

Projekt zvýšení motivace pracovníků ve vybrané společnosti

Bc. Patricie Peltsarszká

Diplomová práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Patricie Peltsarszká**
Osobní číslo: **M20421**
Studijní program: **N0413A050031 Management a marketing**
Specializace: **Marketing management**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Projekt zvýšení motivace pracovníků ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na téma motivace pracovníků.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav motivace pracovníků v podniku STÍN KOVO s.r.o.
- Vypracujte pro podnik projekt týkající se zvýšení motivace zaměstnanců.
- Navržený projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London, United Kingdom, New York, NY: KoganPage, 2020, 763 s. ISBN 978-0-7494-9827-6.
- BĚLOHLÁVEK, František. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016, 176 s. ISBN 978-80-247-5872-5.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-807-2612-888.
- SWARNALATHA, Chandran a RAJALAKSHMI, S. *A handbook on Work-Life Balance*. United States: Lulu Publication, 2016, 144 s. ISBN 9781365414367.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Benyahya, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **11. února 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2022**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 19. 4. 2022

Jméno a příjmení: Bc. Patricie Peltsarszká

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na zvyšování motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Cílem práce je zvýšení motivace pracovníků. Teoretická část obsahuje průzkum literárních rešerší z mnoha zdrojů, na jehož základě je poté vytvořena praktická část diplomové práce. V praktické části je provedena analýza současného stavu motivace zaměstnanců, a to na základě rozhovorů se zaměstnanci firmy, studia interních dokumentů a dotazníkového šetření. Výsledky této analýzy odhalily nedostatky, a proto byl vytvořen projekt, který by měl přispět k jejich nápravě. Projekt obsahuje aktivity, které mají za cíl zvýšit motivaci zaměstnanců. Těmito aktivitami jsou školení na podporu komunikačních a manažerských dovedností vedoucích pracovníků, zavedení pravidelných meetingů, zavedení teambuildingové akce, zavedení testu motivačních map a návrh motivačního programu. Celý projekt je podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

Klíčová slova: motivace, podnik, motivační program, zaměstnanci, lidské zdroje, benefity

ABSTRACT

The diploma thesis focuses on increasing employee motivation in selected company. The aim of the diploma thesis is to increasing employee motivation. The theoretical part consists on research of literary searches from various sources, on its basis is then created the practical part of the diploma thesis. In the practical part, the analysis of current state is performed by means of survey of interviews with employees of the company, internal documents and questionnaire survey. The results of this analysis revealed some shortcomings and based on that the project is created to remedy them. The project contains activities aimed on increasing employee motivation. These suggested activities are training to support the improvement of communication and managerial skills, implementation of regular meetings, implementation of teambuilding event, implementation of motivational map test and proposal of motivational program. The whole project is subjected to cost, time and risk analysis.

Keywords: motivation, organization, motivation program, employees, human resources, benefits

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce, Ing. Petře Benyahya, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a čas, který mi věnovala.

Další poděkování patří personálním pracovním firmy STÍN KOVO, s.r.o. za veškeré poskytnuté informace, data a vstřícný přístup.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovala rodině a přátelům za jejich podporu během celého mého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	13
1.1 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů.....	13
1.2 Význam řízení lidských zdrojů.....	15
2 ZÁKLADNÍ POJMY.....	16
2.1 MOTIVACE.....	16
2.1.1 Motiv.....	17
2.2 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ.....	17
2.2.1 Výkon pracovníků z pohledu motivace.....	18
2.3 TYPY MOTIVACE.....	19
2.3.1 Vnitřní motivace.....	19
2.3.2 Vnější motivace.....	20
2.4 MOTIVACE VS. STIMULACE.....	20
2.4.1 Stimul.....	21
2.5 ZDROJE MOTIVACE.....	21
3 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU.....	23
3.1 PROCES PŘÍPRAVY A VYPRACOVÁNÍ MOTIVAČNÍHO PROGRAMU.....	23
3.1.1 Hodnocení pracovníků.....	24
3.1.2 Odměňování pracovníků.....	25
3.1.3 Rozvoj a vzdělávání pracovníků.....	26
3.2 MOTIVAČNÍ NÁSTROJE.....	27
3.2.1 Peněžní motivační nástroje.....	28
3.2.2 Nepeněžní motivační nástroje.....	29
3.2.3 Teorie pracovní motivace a její využití v podniku.....	29
3.3 MOTIVAČNÍ TRENDY.....	30
3.3.1 Home office.....	31
3.3.2 Teambuilding.....	31
3.3.3 Cafeteria systém.....	32
3.3.4 Koučink.....	33
3.3.5 Work-Life balance.....	33
3.3.6 Další motivační trendy.....	34
3.4 CHYBY V MOTIVACI PRACOVNÍKŮ.....	34
3.5 MĚŘENÍ MOTIVACE PRACOVNÍKŮ.....	37
3.5.1 Motivační mapa.....	37
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	39

II PRAKTICKÁ ČÁST.....	40
5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU	41
5.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	41
5.2 ZAMĚSTNANCI.....	42
5.3 FINANČNÍ UKAZATELE.....	43
5.4 KONKURENCE	44
6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ V PODNIKU	45
6.1 CÍL ANALÝZY A STANOVENÍ HYPOTÉZY.....	45
6.2 METODY SBĚRU DAT A POSTUP ANALÝZY.....	46
6.2.1 Vlastní praxe	46
6.2.3 Nestrukturované rozhovory s personální pracovníci.....	47
6.2.4 Nestrukturované rozhovory s THP.....	47
6.2.5 Dotazníkové šetření.....	48
6.3 ANALYTICKÁ ZJIŠTĚNÍ.....	49
6.3.1 Nízká motivace a její projevy	49
6.3.2 Pracovní kolektiv	51
6.3.3 Nadřízení pracovníci	53
6.3.4 Komunikace a pochvala	58
6.3.5 Odměňování a benefity	60
6.3.6 Pocity zaměstnanců vůči jejich práci	62
6.4 VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH HYPOTÉZ A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	63
6.5 SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ	67
Přednosti a nedostatky současného systému motivace.....	70
7 PROJEKT ZVÝŠENÍ MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	72
7.1 RÁMEC PROJEKTU	72
7.2 CÍL PROJEKTU.....	73
7.3 NAVRHOVANÉ ZMĚNY	74
7.3.1 Školení na podporu komunikace a manažerských dovedností pro vedoucí pracovníky	75
7.3.2 Zavedení pravidelných meetingů	77
7.3.3 Zavedení pravidelné teambuildingové aktivity.....	79
7.3.4 Zavedení testu týmových motivačních map.....	80
7.3.5 Zavedení motivačního programu	80
7.3.6 Představení projektu vedení podniku a zaměstnancům.....	81
7.4 PŘÍNOSY PROJEKTU	82
7.5 NOSITELÉ OPRAVNĚNÝCH ZÁJMŮ PROJEKTU	82
7.5.1 Matice odpovědnosti	82
7.6 NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	83

7.6.1	Náklady na kurz vedoucích pracovníků v manažerských a komunikačních dovednostech	84
7.6.2	Náklady na zavedení pravidelných meetingů	84
7.6.3	Náklady na teambuildingovou aktivitu	86
7.6.4	Náklady na zavedení testu týmových motivačních map	86
7.6.5	Náklady na zavedení motivačního programu	87
7.6.6	Celkové náklady	88
7.7	PODMÍNKY PROJEKTU	88
7.8	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	89
7.9	RIZIKA PROJEKTU	91
7.9.1	Eliminace rizik	92
7.10	SHRNUTÍ PROJEKTU	93
	ZÁVĚR	95
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	97
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	102
	SEZNAM VZORCŮ	103
	SEZNAM OBRÁZKŮ	104
	SEZNAM TABULEK	105
	SEZNAM PŘÍLOH	106

ÚVOD

Každá organizace chce dosahovat co nejlepších výsledků, zisku a chce mít v rámci konkurence dobré jméno. Nic z toho by ale nezvládla bez svých zaměstnanců. Ti hrají nenahraditelnou roli ve všech těchto podnikových aspektech, neboť právě na nich je to celé postavené. Proto je nesmírně důležité myslet na to, aby zaměstnanci byli ve firmě motivovaní. Kvůli jejich loajalitě, a i spokojenosti, je nutné je motivovat.

Motivace pracovníků je pro podnik klíčová, pokud chce zaměstnávat stabilní jedince a zároveň chce dosahovat dlouhodobých cílů a vysoké výkonnosti. Je jasné, že nespokojený, nemotivovaný zaměstnanec nebude pro společnost zcela efektivní, neboť se bude například více uchylovat k chybovosti. Na co se ale nesmí zapomínat, je to, že každý člověk je jiný, a co bude fungovat na jednoho, nemusí fungovat na někoho jiného. To samozřejmě platí i v podnikovém prostředí. Přesto, že firma může vymyslet vhodné způsoby motivace, ne vždy dokáže vyhovět všem.

Průměrný jedinec stráví v práci zhruba jednu třetinu dne, což je dost na to, aby si uvědomil, že by se měl věnovat činnosti, která ho baví a naplňuje. Nikdo nechce pracovat někde, kde se mu nelíbí a kde je nespokojený, proto je důležitá iniciativa ze strany zaměstnavatele, aby pracovní prostředí a atmosféru uzpůsobil tak, aby zaměstnanci byli šťastní.

Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. V první, teoretické části, bude představena literární rešerše z různých zdrojů, které poté poslouží jako podklad pro druhou, praktickou část. Ta se skládá z analýzy a také projektu. Nejprve je zmíněno představení podniku, kde je uvedena základní charakteristika, výčet sortimentu firmy, informace o zaměstnancích, finančních ukazatelích a také o konkurenci. Následuje analýza současného stavu, stanovení hypotéz, analytická zjištění a vyhodnocení hypotéz a výzkumné otázky. V projektové části práce je nejdříve charakterizován cíl projektu, poté navrhované změny a následně je to nákladová, časová a riziková analýza. Nechybí ani přínosy projektu a jeho shrnutí.

Cílem diplomové práce je navrhnout nová řešení, která povedou ke zvýšení motivace zaměstnanců v podniku a snížení jejich demotivace, a to na základě využití teoretických poznatků a analýzy současného motivačního systému. Jelikož ve firmě prozatím nebyl proveden průzkum faktorů, které by mohly motivaci pracovníků ovlivňovat, mohlo by to podniku napomoci k výhodnějšímu využívání pracovní síly svých zaměstnanců.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout projekt, který napomůže podniku Stín KOVO, s.r.o. v rámci zvyšování motivace jejich zaměstnanců. K naplnění tohoto hlavní cíle poslouží dílčí kroky:

- Tvorba literární rešerše na základě průzkumu jednotlivých literárních pramenů, souvisejících s tématem diplomové práce.
- Volba metod k měření motivace pracovníků.
- Analýza současného stavu motivace zaměstnanců v podniku.
- Návrh projektu, který přispěje ke zvýšení motivace pracovníků a také zhodnocení nákladové a časové stránky projektu, spolu s jeho přínosy a případnými riziky, plynoucími z realizace projektu.

Teoretická část diplomové práce přibližuje znalosti z oblasti řízení lidských zdrojů, také vysvětluje pojmy jako jsou motivace, motivace pracovníků nebo stimulace. Dále popisuje proces přípravy motivačního programu, motivační nástroje, současné motivační trendy nebo také způsoby, jak motivaci pracovníků měřit. Součástí je i celkové shrnutí teoretické části.

Praktická část je rozdělena na analýzu a projekt. V části analýzy je nejprve nastíněna charakteristika firmy. Ta zahrnuje především představení podniku, jeho zaměstnanců, konkurence, sortimentu, ale také základních finančních ukazatelů. Následuje samotná analýza, která začíná stanovením cíle a hypotéz, které se na konci kapitoly přijmou či zamítnou. Dále metody sběru dat, jako jsou například rozhovory či dotazníkové šetření. Poté jsou definována hlavní analytická zjištění, rozdělená do jednotlivých problematických oblastí a je zde vyjádřeno, co všechno bylo v rámci sběru dat zjištěno. Nakonec je pomocí statistických metod provedeno vyhodnocení výzkumné otázky a hypotéz.

Projektová část diplomové práce se nejprve zabývá stanovením cíle projektu a potom samotnými navrhovanými změnami, které vyplynuly z rozhovorů či dotazníkového šetření. Následně jsou vyjmenovány přínosy, které projekt firmě přinese a poté už následují analýzy. Jedná se o časovou, nákladovou a rizikovou analýzu, kde jsou vyhodnoceny jednotlivé navrhované změny. S rizikovou analýzou souvisí také opatření pro jejich eliminaci.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Dvořáková (2012, s. 6) nastiňuje historii řízení lidských zdrojů, která podle ní začala na počátku 80. let 20. století. Také píše, že pokud má být řízení lidských zdrojů co nejlepší, měla by být silná provázanost mezi personálním útvarem a liniovým manažerem, který má zpravidla na starost péči o lidské zdroje.

Koubek (2015, s. 15) definuje řízení lidských zdrojů takto: „*Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce a stává se jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace.*“

Řízení lidských zdrojů je oblast, která se vztahuje k zaměstnávání a celkovému řízení lidí v podniku, uvádí ve své literatuře Armstrong a Taylor (2015, s. 45). Sestává z aktivit, jako jsou: společenská odpovědnost organizace, řízení lidského kapitálu, vzdělávání a rozvoj pracovníků, strategické řízení lidských zdrojů, řízení odměňování a pracovního výkonu, péče o zaměstnance, poskytování benefitů a další. Řízení lidských zdrojů zajišťuje personální útvar, manažeri a systém řízení lidských zdrojů.

Naopak Gregar (2010, s. 7) popisuje, že lidské zdroje vymezují užívání ostatních zdrojů a také je uvádějí do pohybu. Velmi důležité je poznání rozdílu mezi lidskými zdroji a technologiemi či finančním kapitálem, jelikož ty je možné do podniku nakoupit, kdežto lidské zdroje je nutné mít. Dalším důležitým faktorem je, že lidské zdroje mají nezaměnitelný dopad na konkurenční schopnost organizace. V případě, že jsou správní lidé na správných místech, je možné dosahovat efektivity.

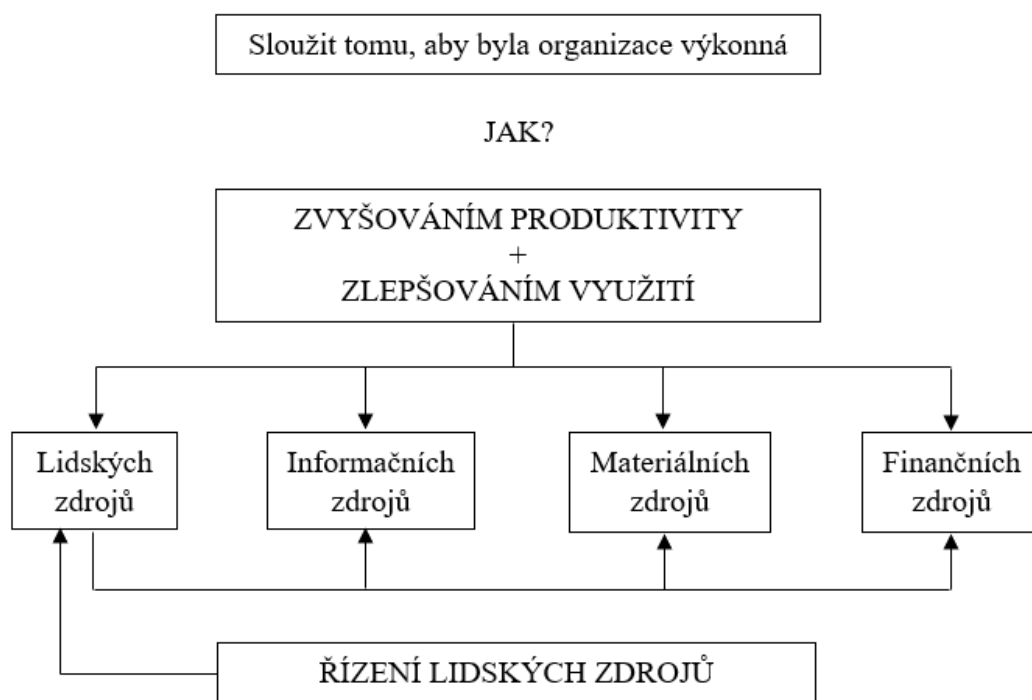
1.1 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů podle Kociánové (2010, s. 9) je zprostředkovávat managementu způsoby pro zdokonalení skupinového i samostatného přínosu pracovníků k dlouhodobé i krátkodobé prosperitě společnosti. Cílem řízení lidských zdrojů je potom především ideální využívání schopností zaměstnanců tak, aby byly naplněny cíle organizace a zároveň byli pracovníci spokojeni a dostatečně motivováni.

Veškeré úkoly, které jsou součástí řízení lidských zdrojů, závisí především na komunikačních a sociálních schopnostech vedoucího pracovníka, píše Urban (2013, s. 11). Mezi tyto úkoly, které nemají být pouze zadávány a následně kontrolovány, patří například

správný výběr pracovníků a následné vysvětlení zadané práce, ujišťování se, že zaměstnanci pracují tak, jak mají a všemu rozumí, zajištění vhodných pracovních podmínek a včasné informování o výsledcích či změnách při jejich práci. Urban také zmiňuje, že vedoucí jsou v této roli nezastupitelní a své kompetence nemohou na nikoho delegovat, jelikož do nich zaměstnanci vkládají nějakou důvěru.

Na níže uvedeném Obrázku 1 lze vidět grafické vyobrazení popisu obecného úkolu řízení lidských zdrojů. Koubek (2015, s. 16) tuto činnost popisuje tak, že jejím základním úkolem je napomáhat co nejvyšší výkonosti organizace pomocí neustálého zdokonalování finančních, informačních, lidských a materiálních zdrojů.



Obrázek 1 – Obecný úkol řízení lidských zdrojů (Koubek, 2015, s. 17)

Urban (2013, s. 12-13) dále ve své literatuře tyto úkoly řízení lidských zdrojů rozděluje do dvou skupin, a to na „tradiční“ a „nové“. Ty tradiční se zakládají na navržení prací a jejich následném rozčlenění do jednotlivých pracovních úkolů pro konkrétní pracovníky, s čímž souvisí i dohled nad jejich výkonem, a také sledování výstupů a dodržování termínů v souladu s danými náklady organizace. Oproti tomu nové úkoly mohou být označeny také pojmem „vedení“ a souvisí se čtyřmi funkcemi, které jsou provázané a jsou to (Urban, 2013, s. 13-14):

1. Delegování – pověřování mnohem pracnějším úlohami, které zahrnují větší samostatnost a pravomoc zaměstnanců. V případě, že je jedinec pověřen nějakým

důležitým úkolem, pomůže mu to v rámci jeho rozvoje zkušeností a schopností, což mu může přinést pocit sebeuspokojení a zlepšení jeho sebedůvěry.

2. Motivování – jedná se o úkol, kdy je zaměstnanec motivován k rostoucímu zájmu o práci, ne jenom na základě peněžní odměny. Může se tak dít na základě spoluúčasti pracovníků na důležitých rozhodnutích ve firmě, týmové spolupráce nebo podpory od manažera.
3. Získávání a předávání informací – pokud jsou zaměstnanci pravidelně informováni o vývoji jejich podniku, pomůže jim to uzpůsobit jejich reakce na jakékoliv příchozí situace a zároveň to i podněcuje jejich loajalitu.
4. Podpora – vedoucí pracovník zastává roli kouče a pomáhá pracovníkům zbavovat se všech komplikací, které se mohou při jejich výkonu práce vyskytnout.

1.2 Význam řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů má podle Armstronga a Taylora (2020, s. 15-16) dopad na několik oblastí:

- chování – ovlivňuje angažovanost a motivaci,
- výkon – jak jednotlivců, tak i celé organizace, právě skrze zdroje (jež umožňují nábor i udržení způsobilých pracovníků), stejně tak se zlepšuje díky zdatnosti zaměstnanců, jejich vzdělávání a rozvoji,
- systémy – na základě ovlivňování způsobu práce,
- kultura – skrze rozvojové organizační intervence,
- struktura – pomocí ovlivňování organizační konstrukce.

Koubek (2015, s. 40-41) uvádí, že řízení lidských zdrojů má klíčový význam pro stupňování celkové ekonomické úspěšnosti podniku, do čehož se řadí jak třeba konkurenceschopnost, tak i výkonnost. Jako příklad lze uvést existenci dvou podniků, přičemž oba z nich mají k dispozici identické množství práce, ale první organizace bude mít daleko vyšší hospodářský výsledek než ta druhá, a to i přes to, že disponují stejnou technologickou vybaveností. Je to způsobeno právě tím, že první firma mnohem lépe řídí lidské zdroje.

2 ZÁKLADNÍ POJMY

Je třeba se seznámit se základními pojmy, které budou rozebrány níže. Jedná se především o motivaci, stimulaci a rozdíl mezi nimi. Dále pak následuje například motivace pracovníků, motiv, stimul, anebo zdroje motivace.

2.1 Motivace

Armstrong a Taylor (2020, s. 247) uvádějí, že motivace je síla, která pomáhá řídit a usměrňovat lidské chování. Vysoce motivovaní lidé jsou schopni dosáhnout tíženého výkonu i samostatně, tedy bez jakéhokoli na ně vyvíjeného nátlaku.

Nakonečný (2014, s. 15) tvrdí, že motivace je proces, který probíhá intrapsychicky, což znamená, že jeho původ vychází z konkrétní potřeby a poté vyúsťuje do konečného žádoucího stavu. Tento stav může být uskutečňován exogenně nebo endogenně, v závislosti na vnějších a vnitřních činitelích. Na základě motivace lze také popsat určitý psychologický fenomén, který lze vyvodit díky pozorování dějů, jež popisují psychologickou podstatu. To znamená, že motivace jednotlivce se odvíjí od toho, zda má člověk ke svému chování konkrétní důvod.

Motivace je jak podnět, který člověka přinutí k akci, tak naše činnosti také zklidňuje, dává jim směr a udává jejich stálost a sílu, říká Mikuláščík (2015, s. 106). Ten také označuje potřeby, zájmy, hodnoty, ideály, postoje a pudy za způsob motivační dispozice. V obecné rovině jsou uznávány pudy mateřské, únikové, obživné, agresivní a sexuální.

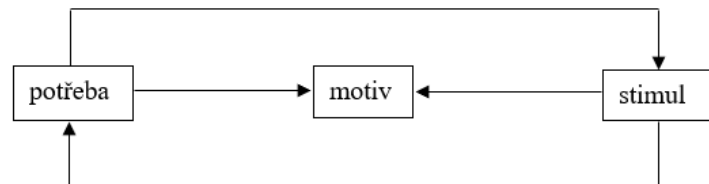
Nakonečný (2015, s. 395-396) také vymezuje několik důležitých pojmů souvisejících s motivací, tedy s procesem zaměřeným na dopracování se k cíli, kdy jeho původ pramení v potřebě. Jedním z těchto pojmů je motiv, označení příčiny vedoucí k motivovaným činnostem. Dalším je pak poslední část celého procesu motivace, jež se označuje jako dovršující fáze. Cílový objekt je předmětem motivovaného chování a vede k nabytí cílového stavu, v němž bývá nalezen pocit uspokojení.

Plháková (2004, s. 319) popisuje motivaci jako soubor sil působící jako prožívání a chování jedince, jež vedou ke změně nepříznivé situace v pozitivní jev. Zároveň také zmiňuje to, že motivované chování mnohdy doprovázejí emoce. Pokud člověk dojde k cíli, ke kterému chtěl, často to bývá doprovázeno pocitem štěstí, a tedy emocemi kladnými.

Dle Armstronga a Taylora (2020, s. 247) slovo *movere*, tedy latinské označení pro pohyb, dalo za vznik pojmu „motivace“. Očekávání motivovaného člověka je takové, že jeho činy

směřují k dosažení cíle a odměně, které společně uspokojí jeho potřeby a tužby. Motivace tak často zahrnuje vytyčený záměr, jež jednotlivci mají anebo způsob cesty, kterou jednotlivci volí či kvůli ní změni způsob svého chování a jednání.

Na Obrázku 2 lze vidět, jak Gregar (2010, s. 35) popisuje vznik motivovaného chování.



Obrázek 2 – Vznik motivovaného chování (Gregar, 2010, s. 35)

Součástí vzniku motivovaného chování je samozřejmě motiv, který je popsán v následující podkapitole.

2.1.1 Motiv

Nakonečný (2014, s. 15, 23) popisuje motiv jako vnitřní psychickou pobídku k jednání. Tuto vnitřní pobídku často podněcuje nějaký vnější element. Například finanční odměna navíc, pokud o ni zaměstnanec stojí a má důvod si ji vydělat. Autor také zdůrazňuje odlišení druhů a forem motivů, kdy druhy zachycují obsah (motiv výkonu) a formy jsou popisovány jako psychologické důsledky chování.

Motiv je důvod začít cokoliv dělat, tvrdí Armstrong a Taylor (2020, s. 247).

Oproti tomu Plháková (2004, s. 319) uvádí, že ne všechny motivy se musí projevat zvýšenou aktivitou a chování jedince je tak pasivní. Např. pokud je člověk ospalý, jde si lehnout do postele a usne. Motivы se také vyznačují tím, že mohou jednotlivce ke konkrétnímu objektu buď přiblížit, anebo ho od něj vzdálit. Záleží to samozřejmě také na tom, jestli chce osoba něčeho nutně dosáhnout, či tomu chce spíše uniknout.

V rámci firmy je důležité motivy a také motivaci spojovat se zaměstnanci, a to co nejefektivněji.

2.2 Motivace pracovníků

Podle Urbana (2017, s. 12) je úkolem každého správného vedoucího motivovat své pracovníky, a to především proto, že zaměstnanci s dostatečnou motivací pracují více, jsou ochotnější a na jejich výkonu se odráží mnohem menší počet vad. Krom dobrých výsledků tak ani nepotřebují takovou kontrolu. Motivace pracovníků není jednoduchou záležitostí,

a proto je nutné v takovém procesu pochopit jak skutečnost, která k motivaci přispěje, tak i to, co jí může zabránit. Veškeré tyto okolnosti se nazývají motivační faktory a jejich úkolem je uspokojit lidské potřeby, anebo naopak uspokojení zamezit.

Mikuláščík (2015, s. 124) charakterizuje motivaci pracovníků jako činnost, která závisí na práci manažera, přičemž nejdůležitějším úkolem je motivační prostředí dlouhodobě udržovat a stále na něm pracovat. V případě, že motivace na pracovišti klesá, měl by se manažer sám sebe ptát (Mikuláščík, 2015, s. 124):

- Jsou uspokojovány potřeby všech pracovníků v dané skupině?
- Mají členové pracovní skupiny přátelské vztahy?
- Jsou pracovníci zaměřeni na konkrétní úkol?
- Nedochází na pracovišti k nějakým konfliktům?

Existuje velká míra faktorů, jež dokáže ovlivnit chování lidí na pracovišti, tvrdí Kociánová (2010, s. 22). Dále také uvádí, že ideální výkon plyne z adekvátní motivace. Pokud je pracovník motivován příliš, může to vést k chybným úsudkům a špatnému jednání, v případě, že je ale motivován málo, konečný výsledek jeho pohnutek nemusí být uspokojivý.

2.2.1 Výkon pracovníků z pohledu motivace

Urban (2012, s. 13-14) ve své literatuře píše, že řízení výkonu pracovníka je komplexní proces, který zahrnuje kroky, které povedou k naplnění cíle tak, aby byl vedoucí spokojený. A stejně tak, jako se liší různé druhy prací, tak se i liší pojetí výkonu. V zásadě se ale výkon bere jako soubor pravidel, které musí jedinec v práci dodržovat, anebo jako něco, co je „výsledkem“, který je potřeba dosahovat. Může to být ale i kombinace obojího. Přesto v praxi nastávají situace, kdy má výkon pracovníků určité nedostatky, a to především proto, že bývá chybně či nedostatečně motivován. Příkladem chybné motivace mohou být okolnosti, kdy si vedoucí pracovník myslí, že málo motivovaný zaměstnanec má nízký pracovní výkon. Ve snaze jeho motivaci podpořit, mu nejprve hrozí vyhazovem, později mu navýší mzdu, ani jedna z variant ale není efektivní. Kdyby si se svým podřízeným promluvil, zjistil by, že za tento malý pracovní výkon nemůže nedostatečná motivace, ale nezpůsobilost k přesvědčení zákazníka, aby u této firmy nakoupil. Místo toho, aby se vedoucí pracovník snažil o zlepšení výkonu pracovníka pomocí motivace, stačilo by, aby s ním vylepšil komunikaci a poradil mu, jak správně uzavírat obchod a argumentovat se zákazníky.

2.3 Typy motivace

Kociánová (2010, s. 27) klasifikuje dle Herzbergera motivaci na dva druhy. Vnitřní motivace zahrnuje vnitřní uspokojení, jako je například možnost rozvíjení pracovních schopností nebo odpovědnost, kdežto motivace vnější je vědomé ovlivňování motivace vnitřní, což může být třeba povýšení nebo trest.

2.3.1 Vnitřní motivace

Armstrong a Taylor (2015, s. 218-219) uvádějí, že vnitřní motivace vychází najevo v případě, kdy jsou pracovníci toho názoru, že je jejich práce významná, zajímavá a poskytuje dostatečné množství autonomie. Také by měla umožňovat rozvoj znalostí a dovedností, aby se jedinec mohl dopracovat jeho vysněné kariéry. Autoři také tvrdí, že na základě Deci a Ryana (1985) je tento typ motivace obohacený o potřebu vykonávat činnosti sám, a přitom mít šanci jednat a rozhodovat svobodně, zvláště v případě, kdy je výsledkem dosažení výsledku. Dále uvádějí, že v souvislosti s tímto druhem motivace Hackman a Oldham (1974) vytyčili pět základních charakteristik práce, které vzbuzují vnitřní motivaci, a to: významnost, identita, autonomie, rozmanitost a zpětná vazba.

Pink (2010, s. 85-136) zmiňuje tři opatření pro zvyšování motivace, které mohou manažeři zkusit aplikovat:

- dokonalost – manažer pomůže pracovníkovi, pokusí se mu nastínit cestu, která může vést k pracovníkovu zlepšení a zpovzdálí bude sledovat jeho pokrok;
- autonomie – manažer dá možnost pracovníkovi stanovit si plán, jenž mu pomůže dosahovat jeho vysněných cílů bez ohledu na postup vykonané práce;
- účel – manažer pracovníkovi objasní, jak se co dělá a hlavně, proč se to tak dělá.

Urban (2017, s. 14-15) řadí mezi faktory vnitřní motivace samostatnost, nové schopnosti, výsledky či společenský smysl. Přesto, že tyto faktory nemusí působit na každého pracovníka stejným způsobem, mohou posloužit jako nějaká obecná představa. Samostatnost dokáže motivovat díky základní lidské potřebě, při níž chce člověk řídit svou činnost. Neznamená to ale, že by manažer měl svým pracovníkům dát zcela volnou ruku, spíše jim poskytne pravomoci v určitých oblastech. Co se týče rozvíjení nových schopností, znamená to, že manažer by měl svým podřízeným dávat takové úkoly, které odpovídají jejich zkušenostem a zároveň jim poskytnou šanci se postupně zdokonalovat. Touha přinášet viditelné výsledky práce a být za ně odměněn je jedním z dalších vnitřních faktorů a stejně

tak dělat práci, jež má širší společenský význam. Tím nemusí být vždy finanční obnos, ale třeba spokojenost celé organizace nebo zákazníků.

2.3.2 Vnější motivace

Vnější motivace zahrnuje opatření, která manažeři uskutečňují, aby pracovníky motivovali, tvrdí Armstrong a Taylor (2015, s. 219). Může se jednat o benefity, jako jsou zvýšení mzdy či povýšení, tak také o tresty, například vyjádření kritiky. Problémem vnějších motivačních faktorů může být jejich krátkodobost.

Urban (2017, s. 16) řadí k vnějším motivačním faktorům uznání nebo pochvalu, která se odvíjí od jeho vykonané práce nebo pracovního místa. Tvrdí také, že součástí vnější motivace je to, co pracovník získá od firmy za jeho splněné úkoly.

Dále bude vysvětlen základní rozdíl mezi motivací a stimulací.

2.4 Motivace vs. stimule

Plamínek (2015, s. 16) říká, že jakákoli vykonávaná úloha je utvářena buď na základě vnitřních motivů, anebo pod vlivem vnějších stimulů. Oba tyto faktory mohou působit společně, a navíc se i posilovat. Stimulací se nazývá činnost, kdy je podnícena ochota něčeho dosáhnout na základě stimulu, tedy vnějšího podnětu. Toto chování je zároveň ovlivněno vnější situací. Plamínek (2015, s. 17) stimulaci také popisuje jako vcelku výhodnou situaci. To pramení z toho, že dokud je v podniku jakési nepohodlí vyvažováno kladnými hodnotami, manažer může spoléhat na to, že práce bude vykonávána. Pokud ale tyto hodnoty neboli stimuly přestanou být umožňovány, práce se může zastavit. Z toho plyne i jedna stěžejní nevýhoda stimule, čímž je to, že práce je dělána pouze tehdy, pokud stimuly na pracovníka vhodně působí. Lze tedy říct, že pokud není třeba zaměstnance neustále kontrolovat, může být místo složitější motivace využita snadnější alternativa, tedy stimule.

Duchoň a Šafránková (2008, s. 264) píší, že motivace vychází z vnitřní osobnostní charakteristiky každého jedince, jelikož každý má potřeby, které chce naplnit a toto naplnění ho poté motivuje. Kdežto stimule povzbuzuje pracovní výkon a uspokojuje základní potřeby, což je něco, na čem dnešní společnost stojí.

V porovnání s motivací je stimule vliv na psychiku zevnějšku, přičemž má motivaci také ovlivnit, uvádí Kociánová (2010, s. 27). Požadovaný efekt přináší taková stimule, kdy jsou stimuly využívány ve shodě s vnitřní motivací člověka.

2.4.1 Stimul

Dle ManagementManie (2016) je stimul podnět, jenž vychází z okolního prostředí a směřuje k popuzení nějaké aktivity jedince. V rámci řízení podniku na člověka působí mnoho vnějších faktorů, tedy stimulů, které pak ovlivňují jeho výkonnost či vztah k práci.

Naopak Bedrnová a Nový (2007, s. 399-400) se shodují na tom, že stimul zahrnuje faktory, jako je pobídka, incentiva, popud a vnější podnět. Všechno, co organizace může pracovníkovi poskytnout a pro něj je to významné, může být považováno za stimul. Mezi stimuly se řadí: výše mzdy či platu, neformální hodnocení, obsah práce, pracovní podmínky, benefity nebo vztahy na pracovišti.

2.5 Zdroje motivace

Je důležité se zaměřovat také na to, kde motivace pramení a co je jejím zdrojem.

Zdroje motivace podle Duchoně a Šafránková (2008, s. 265) spadají do pěti skupin:

- hodnoty a hodnotové orientace – ekonomický, teoretický, sociální, politický, estetický a náboženský typ hodnotového systému;
- potřeby – sociální a biologické potřeby jako základní zdroj motivace;
- zájmy – produkty a zdroje poznávací činnosti;
- návyky – stále opakovaný způsob jednání, stereotyp;
- ideály – ucelená představa žádoucího předmětu, po němž člověk touží.

Kociánová (2010, s. 23) definuje hodnoty jako význam subjektivního charakteru, jenž jedinec přiřazuje konkrétním situacím v souvislosti se svými potřebami.

Hodnoty

Hodnou je myšleno něco subjektivně chtěného, a to v mezích fungování organismu, anebo fungování jedince v sociálním světě, uvádí Nakonečný (1996, s. 13-14). Podstata hodnot vychází z jedince samotného či jeho aktuální sociální situace a obě tyto úrovně utváří podstatu osobnosti každého člověka.

Potřeby

Nakonečný (2015, s. 395) tvrdí, že potřeba je základní prvek motivace chování člověka, na jehož základě je popisována situace určitého nedostatku v jeho bytí a zároveň se tímto nedostatkem i projevuje. Obecně se potřeby dělí do dvou skupin, a to na biogenní

a sociogenní. Příkladem biogenní potřeby může být strádání dostatečného množství glukózy v krvi, jež se projevuje pocitem hladu. Sociogenní potřebou se rozumí třeba touha být v kontaktu s dalšími jedinci.

Oproti tomu Borkowski a Tučková (2011, s. 12-13) uvádí, že manažeři věnují nejvíce pozornosti tomu, aby byla uspokojena především potřeba pracovníků, kteří pociťují potřebu bezpečí. Samotnou potřebu bezpečí berou totiž jako velmi důležitou, a proto jí i přikládají takovou váhu.

Zájmy

Zájmy jsou druhem motivu a také nabytým motivačním předpokladem, říká Gillernová (2000, s. 78). Mnohdy vznikají spontánně při nějaké konkrétní situaci a obvykle vedou ke hledání takových předmětů, jež jedinci umožní uspokojit počáteční motiv.

Hartl a Hartlová (2015, s. 694) píší: *„Zájem je schopnost trvalejšího zaměření na určitou činnost, s výrazným emočním doprovodem. Stimuluje myšlení, vůli a jiné psychologické procesy. Vypovídá o osobnosti a životní dráze člověka.“*

Návyky

Návyky jsou mimovolné úkony, které vrcholí v reflexu a zahrnují reakci, přenos a příjem, uvádí Hartl a Hartlová (2015, s. 343). Návyky mohou být chápány také jako emoční reflexy, a to především v oblasti behaviorismu.

Jiný názor na to mají Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 368), kteří ve své literatuře uvádí, že návyky jsou významným zdrojem motivace. Úkony se na základě pravidelnosti fixují, a proto se do budoucna stávají automatizované a jedinci je dělají bez toho, aniž by si to vůbec uvědomovali.

Ideály

Hartl a Hartlová (2015, s. 221) také popisují definici ideálu a tím je vidina něčeho perfektního, většinou stanoveného na základě norem chování.

Opět Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 370) mají poněkud jinou formulaci. Píší, že ideály jsou pozitivní představou a pro jedince mají podstatný cíl v rámci jeho snažení se o skutečnost, o kterou usiluje. Ideály samotné vznikají díky účinku sociálních faktorů vývoje člověka, třeba pomocí autorit, anebo rodiny.

Následující třetí kapitola bude pojednávat o motivačním programu podniku.

3 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU

Gregar (2010, s. 39) píše, že v každém podniku či organizaci jsou velmi důležité společné cíle a záměry, k nimž vede cesta, proložená spoustou otázek. Vedení podniku se musí na tyto otázky zaměřovat a věnovat jim pozornost. Jedná se například o situace, jak se postavit k vedení pracovníků, jak posilovat pracovní kázeň, jak stimulovat prostředí pro správný rozvoj aktivity pracovníků, jak vzbuzovat jejich iniciativu, anebo jak hodnotit dosažené výsledky. Na základě řešení těchto otázek se vytváří onen motivační program společnosti. Ten má za úkol zoptimalizovat uspokojení pracovníků a jejich osobní rozvoj v procesu práce, ale také celkovou pracovní sílu.

„Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v organizaci s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců.“, definují Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 411).

Při utváření motivačního programu se musí myslet především na to, že jeho zaměření musí být výrazně rozsáhlé, a nemělo by se soustředit pouze na peněžní odměňování, tvrdí také Gregar (2010, s. 39-40). Do motivačního programu se také hodně odráží osobnost pracovníků, a proto by měl být sestaven hodně rozsáhle. Kromě již zmíněného odměňování, by měl motivační program také zahrnovat postupy personálního řízení při hodnocení pracovníků, dále formulování pracovních podmínek, také by měl zasahovat do oblasti rozvoje kariéry pracovníků nebo do tvorby pracovních vztahů a v neposlední řadě také do rozvoje komunikace uvnitř firmy. Motivační program je třeba vhodně formulovat a uveřejnit, jelikož souvisí s personálním řízením podniku.

