

Projekt motivace zaměstnanců firmy PolyPLASTY s. r. o.

Bc. Vlastimil Medek

Diplomová práce
2006

 **Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu
akademický rok: 2005/2006

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Vlastimil MEDEK**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt motivace zaměstnanců firmy PolyPLASTY s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Vymezte rámec aktuálních příležitostí společností v oblasti motivace zaměstnanců, na základě literárních poznatků.

II. Praktická část

- Analyzujte a zhodnoťte vývoj a současný stav motivace ve společnosti PolyPLASTY s.r.o. a stanovte hlavní problémové oblasti.
- Vypracujte projekt motivace zaměstnanců firmy PolyPLASTY s.r.o.
- Uveďte přínosy a náklady projektu a rizika s ním spojená.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] ADAIR, J. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi, 3. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 100 s. ISBN 80-7226-840-6.
- [4] FORSYTH, P. Jak motivovat lidi: pozitivní a negativní faktory, jak "změřit" náladu pracovníků, prostředky motivace, zapojení a zplnomocnění. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
- [5] MISKELL, J., MISKELL, V. Pracovní motivace. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 78 s. ISBN 80-7169-317-0.

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Milan Mikuláščík, Ph.D.**
Ústav managementu
Datum zadání diplomové práce: **6. března 2006**
Termín odevzdání diplomové práce: **9. května 2006**

Ve Zlíně dne 6. března 2006


doc. PhDr. Vnislav Nováček, CSc.
děkan




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Cílem mé diplomové práce je přiblížení teoretických poznatků z oblasti pracovní motivace a uplatnění těchto poznatků v praxi. Ve své práci analyzuji současný stav spokojenosti zaměstnanců firmy PolyPLASTY s. r. o., jejich hodnotové orientace a možnosti působení aktivizačních faktorů na pracovní výkonnost. Následně popisuji využití teoretických a praktických poznatků v praxi, tzn. navrhuji opatření a změny vedoucí ke zvýšení pracovní motivace všech zaměstnanců.

Klíčová slova:

řízení lidských zdrojů, zdroje podniku, motivace, motiv, stimul, teorie pracovní motivace, pracovní náplň, pracovní prostředí, podniková kultura, komunikace, odměňování, cafeteria systém.

ABSTRACT

The goal of my master thesis is to draw near theoretical knowledge from field of work-motivation and use of this knowledge in practise. In my thesis I analyse present content-level of employees of PolyPLASTY s. r. o., their value-orientation and possibilities of effect of activating factors on working performance. Subsequently I describe use of theoretical and practical knowledge in practise, it means I suggest steps and changes leading to increase of work-motivation of all employees.

Keywords:

human resource management, company resources, motivation, motive, stimulus, theory of work-motivation, workload, working environment, corporate culture, communication, remuneration, cafeteria system.

Děkuji doc. PhDr. Milanu Mikuláštkovi, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce a poskytování rad. Dále děkuji zaměstnancům firmy PolyPLASTY s. r. o., kteří mi poskytovali informace a důležité podklady.

Dále bych chtěl uvést motto, kterým jsem se při tvorbě své práce řídil a považuji jej za výstižné:

*„Dobré výsledky jsou způsobeny děláním správných věcí,
nikoliv pouze děláním věcí správně.“*

Neznámý autor

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1 ZDROJE PODNIKU.....	11
1.2 LIDSKÉ ZDROJE.....	11
1.3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.4 PRODUKTIVITA	14
2 MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ.....	15
2.1 MOTIVACE	15
2.1.1 Motiv	16
2.1.2 Stimul	17
2.2 PRACOVNÍ MOTIVACE.....	19
2.2.1 Teorie pracovní motivace.....	21
2.2.1.1 Maslowova teorie motivace	21
2.2.1.2 Dvoufaktorová teorie motivace	23
2.2.1.3 McGregorova teorie X a Y	24
2.2.1.4 Teorie spravedlnosti.....	25
2.2.1.5 Teorie kompetence.....	25
2.3 MOTIVAČNÍ STRATEGIE	26
2.3.1 Stimulační prostředky	27
2.3.1.1 Hmotná odměna	27
2.3.1.2 Obsah práce.....	28
2.3.1.3 Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení.....	29
2.3.1.4 Atmosféra pracovní skupiny.....	30
2.3.1.5 Pracovní podmínky a režim práce	30
2.3.1.6 Identifikace s prací, profesí a podnikem.....	31
2.3.1.7 Delegování	31
2.3.1.8 Zpětná vazba	32
2.3.1.9 Informovanost	32
2.3.1.10 Potřeba jistoty	33
2.3.1.11 Externí stimulační faktory	33
2.3.2 Oblasti aplikace stimulačních prostředků	33
3 ZÁVĚRY TEORETICKÉ ČÁSTI.....	34
II ANALYTICKÁ ČÁST	35
4 FIRMA POLYPLASTY S. R. O.	36
4.1 PREZENTACE FIRMY POLYPLASTY S. R. O.	36
4.1.1 SWOT analýza firmy	38

5	DOTAZNÍKOVÁ ŠETŘENÍ.....	40
5.1	VÝBĚROVÝ SOUBOR	40
5.2	METODY HODNOCENÍ	41
5.3	ANALÝZA DOTAZNÍKU Č.1	41
5.4	ANALÝZA DOTAZNÍKU Č.2.....	50
6	ZÁVĚRY ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	55
III	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	56
7	NÁVRH ŘEŠENÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ.....	57
7.1	PRACOVNÍ NÁPLŇ	57
7.1.1	Růst kompetencí.....	57
7.1.2	Rotace zaměstnanců	58
7.2	PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	59
7.2.1	Vybavenost pracovišť	59
7.2.2	Ochrana zdraví	59
7.2.3	Charakter pracoviště.....	60
7.3	FIREMNÍ KLIMA	61
7.3.1	Společná setkání.....	61
7.3.2	Podnikové akce	62
7.4	PODNIKOVÁ KULTURA.....	63
7.4.1	Vlastní firemní kultura	63
7.4.2	Image podniku.....	65
7.5	KOMUNIKACE.....	66
7.5.1	Úvodní informace.....	67
7.5.1.1	Pracovní smlouva.....	67
7.5.1.2	Dokument o mzdovém zařazení zaměstnance	67
7.5.1.3	Charakteristika funkčního místa	68
7.5.1.4	Profil firmy	68
7.5.2	Průběžné informace.....	69
7.5.2.1	Firemní časopis	69
7.5.2.2	Nástěnky	69
7.5.2.3	Porady	69
7.5.2.4	Hodnocení zaměstnanců	70
7.6	SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	71
7.6.1	Mzdový systém	71
7.6.2	Zaměstnanecké výhody.....	72
7.6.2.1	Nevolitelné výhody.....	73
7.6.2.2	Volitelné výhody.....	73
8	ZÁVĚRY PROJEKTOVÉ ČÁSTI	80
	ZÁVĚR.....	83

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	84
SEZNAM OBRÁZKŮ	86
SEZNAM TABULEK.....	87
SEZNAM PŘÍLOH.....	88

ÚVOD

Během posledních 15 let došlo na podnikové úrovni k řadě reforem, které se dotkly všech podnikových oblastí. Řízení lidských zdrojů vešlo do popředí jako nástroj, který pomocí zvyšování pracovní motivace zaměstnanců zvyšuje jejich výkonnost. Pohled na zaměstnance a jejich důležitost se velmi změnil. Výkonný zaměstnanec je dnes jedinečnou konkurenční výhodou, kterou podnik v době, kdy jedinou jistotou je změna, má. Přestože je princip filosofie řízení lidských zdrojů vcelku jednoduchý a jasný, stále existují podniky, kde si management dostatečně neuvědomuje důležitost zaměstnanců pro úspěch firmy.

Předpoklad, že peníze jsou tím hlavním, co ovlivňuje podané výkony či dokonce tvořivost nebo loajalitu pracovníků vůči firmě, se ukazují jako nesprávné. Přesto v praxi k tomuto zjednodušení stále dochází. Přitom možnosti, které mají manažeři k dispozici, jsou poměrně široké. Ale kde například působí pochvala, nemusejí být účinné zaměstnanecké výhody. A naopak.

Efektivní motivace zaměstnanců patří k nejsložitějším manažerským úkolům. Není proto divu, že se ve snaze motivovat své pracovníky dopouštějí firmy i jejich manažeři velmi často chyb. Lze se s nimi setkat jak v systémech odměňování, tak i v přístupu k zaměstnancům ze strany jejich nadřízených. Nejčastější chybou v přístupu k motivaci zaměstnanců je její zjednodušení na finanční odměňování.

Plat a zaměstnanecké výhody jsou nesporně důležité při získávání nových pracovníků, pro celkovou spokojenost zaměstnanců s jejich prací i jejich stabilitu. Nemají však zpravidla velký dopad na skutečnou výkonovou motivaci a pracovní nasazení. Naopak, řada zaměstnaneckých výhod je často brzy vnímána jako samozřejmý nárok a zaměstnanci si je skutečně uvědomují až tehdy, pokud o jejich část přicházejí.

Považuji oblast řízení lidských zdrojů za velmi zajímavou a stále se dynamicky rozvíjející, což bylo jedním z důvodů, proč jsem si za téma mé diplomové práce vybral problematiku pracovní motivace. Dalším důvodem byla osobní zkušenost, kterou jsem měl možnost ve firmě PolyPLASTY s. r. o. získat během své šestiměsíční brigády, a jejíž závěrem byly „smíšené pocity“ týkající se úrovně motivace zaměstnanců. Posledním důvodem zvolení tohoto tématu je víra, že poznatky, které v této oblasti získám během vzniku práce, mi budou přínosem nejen v mém budoucím pracovním životě.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

1.1 Zdroje podniku

Ekonomická teorie tvrdí, že každá činnost, která tvoří hodnotu, je výrobou. Výraz „výroba“ potom zahrnuje všechny hospodářské činnosti spojené se zajištěním výrobků a služeb, tj. statků pro konečného spotřebitele. V užším pojetí se výrobou rozumí zpracování surovin a materiálů do finálních výrobků. Tak budeme v následujícím výkladu chápat výrobu i my.

Aby se mohla výroba uskutečnit, podle obecné ekonomie se musí spojit tři výrobní faktory: práce, půda a kapitál. Práce a půda jsou původními výrobními faktory, kapitál je faktorem odvozeným (v tomto významu ekonomická teorie pod pojmem kapitál rozumí fyzický, nikoli peněžní kapitál, tj. stroje, nástroje, budovy, materiál apod.).

Existuje mnoho modifikací a konkretizací tohoto základního členění. Vždy záleží na konkrétním ekonomovi, který teorii modifikuje. Například Wöhe člení podnikové výrobní faktory na dispozitivní (řídící) práci, výkonnou práci, dlouhodobý hmotný majetek (budovy, stroje aj.) a materiály (suroviny, pomocné látky aj.). Thomas a Formby uvádějí jako výrobní faktory půdu, suroviny (materiál), technické znalosti (know how), práci, kapitál a manažerské schopnosti. Podle amerického ekonoma Petera Druckera jsou rozhodujícím výrobním faktorem současnosti znalosti a hlavní zdroj tvorby hodnoty je produktivita a inovace, které představují aplikaci pracovních znalostí. Díky tomu je dnešní společnost nazývána „znalostní společností“ (knowledge society), někdy také jako „znalostní ekonomika“ (knowledge economy).¹

1.2 Lidské zdroje

Význam lidských zdrojů, je z předchozí kapitoly neoddiskutovatelný. Lidské zdroje by měly představovat konkurenční výhodu podniku, kterou lze jen velmi stěží napodobit.

Pro další výklad použijeme členění dle Wöheho. Rozhodující význam ve výrobě má dispozitivní faktor, tj. řídící práce (management). Bez tohoto výrobního faktoru nemohou být ostatní výrobní faktory účelně a hospodárně využívány. Jeho úkolem je zajistit optimální

¹ SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 3.vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. s. 31. ISBN 80-7179-736-7.

kombinaci všech ostatních výrobních faktorů. K tomu musí vytvořit jednotné podnikové řízení, stanovit cíle podniku a způsoby jejich dosažení. Management provádí řadu činností od plánování, vytváření organizace, rozdělování úkolů, běžného rozhodování, koordinace, až po kontrolu plnění cílů a dílčích úkolů včetně dohledu.

Druhým významným podnikovým výrobním faktorem je výkonná práce, tj. lidská energie a duševní schopnosti vynakládané pracovní silou (člověkem) při výrobě. Způsobilost pracovní síly k výkonu určitých činností závisí na tělesné konstituci, nadání, věku, přirozených vlohách, stupni vzdělání, odborné výchově a praktických zkušenostech.

Cenou práce jsou mzdy a další personální náklady. Mzdové náklady tvoří hrubá mzda, tj. součet základní mzdy, přesčasové mzdy a příplatků za práci ve ztížených podmínkách a vedlejší mzdové náklady.

Účinnost lidské práce, tj. množství outputu připadající na jednoho pracovníka, označujeme jako produktivitu práce (viz kapitola 1.4).²

1.3 Řízení lidských zdrojů

Ve většině podniků obstarává záležitosti související s řízením lidských zdrojů a rozvojem lidí v organizaci personální útvar. Ten se může zaměřit na některé nebo na všechny oblasti v řízení lidských zdrojů:

- *plánování zaměstnanců* – plánování potřeby zaměstnanců, jejich počtu, profesní a kvalifikační struktury a rozmístění;
- *získávání a výběr zaměstnanců* – určení způsobu a metod pokrytí potřeb zaměstnanců, zahrnuje metody vnějšího i vnitřního výběru zaměstnanců;
- *rozmisťování zaměstnanců* – zařazování do pracovní činnosti, ukončování pracovního poměru, penzionování zaměstnanců;
- *hodnocení pracovníků* – pro potřeby personálního rozvoje organizace i plánování osobního rozvoje zaměstnanců;
- *hodnocení práce a popis pracovních míst*;

² SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 3.vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. s. 33. ISBN 80-7179-736-7.

- *odměňování* – tvorba nástrojů pracovní motivace a firemních mzdových systémů;
- *firemní systémy vzdělávání* – plánování vzdělávání, jeho příprava a organizace;
- *kolektivní vyjednávání* – jednání zaměstnavatelů a odborů jako sociálních partnerů, příprava jednání pro uzavření kolektivní smlouvy, vedení pracovních agend;
- *sociální péče* – organizace sociálních služeb, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zdravotní péče, kontrola pracovních podmínek, organizace aktivit volného času, sport, rekreace, kultura apod.;
- *personální informační systém* – pro potřeby firmy i externích orgánů, personální administrativy.

Obecnou úlohou personálního útvaru je pomoci organizaci při dosahování vytyčených cílů tím, že jí poskytne veškeré informace, rady a podporu o všem, co se týká jejích zaměstnanců. Cílem je zajistit, aby management jednal efektivně ve všem co je spjato se zaměstnáváním a rozvojem lidí. Další klíčovou úlohou je hrát hlavní roli při tvorbě prostředí a podmínek, které lidem umožní, aby co možná nejlépe využívali všechny své schopnosti a potenciál jak ku prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu užitku. Personální útvar působí jako součást celkového procesu řízení podniku a nelze jej vidět izolovaně.³

Výsledkem stojícím na konci dlouhého řetězce činností personálního útvaru by měli vždy být spokojený zaměstnanec, motivovaný pro podání maximálního výkonu (maximálně produktivní), optimální množství takovýchto zaměstnanců a dosažení vytyčených cílů.

³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 85. ISBN 80-247-0469-2.

1.4 Produktivita

Produktivita v podstatě představuje množství zboží a služeb, které je možné získat od daného souboru zaměstnanců. Produktivitu ve firmě můžeme sledovat pomocí takových ukazatelů, jako jsou náklady na zaměstnávání lidí na jednotku výroby, poměr nákladů na zaměstnávání lidí a hodnoty prodaného zboží a služeb, přidaná hodnota připadající na jednoho zaměstnance, přidaná hodnota na peněžní jednotku nákladů práce, hodnota prodaného zboží a služeb na jednoho zaměstnance, váha výrobku, s nimiž je třeba manipulovat, připadající na osobu a hodinu, nebo náklady práce jako procento z přidané hodnoty. Tyto ukazatele však neberou v potaz různé skutečnosti, například dlouhodobost výkonu.

Proces hodnocení existující nebo předpokládané práce zahrnuje i přehled dřívější úrovně produktivity a také rozhodnutí, co je třeba zkvalitnit nebo změnit. Porovnání uvnitř podniku i s jinými podniky pomocí tzv. benchmarkingu může odhalit oblasti, kde je třeba dosáhnout zlepšení pomocí např. zavádění nové technologie, zlepšení řízení, pružnějšího přístupu k zabezpečování zdrojů nebo jiných prostředků, či zvýšením motivace.⁴

⁴ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 428. ISBN 80-247-0469-2.

2 MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ

2.1 Motivace

Motivaci lidské činnosti, tedy motivaci všech aktivit člověka, včetně konkrétních forem jeho pracovního jednání, chápeme jako jednu ze základních osobnostních charakteristik. Z hlediska jejího významu pro osobnost a její značné proměnlivosti je možné tuto dimenzi osobnosti považovat za nejzajímavější, současně však také nejkomplikovanější.

Zajímavost problematiky motivace lidské činnosti spočívá především v tom, že určité jednání člověka můžeme posuzovat či hodnotit někdy až zcela protikladně – v závislosti na okolnostech a podmínkách, které jedince k danému jednání vedly, a zejména v závislosti na motivaci tohoto jednání.

Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka určitým směrem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.

Ne každá činnost člověka je motivovaná: např. automaticky vybavované reflexy existenci a působení motivačních sil nepředpokládají a nevyžadují. Motivovaná nebývá ani činnost, kterou od člověka vyžaduje někdo zvenku.

Významným rysem motivace je skutečnost, že působí současně ve třech rovinách, ve třech dimenzích a to v:

- dimenzi směru;
- dimenzi intenzity;
- dimenzi stálosti.

Důležitá je především dimenze směru, která motivaci člověka a následně i jeho činnost určitým směrem zaměřuje, orientuje, naopak od jiných možných směrů jej odvrací, resp. odvádí. V rovině prožívání lze tuto skutečnost vyjádřit obraty:

- „chci to a to“;
- „rád bych to a to“;

- „je pro mne přitažlivé to a to“;
- „nechci se zabývat tím a tím“;
- „nezajímá mne to či to“ apod.

Další dimenzí je dimenze intenzity. Činnost člověka v daném směru je v závislosti na síle – intenzitě jeho motivace vždy více či méně prostoupena úsilím jedince o dosažení cíle, v jehož rámci vynakládá více či méně energie. V rovině prožívání je možné tuto skutečnost přiblížit – v odstupňování právě podle míry intenzity – výrazy jako např.:

- „docela bych chtěl...“;
- „chci...“;
- „velmi toužím...“ apod.

Dimenze stálosti jako třetí z uvedených charakteristik motivace se projevuje mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější – vnější i vnitřní překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti. Vysoká stálost znamená, že motivovaný jedinec pokračuje ve své motivované činnosti v původním směru a v podstatě s nezměněnou intenzitou i v situaci, kdy se setkává s nejrůznějšími překážkami, dílčími nezdary či neúspěchy.⁵

Jako základní pojmy v problematice motivace vystupují motiv a stimul.

2.1.1 Motiv

Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.

S pojmem motiv se těsně pojí pojem cíle. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení, to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosažení cíle motivu. Působení motivu trvá přitom tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle, dokud jedinec nedosáhne očekávaného uspokojení.

⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 242. ISBN 80-7261-064-3.

Kromě těchto motivů, které lze považovat za motivy cílové (terminální), existují však i motivy, jímž dost dobře nelze přiřadit určitý cílový stav. K takovým motivům může patřit např. zájem člověka o určitou oblast, např. o literaturu. Naznačenou skupinu motivů je možné označit jako motivy instrumentální.

Je zřejmé, že motiv, resp. motivace, výrazným způsobem determinuje lidskou činnost. Ne- ní však determinantou jedinou. Bylo již uvedeno, že motiv, jako psychologická příčina činnosti, určuje pouze její směr, intenzitu a perzistenci (stálost). Motivované jednání člo- věka vedené určitým směrem uskutečňované s určitou intenzitou (nasazením) může být však realizováno nejrůznějšími způsoby a formami. A právě tyto způsoby, jedinečné formy uskutečňování motivované činnosti, jsou vždy spoludeterminovány jednak kognitivním zpracováním situace, v níž se jedince nalézá (tedy procesy poznávacími), jednak specifick- ým prožíváním každého člověka.

Další skutečností, která činí problematiku motivace podstatně složitější a komplikovanější, než by se mohlo na první pohled zdát, je fakt, že v psychice člověka v daný okamžik zpra- vidla nepůsobí jeden, ale současně hned několik, dokonce celý soubor motivů. Ty mohou mít shodný, ale i zcela opačný směr, shodnou, ale i rozdílnou intenzitu, odlišnou stálost. V praktické rovině se pak nutně vynoří otázka, jakým směrem se bude ubírat, jakou inten- zitu a stálost bude mít konkrétní činnost člověka?

