

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA STROJNÍ

Studijní program: B0715A270013 Strojní inženýrství
Studijní specializace: Průmyslové inženýrství a management

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Návrh motivačního systému v průmyslovém podniku

Autor: Petr VALTER
Vedoucí práce: Mgr. Ing. Alena LOCHMANNOVÁ, Ph.D., MBA

Akademický rok 2023/2024

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta strojní

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Petr VALTER**
Osobní číslo: **S20B0281P**
Studijní program: **B0715A270013 Strojní inženýrství**
Specializace: **Průmyslové inženýrství a management**
Téma práce: **Návrh motivačního systému v průmyslovém podniku**
Zadávací katedra: **Katedra průmyslového inženýrství a managementu**

Zásady pro vypracování

1. Úvod a cíl práce
2. Specifika řízení lidských zdrojů v průmyslových podnicích
3. Motivace, její význam a členění v kontextu průmyslových podniků
4. Analýza přístupů k motivaci v průmyslových podnicích
5. Návrh motivačního systému v průmyslovém podniku
6. Zhodnocení předpokládaných přínosů návrhu
7. Závěr a vyhodnocení

Rozsah bakalářské práce: **30-50 stran**
Rozsah grafických prací: **-**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: KoganPage, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.
2. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. HOLÁTOVÁ, Darja, Vlasta DOLEŽALOVÁ a Monika BŘEZINOVÁ. *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích: vybrané faktory, procesy a vztahy v řízení*. Žilina: Georg, 2018. ISBN 978-80-8154-260-2.
4. LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.
5. PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. V Praze: C.H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Ing. Alena Lochmannová, Ph.D., MBA**
Katedra průmyslového inženýrství a managementu

Konzultant bakalářské práce: **Ing. Libor Zoubek**
desseq.eu s.r.o.

Datum zadání bakalářské práce: **16. října 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **24. května 2024**

L.S.

Doc. Ing. Vladimír Duchek, Ph.D.
děkan

Doc. Ing. Michal Šimon, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlášení o autorství

Předkládám tímto k posouzení a obhajobě bakalářskou práci zpracovanou na závěr studia na Fakultě strojní Západočeské univerzity v Plzni.

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně, s použitím odborné literatury a pramenů uvedených v seznamu, který je součástí této bakalářské práce.

V Plzni dne:

.....

podpis autora

ANOTAČNÍ LIST BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

AUTOR	Příjmení Valter	Jméno Petr	
STUDIJNÍ PROGRAM	B0715A270013 Strojní inženýrství		
VEDOUČÍ PRÁCE	Příjmení (včetně titulů) Mgr. Ing. Lochmannová, Ph.D., MBA	Jméno Alena	
PRACOVÍŠTĚ	ZČU – FST – KPV		
DRUH PRÁCE	DIPLOMOVÁ	BAKALÁŘSKÁ	Nehodící se škrtněte
NÁZEV PRÁCE	Návrh motivačního systému v průmyslovém podniku		

FAKULTA	strojní	KATEDRA	KPV	ROK ODEVZD.	2024
----------------	---------	----------------	-----	--------------------	------

POČET STRAN (A4 a ekvivalentů A4)

CELKEM	66	TEXTOVÁ ČÁST	46	GRAFICKÁ ČÁST	7
---------------	----	---------------------	----	----------------------	---

STRUČNÝ POPIS (MAX 10 ŘÁDEK) ZAMĚŘENÍ, TÉMA, CÍL POZNATKY A PŘÍNOSY	Práce se zabývá provedením analýzy motivačního systému ve vybraném průmyslovém podniku, zhodnocení využívaných motivačních nástrojů a návrh vlastního motivačního systému. V teoretické části je představen pojem motivace, její kontext v průmyslových podnicích a jakým způsobem k ní společnosti přistupují. Praktická část se skládá z představení vybraného podniku, analýzy provedeného dotazníkového šetření, návrhu motivačního systému a zhodnocení jeho přínosů a nákladů.
KLÍČOVÁ SLOVA ZPRAVIDLA JEDNOSLOVNÉ POJMY, KTERÉ VYSTIHUJÍ PODSTATU PRÁCE	Motivace, pracovní motivace, systém motivace, motivační program, průmyslový podnik, pracovní výkon, řízení lidských zdrojů.

SUMMARY OF BACHELOR SHEET

AUTHOR	Surname Valter	Name Petr	
STUDY PROGRAMME	B0715A270013 Mechanical engineering		
SUPERVISOR	Surname (Inclusive of Degrees) Mgr. Ing. Lochmannová, Ph.D., MBA	Name Alena	
INSTITUTION	ZČU – FST – KPV		
TYPE OF WORK	DIPLOMA	BACHELOR	Delete when not applicable
TITLE OF THE WORK	Design of an motivation system in an industrial enterprise		

FACULTY	Mechanical Engineering	DEPARTMENT	KPV	SUBMITTED IN	2024
----------------	------------------------	-------------------	-----	---------------------	------

NUMBER OF PAGES (A4 and eq. A4)

TOTALLY	66	TEXT PART	46	GRAPHICAL PART	7
----------------	----	------------------	----	-----------------------	---

BRIEF DESCRIPTION TOPIC, GOAL, RESULTS AND CONTRIBUTIONS	The thesis deals with the analysis of motivational system in a selected industrial enterprise, the evaluation of motivational tools used and the design of own motivational system. In the theoretical part, the concept of motivation, its context in industrial enterprises and how companies approach it are introduced. The practical part consists of the presentation of the selected company, the analysis of the questionnaire survey, the proposal of the motivational system and the evaluation of its benefits and costs.
KEY WORDS	Motivation, work motivation, motivation system, motivation program, industrial enterprise, work performance, human resource management.

Obsah

1	Úvod a cíl práce.....	1
2	Teoretická část.....	2
2.1	Specifika řízení lidských zdrojů v průmyslových podnicích.....	2
2.2	Motivace, její význam a členění v kontextu průmyslových podniků	4
2.2.1	Pracovní výkon.....	4
2.2.2	Hodnocení pracovníků	7
2.2.3	Pracovní motivace	9
2.3	Analýza přístupů k motivaci v průmyslových podnicích.....	13
2.3.1	Odměňování pracovníků	13
2.3.2	Motivační systém	14
3	Praktická část.....	15
3.1	Představení podniku	15
3.2	Analýza a sběr dat.....	18
3.2.1	Analýza současného vztahu podniku k motivaci	18
3.2.2	Sběr dat k návrhu motivačního systému	19
3.3	Návrh motivačního systému	30
3.3.1	Cíl motivačního systému.....	31
3.3.2	Vnější vlivy	31
3.3.3	Vnitřní vlivy	31
3.3.4	Řízení motivačního systému	33
3.3.5	Prvky motivačního systému	34
3.4	Zhodnocení předpokládaných přínosů.....	42
3.4.1	Zhodnocení výsledků jednatelem společnosti.....	43
4	Závěr a vyhodnocení	45
5	Literatura	47
6	Přílohy	50
6.1	Příloha č.1 - Dotazník.....	50
6.2	Příloha č.2 - Rozhovor.....	56

Přehled použitých zkratk a symbolů

ČSN	Česká technická norma
EN	Evropská norma
EU	Evropská unie
FST	Fakulta strojní
ZČU	Západočeská univerzita v Plzni
PLC	Programovatelný logický počítač
HR	Human resources (lidské zdroje)
QM	Quality management (řízení kvality)
PK	Příručka kvality
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)

Seznam obrázků

Obr. 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů dle Koubka [2].....	3
Obr. 2: Řízení pracovního výkonů dle Koubka [2].....	5
Obr. 3: Cyklus řízení pracovního výkonu dle Armstronga [19]	6
Obr. 4: Přínosy hodnocení výkonu pracovníka dle Váchala a Vochozky [18].....	7
Obr. 5: Schéma motivace dle Váchala a Vochozky [18]	9
Obr. 6: Proces motivace podle Čopíkové, Bláhy a Horváthové [33].....	10
Obr. 7: Ilustrace robotického pracoviště	16
Obr. 8: Diagram hierarchie vedení ve společnosti	17
Obr. 9: Diagram vstupů a výstupů motivačního systému	30
Obr. 10: Diagram rozdělení prvků motivačního systému	34
Obr. 11: Diagram cílů společnosti a očekávání od zaměstnanců	34
Obr. 12: Diagram hodnocení, odměňování a uznání zaměstnanců	36
Obr. 13: Diagram pracovního prostředí	38
Obr. 14: Diagram Rozvoje společnosti a zaměstnanců.....	40

Seznam grafů

Graf. 1: graf nárustu zaměstnanců od založení podniku	15
Graf 2: Shrnutí otázek na spokojenost zaměstnanců.....	29

Seznam tabulek

Tab. 1: Dotazník otázka č.2.....	20
Tab. 2: Dotazník otázka č.3.....	20
Tab. 3: Dotazník otázka č.4.....	21
Tab. 4: Dotazník otázka č.5.....	21
Tab. 5: Dotazník otázka č.6.....	22
Tab. 6: Dotazník otázka č.7.....	22
Tab. 7: Dotazník otázka č.8.....	23
Tab. 8: Dotazník otázka č.9.....	23
Tab. 9: Dotazník otázka č.10.....	24
Tab. 10: Dotazník otázka č.11.....	24
Tab. 11: Dotazník otázka č.12.....	25
Tab. 12: Dotazník otázka č.13.....	25
Tab. 13: Dotazník otázka č.14.....	26
Tab. 14: Dotazník otázka č.15.....	26
Tab. 15: Dotazník otázka č.16.....	27
Tab. 16: Dotazník otázka č.17.....	27
Tab. 17: Dotazník otázka č.18.....	28
Tab. 18: Dotazník otázka č.19.....	28
Tab. 19: Shrnutí otázek na spokojenost zaměstnanců.....	29

1 Úvod a cíl práce

Pracovní motivace se projevuje hlavně v přístupu člověka k jeho práci. Motivace je hnací motor k jakékoliv činnosti, proto není divu, že velmi motivovaný pracovník je produktivnější a svědomitější než ten nemotivovaný.

Hlavní motivace lidí k práci je zajištění základních potřeb pomocí peněz, ale člověk, který přijde do práce nemusí být automaticky motivován k produktivní činnosti. Když se zabýváme pracovní motivací, tak se nesnažíme jenom pracovníka donutit k práci, ale také ho dostatečně motivovat k co nejefektivnějšímu vykonání této práce.

Oddělení řízení lidských zdrojů disponuje spoustou nástrojů, jak lze motivovat zaměstnance k vyššímu výkonu. Každý podnik je ale jiný, a proto i použití těchto nástrojů je třeba zpracovat každé firmě na míru. Souhrn těchto nástrojů, které firma využívá se pak nazývá motivační systém. Motivace zaměstnanců hraje klíčovou roli v dosahování optimálního pracovního výkonu. Zjištění potřeb pracovníka, jeho preferencí a hodnot jsou základem pro vytvoření úspěšného motivačního programu. Tyto programy by měli být flexibilní, jednoduché a zaměřené na pozitivní posílení pracovního prostředí.

Cílem této práce je provést analýzu současného stavu motivačního systému ve vybraném podniku pomocí dotazníkového šetření, vlastním pozorováním a studií interních dokumentů. Získaná data poslouží k návrhu motivačního systému. Vzhledem k povaze a velikosti obsahu bakalářské práce se jedná pouze o doporučení, protože není možno za časové období vypracování stihnout doporučení implementovat a vypořádat změny v provozu. Vzhledem k této skutečnosti se návrh opírá hlavně o metody předem vyzkoušené a zavedené v jiných podnicích podobné velikosti a zaměření. Doporučení jsou zároveň konzultována spolu s vedoucí práce a jednatelem vybraného podniku, aby bylo zajištěno vybrání vhodných nástrojů pro danou společnost.

Teoretická část práce se zabývá základními aspekty řízení lidských zdrojů, pracovní motivace, hodnocení a odměňování ve firemním prostředí. Jedná se o představení aspektů ovlivňující motivaci zaměstnanců v průmyslových podnicích.

Praktická část obsahuje představení vybraného průmyslového podniku, metodiku získání potřebných dat pro analýzu, samotný návrh motivačního systému a zhodnocení předpokládaných přínosů a výdajů. Základní informace o společnosti jsou nashromážděny vlastním průzkumem interní dokumentace společnosti, vypořádaním z každodenního chodu firmy a zapojením se do samotného výrobního procesu jednotlivých projektů. Informace o tom, jaký názor a jak současný stav vnímají ostatní zaměstnanci, byl získán pomocí dotazníkového šetření se zaměřením na motivaci a spokojenost zaměstnanců. Nashromážděná data byla zpracována pomocí tabulkového procesoru a softwaru pro vizualizaci dat a byla použita při návrhu samotného motivačního systému. Výsledky, spolu s předpokládanými přínosy a výdaji, byly konzultovány prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s jednatelem společnosti.

2 Teoretická část

2.1 Specifika řízení lidských zdrojů v průmyslových podnicích

Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidský zdrojů můžeme jednoduše popsat jakožto proces, který se zabývá prací se zaměstnanci. Dnes spíše známější pod označením HR, z anglického překladu „human resources“.

Podle Armstronga [1] a Koubka [2] jsou pro řízení lidských zdrojů charakteristické tři znaky:

Strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem. Tím je myšleno, že je třeba se koukat do budoucna a zvážit dlouhodobé důsledky všech rozhodnutí v oblasti personální práce.

Dalším znakem je orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace. To zahrnuje zájem o oblasti jako, populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativu apod.

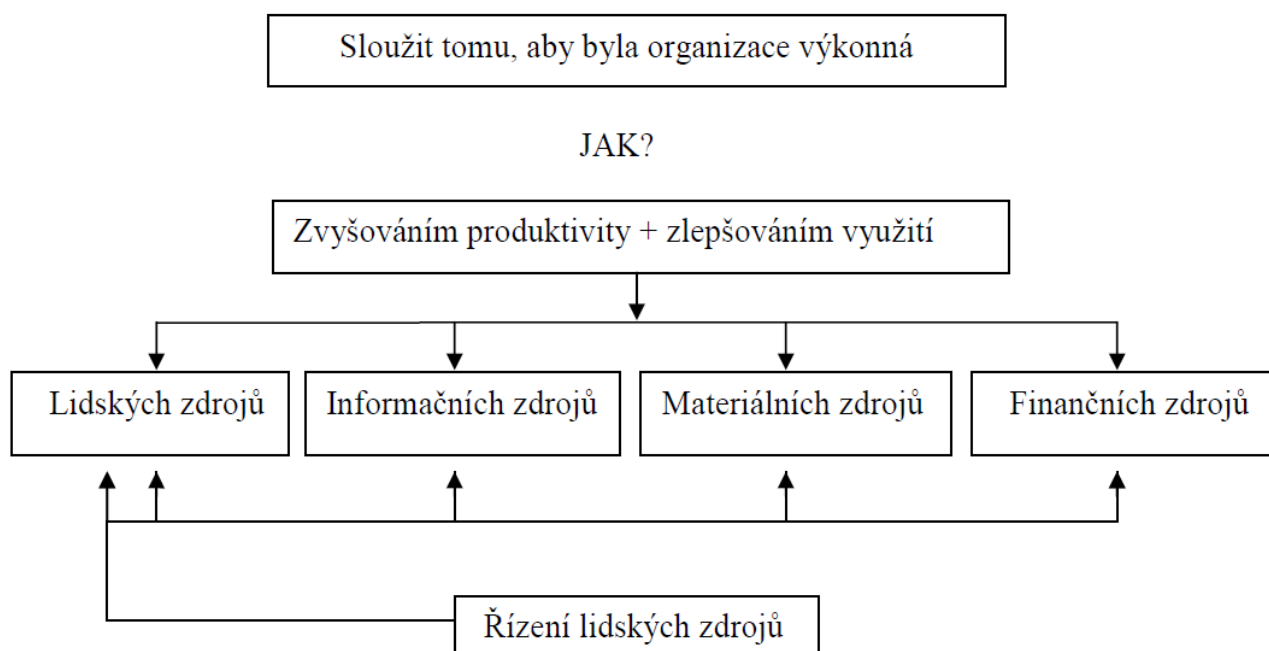
Posledním znakem je, že personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků. Personální práce se tak přesouvají na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří mají s jednotlivci bližší a osobnější kontakt. Personální útvar pak stále více plní koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní roli.

Cíl řízení lidských zdrojů

Můžeme říct, že cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byl ten správný člověk v ten správný čas na tom správném místě. Jedná se sice o velice zjednodušené pojetí řízení zaměstnanců, ale bez zajištění tohoto základního pravidla, nelze zaručit správné fungování výrobního procesu. Dnes žijeme v době, kdy je lidský faktor postupně nahrazován stroji, přesto ho ale nelze z výrobního procesu úplně odstranit, pouze se mění jeho funkce. I když montážního pracovníka u pásu nahradíme strojem, pořád potřebujeme někoho, kdo dokáže daný stroj obsluhovat. Proto je třeba pracovníky chápat jako hybnou sílu organizace, o které je třeba se starat a investovat do nich čas i peníze.

Dalšími cíli řízení lidských zdrojů je tak schopnost nabírat nové vhodné a kompetentní zaměstnance, co nejefektivnější využití dostupné pracovní síly, udržení zdravých mezilidských vztahů na pracovišti, vytváření příznivých podmínek pro práci, spravedlivé odměňování zaměstnanců za odvedenou práci, plné využití schopností a dovedností pracovníků v rámci jejich vzdělání a zkušeností a ideálně tyto schopnosti i rozvíjet.

Dle Armstronga [1] je cílem řízení lidských zdrojů zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Zabezpečit tento úkol lze jen cestou neustálého zvyšování produktivity a zlepšování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje.



Obr. 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů dle Koubka [2]

Strategie řízení lidských zdrojů

Každý podnik je jiný, a tak pochopitelně existuje více druhů přístupů k řízení lidských zdrojů. Firma si musí zvolit takovou personální strategii, která bude vyhovovat jim a je vázaná na celkovou strategii průmyslového podniku. Důležitým faktorem jakožto u všech strategií, je dosažení stanovených strategických cílů. Platí, že strategie řízení lidských zdrojů ze strategie organizace vychází [3]. Rozlišujeme dva druhy těchto strategií, měkkou a tvrdou.

Měkká strategie

Přístup měkké strategie je označován za více humanistický. Přístup zdůrazňuje: společně sdílené hodnoty všemi lidmi organizace, vzájemné porozumění mezi manažery a personálem, společné cíle všech zaměstnanců organizace, týmovou spolupráci, mezilidské vztahy, komunikaci, motivaci a vedení lidí, angažovanost, tvůrčí přínos, osobní růst a prosperitu zaměstnanců [5].

Tvrdá strategie

Přístup tvrdé strategie je značným opakem měkkého přístupu. Zaměřuje se spíše na to, zdali se případné investice do lidských zdrojů vyplatí. Přístup je zaměřen na kvantitativní a praktická hlediska.

2.2 Motivace, její význam a členění v kontextu průmyslových podniků

Definice pracovní motivace a pojmů s ní spojených

Motivace je brána jako náš hnací motor, čím víc jí máme, tím víc a lépe jsme schopni danou práci provádět. S pojmem motivace se pojí hned několik důležitých pojmů. Odměňování a hodnocení zaměstnanců, pracovní výkon a již dříve zmíněné řízení lidských zdrojů. Účel motivování zaměstnanců je co nejvíce zvýšit jejich pracovní výkon. Jinak řečeno, aby nám zaměstnanec vydělal co nejvíce peněz. Nejefektivnější způsob, jak u pracovníka zvýšit jeho pracovní výkon je ho za jeho tvrdou práci náležitě a spravedlivě odměnit. Abychom ale mohli zaměstnance správně odměnit, tak jeho práci, a tedy pracovní výkon, musíme ohodnotit. Samozřejmě takové hodnocení může odhalit i to, že zaměstnanec nesplňuje požadovaný výkon a je třeba odhalit příčinu problému, nebo při opakovaném prohřešku zaměstnance adekvátně potrestat. O všechny tyto pojmy a o jejich správnou a adekvátní aplikaci se stará řízení lidských zdrojů.

2.2.1 Pracovní výkon

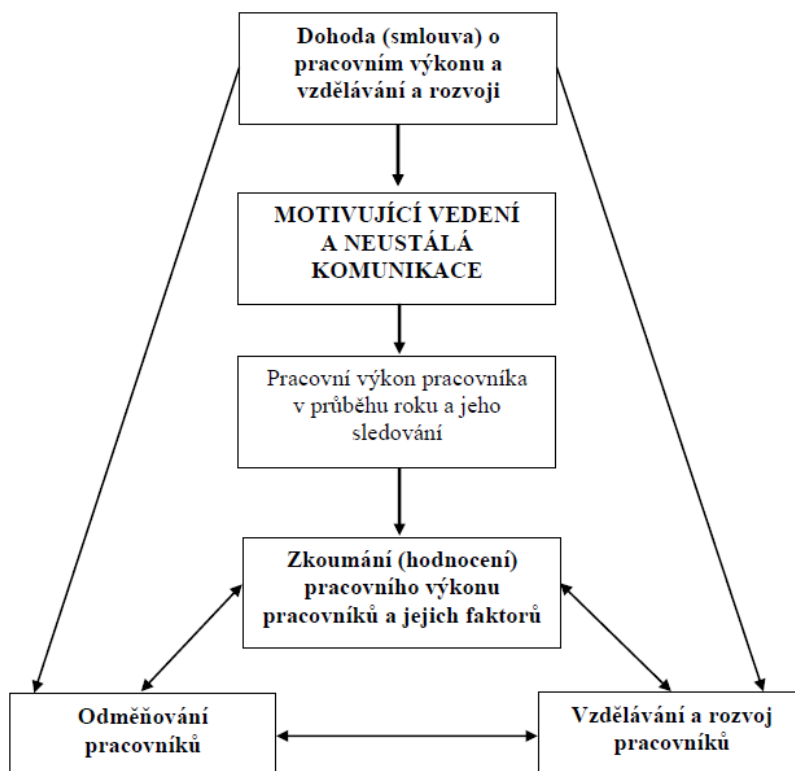
Jak už bylo zmíněno, tak pracovní motivace je s pracovním výkonem úzce spjata, tedy že velikost motivace přímo ovlivňuje i velikost pracovního výkonu. Díky tomu můžeme prostřednictvím výkonnostních hodnocení zjistit, zdali jsou zaměstnanci motivováni k lepším výsledkům a vyšší úrovni produktivity. Porovnáním výkonosti zaměstnanců může poskytnout i náhled na to, kdo je nejvíce motivován a kdo naopak potřebuje další podporu.