3.1 Proces přípravy a vypracování motivačního programu

Proces přípravy a vypracování motivačního programu rozdělili Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 414) do následujících sedmi kroků:

1. analýza motivační struktury zaměstnanců (určí se kritická místa motivace pracovníků),
2. vymezení krátkodobých a dlouhodobých cílů daného motivačního programu (jedná se o oblasti, na něž je motivační program především nutné zaměřit),
3. zpracování podstaty nynější a požadované výkonnosti pracovníků (na základě zjištěného rozdílu se lépe určí, co má motivační program řešit),

4. označení potenciálních stimulačních prostředků (dojde k vysvětlení způsobů stimulace při pracovním jednání a určí se konkrétní způsoby stimulace),
5. stanovení konkrétních postupů stimulace a podmínek pro jejich uplatnění,
6. vyhotovení motivačního programu (bude mít formu dokumentu a poslouží i jako podniková směrnice),
7. seznámení pracovníků v podniku s novým motivačním programem (nejdůležitější krok celého procesu, zaměstnanci tak mohou nabýt pozitivního ujištění, že organizace pro ně něco dělá).

Dvořáková a kol. (2012, s. 240) tvorbu motivačního programu charakterizují o něco stručněji a v méně krocích:

1. stanovení fungování základních motivačních faktorů k práci a pracovní spokojenosti (např. pomocí rozhovorů nebo dotazníků, často zde napomáhají poradci specializovaní na leadership),
2. popis motivačního klima společnosti (pomáhá stanovit pracovní spokojenost či nespokojenost nebo vztahy na pracovišti),
3. určení cílů motivačního programu (nastíní, jak jsou zaměstnanci motivováni a co je třeba udělat, aby se jejich motivace zlepšila),
4. zjištění nástrojů pro zabezpečení cílů v okruhu motivace pracovníků (pomohou vylepšit výkonnost podniku).

Primárním cílem organizace je její efektivní fungování a aby mohl být tento cíl naplněn, společnost se musí zaměřit na označení případných kritických míst, kterým musí předcházet sestavení motivačního programu, popisují ještě Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 413). Součástí označení těchto kritických míst je identifikace sociálně ekonomických informací, mezi něž se řadí například informace o demografických charakteristikách zaměstnanců, informace o technických pracovních podmínkách, o personálním systému řízení, o vzdělávání, o odměňování nebo o způsobu vedení či hodnocení pracovníků.

Některé z těchto faktorů budou krátce popsány v následujících podkapitolách.

3.1.1 Hodnocení pracovníků

Koubek, Hüttlová a Hrabětová (1995, s. 95-96) uvádí, že jedním ze základních úkolů personálního řízení je hodnocení pracovníků, které je významné jak pro zaměstnance, tak

i pro zaměstnavatele. Zaměstnavatel chce při hodnocení zjistit především to, jestli je pracovník dostatečně způsobilý a zvládá práci, kterou má udělat. Hodnocení může být průběžné, příležitostné nebo systematické. Ten, kdo nakonec provádí hodnocení, může být psycholog, nadřízený, spolupracovník či třetí osoba. Specifické úkoly hodnocení mohou být vymezeny jako (Koubek, Hüttlová a Hrabětová, 1995, s. 95-96):

- rozhodování o vzdělávání pracovníků,
- rozhodování o rozmisťování pracovníků,
- poskytování nutných informací pracovníkovi v oblasti jeho zlepšení,
- získávání informací o pracovním výkonu,
- diferenciací odměňování,
- plánování osobního rozvoje pracovníka,
- zjištění spokojenosti pracovníka.

Naopak Urban (2013, s. 57-58) zmiňuje to, že na rozdíl od běžné kontroly práce zaměstnanců, hodnocení neslouží k okamžité nápravě chování, ale pouze k shrnutí a rozboru výkonu pracovníků za stanovené období. Hodnocení může být zacíleno na výsledky práce, na schopnosti a rozvoj zaměstnance a na pracovní chování. Výsledky práce jednotlivce mohou být hodnoceny v oblasti hlavních úkolů, které má pracovník na starost. Účinnost tohoto hodnocení se pak odvíjí od toho, zdá má zaměstnanec možnost tyto hlavní úkoly ovlivnit, anebo také od toho, jak konkrétně jsou tyto úkoly formulovány. Hodnocení schopností pracovníka slouží jako základ pro jeho kariéru a postup ve firmě. Tento typ hodnocení se specializuje právě na rozvoj či povýšení jednotlivce a hodně pracuje s odhady do budoucna. Oproti tomu hodnocení pracovního chování obsahuje nejružnější kritéria, která by měla nastavit obraz jisté objektivitě. Počet těchto kritérií by neměl být příliš vysoký a může se jednat třeba o pomoc ve zlepšení pracovního výkonu, poskytování zpětné vazby, anebo motivování zaměstnanců.

3.1.2 Odměňování pracovníků

Gregar (2010, s. 26) píše, že v současném personálním řízení, odměňování nezahrnuje pouze plat či mzdu, anebo jiné formy peněžního ocenění, ale naopak by mělo zasahovat i do toho nepeněžního. To znamená například udělit zaměstnanci pochvalu, povýšit ho či nabízet jako

firma nejrůznější benefity. Ty nemusí být pouze hmotného rázu, a přitom souvisí se spokojeností zaměstnance a s jeho radostí z práce.

Tyto nehmotné faktory, tzv. vnitřní, popisuje také Urban (2013, s. 67). Jsou navázány na pozitivní sebehodnocení a zájem o profesní růst. Řadí se mezi ně především potřeby (Urban, 2013, s. 67):

- být respektován a mít uznání,
- dělat práci, která je smysluplná a zajímavá,
- zdolávat překážky a uplatňovat vlastní schopnosti,
- nabývat nové zkušenosti,
- mít dobré vztahy na pracovišti.

Podle Gregara (2010, s. 27) by se odměňovací systém měl zabývat otázkami, jako je hierarchie mzdových tarifů, úrovní mezd a platů v závislosti na konkurenčních organizacích na trhu práce, dále potom placením jednotlivců a také odměňováním manažerů. Stejně tak by se měl soustředit na to, zda pracovníky platit za jejich pracovní výsledky, anebo za odpracovaný čas.

3.1.3 Rozvoj a vzdělávání pracovníků

Rozvoj a vzdělávání pracovníků je jednou z aktivit personálního řízení, jež zahrnuje několik činností, tvrdí Koubek (2015, s. 253-254). Patří mezi ně například rekvalifikační kurzy, které mají za úkol zvyšovat pracovníkovy schopnosti v případě, že je třeba je přeučit na jinou pracovní pozici, která je zrovna ve firmě potřeba. Dále se jedná o prohlubování pracovních schopností jedince tak, jak se mění i požadavky jeho pracovního místa. Důležité je také utvářet pracovníkovu osobnost, která mu pomůže při interakci v rámci mezilidských vztahů na pracovišti.

Pilařová (2016, s. 133-134) definuje rozvoj pracovníků jako systematický přísun informací, které napomůžou učení se, což má za následek vylepšení výkonu jedince, organizace i týmu. Vzdělávání charakterizuje jako soubor aktivit zaměřující se na podporu pracovníka při rozvoji jeho znalostí, hodnot a dovedností, které společně dokáží vyřešit rozsáhlou škálu problémů. Veškeré způsoby rozvoje a vzdělávání by měly být voleny tak, aby dokázaly co nejlépe dosáhnout stanovených cílů a zároveň byly respektující k pracovníkům. Cíl by měl

správně definovat přímý nadřízený a za obsah rozvoje je zodpovědný lektor či školicí agentura.

Koubek (2015, s. 258-273) ještě uvádí, že o vzdělávání pracovníků by se nemělo snažit pouze personální oddělení, ale také vedoucí pracovníci, zvláštní sdružení pracovníků nebo odbory. To, na co by si při plánování vzdělávání tyto útvary měly dát pozor, je volba způsobu vzdělávání.

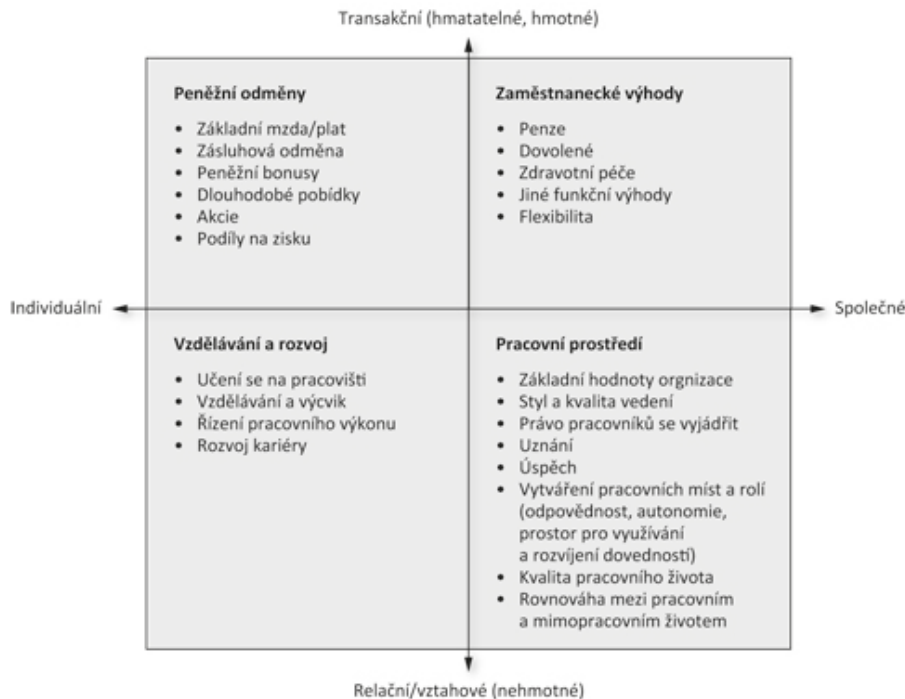
1. **Metody „on the job“** – jsou používány na konkrétním pracovním místě, píše Koubek (2015, s. 267-269). Tato skupina metod je vhodná pro zaměstnance na dělnických pozicích. Patří mezi ně např. mentoring, coaching, counselling, instruktáž při výkonu práce, pověření úkolem, asistování, pracovní porady a rotace práce.
2. **Metody „off the job“** – Koubek (2015, s. 270-273) popisuje i metody používané mimo pracoviště. Hodí se více pro vzdělávání vedoucích pracovníků a spadá mezi ně případová studie, přednáška, přednáška se skupinovou diskuzí, demonstrování, workshopy, hraní rolí, brainstorming, simulace, development centre, e-learning, outdoor learning.

Veškeré výše zmíněné faktory je důležité znát a stejně tak i nástroje, které k motivaci vedou.

3.2 Motivační nástroje

Přesto, že různé literatury nabízí různé názory, jediné, co je pro manažerskou praxi skutečně podstatné, je to, že lidské chování je natolik odlišné, že v knihách nelze najít jednoznačný návod na jeho motivování, píše ve své literatuře Blažek (2014, s. 168-169). Pokud má ale manažer správně motivovat své podřízené, musí vhodně kombinovat několik zásadních faktorů.

Armstrong a Taylor (2015, s. 424) uvádí, že motivační nástroje mohou mít více podob. Často zaměstnance pobízí kombinace peněžní a nepeněžní odměny, které dohromady tvoří tzv. celkovou odměnu. Model této celkové odměny tvoří matice (Obrázek 3), v níž se nachází kvadranty: peněžní odměny, zaměstnanecké výhody, vzdělávání, rozvoj a pracovní prostředí.



Obrázek 3 – Model celkové odměny (Armstrong a Taylor, 2015, s. 424)

Urban (2017, s. 24-26) ale říká, že kvalitní motivace zaměstnanců vychází ze dvou základních předpokladů, a to je volba motivačních faktorů, které jsou adekvátní vzhledem k potřebám zaměstnanců a možnostem firmy. Druhý předpoklad zahrnuje správné využití těchto motivačních faktorů tam, kde je to potřeba. Na rozdíl od výše zmíněného Armstronga s Taylorem, Urban motivační nástroje dělí jen na odměny a sankce. Odměna je cokoliv, co pracovník shledává užitečným a potřebným a zároveň jej to motivuje v práci pokračovat. Jedná se o pozitivní motivaci. Oproti tomu sankce je negativní motivace, jelikož se jedná o formu nějakého trestu za nesplnění požadovaného úkolu.

3.2.1 Peněžní motivační nástroje

Armstrong a Taylor (2015, s. 422-423) píší, že peněžní nástroje zahrnují zpravidla plat, mzdu, penzi a další zaměstnanecké výhody, za dobře vykonanou práci či dosažené úspěchy. Peněžní odměny podložené prací a lidmi obsahují zejména řízení základních peněžních odměn, stanovování peněžních odměn nebo také udělování dodatečných peněžních odměn.

Podle Forsytha (2009, s. 33-35) mezi peněžní nástroje spadá:

- Provize – částka, která je součástí výplaty a odvíjí se od pracovních výsledků.
- Finanční pomoc – jedná se peníze, které mohou být uplatněny na půjčky, jízdné, platbu zdravotního, životního nebo cestovního pojištění či na bydlení.

- Úhrada výdajů – může se jednat o uhrazení nákladů za benzín či platební karty, které má pracovník k dispozici.
- Penze – penzijní pojištění.
- Bonusy a podíl na zisku – většinou se zaměstnancům poskytují až po určité odpracované době ve firmě.

3.2.2 Nepeněžní motivační nástroje

Mezi nepeněžní nástroje motivace se řadí především pochvala za odvedenou práci, umožňování rozvoje pracovních schopností či formování kvalitního pracovního prostředí, tvrdí Armstrong a Taylor (2015, s. 423). Pokud je mezi pracovním a osobním životem dosahována tížená rovnováha, nazývá se work-life balance.

Forsyth (2009, s. 33-35) vymezuje i nepeněžní nástroje. Jedná se například o:

- Dovolenu – jedna z nejdůležitějších nepeněžních odměn v organizaci.
- Pohyblivou pracovní dobu – může se jednat třeba o zkrácený úvazek.
- Pracovní auto – hodnotný nástroj, který dokáže potěšit nejednoho zaměstnance.

3.2.3 Teorie pracovní motivace a její využití v podniku

„Pracovní motivace je důležitou stránkou vedení lidí v organizaci.“, píše Dvořáková (2012, s. 62). Každý jedinec má rozdílnou motivační strukturu, která se odvíjí od jeho výchovy nebo způsobu učení se. Jeho pracovní výkon je závislý na přístupu k práci, na individuálních potřebách nebo na pracovním týmu. Podnik by měl mít zájem na tom, aby zaměstnanci podávali ty nejlepší výkony, a proto by je měl vhodně motivovat. Veškerá motivace ale závisí na tom, jak je jedinec ochoten pracovat a dále se vzdělávat v pracovních oblastech.

Dvořáková (2012, s. 63-64) definuje také čtyři druhy teorie pracovní motivace:

Herzbergerova teorie dvou dimenzí motivace k práci

Motivace se rozděluje do dvou skupin, v závislosti na tom, jaká je funkce motivace v procesu, uvádí Dvořáková (2012, s. 63-64):

- Hygienické faktory – politika a řízení organizace, mzda, jistota pracovního místa, vztahy na pracovišti a personální řízení.

Pokud tyto faktory v pracovním procesu chybí, může to vést až k nespokojenosti pracovníků. To, co tyto faktory ovlivňují, je klima v organizaci. Přesto, že Herzberg řadí mzdu mezi hygienické faktory, praxe jasně udává, že se mzda řadí spíše mezi níže zmíněné motivátory.

- Motivátory vnitřních pracovních potřeb – odpovědnost, uznání, výkon.

Pokud jsou motivátory správně nastaveny, pracovní výkon zaměstnance je pozitivní.

Teorie kompetence Roberta Winthropa Whita

Výsledky této pracovní teorie udávají, že potřeba kompetence (Dvořáková, 2012, s. 64):

- není shodná s potřebou vysokého výkonu,
- se projevuje jako nutnost svou profesní způsobilostí a svými schopnostmi,
- často dochází k porovnávání vlastní práce s prací ostatních.

V praxi by to mělo vypadat tak, že nadřízený by vždy své podřízené měl pověřovat pouze těmi úlohami, které sami zvládnou.

Teorie expektance Viktora Harolda Vrooma

Dvořáková (2012, s. 64) popisuje, že hlavní roli zde hrají dva faktory, a to je expektance a valence, přičemž pracovní cesta je vnímána jako nástroj k dosažení požadované hodnoty. Obecně je možné říct, že lidé uvažují o skutečnostech, hodnotí je a snaží se představit si, jak by se situace do budoucna mohly vyvíjet.

Teorie spravedlnosti Johna Staceyho Adamse

Sociální srovnávání je to, co je základem této teorie, poznamenává Dvořáková (2012, s. 64). Porovnává se, co práce jedinci přinese a kolik úsilí do ní vloží. Práce může zaměstnanci přinést peníze, kvalitu pracovního prostředí, uznání, náklonost nadřízeného či kariérní postup. V případě, že pracovník nabyde dojmu, že vložené úsilí a daný efekt nepřináší balanc, tento druh motivace bude mít za následek, že pracovník bude chtít nerovnováhu napravit.

3.3 Motivační trendy

V následujících podkapitolách budou zmíněny nejznámější motivační trendy, které zaměstnavatelé mohou svým podřízeným nabídnout.

3.3.1 Home office

V současné době už se možná nejedná tolik o raritu, jako tomu bylo ještě několik let zpátky, přesto je ale home office stále benefitem, který mnoho zaměstnanců ocení. V některých firmách, zvláště v období epidemiologické situace, se stal i standardem.

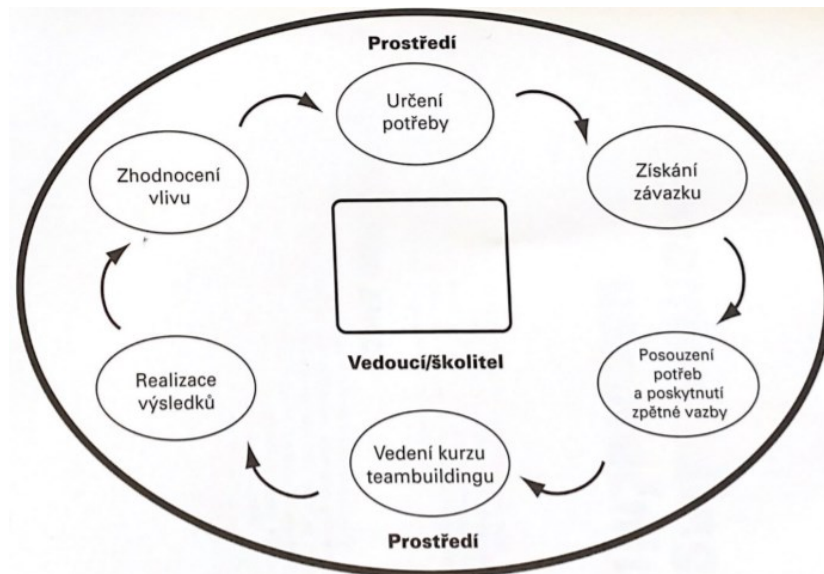
Jak uvádí Hanzelková, Keřkovský a Kostrůň (2013, s. 137-138), především matkám nebo lidem s handicapem tento způsob práce z domova může ulehčit život a mít pozitivní přínos zejména v oblasti úspory času, peněz a také větší nezávislosti a svobody. Samozřejmě jsou tu ale i negativní dopady, mezi něž se řadí především omezený sociální kontakt. Internetové prostředí málokdy dokáže efektivně nahradit osobní komunikaci, která je někdy nutná. Čím lidé pracující z domova musí disponovat, je hlavně sebedisciplína a zvládnání time managementu, jelikož pracovníci na home officu mohou mít často tendence si zkracovat, anebo prodlužovat pracovní dobu. Zaměstnavatelé mají často nutkání své podřízené kontrolovat, a to může být i jeden z důvodů, proč nechtějí svým zaměstnancům práci z domu povolit. Stejně, jako jim to může nabídnout výhodu – tedy úsporu nákladů na udržování pracovního místa daného jedince, měl by zaměstnavatel také myslet na to, aby zaměstnanci nějakým způsobem kompenzoval jeho náklady při práci z domova.

3.3.2 Teambuilding

Dalším motivačním trendem, populárním hlavně v mladých firmách či start-upech, jsou teambuildingové aktivity.

Jak již vyplývá z názvu, nespornou součástí teambuildingu je samotný tým, tedy skupina lidí, která pracuje ve vzájemné spolupráci. Mohauptová (2009, s. 21) charakterizuje teambuilding jako záměrnou a plánovanou práci týmu, takovým způsobem, aby byl dostatečně využit potenciál každého člena. Původně se teambuilding zaměřoval především na budování týmu, efektivní práci, kooperaci a překonávání složitých situací, všechno takovým stylem, aby spolupráce členů byla synergická a tým byl víc a víc výkonný.

Payne (2007, s. 8) ve své literatuře uvádí trochu jiný popis. Podle ní byl teambuilding navržen proto, aby zlepšoval mezilidské vztahy na pracovišti a sociální komunikaci pracovníků. V současnosti se ale soustřeďuje především na to, aby mezi členy týmu panoval přátelský duch a tým dělal svou práci tak, jak má. Obrázek 4 níže vyobrazuje šest kroků v teambuildingovém procesu podle Payne.



Obrázek 4 – Šest kroků v procesu teambuildingu (Payne, 2007, s. 9)

3.3.3 Cafeteria systém

Kociánová (2010, s. 165) definuje cafeteria systém jako soubor zaměstnaneckých výhod, z nichž si pracovník sám podle své potřeby vybírá tu, která se nejvíce hodí k jeho aktuálním potřebám.

Macháček (2010, s. 2) tuto definici ještě více rozvádí a dodává, že cafeteria systém je jedním ze základních flexibilních zaměstnaneckých benefitů. V praxi by to mohlo fungovat tak, že zaměstnavatel sestaví balíček nejrůznějších firemních výhod, kterým přidělí body, a pracovník si poté vybírá takové benefity, které mu přinesou požadovaný užitek. Také se rozhoduje podle toho, kolik má daný benefit počet stanovených bodů a podle toho, jaké množství celkového počtu bodů má určené k čerpání. Pomocí určeného bodového systému může zaměstnanec zdokonalit čerpání zaměstnaneckých výhod dle vlastního uvážení. Co se týče různorodosti nabízených benefitů, ta by měla nejen obsahovat nejrůznější aktivity pro volný čas, ale měla by také pracovníkům dávat svobodnou volbu v jejich výběru.

Příkladem benefitů ve výběru cafeteria systému mohou být například vstupenky do divadla, poukázky na dovolenou, slevové karty na nejrůznější zboží a služby, volné vstupy do wellness, aquaparků nebo do fitness centra, píšou webové stránky Práce a mzda (2018). Dále také uvádí výhody a nevýhody cafeteria systému. Hlavní výhodou bezesporu je, že je zde poskytnuta určitá míra individualizace, jelikož si zaměstnanec může vybrat pouze to, co mu vyhovuje a co ho motivuje, což přináší úspěch i zaměstnavateli. Bohužel, nevýhodou je vysoká náročnost na administrativu. Řešením tohoto problému může být externí firma.

3.3.4 Koučink

„Koučink je specifická a dlouhodobá péče o člověka, o jeho úspěšnost a růst v profesním i osobním životě“, uvádí Suchý a Náhlovský (2007, s. 15). Jedná se o vztah mezi koučem a koučovaným, postavený na vzájemné otevřenosti, upřímnosti a důvěře. Kouč má v popisu práce navádět koučovaného k určitému poznání, pomocí kladení otázek. K poznání koučovaný dojde tak, že si bude na otázky odpovídat a díky tomu lépe pozná nejen sebe, ale i svou budoucnost a své cíle. Důležité je také, aby začal uskutečňovat kroky, které povedou k naplnění cíle.

Cílem kladení otázek je především to, že jedinec získá širší pohled na věc, na situaci či problémy, které řeší, a toto odlišné spektrum pohledu mu pomůže se lépe rozhodnout, píše Urban (2017, s. 83). V rámci koučování budou pracovníci lépe motivováni a dokáží správně použít nové postupy, které díky koučinku našli.

Oproti tomu Daňková (2015, s. 13) ve své literatuře uvádí, že koučink rozhodně není nástroj, který by byl pro každého. Pokud je dobrý kouč, tak i výsledky jsou takové, jaké mají být. Mnoho podřízených ale už může mít s koučováním nějaké zkušenosti i z předchozích zaměstnání a tyto zkušenosti nemusí být pozitivní. U takových pracovníků není potom tento nástroj vhodný používat.

3.3.5 Work-Life balance

Autoři Swarnalatha a Rajalakshmi (2016, s. 6-7) píší, že program Work-Life Balance odkazuje na mnoho flexibilních pracovních ujednání, které jdou nad rámec například běžné pracovní dovolené, jelikož tento program pomáhá pracovníkům skloubit zaměstnání s jejich osobním a rodinným životem mimo pracoviště. Nemusí se ale jednat pouze o tyto faktory, Work-Life Balance může také řešit (Swarnalatha a Rajalakshmi, 2016, s. 6):

- jak dlouho mají lidé pracovat (flexibilita v množství odpracovaných hodin),
- kdy mají lidé pracovat (flexibilita v uspořádání pracovního dne),
- kde mají lidé pracovat (flexibilita ve výběru pracovního místa),
- poskytování pracovních přestávek,
- poskytování školení, aby lidé mohli balanc lépe zvládat a více se rozvíjet.

Deník International Journal of Current Research ve svém článku Work-Life Balance (2011, s. 186) uvádí, že Work-Life Balance je individuální schopnost jedince, dodržet pracovní i rodinné závazky.

Podle Clutterbucka (2003, s. 8) se Work-Life Balance odvíjí především od manažerů a vedoucích pracovníků, a to v tom smyslu, že právě tyto lidé jsou vzorem pro své podřízené, kteří u nich mohou hledat inspiraci.

3.3.6 Další motivační trendy

Samozřejmě existuje ještě mnoho dalších motivačních trendů, které dokáží zaměstnance správně ovlivnit při výkonu jeho práce. Dle průzkumu na webových stránkách Magazínu lmc (2019) patří mezi nejoblíbenější zaměstnanecké výhody především tzv. sick-days a flexibilní pracovní doba. O co mají pracovníci ale také veliký zájem, je neomezená dovolená. Tu nabízí především IT firmy, pokud jedinec vykonává svou práci tak, jak má. Oproti minulým letem, v současné době mají zaměstnanci zájem především o takové benefity, které reálně využijí. Velmi oblíbené jsou tak benefity sportovní. Některé firmy mají posilovnu či tělocvičnu přímo v místě výkonu práce, jiné zase nabízí multisport karty či jiné poukázky na sportovní vyžití. S tím také souvisí i jisté netradiční benefity, kdy mají organizace k dispozici například relaxační či herní místnost, dále poskytují příspěvky k narozeninám či Vánocům, anebo pro své pracovníky pořádají grilování a nejrůznější firemní akce.

Jaké benefity by tedy firma měla vybrat, aby své zaměstnance příliš nerozmazlovala, ale zároveň jim poskytla i nějaké výhody? Magazín lmc (2019) radí, aby si v první řadě podnik odpověděl na otázky, jestli jsou pracovníci spokojení a jak je lépe motivovat. Na základě těchto odpovědí spolu v souladu s firemní kulturou, by poté měl dostat jasnou odpověď. Mezi obecně nejoblíbenější sféry patří: jídlo, sport, dovolená, relax nebo vzdělávání.

3.4 Chyby v motivaci pracovníků

Je na místě také zmínit, k jakým pochybením v rámci motivace pracovníků může dojít.

Chyby při motivaci pracovníků mohou být závažným problémem, které ve firmě dokáží způsobit nejedno úskalí. Urban (2010, s. 34) dokonce píše, že pokud se podnik dokáže chybám vyvarovat, bude to mít za následek vyšší výkonnost. Proto také definuje deset nejčastějších chyb, které manažeři a vedoucí pracovníci v rámci motivace svých podřízených dělají (Urban, 2010, s. 34-35):

1. Manažeři odpouští nedostatky, mají náchylnost odsouvat důležitá rozhodnutí na později, posuzují podřízené až moc mírně, i když si to nezaslouží, povýší jedince i v případě, že ještě nemá dostatek zkušeností na lepší pozici, anebo udržují vztahy se zaměstnanci na familiární úrovni. Veškeré toto chování by šlo popsat tím, že přesto, že to vedoucí pracovníci myslí dobře, nepřistupují k tomu zcela vhodným způsobem.
2. Manažer není dostatečně objektivní, prosazuje nepotismus, na důležitá místa obsazuje své známé, i když nemají zkušenosti s danou pracovní pozicí. Vybírá si spolupracovníky, kteří se nehodí na dané místo.
3. Náklady se vynakládají zbytečně na činnosti, na které to není třeba. Pracovník dostává úkoly, přičemž k nim nemá kompetence, anebo nedostane vhodné zadání a on neví, jak je má splnit.
4. Vedoucí pracovník či mistr až přehnaně kontroluje práci svých podřízených, což může mít za následek jejich demotivaci.
5. Manažer má strach outsourcovat některé ze svých úkolů na jiné pracovníky, což může v celé organizaci způsobit pokles efektivity.
6. Přesto, že se o to manažer snaží, podřízení mu zcela nedůvěřují, a tak klesá jejich loajalita. Na základě toho se podnikové cíle nenaplnují tak, jak by měly.
7. Motivace zaměstnanců je naprosto nedocenená, přehlíží se její důležitost. Důraz se klade na naprosto zbytečné motivační principy, které zaměstnancům nakonec stejně nic nepřinesou.
8. Pracovníci nemají dostatečné množství informací a komunikace s nimi, týkající se organizace, je zanedbávána. To poté vede k frustraci, zaměstnanec nedokáže odvádět svou práci, jak by měl a způsobuje to i nedorozumění mezi kolegy.
9. Devátá chyba popisuje nefunkčnost týmové spolupráce, ať už se jedná o její vytváření, anebo následné fungování v týmu. To může být problém, jelikož práce ve skupině je občas potřebná, ať už kvůli tíženému výsledku či nutnosti snížit podnikové náklady.
10. V situacích, kdy je třeba ukázat firemní soudržnost, oslovit klienty, či zvýšit důvěru vlastních zaměstnanců, dochází k úskalí. Stane se tak proto, že manažer selže ve své

roli, jak se správně chovat a být dobrý vzorem, nejen pro své podřízené, ale i zákazníky.

Tomuto názoru, až na chybu v komunikaci, odporuje Petr Kmošek (2020), který uvádí, že každá organizace by si měla uvědomit, že bez svých zaměstnanců, by neznamenal nic, a proto je jejich správná motivace naprosto klíčová. Dále Kmošek jmenuje výčet pěti nejčastějších chyb, které zaměstnavatelé při motivaci svých pracovníků dělají:

1. Peníze. Ne, že by snad nebyly významným motivátorem pro řadu zaměstnanců, ale Kmošek uvádí, že se jedná hlavně o krátkodobý časový úsek, kdy peníze pracovníka motivují a pokud si firma přeje, aby byl zaměstnanec loajální značce, neměl by používat finance jako jediný faktor.
2. Pokud se firma zajímá, jak motivovat větší skupinu lidí, rozhodně by neměla všem nabízet stejné výhody. Jednotlivci by si měli vybrat buď z cafeteria systému, anebo by si vedoucí pracovník měl s každým zaměstnancem individuálně promluvit a zajímat se o to, co by právě jej motivovalo. Jednak to pro firmu bude ve finále efektivnější, a navíc bude mít zaměstnanec radost, že se o něj podnik zajímá.
3. Občas nabývají v organizacích dojem, že konkurence mezi kolegy může některé motivovat k lepšímu výkonu. To je zpravidla závažný omyl, neboť něco takového není možné dlouhodobě udržovat, a nakonec to jen povede k nepřátelským vztahům na pracovišti.
4. Jak již bylo zmíněno výše, vyplatí se s pracovníkem mluvit a zjistit, co by přispělo k jeho vyšší motivaci a zároveň také produktivitě. Je chyba předpokládat, že zaměstnanec žádnou motivaci a výhody v práci nepotřebuje.
5. Poslední chybou, kterou Kmošek zmiňuje je, že si společnost často myslí, že samotná práce je dostatečně motivující a nic „navíc“ není potřeba. Pokud bude zaměstnanec zahrnut do vizí a cílů podniku, jeho výkonnost může být mnohem lepší.

Urban (2017, s. 28-32) poznamenává, že pracovník by měl být za každou dobře odvedenou činnost vhodně odměněn, a naopak v případě prohřešku, musí být sankcionován. Pokud se toto nestává, jedná se o závažnou chybu v motivaci. Častým důvodem nízké motivace může být absence jakékoli odměny za vykonanou činnost, dále potom odměna, která se ale dostaví pozdě, také žádné či malé sankce za porušení povinností, anebo to, že zaměstnanci zkrátka nevěří, že je nějaká odměna zastihne.

3.5 Měření motivace pracovníků

Jakmile je motivační systém v podniku správně nastaven, je podstatné také umět vyhodnotit a změřit, jak je motivace účinná.

Aby měření motivace dávalo smysl, je třeba mít spolehlivý a přesný způsob, jak ji měřit, píše na svých webových stránkách Petr Kmošek (2019). Dále je také vhodné provést statistickou analýzu dat a správně interpretovat výsledky. Existují čtyři nástroje měření motivace pracovníků. Prvním z nich je nástroj projektivní, což je analýza reakce na neurčitý stimul. Druhým je nástroj subjektivní, který je zároveň také nejčastější a v tomto případě je motivace odhadována samotným respondentem. Třetí je objektivní nástroj, jenž sestává z měření bez jakéhokoli lidského zhodnocení. Poslední nástroj je implicitní a ten měří neuvědomělé mentální procesy.

Obecně vzato se motivace pracovníků často získává a poté i vyhodnocuje na základě rozhovoru nebo dotazníkového šetření. Forsyth (2009, s. 49) definuje ještě několik dalších, a to:

- projektové schůze,
- porady,
- schůze týkající se hodnocení,
- pohovory,
- disciplinární jednání,
- briefinky,
- informativní schůze a individuální školení.

Vyskytují se ale i další nástroje vhodné pro měření motivace zaměstnanců a tím je například motivační mapa.

3.5.1 Motivační mapa

Motivační mapa je účinným modelem určeným k měření motivace pracovníků a jejím autorem je James Sale, uvádí stránky Motivational Maps (2021). Ten studoval stěžejní body Maslowovy pyramidy potřeb, Kariérových kotev Edgara Scheina a Enneagram, díky čemuž charakterizoval devět motivátorů, které člověka pobízejí k motivaci a na základě schématu

lze vyčíst, co pracovníka motivuje. Nástroj motivačních map je navíc certifikovaný ISO normou, uvádí zdroj.

Webové stránky Motivational Maps (2021) také zmiňují, že pokud se motivační mapy použijí v organizaci, může to podniku přinést odpovědi na otázky, jakým způsobem mají zaměstnanci propojené své osobní motivační faktory ve vztahu k cílům, hodnotám a vizím dané společnosti. Navíc, pokud by tento nástroj používali personalisté, přispějí tím manažerům k jejich činnostem, jako je řízení výkonu, rozvoji nebo talent managementu. Naopak třeba koučům by tyto motivační mapy posloužily jako nástroj k rozvoji leadershipu a jako zdroj kariérních a obchodních rozhodnutí.



Obrázek 5 - Motivační mapa dle Jamese Salea (Motivational Maps, 2021)

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Stejně, jako má každý autor trochu jiný pohled na řízení lidských zdrojů, tak i každá organizace k tomu přistupuje odlišně. Některé kladou větší důraz na přátelské vztahy na pracovišti a spolupracující kolektiv, jinde se zase více zaměřují na odměňování a poskytování nejrůznějších benefitů. Co je ale pro každý podnik stěžejní, jsou zaměstnanci. Spokojený a motivovaný zaměstnanec bude odvádět svou práci tak, jak má, bude mít pozitivní pracovní přístup a bude se do práce těšit. To je rozhodně něco, co každá společnost ocení, neboť právě díky takovým zaměstnancům vzniká firmě konkurenční výhoda. Efektivně řízené lidské zdroje způsobují, že jsou pracovníci výkonnější a ziskovost podniku poroste.

I z toho důvodu je pro organizaci důležité pochopit, co to vlastně kvalitní motivace zaměstnanců je, jelikož bez toho by se na ni nemohli vhodně zaměřovat a nabízet svým pracovníkům to, co potřebují a co jim pomůže svou práci dělat lépe a i kvalitněji. S tím souvisí i budování soudržnosti mezi kolegy a jejich obeznamování se situací, jak si organizace stojí v porovnání s konkurencí. Všechny tyto kroky mohou zapříčinit, že stále více lidí bude mít zájem v podniku pracovat, adaptace zaměstnanců bude na vysoké úrovni, a naopak fluktuace bude nízká.

To, co firmě může v motivování pracovníku pomoci, je motivační program. Pokud je sestaven kvalitním způsobem, může se toho podnik držet a na základě toho postupovat. Jelikož organizace usiluje především o to, aby veškeré její činnosti probíhaly hladce, je podstatné, aby tento sestavený motivační program dodržovala.

Je jasné, že motivovaní zaměstnanci budou daleko lépe odvádět svou práci, s menší chybovostí, bez nutnosti takové kontroly, jaká by byla jinak třeba potřebná. Zároveň vzroste i jejich spokojenost, což může zapříčinit další pozitivní způsoby jejich chování vůči společnosti. Z toho následně bude profitovat i podnik, jelikož spokojený a motivovaný zaměstnanec mu přinese mnoho výhod, jako je dobrá image, kvalitně odvedená práce a v neposlední řadě i zisk.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU

Historie firmy STÍN KOVO, s.r.o. sahá až do roku 1991. V tomto roce vznikla a od té doby se zabývá výrobou a prodejem stínící techniky. Jedná se o českou firmu, která působí jak na tuzemském, tak také zahraničním trhu (STÍN KOVO, s.r.o., 2017).



Obrázek 6 – Logo firmy (STÍN KOVO, s.r.o., 2017)

Právě na zahraniční trh se podnik dostal o sedm let později od svého vzniku. Opakovaně také vystavuje své produkty na veletrzích ve Stuttgartu či Fensterbau Nürnbergu. Co se týče jednotlivých komponentů potřebných k výrobě stínící techniky, ty jsou získávány buď od dodavatelů anebo jsou vyráběny právě ve firmě (STÍN KOVO, s.r.o., 2017).

Podnik řídí jednatel firmy, který je zároveň i jejím majitelem. Společnost sídlí v areálu bývalé Zbrojovky ve Vsetíně, kde vlastní 10 budov o celkové výrobní ploše zhruba 12 000 m² a zaměstnává 429 pracovníků. Zároveň je firma také vlastníkem certifikátu ČSN EN ISO 9001. (STÍN KOVO, s.r.o., 2017 a Výroční zpráva 2020, 2021).

Sortiment

VENKOVNÍ STÍNĚNÍ	INTERIÉROVÉ STÍNĚNÍ	GARÁŽOVÁ VRATA	SÍTĚ PROTI HMYZU	KOMPONENTY
Venkovní žaluzie	Horizontální žaluzie	Sekční garážová vrata	Pevné okenní sítě rámové	Pro horizontální žaluzie
Venkovní rolety	Látkové žaluzie plisé	Rolovací garážová vrata	Pevné dveřní sítě rámové	Pro vertikální žaluzie
Screenové rolety	Textilní roletky		Rolovací sítě	Pro sítě proti hmyzu
Markýzy výsuvné	Textilní roletky den/noc		Plisé sítě dveřní	Pro venkovní rolety
Markýzy výklopné	Vertikální žaluzie		Posuvné sítě dveřní	Pro textilní roletky
Markýzy samostatně stojící	Dřevěné žaluzie			Pro bambusové roletky
	Bambusové roletky			Pro plastové shrnovací dveře

Obrázek 7 – Přehled sortimentu podniku (STÍN KOVO, s.r.o., 2017, Vlastní zpracování)

Na Obrázku 7 je možné vidět přehled veškerého sortimentu, který podnik nabízí.

5.1 Organizační struktura

Hlavou firmy je její majitel, který má pod sebou tři ředitele – výrobního, obchodního a obchodního pro zahraničí. Každý z těchto ředitelů má na starost několik oddělení, výrobní ředitel má pod sebou nejvíce z nich: výrobu, údržbu a sklad, oddělení kvality, vývoje,

reklamací, techniky a servisu, dále personální oddělení, zásobování, logistiku a oddělení údržby vozového parku. Obchodní ředitel má na starost obchod pro Prahu a Českou republiku. Obchodní ředitel pro zahraničí spravuje oddělení zahraničního obchodu, účtárnu, marketingové oddělení a jednoho technika.

Každé z jednotlivých oddělení se poté dělí buď na další pododdělení anebo už konkrétní pracovníky.