Na tuto otázku nelze dát jednoduchou, jednoznačnou a zcela spolehlivou odpověď. Obecně však platí, že motivy orientované stejným, resp. podobným směrem, se vzájemně posilují a tím podporují vznik a průběh motivované činnosti, naopak motivy protikladné se mohou vzájemně oslabovat a tak motivovanou činnost narušovat, za určitých podmínek dokonce znemožňovat.

2.1.2 Stimul

Od pojmů „motivace“ a „motiv“ je vhodné odlišit dva velice blízké, nikoliv však totožné pojmy – pojem „stimulace“ a pojem „stimul“. Tyto dvojí pojmy bývají mnohdy používány, jako by šlo o synonyma či ekvivalenty. Také někteří psychologové tyto pojmy (zvláště motivace – stimulace) striktně nerozlišují nebo alespoň nevymezují explicitně jejich obsah. Odborníci se však domnívají, že určité rozlišení je nezbytné.

Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především

pak prostřednictvím změny jeho motivace. Základní rozdíl mezi motivací a stimulací lze tedy spatřovat ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka. Může mít rozmanité podoby a formy. Jejich společným jmenovatelem však bývá ovlivňování činnosti druhého člověka aktivními vnějšími zásahy vedoucími ke změně jeho psychických procesů, především pak ke změně jeho motivace.

Ve vymezení obsahu pojmu stimulace není explicitně uvedeno, že musí jít o působení vědomé, záměrné. Protože k ovlivňování psychiky člověka dochází prakticky vždy v procesu sociální interakce, a to i živelně, bez vědomého záměru jejich účastníků, budeme v dalším výkladu chápat stimulaci hlavně jako proces vědomého a záměrného ovlivňování činnosti (motivace) druhého člověka. Stimulem je přitom jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Někdy bývají rozlišovány tzv. impulsy. Jde o vnitřní podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka. Incentivy pak představují vnější podněty vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům, tedy podněty, které aktivují určitý motiv.

Mezi impulsy lze zařadit takové stavy těla, jako např. bolest zubu (která může vyvolat motiv návštěvy zubaře) či tělesnou únavu (motiv odpočinku), resp. určité stavy mysli, jako je např. nervozita před zkouškou apod.

Incentivem může být např. nabídka možnosti pracovního postupu v případě žádoucích pracovních výsledků, pochvala za dobrý výkon apod.

Impulsem či incentivem může být v podstatě cokoliv, ale právě jen může, tj. nemusí. To, co bude skutečně vystupovat jako impuls nebo incentiv, záleží především na motivační struktuře konkrétního člověka, na podobě jeho relativně trvalého motivačního profilu.⁶

⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 243. ISBN 80-7261-064-3.

2.2 Pracovní motivace

Dobrý pracovník musí umět nejen pracovat, ale musí také chtít pracovat. Významným předpokladem toho, že pracovník bude chtít dělat to, co od něj jeho pracovní zařazení objektivně vyžaduje, je jeho pracovní motivace, jeho pracovní ochota.

Složitost motivace lidského chování v obecné poloze byla již naznačena v předchozích částech. Neméně komplikovaný je však i dílčí případ obecné motivace, tj. motivace pracovního jednání. Jejím porozumění a zvláště metodám a přístupům k jejímu ovlivňování je také v praxi věnována stále větší pozornost. Lze dokonce vyslovit názor, že v oblasti lidských zdrojů je v posledních letech právě pracovní motivace – snaha, úsilí podat maximální výkon – rozhodujícím faktorem prosperity hospodářských organizací; v menší míře jsou to pak již relativně stále se zmenšující rozdíly ve schopnostech a v kvalifikačním potenciálu pracovníků jednotlivých podniků.

Jedním z aspektů každé pracovní činnosti a současně jedním z kritérií hodnocení každého pracovníka je jeho pracovní výkon. Ten je spoludeterminován také charakteristikami pracovní motivace konkrétního člověka, jak je vyjadřuje následující vzorec:

$$V = f(K \cdot M \cdot P),$$

kde V – výkon v jeho kvalitativních a kvantitativních aspektech,

K – kvalifikace pracovníka,

M – motivace k práci,

P – pracovní podmínky v nejširším slova smyslu.

V této souvislosti je účelné zmínit se o problematice tzv. výkonové motivace. Jde o touhu lidí po úspěchu, obdivu, touhu učinit něco, co by mohlo být subjektivně prožíváno jako úspěch a co by současně vyvolalo úctu a obdiv sociálního okolí. Funkcí této tendence je nepochybně zvýšení hodnoty sebe sama.

Motiv výkonu je jednou z relativně stálých charakteristik jedince. U někoho je vyjádřen silněji, u jiného naopak méně silně. V této souvislosti je však důležité, že osobnostně příznačná míra výkonové motivace jedince má tendenci projevovat se v každé situaci, kde je měřítko výkonu významné. Pracovní činnost člověka takovou situací nesporně je.

V moderní společnosti je více či méně obvyklé, že lidé pracují. Pracovní činnost je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tedy činností motivovanou. Proto se jen výjimečně ptáme, proč člověk pracuje? Odkud pramení jeho motivace k práci? Ptáme se spíše: „Proč ten či onen jedinec dělá právě to a ne ono?“; okolnosti, které jej vedou k tomu, že vůbec pracuje, nás zajímají jen zřídka.

Motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.

Prvním důvodem k práci je nezbytnost zajistit sobě, resp. i své rodině, základní prostředky k životu. Stále větší množství lidí však výkonem své pracovní činnosti uspokojuje i mnohé další motivy. A naopak. Určité množství lidí nemá zájem si práci zajistit ani základní prostředky pro svůj život.

V psychologii bývají rozlišovány dvě skupiny motivů k práci, dva typy pracovní motivace:

- *motivace intrinsická* – motivy, které souvisí s prací samou;
- *motivace extrinsická* – motivy, které leží mimo vlastní práci.

K nejvýznamnějším intrinsickým motivům práce patří:

- potřeba činnosti vůbec (zbavení se nadbytečné energie);
- potřeba kontaktu s druhými lidmi (zejména u obchodních profesí, apod.);
- potřeba výkonu (významným aspektem je radost či uspokojení);
- touha po moci (tu uspokojují zejména vyšší pracovní pozice);
- potřeba smyslu života a seberealizace.

K nejvýznamnějším extrinsickým motivům práce patří:

- potřeba peněz;
- potřeba jistoty (spojení s budoucností člověka);
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti (motiv spojený s prestiží zastávané pracovní pozice);

- potřeba sociálních kontaktů;
- potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu.

Jiný přístup k pracovní motivaci akcentuje skutečnost, že působící motivy se v pracovní činnosti mohou projevovat rozdílným způsobem. Je pak možné je z tohoto hlediska přiřadit k některé ze tří základních skupin:

- *motivy aktivní* – přímo podněcuje pracovní výkon (např. motiv úspěchu);
- *motivy podporující* – vytvářejí podmínky pro účinné působení aktivních motivů;
- *motivy potlačující* – odvádějí pracovníka od pracovní činnosti.

Z výše uvedeného vyplývá, že o motivaci pracovního jednání lze uvažovat jako o jednom ze subjektivních faktorů ovlivňujících pracovní činnost člověka a zprostředkovaně i prosperitu podniku. Pro management podniku i pro všechny jeho řídicí pracovníky z toho plyne závěr: pracovní motivaci je nezbytné průběžně věnovat zvýšenou pozornost.

2.2.1 Teorie pracovní motivace

Tato část zprostředkuje základní informace o významných specifických teoriích motivace pracovního jednání. Vzhledem k tomu, že „pracovní jednání člověka je většinou nepochybně racionální“, jde převážně o teorie, které vycházejí z kognitivistických (poznávacích) modelů.

2.2.1.1 Maslowova teorie motivace

Abraham Maslow se pokusil utřídit lidské potřeby a odhalit principy jejich působení. Základem lidské aktivity je uspokojování potřeb. Maslow určil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému, který je znám jako Maslowova pyramida nebo Maslowova hierarchie potřeb:

- a) *fyziologické potřeby* – jsou to základní potřeby. Jejich naplnění je nezbytné pro přežití – zahrnují potřebu vody, potravy, vzduchu, přiměřených klimatických podmínek, vše, čeho je třeba k udržení života.
- b) *Potřeby jistoty a bezpečí* – znamenají zajištění a uchování existence i do budoucna, neexistenci nebezpečí nebo ohrožení.

- c) *Sounáležitost* – představuje potřebu začlenit se do nějaké skupiny, většího celku a také dobrých vztahů k ostatním lidem.
- d) *Potřeby uznání a ocenění* – obsahují sebeocenění, respekt a uznání osoby ze strany ostatních.
- e) *Seberealizace* – je realizací potenciálu jedince, jeho schopností a talentu.

Podle Maslowa jsou potřeby uspořádány hierarchicky, tj. od nejnižších po nejvyšší. S uspokojením určité úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň. Aby se tedy mohla vyskytnout určitá potřeba, musí být nejdříve uspokojeny všechny potřeby, které ji v hierarchii předcházejí.

K tomu aby firma dosáhla uspokojení potřeb pracovníků, je třeba využít jednotlivých úrovní Maslowova systému (viz tab. 1):

Tab. 1. Maslowova teorie v praxi.⁷

Fyziologické potřeby:	ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstranění rizika a škodlivých vlivů na pracovišti.
Potřeby jistoty a bezpečí:	dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucnosti.
Potřeba sounáležitosti:	vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutá pracovníka k firmě - sportovní soutěže, kulturní akce atd.
Potřeba uznání a ocenění:	peníze, pochvala.
Potřeba seberealizace:	dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat své schopnosti.

⁷ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2.vyd. Brno: CP Books, 2005. s. 40. ISBN 80-251-0505-9.

2.2.1.2 Dvoufaktorová teorie motivace

Dvoufaktorová teorie motivace amerického psychologa F. Herzberga a jeho spolupracovníků je v manažerské literatuře – společně s motivační teorií A. Maslowa – druhou nejčastěji citovanou motivační teorií.

Bývá též označována jako motivačně hygienická teorie a je založena na předpokladu, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb: svým charakterem subhumánním, živočišná potřeba vyhnout se bolesti, a naproti tomu typicky a výhradně lidská, kulturní potřeba psychického růstu.

Herzberg při svém průzkumu zjistil 14 faktorů, jež mohou být zdrojem buď dobrých nebo špatných pocitů a tím i posílení či oslabení pracovní motivace. Tyto faktory rozdělil na dissatisfactory (udržovací, hygienické faktory) a satisfactory (motivátory):

- dissatisfactory:
 - *politika organizace a řízení* – dostupnost jasně definovaných postupů.
 - *Kontrola* – odbornost, dostupnost, způsobilost a nestrannost nadřízeného.
 - *Mezilidské vztahy* – vztahy, kvalita sociálního života v zaměstnání.
 - *Platové podmínky* – celý balíček odměn (plat, mzda, důchod, apod.).
 - *Postavení* – pozice nebo postavení ve vztahu k druhým, která je symbolizována titulem nebo velikostí kanceláře.
 - *Jistota zaměstnání* – zbavení nejistoty.
 - *Osobní život* – vliv práce na osobní život, např. stres, stěhování apod.
 - *Pracovní podmínky* – fyzické podmínky, množství práce, dostupné vybavení apod.
- satisfactory:
 - *úspěch* – dokončení práce, vyřešení problému apod.
 - *Uznání* – jakýkoliv projev uznání (poznámka, pochvala).
 - *Možnost růstu* – změny v pracovní činnosti.
 - *Povýšení* – zlepšení pozice nebo postavení v práci.
 - *Odpovědnost* – udělení skutečné zodpovědnosti, společně s autoritou.

- *Daná práce* – skutečné provádění práce nebo jejích fází.

Hygienické faktory jsou ty, kterým se lidé snaží ve specifických situacích vyhnout, zatímco motivátory jsou spojené s potřebami sebeprosazení a seberealizace. Správná kombinace všech faktorů by měla vést ke zvýšení pracovní spokojenosti (pracovní motivace).⁸

2.2.1.3 *McGregorova teorie X a Y*

Teorie X a Y reflektuje existenci protikladných představ o člověku – pracovníkovi a z těchto představ vycházejících přístupů k němu.

První typ představ – *typ X* – ve svém celku vyjadřuje názor, že člověk je tvor líný, má vrozenou nechuť k práci, proto je nezbytné jej k práci nutit (pohrůžkou trestu), naopak dobrou práci, dobrý výkon je třeba finančně odměnit. Navíc je člověk převážně tvor nesamostatný, vyžaduje neustálé vedení, kontrolu, dohled.

Protikladný typ představ – *typ Y* – naopak předpokládá, že výdej fyzické i duchovní energie v práci je pro člověka čímsi stejně přirozeným jako hra nebo odpočinek, že smysl pro odpovědnost a povinnost je člověku rovněž něčím zcela přirozeným, že důležitější než např. finanční odměny jsou pro člověka pocit důležitosti a užitečnosti vlastní práce, možnosti pracovat tvořivě apod.

Na základě převažujícího typu představy o člověku – pracovníkovi má manažer tendenci k němu také přistupovat, resp. s ním jednat.

Významnou součástí uvedeného konceptu – teorie X a Y – je zjištění, že s postupujícím ekonomickým, kulturním a sociálním rozvojem lidské společnosti stále vyšší procento populace odpovídá spíše typu Y, což vyžaduje měnit, resp. přizpůsobovat často přetrvávající přístupy k pracovníkům, přístupy odpovídající spíše představě typu X. Stále většího významu tak nabývá řízení integrováním (spojováním cílů podniku s cíli zaměstnanců podniku) a sebekontrolou (tj. předáváním stále většího dílu odpovědnosti za vlastní práci a její výsledky konkrétním výkonným pracovníkům).

⁸ ADAIR, J. *100 tipů jak úspěšně řídit a vést lidi*. 2.vyd. Brno: CP Books, 2005. s. 97. ISBN 80-251-0529-6.

2.2.1.4 *Teorie spravedlnosti*

Základem této koncepce je fenomén sociálního srovnávání. Člověku – pracovníkovi je vlastní tendence srovnávat jednak svůj vklad do práce (jak ve smyslu intenzity pracovního vypětí, tak ve smyslu náročnosti práce na schopnosti, odpovědnost apod.) s vkladem svých spolupracovníků vykonávajících srovnatelnou činnost, jednak efekty, které přináší práce jemu, s efekty, které srovnatelná práce přináší jeho kolegům. Přitom „efektem“ mohou být jak např. peníze, které člověk za svou práci dostává, tak i uznání či přízeň nadřízeného, kvalita pracovního prostředí, možnost zvyšování kvalifikace, postup, apod.

V případě, že pracovník nabude dojmu, že vklady a efekty nejsou v rovnováze, resp. že není rovnováha v interindividuálním srovnání, dostavuje se zpravidla tendence (motivace) tuto nerovnováhu (nespravedlnost) odstranit.

2.2.1.5 *Teorie kompetence*

Autorem teorie kompetence je R.W.White. Jde v podstatě o specificky orientovanou teorie potřeb. White chápe motiv kompetence „jako potřebu ovládat své okolí, projevující se již u dětí snahou vše prozkoumávat, rozkládat věci a dávat je zase dohromady“.

U dospělého člověka se potřeba kompetence projevuje zvláště v oblasti pracovní, a to jako potřeba prokázat své schopnosti, potřeba prokázat vlastní profesionální způsobilost (kompetentnost), eventuelně jako potřebu získat průkazem kompetence přiměřený obdiv, uznání, respekt druhých lidí – nadřízených, spolupracovníků, ale také manželského partnera, vlastních dětí apod.

V uvedeném významu je potřeba kompetence blízká potřebě vysokého výkonu, není s ní však totožná. Zatímco potřeba vysokého výkonu je fenoménem, který se u svého nositele uplatňuje v podstatě neustále, nediferencovaně, potřeba kompetence se projeví především v situaci, která je subjektem (člověkem – pracovníkem) vnímána jako přiměřeně náročná.

Potřeba kompetence má však i druhou významnou rovinu – rovinu sociální. Práce představuje velmi vhodnou příležitost porovnávat vlastní výkony s výkony ostatních pracovníků.

Porovnání pak vždy představuje východisko pro posouzení míry kompetence, v závislosti na výsledku pak může být východiskem pro získání obdivu druhých lidí.

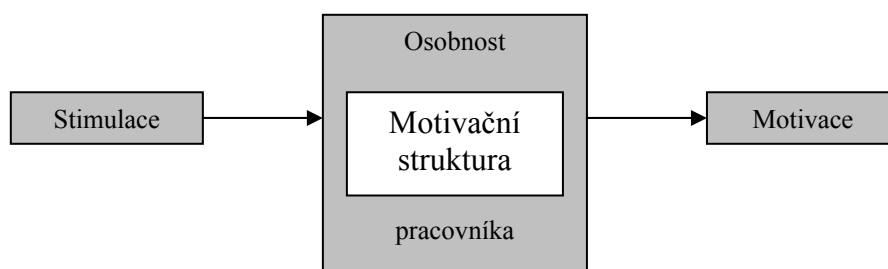
Praktické vyústění teorie kompetence by mělo směřovat k tomu, aby se řídicí pracovník vždy snažil pověřovat své spolupracovníky úkoly přiměřeně náročnými. Za přiměřeně ná-

roční úkol lze v této souvislosti považovat takový úkol, který z hlediska nároků na pracovníka mírně překračuje úroveň schopností a předpokladů, kterou pracovník již prokázal.⁹

2.3 Motivační strategie

Motivační strategie mají za úkol vytvořit pracovní prostředí a vyvinout politiku a postupy, které povedou k vyššímu výkonu zaměstnanců.¹⁰ Činí tak pomocí stimulace (vnějšího záměrného působení), jejíž účinek závisí na vnitřním prostředí firmy, na motivační struktuře a připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět.

Mezi stimulaci a motivaci vstupuje člověk se svou motivační strukturou, v níž se promítají jeho vrozené a získané potřeby, hodnoty, zájmy, zkušenosti, jeho navyklé způsoby jednání, jeho vlastní sebepojetí, aspirační úroveň i jeho situační psychické vyladění (viz. obr. 1).



Obr. 1. Schéma vztahu stimulace – osobnost člověka – motivace.¹¹

Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti v rámci osobnosti pak znalost motivačního profilu.

⁹ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1.vyd. Praha: VŠE, 1998. s. 113. ISBN 80-7079-283-3.

¹⁰ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 313. ISBN 80-247-0469-2.

¹¹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 289. ISBN 80-7261-064-3.

2.3.1 Stimulační prostředky

Variabilita potřeb lidí a jejich motivačních struktur je velice široká, ale pestré a různorodé jsou i stimulační prostředky. Stimulem může být v zásadě vše, co je pro pracovníka významné, vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout.

Následující výčet stimulačních prostředků je řazen podle toho, jak jsou z podnikového a psychologického hlediska závažné:

- hmotná odměna;
- obsah práce;
- povzbuzování (neformální hodnocení);
- atmosféra pracovní skupiny;
- pracovní podmínky a režim práce;
- identifikace s prací, profesí a podnikem;
- externí stimulační faktory.¹²

2.3.1.1 Hmotná odměna

Bývá považována za hlavní stimulační prostředek, zejména proto, že je zdrojem existenčních prostředků důležitých pro život pracovníka i jeho rodiny. Může mít podobu nejen peněžní (mzda, plat, prémie, cílové prémie, odměny za vyšší výkony apod.), ale nespočet dalších podob, které jsou už méně univerzální, ale zato mohou nabývat osobitějších charakteristik a tím hlouběji pracovníka stimulovat.

Příkladem specifické hmotné odměny může být přidělení služebního automobilu, které je využíváno i k soukromým účelům, zaměstnanecké akcie, slevy na podnikové zboží, bezúročné půjčky, důchodové nebo jiné nadstandardní pojištění apod. Dále to mohou být příspěvky na oblečení, kulturu, sport či dopravu. V těchto případech sice existuje objektivní hodnota hmotných odměn, ale také často mnohem významnější hodnota subjektivní, podle

¹² BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 290. ISBN 80-7261-064-3.

toho jak ji vnímá příjemce. Specifická, osobitá hmotná odměna, pokud je přesně cílená na aktuální situaci svého příjemce, podněcuje víc než peníze.

Pro všechny odměny platí pravidla, která zvyšují jejich stimulační účinnost:

- nezbytný je přímý vztah hmotné odměny k výkonu. Odměny by měly přicházet co nejdříve po dokončení úkolu, ale nikdy ne předem.
- Pracovník by měl mít jasno, pokud jde o vztah mezi vynaloženým úsilím a odměnou. Odměna by měla být za výkon a pracovník by měl přesně vědět, za jaký.
- Výše odměn vyjadřuje postavení zaměstnance, a to nejenom ve vnitřní hierarchii podniku, ale také ve vztahu k sousedům, přátelům a dalším skupinám ve společnosti.¹³
- Předem by měla být stanovena závazná pravidla, která vztah mezi výkonem a odměnou vymezují (odměna musí být spravedlivá).

