

Provozně Ekonomická Fakulta



Teze

Diplomová práce

Faktory ovlivňující výkonnost a pracovní zaujetí zaměstnanců

Bc. Tomáš Linhart

2003

Cíl práce

Ve své práci se chci zaměřit na faktory které ovlivňují výkonnost a pracovní zaujetí zaměstnanců ve společnosti Eurotel Praha, spol. s r. o. Tato firma je jedním z nejprestižnějších zaměstnavatelů a o její kvalitě slouží i několik ocenění jako zaměstnavatel roku.

Měření které jsem provedl umožní identifikovat spokojenost zaměstnanců s jednotlivými oblastmi, určit jejich vliv na celkovou úroveň spokojenosti a definovat klíčové faktory, které negativně a pozitivně ovlivňují celkovou úroveň spokojenosti.

Výzkum sleduje následující oblasti:

- spokojenost s přímým nadřízeným
- spokojenost s vrcholovým vedením společnosti Eurotel Praha
- spokojenost se společností Eurotel Praha celkově
- spokojenost se spoluprací s ostatními útvary společnosti
- spokojenost s prací, pracovním místem a vlastním rozvojem
- spokojenost s odměňováním
- spokojenost s pracovní skupinou

Cíle tohoto výzkumu jsou následující:

- určit celkovou úroveň spokojenosti zaměstnanců společnosti Eurotel Praha a to bez ohledu na oddělení a pracovní skupiny
- určit úroveň spokojenosti v jednotlivých skupinách a odděleních
- kombinovat výše uvedené údaje, které budou sloužit jako pomocný nástroj ke stanovení priorit v řízení lidských zdrojů. Tento bod byl podmínkou oddělení HR personal pro zapojení do mé práce

Zvolené metody zpracování

Ve své práci jsem dlouho přemýšlel jakou metodu zpracování a jaký výstup by měl být použitelný i pro firmu s kterou vše zpracovávám. Nakonec po konzultacích se společností Eurotel Praha, spol. s r. o. a společností Price Waterhouse Coopers, která se mnou zkoumanou problematikou zabývá na profesionální úrovni, jsem použil **systém TRI*M** [12].

TRI*M systém se liší od "tradičních" výzkumů spokojenosti zaměstnanců v tom, že se soustřeďuje nejen na úroveň spokojenosti zaměstnanců, ale i na posouzení loajality a pevnosti vazby zaměstnance na firmu. Spokojenost zaměstnance tedy charakterizuje jeho pracovní nasazení a výkonnost spíše než pouhou spokojenost se zaměstnáním.

Systém TRI*M, který byl použit pro analýzu, generuje dva základní výstupy: TRI*M Index a TRI*M Grid[12].

Základní myšlenka skrytá za těmito výstupy je:

- 1) kvantifikovat úroveň spokojenosti zaměstnanců, a tedy i jejich přínos pro společnost – TRI*M Index
- 2) určit oblasti, do nichž jsou investice za účelem zvýšení spokojenosti zaměstnanců nejefektivnější – TRI*M Grid

Souhrn

Faktory, které mají celkově nejvyšší negativní vliv na spokojenost zaměstnanců jsou hodnocení **vrcholového managementu Eurotel, možností pracovního postupu, poskytování informací a odměňování**. Zaměstnanci jsou naopak pozitivně motivováni především **pověstí společnosti jako dobrého zaměstnavatele, důrazem na celkovou kvalitu práce, a možností dělat zajímavou**

a smysluplnou práci. Jsou také celkem spokojeni se svým **pracovním prostředím a podmínkami.**

Mezi nejdůležitějšími faktory, které mají vliv na spokojenost zaměstnanců, je **celkové hodnocení společnosti Eurotel.** Zaměstnanci jsou především nespokojeni v **poskytování informací o cílech a plánech společnosti.** Zaměstnanci jsou pouze podprůměrně spokojeni se **schopností vrcholového vedení řídit společnost** a tento faktor má značný vliv na jejich spokojenost. **Pověst společnosti jako dobrého zaměstnavatele** má na spokojenost ještě vyšší vliv a díky příznivějšímu hodnocení spokojenosti je také **nesilnějším motivátorem** spokojenosti. Zaměstnanci také motivuje **důraz, který společnost klade na celkovou kvalitu práce.**