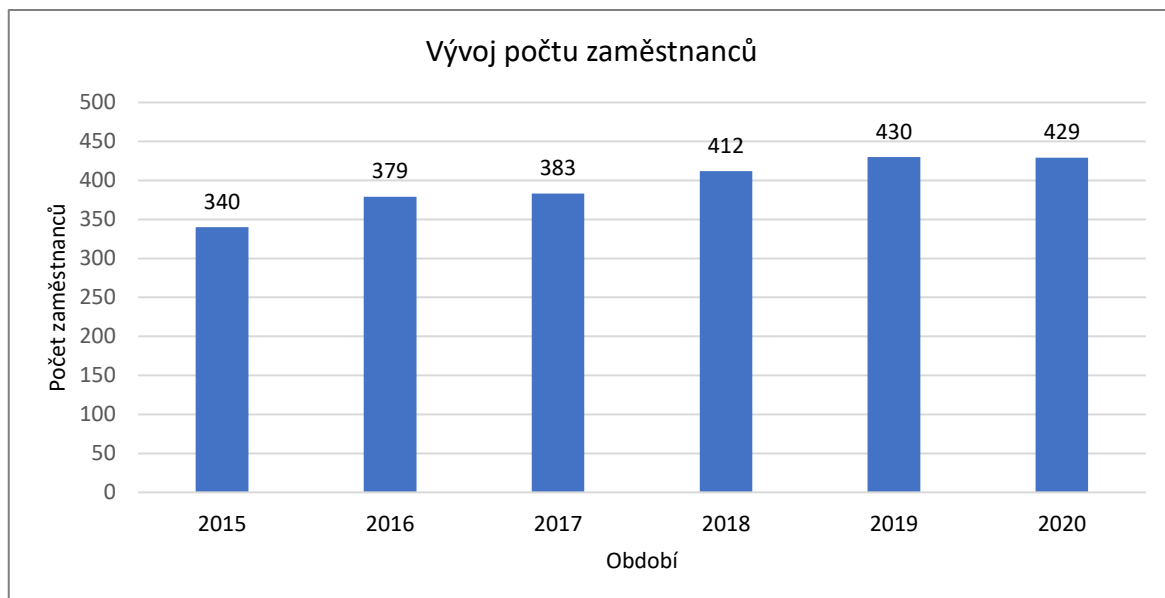
Zkrácená verze organizační struktury firmy STÍN KOVO, s.r.o. je uvedena v Příloze P I. Přesto, že firma poskytla zcela detailní soupis organizační struktury, pro tuto diplomovou práci byla vytvořena jen rámcová verze, kvůli přehlednosti a také ochraně osobních údajů všech pracovníků.

5.2 Zaměstnanci

Zaměstnanci se dělí do dvou skupin, a to na dělníky ve výrobě a technicko-hospodářské pracovníky, tzv. THP. Co se týká rozdělení pracovníků ve firmě, je možné je rozřadit dle jednotlivých objektů, na kterých zaměstnanci působí, podle oddělení či pohlaví.

Na základě údajů poskytnutých organizací je možné zmínit, že podnik v letošním roce zaměstnává na pozici THP celkem 98 žen a 61 mužů. Ve výrobě je to 216 žen a 156 mužů. Celkem se tedy jedná o 314 žen a 217 mužů zaměstnaných ve firmě STÍN KOVO, s.r.o. Tento celkový počet zaměstnanců se neshoduje s údajem z roku 2020, jelikož ale poslední výroční zpráva udává počet zaměstnanců – 429, bude právě ten v práci zohledňován.

Více je o vývoji počtu zaměstnanců uvedeno v grafu níže.



Obrázek 8 – Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2015–2020 (Výroční zprávy 2015–2020)

Jak je patrné z grafu na Obrázku 8, v rámci období let 2015 až 2020 počet zaměstnanců ve firmě stále rostl. Největší rozdíl lze samozřejmě vyzorovat mezi roky 2015 a 2020, kdy z původních 340 zaměstnanců jejich počet narostl o 89 pracovníků.

Rok 2021 není v tomto grafu a ani v dalších tabulkách zahrnut, neboť podnik ještě nemá vyhotovenou výroční zprávu za toto období.

5.3 Finanční ukazatele

V následujících dvou tabulkách jsou shrnuty finanční ukazatele společnosti.

Tabulka 1 - Rozvaha v tis. Kč (Výroční zprávy 2015-2020, vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
AKTIVA	452 931	448 964	476 615	543 362	500 653	573 537
Stálá aktiva	26 720	30 849	42 240	47 649	48 907	53 761
Oběžná aktiva	426 151	418 081	433 914	495 630	451 746	519 095
Časové rozlišení aktiv	60	34	461	83	0	681
PASIVA	452 931	448 964	476 615	543 362	500 653	573 537
Vlastní kapitál	164 576	212 731	233 619	307 237	413 173	520 570
Cizí zdroje	288 050	234 950	242 478	235 665	87 024	52 928
Časové rozlišení pasiv	305	1 283	518	460	456	39

Jak je možné vidět z výše uvedené tabulky, majetek společnosti se rok od roku nepravidelně zvyšoval a klesal. V roce 2016 je oproti roku 2015 zaznamenán jemný pokles a v roce 2019 je pokles vzhledem k roku 2018 ve výši necelých 43 milionů korun. Překvapivě nedošlo k dalšímu poklesu v roce 2020, kdy by to mohlo být očekáváno kvůli situaci s Covidem-19, a naopak došlo k růstu majetku.

Tabulka 2 – Výkaz zisku a ztrát v tis. Kč (Výroční zprávy 2015-2020, vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby z prodeje výrobků a služeb	385 980	444 009	482 988	581 051	685 000	757 313
Výkonová spotřeba	327 873	345 705	390 014	415 507	463 412	517 352
Osobní náklady	103 595	114 484	127 141	144 879	168 840	184 422
Ostatní provozní výnosy	5 517	354 611	343 616	325 599	364 901	318 310
Ostatní provozní náklady	6 055	274 745	266 713	250 269	275 790	230 031
Provozní výsledek hospodaření	51 464	60 933	42 714	90 066	133 869	130 965
Finanční výsledek hospodaření	-1 377	-411	-16 503	952	-1 836	1 315
Výsledek hospodaření před zdaněním	50 087	60 522	26 211	91 018	132 033	132 280

V Tabulce 2 je možné vidět zjednodušený výkaz zisku a ztrát v tis. Kč, do něhož byly zahrnuty pouze cenově významné položky. Největší část výnosů tvoří tržby za prodej výrobků a služeb, které mají v rámci dalších položek dominantní výši. Tržeb za prodej zboží firma vůbec nedosahuje, a proto nejsou v této tabulce zmíněny. Na nákladech se zase nejvíce podílí výkonová spotřeba (nejvýznamněji spotřeba materiálu a energie), která v rámci sledovaného období stále roste. Osobní náklady také v rámci let rostly, což může značit, že podnik nabíral nové zaměstnance, jak je ostatně možné vidět na Obrázku 8. Co se týče samotného výsledku hospodaření před zdaněním, ten se kolísavě mění. V roce 2017 výrazně oproti předešlým letem klesl, naopak v dalších letech vzrůstal. Jak je v Tabulce 2 uvedeno, na výsledku hospodaření před zdaněním se vždy výrazně více podílí provozní výsledek hospodaření oproti finančnímu, což dává smysl, jelikož se jedná o výrobní podnik.

5.4 Konkurence

V oblasti výroby stínící techniky je mnoho firem, které působí jako potenciální hrozba a zároveň konkurence firmy STÍN KOVO, s.r.o. Trh ovlivňují nejenom tuzemské firmy, ale také ty zahraniční, které mohou mít i nižší cenovou sazbu. Jelikož je ale pro společnost důležitá kvalita, není snadné jít s cenou dolů, aby se vyrovnala levnějším podnikům.

Za hlavní konkurenty z okolí Vsetínska lze považovat například firmy:

- Climax – Tato firma je největším výrobcem vnitřního i vnějšího stínění v celé České republice a zároveň své produkty vyváží do dalších třiceti zemí světa (Climax sunscreen, 2020). Climax také sídlí ve stejné lokalitě, jako STÍN KOVO, s.r.o.
- ExpoWin – Další konkurenční firma, která vyrábí okenní příslušenství na míru. Stejně jako STÍN KOVO, s.r.o. vyrábí kromě žaluzií i sítě proti hmyzu. Tento podnik sídlí ve Zlíně (ExpoWin, 2022).
- ISOTRA – Společnost ISOTRA sídlí v Opavě, kde se také nachází její vlastní vývojové pracoviště, moderní nástrojárna, lisovna termoplastů nebo projekční kancelář. Zaměřuje se především na clony slunečního záření a její dopady na energetiku (Isotra.cz, 2022).
- tech-morava – Podnik nabízí kromě žaluzií také garážová vrata či brány. Zaměřuje se jak na interiér, tak i exteriér a zákazníci mají možnost si vybrat z ručního ovládání, anebo motorického. Firma se nachází ve Valašských Příkazech (Tech-morava, 2022).

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ V PODNIKU

6.1 Cíl analýzy a stanovení hypotézy

Cílem analýzy je zjistit současný stav motivace zaměstnanců ve firmě STÍN KOVO, s.r.o. a najít přednosti a nedostatky. Pomocí literární rešerše a také konzultace s personální pracovníci podniku byla stanovena výzkumná otázka a spolu s ní také hypotézy.

Při konzultaci tématu s personální pracovníci bylo rozhodnuto, že se bude jednat právě o zvyšování motivace, neboť má podnik pocit, že pracovníci nejsou dostatečně motivovaní, a to se projevuje na jejich výkonu. Navíc toto téma ve firmě nikdy nebylo řešeno a vedení usoudilo, že by bylo vhodné analyzovat motivaci svých zaměstnanců a přijít na vhodné způsoby, jak ji podporovat. Právě kvůli absenci předchozí analýzy není možné, aby si firma odpověděla na některé otázky týkající se této problematiky a k tomu poslouží tato práce.

Výzkumná otázka

- Jaká je úroveň motivace pracovníků ve firmě STÍN KOVO, s.r.o.?

Výzkumné hypotézy

Hypotéza 1

Existuje statisticky významná závislost mezi pracovní pozicí a vynaloženou motivací od přímého nadřízeného?

Cílem hypotézy je zjistit, zda se zaměstnanci podniku cítí být dostatečně motivovaní jejich přímým nadřízeným či nikoliv. Urban (2017) ve své knize uvádí: „*Je úkolem každého správného vedoucího motivovat své pracovníky, a to především proto, že zaměstnanci s dostatečnou motivací pracují více, jsou ochotnější a na jejich výkonu se odráží mnohem menší počet vad.*“ Také byla tato hypotéza stanovena také na základě konzultace s personální pracovníci.

Hypotéza 2

Existuje statisticky významná závislost mezi pohlavím a četností pochvaly od přímého nadřízeného?

Cílem této hypotézy je zjistit, zda mají pracovníci firmy pocit, že je jejich nadřízený dostatečně chválí. Je tak usuzováno na základě toho, že dle rozhovoru se zaměstnanci

podniku vyplynulo, že komunikační dovednosti vedoucích pracovníků nejsou příliš dobré a mohlo by tak docházet k tomu, že podřízení zaměstnanci neslychají pochvalu vůbec či tak často, jak by měli.

Tato hypotéza byla stanovena také na základě rozhovoru s personální pracovnící.

6.2 Metody sběru dat a postup analýzy

Statistická verifikace výzkumných hypotéz a výzkumné otázky je provedena na základě vyhodnocení dotazníkového šetření mezi TH pracovníky a pracovníky výrobních pozic, zaměřující se na otázky týkající se pracovního prostředí, vztahů na pracovišti, komunikace s nadřízeným a pracovních benefitů. Výzkumná otázka je navíc řešena pomocí dedukce.

V rámci splnění cíle byly použity tyto metody sběru dat:

- vlastní praxe,
- studium vnitropodnikových materiálů,
- nestrukturované rozhovory s personální pracovnící (Příloha P IV.),
- nestrukturované rozhovory s THP (Příloha P V.),
- dotazníkové šetření týkající se motivace zaměstnanců (Příloha P II.)

6.2.1 Vlastní praxe

Ve firmě STÍN KOVO, s.r.o. jsem 6 let brigádně pracovala ve výrobě vždy v rámci letních prázdnin, a to od roku 2013 do roku 2018. Také jsem si tam splnila svou odbornou praxi v rámci studia střední školy. Náplní mé brigády přes prázdniny byla vždy práce s látkami ve vzorkovně, s žaluziemi, anebo s komponenty. Naopak odborná praxe se týkala administrativních činností v kanceláři, např. práce s fakturami, poštou nebo interním firemním softwarem.

Uvědomuji si, že je to několik let, co jsem ve firmě takto působila, ale přesto si myslím, že mi tyto zkušenosti mohou být nápomocné v rámci mé diplomové práce, například v rámci navrhování aktivit v projektu, jelikož jsem měla možnost poznat chod ve firmě zevnitř a s ním i dané prostředí.

6.2.2 Studium vnitropodnikových materiálů

Pomocí studia vnitropodnikových materiálů jsem získala představu o fungování personálního oddělení, také nabízených zaměstnaneckých benefitech, pracovních podmínkách, hodnocení zaměstnanců a způsobu komunikace na pracovišti. Informace byly získány z těchto zdrojů:

- webové stránky,
- pracovní řád,
- mzdový předpis,
- vnitřní předpisy – týkající se čerpání dovolené, jednotlivých pracovišť, pracovních poměrů na dobu určitou, dodržování přestávek, použití docházkového terminálu a BOZP.

6.2.3 Nestrukturované rozhovory s personální pracovníci

Mezi další metodu sběru informací byly použity rozhovory s personální pracovníci. V rámci těchto rozhovorů mi bylo odpovězeno na otázky týkající se činností personálního oddělení, zaměstnanců, pracovních podmínek, rozvoje zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, mezilidských vztahů, vnitropodnikové komunikace a vedoucích pracovníků. Výpis některých otázek a odpovědí je uveden v příloze P IV.

Rozhovory byly tři a probíhaly vždy po vzájemné domluvě v prostorech firmy. Vždy trvaly zhruba 40 minut a v jejich průběhu se k tomuto rozhovoru přidaly i další pracovnice personálního úseku.

6.2.4 Nestrukturované rozhovory s THP

Další metodou sběru dat byly také nestrukturované rozhovory se zaměstnankyní firmy. Při těchto rozhovorech jsem se pracovnice ptala na otázky týkající se toho, zda se cítí být dostatečně motivovaná, proč její motivace klesá, jakým způsobem motivuje přímý nadřízený či co by ji případně motivovalo více.

Rozhovory byly dva, trvaly zhruba třicet minut a probíhaly online formou, hovorem přes MS Teams. Výpis některých otázek a odpovědí je uveden v příloze P V.

6.2.5 Dotazníkové šetření

Poslední metodou bylo dotazníkové šetření (Příloha P II.), vytvořené pomocí formulářů Google Forms a online cestou také distribuováno. Dotazník byl strukturován tak, aby co nejlépe obsáhl všechny důležité části, tedy pracovní prostředí, komunikaci s nadřízeným a systém benefitů, díky čemuž bude moct být odpovězeno na výzkumné otázky.

Metoda sběru dat pomocí online dotazníkového šetření byla vybrána především z důvodu úspory času, nízkých realizačních nákladů a také anonymity a otevřenosti respondentů. O distribuci se rozhodla postarat sama firma a vybrala jednotlivé oddělení, do kterých dotazník rozposlala.

Součástí dotazníku je úvodní představení, v němž jsou zaměstnanci požádáni o poskytnutí konkrétních informací a zároveň jsou ujištěni o jejich anonymitě. Pracovníci jsou také obeznámeni s jeho časovou náročností. Dotazníkové šetření obsahuje celkem 26 otázek, z nichž většina je uzavřených, ale dvě z nich jsou otevřené. Na dotazník odpovědělo celkem 132 respondentů, což je v porovnání s celkovým počtem zaměstnanců relativně málo, ale vzhledem k tomu, že ve firmě pracuje spousta zaměstnanců cizí národnosti, je pochopitelné, že jej někteří nevyplnili nebo se na některá oddělení dotazník nedistribuoval.

V níže uvedené tabulce je zobrazena struktura identifikačních údajů respondentů.

Tabulka 3 - Identifikační údaje z dotazníkového šetření (Vlastní zpracování)

	THP		Dělnická pozice		Celkem
	Žena	Muž	Žena	Muž	
Méně než 1 rok	9	6	6	5	26
1-2 roky	11	5	15	7	38
2-5 let	21	9	11	8	49
Více než 5 let	5	3	4	7	19
Celkem	46	23	36	27	132
	69		63		

Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 132 pracovníků, tedy přibližně 30 % celkového množství zaměstnanců ve firmě. Odpovědělo na něj 82 žen a 50 mužů, kombinovaně jak z výroby, tak z kanceláře a jen o několik málo odpovědí převažovali THP. Nejčastějším respondentem dle výše uvedené tabulky byly ženy THP, pracující ve firmě 2-5 let. Naopak nejméně odpovídali muži THP, pracující ve firmě 5 let a více.

Dotazník pokrývá několik oblastí. První z nich se zaměřuje na pocity zaměstnanců vůči jejich zaměstnání. Ve druhé části je respondentům nabídnuto tvrzení a oni mají vyjádřit, do

jaké míry s ním souhlasí. Třetí část se zaměřuje na naplňování cílů a čtvrtá na vztahy nadřízený – podřízený. Poslední část dotazníkového šetření obsahuje identifikační otázky.

Sběr dat proběhl od 18. února 2022 do 8. března 2022.

Osobně jsem očekávala v dotazníkovém šetření horší výsledky, na základě zkušeností založených na mé brigádě ve firmě. Je třeba ale stále zohledňovat fakt, že respondentů bylo jen 132, tedy zhruba jedna třetina všech zaměstnanců, a proto je nutné brát ohled právě na ty, kteří v některých otázkách odpověděli záporně, i když jich nebylo tolik, jako těch, kteří odpovídali kladně. Vyhodnocení celého dotazníkového šetření je uvedeno v příloze (P III.).

6.3 Analytická zjištění

Stejně, jako je ve firmě větší podíl žen než mužů, tak i na dotazníkové šetření odpovědělo více žen a tím potvrzují většinové firemní zastoupení. Přesto, že větší část pracovníků se nachází ve výrobě než v kanceláři, je podíl respondentů z pozic THP větší než dělníků. To může být způsobeno tím, že zaměstnanci v kanceláři mají v práci přístup k počítači, na němž tak měli možnost dotazník vyplnit. Přesto, že dotazník vyplnilo 132 respondentů, což není úplně málo, tak v porovnání s celkovým množstvím zaměstnanců ve firmě, byla očekávána vyšší návratnost. Z celkového počtu 429 pracovníků se jedná o 30 % respondentů.

Nyní bych ráda představila reálné aspekty vyplývající z rozhovorů, dotazníkového šetření a vlastní praxe.

6.3.1 Nízká motivace a její projevy

Jak uvádí Urban (2017), dostatečně motivovaní zaměstnanci jsou ochotnější, více pracují a také mají mnohem menší chybovost. Je tedy důležité, aby na motivaci v podniku bylo nahlíženo jako na něco důležitého, co je nedílnou součástí každé činnosti. Bez ní by totiž výkon zaměstnanců nebyl takový a stejně tak i výsledky.

Malá motivace bylo hlavní téma při rozhovoru s personálním oddělením. Personalistka uvedla, že v případě THP se nízká motivace projevuje velkou lhostejností při výkonu práce, chybovostí a nerespektováním deadlinů. Ve výrobě je to dle ní zmetkovost, pocit nulové zodpovědnosti s čímž souvisí také to, že pokud se dělníkům do práce nechce, prostě neprijdou. To je samozřejmě špatně a je potřeba na motivaci pracovat, což by měl mít na starost především přímý nadřízený konkrétních oddělení.

V dotazníkovém šetření na otázku týkající se toho, jakým slovem by respondenti popsali svou práci, zvolilo 38 respondentů ze 132 možnost, že je jejich práce stereotypní, nudná nebo bezvýznamná, což činí celkem 29 % ze 132 odpovídajících. Z toho vyplývá, že pro více jak jednu čtvrtinu respondentů plynou tyto negativní pocity z jejich zaměstnání.

Tabulka 4 – Popis práce ze strany zaměstnanců (Vlastní zpracování)

	THP		Dělnická pozice		Celkem
	Žena	Muž	Žena	Muž	
Stereotypní	3 %	1,5 %	6 %	11,4 %	22 %
Nudná	0,8 %	1,5 %	3 %	0,8 %	6 %
Bezvýznamná	0,8 %	0 %	0 %	0 %	1 %
Celkem	5 %	3 %	9 %	12 %	29 %
	8 %		21 %		

To, že celkem 38 pracovníků ze 132 dotazovaných označuje takto svoji práci, není pozitivní zjištění. Především jsou to muži z oddělení výroby, kteří tvrdí, že jejich práce je stereotypní. Obecně je stereotyp prokletím každého zaměstnání, ale pokud je možnost s tím něco udělat, určitě by se toho neměli bát. Mohou například požádat svého nadřízeného o přeražení na jinou pozici, či navrhnout rotaci s podobnou pracovní pozicí, na kterých by se mohli střídát se svými kolegy, třeba každý měsíc.

Jelikož také personální pracovnice zmínila, že jde dost poznat demotivace pracovníků, která se projevuje především jejich nepříjemnostmi a stížnostmi, jedna z otázek v dotazníkovém šetření se zajímala, kolik respondentů v práci pociťuje nějaké demotivující faktory (Tabulka 5). Vzhledem k počtu respondentů, kterých bylo jen 132, uvedlo 54 z nich (42 %), že jsou věci, které je v práci demotivují. Je velká škoda, že dotazník nevyplnilo více lidí, neboť jsem předpokládala, že těchto demotivovaných pracovníků bude více. Oslovení respondenti ale odpovídali takto.

Tabulka 5 – Demotivovaní pracovníci (Vlastní zpracování)

	THP		Dělnická pozice		Celkem
	Žena	Muž	Žena	Muž	
Méně než 1 rok	2,8 %	1,5 %	3,8 %	1,5 %	10 %
1-2 roky	3,8 %	0,8 %	5,3 %	1,5 %	11 %
2-5 let	9,1 %	3 %	0,8 %	1,5 %	14 %
Více než 5 let	0,8 %	1,5 %	1,5 %	2,8 %	7 %
Celkem	17 %	7 %	11 %	7 %	42 %
	23 %		19 %		

Jak lze vidět, větší počet demotivovaných zaměstnanců se nachází v kancelářích. Jedná se o celkem 21 žen (17 %), z nichž největší část pracuje ve firmě 2-5 let. Stejně tak ve výrobě je demotivováno více žen, kde mají nejvíce tento pocit respondentky zaměstnané v podniku 1-2 roky.

Celkem je to tedy možné shrnout tak, že nejvíce demotivovaní jsou zaměstnanci pracující ve firmě 2-5 let, jedná se celkem o 19 z 54 odpovídajících, a naopak nejméně demotivovaní jsou zaměstnanci, kteří ve firmě pracují 5 let a více, celkem tedy 7 % ze 42 % respondentů. Faktor, který demotivaci pracovníků podněcuje, je nízký plat, a to i přes to, že se jedná o hygienický faktor, a ne o motivátor. To zmínila také jedna ze zaměstnankyň při rozhovoru. Tento problém ale bude rozebrán v další podkapitole „Odměňování a benefity“.

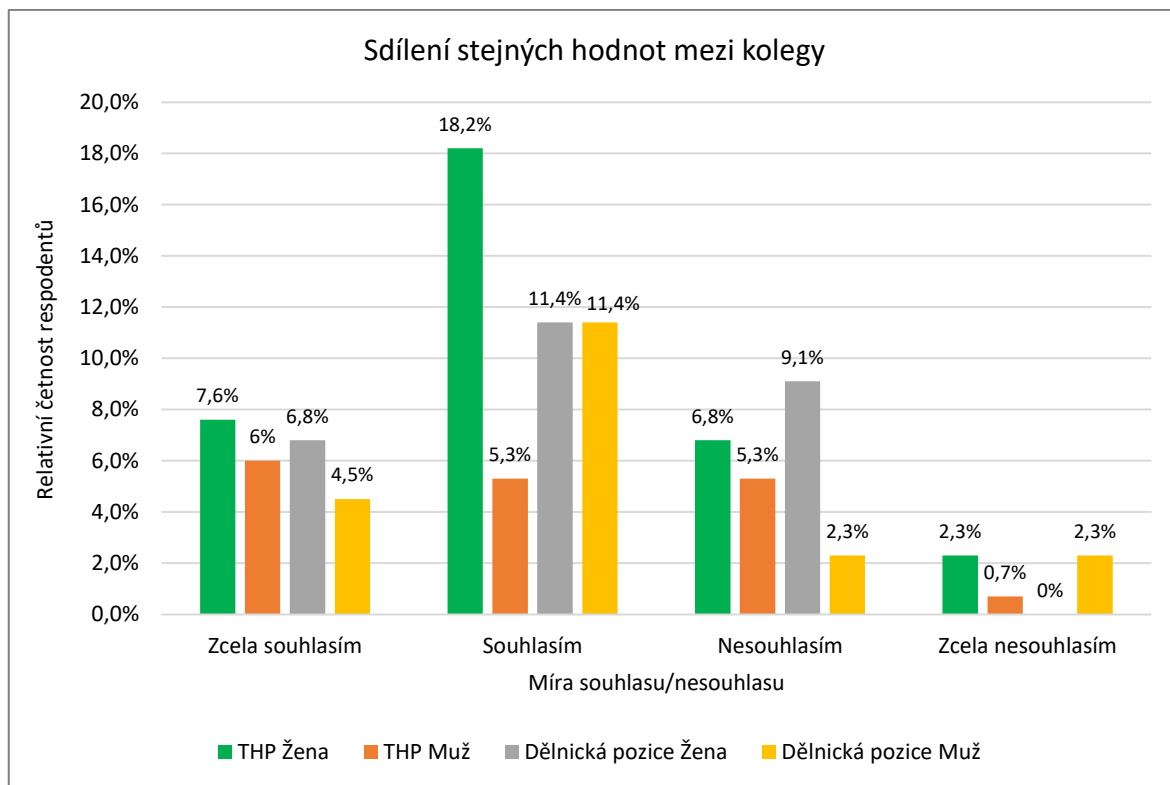
Přesto, že na základě dotazníkového šetření je větší podíl těch, kteří se necítí být demotivovaní, či na svou práci nahlíží jako na prospěšnou místo nudnou, je třeba zohledňovat to, že existují i takoví zaměstnanci, kteří to takto nemají.

6.3.2 Pracovní kolektiv

Co se týče pracovního kolektivu, ten je bez pochyby jedním z nejdůležitějších faktorů v práci, protože pokud jsou kolegové příjemní a vztah je na dobré úrovni, všem se pracuje lépe, a i samotná chuť do práce je jiná, než když jsou všichni negativní či nepřátelští.

V rámci rozhovoru s THP pracovnice uvedla, že právě na jejím oddělení je kolektiv v pořádku a je spokojená, že si všichni rozumí. A to jak na profesionální úrovni, tak i na té přátelské. Otázky týkající se vztahů mezi kolegy byly také zařazeny do dotazníkového šetření.

Otázka č. 13 v dotazníkovém šetření uváděla tvrzení: „Sdílím stejné pracovní hodnoty jako moji kolegové.“, přičemž respondenti měli vyjádřit svou míru souhlasu či nesouhlasu.



Obrázek 9 – Pracovní hodnoty v kolektivu (Vlastní zpracování)

Na Obrázku 9 je možnost vidět, jak na tuto otázku respondenti odpovídali. Možnost „zcela souhlasím“ vybralo celkem 24,9 % dotazovaných, což je 33 ze 132 odpovídajících, přičemž největší část těchto odpovědí pocházela od THP žen, celkem 7,6 %. „Souhlasím“ volilo největší množství respondentů, dohromady 46,3 %, z čehož opět největší zastoupení měly THP ženy – 18,2 %. Změna nastala u možnosti „nesouhlasím“, kde v odpovědích převažovali sice znovu ženy, ale tentokrát z výroby, četnost jejich odpovědí byla 9,1 % z celkových 23,5 %. Odpověď „zcela nesouhlasím“ volilo dohromady 5,3 % respondentů, což je 7 ze 132. Tady se na stejné úrovni umístily odpovědi od THP žen a mužů z výroby, četnost volby těchto dvou skupin jsou 2,3 %.

Z těchto odpovědí vyplývá, že větší skupina respondentů je se svými kolegy na podobné vlně, ale přesto se najdou i ti, kteří to takto necítí. Jedná se o 28,8 % respondentů.

V dotazníkovém šetření bylo po respondentech také požadováno, aby jmenovali některé pro ně demotivující faktory. 8 z 58 odpovídajících uvedlo, že se jedná o kolegy. Tabulka 6 zobrazuje relativní a absolutní četnost této odpovědi. Opět se jedná především o ženy, které mají tento pocit, 6,9 % žen z kanceláře a 5,2 % žen z výroby.

Tabulka 6 – Relativní a absolutní četnost odpovědí týkající se kolektivu (Vlastní zpracování)

	THP		Dělnická pozice		Celkem
	Žena	Muž	Žena	Muž	
Kolegové	6,9 %	2 %	5,2 %	0 %	13,8 %
Kolegové	4	1	3	0	8

Vliv na vztah mezi kolegy má komunikace, která je ve firmě dle personální pracovnice problematická. Více bude zmíněno v podkapitole „Komunikace“.

6.3.3 Nadřazení pracovníci

Ve firmě STÍN KOVO, s.r.o. nadřazení pracovníci motivují podřízené individuálně (více v Příloze P IV.). Nemají tedy žádný „manuál“ jak na to, ani neprošli žádným školením a k dispozici nemají ani motivační program, kterého by se mohli držet. Když jsem se dotázala, zda jsou před nástupem na svou pracovní pozici připravováni na to, že jejich úkolem bude vést své oddělení a také motivovat podřízené, bylo mi odpovězeno, že připravování nejsou, jelikož se jedná o přirozený vývoj pracovníka ve firmě. Přesto, že situace, kdy má každý vedoucí možnost sám se vzdělávat a připravovat na svůj výkon samostatně, může být seberozvojová, nemyslím si, že je to zcela ideální řešení. Nadřazení pracovníci by měli projít alespoň nějakým školením, případně mít alespoň vzdělání v daném oboru, aby byli schopni fungovat na 100 %.

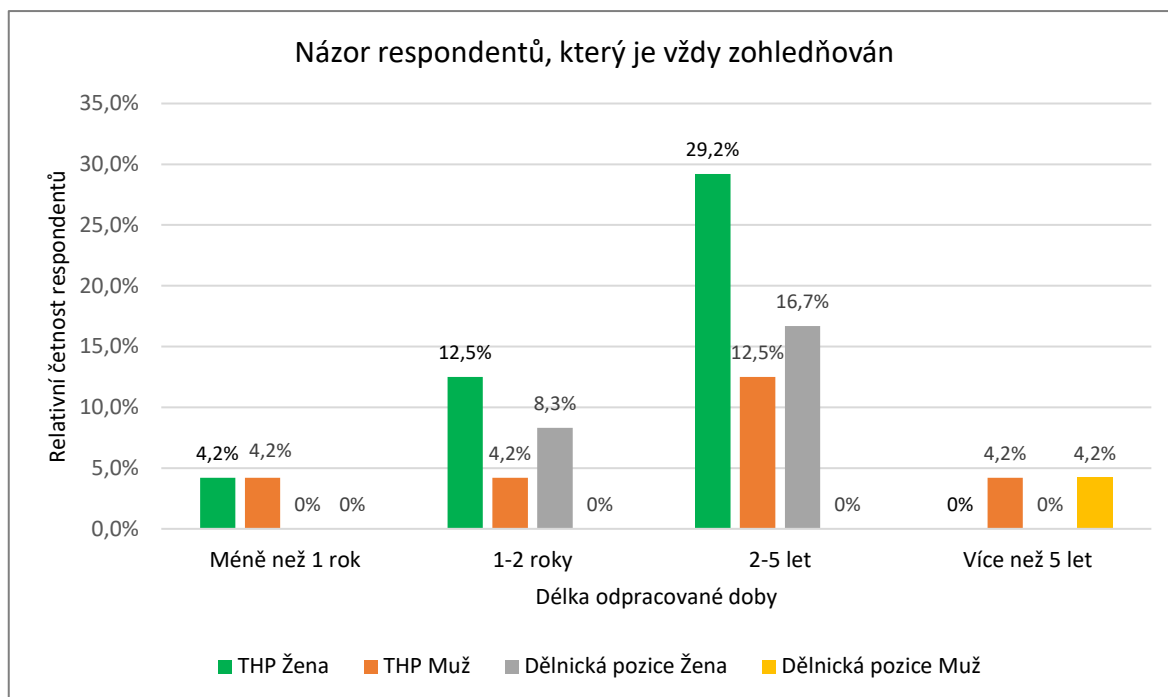
Jedna ze zaměstnankyň na otázku, jakým způsobem je přímý nadřízený motivuje, uvedla, že způsob motivace ze strany nadřízeného je omezený, především kvůli nastavené politice vedení společnosti, s čímž souvisí neexistující motivační systém. Přesto se ale její nadřízený snaží motivovat i jiným způsobem, například obměnou pracovní náplně či občasným občerstvením v kanceláři.

Do šetření bylo zahrnuto několik otázek týkající se nadřízených pracovníků, také kvůli jedné ze stanovených hypotéz.

Dotazníkové šetření se například zajímalo o to, zda jsou názory zaměstnanců, jakkoliv brány v potaz, když nadřízený dělá důležité firemní rozhodnutí. Tato otázka byla do šetření zařazena proto, že je dle mého názoru důležité, aby zaměstnanci věděli, že na jejich úhlu pohledu záleží a kolikrát mohou nadřízenému vnést zajímavé nápady, protože se například s danou problematikou dostanou více do kontaktu, v rámci jejich výkonu činnosti. V této otázce tak měli respondenti možnost třech odpovědí a to „vždy“, „občas“ a „nikdy“.

Respondenti, kteří uvedli, že jejich názor je vždy zohledňován, bylo 18,2 %, tedy 24 ze 132 respondentů, což zobrazuje obrázek níže.

Na níže uvedených Obrázcích 10–12 je možné vidět rozložení respondentů v rámci délky trvání jejich pracovního poměru ve firmě a jejich pracovní pozice, v závislosti na tom, jak jsou jejich názory zohledňovány, pokud nadřízený dělá důležité firemní rozhodnutí.

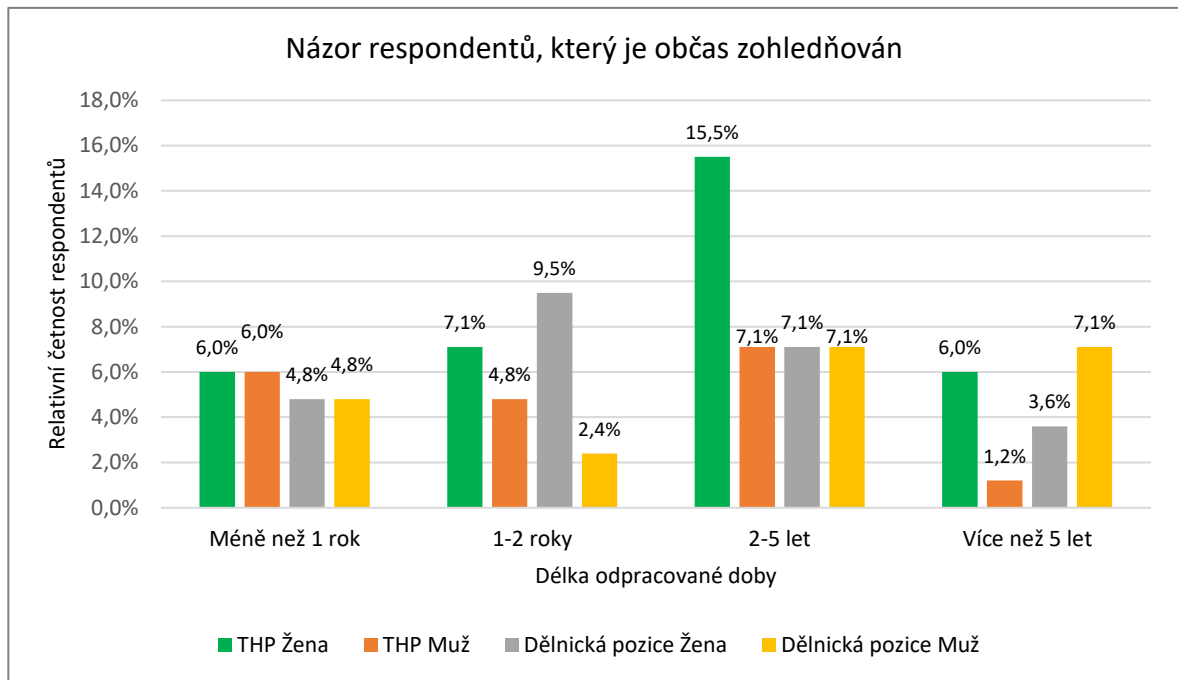


Obrázek 10 - Názor respondentů je zohledňován vždy (Vlastní zpracování)

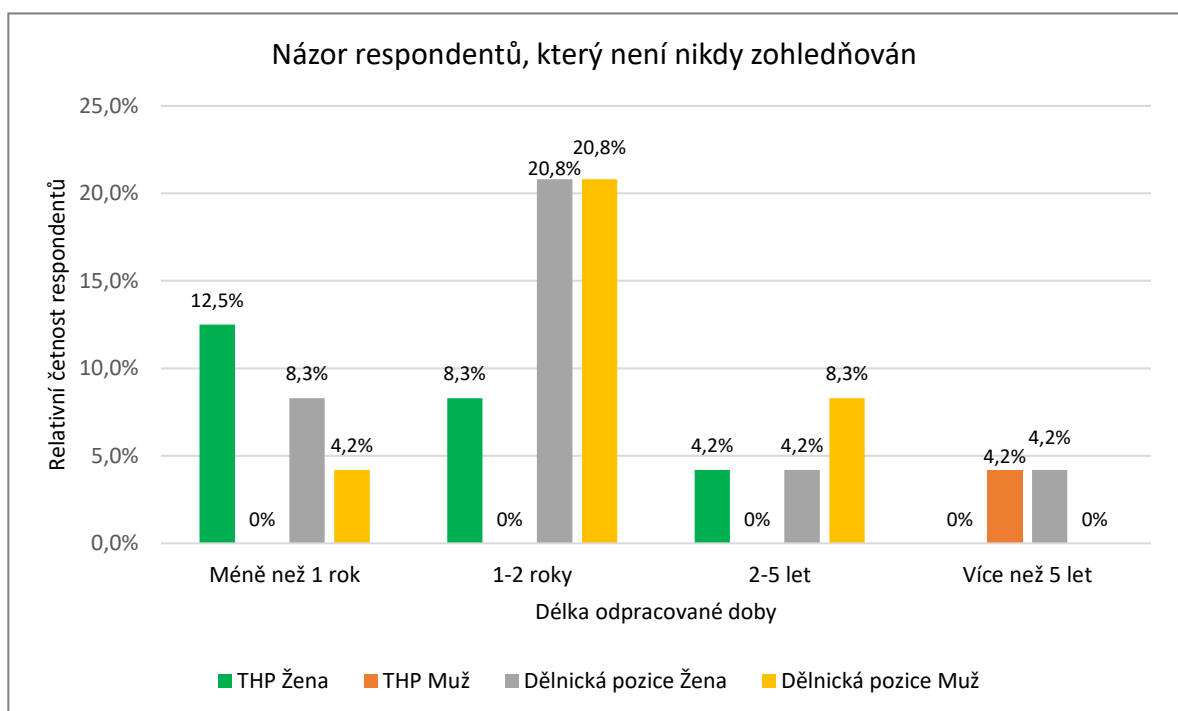
V případě těch, kdy se nadřízený o jejich názor zajímá vždy nebo občas, je nejvíce zohledňován názor těch, kteří ve firmě pracují 2-5 let, což je možné vidět na Obrázku 10 i na Obrázku 11.

Jedná se o ženy jak THP (29,2 % a 15,5 %), tak i z výroby v případě možnosti „vždy“ (16,7 %). Vedoucí pracovníci se o názor svých podřízených – mužů THP – zajímají vždy, pokud ve firmě pracují 2-5 let (12,5 % - Obrázek 10) a občas, pokud jsou ve firmě zaměstnání 2-5 let (7,1 % - Obrázek 11).