Pojem pracovní výkon zahrnuje vše, co můžeme na odvedené práci hodnotit. Např. množství odvedené práce, její kvalitu, ochotu pracovat, pracovní metody, pracovní chování, mezilidské vztahy související s prací a další charakteristiky jednotlivce, které jsou považovány za relativní pro vykonávanou práci.

„Za složky moderního pojetí pracovního výkonu a zároveň za jeho kritéria se považují nejen výsledky, ale i chování (nejen pracovní, ale i sociální) a charakteristiky dovedností, znalostí, osobnosti, potřeb a hodnotových orientací“ [16].

Řízení pracovního výkonu

Hlavní myšlenkou řízení pracovního výkonu je zvýšit celkovou motivaci zaměstnanců. Lepší motivace zaměstnanců zajišťuje jasná očekávání ohledně odměn podniku, jako jsou například plat nebo povýšení. Dostatečná motivace pomáhá průmyslovým podnikům dokončit jejich pracovní úkoly a dosáhnout cílů, které si organizace vytyčila podle své strategie. Zde je vidět celkové propojení všech procesů. Nicméně ale existují dva teoretické základy. První tvrdí, že propojením organizačních odměn s výkonem motivuje zaměstnance k práci. Jiní odborníci však tvrdí, že řízení výkonu je neúčinné. Tato tvrzení mohou být pravdivá v obou variantách, neboť vždy záleží na okolnostech [17].



Obr. 2: Řízení pracovního výkonů dle Kouba [2]

Faktory pracovního výkonu

Pokud chceme pozitivně ovlivnit velikost pracovního výkonu pracovníků musíme se zaměřit na faktory které ho ovlivňují. Dlouhodobého efektivního pracovního výkonu nelze dosáhnout bez zajištění správné kombinace podmínek. Aby lidé dobře pracovali, potřebují mít jak schopnost, tak motivaci. Jestliže je jejich schopnost nebo jejich motivace nulová, žádný efektivní výkon se nedostaví [19]. Mezi základní faktory se řadí:

Praktická inteligence – Jedná se o schopnosti získané vzděláním a zkušenostmi

Všeobecná inteligence – Vrozená schopnost myslet. Oproti praktické se nedá trénovat.

Osobnost a sociální inteligence – Osobnost vyjadřujeme svým vzhledem, chováním a naší reakcí na vnější vlivy a události. Jak se prezentujeme a jak se chováme. Sociální inteligence je schopnost komunikace a jednání s ostatními lidmi. Důležitá je schopnost porozumění, empatie a ovládání svých emocí. U vedoucích pozic je tato vlastnost jednou z nejzásadnějších.

Motivace – Hnací motor k provádění jakékoliv činnosti. Každá činnost musí mít nějaký význam, jinak jí nikdo nebude chtít provádět.

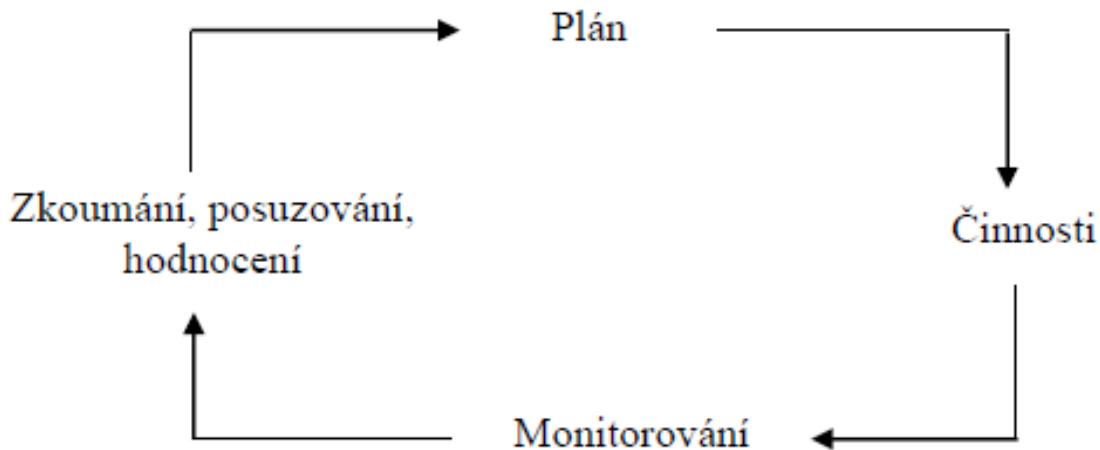
Systémové faktory – Struktura systému, používané metody, materiály a vybavení, charakteristika zákazníků, práce, vnitřního a vnějšího prostředí a působení těchto faktorů mezi sebou.

Kultura organizace – Způsob řízení podniku. Jak se, co dělá a co má kdo dělat.

Klima zaměstnaneckých vztahů – Zaměřuje se na to, jak mezi sebou interagují jednotliví zaměstnanci ať už při formálních či neformálních setkání.

Proces řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu představuje kontinuální a flexibilní proces, kde manažeři a jejich podřízení působí jako spolupracující partneři v rámci stanovených směrnic. Tyto směrnice mají za úkol určení optimálních metod dosažení společných cílů prostřednictvím efektivní spolupráce. Moderní přístup k řízení pracovního výkonu klade větší důraz na plánování a zdokonalování budoucích výkonů než na pouhé hodnocení minulých úspěchů. Jednotlivé pojetí procesu pracovního výkonu se může autor od autora lišit, ale většina z nich obsahuje tyto stále se opakující základní procesy:



Obr. 3: Cyklus řízení pracovního výkonu dle Armstronga [19]

Plánování

Cyklus vždy začíná systematickým procesem plánování, který zahrnuje určení cílů, stanovení strategií a rozhodnutí o nejlepších metodách a prostředcích k dosažení těchto cílů. Při plánování se zaměřujeme na tři hlavní procesy.

První z těchto procesů je definování role zaměstnance. Manažer se zaměstnancem si stanoví očekávání od zaměstnance, včetně obsahu práce, dosažených výsledků a chování. Zaměřuje se na chování člověka při pracovní činnosti a schopnostech potřebných k dosažení plánované úrovně pracovního výkonu.

Dalším důležitým procesem je tvorba dohody nebo smlouvy o pracovním výkonu a rozvoji schopností pracovníka. Tato dohoda obsahuje plány pro zlepšování pracovního výkonu, včetně vzdělávacích aktivit a osobního rozvoje. Týká se současných i budoucích potřeb práce zaměstnance, včetně rozšiřování schopností pro náročnější práci. Dohoda obsahuje cíle a normy výkonu, požadované schopnosti, měřítko a ukazatele výkonu, posouzení schopností a základní hodnoty činnosti.

Poslední proces plánování se zabývá samotným řízením pracovního výkonu. Tento proces zahrnuje stanovení cílů, které jsou klíčovým prvkem dohody (spoluúčast pracovníků na stanovení cílů podporuje jejich angažovanost). Kritéria měření výkonu by se měla soustředit na nejdůležitější součásti pracovní činnosti a zahrnovat vstup, proces a výstup.

Činnost

Po procesu plánování nastává samotná činnost výrobního procesu. Činnost, v rámci řízení pracovního výkonu, se popisuje jako vedení lidí a neformální posuzování pracovního výkonu v rámci každodenní manažerské činnosti. Formální hodnocení je zdůrazněno jako důležitá součást tohoto nepřetržitého procesu.

Monitorování/Zkoumání

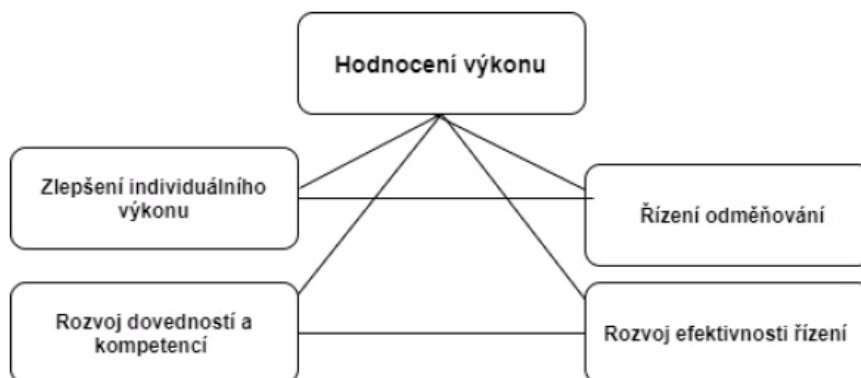
Dále je důležité naši činnost monitorovat/zkoumat a naměřené hodnoty zaznamenat pro případné hodnocení. Zkoumání pracovního výkonu je založeno na pracovní dohodě a konkrétním výkonu pracovníka, který je dokumentován. Součástí této dohody je popis průběhu provedené práce, přezkoumání cílů, diskuse o budoucím výkonu, klasifikace výkonu pro účely odměňování a dohoda o dalších krocích. Neformální setkání manažera s pracovníkem v každodenní spolupráci není vždy dostačující, je nutné provést formální, předem plánované setkání s projektem pracovníka. Nejdůležitější pro sledování pracovního výkonu je kvalita vztahu mezi manažerem a zaměstnancem a vzájemná komunikace.

Posuzování/Hodnocení

Jak už bylo zmíněno, tak monitorování výkonu pracovníka se využívá k jeho dalšímu zhodnocení. Hodnocení pracovního výkonu je systematický přístup k posuzování výkonu zaměstnance, jeho charakteristik nebo potenciálu. Má přispívat k rozhodnutím týkajících se povýšení, rozvoje pracovníka, mzdy a další motivace. Hodnocení výkonu může být prováděno denně nebo neformálním způsobem během příležitostných setkání, diskusí nebo schůzek týmů. Efektivní řízení pracovního výkonu vyžaduje vytvoření formálního systému hodnocení s jasnými časovými obdobími pro setkání manažerů s pracovníky.

2.2.2 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je považováno za klíčovou součást pracovní náplně nadřízených zaměstnanců. Je to podklad pro rozhodování o budoucím vývoji podřízených a může ovlivnit jak povýšení, tak propuštění. Váchal a Vochozka [18] zdůrazňují, že kvalifikované personální procesy by neměly postrádat kvalitní systém hodnocení pracovníků, který je základem pro efektivní rozmisťování pracovníků a párování potřeb pracovního místa s pracovníkem. Podle Šikýře [20] je hodnocení pracovníků klíčovým nástrojem pro řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance k dosahování požadovaného pracovního výkonu a strategických cílů organizace. Hodnocení pracovníků je vnímáno jako jeden z motivačních faktorů vedle odměňování a rozvoje pracovníků. Spravedlivé hodnocení a odměny mají za cíl motivovat zaměstnance k lepším výkonům.



Obr. 4: Přínosy hodnocení výkonu pracovníka dle Váchala a Vochozky [18]

Hodnocení zaměstnanců je dvoustranný proces, přičemž osobnost hodnotitele hraje klíčovou roli. Cílem hodnocení by mělo být, motivovat zaměstnance a ocenit jeho přínos pro podnik. Před samotným hodnotícím procesem je klíčová příprava hodnotitele. Udržení objektivního přístupu po celou dobu hodnocení je náročné, ale důležité. Chyby v hodnocení, včetně subjektivity a nedostatku zpětné vazby, mohou vést k nespravedlivému vnímání a negativním pocitům zaměstnance, které mohou vyústit v odchod zaměstnance z organizace. Odpovídající zpětná vazba je klíčová pro konstruktivní rozvoj zaměstnance. Zaměření se na odstranění chyb v hodnocení může přispět k lepšímu zabezpečení vztahů mezi zaměstnanci a manažery, proto by měl podnik věnovat pozornost vytváření prostředí, které podporuje konstruktivní vztahy [3].

Metody hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovníků se rozlišuje dle intervalu, ve kterém se provádí. Průběžné hodnocení (neformální) nemá stanovenou dobu provádění a reaguje na konkrétní situace. Provádí se průběžně během určitého období, kdy nadřízený řídí podřízené k dosahování plánovaného pracovního výkonu. Je zaměřeno na řešení odchylek mezi plánovaným a skutečným výkonem, s cílem poučit zaměstnance do budoucna. Neformální hodnocení nemá pevně stanovené postupy, kritéria ani metody. Zahrnuje obecná pravidla při poskytování zpětné vazby, hodnotí se chování pracovníka, nikoliv jeho osobnost. Neexistuje dokumentace a v malých podnicích je často považováno za efektivnější než formální hodnocení. Neformální hodnocení nedává objektivní podklady pro přeložení, propuštění nebo povýšení pracovníka.

Formální či systematické hodnocení se vyznačuje předem stanovenou dobou provádění. Cílem formálního hodnocení je posouzení pracovního výkonu, výsledků práce a kvality výsledků, hodnocení pracovního jednání (chování a jednání zaměstnance v rámci jeho pracovních aktivit a vztahů s kolegy) a Identifikace slabých míst, které je třeba odstranit nebo minimalizovat pro lepší výkon. Aby bylo hodnocení efektivní, je nutné vytvořit návaznost mezi systematickým hodnocením a ostatními personálními agendami, včetně rozmisťování pracovníků a kariéřním a osobním rozvojem. Hodnocení je považováno za motivační nástroj. Provázanost hodnocení s dalšími faktory, jako jsou odměňování a vzdělávací rozvoj, je klíčová pro dosažení optimální motivace zaměstnanců.

Hodnocení provádí především nadřízený, ale mohou se na něm podílet i další osoby, včetně nadřízených nadřízených, podřízených, spolupracovníků nebo dokonce externích pracovníků a zákazníků [20]. Opět zde platí, že každý podnik je jiný a je třeba zvolit takové metody hodnocení, které nejlépe vyhovují dané situaci. Jedny z nejpoužívanějších metod jsou:

Hodnocení dle stanovených cílů – Klíčové je sestavování cílů ve spolupráci s pracovníky a přesné stanovení definic, termínů a podmínek pro dosažení cílů. Výsledky musejí být měřitelné, dosažitelné a evidovány písemně. Využívá se pro hodnocení vedoucích pracovníků.

Hodnocení dle stanovených norem – Norma stanovuje požadovanou úroveň a kvalitu výkonu.

Třistašedesátistupňová zpětná vazba – Vícezdrojové hodnocení pracovníka od nadřízených, podřízených, kolegů nebo zákazníků.

Dále pak např. Hodnocení pomocí stupnice, volným popisem, metoda BARS, check list, Hodnocení na základě kritických případů, vytváření pořadí hodnocených pracovníků, assessment centre/development centre a hodnotící rozhovor.

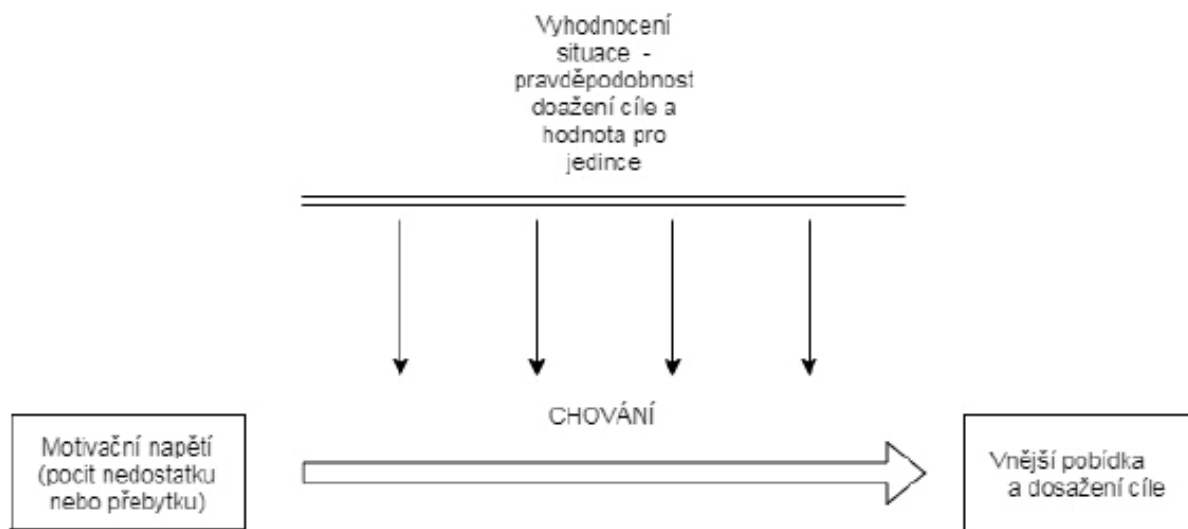
2.2.3 Pracovní motivace

Pracovní motivace se týká síly, která pohání pracovníka k dosahování určitých pracovních cílů. Jedná se o sílu, která podněcuje chování zaměstnanců směrem k naplnění jejich pracovních povinností. Pracovní motivace je komplexní a může se lišit mezi jednotlivými lidmi v závislosti na jejich individuálních potřebách, hodnotách a cílech. Urban [24] považuje motivaci pracovníků za jeden z hlavních úkolů vedoucích pracovníků. Motivovaní pracovníci jsou angažovanější, ochotnější, činí méně chyb a dosahují lepších výsledků. Motivovaní pracovníci působí lépe na zákazníky a partnery společnosti. Dvořáková [22] tvrdí, že cílem personální práce ve výkonově zaměřeném podniku je formování kvalitních a výkonných pracovníků, jak ekonomických, tak sociálních. Hálek [23] klade důraz na to, že řízení vyžaduje budování a formování prostředí, ve kterém pracovníci spolupracují za účelem dosažení společných cílů. Cílem manažera není manipulace s pracovníky, ale identifikace toho, co je motivuje.

Mezi klíčové aspekty pracovní motivace se řadí, cíle a odměny, uznání a pochvala, pracovní prostředí, rozvoj a kariérní možnosti, zajímavá pracovní náplň, spravedlivé odměňování, zodpovědnost a autonomie a smysluplnost práce.

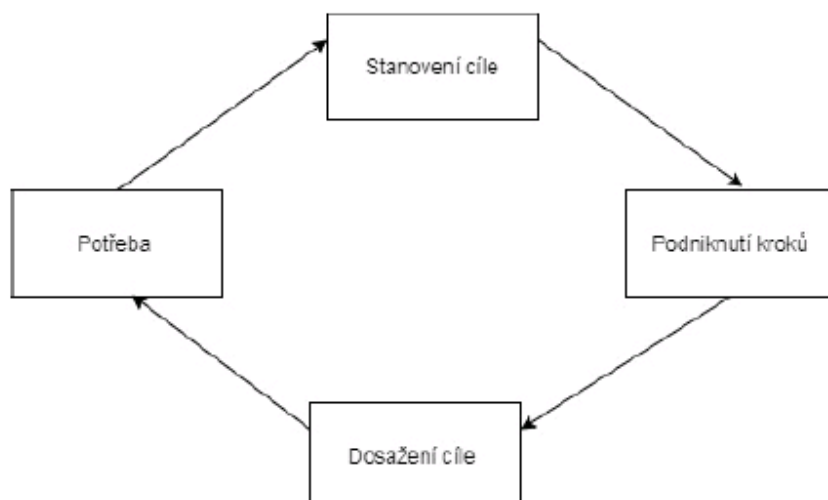
Proces motivace

Motivace je vnitřní proces utváření cílů, formuje psychickou a fyzickou aktivitu směrem ke stanoveným cílům. Nedostatečná i nadměrná motivace může být škodlivá [23]. Podobný pohled na motivaci popisují i Váchal a Vochozka [18]. Ti motivaci vidí jako soubor činitelů, které představují vnitřní hnací pohon činnosti člověka. Motivační proces je pak výsledkem určitého vztahu mezi potřebami a zájmy pracovníka a na druhé straně vytyčenými cíli a přidělenými úkoly.



Obr. 5: Schéma motivace dle Váchala a Vochozky [18]

Čopíková, Bláha a Horváthová [33] definují motivaci jako cílově orientované chování. Tři složky motivace zahrnují směr (čeho se pokouší dosáhnout), úsilí (s jakou snahou) a vytrvalost (jak dlouho).



Obr. 6: Proces motivace podle Čopíkové, Bláhy a Horváthové [33]

Motiv

Vnitřní pohnutce, která nás podněcuje k jednání a projevuje se na venek jako důvod k jednání se nazývá motiv. Člověk tedy koná na základě motivů. Motivace formuje základní a sociální potřeby jedince v souvislosti s jeho úkolem a pracovní náplní. Mezi zdroje motivace se řadí:

Potřeby – Jsou popisovány jako prožívaný nedostatek něčeho, co je důležité pro život konkrétního jedince (pracovníka). Primární potřeby jsou spojeny s fungováním lidského těla (např. vzduch, potrava), zatímco sekundární potřeby jsou sociální, společenské a kulturní.

Návyky – Jsou opakované a ustálené chování člověka v dané situaci. Vycházejí buď z výchovy nebo zkušeností prožitých v průběhu života jedince.