Spravedlnost v přidělování hmotných odměn v pracovních skupinách je základní podmínkou nejen pro vlastní stimulaci, ale i pro tvorbu bezproblémových mezilidských vztahů na pracovišti.

2.3.1.2 *Obsah práce*

Je to další významný faktor stimulace. V motivačním profilu lze nalézt dimenzi orientace na úspěch a jako její protipól orientaci na obsah činnosti. Stimulační aspekt vlastní činnosti není u všech pracovníků stejně účinný. I ti, kteří jsou výrazně orientováni na obsah činnosti, se od sebe liší tím, který konkrétní aspekt je oslovuje více a který méně. Mezi apely, jimiž působí obsah práce, patří:

- *apel na tvořivé myšlení* – práce vyžaduje hledat nová řešení, reagovat na měnící se podmínky, dává možnost uplatňovat vlastní nápady.
- *Apel na samostatnost, autonomii* – v práci vystupuje člověk samostatně, zodpovědně, nevykonává jen něčí příkazy, ale sám si určuje co, kdy a jak bude vykonávat.

¹³ HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. s. 45. ISBN 80-7261-064-3.

- *Apel na koncepční myšlení* – práce vyžaduje nadhled, analýzu logiky vztahů a jejich promítnutí do budoucnosti.
- *Apel na systematické myšlení* – promítnutí si všech požadavků do časové, technologické a logické návaznosti, práce vyžaduje rychlost a pružnost myšlení, vyvozování vztahů a jejich důsledků.
- *Apel hrdosti na práci* – práce má smysl, je užitečná, vytváří všeobecně oceňované hodnoty.
- *Apel hrdosti na vlastní schopnosti* – práce je náročná a může v ní uspět jen ten, kdo prokáže výjimečné kvality – dovednosti, schopnosti, znalosti.
- *Apel na prestiž* – práce je společensky oceňovaná ve smyslu „módně atraktivním“.
- *Apel na seberozvoj* – práce v oboru, který se rychle rozvíjí vyžaduje zvládat stále nové a náročnější úkoly.
- *Apel sebekontroly* – v práci člověk získává bezprostřední zpětnou vazbu o výsledku své činnosti a má možnost své jednání rychle korigovat.
- *Apel moci* – práce dává pocit nadřazenosti, nadvlády nad druhými lidmi.
- *Apel společenský* – práce umožňuje práci s lidmi a množství lidsky kvalitních vztahů.

Kromě těchto apelů existuje celá řada dílčích apelů, které vyplývají z velkého množství konkrétních pracovních činností.

2.3.1.3 Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení

Je to významný nástroj v rukách řídicích pracovníků, jehož prostřednictvím pomáhají svým lidem objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. Neformální hodnocení ovlivňuje jak racionální obsahovou rovinu, tak rovinu prožitkovou.

V rovině racionální jde o zpětnou vazbu, která je nejúčinnější, když je podávána konkrétně, a to buď v průběhu činnosti nebo bezprostředně po jejím skončení.

V rovině prožitkové pracovník cítí, že on i jeho práce jsou pro podnik důležité, má uspokojení z toho, že dokázal něco pozitivního, zvyšuje se jeho sebedůvěra, posiluje se jeho pře-

svědčení, že je schopen podat lepší výkon. Celkově se povzbuzuje jeho motivace, ochota pracovat.

Formalizované hodnocení má však také význam. Na jedné straně vytváří podklady pro spravedlivé odměňování a zakládá možnost řízení profesní kariéry všech pracovníků podniku.

Celkově lze říci, že výrazné stimulační účinky mají všechny akty a aktivity managementu podniku, jež zaměstnancům dávají najevo jejich důležitost pro podnik a vyjadřují uznání jejich práci, kterou podniku odevzdávají.

2.3.1.4 Atmosféra pracovní skupiny

Patří mezi důležité sociální faktory. Sociální skupina má svá vlastní pravidla, normy a projevy, která utvářejí a vyvíjejí v závislosti na její skladbě, aktivitách a zasazením do širšího rámce sociálního a předmětného okolí. Přesto však může řídicí pracovník působit a ovlivňovat dění ve skupině.

V prvé řadě působí na dění ve skupině svou formální i neformální autoritou, snadněji ovlivňuje pracovníky pokud je vytvořen vztah důvěry.

V rámci skupiny si lidé vzájemně porovnávají své pracovní výkony. Z výsledků porovnání v dobré pracovní skupině tím člověk posílí své sebevědomí, pokud je výsledek porovnání pozitivní. Špatné pracovní skupiny působí na individuální výkony negativně. Stává se, že dobrý výkon jednotlivce se posuzuje v rámci skupiny negativně a může vznikat nepřátelství.

2.3.1.5 Pracovní podmínky a režim práce

Je jisté, že člověka nedokáže uspokojit jen skutečnost, že pracuje v dobrých tepelných, zvukových, světelných, mikroklimatických aj. podmínkách, ale na druhou stranu také platí, že zájem podniku vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro jejich práci má dvojitý efekt: primárně se lepší podmínky pro práci projeví ve zlepšení výkonu (v důsledku menší únavy a lepší pracovní pohody), druhotně se zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnanci, neboť tak podnik dává najevo, že si váží zaměstnance i jeho práce. Nezájem vedení podniku o pracovní podmínky působí vždy distimulačně, a to i v těch případech, kdy jsou hmotné odměny vysoké.

2.3.1.6 *Identifikace s prací, profesí a podnikem*

Identifikace s prací znamená, že člověk práci přijal jako součást svého života. Identifikace s profesí vyjadřuje to, že člověk svou profesi považuje za součást své osobní charakteristiky.

Identifikace s podnikem vyjadřuje ztotožnění pracovníka s hospodářskou organizací. Je charakterizováno přijetím cílů podniku.

Když se identifikace s prací u zaměstnance propojí s identifikací s profesí a podnikem, vede to k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký, že pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům.

2.3.1.7 *Delegování*

Je důležité, aby se pracovníci rozvíjeli a byli schopni zvládat náročnější úkoly, které by jinak musel vykonávat vedoucí sám. Delegování přináší nesporné výhody:

- *úspora času* – je dána tím, že vedoucí se zbaví mnohých činností, které doposud vykonával sám, a nyní je předá svým podřízeným.
- *Změna obsahu práce* – vedoucí se zbavuje méně důležitých aktivit a podřízenému se tak obohacuje pracovní náplň o nové činnosti a úkoly.
- *Rozvoj kompetencí pracovníků* – každý pracovník, který dostává náročnější úkol, se na tomto úkolu učí novým, složitějším věcem a rozvíjejí se jeho kompetence.
- *Testování pracovníků* – delegování prověřuje způsobilost pracovníka pro povýšení do odpovědnější funkce.
- *Motivování pracovníků* – zadávání obtížnějších úkolů a jejich zvládnutí uspokojuje potřeby uznání a seberealizace pracovníků. Usilují o lepší výsledky aby ukázali, že zvládnou více než doposud a že mají perspektivu pro další postup a vývoj v rámci společnosti.

2.3.1.8 Zpětná vazba

Zpětná vazba pokroku (nebo stejně tak její relativní nedostatek) napomáhá motivaci. Buď lidi podnítí nebo soustředí jejich mysl na to, co se musí udělat.¹⁴

Zpětná vazba se poskytuje zřídka nebo dokonce vůbec z těchto důvodů:

- lidem nemusíme říkat, jak si organizace i oni stojí, protože to už dobře vědí.
- Když lidem řekneme, že vše probíhá dobře, přestanou se tolik namáhat.
- Když naopak lidem řekneme, že věci neprobíhají tak, jak by měly, jsou z toho nešťastní a mohou začít dělat problémy.
- Postrádáme k tomu potřebné schopnosti nebo čas.

Aby byla zpětná vazba pozitivní (pochvalná):

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• MUSÍ BÝT:<ul style="list-style-type: none">○ přesná;○ nefalšovaná;○ štedrá;○ spontánní;○ pravdivá. | <ul style="list-style-type: none">• NESMÍ BÝT:<ul style="list-style-type: none">○ protekcionářská;○ nadřazená;○ chabá;○ nepřející;○ blahosklonná. |
|--|---|

2.3.1.9 Informovanost

Důležitým stimulem je informování pracovníků v maximální možné míře (o tom co mají dělat; jak důležité je to, co mají dělat; jak jsou na nich závislí jiní lidé). Zaměstnanci potřebují vědět, co se od nich očekává a jaký dopad na jejich práci má to, co se děje uvnitř podniku.

¹⁴ ADAIR, J. *100 tipů jak úspěšně řídit a vést lidi*. 2.vyd. Brno: CP Books, 2005. s. 102. ISBN 80-251-0529-6.

2.3.1.10 *Potřeba jistoty*

Někteří zaměstnanci jsou zaměřeni na jistotu, netouží po mimořádných příjmech ani po vysokém postavení. Raději se spokojí s málem, ale musejí to mít dlouhodobě jisté. Takovíto zaměstnanci se hodně řídí předpisy a neradi riskují.

2.3.1.11 *Externí stimulační faktory*

Jde o celkový image podniku, jak je vnímán v celospolečenském kontextu, jakou má pověst, jakou prestiž. Jaký bude image podniku, to je podmíněno jak faktory, které podnik nedokáže ovlivnit, tak faktory, které jsou hlavně v jeho rukou.

Stimulačně z vnějšku působí také makroekonomická situace. Z tohoto hlediska se střídají období vzednutí pracovního nadšení s obdobími apatie a skepse. Očekávání ekonomického růstu je stimulační, očekávání stagnace a recese je demotivující.

Politická situace je dalším faktorem, který má svůj vliv. A do oblasti externích stimulačních faktorů patří i mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů, očekávání, která jsou na člověka kladena i v rámci jeho širšího sociálního, nikoli jen pracovního, okolí.

2.3.2 **Oblasti aplikace stimulačních prostředků**

Stimulační prostředky je nutné vybírat nejen s ohledem na konkrétního člověka, ale také s ohledem na to, kterou oblast jeho pracovního jednání chceme ovlivnit. Nejčastěji se objevuje potřeba stimulovat tyto oblasti:

- *pracovní výkon* – zaměřuje se zejména na kvalitu, kvantitu a rovnoměrnost pracovního výkonu.
- *Tvořivost* – vede k novým nápadům, myšlenkám a provokativním cílům.
- *Seberozvoj* – podněcuje se zejména rozšiřování kvalifikace, dovedností a znalostí, jejich kvalita.
- *Spolupráci* – podporuje kooperaci ve skupině, rozvíjí vztahy mezi lidmi, solidaritu a soudržnost.
- *Odpovědnost* – za vlastní jednání, za vztahy ve skupině, za svěřené hodnoty apod.

3 ZÁVĚRY TEORETICKÉ ČÁSTI

Aby firma měla co nejvíce správně motivovaných zaměstnanců existuje několik základních oblastí, na které by se měl podnik zaměřit, které by měl vnímat. Jsou to zejména tyto:

- pracovní náplň, možnost profesního postupu a osobního rozvoje;
- technické, technologické a organizační podmínky práce;
- systém odměňování pracovníků, jeho uplatňování;
- systém personálního řízení a vlastní personální práce;
- uplatňování systému sociální péče;
- zjišťování pracovní spokojenosti či nespokojenosti pracovníků, vztahu k práci, k spolupracovníkům, k podniku, jejich názorů na informační politiku podniku ve vztahu k pracovníkům, subjektivního hodnocení celkové koncepce řízení podniku, podnikových záměrů a cílů.

V dnešní turbulentní době, kdy jedinou jistotou je změna a sílí konkurence, se ze zaměstnanců stává hlavní konkurenční výhoda. Zaměstnanci jsou nedílnou součástí podniku, o kterou je nutno pečovat více než o cokoli jiného. Aby firma dospěla k svým cílům, potřebuje k tomu mimo jiných zdrojů i dobře motivované lidi a takovýto lidé jsou:

- *energičtí* – člověk nemusí být nutně extrovert, ale motivovaný člověk je živý, narušující klid a ticho.
- *Odpovědní* – cítí odpovědnost ke společným cílům, ke kolektivu, ke společnosti.
- *S neutuchající silou* – nevzdají se lehce svých cílů, lépe čelí problémům, obtížím a překážkám.
- *Schopní* – lidé mající schopnosti mají snahu a ctížádost.
- *Soustředění* – jsou schopni se zaměřit na jeden cíl a vynaloží pro jeho dosažení maximum energie.
- *Spokojení a šťastní* – to jde ruku v ruce s motivací.
- *Odpovědní* – motivovaný člověk vyhledává a přijímá odpovědnost.

II. ANALYTICKÁ ČÁST

4 FIRMA POLYPLASTY S. R. O.

4.1 Presentace firmy PolyPLASTY s. r. o.

Firma PolyPLASTY s. r. o. je součástí holdingové společnosti TANEX, PLASTY a. s. Akciová společnost TANEX, PLASTY a. s. se sídlem v Jaroměři (Východní Čechy) byla založena k 2.1.1991 a privatizována v první vlně kupónové privatizace. Firma TANEX, PLASTY a. s. se v roce 2002 změnila na TP Holding a došlo tímto krokem k rozdělení společnosti na více menších společností dle druhu výroby. Vznikla tak společnost PolyPLASTY s. r. o., která je v současnosti největším výrobcem „technických plastů“ v České republice.



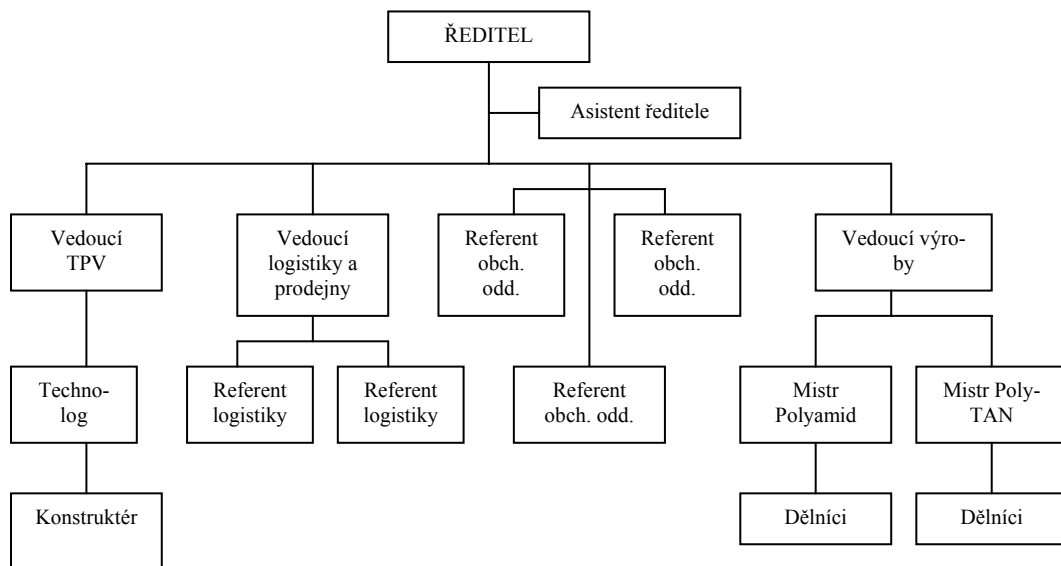
Obr. 2. Loga TP Holdingu a firmy PolyPLASTY s.r.o.



Obr. 3. Výrobní závod TP Holdingu.

Současný výrobní program firmy PolyPLASTY s. r. o. zahrnuje výrobu výrobků a polotovarů z alkalického polyamidu 6 prodáváných pod názvem Jarid, a výrobu výrobků a polotovarů z licích PUR elastomerů prodáváných pod názvem PolyTAN. Obrat společnosti v roce 2005 činil 190 mil. Kč. Počet pracovníků firmy je 35. Export firmy činí v současné době 22 % a nejvýznamnějším zahraničním obchodním partnerem je Slovensko.

Firma je certifikována dle ISO 9001, ISO 14001 a nově dle ISO 16949.



Obr. 4. Organizační struktura PolyPLASTY s.r.o.

Personální a účetní činnost pro celý TP Holding zastává dceřinná společnost Larat s. r. o., proto je systém odměňování stejný pro celý TP Holding. Mzdový systém je postaven na úkolové či hodinové mzdě a prémiech. Prémie firma vyplácí za realizační rozdíl či jako motivační složku.

Firma PolyPLASTY s. r. o. má také vytvořený systém výhod, který zahrnuje následující:

- dva platy za rok navíc (jedná se spíše o odměny, které průměrně dosahují 5 tis. Kč);
- $\frac{2}{3}$ příspěvek na závodní stravování;
- příspěvek na dopravu;
- příspěvky na dětské tábory;
- příspěvek na kulturu a sport (pronájem tělocvičny na 2 hodiny týdně a sponzoring sportovních událostí);
- odměny za pracovní a životní výročí (za pracovní již od 5ti let a životní od 50ti let);
- odměny dobrovolným dárcům krve (od 10ti odběrů výše);
- příspěvky na penzijní připojištění (využívá jej zhruba 25 % zaměstnanců TP Holdingu);
- týden dovolené, která však není nároková;

- příspěvek na výchovu a vzdělávání (zde jsou zahrnuta veškerá profesní školení, jazykové kurzy, odborné kurzy apod.);
- sociální výpomoc rodinám s dětmi (vítání občánků);
- vyhodnocování a odměňování věcnými dary nejlepších zlepšovatelů.

V roce 2005 byl zaveden v celém TP Holdingu firemní časopis, jehož úkolem je zvýšit informovanost zaměstnanců o dění ve firmě. Tento časopis vychází jednou za 3 měsíce.

Firma v rámci své snahy o neustálé zlepšování také provádí dotazníková šetření mezi všemi svými zaměstnanci. Jednou za dva roky se provádí šetření spokojenosti zaměstnanců a jednou ročně se zaměstnanci hodnotí.

Jako skoro každá firma, ani firma PolyPLASTY s. r. o. se nepovažuje za dokonalou a dokončenou a svoje hlavní nedostatky spatřuje zejména v těchto dvou základních oblastech – jedná se o fluktuaci zaměstnanců a nemocnost zaměstnanců. Příčiny fluktuace nejsou zcela přesně určeny, příčiny nemocnosti však firma vidí ve státní správě a špatně nastaveném systému nemocenských dávek.

4.1.1 SWOT analýza firmy

Analýza vychází z osobních zkušeností získaných během šestiměsíční brigády na pozici „Referent obchodního oddělení firmy PolyPLASTY s. r. o.“, z vnitřních materiálů firmy a osobních konzultací. Tato stručná analýza má pomoci představit společnost PolyPLASTY s. r. o. a nastínit její postavení na trhu.

- Silné stránky:
 - kvalitní a cenově konkurenceschopné výrobky;
 - funkčnost organizační struktury;
 - stávající technické vybavení;
 - intenzita marketingové komunikace;
 - ochrana životního prostředí (ISO 14001);
 - vedoucí postavení na českém trhu;
 - dobré jméno výrobků.

- Slabé stránky:
 - užší výrobní program;
 - zjišťování spokojenosti a hodnocení zaměstnanců;
 - malá věrnost zaměstnanců (vysoká fluktuace pracovní síly);
 - vysoká nemocnost zaměstnanců;
 - zjišťování spokojenosti zákazníků;
 - aplikace moderních manažerských metod;
 - inovace.
- Příležitosti:
 - růst průmyslové výroby;
 - příliv nových investorů do ČR;
 - podpora projektů z fondů EU;
 - vysoká kapitálová náročnost vstupu do odvětví;
 - globalizace;
 - silná měna;
 - vyjednávací síla společnosti.
- Hrozby:
 - migrace kvalifikované pracovní síly;
 - rostoucí zahraniční konkurence v odvětví;
 - rostoucí síla zákazníků;
 - legislativní změny;
 - sociální politika státu;
 - silná měna;
 - vývoj nových materiálů a technologií.

5 DOTAZNÍKOVÁ ŠETŘENÍ

Úkolem mé diplomové práce je navrhnout opatření a postupy, které by firma PolyPLASTY s. r. o. měla zavést pro zvýšení motivace svých zaměstnanců. Základem tohoto projektu se stalo zjištění spokojenosti a motivace zaměstnanců pomocí dvou dotazníků.

Dva dotazníky byly použity z důvodu přání firmy, která v době vzniku mé diplomové práce provedla své dotazníkové šetření spokojenosti a nechtěla tudíž příliš zatěžovat dalším obdobným dotazníkem své zaměstnance. Z dotazníku o spokojenosti zaměstnanců jsem využil 16 otázek, které byly shodné s otázkami z mého původního dotazníku. Dále jsme se tedy dohodli na „doplňku“ šetření spokojenosti zaměstnanců, který bude obsahovat 10 otázek týkajících se motivace. Celkem tedy zaměstnanci odpovídali na 26 otázek, které pomohou zvyšování jejich motivace.

Vyhodnocení otázek dotazníku přinese obrázek o současném stavu motivovanosti zaměstnanců a pomůže nastínit možnosti dalšího vývoje a změn, které by firma měla přijmout v oblasti řízení lidských zdrojů.

