplexními úkoly a přiměřenou mírou zodpovědnosti. (Vnoučková, 2013, s. 14)

V případě Herzbergovy teorie, spokojenost s hygienickými faktory nevede ke spokojenosti zaměstnance v dané organizaci. Je nutno jim věnovat velikou pozornost, protože sice ne všichni zaměstnanci mají potřebu se nutně seberealizovat, ale každý zaměstnanec se při nespokojenosti s hygienickými faktory rozhodne organizaci opustit. (Vnoučková, 2013, s. 14-15)

Branham (2009) ve své knize zmiňuje stovky studií společnosti Gallup, která se specializuje na výzkum pracovní spokojenosti, motivace, postojů a chování zaměstnanců, a která poskytuje poradenství v široké škále oblastí týkajících se řízení lidských zdrojů. Z výsledků studií vyplývá, že společnosti, které se v oblasti motivovanosti zaměstnanců umístily na horních příčkách, mají až o 70 % vyšší úspěšnost ve snižování fluktuace. Branham (2009) dále uvádí, že: *„Pokud správně určíme prapříčiny odcizení zaměstnanců a podaří se nám zaměřit se na tyto příčiny cílenými řešeními, která zvýší motivaci našich zaměstnanců, dostaví se hmatatelné výsledky v podobě snížených nákladů fluktuace a zvýšených příjmů.“*

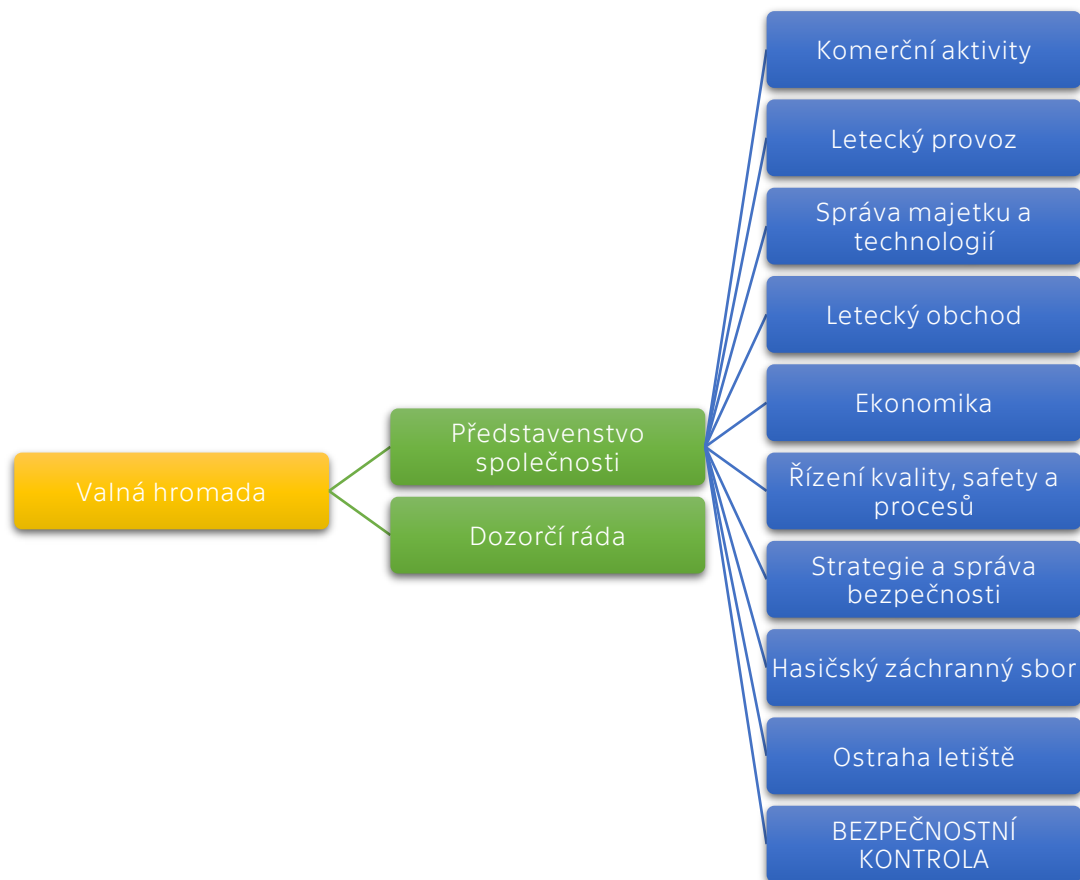
PRAKTICKÁ ČÁST

4 POPIS VYBRANÉ ORGANIZACE A PRACOVNÍ POZICE

4.1 Popis organizace a organizační struktura

Letiště Praha, a.s. je 100% dceřinou společností Českého Aeroholdingu, a.s., který společně sdružuje kromě Letiště Praha a.s. i společnosti Czech Airlines Technics, a.s. a Czech Airlines Handling, a.s. V rámci skupiny Český Aeroholding pracuje více než 4 000 zaměstnanců. Jediným akcionářem je stát zastoupený Ministerstvem financí ČR. Letiště Praha provozuje největší mezinárodní letiště v České republice. V minulém roce přepravilo 13 miliónů cestujících. (Letiště Václava Havla Praha, Ruzyně, 2017)

V rámci Letiště Praha působí celá řada organizačních jednotek, které zajišťují činnosti v jednotlivých oblastech. V této práci se věnuji organizační jednotce Bezpečnostní kontrola (OJ BEK) a konkrétně pracovníkům na pozici Pracovník bezpečnostní kontroly (BEK).



Obrázek 7: Organizační struktura společnosti Letiště Praha, a.s.
(Zdroj: Letiště Praha, a.s., 2017, upraveno autorem)



Obrázek 8: Organizační struktura OJ BEK
(Zdroj: Letiště Praha, a.s., 2017, upraveno autorem)

4.2 Popis pracovní činnosti pracovníka BEK

Pracovní náplň pracovníka BEK (rozsah pracovní náplně je závislý na rozsahu kvalifikace daného pracovníka):

- Detekční kontrola cestujících a osob jiných než cestujících, vstupujících do vyhrazeného bezpečnostního prostoru letiště SRA (z anglického Security Restricted Area)
- Detekční kontrola kabinových a zapsaných zavazadel

- Detekční kontrola předmětů vnášených osobami jinými než cestujícími
- Kontrola oprávněnosti vstupu do SRA
- Kontrola letištních dodávek, palubních zásob a materiálů leteckého dopravce
- Bezpečnostní prohlídky prostorů letadel
- Detekční kontrola nákladu a pošty
- Zajištění prostorů, vstupů a dalších činností při příletu letadla
- Zabezpečení specifických činností při řešení mimořádných událostí
- Pracovník BEK používá k detekční kontrole osob následující metody:
 - Ruční prohlídka
 - Průchozí detektor kovů
 - Ruční detektor kovů
 - Zařízení pro stopovou detekci výbušnin

K detekční kontrole kabinových zavazadel, zapsaných zavazadel, kapalin, gelů, aerosolů, předmětů vnášených osobami jinými než cestujícími, nákladů, pošty, materiálu leteckého dopravce, palubních zásob a letištních dodávek pracovník BEK používá následující metody:

- Vizuální kontrolu
- Ruční prohlídku
- Rentgen
- Zařízení pro stopovou detekci výbušnin
- Skenery kapalin a proužky k provedení testu chemické reakce

Pracovník BEK musí být schopen metodicky správně vykonávat různé metody detekční kontroly a musí být schopen pracovat s několika různými druhy zařízení. Schopnost pracovníka vyhodnocovat rentgenové snímky je ověřována ještě před přijetím do pracovního poměru pomocí speciálních testů.

Povinnost vykonávat uvedené činnosti ukládá provozovateli letiště zákon o civilním letectví.

Zákon o civilním letectví v platném znění opravňuje pracovníky BEK v rámci zajištění ochrany civilního letectví před protiprávními činy:

- Vydávat cestujícím a dalším osobám ve vymezených případech příkazy, které směřují k zajištění bezpečnosti. Tyto příkazy musí být přiměřené jejich účelu a osoby, ke kterým příkazy směřují, jsou povinny se vydanými příkazy řídit.
- Provádět detekční kontrolu osob takovými způsoby, aby byla zachována důstojnost každého kontrolovaného člověka. Kontrolu provádět s využitím takových prostředků a takovými způsoby, které sledují výhradně účel kontroly.

(Zákon č. 49/1997 Sb.)

V souladu se zákonem o civilním letectví musí být každý ze zaměstnanců BEK osobou spolehlivou, v souladu s požadavky tohoto zákona. Ověření spolehlivosti provádí Úřad pro civilní letectví. Úřad ve spolupráci s dalšími orgány státní správy ověřuje, že se jedná o osobu bezúhonnou a důvěryhodnou.

Osoba nastupující na pozici pracovníka BEK musí absolvovat odbornou přípravu předepsaného rozsahu a úspěšně ji zakončit zkouškou.

Činnosti, které provádí pracovník BEK v rámci své pracovní činnosti, jsou detailně popsány a vysvětleny v interním dokumentu nazvaném „Provozní postupy“. Tento dokument obsahuje neveřejné, citlivé informace, které jsou určeny pouze pracovníkům BEK, a jsou pro ně závazné. Stanovuje nejen obecné postupy všech činností pracovníka BEK, ale i specifika všech stanovišť, na kterých se provádí bezpečnostní kontrola.

Východiskem pro stanovení provozních postupů je:

- platná legislativa Evropské unie, její nařízení a rozhodnutí
- platná legislativa České republiky
- předpisy Mezinárodní organizace pro civilní letectví (ICAO)

Z těchto zdrojů vychází další důležité závazné dokumenty:

- Národní bezpečnostní program (vydává Úřad pro civilní letectví)
- Národní program bezpečnostního výcviku (vydává Úřad pro civilní letectví)
- Bezpečnostní program letiště (vydává provozovatel letiště)
- interní norma Letiště Praha a. s. „Zásady činnosti organizační jednotky Bezpečnostní kontrola“

Je tedy zřejmé, že práce BEK podléhá velkému množství legislativních a dalších požadavků. Není možné, aby byl řadový pracovník seznámen s obsahem všech uvedených dokumentů, a aby byl schopen jim plně porozumět. Z těchto důvodů jsou Provozní postupy jakousi zjednodušenou příručkou, ve které pracovník může najít všechny informace potřebné k výkonu své práce.

4.3 Popis základních motivačních faktorů na vybrané pracovní pozici

4.3.1 Zaměstnanecké výhody a benefity

Zaměstnavatel poskytuje na základě kolektivní smlouvy na rok 2017 zaměstnancům následující zaměstnanecké výhody:

- závodní stravování,
- zápůjčky na bytové účely,
- penzijní připojištění,
- stání soukromých vozidel / dopravních prostředků zaměstnanců,
- volitelné zaměstnanecké výhody - „nabídka Cafeteria“,
- sociální výpomoc a zápůjčky,
- odměny při životním / pracovním výročí,
- příspěvek na pojištění odpovědnosti zaměstnance za škody způsobené zaměstnavateli,
- další plnění dle této kolektivní smlouvy,
- zaměstnanecké letenky.

(zdroj: Kolektivní smlouva Letiště Praha, a.s.)

Závodní stravování probíhá v několika jídelnách v areálu letiště. V jedné z nich je nepřetržitý provoz, čímž je zabezpečena možnost stravování i v průběhu nočních směn. Pokud má pracovník směnu delší než 11 hodin včetně přestávek, má nárok na dvě jídla (polévka, hlavní jídlo, dezert a salát) v ceně surovin. Pokud je směna kratší, má nárok na jedno jídlo v ceně surovin. Také má nárok na slevy na různé občerstvení a doplňkový sortiment (nápoje, cukrovinky, bagety, sendviče, chlebíčky atp.).

Zaměstnavatele je možno požádat o **zápůjčky na bytové účely**, případně na vybavení bytu. Zaměstnavatel nabízí **příspěvek na penzijní připojištění**. Pro případ neočekávaných životních situací zaměstnavatel může poskytnout jednorázovou **sociální výpomoc**, případně **bezúročnou půjčku**. Při úmrtí zaměstnance bude rodině zaměstnance poskytnuta finanční výpomoc.

Zaměstnancům je umožněno **stání soukromých vozidel** v parkovacích domech v docházkové vzdálenosti od terminálů letiště za zvýhodněnou cenu.

Dále **příspěvek na volitelné zaměstnanecké výhody**, který je poskytován zaměstnancům formou volitelných výhod v systému Cafeteria. Výše příspěvku činí 17 000 Kč ročně. Zaměstnanci si mohou sami zvolit formu čerpání příspěvku. Mohou si nechat proplatit faktury za volnočasové aktivity, dovolenou, letenky atp. nebo vybrat z široké nabídky různých poukázek a permanentek na kulturní, sportovní a další aktivity.

Při **životním jubileu** 50 let (a každých dalších 5 let), při **pracovním výročí** 20 (a každých dalších 5 let u společnosti) a při ukončení pracovního poměru v souvislosti s prvním odchodem do důchodu je zaměstnanci vyplacen finanční dar ve výši stanovené kolektivní smlouvou.

Zaměstnavatel poskytuje možnost **příspěvku na pojištění odpovědnosti zaměstnance za škodu způsobenou zaměstnavateli**.

Dovolená za kalendářní rok se prodlužuje o jeden týden nad výměru stanovenou v zákoníku práce.

Dále je zaměstnancům OJ BEK po skončení zkušební doby nabízena možnost **očkování** proti žloutence A a B, které hradí zaměstnavatel.

Ve spolupráci se společností České aerolinie a.s. jsou zaměstnancům nabízeny také **zaměstnanecké letenky** za zvýhodněnou cenu. (Kolektivní smlouva Letiště Praha, a.s.)

OJ BEK poskytuje nad rámec kolektivní smlouvy příspěvek na obuv ke stejnokroji ve výši 2 500 Kč ročně.

4.3.2 Odměňování

Odměňování pracovníků BEK vychází z kolektivní smlouvy a tarifních tříd. Odměna je tvořena základní hodinovou mzdou a variabilní složkou mzdy. Výše variabilní složky mzdy je při standardním výkonu pracovníka na úrovni 15 % ze základní mzdy s tím, že může být navýšena až na 30 % ze základní mzdy. Výše variabilní složky je určována každý měsíc, na základě výkonu a výsledků daného pracovníka. Výše hodinové mzdy je závislá na odborném zařazení pracovníka (čekatel, junior, senior) a případném zařazení na doplňkové činnosti, které vyžadují další zvyšování odbornosti. Další možnost, jak odměnit pracovníka za mimořádný pracovní výkon je udělení mimořádné odměny.

Běžná mzda po zkušební době včetně příplatků je v průměru přibližně 25 000 Kč, po dalším zvyšování kvalifikace až 30 000 Kč. V průběhu prvních dvou měsíců jsou vzhledem k jinému systému směn a absenci příplatků průměrné mzdy nižší. Proto zaměstnavatel kompenzuje nižší mzdu jednorázovým bonusem po skončení zkušební doby ve výši 5 000 Kč. (Letiště Praha – detail pozice, 2017)

Příplatky za práci přesčas, v noci, o víkendu a ve státní svátek jsou vyšší, než je stanovená minimální výše v zákoníku práce.