Zájmy – Představují zaměření jedince na určitou oblast předmětů a lze na základě nich identifikovat vlastnosti charakteru jedince.

Hodnoty a hodnotové orientace – Odpovídají významu věcí z hlediska subjektivního individuálního smyslu. Každý jedinec má odlišné hodnoty a měřítko pro jejich hodnocení.

Ideály – Jsou vzory, které jsou používány jedinci jako návod pro jeho jednání. Identifikace ideálů může pomoci určit typ osobního profilu jedince.

Stimul

Motivace je vnímána jako vnitřní síla, vnější pobídce říkáme Stimul. Stimul působí z vnějšku za cílem ovlivnit vnitřní odezvu pracovníka. Stimulace může ovlivnit velikost vnitřní motivace, která je spojena s tím, co člověka samotného zajímá a co mu přináší radost, zatímco vnější motivace se týká činností, které jsou motivovány dosažením určitého výsledku nebo odměny.

Podle Hálek [23] i Váchala a Vochozky [18] je stimul silovým prostředkem, který má ovlivnit cílový subjekt, v tomto případě zaměstnanec. Stimul dosahuje účinku pouze v případě, pokud je v harmonii s motivačním profilem člověka a situací, ve které se nachází. Znalost osobnosti pracovníků a jejich motivačního profilu je základní podmínkou pro účinnou stimulaci.

Úspěšné podniky stimulují kreativní pracovníky pomocí pružné pracovní doby, tolerance pracovního prostoru, poskytování speciálních prostor pro týmovou práci a zahraniční stáže. Odměna je první a nejčastější využívaná forma stimulu [33]. Odměna zahrnuje také samotnou práci, proces hodnocení, pracovní podmínky, podnikovou kulturu, image podniku a další faktory.

Mezi nejčastějšími formami stimulace se řadí, peněžní odměna, neformální hodnocení činnosti a osobnosti, uznání, znalost průběžných výsledků práce, znalost společenského významu a přesvědčení o něm, odborná připravenost, znalost společenského významu profese, pracovní zařazení umožňující seberealizaci, osobnost nadřízeného a další [18].

Zdroje motivace

Jak už bylo zmíněno, tak zdroje motivace můžeme rozdělit na vnitřní (intrinsické) a vnější (extrinsické). Vnitřní motivace zahrnuje například uspokojení z práce samotné, radost z vlastního výkonu nebo úspěšného dokončení úkolu. Vnější motivace zahrnuje například potřebu peněz, povýšení či jiné odměny. Podle některých autorů, například Petri a Goven [25], jsou potřeby zdrojem vnitřní motivace, zatímco stanovené cíle jsou zdrojem motivace vnější. Ankli a Palliam [26] zdůrazňují význam vnitřní motivace před stimulací pomocí pobídek. Tvrdí, že stimulace může být kontraproduktivní, neboť není podporována vnitřní motivace, která je důležitá pro inovativnost a vynalézavost zaměstnanců. I přes důležitost vnitřní motivace se zdůrazňuje, že finanční odměna má své místo a je důležitá především jako prostředek k naplnění základních lidských potřeb.

Britský výzkum z roku 2012 ukázal, že s rostoucím věkem se snižuje vnější motivace, ale naopak vnitřní motivace u starších pracovníků roste. Toto může být spojeno s různými prioritami a starostmi v různých fázích života [27].

Faktory ovlivňující pracovní motivaci

Pokud se chceme zabývat ovlivněním pracovní motivace, musíme se zaměřit na faktory, které ji ovlivňují. Tyto faktory můžeme rozdělit na ty, které motivaci ovlivňují pozitivně (ty chceme co nejvíce podpořit) a ty, které motivaci ovlivňují negativně (těch se chceme co nejvíce vyvarovat). Mezi faktory pozitivně ovlivňující motivaci se řadí:

Zajímavost práce – Obsah práce je velice důležitý pro motivaci a spokojenost zaměstnance. Pokud práce zaměstnance naplňuje a vykonává ji rád, může to zvýšit vnitřní motivaci a produktivitu.

Dobré pracovní podmínky a vztahy – Vytvoření vhodného pracovního prostředí, včetně fyzických podmínek a pozitivních interpersonálních vztahů na pracovišti může ovlivnit výkon a spokojenost zaměstnanců. Určitý tlak a stres mohou být i pozitivně motivující, ale nesmí přesáhnout určitou hranici, kdy začíná snižovat výkon a spokojenost zaměstnance.

Plat a odměny – Spravedlivé odměňování, včetně mzdy, platů a benefitů, hraje klíčovou roli v motivaci zaměstnanců. Důležité je, aby zaměstnavatel byl spravedlivý při rozdělování odměn.

Ocenění a pocit uznání – Ocenění za dobře odvedenou práci a osobní pochvala mohou zvýšit motivaci k dalšímu úspěšnému výkonu.

Zapojení do procesu a sounáležitost s týmem – vědomí důležitosti práce a pocit sounáležitosti s týmem mohou ovlivnit pracovní motivaci.

Úspěch – Pocit úspěchu může posílit motivaci a chuť pokračovat v práci. Vnitřní pocit úspěchu je zdůrazněn jako klíčový.

Jedním z hlavních faktorů negativně ovlivňujících pracovní motivaci je stres. Stres je stav organismu vystaveného určité míře zátěže. Často bývá popsán jako reakce člověka (často obraná) na nadměrný tlak, jemuž je jedinec vystaven. Může působit jak pozitivně, zvyšující pracovní motivaci a podporující výkon, tak negativně, snižující motivaci a výkon [28].

Výzkum na 260 zaměstnancích pojišťoven v Indonésii ukázal statisticky významný negativní vztah mezi pracovním stresem a pracovní motivací. Intenzivní stres může negativně ovlivňovat také pracovní výkon, na druhou stranu, ale nebyl nalezen signifikantní vztah mezi pracovním stresem a spokojeností s prací [29]. Nerealistické cíle, termíny, špatná organizace práce nebo time management jsou častými příčinami stresu. Nepříznivý stres může vzniknout také v důsledku nemožnosti ovlivnit výsledek či nedostatečného uznání [30].

Druhým nejčastějším faktorem negativně ovlivňující pracovní motivaci jsou konflikty na pracovišti. Konflikty na pracovišti mohou mít jak pozitivní, tak negativní dopady. Překročení určité meze, stejně jako u pracovního stresu, může mít výrazně negativní vliv, včetně pochybností o spolupracovnících, snížení výkonu až syndromu vyhoření [31]. Stejně jako u stresu, tak nemožnost dosáhnout cílů, nemožnost ovlivnit výsledek, nerealistické cíle, špatná organizace práce nebo špatný time management mohou být důvody negativních konfliktů [30]. Systematické šikanování může negativně ovlivňovat spokojenost zaměstnanců a podporovat syndrom vyhoření. Překvapivě však nemusí výrazně ovlivňovat pocit sounáležitosti s týmem [32].

2.3 Analýza přístupů k motivaci v průmyslových podnicích

Průmyslové podniky mohou přistupovat k motivaci svých zaměstnanců různými způsoby. Jedny z nejčastěji využívaných přístupů jsou, finanční motivace, rozvojové příležitosti, zaměření na pracovní kulturu, práce na zajímavých projektech, flexibilní pracovní podmínky atd. Tyto přístupy mohou být použity samostatně nebo kombinovány podle konkrétních potřeb dané organizace. Je velmi důležité použíté postupy pravidelně vyhodnocovat, rozhodnou o jejich účinnosti a přizpůsobovat je pomocí zpětné vazby zaměstnanců a vývoje v organizaci.

2.3.1 Odměňování pracovníků

Většina přístupů motivace zaměstnanců se zaměřují na odměňování za odvedenou práci a její kvalitu. Odměňování zaměstnanců je jedním ze základních pracovních podmínek a je upraveno i v Listině základních práv a svobod a Zákoníku práce. Dědina [34] chápe odměňování jako práci manažerů, kteří společně hodnotí práci, pracovní podmínky a vytvářejí diferenciaci v odměňování podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. Šikýř [35] konstatuje, že spravedlivé odměňování vede k oceňování skutečného výkonu pracovníka, stimuluje k vykonávání práce a splňování plánovaného výkonu. To pracovníkovi zajišťuje ekonomické zajištění a uspokojování vlastních potřeb. Koubek [37] zdůrazňuje potřebu pozitivních vztahů ve společnosti pro efektivní a přijatelný systém odměňování. Armstrong [7] doplňuje, že strategie odměňování by měla být propojena se strategií organizace. Koubek [37] a Armstrong [36] souhlasí, že moderní pojetí odměny nezahrnuje pouze peněžní odměny, ale také nefinanční prvky, jako jsou uznání, vzdělávání, příležitosti a zvyšování odpovědnosti.

Organizace musí vytvořit systém odměňování, který plní několik klíčových cílů, včetně přilákání kvalitních uchazečů, stabilizace a motivace stávajících pracovníků, vytvoření konkurenceschopnosti organizace a respektování vnitřní politiky, veřejných zájmů a právních norem. Systém odměňování musí být akceptován zaměstnanci, vycházet ze strategie a finančních možností firmy a musí být připraven na konzultace s klíčovými partnery a zainteresovanými stranami. Důležitým prvkem je i spolupráce s oddělením lidských zdrojů. Je rovněž zdůrazněno, že každý systém odměňování podléhá potřebám času a měl by být pravidelně revidován, aby zůstal účinný.

Metody odměňování

Odměny zahrnují jak finanční, tak i nefinanční kompenzace poskytnuté zaměstnancům za práci v průmyslové organizaci. Mohou být vnější neboli peněžní, které zahrnují mzdu, plat, zaměstnanecké výhody a penze. Vnitřní odměny pak ty nepeněžní jako jsou ocenění od manažera, poděkování od kolegů a jiné prvky, které zlepšují mezilidské vztahy. Nepeněžní odměny jsou krátkodobé a nevedou k dlouhodobým závazkům zaměstnanců vůči firmě. Kombinace těchto složek formuje celkovou odměnu s cílem motivovat zaměstnance k budoucímu růstu a vzdělání. Mezi nejčastěji využívané formy peněžní odměny pro zvýšení motivace se řadí:

Prémie

Kromě příplatků jsou zaměstnancům vypláceny prémie závislé na plnění plánu, který má oddělení stanoven. Výše prémie může dosáhnout až 15 % z průměrné mzdy a je pohyblivou a výkonnostní složkou mzdy. Na rozdíl od příplatků, vyšší prémie může ovlivnit hospodářský výsledek společnosti.

Zaměstnanecké benefity

Firma nabízí zaměstnancům různé benefity s cílem udržet jejich loajalitu a motivovat je k lepšímu výkonu. Benefity mohou být peněžní i nepeněžní. Zaměstnavatel může benefity poskytovat pevně nebo používat tzv. cafeteria systém, kde zaměstnanci volí benefity podle svých preferencí. Cafeteria systém může být motivující pro zaměstnance, protože bere v úvahu jejich individuální potřeby a zájmy. Mezi nejčastější benefity se řadí [38]:

Příspěvek na stravování (stravenky), odborný rozvoj (školení, semináře, kurzy), rekreaci zaměstnanců případně i jejich rodinných příslušníků, sportovní či kulturní využití, penzijní pojištění, soukromé životní pojištění, masáže, rehabilitace, nákup vitamínů či očkování proti chřipce. Prodej výrobků či služeb firmy za zvýhodněné ceny, zřizování firemních školek, bezplatné poskytování služebního auta či telefonu i pro soukromé účely, poskytování nealkoholických nápojů zadarmo, poskytnutí bezplatného přechodného ubytování, poskytování zaměstnaneckých akcií či opční akciové programy pro manažery aj.

V průzkumu provedeném společností LMC s.r.o. [40] o spokojenosti zaměstnanců bylo zkoumáno, které zaměstnanecké benefity byly pro české pracovníky nejžádanější. Výsledky naznačily, že mezi preferované benefity se řadí zejména možnost získání dvou nebo více týdnů dovolené navíc. Více než 40 % respondentů vyjádřilo zájem o prodloužení dovolené nad standardní kvótu o dva týdny. Pozoruhodné je, že více než 34 % oslovených uvedlo, že tato výhoda má pro ně větší význam než 10 % navýšení platu. Dalším vyhledávaným benefitem je flexibilita v pracovním čase a místě výkonu práce. Více než pětina dotázaných vyjádřila zájem o možnost občasně práce z domova a schopnost mít pružnou pracovní dobu. Nutno dodat, že více než 34 % oslovených informovalo, že jejich firma již poskytuje pružnou pracovní dobu. Třetím nejčastěji zmiňovaným benefitem je větší podpora osobního růstu. Zaměstnanci by uvítali možnost čerpat finanční prostředky z přiděleného rozpočtu na kurzy a jiné formy vzdělávání, které by odpovídaly jejich individuálním preferencím.

2.3.2 Motivační systém

Motivační systém můžeme definovat jako soubor opatření v oblasti řízení lidských zdrojů zaměřeném na ovlivňování pracovního chování a vytváření pozitivních postojů zaměstnanců k organizaci. Jeho hlavním cílem je nejen zvýšení motivace zaměstnanců, ale také zlepšení výkonu a kvality práce.

Mikuláščík [39] popisuje motivační program jako závazný systém pravidel chování pro management, který vysvětluje zaměstnancům, proč je pro ně výhodné pracovat kvalitně a efektivně. Motivační program stanovuje, za jakých podmínek budou zaměstnanci odměněni, a pokouší se zajistit, aby odměny byly atraktivní pro většinu pracovníků.

Při vyvážení motivačního systému je klíčové správně stanovit cíle, odměny a celkovou strukturu programu. Podle Kociánové [21] je důležité při tvorbě motivačního programu zohlednit technické, technologické a organizační podmínky práce, charakteristiky pracovníků (věk, vzdělání, profese, kvalifikace atd.), pracovní prostředí, podmínky a vybavení pracoviště, informace o současném systému odměňování a hodnocení, způsob a styl vedení zaměstnanců a také systém personálního řízení. Na základě těchto informací je nutné provést analýzu současného stavu, navrhnout změny a vytvořit motivační program, který bude odpovídat specifickým potřebám dané firmy. Při tvorbě je důležité mít na paměti, že každá firma je unikátní, a proto není vhodné přímo kopírovat motivační programy jiných firem, neboť úspěch není vždy zaručen.

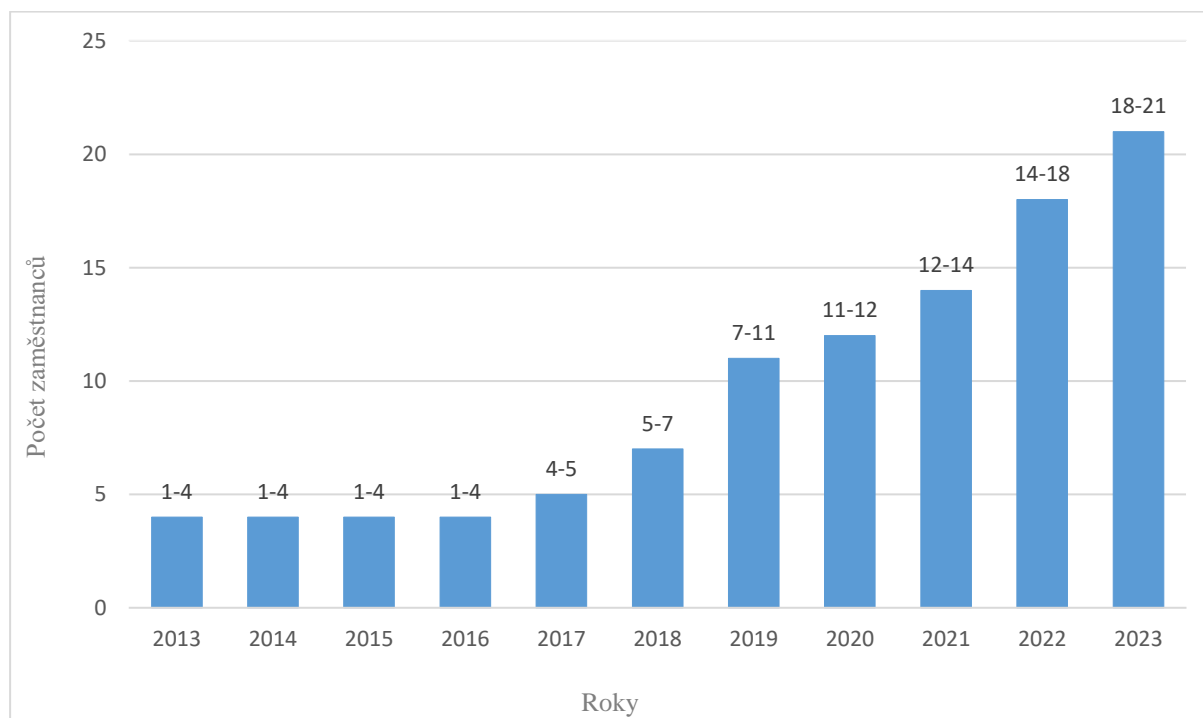
3 Praktická část

3.1 Představení podniku

Jako první je třeba zmínit, že podnik z důvodu ochrany citlivých informací si přál zůstat anonymní, proto i daný popis podniku neobsahuje příliš konkrétní informace a veškeré obrázky týkající se vyobrazení podniku jsou pouze ilustrační.

Jedná se o malou společnost s ručením omezeným, která se zabývá dodávkou průmyslové automatizace a robotizace. Společnost byla založena v roce 2013 a pohybuje se tak na trhu práce už přes 10 let. Zaměstnává okolo 20 zaměstnanců a již od svého vzniku se vyznačuje stabilním nárůstem jak nových zaměstnanců, tak i nárůstem meziročního obrátu. Společnost je současně velmi úspěšná a vzhledem k svojí velikosti, oboru působení a svými obraty se řadí do horních 10 % firem v ČR.

Graf. 1: graf nárůstu zaměstnanců od založení podniku



Společnost se vyznačuje flexibilním a stabilním týmem, který má rád výzvy a hledá cestu ke splnění i těch nejnáročnějších požadavků. Každému zákazníkovi je věnována individuální péče při tvorbě technologického a konstrukčního návrhu včetně hledání nových funkcí. Podnik nabízí záruční a pozáruční servis i vzdálenou diagnostiku. Podpisem servisní smlouvy je v reakční době garantovaný zásah zkušeného technika. Firma se tak tedy stará o celý životní cyklus svých strojů a zařízení.

Specializací podniku jsou robotická pracoviště, technologické linky, speciální jednoúčelové stroje a vlastní řešení podniku. Vedle vlastních komerčních produktů a standardních služeb pro stálé i nové zákazníky se společnost věnuje i výzkumu a vývoji. Hledáním nových, efektivních a inovačních řešení je základním pilířem této společnosti.



Obr. 7: Ilustrace robotického pracoviště ¹

Organizační struktura společnosti

Společnost s ručením omezeným byla založena jednatelem v roce 2013 se základním kapitálem 200 000 a až do roku 2023 byl jednatel jediným statutárním orgánem společnosti. V roce 2023 byl dlouholetý společník jmenován prokurátorem.

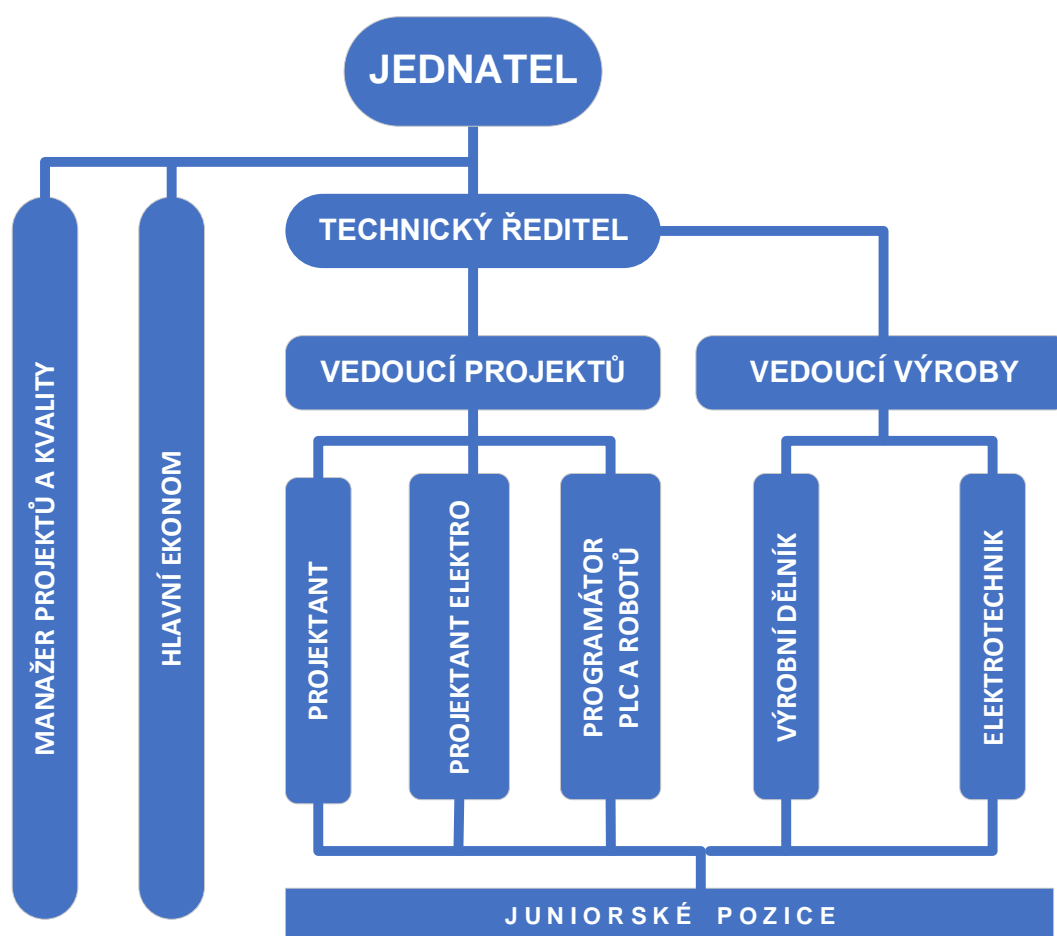
Společnost má liniovou strukturu řízení v kombinaci se strukturou projektovou. Projektanti a vedoucí projektů, tak provádí konstrukční návrhy projektu, modelují ho, objednají potřebné součásti, sestavují, zprovozňují, testují, instalují stroj a následně i provádějí servis. Vzhledem k velikosti firmy je toto ideální přístup, protože stroj, který si člověk sám navrhne, tak ho zvládne nejlíp složit a servisovat ho, protože chápe všechna konstrukční rozhodnutí.

