

Motivační proměnné zaměstnaneckého vztahu ve vybraném malém průmyslovém podniku

Alena Lochmannová ¹, Martin Horník ¹, Andrea Šimerová ¹, Michal Šimon ¹

¹ Katedra průmyslového inženýrství a managementu – Západočeská univerzita v Plzni
Univerzitní 8, Plzeň, 306 14, Česká republika

lochmann@fzs.zcu.cz

torres22@students.zcu.cz

simerova@fst.zcu.cz

simon@fst.zcu.cz

Anotace: Řízení lidských zdrojů je disciplínou zahrnující celou řadu dílčích oblastí řízení, a to od řízení pracovního výkonu přes vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péči o ně až po jejich penzionování. Pracovně-právní vztah začíná novým nástupem, nicméně je nadále rozvíjen skrze řízení pracovního výkonu, přičemž důležitou složkou výkonu je individuální motivace zaměstnance. K té je vhodné přistupovat na úrovni průmyslového podniku koncepčně, a to na základě auditu stávajícího stavu systému, potřeb a perspektiv zaměstnanců a také na základě kontextuálních proměnných, které působnost podniku ovlivňují. Poměrně specifická je pak situace v malých podnicích, kde je řízení lidských vztahů dominantně v průmyslovém kontextu jednou z dílčích činností, která je čteně upozaděna v důsledku preference hlavní výrobní či jiné činnosti. Předkládaný text představuje případovou studii malého podniku, v rámci něhož bylo realizováno šetření mezi zaměstnanci s využitím smíšeného výzkumného designu a na základě něj formulována doporučení, která jsou při příslušném zobecnění a kontextuální modifikaci využitelná také v dalších podnicích obdobné velikosti a zaměření.

1 Úvod

Podniky napříč obory dlouhodobě cílí na motivaci svých zaměstnanců jakožto aktivní přístup ve smyslu prevence fluktuace a zvyšování pracovního výkonu. Motivace zakládá důvod jedinci k určité činnosti, stejně tak ovšem působí i v rovině prevence nežádoucího jednání a chování. Směřuje jedince tak, aby se ubíral určitým směrem. Motivace je čteně podmíněna osobností jedince, oblastí jeho kompetencí a prostorem pro jednání. Je do jisté míry vnitřním faktorem, neboť je v určité míře přítomna u každého zaměstnance, zároveň se však může jednat o faktor vnější, kdy je vhodné, aby byli zaměstnanci motivováni také ze strany vedoucích pracovníků, kteří touto cestou usilují především o angažovanost svých zaměstnanců a také zvýšení jejich výkonnosti, případně udržení výkonu, který je konstantní. Motivy jsou obecně příčinami chování, kdy se jedná o psychologické příčiny akcí a reakcí, činností a jednání jedince, a to se zaměřením na uspokojení určitých potřeb jakožto základních forem motivů, z nichž se ostatní formy vyvíjejí. Zdroje individuální

pracovní motivace lze rozdělit do několika kategorií, kdy tyto zdroje mohou spočívat v získávání finanční či obecně materiální odměny a v takovém případě je hovořeno o vnější motivaci či také stimulaci, svoji roli ale může hrát i zajímavost práce či uspokojivá kultura organizace, přičemž tehdy lze hovořit o vnitřní motivaci. Jindy lze hledat motivaci v rovině osobní pověsti, odborné reputace, v rovině potřeby dosažení určitého výkonu [1] či v rovině subjektivního vnímání (či celospolečenského úzu) v rovině poslání práce a jejího celospolečenského kreditu v kontextu potřebnosti a užitečnosti. Pochopitelně se v tomto případě nejedná o vyčerpávající výčet zdrojů individuální motivace, neboť tyto se mohou značně lišit a zároveň je nutno podotknout, že i přes četnou dominanci jednoho konkrétního zdroje se často jedná v rovině zaměstnance o kombinaci několika zdrojů, jejichž výsledkem je pak celková motivační úroveň zaměstnance.

Motivace tedy vychází z lidských potřeb. Podle teorie sebeurčení mají všichni lidé tři základní a univerzální psychologické potřeby, kterými jsou autonomie, kompetence a vztahovost. Autonomie reprezentuje potřebu aktivně určovat vlastní chování a zažívat mistrovství v práci na základě sebeurčujícího chování bez vlivu druhých, případně při minimalizaci tohoto vlivu. Kompetence odráží potřebu efektivně využívat energii a efektivitu v práci a zažívat, že má jedinec pracovní úkoly dobře zvládnuté. Vztahovost pak reprezentuje potřebu mít smysluplné vztahy s druhými lidmi, tedy i kolegy a kolegyně na pracovištích, stejně jako s přímými nadřízenými a dalšími významnými lidmi vstupujícími do pracovní-právního vztahu jedince v různých rolích. Uspokojení těchto tří základních psychologických potřeb závisí z velké části na kontextu, v němž se činnost odehrává. Teorie dále rozlišuje dva typy interpersonálních kontextů – autonomii podporující, kdy významné druhé osoby, např. vedoucí pracovníci, podporují volbu a účast na rozhodování, při sdělování informací používají nenátlakový jazyk a poskytují dostatečně relevantní zdůvodnění, proč někoho žádají, aby na určité činnosti participoval, stejně tak uznávají názory osoby vůči činnosti, a to včetně diskuze zlepšovacích návrhů. Naproti tomu o mezilidském kontextu se hovoří jako o kontrolujícím, když jsou lidé do jisté míry nuceni, aby jednali určitým způsobem, a to používáním nátlakového jazyka během mezilidské komunikace či odepřením volby a zdůvodnění aj. [3].