Vzhledem k výrazným změnám letového provozu v rámci roku (letní a zimní letový řád, charterové lety), je počet odpracovaných hodin pro každý měsíc jiný. Je nutno, aby zaměstnavatel pracoval s fondem pracovní doby vzhledem k měnícím se provozním potřebám. Vzhledem k tomu, že dochází k výkyvům v počtu odpracovaných hodin v rámci roku, dochází i v rámci odměňování k významným rozdílům ve vyplácené mzdě v průběhu roku. Oficiální roční pracovní fond je vždy dodržen.

Mezi další odměny patří 13. mzda a jednorázová odměna za letní sezónu. Podmínky pro udělení odměny jsou vždy předem stanoveny.

4.3.3 Kariérní rozvoj

Nově nastupující pracovník BEK je zařazen na specializaci „čekatel“. Je to zaměstnanec, který má nejnižší úroveň odborných znalostí a dovedností. Vždy pracuje v blízkosti zkušenějších kolegů, kteří by mu měli v případě potřeby poradit a pomoci.

Po odpracovaných 6 až 12 měsících od nástupu může zaměstnanec požádat o provedení postupových zkoušek na specializaci „junior“. Je nutno, aby měl dostatek zkušeností z provozu a dostatečnou úroveň znalostí. V souvislosti s postupem na tuto specializaci je zaměstnanci rozšířena oblast činností, které může samostatně vykonávat a je mu navýšena základní hodinová mzda.

Po dalších 18 až 24 měsících, po dalším nabírání zkušeností a znalostí, je zde možnost požádat o postupové zkoušky na specializaci „senior“. S tímto postupem je spojeno další rozšíření oblasti činností, které může samostatně vykonávat a další navýšení mzdy.

Na základě znalostí a schopností mohou být zaměstnanci zařazeni na různé specializace. Může se jednat o odbavování letů leteckých společností se zvláštními požadavky nebo o zařazení do specializovaných týmů, které provádějí činnosti vyžadující další vzdělávání. Dále je umožněno pracovníkům BEK ucházet se na základě aktuálních personálních potřeb o vedoucí, administrativní, technické a další pozice v rámci OJ BEK. Mezi ně patří i možnost práce na pozici provozního instruktora, kdy má zaměstnanec možnost předávat své zkušenosti nově nastupujícím pracovníkům BEK. V neposlední řadě má pracovník BEK dobrý základ pro úspěšné obsazení pozic v rámci celé organizační jednotky nebo i v rámci celé společnosti.

4.3.4 Jistota práce

Letiště Praha, a. s., patří do skupiny společností Český Aeroholding, společně s Czech Airlines Technics, a.s., a Czech Airlines Handling, a.s. V rámci skupiny Český Aeroholding pracuje více než 4 000 zaměstnanců. Na pozici pracovníka BEK pracuje více než 400 zaměstnanců. V minulém roce bylo poprvé v 80leté historii Letiště Praha odbaveno 13 miliónů cestujících. V následujících letech se očekává další nárůst počtu leteckých přepravců, linek a destinací. S tím bude souviset další nárůst v počtu odbavených cestujících a budou se tím pádem zvyšovat i počty zaměstnanců. Renomovaná agentura Moody's Investors Service zvýšila rating Českého Aeroholdingu o jeden stupeň na A1 se stabilním výhledem. (Český Aeroholding, a.s.)

Letiště Praha, a.s. je jednoznačně zaměstnavatelem se stabilním postavením a zázemím.

S nově nastupujícími pracovníky BEK je standardně uzavírán pracovní poměr na dobu určitou, v trvání jednoho roku. Pokud je zájem o další trvání pracovní poměru na straně

zaměstnanec i zaměstnavatel, je následně uzavřen pracovní poměr na dobu neurčitou.

4.3.5 Pracovní podmínky

Výkon práce probíhá v areálu Letiště Praha na různých stanovištích. Stanoviště pro detekční kontrolu cestujících a osob jiných než cestujících, případně jejich zavazadel a vnášených předmětů, probíhá na hraně SRA. O zařazení na vybrané stanoviště rozhoduje na základě požadavků provozu dispečer provozního dispečinku BEK. Na terminálu 1 se jedná zejména o stanoviště bezpečnostní kontroly v jednotlivých odletových východech. Na terminálu 2 probíhá kontrola cestujících na jednom centrálním odbavovacím bodě. Další stanoviště, kde probíhají kontroly, jsou rozmístěny po celém areálu letiště. Jedná se například o služební vchody, stanoviště nadrozměrných zavazadel a zavazadel RUSH, nákladové rampy, VIP salonky a další objekty soukromých společností, ve kterých probíhá například odbavení nákladů, pošty, materiálu leteckého dopravce, palubních zásob atd. Dále se může jednat o činnosti přímo ve třídírně zapsaných zavazadel, nebo v místnosti pro vyhodnocování těchto zavazadel. Je tedy zřejmé, že podmínky na jednotlivých stanovištích mohou být značně odlišné.

Stanoviště na terminálu 1 v jednotlivých odletových východech se vyznačují dostatečným množstvím přirozeného světla. Na ostatních stanovištích jsou světelné podmínky horší, na mnohých z nich jsou pouze zdroje umělého světla. Přísun vzduchu a regulace teploty je řešena centrálně řízenou klimatizací. Pouze na některých místech je možno regulovat teplotu vzduchu. Přístup venkovního vzduchu je velmi omezený. V některých místech může docházet k proudění venkovního vzduchu bez možnosti ovlivnění ze strany pracovníka.

Délka a rozsah přestávek je dodržován v souladu s ustanoveními zákoníku práce. V průběhu dne dochází k přechodu pracovníka mezi různými stanovišti v rámci celého areálu. Na většině stanovišť provádí pracovník zejména dvě hlavní činnosti, a to ruční prohlídky osob a vyhodnocování rentgenových snímků. V těchto dvou činnostech se pracovníci na daném stanovišti pravidelně střídají. Na tyto činnosti je navázána řada dalších doplňkových činností.

Na nejvíce frekventovaných místech jsou umístěny odpočinkové místnosti, které jsou vybaveny místem pro odložení věcí, místy na sezení, počítačem, kuchyňkami s lednicí a mikrovlnnou troubou. Sociální zařízení jsou umístěna po celém objektu letiště. Některé z nich jsou sdíleny s cestujícími, některé z nich jsou pouze pro zaměstnance. Pracovníci BEK mají k dispozici možnost využívání šaten.

4.3.6 Adaptace, proces zaškolení

Pomoc a vyřízení formalit před nástupem je v kompetenci pracovníků oddělení řízení lidských zdrojů. Nově nastupujícímu pracovníkovi poskytuje základní informace o nástupu a o všech činnostech, které je nutné předtím vykonat. Zabezpečuje také vstupní školení v den nástupu, kde jsou zaměstnanci seznámeni se základními informacemi o společnosti a se základními znalostmi z oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany, ochrany životního prostředí atd. Dále je součástí dne nástupu školení A2 – Bezpečnostní povědomí, které musí absolvovat všichni zaměstnanci. Od nástupu se stává jeho přímým nadřízeným vedoucí tzv. školní posádky. Pojmem „školní posádka“ se označuje specializovaná skupina, kde se nově nastupující pracovníci zacvičují pod trvalým dohledem zkušeného provozního instruktora.

Následně pracovník nastupuje do kurzu základní odborné přípravy, v trvání 5 dní, který ho připravuje pro výkon práce. Tento kurz vede skupina školitelů a je zakončen závěrečnou zkouškou. Následně probíhá praktický nácvik v provozu s instruktory ze školní posádky. Jedná se o zkušené mentory. Následně pracovník nastupuje do navazujícího kurzu základní odborné přípravy, který je také zakončen závěrečnou zkouškou. Následuje opět proces zaškolení v provozu v přítomnosti instruktorů školní posádky. Hned po ukončení navazujícího kurzu je každému pracovníkovi dán seznam nejrůznějších činností, situací a stanovišť, se kterými musí být obeznámen, než bude zařazen na samostatnou práci v provozu. K tomu dochází asi po 2 měsících od nástupu. Pracovník je zařazen do posádky (pracovní skupiny) a jeho nadřízeným se stává vedoucí posádky. Sice už pracuje samostatně, vždy je ale na stanovišti se zkušenějším kolegou.

Společnost má vypracovaný velmi dobrý metodický materiál pro proces adaptace nového zaměstnance, který je ale univerzální a není ho možné zcela aplikovat na tuto konkrétní pracovní pozici. Samotná OJ BEK takovýto materiál vypracovaný nemá.

I po skončení procesu zaškolení je nutné průběžné vzdělávání, aby pracovník byl schopen absolvovat různé zkoušky, a aby si udržel svoji kvalifikaci. Také je nutno se pravidelně seznamovat s novými informacemi a postupy.

4.3.7 Kontrola práce, hodnocení a zpětná vazba

Kontrola práce je prováděna několika způsoby. Kontrolu odváděné práce vykonává zejména vedoucí stanoviště, vedoucí posádky a další nadřízení. Každé rentgenové zařízení je vybaveno systémem TIP, který vkládá do obrazů reálných zavazadel fiktivní hrozby. Systém slouží pro udržení pozornosti pracovníka. Legislativou je určená minimální míra úspěšnosti. V rámci OJ je nastaven systém, kdy se výsledek projevuje na variabilní složce mzdy.

Legislativa dále ukládá provozovateli letiště povinnost provádět tzv. bezpečnostní testy. Jedná se o různé formy testů, které mají za cíl zjistit účinnost a dodržování nastavených bezpečnostních postupů.

Poskytování zpětné vazby je zejména v kompetenci přímého nadřízeného (vedoucí posádky, případně vedoucí týmu, pokud se jedná o specialistu). Povinností vedoucího posádky je každý měsíc zhodnotit důvody přiznané výše variabilní složky. Další způsoby a forma zpětné vazby nejsou přesně stanoveny. Formalizované hodnotící pohovory s pracovníky BEK neprobíhají. Vedoucí posádky nehodnotí pouze práci pracovníků v rámci své posádky, ale všech pracovníků na pozici pracovníka BEK.

V rámci zaveden program „BEK profesionál“. V rámci tohoto programu má každý vedoucí posádky a týmu možnost ocenit podřízené mimořádnou finanční odměnou. Předpokladem je dodržování formálně stanovených zásad přístupu bezpečnostních pracovníků k odbavovaným osobám a zásad profesionálního chování obecně. Cílem tohoto programu není jenom motivovat pracovníky k dodržování těchto zásad, ale i snaha o zlepšení komunikace mezi vedoucími pracovníky a snaha o kontinuální hodnocení a motivaci pracovníků.

5 Výzkum

5.1 Cíl a výzkumné otázky

Zvolená organizace: Letiště Praha a.s., organizační jednotka Bezpečnostní kontrola (OJ BEK)

Vybraná skupina: Zaměstnanci na pozici Pracovník bezpečnostní kontroly (BEK)

Cíl výzkumu: Identifikace klíčových motivačních faktorů a dokázání spojitosti mezi nedostatečnou motivací a vysokou fluktuací zaměstnanců

Výzkumné otázky:

1. Je finanční odměna nejdůležitějším motivačním faktorem?
2. Existuje spojitost mezi nedostatečnou motivací zaměstnanců a fluktuací v podniku?
3. Jsou motivační faktory, které považuje management za nejdůležitější, v souladu s motivačními faktory, které reálně zaměstnance nejvíce ovlivňují?

Zpracování výsledků: Nalezení faktorů, které zaměstnance motivují nejvíce, případně by je motivovaly. Ověření vlivu motivace na fluktuaci. Srovnání motivačních faktorů z pohledu zaměstnavatele a zaměstnanců.

Závěr: Návrh opatření k posílení motivace zaměstnanců.

5.2 Realizace výzkumu

Výzkum byl realizován formou **dotazování** a byl rozdělen do dvou částí:

- Strukturovaný rozhovor s manažerem provozu
- Dotazníkové šetření mezi pracovníky BEK

Cílem rozhovoru bylo zjistit především:

- jakých metod je využíváno pro zvyšování motivace pracovníků na vybrané pozici
- které metody manažer provozu považuje za nejdůležitější
- co považuje za hlavní důvody vysoké fluktuace

Cílem dotazníkového šetření bylo v rámci vybrané skupiny pracovníků zjistit:

- které motivační faktory jsou pro vybranou skupinu pracovníků klíčové
- jaká je jejich aktuální pracovní spokojenost

- zdali zvažují odchod od zaměstnavatele
- jaké důvody nejčastěji vedou pracovníky k odchodu od zaměstnavatele

Dotazníkové šetření bylo prováděno pouze mezi zaměstnanci na vybrané pracovní pozici. Základní soubor tvořilo přibližně 400 zaměstnanců. Dotazník byl distribuován mezi zaměstnance v papírové formě, a to na odpočinkových místnostech. Dotazník nebylo nutné vyplnit ihned, mohli ho odevzdat kdykoliv, do termínu ukončení sběru dat, a to do zapečetěné schránky. Měli tak dostatek času pro vyplnění a dotazník nemuseli vyplňovat na pracovišti. Dotazník byl anonymní a sběr dat probíhal 14 dní.

Dotazník byl rozdělen do tří základních částí:

- 1. část byla zaměřena na motivaci k práci obecně
- 2. část byla zaměřena na aktuální spokojenost na pozici pracovníka
Bezpečnostní kontroly
- 3. část obsahovala statistické otázky

Použitý dotazník je součástí práce (příloha číslo 1).

5.3 Zpracování výsledků

Celkem bylo získáno 79 dotazníků, přičemž 7 z nich nebylo správně nebo úplně vyplněných. V některých dotaznících si respondent odporoval. Z těchto důvodů byl 1 dotazník zcela vyřazen z dalšího statistického zpracování a u 6 dotazníků byla zpracována pouze část získaných dat.

Vzhledem k tomu, že motivace není měřitelná a jedná se pouze o abstraktní jev, bylo nutné provést **operacionalizaci** tohoto jevu. Indikátorem pro měření aktuální míry motivace respondenta byly jeho obecné postoje k práci a jeho pracovní spokojenost. Ty byly zjišťovány v souboru otázek zaměřujících se na postoje k práci a jeho spokojenost s faktory ovlivňujícími motivaci. Odpovědi na tyto otázky už je možno kvantifikovat a využít i pro kvantifikaci aktuální motivovanosti a stimulovanosti respondentů.

Pokusím se zde objasnit proces zmiňované kvantifikace. **Aktuální motivovanost** byla stanovena na základě 2. části dotazníku. Konkrétně byly použity odpovědi na první tři otázky, kde respondenti měli odpovědět, jak jsou spokojeni ve své práci, jestli jsou na svoji práci hrdí a zdali by ji doporučili i svým známým. Svoji odpověď měli vyjádřit jako souhlas, respektive nesouhlas s uvedeným výrokem. Na výběr byli 4 možnosti odpovědí, přičemž při vyhodnocení k nim byla přiřazena číselná hodnota (uvedeno v závorce): rozhodně souhlasím (1), spíše souhlasím (2/3), spíše nesouhlasím (1/3) a rozhodně nesouhlasím (0). Z těchto tří hodnot (x_n) byl vypočten aritmetický průměr a výsledná hodnota byla označena jako **motivovanost zaměstnance** (MZ):

$$MZ = \frac{\sum_{n=1}^3 x_n}{3}; MZ \in (0,1)$$

Pro lepší představivost byla výsledná hodnota převedena do procentuálního vyjádření. Jedním z cílů výzkumu bylo zjistit, které motivační faktory jsou pro zaměstnance klíčové. Motivace je sice ovlivněna velkým množstvím faktorů, které zaměstnavatel ovlivnit nemůže (např. aktuální psychické rozpoložení, vztah k práci atd.), na druhou stranu ale zaměstnavatel může prostřednictvím pobídek způsobit, že se motivace zaměstnance zvýší. Toho dosáhne, pokud bude působit pobídkami, které mohou zvyšovat motivaci u toho daného zaměstnance.