V případě mužů z výroby je to tehdy, pokud jsou v podniku více než 5 let (4,2 % - Obrázek 10) a občas, pokud tam pracují 2-5 let a 5 let a více (7,1 % - Obrázek 11).



Obrázek 11 - Názor respondentů je zohledňován občas (Vlastní zpracování)



Obrázek 12 - Názor respondentů není zohledňován nikdy (Vlastní zpracování)

Přesto, že dotazníkové šetření vyplnilo několik zaměstnanců, kteří ve firmě pracují více než 5 let, v tomto případě se nejedná ani o THP ženy a ani o ženy z výroby, kdy by jejich nadřízený vždy bral v potaz jejich názor.

V případě možnosti, že nadřízený se nikdy neohlíží na názor svého podřízeného, je největší četnost odpovědí v případě zaměstnanců pracujících pro firmu 1-2 roky. Uvádí to 20,8 %

žen na dělnické pozici a stejné množství mužů na dělnické pozici. Druhý nejčastější podíl této odpovědi uvedly ženy THP (12,5 %), pracující pro firmu méně než 1 rok.

S tímto tématem souvisí také další bod a tím je, zda se podřízení cítí být od svého nadřízeného dostatečně motivovaní. Jak již bylo zmíněno, v rozhovoru se zaměstnankyní jsme narazily na tento problém, tedy že neexistuje žádný motivační program a že nadřízení k motivaci přistupují hodně individuálně. Přesto z dotazníkového šetření vyplynulo, že 59,1 %, tedy 78 ze 132 dotazovaných, se cítí být motivovaní svým nadřízeným. 40,9 % respondentů vyjádřilo nesouhlas a největší část, tvořily ženy z výroby – 29,7 % a hned za nimi byli muži z výroby – 27,8 %, přičemž v obou případech tak uváděli ti, kteří ve firmě pracují 1-2 roky. Přesto, že se jedná o menší podíl odpovídajících než těch, kteří odpověděli kladně, je třeba to stále zohledňovat.

Tabulka 7 – Nedostatečně motivovaní zaměstnanci svým nadřízeným (Vlastní zpracování)

Délka pracovního poměru	THP		Dělnická pozice		Celkem
	Žena	Muž	Žena	Muž	
Méně než 1 rok	3,7 %	5,6 %	7,4 %	3,7 %	20,4 %
1-2 roky	3,7 %	3,7 %	14,8 %	11,1 %	33,3 %
2-5 let	11,1 %	7,4 %	5,6 %	9,3 %	33,4 %
Více než 5 let	3,7 %	3,7 %	1,9 %	3,7 %	13,0 %
Celkem	22,2 %	20,4 %	29,7 %	27,8 %	100 %

V rámci vztahů na pracovišti a pro dobrou atmosféru jsou důležité vztahy mezi nadřízeným a podřízeným. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 83,3 % respondentů považují svůj vztah s nadřízeným za kladný, zbylých 16,7 % ho za kladný nepovažuje.

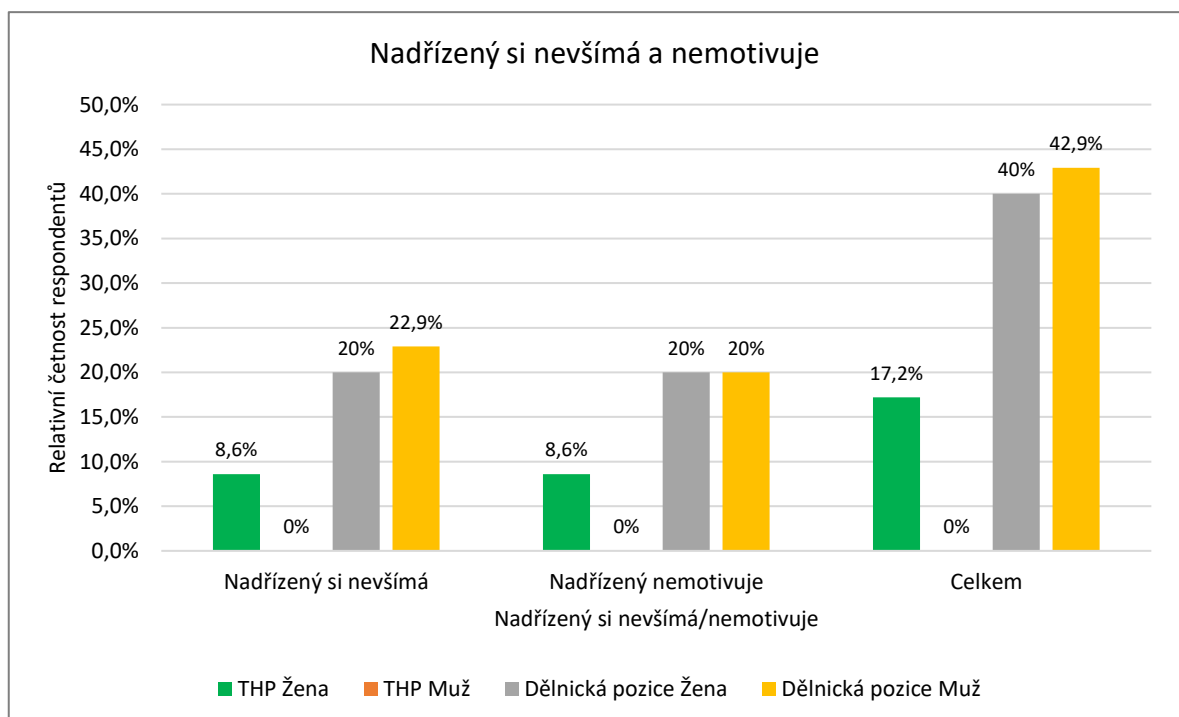
Tabulka 8 – Pracovníci a jejich vztah s nadřízeným (Vlastní zpracování)

Lze považovat vztah mezi vámi a vaším nadřízeným za kladný?	Délka pracovního poměru	THP		Dělnická pozice		Celkem
		Žena	Muž	Žena	Muž	
Rozhodně ano	Méně než 1 rok	3 %	0,8 %	0 %	0 %	3,8 %
	1-2 roky	3,8 %	1,5 %	2,3 %	0 %	7,6 %
	2-5 let	8,3 %	2,3 %	4,5 %	1,5 %	16,6 %
	Více než 5 let	0,8 %	0 %	1,5 %	0 %	2,3 %
Spíše ano	Méně než 1 rok	3 %	3 %	3,8 %	1,5 %	11,3 %
	1-2 roky	3,8 %	2,3 %	7,6 %	3 %	16,7 %
	2-5 let	6,1 %	3 %	3 %	3 %	15,1 %
	Více než 5 let	2,3 %	2,3 %	1,5 %	3,8 %	9,9 %

Spíše ne	Méně než 1 rok	0,8 %	0,8 %	0,8 %	0,8 %	3,2 %
	1-2 roky	0,8 %	0 %	1,5 %	1,5 %	3,8 %
	2-5 let	1,5 %	1,5 %	0,8 %	0,8 %	4,6 %
	Více než 5 let	0,8 %	0 %	0 %	1,5 %	2,3 %
Rozhodně ne	Méně než 1 rok	0 %	0 %	0 %	1,5 %	1,5 %
	1-2 roky	0 %	0 %	0 %	0 %	0,0 %
	2-5 let	0 %	0 %	0 %	0,8 %	0,8 %
	Více než 5 let	0 %	0 %	0 %	0 %	0,0 %
Celkem		35,0 %	17,5 %	27,3 %	19,7 %	100 %
		52,5 %		47,0 %		

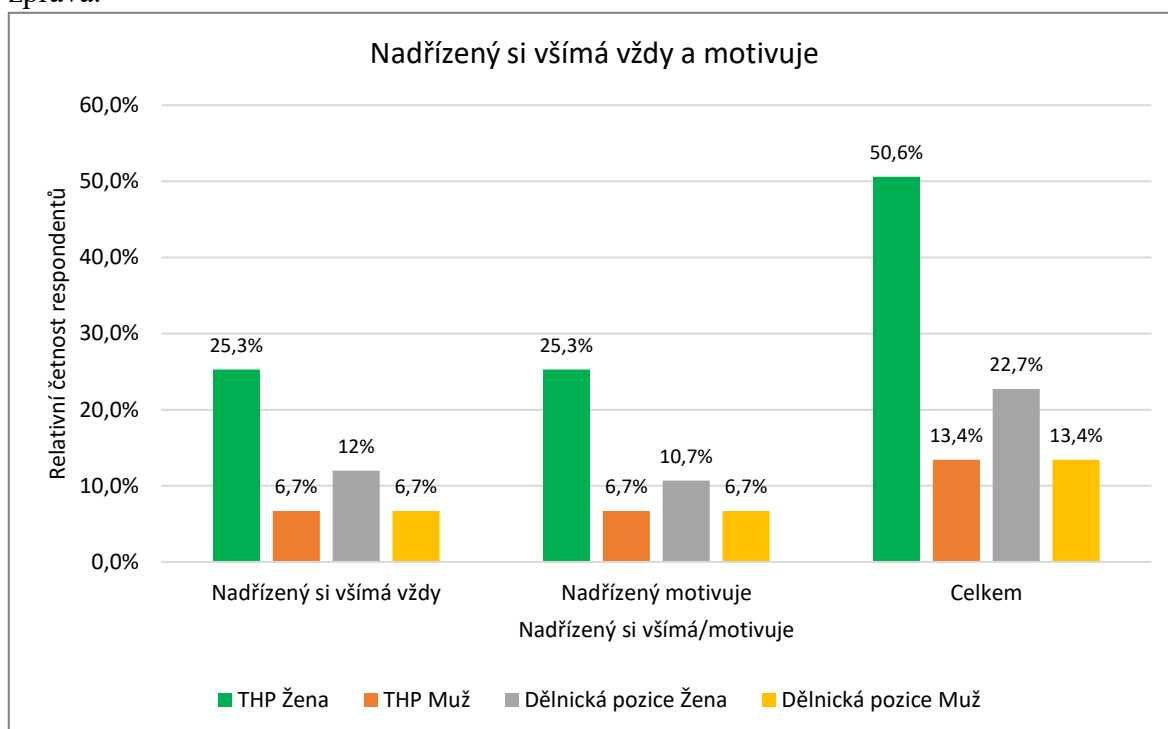
Právě výše uvedená Tabulka 8 zobrazuje závislost mezi pohlavím, délkou pracovního poměru a kladného/záporného vztahu pracovníka a jeho nadřízeného. Pokud by byla tabulka shrnuta, tak je možné vidět, že převládá názor „spíše ano“, který nejčastěji volily ženy na dělnických pozicích, zcela nejčastěji ty, které ve firmě pracují 1-2 roky (7,6 %). Překvapující je fakt, že možnost, kdy se vztah mezi nadřízeným a podřízeným rozhodně nedá považovat za kladný, volili nejčastěji muži z výroby, zaměstnaní u STÍN KOVO, s.r.o. méně než 1 rok (1,5 %) či 1-2 roky (0,8 %).

Poslední bod, který bych chtěla zmínit v souvislosti s nadřízenými pracovníky, je ten, zda existuje vztah mezi tím, že si nadřízený všimne, že jeho podřízený odvedl dobrou práci a zároveň, zda se tito podřízení cítí být motivovaní svým nadřízeným.



Obrázek 13 – Nadřízený si nevšímá a nemotivuje (Vlastní zpracování)

Na Obrázku 13 je možné vidět, že respondenti, kteří volili možnost, že si nadřízený nevšímá, pokud odvedou dobrou práci, zároveň také volili, že je nadřízený ani nemotivuje. Pouze jeden respondent uvedl, že si nadřízený sice nevšímá jeho dobrého výkonu, ale přitom ho motivuje. To uvedl muž pracující na dělnické pozici. Zato muži z pozic THP nemají vůbec pocit, že by je nadřízený nemotivoval a zároveň si nevšímá jejich výkonu, což je dobrá zpráva.



Obrázek 14 – Nadřízený si všímá vždy a motivuje (Vlastní zpracování)

Obrázek 14 ukazuje, že respondenti, kteří uvedli, že si nadřízený všímá jejich odvedené práce je zároveň také motivuje. Výjimka je opět jen jedna, a to v případě ženy z výroby, která uvedla, že nadřízený si sice všímá její práce, ale nemotivuje ji.

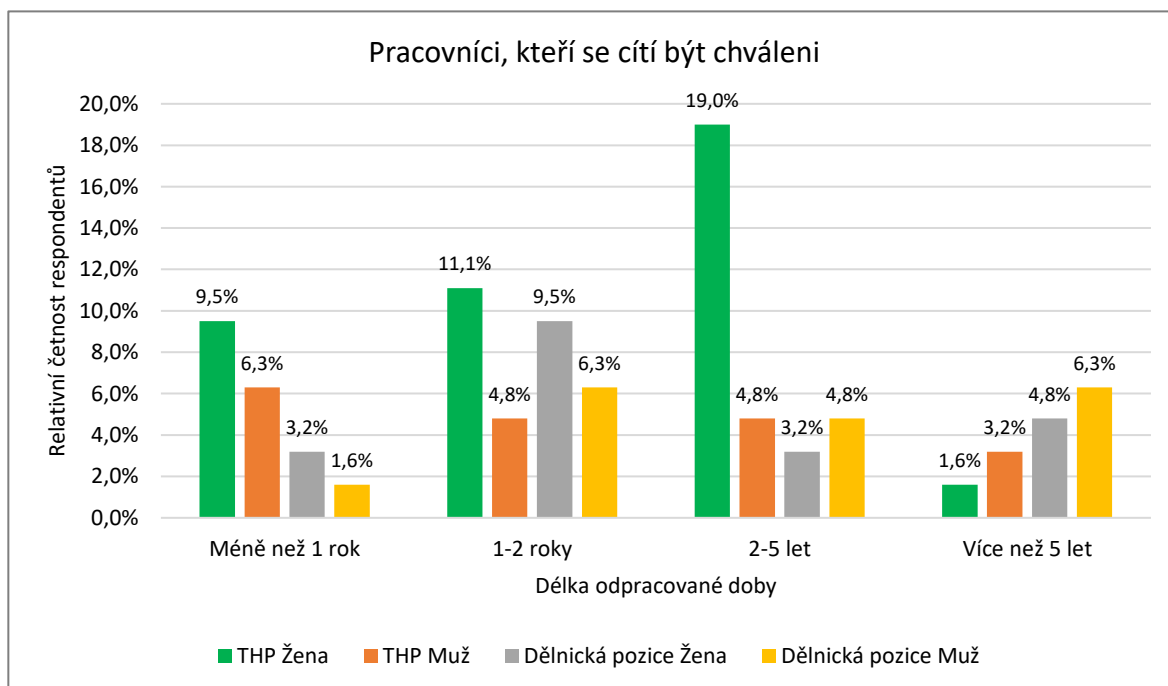
Co se týče případů, kdy pracovníci cítí, že si nadřízený jejich výkonu všímá jen občas, což uvedlo 57,6 % respondentů, je situace rozdělena téměř na polovinu. 47,4 % respondentů, kteří uvedli, že nadřízený si jejich dobrého výkonu všímá občas, se necítí být vedoucím motivovaní a 52,6 % z nich naopak motivaci od vedoucího pocítuje.

6.3.4 Komunikace a pochvala

„Velkým problémem, který často znemožňuje dobrou motivaci zaměstnanců, je také malá komunikace nadřízeného s podřízeným. To je něco, co je potřeba řešit, jelikož pracovníci mají s komunikací a vyjadřováním problém.“, uvedla personální pracovnice při rozhovoru. Naopak při rozhovoru s THP bylo zmíněno, že pracovnice si na problémy s komunikací

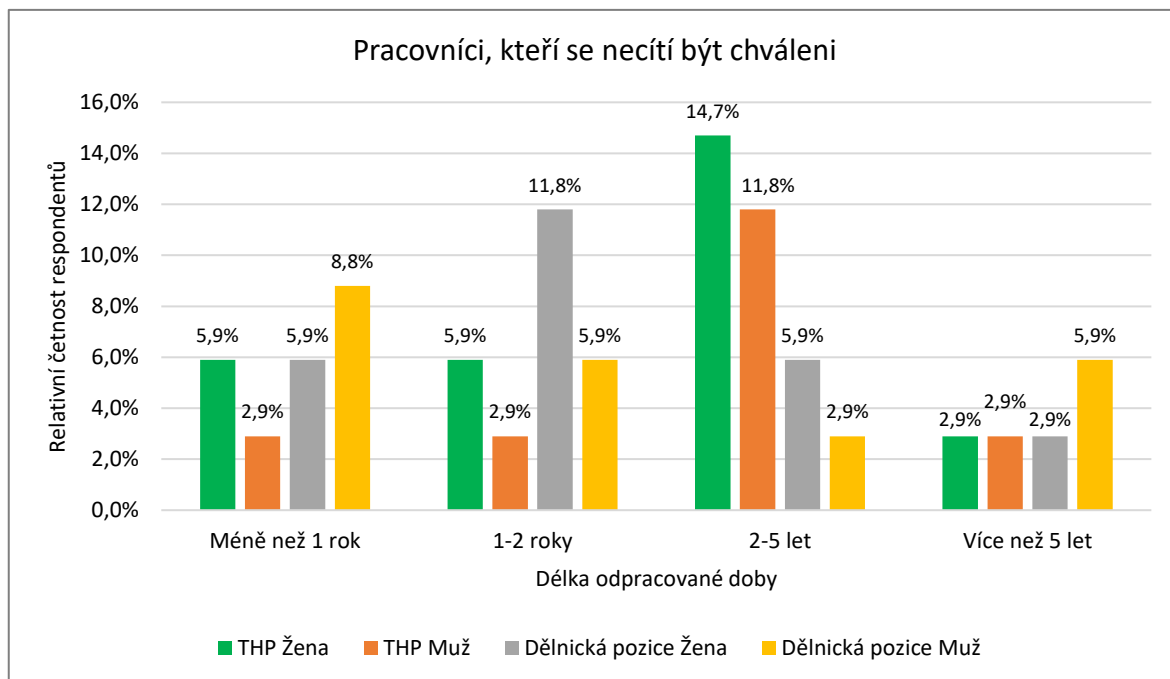
nemůže stěžovat, stejně je tomu i s chválením. To mě vedlo k myšlence, že největší množství těchto komunikačních problémů bude ve výrobě, kde pracují také cizinci a může nastat jazyková bariéra. Nemusí to být, ale způsobeno jen problémem v jazyku, ale zkrátka tím, že vedoucí pracovníci neabsolvovali žádné školení či kurzy, jak správně s podřízenými pracovat.

Otázka č. 5 v dotazníkovém šetření se tázala respondentů, zda se cítí být za svou práci pochváleni (a také odměněni). Obrázek 15 zobrazuje četnost odpovědí od těchto respondentů. Jak je možné vidět, u respondentů zaměstnaných v podniku méně než 1 rok se nejvíce cítí být chváleny ženy THP (9,5 %) a naopak nejméně muži z výroby (1,6 %). Zajímavé je, že odpovídající, kteří jsou ve firmě zaměstnaní více než 5 let, se cítí být nejvíce chváleni právě muži z výroby (6,3 %) a naopak nejméně ženy THP (1,6 %). V rámci délky odpracované doby tedy spatřujeme naprostý opak toho, kdo je chválen. V prvním roce zaměstnání jsou to nejvíce ženy z kanceláře a nejméně muži z výroby, při delší pracovní spolupráci je to ale obráceně. Nejvíce jsou chváleni muži z výroby a nejméně ženy z kanceláře.



Obrázek 15 – Pracovníci se cítí být chváleni (Vlastní zpracování)

Níže zobrazený Obrázek 16 ukazuje četnost respondentů, kteří se za svou práci necítí být pochváleni.



Obrázek 16 – Pracovníci se necítí být chváleni (Vlastní zpracování)

Až na jeden rozdíl, stejná linie vývoje probíhá u mužů na pozicích THP (2,9 %), zaměstnaných ve firmě méně než 1 rok, 1-2 roky a více než 5 let. Jedná se také o tu nejnižší hranici, kterou sdílí ještě spolu s muži z výroby (2,9 %) pracujících pro podnik 2-5 let a také s ženami THP a ženami z výroby (2,9 %) pracujících pro firmu více než 5 let. Od vedoucích pracovníků není úplně fér, že zapomínají na stálé zaměstnance, kterým se nedostává tolik pochvaly, jako těm, kteří pro firmu pracují kratší dobu. Tento „pochvalný problém“ ovšem může být spojen s faktem, že komunikační úroveň nadřazených pracovníků není dostatečně dobrá, stejně jako to zmínila personální pracovnice.

6.3.5 Odměňování a benefity

Když se řekne odměňování, všem se vybaví peníze – tedy finanční odměna, která je požadovaná za odvedenou práci. Není tomu jinak ani v případě firmy STÍN KOVO, s.r.o.

Z interních materiálů, konkrétně mzdového předpisu, bylo zjištěno, že výměr mzdy pro pracovníka je tvořen pevnou a pohyblivou složkou. Základní mzda je 15 000 Kč a pohyblivá složka se pohybuje v rozmezí 0 - 6 500 Kč. Pro dělníka ve výrobě je základní mzda 19 500 Kč a pohyblivá složka je v rozmezí 0 - 7 050 Kč. Průměrná hrubá mzda ve Zlínském kraji je v prvním čtvrtletí letošního roku 2022 stanovena na 33 826 Kč. Pokud by zaměstnanec odváděl svou práci, jak má a dosáhl by na celou variabilní složku, mzda 21 500 Kč za THP je hodně pod průměrem v regionu. Dělník ve výrobě se v případě základní mzdy a celé pohyblivé složky dostane na 26 550 Kč a více se přiblíží průměru v kraji.

Přesto, že mzda není to, co má tato práce řešit, budou zmíněny některé benefity či odměny a mzda bude jejich součástí.

To, pracovnice firmy označila jako demotivační, je právě mzda. Uvedla: „*Vzhledem ke skutečnosti, že na této pracovní pozici působím již delší dobu a oddělení doplnili noví kolegové, kteří nastupovali v době, kdy bylo zvednuto nástupní finanční ohodnocení, došlo dle mého názoru bohužel k tomu, že se tak trošku zapomnělo na adekvátní zvýšení ohodnocení těch, co ve firmě působí delší dobu, znají více patřičné firemní postupy a jsou především schopni učinit i samostatné rozhodnutí, tudíž řešit vzniklé situace bez asistence vedoucího či služebně staršího pracovníka.*“

Na další otázku týkající se toho, jaké benefity či výhody by ji motivovaly k vyššímu výkonu, se adekvátní finanční ohodnocení umístilo na první místě. Tato odpověď potvrzuje také teoretickou část, v níž je zmíněno od Dvořákové (2012), že přesto, že by měl být plat řazen mezi hygienické faktory, kam jej řadí například Herzberg, praxe potvrzuje, že jej lidé považují za motivátor. Mezi další benefity, které by ocenila, zaměstnankyně jmenovala: pravidelný home office, sick days, dovolená nad rámec stanovené zákonem, cafeteria, stravenky, příspěvek na dopravu či služební auto, podpora ve vzdělávání, kurzy cizích jazyků, kurzy ke zvýšení kvalifikace, 13. plat.

Otázka týkající se toho, co by pracovníky motivovalo k vyššímu výkonu byla zařazena i do dotazníkového šetření (Tabulka 9).

Tabulka 9 – Faktory, které by motivovaly k vyššímu výkonu (Vlastní zpracování)

	THP		Dělnická pozice	
	Žena	Muž	Žena	Muž
Pružná pracovní doba	32	14	17	22
Nefinanční osobní ohodnocení za splněné úkoly navíc	22	12	17	10
Pochvala	12	3	11	4
Home office	13	13	0	0
Relax zóna v práci	7	6	8	5
Desetiminutová pauza každé 2 hodiny	4	0	8	6

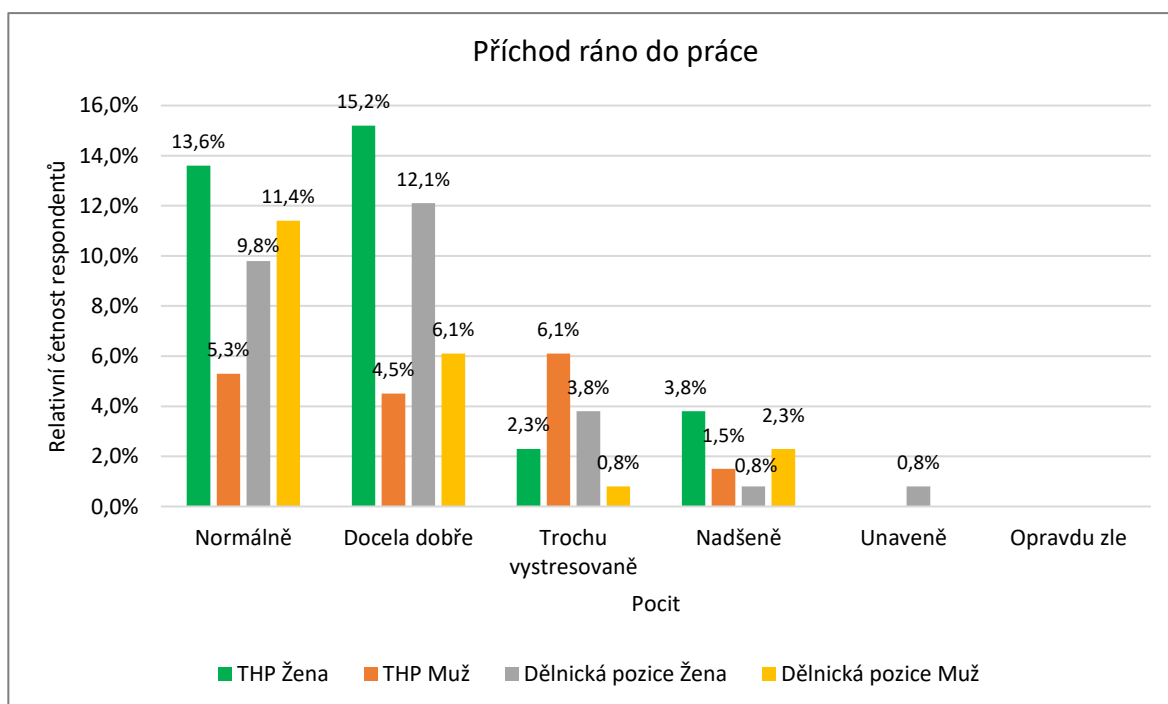
Respondenti dostali na výběr z těchto šesti benefitů a také měli možnost otevřené odpovědi, s tím, že mohli zvolit i více odpovědí. Z toho důvodu tato tabulka neobsahuje sloupec „celkem“, jelikož množství jednotlivých odpovědí převyšuje počet respondentů a hodnoty by tak neodpovídaly 100 %, tedy 132 odpovídajícím.

Nejvíce respondenti volili pružnou pracovní dobu (85 osob), kterou by ocenilo 32 žen THP. Tuto možnost volili i pracovníci výroby, což je pro finální zhodnocení této tabulky matoucí, jelikož není možné dělníkům tento benefit poskytnout. Nefinanční osobní ohodnocení představuje například permanentku na sportovní či kulturní akci, což je benefit, který firma nabízí a nadřizený jej musí svému podřízenému schválit. Opět by o něj měly zájem především ženy THP. Na třetím místě se umístila pochvala (30 osob), ta by více motivovala ženy než muže, a to jak THP (12 žen) tak i dělnických pozic (11 žen). Home office i relax zónu v práci by uvítalo stejné množství respondentů.

Respondenti měli dále možnost uvést svou vlastní odpověď, čehož využili a nejvíce psali: vyšší plat, příspěvek na dopravu, sickdays, stravenky, více benefitů, prémie, příspěvek na penzijní připojištění nebo zajištění stravování ve firmě. Tyto faktory, které respondenti sami uvedli ne vždy vypovídají o motivaci, často označují jejich spokojenost.

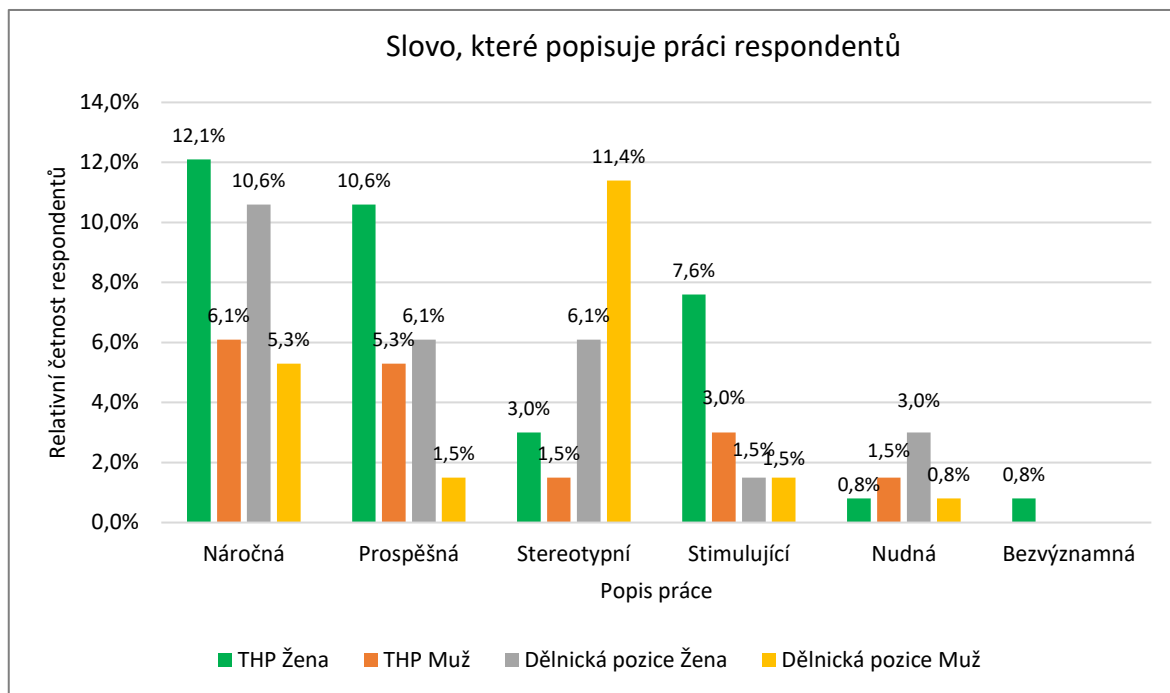
6.3.6 Pocity zaměstnanců vůči jejich práci

V rámci rozhovorů bylo zmíněno, že někteří zaměstnanci jsou ve své práci laxní, lhostejní, nemají pocit zodpovědnosti, práce je nebaví, pracují jen pro mzdu a dělají chyby. To může samozřejmě ovlivňovat spousta faktorů, proto bylo do dotazníkového šetření zařazeno několik otázek týkající se této problematiky.



Obrázek 17 – Pocity s ranním příchodem do práce (Vlastní zpracování)

Co se týče pocitů, které mají pracovníci ze svého zaměstnání, tady byly výsledky poněkud různorodé (Obrázek 17). 37,9 % respondentů se ráno s příchodem do práce cítí docela dobře, což je samozřejmě dobrá zpráva a je to lepší zjištění, než kdyby se měli cítit vystresovaně nebo zle. Na to také navazuje, jak svou práci jednotliví respondenti popisují (Obrázek 18), což už bylo lehce nastíněno v Tabulce 4.



Obrázek 18 – Slovo popisující práci respondentů (Vlastní zpracování)

Velký podíl respondentů si ale myslí, že je jejich práce náročná a také stereotypní. Obecné rozpoložení pracovníků má dozajista vliv na jejich pracovní výkon a také motivaci, kterou určitě nezvýší pocit, že je jejich práce příliš těžká anebo opakující se. Nadřízený by proto měl být svým zaměstnancům k dispozici, měl by být ochotný jim poradit za každé situace a také se pokusit jim pomoci v práci překonávat překážky, zvláště, pokud se jedná o pracovníky, kteří jsou ve firmě krátce, a ještě nemají tolik zkušeností.

6.4 Vyhodnocení výzkumných hypotéz a výzkumné otázky

V rámci analýzy byly stanoveny dvě hypotézy a obě z nich byly vyhodnoceny na základě dotazníkového šetření a statistické verifikace. První z hypotéz je stanovena takto:

Hypotéza 1: *Existuje statisticky významná závislost mezi pracovní pozicí a vynaloženou motivací od přímého nadřízeného?*

Tato hypotéza byla ověřena na základě metody χ^2 testu. Hladina významnosti α byla stanovena na hodnotu 0,05. Pro první hypotézu je stanovena následující nulová a alternativní hypotéza:

H₀: Mezi pracovní pozicí a vynaloženou motivací od přímého nadřízeného neexistuje statisticky významná závislost.

H_A: Mezi pracovní pozicí a vynaloženou motivací od přímého nadřízeného existuje statisticky významná závislost.

Tabulka 10 zobrazuje absolutní četnosti odpovědí respondentů z dotazníkového šetření.

Tabulka 10 - Absolutní četnosti hypotézy 1 (Vlastní zpracování)

Pracovní pozice	Cítíte se být dostatečně motivovaní Vaším přímým nadřízeným?		Součet n _i
	ANO	NE	
THP	46	23	69
Dělnická pozice	32	31	63
Součet n _j	78	54	132

V Tabulce 11 jsou zobrazeny hodnoty očekávané četnosti odpovědí, vypočítané pomocí vzorce:

$$n_{ij} = \frac{n_i \cdot n_j}{n} \quad (1)$$

Tabulka 11 – Očekávané četnosti hypotézy 1 (Vlastní zpracování)

Pracovní pozice	Cítíte se být dostatečně motivovaní Vaším přímým nadřízeným?		Součet n _i
	ANO	NE	
THP	40,77	28,23	69
Dělnická pozice	37,23	25,77	63
Součet n _j	78	54	132

Test nezávislosti χ^2

Test se vypočítá pomocí následujícího vzorce:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n_{ij}^*)^2}{n_{ij}^*} \quad (2)$$

$$\chi^2 = \frac{(46-40,77)^2}{40,77} + \frac{(23-28,23)^2}{28,23} + \frac{(32-37,23)^2}{37,23} + \frac{(31-25,77)^2}{25,77} = 3,436$$

Potřeba je také určit stupně volnosti, a to na základě tohoto vzorce:

$$v = (r-1) * (s-1) \quad (3)$$

$$v = (2-1) * (2-1) = 1$$

Přičemž r značí počet řádků a s počet sloupců.

Vypočítaná hodnota testu nezávislosti se následně porovná s kritickou hodnotou rozdělení chí-kvadrátu, jež je stanovena v tabulkách, s hladinou významnosti $\alpha = 0,05$. Kritická hodnota zjištěná z tabulek udává hodnotu **3,84** a hodnota testového kritéria vyšla **3,436**, tedy je nižší než hodnota tabulková.

Tabulka 12 – Výsledky testu nezávislosti pro hypotézu 1 (Vlastní zpracování)

Hypotéza	Stupeň volnosti	Kritická hodnota	Testovací kritérium
H	1	3,84	3,436

Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ nulovou hypotézu H_0 o dostatečné motivaci zaměstnanců jejich přímým nadřízeným **nezamítáme**. Je tedy možné konstatovat, že na hladině významnosti 5 % mezi pracovní pozicí a vynaloženou motivací od přímého nadřízeného neexistuje statisticky významná závislost.

Druhá ze stanovených hypotéz byla definována takto:

Hypotéza 2: *Existuje statisticky významná závislost mezi pohlavím a četností pochvaly od přímého nadřízeného?*

H_0 : Mezi pohlavím a četností pochvaly od přímého nadřízeného neexistuje statisticky významná závislost.

H_A : Mezi pohlavím a četností pochvaly od přímého nadřízeného existuje statisticky významná závislost.

Hladina významnosti α byla stanovena opět na hodnotu 0,05. Tabulka 13 níže zobrazuje absolutní četnosti odpovědí.

Tabulka 13 – Absolutní četnosti hypotézy 2 (Vlastní zpracování)

Pohlaví	Chválí Vás nadřízený často v případě dobře vykonané práce?				Součet n_i
	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	
Žena	22	34	25	1	82
Muž	5	20	24	1	50
Součet n_j	27	54	49	2	132

V Tabulce 14 jsou popsány hodnoty očekávané četnosti pro druhou hypotézu, na základě vzorce (1).

Tabulka 14 – Očekávané četnosti hypotézy 2 (Vlastní zpracování)

Pohlaví	Chválí Vás nadřizený často v případě dobře vykonané práce?				Součet n_i
	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	
Žena	16,77	33,55	30,44	1,24	82
Muž	10,23	20,45	18,56	0,76	50
Součet n_j	27	54	49	2	132

Test nezávislosti χ^2

Pomocí vzorce (2) se vypočítá test nezávislosti.

$$\chi^2 = \frac{(22-16,77)^2}{16,77} + \frac{(34-33,55)^2}{33,55} + \frac{(25-30,44)^2}{30,44} + \frac{(1-1,24)^2}{1,24} + \frac{(5-10,23)^2}{10,23} + \frac{(20-20,45)^2}{20,45} + \frac{(24-18,56)^2}{18,56} + \frac{(1-0,76)^2}{0,76} = 6,723$$

Stupně volnosti jsou určeny podle vzorce (3).

$$v = (2-1) * (4-1) = 3$$

Vypočítaná hodnota testu nezávislosti se opět porovná s kritickou hodnotou rozdělení chí-kvadrátu, jež je stanovena v tabulkách, s hladinou významnosti $\alpha = 0,05$. Kritická hodnota zjištěná z tabulek udává hodnotu **7,81** a hodnota testové statistiky vyšla **6,723** tedy je také nižší než hodnota tabulková, stejně jako v případě první hypotézy.

Tabulka 15 – Výsledky testu nezávislosti pro hypotézu 2 (Vlastní zpracování)

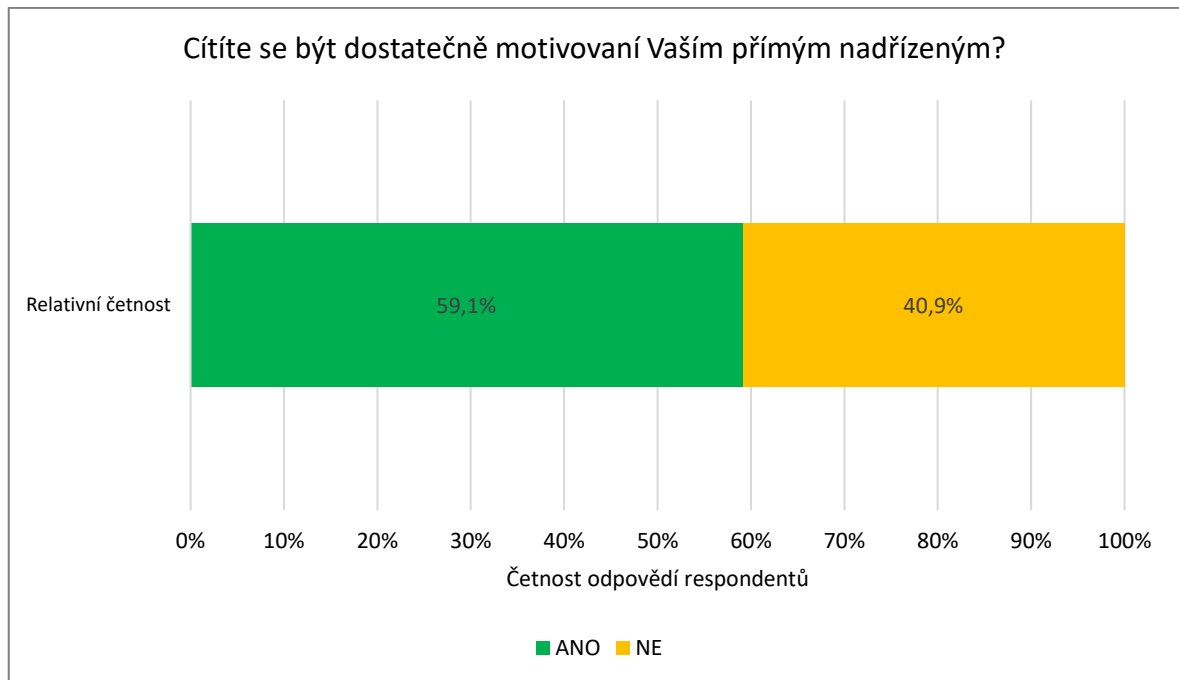
Hypotéza	Stupeň volnosti	Kritická hodnota	Testovací kritérium
H	3	7,81	6,723

Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ nulovou hypotézu H_0 , týkající pochvaly pracovníků za odvedenou práci **nezamítáme**. To může dokazovat, že mezi pohlavím a četností pochvaly od přímého nadřizeného neexistuje statisticky významná závislost.