Podniky zpravidla chtějí, aby jejich zaměstnanci byli v čase produktivnější. Zaměstnanci jsou považováni za nejdůležitější zdroje podniku. Nízkou produktivitu lze vysledovat ve špatné motivaci zaměstnanců. Úspěch a efektivita každé firmy závisí do značné míry na tom, jak dobře jsou zaměstnanci motivováni. Teorie řízení lidských zdrojů i teorie motivace naznačují, že motivovaní zaměstnanci bývají kreativnější a produktivnější, a pro každý management je moudré tyto teorie využívat, aby zvýšil produktivitu a konkurenceschopnost podniku. Studie tedy čteně spojují motivaci s produktivitou [4] [5]. Výzkumy také naznačují, že člověk, který je motivovaný, tvrdě pracuje, udržuje tempo tvrdé práce a má sebeřízené chování směřující k dosažení požadovaných cílů. Na druhou stranu nízká motivace s nízkou produktivitou je často považována za problém. Pro úplné

pochopení motivace studie uvádějí, že existují dva typy motivace: vnější a vnitřní. Vnější motivace se týká hmatatelných, reálných odměn, které zaměstnanci dostávají, zatímco vnitřní motivace je vybudována uvnitř člověka a je mu přirozená. Podle psychologie jedince existuje přirozený soubor potřeb, jejichž prostřednictvím může být jedinec uspokojován prostřednictvím odměn za svůj pracovní výkon [6].

Motivace hraje ústřední roli při dosahování vysokých výkonů v organizacích. Protože organizační klima může úzce souviset s motivací zaměstnanců, závisí zajištění motivujícího prostředí v průmyslových podnicích na schopnosti manažerů vytvořit příznivé organizační klima, tedy ani tento aspekt by při plánování motivačních pobídek v podniku neměl chybět. Organizační struktura, manažerské chování, firemní politika, rozhodovací procesy, vztahy s kolegy, pracovní zázemí, fyzické prostředí aj. ovlivňují motivaci lidských zdrojů, spokojenost a celkovou výkonnost organizace [7]. V tomto kontextu je vhodné identifikovat ty faktory organizačního klimatu, které určují pracovní motivaci zaměstnanců na pracovišti. Vytváření organizačního klimatu posilujícího ty faktory, které mají pozitivní vliv na zvyšování motivace zaměstnanců, podmiňují vysoké výkony v organizacích a stimulují organizační výsledky [8].

V průmyslovém kontextu se motivaci věnují dominantně střední a velké podniky. V případě malých podniků je často motivace a řízení pracovního výkonu téma okrajové. Cílem tohoto článku je představit případovou studii realizovanou v prostředí malého průmyslového podniku a demonstrovat možné přístupy k dílčímu vyhodnocení nastavené úrovně motivace s využitím vybraných indikátorů a následné doporučení možných opatření pro další rozvoj v této rovině.

2 Případová studie podniku REMONTA, spol. s. r. o.

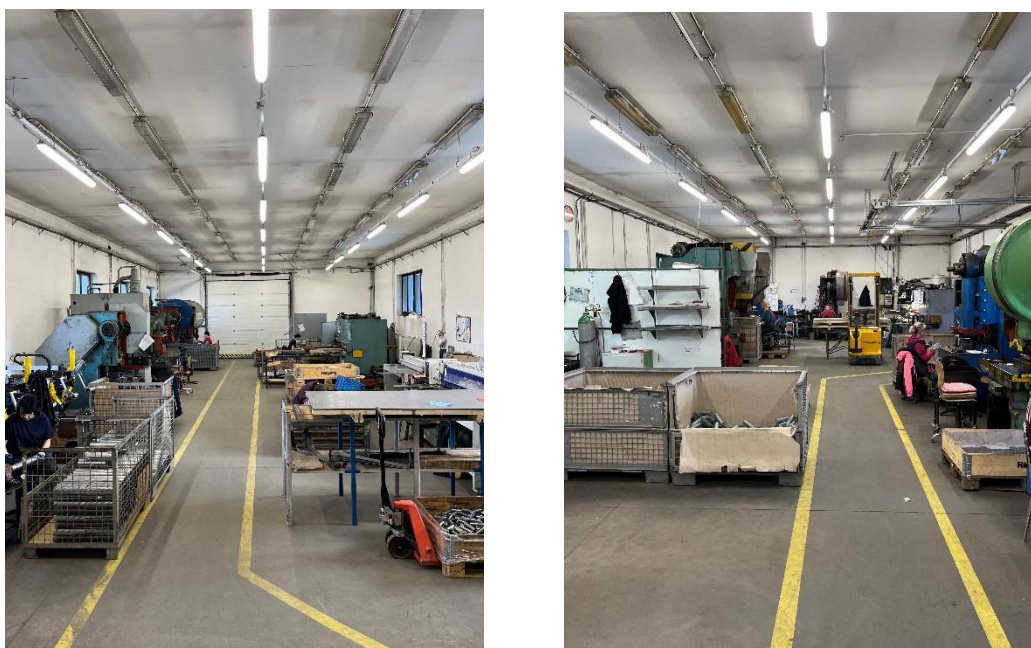
Výzkumná studie zaměřená na úroveň motivace a motivační faktory hodnocené v rovině emické perspektivy zaměstnanců byla realizována ve společnosti REMONTA spol. s.r.o., která se nachází na silničním tahu mezi Plzní a Příbramí, ve městě Rožmitál pod Třemšínem.

Společnost byla založena v 90. letech minulého století, přičemž na počátku vzniku se jednalo pouze o mikropodnik rodinného typu čítající jen několik zaměstnanců. Postupem času se podnik rozrůstal až do současné podoby, kdy je možné hovořit o malém podniku se zhruba 50 zaměstnanci, přičemž je patrné kontinuální vnímání podniku jakožto rodinného, což se do značné míry přenáší i do oblasti kultury organizace.

Od samého počátku své působnosti se podnik zaměřoval na kovovýrobu, především na výrobu válcových filtrů z různých materiálů, povrchovou úpravu plechů a kooperaci s lokálními podniky v rovině subdodavatelství. Distribuce filtrů je realizována v celosvětovém měřítku, majoritní část odběru je pak v Německu a ve Spojených státech amerických, z hlediska typologizace

průmyslu pak je hlavním odběratelem automobilový a letecký průmysl. Prostředí haly je znázorněno na obrázku 1.