Proto jsem v dotazníku zjišťoval u celé škály motivačních faktorů, zda jsou pro toho daného jedince důležité a do jaké míry (1. část dotazníku). Následně jsem zjišťoval, do jaké míry je s těmito faktory zaměstnanec spokojen (2. část dotazníku). Tyto dvě části dotazníku jsem propojil tak, že ke každému motivačnímu faktoru z 1. části jsem přiřadil otázky zaměřené na aktuální spokojenost z 2. části (znázorněno v příloze číslo 2). Když porovnáme to, jak je pro daného zaměstnance faktor důležitý, s tím, jak se zaměstnavateli daří v této oblasti zaměstnance uspokojovat, získáme představu o **stimulovanosti zaměstnance**.

Pro výpočet stimulovanosti zaměstnance použijeme dvě proměnné – maximální možná míra stimulace a skutečná míra stimulace.

Důležitost jednotlivých motivačních faktorů pro pracovní motivaci daného zaměstnance byla stanovena na základě odpovědí v 1. části dotazníku. Zde měli respondenti vyjádřit, co je v práci obecně motivuje. Na výběr měli ze 4 možnosti odpovědí, přičemž při vyhodnocení k nim byla přiřazena číselná hodnota (uvedeno v závorce): rozhodně ano (1), spíše ano (2/3), spíše ne (1/3) a rozhodně ne (0). Tyto hodnoty (y_n) byly následně sečteny a výsledná hodnota byla označena jako **maximální možná míra stimulace** (MMMS). Představuje tedy součet významností jednotlivých motivačních faktorů pro daného zaměstnance.

$$MMMS = \sum_{n=1}^{21} y_n$$

Spokojenost s jednotlivými faktory byla stanovena na základě odpovědí v 2. části dotazníku. Zde měli respondenti vyjádřit, jak jsou spokojeni s vybranými faktory. Svoji odpověď měli vyjádřit jako souhlas, respektive nesouhlas s uvedeným výrokiem. Na výběr byli 4 možnosti odpovědí, přičemž při vyhodnocení k nim byla přiřazena číselná hodnota (uvedeno v závorce): rozhodně souhlasím (1), spíše souhlasím (2/3), spíše nesouhlasím (1/3) a rozhodně nesouhlasím (0).

Na základě rozřazení otázek (znázorněno v příloze číslo 2) byl k jednotlivým motivačním faktorům přiřazena odpověď, nebo skupina odpovědí zaměřena na spokojenost v oblasti související s daným faktorem. Pokud respondent odpověděl, že

ho daný faktor rozhodně nemotivuje, nebylo s ním dále vůbec počítáno. V opačném případě byla pro daný faktor vypočtena **míra stimulace**:

$$\text{míra stimulace} = \frac{\sum \text{významnost pro motivaci} * \text{aktuální spokojenost}}{\text{počet otázek na aktuální spokojenost}}$$

Pojmem **významnost pro motivaci** označuji odpovědi z 1. části dotazníku a pojmem **aktuální spokojenost** označuji odpovědi z 2. části dotazníku.

Míra stimulace představuje tedy číselné vyjádření toho, jak se daří zaměstnavateli stimulovat zaměstnance v dané oblasti. Zohledňuje přitom individuální preference daného jedince. Klade větší význam faktorům, které daného zaměstnance motivují a přiřkládá menší nebo žádnou váhu faktorům, které jsou pro motivaci zaměstnance méně důležité či nedůležité.

Jednotlivé hodnoty míry stimulace (*míra stimulace_n*) byly následně sečteny a výsledná hodnota byla označena jako **skutečná míra stimulace** (SMS). Je to tedy číselné vyjádření toho, jak se zaměstnavateli celkově daří stimulovat zaměstnance, přičemž jsou zohledněny individuální charakteristiky daného jedince.

$$SMS = \sum_{n=1}^{34} \text{míra stimulace}_n$$

Následně jsem porovnal hodnoty MMMS a SMS u každého jednotlivého jedince. Podílem těchto dvou hodnot jsem vypočítal hodnotu **stimulovanosti zaměstnance**. Tato hodnota vyjadřuje, do jaké míry se zaměstnavateli daří účinně stimulovat zaměstnance.

$$\text{Stimulovanost zaměstnance} = \frac{\text{skutečná míra stimulace}}{\text{maximální možná míra stimulace}}$$

Pro lepší představivost byla výsledná hodnota převedena do procentuálního vyjádření.

5.4 Přínos výzkumu

Pokud budeme vycházet z předpokladu, že čím vyšší je stimulovanost zaměstnance, tím vyšší je pravděpodobnost pozitivního vlivu na motivaci zaměstnance, stává se stimulovanost zaměstnance pro nás velmi důležitou.

Faktory, které analyzuji, jsou do jisté míry ovlivnitelné ze strany zaměstnavatele. Pokud se zaměstnavatel bude snažit o co největší stimulovanost zaměstnance, bude se zvyšovat pravděpodobnost, že těmito pobídkami bude pozitivně působit na motivaci zaměstnance. Tato snaha zaměstnavatele může mít nejen pozitivní dopady na celkovou spokojenost zaměstnanců, ale pokud má motivovanost zaměstnance vliv na fluktuaci zaměstnanců, tak i může zamezit odchodům zaměstnanců z organizace.

Číselné vyjádření hodnoty stimulovanosti zaměstnance nám jako zaměstnavateli umožňuje zjistit, zda děláme maximum pro stimulaci motivace u zaměstnanců. Tato hodnota umožňuje jednoduše sledovat vývoj v čase, například pro zjištění efektivnosti opatření pro zvýšení motivovanosti zaměstnanců.

Výsledky dotazníkového šetření poskytly ale i další velmi cenné údaje. Jedná se zejména o informaci, které motivační faktory jsou pro vybranou skupinu pracovníků klíčové, jaká je jejich aktuální pracovní spokojenost, zdali zvažují odchod od zaměstnavatele a jaké důvody nejčastěji vedou pracovníky k odchodu od zaměstnavatele. Dalším významným zjištěním bylo i to, zda je mzda tím nejdůležitějším motivačním faktorem. V neposlední řadě jsou výsledky důležité pro hledání odpovědi na otázku, zdali existuje spojitost mezi nedostatečnou motivací zaměstnanců a fluktuací v podniku.

Důležitou roli v rámci výzkumu hrál i rozhovor s manažerem provozu. Mohl jsem tak zhodnotit, zdali jsou motivační faktory, které považuje management za nejdůležitější, v souladu s motivačními faktory, které reálně zaměstnance nejvíce ovlivňují. Také mi poskytl náhled na to, jaké metody pro zvyšování motivace jsou v rámci organizace již zavedeny. Přínosné je i srovnání důvodů odchodů zaměstnanců od organizace z pohledu manažera a zaměstnanců. Celkově byl rozhovor přínosný pro pochopení postojů a názorů manažera na danou problematiku.

6 Rozhovor s manažerem provozu

Rozhovor s Manažerem provozu Bezpečnostní kontroly Matějem Hrdounem. V OJ BEK působí už od roku 2008. Začínal na řadové pozici Pracovníka bezpečnostní kontroly, později pracoval jako Zástupce vedoucího směny a dnes je na pozici Manažera provozu Bezpečnostní kontroly.

1. Považujete motivaci zaměstnanců za důležitou?

Samozřejmě, a měl by ji za důležitou považovat každý vedoucí pracovník, který si uvědomuje fakt, že je to v konečném důsledku právě zaměstnanec, kdo odvádí práci, ke které jsem mu povinen poskytnout vše potřebné. Informovanost a možnost zpětné vazby jsou nástroje, kdy mohou dát zaměstnanci pocit důležitosti a sounáležitosti v rámci týmovosti, která je nutná pro bezpečné fungování jednotky.

2. Co je podle vás pro zaměstnance největším zdrojem motivace?

Nabízí se peníze, nicméně domnívám se, že ty samy o sobě člověka šťastným neudělají. Možnost vyslechnout, v dílčích věcech dát zaměstnanci možnost spolurozhodovat o některých věcech a procesech, a dávat mu maximum informací, protože jen informovaný člověk může vidět věci v souvislostech. Tedy zaměření nejen na to, CO a JAK dělám, ale neopomínat i to neméně podstatné PROČ?

3. Jakými způsoby se snažíte udržovat a zvyšovat motivaci zaměstnanců?

Těch způsobů je určitě více. Já osobně bych faktory zvyšující motivaci lidí rozdělil na přímé a nepřímé. Zkvalitňování pracovního prostředí a benefity ze strany zaměstnavatele jsou faktory nepřímými a v zaměstnanci by měly vzbudit pocit, že jsou tímto oceňováni a management si jejich práce váží. Faktory přímé jsou různé finanční pobídky v rámci roku a de facto dávají zaměstnanci velkou možnost ovlivnit výši svého osobního ohodnocení a jeho přístup k plnění povinností.

4. Jaké jsou nejčastější důvody pro odchody zaměstnanců a kdy k nim nejčastěji dochází?

Naše práce je do značné míry specifická a je z velké části ovlivněna legislativou, potřebami provozu a jeho velkými výkyvy v průběhu roku, což jsou faktory, se kterými se nedokáže vyrovnat každý, a proto je míra fluktuace právě v naší jednotce vyšší, než u zbytku firmy, i než je běžné v rámci ostatních firem. Toto společně s kolegy reflektujeme a chceme jít v budoucnu do režimu případné úpravy změny režimu

práce, kdybychom učinili podmínky pro práci v naší jednotce přijatelnější pro širší okruh uchazečů, aniž bychom jakkoliv slevovali ze vstupních požadavků na zaměstnance kladené. Nejčastěji kodchodům zaměstnanců dochází v 1. roce zaměstnání, hlavně v průběhu zkušební doby.

5. Jak je řešen proces náboru a adaptace nových zaměstnanců?

Proces náboru od úvodního prvního kola výběrového řízení do případného nástupu již přímo do kmenové posádky je období minimálně tři měsíce, kdy samotný základní kurz trvá dva měsíce. Vstupní požadavky na uchazeče jsou čistý trestní rejstřík (legislativa vyžaduje od každého zaměstnance, který na letišti vstupuje do střeženého prostoru SRA tzv. Osvědčení o spolehlivosti a beztrestnosti, které vydává ÚCL), komunikativní znalost AJ a schopnost práce ve směnném provozu. Samotné výběrové řízení je poté dvoukolové. V prvním kole je kandidátům prezentována naše jednotka a věci spojené s režimem práce a fungováním jednotky jako takové, poté následuje osobní pohovor s každým uchazečem, kdy zkoumáme jeho zájem o práci a klademe důraz na různá úskalí provozu.

Ještě týž den jsou kandidáti vyrozuměni, zda uspěli či nikoliv a domlouvá se termín druhého kola, které je zaměřeno na diagnostiku, inteligenční test, test pozornosti, osobnostní dotazník, a nakonec i test rentgenový, kdy zkoumáme predispozice k práci s RTG, která je do určité míry člověku vrozená. Pokud je úspěšné i druhé kolo, o jehož výsledku informují kolegové z náboru uchazeče během dvou dní, zbývá podat na ÚCL žádost o ověření beztrestnosti a zajistit vstupní prohlídku u podnikového lékaře. Když je vše hotovo, nástupy probíhají vždy k 1. a 15. každého měsíce. Následně nastupují do úvodního kurzu, kde jsou zaměstnanci po celou dobu seznamováni s legislativou a jsou prakticky a teoreticky připravováni pro práci bezpečnostního pracovníka. Zpětná vazba od lidí na úvodní kurz a zácvik je velmi dobrá a na pozicích školících instruktorů máme velice schopné a šikovné zaměstnance.

6. Jaké jsou nejčastější důvody zájmu uchazečů o pozici pracovníka bezpečnostní kontroly?

Tak především je to obecně touha po změně a práci v prostředí mezinárodního letiště, kde cítí jistotu a prosperitu. Nicméně doba se mění a s ní i určité zvyklosti, které ve spojení s někdy naivní představou, ovlivněnou americkými filmy, případně vlastní představou, jak funguje bezpečnost na letišti, jsou důsledkem rozčarování z toho, že

práce není tak akční a dobrodružná naše řady opouštějí, a to nejvíce v prvním roku působení u naší jednotky. Obecně se dá říci, že čím déle u nás člověk slouží, tím spíše u nás zůstává, a to je pro mě velmi radostná zpráva, protože bezpečnost obecně stojí především na zkušenostech.

6.1 Analýza rozhovoru

Manažer považuje motivaci zaměstnanců za důležitou.