Struktura vedení je závislá na počtu odpracovaných roků ve společnosti a zkušenostech v oboru. Počet odpracovaných let je zde velice důležitý, protože se firma zabývá tvorbou jednoúčelových strojů, a proto hodně postupů které jsou v podniku zavedeny jsou specifické jejich postupu (Know-how) a každý nový zaměstnanec se je musí nejdřív naučit. Z toho vyplývá i důraz na ochranu citlivých informací.

¹ KADULA, Simon [cit. 2024-05-04]. Dostupný pod licencí Unsplash license na WWW:<
<https://unsplash.com/@simonkadula>>

Na vrcholu organizační struktury pochopitelně stojí zakladatel a zastupuje roli jednatele společnosti. Pod jednatele spadají všichni zaměstnanci a přímo pod ním stojí technický ředitel. Technický ředitel má na starosti správu všech projektů, jednání se zákazníky, správné rozdělení práce, a hlavně se velkou částí podílí na konstrukčním řešení projektů. Určité pozice nepřímo zasahující do výrobního procesu a spadají přímo pod jednatele, jako je hlavní ekonom a manažer projektů a kvality. Tyto pozice z velké části zajišťují správné a přehledné zpracování administrativních prací podniku. Pod technickým ředitelem stojí vedoucí výroby, který se stará o správný chod dílny, objednávání potřebných nástrojů a strojů, doplňování skladu součástek, rozdělení práce a sám se podílí na tvorbě projektů díky svým dlouholetým zkušenostem v oboru. Dále pod technickým ředitelem stojí několik vedoucích projektů, kterým jsou rozdělovány jednotlivé projekty a jsou zodpovědní za jejich správné, rychlé a efektivní konstrukční zpracování, sestavení a zprovoznění. Řadový zaměstnanci jako jsou projektanti strojní a elektro, programátoři PLC a robotů, výrobní dělníci a elektrotechnici. Firma přijímá i studenty a čerstvě dostudované na juniorské pozice pro zaučení jak s know-how firmy tak s oborem samotným.

Je třeba mít ale na paměti, že tato hierarchie není striktní. Firma zastává až „rodinný“ přístup k vedení. To přispívá i k více přátelské atmosféře na pracovišti a podporuje rozvíjení mezilidských vztahů mezi zaměstnanci. Zadávání a kontrola plnění dílčích pracovních úkolů je pravidelně prováděno při každodenní komunikaci zaměstnance s vedoucím. Cíle firmy se projednávají na pravidelných poradách vedení firmy a následně na dílčích poradách jednotlivých úseků firmy.



Obr. 8: Diagram hierarchie vedení ve společnosti

3.2 Analýza a sběr dat

3.2.1 Analýza současného vztahu podniku k motivaci

Společnost vlastní certifikát splnění požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2016, kterou se ve firmě řídí. ISO 9001 je norma, která nabízí rámec a sadu principů, které zajišťují jednoduchý přístup k řízení organizace a zajištění spokojenosti zákazníků a dalších investorů. V jednoduchých termínech je nabídnut základ pro efektivní procesy a pro pracovníky, kteří budou vytvářet opakovaně efektivní produkty nebo služby. Hlavním cílem ISO 9001 je zajištění, že organizace plní požadavky zákazníků a ostatních zainteresovaných stran a že neustále zlepšují své procesy a výsledky. Norma obsahuje požadavky na různé aspekty řízení jakosti, jako je například dokumentace, vedení, plánování, realizace, kontrola a zlepšování procesů. Implementace a certifikace dle normy ISO 9001 může přinést organizacím řadu výhod, včetně zlepšení spokojenosti zákazníků, zvýšení efektivity procesů, snížení nákladů a rizik a posílení pověsti firmy.

Norma ISO 9001 samotná se ale přímo nezmiňuje o motivačním systému či programu. ISO 9001 se zaměřuje na požadavky řízení jakosti a zlepšování procesů v organizaci, ale neupravuje konkrétní strategie motivace zaměstnanců. Nicméně, mnoho organizací, které implementují systém řízení jakosti podle normy ISO 9001, zahrnuje do svých procesů také prvky motivace zaměstnanců. Motivace zaměstnanců je důležitým aspektem úspěšného řízení jakosti, protože motivovaní zaměstnanci jsou obvykle produktivnější, kvalitnější a angažovanější. Různé motivační systémy, jako jsou například finanční odměny, ocenění, možnosti kariérního růstu, školení, uznání práce nebo zlepšení pracovního prostředí, mohou být integrovány do celkového systému řízení jakosti a mohou přispět k dosažení cílů stanovených podle normy ISO 9001.

Zaměstnanecké benefity

Společnost se nevyznačuje pečlivě strukturovaným systémem motivace zaměstnanců, ale využívá spoustu nástrojů, které pracovní motivaci ovlivňují. Hlavním takovým nástrojem jsou zaměstnanecké benefity. Firma zaměstnancům nabízí:

Stravenkový paušál – Stravenkový paušál spočívá v tom, že zaměstnavatel svým zaměstnancům místo příspěvků na stravování ve formě stravenek nebo dotování obědů ze závodní jídelny dává k výplatě přímo peněžní částku. Přičemž i když je částka určená na stravování, je na zaměstnanci, jak s částkou naloží.

Věrnostní unišky – Zaměstnancům je k datu jejich narozenin vyplacen bonus za odpracované roky ve společnosti. Čím je zaměstnanec ve firmě delší dobu, tím dostane více peněz. Maximální výše je 2000 korun.

Káva zadarmo – Společnost má ve svých prostorách kuchyňku, kde je kávovar s pravidelně doplňovanou zásobou kávy. Zaměstnanci mohou libovolně tuto možnost využívat.

Pružná pracovní doba – Jedním z nejvýznamnějších výhod je pružná pracovní doba, která je pro tuto velikost podniku ideální. Malé podniky často čelí změnám, ať už je to změna počtu zaměstnanců, rozsahu projektů nebo potřebného místa. Pružná pracovní doba umožňuje snadněji přizpůsobit prostor aktuálním potřebám. Pružná pracovní doba může také zahrnovat možnost práce na dálku, což umožňuje zaměstnancům pracovat z domova nebo jiných míst mimo kancelář. Zaměstnanci si také mohou v průběhu dne vyřídit osobní záležitosti bez nutnosti vybírání dovolené. Nejdůležitější je ale flexibilita, kterou volná pracovní doba nabízí, a to že si každý sestaví pracovní dobu tak jak vyhovuje jemu, což zvyšuje motivaci k práci.

Multisportka – Společnost nabízí zaměstnanců spolufinancování multisport karty, kdy při zájmu zaplatí polovinu měsíční částky a zbytek je stržen z platu zaměstnance. Podpora zdravého životního stylu je zaměstnanců je velice prospěšná, protože zdraví zaměstnanci jsou více produktivní a efektivní.

Osobní ohodnocení – O uznání osobního ohodnocení a její výši rozhoduje přímý nadřízený po zhodnocení plnění individuálních úkolů zaměstnance v daném měsíci. Maximální výše 2000 korun za měsíc.

Prémie – O přiznání prémie a její výši rozhoduje jednatel společnosti po zhodnocení čtvrtletí s přihlédnutím k plnění rozhodujících ekonomických ukazatelů plánu společnosti. Maximální výše není stanovena.

Hodnocení zaměstnanců

Ve společnosti není nastaven systém formálního hodnocení zaměstnanců, což pro malou firmu není neobvyklé. Za formální hodnocení by se možná dalo považovat měsíční osobní ohodnocení a čtvrtletní prémie, které se podle výkonu zaměstnance odrážejí na velikosti jeho výplaty. Toto hodnocení ale není komunikováno se samotným zaměstnancem a odráží se pouze na výplatě. Zaměstnanci jsou hodnoceni zběžně neformální formou při každodenní komunikaci na pracovišti.

Zhodnocení současného stavu

Motivace zaměstnanců v této společnosti není pojem cizí, naopak, i bez zavedeného motivačního systému společnost nabízí velké množství zaměstnaneckých benefitů. Řízení jakosti dle normy ISO 9001 nastavuje přístup společnosti k řízení vnitropodnikových procesů, pro které jsou motivovaní zaměstnanci prospěšní. Společnosti se na trhu práce daří a každým rokem se rozrůstá jak po stránce zaměstnanců, tak i prostor a prostředků pro vykonávání své činnosti. Je evidentní že vedení řídí společnost pečlivě, efektivně a hlavně prospěšně.

3.2.2 Sběr dat k návrhu motivačního systému

Metodika sběru dat

Základní informace o společnosti zmíněné dříve v této práci byly nashromážděny vlastním průzkumem interní dokumentace společnosti, vypořádáním z každodenního chodu firmy a zapojení se do samotného výrobního procesu jednotlivých projektů.

Informace o tom, jaký názor a jak současný stav vnímají ostatní zaměstnanci byl získán pomocí dotazníkového šetření se zaměřením na motivaci a spokojenost zaměstnanců viz. Příloha č.1 - Dotazník. Dotazník je písemný způsob dotazování a patří mezi základní metodu kvantitativních výzkumů. Dotazník může být standardizovaný, částečně standardizovaný nebo nestandardizovaný. Neměl by být příliš rozsáhlý, aby ho respondent vyplnil maximálně do 20 min. Výhodou je malá finanční nákladnost, krátká časová náročnost, pocit anonymity u respondentů a dobře tříditelná data. Mezi nevýhody se řadí malá návratnost a omezená validita [41].

Dotazníkové šetření je následované polostrukturovaným rozhovorem s jednatelem společnosti. Rozhovor je metoda získávání dat pomocí slovního kontaktu. Touto metodou můžeme hlouběji zkoumat motivy chování a jednání.

Analýza získaných dat z dotazníkového šetření

V dotazníkovém šetření mezi zaměstnanci vybraného průmyslového podniku se podařilo vybrat 17 vyplněných dotazníků z rozdaných 20. Návratnost dotazníku je tedy 85 %. Dotazník se skládal z 19 otázek. Většina otázek dotazníku jsou uzavřena a dotazovaný měl na výběr z několika odpovědí. Jedna otázka je zcela otevřena a dvě uzavřeny s možností doplnit chybějící nezmíněnou odpověď. Dotazník se zaměřuje hlavně na spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami, vedením společnosti, náplní práce a platového ohodnocení. Dále se dotazník zaměřuje na názor zaměstnanců na finanční i nefinanční benefity a zdali je využívají. Zhruba polovina otázek je tvořena dle škálování na Likertově stupnici. Likertova stupnice umožňuje respondentům vyjádřit míru svého souhlasu nebo nesouhlasu s tvrzením, otázkou nebo prohlášením (v tomto případě "velmi ano", "spíše ano", "spíše ne" a "vůbec").

Otázka č.1 – Souhlasím s vyplněním dotazníku a následným anonymním zpracováním získaných dat.

První otázka slouží jako písemný souhlas se zpracováním nashromážděných dat z jednotlivých dotazníků. Je třeba zmínit že všech 17 dotázaných odpovědělo ano.

Demografické otázky

Otázka č.2 – Pohlaví

Jedná se o první demografickou otázku, která má za úkol zjistit rozložení pohlaví ve společnosti.

Tab. 1: Dotazník otázka č.2

POHLAVÍ	POČET	PROCENTA
Muž	15	88,2 %
Žena	2	11,8 %
Ostatní	0	0 %

Je zřejmé že ve společnosti převládá mužský kolektiv, což není překvapující, protože se jedná o průmyslově zaměřenou společnost. Průmyslové a řemeslné obory obecně přitahují více muže než ženy.

Otázka č.3 – Věk

Další demografická otázka se zaměřuje na věkové rozmezí zaměstnanců a má za úkol zjistit jaké věkové skupiny se ve firmě vyskytují nejčastěji.

Tab. 2: Dotazník otázka č.3

VĚK	POČET	PROCENTA
Méně než 25 let	3	17,6 %
25–40 let	10	58,8 %
41–55 let	4	23,5 %
56 let a více	0	0 %

Většina zaměstnanců se nachází ve mladého věku 25 až 40 let a to skoro 60 %. Toto jsou lidé, kteří už mají ve většině případů dostudováno, jsou v produktivním věku, chtějí pracovat a založit rodinu, proto není překvapující, že se jedná o většinu zaměstnanců. Druhá nejpočetnější skupina jsou lidé středního věku mezi 41 až 55 let, kteří tvoří velkou část, okolo 23 %, ale za to důležitou vzhledem k jejich zkušenostem. Poslední máme lidi mladší nežli 25 let, kteří tvoří zhruba 18 % z celé společnosti. Zaměstnávat mladé lidi je také důležité, aby se zaučili a mohli tak za několik let být produktivními dospělými pracovníky. A vzhledem k povaze firmy je to obzvláště vhodné, protože mladí lidé snadněji vstřebávají nové informace.

Otázka č.4 – Nejvyšší dosažené vzdělání

Další demografická otázka se týká nejvyššího dosaženého vzdělání zaměstnanců společnosti. Tato otázka má za úkol zjistit, jak vzdělání současní zaměstnanci jsou.

Tab. 3: Dotazník otázka č.4

VZDĚLÁNÍ	POČET	PROCENTA
Základní	0	0 %
Střední s výučním listem	1	5,9 %
Střední s maturitou	6	35,3 %
Vyšší odborné	0	0 %
Vysokoškolské	10	58,8 %

Naprostá většina zaměstnanců má dokončené střední vzdělání s maturitou, skoro 95 %, a z toho zhruba 67 % má dosažené vysokoškolské vzdělání. Pouze jeden dotázaný zaměstnanec má dokončené střední vzdělání jenom s výučním listem. Pokud přihlídneme k tomu že obor automatizace a robotizace je velmi komplexní, náročný na znalosti i zkušenosti zaměstnanců a společnost se ještě k tomu zabývá výzkumem a inovacemi, tak je pochopitelné, že i požadavky na vzdělání jsou takto vysoké.

Otázka č.5 – Jak dlouho působíte v podniku

Poslední demografická otázka se zaměřuje na to, jak dlouho jsou zaměstnanci zaměstnáni ve společnosti. Tato otázka se snaží zjistit, jestli lidé po přijetí ve firmě vydrží a jsou schopni v ní pracovat několik let po sobě.

Tab. 4: Dotazník otázka č.5

DÉLKA ZAMĚSTNÁNÍ	POČET	PROCENTA
Méně než rok	3	17,6 %
1-3 roky	5	29,4 %
4-7 let	7	41,2 %
více než 7 let	2	11,8 %

Skoro polovina zaměstnanců je ve společnosti zaměstnaná mezi 4 a 7 lety. Dalších 30 % je zaměstnáno mezi 1 a 3 roky a 12 % je dokonce ve firmě zaměstnáno přes 7 let. Pro Firmu založenou před 10 lety je toto jasná známka, že nově přijmutí zaměstnanci mají tendenci ve firmě zůstat. To může být ukazatel spokojenosti zaměstnanců. Vzhledem k tomu že firma v současné době expanduje a nabírá nové zaměstnance, tak je toto měření složeno i z 18 % nových pracovníků, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni méně než rok. Společnost si nabírání nových zaměstnanců může dovolit i z toho hlediska, že dokáže nabídnout více než dostatečné množství zkušených zaměstnanců pro zaučení těch nových.

Otázky o spokojenosti a názoru zaměstnanců na současný stav společnosti

Otázka č.6 – Jste spokojen/a s náplní své práce

Tato otázka se zaměřuje na to, jestli jsou zaměstnanci spokojeni s prací, která jim byla přidělena. Někteří zaměstnanci se totiž mohou cítit, že jejich potenciál a vzdělání není plně využito, nebo že daná práce je pod jejich úroveň. Problém může nastat i v monotónnosti práce, pokud pracovník provádí ten samý úkol pořád dokola.

Tab. 5: Dotazník otázka č.6

SPOKOJENOST	POČET	PROCENTA
Velmi	10	58,8 %
Spíše ano	7	41,2 %
Spíše ne	0	0 %
Vůbec	0	0 %

Všichni dotázaní zaměstnanci jsou spokojeni s náplní své práce a dokonce skoro 60 % je s ní velice spokojeno. To je velice dobrá vizitka společnosti. Toto svědčí o dobré práci při rozdělování práce, a i přijímání těch správných lidí na ty správné pozice. Těmto datům přispívá i už dříve zmíněný fakt že většina pracovníků se podílí jak na koncepci, konstrukci tak i zprovoznění strojů, což napomáhá různorodosti vykonávané práce.

Otázka č.7 – Jste spokojen/a s pracovními podmínkami

Tato otázka má za úkol zjistit, zdali jsou zaměstnanci spokojeni s podmínkami, ve kterých musí vykonávat svojí pracovní činnost. To se týká jak vybavení dílny a kanceláří, ergonomie pracoviště, osvětlení, klimatizace/topení, délka pracovní doby, dovolená, možnost školení a tak dál. Do pracovních podmínek se řadí i plat/mzda, ale na to se samostatně zaměřuje jiná otázka.

Tab. 6: Dotazník otázka č.7

SPOKOJENOST	POČET	PROCENTA
Velmi	9	52,9 %
Spíše ano	7	41,2 %
Spíše ne	1	5,9 %
Vůbec	0	0 %

Naprostá většina zaměstnanců je s pracovními podmínkami ve společnosti spokojená. Více než polovina je dokonce velmi spokojená. Pouze jeden pracovník, zhruba 6 %, odpověděl že s pracovními podmínkami spíše spokojen není. Těžko říci, jak se liší pracovní podmínky zaměstnance, který odpověděl negativně, ale je možné, že je to způsobeno současným rozšiřováním prostor a změnám v organizaci firmy.

Otázka č.8 – Jste spokojen/a s pracovními vztahy

Tato otázka má za úkol zjistit, jak spolu jednotliví zaměstnanci vycházejí jako kolektiv. V malé firmě tohoto zaměření je obzvláště důležité, aby spolu zaměstnanci vycházeli, protože spolu všichni pravidelně musí komunikovat a spolupracovat na dosažení společných cílů.

Tab. 7: Dotazník otázka č.8

SPOKOJENOST	POČET	PROCENTA
Velmi	10	58,8 %
Spíše ano	7	41,2 %
Spíše ne	0	0 %
Vůbec	0	0 %

Všichni dotázaní zaměstnanci, tedy 100 %, je spokojeno se zaměstnaneckými vztahy ve společnosti, skoro 60 % dokonce velmi spokojeno. Toto vykazuje o mimořádně dobrých vztazích mezi zaměstnanci. I z mého pozorování bylo zřejmé, že na pracovišti panuje velice přátelská a pohodová atmosféra. Zároveň to vykazuje i schopnost vedení nabírat nekonfliktní zaměstnance schopné komunikace a práce v týmu.

Otázka č.9 – Jste spokojen/a s přístupem nadřízených/vedoucích pracovníků k zaměstnancům

Tato otázka má za úkol zjistit jaký mají na pracovišti zaměstnanci vztah ke svým nadřízeným. Správný vedoucí by měl projevovat ke svým podřízeným respekt a důvěru, podporovat a motivovat je ke splnění společných cílů a zároveň o těchto cílech a očekáváních jasně komunikovat. Zároveň by měl projevovat schopnost řešit konflikty, delegovat úkoly, být otevřený názorům a nápadům druhých a podporovat rozvoj dovedností a vzdělání pracovníků.

Tab. 8: Dotazník otázka č.9

SPOKOJENOST	POČET	PROCENTA
Velmi	10	58,8 %
Spíše ano	6	35,3 %
Spíše ne	1	5,9 %
Vůbec	0	0 %

Naprostá většina zaměstnanců, skoro 95 %, opět projevila spokojenost se současným stavem a tím pádem i s jednáním svých nadřízených pracovníků. Pouze jeden pracovník, skoro 6 %, projevilo mírnou nespokojenost se současným vedením. Opět téměř 60 % pracovníků projevilo velkou spokojenost se současným vedením, což vypovídá jak o kvalitách vedení jednatele firmy a jím zvolenými vedoucími, tak i kvalitě firemní politiky, kterými se zaměstnanci řídí.

Otázka č.10 – Jak moc si připadáte motivován svými nadřízenými k lepšímu pracovnímu výkonu

Tato otázka se snaží zjistit, jak moc nadřízení podporují své podřízené k dosahování lepšího pracovního výkonu. V předchozí otázce bylo popsáno, jak by se měl chovat správný vedoucí a hlavní myšlenka je, že toto chování pomáhá vytvořit vhodné prostředí a podporuje lepší pracovní výkon jeho týmu, což vypomáhá dosažení společných cílů společnosti.