V rámci podniku byl realizován sběr dat s využitím dotazníkového šetření a semistrukturovaného interview. Jedná se tak o smíšený výzkumný design při kombinaci kvantitativního a kvalitativního přístupu. Cílem bylo získat povědomí o úrovni motivace a významných motivačních aspektech v podniku a na základě toho poskytnout příslušná doporučení, která mohou být návodná nejen pro podnik samotný, ale v obecné rovině prakticky využitelná v příslušné modifikaci v řadě dalších podniků obdobné velikosti a zaměření.



Obrázek 1 – Prostředí výrobní haly analyzovaného podniku

V rámci dotazníkového šetření se napříč zaměstnaneckým spektrem podařilo zajistit 25 vyplněných dotazníků, přičemž návratnost dotazníku činila 89 % (celkem bylo distribuováno 28 dotazníků). Dotazník obsahoval celkem 24 otázek. Vedle základních demografických dat byly sbírány informace o vybraných procesech v rámci řízení lidských zdrojů v daném podniku, u nichž lze předpokládat, že tyto mají přímou vazbu na motivaci zaměstnanců. Jednalo se o postup přijímacího řízení, pozornost byla dále věnována samotné spokojenosti zaměstnanců v rámci příslušného průmyslového podniku, kdy byly s využitím bodové škály hodnoceny vybrané aspekty jakožto indikátory (ne)spokojenosti. Závěrečná část obsahovala i dvě otevřené otázky směřující k verbálnímu ohodnocení stávající situace a stavu. Pro doplnění perspektivy managementu a kontextuálních proměnných byl realizován polostrukturovaný rozhovor s ředitelem podniku s tematickým vymezením odpovídajícím oblastem pokrytým v dotazníku. Výsledky obou šetření byly následně komparovány, přičemž rozhovor byl vnímán jako doplňkový nástroj.

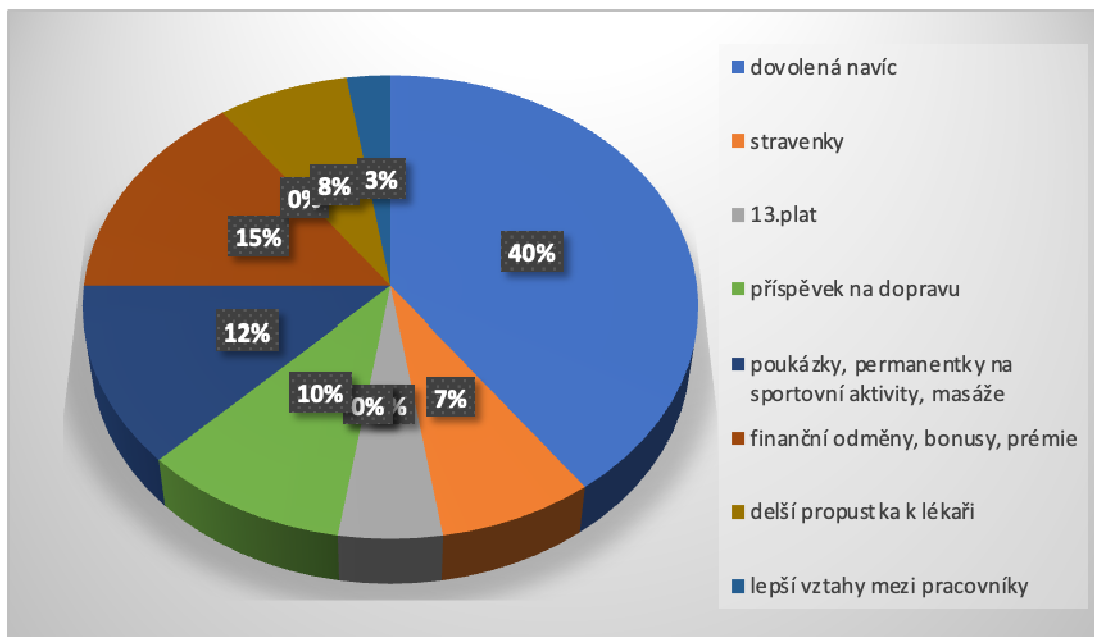
Dotazováno bylo tedy 25 zaměstnanců, z čehož 14 (56 %) bylo žen, 11 (44 %) mužů. Dominovali zaměstnanci ve věkovém spektru od 50 do 59 let (36 %), další významně zastoupenou skupinou pak byli zaměstnanci ve věku od 40 do 49 let (32 %). Nejméně respondentů se nacházelo v krajních kategoriích, tedy nad 60 let věku a v kategorii pod 30 let věku. Většina respondentů působila v podniku v rozmezí 6–10 let (40 %), méně pak v rozmezí 1–5 let (32 %). Respondenti působí ve výrobním úseku (68 %), na úseku vstupní kontroly a expedice (20 %), administrativním úseku (8 %) a na úseku údržby (4 %).

V rámci šetření byl potvrzen lokální kontext, který má velký vliv při náboru nových zaměstnanců pro podnik, stejně jako jeho rodinná atmosféra. Většina zaměstnanců, která prošla výběrovým řízením na obsazení volného pracovního místa, se o výběrovém řízení dozvěděla od rodinného příslušníka či známé osoby, která je v podniku zaměstnána (76 %), případně využila možnosti přímého dotázní podniku (24 %). Žádný z dotazovaných nevyužil konvenčních způsobů nábory s využitím inzerce, což ale zároveň s ohledem na velikost podniku i lokální kontext není ani dominantní náborovou strategií, respektive jak bylo posléze zjištěno, od této strategie bylo v minulosti upuštěno.