Za největší zdroje motivace považuje:

- finanční ohodnocení
- informovanost
- možnost spolurozhodovat
- možnost zpětné vazby od zaměstnanců k vedení
- pocit důležitosti a sounáležitosti v rámci týmu

Způsoby udržování a zvyšování motivace zaměstnanců, kterých využívá:

- zkvalitňování pracovního prostředí
- benefity
- finanční ohodnocení

Nejčastější důvody odchodů zaměstnanců:

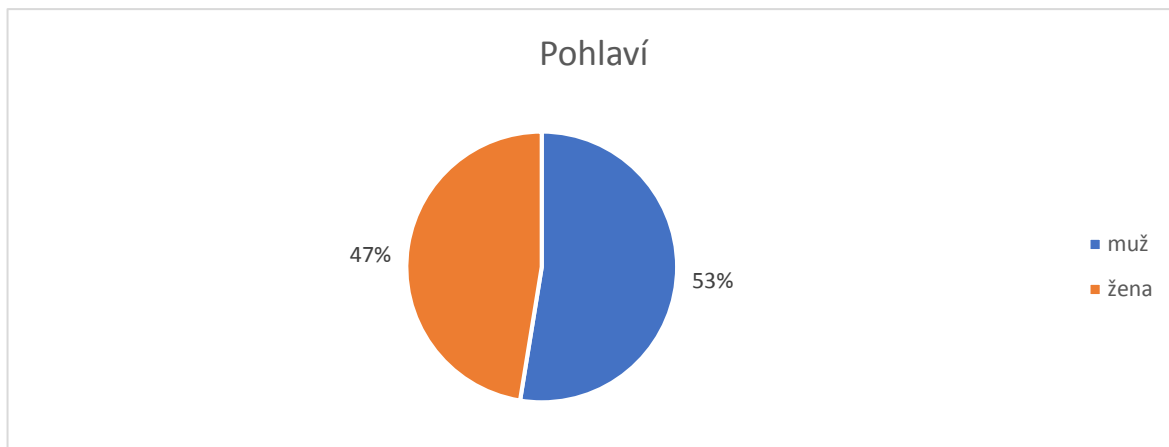
- značně specifická práce, která je ovlivněna řadou externích vlivů – legislativa, potřeby provozu, výkyvy v provozu v průběhu roku
- nejvíce odchodů nastává v 1. roce zaměstnání, zejména ve zkušební době

Důvody výběru tohoto zaměstnání ze strany uchazečů:

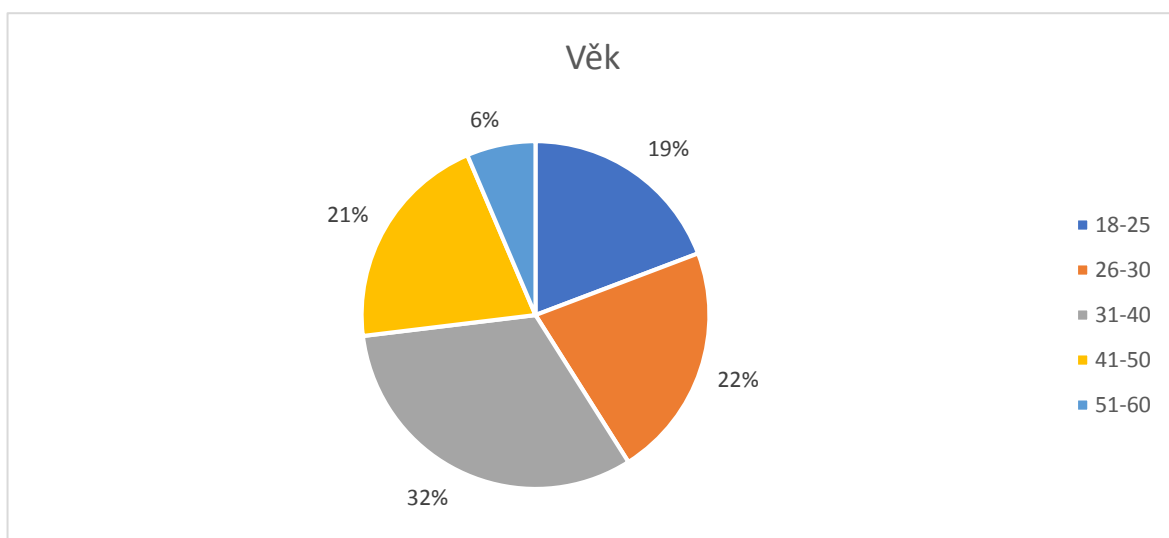
- očekávání jistoty a prosperity
- akční a dobrodružná náplň práce

7 Výsledky dotazníkového šetření

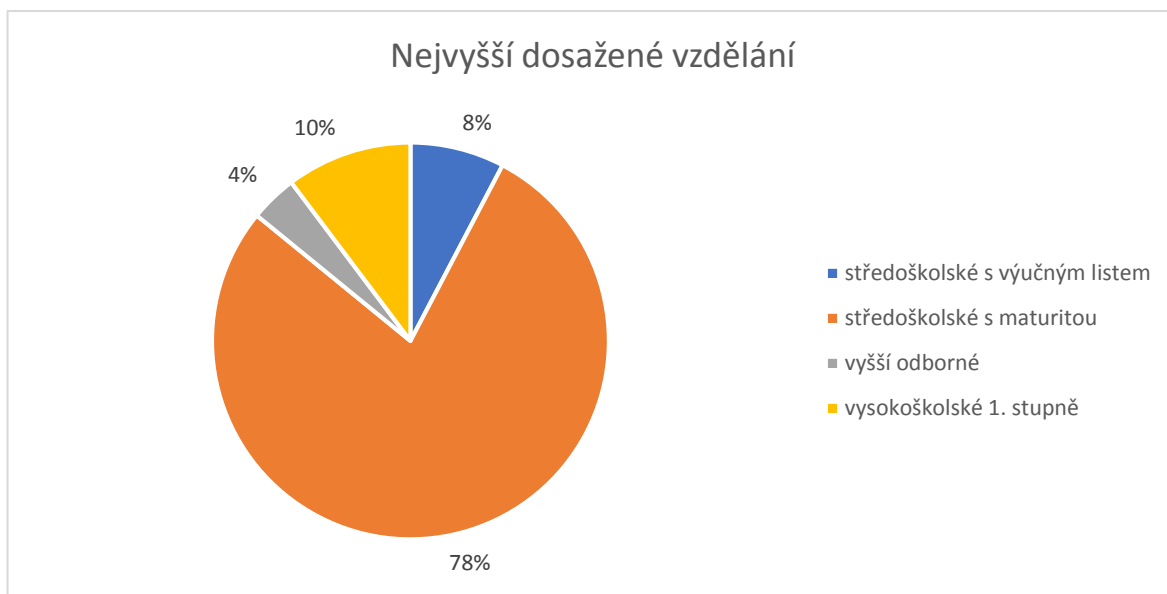
V dotazníkovém šetření se podařilo získat výběrový soubor respondentů, který svou strukturou odpovídá struktuře základního souboru.



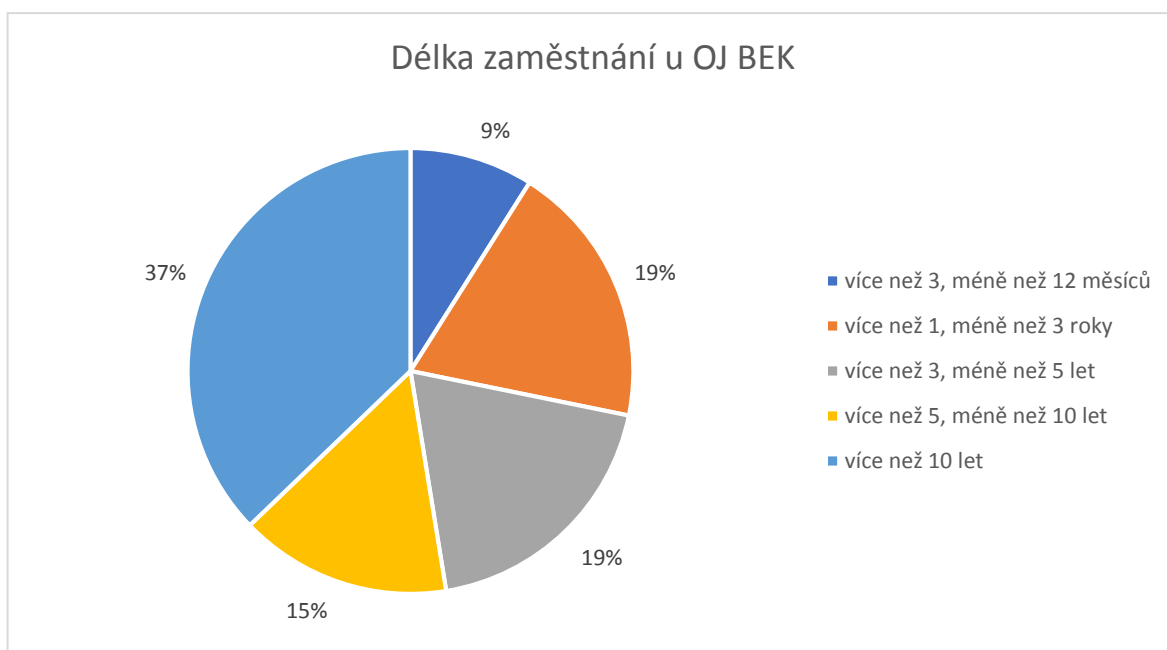
Graf 1: Pohlaví respondentů
(zdroj: autor)



Graf 2: Věkové složení respondentů
(zdroj: autor)

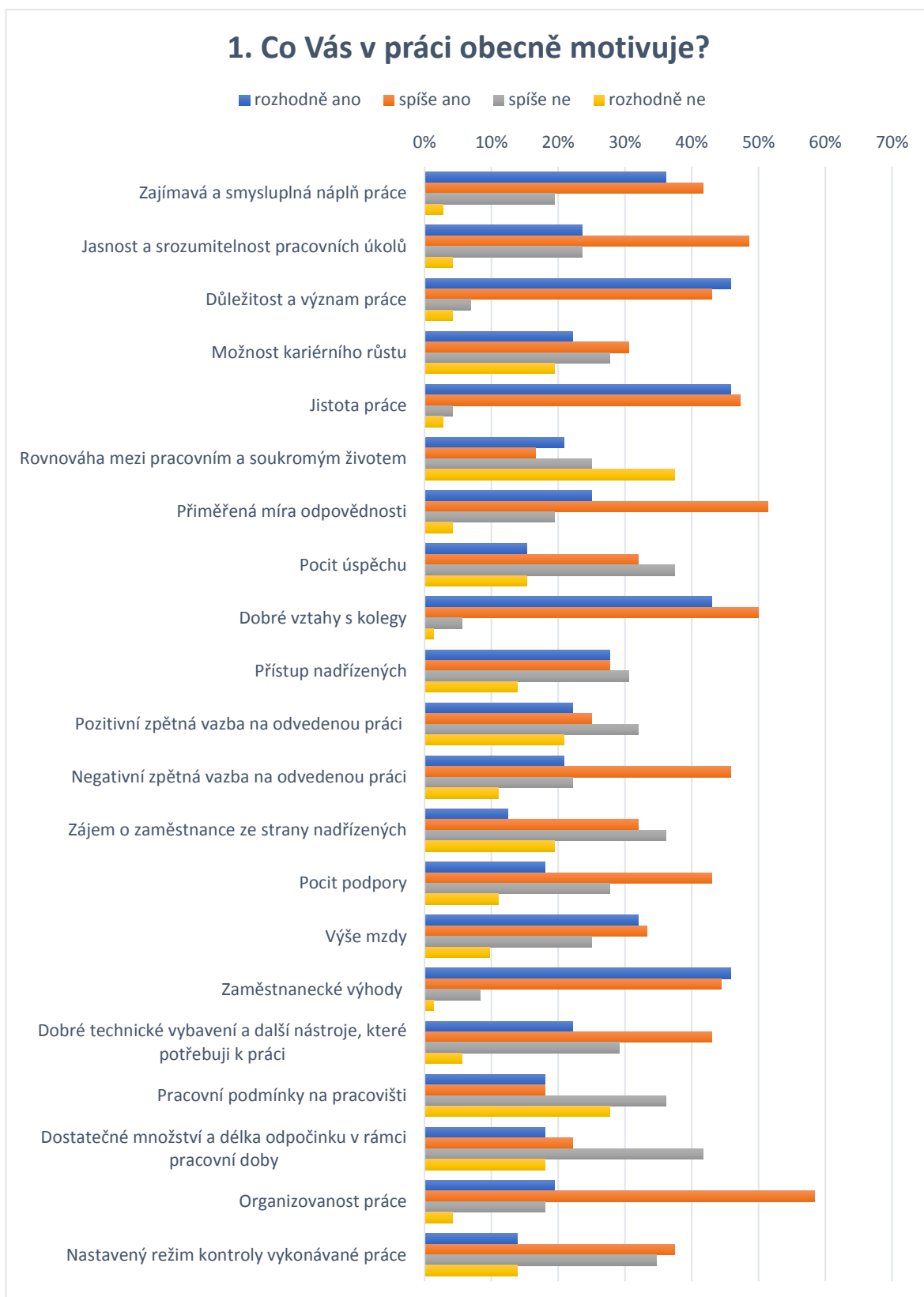


Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů
(zdroj: autor)



Graf 4: Délka zaměstnání respondentů u OJ BEK
(zdroj: autor)

První část dotazníku byla zaměřena na motivaci k práci. Na otázku „Co Vás v práci obecně motivuje?“ odpověděli respondenti následovně:



Graf 5: Odpovědi na otázky určení ke stanovení významnosti motivačních faktorů (zdroj: autor)



Graf 6: Četnost odpovědí „rozhodně ano“ na otázku „Co Vás v práci obecně motivuje?“
(zdroj: autor)

Při hodnocení významnosti celé řady faktorů v první otázce, se respondenti jednoznačně kladně vyjádřili nejčastěji k těmto odpovědím: **zaměstnanecké výhody, jistota práce, důležitost a význam práce, dobré vztahy s kolegy a zajímavá a smysluplná náplň práce.**

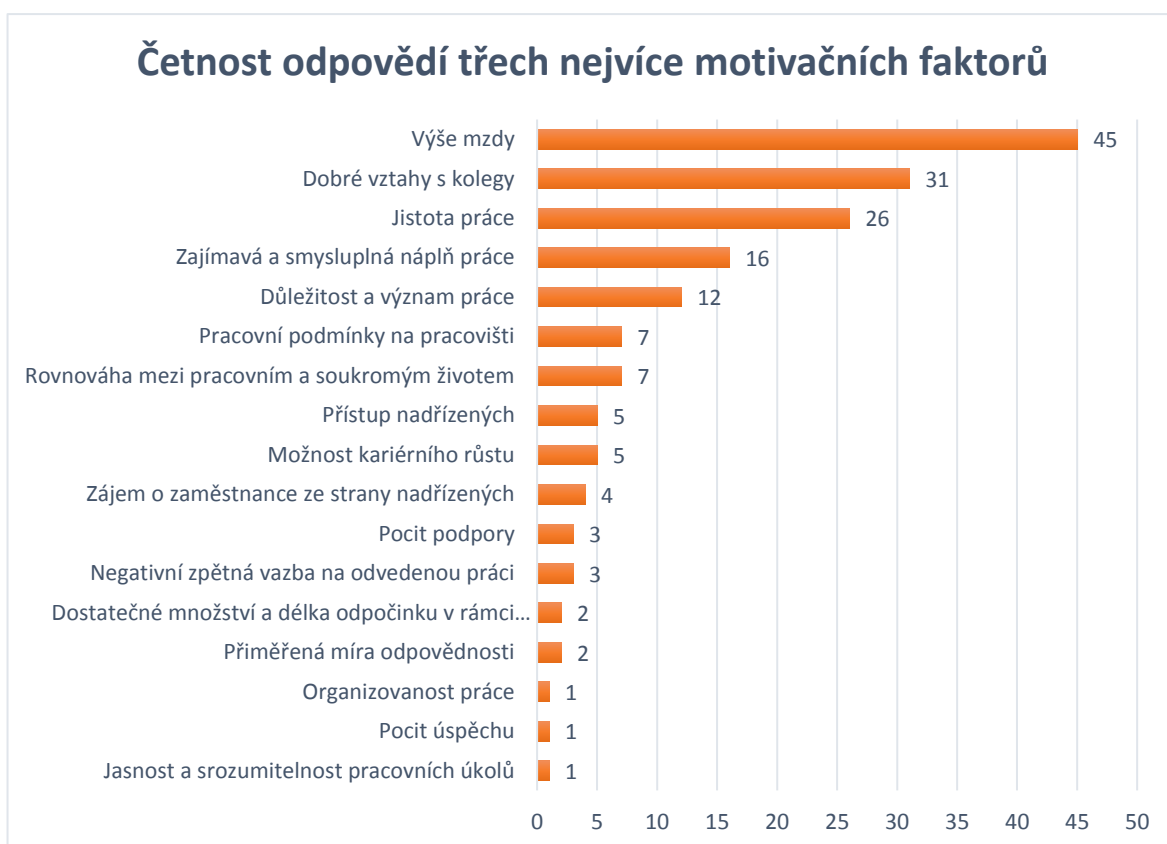
V případě, kdy jim byla nabídnuta možnost, aby samy označili, který faktor je pro ně ten nejdůležitější, odpověděli takto:



Graf 7: Nejvíce motivační faktor vybraný respondenty
(zdroj: autor)

Pořadí důležitosti se v tomto případě výrazně mění. Jednoznačně dominuje **výše mzdy**. Když ale respondenti měli rozhodnout, do jaké míry je jednotlivé faktory motivují, tak četnost odpovědi rozhodně ano u výše mzdy byla až na 6. místě. Z první pětky nejdůležitějších vypadly zaměstnanecké výhody a nahradila je právě zmiňovaná mzda. Jinak je prvních 5 faktorů stejných, i když v jiném pořadí.