Tab. 9: Dotazník otázka č.10

SPOKOJENOST	POČET	PROCENTA
Velmi	0	0 %
Spíše ano	16	94,1 %
Spíše ne	1	5,9 %
Vůbec	0	0 %

Naprostá většina, tedy skoro 95 %, odpověděla, že se spíše cítí motivováni než ne. Jeden zaměstnanec odpověděl, že se naopak cítí spíše nemotivován než ano. Nikdo není kompletně nespokojený, ale ani spokojený se současným stavem, takže by v této záležitosti mohlo dojít k určitému zlepšení, ale vzhledem k tomu že 95 % je spokojeno, tak by zachování současného stavu nijak výrazně neovlivnilo dosahování společných cílů společnosti.

Otázka č.11 – Potřebujete být motivován svým okolím, abyste dosáhl/a lepšího pracovního výkonu

Tato otázka se zaměřuje na povahu jednotlivých zaměstnanců ohledně potřeby podpory ostatních k dosažení lepšího pracovního výkonu.

Tab. 10: Dotazník otázka č.11

SPOKOJENOST	POČET	PROCENTA
Velmi	2	11,8 %
Spíše ano	6	35,3 %
Spíše ne	9	52,9 %
Vůbec	0	0 %

U této otázky polovina odpověděla, že podporu okolí k dosažení lepšího pracovního výkonu nepotřebují a druhá polovina, že ano. Z toho 12 % jí velmi potřebuje. Tento výsledek ukazuje komplikovanost práce s tímto problémem. Každý pracovník je jiný, a proto nemůžeme k tomuto tématu přistupovat obecným řešením, ale musí se řešit individuálně podle preferencí zaměstnance. Takový přístup samozřejmě není možný u velkých podniků, ale u takto malých společností by to možné bylo. Musela by proběhnou komunikace jednotlivých zaměstnanců se svými nadřízenými, pokud by se chtělo dosáhnout optimálního řešení.

Otázka č.12 – Dostáváte od nadřízených/vedoucích pracovníků zpětnou vazbu/ hodnocení vašeho pracovního výkonu

Tato otázka se zaměřuje na současný přístup vedoucích pracovníků k hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. V každém podniku musí probíhat hodnocení pracovníků alespoň v určité míře, aby se dosáhlo společných cílů efektivně. Správný a pečlivý systém hodnocení je ale náročný na zdroje společnosti, a tak ho spousta podniků v určité míře opomíjí.

Tab. 11: Dotazník otázka č.12

FORMA ZPĚTNÉ VAZBY	POČET	PROCENTA
Ano, formálně i neformálně	1	5,9 %
Ano, pouze formálně	0	0 %
Ano, pouze neformálně, ale často	10	58,8 %
Ano, pouze neformálně, ale jenom občas	5	29,4 %
Ne, nedostává inf. o svém pracovním výkonu a nevádí mi to	0	0 %
Ne, nedostává inf. o svém pracovním výkonu, ale vadí mi to	1	5,9 %

U většiny zaměstnanců, zhruba 95 %, probíhá hodnocení alespoň v určité míře. U 29 % probíhá pouze neformálně jenom občas. U 59 % probíhá pouze neformálně, ale často. U 6 % dokonce probíhá jak formální, tak neformální hodnocení. U posledních 6 % neprobíhá hodnocení žádné a byl by za nějaké rád. Je zřejmé že společnost nemá zavedený žádný systém hodnocení, kterým by se hodnotící pracovníci měli řídit a nechává přístup k tomuto tématu na jich samotných, a proto se jednotlivé zkušenosti tolik liší. Vzhledem k velikosti firmy to není problém, který by bylo nutno řešit do doby než, jak jeden pracovník uvedl, nastane nespokojenost se současným stavem. V takovém případě musí svojí nespokojeno konzultovat se svým nadřízeným, aby mohlo dojít ke zlepšení.

Otázka č.13 – Myslíte si, že vaše mzda odpovídá vašemu pracovnímu výkonu

Tato otázka se snaží zjistit, zdali jsou zaměstnanci dostatečně zaplacení za jejich odvedenou práci ve společnosti.

Tab. 12: Dotazník otázka č.13

SPOKOJENOST	POČET	PROCENTA
Ano	2	11,8 %
Spíše ano	15	88,2 %
Spíše ne	0	0 %
Vůbec	0	0 %

Všichni dotázaní zaměstnanci, tedy 100 %, jsou spokojeni se svojí současnou výplatou. Platové ohodnocení je jednou z nejdůležitějších částí pracovního poměru. Jedná se o jeden ze základních důvodů, proč lidi vůbec chodí do práce. 100 % spokojenost s velikostí platového ohodnocení je tedy extrémně dobrá vlastnost společnosti.

Otázka č.14 – Uvažoval/a jste v poslední době o změně zaměstnání

Tato otázka má za úkol zjistit, zdali současní zaměstnanci uvažují o změně zaměstnání nebo jsou v současné práci spokojeni. Tato otázka pomůže odhalit, jestli si zaměstnanci myslí že společnost má nějakou budoucnost a jestli v ní mají oni.

Tab. 13: Dotazník otázka č.14

SPOKOJENOST	POČET	PROCENTA
Ne, jsem spokojen	16	94,1 %
Ano, ale aktivně nehledám náhradu	1	5,9 %
Ano, ale nevím o jiném vhodném	0	0 %
Ano, v nejbližší době změním	0	0 %

Naprostá většina zaměstnanců, skoro 95 %, je spokojeno se svým zaměstnáním. Pouze jeden současný zaměstnanec někdy uvažoval o změně zaměstnání, ale přesto aktivně nehledá náhradu. Takto vysoká spokojenost se svým současným zaměstnáním je velmi dobrým znamením kvality provozu celé společnosti.

Otázka č.15 – Zaškrtněte, které zaměstnanecké výhody vám firma poskytuje

Tato otázka má za úkol zjistit, zdali zaměstnanci vědí, jaké všechny benefity firma vlastně pracovníkům nabízí. Je možné že firma špatně komunikuje tyto informace a pracovník tak neví že firma vůbec nějaké výhody nabízí.

Tato otázka se skládala z 9 různých běžných benefitů, které firmy běžně využívají a dotazovaní měli za úkol zaškrtnou ty, které jim nabízí jejich společnost. Otázka obsahovala 5 správných a 4 špatné odpovědi. Zároveň otázka obsahovala otevřené pole, kde mohl dotazovaný vyplnit chybějící odpovědi. Otázka byla hodnocena počtem lidí, kteří odpověděli zcela správně (5 správných odpovědí), neúplně (alespoň 1 správná odpověď) a zcela špatně (0 správných odpovědí).

Tab. 14: Dotazník otázka č.15

SPRÁVNOST ODPOVĚDÍ	POČET	PROCENTA
Zcela správně (5)	9	52,9 %
Částečně správně (alespoň 1)	8	47,1 %
Zcela špatně (0)	0	0 %

Všichni zaměstnanci znají alespoň část benefitů, které jim firma nabízí, ale pouze polovina z nich zná všechny a správně. Pokud společnost investuje své prostředky k motivování zaměstnanců pomocí benefitů, je velice důležité, aby o nich společnost náležitě poučila své zaměstnance. Jinak se jedná pouze o plýtvání peněz. V takto malé společnosti řešení není velký problém a jednotlivé poučení zaměstnanců nezabere moc prostředků dané společnosti.

Otázka č.16 – Které zaměstnanecké výhody využíváte

Tato otázka měla za úkol zjistit, zdali zaměstnanci dané benefity, které jim společnost nabízí, vůbec využívají a firma tak zbytečně neplýtvá prostředky na služby, které nikdo nevyužívá. Tato otázka byla čistě otevřená a dotazovaný tak mohl napsat co chtěl. Hodnocení této otázky je tak hodnoceno od těch nejvyužívanějších benefitů po ty nejméně využívané.

Tab. 15: Dotazník otázka č.16

BENEFIT	POČET LIDÍ, KTERÝ HO VYUŽÍVÁ (ze 17)
Stravenkový paušál	15
Věrnostní unišky	17
Káva zdarma	15
Pružná pracovní doba	17
Příspěvek na sportovní aktivity	6

Až na příspěvek na sportovní aktivity, naprostá většina zaměstnanců využívá všechny nabízené benefity. Toto je dobrá známka toho že firemní prostředky vyhrazené pro tyto benefity jsou dobře využity a pokud přihlídneme i na odpovědi ostatních otázek tohoto dotazníku, tak se odráží i ve spokojenosti jednotlivých pracovníků ve společnosti.

Otázka č.17 – Jak moc vám záleží na zaměstnaneckých výhodách

Tato otázka se zaměřuje na to, zdali zaměstnanců vůbec záleží na zaměstnaneckých výhodách a jestli má smysl do nich investovat. Zaměstnanecké výhody/benefity jsou dobrým nástrojem k motivaci pracovníků k vyššímu pracovnímu výkonu, ale ne každému pracovníkovi na nich vůbec záleží.

Tab. 16: Dotazník otázka č.17

SPOKOJENOST	POČET	PROCENTA
Velmi	8	47,1 %
Nezáleží, ale jsem za ně rád	9	52,9 %
Nezáleží	0	0 %
Vadí mi	0	0 %

Polovina zaměstnanců odpověděla, že jim na zaměstnaneckých výhodách velmi záleží a druhá polovina, že jim na nich nezáleží, ale jsou za ně rádi. Evidentně všechny zaměstnance benefity do určité míry pozitivně ovlivňují a vzhledem k tomu, že polovinu dokonce velmi, je investice do benefitů vhodná a odůvodněná.

Otázka č.18 – Jakou formu motivace k lepšímu pracovnímu výkonu byste ocenil/a

Tato otázka se snaží zjistit, jestli zaměstnanci touží po některém benefitu, který společnost současně nenabízí. Na výběr bylo z 13 nejčastěji uplatňovaných benefitů v průmyslových podnicích a na závěr i otevřené pole kde mohl dotázaný doplnit chybějící. Hodnocení této otázky je pouze seznam nejčastěji volených odpovědí.

Tab. 17: Dotazník otázka č.18

BENEFIT	POČET ODPOVĚDÍ
Dovolená navíc	4
Automat na občerstvení	4
13. Plat	10
Sick days	8
Příspěvek na dopravu	8
Odpočinková, relaxační místnost	4
Půjčky pro zaměstnance	4
Příspěvek na životní pojištění	4
Příspěvek na důchodové spoření	4
Poskytování tvůrčího placeného volna	2

Otázka č.19 – Co vás demotivuje k vyššímu pracovnímu výkonu

Tato otázka se snaží zjistit co zaměstnanec naopak demotivuje k vyššímu pracovnímu výkonu. Informace o tom, co zaměstnancům vyhovuje, ale i to co jim naopak vadí je pro vedení společnosti cenná informace. Na výběr bylo z 11 odpovědí a na závěr i otevřené pole kde mohl dotázaný doplnit chybějící. Hodnocení této otázky je pouze seznam nejčastěji volených odpovědí.

Tab. 18: Dotazník otázka č.19

DEMOTIVUJÍCÍ FAKTOR	POČET ODPOVĚDÍ
Nadměrné množství práce	6
Špatné pracovní podmínky	4
Nedostatek uznání	5
Nedostatek možností seberealizace	2
Nudná práce	6
Nedostatek uznání od zákazníků	1
Neúspěšný výkon	2
Žádná odpovědnost	1
Nerealistické cíle a termíny	4

Obě otázky 18 a 19 mohou sloužit jako užitečné informace pro vedení společnosti a bylo by dobré k nim přihlížet při rozhodování o případném dalším růstu společnosti v tématu motivace zaměstnanců. Avšak vzhledem k tomu, že se současným stavem jsou zaměstnanci spokojeni a společnost už používá několik nástrojů pro motivování pracovníků k vyššímu pracovnímu výkonu, tak to nemusí být prioritou.

Shrnutí dotazníkového šetření

Demografické otázky

Kolektiv ve společnosti se skládá hlavně z mužů v mladém a střední věku s alespoň středoškolským vzděláním. Více, než polovina zaměstnanců ale dosáhla vzdělání vysokoškolského. Společnost zaměstnává i ženy, ale ne ve výrobním sektoru. Přes polovinu zaměstnanců je ve společnosti zaměstnaná více než 4 roky, pracovníci mají tedy tendenci ve firmě zůstat více let po sobě.

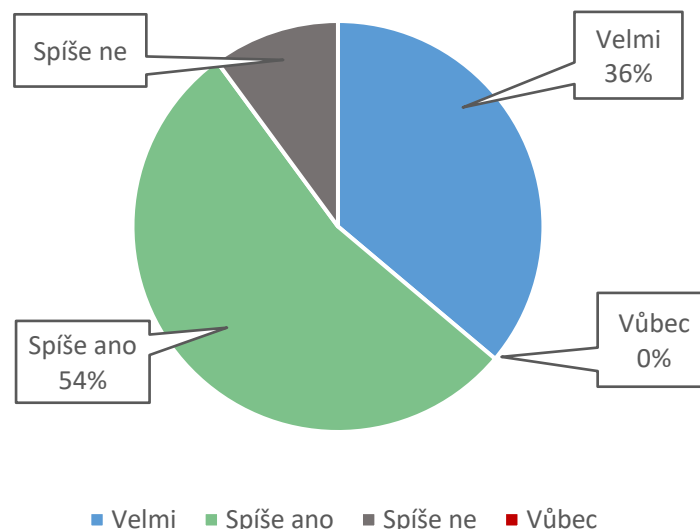
Otázky na spokojenost zaměstnanců

Tyto otázky byly zaměřeny na spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami, vedením společnosti, náplní práce a platovým ohodnocením. Většina odpovědí, skoro 90 %, byla pozitivního charakteru, a to odpovědi velmi a spíše ano. Skoro 40 % těchto odpovědí pak bylo velmi pozitivních. Překvapivě 0 odpovědí z celého dotazníkového šetření bylo velmi negativních a pouze 10 % negativních. Tyto výsledky spolu s osobním pozorováním a zapojením do výrobního procesu ukazují na obecnou spokojenost zaměstnanců se současným stavem vedení společnosti.

Tab. 19: Shrnutí otázek na spokojenost zaměstnanců

SPOKOJENOST	OTÁZKA DOTAZNÍKU A POČET ODPOVĚDÍ							
	6	7	8	9	10	11	13	Celkem
Velmi	10	9	10	10	0	2	2	43
Spíše ano	7	7	7	6	16	6	15	64
Spíše ne	0	1	0	1	1	9	0	12
Vůbec	0	0	0	0	0	0	0	0

Graf 2: Shrnutí otázek na spokojenost zaměstnanců

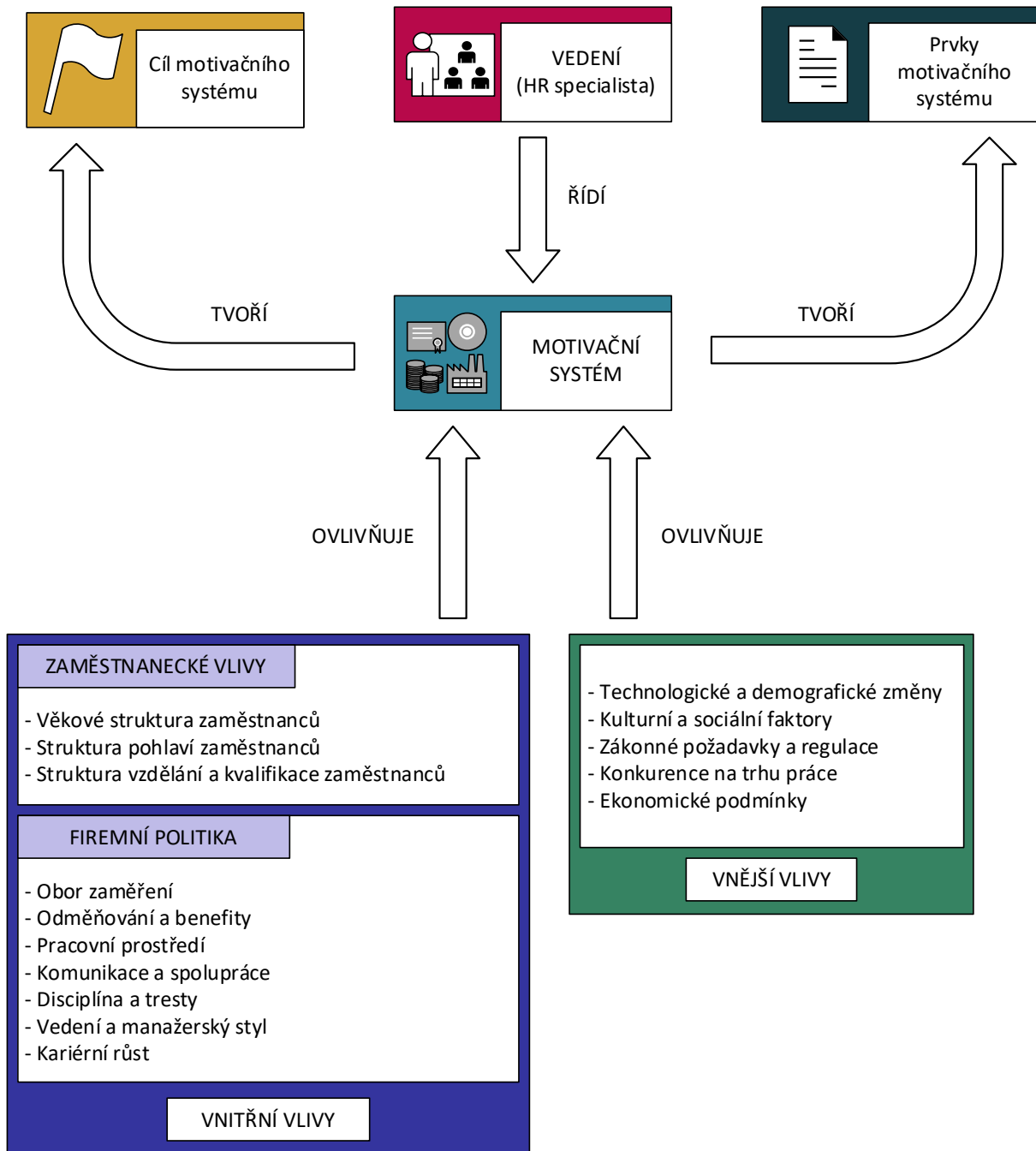


Názor a zkušenosti zaměstnanců

Zbytek otázek dotazníku se zaměřují na názor zaměstnanců na hodnocení vedoucích pracovníků, finanční i nefinanční benefity, zdali je využívají, jaké by případně ocenili a co je naopak demotivuje. Souhrnně se dá říct, že ve společnosti hodnocení probíhá převážně neformálně, zaměstnanci nehledají jiné zaměstnání, znají, jaké benefity jim firma nabízí, využívají je a záleží jim na tom, jestli je společnost poskytuje.

3.3 Návrh motivačního systému

Obecně můžeme systém definovat jako soubor prvků nebo komponent, které spolu interagují nebo pracují podle určitých pravidel či postupů, aby dosáhly určitého cíle nebo funkce. Pro vytvoření motivačního systému si musíme tedy definovat jednotlivé prvky systému, jakými pravidly se mají řídit a jakého cíle se snaží dosáhnout. Na obrázku č.9 je vyobrazena struktura mnou navrhnutého motivačního systému.



Obr. 9: Diagram vstupů a výstupů motivačního systému

3.3.1 Cíl motivačního systému

Cíl motivačního systému ve společnosti je vytvořit prostředí, které podporuje a posiluje motivaci, angažovanost a výkonnost zaměstnanců a tím přispívá k dosahování cílů organizace. Mezi nejčastější cíle patří zvýšení produktivity, zlepšení kvality práce, snížení fluktuace zaměstnanců, zlepšení pracovního prostředí, rozvoj a udržení talentu a podpora firemní kultury a hodnot. Společnost nemá žádný určitý problém, na který by se chtěla zaměřit, cíl je tedy obecné zajištění uspokojivých výsledků všech zmíněných typických cílů motivačního systému.

3.3.2 Vnější vlivy

Motivační systém je ovlivňován mnoha vnějšími faktory, které mohou mít vliv na to, jak efektivně funguje a jaké jsou jeho výsledky. Mezi hlavní vnější vlivy patří:

Technologické a demografické změny – Technologické inovace a demografické změny mohou mít vliv na požadavky na pracovní sílu a způsob, jakým společnost motivuje své zaměstnance. Například digitalizace pracovních procesů může vést k potřebě nových dovedností a flexibilních pracovních podmínek.

Kulturní a sociální faktory – Kulturní a sociální normy mohou mít vliv na očekávání zaměstnanců ohledně odměňování, pracovních podmínek a kariérního rozvoje. Například v některých kulturách se více oceňuje stabilita zaměstnání a pracovní jistota, zatímco v jiných je důležitější možnost kariérního postupu a osobního růstu.

Zákonné požadavky a regulace – Pracovní právo a další zákonné požadavky mohou ovlivnit motivační systém společnosti. Například minimální mzda, pracovní doba, dovolená a další pracovně právní předpisy mohou stanovit minimální standardy, které organizace musí dodržovat. V interních dokumentech společnosti jsou všechny tato nařízení vypsána pod externími aspekty – zákonné a normativní požadavky.

Konkurence na trhu práce – Nabídka a poptávka na trhu práce mohou ovlivnit motivaci zaměstnanců, protože společnost musí soutěžit o kvalifikované pracovníky. Pokud je na trhu vysoká poptávka po určitých dovednostech, zaměstnavatelé mohou být nuceni nabízet atraktivnější odměny a benefity, aby přilákali a udrželi talentované zaměstnance.

Ekonomické podmínky – Ekonomická situace a trendy v daném odvětví nebo regionu mohou ovlivnit schopnost organizace poskytovat odměny a benefity zaměstnancům. Například v době hospodářské recese může být omezený rozpočet na mzdy a bonusy, což může ovlivnit motivaci zaměstnanců.