Výzkumná otázka

Jaká je úroveň motivace pracovníků ve firmě STÍN KOVO, s.r.o.?

Výzkumná otázka se zabývá tím, nakolik jsou zaměstnanci podniku motivovaní. Odpověď na ni byla stanovena na základě dotazníkového šetření a analytické části práce.



Obrázek 19 – Graf k výzkumné otázce (Vlastní zpracování)

Přesto, že byla očekávaná nízká úroveň motivace pracovníků, hlavně na základě mé praxe ve firmě, nejsou výsledky analýzy a dotazníku natolik špatné, aby se mohlo jednoznačně konstatovat, že úroveň pracovníků v podniku je nulová. Na nižší úrovni jejich motivace ale rozhodně je, jelikož 40,9 % odpovídajících nemá pocit, že by je jejich vedoucí motivoval. Absolutní četnost těchto odpovědí je taková, že 78 respondentů volilo možnost „ano“ a 54 volilo možnost „ne“.

Motivaci pracovníků ve firmě STÍN KOVO, s.r.o. hodnotím jako nižší, jelikož se v podniku vyskytuje mnoho faktorů, které motivaci snižují, což bylo zjištěno při vyhodnocení dotazníkového šetření (Příloha P III.) Přesto, že není zcela nulová a spousta zaměstnanců motivaci pociťuje, nenachází se v tak dobrém stavu, aby mohlo být konstatováno, že je v pořádku.

6.5 Shrnutí analytických poznatků

V analytické části práce došlo k analýze vnitropodnikových dokumentů a také byly uskutečněny rozhovory s personální pracovnící a zaměstnankyní z pozice THP. Poté následovalo dotazníkové šetření, jež bylo vyhodnoceno a interpretováno.

Díky rozhovoru s personální pracovnící bylo identifikováno několik problematických aspektů, které budou nyní zmíněny. Jedná se například o to, že dle jejího názoru jsou zaměstnanci hodně demotivovaní, což se poté projevuje v chybovosti, lhůstevnosti, apatii

a nedodržování termínů. Zajímavá je skutečnost vyplývající z dotazníkového šetření, tedy že větší část respondentů uvedla, že se v práci neseťkává s faktory, které by je demotivovaly. Tento rozdíl může být vysvětlen faktem, že laxní pracovníci neměli zájem o vyplnění dotazníku a tím pádem jejich úhel pohledu nemohl být zohledněn. Přesto je důležité tento problém nepovažovat za vyřešený, jelikož pracovnice personálního oddělení jej zmiňovala jako velmi opodstatněný. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pracovníky nejvíce demotivují jejich kolegové, špatná komunikace na pracovišti, nadřizený, nedostatečná pochvala a samozřejmě plat, což je aspekt, který po dohodě s firmou, v této práci nebude více řešen.

Mezi další identifikovaný aspekt spadají také stížnosti a pomluvy pracovníků, kteří místo toho, aby svou nespokojenost s čímkoli řešili se svým nadřízeným, raději vytváří zbytečné konflikty. Zde je ovšem důležité rozlišit, zda je to z toho důvodu, že je zaměstnancům skutečně „všechno jedno“ a svou práci dělají jenom proto, že „musí“ a nechtějí problémy nijak vyřešit anebo je to z toho důvodu, že nevědí, že to řešit lze a že si je nadřízený vyposlechne.

Jelikož firma nevlastní žádný motivační program, snaží se o individuální přístup. To ale bohužel nemusí vyhovovat všem, jelikož nadřízený, který neumí správně komunikovat se svými podřízenými, by jistě nějakou formu motivačního programu uvítal. Zároveň toto bylo zmíněno i při rozhovoru s THP, kdy pracovnice uvedla, že motivační program je pro ni „nejasný, až neexistující“. Také v dotazníkovém šetření byl tento fakt uveden jedním z respondentů.

Je třeba také zmínit, že mezi jeden z prostudovaných firemních dokumentů patřil mimo jiné seznam benefitů. Ten obsahoval základní zaměstnanecké výhody, jako je: zapůjčení permanentek (bazén, sauna, hokej, sportcentra), zapůjčení firemního automobilu, zapůjčení firemního náradí, zapůjčení grilu a chladícího zařízení na pivo, jídelní automaty, automaty na kávu zdarma (pouze THP), občerstvení na pracovišti v případě nepříznivého počasí, zvýhodněná cena na nákup firemních výrobků, příspěvek na zdravotní obuv, školení, kurz cizích jazyků pro pracovníky zahraničního obchodu nebo dárkové poukazy. Všechny tyto benefity podléhají schválení nadřízeného.

Z dotazníkového šetření ale vyplývá, že zaměstnancům se zdá tento seznam nedostatečný a ocenili by více benefitů. Je otázka, zda je to způsobeno tím, že ve firmě je špatná komunikace, a tak někteří zaměstnanci, především dělníci, ani nemusí vědět, jaké benefity mají k dispozici. Nejčastěji respondenti uváděli, že by je k vyššímu výkonu motivovalo:

pružná pracovní doba, nefinanční osobní ohodnocení za práci navíc, home office, pochvala, relax zóna, kratší pauzy, v častějším intervalu, sickdays, stravenky, příspěvek na dopravu a penzijní připojištění, zajištění stravování na pracovišti či obecně „více benefitů“. Přesto, že jedním z firemních benefitů jsou jídelní automaty na pracovišti, zaměstnanci uvádí, že by ocenili zajištění stravování. To je nejspíše způsobeno tím, že automaty, které na jednotlivých budovách jsou, nabízejí vakuované polotovary, přičemž je na výběr zhruba ze čtyřech, většinou klasických českých jídel. Pracovníci by jistě uvítali například firemní jídelnu, která by se pro tolik zaměstnanců jistě vyplatila. V rámci rozhovoru s THP bylo také zmíněno, že by zaměstnanci byli rádi za příspěvek na kurz cizích jazyků či kurz na zvýšení rekvalifikace. To jsou dva benefity, které již firma nabízí, a proto zde opět vyvstává otázka, zda je teda firemní komunikace na tak špatné úrovni, že zaměstnanci firemní benefity neznají, anebo jim nejsou schvalovány jejich nadřízeným. Kurz cizích jazyků mají k dispozici pouze pracovníci zahraničního obchodu, což je škoda a mohl by být poskytován i ostatním, vzhledem k tomu, že ve firmě pracují i cizinci a firma operuje i na evropském trhu. To platí i pro rekvalifikační kurzy.

Pokud jde o celkové zhodnocení dotazníkového šetření ze strany THP, 24 z 69 respondentů uvádí, že je jejich práce bezvýznamná, což se jistě odráží i na jejich motivaci. 48 z 69 odpovědělo, že by je motivovala pružná pracovní doba nebo home office, což jsou benefity, které většina velkých i menších firem v dnešní době běžně poskytuje. 45 z nich také mělo v posledním roce možnost, se profesně rozvíjet, nejčastěji se jednalo o zaměstnance, kteří jsou ve firmě již několik let. Někteří také nehodnotí pozitivně svůj vztah s nadřízeným, z drtivé většiny se jedná o ženy. Přesto by ale 54 z nich podnik doporučilo svým známým.

Četnost odpovědí od pracovníků výroby byla 63 respondentů, z toho 23 z nich uvádí, že je jejich práce stereotypní, ve většině případů se jedná o muže. To je bohužel potenciální problém každého zaměstnání a je potřeba, aby čas od času docházelo k událostem, které práci oživí, může se jednat o teambuildingovou akci, kterou iniciuje nadřízený. 27 z 63 odpovědělo, že by je motivovalo nefinanční ohodnocení na práci vykonanou navíc, tedy třeba přesčas. V tomto případě to souvisí s již zmíněnými benefity, které by mohly být pro dělníky rozmanitější. 14 pracovníků výroby také hodnotí jejich vztah s nadřízeným jako nekladný, s čímž souvisí i jejich odpověď, že si nadřízený nevšímá jejich dobře vykonané práce. Až na tři výjimky se jedná o muže.

Na čem je tedy ve firmě skutečně potřeba zapracovat, je komunikace, především ve vztahu nadřízený – podřízený. S tím souvisí také chválení podřízených, aby se jim dostalo pocitu,

že jejich práci nadřizení vidí a je schopný je ocenit. Dále také na vztazích v kolektivu, jež by mohly být podporovány nejrůznějšími firemními akcemi nebo teambuildingy. Mohl by se také rozšířit seznam firemních benefitů o některé více využitelné či užitečnější pro zaměstnance.

Musím zmínit, že jsem očekávala, že dotazníkové šetření dopadne hůře a výsledky nebudou tak dobré. Takto jsem smýšlela především z toho důvodu, že jsem ve firmě několik let brigádně pracovala a měla jsem tak možnost přijít do kontaktu s některými zaměstnanci. Uvědomuji si ale, že je to už několik let, a tak mohlo ve společnosti dojít k pokroku. Vliv na to má ale také určitě fakt, že dotazníkové šetření vyplnilo pouze 132 respondentů, nikoli všichni zaměstnanci z každého oddělení, proto je potřeba přikládat důraz i na problémy, které v porovnání s kladnými odpověďmi nejsou až tak četné.

V závěru analýzy byly vyhodnoceny výzkumné hypotézy, přičemž obě nulové hypotézy nebyly zamítnuty. Mezi pracovní pozicí a vynaloženou motivací od přímého nadřízeného neexistuje statisticky významná závislost. Stejně tak i mezi pohlavím a četností pochvaly od přímého nadřízeného neexistuje statisticky významná závislost.

Vyhodnocena byla také výzkumná otázka, jaká je úroveň motivovaných pracovníků ve firmě. Motivace zaměstnanců je na nižším bodě a je potřeba ji zvyšovat. Samozřejmě se musí brát v potaz to, že se tak usuzuje na základě 132 respondentů, a nikoliv všech zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že se ale jedná o podíl 40,9 % pracovníků ze 100 % všech odpovídajících, je tato hodnota stále dost vysoká.

Na základě uskutečněné analýzy bylo vyjmenováno několik předností a nedostatků, které se ve firmě vyskytují.

Přednosti a nedostatky současného systému motivace

Na základě dotazníkového šetření, ale také interních dokumentů společnosti a rozhovoru se zaměstnanci, bude zmíněno několik předností a nedostatků motivace firmy STÍN KOVO, s.r.o.

Přednosti:

- jistota práce,
- individuální přístup.

Nedostatky:

- nízká úroveň komunikace,
- nízké mzdy,
- nedostatek zájmu ze strany nadřízeného,
- vztahy mezi kolegy,
- nedostatečná či žádná pochvala.

Následující část diplomové práce se bude zabývat konkrétním projektem na zvýšení motivace zaměstnanců.

7 PROJEKT ZVÝŠENÍ MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

Zaměstnanci jsou jednou z nejdůležitějších částí každé firmy. Toho si je vědoma i společnost STÍN KOVO, s.r.o. Proto se v poslední části mé diplomové práce budu zabývat konkrétním projektem pro zvýšení jejich motivace. Z dotazníkového šetření vyplynulo několik nedostatků, a právě je bude tento projekt řešit.

7.1 Rámec projektu

Rámec projektu je zpracován do tabulky pro lepší přehlednost.

Tabulka 16 - Rámec projektu (Vlastní zpracování)

Název projektu:	Projekt zvýšení motivace pracovníků ve vybrané společnosti
Zpracovala:	Bc. Patricie Peltsarszká
Cíl projektu:	Zvýšení motivace zaměstnanců
Současný stav:	Neexistující motivační program Demotivace pracovníků Špatná úroveň komunikace mezi nadřízeným a podřízeným Zaměstnanci by uvítali více benefitů Negativní atmosféra mezi kolegy
Zdroje financování:	Rozpočet společnosti
Časový harmonogram:	Červen 2022 - seznámení projektu s vedením firmy Červenec 2022 - prezentace zaměstnancům Září 2022 - zavedení projektu Červen 2023 - zhodnocení účinnosti projektu
Rizika neuskutečnění projektu:	Snižování motivace zaměstnanců Růst fluktuace Zhoršení ekonomické situace firmy
Kontext projektu	
Kdo projekt vyžaduje:	STÍN KOVO, s.r.o.
Komu je projekt určen:	Zaměstnancům podniku
Kdo projekt povede:	Personální oddělení společnosti
Popis řešení projektu	

Klíčové aktivity:	Školení na podporu komunikace a manažerských dovedností vedoucích pracovníků Zavedení pravidelných meetingů Zavedení teambuildingové aktivity Zavedení testu týmových motivačních map Zavedení motivačního programu
Realizace:	Detailní zpracování jednotlivých aktivit Schválení projektu vedoucími pracovníky a personálním oddělením Naplánování jednotlivých aktivit Před ukončením projektu proběhne opětovné šetření a budou vyhodnoceny výsledky
Rizika projektu:	Neochota podniku realizovat projekt Nespokojenost zaměstnanců s navrhovanými aktivitami Překročení plánovaných nákladů Nezájem vedoucích pracovníků Klesající motivace zaměstnanců
Předpokládaná doba trvání:	13 měsíců
Náklady:	196 556 Kč

7.2 Cíl projektu

Hlavním cílem tohoto projektu je zvýšení motivace zaměstnanců ve firmě STÍN KOVO, s.r.o., přičemž ověřitelným ukazatelem je zvýšení motivace pracovníků o 10 %, což se prokáže díky dotazníkovému šetření v dalším období. Tato hodnota je zvolena proto, že se jedná o reálnou a proveditelnou změnu.

Na základě dotazníkového šetření a rozhovorů byly stanoveny oblasti, na které by se společnost měla zaměřit a v nichž by mělo dojít ke zlepšení. Jedná se především o:

- neexistující motivační program,
- malou motivaci zaměstnanců,
- zlepšení komunikace mezi nadřízeným a podřízeným,
- vztahy na pracovišti,
- demotivaci pracovníků.

Veškeré tyto oblasti by se měly dočkat nápravy, jelikož z dotazníkového šetření a rozhovorů vyplynulo, že je to opravdu potřeba. Zavedení motivačního programu přispěje ke zpřehlednění jednotlivých výhod a benefitů pro zaměstnance a nadřízeným pracovníkům může posloužit jako „manuál“, zkrátka dokument, kterým se mohou řídit. Management firmy se shoduje, že to bude vhodný krok pro zvýšení motivace.

Nízká motivace bude identifikována pomocí motivační mapy. Pracovník tento test vyplní a personální oddělení včetně přímého nadřízeného bude mít přehled o tom, co konkrétně kterého zaměstnance motivuje a bude moci na tyto pracovníky přesně zacílit.

Zlepšení komunikace bude úkol pro externí firmu – lektora, který bude mít na starost vést kurz pro vedoucí pracovníky, aby jim pomohl v oblasti motivace podřízených, jelikož 40,9 % respondentů v dotazníku uvedlo, že je nadřízený nemotivuje a neadekvátní komunikace může být hlavní příčinou, protože vedoucí nemusí vědět, jak na to. S tím souvisí i to, že nikdo z nadřízených pracovníků neprošel žádným manažerským kurzem.

Negativní vztahy na pracovišti bude moci ovlivnit personální oddělení, které zavede do směrnic povinné meetingy a teambuildingové aktivity, které budou mít vliv na jejich zlepšení. Značná část respondentů si špatné pracovní vztahy spojuje buď s nadřízeným či dalšími kolegy, především z důvodu jejich nedostatečného výkonu či lhostejnosti k práci.

Demotivaci v práci pociťuje 40,9 % pracovníků. Tento problém zároveň souvisí se třemi předchozími. Značně ji může zlepšit a ovlivnit motivační program, lepší komunikace na pracovišti a zlepšení vztahů mezi kolegy pomocí teambuildingových aktivit a meetingů.

7.3 Navrhované změny

Navrhovaný projekt bude vycházet z předchozí analýzy a navržen bude tak, aby vyhovoval jak požadavkům zaměstnanců, tak také možnostem zaměstnavatele. Vycházet bude ze současné ekonomické situace firmy a jeho součástí bude nákladová a časová analýza a také přínosy a rizika projektu.

Tato část diplomové práce bude řešit změny navržené společností, aby došlo ke zvýšení motivace jejich zaměstnanců. Níže jmenované klíčové aktivity vychází z analýzy současného stavu, dotazníkového šetření, rozhovorů se zaměstnanci a také vlastních zkušeností s podnikem. Vybrané aktivity jsou zvoleny tak, aby zacílily na co nejvíce pracovníků a byly co nejúčinnější.

Navrhované klíčové aktivity:

- Školení na podporu komunikace a manažerských dovedností pro vedoucí pracovníky
- Zavedení pravidelných meetingů
- Zavedení pravidelné teambuildingové aktivity
- Zavedení testu týmových motivačních map
- Zavedení motivačního programu

7.3.1 Školení na podporu komunikace a manažerských dovedností pro vedoucí pracovníky

Pomocí analýzy bylo zjištěno, že nikdo z vedoucích pracovníků neprošel žádným školením, ať už komunikačním či manažerským. To má za následek obrovské nedostatky v komunikaci se zaměstnanci a neschopnost je vhodně motivovat. V rámci školení by se vedoucí pracovníci naučili, jak efektivně motivovat zaměstnance, jak správně komunikovat, co dělat pro to, aby byli dobrými vůdci, jak nejlépe řešit konflikty na pracovišti, jak poskytovat zpětnou vazbu či jak udržovat pozitivní atmosféru mezi zaměstnanci.

Na trhu existuje velké množství nejrůznějších kurzů a školení, vybrány ale byly tři, které se výše zmíněnými aktivitami zabývají a poté bude vybrán ten nejvhodnější kurz a jeho dodavatel.

Výběr kurzů:

A. VEDENÍ A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

V rámci tohoto kurzu se vedoucí pracovníci dozvědí, jaké jsou motivační techniky, které mohou používat a jak by je měli správně využít. Na konkrétních příkladech bude vysvětleno, jak motivovat, bude jim řečeno, jak rozpoznat potřeby daného pracovníka a jak přistupovat k individuální odlišnosti. Dále se pracovníci naučí, jak zvyšovat výkon zaměstnanců, jak mít ve firmě schopné lidi, u kterých se včas odhalí demotivace. Také budou nacvičeny motivační rozhovory. (Skoleni.cz, 2022).

Kurz bude hodně interaktivní a účastníci se budou muset zapojovat, aby nabyli tížené zkušenosti. Uskuteční se 20. 10. 2022 v Brně a vede ho PhDr. Miroslav Kadlčík, což je psycholog a lektor zaměřující se na komunikaci, vedení lidí, zátěžové techniky či krizové situace.

Cena kurzu s DPH je 2 101 Kč/osoba za den.

B. JAK VÉST A MOTIVOVAT LIDI K VYŠŠÍM VÝKONŮM

Tento kurz je rozdělen do čtyřech oblastí. První z nich se zabývá leadershipem, tedy obecně, jak by manažer měl vést pracovníky a jaké typy stylů k tomu může využívat. Také jak by si měl vedoucí vybudovat autoritu, jak vhodně delegovat a jak přistupovat ke kontrole práce. Další oblast se soustřeďuje na rozhovory (hodnotící, propouštěcí, výběrový nebo řešení konfliktů v týmu). Třetí oblast bude o motivaci, o tom, jak k ní přistupovat, o využívání zpětné vazby, o rozdílu mezi pozitivní a negativní motivací a také bude zmíněna stimulace. Poslední část kurzu bude zaměřená na pracovní porady, tedy jak se na ně vhodně připravit, jak porady vést, jak dobře diskutovat a podobně (Manažerské dovednosti aneb jak vést a motivovat lidi k vyšším výkonům, 2022).

Kurz se koná v Praze, což znamená, že vedoucí na něj budou muset jet, ale jeho obsah je natolik zajímavý, že by to rozhodně mohlo stát za to. Termín je 16. - 17.8. 2022, vždy v čase od 9:00 do 15:00.

Povede jej Stanislava Vávrová, což je zkušená lektorka a konzultantka z oblasti vzdělávání a řízení lidských zdrojů, která se v těchto kruzích pohybuje od roku 1998.

Cena pro jednoho účastníka je 10 273 Kč s DPH za 12 hodin kurzu, v případě čtyř účastníků z jedné firmy je to 34 928 Kč s DPH. Po domluvě s firmou bude stanoveno, kolik nadřízených se tohoto kurzu zúčastní a s tímto výsledkem bude také paní Vávrová kontaktována.

C. MOTIVACE A OBRANA VŮČI VYHOŘENÍ

Cílem kurzu je naučit vedoucí pochopit rozhodující faktory pro motivaci zároveň se zaměřením na vyhoření a demotivaci, pochopit princip sebemotivace, naučit se toto všechno implementovat i do praxe, naučit se využívat svůj potenciál nebo formulovat efektivní postup práce (Profima.cz, 2022).

Tento kurz potrvá dva dny, dohromady 16 hodin a bude se konat online, což je velké plus, jelikož pracovníci kvůli němu nebudou muset cestovat. Kurz vede Bc. Pavla Novotná. Ta je lektorkou s více než dvacetiletou letou praxí a angažuje se především ve firmách jako jsou: Česká spořitelna a.s., DHL Expres nebo Electro Word.

Cena je 6 490 Kč pro jednu osobu za celý šestnáctihodinový kurz.

Kritéria pro výběr kurzu:

Důležitá kritéria pro vhodný výběr kurzu jsou:

- cena,
- zkušenosti lektora,
- místo konání.

Kurz bude zvolen na základě váhového hodnocení 1,2,3, přičemž:

- 1 = nejlepší,
- 2 = průměr,
- 3 = nejhorší.

Váhy jsou stanoveny na základě požadavků společnosti.

Tabulka 17 – Kritéria pro výběr kurzu (Vlastní zpracování)

Kritéria	Váha	Kurz			Vážené skóre A	Vážené skóre B	Vážené skóre C
		A	B	C			
Cena kurzu	0,25	1	3	2	0,25	0,75	0,50
Zkušenosti lektora	0,45	3	2	1	1,35	0,90	0,45
Místo konání	0,30	2	3	1	0,60	0,90	0,30
Celkem	1	-	-	-	2,20	2,55	1,25

Největší váhu mají zkušenosti lektora, což je pochopitelné, jelikož to je na tom školení to nejdůležitější – aby si z toho účastníci odnesli něco, co skutečně využijí. Naopak nejmenší váhu má cena kurzu.

Jak je možné vidět v Tabulce 17, nejlépe dopadl kurz C – Motivace a obrana vůči vyhoření, který poskytuje firma Profima a vede jej Bc. Pavla Novotná.

7.3.2 Zavedení pravidelných meetingů

Zavedení pravidelných meetingů je jedním ze způsobů, jak si definovat cíle, rozdělit úkoly a celkově vylepšit komunikaci na pracovišti. Z analýzy současného stavu vyplynulo, že často dochází ke lhostejnosti pracovníků, jejich laxnosti a chybovosti či nedodržování deadlinů na základě demotivace. Při rozhovoru s personální pracovnící bylo zjištěno, že se na některých oddělení vyskytují stížnosti související s nejasným rozdělením práce. Pravidelné meetingy jsou cesta, která by zaměstnancům v tomto odhledu mohla pomoci.

Meetingy jsou totiž pro zaměstnance důležité především proto, že si jednak ujasní svou pracovní náplň, ale také si mohou se svým vedoucím definovat problémy či rizika. Navrhují proto tři formy meetingů. První z nich se bude konat každý týden, v pondělí ráno. Pracovníci, kteří spolu kooperují v jedné kanceláři si vyčlení zhruba 30 minut, v nichž si připomenou rozdělení práce na následující týden, prodiskutují veškeré problémy či chyby, které se vyskytly týden předchozí anebo mohou teprve nastat. Každý se bude moct vyjádřit a svěřit se se svým názorem. To bude samozřejmě platit především pro THP.

Co se týče druhého způsobu meetingu, ten bude probíhat na měsíční bázi, bude trvat jednu hodinu a každé oddělení si jej bude realizovat samostatně. V tomto případě nezáleží, zda se jedná o THP či výrobu, na schůzce bude vždy přítomný nadřízený, který podá svým podřízeným zhodnocení celého měsíce, jak si kdo vedl, co se vydařilo a co ne. Součástí tohoto zhodnocení bude také pochvala směrem k podřízeným, v případě dobře vykonané práce, což může zvednout motivaci také ostatních kolegů. Ale také by mělo dojít na konstruktivní kritiku, pokud to bude třeba. V dotazníkovém šetření respondenti uvedli, že u 57,6 % si jejich nadřízený všimne, že odvedli dobrou práci pouze občas a 13,6 % dokonce uvedlo, že si jejich nadřízený nevšimá nikdy. To by se mělo na základě těchto meetingů změnit a vedoucí pracovníci dostanou jedinečnou příležitost, toto napravit. V rámci těchto schůzek nadřízený vždy sdělí podřízeným veškeré novinky a informace či chystané změny, které se týkají firmy, aby zaměstnanci měli povědomí o tom, co se ve firmě děje. Případně, aby měli možnost se na činnostech podniku podílet, jelikož by to mohlo ovlivnit jejich loajalitu.

Samozřejmě musí být poskytnut prostor pro vyjádření všech zúčastněných a na meetingu by měl vždy někdo zastávat funkci „zapisovatele“ a značit si zajímavé a důležité postřehy ze strany zaměstnanců i nadřízených. Určitě bude na podřízené působit líp, když si jejich postřehy někdo zapíše, aby bylo poté snazší se k nim vracet.

Poslední navrhovaný meeting by se konal jednou ročně, přičemž by se ho účastnili všichni zaměstnanci firmy spolu s vedením. Na těchto schůzkách by vedení podniku sdělilo, jaké má firma celkové výsledky a jak si stojí v porovnání s konkurencí. Pokud by došlo ke změně dodavatelů, bylo by to zde také zmíněno, stejně tak i informace o zákaznících. Zároveň by součástí takového meetingu mohlo být vždy zhodnocení motivace zaměstnanců oproti minulým letem.

7.3.3 Zavedení pravidelné teambuildingové aktivity

Z hodnocení vztahů na pracovišti vyplývá, že ne každý má dobrý vztah se svým kolegou. Tento fakt je založený na principu, že pracovníci mají problém s komunikací a na základě toho poté vznikají nedorozumění. Proto bych navrhovala zavést pravidelné teambuildingové akce, aby se kolektiv více stmelil, lépe poznal a komunikace se zlepšila. Firma zatím pořádá vánoční večírek a letní grilování, v motivačním programu (Příloha P VI.) jsou navrženy i další aktivity, jako je bowling či laser game, které mohou přispět k utužení vztahů.

Jelikož se firma nachází na Valašsku, kde je krásná příroda, jako forma teambuildingové aktivity po domluvě s firmou, byla zvolena túra.

Tato akce by se konala jedenkrát ročně, vždy v měsíci červnu, kdy už je počasí dostatečně příznivé na to, aby se pracovníci vydali na procházku přírodou, anebo vyrazili na kole. Trasa povede z rozcestí na Dušné směrem k Horskému hotelu Vsacký Cáb, což je trasa dlouhá přibližně 5 km. Na místo setkání by se každý dopravil sám a poté by se společně vyrazilo směrem k Cábu. Celá trasa vede po asfaltové cestě lesem, takže se jedná o příjemnou letní procházku. Po jejím zdolání by na zaměstnance čekala připravená zahrádka a vnitřní prostory horského hotelu s občerstvením, tedy nápoji a rautem. Tato aktivita by se konala od 10:00 hodin, ve čtvrtek či pátek. Samozřejmě celá akce by byla dobrovolná.

Pro přehlednost byl vytvořen akční plán této aktivity, kde je možné vidět cíl teambuildingové aktivity. Akční plán dále obsahuje informace o odpovědné osobě, časový harmonogram a přibližný rozpočet, který zahrnuje pronájem místa, což by dle informací od pracovníka podobného hotelu mohlo být přibližně 8 000 Kč, a také ceny nápojů a jídla. Aby mohla být vytvořena přesná cena, akční plán počítá s účastí 100 osob (Tabulka 18).

Tabulka 18 – Akční plán pro teambuildingovou aktivitu (Vlastní zpracování)

Teambuilding – túra na Vsacký Cáb			
Cíl aktivity:	Zlepšení kolektivních vztahů, komunikace a celkové atmosféry		
Odpovědná osoba:	Personální pracovnice		
Náročnost:	Naplánování akce, výběr vhodného dne (2 den)		
	Trvání teambuildingu (1 den)		
Aktivita zahrnuje:	Zamluvení místa		
	Objednání občerstvení		
	Oznámení zaměstnancům		
Časový harmonogram:	Červen		
Rozpočet:	Pronájem místa		8 000 Kč
	Občerstvení (nápoje, jídlo)	Na osobu:	400 Kč
		Pro 100 osob:	40 000 Kč

	Celkem	48 000 Kč
--	---------------	-----------

7.3.4 Zavedení testu týmových motivačních map

Motivační mapy měří a zlepšují motivaci pracovníků. Nejvíce efektivní budou pro ta oddělení, která by o to sama měla zájem. Pro tato oddělení by byl poskytnut test motivačních map pro týmy, což je test, který se dá dělat online a nadřízenému poté přijde do emailu zpráva s rozbohem výsledků jeho podřízených. Týmová motivační mapa popisuje, do jaké míry je tým motivován, co jsou jeho motivátory a jaké faktory tým ovlivňují.

Ve stanovený den by tak personální pracovnice zorganizovala tuto událost, vyplnění testu zabere přibližně 15 minut času. Vybraní pracovníci daného oddělení, které o test projeví zájem, se sejdou u počítačů a absolvují jej. Test navíc poskytuje i řešení, jak motivaci zlepšit, s čímž souvisí i vyhodnocení a konzultace s akreditovaným koučem. Ten se bude nejprve 60 minut věnovat každému členovi týmu samostatně a následně se uskuteční týmový workshop. Ten potrvá 2 hodiny a dojde při něm na rozbor týmu jako celku a také k nalezení způsobu, jak bude tým více výkonný a motivovaný. Ten se může konat online i osobně, v tomto případě ale bude zvolena online verze (Knowledge Sharing, 2022).

Po vyhodnocení tohoto testu bude následovat sezení s nadřízeným, který již díky absolvování školení týkající se zlepšení jeho komunikačních a manažerských dovedností, bude moci se zaměstnancem promluvit a snažit se také vyslechnout jeho úhel pohledu. Důležité je, aby si vedoucí pracovník uvědomil, že každý člověk je jiný a nemůže tak aplikovat stejný přístup na všechny.

Cena tohoto testu včetně zpracování výsledků a rozboru s koučem je 3 300 Kč, cena týmového workshopu je 10 000 Kč.

7.3.5 Zavedení motivačního programu

Chybějící motivační program je s největší pravděpodobností základní kámen úrazu veškeré nejasnosti, co se zaměstnanců týče. V rámci rozhovoru bylo pracovníci kancelářské pozice zmíněno, že firma motivační program zcela postrádá a je to jeden z důvodů, proč nadřízení nevědí, jak vhodně motivovat své podřízené a zároveň zaměstnanci ani netuší, jaké jsou jejich možnosti.

Motivační program je ve firmě důležitý pro definování systému, jak pracovat s lidmi a jak pozitivně ovlivňovat jejich motivaci.

Navrhovaný motivační program zohledňuje také veškeré výše zmíněné navrhované aktivity, bude se opírat o teoretické poznatky a bude konstruován pro konkrétní potřeby společnosti. Navržen bude především z toho důvodu, aby zaměstnanci měli k dispozici ucelený dokument, který pro ně bude přehledný a zároveň bude také obsahovat výčet benefitů. Motivační program byl vyhotoven ve dvou variantách, jeden pro THP a pracovníky výroby, kde jsou vždy rozlišeny benefity a výhody, které platí buď pro jednu nebo druhou skupinu zaměstnanců.

Druhý motivační program s názvem „Manuál pro vedoucí pracovníky“ je zaměřen právě na nadřízené a jak vyplývá z jeho názvu, bude sloužit vedoucím jako ucelený dokument, kterým se mohou řídit. Oba tyto dokumenty obdrží zaměstnanci při nástupu do práce a také budou k dispozici na personálním oddělení.

Co se týče motivačního programu pro THP a dělníky, tak zde jsou zohledněny jak již některé firmou nabízené benefity, tak ale i nějaké další, které respondenti zmiňovali v dotazníkovém šetření, jako nástroje pro zvyšování jejich motivace. Co by podnik mohl zaměstnancům poskytnout a jistě by to ovlivnilo také jejich motivaci, jsou formy peněžních odměn. Jedná se například o příspěvek na penzijní připojištění anebo příspěvek na životní události, jako je narození dítěte či úmrtí v rodině. Právě zmíněné penzijní připojištění je něco, co pracovníkům ve firmě hodně chybí. Dále ale motivační program obsahuje informace týkající se hodnocení pracovníka, pracovních podmínek, rozvoje kariéry nebo vztahů na pracovišti.

Druhou formou programu je již zmíněný manuál. Ten nadřízeným pracovníkům zpřehledňuje úkoly, které jsou součástí jejich práce, čímž jsou myšleny nejruznější formy pracovních školení nebo meetingů či jiných podpůrných aktivit, které jim mohou pomoci motivovat své podřízené, zlepšit jejich výkon, ale i spokojenost.

Návrh motivačního programu i manuálu pro vedoucí pracovníky je uveden v příloze a ve firmě bude součástí směrnic (Příloha P VI. a Příloha P VII.).

7.3.6 Představení projektu vedení podniku a zaměstnancům

Aby byl projekt úspěšný, je třeba jej představit jak vedení podniku, tak také zaměstnancům. Toto seznámení projektu s vedením firmy proběhne v průběhu června 2022, přičemž celou schůzku povede personální pracovnice a následně v červenci se s projektem seznámí také zaměstnanci. Na těchto setkáních budou samozřejmě zmíněny všechny přínosy projektu, všichni se budou moct vyjádřit k navrženým aktivitám i výsledkům dotazníkového šetření, případně vznést dotazy.

7.4 Přínosy projektu

Mezi přínosy vyplývající z navrhovaného projektu se řadí především:

- zvýšení motivace zaměstnanců – ta se projeví především ve větší výkonnosti, což povede k zisku,
- eliminace demotivace zaměstnanců,
- zlepšení komunikačních a manažerských dovedností vedoucích pracovníků – bude vznikat méně nedorozumění,
- zlepšení vztahů na pracovišti – povede k nižšímu množství konfliktů,
- zlepšení pracovní atmosféry,
- zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců – ovlivní celkové množství produktivity.

Všechny tyto přínosy jsou z ekonomického hlediska těžko vyčíslitelné. Pro firmu to ale bude přínos v podobně motivovaného a spokojeného zaměstnance, který bude podávat dobrý výkon a bude loajální k podniku. Vzhledem k celkové částce nákladů za projekt se to jistě vyplatí.

7.5 Nositelé oprávněných zájmů projektu

Je potřeba stanovit strany, kterých se projekt týká a které se v něm budou angažovat. Mezi tyto zainteresované patří:

- vedení společnosti – majitel, výrobní ředitel, obchodní ředitelé,
- personální oddělení,
- vedoucí jednotlivých oddělení,
- zaměstnanci.

7.5.1 Matice odpovědnosti

S výše zmíněným souvisí matice odpovědnosti, která přiřazuje jednotlivým zainteresovaným stranám úlohu v celém projektu.

Nositelé odpovědnosti jsou v matici označeni takto:

- M = majitel,
- VR = výrobní ředitel

- OR = obchodní ředitelé,
- PO = personální oddělení,
- VJO = vedoucí jednotlivých oddělení,
- Z = zaměstnanci,
- A = autorka práce.

Tabulka 19 – Matice odpovědnosti (Vlastní zpracování)

Činnosti	Nositelé odpovědnosti						
	M	VR	OR	PO	VJO	Z	A
R = realizuje S = schvaluje K = konzultuje I = je informován							
Představení projektu firmě a zaměstnancům	I	I	I	R	I	I	R
Rozhodnutí o realizaci projektu	S	K	K	R	R	I	
Vyčlenění finančních prostředků na projekt	R	K	K				
Přípravná fáze projektu	I	I	I	R	K		
Výběr kurzu pro vedoucí pracovníky	S, K	K	K	R	I		
Realizace školení pro vedoucí pracovníky	I	I	I	R	R		
Realizace pravidelných meetingů	I	I	I	K	R	I	
Realizace teambuildingové aktivity	S	I	I	R	I	I	
Realizace testu motivačních map	S	I	I	R	K	I	
Přípravná fáze motivačního programu	S, K	S, K	S, K	R	I		
Realizace a zavedení motivačního programu	I	I	I	K	R, I	I	
Vyhodnocení úspěšnosti projektu	I	I	I	R	K	I	

7.6 Nákladová analýza projektu

Tato část bude zahrnovat nákladovou analýzu jednotlivých navrhovaných klíčových aktivit pro zvýšení motivace zaměstnanců v podniku. Náklady budou vypočteny pro každý návrh zvlášť a poté budou sečteny. Je důležité také zmínit, že náklady jsou založeny na kvalifikovaném odhadu a jsou zachyceny v ročním vyjádření.

Množství pracovníků, které bude při výpočtu nákladů zohledňováno, je stanoveno dle poslední výroční zprávy firmy z roku 2020. Výroční zpráva 2020 uvádí 429 zaměstnanců.

Firma poskytla rozpis pracovníků, který v roce 2020 uváděl 124 zaměstnanců THP, 288 dělníků a 17 vedoucích pracovníků.

V případě nákladů na online kurz vedoucích pracovníků, meetingů a testu motivačních map zasahuje do nákladů také cena elektřiny. Ta je ale ve všech případech tak nízká, že netvoří ani jednu korunu, a z toho důvodu není započítána do celkové částky nákladů, bude pouze nastíněn způsob výpočtu.

Stejně tak se u některých aktivit objevuje faktor oportunitních nákladů. To jsou ale náklady fiktivní a nebylo by proto správné je srovnávat se zbylými náklady, které jsou reálné. Proto do finálního součtu všech nákladů nebudou začleněny a níže budou zmíněny jen rámcově.

7.6.1 Náklady na kurz vedoucích pracovníků v manažerských a komunikačních dovednostech

Vzhledem k tomu, že dopadl nejlépe kurz C, bude tedy zohledňován právě on.

Tabulka 20 – Náklady na kurz pro vedoucí pracovníky (Vlastní zpracování)

	Náklady na jednotku	Počet jednotek	Náklady celkem
Kurz	6 490 Kč	17 osob	110 330 Kč
Strava	120 Kč	17 osob * 2	4 080 Kč
Celkem			114 410 Kč

Cena kurzu pro jednu osobu je 6 490 Kč, přičemž je možné, že pro větší počet osob bude poskytnuta množstevní sleva, v tomto případě ale bylo počítáno s pevnou cenou pro jednoho. Kurzu se zúčastní celkem 17 vedoucích a nadřízených pracovníků, což dohromady dává částku 110 330 Kč. Firma také zajistí stravu – oběd pro tyto zaměstnance na dva dny, kdy je cena jednoho menu stanovena na 120 Kč. Dohromady náklady na kurz činí 114 410 Kč.

Dále s tím souvisí i výše zmíněná spotřeba elektřiny, jelikož kurz se koná online. Přibližná cena spotřeby při použití počítače za jeden rok je 120 Kč, což je ale pouhých 0,014 Kč za jednu hodinu/den. Za 16 hodin použití počítače je částka celkem 0,224 Kč, což je extrémně nízká hodnota. Proto tento faktor nebude do nákladů na kurz zahrnut.

7.6.2 Náklady na zavedení pravidelných meetingů

Formy meetingů jsem rozdělila do tří skupin, každý z nich je ale tvořen oportunitními náklady, což jsou náklady fiktivní a nebylo by tedy vhodné je srovnávat a zahrnovat mezi

náklady reálné, což jsou všechny ostatní. Proto nebudou zahrnuty do částky celkových nákladů.