Respondenti měli označit až 3 faktory, které jsou pro ně nejvíce motivační. Někteří respondenti uvedli pouze ten nejdůležitější, jiní vyplnili i další 2. Zde uvádím četnost odpovědí za celou trojici faktorů.



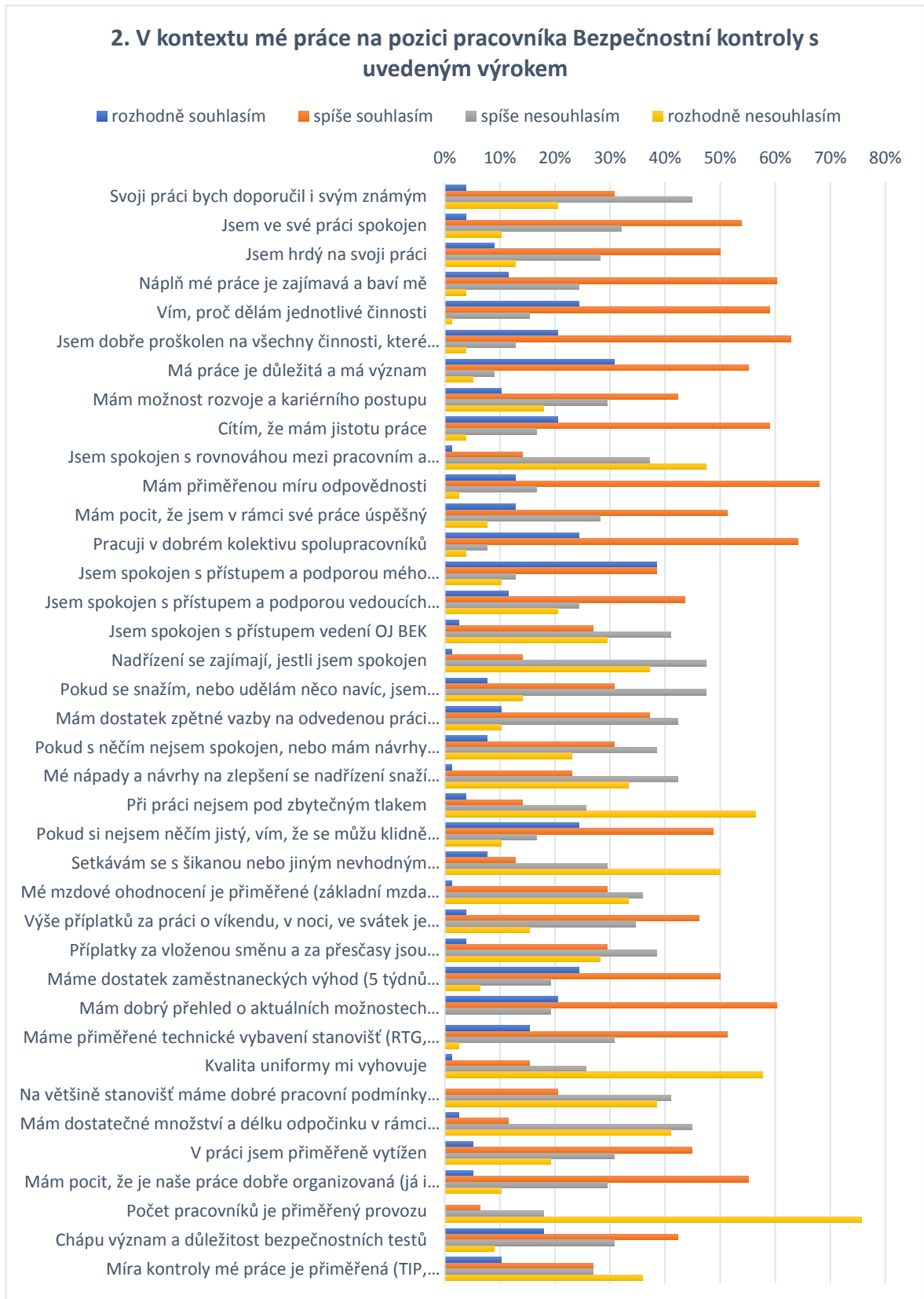
Graf 8: Četnost odpovědí třech nejvíce motivačních faktorů
(zdroj: autor)

Nejčastěji respondenti uváděli **výši mzdy**. Další 4 odpovědi jsou opět stejné, ale v jiném pořadí.

Výsledky první části dotazníku poskytují zajímavý náhled na to, jak respondenti sami zhodnotili důležitost jednotlivých faktorů. **Jednoznačně označili jistotu práce, důležitost a význam práce, dobré vztahy s kolegy a zajímavou a smysluplnou náplň práce.** Zajímavější je ale důležitost výše mzdy. Pokud sami měli možnost označit nejdůležitější faktor, vyjádřili se jednoznačně právě pro ni. V první otázce, kde měli rozhodnout o míře důležitosti, ale odpovědělo „rozhodně ano“ pouze 32 % respondentů. Odpověď „spíše ano“ zvolilo 33 % respondentů. Je zde otázkou, do jaké míry jsou schopni sami respondenti objektivně zhodnotit, co je motivuje. Právě mzda jim může připadat jako ta „nejzřejmější“ nebo „nejvhodnější“ odpověď. Samy mohou být přesvědčeni o tom, že tomu tak skutečně je, i když je realita jiná.

Na výzkumnou otázku číslo 1, zdali je finanční odměna nejdůležitějším motivačním faktorem není možno jednoznačně odpovědět.

Ve druhé části dotazníku byla skupina otázek zaměřená na aktuální pracovní spokojenost.



Graf 9: Odpovědi na otázky zaměřené na aktuální pracovní spokojenost (zdroj: autor)

Pokud přiřadíme váhy jednotlivým odpovědím, zjistíme, míru souhlasných odpovědí u jednotlivých výroků (seřazeno hierarchicky od nejvyšší míry souhlasů):

- Má práce je důležitá a má význam
- Pracuji v dobrém kolektivu spolupracovníků
- Víím, proč dělám jednotlivé činnosti
- Jsem spokojen s přístupem a podporou mého vedoucího posádky/týmu
- Mám dobrý přehled o aktuálních možnostech zaměstnaneckých výhod
- Jsem dobře proškolen na všechny činnosti, které vykonávám
- Cítím, že mám jistotu práce
- Máme dostatek zaměstnaneckých výhod (5 týdnů dovolené, různé příspěvky, půjčky, Cafeteria, příspěvek na stravování, parkování...)
- Mám přiměřenou míru odpovědnosti
- Pokud si nejsem něčím jistý, víím, že se můžu klidně zeptat
- Máme přiměřené technické vybavení stanovišť (RTG, rámy, detektory)
- Náplň mé práce je zajímavá a baví mě
- Mám pocit, že jsem v rámci své práce úspěšný
- Chápu význam a důležitost bezpečnostních testů
- Mám pocit, že je naše práce dobře organizovaná (já i kolegové přesně víme co, kdy, jak máme dělat)
- Jsem hrdý na svoji práci
- Jsem ve své práci spokojen
- Mám dostatek zpětné vazby na odvedenou práci (jaké mám nedostatky, na čem mám pracovat...)
- Jsem spokojen s přístupem a podporou vedoucích směny
- Mám možnost rozvoje a kariérního postupu
- Výše příplatků za práci o víkendu, v noci, ve svátek je přiměřená
- V práci jsem přiměřeně vytížen
- Pokud se snažím, nebo udělám něco navíc, jsem nadřizným pochválen
- Pokud s něčím nejsem spokojen, nebo mám návrhy na zlepšení, mohu své názory bez obav vyjádřit
- Svoji práci bych doporučil i svým známým
- Míra kontroly mé práce je přiměřená (TIP, bezpečnostní testy, přítomnost kamer...)
- Příplatky za vloženou směnu a za přesčasy jsou přiměřené
- Jsem spokojen s přístupem vedení OJ BEK
- Mé mzdové ohodnocení je přiměřené (základní mzda + variabilní složka + příplatky)
- Mé nápady a návrhy na zlepšení se nadřizení snaží zrealizovat
- Na většině stanovišť máme dobré pracovní podmínky (dostatek světla, kvalita a proudění vzduchu, příjemná teplota...)
- Nadřizení se zajímají, jestli jsem spokojen
- Setkávám se s šikanou nebo jiným nevhodným chováním na pracovišti v rámci OJ BEK

- Mám dostatečné množství a délku odpočinku v rámci pracovní doby (čas dát si oběd, kafe, cigaretu...)
- Jsem spokojen s rovnováhou mezi pracovním a soukromým životem
- Při práci nejsem pod zbytečným tlakem
- Kvalita uniformy mi vyhovuje
- Počet pracovníků je přiměřený provozu

V oblastech, které by měly nejvíce zaměstnance motivovat (zaměstnanecké výhody, jistota práce, důležitost a význam práce, dobré vztahy s kolegy a zajímavá a smysluplná náplň práce) zjistíme, že jsou všechny právě mezi těmi, se kterými jsou nejspokojenější. Jedinou výjimkou je výše mzdy, která se ocitla právě mezi těmi s nejnižší spokojeností.

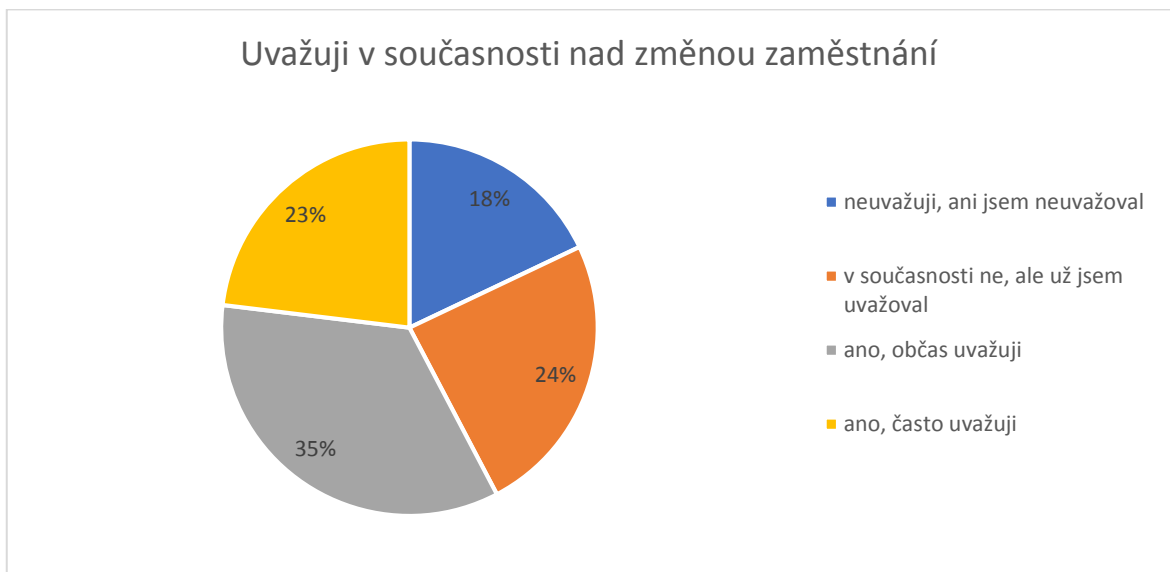
Pokud se podíváme na respondenty jednotlivě, můžeme za pomoci hodnoty **stimulovanosti zaměstnance** zjistit, do jaké míry se zaměstnavateli daří účinně stimulovat zaměstnance.

Analýza hodnot stimulovanosti zaměstnanců	
Střední hodnota	0,544859
Chyba střední hodnoty	0,016303
Medián	0,544105
Modus	0,656085
Směrodatná odchylka	0,138333

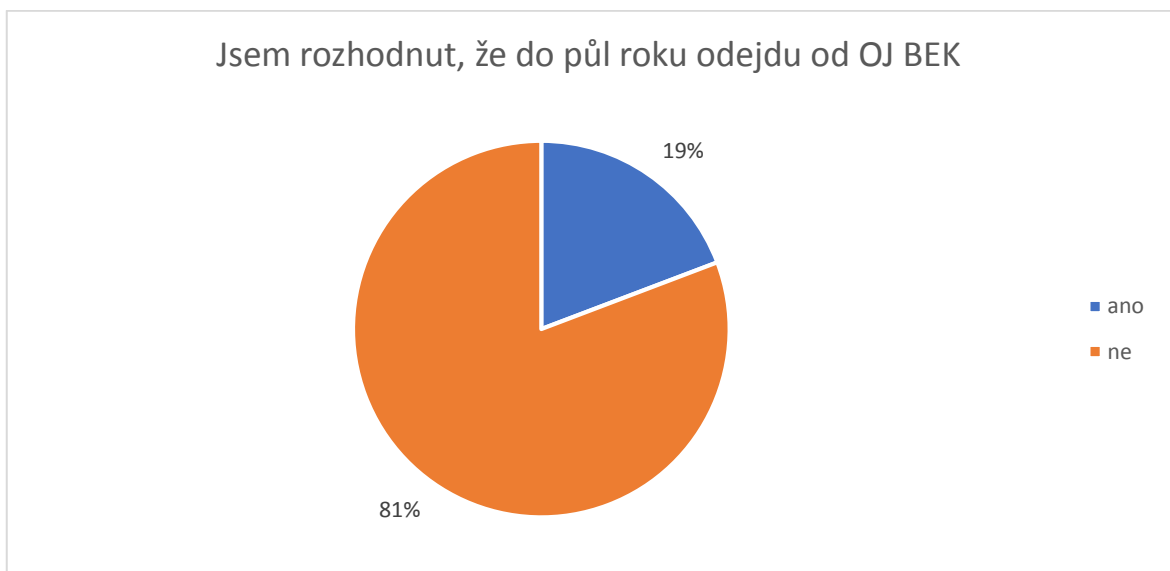
Tabulka 1: Analýza hodnot stimulovanosti zaměstnanců
(Zdroj: autor)

Hodnota stimulovanosti zaměstnance je tedy přibližně **54 %**. Dalo by se tedy říct, že zaměstnavatel stimuluje motivaci zaměstnanců pouze na této úrovni.

Další oddíl dotazníku byl zaměřen na fluktuaci zaměstnanců. Zde byli respondenti dotazováni, zda uvažují v současnosti nad změnou zaměstnání a zdali jsou rozhodnuti, že by do půl roku od OJ BEK odešli.