Díky omezenosti rozsahu dotazníku si tento dotazník nemůže klást za cíl vyčerpávající, podrobné a důkladné prozkoumání stávající úrovně motivace, ani přesné motivační struktury zaměstnanců. Přesto se zjištěné výsledky nemohou v žádném případě podceňovat a jsou velmi cenným zdrojem informací vedoucích k optimalizaci a zdokonalení systému motivace, které vedou ke zvýšení motivace zaměstnanců, a tím i růstu jejich pracovního výkonu.

5.1 Výběrový soubor

Firma PolyPLASTY s. r. o. měla v době zpracování diplomové práce celkem 35 zaměstnanců. Na základě domluvy s personálním ředitelem mi byly poskytnuty kopie dotazníků z provedeného šetření spokojenosti zaměstnanců. Všechny dotazníky byly v tištěné podobě a dotazník vyplnilo všech 35 zaměstnanců společnosti PolyPLASTY s. r. o. Dodatek s deseti otázkami týkajících se motivace, který byl všem 35ti zaměstnancům předán též v písemné podobě se navrátil v počtu 35ks, tudíž návratnost obou byla 100 procent.

5.2 Metody hodnocení

Při hodnocení jsem využil grafického znázornění procentuálního rozdělení odpovědí nebo slovního hodnocení. V každé legendě grafu je u odpovědi udána hodnota v procentech, která uvádí zaokrouhlený počet zaměstnanců, kteří danou odpověď zvolili. Za tímto údajem následuje absolutní hodnota, která uvádí kolik z 35 zaměstnanců danou odpověď zvolilo.

Dále bylo použito hodnocení, kdy na základě přiřazování různých vah jednotlivým odpovědím byly určeny problémové oblasti. U každé hodnocené otázky jsem získal hodnotu v intervalu od 2 do -2. Na základě těchto výsledků jsem stanovil následující intervaly:

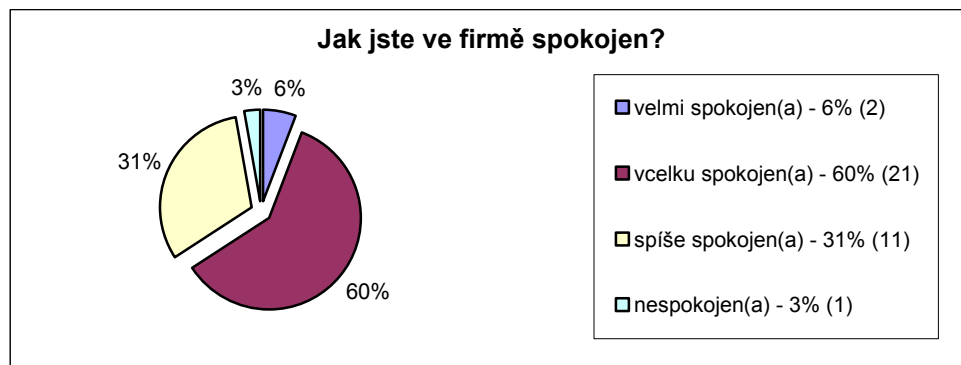
- interval od 2 do 1 – tato oblast nemá žádné zásadní problémy, firma by měla pokračovat v dobře nastaveném trendu;
- interval od 1 do 0 – tato oblast funguje dobře, existuje zde však prostor pro zlepšení;
- interval od 0 do -1 – tato oblast nefunguje dobře, mělo by dojít ke změnám;
- interval od -1 do -2 – v této oblasti existují velké nedostatky a měla by se zásadně změnit.

5.3 Analýza dotazníku č.1

Na všech 16 otázkách odpovědělo vždy 100 %, tedy 35, zaměstnanců. U odpovědí, u kterých měl zaměstnanec ještě uvést „proč“ zvolil danou odpověď, však již zaměstnanci nebyli tak pečliví a často neuváděli důvody, které je vedly k výběru dané odpovědi.

Otázka č.1: Jak jste ve firmě spokojen?

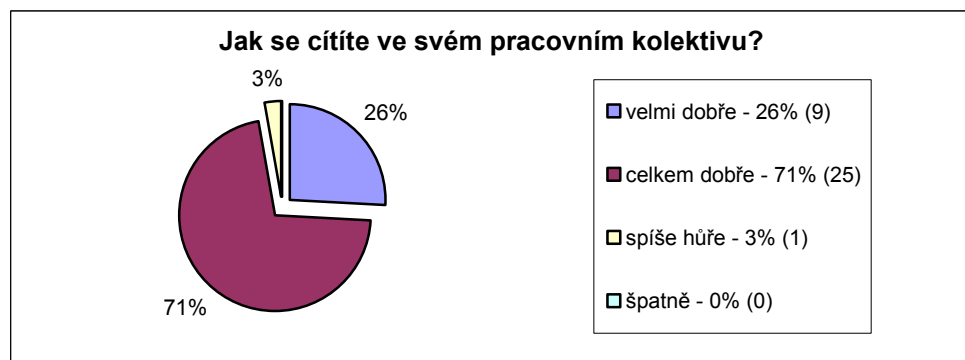
- Procentuální rozdělení celkové spokojenosti zobrazuje obr. 5.
- Při zvolení odpovědi „nespokojen(a)“, měl zaměstnanec uvést důvody nespokojenosti – jediný zaměstnanec, který tuto možnost zvolil, však žádné důvody neuvedl.
- Váhové hodnocení: 0,34.



Obr. 5. Spokojenost zaměstnanců.

Otázka č.2: Jak se cítíte ve svém pracovním kolektivu?

- Procentuální rozdělení spokojenosti se spolupracovníky zobrazuje obr. 6.
- Váhové hodnocení: 1,20.



Obr. 6. Spokojenost se spolupracovníky.

Otázka č.3: Jak Vám vyhovuje pracovní prostředí?

- Odpovědi jsou následující:
 - 74 % (tedy 26) zaměstnanců shledává pracovní prostředí vyhovujícím a je spokojeno;
 - 23 % (tedy 8) zaměstnanců shledává pracovní prostředí spíše nevyhovujícím;
 - 3 % (tedy 1) zaměstnanců shledává pracovní prostředí naprosto nevyhovujícím.

- U odpovědi „spíše nevyhovuje“ měl zaměstnanec uvést důvod. Dvakrát zaměstnanci uvedli jako důvod příliš mnoho lidí v kanceláři, třikrát bylo důvodem pracoviště s dráždicími výpary a třikrát nebyl důvod uveden.
- U odpovědi „naprosto nevyhovuje“ měl zaměstnanec opět uvést důvod – jediný zaměstnanec, který tuto možnost zvolil, však žádné důvody neuvedl.
- Váhové hodnocení: 0,46.

Otázka č.4: Jaká je vybavenost Vašeho pracoviště sociálním a hygienickým zařízením?

- Procentuální rozdělení spokojenosti s vybaveností sociálním a hygienickým zařízením zobrazuje obr. 7.
- U odpovědi „špatná“ měl zaměstnanec uvést důvod. Dvakrát zaměstnanci uvedli jako důvod dosažitelnost, jednou byla důvodem nefunkčnost.
- Váhové hodnocení: 0,46.

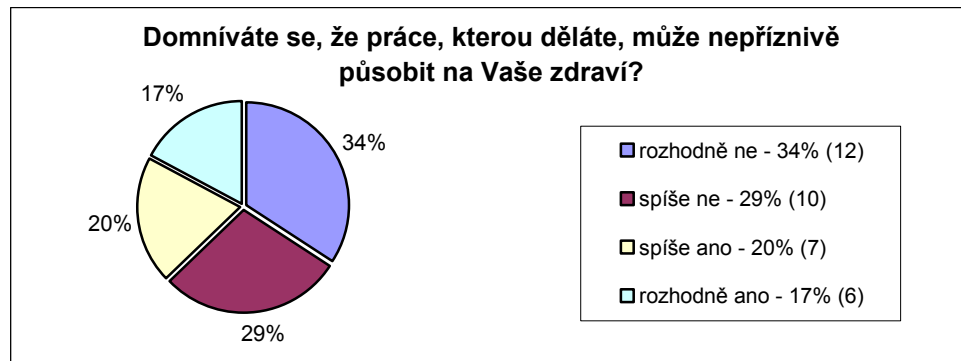


Obr. 7. Spokojenost se sociálním a hygienickým vybavením.

Otázka č.5: Domníváte se, že práce, kterou děláte, může nepříznivě působit na Vaše zdraví?

- Procentuální rozdělení názorů na zdravotní závadnost vykonávané práce zobrazuje obr. 8.
- U odpovědi „rozhodně ano“ měl zaměstnanec uvést důvod. Třikrát zaměstnanci uvedli jako důvod dráždivé výpary na pracovišti, dvakrát práci s rakovinotvornými látkami a jednou nebyl důvod uveden.

- Váhové hodnocení: 0,43.



Obr. 8. Názory zaměstnanců na zdravotní závadnost práce.

Otázka č.6: Jak se podle Vašeho názoru stará firma o zdraví svých zaměstnanců?

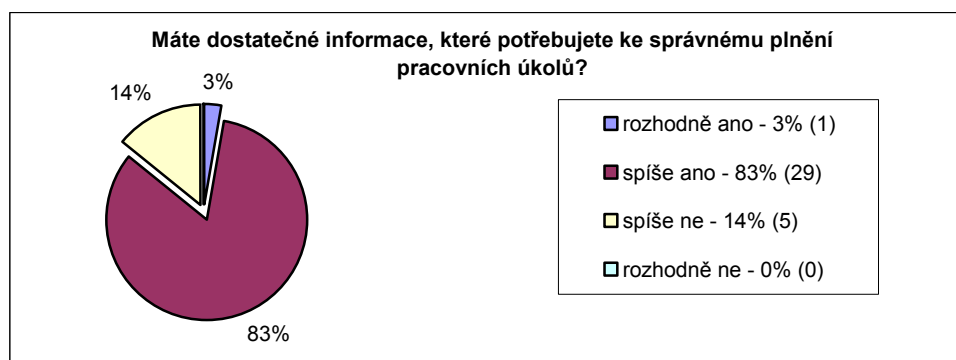
- Odpovědi jsou následující:
 - 3 % (tedy 1) zaměstnanců shledává péči firmy o zdraví svých zaměstnanců velmi dobrou;
 - 83 % (tedy 29) zaměstnanců shledává péči firmy o zdraví svých zaměstnanců dobrou;
 - 14 % (tedy 5) zaměstnanců shledává péči firmy o zdraví svých zaměstnanců spíše špatnou.
- U odpovědi „spíše špatně“ měl zaměstnanec uvést důvod. Jeden zaměstnanec uvedl jako důvod neodstraňování závad BP popsaných v revizních opravách a čtyřikrát nebyl důvod uveden.
- Váhové hodnocení: 0,74.
- V tabulce č. 2 je uvedena korelace mezi 5. a 6. otázkou. Z výsledků můžeme říci, že 60 % všech zaměstnanců, kteří shledávají svou práci bez větších vlivů na jejich zdraví, si myslí, že se firma stará o jejich zdraví dostatečně a zhruba 15 % všech zaměstnanců, kteří si myslí, že jejich práce ovlivňuje jejich zdraví, shledává péči o své zdraví ze strany firmy PolyPLASTY s. r. o. za spíše horší, tedy nedostatečnou.

Tab. 2. Korelace páté a šesté otázky.

		Otázka č.6			Celkem
		Velmi dobře	Dobře	Spíše špatně	
Otázka č.5	Rozhodně ne	1	10	0	12
	Spíše ne	0	10	0	10
	Spíše ano	0	4	3	7
	Rozhodně ano	0	4	2	6
Celkem		1	29	5	

Otázka č.7: Máte dostatečné informace, které potřebujete ke správnému plnění pracovních úkolů?

- Procentuální rozdělení názorů na péči o bezpečnost práce zobrazuje obr. 9.
- U odpovědi „spíše ne“ měl zaměstnanec uvést důvod. Pětkrát nebyl důvod uveden.
- Váhové hodnocení: 0,74.



Obr. 9. Názory zaměstnanců na dostatek informací potřebných k plnění úkolů.

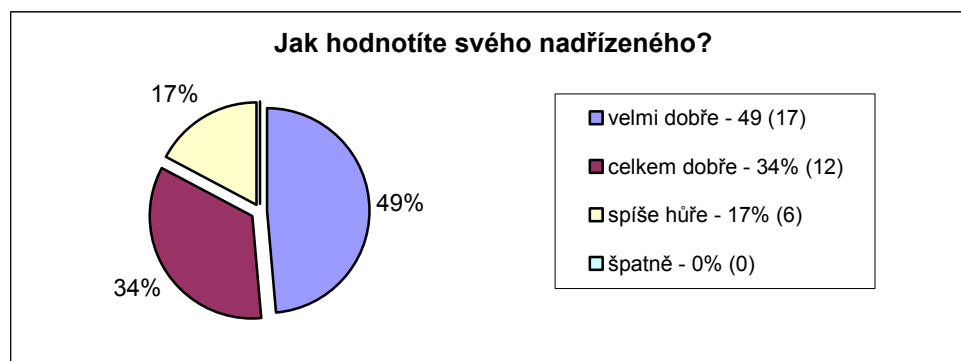
Otázka č.8: Domníváte se, že chování Vašeho přímého nadřízeného je dobré?

- Odpovědi jsou následující:
 - 54 % (tedy 19) zaměstnanců shledává chování svého nadřízeného dobrým;
 - 37 % (tedy 13) zaměstnanců shledává chování svého nadřízeného dosti dobrým;

- 9 % (tedy 3) zaměstnanců sledává chování svého nadřízeného spíše horším.
- U odpovědi „spíše horší“ měl zaměstnanec uvést důvod. Jednou byla uvedena sprostá mluva, jednou zvyšování hlasu a jednou nadřazené chování.
- Váhové hodnocení: 1,37.

Otázka č.9: Jak hodnotíte svého nadřízeného?

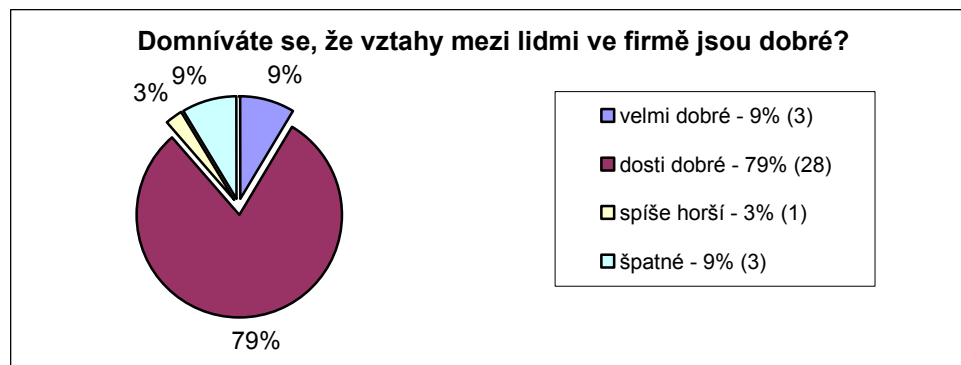
- Procentuální rozdělení hodnocení nadřízeného zobrazuje obr. 10.
- U odpovědi „spíše hůře“ měl zaměstnanec uvést důvod. Jednou byla uvedena nepřístupnost ke komunikaci, jednou nadřazené chování a čtyřikrát nebyl důvod uveden.
- Váhové hodnocení: 1,14.



Obr. 10. Hodnocení nadřízeného.

Otázka č.10: Domníváte se, že vztahy mezi lidmi ve firmě jsou dobré?

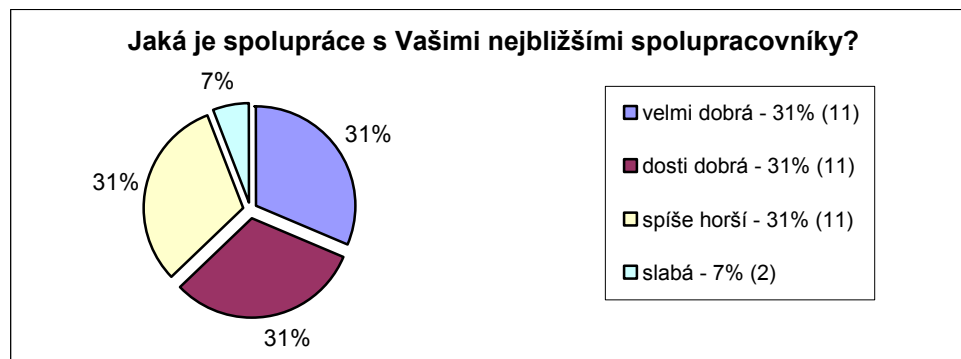
- Procentuální rozdělení hodnocení vztahů ve firmě zobrazuje obr. 11.
- U odpovědi „spíše horší“ měl zaměstnanec uvést důvod – jediný zaměstnanec, který tuto možnost zvolil, však žádné důvody neuvedl.
- U odpovědi „špatně“ měl zaměstnanec uvést důvod. Jednou byla uvedeno nadřazené chování THP a dvakrát podceňování schopností a inteligence zaměstnanců.
- Váhové hodnocení: 0,77.



Obr. 11. Hodnocení vztahů mezi lidmi ve firmě.

Otázka č.11: Jaká je spolupráce s Vašimi nejbližšími spolupracovníky?

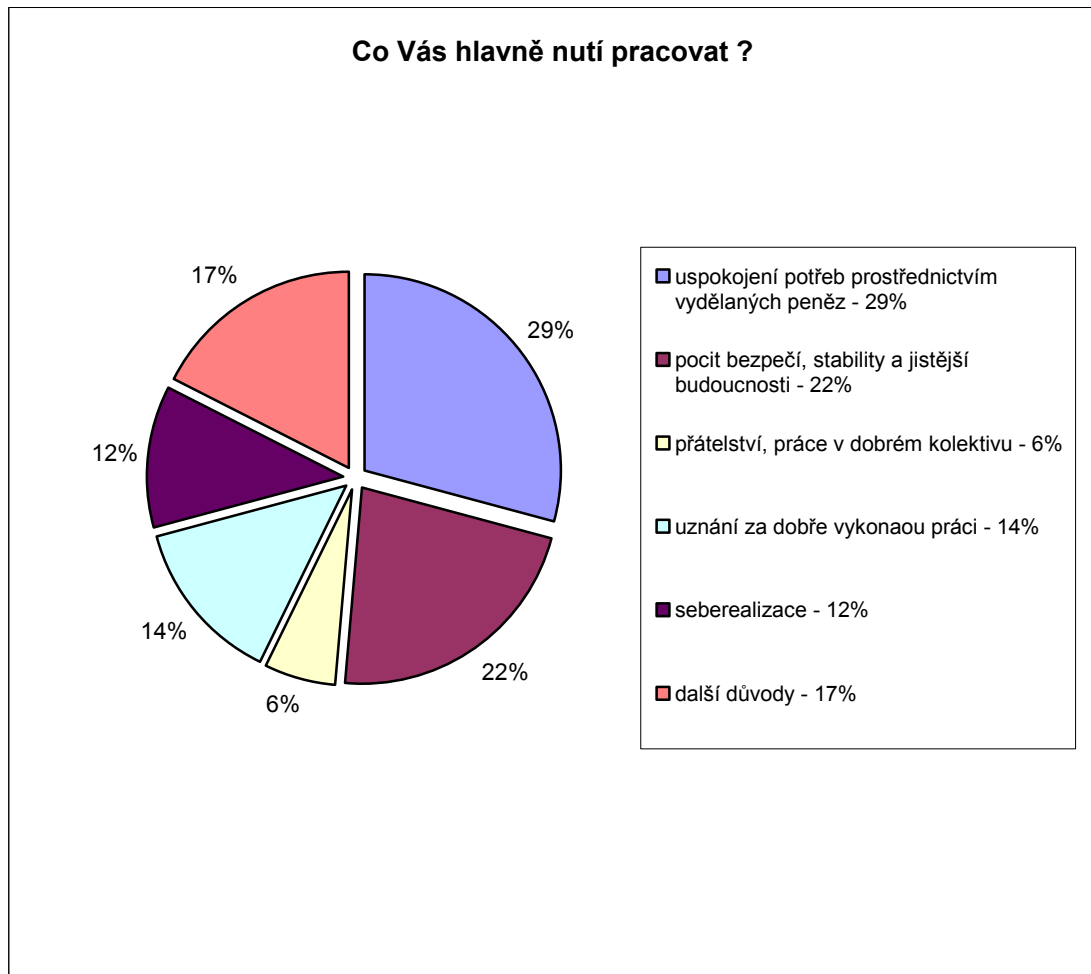
- Procentuální rozdělení hodnocení spolupráce zobrazuje obr. 12.
- U odpovědi „slabá“ měl zaměstnanec uvést důvod. Dva zaměstnanci uvedli, že žádná, neboť pracují na samostatných úkolech.
- Váhové hodnocení: 0,51.



Obr. 12. Hodnocení spolupráce se zaměstnanci.

Otázka č.12: Co Vás hlavně nutí pracovat?