Meetingy v pondělí dopoledne:

Jelikož se bude jednat o půlhodinovou schůzku, kde si zaměstnanci se svým nadřízeným ujasní úkoly na následující týden, nebude třeba žádného záznamu. Náklady, které tak firmě vzniknou, budou oportunitní. Jelikož firma neposkytla více dat týkající se mzdy jednotlivých pracovníků, částka pro výpočet oportunitních nákladů bude 21 500 Kč (mzda THP). V měsíci je zhruba 20 pracovních dní, přičemž denní pracovní fond pracovníka je 7,5 hodiny. Po vynásobení 20 dní a 7,5 hodiny je výsledná hodnota 150. Následně se hrubá mzda vydělí součinem pracovních dní a denním pracovním fondem, tedy $21\,500:150$, což dává hodnotu 143 Kč, které představují náklady na jednoho pracovníka. V případě tohoto pondělního meetingu, který je pouze půlhodinový, je potřeba částku 143 Kč ještě vydělit dvěma, což nám dává konečnou hodnotu pro jednoho zaměstnance, tedy 71,7 Kč za hodinu.

Pro výpočet celkových oportunitních nákladů je tedy třeba 71,7 Kč/h ještě vynásobit daným množstvím zaměstnanců, kteří by se tohoto meetingu účastnili (124 THP), dále počtem pondělků v roce (50 pondělků bez Velikonoc a Vánoc) a dobou trvání této schůzky (30 minut).

Celková hodnota oportunitních nákladů na pondělní meetingy by tak dávala částku 222 270 Kč.

Měsíční meetingy:

Tento hodinový meeting bude sloužit ke zhodnocení práce i zaměstnanců, přičemž bude vytvořen také záznam, který se bude elektronicky archivovat na personálním oddělení. Ten může být poskytnut také zaměstnancům, v případě jejich zájmu, a byl by jim zaslán na e-mail.

Výpočet by byl stejný jako v předchozím případě. Firma má dle poskytnutých dat za rok 2020 celkem 429 zaměstnanců, opětovné oportunitní náklady, které firmě vzniknou za tyto pracovníky v rámci 12 meetingů je 736 164 Kč.

Jak bylo zmíněno v kapitole 7.3.2 Navržení pravidelných meetingů, tyto schůzky by byly pro všechny zaměstnance, ale pro každé oddělení zvlášť, proto by v nákladech byli zohledněni všichni zaměstnanci podniku.

Roční meeting:

Tohoto meetingu se bude účastnit každý pracovník firmy, včetně majitele. Bude se konat jen jednou za rok a opět potrvá jednu hodinu. V rámci něj bude zhodnoceno celkové působení firmy. Opět bude proveden elektronický zápis všech poznatků.

Celková částka těchto fiktivních oportunitních nákladů bude dle výše uvedeného výpočtu 61 347 Kč.

Náklady na meetingy celkem:

Veškeré náklady na jednotlivé meetingy, tvoří částku 1 019 781 Kč. Kvůli jejich fiktivnímu charakteru ale nebudou dále zohledňovány.

7.6.3 Náklady na teambuildingovou aktivitu

Náklady na teambuilding v přírodě sestávají z nákladů na pronájem prostor horského hotelu, tedy jeho venkovní zahrádky a vnitřního posezení, a také zajištění občerstvení.

Pronájem místa by podle informací od pracovníka podobného hotelu mohla být přibližně 8 000 Kč. Co se týče občerstvení, tedy rautu a nápojů pro 100 osob, náklady na jednotku jsou stanoveny na zhruba 400 Kč, přičemž cena rautu byla konzultována s cateringovou firmou. Výsledné náklady na teambuildingovou aktivitu tedy činí 48 000 Kč.

Opět by se zde vyskytovaly oportunitní náklady za všechny zaměstnance, kteří se této akci zúčastní. Za těchto 100 osob by se jednalo o částku 107 250 Kč.

Tabulka 21 - Náklady na teambuildingovou aktivitu (Vlastní zpracování)

	Náklady na jednotku	Počet jednotek	Náklady celkem
Pronájem místa	-	-	8 000 Kč
Zajištění občerstvení	400 Kč/osoba	100 osob	40 000 Kč
Celkem			48 000 Kč

7.6.4 Náklady na zavedení testu týmových motivačních map

Tabulka 22 zobrazuje náklady na zavedení testu motivačních map, které celkem tvoří částku 26 500 Kč. Test pro jednoho pracovníka přijde na 3 300 Kč a rozhodlo se, že by tento test jako první vyzkoušelo oddělení reklamací, kde pracuje pět osob a konal by se online formou.

Opětovné oportunitní náklady, které se zde vyskytují by dle výše zmíněného výpočtu tvořily částku 216 Kč za šest zaměstnanců, pět z oddělení reklamace a jeden z personálního

oddělení. Jelikož samotný test trvá jen 15 minut, je tím celková částka oportunitních nákladů ovlivněna.

Tabulka 22 – Náklady na test týmových motivačních map (Vlastní zpracování)

	Náklady na jednotku	Počet jednotek	Náklady celkem
Test motivačních map, včetně rozboru s koučem	3 300 Kč	5 osob	16 500 Kč
Týmový workshop	-	-	10 000 Kč
Celkem			26 500 Kč

7.6.5 Náklady na zavedení motivačního programu

V Tabulce 23 níže je možné vidět rozepsané náklady na zavedení motivačního programu. Je zde započítána cena za tisk jednotlivých stránek, motivační program má čtyři strany, manuál pro vedoucí pracovníky má tři strany. Aby se tyto dokumenty mohly poskytnou všem pracovníkům ve firmě, vypočítaly se náklady celkem z počtu pracovníků a nákladů na tyto strany. Celkově se jedná o částku 7 645,5 Kč. Oportunitní náklady za personální pracovníci, která by tyto listy vytiskla a pracovníkům předala v tomto případě nebudou brány v potaz. Za přibližné čtyři hodiny práce, které by jí tisk a rozdání dokumentů zabralo, by se jednalo o částku 572 Kč.

Samozřejmě by ale tyto materiály byly také k dispozici na personálním oddělení a předávaly by se novým pracovníkům při nástupu do práce. Tento faktor už ale není do nákladů na zavedení zahrnut.

Tabulka 23 – Náklady na zavedení motivačního programu (Vlastní zpracování)

	Náklady na jednotku	Počet jednotek	Náklady celkem
Tisk motivačního programu pro THP (barevně)	4,5 Kč/stránka	124 pracovníků	2 232 Kč
Tisk motivačního programu pro dělníky (barevně)	4,5 Kč/stránka	288 pracovníků	5 184 Kč
Tisk manuálu pro vedoucí pracovníky (barevně)	4,5 Kč/stránka	17 pracovníků	229,5 Kč
Celkem			7 645,5 Kč

7.6.6 Celkové náklady

Tabulka 24 zobrazuje shrnutí veškerých nákladů na zavedení projektu, což dělá 196 556 Kč. Finančně nejnáročnější aktivitou jsou kurzy pro vedoucí pracovníky, které tvoří značnou část celkových nákladů. Kurzy jsou ale velice potřebné, neboť nadřízení si potřebují zlepšit a osvojit způsob, jak komunikovat se svými podřízenými a jak je vhodně motivovat. Teambuildingový výšlap na Vsacký Cáb by přišel na zhruba 48 000 Kč, ale přitom by jistě zlepšit vztahy na pracovišti a celkovou atmosféru v podniku. Předpolední částkou je zavedení testu týmových motivačních map, což by stálo 26 500 Kč a poslední je zavedení motivačního programu, který by vyšel na 7 645,5 Kč.

Peněžní prostředky firma poskytne z vlastní činnosti, tedy z prodeje svých výrobků. Veškeré tyto vynaložené náklady se jim vrátí v podobě loajálních a motivovaných zaměstnanců, kteří budou spokojeni a budou firmu dále doporučovat.

Navíc veškeré aktivity, které by podnik pro své zaměstnance realizoval, jsou zároveň také něco, co pracovníci sami žádali v dotazníkovém šetření či rozhovoru. Nemělo by se tedy stát, aby byl projekt neúspěšný.

Tabulka 24 – Celkové náklady na projekt (Vlastní zpracování)

Aktivity	Náklady
Kurzy pro vedoucí pracovníky	114 410 Kč
Teambuilding	48 000 Kč
Týmové motivační mapy	26 500 Kč
Zavedení motivačního programu	7 645,5 Kč
Celkem	196 556 Kč

7.7 Podmínky projektu

Mezi podmínky projektu se řadí především:

- podpora managementu podniku,
- podpora zaměstnanců,
- uvolnění peněžních prostředků,
- ochota spolupráce všech vedoucích pracovníků i zaměstnanců.

Aby se předešlo nejasnostem, bylo mezi jednotlivé navrhované změny zahrnuto také představení projektu celé firmě, čímž by se eliminoval zmatek týkající se těchto navrhovaných změn a aby byly řečeny jednotlivé přínosy projektu.

7.8 Časová analýza projektu

Časová analýza má za úkol zjistit časové rozpětí v rámci jednotlivých činností projektu. Pro projekt byl vytvořen časový harmonogram (Tabulka 25), který obsahuje popis jednotlivých činností, jejich délku trvání ve dnech a stanovení činností, které jim předcházejí. Celkem se jedná o třináct činností, které jsou značeny podle abecedy na základě jejich posloupnosti.

Přípravná fáze projektu, která bude trvat 14 dní, obsahuje činnosti jako: seznámení všech zaměstnanců s projektem, předběžná příprava jednotlivých aktivit, konzultace s vedením, příprava teambuildingové akce.

Tabulka 25 – Časový harmonogram projektu (Vlastní zpracování)

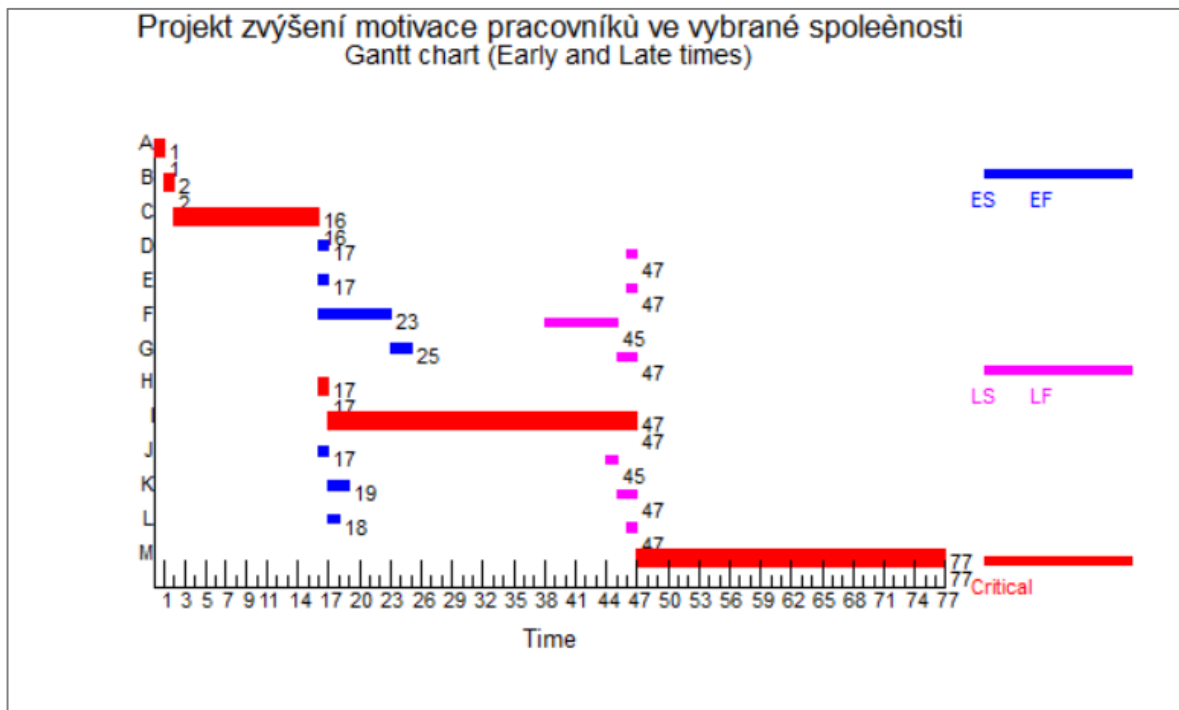
ČINNOST	POPIS ČINNOSTI	DOBA TRVÁNÍ (dny)	PŘEDCHÁZEJÍCÍ ČINNOST
A	Představení projektu firmě	1	-
B	Schválení projektu	1	A
C	Přípravná fáze projektu	14	B
D	Realizace teambuildingové akce	1	C
E	Realizace testu motivačních map	1	C
F	Výběrové řízení firmy poskytující kurz pro vedoucí pracovníky	7	C
G	Realizace kurzu pro vedoucí pracovníky	2	F
H	Informační schůzka pro nadřízené týkající se pravidelných meetingů	1	C
I	Realizace pravidelných meetingů (pondělních a měsíčních)	30	H
J	Seznámení zaměstnanců s motivačním programem	1	C
K	Zavedení motivačního programu	2	J
L	Realizace ročního meetingu	1	H
M	Vyhodnocení projektu	30	D, E, G, I, K, L

Pro výpočet délky trvání celého projektu a určení kritické cesty byl využit program QM for Windows 4. Ten stanovil délku trvání projektu na 77 dní.

Projekt zvýšení motivace pracovníků ve vybrané společnosti solution						
Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	77					
A	1	0	1	0	1	0
B	1	1	2	1	2	0
C	14	2	16	2	16	0
D	1	16	17	46	47	30
E	1	16	17	46	47	30
F	7	16	23	38	45	22
G	2	23	25	45	47	22
H	1	16	17	16	17	0
I	30	17	47	17	47	0
J	1	16	17	44	45	28
K	2	17	19	45	47	28
L	1	17	18	46	47	29
M	30	47	77	47	77	0

Obrázek 20 – Délka projektu (QM for Windows 4)

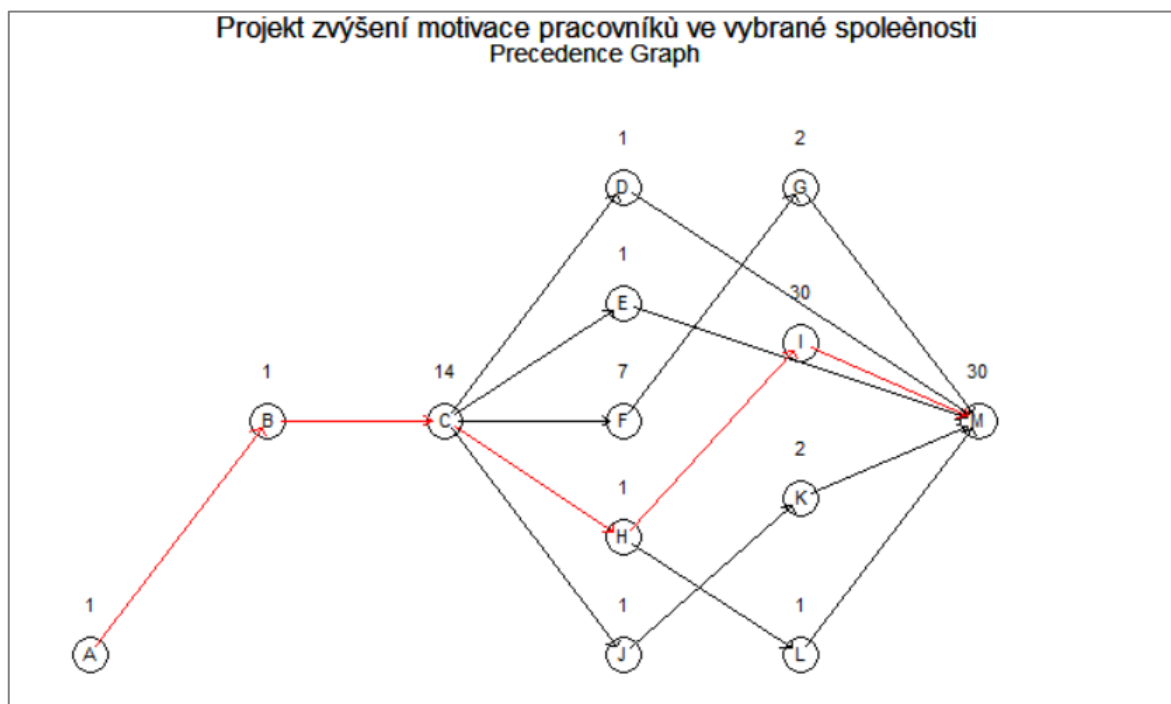
Program také pomohl určit kritickou cestu, kterou je možné vidět na Obrázku 21. Je zvýrazněna červenou barvou.



Obrázek 21 – Ganttův diagram (QM for Windows 4)

Kritická cesta:

A → B → C → H → I → M



Obrázek 22 – Síťový graf (QM for Windows 4)

Na Obrázku 22 je síťový graf, kde je kritická cesta daleko lépe vidět. Kritická cesta popisuje činnosti, které nemají žádnou časovou rezervu, což znamená, že se nesmí zpozdít, jinak by došlo ke zpoždění celého projektu. Rezervu naopak mají činnosti D, E, F, G, J, K, L.

7.9 Rizika projektu

Realizace jakéhokoliv projektu s sebou nese i možná rizika, která je potřeba zohlednit. Některá se dají předvídat, jiná ne. Mezi případná rizika ohrožující tento projekt spadají:

- neochota podniku realizovat projekt,
- nespokojenost zaměstnanců s navrhovanými aktivitami,
- překročení plánovaných nákladů,
- nezájem vedoucích pracovníků,
- klesající motivace zaměstnanců.

Pro větší přehlednost jednotlivých rizik byla vytvořena matice s jejich pravděpodobností výskytu a závažností dopadu (Tabulka 26).

Pravděpodobnost výskytu rizika byla stanovena pomocí následujících hodnot:

- 0,25 = nízká,
- 0,5 = střední,
- 0,75 = vysoká.

Tyto hodnoty byly zvoleny kvůli přehlednosti a lepšímu výpočtu, to platí i pro závažnost dopadu rizika.

Pravděpodobnost závažnosti dopadu rizika byla stanovena stejným způsobem:

- 0,25 = nízká,
- 0,5 = střední,
- 0,75 = vysoká.

Výsledná hodnota vyjadřuje závažnost daného rizika a čím je větší, tím je riziko závažnější.

Tabulka 26 – Rizika projektu (Vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika	Závažnost dopadu rizika	Výsledná hodnota
Neochota podniku realizovat projekt	0,25	0,75	0,1875
Nespokojenost zaměstnanců s navrhovanými aktivitami	0,25	0,5	0,125
Překročení plánovaných nákladů	0,5	0,5	0,25
Nezájem vedoucích pracovníků	0,5	0,5	0,25
Klesající motivace zaměstnanců	0,5	0,75	0,375

7.9.1 Eliminace rizik

- Neochota podniku realizovat projekt:

Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je stanovena pouze na 0,25 = nízké riziko. Nepředpokládá se, že by se stalo, že by firma projekt nerealizovala, neboť téma práce s nimi bylo konzultováno a bylo vítáno. Pokud by se to ale stalo, závažnost dopadu tohoto rizika by byla velká. Samotným rizikem je neodsouhlasení navrhovaných aktivit či jejich nezrealizování.

I z toho důvodu byla součástí projektu aktivita, při níž by došlo k seznámení podniku s projektem a zodpověděly by se veškeré dotazy.

- Nespokojenost zaměstnanců s navrhovanými aktivitami:

Výsledná hodnota tohoto rizika je pouze 0,125. Je opravdu malá pravděpodobnost, že by zaměstnanci měli s navrhovanými řešeními problém, jelikož jsou všechna navržena v jejich prospěch a uzpůsobená tomu, aby se zvedla jejich motivace a aby se vedoucí pracovníci naučili s nimi správně komunikovat. Toto riziko se eliminovalo dotazníkovým šetřením, kde zaměstnanci sdělili své názory a následné řešení tomu bylo přizpůsobeno.

- Překročení plánovaných nákladů:

Toto riziko je možné eliminovat detailnější analýzou nákladů a také pravidelnou kontrolou vynaložených nákladů. Pravděpodobnost výskytu rizika i závažnost jeho dopadu jsou stanoveny na hodnotu 0,5. Je zvolena tato střední cesta, neboť v dnešní době, kdy se vše rapidně zdražuje, je možné, že by k překročení nákladů mohlo dojít. Ale samozřejmě na základě právě detailní analýzy, by nemuselo.

- Nezájem vedoucích pracovníků:

V rámci eliminace tohoto rizika byla do projektu zavedena aktivita, při níž budou všechny články podniku – vedení a všichni zaměstnanci – seznámeni s projektem. To se týká i vedoucích pracovníků. Všichni budou obeznámeni s navrhovanými změnami, budou moct vyjádřit svůj názor a vznést dotazy, které by byly zodpovězeny.

- Klesající motivace zaměstnanců:

Jedná se o nejzávažnější riziko. Pokud by byl projekt neúčinný, motivace pracovníků by dál klesala, až by se i jejich výkon dostal téměř na bod mrazu. Jelikož byly do projektu zavedeny aktivity, o které by zaměstnanci na základě rozhovorů a dotazníkového šetření sami stáli, tímto se riziko značně eliminovalo. Vycházelo se ale jen z určitého počtu respondentů, a tak se může stát, že by navrhované aktivity nemusely vyhovovat všem. Proto je výsledná hodnota tohoto rizika stanovena jako nejvyšší.

7.10 Shrnutí projektu

Tento projekt vedoucí ke zvýšení motivace pracovníků ve vybrané společnosti byl vytvořený na základě provedené analýzy, v níž došlo ke zpracování a zhodnocení poskytnutých vnitropodnikových dokumentů, rozhovorů s personální a technicko-hospodářskou pracovníci a dotazníkového šetření.

Hlavním cílem projektu bylo zvýšení motivace zaměstnanců ve firmě STÍN KOVO, s.r.o. Spolu se stanoveným hlavním cílem byly vyjmenovány v logickém rámci projektu také skutečnosti současného stavu ve firmě, které budou pomocí aplikace projektu do praxe zlepšeny. Projekt byl sestaven pomocí využití získaných teoretických poznatků a také informací plynoucí z praktické části. Zároveň je projekt koncipován takovým způsobem, aby splňoval požadavky zaměstnanců a také bral v potaz požadavky společnosti.

Mezi klíčové aktivity, které slouží k naplnění hlavního cíle projektu, jsou zařazeny návrhy, jako jsou školení pro vedoucí pracovníky na podporu zlepšení komunikačních a manažerských dovedností, zavedení pravidelných meetingů – týdenních, měsíčních, ročních. Dále také zavedení pravidelné teambuildingové aktivity, zavedení testu týmových motivačních map pro oddělení, které o to projevilo zájem a v neposlední řadě zavedení motivačního programu a manuálu pro vedoucí pracovníky. Všechny tyto aktivity byly podrobeny nákladové, časové a rizikové analýze, přičemž byly také zmíněny přínosy a podmínky projektu.

Nákladová analýza vyčíslila veškeré vynaložené náklady na tento projekt na částku 196 556 Kč, což je suma, kterou firma může akceptovat vzhledem ke své ekonomické situaci. Časová náročnost projektu je dle programu QM for Windows 4 stanovena na 77 dní, přičemž tento program definoval také kritickou cestu a určit tak činnosti, které se nemohou časově zpozdít. V rizikové analýze jsou zmíněny skutečnosti, které mohou projekt a jeho účinnost negativně ovlivnit. Nejvíce rizikový faktor je klesající motivace zaměstnanců, která byla eliminována provedeným dotazníkovým šetřením, v němž zaměstnanci sami uvedli, co by jejich motivaci ovlivnilo k lepšímu.

Mezi přínosy plynoucí ze zavedení projektu se řadí zvýšení motivace pracovníků, zlepšení atmosféry na pracovišti, zlepšení komunikačních a manažerských dovedností nadřízených pracovníků, eliminace demotivace a zlepšení vztahů mezi kolegy. Zda byly tyto přínosy naplněny bude zjištěno v dalším období, po realizaci dalšího dotazního šetření a následné konzultaci mezi vedením podniku a zaměstnanci.

ZÁVĚR

V současnosti jsou motivovaní zaměstnanci, kteří jsou schopni mít dobrý pracovní výkon, takzvaně „žádané zboží“. Jedná se o něco, co chce každá firma mít, jelikož od motivovaných pracovníků se odvíjí také konkurenceschopnost podniku. Z toho důvodu bylo hlavním cílem této diplomové práce zvýšení motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti, a to na základě analyzování současného stavu motivace pracovníků ve firmě, vyhodnocení konkrétních předností a nedostatků a díky těmto definovaným skutečnostem vytvořit projekt, který bude obsahovat jednotlivé změny, vedoucí ke zlepšení.

První, teoretická část, obsahuje literární rešerši z oblasti řízení lidských zdrojů a motivace zaměstnanců. Její součástí byly dále informace týkající se druhů motivace – vnitřní a vnější, jejich zdrojů, rozdílu mezi motivací a stimulací, motivačního programu podniku – proces přípravy, motivační nástroje a trendy, či jak motivaci měřit. Tyto poznatky byly následky využity při zpracování praktické části.

Praktická část se soustředila na zpracování analýzy současného stavu motivace pracovníků v organizaci. Ta byla vyhotovena na základě studia interních dokumentů, rozhovorů se zaměstnanci a dotazníkového šetření. Díky těmto využitým prostředkům bylo možné identifikovat nynější pracovní situaci ve firmě, ale také tu mezilidskou. Stejně tak, i jaký je momentální systém benefitů, co zaměstnancům naopak chybí a jaký je přístup vedoucích pracovníků.

Největší nedostatky, které z analýzy vyplynuly, jsou nízké komunikační dovednosti vedoucích pracovníků, demotivace zaměstnanců, negativní či neutrální vztahy mezi kolegy založené jak na nízké komunikaci, tak také ovlivněny lhostejností k práci některých z nich a dále neexistující motivační program.

S využitím znalostí z teoretické části a zjištěných nedostatků byl vytvořen projekt, obsahující klíčové aktivity pro zlepšení motivace pracovníků v organizaci. Mezi tyto navržené aktivity patřil kurz pro vedoucí pracovníky na zlepšení jejich manažerských a komunikačních dovedností, zavedení pravidelných meetingů, konaných jednou týdně pro THP, jednou měsíčně a jednou ročně pro všechny zaměstnance, dále zavedení teambuildingové akce, což by byl výšlap na Horský hotel Vsacký Cáb, test týmových motivačních map a také zavedení motivačního programu, jehož součástí bylo mnoho nových benefitů. Součástí těchto navrhovaných změn bylo také představení celého projektu vedení

podniku a zaměstnancům. Veškeré tyto aktivity vedly k naplnění cíle celé práce a ověřitelnost jejich úspěšnosti bude dělána přes opětovné dotazníkové šetření v dalším roce.

V závěru diplomové práce byla sestavena nákladová, časová a riziková analýza. Také byly uvedeny přínosy projektu pro firmu, které jsou stěžejní pro finální rozhodnutí, projekt implementovat. Přesto se úspěšnost projektu bude odvíjet od ochoty vedení podniku zavést navrhované aktivity do denního chodu celé společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2020. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London: Kogan Page. 763 s. ISBN 978-0-7494-9827-6.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ a kol., 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 798 s. ISBN 978-807-2611-690.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. 211 s. ISBN 978-802-4744-292.

BORKOWSKI, Stanisław a Zuzana TUČKOVÁ, 2011. *Human potential management in a company: motivation, workers' motivating: monography*. Zlín: Tomas Bata University in Zlín. 129 s. ISBN 9788074540868.

Climax sunscreen: O nás, 2020. *Climax.cz* [online]. [cit. 2022-01-23]. Dostupné z: <https://www.climax.cz/o-nas>

CLUTTERBUCK, David, 2003. *Managing Work-life Balance: A guide for HR in achieving organisational and individual change*. London: Chartered Institute of Personnel and Development. 193 s. ISBN 852929692.

DAŇKOVÁ, Michaela, 2015. *Koučování: kouč: kdy, jak a proč*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. 168 s. ISBN 978-802-4755-496.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Věra, 2012. Motivace jako jádro ovlivňování pracovní výkonnosti zaměstnanců organizací. *Trendy v podnikání = Business trends: vědecký časopis Fakulty ekonomické ZČU v Plzni*. [online]. Plzeň, 2012(2), 6 [cit. 2021-12-01]. ISSN 1805-0603. Dostupné z: <https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/11025/16216/1/Dvorakova.pdf>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. 559 s. ISBN 978-807-4003-479.

ExpoWin: O nás, 2022. *Nejlevnejsi-horizontalni-zaluzie.cz* [online]. [cit. 2022-01-23]. Dostupné z: <https://www.nejlevnejsi-horizontalni-zaluzie.cz/o-nas/>

FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. 98 s. ISBN 978-802-4721-286.

GILLERNOVÁ, Ilona, 2000. *Slovník základních pojmů z psychologie*. Praha: Fortuna. 79 s. ISBN 80-716-8683-2.

Google Forms, 2022. *Docs.google.com* [online]. [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: <https://docs.google.com/>

GREGAR, Aleš, 2010. *Personální management: vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 95 s. ISBN 978-807-3189-150.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ, 2013. *Personální strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. 159 s. ISBN 978-807-1795-643.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ, 2015. *Psychologický slovník*. Třetí, aktualizované vydání. Praha: Portál. 774 s. ISBN 978-802-6208-730.

Isotra.cz: O nás, 2022. *Isotra.cz* [online]. [cit. 2022-01-23]. Dostupné z: https://www.isotra.cz/onas?_gl=1*iizkno*_up*MQ..&gclid=CjwKCAiAlrSPBhBaEiwAuLSDUCgqal4fr9YV1b5Sm98qL07OYDL5EuXDeiek_jtnCi5ydGjVsoa2XBoC8YMQAvD_BwE

Knowledge Sharing: Týmová motivační mapa - nástroj k růstu výkonnosti týmu, 2022. *Sdileniznalosti.cz* [online]. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://sdileniznalosti.cz/sdileniznalosti/individualni-rozvoj-2/tymova-motivacni-mapa/>

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, Eva HÜTTLOVÁ a Eva HRABĚTOVÁ, 1995. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. Praha: Vysoká škola ekonomická. 193 s. ISBN 80-707-9629-4.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-807-2612-888.

Lmc: Průzkum benefitů: Češi milují volno navíc, firmy zkouší neomezenou dovolenou, 2019. *Magazin.lmc.eu* [online]. [cit. 2021-12-09]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/clanky/pruzkum-benefitu-cesi-miluji-volno-navic-firmy-zkousi-neomezenou-dovolenou/>

MACHÁČEK, Ivan, 2010. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. 146 s. ISBN 978-807-4003-011.

ManagementMania: Stimul, 2016. *Managementmania.com* [online]. [cit. 2021-11-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/stimul>

Manažerské dovednosti aneb jak vést a motivovat lidi k vyšším výkonům, 2022. *Vox.cz* [online]. [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://vox.cz/kurzy/manazerske-dovednosti-aneb-jak-vest-a-motivovat-lidi-k-vyssim-vykonum-dvoudenni-seminar/?termin=172737>

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada. 338 s. ISBN 978-80-247-4221-2.

MOHAUPTOVÁ, Eva, 2009. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 2. Praha: Portál. 173 s. ISBN 978-807-3676-414.

Motivational Maps, 2021. *Motivacnimapy.cz* [online]. [cit. 2021-12-14]. Dostupné z: <https://motivacnimapy.cz/motivacni-mapy/>

NAKONEČNÝ, Milan, 2014. *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. Praha: Triton. 599 s. ISBN 978-80-7387-830-6.

NAKONEČNÝ, Milan, 1996. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

NAKONEČNÝ, Milan, 2015. *Obecná psychologie*. 2., rozš. vyd. Praha: Stanislav Juhaňák – Triton. 662 s. ISBN 978-807-3879-297.

Net Promoter System: About NPS. *Netpromotersystem.com* [online]. [cit. 2021-12-14]. Dostupné z: <https://www.netpromotersystem.com/about/>

PAYNE, Vivette, 2007. *Teambuilding workshop: trénink týmových dovedností*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). 339 s. ISBN 978-802-5115-886.

Petr Kmošek: 5 chyb a omylů v motivaci vašich zaměstnanců, 2020. *Kmosek.com* [online]. [cit. 2021-12-09]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/5-chyb-a-omylu-v-motivaci-vasich-zamestnancu/>

Petr Kmošek: Měření motivace, 2019. *Kmosek.com* [online]. [cit. 2021-12-14]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/slovník/pojem/mereni-motivace/>

PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadreship & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada. 168 s. ISBN 978-802-4757-216.

PINK, Daniel H., 2010. *Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us*. Edinburgh: Canongate. 242 s. ISBN 9781847677686.

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada. 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

PLHÁKOVÁ, Alena, 2004. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia. 472 s. ISBN 80-200-1086-6.

Práce a mzda: Nové trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů, 2018. *Praceamzda.cz* [online]. [cit. 2021-12-09]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/nove-trendy-v-oblasti-zamestnaneckych-benefitu>

Profima.cz: Motivace a obrana vůči vyhoření - mého a mých podřízených, 2022. *Profima.cz* [online]. [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://kurzy.profima.cz/>

Skoleni.cz: Vedení a motivace zaměstnanců. *Skoleni.cz* [online]. [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://www.skoleni.cz/kurzy/manazerske-kurzy-id-35/vedeni-a-motivace-zamestnancu-id-4181693>

STÍN KOVO, s.r.o.: O nás, 2017. *Stin.cz* [online]. [cit. 2022-01-22]. Dostupné z: <https://www.stin.cz/o-nas.html>

SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ, 2007. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. 128 s. ISBN 978-802-4716-923.

SWARNALATHA, Chandran a S. RAJALAKSHMI, 2016. *A handbook on Work-Life Balance*. United States: Lulu Publication. 144 s. ISBN 9781365414367.

Tech-morava, 2022. *Tech-morava.cz* [online]. [cit. 2022-01-23]. Dostupné z: <https://tech-morava.cz>

URBAN, Jan, 2012. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada. Management (Grada). 128 s. ISBN 978-802-4739-557.

URBAN, Jan, 2010. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada. Management (Grada). 166 s. ISBN 978-802-4731-766.

URBAN, Jan, 2013. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo – edice pro právo a management. 152 s. ISBN 978-809-0524-743.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Výroční zpráva 2015, 2016. *Justice.cz: Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2022-01-22]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sldetail?dokument=68322165&subjekt=Id271941&spis=850690>

Výroční zpráva 2016, 2017. *Justice.cz: Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2022-01-22]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sldetail?dokument=68322165&subjekt=Id271941&spis=850690>

Výroční zpráva 2017, 2018. *Justice.cz: Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2022-01-22]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sldetail?dokument=68322165&subjekt=Id271941&spis=850690>

Výroční zpráva 2018, 2019. *Justice.cz: Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2022-01-22]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sldetail?dokument=68322165&subjekt=Id271941&spis=850690>

Výroční zpráva 2019, 2020. *Justice.cz: Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2022-01-22]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sldetail?dokument=68322165&subjekt=Id271941&spis=850690>

Výroční zpráva 2020, 2021. *Justice.cz: Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2022-01-22]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sldetail?dokument=68322165&subjekt=Id271941&spis=850690>

Work-Life Balance, 2011. *International Journal of Current Research*[online]. 189 s. [cit. 2021-12-09]. ISSN 0975-833X. Dostupné z: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36821589/pdf_of_work_life-with-cover-page-v2.pdf

Další zdroje:

Vnitropodnikové dokumenty podniku, 2021

Pracovní řád, 2021

Mzdový předpis, 2021

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

THP Technicko-hospodářský pracovník

SEZNAM VZORCŮ

- (1) Vzorec pro výpočet očekávané četnosti
- (2) Vzorec pro výpočet testu nezávislosti χ^2
- (3) Vzorec pro výpočet stupňů volnosti

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Obecný úkol řízení lidských zdrojů (Koubek, 2015, s. 17).....	14
Obrázek 2 – Vznik motivovaného chování (Gregar, 2010, s. 35)	17
Obrázek 3 – Model celkové odměny (Armstrong a Taylor, 2015, s. 424)	28
Obrázek 4 – Šest kroků v procesu teambuildingu (Payne, 2007, s. 9)	32
Obrázek 5 - Motivační mapa dle Jamese Salea (Motivational Maps, 2021)	38
Obrázek 6 – Logo firmy (STÍN KOVO, s.r.o., 2017).....	41
Obrázek 7 – Přehled sortimentu podniku (STÍN KOVO, s.r.o., 2017, Vlastní zpracování)	41
Obrázek 8 – Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2015–2020 (Výroční zprávy 2015–2020)	42
Obrázek 9 – Pracovní hodnoty v kolektivu (Vlastní zpracování).....	52
Obrázek 10 - Názor respondentů je zohledňován vždy (Vlastní zpracování)	54
Obrázek 11 - Názor respondentů je zohledňován občas (Vlastní zpracování)	55
Obrázek 12 - Názor respondentů není zohledňován nikdy (Vlastní zpracování)	55
Obrázek 13 – Nadřizený si nevšimá a nemotivuje (Vlastní zpracování).....	57
Obrázek 14 – Nadřizený si všimá vždy a motivuje (Vlastní zpracování)	58
Obrázek 15 – Pracovníci se cítí být chváleni (Vlastní zpracování)	59
Obrázek 16 – Pracovníci se necítí být chváleni (Vlastní zpracování)	60
Obrázek 17 – Pocity s ranním příchodem do práce (Vlastní zpracování)	62
Obrázek 18 – Slovo popisující práci respondentů (Vlastní zpracování)	63
Obrázek 19 – Graf k výzkumné otázce (Vlastní zpracování).....	67
Obrázek 20 – Délka projektu (QM for Windows 4).....	90
Obrázek 21 – Ganttův diagram (QM for Windows 4).....	90
Obrázek 22 – Síťový graf (QM for Windows 4)	91

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Rozvaha v tis. Kč (Výroční zprávy 2015-2020, vlastní zpracování)	43
Tabulka 2 – Výkaz zisku a ztrát v tis. Kč (Výroční zprávy 2015-2020, vlastní zpracování)	43
Tabulka 3 - Identifikační údaje z dotazníkového šetření (Vlastní zpracování)	48
Tabulka 4 – Popis práce ze strany zaměstnanců (Vlastní zpracování)	50
Tabulka 5 – Demotivovaní pracovníci (Vlastní zpracování)	50
Tabulka 6 – Relativní a absolutní četnost odpovědí týkající se kolektivu (Vlastní zpracování)	53
Tabulka 7 – Nedostatečně motivovaní zaměstnanci svým nadřízeným (Vlastní zpracování)	56
Tabulka 8 – Pracovníci a jejich vztah s nadřízeným (Vlastní zpracování)	56
Tabulka 9 – Faktory, které by motivovaly k vyššímu výkonu (Vlastní zpracování)	61
Tabulka 10 - Absolutní četnosti hypotézy 1 (Vlastní zpracování)	64
Tabulka 11 – Očekávané četnosti hypotézy 1 (Vlastní zpracování)	64
Tabulka 12 – Výsledky testu nezávislosti pro hypotézu 1 (Vlastní zpracování)	65
Tabulka 13 – Absolutní četnosti hypotézy 2 (Vlastní zpracování)	65
Tabulka 14 – Očekávané četnosti hypotézy 2 (Vlastní zpracování)	66
Tabulka 15 – Výsledky testu nezávislosti pro hypotézu 2 (Vlastní zpracování)	66
Tabulka 16 - Rámec projektu (Vlastní zpracování)	72
Tabulka 17 – Kritéria pro výběr kurzu (Vlastní zpracování)	77
Tabulka 18 – Akční plán pro teambuildingovou aktivitu (Vlastní zpracování)	79
Tabulka 19 – Matice odpovědnosti (Vlastní zpracování)	83
Tabulka 20 – Náklady na kurz pro vedoucí pracovníky (Vlastní zpracování)	84
Tabulka 21 - Náklady na teambuildingovou aktivitu (Vlastní zpracování)	86
Tabulka 22 – Náklady na test týmových motivačních map (Vlastní zpracování)	87
Tabulka 23 – Náklady na zavedení motivačního programu (Vlastní zpracování)	87
Tabulka 24 – Celkové náklady na projekt (Vlastní zpracování)	88
Tabulka 25 – Časový harmonogram projektu (Vlastní zpracování)	89
Tabulka 26 – Rizika projektu (Vlastní zpracování)	92

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Organizační struktura

Příloha P II: Dotazníkové šetření

Příloha P III: Vyhodnocené dotazníkové šetření

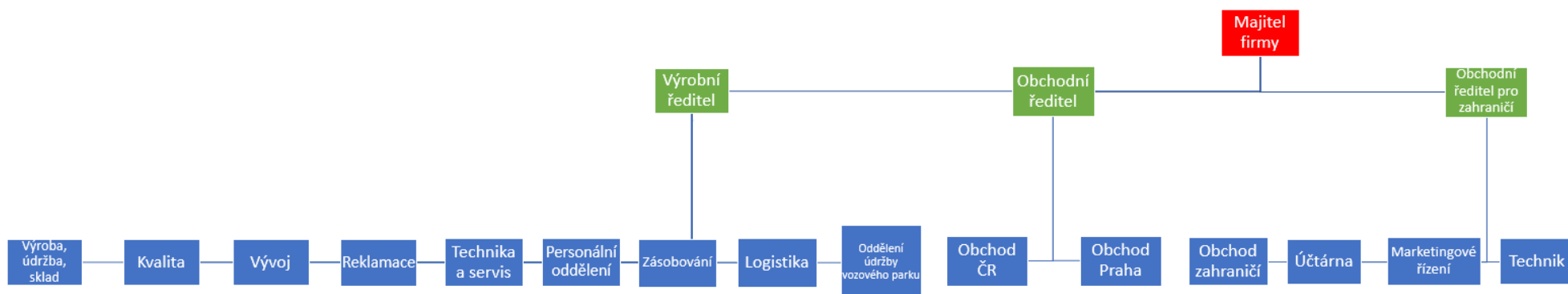
Příloha P IV: Rozhovor s personální pracovníci

Příloha P V: Rozhovor s THP

Příloha P VI: Motivační program

Příloha P VII: Manuál pro vedoucí pracovníky

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

09.03.22 13:02

Projekt zvýšení motivace pracovníků ve firmě STÍN KOVO, s.r.o.