3.3.3 Vnitřní vlivy

Zaměstnanecké vlivy

Pro tvorbu motivačního systému je důležité brát v úvahu, jakou skupinu lidí chceme motivovat. Mezi základní aspekty rozdělení se řadí:

Věková struktura zaměstnanců – Různé generace mají často odlišné potřeby, preference a hodnoty, což vyžaduje diferencovaný přístup k motivaci. Například mladší generace, jako jsou mileniálové a generace Z, mohou klást důraz na flexibilitu, rozvoj kariéry a vyváženou práci a soukromí, zatímco starší generace, jako jsou baby boomers, mohou preferovat stabilitu a uznání za dlouholetou loajalitu. Pracovní prostředí podniku se skládá spíše z mladých lidí, kteří obvykle vykazují větší zájem o rozvoj svých dovedností a kariérního růstu. Dále je také velké množství zaměstnanců ve věku vhodném pro založení rodiny a usazení se ve vlastním bydlení. Tyto aspekty jsou brány v potaz při tvorbě motivačního systému.

Struktura pohlaví zaměstnanců – Rozdílná pohlaví se mohou preferencemi lišit ve spoustu ohledech a je třeba s tím počítat. Existují určité stereotypy a rozdíly ve vztahu k práci mezi pohlavími, které mohou ovlivnit to, co zaměstnanci považují za motivující. Například muži mohou být více motivováni soutěživými a výkonnostně orientovanými motivátory, zatímco ženy mohou upřednostňovat spolupráci a uznání ve formě pozitivní zpětné vazby.

Struktura vzdělání a kvalifikace zaměstnanců – Rozdílně vzdělaní pracovníci se budou lišit nejen způsobem myšlení, ale projeví se to i na jejich preferencích motivace. Většina zaměstnanců společnosti dosáhla vyššího vzdělání, takový zaměstnanec více ocení odměny, které jsou více zaměřeny na rozvoj jejich dovedností a kariérního růstu, ocení větší výzvy a uznání za své odborné znalosti a dovednosti.

Dále je třeba brát ohled i na zaměstnanecké faktory jako je počet zaměstnanců ve společnosti, což může ovlivnit například velikost prostor nebo strukturu vedení. Dalšími méně významnými faktory jsou například osobnostní rysy, rodinný stav, zájmy a hodnoty, zdravotní stav, kultura a etnicita zaměstnanců. Tyto faktory se ale většinou velmi liší zaměstnanec od zaměstnance, a tak by bylo velmi finančně náročné se snažit jim co nejlépe vyhovět.

Firemní politika

Vnitropodniková politika z velké části pravidla pro chování v situacích ovlivňující pracovní motivaci zaměstnanců již obsahuje. Tyto pravidla a postupy jsou součástí interní dokumentace společnosti. Při popisování jednotlivých prvků tohoto motivačního systému se na interní dokumentaci budu často odkazovat ve smyslu, že již stejný postup, který navrhuji je součástí firemní politiky společnosti. Vnitropodniková pravidla, která mohou ovlivnit tvorbu motivačního systému jsou například:

Obor zaměření – Různé odvětví a obory mají často odlišné charakteristiky pracovního prostředí, potřeby zaměstnanců a požadavky na výkonost. Různé odvětví mohou vyžadovat různé dovednosti, znalosti a schopnosti. Pokud by ale společnost nějakým způsobem měnila jejich zaměření, tak to nebude natolik drastická změna, aby to mělo velké dopady na motivační systém, i přesto je dobré brát tuto skutečnost v úvahu.

Odměňování a benefity – Způsob, jakým jsou zaměstnanci odměňováni za svou práci a poskytovány benefity, má velký vliv na jejich motivaci. Spravedlnost a konkurence schopnost odměňování je velmi důležitá nejen pro motivaci zaměstnanců.

Pracovní prostředí – Pracovní podmínky, včetně flexibilní pracovní doby, možností home office, rovnováhy mezi prací a soukromím životem, ovlivňují motivaci zaměstnanců. Poskytování prostředí, které respektuje potřeby a preference zaměstnanců, může vést k vyšší motivaci a spokojenosti. Důležité je i dbát na bezpečnost a zdraví při práci zaměstnanců.

Komunikace a spolupráce – Pravidla týkající se komunikace, spolupráce a řešení konfliktů ovlivňují pracovní klima a vzájemné vztahy mezi zaměstnanci, ale důležité se stát i komunikaci s vnějšími subjekty jakou jsou zákazníci. Otevřená a transparentní komunikace, podpora spolupráce a efektivní řešení konfliktů podporuje motivaci.

Disciplína a tresty – Druhy sankcí a trestů mají velký vliv na pracovní prostředí, a hlavně na mezilidské vztahy na pracovišti. Spravedlivost při rozdělování trestů a jejich adekvátní velikost podporuje pracovní motivaci.

Vedení a manažerský styl – Styl vedení a manažerské praktiky mají vliv na to, jak jsou pracovníci motivováni. Manažeři, kteří jsou schopni inspirovat, vést a podporovat své týmy, mohou posilovat motivaci a angažovanost zaměstnanců.

Kariérní růst – Pravidla ohledně možností kariérního postupu, povýšení, přesunu do jiných pozic, poskytování školení, a hlavně transparentní a spravedlivé uplatňování těchto pravidel povzbuzuje motivaci zaměstnanců.

3.3.4 Řízení motivačního systému

Řízení motivačního systému zahrnuje řadu kroků a aktivit, které mají za cíl správně nastavit, implementovat a udržovat motivaci zaměstnanců ve společnosti. Průběžné sledování, hodnocení a přizpůsobování motivačního systému je klíčové pro udržení jeho účinnosti a relevance v rámci organizace. Základní prvky řízení motivačního systému jsou:

Analýza potřeb a preferencí zaměstnanců – Prvním krokem při řízení motivačního systému je provést analýzu potřeb, preferencí a očekávání zaměstnanců. To může zahrnovat průzkumy, rozhovory nebo zpětnou vazbu od zaměstnanců, aby se pochopili jejich motivace a potřeby. Tento krok byl proveden dotazníkovým šetřením a osobním pozorováním pracovníků.

Návrh a implementace motivačních strategií – Na základě analýzy se vyvíjejí a implementují motivační strategie a iniciativy, které oslovují identifikované potřeby zaměstnanců. To může zahrnovat školení a rozvoj, programy odměn a uznání a zlepšení pracovních podmínek.

Komunikace a závazek vedení – Úspěšné řízení motivačního systému vyžaduje angažovanost a podporu vedení organizace. Vedení by mělo aktivně komunikovat se zaměstnanci o motivačních strategiích a poskytovat podporu při jejich implementaci.

Měření a hodnocení účinnosti – Pro zajištění úspěšnosti motivačního systému je důležité pravidelně měřit a hodnotit jeho účinnost. To může zahrnovat sledování klíčových ukazatelů výkonnosti, průzkumy spokojenosti zaměstnanců a zpětnou vazbu od vedoucích pracovníků.

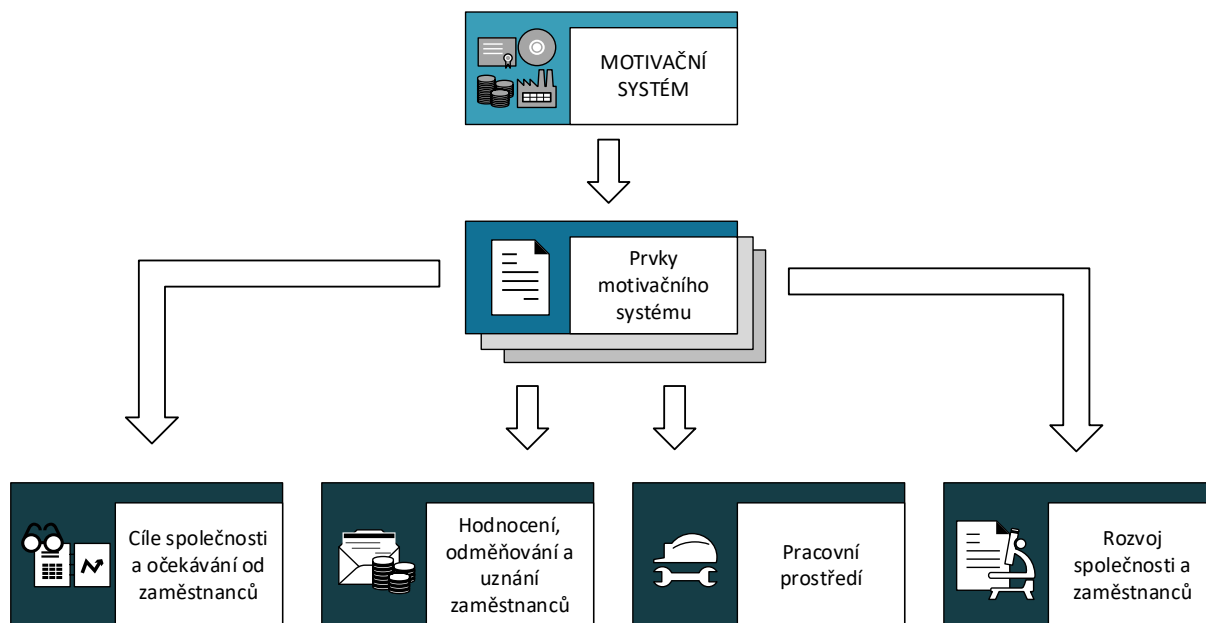
Korekce a adaptace – Na základě výsledků měření a hodnocení je důležité provádět korekce a úpravy systému podle potřeby. To může zahrnovat úpravu motivačních strategií, řešení identifikovaných problémů nebo změny v pracovních podmínkách.

Za řízení motivačního systému mohou být zodpovědné různé úrovně vedení a různé oddělení v závislosti na velikost a strukturu společnosti. Nejvyšší vedení, v tomto případě jednatel, je zodpovědný za stanovení strategických cílů a priorit společnosti. Společnost má zavedené oddělení lidských zdrojů a kvality, to by se mělo starat o implementaci a správě motivačních strategií. Jsou zodpovědní za analýzu potřeb zaměstnanců, případné identifikování problémů a návrhu změn pro zlepšení. Vedoucí pracovníci a manažeři přímo řídí a spravují týmy zaměstnanců a jsou často prvními, kteří jsou v kontaktu s pracovníky. Mají tak klíčovou vliv na motivaci týmů a jsou odpovědní za implementaci motivujících strategií.

Společnost momentálně nezaměstnává zaměstnance na pozici HR specialisty, který by mohl mít na starost implementování, měření a hodnocení motivačního systému. Společnost tak může tuto práci rozdělit mezi současné zaměstnance z oddělení lidských zdrojů a kvality nebo v některých případech je vhodné najmout externí poradenství od firmy nebo specialisty na řízení lidských zdrojů, kteří mohou poskytovat odbornou pomoc při analýze, návrhu a implementace systému. Vzhledem k velikosti společnosti si nemyslím, že by bylo vhodné najmutí zaměstnance na tuto pozici na plný úvazek, ale vzhledem ke kontinuálně rostoucí velikosti společnosti i obrátit je to tu určité vhodné zvážit do budoucího plánování. HR specialista se totiž nemusí starat jenom o motivační systém, ale třeba nábor a výběr zaměstnanců, sledování vývoje zaměstnanců, vedení výkonnostních hodnocení, správa benefitů a odměn, řešení pracovněprávních otázek, vedení a analýza personálních dat a rozvoj organizační kultury.

3.3.5 Prvky motivačního systému

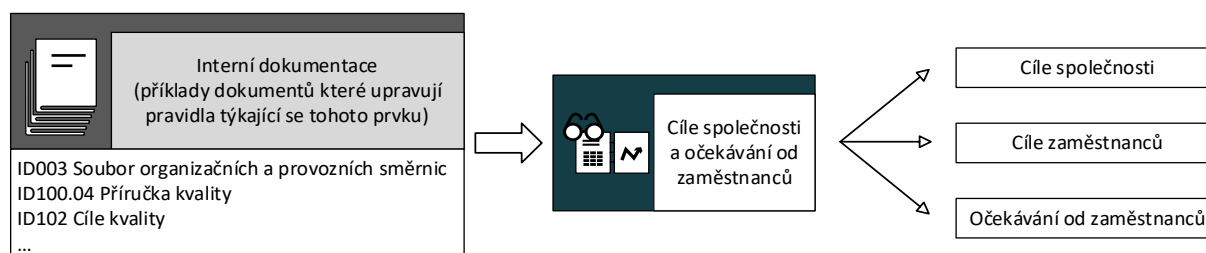
Motivační systém tvoří jasně definovaný cíl, kterého se snaží dosáhnout, a hlavně seznam prvků neboli oblastí pracovního života, které mají vliv na pracovní motivaci zaměstnanců a pro které upřesňuje pravidla, kterými se společnost pro dosažení jejich cílů bude řídit.



Obr. 10: Diagram rozdělení prvků motivačního systému

Cíle společnosti a očekávání

Tento prvek je založený na jasném definování cílů a očekávání jak ze strany společnosti, tak i zaměstnanců. Rozvíjí se na základě strategických cílů organizace a individuálních cílů zaměstnanců, a slouží k tomu, aby zaměstnanci chápali, jaký je jejich přínos pro společnost a jaký je očekávaný výsledek jejich práce.



Obr. 11: Diagram cílů společnosti a očekávání od zaměstnanců

Cíle společnosti

Cíle společnosti jsou v interních dokumentech vedeny jako cíle kvality. Cíle kvality na daný rok vyhláší jednatel jakožto nejvyšší autorita společnosti. Cíle kvality jsou vydávány jako záznam v 1. čtvrtletí daného kalendářního roku nejčastěji s platností do konce daného roku. V případě potřeby nového cíle v průběhu roku vydává QM na pokyn jednatele novou verzi cílů kvality. Rámecem pro vydání cílů kvality je politika kvality. Návrhy na cíle vyvstávají nejčastěji jako: výstupy z přezkoumání systému managementu, plány jednatele a nápady pracovníků společnosti.

Při definování cílů spolupracuje jednatel s oddělením lidských zdrojů a kvality a platí, že každý cíl musí:

- Být měřitelný (mít v sobě metriku umožňující sledovat jeho splnění/nesplnění)
- Být relevantní pro náš systém managementu
- Mít nadefinováno, co je třeba udělat
- Mít nadefinováno, kdo je za jeho splnění odpovědný
- Mít nadefinováno, do kdy musí být cíl splněn
- Mít definované zdroje potřebné k splnění daného cíle
- Jak bude ověřeno (zkontrolováno), že je cíl splněn

Cíle zaměstnanců

Vyhlášení cílů probíhá v prostředí řízených nástěnek Trello a na serveru společnosti. Je odpovědností oddělení lidských zdrojů a kvality, že v rámci udržování povědomí ve firmě zajistí (porada/email) povědomí pracovníků o jim relevantních cílech. Plnění cílů si každý pracovník kontroluje průběžně sám (pokud není uvedeno jinak), a před finálním vyhodnocením se vedení společnosti sejde s příslušným odpovědným pracovníkem a vyhodnotí je společně. Finální hodnocení splnění/nesplnění stanovených cílů jednatel provádí v rámci přezkoumání systému managementu.

Očekávání od zaměstnanců

Vedle stanovení cílů je důležité také jasně definovat očekávání od zaměstnanců v rámci jejich pracovních rolí. To zahrnuje určení požadovaných výkonů, dovedností a chování, které jsou klíčové pro dosažení stanovených cílů. Zaměstnanci jsou informováni o těchto očekáváních a jsou jim poskytnuty zdroje a podpora, které potřebují k tomu, aby je mohli splnit. V rámci interního školení a vzdělávání zajišťuje QM povědomí pracovníků o systému kvality ve firmě. V rámci prostředí Trello je zavedena nástěnka s hlavními informacemi. Toto se týká zejména:

- Politiky kvality, přičemž se od pracovníků očekává povědomí o její existenci a umístění
- Cílů kvality, přičemž se od pracovníků očekává povědomí o jejich existenci a u cílů, které se týkají jejich procesu, i znalost
- Příručka kvality a další dokumenty a formuláře – umístěny na serveru společnosti, přičemž se od pracovníků očekává povědomí o jejich existenci, schopnost efektivně najít a orientovat se a používat.
- V případě neplnění požadavků systému managementu kvality:

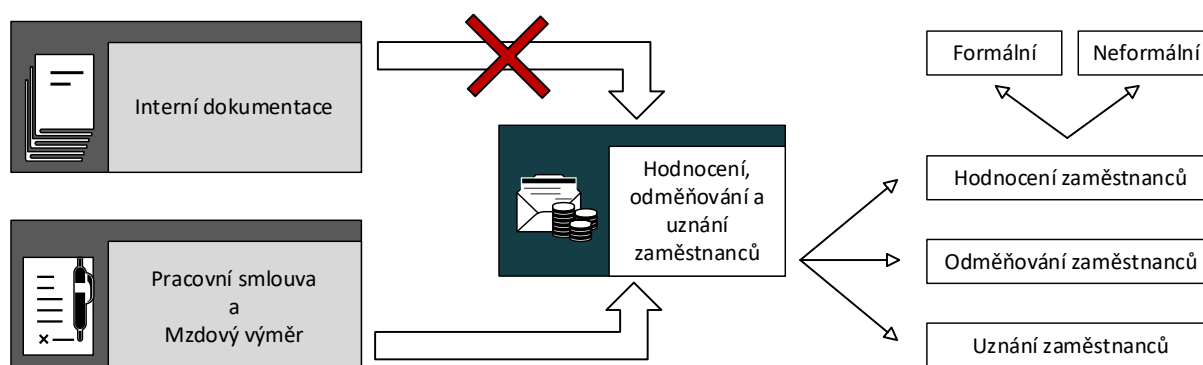
- neznalost PK -> opětovné proškolení
- chyba systému -> odstranění chyby řízenou změnou systému

Povědomí je prověřováno v rámci interních auditů.

Základní informace jako druh práce, místo výkonu práce, doba trvání pracovního poměru a délka pracovní doby jsou součástí pracovní smlouvy se zaměstnancem.

Hodnocení, odměňování a uznání zaměstnanců

Tento prvek poskytuje jasnou spojitost mezi prací, výkonem a odměnami zaměstnance. Důkladné hodnocení, spravedlivé odměňování a pravidelné uznání přispívají k vytváření pozitivní pracovní kultury a podporují dlouhodobou loajalitu zaměstnanců ke společnosti. I když společnost své zaměstnance hodnotí a odměňuje, tak své postupy nepopisuje v žádném dokumentu interní dokumentace, ke kterému by měli zaměstnanci přístup a mohli tak mít způsob, jak získat pojem o tom, jak budou hodnoceni, a jakou odměnu za svou práci mohou očekávat. Zaměstnanec je informován o velikosti mzdy a bonusů jako osobní ohodnocení a prémie formou pracovní smlouvy a mzdového výměru. O ostatních benefitech je zaměstnanec informován v rámci prvotního školení při přijetí do společnosti. Jasným krokem je tedy implementování systému hodnocení a odměňování do interní dokumentace pro přístup zaměstnancům.



Obr 12: Diagram hodnocení, odměňování a uznání zaměstnanců

Formální hodnocení zaměstnanců

Formální hodnocení zaměstnanců je důležitým procesem, který umožňuje společnosti zhodnotit výkon svých zaměstnanců a poskytnout jim zpětnou vazbu ohledně jejich práce. I v malé společnosti okolo 20 zaměstnanců je důležité mít strukturovaný a transparentní proces hodnocení. Proces by měl probíhat tímto způsobem:

Vedoucí pracovníci nebo personální oddělení by měli naplánovat a připravit proces hodnocení v souladu se stanovenými cíli a očekáváním pro každého zaměstnance, přípravu formulářů hodnocení a jasný harmonogram pro provádění hodnocení. Zaměstnanci by měli být informováni o tom, jakým způsobem bude probíhat hodnocení, jaké budou kritéria a jakým způsobem budou výsledky použity. Transparentnost a jasná komunikace je klíčová. Vedoucí pracovníci by měli posoudit výkon každého zaměstnance v souladu s definovanými cíli a očekáváním. To může zahrnovat zhodnocení produktivity, kvality práce, spolupráce s týmem a další relevantní faktory. Zaměstnancům by měla být poskytnuta konstruktivní zpětná vazba ohledně jejich výkonu. Tato zpětná vazba by měla být specifická, měla by se zaměřit na pozitiva i oblasti potenciálního zlepšení a měla by být poskytnuta v prostředí podporujícím otevřenou komunikaci. Na základě výsledků hodnocení by měl být vytvořen plán rozvoje pro každého zaměstnance. Tento plán by měl obsahovat konkrétní kroky, jak zaměstnanec může zlepšit své dovednosti a příležitosti k dalšímu rozvoji. Vedoucí pracovníci by měli pravidelně monitorovat pokrok zaměstnanců v souladu s plánem rozvoje a poskytovat průběžnou zpětnou vazbu. Formální hodnocení by mělo být opakováno v pravidelných intervalech, obvykle jednou ročně. Veškeré hodnocení a zpětná vazba by měly být zaznamenány a zdokumentovány. To pomáhá udržovat transparentnost a poskytuje důkazy o výkonnosti zaměstnanců v případě potřeby.

Ve společnosti v rámci odměňování zaměstnanců probíhá hodnocení jejich výkonu jednou měsíčně ve formě „osobního ohodnocení“ a jednou za čtvrtletí ve formě „prémii“. O přiznání osobního ohodnocení a její výši rozhoduje přímo nadřízený po zhodnocení plnění individuálních úkolů v daném měsíci. O přiznání prémie a její výši rozhoduje jednatel společnosti po zhodnocení čtvrtletí s přihlédnutím k plnění rozhodujících ekonomických ukazatelů společnosti. K jednoročnímu formálnímu hodnocení zaměstnance zaměřeného na plán rozvoje, navrhuji informovat zaměstnance i o rozhodnutích vedoucí k přidělení „osobního ohodnocení“ a „prémii“. Toto hodnocení se přímo odráží na výplatě zaměstnance, forma tohoto hodnocení by tedy sloužila jako příloha k výplatní pásce zaměstnance, kterou zaměstnanec obdrží fyzicky nebo formou emailu na předem uvedenou emailovou adresu.