Samotný pohovor je pak vnímán jako vhodně koncipovaný a bezpečný a z hlediska poskytovaných informací strukturovaný a dostatečně obsažený. Pokud některým zaměstnancům chyběly mezi základním sdělovaným obsahem nějaké informace, pak se tyto týkaly primárně mzdového ohodnocení, benefitů a pracovní doby, což jsou oblasti, na které se příslušní uchazeči mohli doptat. V daném kontextu je důležité uvést, že i samotný pohovor může významně ovlivnit prvotní motivaci zaměstnance především při jeho vstupu do podniku a v úvodní fázi kariéry. Informace týkající se pracovní náplně byly hodnoceny jako dostatečné, přičemž dílčí nedostatky uvedlo pouze 12 % respondentů. Míře obeznámení odpovídá i spokojenost a náplň práce, kdy 48 % respondentů je spokojeno s náplní své práce, 40 % je pak spíše spokojeno. Zde je nutno podotknout, že obsahový nesoulad s očekáváním ve vztahu k vykonávané práci je často po nástupu do zaměstnání v určitém horizontu důvodem pro předčasný odchod ze zaměstnání, čímž dochází ke vzniku utopených nákladů na úrovni podniku v rovině přípravy zaměstnance s využitím interních zdrojů, aniž by došlo ke kompenzaci a vyrovnání či návratu této časové i finanční investice. Proto je korektnost při seznámení s náplní práce v co nejvyšší míře detailu nezbytnou podmínkou nejen přijímacího řízení, ale zároveň adaptace po nástupu do zaměstnání. Stejně tak je důležité v rámci adaptačního cyklu v úvodu pracovní kariéry u příslušného zaměstnavatele seznámit zaměstnance nejen s chodem podniku, ale také specifiky pracovního prostředí, normami, předpisy a lidským faktorem, tedy spolupracovníky, a to včetně vymezení vztahů nadřízenosti a podřízenosti a principy podnikové kultury v rovině interpersonálních vztahů. V případě sledované společnosti většina respondentů považovala tuto úvodní instruktáž za dostatečnou (60 %) či spíše dostatečnou (32 %).

Motivace samotná v případě zaměstnanců pramení z řady vnitřních, ale i vnějších zdrojů. Někdy je motivace založena i na přímém působení nadřízeného pracovníka, ať už v rovině vytvářených pracovních podmínek a motivačních vstupů, nebo v rovině osobnostní. V případě sledovaného podniku ovšem oslovení respondenti většinou uváděli, že nadřízenými zaměstnanci dostatečně motivováni k vyšší výkonnosti spíše nejsou (48 %). Spíše motivovanými se cítilo 32 % respondentů a motivovanými 20 %.

V návaznosti na motivaci ze strany nadřízených pracovníků byli zaměstnanci dotazováni ve formě otevřené otázky na možné další motivační faktory, které by mohly mít vliv na jejich pracovní výkon ve smyslu jeho zvýšení. Zde je pak zcela patrné, že dominantní roli hraje především vnější motivace, respektive stimulace ve smyslu hmotného odměňování, ale roste i potřeba větší porce volného času. Konkrétní distribuce preferovaných aspektů ze strany zaměstnanců subjektivně vnímaných jako motivačních (byť se v řadě z nich jedná skutečně o stimulaci, která v podnikovém kontextu nebývá od motivace z perspektivy zaměstnanců oddělována) je zobrazena na následujícím grafu 1.



Graf 1 – Preferované motivační nástroje zjištěné v rámci šetření ve vybraném podniku

Dominantně zaměstnanci, kteří mohli uvést více možností, které byly následně kódovány a tematizovány, zmiňovali dovolenou navíc, stravenky, poukázky, permanentky na sportovní aktivity či masáže, finanční odměny, možnost delší doby uznané pro návštěvu lékaře s využitím propustky či tzv. třináctý plat. Pouze v jenom případě by zaměstnanec ocenil lepší vztahy mezi pracovníky jako výrazněji motivační prvek.

Respondenti mohli využít hodnotící škály pro hodnocení své povšechné spokojenosti se zaměstnáním, kdy hodnocení odpovídalo klasifikačnímu schématu ve škole, tedy 1 představovala maximální spokojenost a 5 maximální nespokojenost. Většina dotazovaných pak volila hodnotu 2, tedy

převazující spokojenost (60 %) nebo 1, tedy absolutní spokojenost (28 %). Stejně tak převažuje spokojenost se vztahy v rámci pracovního kolektivu, tedy především ve vazbě na kolegy a kolegyně na pracovišti (48 %), 32 % dotázaných je pak absolutně spokojeno. Spíše nespokojeno je 12 % dotázaných, byť s ohledem na předchozí se zdá, že i přes nižší spokojenost v rovině interpersonálních vazeb na pracovišti nepovažují tento aspekt respondenti za významný ve vazbě na motivační působení v rovině jejich možného výkonu. Je ovšem zajímavé, že přístup přímých nadřízených a vedoucích pracovníků hodnotí většina dotazovaných (56 %) v rovině absolutní spokojenosti, a to i přesto, že se z výše uvedeného nezdá, že by působení nadřízených pracovníků bylo intencionálně motivační. Spíše spokojených s přístupem nadřízených a vedoucích pracovníků pak je 36 % zaměstnanců. Snad i proto uvedla téměř polovina respondentů (48 %), že ani příležitostně neuvažuje o změně zaměstnání, neboť pro dané nemá důvod. O změně zaměstnání občasně uvažuje 32 % oslovených, nicméně dominantně je tomu tak ve stresových situacích či situacích s vyšší mírou pracovního vytížení. Někteří z oslovených pak uvedli, že změnu zaměstnání by uvítali, ale nové zaměstnání buď aktivně nevyhledávají, nebo o žádném vhodném aktuálně nevědí, resp. nemohou takové nalézt.

S ohledem na pracovní činnost v podniku vykonávanou, stejně jako na strukturu pracovního zařazení respondentů, není pak překvapivé, že s ohledem na začátek pracovní doby většina dotázaných odpověděla, že je spokojena (96 %).