Projekt zvýšení motivace pracovníků ve firmě STÍN KOVO, s.r.o.

Vážení zaměstnanci,

dovoluji si Vás tímto požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který je součástí podkladů pro zpracování mé diplomové práce.

Dotazník obsahuje 26 otázek, jeho vyplnění Vám nezabere více než 10 minut Vašeho času a je zcela anonymní.

Data získaná z tohoto dotazníkového šetření budou použita pro mou diplomovou práci, která se zabývá motivací pracovníků. Tyto informace jsou také důležité pro podnik a mohou posloužit při zlepšování motivačního systému.

Děkuji za Váš čas a spolupráci.

Bc. Patricie Peltsarszká,
studentka 5.ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně

*Povinné pole

JAKÉ MÁTE POCITY VŮČI SVÉMU ZAMĚSTNÁNÍ?

1. 1. Jak se běžně cítíte, když přijdete ráno do práce? *

Označte jen jednu elipsu.

- Nadšeně
- Docela dobře
- Normálně
- Trochu vystresovaně
- Opravdu zle
- Jiné: _____

2. 2. Vyberte slovo, které popisuje Vaše pocity ohledně Vaší práce: *

Označte jen jednu elipsu.

- Prospěšná
- Náročná
- Stimulující
- Nudná
- Stereotypní
- Bezvýznamná
- Jiné: _____

3. 3. Jaké faktory jsou ve spojení s Vaší prací pro Vás nejdůležitější? *

Vyberte 1-3

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Jistota práce
- Dobrý plat
- Cítit se spokojeně
- Mít možnost kariérně růst
- Učit se novým věcem
- Být součástí týmu
- Pracovat na vysoké pozici
- Překonávat výzvy
- Jiné: _____

4. 4. Jsou Vaše názory brány v potaz, pokud Váš nadřízený dělá důležité firemní rozhodnutí? *

Označte jen jednu elipsu.

- Vždy
- Občas
- Nikdy

5. 5. Máte pocit, že jste za Vaši práci dostatečně chváleni a odměněni? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, chváleni
 Ano, odměněni
 Ano, oboje
 Ne, ani jedno

6. 6. Který z těchto faktorů by Vás motivoval k vyššímu výkonu? *

Vyberte 1-3

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Pružná pracovní doba
 Nefinanční osobní ohodnocení za splněné úkoly navíc
 Homeoffice
 Relax zóna v práci
 Desetiminutová pauza každé 2 hodiny
 Pochvala

Jiné: _____

7. 7. Existují nějaké faktory, které Vás v práci demotivují? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne

8. 8. Pokud jste odpověděli „ano“, o co se jedná?

Prosím heslovitě, ne celou větou

9. 9. Doporučili byste práci v této firmě Vaším známým? *

Označte jen jednu elipsu.

- Rozhodně ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Rozhodně ne

JAK MOC SOUHLASÍTE S KAŽDÝM Z TĚCHTO TVRZENÍ?

1 - zcela souhlasím
2 - souhlasím
3 - nesouhlasím
4 - zcela nesouhlasím

10. 10. V práci se snažím dělat všechno nejlépe, jak dovedu. *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	
Zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela nesouhlasím

11. 11. V práci se cítím být plný/á energie. *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	
Zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela nesouhlasím

12. 12. Když pracuji, zapomínám na vše ostatní. *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	
Zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela nesouhlasím

13. 13. Sdílím stejné pracovní hodnoty, jako moji kolegové. *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	
Zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela nesouhlasím

14. 14. Moje práce mě inspiruje. *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	
Zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela nesouhlasím

15. 15. V posledním roce jsem měl/a příležitost se v práci profesně rozvíjet. *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	
Zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela nesouhlasím

JAKÉ MÁTE POCITY VŮČI NAPLŇOVÁNÍ CÍLŮ?

16. 16. Máte pocit, že se vám Váš nadřízený snaží pomoci naplnit Vaše cíle? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne

17. 17. Jak moc souhlasíte s větou: „Přispívám k naplnění celkových cílů firmy.“? *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	
Zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela nesouhlasím

JAKÉ MÁTE POCITY VŮČI SVÉMU NADŘÍZENÉMU?

18. 18. Ovlivňuje nadřízený Váš pracovní výkon? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne

19. 19. Lze považovat vztah mezi Vámi a Vaším nadřízeným za kladný? *

Označte jen jednu elipsu.

- Rozhodně ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Rozhodně ne

20. 20. Chválí Vás nadřízený často v případě dobře vykonané práce? *

Označte jen jednu elipsu.

- Rozhodně ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Rozhodně ne

21. 21. Cítíte se být dostatečně motivováni Vaším nadřízeným? *

Označte jen jednu elipsu.

Ano

Ne

22. 22. Všimá si Váš nadřízený, když odvedete opravdu dobrou práci? *

Označte jen jednu elipsu.

Všimá si vždy

Všimá si občas

Nevšimá si

23. 23. Pokud vykonáváte práci, kdy je možné dostat větší volnost, kolik svobody a pravomocí Vám dává Váš nadřízený, abyste práci dělali tak, jak sami uznáte za vhodné?

Označte jen jednu elipsu.

Můžu pracovat zcela po svém, mám svobodu

Nadřízený mě mírně kontroluje

Nemám žádnou svobodu a pravomoc

IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY

24. 24. Pohlaví *

Označte jen jednu elipsu.

Žena

Muž

25. 25. Jaká je Vaše pracovní pozice? *

Označte jen jednu elipsu.

- THP
 Dělnická pozice

26. 26. Jak dlouho ve firmě pracujete? *

Označte jen jednu elipsu.

- Méně než 1 rok
 1-2 roky
 2-5 let
 Více než 5 let

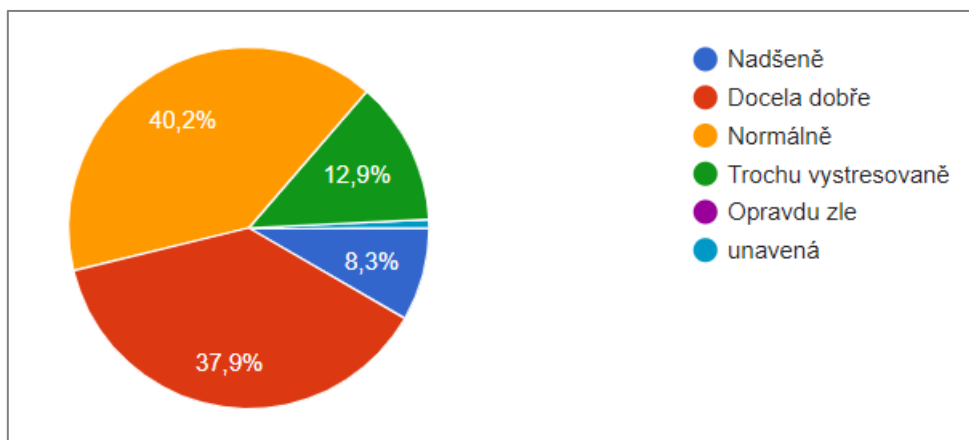
Děkuji za Váš čas a ochotu.

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google Formuláře

PŘÍLOHA P III: VYHODNOCENÉ DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Otázka č. 1: Jak se běžně cítíte, když přijdete ráno do práce?

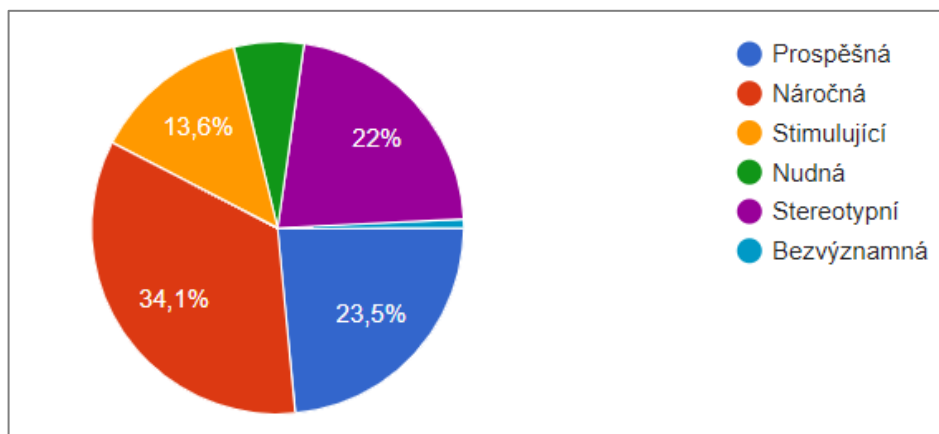


První otázka měla za úkol od respondentů zjistit, jak se cítí, když ráno přijdou do práce. 40,2 % z nich, tedy 53 ze 132 osob, odpovědělo, že se cítí normálně. 37,9 % se cítí docela dobře, což je jen o 3 respondenty méně než těch, kteří se cítí normálně. Vzhledem k tomu, že si v dnešní době spousta lidí na práci stěžuje nebo jsou nespokojení, je dobrá zpráva, že 50 z 132 dotázaných se cítí po příchodu do zaměstnání docela dobře.

Dále odpovědělo 11 zaměstnanců, že se cítí „nadšeně“, což je pro zaměstnavatele jistě skvělá zpráva. Bohužel, 12,9 % (17 respondentů ze 132) uvedlo, že jsou s příchodem do práce trochu vystresovaní, což je něco, na co by se firma měla zaměřit a poskytnout těmto pracovníkům větší péči a pozornost. Zjistit, kde je příčina jejich rozpoložení a případně také nabídnout pomoc.

Nikdo z respondentů se necítí „opravdu zle“ a jeden z pracovníků se cítí po příchodu do práce unaveně.

Otázka č. 2: Vyberte slovo, které popisuje Vaše pocity ohledně Vaší práce:

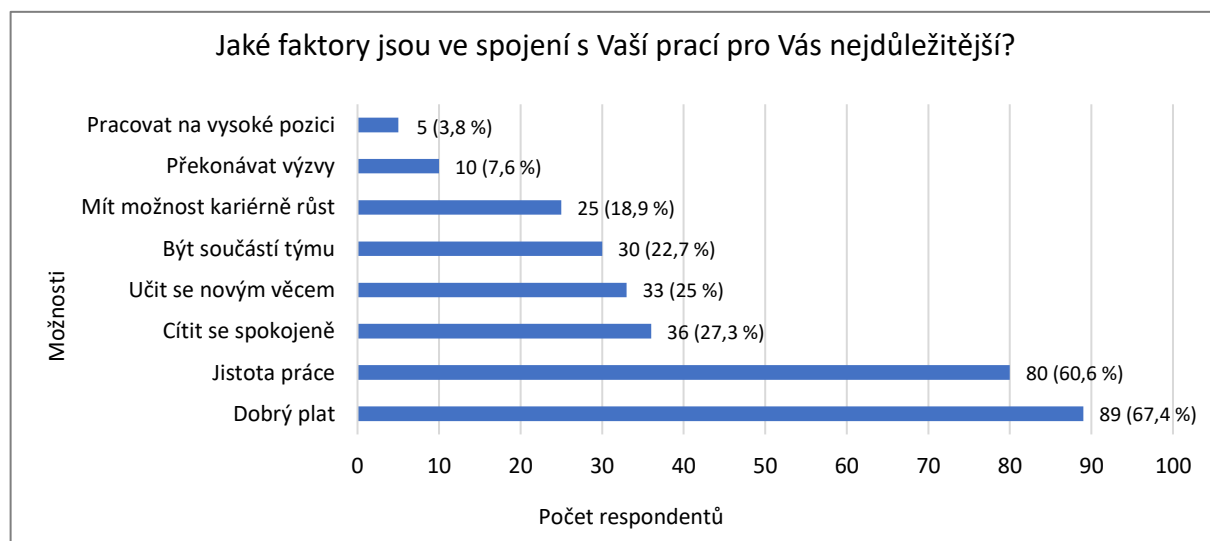


Ve druhé otázce bylo po respondentech požadováno, aby vybrali z nabízených slov to, které popisuje jejich pocity vůči jejich práci. Nejvíce z nich, tedy 34,1 %, což je 45 z 132 dotazovaných, uvedlo, že je jejich práce náročná. Tuto možnost pravděpodobně volili především pracovníci dělnických pozic, kteří mohli zamýšlet alternativu, že je jejich práce náročná fyzicky, jelikož zahrnuje především celodenní stání při výkonu práce, nošení či zvedání těžkých věcí apod. Nelze však vyloučit ani to, že například THP považují jejich práci za psychicky náročnou. Obě tyto varianty je třeba brát v potaz.

23,5 %, tedy 31, zaměstnanců uvedlo, že je jejich práce prospěšná. Ale 29 z nich, 22 %, ze 132 zvolilo možnost, že je jejich práce stereotypní a 6,1 %, což je 8 pracovníků, odpovědělo, že jejich práce je nudná. To je bohužel úskalí každého zaměstnání a v případě, že zaměstnanec jejich práce přestává bavit či už je nadále nenaplnuje, je potřeba to řešit. Z důvodu nezájmu mohou následně vznikat chyby, což jistě nechce ani zaměstnanec, ale ani zaměstnavatel. Pracovníci, kteří svou práci považují za stereotypní, by se s tímto problémem mohli svěřit svému nadřízenému a požádat o přerazení na jinou pozici.

Dále 13,6 % respondentů uvedlo, že je jejich práce stimulující. 1 respondent označil svou práci za bezvýznamnou, což jistě není pozitivní zjištění a v takové případě by se měl zaměstnanec zamyslet nad tím, zda vůbec má cenu v takové činnosti dále pokračovat či raději zvolit pozici jinou.

Otázka č. 3: Jaké faktory jsou ve spojení s Vaší prací pro Vás nejdůležitější?



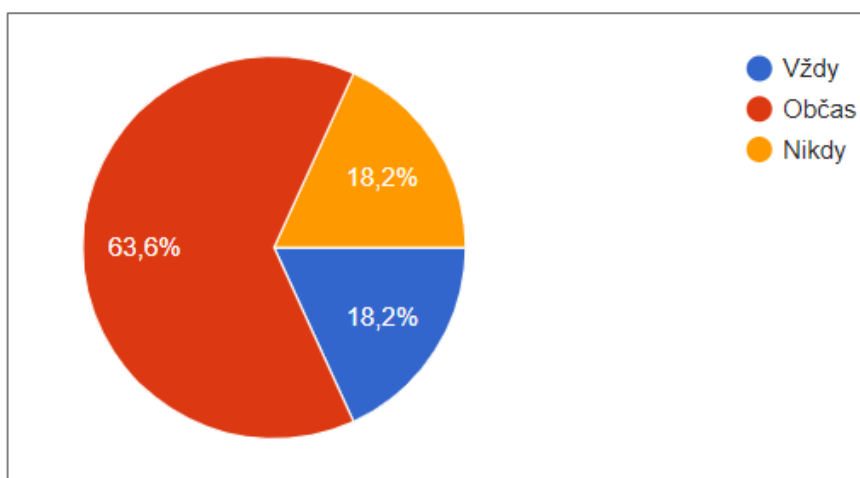
V této otázce dostali respondenti na výběr ze sedmi možností a měli vybrat všechny ty, které jim přijdou ve spojení s jejich prací nejdůležitější. Na prvním místě se umístil dobrý plat, tuto možnost zvolilo 89 respondentů, což je 67,4 %. Jistě nikoho nepřekvapí, že právě tato možnost má tak vysokou četnost odpovědí.

Hned na druhém místě se ale nachází jistota práce, ta je důležitá pro 80 osob ze 132 dotazovaných. Je dobré vědět, že krom peněz lidem skutečně záleží na tom, že mají stabilní zaměstnání, v němž se chtějí cítit spokojeně, což souvisí s další odpovědí, kterou zvolilo 27,3 % pracovníků, tedy celkem 36.

Dále je pro zaměstnance důležité, a jistě také přínosné, učit se novým věcem, tuto možnost zvolilo 25 % z nich. Stejně tak i být součástí týmu, tento faktor volilo 22,7 % z nich. Stejně jako ve škole, tak i v práci, pro nikoho není příjemné cítit se ostrčeně či vyčleněně z kolektivu. Pro 25 osob ze 132 je důležité mít možnost se kariéerně posouvat, což je jistě důležitý faktor třeba pro mladší zaměstnance, kteří chtějí svou kariéru v podniku rozvíjet, posouvat se a dlouhodobě se v něm angažovat, a to za předpokladu, že pro pracovníky zhruba důchodového věku už nebude tento faktor tolik podstatný.

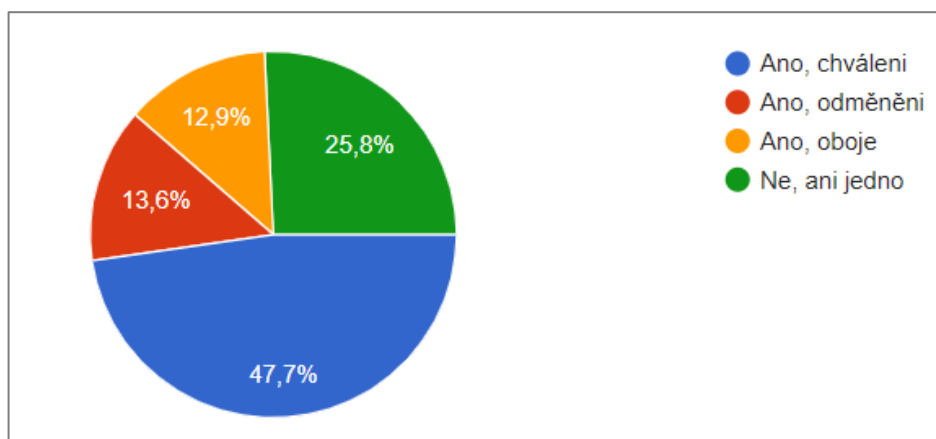
Pro 7,6 % respondentů je stěžejní faktor překonávání výzev v rámci pracovních činností a pro 3,8 %, což je 5 zaměstnanců, je důležité pracovat na vysoké pozici.

Otázka č. 4: Jsou Vaše názory brány v potaz, pokud Váš nadřízený dělá důležité firemní rozhodnutí?



Čtvrtá otázka cílila na zjištění, zda je v rámci firemních rozhodnutí nadřízeného brán v potaz názor jeho podřízeného. 63,6 % respondentů uvedlo, že občas to tak skutečně je a nadřízený pracuje s názorem svého podřízeného a následně jej zohledňuje ve svých firemních rozhodnutích. 18,2 % pracovníků, tedy 24 osob, zvolilo, že nadřízený jejich názor bere v potaz vždy a stejné množství respondentů odpovědělo, že jejich názor není zohledňován nikdy. To je samozřejmě špatně a každý nadřízený by měl svým podřízeným naslouchat, protože na některých pracovních místech podřízení s danou prací přijdou daleko víc do styku než jejich nadřízený.

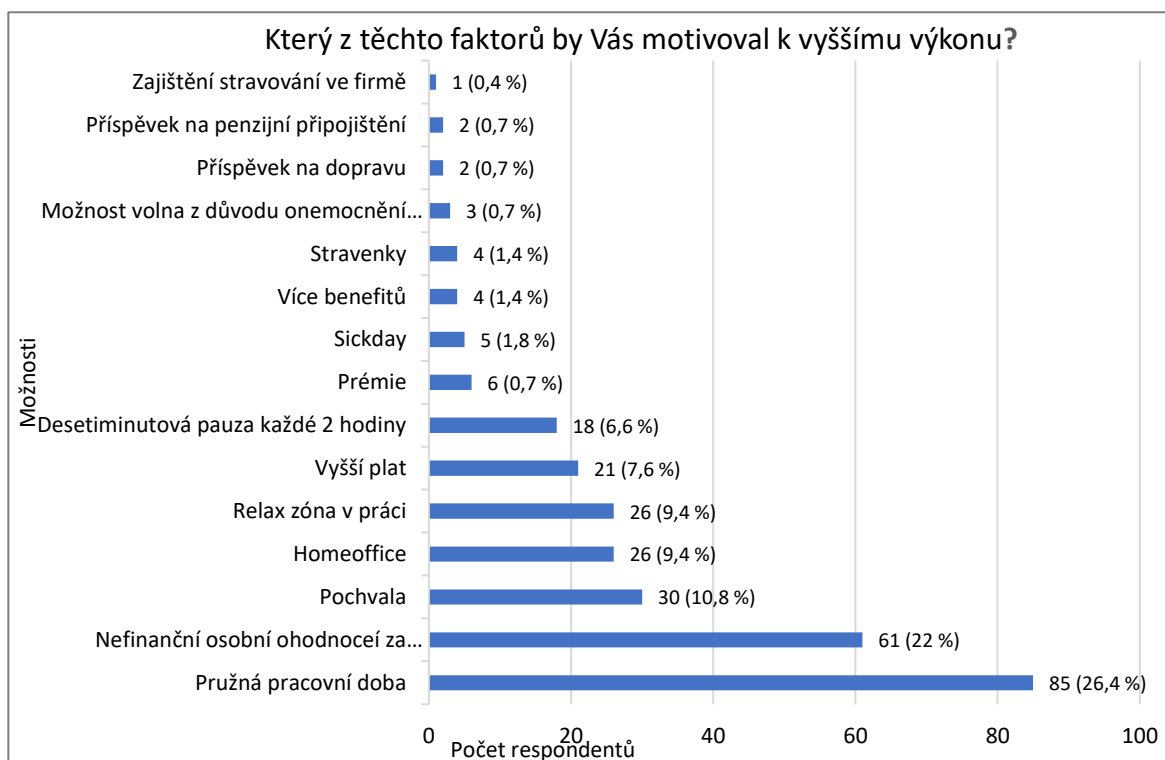
Otázka č. 5: Máte pocit, že jste za Vaši práci dostatečně chváleni a odměněni?



Otázka č. 5 přináší odpovědi na otázku, zda mají zaměstnanci pocit, že jsou dostatečně chváleni a odměňováni za svou práci. 63 respondentů, tedy 47,7 %, odpovědělo, že se cítí být dostatečně chváleni. Znepokojivá je ovšem druhá nejčastější odpověď, a to, že 25,8 %, což je 34 ze 132 dotazovaných, se necítí být ani chváleni a ani odměněni. To je určitě důležitý podnět pro všechny nadřízené, kteří by se měli více zaměřit na podporu svých podřízených, ať už slovní pochvalou, či finančním ohodnocením.

18 ze 132 respondentů uvádí, že se cítí být dostatečně odměněni za svůj výkon a 17 z nich odpovídá, že se cítí být jak odměněni, tak i chváleni.

Otázka č. 6: Který z těchto faktorů by Vás motivoval k vyššímu výkonu?



V této otázce bylo respondentům poskytnuto šest variant odpovědí (v grafu jsou uvedeny na posledních pěti místech, poslední možnost je v grafu uvedena jako sedmá odspodu) a zároveň také měli možnost vlastní odpovědi. Také mohli zvolit více než jednu možnost, proto počet odpovědí převyšuje počet respondentů.

86 ze 132 dotazovaných by uvítalo pružnou pracovní dobu jako nástroj pro zvýšení jejich motivace. 61 osob by ocenilo nefinanční osobní ohodnocení za práci navíc. 26 pracovníků by více motivoval home office či relax zóna v práci. 30 ze 132 z nich by ke zvýšení motivace pomohla pochvala a 18 zaměstnanců by k lepšímu výkonu motivovaly častější pauzy.

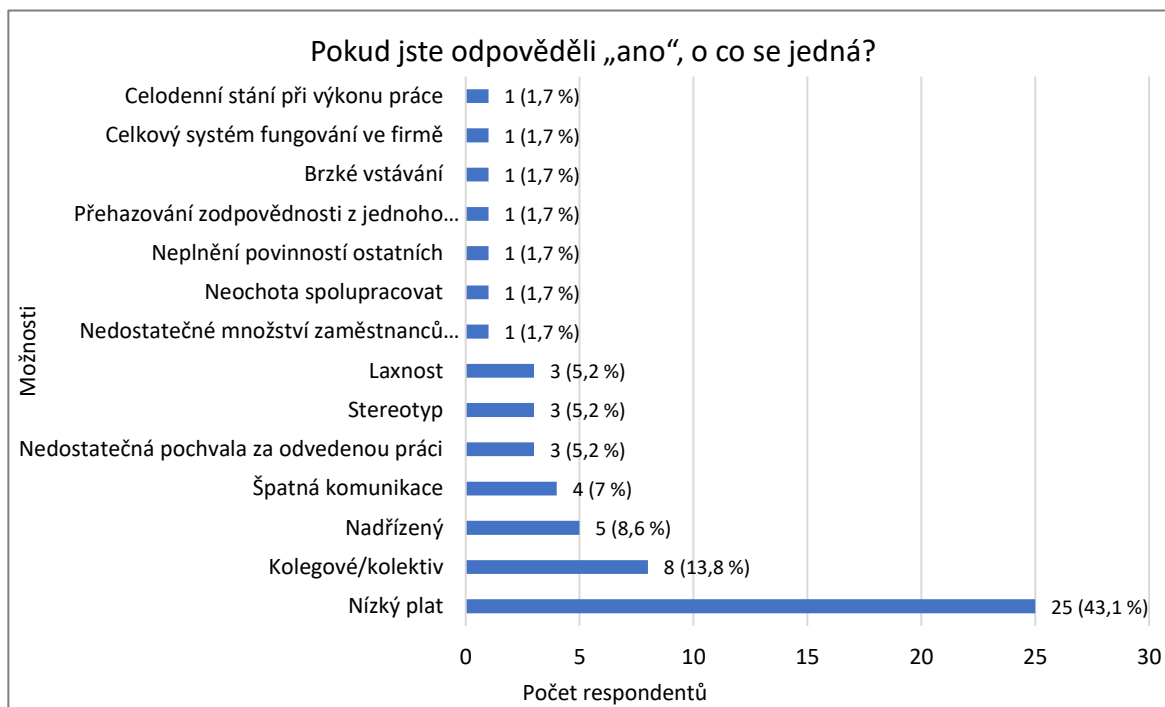
Další, velmi častá odpověď, kterou pracovníci napsali v rámci otevřené odpovědi, bylo zvýšení platu.

Co by zaměstnanci dále uvítali v rámci zvýšení své motivace, jsou sickdays, tedy možnost volna z důvodu nemoci či návštěvy lékaře, dále také stravenky či obecně větší množství benefitů. V neposlední řadě jsou to dle jejich názoru také příspěvky (na dopravu a penzijní připojištění), zajištění firemního stravování, prémie či možnost volna z důvodu onemocnění dítěte. Všechny tyto formy benefitů by pracovníci považovali za důležité faktory, dle mého názoru by ale většině z nich přispěly pouze k vyšší spokojenosti, nikoli motivaci.

Otázka č. 7: Existují nějaké faktory, které Vás v práci demotivují?

Tato otázka měla za úkol zjistit, zda zaměstnanci v práci shledávají některé vlivy jako demotivující a na výběr měli z odpovědí ano/ne, z toho důvodu zde není uveden graf. 59,1 % z nich, což je 78 ze 132 tázaných, odpovědělo, že žádný faktor, který na ně v práci působí, je nedemotivuje. Skoro 41 % z nich ale uvedlo, že existují vlivy, které jim v práci jejich motivaci snižují. S tím také souvisí otázka číslo 8, která se ptala na konkrétní příklady tohoto problému.

Otázka č. 8: Pokud jste odpověděli „ano“, o co se jedná?



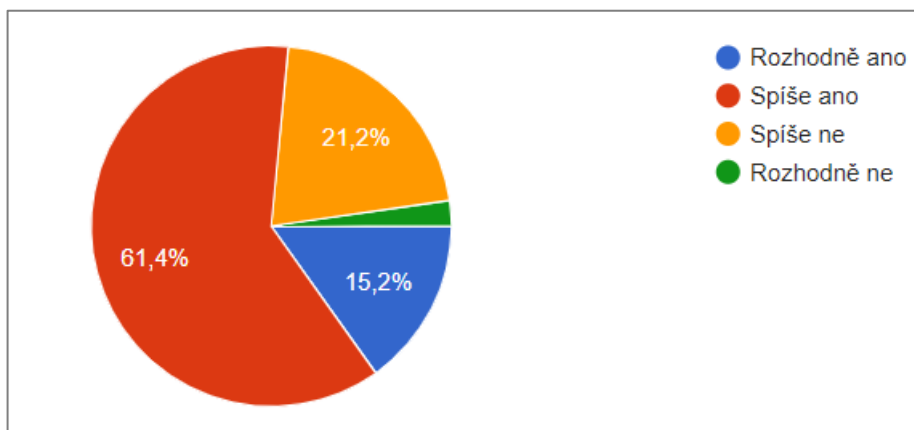
Tato otázka byla zcela otevřeného typu, kde mohli respondenti uvést, co konkrétně je v práci demotivuje. Nejčastější odpovědí byl nízký plat, ten zvolilo 25 z 53 odpovídajících. Bohužel, velká většina zaměstnanců v jakýchkoli firmách má pocit malého platového ohodnocení, ať už se zakládá na pravdě či nikoli. Lidé stále chtějí více peněz, i když jim už podnik třeba víc nabídnout nemůže.

Další nejčastější odpovědi zahrnovaly spolupracovníky či obecně řečeno kolektiv, nadřízeného či špatnou komunikaci. Toto všechno jsou dle zaměstnanců demotivující vlivy, které jim snižují jejich motivaci při výkonu práce. Všechny samozřejmě opodstatněně, jelikož ať už je špatný kolektiv, nepříjemný nadřízený či problematická komunikace, nikomu se nebude pracovat dobře.

Dále respondenti uváděli jako demotivující faktory na pracovišti: laxnost, stereotyp, nedostatečnou pochvalu, ranní vstávání, přehazování zodpovědnosti z jednoho oddělení na druhé, neplnění povinností od ostatních spolupracovníků, neochotu spolupracovat, nedostatečné množství zaměstnanců, fyzickou náročnost a celkový způsob fungování firmy.

Tyto vlivy by měl podnik vzít v potaz a zaměřit se na ně, jelikož z dlouhodobého hlediska to může působit problematicky a mohlo by docházet k vysoké fluktuaci zaměstnanců.

Otázka č. 9: Doporučili byste práci v této firmě Vaším známým?

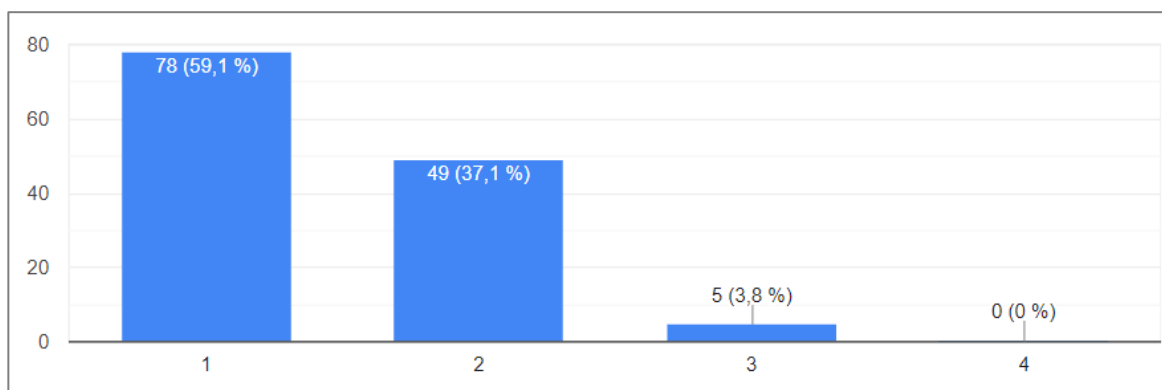


81 ze 132 dotazovaných by spíše doporučilo práci ve firmě STÍN KOVO, s.r.o. svým známým a 20 ze 132 by ji rozhodně doporučilo. To značí, že celkem 101 ze 132 zaměstnanců je ve firmě spokojeno, jinak by jistě neměli důvod tuto firmu dále doporučovat. Zbýlých 31 ze 132 by tento podnik nedoporučilo.

Přesto, že v předchozí otázce 53 pracovníků uvedlo demotivující faktory, které je v práci ovlivňují a budou se tedy nejspíše řadit mezi ty, které by zaměstnání nedoporučilo, několik z nich by i tak firmu doporučilo a pravděpodobně tedy i přes některé demotivátory, budou v zaměstnání spokojeni.

V následujících šesti otázkách měli zaměstnanci vyjádřit, jak moc souhlasí s daným tvrzením, přičemž 1 vyjadřuje možnost „zcela souhlasím“, 2 – „souhlasím“, 3 – „nesouhlasím“ a 4 znamená „zcela nesouhlasím“.

Otázka č. 10: V práci se snažím dělat všechno nejlépe, jak dovedu.

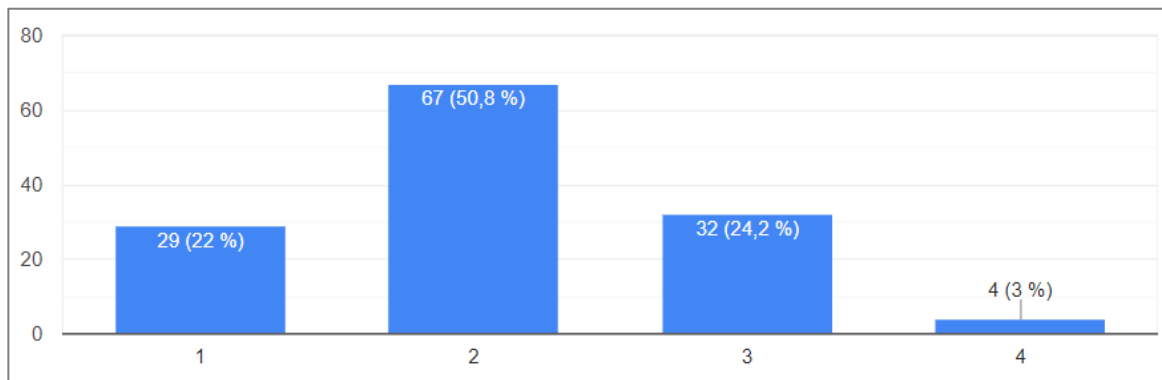


Téměř 60 % dotazovaných zcela souhlasí s větou, že se v práci snaží vše dělat tak nejlépe, jak dovedou. 37,1 % zvolilo možnost „souhlasím“.

Každý zaměstnavatel rád uslyší, že se jeho zaměstnanci v práci snaží a záleží jim na dobře odvedené práci a tížném výsledku. Přesto 5 ze 132 tázaných odpovědělo, že s tímto

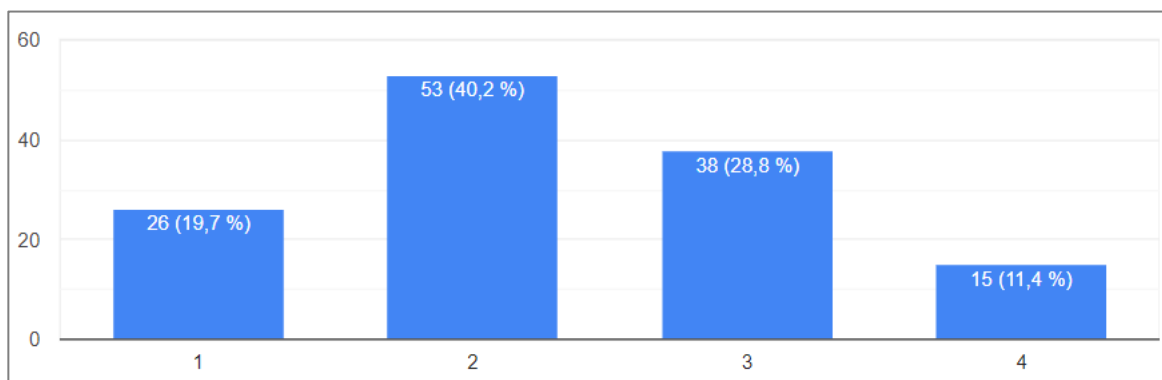
tvrzením nesouhlasí, z čehož vyplývá, že se v práci nesnaží. Z toho důvodu může vznikat zmetkovost či negativní atmosféra na pracovišti.

Otázka č. 11: V práci se cítím být plný/á energie.



Pro každý podnik je důležité mít plnohodnotné, motivované a kvalitní zaměstnance. S tím souvisí i jejich rozpoložení, jak to fyzické, tak i to psychické. V této otázce bylo použito tvrzení dotazující se na energii pracovníků. 67 ze 132 respondentů uvedlo, že souhlasí s výše zmíněnou větou. 29 ze 132 s ní dokonce zcela souhlasí. To značí, že tyto pracovníci chodí do práce odpočatí a mají dostatek síly na pracovní výkon. 32 ze 132 osob ale uvedlo, že nesouhlasí s tím, že by se v práci cítili být plní energie a také 4 ze 132 s tímto zcela nesouhlasí. Dle dotazníkového šetření se jedná o pracovníky, kteří ve firmě pracují více jak 5 let, práce jim přijde nudná či stereotypní a mohou třeba také uvažovat o odchodu z podniku.

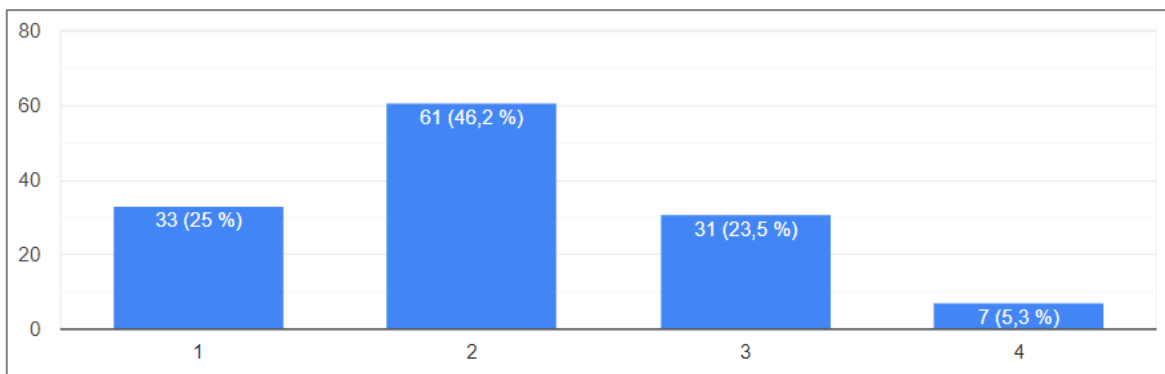
Otázka č. 12: Když pracuji, zapomínám na vše ostatní.