Neformální hodnocení zaměstnanců

Neformální hodnocení zaměstnanců je obvykle pružnější a méně strukturované než formální hodnocení. Proces by měl probíhat tímto způsobem:

Vedoucí pracovníci by měli pravidelně poskytovat zaměstnancům průběžnou zpětnou vazbu ohledně jejich výkonu. To může probíhat v neformálních rozhovorech během pracovních setkání nebo v rámci jednotlivých projektů. Neformální hodnocení může zahrnovat i diskuzi o rozvoji dovedností a poskytnutí podpory zaměstnancům v jejich profesním růstu. To může zahrnovat doporučení pro čtení, účast na školeních nebo mentoring. Vedoucí pracovníci by měli aktivně uznávat úspěchy svých zaměstnanců. To může být prostřednictvím osobních pochval, uznání v rámci týmu nebo dokonce odměn. Klíčem k úspěchu neformálního hodnocení je otevřená a pravidelná komunikace mezi zaměstnanci a jejich vedoucími. Zaměstnanci by měli být povzbuzováni, aby sdíleli své myšlenky, obavy a nápady ohledně své práce. Neformální hodnocení by mělo být flexibilní a přizpůsobitelné potřebám jednotlivých zaměstnanců. Každý zaměstnanec má odlišné potřeby a preferuje různé přístupy k zpětné vazbě a rozvoji. Vedoucí pracovníci by měli brát v úvahu zpětnou vazbu od zaměstnanců ohledně procesu hodnocení a být otevření pro změny a vylepšení.

Odměňování zaměstnanců

Odměňovací systém by měl být transparentní a zaměstnanci by měli mít jasné pochopení toho, jak jsou odměňováni a jakým způsobem jsou stanoveny bonusy a benefity. Proto by měli být podmínky odměňování uvedeny nejen v pracovní smlouvě, ale měla by být součástí interní dokumentace společnosti.

Každý zaměstnanec musí mít zajištěnou základní mzdu, která odpovídá jeho pozici, zkušenostem a trhu práce. Její velikost je ustanovena v pracovní smlouvě se zaměstnancem. Kromě mzdy jsou zaměstnancům poskytovány tyto benefity a bonusy:

- Každý měsíc je vyplácen Stravenkový paušál
- Jednou ročně jsou vypláceny věrnostní unišečky
- V kancelářské kuchyňce je pracovníkům poskytována káva zdarma
- Každý pracovník může využívat pružnou pracovní dobu
- Po dohodě s HR je zaměstnanci poskytnuta spolufinancovaná multisportka
- Společnost má systém odměňování zaměřený na výkon. To zahrnuje bonusy, které jsou vázány na dosažené cíle a výkonnostní ukazatele. Jednou měsíčně v rámci osobního ohodnocení a jednou za čtvrtletí v rámci prémie.

Podrobnější popis těchto benefitů je zmíněn v kapitole Analýza současného vztahu podniku k motivaci.

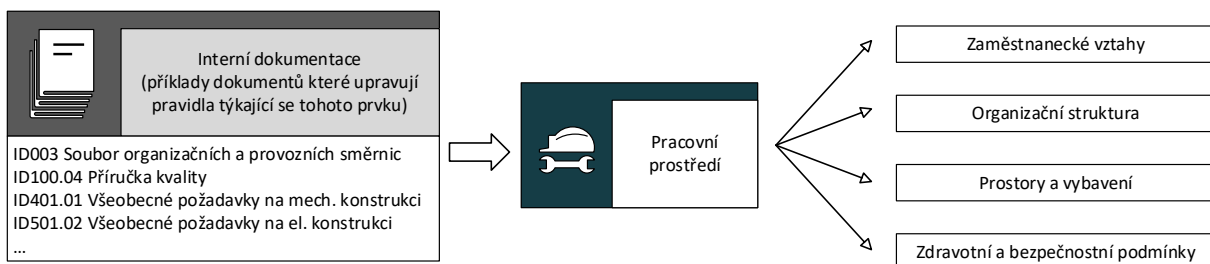
Zaměstnanci by měli mít možnost postupovat v kariéře a zvyšovat své příjmy a odpovědnosti. Definice kritérií pro povyšování je zásadní. To může zahrnovat dosažení určité úrovně výkonu, dlouhodobé přispění k úspěchu společnosti, rozvoj dovedností a schopností, a tak dále. Kritéria by měla být jasně komunikována všem zaměstnancům. Proces povyšování by měl být transparentní a otevřený pro všechny zaměstnance. To znamená, že by mělo být jasné, jakým způsobem se o povýšení může žádat, jaké kroky jsou potřebné a jaké jsou možnosti, pokud povýšení není možné. Povýšení by mělo být založeno na objektivním hodnocení výkonu zaměstnanců. To může zahrnovat formální i neformální stránku hodnocení. Vedoucí pracovníci by měli pravidelně posuzovat efektivitu systému povyšování a zjišťovat, zda je spravedlivý, transparentní a podporuje rozvoj zaměstnanců.

Uznání zaměstnanců

Uznání zaměstnanců je důležitým prvkem vytváření pozitivní pracovní kultury a udržení motivace a angažovanosti zaměstnanců. V malé společnosti může být uznání ještě osobnější a více zapojené. Vedoucí pracovníci by měli aktivně hledat příležitosti k veřejnému uznání a pochvale zaměstnanců za jejich úspěchy. To může být prostřednictvím e-mailů všem zaměstnancům, veřejně vyhlášených pochval na pracovním místě nebo během týmových setkání. Společnost by měla mít systém odměňování, který umožňuje udělování bonusů a odměn za mimořádný výkon. To může být spojeno s výjimečným příspěvkem k projektům nebo nápady na inovace a zlepšení.

Pracovní prostředí

Tento prvek motivačního systému je klíčový pro vytvoření podmínek, ve kterých se zaměstnanci budou cítit motivovaní, spokojení a produktivní. Interní dokumentace obsahuje spoustu dokumentů, které organizační strukturu, prostory, vybavení a bezpečnost na pracovišti upravují. Jediný nedostatek je v řešení konfliktů na pracovišti. Myslím, že by bylo užitečné mít efektivní systém řešení konfliktů, který umožňuje řešit potenciální problémy rychle a konstruktivně, aby se minimalizovalo negativní dopady na pracovní prostředí a výkon zaměstnanců.



Obr 13: Diagram pracovního prostředí

Zaměstnanecké vztahy

Udržení pozitivní pracovní kultury je důležité k udržení produktivity v malé společnosti. Vytvoření kultury otevřené komunikace je základem pro efektivní řešení konfliktů. Zaměstnanci by měli mít možnost sdílet své obavy a názory a cítit se bezpečně, že jejich hlas bude vyslyšen. Vedoucí pracovníci by měli být schopni identifikovat potenciální konflikty ještě před tím, než se zhorší. Měla by být nastavena jasná pravidla a postupy pro řešení konfliktů, které jsou známé všem zaměstnancům. To zahrnuje procesy podávání stížností, rozhodčí mechanismy a zásady etického chování. Zaměstnanci by měli mít možnost zúčastnit se mediace nebo vyjednávání, pokud se nedohodnou na řešení konfliktu sami. Mediace a vyjednávání mohou pomoci najít vzájemně přijatelné řešení.

Organizační struktura

Společnost vlastní certifikát normy ISO 9001, organizační struktura by tedy měla být navržena tak, aby podporovala efektivní implementaci a udržování systému řízení kvality a zároveň umožňovala flexibilitu a rychlou reakci na změny v prostředí společnosti. Společnost si v tomto ohledu vede velmi dobře a zapracovala systém řízení kvality do své organizační struktury pečlivě a svědomitě.

Prostory

Prostory ve společnosti z velké části ovlivňuje organizační struktura (upravuje je interní dokumentace) ale zároveň se musí dbát na dodržování hygienických a ergonomických norem. Je proto důležité poskytnout rámec pro efektivní organizaci práce a správu zdrojů. Například oddělení s dlouhodobým sedavým zaměstnáním by měla mít ergonomicky navržená sedadla a pracovní stoly, aby se minimalizovalo riziko pracovních úrazů a zdravotních problémů spojených s nepohodlným pracovním postavením.

Prostředí ve společnosti posuzuje jednatel ze 3 hledisek:

- Sociální prostředí – jednatel na všech úrovních podporuje nediskriminační, nekonfrontační klidné prostředí
- Psychologické – prevence vyhoření
- Fyzické – teplota, tlak, hluk, hygiena – bez zvláštních požadavků, řídí se obecnými předpisy

Prostředí je pravidelně auditováno v rámci interního auditu se záznamem a nepravidelně kontrolováno jednatelem bez záznamu. Potenciální zásahy do prostředí jsou realizovány jako cíl.

Zdravotní a bezpečnostní podmínky

Společnost má jasně definovanou bezpečnostní politiku, která vymezuje závazek k ochraně zdraví a bezpečí zaměstnanců. Tato politika je komunikována všem zaměstnancům a obsahuje postupy a směrnice pro identifikaci, prevenci a řízení rizik. Rizika a příležitosti jsou hodnocena pro každý (hlavní i řídicí) proces ve společnosti, a to minimálně 1x ročně v 1. čtvrtletí kalendářního roku (pokud nenastaly neočekávané okolnosti – havárie, reklamace, významné neshody, neočekávané výstupy z auditu 1., 2. nebo 3. strany) na poradě všech vlastníků procesů. Všichni zaměstnanci jsou pravidelně školeni v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Školení by měla zahrnovat identifikaci rizik spojených s jejich prací, postupy pro bezpečné provádění pracovních úkolů a používání ochranných prostředků. Společnost by měla pravidelně provádět inspekce pracovišť a vyhodnocovat dodržování bezpečnostních standardů. To zahrnuje kontrolu stavu zařízení, vyhodnocování pracovních postupů a monitorování dodržování bezpečnostních směrnic zaměstnanci. Zaměstnanci by měli mít přístup k vhodným ochranným prostředkům a být povinni je používat v souladu s bezpečnostními směrnicemi. To může zahrnovat ochranné brýle, rukavice, helmy, nebo další ochranné vybavení podle povahy jejich práce.

Rozvoj společnosti a zaměstnanců

Tento prvek motivačního systému je navržen tak, aby podporoval růst a rozvoj jednotlivců i organizace jako celku. I když malé společnosti mají omezené zdroje, je stále důležité investovat do rozvoje svých zaměstnanců, aby se zvýšila jejich produktivita, angažovanost a dlouhodobý úspěch společnosti. Zpětná vazba by měla být pravidelně poskytována zaměstnancům jako součást procesu rozvoje. To umožňuje identifikovat silné stránky a oblasti pro zlepšení a podporuje kontinuální učení a růst.



Obr 14: Diagram Rozvoje společnosti a zaměstnanců

Rozvoj společnosti

Jednatel v rámci politiky kvality jasně deklaruje podporu neustálého zlepšování v rámci celého systému s cílem maximalizace efektivity hlavního procesu a spokojenosti zákazníka. Zlepšování ve firmě je řízeně realizováno pomocí cílů kvality. Zdroje informací pro zlepšování jsou zejména:

- Zpětná vazba od zákazníka – prostřednictvím obchodního oddělení
- Preventivní a nápravná opatření
- Hodnocení parametrů jednotlivých procesů v rámci systému managementu ve firmě
- Cíle kvality
- Výstupy z auditů 1., 2. a 3. stranou

Jednatel ve spolupráci určil parametry, které budou v rámci systému managementu ve firmě sledovány (příslušné procesy dodávají tato data jednatelem v rámci porad a pro přezkoumání systému managementu 1x ročně). Jsou to konkrétně:

- Ekonomické výsledky – zisk, obrat
- Shoda produktů a služeb (= trendy a množství reklamací a neshod)
- Výkonnost procesů dle kritérií
- Shoda produktů a služeb (= trendy reklamací, neshod a nápravných opatření)
- Výsledky měření
- Výsledky auditů – major i minor neshody z interních a externích auditů
- Hodnocení potřeby změn v systému – v rámci přezkoumání systému managementu
- Hodnocení externích dodavatelů
- Přiměřenost zdrojů – v rámci přezkoumání systému managementu
- Efektivita preventivních opatření a příležitostí – v rámci přezkoumání systému managementu
- Příležitosti ke zlepšování – v rámci přezkoumání systému managementu

Průběžné hodnocení systému managementu realizuje jednatel min. 1x za rok na základě podkladů dodaných v rámci rady s vedoucími příslušných oddělení, a to vždy v 1. čtvrtletí následujících roku:

- Nepravidelné a operativní rady s vedoucími procesů
- Analýzy dat z IS

Kompletní hodnocení úrovně systému managementu ve firmě realizuje jednatel vždy v 1. čtvrtletí zpětně za minulý rok (leden až prosinec). Podklady pro celkovou zprávu pro jednatele připravuje proces lidských zdrojů a kvality. Jednatel na základě podkladů od vedoucího správního úseku učiní následující výstupy:

- Schválí/neschválí, popř. sám identifikuje příležitosti ke zlepšení => výstup cíle
- Schválí/neschválí, popř. sám identifikuje potřebu změn systému managementu ve firmě => výstup cíle/změny v systému
- Schválí/neschválí, popř. sám identifikuje potřebné zdroje => výstup plán zdrojů
- Schválí/neschválí, popř. sám identifikuje rizika => výstup nová FMEA (v dokumentu ID110 – Rizika a příležitosti) a s ní nová opatření

Rozvoj zaměstnanců

Společnost by měla investovat do školení a workshopů, které zaměstnancům poskytnou nové znalosti a dovednosti relevantní pro jejich pracovní oblast. To může zahrnovat školení v oblasti technických dovedností, softwarových nástrojů, komunikačních schopností, projektového řízení atd. tyto školení jsou součástí cílů společnosti a jsou upraveny přímo v dokumentu ID105 – plán školení.

Podpora zaměstnanců, kteří chtějí pokračovat ve vzdělávání, je důležitá pro rozvoj jejich znalostí a dovedností. Společnost poskytuje finanční podporu a flexibilní pracovní podmínky pro zaměstnance, kteří se účastní kurzu, vzdělávacího programu nebo studijního programu. Jedná se převážně o juniorské pozice hlavně ve spolupráci s fakultou strojní a elektrotechnickou na západočeské univerzitě.

Společnost si zakládá na inovativních řešeních, je tedy potřeba vytvořit kulturu, která podporuje učení z chyb a experimentování. Zaměstnanci by měli mít možnost vyzkoušet nové nápady a přístupy a učit se z výsledků svých pokusů, bez obav z trestu za neúspěch. Měla by aktivně podporovat inovativní myšlení a nápady svých zaměstnanců. To může zahrnovat organizaci brainstormingových sezení, zakládání inovačních týmů nebo zavedení systému pro sbírání a hodnocení nápadů zaměstnanců.

Uznání a ocenění zaměstnanců za jejich přínos kreativitě a rozvoji znalostí může posílit jejich motivaci a zapojení. Společnost by měla vytvořit systém pro ocenění kreativních nápadů, inovací a úspěchů zaměstnanců, viz odměňování zaměstnanců.

3.4 Zhodnocení předpokládaných přínosů

Chtěl bych zde zmínit že vzhledem k povaze této práce a časovému omezení zpracování není možné systém implementovat a vypořádat jeho dopady na společnost. Toto jsou mnou předpokládané přínosy, pokud by společnost implementovala můj motivační systém.

Krátkodobé přínosy (do 1 roku)

Očekává se okamžité mírné zvýšení produktivity díky zvýšení motivace zaměstnanců. Mírné zlepšení pracovního prostředí a atmosféry ve firmě. Zlepšení vztahů v týmu a podpora spolupráce. První kroky k rozvoji dovedností a získání nových znalostí pro zaměstnance. Například by se dalo sledovat zvýšení počtu dokončených úkolů nebo projektů za jednotku času, nebo sledovat snížení chyb a reklamací za jednotku vyprodukovaného zboží nebo poskytnutých služeb.

Střednědobé přínosy (1-3 roky)

Upevnění produktivity a zvyšování efektivity práce. Ustálení pozitivního pracovního prostředí a budování silné firemní kultury. Stabilizace pracovní síly a snížení nákladů na nábor a školení nových zaměstnanců. Posílení týmové spolupráce a větší důvěra mezi zaměstnanci. Další rozvoj dovedností a profesního růstu. Postupně se mohou projevit další přínosy zvýšené motivace a tréninku zaměstnanců. Mohlo by se sledovat zvýšení počtu spokojených zákazníků nebo zvýšení objemu opakovaných obchodů za jednotku času.

Dlouhodobé přínosy (3 roky a více)

Udržení a další zvyšování produktivity a konkurenceschopnosti firmy. Stabilní a trvale pozitivní pracovní prostředí přispívající k dlouhodobé spokojenosti zaměstnanců. Silná loajalita zaměstnanců a nízká fluktuace, což přináší stabilitu a kontinuitu v pracovním týmu. Rozvoj firemní kultury, která podporuje inovace a kreativitu. Trvalý osobní růst zaměstnanců a jejich přizpůsobení se měnícím potřebám a výzvám společnosti. Dlouhodobě se očekává zvyšování ziskovosti společnosti díky udržování vyšší produktivity a kvality práce. Stabilní podniková kultura a nízká fluktuace mohou umožnit společnosti expandovat do nových oblastí nebo trhů. Motivovaní zaměstnanci a stabilní tým mohou pomoci společnosti získat konkurenční výhodu na trhu. Dlouhodobě stabilní a úspěšná firma tak může zvýšit svou hodnotu pro akcionáře a investory. Mohli bychom sledovat zvýšení počtu nových nápadů nebo implementovaných inovací za jednotku času nebo sledovat zvýšení celkových tržeb za jednotku času. Dále pak zvýšení podílu na trhu ve srovnání s konkurencí za jednotku času.

Náklady na implementaci

Pokud je současná technologická infrastruktura společnosti dostatečně flexibilní a přizpůsobitelná, mohou být náklady na implementaci nového softwaru nebo technologických nástrojů sníženy. Nicméně, pokud je zapotřebí nových technologických investic, jako je zakoupení softwaru nebo aktualizace existujících systémů, mohou se objevit náklady spojené s nákupem licencí, školením zaměstnanců nebo přizpůsobením systémů. I když zaměstnanci již používají některé motivační nástroje, může být nutné poskytnout další školení či informace o nových funkcích nebo strategiích, které motivační systém přináší. Náklady na toto školení mohou zahrnovat platby za školení, ztrátu produktivity během školení a další související náklady. Pokud společnost potřebuje externí odbornou pomoc při implementaci nebo optimalizaci motivačního systému, mohou se objevit náklady spojené s konzultačními službami nebo zaplacením odborníků na motivaci nebo řízení lidských zdrojů. Motivační systém vyžaduje pravidelnou správu a údržbu, mohou se tedy objevit náklady spojené s personálními nebo technologickými zdroji potřebnými k zajištění jeho efektivity a funkčnosti.

Vzhledem k současně zavedené infrastruktuře by velikost investice závisela hlavně na tom, zdali by vedení provedlo implementaci interně, či by za tímto účelem najali externí firmu, či jednotlivce. Při interní implementaci by se investice pohybovala v řádech několika desítek tisíc, ale pokud by se vedení rozhodlo najmout externí firmu či dokonce najmou zaměstnance na pozici HR manažera, tak by investice dosáhla až stovek tisíc ročně. Jak už bylo dříve zmíněno, většina použitých prvků už je zavedena s potřebným softwarem, takže jednorázové výdaje na implementaci by byly minimální. Většina výdajů by plynula z nutnosti kontinuálního procesu kontroly a aktualizace motivačního systému. Pokud by firma najmula HR manažera na plný úvazek, tak by se náklady mohli zvýšit až o 2 miliony korun ročně. Při využití současné pracovní síly by se tato částka výrazně snížila na zhruba několik stovek tisíc korun ročně, ale samozřejmě by na tom utrpěla samotná kvalita motivačního systému, protože by mu nemohla být věnována plná pozornost a tím pádem by byly sníženy i předpokládané přínosy. Celkově lze očekávat, že náklady na implementaci motivačního systému v malé společnosti s již existujícími motivačními nástroji budou nižší než náklady na plně novou implementaci. Nicméně je důležité provést důkladnou analýzu potřeb a zdrojů společnosti, aby se odhadli přesné náklady a zajistila se úspěšná implementace. Zároveň je výrazně snížena časová náročnost implementace, vzhledem, k již existující infrastruktuře. Zpracování jednotlivých dokumentů, proškolení a seznámení zaměstnanců s novým systémem by tak mohlo zabrat pouze několik měsíců. Žádné změny nejsou ani nijak drastické, to přispěje i k rychlému adaptování nového systému pracovníky.

3.4.1 Zhodnocení výsledků jednatelem společnosti

Po dokončení analýzy, návrhu motivačního systému, předpokládaných přínosů a nákladů, byly tyto výsledky představeny jednatelem společnosti formou polostrukturovaného rozhovoru viz. Příloha č.2 - Rozhovor.