Do jisté míry lze nalézt nekonzistentní poskytování zpětné vazby ze strany nadřízených a vedoucích pracovníků při hodnocení výkonu práce. Až 68 % respondentů vnímá, že nedostává žádnou zpětnou vazbu ve smyslu hodnocení výkonu ze strany nadřízených pracovníků. Naopak několikrát do týdne dostává zpětnou vazbu, byť dílčí, 24 % dotazovaných. Přitom zpětná vazba je důležitá pro korekci pracovního chování, ale i samotnou motivaci. Zdá se tak, že by bylo jistě vhodné standardizovat přístup k hodnocení a poskytování zpětné vazby na úrovni celé podnikové jednotky.

Protože finanční ohodnocení je významným faktorem čteně ovlivňujícím míru fluktuace v podniku, byli respondenti dotazováni na spokojenost s ohodnocením jako takovým. S platovým ohodnocením je spíše spokojeno 52 % respondentů, spíše ne pak 32 % a 16 % spokojeno není. Nutno podotknout, že odpovědi byly zjišťovány v období rostoucí inflace a míry celospolečenské nejistoty. Zároveň je však nutno vzít v potaz, že peněžní forma odměňování má značný vliv na stabilitu zaměstnaneckého vztahu, kdy zajištění hmotných potřeb lze jednoznačně zařadit mezi základní stimuly zaměstnance, které jsou návazně doplňovány stimuly a motivy dalšími, ať už tedy v rovině materiální, tak v rovině podnikové kultury a vnitřní motivace. V rovině nemateriální je jako motivační aspekt čteně ceněna možnost dalšího rozvoje zaměstnanců, a to ať už v rovině oblasti přímo souvisejí s vykonávanou činností, nebo variantně v rovině osobnostního rozvoje ve vazbě na posílení potřebných kompetencí pro zastávání příslušné role v týmu

(např. posílení komunikačních dovedností a dalších v případě vedoucích pracovníků na různých úrovních řízení). Ve sledovaném podniku výsledky studie naznačují vhodnost zavedení konzistentního systému vzdělávání v rovině školení a dalších rozvojových aktivit, neboť shodně 24 % respondentů uvedlo, že vnímají možnost dalšího vzdělávání a profesního rozvoje jako dostatečnou, ale stejný počet respondentů ji pak vnímá zcela opačně, tedy jako nedostatečnou. Jako spíše dostatečnou ji vnímá 32 % respondentů a za spíše nedostatečnou ji označilo 20 % respondentů. Je pak k zamyšlení, zda je tato distribuce přístupu k hodnocení možností profesního rozvoje způsobena tím, že tyto možnosti nejsou aktivně vytvářeny v rovině organizační jednotky, případně není nastaveno vhodné komunikační schéma pro distribuci informací ve vazbě na možnosti realizace těchto aktivit, jak v rovině podnikové, tak i individuální. Až z rozhovoru s vedením podniku bylo zjištěno, že není vytvářen dostatek příležitostí pro další rozvoj, respektive od něj bylo v čase upuštěno. V tomto kontextu lze doporučit jistě provedení revize potřeb a na základě potřeb samotných nastavit možnosti dalšího rozvoje, včetně vhodně volených komunikačních kanálů a při zohlednění podnikové potřebnosti. Při investici do vzdělávání a rozvoje je pak třeba také dbát na důslednou evaluaci přínosů v rovině finančního benefitu v přepočtu na vyšší kompetence zaměstnance, ale i v rovině spokojenosti zaměstnance a vyšší míry motivace, kde je přesah do výkonu také patrný.

Jelikož je rovina spokojenosti výrazně subjektivní, a přitom zaměřená na jedince jako takového, byli respondenti za účelem získání komplexního hodnocení podniku dotazováni na to, zda by zaměstnání v příslušném podniku doporučili jiným lidem, čímž se tato rovina přenáší i na vnější subjekt, kterému je na základě individuální zkušenosti doporučeno/nedoporučeno působení v příslušném subjektu. Celkem 40 % respondentů uvedlo, že by svého zaměstnavatele v rámci svého sociálního okruhu doporučilo, spíše by jej doporučilo 16 % respondentů a 28 % nevědělo a odkazovalo se na konkrétní pozitiva a negativa příslušné pracovní pozice či zaměstnání obecně. Proto byla pozornost věnována i aspektům zaměstnání, které zaměstnancům nevyhovují a mohou působit jako prvky demotivace na individuální, ale i kolektivní úrovni. Nejčastěji zde bylo odkazováno na nedostatek volného času, konkrétně v podobě dovolené (36 %), případně času na obstarání potřebných záležitostí, zcela konkrétně lékaře (36 %), kdy propustka k lékaři je ze strany podniku časově ohraničena. Dále pak by zaměstnanci uvítali modernizaci výrobních zařízení a prostorů obecně (16 %). Dílčí odpovědi se vztahovaly k nízkému platu, hluku v pracovním prostředí a interpersonálním problémům s kolegy (shodně po 4 %). John Maynard Keynes, britský ekonom, byl v minulosti obhájcem patnáctihodinového pracovního týdne, který považoval za ekonomicky proveditelný a jako takový jej označoval za koncept přinášející společnosti větší nehmotné výhody, například zvýšení počtu hodin věnovaných znalostem, vědě, volnému času a kreativité [2]. Přestože se Keynesova předpověď nenaplnila co do organizační úrovně, je na druhou stranu evidentní subjektivně vnímaná hodnota volného času, která v čase roste, přičemž se nemusí dominantně jednat pouze o preferenci určité

věkové kategorie respondentů či zaměstnanců obecně, pro které používáme čteně dále specifikovaného označení generace, ale jeví se jako trend globální s distribucí napříč širším zaměstnaneckým spektrem.