- Procentuální rozdělení motivů zobrazuje obr. 13.
- U odpovědi „další důvody“ měli zaměstnanci uvést konkrétní motivy – nikdo ze zaměstnanců, kteří tuto možnost zvolili, však žádné motivy neuvedl.



Obr. 13. Pracovní motivy.

Otázka č.13: Jak jste spokojen(a) s platem?

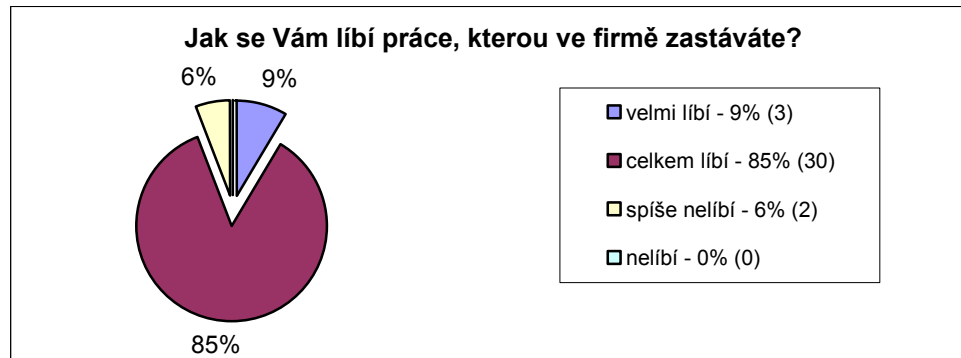
- Procentuální rozdělení spokojenosti s platem zobrazuje obr. 14.
- Váhové hodnocení: -0,34.



Obr. 14. Spokojenost s platem.

Otázka č.14: Jak se Vám líbí práce, kterou ve firmě zastáváte?

- Procentuální rozdělení spokojenosti s prací zobrazuje obr. 15.
- U odpovědi „spíše nelíbí“ měl zaměstnanec uvést důvod. Jeden zaměstnanec uvedl nedostatečně využití schopnosti a jeden důvod neuvedl.
- Váhové hodnocení: 0,97.



Obr. 15. Spokojenost s vykonávanou prací.

Otázka č.15: Co považujete za problém a měl by se změnit?

- Rozdělení spokojenosti s prací zobrazuje tabulka č.3.

Tab. 3. Hodnocení problémových oblastí.

	ANO		NE	
	%	abs.	%	abs.
způsob odměňování	40	14	60	21
nadřizený	0	0	100	35
spolupracovníci	29	10	71	25
pracovní podmínky	37	13	63	22
organizování práce	46	16	54	19
jiný problém	0	0	0	0

Otázka č.16: Máte zásadní připomínky k práci firmy?

- Rozdělení připomínek zobrazuje tabulka č.4.

Tab. 4. Připomínky k práci firmy.

	%	abs.	konkrétní připomínky
NE	66	23	23x bez připomínek
ANO	34	12	4x lepší komunikace, aktivní řešení problémů
			2x lépe využívat názory a schopnosti
			3x lepší přístup k zákazníkům, vyšší profesionalita
			3x zvýšit kvalitu výrobků (méně reklamací, lepší prezentace, rychlejší reakce na požadavky výrobků)

5.4 Analýza dotazníku č.2

Na prvních osm otázek odpovědělo 100 %, tedy 35, zaměstnanců. Na devátou a desátou otázku neodpověděl nikdo.

Otázka č.1: Je pro Vás důležitá příležitost k rozvoji své osobnosti v rámci zaměstnání?

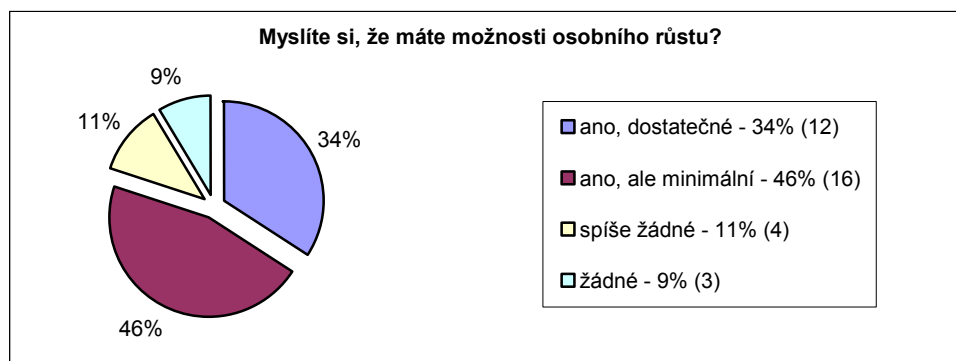
- Procentuální rozdělení důležitosti příležitosti k rozvoji zobrazuje obr. 16.
- Váhové hodnocení: 0,94.



Obr. 16. Důležitost příležitosti k rozvoji.

Otázka č.2: Myslíte si, že máte možnosti osobního růstu?

- Procentuální rozdělení pocitu možnosti kariérového růstu zobrazuje obr. 17.
- Váhové hodnocení: 0,86.



Obr. 17. Možnost osobního růstu.

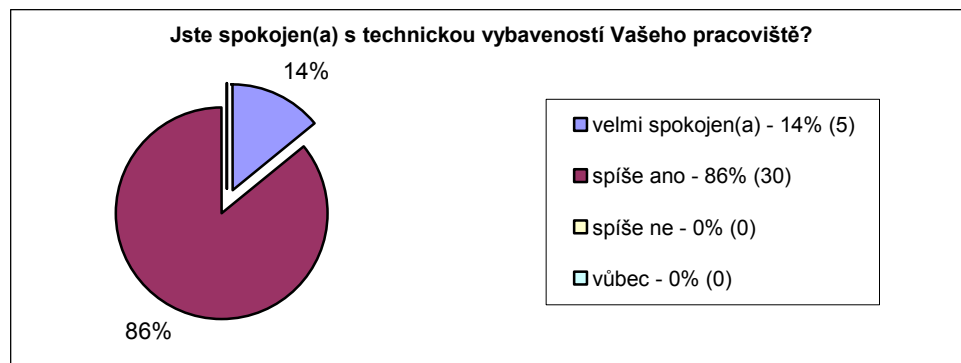
- V tabulce č. 5 je uvedena korelace mezi 1. a 2. otázkou. Z výsledku vyplývá, že 72 % zaměstnanců, pro něž je osobní růst důležitý, si myslí, že má příležitost k rozvoji a 20 % zaměstnanců pro, něž je rozvoj rovněž důležitý, si myslí, že příležitost k rozvoji a růstu nemá.

Tab. 5. Korelace mezi první a druhou otázkou.

		Otázka č.2				Celkem
		Ano, dostatečné	Ano, ale minimální	Spíše žádné	Žádné	
Otázka č.1	Ano, velmi	3	1	1	0	5
	Spíše ano	9	12	3	3	27
	Spíše ne	0	2	0	0	2
	Ne	0	1	0	0	1
Celkem		12	16	4	3	

Otázka č.3: Jste spokojen(a) s technickou vybaveností Vašeho pracoviště?

- Procentuální rozdělení spokojenosti s technickým vybavením zobrazuje obr. 18.
- Váhové hodnocení: 1,14.



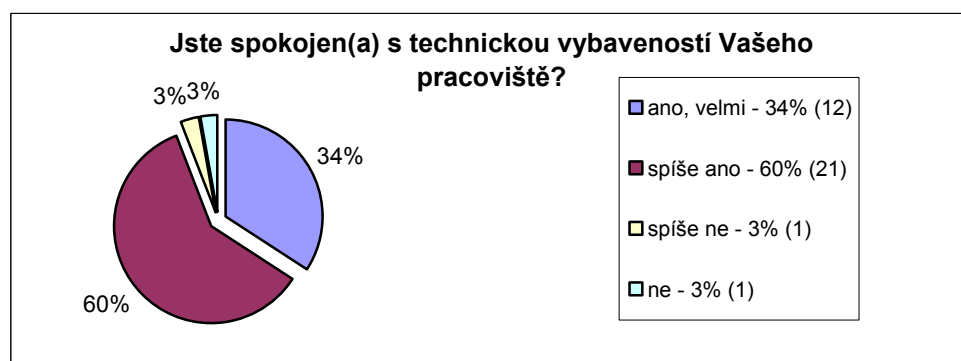
Obr. 18. Spokojenost s technickým vybavením pracoviště.

Otázka č.4: Hodnocení Vás a Vašich spolupracovníků nadřízeným je podle Vás?

- Odpovědi jsou následující:
 - 94 % (tedy 33) zaměstnanců shledává hodnocení užitečným pro všechny;
 - 6 % (tedy 2) zaměstnanců shledává hodnocení zbytečným, nic neovlivňujícím.
- Váhové hodnocení: 1,77.

Otázka č.5: Jste spokojen(a) s všeobecnou informovaností ve Vaší firmě?

- Procentuální rozdělení spokojenosti s informovaností zobrazuje obr. 19.
- Váhové hodnocení: 1,20.



Obr. 19. Spokojenost s všeobecnou informovaností.

Otázka č.6: Pokud znáte výhody, které Vám firma nabízí, vyjmenujte prosím alespoň některé:

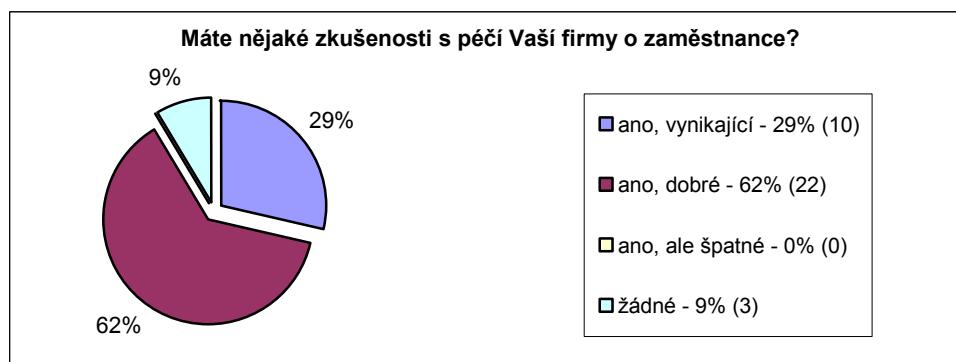
- Znalost výhod, které firma PolyPLASTY s. r. o. nabízí svým zaměstnancům zobrazuje tabulka č. 6.

Tab. 6. Znalost zaměstnaneckých výhod.

	%	abs.
příspěvek na stravu	100	35
příspěvek na dopravu	100	35
odměny dárcům krve	74	26
příspěvek na PP	69	24
dary pro zlepšovatele	57	20
týden dovolené navíc	57	20
příspěvek na lázeňskou a ambulantní péči	43	15
2 platy navíc(odměny)	40	14
pracovní a životní výročí	29	10
příspěvek na kulturu a sport	20	7
příspěvek na dětské tábory	17	6
příspěvek na výchovu a vzdělání	17	6
soc. výpomoc rodinám s dětmi	0	0

Otázka č.7: Máte nějaké zkušenosti s péčí Vaší firmy o zaměstnance?

- Procentuální rozdělení zkušeností s péčí o zaměstnance zobrazuje obr. 20.
- Váhové hodnocení: 1,03.



Obr. 20. Zkušenosti s péčí o zaměstnance.

Otázka č.8: Ohodnořte prosím stupnicí od 1 do 10, podle důležitosti, motivační faktory dle Vašeho názoru:

- Tabulka č.7 ukazuje rozdělení motivačních faktorů dle důležitosti pro zaměstnance.

Tab. 7. Motivační faktory dle důležitosti.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	průměrná známka
druh a charakter práce										35	10,0
pracovní podmínky										35	10,0
mzda, příjem									3	32	9,9
pracovní doba								5	14	16	9,3
přínos Vaší práce pro společnost								14	10	11	8,9
možnost osobního růstu					2		2	20		11	8,4
jistota pracovního místa					10	2	3			20	8,1
nadřazení (chování, vztahy)	3				4		5	11		12	7,6
míra informovanosti a komunikace	1				4	3	11	16			7,0
zaměstnanecké výhody	1				8		11	15			6,8
kolegové (chování, vztahy)	5				6	4		12		8	6,7
image firmy na veřejnosti	2				6	5	7	12	3		6,7
podniková kultura (normy, hodnoty)	4	6	5				6	5	4	5	5,7
zdravotní a sociální péče o zaměstnance	1		3	2	11	8	10				5,5
technické zázemí (vybavení)	5		1	4	6		19				5,3
hodnocení pracovníků	5				20		4	6			5,2
prestíž profese				3	30	2					5,0
spoluúčast na rozhodování		6	16	3	6	4					3,6

Otázka č.9: Pokud považujete za důležité ještě nějaké motivační faktory, uveďte prosím některé:

- Na tuto otázku neodpověděl ani jeden zaměstnanec.

Otázka č.10: Které konkrétní zaměstnanecké výhody by jste uvítal(a)?

- Na tuto otázku neodpověděl ani jeden zaměstnanec.

6 ZÁVĚRY ANALYTICKÉ ČÁSTI

Na základě výsledků dotazníků jsem vytipoval základní oblasti, na které by se firma měla zaměřit a na které se zaměřím v projektové části diplomové práce. Jsou to následující oblasti:

- pracovní náplň;
- pracovní prostředí;
- firemní klima;
- firemní kultura;
- komunikace;
- systém odměňování.

Pracovní náplň

Většina zaměstnanců projevila spokojenost s pracovní náplní. Zároveň však dali jasně najevo, že pracovní náplň je pro ně společně s pracovními podmínkami nejdůležitějším motivačním faktorem, proto se budeme v projektové části věnovat i této oblasti.

Pracovní prostředí

Výsledky otázek týkajících se pracovního prostředí jasně ukázaly, co je třeba změnit a zaměstnanci opět svým hodnocením jasně uvedli pracovní prostředí jako nejdůležitější motivační faktor.

Firemní klima

Tuto oblast hodnotili zaměstnanci dobře, objevily se zde však připomínky například na spolupráci se svými kolegy.

Firemní kultura

Firemní kultura se v hodnocení motivačních faktorů objevila uprostřed, přesto se připomínky k ní objevily i v jiných odpovědích.

Komunikace

Komunikace je dle výsledků na dobré úrovni, existují zde však rezervy zejména v hodnocení zaměstnanců, zjišťování jejich spokojenosti či komunikaci mezi kolegy.

Systém odměňování

Ukazatel spokojenosti se svým platem dopadl nejhůře ze všech ukazatelů, byl tedy prvním impulsem pro zaměření se na oblast odměňování. Dalším impulsem bylo, že 40 % zaměstnanců by uvítalo změnu v systému odměňování.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

7 NÁVRH ŘEŠENÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Na konci analytické části jsem vybral oblasti, na které se nyní zaměřím. Cílem bude zvýšit jejich úroveň, což povede k růstu motivace zaměstnanců firmy PolyPLASTY s. r. o., kteří tak budou podávat vyšší výkony.

7.1 Pracovní náplň

Výsledky analýz ukázaly, že celkem 85 % zaměstnanců je poměrně spokojeno s prací kterou vykonává. Pouze 6ti procentům zaměstnanců se práce spíše nelíbí, neboť dle jejich názoru nejsou dostatečně využity jejich schopnosti.

7.1.1 Růst kompetencí

Na základě poznatků z teoretické části by firma měla klást větší důraz na tvořivé, koncepční a systematické myšlení zaměstnanců, a proto by měli nadřízení nechávat větší prostor pro rozhodování zaměstnanců. S tím jistě souvisí i zvyšování samostatnosti, resp. kompetencí jednotlivých zaměstnanců. Toto však nelze v žádném případě aplikovat na všech stupních organizační struktury. Například zvyšování kompetencí dělníků by nemuselo vést k růstu motivace dělníků, neboť by to nemuseli považovat za příležitost k seberozvoji, ale chápali by nové kompetence jako růst povinností a odpovědnosti za „stejně peníze“. Ideální posty, kterým by se měla zvyšovat samostatnost, jsou dle mého názoru tyto:

- referenti logistiky;
- referenti obchodních oddělení;
- mistr Polyamid;
- a mistr PolyTAN.

Tyto kroky by měly mít pozitivní vliv na další skutečnosti uvedené v teoretické části a měly by vést konkrétně k :

- seberozvoji;
- růstu hrdosti na práci a na sebe samého.

Tyto efekty, jak doufám, povedou k růstu spokojenosti zaměstnance, a tím i ke zvýšení jeho výkonu. Dále by se již neměly objevovat stížnosti na nedostatečné využívání schopností či dokonce jejich podceňování.

7.1.2 Rotace zaměstnanců

Dalším, dle mého názoru dobrým způsobem, jak zvýšit spokojenost zaměstnanců s pracovní náplní, je dát jim možnost poznat a zkusit i jiné pracovní zařazení v rámci firmy PolyPLASTY s. r. o. Toto by měla umožnit rotace pracovníků a to jak horizontální, tak i vertikální. Během rotace zaměstnanec získá nové znalosti a zkušenosti, pozná nejen nové lidi, ale i všechny aspekty podnikového dění či situaci, ve které se podnik nachází. S největší pravděpodobností rotace vyústí k přehodnocení priorit zaměstnance a dojde buď ke zvýšení spokojenosti a tím i motivace pracovníka, či k jeho snaze změnit post v rámci firmy, který by mu dle jeho názorů vyhovoval více. Při případném přeřazení pracovníka by tak mělo dojít ke zlepšení jeho výkonu a růstu přínosu jeho práce pro společnost, což je faktor, který zaměstnanci v dotazníkovém šetření označili jako jeden ze svých hlavních motivačních faktorů.

Horizontální rotace, tedy rotace v jedné rovině organizační struktury by mohla probíhat zejména na následujících postech:

- referent logistiky x referent obchodního oddělení;
- dělník Polyamid x dělník PolyTAN;
- mistr Polyamid x technolog;
- mistr PolyTAN x technolog.

Na ostatních postech je horizontální rotace v takto malé firmě sice možná, problém však nastává se zastupitelností jednotlivých lidí. Stejný problém vyvstává i při rotaci vertikální, neboť zde existuje reálné riziko, že zaměstnanec z nižšího postu, by post vyšší nemusel zastávat správně a pravděpodobně by tak docházelo k problémům, které by se negativně projevíly na motivaci zaměstnanců, resp. na jejich výkonnosti.

7.2 Pracovní prostředí

Dle předcházející analýzy jsou pracovní podmínky spolu s náplní práce nejdůležitějšími motivačními faktory. Je to proto důležitá oblast, kde lze provádět zlepšení současného stavu za účelem růstu motivace, resp. výkonnosti.

7.2.1 Vybavenost pracovišť

Technickou vybavenost pracoviště považují zaměstnanci za velmi dobrou, což je zapříčiněno investicemi, které firma v posledních 5 letech do svého vybavení investovala. Zaměstnanci mají k dispozici všechny potřebné věci, občas však ve stavu, který hraničí se stavem nepoužitelnosti. Například počítačové vybavení je z 50ti procent obnoveno, zbylých 50 % jsou však počítače, které nevyhovují dnešním požadavkům a pracovníka při práci doslova zdržují. Firma by měla pokračovat v investicích do technického vybavení pracovišť, neboť je to v podstatě jeden z hlavních prostředků vytváření hodnot.

Specifickým problémem se na základě dotazníkového šetření ukázala dostupnost a funkčnost hygienického a sociálního zařízení. Z Maslowovy teorie motivace víme, že není možné uspokojovat vyšší potřeby, pokud nejsou dostatečně uspokojeny potřeby základní, ke kterým právě sociální a hygienické zařízení slouží. Proto je tato oblast velmi důležitou a mající velký vliv na spokojenost, resp. výkonnost zaměstnance.

Z vlastní zkušenosti vím, že problémy se sociálním a hygienickým zařízením se týkají pouze výrobní části firmy, neboť THP pracovníci pracují v jiném objektu než výroba a zde tyto problémy nemají. I když ve výrobní části podniku došlo k velké investici v podobě výstavby nové budovy, ve které jsou zejména dílny, prodejna, sociální a hygienické vybavení a jídelna pro celý TP holding, stávající sociální a hygienická zařízení zůstala v původním, tedy zhruba 40 let starém stavu, často nefunkční. Nová sociální a hygienická zařízení, která vznikla jsou od pracovišť poměrně velmi vzdálena a pro zaměstnance je tedy jejich dostupnost velmi problematická. Firma by měla alespoň částečně zrekonstruovat či zprovoznit jedno sociální a hygienické zařízení ve výrobě.

7.2.2 Ochrana zdraví

Další kapitolou, která se týká oblasti pracovního prostředí je ochrana zdraví zaměstnanců. V dotazníkovém šetření se objevily názory, že pracovní prostředí v němž se odehrává výroba může mít negativní vliv na zdraví zaměstnanců. Tento názor vznikl na základě zkuše-

ností zaměstnanců, neboť mají problémy zejména s výpary, které při výrobě vznikají. I když jsou výrobní prostory odvětrávány, stává se za určitých klimatických podmínek, zejména při specifickém atmosférickém tlaku, že dochází k nedostatečnému odvětrávání prostor a výpary nejsou odváděny v dostatečné míře. Řešením tohoto problému by mělo být zavedení nových ochranných pomůcek, zejména speciálních roušek či respirátorů. Zaměstnanci také projeví obavu nad tím, že pracují s rakovinotvornými látkami. Tyto látky se při výrobě nepoužívají a jedná se proto pouze o nevědomost zaměstnanců, kterou by firma měla odstranit zvýšením povědomí zaměstnanců o používané technologii a prostředcích.