Spokojenost zaměstnanců je pochopitelně ohrožována jejich **odměňováním,** což není překvapivé. Zaměstnanci mají pocit, že jejich **práce není dostatečně ohodnocena** pokud jde o jejich **pozici ve společnosti** a také **ve srovnání s jinými společnostmi.** Především ti, kteří pracují pro Eurotel již delší dobu, jsou nespokojeni se svými platy. Spokojenost s odměňováním se **snížila** (pokud jde o odměňování ve vztahu k pozici a srovnatelnost s odměnami za stejnou práci v jiné společnosti). Spokojenost s **jasností informací o systému odměňování a o kritériích určujících výši prémie** se naopak (v průběhu minulého roku) nezměnila, ale tyto informace pro zaměstnance nejsou příliš důležité.

Zaměstnanci mají pocit, že nemají dost **příležitostí pro pracovní postup** a nedostávají dost prostoru pro **odborný rozvoj.** Spokojenost s těmito faktory je velmi nízká a přitom mají velký vliv na spokojenost zaměstnanců. Možnost **dostatečně komunikovat s vedoucími** byla také hodnocena podprůměrně a pravděpodobně z tohoto důvodu zaměstnanci uvedli, že nemají **dostatečné zpětné informace o úspěšnosti své práce** a že **rozdělení kompetencí není příliš jasné.** To indikuje, že ve společnosti Eurotel existuje problém v **komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými.**

Hodnocení **nadřízených** je velmi dobré. Zaměstnanci si cení především jejich **odborných znalostí, spravedlivého přístupu a spravedlivého hodnocení**

pracovního výkonu. Všechny faktory, které se týkají přímého nadřízeného mají pouze podprůměrný vliv na spokojenost zaměstnanců.

Zaměstnanci nemají žádné zřejmé problémy se **vztahy a spoluprací uvnitř pracovních skupin**, hodnotí svá oddělení jako **dobře fungující týmy** a **svým kolegům důvěřují**. Tyto faktory mají ovšem také pouze malý vliv na spokojenost. Mezi faktory z této oblasti, které mají vyšší vliv a poněkud nižší spokojenost patří **informovanost o úkolech skupiny, jasné a efektivní rozdělení kompetencí** a zvláště **informovanost o výsledcích skupiny**.

Nemotivovaní a nespokojení jsou především zaměstnanci z divizí IT, Prodej - prodejna, Produkty a služby a Marketing a někteří z nich uvažují o odchodu ze společnosti v průběhu roku 2003. Proto je nutné soustředit se především na tyto úseky. Konkrétně zaměstnanci, kteří jsou ve styku se zákazníky, by mohli přímo ovlivnit vztahy zákazníků se společností Eurotel. Zvažte změny systému odměňování zaměstnanců prodejen – jejich spokojenost s platy se signifikantně snížila a má silný vliv na jejich spokojenost.

Je nezbytné zvýšit důvěru ve schopnosti vrcholového vedení řídit společnost. V souladu s tímto by bylo velmi užitečné zlepšit tok informací mezi vedením a běžnými zaměstnanci. Poskytujte nic nezakrývající informace o budoucích cílech a plánech společnosti Eurotel a o současné situaci na trhu (zaměstnanci mají pocit, že přední pozici Eurotel na trhu v současnosti ohrožuje T-Mobile).

Zaměstnanci by také měli být informováni o skutečné úrovni retence zákazníků Eurotel, protože výkon společnosti velmi podceňují a předpokládají, že zákazníci jsou signifikantně méně spokojeni, než tomu ve skutečnosti je. Jejich entuziasmus by měl být podpořen tím, že je seznámíte s posledními úspěchy Eurotel.

Zaměstnanci potřebují zpětnou vazbu ohledně jejich práce a jasnější kritéria pracovního postupu ve společnosti. Přímí nadřízení by si měli najít více času na

osobní komunikaci s podřízenými a měli by jim poskytovat zpětnou vazbu o úspěšnosti jejich práce.