Preference a hodnota motivačních vstupů se u zaměstnanců čteně odlišuje, což je často dáno právě individuální motivací a preferovanými motivačními faktory [1]. Co někteří považují za problematické a demotivační, mohou jiní v rovině podniku považovat naopak za motivační, typicky se může jednat o hodnocení úrovně interpersonálních vztahů a skrze ně klimatu podniku. Dotazovaní respondenti sledovaného podniku byli požádáni o pojmenování minimálně jednoho motivačního vstupu, díky němuž kladně hodnotí své působení v podniku a do práce pro něj chodí rádi. Nejčastěji bylo poukazováno na příjemný kolektiv fungující na bázi dobrých mezilidských vztahů, důvěry a recipročního jednání (50 %), dále pak na mzdovou úroveň, obsahovou náplň práce, ale také na osobnost ředitele podniku, který byl označen na „slušného“. S tím souvisí i ocenění flexibilní možnosti řešit problémy a domluvit se. Je to právě efektivní motivace zaměstnanců, která je jedním z nejnáročnějších úkolů managementu. Není to však vždy pouze soubor nástrojů a přístupů, které manažer volí pro působení na motivační úroveň zaměstnanců, ale čteně to může být, jak je patrné i v analyzovaném případě, i samotná osobnost manažera. Osobnost je přitom pro každého jedince velmi typická. Odvíjí se od ní nejen všeobecná výkonová motivace, ale také specifická motivace pro určitou oblast úkonů, a to jak v rovině vlastního ega, tak v případě vlivu osobnostního působení druhého jedince. Manažer může být hodnocen na základě dílčích přístupů k řízení, ale i na základě dominantně uplatňovaného stylu řízení jakožto typického způsobu chování řídicích pracovníků, který je uplatňován vůči spolupracovníkům při pracovních aktivitách a při plnění zadaných úkolů či dosahování stanovených cílů. Snad největší vliv pak mají právě přímí nadřízení, a to zejména skrze konkrétní jednání se zaměstnanci podniku. Čteně se říká, že zaměstnanci se často na vstupu do podniku zaměřují na možnosti a benefity, které jim podnik nabízí, ale při výstupu se jejich pozornost obrací vedle dalšího i k jednání kolegů a nadřízených a přeneseně klima organizace, kdy v bilančním porovnání nabízených materiálních odměn a nepříznivého klimatu je právě toto klima důvodem či minimálně impulzem pro odchod z podniku. Vztah nadřízených a zaměstnanců je tak významným (de)motivačním faktorem bez ohledu na oblast působení podniku. Jednání manažerů může být významným motivačním aspektem, zároveň však může působit demotivačně, a to nejčastěji z důvodu nedostatků v rovině hodnocení a odměňování zaměstnanců, opomíjení zpětné vazby, podceňování či nerespektování osobních schopností a dovedností zaměstnance, nedostatečného delegování a omezování autonomie zaměstnanců či nedostatečného prostoru pro vlastní názory zaměstnanců či podněty z jejich strany [1].

3 Diskuze

Z provedené dílčí studie ve vybraném podniku REMONTA lze usuzovat na jistou míru nekonzistentního přístupu v rovině motivace zaměstnanců a nutnost širšího zauditování procesů za účelem strategického nastavení motivačního systému v podniku. V kontextu jakékoliv analýzy je třeba však zvažovat i dílčí proměnné, jako je charakter podniku, podniková kultura a klima podniku, dále pak regionální kontext, ale i například specifika typu podílu tacitních znalostí a jejich strategický význam pro podnik, což je aspekt, který hovoří o postavení dílčích zaměstnanců a nutnosti intenzivního motivačního působení a nastavení procesů podporujících sdílení znalostí a mentoring ve vztahu k novým zaměstnancům. Sledovaný podnik se i na základě informací vyplývajících z osobního rozhovoru s ředitelem podniku potýká s nedostatkem zaměstnanců ve vazbě na rozšiřování zaměstnanecké základny, což ovšem může být dáno také úzce profilově zaměřeným nábořem, a to včetně využívaných kanálů pro komunikaci náborových aktivit. Na druhou stranu tato situace snižuje míru nejistoty na straně stávajících zaměstnanců a do jisté míry může měnit jejich motivační profil, kdy na základě uvědomění si strategické hodnoty pro další rozvoj podniku je v dílčí části zaměstnaneckého spektra patrný pozvolný příklon k prvkům vnější motivace, stimulace. Zároveň v lokalitě Rožmitálu pod Třemšínem působí další průmyslové podniky, které vytvářejí konkurenční prostředí nejen v rovině produktu a služeb, ale především v rovině personálních procesů, kdy dochází k přímé konkurenci zaměstnavatelů ve vztahu ke kvalifikované pracovní síle.

Na základě provedené analýzy lze vyzdvihnout a podniku doporučit zavedení strukturovaného motivačního systému jakožto součást řízení pracovní činnosti či výkonu zaměstnanců. Nastavení takového systému je pouze primárním krokem, takový systém je třeba vhodně komunikovat napříč zaměstnaneckým spektrem a přímo jej navázat na pracovní podmínky a odváděný pracovní výkon. Motivace přímo souvisí s pracovní spokojeností. Motivovaní jedinci zpravidla podávají vyšší výkon a zároveň méně často mění zaměstnání, které pro jedince představuje v úvodní fázi nové kariéry období nejistoty v rovině hmotného zajištění, ať už ve vztahu k prvotní nejistotě dané novým prostředím, ale i podmínkami pracovně-právního vztahu, ale zároveň vytváří překlenovací časové období, v rámci něhož vstupuje zaměstnanec do nového neznámého kolektivu, jehož se stává formálně součástí, nicméně neformální akceptace nového nástupu je často pozorována až s jistým časovým zpožděním. Ve sledovaném podniku byla zjištěna zvyšující se míra fluktuace zaměstnanců, kdy v období posledních tří let se míra odchodu zaměstnanců zvýšila o 15 % oproti původnímu dlouhodobě konstantnímu trendu. Zároveň je nutno uvést psychologický aspekt motivace, kdy transparentní motivační systém deklaruje rovným přístup a rovné podmínky pro zaměstnance, zájem o zaměstnance a péči o jejich další rozvoj. Individuální motivace pak může mít přímý vliv na motivační úroveň dalších zaměstnanců a může podpořit pozitivní klima v organizaci. V rámci motivačního systému je pak vhodné vzít v potaz nejen prvky vnější motivace, ale i motivaci vnitřní, tedy vycházet