V dotazníku se také objevila stížnost na problémy s dodržováním bezpečnosti práce, konkrétně v nečinnosti při odstraňování závad, které byly uvedeny při revizích. Bohužel se mi nepodařilo zjistit, o které konkrétní závady se jedná a proto nemůže dojít k případné nápravě, která by vedla k uspokojení námitek zaměstnanců.

7.2.3 Charakter pracoviště

V neposlední řadě by se firma měla zajímat také o estetickou stránku a klimatické podmínky pracoviště. Toto se týká zejména části, v níž pracují THP pracovníci. Vybavení kanceláří je velmi zastaralé a celkový estetický dojem z pracovišť není dobrý. To působí negativně zejména v následujících případech:

- příchod THP do práce – zaměstnanec vidí prostředí, které není příjemné a působí to negativně zejména na kvalitu práce i když vykonává práci, která ho „baví“;
- při jednání s externisty – jednání, které neprobíhá v reprezentativním prostředí působí negativně na obě strany účastníků;
- při porovnání s kolegy – prostředí působí negativně také, když pracovník na „obdobné“ pozici má „lepší a hezčí“ pracoviště.

Problémy pracovišť THP jsou také v rozmístění nábytku v kanceláři, kdy pracovníci například sedí zády ke dveřím. Další problém je počet zaměstnanců v jedné kanceláři, neboť někteří THP jsou v kanceláři s THP sesterských společností. Nepříznivě působí také osvětlení, které je sice dostatečné, ale velmi nepříjemné, neboť ve slunných dnech musí díky nevhodnému rozmístění psacích stolů u oken být zataženy žaluzie a rozsvíceny zářivky.

Nejen ve slunných dnech nastává také problém, kdy nelze otevřít okna kvůli větrání, neboť pod okny kanceláří vede mezinárodní silnice, která je velmi hlučná. Okna tedy musí zůstat zavřená, tím pádem nedochází k výměně vzduchu a snižování teploty, bylo by proto velmi vhodné vybavit kancelář klimatizací.

Většina problémů týkajících se pracovního prostředí by se měla v blízké době vyřešit, neboť firma PolyPLASTY s. r. o. se chystá nastěhovat do nových prostor. Dojde tak k sjednocení výroby s prostory pro THP. Je tedy velmi vhodná doba, kdy má firma při přípravě nových prostor jedinečnou příležitost vyřešit všechny námitky a připomínky, které zaměstnanci v dotazníku projeví.

7.3 Firemní klima

V dotazníkovém šetření zaměstnanci vyjádřili pouze „průměrnou“ celkovou spokojenost ve firmě. Přestože hodnotili své pocity v pracovním kolektivu a vztah k nadřízenému jako velmi dobré, paradoxně k tomu také uvedli, že vztahy mezi lidmi a spolupráce s nimi jsou pouze průměrné. Celková atmosféra pracovní skupiny je tvořena více aspekty. Jsou to zejména vzájemné vztahy a úroveň spolupráce mezi zaměstnanci. Pomoci zlepšit oba tyto aspekty by dle mého názoru měly pomoci různé podnikové akce, ať již společná setkání či pořádání podnikových akcí a výletů.

7.3.1 Společná setkání

Je vhodné uskutečňovat pravidelná společná setkání v délce trvání 10-15 minut, která vytváří prostor pro oboustrannou komunikaci, výměnu informací a názorů, a podporují tím zvýšení motivace zaměstnanců. Jsou prevencí vzniku nežádoucích tendencí v chování zaměstnanců, které by mohly negativně ovlivnit úroveň a kvalitu pracovního výkonu.

Pro zaměstnance tato setkání představují možnost vyjádřit svůj vlastní názor ke skutečnostem odehrávajícím se v běhu firmy. Je to také příležitost k upevnění své pozice v rámci skupiny. Účastní-li se setkání i některý ze zástupců nejvyššího vedení firmy, mají zaměstnanci příležitost prezentovat sebe a své názory či vznést námitky přímo k němu, a podvědomě také vnímat zájem vedení o jejich názory..

Ze strany vedení podniku, reprezentovaném vedoucími pracovníky, jsou tato setkání určena ke sdělení informací o skutečném podnikovém dění, o stanovených cílech, jejich plnění, povzbuzení zaměstnanců, ale i k lepšímu poznání struktury vztahů ve skupině. Cílem je

upevnit vědomí zaměstnanců o důležitosti jejich práce v podniku či ovlivnit utváření vztahů ve skupině. Hodnocení dosaženého stavu managementem, resp. dílčím vedoucím pracovníkem nesmí pomíjet ani pochvalu a povzbuzení dobrých činností tak, aby si ostatní opět ujistili svou znalost žádoucího chování či pracovního výkonu.

Tato krátká setkání by se měla uskutečňovat jednou za čtrnáct dní, příp. dle potřeby a osvědčení se častěji. Měla by se věnovat zcela konkrétním záležitostem, které budou vycházet z připomínek či návrhů účastníků. Setkání budou mít velmi kladný vliv na pracovní a podnikové klima, neboť pomohou vyjasnit si vztahy a postavení pracovníků ve skupině, pomohou řešit jejich případné spory. V případě, že by zaměstnanci měli ostych projevit své názory a připomínky k práci či kolegům, existují následující možnosti:

- vedoucí se ujme vedení schůzky a bude ji moderovat a snažit se prolomit psychické bariéry povzbuzováním účastníků;
- vedoucí konkrétně osloví pracovníka a projeví zájem o jeho názor na situaci, což by mělo vést k postupnému zvyšování sebevědomí, a mohl by to být pozitivní motivující příklad pro ostatní zaměstnance;
- vytvoření schránky, do které by své připomínky a náměty zaměstnanci vhazovali třeba i anonymně a následně na setkání zavést diskuzi o zjištěných problémech či připomínkách.

Vždy by se však vedoucí měl snažit o dosažení dobrých a přátelských vztahů na jednotlivých pracovištích.

Pro společnost je největší přínos v tom, že umožní-li svým zaměstnancům participaci na řešení dané situace, posouvá tím své pracovníky k aktivnímu přístupu a zájmu o svou práci a kolektiv, uvolňuje jejich tvůrčí potenciál, upevňuje sebevědomí i sounáležitost se společností.

7.3.2 Podnikové akce

Tento druh zvyšování motivace se stává u firem stále oblíbenějším. Zaměstnanci mají možnost poznat více neformální stránku jak svých kolegů, tak svých nadřízených.

Zejména různé firemní turnaje se stávají čím dál častějšími. Je to velmi dobrý způsob jak zvýšit soudržnost kolektivu mimo formální pracovní prostředí. Jako velmi vhodné mi připadá pořádání turnajů v oblíbeném bowlingu, neboť Bowling Centrum se nachází nedaleko od sídla společnosti PolyPLASTY s. r. o. Tento turnaj by se mohl konat čtyřikrát ročně, kdy by si společnost pronajala všechny čtyři dráhy v Centru alespoň na dvě hodiny. Náklady na pořádání celé akce by tedy činily 1.600 Kč, ročně tedy 6.400 Kč.

Další možností je v zimním období, těsně před koncem roku, pronájem salonku, v některé z místních restaurací, za účelem ocenění například zlepšovatelů, poděkování zaměstnancům za celoroční práci či odměnění zaměstnanců za mimořádné výkony (např. za uzavřené výjimečné obchody apod.). V létě je možné pořádat obdobnou akci například při venkovním opékání. Náklady na podobné akce se pohybují do 10.000 Kč.

Předem by se měl stanovit pevný harmonogram těchto akcí, který by mohl vypadat následovně:

- únor – bowling;
- duben – bowling;
- červen – setkání při opékání;
- srpen – bowling;
- říjen – bowling;
- prosinec – setkání v restauraci.

Celkové náklady by tak dosáhly necelých 27.000 Kč za rok. Myslím si, že podobné akce by mohly efektivně zvýšit soudržnost kolektivu.

7.4 Podniková kultura

V dotazníkovém šetření zaměstnanci projevili důležitost podnikové kultury a image podniku. Také se objevily připomínky k úrovni profesionality chování či k úrovni prezentace firmy. Těmto problémům by mělo pomoci zaměření se na zvyšování úrovně firemní kultury, které by mělo vést k růstu spokojenosti a pocitu jistoty.

7.4.1 Vlastní firemní kultura

Firemní kultura je v základní definici systém sdílených přesvědčení, hodnot, zvyků, norem a vzorců chování, jež lidé v rámci jednoho podniku sdílejí a používají mezi sebou. Ty si osvojí v rámci kultury podniku a připadají jim „normální“. Někdy je těžké si uvědomit, že normální může být pro jiného jedince něco docela jiného.

Kulturu však má každý zaměstnanec. Kultura musí být zavedena nejprve v horních patrech organizační struktury a odtud také šířena. Měla by být součástí osobnosti manažerů, kteří by pak měli ostatním jít příkladem.

Dobrá podniková kultura má následující funkce:

- ovlivňuje emoce a chování zaměstnanců směrem jak dovnitř, tak vůči vnějšímu prostředí.
- Orientuje jednání pracovníků v situacích, kdy selhávají či nejsou dostupné písemné standardy a postupy.
- Stimuluje průběžně vysokou výkonnost organizace.

Mimo výše uvedené funkce plní podniková kultura výraznou integrační funkci, která udržuje pohromadě relativně samostatné subsystémy a to tím, že v sobě nese všem nadřazené hodnoty a normy. Ze společných hodnot pramení vědomí "my" a tím se potlačují partikulární zájmy. Tento přístup však vyžaduje, aby se pracovníci identifikovali s podnikovými cíli, což je velká výzva pro vedoucí pracovníky a jejich způsob řízení.

Firma by se v oblasti firemní kultury měla držet následujících zásad:

- kultura musí být součástí zralé osobnosti vedoucích;
- kultura musí být zavedena a šířena shora;
- manažeři jdou příkladem;
- nesmí existovat výjimky;
- cíle jsou profesionálně plánovány a stanoveny.

V této oblasti je třeba udělat zejména konkrétní kroky ve formě prezentace podniku, jak dovnitř, tak ven.

Dovnitř podnik musí začít se zvyšováním úrovně chování a profesionality managementu, který půjde osobním příkladem ve svém vystupování. Musí uplatňovat otevřenou komunikaci, vytvořit v zaměstnancích pocit možnosti spolehnout se na svého nadřízeného.

Dále se musí snažit koučovat zaměstnance, kteří tak budou přijímat firemní kulturu a normy za své osobní. Management musí více prezentovat podnikové cíle, aby docházelo k identifikaci zaměstnanců s těmito cíli. Všechny tyto kroky by měly vést k růstu podnikové kultury a týmové spolupráce.

7.4.2 Image podniku

Součástí tvorby podnikové kultury ven je opět zejména chování zástupců společnosti a prezentování podniku a podnikových cílů pomocí otevřené komunikace, kdy tyto aspekty tvoří podnikovou image. Tato otevřená komunikace však neprobíhá pouze při osobních setkáních, ale také pomocí prezentací na internetu či tištěných prospektů a katalogů.

Při osobních setkáních zástupců společnosti PolyPLASTY s. r. o. s obchodními partnery platí stejné zásady a pravidla jako při komunikaci uvnitř podniku.

Firma PolyPLASTY s. r. o. má svou vlastní webovou prezentaci od roku 2004. Ve dvou větách zde představuje své cíle a filozofii firmy. Dále zde je prezentace výrobků, poptávkový formulář a oddělení s tiskovými zprávami. V tomto oddělení je jediná tisková zpráva z 6.4.2005 a při „kliknutí“ na ní je odkaz nefunkční. Dále při podrobnějším zkoumání stránek zjistíme mnoho různých chyb. Například špatné kódování, kdy se nezobrazují správně různé znaky jako například „š“ či „č“. Další chybou je propojení české verze stránek s anglickou a německou, kdy v české verzi dochází k zobrazování částí článků v anglickém jazyce a naopak, či v německé verzi se zobrazují anglické i české části. Celkově se dá říci, že internetová prezentace firmy PolyPLASTY s. r. o. nepůsobí profesionálně a tvoří tak negativní obraz společnosti. Mělo by tedy dojít k zásadní revizi a přehodnocení současné strategie internetové komunikace.

Tištěná prezentace firmy je na velmi dobré úrovni, kdy všechny chyby v katalogích a produktových listech byly odstraněny, neboť s nimi je každodenně pracováno při obchodních jednáních. Firma PolyPLASTY s. r. o. měla vytvořeny jednotlivé produktové listy, které teprve v roce 2005 byly sjednoceny a vznikla tak ucelená prezentace všech nabízených výrobků.

7.5 Komunikace

Vnitrofiremní komunikace je nedílnou součástí správného fungování podniku. Hlavní cíle komunikace firmy můžeme rozdělit do následujících čtyř skupin:

- utváření a změna postojů a tím i změna pracovního chování zaměstnanců;
- vzájemné pochopení mezi vedením firmy, výkonnými pracovníky a spolupracujícími útvary;
- informační a motivační propojenost firmy;
- fungování komunikačního systému se zpětnou vazbou.

Konečným cílem interní komunikační strategie není pouze spokojený zaměstnanec, ale i spokojený zákazník. Firemní strategie a kultura podniku se odráží v chování zaměstnanců vůči zákazníkům. Jak se firma chová ke svým lidem, tak se její lidé chovají i navenek. A právě na těchto lidech závisí spokojenost zákazníků a tedy i obchodní úspěchy podniku.

Firemní komunikace užívá dvou základních druhů informací (viz tab. č. 8).

Tab. 8. Druhy informací.

Informace ovlivňující vztah zaměstnance k podniku	Účel	Příklady konkrétních komunikačních nástrojů
úvodní informace	poskytnout základní informace o firmě, její kultuře a cílech	brožura představující organizaci, pracovní manuál, schéma organizační struktury, telefonní seznam
průběžné informace	zajišťování potřebné informace, zapojovat do dění, podněcovat vlastní iniciativu	interní časopisy, nástěnky, výroční zprávy, elektronická pošta, intranet, schůzka týmů a oddělení, vnitropodnikové konference, pracovní výjezdy, programy zajišťující zpětnou vazbu (individuální schůzky, skupinové diskuse, hodnocení zaměstnanců)

Firma by měla zlepšit vnitrofiremní komunikaci, musí tedy začít skutečně komunikovat. Situaci nelze řešit izolovaně, ale je třeba využít kombinaci následujících faktorů:

- vytvořit z vrcholového vedení skutečně spolupracující a svorné vedení; zavést pravidelné porady, na kterých by se řešily nejen problémy a otázky týkající se výroby, ale i personální situace;
- přehodnotit dosavadní funkčnost firemní komunikace a firemní struktury a následně vytvořit firemní strategii, která bude obsahovat jasnou a koncepční personální strategii;
- vytvořit personální systém, který by zahrnoval i personální plánování; souběžně by mělo dojít ke školením všech vedoucích pracovníků v oblasti vnitrofiremní i interpersonální komunikace, v oblasti vedení spolupracovníků, systému personální práce a managementu.

Vnitrofiremní komunikace je součástí firemní kultury. Proto je třeba budovat i firemní kulturu, a to tak, aby všichni členové vedení sdíleli hodnoty, jako jsou otevřená komunikace, osobní příklad, spolehlivost, koučování, týmová spolupráce a všichni pracovníci firmy tyto hodnoty dokázali patřičně ocenit.

7.5.1 Úvodní informace

Při nástupu zaměstnance do zaměstnání ve firmě PolyPLASTY s. r. o. dostane tento zaměstnanec několik dokumentů. Prvním z nich je pracovní smlouva, dále dokument o mzdovém zařazení, charakteristika funkčního místa a prezentace firmy.

7.5.1.1 Pracovní smlouva

Pracovní smlouva obsahuje standardní položky, jako jsou doba, místo a ostatní podmínky vykonávání zaměstnání. Není třeba ji měnit, či nějak jinak doplňovat.

7.5.1.2 Dokument o mzdovém zařazení zaměstnance

Dokument o mzdovém zařazení obsahuje jméno zaměstnance, jeho funkci a zařazení do tarifní skupiny v rámci mzdového systému. Dále je zde uvedeno, že bližší podmínky přemiování budou projednány. Z vlastní zkušenosti vím, že ochota managementu o tomto jednat není velká ani po několika měsících od skončení zkušební lhůty. Zaměstnanec tedy ve zkušební lhůtě prémie nedostává a po zkušební lhůtě přesně neví, za co mu jsou prémie přiznávány.

Změnami tohoto systému se práce bude zabývat v kapitole „Systém odměňování“.

7.5.1.3 Charakteristika funkčního místa

V charakteristice funkčního místa jsou informace o názvu funkčního místa, nadřízeném, zastupitelnosti pracovníka, požadavcích na kvalifikaci, vymezení náplně a odpovědnosti funkčního místa a o popisu odborných činností. Celý tento dokument považuji za správný, z vlastní zkušenosti však můžu říci, že bych jej doplnil o schéma organizační struktury se jmény nadřízených, kolegů a podřízených. Neboť v okamžiku dne nástupu je zaměstnanec představen a seznámen zhruba s dvaceti zaměstnanci během velmi krátkého časového úseku a schéma organizační struktury by velmi usnadnilo zorientování se v novém prostředí.

7.5.1.4 Profil firmy

Posledním dokumentem poskytujícím vstupní informace je „profil firmy“. Jedná se však o profil celého TP Holdingu. Je zde stručně popsán vývoj společnosti od roku 1991 do roku 2004. Dále se zde uvádí výrobní program celého TP Holdingu, stručný přehled o obratu a certifikaci. Následuje velká část, ve které jsou vyjmenovány zaměstnanecké výhody a druhy dalšího vzdělávání zaměstnanců. V poslední části je několik vět o politice jakosti. Koncepti tohoto dokumentu považuji za velmi dobrou, existují však možnosti změn, které bych provedl. Zejména bych dokument zaměřil pouze na společnost PolyPLASTY s. r. o. a všechny ostatní informace bych blíže specifikoval a rozšířil dle potřeby. Zavedl bych dvě verze těchto prezentací společnosti. První by byla jednodušší v oblasti ekonomických ukazatelů a dalšího možného vzdělávání, a byla by určena zejména pro dělníky, v podstatě by pro tuto verzi byl vhodný stávající rozsah informací. Druhá verze by byla určena THP pracovníkům a byly by v ní více rozvedeny ekonomické informace a možnosti dalšího vzdělávání. V ekonomické části bych zvětšil počet ukazatelů, zejména bych zobrazil vývoj obratu, vývoj zisku, ukazatel cash-flow, vývoj počtu zaměstnanců a výhled do budoucna. V oblasti týkající se dalšího vzdělávání bych uvedl konkrétní možnosti vzdělávání a kurzů, které již ve firmě probíhají či budou probíhat. U obou verzí bych konkretizoval zaměstnanecké výhody, např. u příspěvku na kulturu a sport bych přesně definoval na co mají zaměstnanci nárok a na co ne.

7.5.2 Průběžné informace

Tyto druhy informací firma poskytuje zejména pomocí firemního časopisu a porad.

7.5.2.1 *Firemní časopis*

Firma v roce 2005 zavedla firemní časopis, ve kterém jsou informace z dění ve společnosti, ale i o historii a budoucnosti celého TP Holdingu. Informace o budoucnosti jsou však velmi stručné a povrchní. Časopis vychází na kvalitním papíře jednou za tři měsíce a jeho rozsah je 8 stran. Zavedení časopisu je rozhodně správným krokem v komunikaci se zaměstnanci, neboť do té doby mnoho informací bylo předáváno pouze ústně a jejich zdroj nebyl většinou znám. Jedinou změnou by mělo být zpřesnění informací a možná zvýšení počtu vydaných čísel ze čtyř na šest ročně.

7.5.2.2 *Nástěnky*

Firma ve své komunikaci vůbec nevyužívá nástěnky, což je možná způsobeno tím, že nástěnka není považována za „moderní“ způsob komunikace. Zavedení nástěnek bych však firmě doporučil, neboť stávající předávání informací probíhá zejména ústně či pomocí elektronické pošty. Při ústním předání informace se velmi špatně zaměstnanec vrací k informacím z ní, zavedl bych tudíž nástěnku, na které by byly informace o podnikových cílech, strategii, nových normách, ale i o harmonogramu konání porad či školení či důležitých akcích, které již proběhly či budou teprve probíhat. Tyto nástěnky bych umístil na místa, kde prochází nejvíce zaměstnanců, tudíž zejména na vrátnicích.