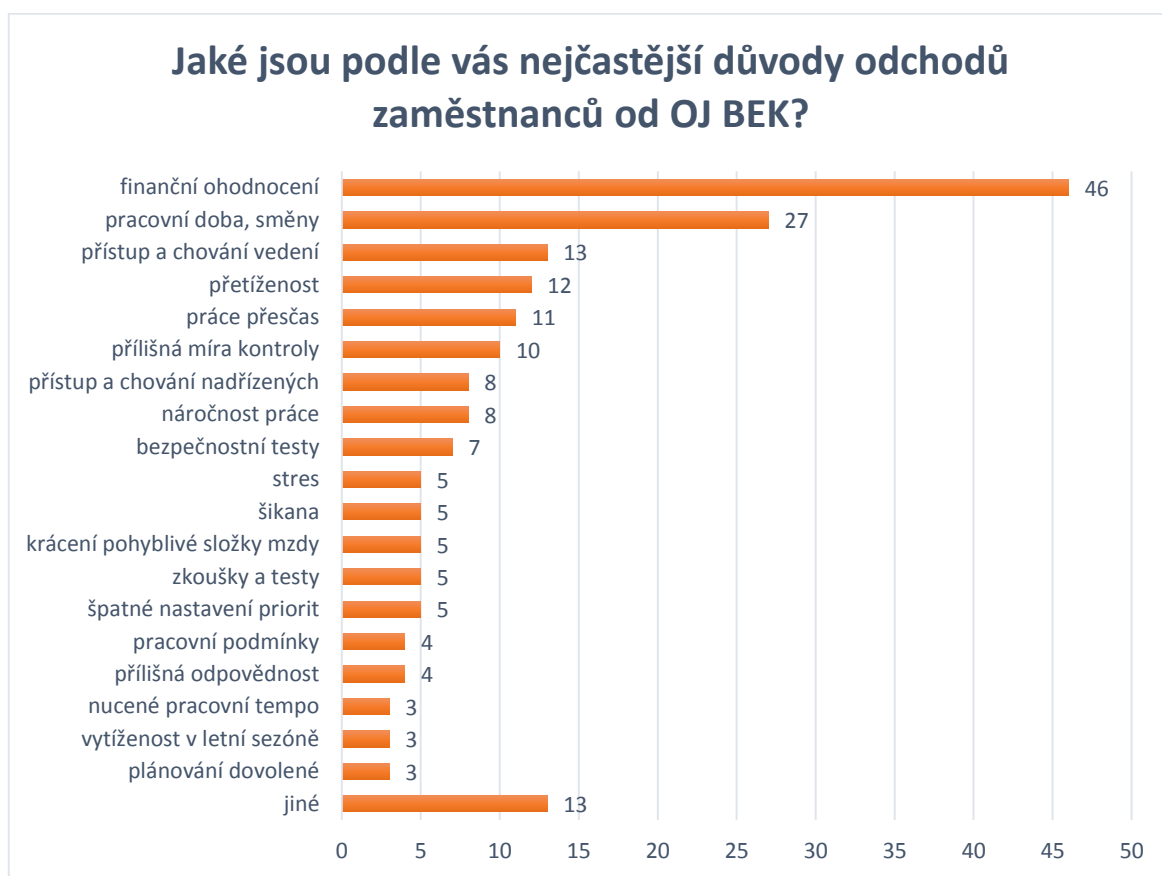


Graf 10: Odpovědi na otázku zjišťující, zdali zaměstnanci v současnosti uvažují nad změnou zaměstnání
(zdroj: autor)



Graf 11: Odpovědi na otázku zjišťující, zdali jsou zaměstnanci rozhodnuti do půl roku odejít od OJ BEK
(zdroj: autor)

V otevřené otázce měli respondenti možnost uvést důvody, které podle nich vedou nejčastěji k odchodům od OJ BEK. Uvádím zde graf s uvedením četnosti jednotlivých odpovědí.



Graf 12: Odpovědi na otázku „Jaké jsou podle vás nejčastější důvody odchodů zaměstnanců od OJ BEK“
(zdroj: autor)

Nejčastěji uváděným důvodem bylo finanční ohodnocení. Dále to byla pracovní doba a směny. Někteří respondenti v této souvislosti konkrétně uvedli například ranní časy nástupů, noční směny a problémy skloubit směnný provoz se soukromým životem. U přetíženosti byl zmiňován dlouhodobý nedostatek zaměstnanců. Špatným nastavením priorit jsou myšleny odpovědi, kdy se respondenti vyjádřili, že nejsou řešeny podstatné problémy, ale záležitosti, které hodnotí jako nedůležité. Kategorii jiné představují odpovědi s jedním nebo dvěma výskyty, a to: deprese, osobní důvody, negativita kolegů, kolísání výše mzdy v rámci roku, absence pochval, nerovné zacházení, nedocení praxe a zkušeností, lepší pracovní nabídka.

Zajímavostí je, že odpověď „lepší pracovní nabídka“ uvedl pouze jeden respondent. To jasně naznačuje, že pokud nám zaměstnanci tvrdí, že odcházejí z důvodu lepší pracovní nabídky, ve skutečnosti odcházejí z úplně jiných důvodů. Pravděpodobně z důvodu nespokojenosti ve výše zmiňovaných oblastech, které vedly k jeho odcizení, které trvalo tak dlouho, že nakonec aktivně hledal nové zaměstnání. Jeho nová pracovní náplň může být už podle jejího popisu vnímána jako méně zajímavá, méně smysluplná a méně důležitá. Na druhou stranu ale očekává, že budou oblasti, se

kterými byl u současného zaměstnavatele nespokojen, lepší. To je jasný signál toho, že jsme zaměstnance mohli v organizaci udržet, pokud bychom se více snažili o jeho spokojenost.

Důležité je určitě řešit i zmiňovanou šikanu. Dobrým znamením je, že se v části zaměřené na pracovní spokojenost, s výrokem, kdy byli respondenti dotazováni, zda se setkávají s šikanou, odpověděli ve větší míře negativně. Stále je zde ale 13 % těch, kteří odpověděli „spíše ano“ a 8 % těch, kteří odpověděli „rozhodně ano“. V otázce, kde byli respondenti dotazováni na důvody odchodů zaměstnanců, uvedli respondenti šikanu celkem 5krát. V jednom případě byla uvedena nekonkrétně, pouze jako „šikana na pracovišti“. Ve 4 případech byla ale jasně označena jako šikana od nadřízených. V jednom z těchto případů dokonce respondent uvedl pojem bossing a mobbing. Uvedení mobbingu by mohlo značit i případy šikany skupinou zaměstnanců vůči jednotlivcům. Otázkou je, do jaké míry je tento jev rozšířen. Na základě dotazníkového šetření předpokládám, že by se nemělo jednat o častý jev. Větším problémem a také častějším jevem ale bude šikana od nadřízených, která vyžaduje větší pozornost. Tu je otázkou, jaké má formy. Za šikanózní mohou považovat zaměstnanci i příliš omezující nařízení a velikou míru kontroly, které jsou aplikovány plošně. V horším případě se může ale jednat i o šikanu ze strany nadřízených k jednotlivým podřízeným.

Pro zjištění spojitosti mezi nedostatečnou motivací a fluktuací zaměstnanců jsem použil hodnoty stimulovanost zaměstnance a motivovanost zaměstnance, u těch respondentů, kteří v současnosti projevují jasné tendence k odchodu a u těch, kteří naopak projevují tendence, že chtějí u OJ BEK zůstat.

Jedná se konkrétně o 3 druhy odpovědí:

- Ano, v současnosti často uvažuji nad změnou zaměstnání
- Jsem rozhodnut, že do půl roku odejdu od OJ BEK
- Neuvažuji, ani jsem neuvažoval nad změnou zaměstnání / V současnosti neuvažuji, ale už jsem uvažoval

U respondentů, kteří se takto vyjádřili, byly u každé skupiny odpovědí vyhodnoceny průměrné hodnoty stimulovanosti zaměstnance a motivovanosti zaměstnance.

	Průměrná stimulovanost zaměstnance	Průměrná motivovanost zaměstnance
Ano, v současnosti často uvažuji nad změnou zaměstnání	43 %	22 %
Jsem rozhodnut, že do půl roku odejdu od OJ BEK	44 %	29 %
Neuvažuji, ani jsem neuvažoval nad změnou zaměstnání / V současnosti neuvažuji, ale už jsem uvažoval	59 %	58 %

*Tabulka 2: Průměrné hodnoty stimulovanosti a motivovanosti vybraných zaměstnanců
(Zdroj: autor)*

Z výsledků vyplývá, že u respondentů, kteří v současnosti neuvažují nad odchodem, jsou hodnoty motivovanosti vyšší. Zaměstnavateli se je daří lépe stimulovat, což má i vyšší vliv na hodnoty motivovanosti. U těch, kteří uvažují, nebo už jsou pro odchod rozhodnutí, jsou hodnoty motivovanosti pouze poloviční, případně i nižší. Jedná se tedy s velkou pravděpodobností o zaměstnance ve stavu frustrace, kteří projevují jasné signály odcizení. Zaměstnavateli se méně daří je stimulovat, což potvrzuje význam stimulovanosti pro zvyšování motivovanosti. To, že je průměrná motivovanost vyšší u zaměstnanců, kteří jsou rozhodnutí odejít, se dá vysvětlit tak, že je k odchodu vedou důvody, které nesouvisejí s motivací.

Odpověď na druhou výzkumnou otázku, zdali existuje spojitost mezi nedostatečnou motivací zaměstnanců a fluktuací v podniku je ano, existuje. Nízká úroveň motivovanosti vede k vyšší míře odchodů zaměstnanců z organizace.

Poslední výzkumná otázka byla zaměřena na soulad mezi názory managementu s názory samotných zaměstnanců v otázce motivačních faktorů. Obě skupiny se shodly na finančním ohodnocení. Další faktory není možné hodnotit, protože v rozhovoru manažer provozu neuváděl základní motivační faktory vybrané pro dotazování, ale jiné, více či méně konkrétní faktory. Manažer provozu, dále uvádí, že se snaží o udržování a zvyšování motivace prostřednictvím zkvalitňování pracovního prostředí, benefitů a finančním ohodnocením. Podle výsledků dotazníku jsou pracovní podmínky z hlediska zvyšování motivace málo významné. To vyplývá i z výsledků výzkumů, které provedl už Herzberg, podle kterého se jedná o tzv. hygienické faktory. Spokojenost s těmito faktory pouze nezpůsobuje nespokojenost. Zaměstnanecké výhody i finanční ohodnocení bylo hodnoceno respondenty spíše motivačně. V této oblasti by měly být obě strany v souladu.

U třetí výzkumné otázky, zdali jsou motivační faktory, které považuje management za nejdůležitější, v souladu s motivačními faktory, které reálně zaměstnance nejvíce ovlivňují, není možno jednoznačně odpovědět. V některých z nich ano.

Zajímavý je i náhled na to, které důvody pro odchody zaměstnanců vidí manažer jako nejčastější a které uváděli sami zaměstnanci. Zde už je vidět mnohem větší rozpor, kdy mnoho z důvodů, které zaměstnanci v dotazníku uváděli nejčastěji, manažer vůbec nezmiňuje. Určitě i zde dochází v průběhu výstupních pohovorů s odcházejícími zaměstnanci k tomu, že zaměstnanec z různých důvodů neuvádí skutečné důvody, které ho k odchodu vedli. Odchody právě v prvním roce by mohli značit problémy v procesu adaptace zaměstnance a špatný výběr zaměstnanců. Pokud nejsou splněny očekávání nových zaměstnanců, může velmi rychle dojít k procesu odcizení a k rychlému odchodu zaměstnance od organizace.

8 Návrhy opatření

Oblasti, které by měly nejvíce zaměstnance motivovat (zaměstnanecké výhody, jistota práce, důležitost a význam práce, dobré vztahy s kolegy a zajímavá a smysluplná náplň práce), jsou všechny mezi těmi, se kterými jsou zaměstnanci nejspokojenější. Jedinou výjimkou je výše mzdy. Otázkou je, do jaké míry jsou samy zaměstnanci schopni objektivně definovat, co je motivuje nejvíce. Samy ji nejčastěji uváděli v otázce, kdy měli vybrat ten nejvíce motivující faktor. Právě mzda může být odpovědí, která je přirozeně napadne jako první, bez hlubšího zamyšlení. To by mohlo vysvětlovat rozpor při analýze odpovědí, kdy odpověď výše mzdy nebyla při výběru ze škály odpovědí označována jako rozhodně motivující tak často, jako jiné odpovědi. Mohli je k tomu vést ale i zřejmé důvody.

Jednoznačně ale doporučuji, aby bylo snahou zaměstnavatele **pravidelně zvyšovat základní mzdu** zaměstnanců, aby bylo možné zaměstnance udržet, vzhledem k dalšímu předpokládanému vývoji na trhu práce a vzhledem k inflaci.

Na základě analýzy jednotlivých dotazníků je možno konstatovat, že je zde v některých oblastech jednoznačná pracovní nespokojenost. Je velmi důležité pracovat na **zvyšování spokojenosti zaměstnanců** v těchto oblastech, jinak bude docházet k stále větší frustraci zaměstnanců a bude docházet stále častěji k odcizení zaměstnanců. Je nutno si uvědomit, že mnozí zaměstnanci už odcizeni jsou. Je potřebné identifikovat ty z nich, kteří jsou pro organizaci důležití a snažit se o jejich udržení. Zde hrají klíčovou roli vedoucí pracovníci na pozici Vedoucích posádky. Právě oni by měli znát zaměstnance v rámci své posádky nejlépe, měli by být schopni identifikovat ty, kteří jsou talentovaní a pro organizaci přínosní. Také by měli být schopni odhalit jejich frustraci a odcizení.

Problém, který samy zaměstnanci označili za největší, je právě nedostatek zaměstnanců. Zde je důležité uvést, že nedostatek zaměstnanců je způsoben nejen nedostatkem vhodných kandidátů, kteří by se o práci ucházeli, ale i vysokou fluktuací v organizaci. Je nutno mít tento fakt neustále na paměti a snažit se nejen získávat nové zaměstnance, ale **pracovat i na udržení těch zaměstnanců**, kteří jsou zkušení, talentovaní a pro organizaci přínosní. Jinak nikdy nebude možné dosáhnout žádoucích počtů zaměstnanců.

Pro další zvyšování motivace zaměstnanců navrhuji řadu opatření, které by měly vést k zvýšení pracovní spokojenosti a tím i k vyšší stimulovanosti. Při stanovení těchto opatření jsem vycházel z výsledků dotazníkového šetření. Uvádím doporučení přednostně k těm, které byly označeny jako nejproblematictější. Snahou zaměstnavatele by mělo být zaměřit se primárně právě na ty, a až potom pracovat na zvyšování spokojenosti v oblastech, které byly označeny jako méně problémové. Opatření jsem rozdělil do dvou skupin podle jejich finanční náročnosti.

Opatření s nízkými finančními náklady

Snažit se odhalovat případy, kdy je vytvářen při práci zbytečný tlak na zaměstnance a resolutně se postavit proti tomuto jevu. Právě u tak zodpovědné pracovní náplně, kdy je nutné soustředění a důsledné plnění povinností, může vést pocit tlaku na výkon k vyšší chybovosti, a tak i k ohrožení bezpečnosti.

V oblasti šikany je nutno situaci dále analyzovat a sledovat. Je nutno zjistit co konkrétně zaměstnanci za šikanu považují. Jednoznačně je nutno zaujmout jako zaměstnavatel absolutně zamítavý postoj k jakýmkoliv projevům šikany a učinit opatření, které budou vést k tomu, že se samy zaměstnanci nebudou bát skupinově se postavit proti těmto jevům, případně je ohlásit. To musí být, ale zakořeněno už ve firemní kultuře.