z výsledků šetření, případně realizovat audit na úrovni celé jednotky v komplexnějším pojetí. V daném kontextu je vhodné zdůraznit dominantní požadavek stávajících zaměstnanců na větší porci volného času, a to nejen z hlediska dovolené, ale i z hlediska možnosti zajistit si základní potřeby v rovině zdravotních prohlídek a kontrol, ať už v rovině prevence, tak intervence v případě řešení zdravotních komplikací. Návštěva lékaře přitom patří mezi osobní překážky v práci ze strany zaměstnance, kdy zaměstnanec v rámci pracovní doby často absolvuje pracovnělékařskou prohlídku související s výkonem práce, vyšetření či ošetření, případně doprovází rodinného příslušníka do zdravotnického zařízení k takovému vyšetření či ošetření. V případě sledovaného podniku panuje na straně vedení podniku strach pramenící z minulé zkušenosti, aby nedocházelo ke zneužívání příslušného systému propustek a návštěv lékaře. Přestože plánování návštěv lékaře je doporučováno mimo pracovní dobu, ne vždy je toto možné. Samotné vedení podniku vnímá zdraví zaměstnanců jako prioritu, ostatně jako takové je důležité i z hlediska produktivity podniku. S ohledem na četné poukázání na danou problematiku lze podniku doporučit jednotnou komunikaci ve vztahu k příslušné problematice. Zaměstnanec má právo zaměstnavatele požádat o uvolnění ze zaměstnání, jestliže se má podrobit lékařskému úkonu či souboru takových úkonů, které jsou nezbytně nutné ke stanovení diagnózy, příčin poruch zdravotního stavu, případně k odbornému ošetření konkrétního problému či rehabilitační léčbě předepsané odborným lékařem a to tehdy, kdy není možné návštěvu plánovat mimo pracovní dobu. Z hlediska časového se také jeví jako účelné zvážit možnost plánování směn. V podniku v současné době působí 23 žen, přičemž v podnikovém kontextu je dominantněji stále uplatňován model mateřské/rodičovské dovolené na straně žen – matek. Současně v daném okamžiku působí v podniku nejvíce žen od okamžiku jeho vzniku. Je bezpochyby pozitivní, že v rovině průmyslu a průmyslové výroby dochází ke genderovému vyrovnávání pracovních sil a rolí. Je nicméně důležité podotknout, že ženy nepůsobí pouze v administrativě, ale především ve výrobě, kde je možnost plánování směn velmi omezena. Ve firmě funguje řadu let dvoutýdenní cyklus, kdy směna A dva týdny dochází na ranní směnu, zatímco směna B na odpolední, po následující dva týdny je pořadí prohozeno. V dotazníkovém šetření byla tomuto problému jedna otázka věnována. Navzdory kladnému výsledku v rovině spokojenosti se začátkem pracovní doby a pracovní dobou obecně, kdy pouze jeden dotazující nebyl spokojen, je podniku v následujících letech doporučeno zvážit zavedení možnosti plánování směn, minimálně na úrovni začátku či konce směny v rovině jisté míry flexibility, a to primárně ve vazbě na možnost zajištění potřeb dětí v rovině předškolního a školního vzdělávání či dalších extrakurikulárních aktivit.

Motivační systém je třeba také koncipovat ve vazbě na věkové složení zaměstnanců. Zde je do jisté míry problematická nerovná věková distribuce zaměstnanců, kdy v horizontu budoucím by se mohl podnik potenciálně dostat do problému v případě nahrazování kvalifikované pracovní síly při jejím penzionování. V rámci těchto procesů pak podniky čteně přicházejí o

kvalifikovanou pracovní sílu s vysokým podílem tacitních znalostí, které se tak z prostředí konkrétního podniku ztrácí. Je proto žádoucí myslet na vyšší diverzitu a nástupnictví v rámci jednotlivých pracovních úseků. Mimo jiného se nabízí možnost zapojit do provozu studující průmyslových oborů v rámci praktického získávání zkušeností, kdy mentorující zaměstnanci mohou být motivováni i tímto aspektem, tedy smysluplností práce při vychovávání mladší generace zaměstnanců v tradičních strojírenských firmách. Při zohlednění lokálního kontextu lze upozornit na to, že hned dvě školy učňovského typu nabízejí v oblasti Příbramska obor strojírenské práce. Studující žáci by získali možnost propojení teorie s praxí, podnik potenciální nástupce na pracovní pozice, stávající zaměstnanci nový pohled na pracovní postupy a přístup k řešení problémů a impuls k uvědomění si smysluplnosti práce nejen ve vazbě na obsahovou náplň jako takovou, ale i rozvoj mladší generace, která bude příslušné povolání a obor v horizontu budoucím dále rozvíjet.

Podnik zároveň nenabízí příliš možností pro další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Důvodem vyplývajícím z osobního rozhovoru s vedením podniku je časová a finanční náročnost, a to jak pro podnik, tak čteně pro zaměstnance. Doporučit lze zavedení systému vzdělávání, který využívá buď interních zdrojů, případně systému, kdy se podnik částečně finančně podílí na vzdělávání a rozvoji zájemců z řad zaměstnanců, přičemž tento rozvoj přímo souvisí s výkonem jejich práce v podniku a kompetencemi, které jsou pro tento výkon potřebné. Ke zvážení jsou i flexibilní formy vzdělávání, které je možné využívat jak pro rozvoj stávajících zaměstnanců, tak pro nové nástupy v rovině zaškolení, typově se tak může jednat o zavedení systému vzdělávání s využíváním virtuální reality bez dalšího zatížení dodatečných lidských zdrojů v rolích školitelů.