7.5.2.3 *Porady*

Ke zvýšení informovanosti zaměstnanců bych také využil pravidelné, krátké a účelné porady, kde se řeší nejen strategické cíle podnikové činnosti, ale i komunikace a informovanosti zaměstnanců. společných setkání, která jsem zavedl v předchozí části pro zvýšení soudržnosti kolektivu. Toto ve firmě PolyPLASTY s. r. o. chybí a existují porady týkající se pouze operativních činností a vlastního řízení výroby. Je proto vhodné zařadit do stávajícího systému porad část týkající se komunikace a informovanosti. Management musí znát projevený zájem zaměstnanců o informace, dění ve společnosti, plnit přání zaměstnanců a poskytovat pravidelné informace.

7.5.2.4 *Hodnocení zaměstnanců*

Velmi dobrým zdrojem informací jak pro zaměstnance, tak pro firmu je hodnocení. Firma provádí dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců a hodnocení jejich výkonnosti. Firmě bych však doporučil změnit stávající systém hodnocení zaměstnanců, kdy hodnocení spokojenosti jednou za dva roky a hodnocení výkonnosti jednou ročně je dle mého názoru nedostatečné, jelikož zaměstnanci v dotazníkovém šetření dali jasně najevo, že je pro ně hodnocení věcí velmi důležitou.

Jelikož je hodnocení práce a pracovníků jednou ze základních personálních činností vedoucího, nelze si bez kvalitního hodnocení představit kvalitní vedení lidí. Hodnocení pracovníků plní funkce poznávací, motivační a zejména výchovné:

- *funkce poznávací* - spočívá v systematickém a dlouhodobém sledování pracovníka, bilancování jeho výsledků;
- *funkce motivační* – hodnocení výstižně a kriticky ovlivňuje pracovníka;
- *funkce výchovná* – dává podněty k sebekontrolě a sebehodnocení pracovníka, dále podněty, které vyvolávají snahu sebezdokonalení či určitou korekci vlastního jednání.

Východiskem při hodnocení pracovníka je posuzování jeho výkonu v kvantitativním a kvalitativním aspektu, tedy toho, jak se podílí na hospodářských úkolech podniku na určitém profesním a funkčním zařazení. Hodnocení pracovníků může být v rámci podniku účinné, jen když je normativně vymezeno a v souladu s tímto vymezením i uskutečňováno. Významný je přitom požadavek, aby hodnotící pohledy na různé pracovníky byly vzájemně porovnatelné, a aby realizace hodnocení byla pro všechny vedoucí pracovníky závazná. Hodnocení pracovníků je úkol průběžný, nejedná se tedy o jednorázovou akci a firma PolyPLASTY s. r. o. by proto měla přesvědčit svůj management o nutnosti a výhodnosti průběžného hodnocení, které může probíhat například verbálně či písemně ve formální i neformální rovině. Základní posuzované znaky mají odpovídat charakteristikám vykonávané profese a funkčnímu zařazení v rámci organizačního uspořádání podniku. Správné hodnocení může být účinnou složkou řídicí činnosti vedoucího jen v případě, když je propojeno s jinými formami hodnocení zejména hmotným a morálním oceněním. Obsah hodnocení je tedy nezbytné sdělit hodnocenému pracovníkovi verbálně, ale i odměňováním. Toto pravidelné formalizované hodnocení pracovníků by firma měla provádět ve čtvrtlet-

ním nebo pololetním intervalu a mělo by se zaměřit na dosahované pracovní výsledky. Hodnotitelem by měl být bezprostřední nadřízený pracovník, který by hodnocení prováděl na základě relativně malého počtu (5 až 8) předem závazně stanovených kritérií, která je možné vybrat například z těchto oblastí:

- plnění pracovních úkolů;
- péče o pracovní prostředí;
- řešení úkolů koncepční povahy;
- řešení úkolů operativní povahy;
- zvládnutí zátěže;
- schopnost přijímat a nést rizika;
- kooperace a jednání s lidmi;
- úroveň komunikace.

Druhým způsobem hodnocení je hodnocení spokojenosti zaměstnanců, které firmě dává podněty a náměty, které oblasti by bylo třeba zlepšit či zcela změnit. Toto hodnocení by mělo probíhat minimálně jednou ročně, přičemž by se mělo využít dotazníku, který by zahrnoval všechny důležité oblasti z podnikového prostředí. Konkrétní oblasti, na které by se měl dotazník zaměřit, jsou uvedeny v závěrech teoretické části. Hodnocení by mohlo probíhat způsobem, který je použit v analytické části diplomové práce. Na základě výsledků z dotazníků, by firma měla vypracovat seznam a postup, ve kterém budou uvedeny konkrétní změny vedoucí k zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

7.6 Systém odměňování

Pro 85 % zaměstnanců firmy PolyPLASTY s. r. o. jsou odměny za práci hlavním důvodem, proč vůbec pracují. Je proto nezbytné mít vytvořený dokonale fungující systém odměňování s jasně danými pravidly a možnostmi.

7.6.1 Mzdový systém

Mzdový systém firmy PolyPLASTY s. r. o. je postaven správně, zaměstnanci však přesně neznají pravidla, podle kterých se stanovuje pohyblivá složka mzdy. Při nástupu nových zaměstnanců, by tedy mělo být přesně vysvětleno a dohodnuto, za jakých podmínek a v jaké výši bude či nebude zaměstnanec pohyblivou složku dostávat. Firma využívá poměrně velké množství forem doplňkových mezd, jako jsou například:

- prémie za bezprostřední výsledky práce a hospodaření;
- prémie za realizační rozdíl;

- prémie za výkon;
- prémie za „zlepšováky“;
- prémie za mimořádný pracovní výkon;
- jubilejní odměny (věrnostní odměny).

Existuje však celá řada dalších doplňkových forem mezd, o jejichž zavedení by firma měla uvažovat. Mezi tyto formy například patří:

- prémie zaměřené na kvalitu či hospodárnost (prémie za malou zmetkovitost, za snížení spotřeby provozních látek či materiálů potřebných k výrobě);
- prémie za dodržení termínů (v případě, kdy má firma problémy s dodržováním termínů);
- prémie za nulovou nemocnost;
- prémie za dlouhodobé pracovní a hospodářské výsledky;
- stabilizační odměny;
- odměny za mimořádnou iniciativu a inovaci.

Část těchto prémie a odměn by mohla být realizována jako body do „cafeteria systému“, jehož zavedení bude naznačeno v následující části.

7.6.2 Zaměstnanecké výhody

Firma PolyPLASTY s. r. o. má zavedený systém zaměstnaneckých výhod (viz kapitola 4.1), se kterým je zaměstnanec povrchně seznámen v den podpisu pracovní smlouvy. Na zaměstnanecké výhody vydá firma celkem 445 tis. Kč, přičemž tato částka nezahrnuje příspěvek na stravu, dopravu a dva platy navíc. Dva platy navíc stojí firmu zhruba 350 tis. Kč ročně a příspěvek na dopravu 396 tis. Kč. Z částky 445 tis. Kč je ještě vyčleněno 195 tis. Kč určených na výchovu a vzdělání. Na ostatní zaměstnanecké výhody, tedy ročně zbývá 250 tis. Kč. Pro rok 2007 firma počítá s růstem celkové sumy na zaměstnanecké výhody o 10 %. Celková suma, kterou firma plánuje v roce 2007 vydat na zaměstnanecké výhody činí 1.310 tis. Kč. Doporučoval bych firmě změnit systém zaměstnaneckých výhod a to na výhody volitelné a nevolitelné.

7.6.2.1 *Nevolitelné výhody*

Mezi výhody, které by firma uplatňovala „automaticky“, bych ponechal následující výhody z původního systému:

- závodní stravování (příspěvek ve výši $\frac{2}{3}$ hodnoty stravy);
- odměny za pracovní a životní výročí;
- příspěvky na výchovu a vzdělání;
- odměny dobrovolným dárcům krve;
- vyhodnocování a odměňování věcnými dary nejlepší zlepšovatele;
- týden nenárokové dovolené navíc.

Náklady na tyto výhody (mimo příspěvku na stravování) by dosáhly dle předchozích zkušeností zhruba 470 tis. Kč.

7.6.2.2 *Volitelné výhody*

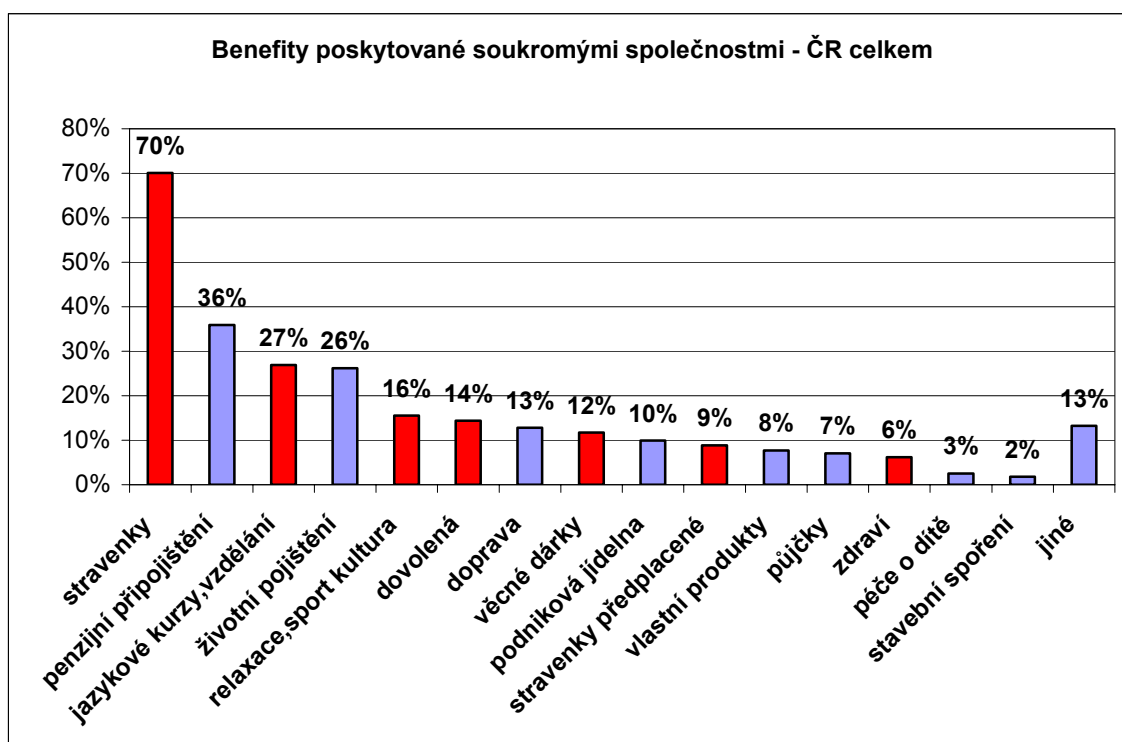
Mimo nevolitelných výhod bych zavedl ještě systém výhod volitelných, tzv. „cafeteria systém“, pomocí něhož by zaměstnanci dostávali body, které by mohli utratit za předem definované výhody. Na celý tento systém výhod zbývá zhruba 840 tis. Kč z plánovaných 1.310 tis. Kč, které firma chce v roce 2007 vydat na zaměstnanecké výhody.

Cafeteria systém funguje jako široká nabídka benefitů, z nichž si každý zaměstnanec může vybrat ten, který mu vyhovuje. Každý benefit má určitou hodnotu, resp. cenu, která je zpravidla označena určitým počtem bodů – to vychází z povahy benefitů, některé jsou finančně náročnější, nebo mají delší dobu trvání. K zavedení systému jsou zapotřebí následující kroky:

- nejprve je třeba provést analýzu spokojenosti zaměstnanců, firma potřebuje získat zpětnou vazbu v tom smyslu, zda poskytuje dostatečně široké spektrum benefitů, jestli je o ně zájem a jaká je jejich úroveň;
- druhým krokem je porovnání nabízených benefitů s tím, co nabízejí ostatní společnosti, což je pro společnost jako nástroj pro porovnání, aby nabízela svým zaměstnancům odpovídající benefity;

- dalším krokem je nastavení samotného systému Cafeteria, to znamená definovat konkrétní produkty do portfolia, připravit jednoznačné instrukce pro zaměstnance, aby měli jasnou představu, z čeho a jakým způsobem si mohou vybírat a vypracovat bodový systém.

První krok zavedení jsme již splnili a proto nyní na základě výsledků studie společnosti Sodexo Pass Česká republika a.s. ze srpna 2005 (viz obr. 21) vybereme benefity, které by bylo vhodné aplikovat ve společnosti PolyPLASTY s. r. o.



Obr. 21. Benefity poskytované v ČR.

Z grafu vidíme, že společnost PolyPLASTY s. r. o. již používá řadu benefitů, které jsou v České republice běžné. U některých by však bylo vhodné rozšíření či změna, jejichž popis bude následovat.

Vlastní nastavení bodového systému cafeteria by bylo následující:

- zaměstnancům bude vytvořeno konto, na které budou dostávat body, kdy 1 Kč odměny je rovna 1 bodu v cafeteria;
- následně za 1 bod z cafeteria si mohou pořídit benefit za 1 Kč;

- body může čerpat zaměstnanec pouze pro sebe nebo své děti (manžela/manželku bych vyřadil z důvodu zajištění co největší pravděpodobnosti, že výhody budou určeny opravdu pouze pro zaměstnance);
- přidělování bodů do cafetrie by probíhalo dle tab. č.9.

Tab. 9. Systém přidělování cafeteria bodů.

	Měsíčně	Ročně	Celkem
1x vrcholový management (ředitel)	3.000	36.000	36.000
4x střední management (vedoucí + asistent)	2.500	30.000	120.000
9x nižší management (referenti, mistři a TPV)	2.000	24.000	216.000
21x dělníci	1.500	18.000	378.000
Celkem / rok			750.000

Firma by tedy celkem použila 750 tis. Kč na přidělované body do cafeterie, přičemž by tím vznikla rezerva 90 tis. Kč z peněz vyčleněných na zaměstnanecké výhody v roce 2007. Tuto rezervu by firma PolyPLASTY s. r. o. mohla použít na mimořádné odměny, či jako dar nějaké neziskové organizaci apod., nikoli však na úhradu běžných provozních nákladů.

V případě, že by zaměstnanec nevyčerpal celou roční část přidělených bodů, navrhol bych zavést možnost proměnit tyto body v peníze, kdy na konci roku by si mohl zaměstnanec vybrat následující částky:

- dělníci – max. 10 tis. Kč;
- nižší management – max. 15 tis. Kč;
- střední management – max. 20 tis. Kč;
- vrcholový management – max. 25 tis. Kč.

Zbylé nevyčerpané body, by byly převedeny na konto pro následující rok. Většina benefitů by měla probíhat nepeněžní formou, tedy firma by měla zakoupit například permanentku do fitness a tu poté zaměstnanci darovat. To vše kvůli tomu, aby zaměstnanec nemusel z daru odvádět daň z příjmu a sociální i zdravotní pojištění. Pro lepší znázornění výhodnosti nepeněžních benefitů uvádím příklad, týkající se hrazení přechodného ubytování pro zaměstnance, který není na služební cestě. Při variantě A firma hradí zaměstnanci přechodné ubytování ve formě nepeněžního benefitu - zaměstnavatel tedy platí náklady přímo

pronajímateli. Varianta B pak ukazuje méně výhodné daňové dopady, pokud firma poskytne peníze na úhradu ubytování přímo zaměstnanci (viz tab. č. 10).

Tab. 10. Výhodnost nepeněžních odměn

	Varianta A - nepeněžní příspěvek	Varianta B - peněžní příspěvek
Měsíční mzda	32 000 Kč	32 000 Kč
Výše úhrady za přechodné ubytování	7 500 Kč	7 500 Kč
Celkový měsíční příjem zaměstnance	39 500 Kč	39 500 Kč
Pojistné placené zaměstnavatelem (35 %)	11 200 Kč	13 825 Kč
Pojistné placené zaměstnancem (12,5 %)	4 000 Kč	4 938 Kč
Základ daně	24 900 Kč	31 400 Kč
Záloha na daň	4 860 Kč	6 751 Kč
Celkové náklady zaměstnavatele (z toho 7 500 Kč ze zisku)	50 700 Kč	53 325 Kč
Celková daň a odvody zaměstnance	8 860 Kč	11 689 Kč

Oblasti a konkrétní příklady nabídky možných benefitů, které by mohla firma PolyPLASTY s. r. o. zavést, jsou naznačeny v následující části.

Výchova a vzdělávání

Na základě výsledků z průzkumu zaměstnanců lze říci, že vzdělávání je jeden z šesti nejdůležitějších motivačních faktorů, proto by firma měla dát možnost zaměstnancům vybrat si školení a kurzy nad rámec školení, která jsou povinná. Pro firmu samotnou, tak bude výhodné, když si zaměstnanec zvolí další vzdělávání, neboť přínosem bude zvyšující se individuální vzdělanost a kvalifikovanost, což by mělo vést k vyšší výkonnosti.

Firma by také měla využít možnosti, kterou firmám nabízí „Operační program rozvoje lidských zdrojů“, který zřizuje Ministerstvo průmyslu a obchodu a díky němuž by firma na své vzdělávání mohla čerpat státní dotace. Výše dotací se pohybuje až do 45 % nákladů na vzdělávání, minimálně však 80 tis. Kč a maximálně 3 mil. Kč. Mezi uznatelné náklady patří cestovní náhrady, ubytování, strava a to jak pro zaměstnance, tak i pro školitele. Dalšími uznatelnými náklady jsou náklady na výukové materiály, pomůcky či administrativní náklady.

Příspěvek na dopravu

Příspěvek na dopravu firma v současnosti poskytuje všem zaměstnancům, což podle mého názoru není efektivní, neboť 20 z 35 zaměstnanců bydlí v místě svého pracoviště a tento příspěvek je pro ně v podstatě zvýšením příjmu. Příspěvek bych určitě zachoval, ale změnil bych pravidla jeho přiznání. Příspěvek by byl dosažitelný od vzdálenosti bydliště minimálně 3 a více kilometrů. Rozmezí by bylo nastaveno následovně:

- 3 – 10 km: 400 b./měsíc;
- 11 – 20 km: 800 b./měsíc;
- 20 – více km: 1.200 b./měsíc.

Zdraví a sport

Každý zaměstnavatel má zájem o co nejnižší nemocnost svých zaměstnanců, proto nejen ve vyspělých ekonomikách zaměstnavatelé, vynakládají dnes stále více prostředků za zdravotní péči o své zaměstnance, přistupují čím dál častěji k zavádění firemních fitness programů, aby tak své zaměstnance motivovali ke zdravějšímu životnímu stylu. Proto si myslím, že firma PolyPLASTY s. r. o. by určitě neměla tuto oblast podceňovat.

V této oblasti jsou nejvíce rozšířené permanentky nebo úhrady vstupů do fitness, wellness, bazénů či jiných sportovních areálů. V oblasti zdraví lze zaměstnanci přispívat například na léčebné pobyty, očkování, vitamíny či rekondice.

Kultura a rekreace

Příspěvky na kulturu a rekreaci jsou oblíbeným benefitem mezi zaměstnanci firmy PolyPLASTY s. r. o., proto je vhodné zahrnout tyto výhody i do nového systému. Může jít například o slevy či příspěvky na divadelní nebo filmová představení, volné lístky na koncerty a podobně. Další možností jsou poukázky nebo příspěvky na rekreaci - zaměstnanec

například dostane dárkový kupón od některé cestovní kanceláře, kde si může sám vybrat konkrétní lokalitu. Tyto výhody bych rozšířil i o příspěvek na dětské tábory.

Penzijní a životní připojištění

Výhodu penzijního připojištění zaměstnanci využívali v hojné míře, byla by proto škoda neposkytovat ji i nadále. Firma může platit zaměstnanci příspěvek u penzijního fondu. Do výše tří procent zaměstnancova ročního vyměřovacího základu na sociální pojištění jde o daňově uznatelný náklad pro firmu. Zaměstnanec nemusí platit daň z příjmu, pokud příspěvek nepřesáhne pět procent jeho měsíčního vyměřovacího základu na sociální pojištění. Podobně může firma přispět také na životní pojištění. Z psychologického hlediska jde však v obou případech o méně vděčný příspěvek, protože efekt pro zaměstnance není okamžitý - poskytnuté peníze zpravidla nejsou během doby zaměstnání ve firmě "vidět".

Kompenzace mzdy v případě nemoci

Tuto možnost by měl zaměstnanec zvláště tehdy, když nebyl delší dobu vůbec nemocný a jde tedy v jeho případě o výjimku, nebo když jde zjevně o nezaviněnou událost. Mzda by byla kompenzována maximálně do výše 100% průměrné mzdy zaměstnance.

Zaměstnanecké půjčky

V dnešní době, kdy se „život na dluh“ stává běžnou součástí společnosti, bych zavedl půjčky pro zaměstnance, kdy firma může poskytnout půjčky za výhodnějších podmínek, než kdyby zaměstnanec o stejnou půjčku žádal individuálně u banky. Úrokem z půjčky by byly body z cafeteria systému. V případě půjčky na bytové účely je od daně z příjmů osvobozena půjčka do výše 100 tisíc korun, u neúčelových půjček „na překlenutí tíživé finanční situace“ jen do výše 20 tisíc korun. Oba limity se mohou zvýšit na desetinásobek v případě, kdy zaměstnanec postihla živelní pohroma. Limit výše půjčky a úrok by byl stanoven na průměrné měsíční mzdě a době, po kterou je zaměstnanec u firmy PolyPLASTY s. r. o. zaměstnán.