V tomto případě měli respondenti za úkol vybrat, nakolik souhlasí s tvrzením, že při práci zapomínají na jakékoli jiné vlivy z okolí. 40,2 % z nich s tím tvrzením souhlasí, 28,8 % z nich nesouhlasí. 19,7 % souhlasí zcela a 11,4 % zcela nesouhlasí. Z toho plyne, že větší polovina ze 132 dotazovaných se ztotožňuje s tím, že při práci na vše ostatní zapomínají a soustředí se pouze na práci. Menší polovina ze 132, celkem 53 pracovníků, nesouhlasí

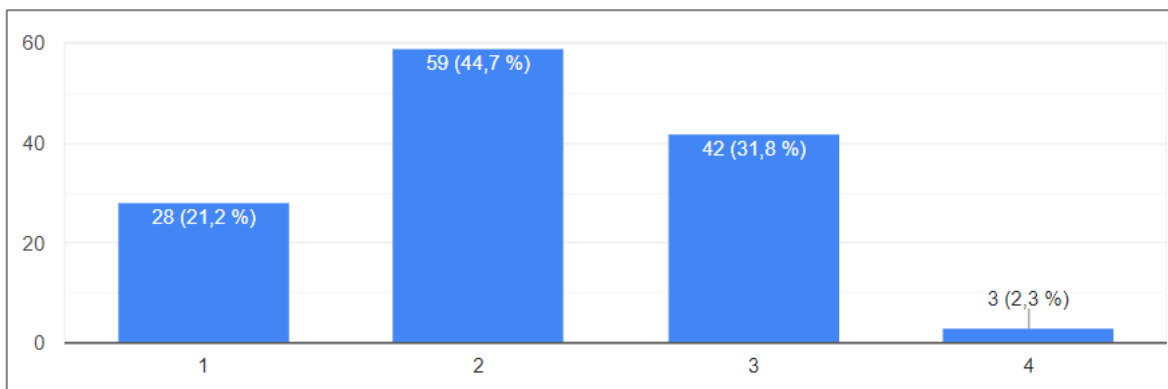
a pravděpodobně je jejich soustředění ovlivněno něčím dalším. Opět to může způsobit chyby při práci či jiné negativní vlivy v kolektivu.

Otázka č. 13: Sdílím stejné pracovní hodnoty, jako moji kolegové.



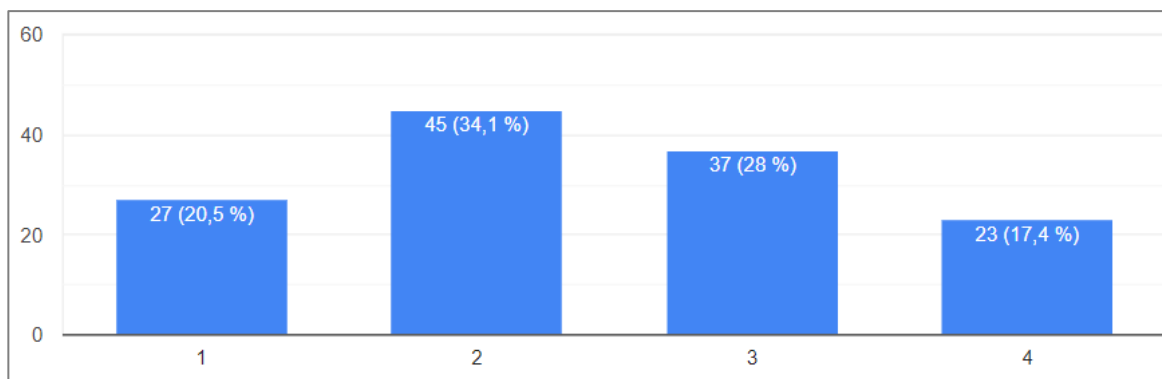
25 % respondentů zcela souhlasí s větou, že sdílí stejné pracovní hodnoty, jako jejich kolegové a téměř 47 % souhlasí. Na odděleních, kde k tomuto jevu dochází, bude pravděpodobně dobrý kolektiv, příjemné pracovní vztahy a dobrá nálada, což určitě ovlivní i jejich pracovní výkon. 23,5 % respondentů s tímto tvrzením nesouhlasí a 5,3 % nesouhlasí zcela, dohromady 38 zaměstnanců ze 132. Tito pracovníci se nejspíše budou nacházet na pracovištích, kde je kvalita vztahů horší, také se může jednat o ty respondenty, kteří v otázce č. 8 uvedli, že je jejich spolupracovníci demotivují.

Otázka č. 14: Moje práce mě inspiruje.



„Moje práce mě inspiruje“ je důležité tvrzení, které odráží s tím spojenou pracovní pohodu. Pokud člověka jeho práce inspiruje, umožňuje mu určitý rozvoj a to jak ve firmě, tak i v osobním životě. S touto větou zcela souhlasí 28 ze 132 respondentů, což je 21,2 %. Souhlasí s ní více než jednou tolik osob, tedy 44,7 %. Zároveň s ní ale také 31,8 % nesouhlasí a najdou se i tací, kteří nesouhlasí zcela a těch je 2,3 %, tedy 3 zaměstnanci. Tito pracovníci se řadí mezi ty, kteří na začátku dotazníkového šetření uvedli, že je jejich práce stereotypní, nudná nebo náročná.

Otázka č. 15: V posledním roce jsem měl/a příležitost se v práci profesně rozvíjet.



Otázka č. 15 měla za úkol zjistit, zda měli respondenti v posledním roce příležitost kariérního růstu. Dohromady 72 pracovníků odpovědělo na otázku kladně, což může znamenat, že buď sami zažili povýšení či jiné pracovní příležitosti, které přispěly k jejich rozvoji, anebo jim to bylo alespoň nabídnuto. Naopak celkem 60 respondentů odpovědělo negativně, a to jako „nesouhlasím“ či „zcela nesouhlasím“ s tímto tvrzením. To značí, že jim nejspíš nebyla dána nabídka na jakýkoli profesní rozvoj či povýšení. Souviset to může s tím, že u jejich pracovní pozice není momentálně možnost dalšího růstu (např. u výrobní pozice, kdy jsou všechny nadřizené pozice obsazeny) nebo jejich nízkým pracovním výkonem.

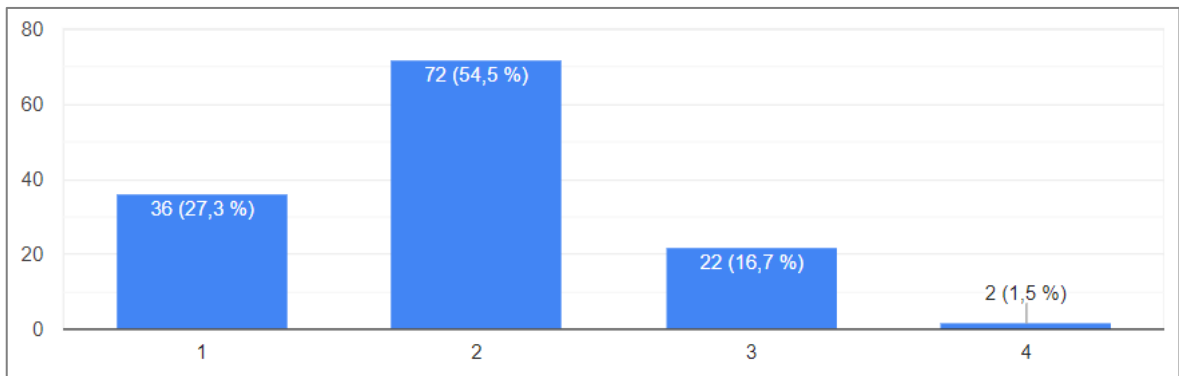
Následující dvě otázky zahrnují dotazování vzhledem k naplňování cílů.

Otázka č. 16: Máte pocit, že se vám Váš nadřízený snaží pomoci naplnit Vaše cíle?

Naplněním cílů v této otázce je myšleno pracovní i osobní cíle a hodnoty jednotlivých pracovníků, např. pokud zaměstnanec stále studuje, potřebuje mít flexibilnější pracovní dobu kvůli dokončení studia. Nebo pokud má zaměstnanec malé děti, nadřízený mu nebude vyčítat, pokud se občas zpozdí s příchodem do práce. Nebo pokud je zaměstnanec v práci nový, nadřízený mu bude nápomocný při jeho dotazech ohledně výkonu práce apod.

Možnost odpovědi byla opět jen ano/ne. 72 % respondentů uvedlo, že se jim nadřízený snaží napomáhat jejich cíle naplňovat. 28 % bohužel odpovědělo, že jim jejich nadřízený v rámci plnění jejich cílů nepomáhá. Opět to může ovlivňovat mnoho faktorů, může to být jak pracovní vytíženost nadřízeného, tak i jeho nezájem pomoci svým podřízeným či neschopnost dobře komunikovat, což je ve firmě velký problém, který zmínila v rozhovoru personální pracovnice.

Otázka č. 17: Jak moc souhlasíte s větou: „Přispívám k naplnění celkových cílů firmy.“?



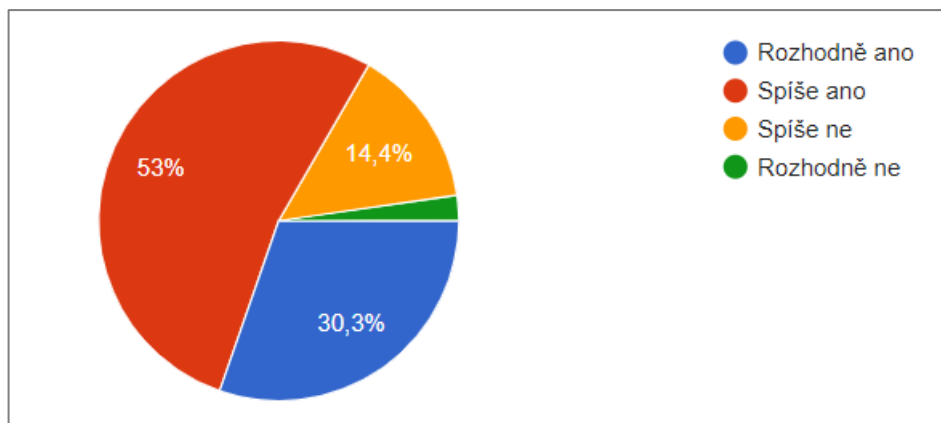
U této otázky byly stejné možnosti odpovědí jako u otázek č. 10 – 15, přičemž 1 znamená „zcela souhlasím“ a 4 „zcela nesouhlasím“. Více jak polovina respondentů, celkem 54,5 % z nich souhlasí s výše uvedeným tvrzením, tedy že přispívají k naplnění celkových cílů firmy. 27,3 % souhlasí zcela. To je pro zaměstnavatele opět výborná zpráva, protože pokud mají zaměstnanci pocit, že jejich práce má smysl a zároveň ještě přispívají k celkové firemní situaci, jistě tím roste jejich motivace a také spokojenost ve firmě. 16,7 % s tvrzením nesouhlasí a 1,5 % respondentů nesouhlasí zcela, dohromady tedy 24 pracovníků. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že se většinou jedná o pracovníky dělnických pozic, kteří s tímto tvrzením nesouhlasí či zcela nesouhlasí. Zároveň jsou to také ti, kteří v předchozí otázce uvedli, že jim jejich nadřízený nepomáhá ani v naplňování jejich cílů.

Následujících šest otázek se týká vztahů mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným, což také souvisí s jednou z hypotéz.

Otázka č. 18: Ovlivňuje nadřízený Váš pracovní výkon?

Tato otázka měla zjistit, jaký mají respondenti pohled na ovlivňování výkonu skrze jejich nadřízeného. 74,2 % uvedlo, že nadřízený jejich pracovní výkon ovlivňuje, z čehož plyne, že s nadřízeným pravděpodobně přijdou do kontaktu na denní bázi, dochází tam k nějaké komunikaci, předání povinností či úkolů a podobně. 25,8 % dotázaných odpovědělo, že jejich výkon není nadřízeným ovlivněn. Jedná se o 34 respondentů a podíl odpovědí od THP a pracovníků výroby je téměř vyrovnaný. Může se jednat o nadřízené, kteří buď neprojevují o své podřízené zájem anebo s nimi podřízené tolik nepřijdou do kontaktu.

Otázka č. 19: Lze považovat vztah mezi Vámi a Vaším nadřízeným za kladný?

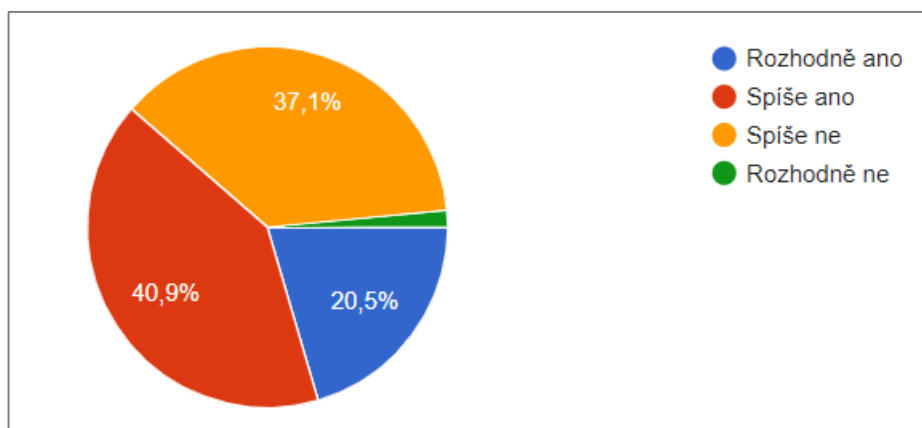


30,3 % pracovníků odpovědělo, že vztah mezi nimi a jejich nadřízeným je rozhodně kladný, z toho může být uzuzováno, že vztah mezi nimi může být až přátelský anebo přesto, že se jedná o vztah čistě pracovní, je velmi dobrý. 53 % odpovědělo, že je spíše kladný, to může značit, že vztah je čistě profesionální, ale pořád kladný.

Odpověď na kladnost vztahů s variantou „spíše ne“ zvolilo 14,4 % respondentů, což je 19 ze 132 dotazovaných. Důvodem této odpovědi mohou být například nějaké neshody či nesrovnalosti z minulosti. 2,3 %, tedy 3 zaměstnanci, odpověděli, že vztah mezi nimi a jejich nadřízeným rozhodně kladný není. To je bohužel záporné zjištění a zaměstnanci i jejich nadřízení by se měli soustředit na to, být v práci profesionálové a nevytvářet zbytečně negativní prostředí či konflikt.

Dobré vztahy s nadřízeným jsou důležitý faktor pro mnoho lidí, jelikož se od toho odvíjí jak odvedená práce, tak i celkové klima na pracovišti.

Otázka č. 20: Chválí Vás nadřízený často v případě dobře vykonané práce?



40,9 % respondentů, tedy 54 ze 132 tázaných, uvádí, že spíše souhlasí s tím, že je nadřízený chválí za jejich odvedenou práci. Jen o něco málo pracovníků ale uvádí, celkem 37,1 %, že je nadřízený spíše nechválí. Opět je podíl odpovědí od THP a pracovníků výrobních pozic

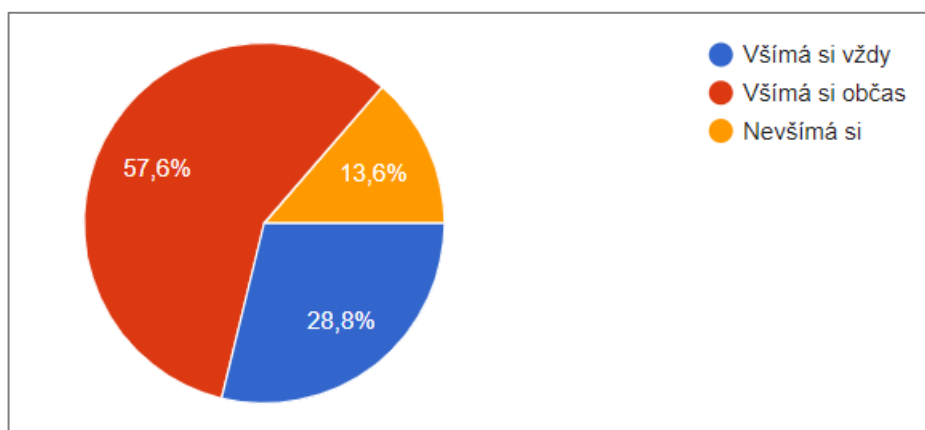
téměř vyrovnaný, o několik jednotek převažují odpovědi od zaměstnanců výroby. 2 respondenti uvedli, že je zaměstnanec rozhodně za dobře vykonanou práci nechválí a 27 respondentů, tedy 20,5 %, uvedlo jsou rozhodně chváleni.

Je více než dobrá zpráva, že celkem 81 respondentů, tedy větší polovina, je chválena svým nadřízeným. Zbylých 51 pracovníků, kteří jsou chváleni buď málo anebo vůbec, ve svých předešlých odpovědích také uvádějí, že je nadřízený demotivuje, že je jejich práce neuspokojuje nebo že nadřízený se nezajímá o jejich pracovní názor.

Otázka č. 21: Cítíte se být dostatečně motivováni Vaším nadřízeným?

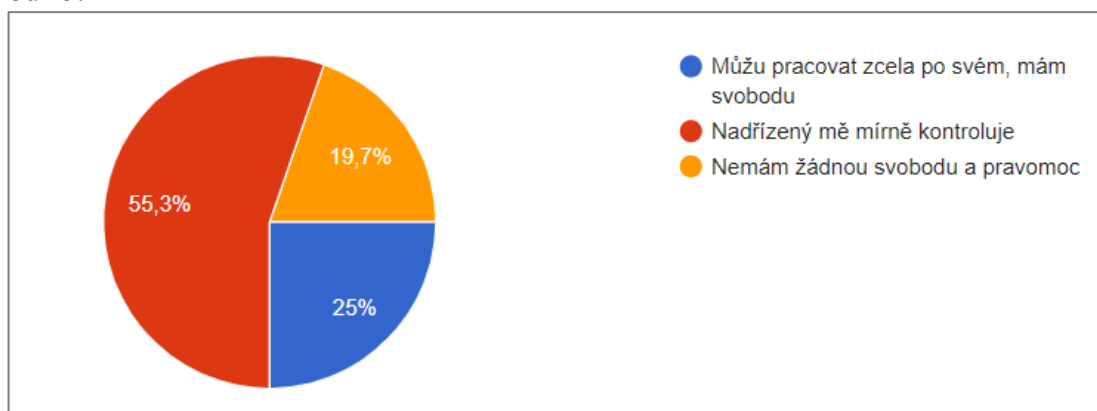
Otázka č. 21 zjišťovala, zda se zaměstnanci cítí být jejich nadřízeným dostatečně motivováni. 59,1 %, což je 78 ze 132 dotazovaných odpovědělo, že ano. Zbylých 40,9 % vyjádřilo nesouhlas. Z dotazníkového šetření opět vychází, že ti, kteří se necítí být v práci motivováni zároveň také odpověděli negativně na předchozí dvě otázky. Jak již bylo zmíněno, tento fakt může být způsoben například nedostatečnou komunikací, což je častý problém, který byl zmíněn také v rozhovoru s personální pracovnící.

Otázka č. 22: Všimá si Váš nadřízený, když odvedete opravdu dobrou práci?



Tato otázka je provázaná s otázkou č. 20, kdy byli respondenti tázáni, zda je nadřízený chválí za dobře vykonanou práci. V této otázce je zjišťováno, zda si této dobře odvedené práce nadřízený vůbec všimne. 28,8 % (38 ze 132) pracovníků uvedlo, že si nadřízený všimne pokaždé. To je méně než jedna třetina respondentů, což je podstatně málo. Tito odpovídající také v předchozích otázkách uvedli, že vztah mezi nimi a nadřízeným lze spíše považovat za kladný, že je nadřízený chválí a také je motivuje. Nadpoloviční část odpovědí říká, že u 57,6 % pracovníků si nadřízený všimne občas. Jedná se o 76 respondentů. 18 dotazovaných, tedy 13,6 % uvedlo, že si jejich nadřízený nevšimá toho, že odvedli dobrou práci. Tito respondenti v předchozích odpovědích uvedli, že vztah mezi nimi a jejich nadřízeným spíše nelze považovat za kladný a také je nadřízený nemotivuje.

Otázka č. 23: Pokud vykonáváte práci, kdy je možné dostat větší volnost, kolik svobody a pravomocí Vám dává Váš nadřízený, abyste práci dělali tak, jak sami uznáte za vhodné?



Na tuto otázku 55,3 % respondentů odpovědělo, že je nadřízený mírně kontroluje. To je stav, který není na škodu, pokud zaměstnanci nějaký dozor potřebují z důvodu nízkých zkušeností, významnosti jejich práce pro firmu či podobných faktorů. Pokud je ale zaměstnanec na své pracovní pozici dlouhodobě, má bohaté zkušenosti a je pro firmu cenným pracovníkem, může kontrola působit nedůvěryhodně. 25 % dotazovaných může pracovat zcela po svém a mají svobodu ve svých činnostech. 19,7 % pracovníků, což je 26 ze 132 dotazovaných, nemá žádnou pravomoc či svobodu. Tady by se dalo předpokládat, že se bude jednat především o pracovníky, kteří jsou ve firmě méně než 1 rok a nemají zatím tolik pracovních zkušeností, podle dotazníkového šetření je ale tento faktor mnohem častější pro pracovníky, co ve firmě pracují více než 2 roky.

Pokud to daná pracovní pozice dovoluje, bylo by od nadřízeného směrem k jeho podřízenému dobrým krokem, pokud by mu poskytl méně kontroly, jelikož i ta může být demotivující. Zvlášť pokud je zaměstnanec ve firmě už několik let.

Následující tři otázky jsou identifikační.

Otázka č. 24: Pohlaví

Na dotazník odpovídaly více ženy než muži. Celkem odpovědělo 62,1 % žen a 37,9 % mužů, což je 82 žen a 50 mužů. Větší část odpovědí obou pohlaví byla od THP.

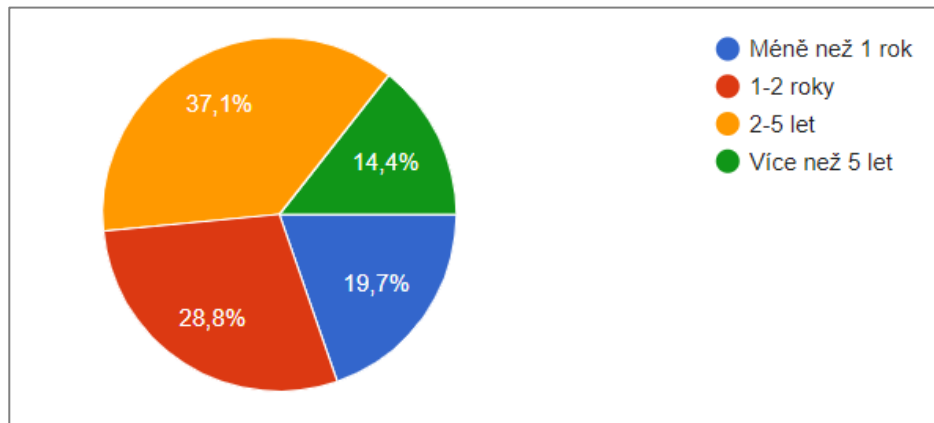
Otázka č. 25: Jaká je Vaše pracovní pozice?

Na předchozí otázku navazuje tato, z níž vyplynulo, že respondenti se skládali z 52,3 % (69 osob) z THP a ze 47,7 % (63 osob) z pracovníků ve výrobě. To může být způsobeno tím, že THP mají k dispozici jako součástí svého výkonu práce také počítač, na němž měli

možnost dotazník vyplnit, kdežto pracovníci dělnických pozic vykonávají především fyzickou činnost a počítače mají k dispozici jen jejich nadřízení, například mistři.

Dále je také možné, že zaměstnanci ve výrobě neměli takový zájem podílet se na dotazníkovém šetření, což může být způsobeno nespočtem důvodů.

Otázka č. 26: Jak dlouho ve firmě pracujete?



Poslední otázka dotazníkového šetření zjišťovala délku pracovního vztahu mezi respondenty a firmou STÍN KOVO, s.r.o. Z odpovědí vyplynulo, že největší množství respondentů, tedy 37,1 %, pracuje ve firmě 2-5 let. Druhá nejčetnější skupina odpovědí zahrnuje respondenty pracující v podniku 1-2 roky, celkem tedy 28,8 %. 19,7 % respondentů pracuje ve firmě méně než 1 rok, je to celkem 26 ze 132 dotazovaných. A 14,4 %, tedy 19 respondentů, jsou zaměstnanci tohoto podniku více než 5 let.

PŘÍLOHA P IV: ROZHOVOR S PERSONÁLNÍ PRACOVNICÍ

V rámci rozhovoru bylo položeno několik otázek, zde jsou uvedeny pouze některé z nich.

OT: „Jsou u vás ve firmě nějaké projevy nízké motivace? Jak se projevuje to, že lidé nejsou motivovaní?“

OD: „Je to především očividná demotivace pracovníků. Pokud jde o THP, tak se jedná hlavně o větší laxnost ve výkonu práce, nedodržování termínů a chybovost. U dělníků je to zmetkovost, pocit malé zodpovědnosti a celkový přístup k práci – stává se, že občas nepřijdou do práce, jelikož mají pocit, že je tam nic nečeká a kvůli tomu se jim pak nasčítají neomluvené absence. Velkým problémem, který často znemožňuje dobrou motivaci zaměstnanců, je také malá komunikace nadřízeného s podřízeným. To je něco, co je potřeba řešit, jelikož pracovníci mají s komunikací a vyjadřováním problém. Obecně se to nejčastěji projeví tím, že člověk zkrátka nemá zájem o práci, dělá ji jen kvůli mzdě, má nechuť se kariérně posouvat, spolupracovat, nezajímá ho pracovní doba.“

OT: „Co děláte pro jejich motivaci?“

OD: „Snažíme se s nimi komunikovat nejlépe, jak dovezeme, vysvětlovat jim princip jejich práce, proč se má dělat takto, a ne jinak. Děláme to proto, že je to důležité pro dobré jméno firmy a její budoucnost. Lidé se občas cítí málo motivovaní, protože pořádně nerozumí tomuto všemu a nemají dostatečné informace. Málo kdy se už ale stane, že někdo přijde a zeptá se, jak by to mělo být správně. Co se týče nějakých dalších kroků z naší strany, snažíme se pořád nejrůznější akce jak pro THP, tak pro výrobu. Pokud je sezóna, pracovníci dělnických pozic mají opravdu hrozně moc práce, takže jakmile sezóna pomine, uspořádáme venkovní akci, nějakou zahradní party, anebo zarezervujeme nějakou z místních restaurací, kam lidé rádi chodí, aby mohli společně vyrazit, sblížit se a pobavit se i o něčem jiném než o práci. Dále pro motivaci děláme to, že nabízíme zaměstnancům možnost kariérního růstu – lidé se mohou posouvat v rámci firmy interně – z výroby na THP, získat tak nové zkušenosti, větší povědomí o firmě a poznat celý firemní proces.“

OT: „A není to spíše o spokojenosti?“

OD: „Ano je, ale dle našeho názoru jde spokojenost ruku v ruce s motivací zaměstnance k vyššímu výkonu či lépe odvedené práci.“

OT: „Jak motivují přímí nadřízení? Jsou na to nějak připravování před nástupem na svou pracovní pozici?“

OD: „Motivují lidským a individuálním přístupem, snahou porozumět lidem a jejich pracovní pozici. Snažit se pro ně získat lepší prostředí, výhody. Připravování nejsou, to je přirozený vývoj pracovníka ve firmě. Vizitkou každého vedoucího je dobře fungující oddělení, což je nutí k tomu, aby si oddělení vedli tak, aby fungovalo co nejlépe.“

OT: „Co teď ukazuje, že je nízká motivace? Na jakých pozicích?“

OD: „Přicházíme na to především kvůli stížnostem ohledně chodu firmy a jednotlivých oddělení, dále je to nespokojenost a nerudnost lidí, pomlouvání. Jenže lidi mají strach změnit práci a raději vykonávají dále tu svou, i když se jim to třeba už nelíbí. U výroby se nízká motivace projevuje hlavně nekvalitou práce, neochotou udělat něco navíc, i za cenu, že by to měl zapláceno, absence v práci, cílené rozkládání kolektivu, nerespektování nadřízeného. U THP pozic jde především o neochotu, laxní přístup, nedotahování věcí, nerespektování nadřízeného, nechut' se rozvíjet, obcházení nadřízených. Na každém oddělení je to samozřejmě jinak a je těžké to vyvážit.“

PŘÍLOHA V: ROZHOVOR S THP

Stejně jako v předchozím případě, i zde je vybrán jen výčet několika otázek.

OT: „Cítíte se být dostatečně motivováni k pracovnímu výkonu?“

OD: „Dostatečná motivace je u mne rozdělena na několik částí, které následně беру jako celek a na jejich základě se cítím být motivována k pracovnímu výkonu. Největší část motivace k podání odpovídajícího pracovního výkonu, dle mých standardů a požadavků nadřazených, jsem pro sebe já sama. Chci být článkem funkčního celku, o kterém spolupracovníci ví, že se na něj mohou obrátit v případech, kdy např. potřebují pomoci, když si neví rady s odpovídajícím postupem aj. Dále zde řadím i viditelné výsledky mé práce, je pro mne velice motivující pohled na fungování oddělení v době mého nástupu a pohled, jak toto oddělení funguje dnes. Stále je však co zlepšovat.

Další část, kterou zahrnuji do své motivace je pracovní kolektiv na oddělení. V tomto směru jsem velice spokojená, i když zde musím přiznat, že ne se všemi mám vztahy na stejné úrovni. S některými naše mezilidské vztahy udržuji pouze v pracovní rovině a necítím s nimi souhru a důvěru jako s jinými. Každý jsme jiný, a ne každý sedne každému – ani já ne. Dále je pro mne motivací také svěřená důvěra vedoucího pracovníka a možnost prokázání svého potenciálu a schopností v rámci svěřené řešení samostatných úkolů, např. návrhů na řešení vzniklých problémů či úprav systému pro zlepšení pracovních postupů s oddělením.

Finanční motivace a ohodnocení je kapitola sama o sobě. Vzhledem ke skutečnosti, že na této pracovní pozici působím již delší dobu a oddělení doplnili noví kolegové, kteří nastupovali v době, kdy bylo zvednuto nástupní finanční ohodnocení, došlo dle mého názoru bohužel k tomu, že se tak trošku zapomnělo na adekvátní zvýšení ohodnocení těch, co ve firmě působí delší dobu, znají více patřičné firemní postupy a jsou především schopni učinit i samostatné rozhodnutí, tudíž řešit vzniklé situace bez asistence vedoucího či služebně staršího pracovníka. Výplata mi však dojde vždy včas na účet. Ten stav je pro mne do značné míry demotivační.

Souhrnně se tedy cítím být dostatečně motivována k pracovnímu výkonu, avšak v některých motivačních částech je to uzpůsobeno lépe než v jiných. Občas dochází k situacím, kdy má motivace začíná být hraniční, a říkám si, zda všichni táhneme za stejný provaz.“

OT: „Motivuje vás váš přímý nadřízený? Jak? Jestli ne, jak se to projevuje? Můžete uvést příklad.“

OD: „Motivace ze strany mého přímého nadřízeného je, si myslím, značně omezena zvolenou politikou vedení společnosti. Nastavený motivační systém mi není zcela jasný a je pro mne značně nepřehledný, někdy spíše neexistující, ale i tak si nachází můj nadřízený možnosti, jak mne motivovat, nyní mne napadají např. odměny nad rámec mzdového výměru, obměna pracovní náplně nebo drobné občerstvení v kanceláři.“

OT: „Chválí vás váš nadřízený dostatečně? Cítíte z jeho strany podporu? Můžete uvést příklad.“

OD: „Chválení není nikdy dost, je to pro mne zpětná vazba o tom, že mou práci a snahu můj nadřízený vidí a vnímá. Každý rád slyší pochvalu a ocenění své dobře vykonané práce. Chválení je z mého pohledu optimální množství, avšak na druhou stranu bych v některých případech uvítala i konstruktivní kritiku jak u sebe, tak i u mých spolupracovníků.

Podporu ze strany svého nadřízeného cítím, kdyby tomu tak nebylo, neumím si představit dlouhodobou bezproblémovou spolupráci jako je tomu nyní. Podporu ze strany svého nadřízeného cítím např. v podpoře mého studia při zaměstnání ve formě umožnění home-office v termínech zkoušek, ale především v ochotě komunikace ve vzájemné spolupráci a dotažení svěřených úkolů pro spokojenost napříč společností.“

OT: „Jaké benefity/výhody/faktory by vás motivovaly k většímu výkonu? Co by vám mělo být nabídnuto ze strany firmy?“

OD: „Adekvátní finanční ohodnocení: rozdíl mezi ohodnocením nově příchozích pracovníků a těch stávajících. Možnost home-office na pravidelné bázi: eliminace dojíždění a tím způsobené psychické zátěže. Příspěvek na dopravu či služební auto k dispozici: náklady na dopravu a údržbu vozidla činní cca 20 % ze mzdy. Dovolena nad rámec zákoníku práce nebo sick-day. Cafeterie, stravenky. Podpora ve vzdělávání: příspěvek na školné, kurzy cizích jazyků (či příspěvek firmy), kurzy ke zvýšení kvalifikace. 13. plat či odměnový systém.“

MOTIVAČNÍ PROGRAM

Vážení zaměstnanci,
na následujících stranách najdete shrnutí
motivačního programu, který jako firma
poskytujeme. Pokud budete mít jakékoli dotazy,
nebojte se kontaktovat naše personální oddělení.

Nejdříve bychom Vám rádi představili ucelený
seznam benefitů, jež můžete využívat.

Peněžní odměny (pro všechny)

- Základní mzda
- Měsíční bonusy za výkon
- Příspěvek při události narození dítěte či úmrtí v rodině
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Příspěvek na zdravotní obuv

Nepeněžní odměny

Vzdělávání a rozvoj:

- Školení manažerských dovedností (THP, výroba)
- Školení pro zlepšení komunikace (THP, výroba)
- Kurzy cizích jazyků - AJ, NJ, UKR (THP)
- Možnost kariérního růstu napříč firmou (THP, výroba)
- Interní vzdělávací kurz v rámci dané pozice (THP, výroba)

Zaměstnanecké výhody:

- 25 dní dovolené (THP, výroba)
- 2 dny sickday (THP, výroba)
- Home office (THP)
- Možnost volna z důvodu nemoci dítěte (THP, výroba)
- Možnost pružné pracovní doby po dohodě s nadřízeným (THP)

Volnočasové:

- Zapůjčení permanentek (THP, výroba)
 - relaxační (bazén, sauna, masáže)
 - sportovní (hokej, fitness centra)
 - Flexi Pass (kulturní akce)

Teambuildingy:

- Pondělní meetingy - rozdělení cílů na celý týden (THP)
- Měsíční/kvartální zhodnocení (THP)
- Společné snídane v kanceláři (THP)
- Laser game, bowling, jiné sportovní aktivity (THP, výroba)
- Letní grilování (THP, výroba)
- Vánoční večírek (THP, výroba)

Podpůrné: (THP, výroba)

- Půjčení firemního vozidla
- Půjčení grilu/chladícího zařízení na pivo
- Půjčení firemního nářadí
- Automaty na kávu zdarma
- Zajištění stravování
- Ovocné dny, vitamínové balíčky, občerstvení na pracovišti
- Sleva na nákup firemních výrobků
- Pozornost v rámci životního jubilea
- Dárkové poukazy

Pracovní podmínky

Pracovní doba je pondělí-pátek, v čase od 6:00 do 14:00.

Obědová přestávka probíhá v čase 11:00 - 11:30.

Na pracovišti je potřeba dodržovat veškeré podmínky BOZP a dbát na pořádek.

Také máte nárok na proplacení pracovní obuvi.

Hodnocení pracovníka

Hodnocení bude probíhat systematicky na jednotlivých meetinzích, vždy budto každý týden či každý měsíc.

Pokud ale budete potřebovat příležitostné hodnocení, nebojte se si o něj říct.

Rozvoj kariéry

Při nástupu do práce absolvujete interní školení, vytvořené přímo na míru pro Vaši pracovní pozici.

Pokud budete mít zájem se kariérně posouvat, nebojte se to dát najevo a v zažádat si o další kurzy, které Vám v tomto ohledu pomůžou.

Vztahy na pracovišti

V rámci podpory přátelských vztahů na pracovišti Vám nabízíme nejrůznější formy teambuildingových aktivit.

Některé z nich jsou uvedeny v sekci "nepeněžní odměny". Nebojte se o ně projevít zájem.

V rámci Vašeho působení ve společnosti máme připraveno ještě několik dalších bodů, vedoucích ke zvyšování Vaší motivace.

Nedílnou součástí každého zaměstnání je odvedený výkon. S tím souvisí i to, že každý nadřízený by měl být schopen svého podřízeného slovně pochválit a případně odměnit nějakým zajímavým benefitem.

Proto u nás poskytujeme vedoucím pracovníkům školení na zlepšení manažerské komunikace.

Pokud se vyskytne jakékoliv nedorozumění na pracovišti, nemějte strach ho řešit. Ať už s kolegy, či svým nadřízeným. Stejně jako Vy, i ostatní obdrželi tento dokument a všichni chtějí pracovat v příjemném kolektivu.

Z důvodu prevence výskytu demotivujících faktorů na pracovišti budou každé pondělní ráno probíhat na každém oddělení meetingy, kde pracovníci mohou vyjádřit názor týkající se jejich demotivátorů. Také si předají agentu na následující týden, kvůli přehlednosti. (THP)

Musíme také zmínit, abyste se v případě jakéhokoli problému nebáli obrátit na svého nadřízeného či personální oddělení.

MANUÁL PRO VEDOUCÍ PRACOVNÍKY

Vážení zaměstnanci,
na následujících stranách najdete shrnutí manuálu pro vedoucí pracovníky, který Vám poskytujeme pro lepší přehlednost Vašich možností. Pokud budete mít jakékoli dotazy, nebojte se kontaktovat naše personální oddělení.

Stejně jako pro ostatní zaměstnance, i pro Vás platí náš seznam benefitů a výhod. Ten máte k dispozici na personálním oddělení a také jej obdržíte při podpisu smlouvy.

Při nástupu do práce s Vámi bude zkonzultováno Vaše dosažené vzdělání. Pokud jste neabsolvovali na škole zaměřené na management, bude Vám nabídnut kurz na zdokonalení vašich manažerských a komunikačních dovedností, se zaměřením na motivaci pracovníků.

Pokud jste ale takovou školu absolvovali, je to jen výhoda pro Vás. Splnit si tak můžete například rekvalifikační kurz a také interní kurz přímo pro danou pozici.

Tyto kurzy slouží především pro to, abyste byli schopni svou funkci plnit naplno a poskytovat ostatním zaměstnancům to, co potřebují - správné vedení.

Velmi důležitá je pro nás přátelská a pozitivní atmosféra na pracovišti, jelikož se neustále snažíme zlepšovat pracovní wellbeing. Nestojíme o zbytečné konflikty. Pokud se Vaši podřízení nebudou chovat profesionálně, bude Vaším úkolem nastolit na oddělení pořádek. Promluvit s dotyčnými osobami, vysvětlit priority. Přeci jen jsme v práci, nikoli venku na hřišti.

Pokud by ovšem nastaly jakékoli komplikace či problémy, nebojte se obrátit na personální oddělení.

Součástí Vaší práce bude také pečování o zaměstnance. Nejste jen jejich vedoucí, ale i potenciální mentor pracovních záležitostí. Aby byl v pracovních činnostech pořádek, budou každé pondělní dopoledne probíhat meetingy s členy Vašeho oddělení, kde si sdělíte cíle na nadcházející týden, ujasníte si úkoly, můžete vyhodnotit také týden předchozí. Necháte prostor pro dotazy a diskuzi, kdyby cokoliv bylo nejasné. (THP)

S tím souvisí i týdenní, měsíční či kvartální zhodnocení, záleží na potřebě konkrétního oddělení. Na těchto schůzkách budou sděleny výsledky daného měsíce/kvartálu, ujasnění priorit či změn.

Některý z těchto meetingů může proběhnout jako společná snídaně v kanceláři, či jiné místnosti, pro dané oddělení. Pokud ji budete chtít iniciovat, stačí se domluvit s kolegy a máte naši plnou podporu. Je to skvělý nástroj, jak na chvíli odbočit ze zajatých kolejí a také utužit pracovní vztahy.

Kdykoli je také možné zařídit další teambuildingové aktivity pro Vaše oddělení. Může to být laser game, bowling nebo jiná sportovní aktivita, na které se domluvíte. Opravdu nám záleží na tom, mít spokojené a motivované zaměstnance.

Pokud budete mít jakékoli dotazy či připomínky, neváhejte se obrátit na personální oddělení.