Jistou modifikaci si žádá i samotný náborový proces. Z předchozích let je zřejmé, že metody pro nábor zaměstnanců, které průmyslový podnik použil, nebyly úspěšné, a proto došlo k zastavení poptávek na webových portálech i v místních novinách. Stávající systém náboru je však dosahem kanálů velmi omezen a lze si klást otázku, proč byl předchozí širší přístup vyhodnocen jako nevhodný a bylo od něj upuštěno. Toto by si jistě zasloužilo bližší analýzu. Vedle diverzifikace kanálů pro šíření informací o náboru nových zaměstnanců je vhodné také zavést odměnu pro zaměstnance, kteří doporučí nový nástup. Jelikož se ukázalo, že toto je dominantní zdroj nových nástupů, je možné posílit tento kanál i odměnou za úsilí, které stávající zaměstnanec vložil do rekrutace nového kolegy či kolegyně, přičemž odměna může být nastavena dle potřeb podniku ve vazbě na ukončení zkušební doby či jiné indikátory. Zároveň se zdá, že právě tento aspekt, tedy doporučení, má ve firemní kultuře příslušného podniku významné místo, a to i ve vazbě na uváděné dobré interpersonální vztahy, stejně jako ochotu doporučit zaměstnání druhým. Je to tak možná právě tento aspekt, který udržuje rodinnou atmosféru podniku, na které staví firemní kulturu vedení podniku.

V neposlední řadě lze doporučit zavedení pravidelného hodnocení a poskytování zpětné vazby zaměstnancům, jehož součástí by mělo být i

sebehodnocení. Zpětná vazba a sebehodnocení jsou základní pilíře pro posuzování výkonnosti zaměstnanců, což se v některých případech v podniku ukázalo jako problém. Ředitel upozornil na častý problém některých zaměstnanců s platovým ohodnocením na základě jejich výkonu. V případě návazného navýšení platu u příslušného žadatele došlo ke vzniku stavu nespokojenosti u jiného zaměstnance, což je dáno absencí jasně nastavených indikátorů pro odměňování a případně hodnocení, což jsou čteně dvě velmi úzce provázané oblasti. Hodnocení je přitom vhodné zaměřit na několik oblastí, a to konkrétně na výsledky práce, pracovní chování, schopnosti a rozvojový potenciál jednotlivých osob. Samotné hodnocení pak úzce souvisí s předmětem hodnocení, přičemž mezi základní nástroje je možné zařadit hodnocení na základě stanovených cílů, norem a standardů, posuzovacích stupnic, kontrolních seznamů, kritických případů, assessment center a personálního auditu. V rámci sebehodnocení pak řada podniků přistupuje také k hodnocení spokojenosti zaměstnance s podnikovou kulturou a jejími aspekty [1].

4 Závěr

Řízení lidských zdrojů je velmi složitá a komplexní oblast, která zahrnuje celou řadu oblastí, nástrojů a faktorů, které je třeba při její implementaci a návazné kultivaci na podnikové úrovni zohlednit. Žádný průmyslový podnik by neměl zapomínat, že nejcennějším prvkem každé organizace jsou právě lidé, ať už sami o sobě, nebo více či méně interagující s technickými a technologickými aspekty podnikové performance. Aspekt motivace se promítá napříč podnikovými procesy, přičemž lze konstatovat, že vhodně a dostatečně motivovaní zaměstnanci pomáhají průmyslovému podniku plnit pracovní úkoly a naplňovat cíle, které si podnik stanovuje. Motivace jako taková bývá součástí řízení pracovního výkonu, které není nahodilé, ale naopak plánované a strategicky koncipované. Řízení pracovního výkonu směřuje zaměstnance k lepšímu výkonu na pracovišti a tím větší úspěšnosti při plnění přidělených cílů. Snahou je rozvíjet zaměstnance, a to nejen v jejich schopnostech, ale také dokázat naplnit potenciál průmyslové organizace prostřednictvím vymezených a následně realizovaných dílčích dílů. Řízení pracovního výkonu a systematický a koncepční přístup k motivaci zaměstnanců se dotýká celé řady oblastí od budování vztahů jak v horizontální, tak vertikální úrovni personálních struktur, přes zajišťování strategické komunikace a distribuce informací, rozvoj jedinců, ať už se tento rozvoj týká talentů, nových nástupů nebo plošně všech zaměstnanců, ale také hodnocení pracovníků s možností odměny dle výkonu.

Poděkování

Příspěvek byl vytvořen za podpory projektu SGS-2021-028 s názvem "Vývojové a tréninkové prostředky pro interakci člověka a kyber-fyzického výrobního systému" řešeného v rámci Interní grantové agentury Západočeské univerzity v Plzni.

Použitá literatura

- [1] LOCHMANNOVÁ, A. *Personalistika: Základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media s.r.o., 2016, 108 s. ISBN 978-80-7402-282-1.
- [2] KEYNES, J. M. *The Collected Writings of John Maynard Keynes. Volume IX: Essays in Persuasion* (first published in 1931). In: Robinson, Austin and Moggridge, Donald (eds). Cambridge: Cambridge University Press, 2013.
- [3] ARSHADI, N. Basic need satisfaction, work motivation, and job performance in an industrial company in Iran. *Social and Behavioral Sciences*. 2010, 5, 1267-1272. ISSN 1877-0428
- [4] STEPHEN, I. D. Using Motivating Theories to Enhance Productivity in Cement Manufacturing Companies in Nigeria: An Overview. *The International Journal of Social Sciences*. 2014, 20 (1).
- [5] OSABIYA, B. J. The Effect of Employees' Motivation on Organizational Performance. *Journal of Public Administration and Policy Research*. 2015, 7(4), 62-75.
- [6] SHABAN, O. S., AL-ZUBI, Z., ALI, N., ALQOTAISH, A. The Effect of Low Morale and Motivation on Employees' Productivity & Competitiveness in Jordanian Industrial Companies. *International Business Research*. 2017, 10(7), ISSN 1913-9004.
- [7] LIKERT, R., PYLE, W. C. Human Resource Accounting: A Human Organizational Measurement Approach. *Financial Analysts Journal*. 1971, 27, 75–84.
- [8] RUSU, G., AVASILCAI, S. Linking Human Resources Motivation to Organizational Climate. *Social and Behavioral Sciences*. 2014, 124, 51-58, ISSN 1877-0428.