Polostrukturovaný rozhovor je metoda interview, která se nachází někde mezi plně strukturovaným a neformálním rozhovorem. V tomto typu rozhovoru má dotazující určité předem stanovené otázky nebo téma, ale zároveň je otevřen pro spontánní diskuzi a pro zkoumání dalších témat, která se mohou objevit během rozhovoru. V polostrukturovaném rozhovoru může být určen seznam otázek, které dotazující chce pokrýt, a může být stanovený obecný rámec rozhovoru. Nicméně, na rozdíl od plně strukturovaného rozhovoru, kde jsou otázky přesně definované a sledované pevným pořadím, je v polostrukturovaném rozhovoru mnohem více flexibility. Tento druh rozhovoru umožňuje dotazujícímu reagovat na odpovědi respondentů a pohybovat se v diskuzi podle toho, jak se témata vyvíjejí. To může vést k hlubšímu porozumění a umožnit získání zajímavých a podrobných informací, které by mohly být přehlédnuty v plně strukturovaném rozhovoru. Polostrukturované rozhovory jsou často používány v kvalitativním výzkumu, sociologii, psychologii, ale také v oblasti lidských zdrojů, marketingu a dalších oborech, kde je důležitý hlubší vhled do názorů, postojů a zkušeností respondentů.

Mým cílem k provedení tohoto rozhovoru bylo hlavně získat názor na návrh od vedení společnosti. Jednatel společnosti, s kterým jsem rozhovor prováděl, společnost založil a zároveň ve spolupráci se svými kolegy vybudoval současnou strukturu. Doposud si ve vedení společnosti vedl velmi dobře a má za sebou spoustu výsledků, kterými to může doložit. Jeho názor na můj návrh jsem tak považoval jako takovou finální kontrolu. Při nějakém nesouladu jeho vize vedení společnosti s mým návrhem by pak proběhla konverzace o nalezení co nejvhodnější alternativy. Proto jsem i volil formu polostrukturovaného rozhovoru, který je pro tento druh konverzace vhodný.

Souhrn rozhovoru

Rozhovor jsem začal konverzací o motivaci zaměstnanců a zeptal jsem se jednatele na jeho názor k tomuto tématu. Jednatel považuje pracovní motivaci za „jednu z důležitých rovin“ organizace společnosti a určitě jí nepřikládá malou váhu.

Dále byl seznámen s dotazníkovým šetřením, které ve společnosti proběhlo. Jeho názor byl „výsledky vnímám to pozitivně, nicméně je vždycky co zlepšovat“.

Následně mu byl představen samotný návrh motivačního systému. Při mé prezentaci jednotlivých návrhů neprojevil žádný nesouhlas a jednotlivé prvky podpořil. Zeptal jsem se i na to, jestli je pro něj něco méně důležité nebo ne a to řekl „Já si myslím, že v podstatě jsou důležité téměř všechny tady z toho. Tady asi není moc co vynechávat“. Poté rozhovor pokračoval výdaji a přínosy motivačního systému. Při otázce, jaký celkový názor na návrh má, tak opověděl „Tak většina toho se tady nějak dělá, sice to není popsáno nějakým diagramem, nicméně nás k tomu vede nějaká intuice, nebo vlastně snaha o to motivovat a pečovat o ty kolegy a zaměstnance. Samozřejmě s tím rozvojem společnosti některé věci přibývají, teď například ty benefity, který vnímám jako v uvozovkách nějaký hmatatelný motivátor, takže to tady postupně taky přibývalo“. Dále konverzace pokračovala samotnou teoretickou implementací, na to řekl „No myslím si, že to dospěje do nějaké hranice, kdy ta intuice už začne být nedostatečná a bylo by vhodné nějaký ten systém implementovat“.

Celkově jsme v mém vytvořeném návrhu našli schodu, ale jedná se o návrh, který by mělo smysl implementovat až za několik let při dalším rozvoji a růstu společnosti. Současné potřeby společnosti nevyžadují potřebu motivačního systému a byla by to zbytečná zátěž na zaměstnance společnosti a její výdaje.

4 Závěr a vyhodnocení

Úvod práce se zabýval základními aspekty řízení lidských zdrojů, pracovní motivace, hodnocení a odměňování ve firemním prostředí. Jednalo se o představení aspektů ovlivňující motivaci zaměstnanců v průmyslových podnicích.

V praktické části jsem si jako první představili mnou vybraný podnik pro zpracování návrhu motivačního systému. Jedná se o malou společnost s ručením omezeným, která se zabývá dodávkou průmyslové automatizace a robotizace. Motivace zaměstnanců v této společnosti není pojem cizí, naopak, i bez zavedeného motivačního systému společnost nabízí velké množství zaměstnaneckých benefitů. Řízení jakosti dle normy ISO 9001 nastavuje přístup společnosti k řízení vnitropodnikových procesů, pro které jsou motivovaní zaměstnanci prospěšní. Společnosti se na trhu práce daří a každým rokem se rozrůstá jak po stránce zaměstnanců, tak i prostor a prostředků pro vykonávání své činnosti. Je evidentní že vedení řídí společnost pečlivě, efektivně a hlavně prospěšně.

Základní informace o společnosti byly nashromážděny vlastním průzkumem interní dokumentace společnosti, vyzorováním z každodenního chodu firmy a zapojení se do samotného výrobního procesu jednotlivých projektů. Informace o tom, jaký názor a jak současný stav vnímají ostatní zaměstnanci byl získán pomocí dotazníkového šetření se zaměřením na motivaci a spokojenost zaměstnanců. Dotazníků o 19 otázkách se podařilo vybrat 17 z rozdaných 20. Návratnost dotazníku je tedy 85 %. Z dotazníku bylo zjištěno, že kolektiv ve společnosti se skládá hlavně z mužů v mladém a střední věku s alespoň středoškolským vzděláním. Otázky týkající se spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami, vedením společnosti, náplní práce a platovým ohodnocením dopadly z většiny velmi pozitivně. Překvapivě 0 odpovědí z celého dotazníkového šetření bylo velmi negativních a pouze 10 % negativních. Zbytek otázek dotazníku se zaměřoval na názor zaměstnanců na hodnocení vedoucích pracovníků, finanční i nefinanční benefity, zdali je využívají, jaké by případně ocenili a co je naopak demotivuje. Souhrnně se dá říct, že ve společnosti hodnocení probíhá převážně neformálně, zaměstnanci nehledají jiné zaměstnání, znají, jaké benefity jim firma nabízí, využívají je a záleží jim na tom, jestli je společnost poskytuje.

Návrh motivačního systému jsem rozdělil na základní prvky, a to cíl systému, řízení systému, prvky systému a vlivy které ho ovlivňují. Tyto prvky byly rozepsány a popsána jejich funkce a účel. Jednotlivé prvky motivačního systému, které přímo ovlivňují pracovní motivaci byly dále rozepsány a byly pro ně určena jasná pravidla, kterými se mají řídit. Čtyři základní kategorie prvků jsem rozdělil na:

- Cíle společnosti a zaměstnanců
- Hodnocení, odměňování a uznání zaměstnanců
- Pracovní prostředí
- Rozvoj společnosti a zaměstnanců

Vzhledem k tomu, že společnost neměla žádný konkrétní stanovený cíl, který by po motivačním systému požadovali, tak jsem návrh směřoval spíše na obecné pokrytí všech základních oblastí, kterých se pracovní motivace dotýká. Pokud by byl systém implementován, očekává se zvyšování produktivity a konkurenceschopnosti firmy. Stabilní a trvale pozitivní pracovní prostředí přispívající k dlouhodobé spokojenosti zaměstnanců. Silná loajalita zaměstnanců a nízká fluktuace, což by přineslo stabilitu a kontinuitu v pracovnímu týmu. Rozvoj firemní kultury, která podporuje inovace a kreativitu. Trvalý osobní růst zaměstnanců a jejich přizpůsobení se měnícím potřebám a výzvám společnosti.

Vzhledem k současně zavedené infrastruktuře by velikost investice závisela hlavně na tom, zdali by vedení provedlo implementaci interně, či by za tímto účelem najali externí firmu, či jednotlivce. Při interní implementaci by se investice pohybovala v řádech několika desítek tisíc, ale pokud by se vedení rozhodlo najmout externí firmu či dokonce najmou zaměstnance na pozici HR manažera, tak by investice dosáhla až stovek tisíc ročně.

Na závěr práce byl proveden polostrukturovaný rozhovor s jednatelem společnosti o samotném návrhu motivačního systému. Cílem k provedení tohoto rozhovoru bylo hlavně získat názor na návrh od vedení společnosti. Při nějakém nesouladu jeho vize vedení společnosti s mým návrhem by pak proběhla konverzace o nalezení co nejhodnější alternativy. Nicméně při mé prezentaci jednotlivých návrhů neprojevil žádný nesouhlas a jednotlivé prvky podpořil. Při otázce, jaký celkový názor na návrh má, tak opověděl „Tak většina toho se tady nějak dělá, sice to není popsáno nějakým diagramem, nicméně nás k tomu vede nějaká intuice, nebo vlastně snaha o to motivovat a pečovat o ty kolegy a zaměstnance. Současné potřeby společnosti nevyžadují potřebu motivačního systému a byla by to zbytečná zátěž na zaměstnance společnosti a její výdaje, ale dle slov jednatele „Myslím si, že to dospěje do nějaké hranice, kdy ta intuice už začne být nedostatečná a bylo by vhodné nějaký ten systém implementovat“.

Cílem práce bylo provést analýzu současného stavu vybraného podniku a vytvořit návrh motivačního systému vhodného v kontextu společnosti. Tyto cíle byly úspěšně splněny i když samotné společnosti nejsou okamžitě užitečné, ale vzhledem k rychlému růstu velikosti společnosti je vhodné nad implementací do budoucna uvažovat.

5 Literatura

- [1] AMSTRONG, M.; *Řízení lidských zdrojů*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 800 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha, Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [3] LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.
- [4] FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2001. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [5] BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Brno: CP Books, 2002, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [6] AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha.: Grada publishing a.s, 2007, 800 s. ISBN 9788024786322
- [7] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha, Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7
- [8] BARTOŠOVÁ, B. *Rozvoj systému řízení lidských zdrojů průmyslového podniku* [Bakalářská práce]. Technická univerzita, Ostrava, 2010.
- [9] HORNÍK, M. *Řízení lidských zdrojů ve vybraném průmyslovém podniku* [Bakalářská práce]. Západočeská universita, Plzeň, 2023.
- [10] RUBIČ, T. *Rozbor managementu a marketingové strategie konkrétního podniku* [Bakalářská práce]. Masarykova univerzita, Brno, 2013.
- [11] BEDRNOVÁ, E.; JAROŠOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vydání. Praha, Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0
- [12] ŘEZNÍČKOVÁ, A. *Motivační Systém Ve Vybraném Podniku* [Diplomová práce]. Masarykova univerzita, Brno, 2017.
- [13] HRUŠKOVÁ, K. *Analýza hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybraném průmyslovém podniku* [Diplomová práce]. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT, Praha, 2020.
- [14] ŘÍHOVÁ, A. *Aktivní řízení pracovního výkonu jako nástroj hodnocení a zvyšování motivace zaměstnanců v průmyslovém podniku* [Bakalářská práce]. Západočeská universita, Plzeň, 2015.
- [15] HÄUSLER, M. *Návrh Motivačního Systému Firmy* [Diplomová práce]. Vysoké učení technické, Brno, 2009.

- [16] KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha, Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X
- [17] LEE, Hyung-Woo. *Moderators of the Motivational Effects of Performance Management: A Comprehensive Exploration Based on Expectancy Theory*. SAGE Publications Inc, 2019, roč. 48, č. 1, s. 27–55. ISSN 0091-0260
- [18] VÁCHAL, J.; VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [19] ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: FRAGMENT, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1
- [20] ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [21] KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [22] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [23] HÁLEK, V. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. ISBN 978-80-270-2439-1.
- [24] URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
- [25] PETRI, H. L.; GOVERN, J. M. *Motivation: Theory, Research, and Application*. Cengage Learning, 2012. ISBN 978-1111841096
- [26] ANKLI, R. E.; PALLIAM, R. *Enabling a motivated workforce: exploring the sources of motivation*. Development and Learning in Organizations, 2012. DOI: 10.1108/14777281211201169.
- [27] INCEOGLU, Ilke, Jesse SEGERS a Dave BARTRAM. *Age-related differences in work motivation*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2012. DOI: 10.1111/j.2044-8325.2011.02035.x.
- [28] FINK, G. *Stress science: Neuroendocrinology*. Oxford: Elsevier, 2010. ISBN 978-0123-75066-2.
- [29] ANWAR, A. B.; MAUPA, H.; ALI M.; ISMAIL M. *The Effects of Work Stress and Compensation on the Employees. Performance through Motivation and Job Satisfaction at the Private Life Insurance Companies in Jakarta*. Indonesia. *Scientific Research Journal*. 2015, 3(9), 33-36.
- [30] URBAN, J. *Deset kroků k omezení stresu na pracovišti*. In: *KarieraWeb.cz* [online]. 2011 [cit. 2023-11-19]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-53112470-deset-kroku-k-omezeni-stresu-na-pracovisti>

- [31] SYLVESTER, J. *The motivational impact of conflict in the workplace & tips on resolving issues*. In: Staff motivation matters [online]. 2014 [cit. 2023-11-19]. Dostupné z: <http://staffmotivationmatters.co.uk/guest-blog-the-motivational-impact-of-conflict-in-the-workplace-tips-on-resolving-issues/>
- [32] TRÉPANIÉ, S.; FERNET, C.; AUSTIN, S. *A longitudinal investigation of workplace bullying, basic need satisfaction, and employee functioning*. Journal of Occupational Health Psychology. 2015, **20**(1), 105-116. DOI: 10.1037/a0037726.
- [33] ČOPIKOVÁ, A.; BLÁHA J.; HORVÁTHOVÁ, P. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
- [34] DĚDINA, J.; ŠIKÝŘ, M.; ŠAFRÁNKOVÁ, J. M. a Ambis (vysoká škola). *Management a organizace: současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací*. Ostrava: Key Publishing s.r.o., 2018. ISBN 978-80-7418-290-7.
- [35] ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [36] ARMSTRONG, M. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th Edition. New York: Kogan Page Limited, 2017. ISBN 9780749474126.
- [37] KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [38] MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1.
- [39] MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie: 3., přepracované vydání*. 3. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-9836-3.
- [40] JOBSINDEX. [online]. 2015, **20**(3) [cit. 2023-11-28]. Dostupné z: <http://www.jobsindex.cz/files/JOBSINDEX%20PRESSKIT%20Q3%202015.pdf>
- [41] REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

6 Přílohy

6.1 Příloha č.1 - Dotazník

DOTAZNÍK

Vážené respondentky, vážení respondenti, obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který poslouží jako podklad pro bakalářskou práci na západočeské univerzitě v Plzni na téma „Návrh motivačního systému v průmyslovém podniku“.

Dovoluji si Vás rovněž požádat o co nejpřesnější a pravdivé vyplnění dotazníku. Účast ve výzkumu je anonymní a dobrovolná. Předem děkuji za spolupráci.

Pokud se chcete zúčastnit následného polostrukturovaného rozhovoru zanechte zde svůj email:

Správné odpovědi označte:

1. Souhlasím s vyplněním dotazníku a následným anonymním zpracováním získaných dat.

- Ano
- Ne

2. Pohlaví

- Žena
- Muž
- Ostatní

3. Věk

- méně než 25 let
- 25–40 let
- 41–55 let
- 56 let a více

4. Nejvyšší dosažené vzdělání

- Základní
- Střední s výučním listem
- Střední s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

5. Jak dlouho působíte v podniku

- Méně než rok
- 1-3 roky
- 4-7 let
- více než 7 let

6. Jste spokojen/a s náplní své práce?

- Velmi
- Spíše ano
- Spíše ne
- Vůbec

7. Jste spokojen/a s pracovními podmínkami?

- Velmi
- Spíše ano
- Spíše ne
- Vůbec

8. Jste spokojen/a s pracovními vztahy?

- Velmi
- Spíše ano
- Spíše ne
- Vůbec

9. Jste spokojen/a s přístupem nadřízených/vedoucích pracovníků k zaměstnancům?
- Velmi
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Vůbec
10. Jak moc si připadáte motivován svými nadřízenými k lepšímu pracovnímu výkonu.
- Velmi
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Vůbec
11. Potřebujete být motivován svým okolím, abyste dosáhl/a lepšího pracovního výkonu.
- Velmi
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Vůbec
12. Dostáváte od nadřízených/vedoucích pracovníků zpětnou vazbu/hodnocení vašeho pracovního výkonu.
- Ano, formálně i neformálně
 - Ano, pouze formálně
 - Ano, pouze neformálně, ale často
 - Ano, pouze neformálně, ale jenom občas
 - Ne, nedostává inf. o svém pracovním výkonu a nevádí mi to
 - Ne, nedostává inf. o svém pracovním výkonu, ale vadí mi to

Formální hodnocení: pravidelné, plánované

Neformální hodnocení: slovně na pracovišti

13. Myslíte si, že vaše mzda odpovídá vašemu pracovnímu výkonu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Vůbec

14. Uvažoval/a jste v poslední době o změně zaměstnání?

- Ne, jsem spokojen
- Ano, ale aktivně nehledám náhradu
- Ano, ale nevím o jiném vhodném
- Ano, v nejbližší době změním

15. Zaškrtněte, které zaměstnanecké výhody vám firma poskytuje

(I ty, které nevyužíváte)

- Stravenkový paušál
- Dovolena navíc
- Věrnostní unišky
- Příspěvek na bydlení
- Káva zdarma
- Příspěvek na dopravu
- Pružná pracovní doba
- Příspěvek na životní pojištění
- Příspěvek na sportovní aktivity

Doplňte chybějící:

Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.

16. Které zaměstnanecké výhody využíváte?

Doplňte:

Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.

17. Jak moc vám záleží na zaměstnaneckých výhodách?

- Velmi
- Nezáleží, ale jsem za ně rád
- Nezáleží
- Vadí mi

18. Jakou formu motivace k lepšímu pracovnímu výkonu byste ocenil/a?

(Můžete označit i více odpovědí)

- Dovolena navíc
- Automat na občerstvení
- 13. Plat
- Poukazy, permanentky na sportovní aktivity, masáže ...
- Sick days
- Příspěvek na životní pojištění
- Příspěvek na důchodové spoření
- Příspěvek na bydlení
- Příspěvek na dopravu
- Slevy na produkty a služby společnosti
- Odpočinková, relaxační místnost
- Půjčky pro zaměstnance
- Poskytování tvůrčího placeného volna

Doplňte chybějící:

Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.

19. Co vás demotivuje k vyššímu pracovnímu výkonu?

(Můžete označit i více odpovědí)

- Nudná práce
- Žádná odpovědnost
- Nedostatek možností seberealizace
- Nedostatek uznání
- Neúspěšný výkon
- Špatný plat
- Nejistota pracovního místa
- Špatné pracovní podmínky
- Nerealistické cíle a termíny
- Šikana na pracovišti
- Nadměrné množství práce

Doplňte chybějící:

Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.

6.2 Příloha č.2 - Rozhovor

Rozhovor vedl: Petr Valter

Rozhovor přepsal: Petr Valter

Dotazovaný korespondent: Jednatel vybrané společnosti

Datum a místo: 09.05.2024, Plzeňský kraj

Doba rozhovoru: 26 min.

T: tazatel

R: respondent

(Respondentovi byla představena forma, jakou bude rozhovor probíhat)

T: Můžeme začít, nebo máte nějaký dotaz?

R: Můžeme začít.

T: Jaký máte Vy postoj k pracovní motivaci, je pro vás důležitá?

R: Každopádně.

T: Příkladal jste jí velký význam, když jste tvořil organizační strukturu této společnosti?

R: Beru to tak, že je to určitě jedna z důležitých rovin.

(Respondent byl seznámen s průběhem a výsledky provedeného dotazníkového šetření)

T: Očekával jste takový výsledek, nebo jste spíše překvapen?

R: Vnímám to pozitivně, nicméně je vždycky co zlepšovat.

(Respondent byl seznámen se strukturou návrhu motivačního systému a byly mu poskytnuty diagramy, které jsou součástí práce)

T: Když na ty prvky toho motivačního systému takhle koukáte, dokázal byste říct, jestli jsou pro vás některé míň nebo více důležité?

R: Já si myslím, že v podstatě jsou důležité téměř všechny tady z toho. Tady asi není moc co vynechávat.

(Respondent byl seznámen s vyhodnocením motivačního systému a předpokládanými přínosy a náklady)

T: Myslíte si, že by implementování tohoto systému byla vhodná investice?

R: Pro mě je těžký si představit co všechno by to vlastně obnášelo, ale vlastně některý ty prvky, který jste navrhnul a zatím zde nefungují, tak jsou v nějakém rozpracovaném stavu, proto jste o nich vlastně ani neslyšel. Ale je v plánu je implementovat.

T: Jaký máte názor celkově dojem z tohoto návrhu?

R: Tak ono to souvisí vlastně i s tím výsledkem toho dotazníku, to jsou takový spojený nádoby, je to tady hezky rozepsaný. Tak nějak tomu, co jste tady říkal rozumím.

T: A přijde vám, že to má nějakou hlavu a patu, nebo je to spíše jako nějaký nesmysl.

R: Tak většina toho se tady nějak dělá, sice to není popsany nějakým diagramem, nicméně nás k tomu vede nějaká intuice, nebo vlastně snaha o to motivovat a pečovat o ty kolegy a zaměstnance. Samozřejmě s tím rozvojem společnosti některé věci přibývají, teď například ty benefity, který vnímám jako v uvozovkách nějaký hmatatelný motivátor, takže to tady postupně taky přibývalo.

T: A myslíte že do budoucna by bylo vhodné nějaký ten systém motivace zavést, nebo se budete raději spoléhat na svojí intuici?

R: No myslím si, že to dospěje do nějaké hranice, kdy ta intuice už začne být nedostatečná a bylo by vhodné nějaký ten systém implementovat.

KONEC ROZHOVORU