Den volna pro zařizování

Cena jednoho dne by byla stanovena na základě mzdy, kterou by si zaměstnanec během tohoto dne vydělal. Tedy zaměstnanec by dostal za den volna mzdu, ale za tento den by zaplatil počtem bodů z cafeteria rovnajícimu se právě přiznané mzdě.

Ostatní

Existuje mnoho dalších oblastí a konkrétních výhod, které mohou zaměstnavatelé nabízet, rozsah benefitů v cafeteria systému je tedy omezen pouze nápaditostí a možnostmi firmy PolyPLASTY s. r. o.

8 ZÁVĚRY PROJEKTOVÉ ČÁSTI

V analytické části byly vytipovány oblasti, na které jsem se v projektové části zaměřil a návrhem jejich změny či zlepšení jsem se snažil docílit vyšší spokojenosti zaměstnanců, která by vedla k větší motivaci v práci a tím i k růstu výkonnosti. Tyto efekty považuji za hlavní přínosy všech opatření navrhnutých v projektové části.

V oblasti pracovní náplně by se firma měla zaměřit zejména na zvyšování kompetencí zaměstnanců, které by mohlo posílit jejich sebevědomí a seberozvoj. Také jsem firmě doporučil zavést rotace zaměstnanců, pomocí nichž by si zaměstnanci vyzkoušeli jinou pracovní náplň, získali nové zkušenosti a mohli přehodnotit své priority. Někteří by tak mohli dospět k názoru, že jiná pozice by jim vyhovovala více a oni by tak v důsledku změny pozice měli větší přínos pro firmu. Náklady na tato opatření jsou nepřímé (resp. režijní) a zahrnují spíše administrativní náklady. Rizika těchto opatření shledávám jako akceptovatelná, neboť případný přínos by byl větší než případné ztráty. Časový harmonogram realizace těchto změn a opatření odhaduji na 2 měsíce, neboť je nutná důkladná příprava.

V oblasti pracovního prostředí by se firma měla zaměřit zejména na vybavenost pracovišť, ochranu zdraví a charakter pracoviště. V oblasti vybavení jsem navrhl změny týkající se konkrétně technického vybavení pracoviště a sociálního a hygienického vybavení pracoviště. U ochrany zdraví by mohlo dojít především k zavedení nových ochranných pracovních pomůcek a zvýšení povědomí zaměstnanců o výrobním procesu. Charakter pracoviště považuji za neméně důležitý faktor, neboť pracoviště na zaměstnance působí po celou dobu výkonu zaměstnání. Zde by firma měla změnit zejména estetiku pracoviště, rozmístění nábytku či mikroklimatické podmínky. Přímé náklady na opatření týkající se zejména technické vybavenosti, vybavenosti hygienickým a sociálním zařízením a charakteru pracovišť jsou díky specifické situaci, která ve firmě PolyPLASTY s. r. o. panuje nulové, neboť firma se bude stěhovat do nových prostor a investice do těchto oblastí je tudíž zahrnuta do celkových nákladů na stěhování. Přímé náklady existují pouze v oblasti zavedení nových ochranných pracovních pomůcek, jejichž velikost však bude známa až po zhodnocení oblastí a pracovních zařazení, ve kterých by k zavedení došlo. Rizika bych opět považoval za minimální, neboť se jedná o zlepšení v podstatě nevyhovujícího stavu a proto pozitivní přínosy jsou dle mého názoru takřka jisté. Časový harmonogram je přímo závislý na stěhování firmy do nových prostor. Časovou náročnost změn lze tedy odhadnout z doby, za kterou bude firma fungovat v nových prostorech, zhruba tedy do 3 měsíců.

Následující kapitola se věnovala firemnímu klimatu, pro jehož zlepšení by firma měla zavést společná setkání a různé podnikové akce. Náklady na společná setkání jsou pouze nepřímé a to v podobě času, který zaměstnanci nevěnují přímému výkonu pracovní náplně. Rizika jsou dle mého názoru minimální, neboť setkání pomohou zlepšit komunikaci na pracovištích a znalost aktuální situace v podniku, což je velkou výhodou pomáhající zvýšit výkonnost zaměstnanců. U zavedení podnikových akcí se předpokládané náklady pohybují kolem 27 tis. Kč ročně. Myslím si, že tato částka není příliš vysoká, neboť tuto částku lze hradit například z rezerv, které vznikly při zavádění cafeteria systému. Riziko takovýchto akcí je malé, neboť zaměstnanci mají možnost poznat se také z neformální stránky, což i při negativních vztazích vede alespoň k lepšímu poznání struktury a vztahů v kolektivu. Toto poznání by měli využít zejména vedoucí různými opatřeními, jako jsou například rozřazení zaměstnanců na jiná pracoviště. Zavedení těchto opatření je časově nejméně náročné, neboť navrhované změny lze provést a realizovat během týdne.

Čtvrtou oblastí aplikace navrhovaných změn je podniková kultura, kde by mělo hlavně dojít ke změnám týkajících se vlastní firemní kultury jako celku a změnám v přístupu k podnikové image. Podnik by měl zvýšit úroveň své prezentace, jak vůči venkovnímu okolí, tak i dovnitř. Náklady na tato opatření spočívají zejména v nákladech vynaložených na školení zejména vedoucích pracovníků, tyto školení však částečně již probíhají. Rizika opět spíše neexistují. V oblasti image podniku je to obdobné, firma by měla více kontrolovat, co za své peníze dostává zejména v oblasti své webové prezentace. Tato oblast je na realizaci časově velmi náročná, neboť se převážně jedná o dlouhodobý, nikdy nekončící proces.

Předposlední oblastí je komunikace, která je nezbytná pro dobré fungování celé společnosti. Zde se firma musí zaměřit především na poskytování vstupních a průběžných informací svým zaměstnancům. Náklady na oblast vstupních informací jsou opět nepřímé a spočívají ve mzdě, kterou firma musí zaplatit personalistovi, který v rámci své pracovní náplně změny provede. U změn týkajících se průběžných informací je růst nákladů patrnější, neboť by došlo ke zvýšení výdajů na firemní časopis o 50 %, což je způsobeno zvýšením počtu ročně vydaných čísel. Dalšími náklady by bylo zavedení 2 nových nástěnek, kde se náklady dají odhadovat zhruba na 10 tis. Kč za obě. U opatření týkajících se změn porad jsou náklady obdobné jako u společných setkání, která byla zavedena pro zlepšení pracovního klimatu. Rizika všech opatření spatřuji zejména v nedůslednosti, která by mohla nastat ve

využívání a udržování aktuálnosti nástěnek. Poslední částí v oblasti komunikace jsou opatření týkající se změny a zlepšení systému hodnocení. Jedná se jak o změny v hodnocení zaměstnanců, tak hodnocení firmy. Náklady jsou opět nepřímé, neboť by se mělo jednat o běžnou náplň práce personálního oddělení a jednotlivých vedoucích. Riziko zde existuje, ale pouze v případě, že by firma podcenila výsledky těchto šetření. Tento stav však může dle mého názoru nastat pouze v případě, kdy firma není přesvědčena o výhodnosti hodnocení a hodnocení by zavedla pouze na doporučení či příkaz holdingu. Časovou náročnost na změny u vstupních informací odhaduji zhruba na 2 týdny, ve kterých bude docházet k sběru potřebných informací. Náročnost na čas u hodnocení nelze stanovit, neboť tento proces je průběžný.

Poslední důležitou oblastí je systém odměňování, jehož navrhované změny považuji za nejnáročnější. Změny mzdového systému se týkají zejména upřesnění, za co zaměstnanec dostává mzdu a její pohyblivou částku. Také jsem navrhl zavést nové pohyblivé složky, které by více motivovaly zaměstnance nejen k lepšímu pracovnímu výkonu, ale i vyšší loajalitě vůči společnosti. Nejvíce změn by firma měla dle mého názoru provést v oblasti zaměstnaneckých výhod. Navrhl jsem rozdělení výhod do dvou základních skupin a následného zavedení tzv. cafeteria systému. Dále jsem nastínil princip a výstavbu cafeteria systému pro firmu PolyPLASTY s. r. o. Náklady na tyto změny jsou spíše nepřímé, neboť jde o přerozdělení peněz, které firma vynakládá na stávající systém zaměstnaneckých výhod. Vznikly by také náklady na implementaci tohoto systému, které by však spíše znamenaly zvýšení pracovního vytížení pracovníka personalistiky, který by musel vzniklá bodová konta evidovat. Rizika těchto změn existují, ale spíše v případě, že všechny navrhované změny nebudou o mnoho účinnější než stávající systém výhod. Časový horizont zavedení těchto změn odhaduji na 3 měsíce, neboť je zde nejen velmi náročná fáze přípravy systému, ale i procesu schvalování.

ZÁVĚR

Úkolem mé diplomové práce bylo vytvořit projekt motivace zaměstnanců firmy PolyPLASTY s. r. o. V první části diplomové práce jsem zasadil problematiku efektivní pracovní motivace do teoretického rámce, kdy jsem popsal fenomén motivace, motivační teorie a strategie, které je možné v současnosti využít.

V druhé části jsem provedl analýzu spokojenosti zaměstnanců, která mi pomohla poznat současný stav motivace ve firmě PolyPLASTY s. r. o., motivační strukturu zaměstnanců firmy a také mi pomohla určit problémové oblasti motivace zaměstnanců ve firmě, které jsem identifikoval takto:

- pracovní náplň;
- pracovní prostředí;
- firemní klima;
- firemní kultura;
- komunikace;
- systém odměňování.

Následně jsem ve třetí části vytvořil projekt, ve kterém jsem popsal doporučení a opatření, která by firma měla provést pro zvýšení pracovní motivace svých zaměstnanců.

Všechna opatření v šesti vyjmenovaných oblastech by dle mého názoru znamenala růst spokojenosti zaměstnanců, resp. jejich pracovní motivace a výkonnosti. Zaměstnanci by tak splňovali všechna tři „S“ z hypotézy „3S“, což je, dle mého názoru, hlavním cílem personální práce ve všech firmách. Zaměstnanec splňující 3S hypotézu:

- pozitivně o firmě hovoří (say);
- chce pro firmu pracovat i v budoucnu (stay);
- a při plnění svých každodenních pracovních povinností vynakládá mimořádné úsilí, které přispívá k lepším výsledkům společnosti (serve).

Celková rizika navrhovaných opatření považuji za menší, než rizika toho, kdyby žádné změny směřující ke zlepšení neproběhly. Náklady na tyto změny jsou v podstatě nulové, neboť se většinou jedná o nepřímé (režijní) náklady či náklady, které jsou hrazeny z přerozdělení současných výdajů firmy PolyPLASTY s. r. o.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] ADAIR, J. *100 tipů jak úspěšně řídit a vést lidi*. 2.vyd. Brno: CP Books, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0529-6.
- [3] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [4] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [5] BARDYOVÁ, J. *Držíte krok s trendy*. HRM – Human Resource Management. Praha: 2006, č. 1., s. 46. ISSN 1801-4690.
- [6] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [7] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 3.vyd. Praha: Computer press, 2003. 100 s. ISBN 80-7226-840-6.
- [8] BEZ AUTORA. *Dotace na školení*. HR Forum. Praha: 2006, č. 1., s. 10. ISSN 1212-690X.
- [9] BEZ AUTORA. *Přesun k sociálním a zdravotním benefitům*. HR Forum. Praha: 2006, č. 1., s. 9. ISSN 1212-690X.
- [10] BEZ AUTORA. *Zaměstnanecké výhody v ČR*. Personál. Praha: 2006, č. 1., s. 26. ISSN 1213-8878.
- [11] BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-7.
- [12] BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- [13] DOLANSKÝ, V., MĚKOTA, V., NĚMEC, V. *Projektový management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 372 s. ISBN 80-7169-287-5.

- [14] FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi: pozitivní a negativní faktory, jak "změřit" náladu pracovníků, prostředky motivace, zapojení a zplnomocnění*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
- [15] HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. 1.vyd. Praha: Victoria publishing, 1995. 212 s. ISBN 80-85865-13-0.
- [16] HANSEN, R., BATTEN, J. *Mistr motivace – Tajemství inspirujícího vedení*. 1.vyd. Praha: Pragma, 2002. 142 s. ISBN 80-7205-865-7.
- [17] HYNEK, J. *Bud'te kreativní*. HRM – Human Resource Management. Praha: 2006, č. 1., s. 44. ISSN 1801-4690.
- [18] KIM, S. H. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. 2.vyd. Praha: Management press, 2003. 162 s. ISBN 80-7261-078-3.
- [19] MISKELL, J., MISKELL, V. *Pracovní motivace*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 78 s. ISBN 80-7169-317-0.
- [20] NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1.vyd. Praha: Academia, 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- [21] NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 109 s. ISBN 80-247-1223-7.
- [22] PROVAZNÍK, M., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2.vyd. Praha: VŠE, 2004. 128 s. ISBN 80-2141365-4.
- [23] SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 3.vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. 1. - Schéma vztahu stimulace – osobnost člověka – motivace
- Obr. 2. - Loga TP Holdingu a firmy PolyPLASTY s. r. o.
- Obr. 3. - Výrobní závod TP Holdingu
- Obr. 4. - Organizační struktura PolyPLASTY s. r. o.
- Obr. 5. - Spokojenost zaměstnanců
- Obr. 6. - Spokojenost se spolupracovníky
- Obr. 7. - Spokojenost se sociálním a hygienickým vybavením
- Obr. 8. - Názory zaměstnanců na zdravotní zavadnost práce
- Obr. 9. - Názory zaměstnanců na dostatek informací potřebných k plnění úkolů
- Obr. 10. - Hodnocení nadřízeného
- Obr. 11. - Hodnocení vztahů mezi lidmi ve firmě
- Obr. 12. - Hodnocení spolupráce se zaměstnanci
- Obr. 13. - Pracovní motivy
- Obr. 14. - Spokojenost s platem
- Obr. 15. - Spokojenost s vykonávanou prací
- Obr. 16. - Důležitost příležitosti k rozvoji
- Obr. 17. - Možnost osobního růstu
- Obr. 18. - Spokojenost s technickým vybavením pracoviště
- Obr. 19. - Spokojenost s všeobecnou informovaností
- Obr. 20. - Zkušenosti s péčí o zaměstnance
- Obr. 21. - Benefity poskytované v ČR

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. - Maslowova teorie v praxi

Tab. 2. - Korelace páté a šesté otázky

Tab. 3. - Hodnocení problémových oblastí

Tab. 4. - Připomínky k práci firmy

Tab. 5. - Korelace mezi první a druhou otázkou

Tab. 6. - Znalost zaměstnaneckých výhod

Tab. 7. - Motivační faktory dle důležitosti

Tab. 8. - Druhy informací

Tab. 9. - Systém přidělování cafeteria bodů

Tab. 10. - Výhodnost nepeněžních odměn

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI/I – Dotazník spokojenosti firmy PolyPLASTY s. r. o. (strana 1)

Příloha PI/II – Dotazník spokojenosti firmy PolyPLASTY s. r. o. (strana 2)

Příloha PII – Dotazník motivace

Příloha PIII – Struktura TP Holding

PŘÍLOHA P I/I: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI FIRMY POLYPLASTY S. R. O. (STRANA 1)

Poly **PLASTY**.

PERSONÁLNÍ DOTAZNÍK K PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Anonymní – prosíme o vyplnění a vrácení zpět na personální odd. do:

- 1. Jak jste ve firmě spokojen:**
 1. velmi spokojen
 2. vcelku spokojen
 3. spíše spokojen
 4. nespokojen – proč:
- 2. Jak se cítíte ve svém pracovním kolektivu:**
 1. velmi dobře
 2. celkem dobře
 3. spíše hůře
 4. špatně – příp. proč:
- 3. Jak Vám vyhovuje pracovní prostředí:**
 1. vyhovuje, spokojen/a
 2. spíše nevyhovuje – proč:
 3. naprosto nevyhovuje – proč:
- 4. Jaká je vybavenost vašeho pracoviště sociálním a hygienickým zaříz. /šatny, WC, apod./:**
 1. velmi dobrá
 2. dosti dobrá
 3. spíše horší
 4. špatná – proč:
- 5. Domníváte se, že práce, kterou provádíte, může nepříznivě působit na Vaše zdraví:**
 1. rozhodně ano – proč:
 2. spíše ano
 3. spíše ne
 4. rozhodně ne
- 6. Jak se podle Vašeho názoru stará firma o bezpečnost svých zaměstnanců:**
 1. velmi dobře
 2. dobře
 3. spíše špatně – proč / důvody /:
- 7. Máte dostatečné informace, které potřebujete ke správnému plnění pracovních úkolů?**
 1. rozhodně ano
 2. spíše ano
 3. spíše ne – proč / důvody /:
 4. rozhodně ne – proč / důvody /:
- 8. Domníváte se, že chování Vašeho přímého nadřízeného je dobré?**
 1. ano dobré
 2. dosti dobré
 3. spíše horší – proč / důvody /:
 4. špatně – proč:
- 9. Jak hodnotíte svého nadřízeného?**
 1. velmi dobře
 2. celkem dobře
 3. spíše hůře – proč:
 4. špatně – proč:

Příloha P I/II: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI FIRMY
POLYPLASTY S. R. O. (STRANA 2)

10. Domníváte se, že vztahy mezi lidmi ve firmě jsou dobré?

1. velmi dobré
2. dosti dobré
3. spíše horší – proč:
4. špatné – proč:

11. Jaká je spolupráce s Vašimi nejbližšími spolupracovníky

1. velmi dobrá
2. dosti dobrá
3. spíše horší
4. slabá – proč:

12. Co Vás hlavně nutí pracovat / uveďte i více důvodů /:

1. uspokojení potřeb prostřednictvím vydělaných peněz
2. pocit bezpečí, stability a jistější budoucnosti
3. přátelství, práce v dobrém kolektivu
4. uznání za dobře vykonanou práci
5. seberealizace
6. další důvody jako: /finanční apod./

13. Jak jste spokojen s platem?

1. ano, spokojen
2. dosti spokojen
3. spíše nespokojen
4. nespokojen

14. Jak se Vám líbí práce, kterou ve firmě zastáváte?

1. velmi líbí
2. celkem líbí
3. spíše nelíbí – proč:
4. nelíbí – proč:

15. Co považujete za problém a měl by se změnit? /i více důvodů /

- | | |
|-------------------------|--------|
| 1. způsob odměňování | ano/ne |
| 2. nadřízený | ano/ne |
| 3. spolupracovníci | ano/ne |
| 4. pracovní podmínky | ano/ne |
| 5. organizování práce | ano/ne |
| 6. jiný problém – jaký: | |

16. Máte zásadní připomínky k práci firmy?

1. Ne
2. Ano-jaké /uvést konkrétní důvody, příp. další náměty, které mohou vést ke zlepšení/

Příloha P II: DOTAZNÍK MOTIVACE

1. Je pro Vás důležitá příležitost k rozvoji své osobnosti v rámci zaměstnání?
 ano, velmi spíše ano spíše ne ne
2. Myslíte si, že máte možnosti osobního růstu?
 ano, dostatečné ano, ale minimální spíše žádné žádné
3. Jste spokojen(a) s technickou vybaveností Vašeho pracoviště?
 velmi spokojen(a) spíše ano spíše ne vůbec
4. Hodnocení Vás a Vašich spolupracovníků nadřízeným je podle Vás?
 užitečné pro všechny zbytečné, nic neovlivňuje
5. Jste spokojen(a) s všeobecnou informovaností o dění ve Vaší firmě?
 ano, velmi spíše ano spíše ne ne
6. Pokud znáte výhody, které Vám firma nabízí, vyjmenujte prosím alespoň některé:

7. Máte nějaké zkušenosti s péčí Vaší firmy o zaměstnance?
 ano, vynikající ano, dobré ano, ale špatné žádné
8. Ohodnoťte prosím stupnicí od 1 do 10, podle důležitosti, motivační faktory dle Vašeho názoru. (Hodnoťte prosím – 10= velmi důležité, 1=zcela nedůležité).

... druh a charakter práce	... zdravotní a sociální péče o zaměstnance
... pracovní podmínky	... nadřízení (chování, vztahy)
... pracovní doba	... kolegové (chování, vztahy)
... možnost osobního růstu	... podniková kultura (normy, hodnoty)
... spoluúčast na rozhodování	... zaměstnanecké výhody
... jistota pracovního místa	... hodnocení pracovníků (i neformální)
... přínos Vaší práce pro společnost	... míra informovanosti a komunikace
... prestiž profese	... image firmy na veřejnosti
... mzda, příjem	... technické zázemí (vybavení)
9. Pokud považujete za důležité ještě nějaké motivační faktory, uveďte prosím některé:

10. Které konkrétní zaměstnanecké výhody by jste uvítal(a)?

Příloha P III: STRUKTURA TP HOLDING