Směřovat ke kultuře, která bude dávat jasně najevo, že je jednoznačně otevřená jakékoliv zpětné vazbě, návrhům a názorům.

Zavést nové formy zpětné vazby směrem od zaměstnanců k vedení. Pokud chceme zlepšit vnímání otevřenosti vedení ke zpětné vazbě, je nutno dát zaměstnancům možnost vynechat jako komunikační mezičlánky nadřízené, kteří v organizační struktuře stojí mezi vedením a řadovými zaměstnanci. Právě oni se jeví jako filtr, který brání proudu informací tím, že je vyhodnotí jako nepodstatné nebo v případě poukázání na problémy je považuje za neřešitelné, a tak se s nimi dále odmítá zabývat. Dále je nutno zaměstnance ke zpětné vazbě vybízet a aktivně se zajímat o jejich spokojenost a postoje. Je nutno poskytnout jim několik různých způsobů zpětné vazby, aby si každý mohl vybrat ten, který mu je nejpohodlnější.

V případě návrhů na zlepšení ze strany zaměstnanců je nutno je informovat o tom, zdali je návrh možno realizovat a pokud ne, tak je vždy nutné uvést důvody, proč to není možné, a snažit se společně hledat alternativy. Vždy musí být zdůrazněno, že si zpětné vazby a návrhu ceníme.

Zavést novou formu komunikace, například pomocí newsletterů. Vedení OJ by mělo alespoň stručně, pravidelně, a ne v příliš dlouhých časových intervalech informovat řadové zaměstnance o tom, na jakých projektech se pracuje, co mohou zaměstnanci očekávat, v čem se snaží zlepšovat spokojenost zaměstnanců, co se vedení podařilo atd. V rámci těchto informací je vhodné využít prostor i na pochvalu a vyzdvižení toho, co se jednotce jako celku podařilo, v čem jsou úspěšní a na čem by měli dále pracovat a co by měli zlepšit. Zaměstnanci tak budou celkově lépe informovaní, nebude docházet tak často k šíření pomluv a nebudou vnímat vedení jako část organizace, která se jich vůbec netýká.

Hledat nové způsoby komunikace mezi vedením a zaměstnanci, které umožní, že se všechny informace dostanou skutečně ke všem zaměstnancům, a to v nezměněné formě. Současný přístup, kdy je informace písemně nebo ústně sdělena Vedoucím

směny, kteří následně informují Vedoucí posádky a ti informují jednotlivé zaměstnance, je velmi neefektivní. Často tak dochází k situacím, kdy se informace k zaměstnancům vůbec nedostane, dostane se k nim nekompletní, nebo v jiném znění. Pokud chce vedení zlepšit, jak je vnímáno, musí někdy komunikovat se zaměstnanci i přímo, a ne pouze prostřednictvím prostředníků. Musí přitom komunikovat i v běžných situacích, nebo u pozitivních příležitostí. Jinak může jednoduše docházet k situacím, kdy se zaměstnanec setkává s osobami z vedení pouze v nepříjemných situacích, kdy jsou například řešeny prohřešky zaměstnance nebo jiné negativní záležitosti. V takovém případě samozřejmě vzniká u zaměstnance dojem, že vedení ho například jenom trestá a nic dobré mu nepřináší.

Při změnách a nových nařízeních je vždy nutné zaměstnance, kterých se to týká, informovat z jakých důvodů byly zavedeny, proč jsou důležité a co pozitivního zaměstnancům přinesou. Vždy je nutno hledat i v těch nejvíce negativně vnímaných změnách alespoň něco pozitivního.

Pokud jsou přijímána důležitá rozhodnutí, které významně zaměstnance ovlivní, měli by mít zaměstnanci možnost podílet se na rozhodování, minimálně tím, že mohou vyjádřit svoje názory a nápady.

Je nutná osvěta zaměstnanců v oblasti bezpečnostních testů. Ty jsou vnímány zbytečně negativně. Zaměstnanci ani samy dost dobře nevědí, jaká je jejich podstata a význam. Mají o nich velmi málo informací, což je evidentně kontraproduktivní.

Dbát na to, aby vedoucí zaměstnanci častěji využívali pozitivní zpětné vazby, pochval a poděkování za odvedenou práci i v každodenních situacích. Zaměstnanec musí mít pocit, že si jeho práce ceníme a že je důležitý. Neformální zpětná vazba by se měla stát součástí každodenní práce vedoucích zaměstnanců. Právě zpětná vazba je kriticky důležitá v prvním roce od nástupu, a to i v prvních dnech. Proto je nutné v této oblasti věnovat mimořádnou pozornost nově nastupujícím zaměstnancům.

Stejně by měli mít i samy zaměstnanci možnost poskytovat zpětnou vazbu svým nadřízeným, a to na pravidelné bázi. Tato zpětná vazba by měla být podkladem pro další rozvoj vedoucích zaměstnanců.

Přizpůsobit vypracovanou interní metodiku adaptace zaměstnanců podmínkám OJ, aby v nich mohla být realizovatelná a dbát na její dodržování

Zvážit zavedení formalizovaných hodnotících pohovorů.

Dbát na to, aby byly zaměstnanci vždy vysvětleny důvody, pokud mu nebude přiznána celá pohyblivá složka mzdy. V případech kdy bude naopak odměněn za nadstandardní výkon, čin, nebo přínos, by byla vhodná osobní pochvala a poděkování od vedoucího zaměstnance, ve výjimečných případech i od osoby z vedení. Pochvala či poděkování

by měly nastat bez zbytečného odkladu po takovéto události, i když například případná finanční odměna bude vyplacena až později.

Zabývat se problematikou směn a pracovní doby. Často byly zmiňovány noční směny a ranní časy nástupu do práce. Plánování směn je velmi komplexní a složitou problematikou, která musí neustále reflektovat potřeby provozu. Snahou by ale mělo být hledat důvody nespokojenosti zaměstnanců v této oblasti a maximálně se snažit hledat cesty a kompromisy ke zlepšení situace.

Dbát na to, aby byly procesy interního zveřejňování volných pozic efektivní, zejména aby byly tyto informace všem dostupné a aby byli zaměstnanci v případě neúspěchu vyrozuměni o důvodech upřednostnění jiného kandidáta.

Zveřejnit mzdové ohodnocení zaměstnanců na pozici pracovníka BEK u jednotlivých odborných zařazení, se všemi podrobnostmi o příplatcích za jednotlivé specializace. Zveřejnit přesnou metodiku pro určování výše variabilní odměny, která bude přesně definovat jednotlivé podmínky, ze kterých je složena. Výše mzdy přestane být pro zaměstnance otázkou, pokud budou všichni vědět, jak je plat odvozován a kolik dostávají ostatní. Omezí se tak mrhání časem a emocemi nad spekulacemi, pomluvami a rozčilováním se nad vyšší mzdy. Bude jim následně i jasné, jak mohou dosáhnout vyšší mzdy.

Opatření s vyššími finančními náklady

Pokračovat v získávání zaměstnanců, aby byl počet pracovníků BEK adekvátně navyšován k stále rostoucímu provozu.

Při návrhu a výběru nových uniforem maximálně spolupracovat se samotnými pracovníky BEK, aby samy mohli ovlivnit její vlastnosti, vzhled a složení.

Dlouhodobě se zajímat a snažit se o zlepšování pracovních podmínek na jednotlivých stanovištích. V počáteční fázi zjistit, které jsou vnímány jako nejproblematictější a zaměřit se na ně. I když není možné realizovat výraznější změny, vždy se snažit hledat řešení, které povedou alespoň k drobným úpravám, které pracovní podmínky zlepší.

Vzhledem k tomu, že jsou přesčasové směny vnímány velmi negativně, je na místě se snažit o co největší míru jejich dobrovolnosti. Je nutné zaměstnance více motivovat k tomu, aby samy chtěli tyto směny odpracovat. Jako možnost se nabízí například nehmotné odměny.

Zavedení systému nehmotných odměn. Systém nehmotných odměn by měl být primárně nástrojem pro ocenění zaměstnanců, kteří dělají svoji práci lépe než ostatní, kteří udělali něco výjimečného, nebo jednoduše dobrovolně udělali „něco navíc“. Odměna by měla být udělena v co nejkratší době, po události nebo odvedeném výkonu. Je vhodné odměnu spojit jak s osobním, tak písemným poděkováním. Jako příklady nehmotných odměn uvádím:

- Volné vstupenky do kina nebo divadla, dárkové certifikáty na večeři do restaurace, dárkový koš
- Vytvoření pravidelného rituálu – například jednou týdně zajištění drobného občerstvení.
- Volné vstupenky na exkurze pro zaměstnance s dětmi
- Speciální akce a exkurze pro zaměstnance

Závěr

Cílem bakalářské práce byla identifikace klíčových motivačních faktorů a dokázání spojitosti mezi nedostatečnou motivací a vysokou fluktuací zaměstnanců ve vybrané organizaci.

Teoretická část je zaměřena především na problematiku pracovní motivace, motivačních faktorů, teorií motivace, ale i na fluktuaci. Na základě získaných teoretických poznatků mohl být realizován výzkum, který přinesl klíčová data pro další práci.

V praktické části bakalářské práce byly stanoveny 3 výzkumné otázky:

1. Je finanční odměna nejdůležitějším motivačním faktorem?

Odpověď: Není možno jednoznačně odpovědět.

2. Existuje spojitost mezi nedostatečnou motivací zaměstnanců a fluktuací v podniku?

Odpověď: Ano, existuje. Nízká úroveň motivovanosti vede k vyšší míře odchodů zaměstnanců z organizace.

3. Jsou motivační faktory, které považuje management za nejdůležitější, v souladu s motivačními faktory, které reálně zaměstnance nejvíce ovlivňují?

Odpověď: Není možno jednoznačně odpovědět. V některých z nich ano.

Výzkum byl realizován prostřednictvím strukturovaného rozhovoru s manažerem a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci organizace.

V rámci praktické části bakalářské práce se podařilo identifikovat motivační faktory, které zaměstnance nejvíce motivují. Také jsem navrhl nástroje, jak měřit stimulovanost a motivovanost zaměstnanců.

Dále se podařilo dokázat spojitost mezi nedostatečnou motivací a fluktuací zaměstnanců. Na tomto základu možno předpokládat, že pokud bude zaměstnavatel stimulovat motivaci zaměstnanců, sníží se míra fluktuace.

Díky datům získaných z dotazníkového šetření byly ale identifikovány i oblasti, ve kterých zaměstnanci pociťují největší nespokojenost, a také se podařilo zjistit skutečné důvody odchodů zaměstnanců.

Na základě všech získaných údajů byly navrženy opatření, které by měly vést ke zvyšování a udržení pracovní motivace, a ke zvýšení pracovní spokojenosti. Výzkum tak přinesl celou řadu přínosů, jak pro samotnou organizaci, tak pro další výzkumy zaměřené na tuto problematiku.

„Nepeněžité odměny jsou jediným reálným způsobem diferenciací vaší nabídky zaměstnání. Peníze jsou komoditou, proto nemohou odlišit nabídku zaměstnání jedné společnosti od druhé – tím, co odlišuje, jsou nehmotné složky odměny. Mimo to, pokud jde čistě o plat, vždy se najde někdo, kdo si bude moci dovolit nabídnout více.“

(Manas & Graham 2002, podle Branham 2009, s. 147)

Seznam použité literatury

1. BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 9788072612390.
2. ARNOLD, John, 2007. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press. ISBN 9788025115183.
3. PROVAZNÍK, Vladimír, 2002. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada. ISBN 8024704706.
4. PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024738093.
5. URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 9788073579258.
6. BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada. ISBN 9788024729039.
7. PETERKOVÁ, Michaela, 2017. EGO-obranné mechanismy. In: *PSYCHOLOGIE psyx.cz: PhDr. Michaela Peterková (oficiální web)* [online]. [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: <http://www.psyx.cz/ego-obranne-mechanismy/>
8. VÁGNEROVÁ, Marie, 2005. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum. ISBN 8024608413.
9. WAGNEROVÁ, Irena a Lýdie JANOŠŤÁKOVÁ, 2011. *Psychologie práce a organizace*. Praha. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.
10. MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada. ISBN 9788024742212.
11. WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada. ISBN 9788024723617.
12. ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 9788024752129.
13. ALDERFER, Clayton, 2016. ERG theory. In: *Value Based Management.net* [online]. [cit. 2017-03-26]. Dostupné z: http://www.valuebasedmanagement.net/methods_alderfer_erg_theory.html
14. MASLOW, Abraham, 2016. Abraham Maslow Biography - Hierarchy of Needs. In: *Value Based Management.net* [online]. [cit. 2017-03-26].

Dostupné z:

http://www.valuebasedmanagement.net/leaders_maslow_hierarchy.html

15. VNOUČKOVÁ, Lucie, 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 3. upravené vydání. Praha: Adart. ISBN 978-80-87829-06-6.
16. *Letiště Václava Havla Praha, Ruzyně* [online], 2017. Praha: Letiště Praha [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.prg.aero/>
17. Český *Aeroholding, a.s.* [online], [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.cah.cz/cs/>
18. CHARVÁT, Jaroslav, 2006. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 8024713896.
19. ZIKMUND, Martin, 2016. Jak vzniká provozní slepota a jak ji odstranit. In: *LinkedIn* [online]. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/jak-vznik%C3%A1-provozn%C3%AD-slepota-ji-odstranit-martin-zikmund>
20. U jakých profesí je největší fluktuace zaměstnanců, 2016. In: *Personalista.com: Otevřený internetový HR magazín* [online]. [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/trh-prace/v-jakych-profesi-je-nejvetsi-fluktuace-zamestnancu.html>
21. Zákon č. 49/1997 Sb.: o civilním letectví a o změně a doplnění zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů, In: *Ministerstvo dopravy ČR* [online]. [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: http://www.mdcr.cz/getattachment/Dokumenty/Letecka-doprava/Pravni-predpisy/Letecka-doprava/Zakon-c-49_1997-o-civilnim-letectvi-konsolidovane-zneni.pdf.aspx
22. *Organizační struktura společnosti Letiště Praha, a.s.*, 2017. Praha.
23. BAREKET-BOJMEL, Liad, Guy HOCHMAN a Dan ARIELY, *It's (Not) All About the Jacks* [online]. [cit. 2017-04-24]. DOI: 10.1177/0149206314535441. ISBN 10.1177/0149206314535441. Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206314535441>
24. KOSFELD, Michael a Susanne NECKERMANN, 2011. Getting More Work for Nothing? Symbolic Awards and Worker Performance. *American Economic Journal: Microeconomics* [online]. [cit. 2017-04-24]. DOI: 10.1257/mic.3.3.86. ISSN 1945-7669. Dostupné z: <http://pubs.aeaweb.org/doi/10.1257/mic.3.3.86>

Příloha číslo 1 - dotazník

PRACOVNÍ SPOKOJENOST A MOTIVACE PRACOVNÍKŮ BEZPEČNOSTNÍ KONTROLY

Vážení a milí kolegové a kolegyně,

Dovoluji si Vás požádat o pomoc s výzkumem k mé bakalářské práci. Vzhledem k tomu, že chci aby měla praktický přínos, tak ho realizuji v rámci své práce, na pozici Trainee u OJ BEK. Jedná se o výzkum spokojenosti a motivace pracovníků Bezpečnostní kontroly.

Dotazník je určen pouze pro pracovníky bezpečnostní kontroly. Není určen pro pracovníky na pozicích Security Searcher a Security Assistant. Cílem výzkumu je získání podkladů pro vytvoření strategie zlepšování pracovních podmínek, spokojenosti a motivovanosti pracovníků. Každá odpověď je důležitá. Odpovídejte prosím proto co nejupřímněji. **Dotazník je zcela anonymní.**

1. část není zaměřena na Vaši aktuální spokojenost v práci pracovníka BEK, ale o motivaci k práci obecně.

2. část je zaměřena na Vaši aktuální spokojenost na pozici pracovníka Bezpečnostní kontroly.

3. část obsahuje otázky nevyhnutné pro statistické zpracování

U každé z otázek s výběrem možností označte pouze jednu odpověď. Odpovědi označujte křížkem, u otevřených otázek vpište odpověď slovně. Případné další postřehy a náměty můžete uvést na konci dotazníku. **Vyplněný dotazník odevzdejte do označené schránky.**

Možnost vyplnění dotazníku bude uzavřena dne **9. 4. 2017**.

Děkuji za Vaši pomoc a čas.

Lukáš Pulpan

Trainee BEK, lukas.pulpan@prg.aero

Pracujete na pozici Pracovníka bezpečnostní kontroly?

ano

ne - pokud ne, dotazník nevyplňujte

V následujících otázkách vyjádřete, do jaké míry vás motivují k práci uvedené faktory. **Nejedná se o Vaši aktuální spokojenost v práci pracovníka BEK, ale o motivaci k práci obecně.** Pod motivací se myslí to, že vás dané faktory podněcují k lepšímu pracovnímu výkonu a k práci celkově, zvyšují vaši spokojenost a zlepšují vaše postoje a chuť k práci. Odpověď označte křížkem.

1. Co Vás v práci obecně motivuje?	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
NÁPLŇ PRÁCE A CELKOVÁ SPOKOJENOST				
Zajímavá a smysluplná náplň práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jasnost a srozumitelnost pracovních úkolů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Důležitost a význam práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost kariérního růstu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jistota práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přiměřená míra odpovědnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pocit úspěchu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VZTAHY A KOMUNIKACE NA PRACOVÍŠTI				
Dobré vztahy s kolegy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přístup nadřízených (ochota, postoje, podpora, komunikace...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pozitivní zpětná vazba na odvedenou práci (jakákoliv pochvala od nadřízených)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Negativní zpětná vazba na odvedenou práci (jaké mám nedostatky, na čem mám pracovat...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zájem o zaměstnance ze strany nadřízených (zájem o názory zaměstnanců, spokojenost...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pocit podpory (celkově, od kolegů i nadřízených)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ODMĚNA ZA PRÁCI A PRACOVNÍ PODMÍNKY				
Výše mzdy (základní mzda + variabilní složka + příplatky)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměstnanecské výhody (různé finanční příspěvky, možnost stravování, parkování...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobré technické vybavení, (např. počítače, elektronické přístroje) a další nástroje, které potřebuji k práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní podmínky na pracovišti (dostatek světla, kvalita a proudění vzduchu, příjemná teplota...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostatečné množství a délka odpočinku v rámci pracovní doby (čas dát si oběd, kafe, cigaretu...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizovanost práce (já i kolegové přesně víme co, kdy, jak máme dělat)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nastavený režim kontroly vykonávané práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Z výše uvedených faktorů vyberte 3, které jsou pro vás nejvíce motivační. Uveďte je hierarchicky - jako první uveďte ten nejdůležitější.

1.
2.
3.

Následující část je zaměřena na Vaši aktuální spokojenost na pozici pracovníka Bezpečnostní kontroly. Uvedte, do jaké míry souhlasíte s uvedenými výroky. Odpověď označte křížkem.

2. V kontextu mé práce na pozici pracovníka Bezpečnostní kontroly s uvedeným výrokem	rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
NÁPLŇ PRÁCE A CELKOVÁ SPOKOJENOST				
Svoji práci bych doporučil i svým známým	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem ve své práci spokojen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem hrdý na svoji práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Náplň mé práce je zajímavá a baví mě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vím, proč dělám jednotlivé činnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem dobře proškolen na všechny činnosti, které vykonávám	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Má práce je důležitá a má význam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám možnost rozvoje a kariérního postupu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cítím, že mám jistotu práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem spokojen s rovnováhou mezi pracovním a soukromým životem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám přiměřenou míru odpovědnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám pocit, že jsem v rámci své práce úspěšný	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VZTAHY A KOMUNIKACE NA PRACOVIŠTI				
Pracuji v dobrém kolektivu spolupracovníků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem spokojen s přístupem a podporou mého vedoucího posádky/týmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem spokojen s přístupem a podporou vedoucích směny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem spokojen s přístupem vedení OJ BEK	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadřízení se zajímají, jestli jsem spokojen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pokud se snažím, nebo udělám něco navíc, jsem nadřízeným pochválen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám dostatek zpětné vazby na odvedenou práci (jaké mám nedostatky, na čem mám pracovat...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pokud s něčím nejsem spokojen, nebo mám návrhy na zlepšení, mohu své názory bez obav vyjádřit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mé nápady a návrhy na zlepšení se nadřízení snaží zrealizovat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Při práci nejsem pod zbytečným tlakem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pokud si nejsem něčím jistý, vím, že se můžu klidně zeptat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Setkávám se s šikanou nebo jiným nevhodným chováním na pracovišti v rámci OJ BEK	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ODMĚNA ZA PRÁCI A PRACOVNÍ PODMÍNKY				
Mé mzdové ohodnocení je přiměřené (základní mzda + variabilní složka + příplatky)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Výše příplatků za práci o víkendu, v noci, ve svátek je přiměřená	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příplatky za vložnou směnu a za přesčasy jsou přiměřené	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Máme dostatek zaměstnaneckých výhod (5 týdnů dovolené, různé příspěvky, půjčky, Cafeteria, příspěvek na stravování, parkování...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám dobrý přehled o aktuálních možnostech zaměstnaneckých výhod	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Máme přiměřené technické vybavení stanovišť (RTG, rámy, detektory...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita uniformy mi vyhovuje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na většině stanovišť máme dobré pracovní podmínky (dostatek světla, kvalita a proudění vzduchu, příjemná teplota...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám dostatečné množství a délku odpočinku v rámci pracovní doby (čas dát si oběd, kafe, cigaretu...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V práci jsem přiměřeně vytížen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám pocit, že je naše práce dobře organizovaná (já i kolegové přesně víme co, kdy, jak máme dělat)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Počet pracovníků je přiměřený provozu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chápu význam a důležitost bezpečnostních testů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Míra kontroly mé práce je přiměřená (TIP, bezpečnostní testy, přítomnost kamer...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Uvažuji v současnosti nad změnou zaměstnání.

- neuvažuji, ani jsem neuvažoval
- v současnosti ne, ale už jsem uvažoval
- ano, občas uvažuji
- ano, často uvažuji

Jsem rozhodnut, že do půl roku odejdu od OJ BEK.

- ano
- ne

Jaké jsou podle vás nejčastější důvody odchodů zaměstnanců od OJ BEK?

.....

.....

.....

3. I když je dotazník zcela anonymní, potřebuji vědět pár statistických údajů.

Vaše pohlaví

- muž
- žena

Váš věk

- 18-25
- 26-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61 a více

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- středoškolské s výučním listem
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské 1. stupně
- vysokoškolské 2. a vyššího stupně

Délka zaměstnání u OJ BEK

- méně než 3 měsíce
- více než 3, méně než 12 měsíců
- více než 1 méně než 3 roky
- více než 3 méně než 5 let
- více než 5, méně než 10 let
- více než 10 let

Postřehy a náměty o které bych se rád podělil (nepovinné):

.....

.....

.....

.....

Prosím zkontrolujte, že jste vyplnili všechny otázky. Vyplněný dotazník odevzdejte do označené schránky. Děkuji za Vaši pomoc a čas!

Příloha číslo 2 – rozřazení otázek

NÁPLŇ PRÁCE A CELKOVÁ SPOKOJENOST	
Aktuální motivace	Svoji práci bych doporučil i svým známým Jsem ve své práci spokojen Jsem hrdý na svoji práci
Zajímavá a smysluplná náplň práce	Náplň mé práce je zajímavá a baví mě Vím, proč dělám jednotlivé činnosti
Jasnost a srozumitelnost pracovních úkolů	Jsem dobře proškolen na všechny činnosti, které vykonávám
Důležitost a význam práce	Má práce je důležitá a má význam
Možnost kariérního růstu	Mám možnost rozvoje a kariérního postupu
Jistota práce	Cítím, že mám jistotu práce
Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem	Jsem spokojen s rovnováhou mezi pracovním a soukromým životem
Přiměřená míra odpovědnosti	Mám přiměřenou míru odpovědnosti
Pocit úspěchu	Mám pocit, že jsem v rámci své práce úspěšný
VZTAHY A KOMUNIKACE NA PRACOVIŠTI	
Dobré vztahy s kolegy	Pracuji v dobrém kolektivu spolupracovníků
Přístup nadřízených (ochota, postoje, podpora, komunikace...)	Jsem spokojen s přístupem a podporou mého vedoucího posádky/týmu Jsem spokojen s přístupem a podporou vedoucích směny Jsem spokojen s přístupem vedení OJ BEK Nadřízení se zajímají, jestli jsem spokojen
Pozitivní zpětná vazba na odvedenou práci (jakákoliv pochvala od nadřízených)	Pokud se snažím, nebo udělám něco navíc, jsem nadřízeným pochválen
Negativní zpětná vazba na odvedenou práci (jaké mám nedostatky, na čem mám pracovat...)	Mám dostatek zpětné vazby na odvedenou práci (jaké mám nedostatky, na čem mám pracovat...)
Zájem o zaměstnance ze strany nadřízených (zájem o názory zaměstnanců, spokojenost...)	Pokud s něčím nejsem spokojen, nebo mám návrhy na zlepšení, mohu své názory bez obav vyjádřit Mé nápady a návrhy na zlepšení se nadřízení snaží zrealizovat
Pocit podpory (celkově, od kolegů i nadřízených)	Při práci nejsem pod zbytečným tlakem Pokud si nejsem něčím jistý, vím, že se můžu klidně zeptat
Otázka není napojena na motivační faktory	Setkávám se s šikanou nebo jiným nevhodným chováním na pracovišti v rámci OJ BEK

ODMĚNA ZA PRÁCI A PRACOVNÍ PODMÍNKY

Výše mzdy (základní mzda + variabilní složka + příplatky)

Mé mzdové ohodnocení je přiměřené (základní mzda + variabilní složka + příplatky)

Výše příplatků za práci o víkendu, v noci, ve svátek je přiměřená

Příplatky za vloženou směnu a za přesčasy jsou přiměřené

Zaměstnanecké výhody (různé finanční příspěvky, možnost stravování, parkování...)

Máme dostatek zaměstnaneckých výhod (5 týdnů dovolené, různé příspěvky, půjčky, Cafeteria, příspěvek na stravování, parkování...)

Mám dobrý přehled o aktuálních možnostech zaměstnaneckých výhod

Dobré technické vybavení, (např. počítače, elektronické přístroje) a další nástroje, které potřebuji k práci

Máme přiměřené technické vybavení stanovišť (RTG, rámy, detektory...)

Kvalita uniformy mi vyhovuje

Pracovní podmínky na pracovišti (dostatek světla, kvalita a proudění vzduchu, příjemná teplota...)

Na většině stanovišť máme dobré pracovní podmínky (dostatek světla, kvalita a proudění vzduchu, příjemná teplota...)

Dostatečné množství a délka odpočinku v rámci pracovní doby (čas dát si oběd, kafe, cigaretu...)

Mám dostatečné množství a délku odpočinku v rámci pracovní doby (čas dát si oběd, kafe, cigaretu...)

V práci jsem přiměřeně vytížen

Organizovanost práce (já i kolegové přesně víme co, kdy, jak máme dělat)

Mám pocit, že je naše práce dobře organizovaná (já i kolegové přesně víme co, kdy, jak máme dělat)

Počet pracovníků je přiměřený provozu

Nastavený režim kontroly vykonávané práce

Chápu význam a důležitost bezpečnostních testů

Míra kontroly mé práce je přiměřená (TIP, bezpečnostní testy, přítomnost kamer...)

Seznam zkratk a definice pojmů

Zkratky

BEK	Bezpečnostní kontrola
OJ BEK	Organizační jednotka Bezpečností kontrola
MZ	motivovanost zaměstnance
MMMS	maximální možná míra stimulace
SMS	skutečná míra stimulace

Pojmy

TIP	z anglického „Threat Image Projection“ – počítačový software pro rentgenové přístroje určené pro detekční kontrolu zavazadel, vkládající imaginární zakázané předměty do obrazů reálných zavazadel
SRA	z anglického „Security Restricted Area“ – vyhrazený bezpečnostní prostor letiště, za bezpečnostní kontrolou
RUSH	zavazadla cestujících, které nejsou doprovázena cestujícím, nejčastěji z důvodu ztráty zavazadla a následného doručování majiteli
ICAO	z anglického „International Civil Aviation Organization“ - Mezinárodní organizace pro civilní letectví

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti	9
Obrázek 2: Obrácená U-křivka	15
Obrázek 3: Maslowova hierarchie potřeb	18
Obrázek 4: Alderferova teorie ERG	19
Obrázek 5: Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace	21
Obrázek 6: 13 kroků procesu od odcizení po odchod zaměstnance	33
Obrázek 7: Organizační struktura společnosti Letiště Praha, a.s.	36
Obrázek 8: Organizační struktura OJ BEK	37

Seznam tabulek

Tabulka 1: Analýza hodnot stimulovanosti zaměstnanců	62
Tabulka 2: Průměrné hodnoty stimulovanosti a motivovanosti vybraných zaměstnanců	66

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů	54
Graf 2: Věkové složení respondentů	54
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	55
Graf 4: Délka zaměstnání respondentů u OJ BEK	55
Graf 5: Odpovědi na otázky určení ke stanovení významnosti motivačních faktorů	56
Graf 6: Četnost odpovědí „rozhodně ano“ na otázku „Co Vás v práci obecně motivuje?“	57
Graf 7: Nejvíce motivační faktor vybraný respondenty	58
Graf 8: Četnost odpovědí třech nejvíce motivačních faktorů	59
Graf 9: Odpovědi na otázky zaměřené na aktuální pracovní spokojenost	60
Graf 10: Odpovědi na otázku zjišťující, zdali zaměstnanci v současnosti uvažují nad změnou zaměstnání	63
Graf 11: Odpovědi na otázku zjišťující, zdali jsou zaměstnanci rozhodnuti do půl roku odejít od OJ BEK	63
Graf 12: Odpovědi na otázku „Jaké jsou podle vás nejčastější důvody odchodů zaměstnanců od OJ BEK“	64

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Lukáš Pulpán

V Praze dne: 1. května 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis