

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ
STUDIUM**

2010 – 2013

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Tomáš Neškrabal

**PROCES MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ
VE SPOLEČNOSTI EPT CONNECTOR S.R.O.**

Praha 2013

Vedoucí diplomové práce: Ing. Martina Pádrová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED PART TIME

2010 - 2013

DIPLOMA THESIS

Tomáš Neškrabal

**THE PROCESS OF MOTIVATING EMPLOYEES
IN THE COMPANY EPT CONNECTOR S. R. O.**

Prague 2013

The Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Martina Pádrová

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Tomáš Neškrabal

Poděkování

Chtěl bych poděkovat Ing. Martině Pádrové za pomoc a rady při sepsání diplomové práce. Dále děkuji firmě ept connector s.r.o. za spolupráci při získání informací a konzultace.

Anotace

Diplomová práce se zabývá motivací. Cílem diplomové práce je návrh motivačního systému ve vybrané společnosti. Teoretická část obsahuje kompilaci a komparaci motivace, motivačních nástrojů, stimulů s provázaností na vzdělávání zaměstnanců, komunikaci ve firmě, odměňování atd. Praktická část je poté zacílená na návrh nového motivačního systému pro firmu ept connector s. r. o. Pro finální návrh motivačního systému bylo využito dotazníkového šetření, analýza společnosti a rozhovory s vedoucími pracovníky a zaměstnanci z jednotlivých úseků.

Klíčové pojmy

Motivace, stimul, pracovní výkon, proces, spokojenost, benefit

Annotation

The diploma thesis deals with motivation. The aim of this work is the suggestion of a motivation system in the particular company. The theoretical part contains a compilation and comparison of motivation, motivating tools, stimulus connected with education of employees, communication in a firm, a reward system, etc. The practical part is focused on the suggestion of a new motivating system for a firm ept connector s.r.o. For the final suggestion of a system of motivation a questionnaire research, analysis of the company and interviews with leading workers and employees from different departments have been used.

Key words

Motivation, stimulus, working performance, process, satisfaction, benefit

OBSAH

1	ÚVOD DO PROBLÉMU	8
2	CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE	10
3	METODIKA PRÁCE	11
4	LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	12
	4.1 STIMUL, STIMULACE	13
	4.2 PROCES MOTIVACE	15
	4.3 TYPY MOTIVACE.....	18
5	TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE.....	20
	5.1 TEORIE INSTRUMENTALITY	20
	5.2 TEORIE ZAMĚŘENÁ NA OBSAH (TEORIE POTŘEB)	21
	5.3 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES	24
	5.4 HERZBERGŮV DVOUFAKTOROVÝ MODEL	27
	5.5 TEORIE X A Y MCGREGORA.....	29
6	VZTAH MEZI MOTIVACÍ, SPOKOJENOSTÍ S PRACÍ A VÝKONEM30	
	6.1 MOTIVACE A VÝKON.....	31
	6.2 MOTIV VÝKONU	32
7	MOTIVACE A PENÍZE	34
8	SYSTÉM MOTIVOVÁNÍ PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ A JEHO ŘÍZENÍ35	
	8.1 ODMĚNY A TRESTY JAKO PROSTŘEDKY MOTIVOVÁNÍ	36
	8.2 MANAGEMENT PRACOVNÍ MOTIVACE	37
9	HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	39
	9.1 METODY HODNOCENÍ	39
10	PRAKTICKÁ ČÁST	41
	10.1 SPOLEČNOST EPT CONNECTOR S. R. O.	41
	10.2 VÝVOJ SPOLEČNOSTI	41
	10.3 ORGÁNY SPOLEČNOSTI	45
	10.4 ROZDĚLENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI.....	46
11	ANALÝZA MOTIVAČNÍCH NÁSTROJŮ V PODNIKU.....	47
	11.1 NÁSTROJE VYUŽÍVANÉ K PRACOVNÍ MOTIVACI	47
	11.1.1 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ.	47
	11.1.2 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	47
	11.1.3 KOMUNIKACE VE SPOLEČNOSTI	49
	11.1.4 VZTAHY NA PRACOVIŠTI	49
	11.1.5 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY A ODMĚNY	50
	11.1.6 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ.....	51
	11.2 OČEKÁVÁNÍ NA MOTIVAČNÍ PROGRAM OD VEDENÍ SPOLEČNOSTI	52
12	SPOKOJENOST SE SOUČASNOU MOTIVACÍ.....	54
	12.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	55
	12.3 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	56
	12.4 DOPLŇUJÍCÍ OTEVŘENÉ OTÁZKY	70

13	NÁVRH MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU.....	72
13.1	NÁVRH SYSTÉMU HODNOCENÍ	73
13.1.1.	CÍLE HODNOCENÍ.....	73
13.1.2	NÁVRH HODNOTÍCÍHO SYSTÉMU	74
13.2	NÁVRH PRO MOTIVACI A PENÍZE	75
13.3	NÁVRH PRO MOTIVACI A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ..	77
13.4	NÁVRH PRO KOMUNIKACI VE SPOLEČNOSTI	78
	ZÁVĚR.....	80
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	82

1 ÚVOD DO PROBLÉMU

Společnost ept connector s. r. o. působí na českém trhu od roku 1993 a je dceřinou společností ept GmbH, která byla založena 1973. V průběhu let společnost procházela řadou změn a také postupným vývojem, ať už se jedná o technické aspekty či lidské stránky. Avšak co se týká motivace zaměstnanců, vývoj zde sice proběhl také, ovšem pouze částečný. Je potřebné, aby manažeři společnosti hledali efektivnější a účinnější způsoby motivování a nebrali tuto činnost pouze jako okrajovou, ale naopak jako nástroj ke zvýšení pracovní výkonnosti svých podřízených.

Slabou stránkou se jeví fakt, že společnost ept connector s. r. o. i přes zavedení variabilních složek ve mzdách, nepoužívá tento faktor jako motivační složku vůči zaměstnancům. Ve velké míře, kromě dělníků, se variabilní složky přidělují automaticky bez jakéhokoli motivačního nástroje pro pracovníky ve firmě.

Negativním faktorem se zde ukazuje i skutečnost, že za poslední tři roky se změnil ředitel společnosti celkem čtyřikrát, což nepůsobí na samotné zaměstnance pozitivně, jelikož každý ředitel měl jiný úhel pohledu na proces motivace zaměstnanců, požadavky, cíle a vize, kam by společnost měla směřovat. U zaměstnanců tak převládá pocit nejistoty, dezorientace a otřesená důvěra k viditelnému zlepšení situace ve firmě.

Každý člověk od své práce zpravidla něco očekává, má určité představy, čeho by chtěl dosáhnout ke své vyšší spokojenosti. Pro někoho je motivací vyšší plat, pro jiného například možný postup v hierarchii společnosti a pro dalšího zajímavá práce nebo prostý pocit jistoty. Z tohoto důvodu je nezbytné, aby manažeři své podřízené znali a mohli je tak efektivněji motivovat

Společnost ept connector s. r. o. dosud využívala firemní zaměstnaneckou anketu na základě které, potom definovala motivační proces pro zaměstnance. Výsledky z těchto anket se ovšem se zaměstnanci dále nekonzultují, obsahují pouze uzavřené otázky a tím omezují možnost získání nových podnětů ke stimulaci zaměstnanců ve společnosti ept connector s. r. o. I přesto, že společnost dává možnost dalšího vzdělání a osobního rozvoje zaměstnancům, není zde zavedený systém školení.

Jako hlavní nástroj motivace, který firma využívá, je systém benefitů plošně aplikovaný na celou firmu.

2 CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prvotním cílem diplomové práce bylo analyzovat současný proces motivování zaměstnanců ve společnosti ept connector s. r. o. Zjistit jeho efektivitu a zhodnotit, zdali motivování ve společnosti je dostačující jak pro zaměstnance, tak pro manažery a má-li motivace za následek, zvyšování pracovního výkonu. Pomocí dotazníkového šetření určit faktory motivace pracovníků jednotlivých úseků, analyzovat je a navrhnout proces na jejich stimulaci. Následujícím cílem bylo tedy zjistit, jestli ze strany vedoucích pracovníků a jakou cestou probíhá zjišťování potřeb u jejich podřízených a jaké využívají motivační nástroje ke zvýšení pracovního výkonu.

Důležitým a závěrečným cílem bylo navrhnout adekvátní systém motivování ve společnosti ept connector s. r. o. Navržení nového systému motivování mělo nejen za cíl kvalitnější motivaci zaměstnanců k efektivnějšímu pracovnímu výkonu, ale také vyšší spokojenost zaměstnanců ve společnosti celkově a samozřejmě tím i zvýšení spokojenosti u vedení společnosti.

3 METODIKA PRÁCE

V metodice diplomové práce bude využito prostudování odborné literatury a následná její aplikace v praktické části a to přímo na míru pro společnost ept connector s. r. o. Bude provedena analýza současného procesu motivace ve společnosti, čímž by měly být zjištěny silné a slabé stránky, tak, aby mohl být navržen nový efektivnější motivační systém.

V literární rešerši půjde o nastudování, o popis a využití z odborné literatury, která bude nezbytná pro navržení motivačního systému pro vybranou společnost v praktické části.

V praktické části bude využita analýza formou dotazníkového šetření u zaměstnanců pro zjištění aktuálního stavu ve společnosti, definici jejich potřeb a míry spokojenosti, v návaznosti na motivování zaměstnanců, které budou také využity pro návrh motivačního systému. Jako další byla použita metoda řízeného pohovoru s vedoucími pracovníky, k odpovědi na otázku, jaký přínos očekávají z návrhu nového procesu motivace.

4 LITERÁRNÍ REŠERŠE

Měli bychom si uvědomit, že vztah k určité činnosti, úkolu či řešenému problému vzniká ze dvou důvodů: buď splněním určitého úkolu, které je spojeno s vnitřním smýšlením člověka, nebo naopak je spojeno s finanční odměnou. Vliv na splnění úkolu může být z vnějších podnětů tzv. *stimulů* nebo pod vlivem vnitřních pohnutek člověka, tzv. *motivů*, přičemž na člověka může působit obojí. Je-li vyvolána ochota v člověku pomocí vnějších stimulů, je označován tento děj za stimulaci. Klíčovou roli při vzniku žádoucího chování u stimulace hrají vnější stimuly. Pokud však je použit v člověku již existující vnitřní motiv, jedná se o motivaci. Tudíž na chování člověka a jeho motivaci působí vnitřní síly – vnitřní motivy.

Pavlas uvádí (2011, str. 3): „Motivaci lze považovat za nauku o popudové stránce chování a motivech lidského jednání.“¹

Motivovaní pracovníci jsou kreativnější a produktivnější než ti, co motivováni nejsou. Ovšem pokud mají být manažeři efektivní, musí rozumět motivaci svých podřízených v oblasti své kompetence. Motivování lidí je ze všech činností v organizaci tou nejobtížnější činností vůbec, jelikož na každého člověka působí jiné faktory a proto různým věcem každý člověk přikládá rozdílnou hodnotu. Dále také platí, že jeden motivační prvek nemotivuje jedince stále dokola. Například, i plat se může stát nemotivujícím prvkem u zaměstnanců, kteří mají vysoký stálý plat bez pohyblivých složek.

Výkonnost každého zaměstnance je souhrnem funkcí jeho motivace a schopností. Klíčem ke zlepšení výkonnosti zaměstnanců je motivace. Schopnost zaměstnanců závisí na jejich dosaženém vzdělání, ale i absolvovaných školeních, kurzech a dosavadních životních zkušenostech. Pokud je zaměstnanec motivován správně, lze dosáhnout rychleji žádaného cíle a tento proces urychlit.

Je-li člověk vhodně motivován, vyzařuje z něj energie a nadšení a tím dosahuje dobrých pracovních výkonů. Dokáže přijímat zodpovědnost a spolupracovat

¹ PAVLAS, I. *Výkonná motivace a interpersonální potřeby*. Ostrava: Pedagogická fakulta Ostravské univerzity v Ostravě, 2011. s. 134

s okolím dané společnosti. U nemotivovaných lidí jsou naopak problémy viděny jako nepřekonatelná překážka v práci. Organizace, jež dokáží motivovat své pracovníky, mají větší šance dosáhnout svých organizačních a strategických cílů.

Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb. Zabývá se rovněž spokojeností s prací – faktory, které ji vytvářejí, a jejím vlivem na pracovní výkon.²

4.1 STIMUL, STIMULACE

Od pojmů motivace a motiv je nutné odlišit pojmy stimul a stimulace. Stimuly jsou vnější podněty, které v motivaci člověka vyvolávají změny.

Jak uvádí Toth D. (2010, str. 380): „vedoucí pracovník nemůže „měnit“ motivy svých podřízených (spolupracovníků), nemůže na ně působit přímo, musí působit prostřednictvím stimulů. Tato skutečnost je základem stimulace práce. Podstatou stimulace práce je cílené ovlivňování motivace pracovníků, tj. záměrné ovlivňování jejich pracovní ochoty.“³

Přičemž ochota zaměstnance bývá nejpříznivější v případech, kdy dochází k souladu mezi zájmy a cíly společnosti a osobním zaměřením pracovníka.

Dle Totha (2010, str. 380): „Ovlivňování pracovní ochoty sleduje v podstatě dva cíle – **podněcování přiměřeného přístupu pracovníků k vykonávání požadované činnosti a utváření vlastností dobrého pracovníka.**“⁴

Avšak stimulující účinky jsou odlišné u různých pracovníků, na každého působí různé podněty a prostředky. Řídící pracovník by měl užívat stimulující činitele v souladu se zájmy a potřebami celé společnosti i pracovníka. Samozřejmě čím větší a propracovanější společnost, tím větší a rozsáhlejší škálu stimulujících prostředků může řídicí pracovník používat.

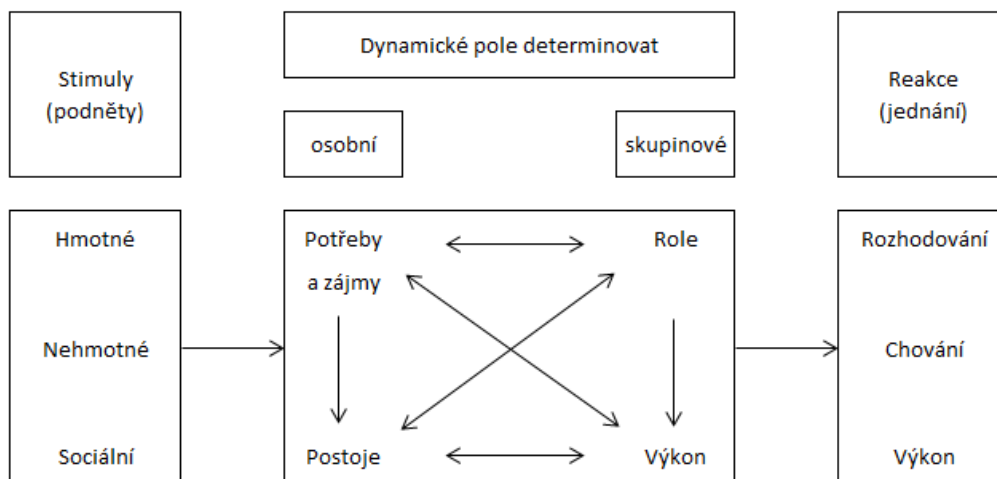
² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 219

³ TOTH, D.: *Personální management*. 1. vydání. Praha: Powerprint, 2010, s. 380

⁴ TOTH, D.: *Personální management*. 1. vydání. Praha: Powerprint, 2010, s. 380

Možnost stimulovat pracovníky k žádoucímu pracovnímu jednání lze popsat **motivačním mechanismem**. Stimulaci lze vlastně definovat jako soubor instrumentů, které ovlivňují vnitřní pracovní motivaci.⁵

Obrázek 4-1: Motivační mechanismus



Zdroj: TOTH,D.: Personální management. 1.vydání. Praha: Powerprint, 2010, s. 381

Stimulující prvky mohou být: **peněžní odměna** za vykonávanou práci, ale i **společenské hodnocení práce** – prestiž vykonávané pracovní pozice. **Neformálně prováděné hodnocení činnosti** a pracovníka v pracovním procesu, které provádí bezprostřední nadřízený. **Hodnocení jedince v pracovní skupině** – jistá forma uznání nebo tolerování jedince, ale i atmosféra pracovní skupiny. **Pracovní podmínky a režim práce**. **Porovnávání výsledků vlastní činnosti** s průběhem a výsledky činnosti druhých pracovníků. **Postup vedoucího pracovníka**, který zajišťuje, podporuje a rozvíjí vědomí aktivní účasti pracovníků na pracovním procesu a na řízení (participaci). **Samotné provádění pracovní činnosti vycházející ze znalosti průběžných výsledků práce**. **Osobnost a jednání vedoucího pracovníka**, jeho autorita odborná a osobní, prestiž, důvěra v něj. **Zaměstnanecké výhody**. **Image podniku**.⁶

⁵ TOTH,D.: *Personální management*. 1.vydání. Praha: Powerprint, 2010, s. 380

⁶ TOTH,D.: *Personální management*. 1.vydání. Praha: Powerprint, 2010, s. 381

Toth říká (2010, str. 382): „Při stimulování by měli vedoucí pracovníci respektovat následující pravidla: vyhýbat se rovnostářskému odměňování a vázat odměnu vždy na konkrétní výsledek, který byl cílem. Neopomíjet hmotné nebo morální odměny, když si to pracovníci zaslouží, jinak bude příště působit demotivace. V řídicí činnosti uplatňovat zásadu včas seznámit zaměstnance s cíli stimulace. Včas předcházet chybám i nesprávnému jednání zaměstnanců formou upozornění. Kritiku či tresty vyřizovat mezi čtyřma očima, bez zbytečného dramatizování a účasti ostatních spolupracovníků. Dodržovat zásady spravedlnosti a nestrannosti vůči všem spolupracovníkům, odměňovat přiměřeně (ani málo, ani příliš).⁷

4.2 PROCES MOTIVACE

Motiv je důvod pro to, aby člověk něco udělal. Jedná se o vnitřní pohnutku člověka, která ho vede k určité činnosti. Mnoho literatur uvádí motiv jako základ motivace.

Podle Pavlase (2011, str. 4) lze motiv chápat za základní jednotku motivace, přičemž existuje ve dvou formách: jako aktualizovaný motiv, ten který právě působí a motiv potencionální, který aktuálně působí jako dispozice a může se oživit za určitých okolností a uplatnit jako motiv reálný.⁸

Motivace se týká faktorů, které ovlivňují pracovníky, aby se určitým způsobem chovali.

Armstrong (2007, str. 219) uvádí podle Arnolda a kol. (1991) tři složky motivace: *směr*, který se osoba pokouší dělat, *úsilí* – s jakou pílí se o to daný člověk pokouší a *vytrvalost* – jak dlouho se o to daný člověk pokouší.⁹

Motivování pracovníků je uvádění do pohybu ve směru, kterým si manažer přeje, aby se zaměstnanec ubíral za účelem dosažení určitého výsledku.

Motivace sebe sama se týká podnikání kroků a nezávislého stanovení směru, které zajistí, aby se lidé dostali tam, kam chtějí.

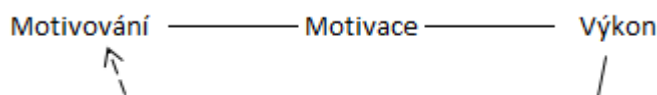
⁷ TOTH, D.: *Personální management*. 1. vydání. Praha: Powerprint, 2010, s. 382

⁸ PAVLAS, I. *Výkonná motivace a interpersonální potřeby*. Ostrava: Pedagogická fakulta Ostravské univerzity v Ostravě, 2011. s. 134

⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 219

Podle Armstronga (2011, str. 220) lze motivaci charakterizovat jak cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a oceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby.¹⁰

Obrázek 4-2: Motivace



Zdroj: NÁKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Management Press, Profit a. s., 1992. s. 14

Lidé s jasně definovanými cíli jsou dobře motivováni, jelikož podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení vytýčených cílů. Za nejlepší formu motivace se považuje taková, kde lidé jsou motivováni sami od sebe a jdou-li správným směrem aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí. Ovšem většina lidí potřebuje být motivována zvnějšku ve větší či menší míře. Společnost jako celek může nabídnout prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí odměn a stimulů, příležitostí ke vzdělávání a růstu a uspokojení práce. Ale stále jsou to manažeři, kteří musí využívat své dovednosti motivovat a musí dobře využívat motivující procesy dané společností, aby dosáhli, že zaměstnanci budou vydávat ze sebe to nejlepší. Ovšem aby to vše manažeři mohli provádět, je nutné, aby pochopili a znali proces motivace – jaké existují typy motivace a jak funguje.

Motivace dává impuls vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí pocit něco získat, něčeho dosáhnout. Poté se stanovují cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto přání a potřeby, a volí se způsoby chování nebo cesty, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů.

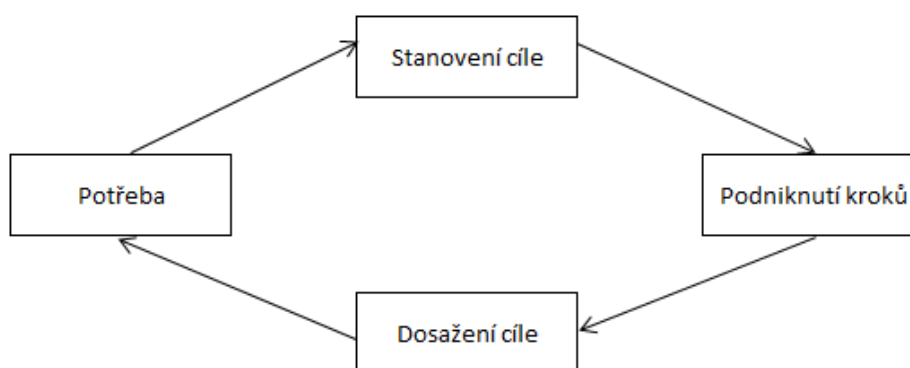
¹⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 220

Armstrong dále uvádí (2008, str. 220), že: „Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba.“¹¹

Pokud však cíle dosaženo není, je již méně pravděpodobné, že by se tyto kroky opakovaly.

Armstrong uvádí (2008, str. 220) dle Hulla (1951): „Tento proces opakování úspěšného chování nebo kroků se nazývá upevňování přesvědčení nebo také zákon příčiny a účinku. Allport (1954) to však kritizoval jako něco, co ignoruje vliv očekávání, a co tudíž vytváří „požitkářství minulosti“.“¹²

Obrázek 4-3: Proces motivace



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s.

¹¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 220

¹² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 220

4.3 TYPY MOTIVACE

V pracovní motivaci lze najít dva typy. V prvním případě se lidé motivují sami, vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, a očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být motivováni vedením společnosti prostřednictvím odměňováním, ať už se jedná o finanční spektrum či jiné zaměstnanecké výhody, ale i povýšením, pochvalou atd.

Dle Nákonečného (1992, str. 122) se v teorii pracovní motivace rozlišují **vnitřní a vnější motivy práce**, což má svůj specifický smysl, protože vztažným rámcem tohoto rozlišení je práce sama, nikoli její subjekt, nebo vztah subjektu k práci, kterou vykonává.¹³

Příkladem vnějšího (extrinického) motivu jsou peníze (mzda), příkladem vnitřní (intrinsického) motivu je kompetence, potřeba, která je uspokojována pracovními úspěchy, nebo radost ze samotné práce, která posiluje sebevědomí pracovníka apod.¹⁴

Dle Nákonečného (1992, str. 123) za nejdůležitější extrinické motivy práce jsou považovány: potřeba peněz; obsahově specifikovatelné potřeby konzumace; snaha po jistotě, obvykle spojována v západní kultuře se silně zdůrazněnou důstojností člověka (pocitem důležitosti, významnosti) a spojována často s vážností (prestiží) povolání; potřeba kontaktu, dnes často frustrovaná relativní sociální izolovaností životem v malých rodinách; sexualita: pro mnohé je zaměstnání životní oblastí, v níž poznávají příslušníky druhého pohlaví a mají možnost navazovat s nimi kontakty, což potvrzuje fakt, že se mnoho manželských párů poznalo na pracovišti.¹⁵

Mezi nejdůležitější vnitřní (intrinsické) motivy patří: potřeba činnosti: radost z práce samé; potřeba kontaktu (ačkoliv byla uváděná též jako extrinický motiv, pro řadu povolání, jako jsou obchodník, prodavač atd., pro něž je charakteristický kontakt s lidmi, platí také jako intrinsický motiv); motiv výkonu, tj. uspokojení s úspěšného výkonu; snaha mít moc: zaměstnání se svou

¹³ NÁKONEČNÝ M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management press, 1992, s. 258

¹⁴ NÁKONEČNÝ M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management press, 1992, s. 122 - 123

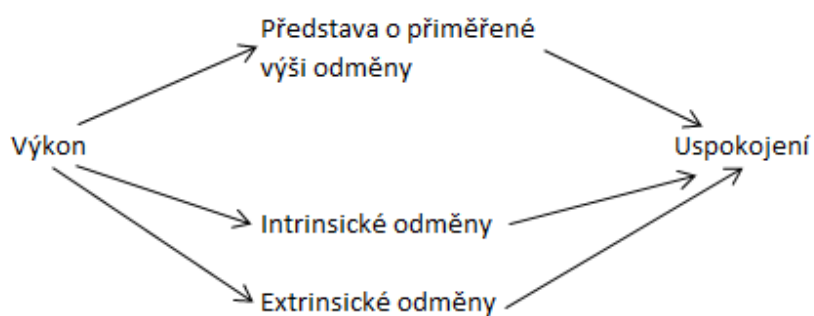
¹⁵ NÁKONEČNÝ M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management press, 1992, s. 123

hierarchií pozic nabízí možnosti vykonávat legálně vliv na osoby a události a prožívat tak radost z moci; přání životního smyslu a seberealizace, které může být rozhodujícím způsobem uspokojováno v zaměstnání, které umožňuje za určitých podmínek uplatňování schopností, tvořivosti a psychický růst.¹⁶

Nákonečný (1991, str. 123) dále uvádí, že M. S. Myers (1964) rozlišuje jedince, které nazývá „mitovation seekers“ (uchazeče o motivaci), jimiž rozumí ty, kteří jsou primárně motivováni pracovními úkoly a vyznačují se velkou tolerancí vůči nedostatkům pracovního prostředí, a „maintenance seekers“ (uchazeče o údržbu). Ti jsou motivováni především vlastnostmi svého pracovního prostředí a k práci jako takové mají spíše negativní stanovisko, zaměstnávajíce se stále takovými věcmi, jako je jistota pracovního místa, plat, pracovní podmínky, podniková politika atd. „Motivation seekers“ jsou řízeni instrinsicky, zatímco „maintenance seekers“ extrinsicky.¹⁷

Armstrong (2007, str. 221) říká: „Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“ (termín a hnutí, které vyšlo z této koncepce), budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince, a nikoliv vnucené mu zvnějšku.¹⁸

Obrázek 4-4: Extrinsická a intrinsická pracovní motivace



Zdroj: NÁKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Management Press, Profit a. s., 1992. s. 126

¹⁶ NÁKONEČNÝ M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management press, 1992, s. 123

¹⁷ NÁKONEČNÝ M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management press, 1992, s. 258

¹⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 221

5 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE

Postupem času byla vyvinuta řada teorií, modelů a názorů na to, co je podstatou vztahu člověka k práci. Jednotně přijímaná teorie pracovní motivace v současné době ani neexistuje.

Podle Nákonečného (1991, str. 54-55) se teorie pracovní motivace vyvíjely především, a dlouhou dobu dokonce výhradně, v podmínkách kapitalistické společnosti a byly po určitou dobu, vlivem principu maximalizace zisku, omezovány na problematiku maximálního zvyšování a udržování vysoké úrovně pracovní produktivity.¹⁹

5.1 TEORIE INSTRUMENTALITY

Tato teorie je odvozena od teorie zvané **taylorismus**, za zakladatele je považován americký inženýr F. W. Taylor. Taylorismus se zabývá problematikou manuálně pracujících, kde práce by měla být organizována tak, aby bylo dosaženo nejzazších hranic výkonu, což předpokládá výběr nejschopnějších lidí pro vykonání dané činnosti. Tyto pracovníky je dále nutné naučit nejvýkonnějšími metodám při vykonávání dané práce a vytvoření podmínek ve formě vyšších mezd pro nejlepší pracovníky. F. W. Taylor vycházel z předpokladu, že pro většinu pracovníků je práce nepřijemná a považují jí pouze za nutné zlo, tudíž od ní očekávají pouze finanční odměnu. Taylorismus je také někdy chápán zjednodušeně jako pokus o vybičování pracovních sil dělníka. Tayloristický systém vědeckého managementu však nesplnil svůj úkol, ale naopak vyvolal odpor u dělníků, což se projevilo jejich zdrženlivostí ve výkonu jejich práce a zpomalením jejich pracovního tempa. Dle Armstronga (2007, str. 223) je „instrumentalita“ přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší teorii instrumentalisty tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze.²⁰

¹⁹ NÁKONEČNÝ M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management press, 1992, s. 258

²⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 800

Tato teorie pochází z druhé poloviny 19. století s důrazem na ekonomické výsledky a důrazem na potřebu zracionalizovat práci. Teorie instrumentality pojednává o tom, že odměny jsou přímo závislé na odpracovaném výkonu pracovníka. Tedy pracovník bude motivován k práci, pokud s jeho výkonem budou přímo provázány odměny a tresty.

5.2 TEORIE ZAMĚŘENÁ NA OBSAH (TEORIE POTŘEB)

Stav nerovnováhy a napětí vytváří neuspokojená potřeba. K znovu vytvoření rovnováhy je nutné rozpoznat cíl, který poté uspokojí danou potřebu a dále je nutné zvolit způsob chování, který pomůže k dosažení daného cíle. Chování každého člověka je tak motivováno neuspokojenými potřebami.

Dle Armstronga (2007, str. 223) je základem těchto teorií přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby.²¹

Avšak ne všechny potřeby jsou pro daného člověka vždy stejně důležité. Některé potřeby člověka mohou vyvolávat mnohem silnější úsilí a činnost člověka, vedoucí k dosažení cíle, než jiné. Vše závisí na výchově daného člověka, na jeho dosavadním způsobu života, na tom, z jakého prostředí člověk pochází, ale i na jeho současné situaci. Avšak jednoduchý vztah mezi potřebami a cíli neexistuje. Jednu danou potřebu lze uspokojit mnoha různými cíli a čím větší je daná potřeba a čím trvá déle, tím se množství možných cílů zvětšuje a rozšiřuje. Současně však jediný cíl může uspokojit řadu dalších potřeb.

Jak uvádí Armstrong (2007, str. 223) například nový automobil poskytuje nejen možnost dopravy, ale i příležitost jak zapůsobit na sousedy.²²

Toth dle Dědiny a Cejthamra (2005) říká (2010, str. 376): „Zavedení motivační strategie není procesem, který by se okamžitě projevil na zvýšení zisku, právě naopak – může se ze začátku projevit negativně, protože se zaměstnanci musí nějaký čas změnám přizpůsobovat. Z dlouhého hlediska se však většinou investice do motivační strategie vyplatí. Je ale nutné vybrat motivační strategii

²¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 800

²² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 800

správně a s ohledem na dané prostředí v organizaci. Pokud chce schopný manažer zlepšit organizaci práce ve svém podniku, měl by se proto soustředit na úroveň motivace pracovníků a podporovat je v zaměřování jejich sil na plnění daných cílů a úkolů.²³

Teorii potřeb vytvořil původně americký psycholog Abraham Maslow roku 1954, kdy vytvořil koncepci hierarchie potřeb, o níž se domníval, že je základním kamenem osobnosti. V mnoha literaturách je tato teorie označována za neznámější či nejslavnější. Abraham Maslow tvrdí, že každý člověk má pět hlavních úrovní potřeb a to počínaje tělesnými a fyziologickými potřebami jako je hlad, žízeň přes potřeby bezpečí a jistoty, ale i potřeby sounáležitosti po potřebu uznání – ego až po seberealizaci, která je v žebříčku člověka nejvýše.

Maslowova hierarchie potřeb:

- 1. Fyzické potřeby**, které zahrnují potřebu potravy, vody, kyslíku, sexu – tyto potřeby jsou na nejnižším stupni potřeb, jedná se o automatickou snahu tělesné schránky udržet její fungování.
- 2. Potřeba jistoty a bezpečí**, kde se jedná u člověka o potřebu ochrany před nebezpečím a před nedostatkem uspokojování fyziologických potřeb.
- 3. Sociální potřeba**, potřeba člověka sounáležitosti, lásky, přátelství.
- 4. Potřeba vážnosti a uznání**, potřeba člověka mít sebeúctu a být ostatními respektován – prestiž. Dále tyto potřeby lze zahrnout do doplňujících se dvou skupin, kdy v první skupině se nachází touha člověka po úspěchu, nezávislosti a svobodě, přiměřenosti a sebedůvěře. V druhé skupině je touha člověka po reputaci, respekt a úcta od okolních lidí v podobě ocenění, uznání.
- 5. Potřeba seberealizace a osobního rozvoje**, kde je potřeba člověka po rozvíjení jeho schopností a dovedností.

²³ TOTH,D.: *Personální management*. 1.vydání. Praha: Powerprint, 2010, s. 381

Obrázek 5-1: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: vlastní nákres

Maslowova teorie motivace říká, že pokud člověk uspokojí potřeby na nižším stupni, dochází u člověka ke snaze uspokojit potřeby na vyšším stupni hierarchie potřeb. Ovšem tato teorie také tvrdí, že potřeba seberealizace člověka nemůže být nikdy uspokojena. Maslow také tvrdil, že pouze neuspokojená potřeba motivuje člověka. K psychologickému vývoji dochází v případech, když se lidé posouvají nahoru po hierarchii potřeb, ale nemusí se jednat o přímočarý vývoj. Nižší potřeby člověka stále existují, i když jako motivující složka – motivátory člověka dočasně ustanou, lidé se již k dříve uspokojeným potřebám stále vrací.

Hierarchie potřeb u člověka není však pevně dána, jsou výjimky i mezikulturní rozdíly včetně prostředí, ze kterého člověk pochází. Každý člověk může mít jiné priority, není tedy striktní, že potřeby u lidí se musí vyvíjet čistě hierarchicky. I sám Maslow připustil jisté pochybnosti o přísně se dodržující hierarchii.

5.3 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES

Teorie zaměřené na proces, jsou též známé, jako kognitivní nebo poznávací teorie, jelikož se zabývají tím, jak člověk vnímá své způsoby i prostředí jak je vysvětluje a chápe. V teoriích orientovaných na proces se klade zejména důraz na procesy psychologické nebo síly, jež ovlivňují motivaci, i na potřeby primární.

Teorie zaměřené na proces neboli kognitivní teorie mohou být pro vedoucí pracovníky a manažery mnohem užitečnější než maslowova teorie potřeb, jelikož poskytuje realističtější nástroj pro motivování lidí. Příslušnými procesy jsou: očekávání – **expektační teorie**; dosahování cílů – **teorie cíle**; pocity spravedlnosti – **teorie spravedlnosti**.

Expektační teorie. Původně součástí teorie valence byl i pojem očekávání – instrumentalita – expektace, aplikované V. H. Vroomem roku 1964 na problém motivace pracovního jednání. Obecně se o této teorii dá říci, že síla směřování k určité činnosti je podmíněna na síle očekávání a důsledkem této aktivity bude získání určité hodnoty.

Dle Nákonečného (1991, str. 73 – 73) motivace pak, podle Vrooma, je multiplikativní funkcí očekávání a hodnoty, přičemž se tu zdůrazňuje, že jde spíše o hodnotu očekávanou než o hodnotu skutečně dosaženou, protože motivace instrumentálnímu jednání časově předchází a dosažení hodnoty je závěrečnou fází tohoto jednání. Čím je cíl, který jedinec prostřednictvím určité činnosti dosáhne nebo chce dosáhnout, cennější, atraktivnější, tím intenzivnější činnost vynaloží, aby tohoto cíle dosáhl, resp. znovu dosáhl.²⁴

Síla očekávání člověka může být položena na dosavadních získaných zkušenostech, ale každý člověk se dostává do nových situací, jako jsou např.: změna zaměstnání, pracovními podmínkami v zaměstnání, formou odměňování, v nichž dosavadní získané zkušenosti nemusí být přiměřeným vodítkem pro situace související se změnami. Vzhledem k těmto okolnostem může nastat i snížení motivace u jedince.

²⁴ NÁKONEČNÝ M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management press, 1992, s. 258

Nákonečný (1991, str. 73) říká: „Vroomovo pojetí vychází z širokého pohledu na problém: svůj výkon zvyšuje jedinec tehdy, když mu to přináší zisk jakékoli hodnoty (peníze, uznání, jistotu atd.).“²⁵

Dle Armstronga (2007, str. 225) je motivace možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb. To vysvětluje proč vnější peněžní motivace – například nějaká pobídková mzdová forma nebo prémie – funguje pouze tehdy, jestliže propojení mezi úsilím a odměnou je zřetelné a hodnota odměny stojí za úsilí.²⁶

Vysvětluje to i proč vnitřní motivace plynoucí z práce jako takové může být silnější než motivace vnější. Většinou pod kontrolou jedinců jsou výsledky vnitřní motivace, které se hlavně mohou spolehnout na své dosavadní získané zkušenosti při odhadování toho, nakolik mohou pomocí svého jednání a chování získat pozitivní a efektivní výsledky.

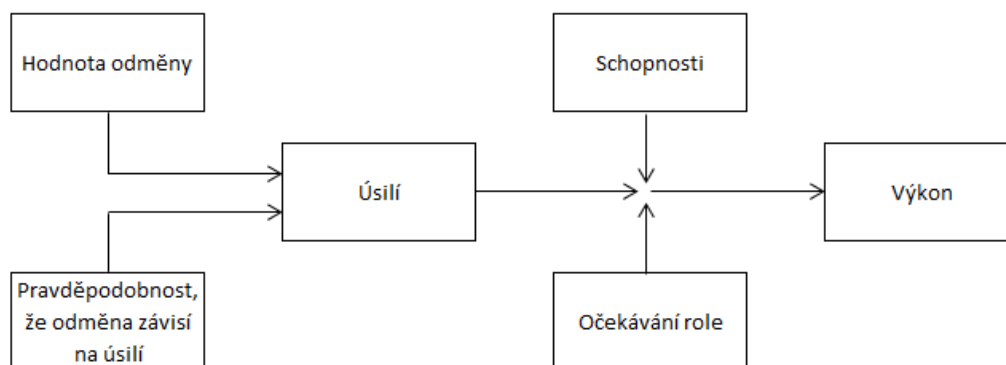
Tato teorie byla dále rozvinuta Porterem a Lawlerem roku 1968, kteří na základě myšlenek V. H. Vrooma došli k závěru, že jsou dva faktory, které vymezují úsilí lidí vkládané do jejich práce. Prvním faktorem je hodnota odměny člověka do té míry, do které uspokojuje jejich potřeby jistoty, uznání a seberealizace. Druhým faktorem je poté pravděpodobnost, že výsledky jsou závislé na úsilí tak, jak je vnímáno člověkem, tzn. jejich očekávání týkající se vztahu mezi odměnou a úsilím.

Úsilí člověka bude tím větší, čím větší bude hodnota odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že k získání těchto odměn je závislé na úsilí. Avšak samotné úsilí nestačí. Pokud má být výsledkem žádoucí výkon, musí zde být použito i efektivního úsilí, kterými jsou: **schopnost** člověka, jeho manuální dovednosti a znalosti, ale i jeho inteligence a je zde zahrnuta i individuální charakteristika člověka; **vnímání role**, což se považuje za to, co si člověk přeje dělat, nebo si myslí, že by měl dělat. Pro firmu je dobré, jestliže vnímání role člověka odpovídá tomu, co si firma myslí, že by člověk měl dělat. Je samozřejmě špatné, jestliže představy člověka se rozcházejí s představami firmy.

²⁵ NÁKONEČNÝ M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management press, 1992, s. 258

²⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 800

Obrázek 5-2: Model motivace



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 226

Teorie cíle říká, že výkon a motivace u člověka jsou vyšší, je-li člověku stanoven specifický cíl, který je sice náročný, ale přijatelně a existuje na výkon člověka zpětná vazba. Důležitý je také rozdělení lidí na stanovování cíle, protože je to nástroj, jak pro stanovení vyšších cílů získat souhlas. Náročné cíle firmy by měly být projednány a odsouhlaseny a jejich plnění by mělo být podporováno vedením firmy. V neposlední řadě je také velmi důležitá zpětná vazba a to zejména pro udržení motivace a dosahování tak stále vyšších cílů. Erez a Zidon dále zjistili roku 1984, že pokud s cíli souhlasí lidé, vedou k lepšímu výkonu náročné cíle než cíle snadné. Ovšem zpětná vazba je také velmi důležitá. Dovoluje člověku sledovat, jak dobře a efektivně z hlediska určitého cíle pracoval a je-li to nutné, je možné, aby upravil své úsilí, směr a popřípadě i strategii ke splnění daného úkolu.

Teorie cíle je spjata s koncepcí řízení podle cílů neboli management by objectives (MBO), které vzniklo v šedesátých letech.

Teorie spravedlnosti řeší to, jak člověk vnímá, jakým způsobem se s ním v porovnání s ostatními lidmi ve firmě zachází. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem zacházeno stejným způsobem jako s jinou odpovídající osobou ve společnosti nebo s jinou skupinou lidí ve společnosti. U spravedlnosti jde vždy o porovnávání a týká se vnímání a pocitů člověka. Nejedná se ovšem o synonymum pro rovnost, kdy se jedná o zacházení se

všemi stejně, jelikož to by bylo v situacích, kdy si lidé zaslouží odlišný přístup, nespravedlivé.

Teorie spravedlnosti říká, že člověk bude lépe motivován, pokud s ním bude zacházeno spravedlivě a naopak bude demotivován, pokud to bude naopak.

5.4 HERZBERGŮV DVOUFAKTOROVÝ MODEL

Teorii vypracoval Frederick Herzberg a kol. roku 1957 na základě zkoumání zdrojů nespokojenosti či spokojenosti s prací u inženýrů - techniků a účetních. Výsledkem výzkumu bylo zjištění, že přání zaměstnanců se dělí do dvou skupin. Jedna skupina se týká potřeby rozvíjet osobní růst – rozvíjení odbornosti a kvalifikace lidí. Druhá skupina je spojena s odměňováním, slušným zacházením, pracovních podmínek, administrativních postupů, ale i vedení a kontroly a tato skupina funguje jako důležitá základna skupiny první. Naproti tomu naplňování potřeb druhé skupiny nemotivuje člověka k vyššímu pracovnímu výkonu ani k vyšší míře uspokojení z práce samotné. Vše, co se dá očekávat od druhé skupiny potřeb je zejména prevence špatného pracovního výkonu a nespokojenosti.

Ony **dva faktory** v Herzbergově modelu tvoří **satisfactory** nebo také motivátory, jelikož jsou považovány za ty činitele, které motivují člověka k vyššímu výkonu a vyššímu úsilí v práci. Druhým faktorem jsou **dissatisfactory** nebo se také nazývají **hygienické potřeby**, které určují prostředí a hlavně slouží k prevenci nespokojenosti s prací, ale mají malý vliv na pozitivní postoj k práci, někdy jsou také označovány za frustrátory.

Dle Deiblové (2005, str. 28) jsou „faktory uspokojení“ (motivátory): prožitky úspěchu, uznání ostatními, obsah práce jako takový, převzetí zodpovědnosti, možnosti vzestupu, možnosti seberozvoje. Čím více jsou tyto faktory uspokojovány, tím větší je pracovní spokojenost. Za „faktory neuspokojení“ (frustrátory a faktory hygieny zodpovědné za nespokojenost) platí: platové záležitosti, firemní politika a vedení, mezilidské vztahy (k podřízeným, nadřízeným, a stejně postaveným), pracovní podmínky, jistota pracovního

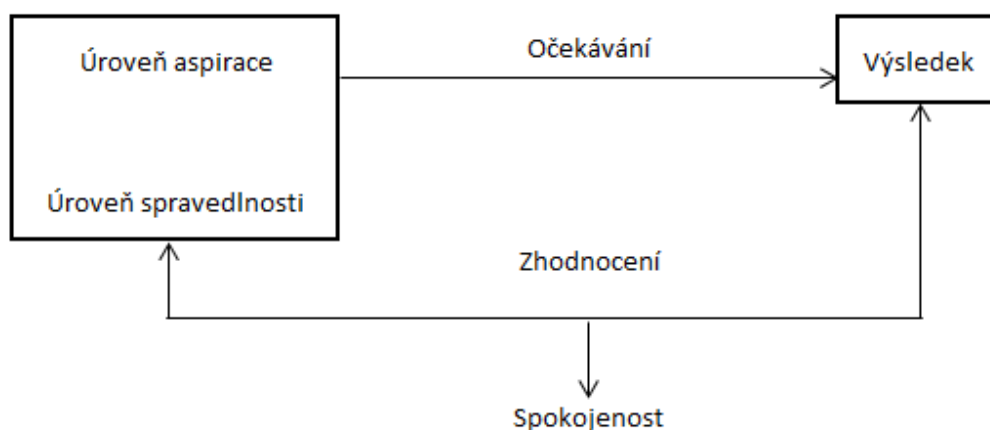
místa a další. Pokud jsou tyto faktory vnímané jako neuspokojivé, vzniká na pracovišti nespokojenost a tedy pracovní frustrace.²⁷

Pracovní spokojenost není tedy zajišťována vnějšími podmínkami v práci, ale naopak obsahem práce jako takové a také s možností rozšiřování vzdělání, odměňováním atd.

U Herzbergovy teorie je kritizována metoda výzkumu, neboť se nikdo nepokusil změřit vztah mezi výkonem a spokojeností. Byly také napadeny závěry výzkumu, které byly na základě malých a specifických vzorků respondentů s tím, že neexistuje důkaz o tom, že satisfaktory skutečně zlepšují produktivitu práce.

Navzdory kritice má tato teorie stále úspěch, částečně i proto, že je založena na „skutečném životě“ než pouze na teorii. Zčásti také proto, že ladí s Maslowovou teorií.

Obrázek 5-3: Dynamický koncept spokojenosti



Zdroj: NÁKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Management Press, Profit a. s., 1992. s. 88

²⁷ DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. LINDE nakladatelství s. r. o. 2005. s. 125

5.5 TEORIE X A Y MCGREGORA

Autorem teorie X a Y je Douglas McGregor. Teorii založil na dvou pohledech týkající se pohledu na přístup lidí k práci, kdy rozdílné chování je založeno na chování průměrného zaměstnance. Zatímco jeden pohled je optimistický, druhý je naopak pesimistický. První kategorií, pesimistickou lidí X se považují ti, kteří musí být k práci nuceni, pracují jen neradi, nemají ambice, nejsou aktivní, přičemž preferují, když dělají to, co jim nadřízený pracovník uloží, než kdyby o tom, co mají dělat, museli přemýšlet sami. Druhá kategorie Y naproti tomu předpokládá, že lidé rádi přijímají odpovědnost, mají potřebu se seberealizovat a dovedou se řídit sami.

Soubor předsudků, jež utvářejí teorii X je, že průměrný člověk se pokouší práci vyhnout, protože má vrozenou nechuť k práci, a tak je výkon třeba odměňovat. Jelikož člověk má nechuť k práci, musí být nucen, naváděn a být pod nátlakem trestu, aby dosahoval požadovaného výkonu ve firmě. Uvádí se, že odpor k práci je tak silný, že ani mzda/plat jej nedokáže prolomit. Plat člověk sice přijímá, ale stále také požaduje přidání. K tomu, aby se člověk více snažil je třeba hrozby, neboť peníze samy člověka nepřimějí, aby se snažil. Takový člověk pracuje pouze za kontroly a donucení. Průměrný člověk nemá zájem o zodpovědnost, naopak se jí vyhýbá, není ctižádostivý a je zaměřen hlavně na jistotu.

U teorie Y v případě, kdy nejsou uspokojovány vyšší potřeby člověka, což znamená v případě, pokud práce není zajímavá, neumožňuje kompetence a uplatnění schopností, kompenzuje člověk tyto nedostatky vyšší finanční odměnou, protože více peněz ukazuje na vyšší společenský statut. V teorii Y, pro sekci pracovitých lidí je, že průměrný člověk nemá odpor k práci a práce je pro něj jako zdroj uspokojení. Takový člověk se řídí svou sebekontrolou a vlastní disciplínou. Odměnou pro takové člověka je osobní rozvoj a uspokojení potřeb osobnosti. Člověk řadící se do skupiny Y neutíká před odpovědností, nemá nedostatek ctižádosti.

6 VZTAH MEZI MOTIVACÍ, SPOKOJENOSTÍ S PRACÍ A VÝKONEM

Každý člověk je jiný a tak různí lidé budou mít různé požadavky na to, aby byli v pracovním procesu a ve firmě spokojeni.

Armstrong (2007, str. 228) říká: „Základní požadavky týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné a participativní řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie, tj. kontroly nad tempem a metodami práce. Míra spokojenosti jedinců však závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují.²⁸

Spokojenost s prací se zejména týká pocitů a postojů, které ve vztahu ke své práci lidé mají. Spokojenost s prací signalizují většinou pozitivní a příznivé postoje. Naopak nepříznivé a negativní postoje k práci poukazují na nespokojenost s prací. Úroveň spokojenosti s prací je závislá na vnějších a vnitřních faktorech, sociálními vztahy na pracovišti, kvalitou řízení, ale i jak je člověk ve své práci úspěšný či neúspěšný.

U spokojenosti s prací a výkonem je možné říci, že se nejedná o spokojenost s prací, co směřuje k vysokému výkonu, ale právě naopak vysoký výkon je to, co vede ke spokojenosti s prací. Tedy to znamená i to, že spokojený zaměstnanec není nutně produktivní a naopak produktivní zaměstnanec neznamená nutně spokojeného zaměstnance. Zlepšení výkonu může být dosaženo odměnami v podobě peněz nebo také odměnou v podobě úspěchu. To ukazuje, že ke zlepšení výkonu lze dojít, poskytne-li firma pracovníkům příležitost k výkonu a zajistí-li, že pracovníci budou mít dovednosti a znalosti k výkonu potřebné, a bude-li je firma za dobrou práci odměňovat pomocí finančních i nefinančních odměn. Je možné ale i říci, že někteří pracovníci si mohou najít jiné způsoby, jak uspokojit své potřeby a mohou být sami o sobě spokojeni s prací a nebudou nijak inspirováni firmou k tomu, aby pracovali lépe a pilněji.

²⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 800

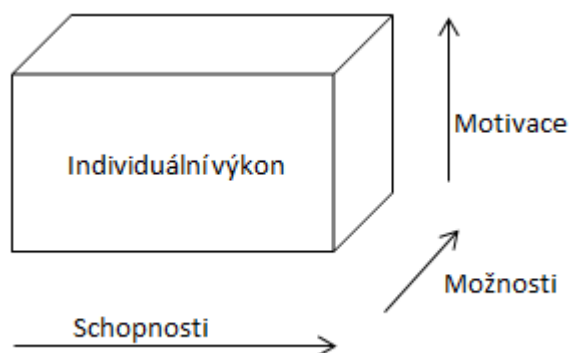
Zkoumání spokojenosti s prací lze určit pomocí anket. Jsou čtyři metody jak je zkoumat: **použití strukturovaných dotazníků**, které mohou obdržet od společnosti všichni zaměstnanci nebo jen část. Dotazníky jsou buď univerzální, nebo přímo na míru pro danou firmu. **Použití rozhovorů**, kde otázky jsou s otevřeným koncem nebo rozhovory, které detailně a do hloubky diskutují o různých záležitostech. Další formou je **kombinace dotazníku a rozhovoru**, jež umožňuje kombinaci kvantitativních údajů dotazníku s kvalitními údaji z rozhovoru. Poslední metodou je **využití diskusních skupin**, které jsou zaměřené na určité situace. Základními rysy skupiny je důvěrnost, informovanost, konstruktivnost a strukturovanost.

6.1 MOTIVACE A VÝKON

Pokud lidé nemají potřebné schopnosti a dovednosti, snaha pro určitou činnost bude neúčinná, ale platí to zde i obráceně, lidé, kteří nebudou mít motivaci, mohou mít sice vysoké schopnosti a dovednosti, ale k vysokému výkonu jej nepřimějí.

Nákonečný (1991, str. 109) říká: „Základní myšlenkou tu je, že velká snaha po výkonu je neúčinná, chybí-li jedinci příslušné schopnosti pro provedení tohoto výkonu. A naopak, mimořádné schopnosti nevedou k vysoké úrovni výkonu, chybí-li jedinci pro tento výkon motivace.“²⁹

Obrázek 6-1: Model vztahu motivace a výkonu



²⁹ NÁKONEČNÝ M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management press, 1992, s. 258

Obecně tedy můžeme říci, že pracovní výkon člověka závisí na koordinaci subjektivních činitelů, kterými jsou schopnosti a motivace a na objektivních činitelů výkonu, kterými jsou pracovní podmínky. Z hlediska motivování poté platí, že požadovaný výkon je podmíněn optimální motivací, protože nízká motivace, ale i vysoká motivace snižuje výkon u pracovníka.

Snížení motivace, či její úplné vymizení se označuje jako demotivování. To se projevuje u zaměstnance jako nechť k práci a může vést ke snížení pracovní morálky. K demotivování vedou člověka většinou sociální konflikty, obzvláště s vedením firmy, pocit nespravedlivého jednání vůči ostatním, nespravedlivého odměňování v závislosti na výkonu nebo smysl postrádající práce.

6.2 MOTIV VÝKONU

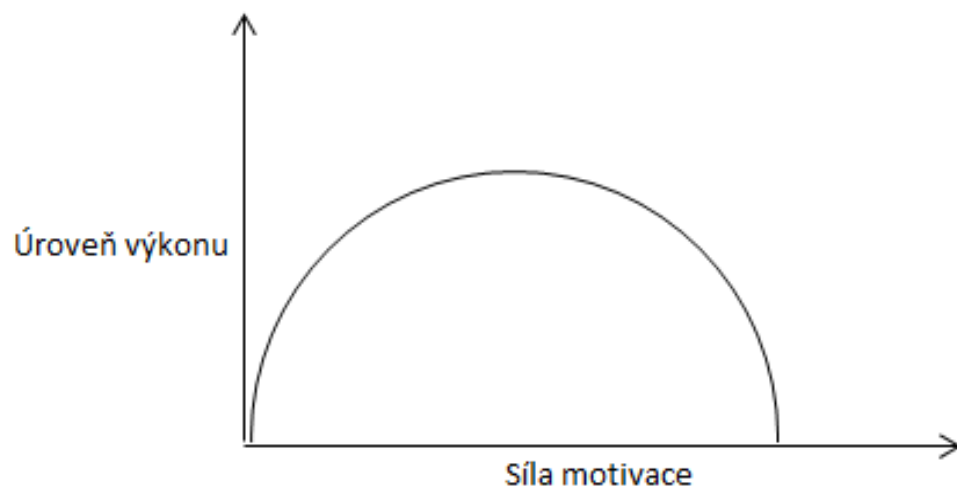
Motiv výkonu závisí na třech proměnných: očekávání úspěchu, pohnutka ke specifickému úspěchu, např. v oblasti práce, ale i sportu atd. a osobní důsledky plynoucí z úspěchu vyjádřené stupněm obtížnosti či snadností dosaženého cíle. Každý člověk si přeje dosáhnout úspěchu, ale současně si přeje vyhnout i neúspěchu, tedy síla motivu výkonu je u každého člověka dána individuálním poměrem obou těchto potřeb.

Poměr obou tendencí mezi „mít úspěch“ nebo se „vyhýbat neúspěchu“, poté určuje orientaci člověka buď na vyhýbání se neúspěchu spojeného s vyhýbáním se činnosti, nebo naopak na dosahování úspěchu spojeného s činností.

Motiv výkonu neboli výkonová motivace má složky dispoziční a situační a určují výběr cílů, velikost vynaloženého úsilí a vytrvalost. Plnění úkolu aktivuje vždy dvě zaměření: vyhnout se neúspěchu a dosáhnout úspěchu. Dalšími faktory jsou pravděpodobnost úspěchu a hodnota cíle.

Neplatí zde názor, že čím je motiv silnější, tím lepší a vyšší bude výkon, ať už se jedná o fyzickou nebo mentální činnost.

Obrázek 6-2: Vztah mezi silou motivace a úrovní výkonu



Zdroj: NÁKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání. Praha: Management Press, Profit a. s., 1992. s. 110

7 MOTIVACE A PENÍZE

Nejobvyklejší vnější odměnou jsou peníze ve formě platu nebo mzdy. Většina lidí chce to, co poskytují peníze.

Avšak Herzberk a kol. zpochybnili účinnost peněz, neboť tvrdili, že zatímco nedostatek peněz může vyvolat nespokojenost, jejich příjem nemá za následek trvalou spokojenost lidí. Zejména jedná-li se o lidi, kteří mají pevný plat bez variabilních složek. Takoví lidé mohou mít dobrý pocit, zvýší-li jim jejich nadřazený odměnu, jedná se o účinný nástroj, jelikož zvýšení platu je hmatatelné a může u lidí vyvolat pocit, že si jejich nadřazený váží práce, kterou odvádějí. Ale i tento dobrý pocit může rychle pominout a nelze předpokládat, že finanční stránka motivuje každého stejným způsobem. Nelze tedy předpokládat, že zavedením odměňovacího systému založeného na výkonu změní každého pracovníka ve vysoce motivovaného, který bude podávat vysoký výkon.

Peníze jsou ovšem prostředkem k dosažení řady různých cílů pro člověka, jelikož jsou přímo nebo nepřímo spojeny s uspokojováním potřeb. Stálý pravidelný příjem uspokojuje základní potřeby lidí jako je přežití, bydlení, bezpečí atd. Peníze mohou také ale uspokojovat u člověka postavení a sebeúctu, protože mohou dostat člověka na úroveň odlišující ho od ostatních spolupracovníků a mohou pracovníkovi získat i prestiž.

Plat je u lidí i většinou dominantní složkou při výběru zaměstnavatele a leckdy nabízený plat firmou se zdá být nejmocnějším spojením mezi člověkem a zaměstnavatelem.

Peníze tedy mohou přinést za správných okolností pozitivní motivaci nejen proto, že lidé je potřebují a chtějí, ale také proto, že peníze slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání. Lze, tako konstatovat, že peníze mohou být významným faktorem, který přitahuje lidi do organizace, a že jsou jedním z faktorů, které ovlivňují jejich setrvání v organizaci. Ale špatně vytvořený a špatně řízený systém odměňování může demotivovat.³⁰

³⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 231-232

8 SYSTÉM MOTIVOVÁNÍ PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ A JEHO ŘÍZENÍ

Motivováním se rozumí podněcování motivace zvnějšku, kde se používají termíny motivování a stimulace, ale jsou tyto dva pojmy i odlišovány. Rozlišení těchto termínů je dobré i proto, že stimulace vede sice vždy k reakci, a to i podprahové, ale nemusí vždy vést k trvalejší nebo zásadní změně v chování. Ovšem ani motivace nemusí vést k takovýmto změnám, avšak v pojmu motivace je zahrnuto víc, a to vytvoření všech předpokladů k aktivování požadovaného chování.

Stýblo říká (1992, str. 72): „Umění vést lidi, jehož základem je motivování, je ve světovém managementu považováno za alfu a omegu úspěchu.“³¹

Stimulování znamená působení na pracovní ochotu zaměstnanců zvenku a to v podobě určitých pochval, odměn atd. Tyto stimuly však nepůsobí na pracovníky trvale. Stimulování by mělo být také těsně propojeno s motivováním. Motivování zaměstnanců má trvalejší a hlubší ovlivňování činnosti zaměstnanců než stimulování. Je to zejména tím, že při motivaci zaměstnanců dochází na základě vnitřních pohnutek a motivů. Některé pracovní úkoly plní zaměstnanci proto, že jsou uspokojovány jejich zájmy. Při stimulování zaměstnanců je jejich činnost podmíněna určitou odměnou a to především hmotnou. Stimulace je tedy spíše jen povrchní a dočasné motivování materiálními faktory. Motivování v podobě motivátorů je vždy nabídka vysoké hodnoty, o které se předpokládá, že po ní zaměstnanec touží, a že tak bude uvedeno v činnost jeho jednání, které zaměstnanci umožní nabídnutou hodnotu dosáhnout. Takovéto motivování v podobě hodnot se označují za **system organizačních odměn**.

³¹ STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. Management Press, Profit, a. s. 1992. s. 74

8.1 ODMĚNY A TRESTY JAKO PROSTŘEDKY MOTIVOVÁNÍ

Na pracujícího člověka působí jako pozitivní a negativní hodnoty pracovní motivace, která se řídí pomocí organizačních odměn a trestů. Organizace jedním z hlavních mechanismů používá pro motivování svých zaměstnanců ke zvýšení jejich výkonu odměny a tresty.

Pracovní skupiny mají tendenci vytvářet normy tykající se „přiměřené“ úrovně výroby a jedinci, kteří normu skupiny překračují, pocítují nátlak na snížení svého výkonu. Proč se snaží jednotlivci ovlivňovat své spolupracovníky, aby brzdili úroveň výroby, táže se Vroom a odpovídá: zdá se, že jedním z hlavních faktorů je strach, že důsledkem vysokého stupně výkonu by bylo zpevnění norem ze strany vedení.³²

V organizacích se vyskytují dva problémy: prvním je funkční závislost norem na pracovních rolích a druhým problémem je podmíněnost účinků norem vztahem k pracovním standardům. Má se za to, že pokud s chybami ve výkonu budou spojovány tresty, může se tak zvýšit kvalita práce. Nárůst výkonu, který se poté dá očekávat z výsledků trestů a odměn, přímo souvisí s objemem, v němž zaměstnanec může ovládat výsledky svého výkonu.

Kvalita a kvantita výkonu nemusí být vždy přímo úměrná výši odměny. Vysoký výkon mohou podávat málo odměňovaní zaměstnanci, ale za to s nízkou mírou kvality a oproti tomu méně práce mohou odvádět vysoce odměňovaní zaměstnanci. Vysoká soudržnost pracovních skupin spjatá s identifikací skupiny a s cíli organizace je velmi důležitým faktorem pracovní produktivity.

Tři základní předpoklady pro žádoucí pracovní motivaci, kde se uplatňuje vliv vývojově vyšších potřeb růstu jsou za prvé, že v řídicím procesu je nutné již zaměstnancům ponechat určitý prostor pro spolurozhodování, za druhé pracujícím by mělo být umožněno, aby využívali svých schopností a za třetí by jim měla být nabídnuta zajímavá pracovní činnost.

³² NÁKONEČNÝ M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management press, 1992, s. 213

8.2 MANAGEMENT PRACOVNÍ MOTIVACE

V mnoha literaturách můžeme najít „management motivací“, jak se označuje organizační motivování pracovní činnosti lidí ve firmě. Cílem takovéto jednotky je ovlivňování pracovní motivace, aby se tak zajistila zvýšená pracovní produktivita.

Výkon se nedá vyvolat jednoduše „vnějším řízením“, což chápeme buď tlakem, nebo materiálními pobídkami, ale musí být řízen i vnitřně, to vnímáme jako zvyšování výkonu, které vychází z potřeb lidí ve firmě, z poměru práce k očekávání hodnot prostřednictvím práce získané. Vedoucí pracovníci tak mají za úkol vzbudit u podřízených potřeby a očekávání. Ve velké většině se motivace přikládá k možnostem postupu, dalšího vzdělání, stylu řízení, ale i informacím a spoluúčasti. Kvalifikovaní zaměstnanci jsou nejvíce motivováni pracovním úkolem, kdy splnění daného úkolu přináší již samotný výkon, uznání a odpovědnost, což jsou složky, které umožňují rozvoj osobnosti. U lidí v povolání s nižším postavením je nutné počítat s uspokojováním sociálních potřeb a velkým vlivem mzdové politiky. Nejlépe se osvědčují cíle lidí nebo pracovního týmu, kde je možnost, aby lidé v zadané práci a ve svém postavení ve firmě mohli uskutečňovat i své osobní cíle.

Dle Nákonečného (1991, str. 223) vedení prostřednictvím motivace pak znamená „vnějšími impulzy mobilizovat vnitřní potřeby“. Nadřízený, který chce motivovat své spolupracovníky, má za úkol iniciovat v nich „angažování se na výkon“ a stimulovat u nich odpovídající „výkonovou motoriku“.³³

Pokud chce však manažer motivovat svého podřízeného, musí znát jeho potřeby a ty poté oslovit. Je nutné, aby znal, že v lidech existuje stupňovité uspořádání potřeb, a že neuspokojené potřeby jsou velkými motivačními silami.

Rozvoj zaměstnance, delegování a informace jsou poté motivační média. Úzce souvisí s motivací a jsou závislé na cíli zaměřeného systému vedení. Pracovník si určuje sám, jak úkol splní, ale je to manažer, který určuje, kdo, co a jakými prostředky bude plnit zadaný úkol.

³³ NÁKONEČNÝ M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management press, 1992, s. 213

Vývoj pracovníka předpokládá další vzdělání, ale i jeho dosavadní zkušenosti. K rozšíření vzdělání slouží ve většině firem podnikové programy vzdělávání. Personální politika ve firmě uznává nutnost realizovat a motivovat u lidí vůli ve vzdělání.

9 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Pro využití motivačních nástrojů je nezbytné, aby manažeři, vedoucí pracovníci a mistři znali motivátory u svých podřízených. Nebudou-li vedoucí pracovníci znát, co jejich podřízené pohání směrem vpřed, nemohou využívat ty správné motivační nástroje a jejich snaha o motivování podřízených by vyšla naprázdno.

Hodnocení pracovníků je možné rozdělit do dvou oddílů:

- 1. Neformální hodnocení**, z kterého ve většině případů neplyne žádný záznam. Toto hodnocení provádí přímý nadřízený v pravidelných intervalech se svým podřízeným a většinou se jedná o aktuální potřeby pracovníka či přímého nadřízeného v závislosti na zadávaných úkolech a právě probíhajících činnostech.
- 2. Formální hodnocení** se provádí v pravidelných intervalech a je s pracovníky přímo plánované. Z takového hodnocení se provádí záznamy, které se po zpracování vyhodnocují a jsou pro vedení společnosti, manažery a vedoucí pracovníky důležitou informací, jak se jednotlivý zaměstnanec cítí ve firmě, jak vnímají různé skutečnosti plynoucí s jejich prací.

Pro zaměstnance, vedoucí pracovníky, manažery i vedení společnosti je hodnocení ať už formální či neformální jakousi zpětnou vazbou a to z obou stran. V hodnocení se zaměstnanec dozvídá jak jsou s jeho prací spokojeni jeho přímý nadřízený, zdali směřuje k požadovaným cílům vytýčených společností a naopak vedení společnosti a přímý nadřízený se dozvídají, jak společnost působí na pracovníka, co by si přál změnit, ale i v čem se například vzdělávat.

9.1 METODY HODNOCENÍ

Mezi základní metody hodnocení se považuje **hodnotící rozhovor**. Jedná se o metodu, která se zaměřuje jak na procesy, tak na vstupy a výstupy. Hodnotící rozhovor zpravidla provádí přímý nadřízený s podřízeným, důležitá je zde i příprava hodnotícího rozhovoru a pro podřízeného by se neměly objevit žádné neznámé v hodnotícím rozhovoru. V hodnotícím rozhovoru by měl být prostor

pro obě strany, jak nadřízeného, tak podřízeného, kde by si měli vyjasnit veškeré skutečnosti s činností pracovníka, ale i jeho potřeby například v oblasti vzdělávání a dalšího rozvoje, odměn atd.

Mezi dobrovolné metody hodnocení patří **360° zpětná vazba**, která je také označována jako více-zdrojové hodnocení, proto se tato metoda uplatňuje u posuzování více hodnotitelů neboli posuzovatelů z okolí, kteří hodnotí podle stejně zadaných měřítek. Tato metoda se většinou využívá pro manažery a vedení společnosti a to v elektronické podobě.

10 PRAKTICKÁ ČÁST

10.1 SPOLEČNOST EPT CONNECTOR S. R. O.

Společnost se zabývá výrobou a montáží mechanických a elektronických součástek. Dále se zabývá nástrojařstvím a výrobou plastových izolátorů.

Tabulka 10-1: Základní ukazatele k 31. 12. 2012

Základní ukazatele (údaje v tisKč)	2012
Výkony	107821
Hospodářský výsledek za účetní období	4.715
Dlouhodobý majetek (netto)	39.692
Oběžná aktiva (netto)	32.938
Vlastní kapitál	65.343
Cizí zdroje	7.605
Osobní náklady	74.706
Průměrný počet zaměstnanců	209

Zdroj: interní materiály společnosti ept connector s. r. o.

10.2 VÝVOJ SPOLEČNOSTI

Historie

Společnost byla nejdříve založena jako ept-Guglhör s. r. o. v Habartově v České republice a to roku 1993 mateřskou firmou ept Buching GmbH & Co. KG sídlící v Německu. Byla zavedena jednoduchá ruční montáž konektorů pro elektroniku s 15 pracovníky. Roku 1995 se přikročilo k postupnému rozšiřování výroby, vzhledem ke koupi a adaptaci nového objektu a následného přemístění společnosti. V oblasti ruční a strojní montáže součástek pro elektronický průmysl navázala společnost roku 1997 spolupráci s firmou Wieland Electric GmbH v Bambergu sídlící v Německu. Následného roku byly z mateřské společnosti převedeny první poloautomatické montážní stroje a byla spuštěna strojní výroba konektorů pro mateřskou firmu. V roce 1999 byla zahájena výroba ve vlastní vstřikovně plastů a rozšířena nástrojárna o elektroerozivní stroje. Začala výroba prvních forem pro vstřikování plastů.

Byla také zahájena první etapa výstavby nových výrobních objektů ve Svatavě. V roce 2000 nastalo přemístění výroby konektorů z Habartova do nových hal ve Svatavě a začala druhá etapa výstavby výrobních areálu ve Svatavě. Bylo sjednáno pronajmutí a adaptace výrobního objektu v Citicích u Sokolova a zavedena kompletace plastových obalů pro firmu Variotec GmbH z Kaufbeuerenu v SRN. Výroba prvních výrobních přípravků pro vlastní výrobu i pro mateřskou firmu. Společnost tohoto roku získala certifikaci ISO 9002.

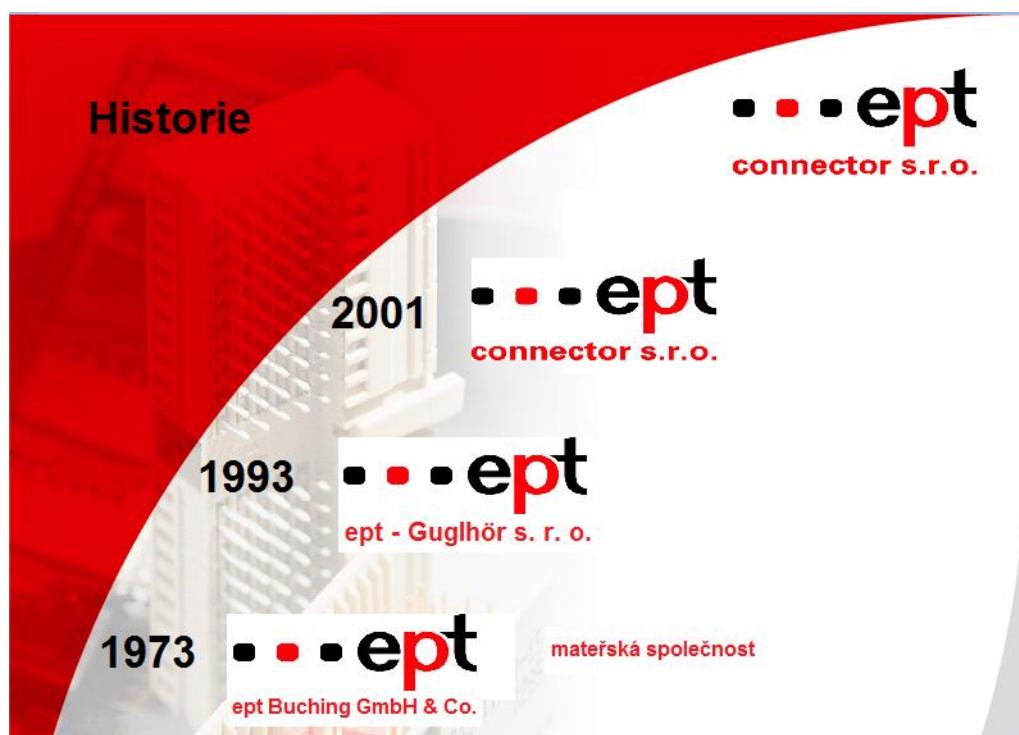
Roku 2001 se změnil název společnosti na ept connector s. r. o. se sídlem ve Svatavě u Sokolova. Proběhlo dokončení výstavby nového centra firmy ve Svatavě a převod prvních osazovacích automatů pro výrobu DIN konektorů z mateřské společnosti do Svatavy. Roku 2002 bylo založení společného podniku Wieland Electric s. r. o. se sídlem ve Svatavě s německým partnerem Wieland Holding GmbH v Bambergu a proběhlo přemístění kompletace elektorechnických součástí do pronajatých a technicky zhodnocených výrobních hal v Citicích. Od 31. 12. 2003 také společnost získala certifikaci ISO 9001:2000. Omezení a snížení tržeb za kompletaci a výrobu výrobků bylo nahrazeno podstatným zvýšením tržeb za kompletaci výrobků prováděné automatickým a ručním osazováním konektorů pro mateřskou firmu ept GmbH & Co. KG v Peitingu v SRN.

Valná hromada společníků odsouhlasila 21. 7. 2005 prodej obchodních podílů ve výši 290.000 EUR společnosti Wieland Holding. Kupní cena byla zaplacená 9. 8. 2005. Ve finančním hospodaření společnosti roku 2006 se podařilo předčasně splatit závazek k ovládající osobě představující zůstatek půjčky v celkové výši 8.042 tis. Kč od mateřské společnosti ept GmbH & Co. KG, Peiting. V průběhu roku 2007 bylo realizováno několik nových projektů týkající se dalšího rozšiřování a kontinuální modernizace výroby, především na oddělení automatů. Cílem těchto projektů bylo instalování nových výrobních linek ve společnosti ept connector s. r. o.

Během roku 2008 bylo realizováno několik inovačních projektů, které měly za cíl modernizaci výrobních prostředků a rozšiřování výrobního programu. V roce 2009 se společnost ept connector potýkala s dopady celosvětové

ekonomické krize, která společnosti přinesla útlum zakázek. Ale i přes tyto negativní vlivy způsobené ekonomickou krizí se společnost i nadále rozvíjela. Tento rozvoj byl jak po stránce strojního vybavení, tak se rozvoj společnosti zaměřil také na zvyšování kompetencí pracovníků napříč odděleními. Společnost v tomto roce čerpala finanční prostředky z dotačního programu ministerstva práce a sociálních věcí „Vzdělávejte se“. V roce 2010 se společnost stále potýkala s dopady celosvětové krize, přesto se společnost nadále rozvíjela a to v oblastech kompetencí a znalostí zaměstnanců, druhou oblastí byl rozvoj ve zvyšování produktivity, třetí oblastí bylo výrazné rozšíření technických kompetencí a čtvrtou oblastí rozvoje společnosti byl převod výrob z mateřské společnosti.

Obrázek 10-1: Historie ept connector s. r. o.



Zdroj: vlastní zpracování

Současnost

Společnost ept connector s.r.o. je stabilní firma s několikaletou historií a v současnosti patří mezi významné podniky v sokolovském regionu. Vyrábí konektory pro elektroniku používané zejména v telekomunikacích, automobilovém průmyslu a v oblasti výpočetní techniky. Nezanedbatelnou roli ve výrobním spektru společnosti ept connector s.r.o. v současné době zaujímá také konfekce kabelů pro telekomunikační účely, jejichž výrobní objemy stále rostou. Mezi další velice významné provozy společnosti ept connector s.r.o. patří provoz vstřikovny plastů. Tento provoz je vybaven vstřikovacími lisami a automatickým sušícím zařízením pro granulát plastu. Společnost ept connector s.r.o. také provozuje ve svém závodě oddělení nástrojárny, která je dobře vybavena klasickými obráběcími stroji, CNC frézky a elektroerosivními stroji. Výrobní standardy ve společnosti ept connector s.r.o. jsou na velmi vysoké úrovni, což společnosti umožňuje vyrábět komponenty pro automobilový průmysl. O vysokých výrobních standardech svědčí několik úspěšných zákaznických auditů např. firem HELLA – HFK, Schroff. Společnost je certifikována podle normy DIN EN ISO 9001:2008. Příslušný certifikát byl vydán organizací BUREAU VERITAS. V prvním pololetí roku 2010 proběhl podle plánu certifikační audit podle normy ISO/TS 16949:2009. Na základě úspěšného výsledku auditu je naše společnost od října 2010 podle této normy organizací BUREAU VERITAS certifikována. K datu 31. 12. 2010 společnost provozuje činnost jen ve vlastních objektech. V roce 2010 společnost vykázala zisk před zdaněním ve výši 3 543 773,30 Kč.

10.3 ORGÁNY SPOLEČNOSTI

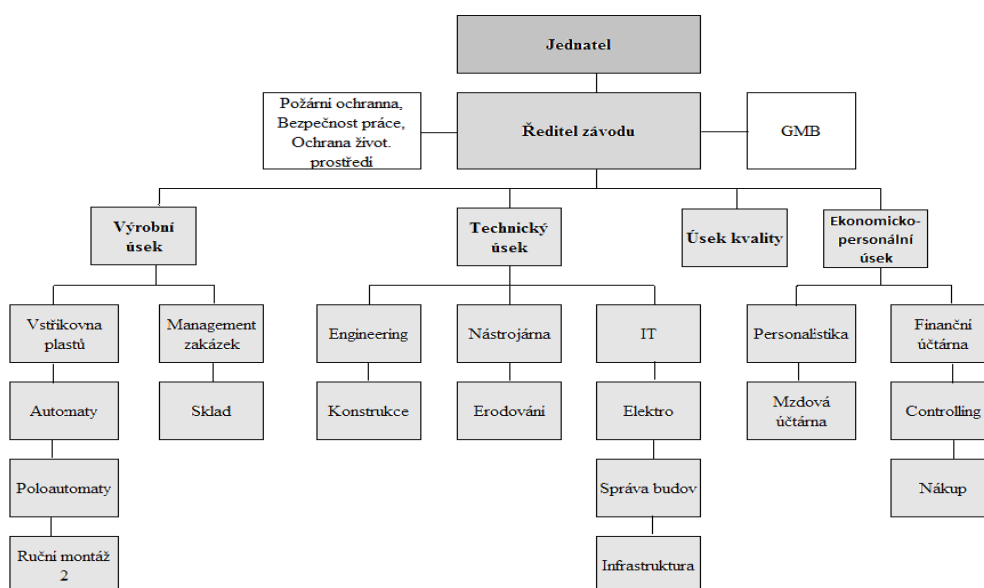
Tabulka 10-2: Podílníci společnosti k 31. 12. 2012

Jméno, název podílníka	Podíl k 31. 12. 2012
ept GmbH 86971 Peiting, Bergwerkstrasse 50, Spolková republika Německo	99,96%
ept Holding GmbH & Co. KG 86971 Peiting, Bergwerkstrasse 50, Spolková republika Německo	0,04%

Zdroj: interní materiály společnosti ept connector s. r. o.

Jednatel společnosti je k 31. 12. 2012 Thomas Guglhör. Vedení společnosti se skládá z vedoucího závodu pana Ing. Tomáš Musila, vedoucího oddělení kvality pana Ing. Pavla Raszyka, vedoucí ekonomicko-personálního úseku paní Ing. Marty Pádrové a vedoucí výroby paní Ingeborg Markové.

Obrázek 10-2: Organizační struktura ept connector s. r. o.

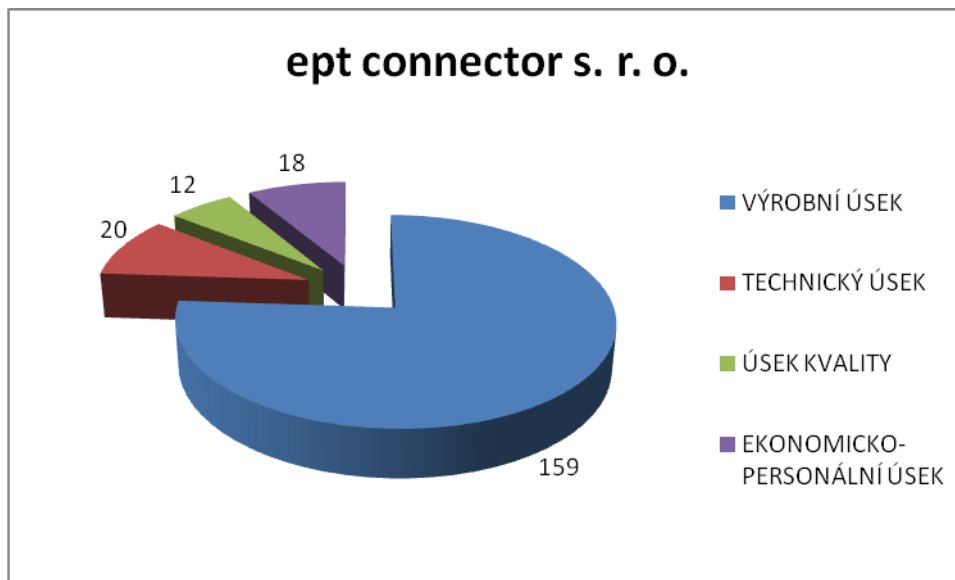


Zdroj: interní materiály společnosti ept connector s. r. o.

10.4 ROZDĚLENÍ ZAMĚŠTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI

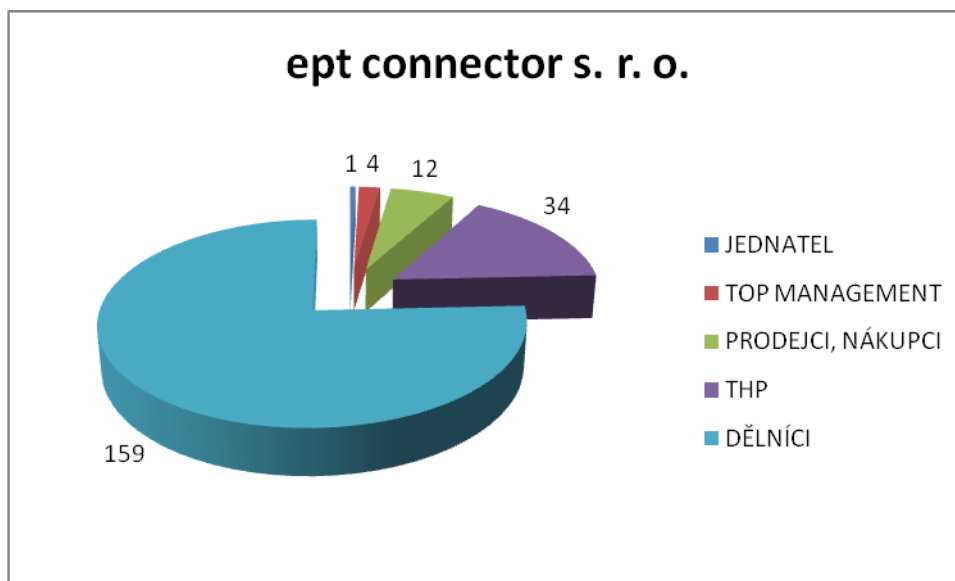
V následujících grafech jsou zobrazeny struktury zaměstnanců rozdělených do úseku, ale i dle zaměření ve společnosti ept connector r. s. o. Celkový počet zaměstnanců je 209 k 31. 12. 2012.

Graf 10-1: Struktura zaměstnanců dle úseku



Zdroj: vlastní zpracování z interních materiálů společnosti ept connector s. r. o.

Graf 10-2: Celková struktura zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování z interních materiálů společnosti ept connector s. r. o.

11 ANALÝZA MOTIVAČNÍCH NÁSTROJŮ V PODNIKU

11.1 NÁSTROJE VYUŽÍVANÉ K PRACOVNÍ MOTIVACI

Společnost využívá různé metody a techniky, kterými usiluje o ovlivňování pracovní motivace svých zaměstnanců. Vedení společnosti se snaží stimulovat i motivovat své zaměstnance k dosahování vysoké produktivity práce pomocí nejrůznějších aspektů, které by sladily jak individuální cíle zaměstnanců, tak i cíle firmy.

11.1.1 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ.

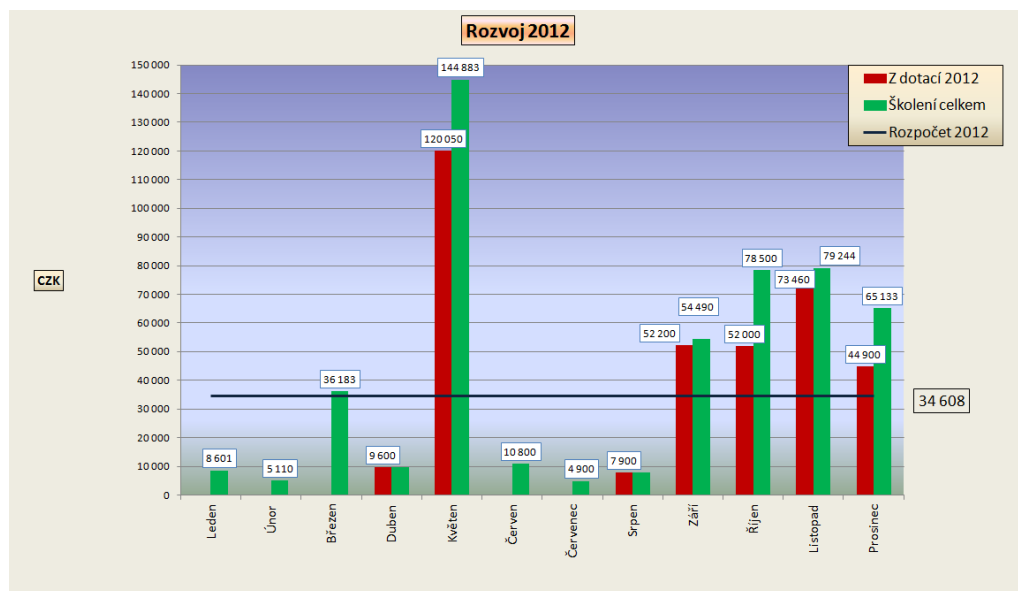
Vedení společnosti se řídí názorem, že nejefektivnějším způsobem, jak zajistit požadovaný pracovní výkon, je vybrat na konkrétní pozici vhodné zaměstnance. Při výběru kandidáta využívá společnost pro střední a top management ve společnosti i psychologické testy, které jsou zaměřené na analýzu osobnostního profilu, kde se ukáže, zda-li je kandidát extrovertní či naopak introvertní, v jaké míře je komunikativní, jak se kandidát dokáže adaptovat na změny a na psychickou zátěž, ale i schopnost týmové spolupráce či lídrovské vlastnosti, které jsou vyžadovány zejména v obchodním úseku. Na základě testů a pohovorů vybere vedení nejvhodnějšího kandidáta.

11.1.2 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.

Důležitým nástrojem motivace považuje společnost tu skutečnost, že zaměstnanec je spokojen se svou náplní práce. V Maslowově hierarchii potřeb je nejvýše postavená potřeba seberealizace a je-li tato potřeba uspokojována prostřednictvím práce, jsou zaměstnanci motivováni podávat vysoký pracovní výkon. Vedení společnosti zastává názor, že zaměstnanci mají dostávat stále náročnější úkoly, neboť plnění úkolů jednoduchých by se stalo rutinní záležitostí a mohlo by negativně působit na motivaci zaměstnanců. Aby zaměstnanci mohli plnit stále náročnější úkoly, poskytuje jim firma ept connector s. r. o. vzdělávání a další osobní rozvoj, což je považováno za silnou

stránku firmy. Zaměstnanci z top managementu, středního managementu, včetně technicko-hospodářských zaměstnanců si mohou dát požadavek u nadřízených pracovníků, u top managementu se projednává s jednatelem společnosti. Dělníkům ve společnosti jsou zajišťována průběžná školení v rámci technických novinek, nejsou ale nikterak pravidelná. Pokud si samotní zaměstnanci nepodají návrh na školení, která by je zajímala a tak dále posunula v jejich seberealizaci, navrhuje další rozvoj jejich nadřízený, dle informací společnosti. Ten také určí, který zaměstnanec se v čem bude vzdělávat a navrhuje tak pro zaměstnance již konkrétní školení, které dále předají personálnímu oddělení. Společnost organizuje vzdělávací kurzy a semináře na základě aktuální potřeby zaměstnanců, nemá explicitně stanovený systém školení a vzdělávání zaměstnanců. Analýza ovšem ukázala slabou stránku ve firmě, a to, že rozvoj zaměstnanců se orientuje pouze na základě získaných finančních prostředků ze strukturálních fondů . Školení, která nejsou možná provést na základě těchto fondů se poté neprovádí.

Graf 11-1: Rozvoj zaměstnanců v roce 2012



Zdroj: z interních materiálů společnosti ept connector s. r. o.

11.1.3 KOMUNIKACE VE SPOLEČNOSTI

Formálním nástrojem komunikace jsou, ve společnosti ept connector s. r. o., pravidelné porady, které si řídí jednotlivé úseky. Každý úsek má radu se svými zaměstnanci v týdenních intervalech, dle informací od vedení společnosti. Na poradách vedoucí pracovníci řeší běžné provozní záležitosti, nerozdělují se zde úkoly pro jednotlivé zaměstnance na příští týden, sdělují se podrobnosti a pokyny k dalším plánovaným akcím. Každý zaměstnanec, ať už se jedná o radu jakéhokoliv úseku, se vyjádří k pracovním problémům. Porady zpravidla trvají dle množství řešeného od 30 minut – 1 hodinu. V případě, že se jedná o informace k celé společnosti, svolá si ředitel společnosti všechny zaměstnance nebo vydá interní směrnice, které jsou dále předány všem zaměstnancům ve společnosti. Interní směrnice společnost využívá k regulaci organizačních záležitostí, dokumentů společnosti, jednotného vzhledu v podnikových dokumentech, ale i stanovování pravomocí a odpovědností zaměstnanců, ale i používání služebních vozů společnosti, mobilních telefonů atd.

V poslední řadě společnost využívá firemní anketu spokojenosti, která jak již bylo zmíněno v úvodu do problému, se data sice zpracovávají, ale dále se s nimi nepochybně pracuje a nemají tak motivační vliv na zaměstnance ve společnosti, což je chápáno jako slabá stránka v motivačním procesu společnosti. Dále je slabou stránkou zde i fakt, že anketa spokojenosti se skládá z uzavřených otázek, tedy zaměstnanci odpovídají na dané otázky pouze ano nebo ne a prostor pro vyjádření zde chybí jakož i zpětná vazba zaměstnancům. Ztrácí se tímto důvěra a ochota zaměstnanců se otevřít a sdělit své názory a tím poskytnout firmě důležité informace k určení motivačních nástrojů.

11.1.4 VZTAHY NA PRACOVIŠTI

Za silnou stránku považujeme fakt, že vedení podniku se snaží udržovat kladné mezilidské vztahy uvnitř firmy. Nadřízení usilují o stmelování kolektivu a budování týmů. V obchodním oddělení, dle informací od vedení společnosti, například i rozdělování odměn není v závislosti pouze na individuálním výkonu jednotlivého zaměstnance, ale je ovlivněno i výkonem celého týmu. Za

slabou stránku považujeme absenci zaměstnanecké soutěživosti jak v obchodním oddělení tak u dělníků. Pro zlepšování vzájemných vztahů a upevnování kolektivu pořádá společnost různé akce a firemní večírky.

Na manažery společnosti je kladen požadavek, aby byli ke všem svým podřízeným spravedliví a podporovali je v plnění stanovených cílů. Firmou je podporován i demokratický styl řízení, aby zaměstnanci byli zapojeni do spolurozhodování a vyjadřování se k zadávání úkolů. Při analýze ovšem vyšlo najevo, že i přesto manažeři ve společnosti využívají spíše autoritářský a direktivní způsob vedení vůči svým podřízeným, což ukazuje slabou stránku ve společnosti ve vztahu k motivaci.

11.1.5 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY A ODMĚNY

Zaměstnanci v jednotlivých úsecích jsou hodnoceni rozdílně a rozdílně jsou jim i přisuzovány odměny. U **dělníků**, kteří pracují na ručních montážích, poloautomatech, vstřikovně plastů jsou zaměstnanci hodnoceni dle norem společnosti, kdy při splnění 100% normy obdrží 100% prémie. Pokud zaměstnanci nesplní na 100%, prémie se jim krátí dle toho, na kolik procent zadané úkoly splnili. **Technicko-hospodářští** zaměstnanci z různých úseků jsou hodnoceni 80% základní složkou mzdy a 20% prémie, což tvoří osobní ohodnocení zaměstnanců. Tyto osobní ohodnocení přiděluje jejich přímý nadřízený dle spokojenosti s prací u jednotlivých zaměstnanců. **Management zakázek, prodejci a nákupčí** jsou hodnoceni z 85% základní složky a 15% prémie. **Top a střední management** je hodnocen 70% základní složkou a 30% prémie.

Dále společnost ept connector s. r. o. poskytuje zaměstnancům celou řadu benefitů, jako je například týden dovolené navíc oproti zákoníku práce, firma vyplácí 13-tý plat v závislosti na ročním hospodaření celého komplexu ept GmbH až do výše 65% průměrné měsíční mzdy. Za každý odpracovaný den získává (firma přispívá 50-ti korunami) zaměstnanec stravenku v hodnotě 95 Kč. Za motivační benefit považuje společnost i příspěvky poskytované na dopravu zaměstnancům ze vzdálenějších míst.

Tabulka 11-1: Pásma pro poskytování příspěvků na dopravu

pásmo	km	obce	příspěvek na dopravu Kč
1	---	Svatava	0,-
2	do 9 km	Sokolov, Habartov, Krajková, Staré Sedlo, Březová, Lomnice	300,-
3	10 - 19 km	Chodov, Kynšperk, Bukovany, Kaceřov, Nové Sedlo, Oloví	500,-
4	20 km a dále	Horní Slavkov, Luby u Chebu, Kraslice, Rotava, Stříbrná, Cheb, Aš	1 000,-

Zdroj: z interních materiálů společnosti ept connector s. r. o.

Obrázek 11-1: Pásma pro poskytování příspěvků na dopravu



Zdroj: z interních materiálů společnosti ept connector s. r. o.

11.1.6 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Za nutnou podmínku pro podávání dobrých pracovních výkonů ze strany zaměstnanců považuje společnost odpovídající vybavení pracovních prostor. Dílny jsou zařízené výrobními stroji nutné k práci zaměstnanců. Veškeré kanceláře jsou opatřeny potřebnou technikou, která zaměstnancům usnadňuje plnění pracovních úkolů (tiskárny, kopírky, faxy, scannery, výkonné počítače, notebooky, mobilní telefony, přístupy k internetu). Ať už kanceláře nebo dílny jsou vymalovány světlými optimistickými barvami, zařízení a nábytek ať už dílen nebo kanceláří je vybaven potřebným nábytkem a výzdobu firmy dotvářejí plakáty s firemními vizemi a hodnotami. Při analýze společnosti ovšem vyšlo najevo, že stroje a zařízení v oddělení automatů a ruční montáže,

nejsou již tak kvalitní a vzhledem k jejich stáří jsou i velmi poruchové, což má za následek i zpoždění se zpracováním zadaných zakázek.

11.2 OČEKÁVÁNÍ NA MOTIVAČNÍ PROGRAM OD VEDENÍ SPOLEČNOSTI

Jelikož společnost ept connector s. r. o. nemá motivační program stanoven explicitně v podobě interního dokumentu, se kterým by všichni zaměstnanci byli seznámeni, řídí se pouze směrnicemi, které obsahují instrukce pro používání stimulátorů a závaznou strukturou některých procesů (roční pohovory), je vhodné navrhnout motivační program. Vedení společnosti si je vědoma toho, že systém řízení pracovní motivace není v nejlepším stavu, bude se tedy připravovat na nový, který by měl být zaměřen na zlepšování pracovních výkonů u zaměstnanců a to zejména v oblasti zvyšování produktivity práce aniž by hlavním motivátorem pro zaměstnance byla finanční stránka. Vzhledem k ne příliš pozitivní ekonomické situaci ve světě hledá společnost ept connector s. r. o. i jiné motivátory, které by navnadily zaměstnance k vyšším pracovním výkonům, ale i k jejich celkové spokojenosti ve firmě.

Samozřejmě ze strany vedení společnosti ept connector s. r. o. je kladen požadavek, aby motivování zaměstnanců přispívalo jak ke spokojenosti firmy, tak ale i zaměstnanců. Cílem vedení společnosti je dosáhnout, aby ve společnosti měli zaměstnance, kteří by byli aktivní, motivovaní, kvalifikovaní s chutí se seberealizovat a v neposlední řadě aby zaměstnanci byli loajální vůči firmě. Dosažení takového cíle znamená, že zaměstnanci ve firmě budou spokojeni, čímž chtějí přispět právě motivováním zaměstnanců. Motivaci by společnost provázala ráda nejen se vzděláváním a dalším osobním rozvojem u zaměstnanců, ale zejména aby lidé byly motivováni prací samotnou. Pokud budou pracovníci lépe motivováni, vidí společnost přínos nejen ve zvýšení spokojenosti u zaměstnanců v práci, ale očekává zlepšení komunikace, snížení absencí, fluktuace zaměstnanců a v neposlední řadě očekávané zvýšení pracovního výkonu u zaměstnanců. Spokojení zaměstnanci ve firmě, kteří budou aktivní a budou motivováni ke zvýšení pracovního výkonu, přispějí

k očekávanému zvýšení produktivity. Naplnění těchto cílů není vůbec jednoduché, ale dalším rozpracováním do jednotlivých cílů, které bude management následně sledovat, pomůže nejen k získávání, ale zejména i k udržení kvalitních pracovníků a zvýšení jejich výkonnosti v práci. Zkoumání současného aktuálního stavu v rámci motivace ve společnosti ept connector s. r. o. bylo provedeno se zaměřením na každou kategorii zaměstnanců dle jejich pracovního zařazení nebo úseku.

12 SPOKOJENOST SE SOUČASNOU MOTIVACÍ

Pro analýzu současného systému motivování ve společnosti ept connector s. r. o. a návrhem nového systému, byla využita dotazníková forma u zaměstnanců z jednotlivých pracovních úseků a zařazení. Osloveni byli všichni zaměstnanci společnosti. Vyplnění dotazníků bylo zajištěno ve spolupráci s personálním oddělením v říjnu a listopadu 2012.

Prvotním cílem dotazníku bylo zjistit současnou spokojenost zaměstnanců s aktuálním stavem ve firmě a to jak celkově, tak rozprostřeno i do dílčích aspektů jak v oblasti motivace, tak v oblasti vzdělávání, možnosti dalšího kariérního růstu, ale i odměňováním ve společnosti. Důležité bylo identifikovat případnou nespokojenost zaměstnanců se současným stavem ve společnosti a navrhnout takový motivační systém, který by zvýšil pracovní výkon u zaměstnanců, ale i jejich potřebu pro seberealizaci a zvýšení tak jejich kvalifikace prostřednictvím vzdělávání ve společnosti. Důležitým aspektem návrhu nového motivačního systému bylo také odměňování zaměstnanců, aby prémie nebyly přidělovány automaticky, ale jednalo se právě o motivační složku, kterou by zaměstnanci chtěli získat, nikoli aby jí očekávali jako běžnou součást základní složky mzdy.

Nový motivační systém by měl zvýšit spokojenost nejen u zaměstnanců, ale také u vedení společnosti a tedy i u firmy, poskytl tak firmě vyšší účinnost a zvýšení pozice na konkurenčním trhu. V případě, že nově navrhovaný motivační systém splní svůj účel, zvýší se tím nejen spokojenost u zaměstnanců, ale i pracovní výkon u zaměstnanců a bude i nesporným přínosem pro firmu v podobě zvýšení produktivity.

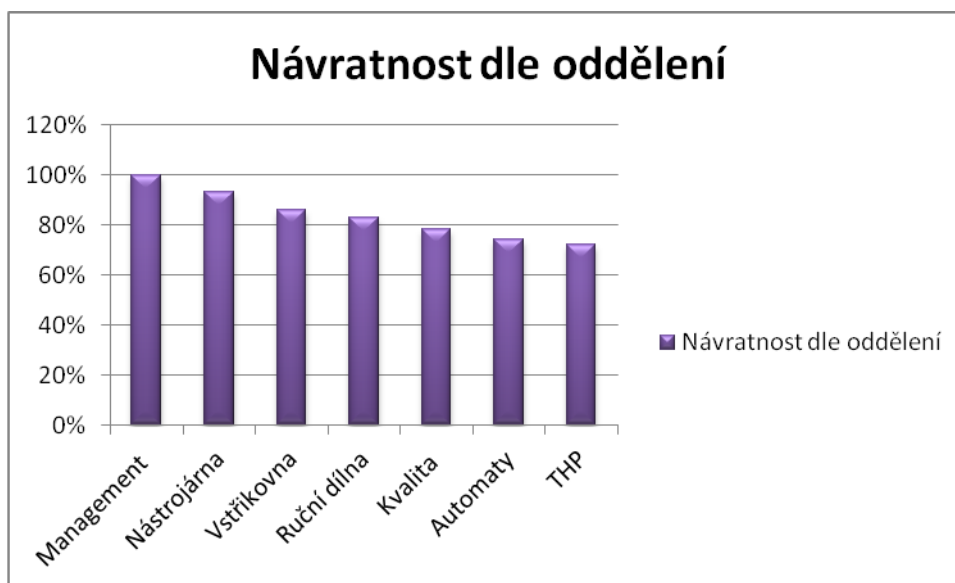
Výběr otázek a následná selekce v dotazníku se opíral o odbornou literaturu, připomínky a zkušenosti personálního oddělení ale i jednotlivých zaměstnanců společnosti ept connector s. r. o.

12.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření bylo prováděno anonymně z důvodu, aby zaměstnanci neměli obavy z odpovědí, případně negativní zpětné vazby od svých nadřízených. Důležitým faktorem byla upřímnost a skutečný pohled zaměstnanců. Dotazník byl poskytnut všem zaměstnancům ve firmě a i odpovědi byly tříděny dle pracovního zařazení ve firmě. Dotazník byl opatřen barevným kódem pro následné rozřídění dle pracovního zařazení. Otázky se týkaly spokojenosti zaměstnanců z různých pohledů, ať už se jednalo o komunikaci, mzdu, ale i celkově jak by lidé hodnotili ept connector jako zaměstnavatele. Byl zde i prostor pro vyjádření jak spokojenosti, tak nespokojenosti zaměstnanců ve firmě.

Otázky byly hodnoceny stupnicí od 1 do 6, kdy 1 znamenalo nejvyšší spokojenost na dané otázky a 6 nejnižší spokojenost. Dotazník byl zaslán všem zaměstnancům společnosti ept connector s. r. o., přičemž na dotazník odpovědělo a zpět zaslalo 133 zaměstnanců.

Graf 12-2: Návratnost dotazníků dle pracovního zařazení



Zdroj: z interních materiálů společnosti ept connector s. r. o.

12.3 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Jelikož cílem diplomové práce bylo získat co nejvíce informací, analyzovat je a navrhnout nový motivační systém v podniku dle pracovního zařazení, byla zvolena tabulková forma pro zobrazení výsledků a graficky na závěr zpracován bodový průměr odpovědí, dle pracovního zařazení.

1. Jak se cítíte (jak jste spokojen/spokojena) na Vašem pracovišti?

Tabulka 12-1: Otázka č. 1

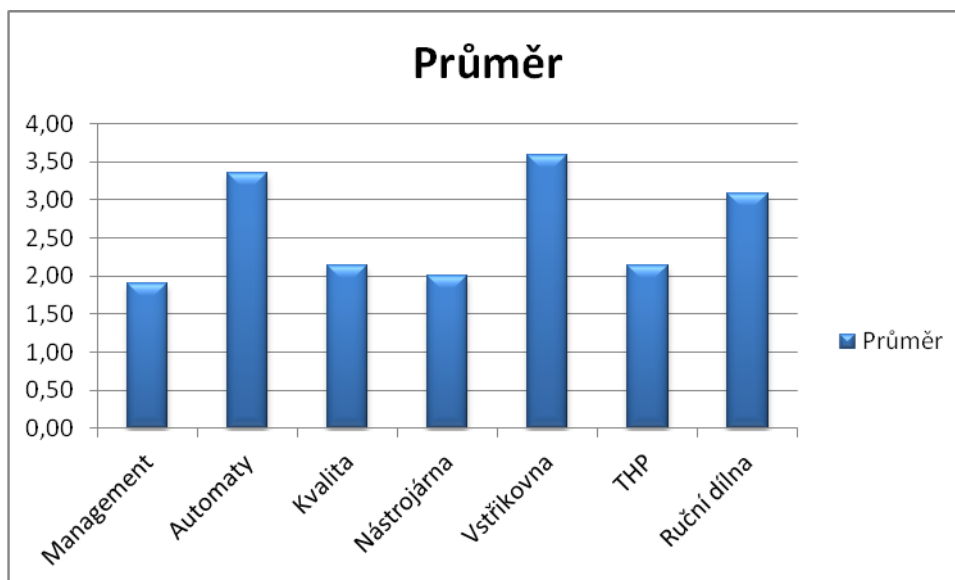
	1	2	3	4	5	6	Celkem respondentů dle pracovního zařazení
Management	3	5	2	0	0	0	10
Automaty	0	4	12	7	4	2	29
Kvalita	3	0	4	0	0	0	7
Nástrojárna	3	5	2	0	1	0	11
Vstříkovna	0	0	5	7	0	0	12
THP	6	8	5	2	0	0	21
Ruční dílna	0	3	4	11	2	8	28
Celkem respondentů odpovědělo							118

Zdroj: autor

Zjištění: Z odpovědí je patrné, že ne všichni zaměstnanci jsou spokojeni na pracovišti. Jedná se zejména o ruční dílnu, kde až deset zaměstnanců hodnotilo situaci body 5 a 6, podobně tomu bylo i u zaměstnanců, kteří pracují na automatech. Zaměstnanci z ostatních pracovních zařazení tuto otázku hodnotili průměrně a kladně.

Využití: Pro zabránění fluktuace zaměstnanců a zvýšení jejich motivace je důležité, aby jejich přímý nadřízený znal jak motivátory svých podřízených, tak i stimulující složky pro zlepšení spokojenosti u zaměstnanců a tyto faktory využívali.

Graf 12-1: Průměr v odpovědích dle pracovního zaměření, otázka č. 1



Zdroj: autor

2. Jak hodnotíte spolupráci s Vaším přímým nadřízeným v komunikaci?

Tabulka 12-2: Otázka č. 2

	1	2	3	4	5	6	Celkem respondentů dle pracovního zařazení
Management	3	5	2	0	0	0	10
Automaty	2	8	13	1	5	1	30
Kvalita	1	3	1	0	2	0	7
Nástrojárna	2	4	4	1	0	0	11
Vstřikovna	1	1	7	2	1	0	12
THP	12	6	3	0	0	0	21
Ruční dílna	9	11	4	1	0	0	25
Celkem respondentů odpovědělo							116

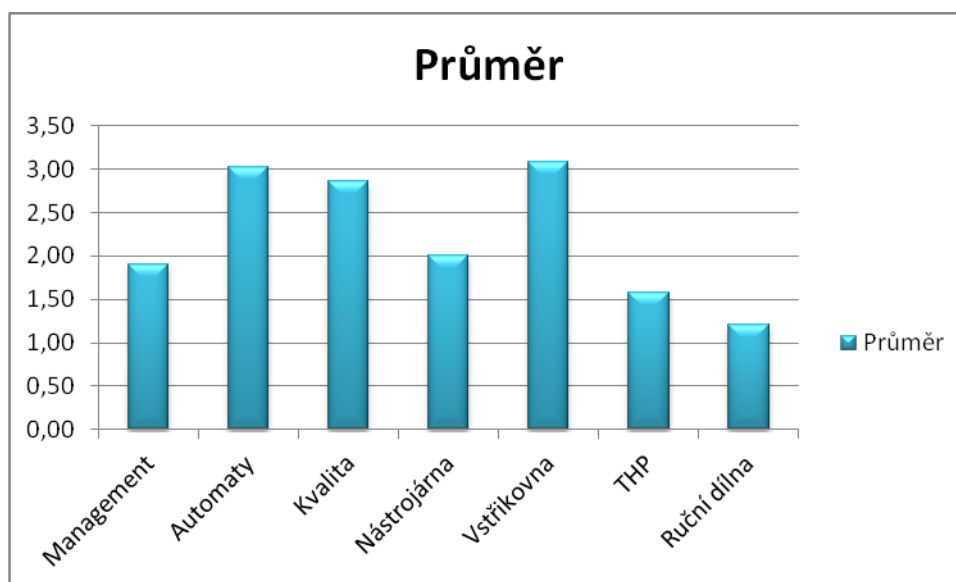
Zdroj: autor

Zjištění: Na základě odpovědí je patrné, že komunikace s přímým nadřízeným hodnotí z větší části zaměstnanci kladně. I přesto někteří zaměstnanci z oddělení Vstřikovny a Automatů hodnotili tuto záležitost negativně.

Využití: Dobrá komunikace mezi přímým nadřízeným a podřízeným je zejména důležitá pro vysoký pracovní výkon a dobrou motivaci u

zaměstnanců. Neméně důležité je to i z pohledu zpětné vazby k pracovnímu výkonu podřízených. Zaměstnanci by měli znát hledisko svých nadřízených a firmy, jako takové, ke svému pracovnímu výkonu, aby věděli, zda-li se jejich výkon ubírá kladným, či záporným směrem a co vše mohou změnit na svém pracovním chování a jednání.

Graf 12-2: Průměr v odpovědích dle pracovního zaměření, otázka č. 2



Zdroj: autor

3. Jak hodnotíte spolupráci s Vaším přímým nadřízeným v jasném stanovení cílů a odpovídající zpětné vazbě?

Tabulka 12-3: Otázka č. 3

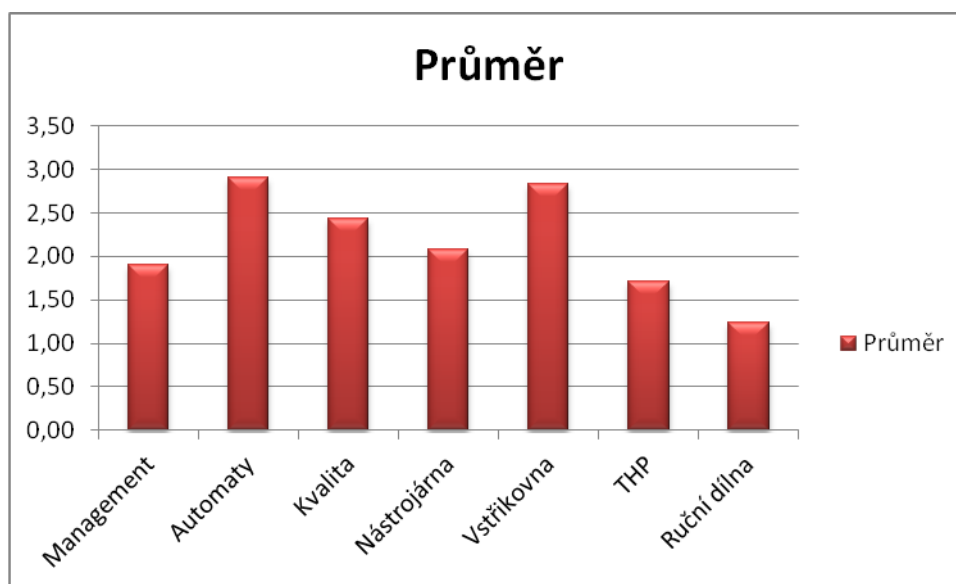
	1	2	3	4	5	6	Celkem respondentů dle pracovního zařazení
Management	2	7	1	0	0	0	10
Automaty	2	9	14	2	4	0	31
Kvalita	1	2	1	1	1	0	6
Nástrojárna	1	5	4	1	0	0	11
Vstřikovna	1	2	7	2	0	0	12
THP	10	7	4	0	0	0	21
Ruční dílna	9	12	2	1	1	0	25
Celkem respondentů odpovědělo							116

Zdroj: autor

Zjištění: Z větší části opět zaměstnanci odpověděli kladně či průměrně v jasném zadávání cílů a úkolů, které mají vykonávat. I u této otázky však několik zaměstnanců odpovědělo méně kladně, a to v oddělení Automatů, kde dokonce čtyři zaměstnanci ohodnotili tuto skutečnost za nedostačující. Toto je způsobeno i tím, že na těchto odděleních pracuje velký počet zaměstnanců, a to v tří-směnném pracovním provozu a se svým mistrem komunikují minimálně, jelikož frekvence setkání je omezenější.

Využití: Je velmi důležité, aby přímí nadřízení jasně definovali a strukturovali zadávané cíle svým podřízeným. Bez jasné definice zaměstnanci nemohou vykonávat práci v odpovídající kvalitě a jejich pracovní výkonnost může klesat. Neméně důležitá je i zpětná vazba, která spadá i do komunikace se zaměstnanci. Bez zpětné vazby nemohou lidé ve firmě zlepšovat svůj pracovní výkon a dosahovat tak vyšších pracovních cílů. Pokud podřízení neznají pohled svých nadřízených na jejich pracovní činnost, může to vést k demotivaci a ke klesání pracovní činnosti, či špatné produktivitě práce, vzhledem k tomu, že neznají cíle a očekávání svých nadřízených.

Graf 12-3: Průměr v odpovědích dle pracovního zaměření, otázka č. 3



Zdroj: autor

4. Jak hodnotíte spolupráci s Vaším přímým nadřízeným v podpoře při Vaší práci?

Tabulka 12-4: Otázka č. 4

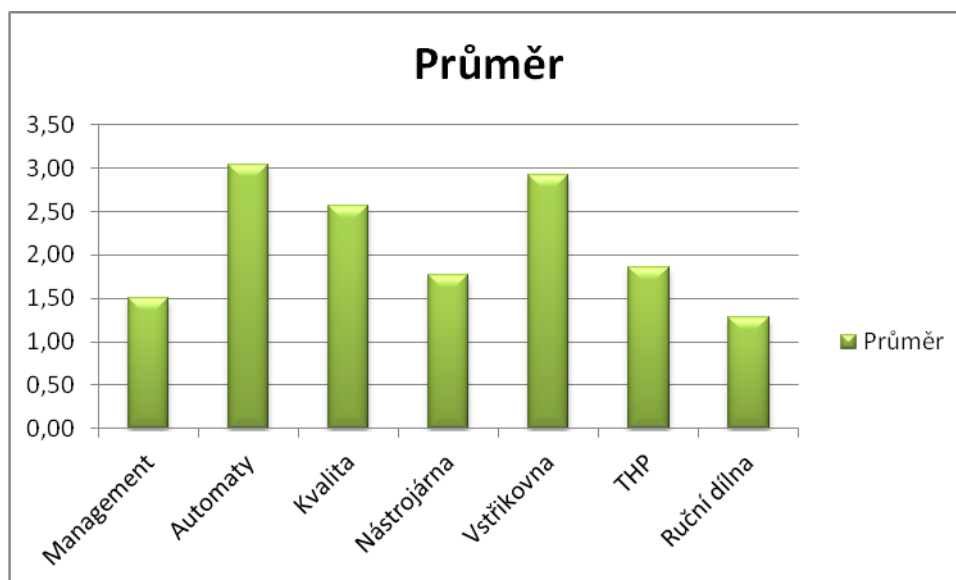
	1	2	3	4	5	6	Celkem respondentů dle pracovního zařazení
Management	5	5	0	0	0	0	10
Automaty	2	7	14	5	2	1	31
Kvalita	1	4	0	1	1	0	7
Nástrojárna	3	5	2	1	0	0	11
Vstříkovna	2	1	6	2	1	0	12
THP	11	4	5	0	1	0	21
Ruční dílna	6	12	4	2	0	0	24
Celkem respondentů odpovědělo							116

Zdroj: autor

Zjištění: U této otázky zaměstnanci společnosti ept connector s. r. o. hodnotili spíše kladně, jen ojediněle se vyskytly negativní odpovědi v polovině dotazníku. V negativní polovině se zejména vyjádřili dělníci v oddělení Automatů v počtu 8, v oddělení Kvality pouze 2 lidé, v oddělení Nástrojárny jeden zaměstnanec, v oddělení Vstříkovny 3 pracovníci u THP také pouze jeden pracovník firmy a v oddělení Ruční dílny jen dva zaměstnanci.

Využití: Podpora při práci ze strany přímého nadřízeného je velkým motivátorem pro podřízené a neměla by být zanedbávaná. Přímí vedoucí musí být natolik kvalifikovaní, aby mohli svým podřízeným kdykoliv pomoci při řešení problémů. Zajistit potřebná školení a zvýšení kvalifikace u pracovníků. Podpora s pracovní činností má kladný vztah na zvyšování pracovního výkonu a dosahování tak cílů společnosti. V opačném případě, pokud by zaměstnanci necítili podporu u nadřízených a vedení společnosti, tato skutečnost by vedla k opačnému faktoru a to demotivaci, snížení pracovního výkonu a v extrémním případě i „bojkotování“ pracovní činnosti.

Graf 12-4: Průměr v odpovědích dle pracovního zaměření, otázka č. 4



Zdroj: autor

5. Jak hodnotíte spolupráci s Vaším přímým nadřízeným ve férovém a upřímném jednání?

Tabulka 12-5: Otázka č. 5

	1	2	3	4	5	6	Celkem respondentů dle pracovního zařazení
Management	5	4	0	1	0	0	10
Automaty	4	9	10	3	3	2	31
Kvalita	2	4	0	0	1	0	7
Nástrojárna	3	5	1	1	1	0	11
Vstříkovna	1	0	5	1	3	1	11
THP	11	6	4	0	0	0	21
Ruční dílna	8	7	6	4	1	1	27
Celkem respondentů odpovědělo							118

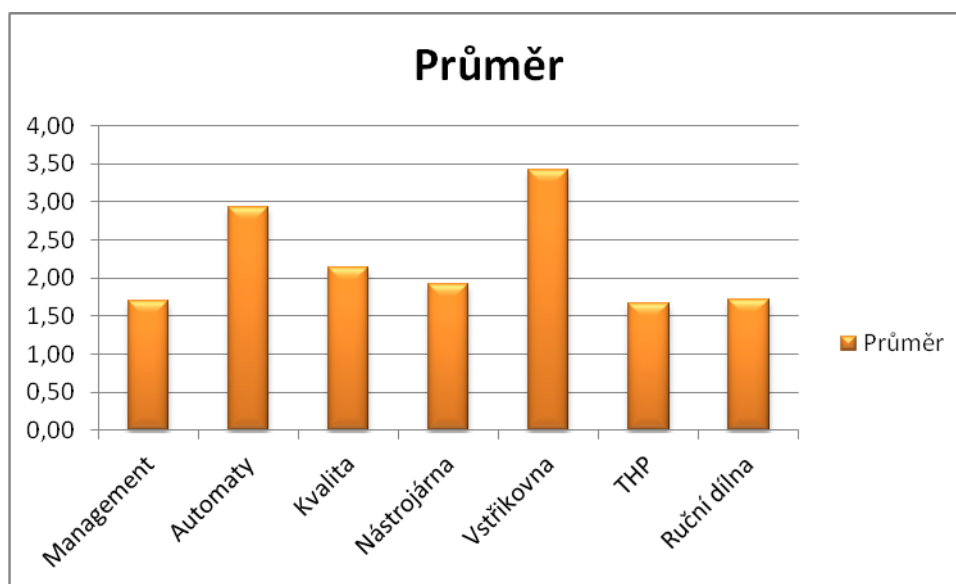
Zdroj: autor

Zjištění: Pro zaměstnance je velmi důležité férové a upřímné jednání ze strany podřízených. Jak tabulka ukazuje, ne všichni zaměstnanci si myslí, že jejich přímý nadřízený se chová upřímně a férově, jsou i tací pracovníci, kteří si myslí, že jejich přímý nadřízený se chová naprosto opačně.

Využití: Neférové a neupřímné jednání vede u zaměstnanců ke ztrátě motivace. Přímý nadřízení by se ke všem zaměstnancům měli chovat dle

stejných měřítek, vyvarovat se ovlivňováním vlastními pocity k pracovníkům jako neoblíbenost a záporná náklonnost z jejich strany či strany spolupracovníků. Vhodné je zde školení v komunikaci směrem nahoru či dolů v hierarchii společnosti.

Graf 12-5: Průměr v odpovědích dle pracovního zaměření, otázka č. 5



Zdroj: autor

6. Do jaké míry jsou splnitelné úkoly, které dostáváte, pokud jde o Vaše dostatečné proškolení a prohlubování kvalifikace?

Tabulka 12-6: Otázka č. 6

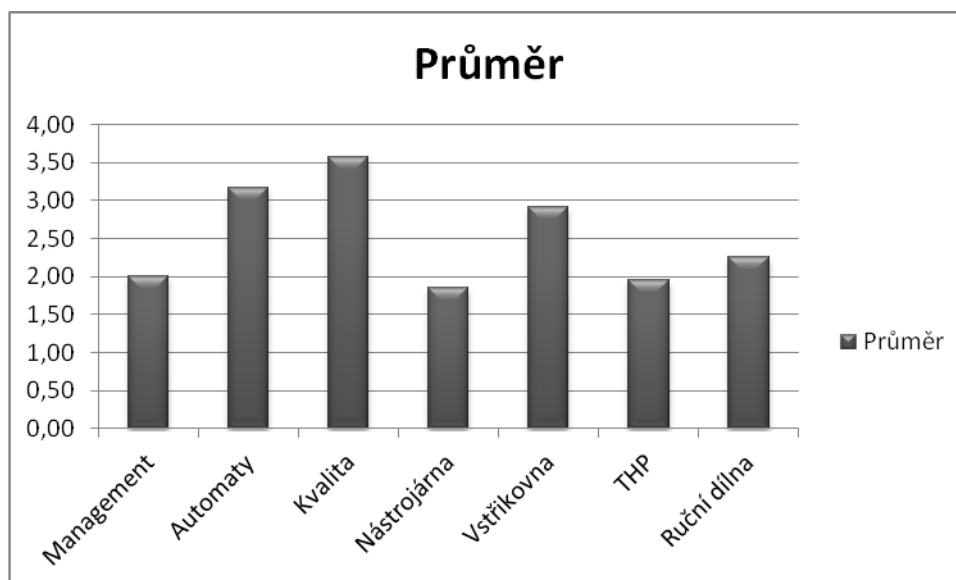
	1	2	3	4	5	6	Celkem respondentů dle pracovního zařazení
Management	1	8	1	0	0	0	10
Automaty	0	10	6	10	4	0	30
Kvalita	1	1	1	2	1	1	7
Nástrojárna	3	6	0	1	1	0	11
Vstříkovna	1	4	5	0	1	1	12
THP	8	7	5	1	0	0	21
Ruční dílna	0	2	2	7	8	7	26
Celkem respondentů odpovědělo							117

Zdroj: autor

Zjištění: V oblasti vzdělávání a prohlubování kvalifikace odpovědi zaměstnanců ukazují, že je patrná rozdílnost v pracovním zaměření ve firmě. Zatímco management a THP pracovníci tuto otázku hodnotil kladně, v ostatních oddělení již takový pocit zaměstnanci nemají. Lidé ve firmě tuto možnost dalšího profesního a osobního růstu chápou jako jednu z motivačních složek ve firmě ept connector s. r. o. Zde je i viditelný problém u pracovníků na ručním oddělení. Tyto práce jsou většinou jednoduchého charakteru, se stále se opakující monotónní činností, kde tito zaměstnanci nevidí možnost svého dalšího osobního rozvoje nebo dalšího vzdělání. Dále je to také vědomí u zaměstnanců, že ruční výroba se omezuje a nahrazuje jí spíše automatická výroba.

Využití: Zde se nabízí pro vedení společnosti zpětná vazba, kde je možné zlepšit motivátor v podobě vzdělávání a osobního růstu lidí ve firmě a to nejen u vybraných zaměstnanců. Bude-li dána tato možnost všem pracovníkům společnosti, zefektivní se nejen motivace zaměstnanců, ale také se zvýší pracovní výkon, ať už z pohledu motivace vzhledem k možnosti vzdělávání, nebo vzhledem k nově získaným vědomostem. To dodá společnosti nejen spokojenější zaměstnance, kteří budou více motivováni k dosahování vyšších pracovních cílů, ale i selepší jejich pozice na tržním trhu z hlediska kvalifikovaných zaměstnanců. U zaměstnanců na ruční výrobě je možnost zaučování na strojích, a to nejen v rámci oddělení, ale i napříč firmou, čímž společnost dosáhne nejen motivace u zaměstnanců ke zvýšení kvalifikace a osobnímu rozvoji, ale i motivaci k práci vzhledem k různorodější činnosti u zaměstnanců v pracovním procesu.

Graf 12-6: Průměr v odpovědích dle pracovního zaměření, otázka č. 6



Zdroj: autor

7. Do jaké míry jsou splnitelné úkoly, které dostáváte, pokud jde o zadávání úkolů z hlediska času a termínů?

Tabulka 12-7: Otázka č. 7

	1	2	3	4	5	6	Celkem respondentů dle pracovního zařazení
Management	1	5	4	0	0	0	10
Automaty	0	3	7	11	5	4	30
Kvalita	1	1	2	2	1	0	7
Nástrojárna	1	4	6	0	0	0	11
Vstříkovna	1	7	2	2	0	0	12
THP	8	6	6	1	0	0	21
Ruční dílna	6	9	9	2	0	1	27
Celkem respondentů odpovědělo							118

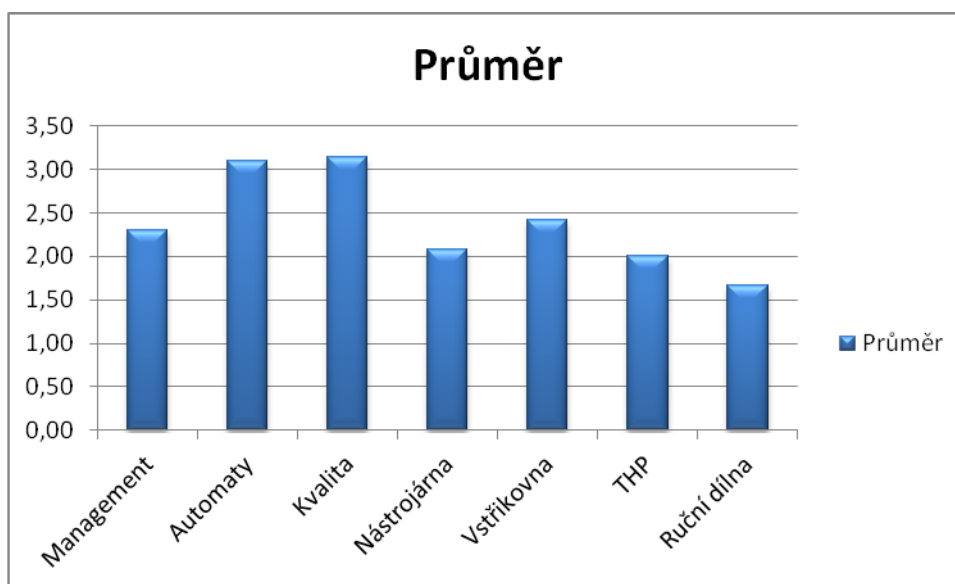
Zdroj: autor

Zjištění: Odpovědi na tuto otázku byly z větší části v kladné polovině dotazníku, kromě odpovědí z oddělení Automatů, kde je viditelný negativní pohled k této záležitosti. Dvacet zaměstnanců z tohoto oddělení hodnotili otázku v negativní polovině dotazníku. Devizou společnosti ept connector s. r. o. je její flexibilita. Jelikož se firma zabývá mimo jiné také výrobou tzv. standardních produktů, kde je trh velmi nestálý a zakázky mají velké výkyvy,

týkající se množství a spektra produktů, je kladen velký důraz na co nejkratší dobu dodání. To je možné jen zajištěním flexibility a loajálnosti zaměstnanců k firmě. Zde je vyvíjen velký tlak na pracovníky, vzhledem k dodržení termínů u zakázek.

Využití: Vnímání míry splnitelnosti, které zaměstnanci dostávají, pokud jde o zadávání úkolů z hlediska času a termínů, je velmi podstatné, z hlediska jejich psychického stavu ke zpracovávání zadávaných úkolů a cílů od vedení společnosti. Budou-li mít lidé ve společnosti pocit, že danou činnost nemohou v časovém termínu splnit, povede to k jejich frustraci a následné demotivaci. Zde je nutné i od vedení společnosti, aby zadávaný úkol byl jasně specifikován a strukturován, pokud by zaměstnanci neměli dostatečné informace, mohou zadávané úkoly a cíle zpracovat dle nesprávných měřítek a následně by byla negativní zpětná vazba. Přímý nadřízený by měli specifikovat a přiřadit jasnou prioritu zadávaným úkolům, jasně strukturovat termín a zpracování úkolu a v případě nejistoty u zaměstnanců tyto obavy si vysvětlit. Bezproblémové proplácení přesčasových hodin či výběr volna, prolínání oborů – tzn. seřizovač může rovněž vyrábět, neboť stroj dobře zná a tím tak urychlit dobu výroby zakázky.

Graf 12-7: Průměr v odpovědích dle pracovního zaměření, otázka č. 7



Zdroj: autor

8. Do jaké míry jsou splnitelné úkoly, které dostáváte, pokud jde o vybavení pracovními pomůckami, které potřebujete k práci?

Tabulka 12-8: Otázka č. 8

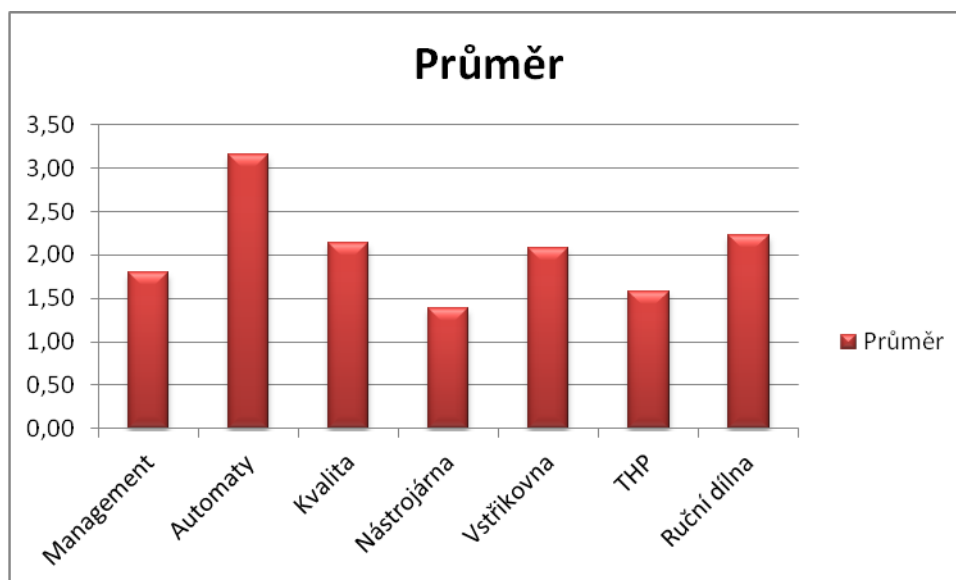
	1	2	3	4	5	6	Celkem respondentů dle pracovního zařazení
Management	3	6	1	0	0	0	10
Automaty	3	6	10	8	3	1	31
Kvalita	2	3	1	1	0	0	7
Nástrojárna	5	5	1	0	0	0	11
Vstříkovna	4	4	3	1	0	0	12
THP	10	7	3	0	0	0	20
Ruční dílna	1	7	9	3	3	3	26
Celkem respondentů odpovědělo							117

Zdroj: autor

Zjištění: V oblasti vybavenosti pracovními pomůckami, které zaměstnanci potřebují k pracovní činnosti, byly výsledky z dotazníku rozdílné dle pracovního zaměření. Zatímco Management a THP pracovníci tuto otázku hodnotili v kladné polovině číselné škály, zaměstnanci v oddělení Automatů a Ruční dílny hodnotili danou otázku i v negativní části číselné řady dotazníku. Toto bylo zapříčiněno zejména z toho důvodu, že výrobní dělníci vnímali tuto otázku ve smyslu vybavení, tedy stroje, na kterých pracují. Je to dáno tím, že stroje a ruční zařízení mají již své stáří a jsou dosti poruchové. Jejich oprava je velmi náročná na profesionalitu seřizovačů a jejich dokonalou znalost těchto zařízení. Rychlost opravy pak je přímo úměrná době výroby u zakázek.

Využití: Tato otázka ukázala vedení společnosti, že ne všichni zaměstnanci jsou spokojeni s vybaveností potřebnou k jejich práci a následnému dosahování vytýčených cílů firmy. Nebudou-li mít zaměstnanci potřebné pracovní vybavení, není možné efektivně zvyšovat jejich pracovní výkon a motivovat je ke zvýšení pracovního výkonu a činnosti. Pokud firma vybaví zaměstnance dostatečně pracovními pomůckami, zvýší se tím nejen motivace, ale i pracovní výkon u zaměstnanců. Z odpovědí je zřejmé, že je nezbytná modernizace strojového parku, optimalizace starších strojů, revize a pravidelné údržby.

Graf 12-8: Průměr v odpovědích dle pracovního zaměření, otázka č. 8



Zdroj: autor

9. Jak jste spokojen/a s uznáním – respektováním Vaší práce?

Tabulka 12-9: Otázka č. 9

	1	2	3	4	5	6	Celkem respondentů dle pracovního zařízení
Management	3	5	1	1	0	0	10
Automaty	0	10	9	7	2	2	30
Kvalita	0	0	1	2	2	1	6
Nástrojárna	2	6	1	1	1	0	11
Vstřikovna	1	2	3	4	2	0	12
THP	6	9	5	1	0	0	21
Ruční dílna	0	6	13	3	3	2	27
Celkem respondentů odpovědělo							117

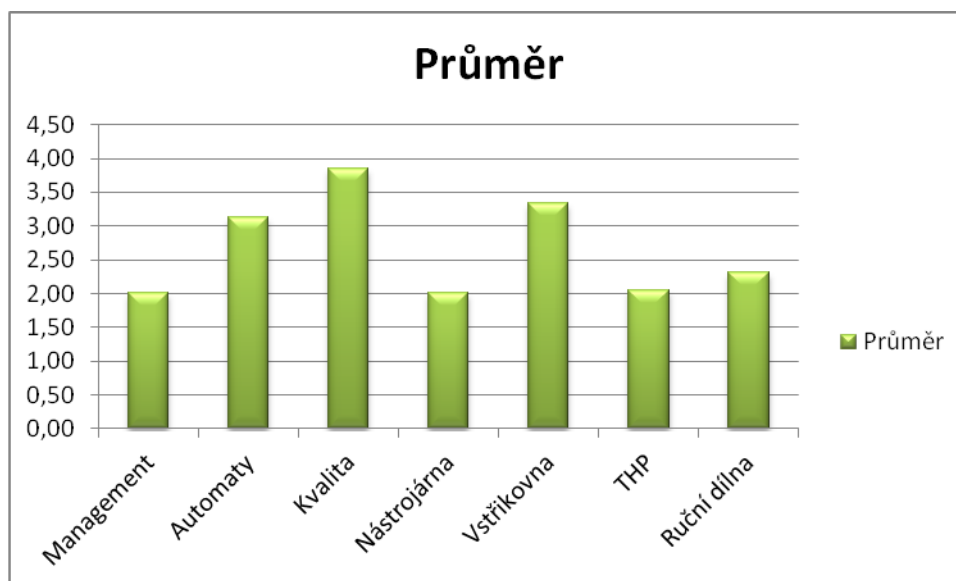
Zdroj: autor

Zjištění: Z rozhovorů ve společnosti ept connector s. r. o. shledává více než 90% zaměstnanců velkým motivátorem, pokud jejich práce je uznávána a respektována. V této otázce hodnotili kladně lidé z Managementu, pouze jeden hodnotil číslem 4 a THP, kdy opět pouze jeden zaměstnanec hodnotil pouze jako uspokojivě v dotazníku. Oproti tomu ani jeden zaměstnanec nehodnotil na výbornou z oddělení Automatů, Kvality a Ruční dílny. Při plném pracovním vypětí a stresu z dodržení termínů, bývá často opomíjeno uznání dobře odvedené práce. Práce kvality pak je často skryta, neboť jejich nejdůležitějším

úkolem je prevence, tedy předcházení potencionální chyby, nekvality produktu při rozpracované výrobě. Obdržená reklamace od zákazníka je potom již výsledkem neuhlídání 100% kontroly všech produktů.

Využití: Uznání a respekt jsou vysokou motivační složkou u zaměstnanců. Tato otázka ukázala realitu vnímání zaměstnanců ve společnosti ept connector s. r. o., na které by měla výrazně zapracovat a to nejen vedení společnosti, ale přímý nadřízený a mistři. Dát najevo uznání z provedené práce pracovníkům, zvýší jejich motivaci ke zvýšení pracovního výkonu. A sekundárním faktorem se zlepší napětí mezi nadřízeným a podřízeným.

Graf 12-9: Průměr v odpovědích dle pracovního zaměření, otázka č. 9



Zdroj: autor

10. Považujete Vaší mzdu za přiměřenou?

Tabulka 12-10: Otázka č. 10

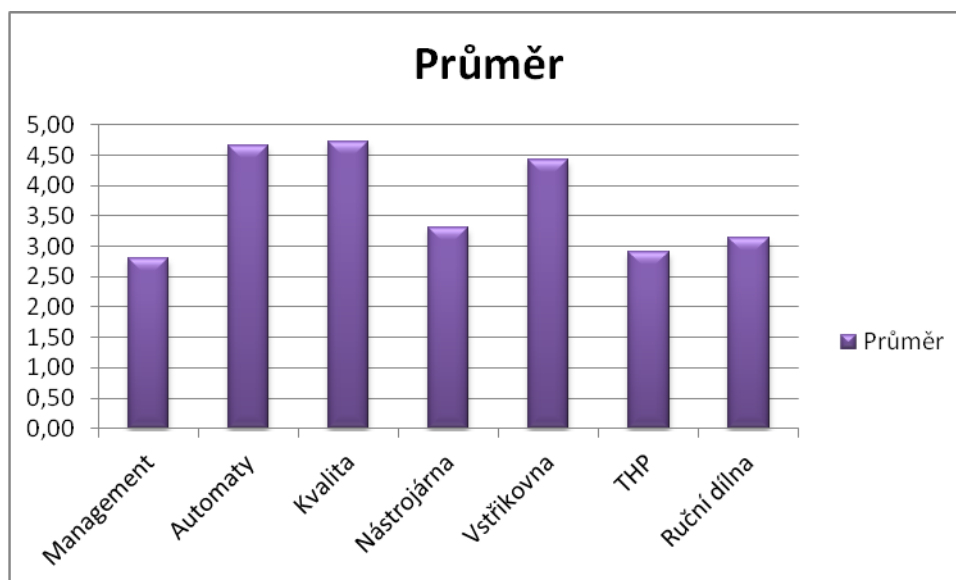
	1	2	3	4	5	6	Celkem respondentů dle pracovního zařazení
Management	0	3	6	1	0	0	10
Automaty	0	0	4	9	12	6	31
Kvalita	0	0	1	2	2	2	7
Nástrojárna	0	2	2	3	3	1	11
Vstříkovna	0	0	2	5	3	2	12
THP	3	4	7	6	1	0	21
Ruční dílna	0	1	7	4	7	8	27
Celkem respondentů odpovědělo							119

Zdroj: autor

Zjištění: Otázka na mzdu a platové ohodnocení je pro zaměstnance společnosti ept connector s. r. o. velmi citlivé, ale také velmi zásadní v jejich setrvání ve společnosti. Bohužel většina zaměstnanců ve společnosti hodnotí tento faktor jako naprosto neuspokojivý. Je ale nezbytné přihlídnout i k finanční situaci jak celé firmy, tak i k ekonomické situaci v České republice, ale i zahraničních klientů a míru plnitelnosti u plánu na hospodářský výsledek.

Využití: Ve společnosti ept connector s. r. o. se navyšují mzdy, pokud není ve smlouvě se zaměstnanci uvedeno jinak, vždy začátkem nového kalendářního roku. Zde vedení společnosti musí brát v potaz výši mzdových nákladů, na ekonomickou situaci jak odběratelů, tak dodavatelů, ale i celkové finanční situaci v České republice. Je nutné neopomenout i již domluvené projekty, přihlížet na plán hospodářského výsledku, ale i na míru současné inflace. Jelikož platové ohodnocení je velmi vysokým motivátorem u většiny zaměstnanců, je nutné tento aspekt dobře propracovat. V platovém ohodnocení by se měli odrážet variabilní složky, které by neměli být zaměstnanci chápány jako součást platu, ale jako motivující složka, která je v návaznosti na odvedeném pracovním výkonu a zpracovávání zadaných úkolů. Aby nebyla projevem demotivace pracovníků hned v začátku, je vhodné, aby tento fakt byl vhodně komunikován ze strany nadřízených a vedení společnosti.

Graf 12-10: Průměr v odpovědích dle pracovního zaměření, otázka č. 10



Zdroj: autor

12.4 DOPLŇUJÍCÍ OTEVŘENÉ OTÁZKY

Doplňující otevřené otázky byly položeny pro zjištění názorů, určení motivátorů u zaměstnanců společnosti ept connector s. r. o. a také pro ověření z předchozí dotazníkové formy, která měla uzavřené otázky a pracovníci se tak nemohli vyjádřit vlastními slovy k zadaným otázkám.

11. Jaká forma motivace či stimulu by u Vás zvýšila pracovní výkon?

Odpovědi: Na prvním místě se neobjevila odpověď s vyšším platem, jak by se mohlo na první pohled zdát z uzavřených otázek, ale uznání a pochvala od přímého nadřízeného či vedení firmy. Na druhém místě se odpovědi již týkaly vyššího platu a třetí a čtvrté místo zaujímaly odpovědi s lepší komunikací ve společnosti a férovým jednáním ze strany nadřízených.

Využití: Přímý nadřízení by neměli zapomínat na pochvalu a uznání spojenou s pracovním výkonem pracovníků. Ve firmě je zakořeněna forma cukru a biče, kdy za pozitivní pracovní výkon se nechválí, ten se považuje za samozřejmost,

ale za negativní pracovní výkon jsou již zaměstnanci káráni. Platové ohodnocení u zaměstnanců by mělo mít motivující faktor, bude-li tato změna v návaznosti na variabilní složky, u dělníků případně v návaznosti na normy a pracovní výkon, bude zaměstnance motivovat k zvyšování pracovního výkonu. Každé vedení lidí je spojeno s kvalitní komunikací ve společnosti, budou-li zaměstnanci včas, jasně a strukturovaně informováni nejen o změnách ve společnosti, ale v rámci i zadávání pracovních úkolů, budou podřízení vědět, co se od nich očekává a zefektivní se tím jejich pracovní činnost.

12. Jaké motivující složky jsou pro Vás důležité mimo finanční odměny?

Odpovědi: Na prvním místě zaměstnanci uváděli z největší části dobré vztahy na pracovišti a to jak v kolektivu, tak ze strany nadřízených. Druhé místo zaujala zpětná vazba od nadřízených spojená s dosaženými pracovními výkony a na třetím místě vidí lidé důležité pracovní zázemí a zařízení ve společnosti potřebné k pracovní činnosti.

Využití: Zde se projevila nutnost udržovat dobré vztahy ze strany nadřízených směrem ke svým podřízeným. Dávat jim zpětnou vazbu k jejich pracovním výkonům, jelikož zaměstnance motivuje nejen pochvala a uznání, ale i pohled, jak je jejich pracovní činnost ve firmě vnímána, pohled v čem a jak se mají dle svých nadřízených změnit, nebo zlepšit v rámci pracovního výkonu. Dobrá vybavenost v dosahování vysokých pracovních výsledků je neméně významná.

13 NÁVRH MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU

Pro konečný návrh motivačního systému bylo podstatné znát nejen firmu celkově, ale i jednotlivá oddělení ve společnosti ept connector s. r. o. Bylo nutné zjistit, čím se zabývají jednotlivá oddělení, jaké výkony a výstupy vyplývají z jejich pracovní činnosti. A neméně důležité bylo seznámit se s postoji zaměstnanců ve firmě v jednotlivých aspektech a to z důvodu, aby byl navržen motivační systém nejen proto, aby došlo ke zvýšení pracovní motivace, ale i motivace zaměstnanců obecně k pracovní činnosti a tak se dosáhlo celkové spokojenosti jak pracovníků ve firmě, tak i vedení společnosti a společnosti celkové.

Motivační systém byl navržen pro jednotlivé zařazení zaměstnanců ve firmě, protože ne všichni zaměstnanci mohou být motivováni stejnými způsoby a ne na všechny zaměstnance by platily stejné motivační složky či stimulanty. Výsledkem nového motivačního systému by mělo být zvýšení motivace k dosahování vyššího pracovního výkonu. Spokojenost zaměstnanců ve firmě nezaručuje vysokou produktivitu práce a efektivního využívání lidských zdrojů, vedení společnosti by mělo zajistit svým pracovníkům vhodné pracovní podmínky a motivovat je k dosahování vysokých pracovních výkonů. Motivační vliv by měli zaměstnanci pocítit nejen v podobě finančního ohodnocení, ale také ve zpětné vazbě, zvyšování kvalifikace a dostatečného kvalitního vybavení potřebného k dosahování požadovaných pracovních výkonů a činnosti ve společnosti.

Aby motivační systém byl efektivní, je potřebná podpora ze strany vedení společnosti a vedoucích zaměstnanců. Důležitými prostředky, které firma může využívat k ovlivňování pracovní motivace u pracovníků je propracovaný systém hodnocení a odměňování, propracovaný systém školení a vzdělávání u zaměstnanců s dalším osobním rozvojem.

13.1 NÁVRH SYSTÉMU HODNOCENÍ

Pro využití motivačních nástrojů a stimulů je nezbytné mít prvotní informace plynoucí z hodnocení zaměstnanců. Aby vedení společnosti a vedoucí pracovníci mohli využívat ty správné motivační nástroje, je nezbytné, aby znali osobnostní profil pracovníka, jeho motivy a přání. Neformální hodnocení by mělo probíhat na pravidelné bázi s přímým nadřízeným a to ve všech úsecích společnosti ept connector s. r. o.

13.1.1. CÍLE HODNOCENÍ

Jelikož ve společnosti ept connector neprobíhá žádné formální hodnocení, bylo navrženo hodnocení zaměstnanců dle jednotlivých úseků. Cílem hodnocení bylo zvýšení motivace spokojenosti zaměstnanců a dále jejich motivace pro získání variabilních složek v platovém ohodnocení, ale i motivace pro získání profesního a osobního rozvoje. Do návrhu byla zakomponována i zpětná vazba a to v závislosti na získávání variabilních složek a motivace pro zvyšování pracovní výkonnosti.

Navrhovaný motivační systém usiluje o pravidelné formální hodnocení u všech zaměstnanců ve společnosti ept connector s. r. o. pro zvýšení pracovní motivace, ale i pro určení variabilních složek taktéž pro zvýšení motivace k práci, ale i k celkové spokojenosti jak zaměstnanců, tak následně vedení společnosti a společnosti jako takové. Aby byla zvýšená motivace k pracovnímu výkonu, budou kritéria variabilních složek moci ovlivňovat svými pracovními výkony a svou snahou ke zpracovávání zadávaných úkolů.

Aby tyto cíle byly naplněny, je nezbytné, aby každý zaměstnanec znal dobře veškerá kritéria hodnocení, aby fungovala zpětná vazba a to oběma směry jak nadřízený směrem k podřízeným, tak naopak a byla zde možnost pro zvyšování motivace u zaměstnanců. Nová kritéria pro odměňování by měla být nápomocna k tomu, aby zaměstnanci systém odměňování hodnotili jako spravedlivý a zvýšilo to tak jejich pocit férovosti ze strany nadřízených. I v této oblasti je nutné rozpracovat systém odměňování dle jednotlivých úseků, aby tak byl pro zaměstnance motivační, jelikož jednotlivé úseky ve společnosti mají rozdílné výstupy a úkoly ke zpracování.

13.1.2 NÁVRH HODNOTÍCÍHO SYSTÉMU

Neformální hodnocení bylo navrženo pro všechny zaměstnance ve všech úsecích, kdy toto hodnocení by měl provádět přímý nadřízený během pracovního procesu a to minimálně jednou týdně. Zde je prostor jak pro nadřízeného tak podřízeného pro vyjasnění si zadávaných úkolů, termínů, celkového zpracování, ale i pro případné problémy a řešení daných situací.

Formální hodnocení bylo rozvrženo dle jednotlivých úseků v závislosti na rozdílných výstupech a to i s přímou návazností na odměňování. Hodnotitelem v tomto případě by měl být také přímý nadřízený, jelikož se předpokládá, že ten zná své podřízené nejlépe. Při volbě metod byl kladen velký důraz na pracovní činnost a zaměření zaměstnanců jednotlivých úseků ve společnosti. U **top managementu** je navrhovaná **360° zpětná vazba** a to v časovém úseku jednoho půl roku, kde bude top managementu zobrazen pohled jejich podřízených, ale i představenstva společnosti a kolegů. Bude jim tak umožněno srovnání se sebehodnocením, které do současné doby bylo jejich jediným hodnocením. Toto formální hodnocení by mělo zvýšit jejich motivaci jak k případné změně jejich pracovní činnosti, tak i k osobnímu a profesnímu vzdělávání, pokud ho do té doby neměli, hodnocení jim ukáže nejen jejich silné, ale i slabé stránky. U **Technicko-hospodářských pracovníků (THP), pracovníků v oddělení Automatů, Kvality, Nástrojárny, Vstříkovny i v oddělení Ruční dílny** je navrhována **metoda ročního pohovoru** a to s přímým nadřízeným, kde je prostor pro obě strany k vyjasnění si, kam jednotliví pracovníci směřují, jaká je jejich motivace ke vzdělávání, jaké jsou jejich motivátory a stimuly. Kde jsou jejich silné a slabé stránky, co by měli případně změnit a je zde prostor i pro nadřízeného k namotivování pro zvýšení pracovní výkonnosti u zaměstnanců.

13.2 NÁVRH PRO MOTIVACI A PENÍZE

Jak již bylo v teoretické části popsáno, nejobvyklejší vnější odměnou jsou peníze a většina lidí chce právě to, co peníze poskytují. Společnost ept connector s. r. o. má propracovaný systém odměňování a to i rozdělený dle jednotlivých pracovních zaměření (viz kapitola 11.1.5).

Avšak při důkladné analýze firmy a pohovorech se zaměstnanci z jednotlivých úseků je zřejmé, že variabilní složky ve firmě nemají funkci motivační, ale zaměstnanci je chápou jako nárokovatelné položky a pokud tyto variabilní složky neobdrží, vytváří to u nich frustraci a demotivaci v pracovním procesu. Většina zaměstnanců chápe finanční odměnu za práci včetně variabilních složek a tuto finanční odměnu také nárokují v celé její výši.

Z analýzy bylo zjištěno, že firma ept connector s. r. o. nemá špatně nastavený systém odměňování, ale špatně komunikovaný. Zaměstnancům nejsou známy kritéria, za jakých podmínek variabilní složky mohou získat. Variabilní složky mají mít funkci motivační u zaměstnanců, nikoli demotivační a rozhodně by je zaměstnanci neměli chápat jako nárokovatelné položky, ale jako motivační faktor, který při dobře odvedeném pracovním výkonu tyto odměny získají.

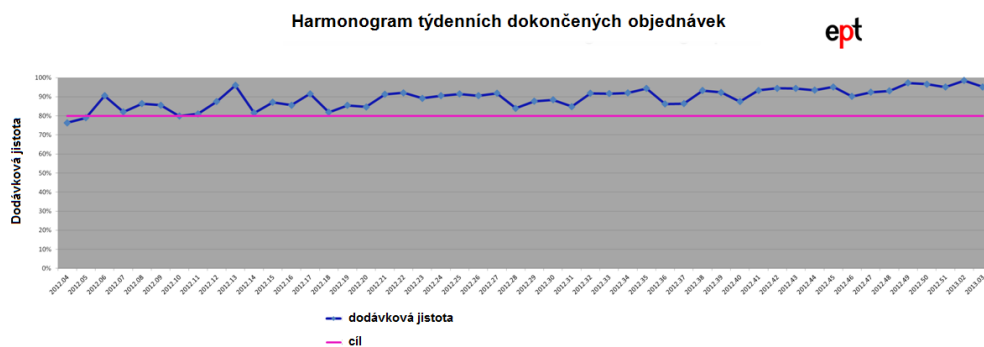
U dělníků, kteří pracují v úsecích automatů, poloautomatů, na ruční dílně a vstříkovně je navrhováno, aby produktivita práce se řešila nejen vzhledem k termínu na celkovou zakázku, ale i do jednotlivých dílčích oddělení, které se na celkové zakázce podílejí. Zhodnotit, zda-li nejen čas na zakázku byl dodržen, ale zda i jednotliví pracovníci, kteří se na dané zakázce podílejí, splnili svůj časový plán. Např. jak rychle je odstraněna porucha stroje pracovníky oddělení seřizovačů nebo elektrikářů. Nejen znormovat čas, za který se vyrobí jeden díl, ale s těmito daty i dále pracovat a začlenit je tak do variabilních složek u dělníků. Nezbytné je zde přihlížet i na výrobky, které neprojdou přes kontrolu kvality, proto zde je navrhováno, aby každý výrobek byl opatřen etiketou, kde bude osobní číslo daného pracovníka, v podobě razítka označeno, který zboží vyrobil. Tyto nekvalitní výrobky zaznamenávat a poté zaslat k vyhodnocení. Vedoucí oddělení by měli tyto veškerá data na konci měsíce zpracovat a dle toho určit výši variabilní složky u daných pracovníků. **U technicko-hospodářských pracovníků** je navrženo přidělovat

variabilní složky v rámci plnění jejich úkolů a v závislosti na zadaných termínech od přímého nadřízeného, který také na konci každého kalendářního měsíce zhodnotí práci s daným pracovníkem, prodiskutují společně, jestli přiřazené úkoly danému zaměstnanci byly splněny včas a v odpovídající kvalitě, která tomu byla přisuzována. Zde bylo rozhovorem se zaměstnanci zjištěno, že ne všichni a už vůbec ne pravidelně dostávají jasné splnitelné měsíční cíle. To je ovšem předpokladem pro funkční systém motivace. Návrhy na tyto úkoly(cíle) jsou popsány níže. Na závěr bude zhodnoceno, v jaké míře zaměstnanec splnil, či nesplnil úkoly a podle tohoto kritéria opět bude zhodnoceno, zda pracovník má nárok na přidělení osobního ohodnocení či nikoli. Zhodnocení na konci kalendářního měsíce je nezbytné zejména z důvodu, aby zaměstnanci nepovažovali variabilní složky za nárokovatelné položky, ale za motivující složku, kterou získají díky své péči a pracovnímu výkonu.

V úseku kvality jelikož je spojeno i s vyřizováním případných reklamací, interních auditů ve společnosti je navrhováno přidělovat variabilní složky dle plnění včasného vyřízení reklamací a zadávaných úkolů. Tyto úkoly by se měly týkat prevence kontroly kvality výrobků během produkce a tím zabránit případné následné reklamace od zákazníka. Zde je opět navrhováno na konci každého kalendářního měsíce, aby došlo k zhodnocení s přímým nadřízeným, byly probrány zadané úkoly a jejich splnění v časovém horizontu, který tomu byl přidělen. Dle splnění či nesplnění se opět přidělí výše variabilní složky.

Top a střední management by měl být hodnocen na základě plnění hospodářského výsledku a jistoty dodávek, kde je možno stanovit cíl, viz. graf níže, a to jednou za tři měsíce, podle toho jak si firma vedla, na kolik procent splnila dle plánu společnosti. Zpracování těchto výsledků by mělo provádět finanční oddělení. V rámci procentuálního plnění společnosti by poté měly být přisuzovány odměny u top a středního managementu.

Graf 13-1: Harmonogram týdenních dokončených objednávek – dodávková jistota



Zdroj: interní materiály společnosti ept connector s. r. o.

Firma ept connector s. r. o. by se celkově měla zaměřit na komunikaci a prezentování ve společnosti, co se týká finančního odměňování a zaměstnance motivovat k vyšším pracovním výkonům právě díky variabilním složkám. O variabilních složkách by měli rozhodovat a navrhnout je dále k jejímu uplatnění směrem k vedení firmy, přímý nadřízení, kteří mají blízký kontakt se svými podřízenými a znají pracovní činnosti a výkony svých lidí a tak mohou lépe posoudit, zdali jejich podřízení mají nárok získat variabilní složky či nikoli.

13.3 NÁVRH PRO MOTIVACI A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Společnost ept connector s. r. o. využívá vzdělávání zaměstnanců ve společnosti a chápe jej jako důležité, protože největším aktivem společnosti jsou právě její zaměstnanci. Avšak nemá stanoveno vzdělávání na pravidelné bázi. Analýzou bylo zjištěno, že návrhy na vzdělávání a další rozvoj zaměstnanců dává přímý nadřízený dle svého vlastního uvážení a i zaměstnanci samotní si takový návrh mohou podat. Zpravidla personální oddělení zjistí možnosti požadovaných školení u vzdělávacích společností a dále řeší tuto záležitost přes strukturální fondy. Ty školení, které nemohou být zařízeny přes strukturální fondy, firma nevyužívá (výjimkou jsou technická školení na obsluhu strojů, ty ovšem hradí mateřská společnost).

Z rozhovorů s vedoucími pracovníky, bylo zjištěno, že nejsou vždy spokojeni s úrovní znalostí svých podřízených. Pro tento účel byla navržena kvalifikační matice viz přílohy. Na základě pravidelného vyhodnocování, je možné navrhnout i pravidelný program specifických školení pro jednotlivá oddělení. Společnost by měla zhodnotit zpracování a zavedení pravidelného systému vzdělávání a školení svých zaměstnanců, jelikož to zvýší nejen motivaci u pracovníků, ale zvýší se tím i znalosti a dovednosti lidí ve společnosti, firma tím získá kvalifikovanější personál a výhodu v konkurenci.

13.4 NÁVRH PRO KOMUNIKACI VE SPOLEČNOSTI

Komunikaci ve společnosti, jak již bylo zmíněno, zajišťují pravidelné porady. V rámci zjištění motivátorů a stimulů u zaměstnanců **byl diplomovou prací navržen roční hodnotící pohovor** u zaměstnanců kromě top managementu u kterého byla navržena **360° zpětná vazba**.

Oba zmíněné modely jsou i velmi důležitými nástroji v komunikaci. Zaměstnanci je budou provádět na pravidelné bázi se svými přímými nadřízenými, kde zaměstnanci budou odpovídat jak na otázky spokojenosti se svou prací, prostředím, ale budou i předkládat své požadavky na školení a svůj další osobní rozvoj. Hodnotit by se zde měla i výkonnost pracovníka jak z pohledu jeho samotného, tak z pohledu nadřízeného. Oba zde budou mít prostor pro diskutování případné nespokojenosti s pracovním výkonem zaměstnance, ale i s jeho úspěchem a s dalším očekáváním, které bude na zaměstnance kladeno. Toto hodnocení pracovního výkonu by mělo být pro každého zaměstnance důležité, bude pro něj zpětnou vazbou od přímého nadřízeného. V případě negativní zpětné vazby by měl být dále zaměstnanec přímým nadřízeným motivován k vyššímu výkonu, rozebrány by měly být i postoje zaměstnance a důvody, proč zaměstnanec například nesplnil zadaný úkol dle očekávání a navrženy by měly být dále i případné následné kroky.

Pravidelné hodnocení zaměstnanců a zpětná vazba k jejich pracovním výkonům zajistí pravidelné motivování zaměstnanců k dosahování vyšších pracovních výkonů, ale i následné motivaci k dalšímu vzdělávání a osobnímu rozvoji.

V rámci komunikace a motivování zaměstnanců je nezbytné, aby vedoucí pracovníci znali motivační profil svých podřízených zaměřené na jejich postoje k práci, zjišťování jejich potřeb a jejich stupeň, ale i jejich hodnotovou orientaci. Tyto informace jsou pro firmu nesmírně cenné a měla by nadále s nimi pracovat. Např. vedení společnosti toto získá z navrhovaných ročních pohovorů a 360° zpětné vazby u top managementu.

ZÁVĚR

Motivace člověka je příčinou veškerého lidského jednání a její řízení je jednou z nejsložitějších, ale také jednou z nejdůležitějších manažerských činností. Aby vedení společnosti a vedoucí pracovníci úspěšně řídili pracovní motivaci, je nezbytné, aby znali zdroje motivace a motivační profil u svých zaměstnanců a podřízených. Motivační systém bude fungovat efektivně jen tehdy, vezme-li jej firma za své a budou-li motivační nástroje využívat v plné míře a to včetně zpětné vazby. Zpětná vazba je důležitá pro každého zaměstnance v návaznosti na jeho odváděnou práci a plnění úkolů, na odměňování a na jeho další osobní rozvoj v podobě vzdělávání.

Prvotním cílem diplomové práce bylo na základě studia odborné literatury navrhnout motivační systém ve firmě ept connector s. r. o. Zjištěné fakta z literatury popsat a následně uplatnit v navrhovaném motivačním systému přímo pro vybranou firmu. V literární rešerši jsou popsány obecné pojmy jako motivace, stimul, proces motivace. V následné kapitole byly rozpracovány teorie pracovní motivace a teorie zaměřené na proces. V šesté kapitole byl rozebrán a popsán vztah mezi motivací, spokojeností a prací s výkonem, další kapitola se zabývala vtažením mezi motivací a penězi a následovala kapitola řízení pracovní motivace. Poslední kapitola teoretické části se zabývala hodnocením zaměstnancům důležitá pro zjišťování jejich motivace.

Dalším cílem této diplomové práce bylo analyzovat spokojenost, případně nespokojenost u zaměstnanců a vedení společnosti se současným stavem ve firmě ept connector s. r. o., zjistit motivační faktory, které firma využívá a celkový stav ve společnosti ve vztahu k zaměstnancům. Ke zjištění těchto faktů bylo využito dotazníkového šetření, které obsahovalo otázky na spokojenost celkovou ale i jednotlivé dílčí skutečnosti provázané s motivací u zaměstnanců jako odměňování, vzdělávání atd.

Dotazník byl pro zjištění požadovaných informací vybrán z důvodu navržení vhodného motivačního systému, které by mělo za následek zvýšení spokojenosti jak u zaměstnanců, tak u vedení společnosti a tím i celkově firmy. Na závěr byl navržen motivační systém do jednotlivých dílčích skupin v návaznosti na zvýšení motivace u zaměstnanců. Motivační systém byl

navrhován s provázaností na formální hodnocení, které by mělo být nápomocno ke zvýšení motivace, zjištění potřeb a motivátorů a stimulů u zaměstnanců. Neméně důležité a využitelné místo má hodnotící list zaměstnance i z hlediska výběru kandidáta na novou pozici, kdy vedoucí pracovníci se mohou nejprve vybírat s řad stávajících zaměstnanců, jelikož v hodnotících listech se zaznamenává další případný profesní rozvoj u pracovníků. Další výhodou náboru z řad zaměstnanců je snížení nákladů na výběrová řízení.

Motivační systém byl navrhován pro společnost ept connector s. r. o. tak, aby po zavedení došlo nejen ke zvýšení motivace u zaměstnanců celkově ve společnosti, ale i k motivaci pro získání jednotlivých motivačních faktorů jako vzdělávání, odměňování atd. K sestavení návrhu na motivační systém bylo jak dotazníkové šetření a rozhovory s kolegy a pracovníky ze všech oddělení, tak i s vedením společnosti. Na začátku se hned potvrdil fakt, že motivátory nejsou dost efektivně využívány, v návaznosti na odměňování téměř všichni zaměstnanci chápou variabilní složky jako nárokovatelné položky a při detailním zkoumání bylo zjištěno, že kromě dělníků se variabilní složky přidělují převážně automaticky a tedy neplní motivační funkci. Dále bylo zjištěno, že společnost ept connector nevyužívá školení a vzdělávání zaměstnanců efektivně přímo na jejich potřeby, ale využívá jen ty školení, které se mohou provést díky strukturálním fondům. Což bylo v diplomové práci doporučeno a navrženo, aby firma ept connector zavedla pravidelné školení a vzdělávání zaměstnanců v pravidelných intervalech na základě navržené kvalifikační matice.

Rozhodne-li se firma zavést nový motivační proces, zlepší se tím spokojenost zaměstnanců, zvýší se motivace k dosahování vyšších pracovních výkonů a tím následně se zvýší a upevní i postavení společnosti na konkurenčním trhu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. TOTH, D. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Powerprint, 2010. 475 s. ISBN 978-80-87415-05-4
3. CARRELL, M.R., KUZMITS, F.E., ELBERT, N.F. *Personnel Human Resource Management*. 3. Title. USA: Macmillian Publishing Company, 1992. 792 s. ISBN 0-02-319501-0.
4. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 265 s. ISBN 80-7179-389-2.
5. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2004. 212 s. ISBN 80-7261-116-X
6. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 365 s. ISBN 80-7261-033-3.
7. MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.V. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
8. STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5
9. STÝBLO, J. *Lidský kapitál v nové ekonomice*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2001. ISBN 80-86419-12-6.
10. ŠPALKOVÁ, D. *Personální management*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004. 130 s. ISBN 80-210-3502-1
11. WAGNEROVÁ, I. *Řízení výkonnosti*. 1. vyd. Brno: Marek Konečný, 2005. 83 s. ISBN 80-903516-5-4.

12. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
13. EGGERT, M.: *Motivace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7376-010-0.
14. HORALÍKOVÁ, M.: *Personální řízení*. 5. vyd. Praha: PEF ČZU, 1999. ISBN 80-213-0536-3.
15. KASPER, H; MAYRHOFER, W.: *Personální management, řízení, organizace*. 1. vyd. Praha: LINDE, 2005. ISBN 80-86131-57-2.
16. NAKONEČNÝ, M.: *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.
17. PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ R.: *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1996. ISBN 80-7079-470-4.
18. STYBLO, J.: *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5.
19. VEBER, J. a kol.: *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
20. TOMŠÍK, P.: *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: MZLU, 2005. 105 s. ISBN 80-715-7845-2.
21. WHITMORE, J: *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Přel. A. Lisa. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2004. 185 s. ISBN 80-7261-101-1
22. DĚDINA, J., CEJTHAMR, V.: *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.
23. PLAMÍNEK, J.: *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 128. ISBN 978-80-247-1991-7
24. TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 168. ISBN 802-470-405-6

Seznam použitých zahraničních zdrojů

25. SCHULZ, T., W.: *Investment in Human Capital*. Pittsburgh: American Economic Review, 1961
26. SCHULZ, T., W.: *Human Resources. Human Capital*. New York: National Bureau of Economic Research, 1972. ISBN 0-87014-281-X.
27. MINTZBERG, H.: *Managing*. San Francisco: Berrett – Koehler – Publisher, 2009. ISBN 978-57675-340-8.
28. MCGREGOR, D., *Managing the Human Side of Enterprise*. Kindle Book, 2000. ISBN 978-0471314622.
29. BECKER, G.: *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis*. 3.vyd. Chicago: University of Chicago Press, 1993. ISBN 978-0-226-04120-9.
30. EL – AGRAA, Ali, M.: *The European Union. Economics and Policies*. Cambridge: Cambridge University Press, 2007. ISBN 978-0-521-69727-9

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 4-1: Motivační mechanismus.....	14
Obrázek 4-2: Motivace.....	16
Obrázek 4-3: Proces motivace.....	17
Obrázek 4-4: Extrinsická a intrinsická pracovní motivace	19
Obrázek 5-1: Maslowova hierarchie potřeb	23
Obrázek 5-2: Model motivace	26
Obrázek 5-3: Dynamický koncept spokojenosti	28
Obrázek 6-1: Model vztahu motivace a výkonu ... CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.	
Obrázek 6-2: Vztah mezi silou motivace a úrovní výkonu	33
Obrázek 10-1: Historie ept connector s. R. O.	43
Obrázek 11-1: Pásma pro poskytování příspěvků na dopravu	51

Seznam grafů

Graf 10-1: Struktura zaměstnanců dle úseku	46
Graf 10-2: Celková struktura zaměstnanců	46
Graf 11-1: Rozvoj zaměstnanců v roce 2012	48
Graf 12-1: Průměr v odpovědích dle pracovního zaměření, otázka č. 1	57
Graf 12-2: Průměr v odpovědích dle pracovního zaměření, otázka č. 2	58
Graf 12-3: Průměr v odpovědích dle pracovního zaměření, otázka č. 3	59
Graf 12-4: Průměr v odpovědích dle pracovního zaměření, otázka č. 4	61
Graf 12-5: Průměr v odpovědích dle pracovního zaměření, otázka č. 5	62
Graf 12-6: Průměr v odpovědích dle pracovního zaměření, otázka č. 6	64
Graf 12-7: Průměr v odpovědích dle pracovního zaměření, otázka č. 7	65
Graf 12-8: Průměr v odpovědích dle pracovního zaměření, otázka č. 8	67
Graf 12-9: Průměr v odpovědích dle pracovního zaměření, otázka č. 9	68
Graf 12-10: Průměr v odpovědích dle pracovního zaměření, otázka č. 10	70
Graf 13-1: Harmonogram týdenních dokončených objednávek – dodávková jistota	77

Seznam tabulek

Tabulka 10-1: Základní ukazatele k 31. 12. 2012	41
Tabulka 10-2: Podílníci společnosti k 31. 12. 2012	45
Tabulka 11-1: Pásma pro poskytování příspěvků na dopravu	51
Tabulka 12-1: Otázka č. 1	56
Tabulka 12-2: Otázka č. 2	57
Tabulka 12-3: Otázka č. 3	58
Tabulka 12-4: Otázka č. 4	60
Tabulka 12-5: Otázka č. 5	61
Tabulka 12-6: Otázka č. 6	62
Tabulka 12-7: Otázka č. 7	64
Tabulka 12-8: Otázka č. 8	66
Tabulka 12-9: Otázka č. 9	67
Tabulka 12-10: Otázka č. 10	69

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazníové šetření.....	I
Příloha B – Hodnotící list pracovníka	II
Příloha C – Manuál hodnotícího listu pracovníka.....	IV
Příloha D – Kvalifikační matice pro vedoucí oddělení	VII
Příloha E – Kvalifikační matice pro management zakázek	VII
Příloha F – Kvalifikační matice pro oddělení Automatů	VIII

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazníkové šetření

PTÁME SE VÁS...

Váš názor je pro nás důležitý!



Ke každé otázce přiřaďte, prosím, jen jedno „oznámkování“.

Okruh:



Hodnocení:

1 (výborné) 2 (velmi dobré) 3 (dobré) 4 (uspokojivé) 5 (nedostatečné) 6 (zcela nevyhovující)

	1	2	3	4	5	6
1. Jak se cítíte (jste spokojen/a s atmosférou) na Vašem pracovišti?						
2. Jak hodnotíte spolupráci s Vaším přímým nadřízeným v:	X	X	X	X	X	X
> komunikaci						
> jasném stanovení cílů a odpovídající zpětné vazbě						
> podpoře při Vaší práci						
> férovém a upřímném jednání						
3. Do jaké míry jsou splnitelné úkoly, které dostáváte, pokud jde o:	X	X	X	X	X	X
> Vaše dostatečné proškolení a prohlubování kvalifikace						
> zadávání úkolů z hlediska času a termínů						
> vybavení pracovní pomůckami, které potřebujete k práci						
4. Jak jste spokojen/a s uznáním, - respektováním Vaší práce?						
5. Jak se cítíte ve svém pracovním prostředí?						
6. Jak vidíte možnost Vašeho vzdělávání v rámci ept connector (zvyšování kvalifikace).						
7. Považujete Vaši mzdu za přiměřenou?						
8. Jak dobře znáte výrobky ept connector a jejich využití / uplatnění na trhu?						
9. Jak byste ohodnotili ept connector jako zaměstnavatele?						

10. Vaše další sdělení, podněty, připomínky a názory, které nám chcete sdělit (dle vlastního uvážení):

.....

.....

.....

.....

Děkujeme Vám mnohokrát za účast při tomto hodnocení, věříme, že vami vyplněný dotazník přispěje ke zlepšení.

Příloha B – Hodnotící list pracovníka

Hodnocení pracovníka ept connector s. r. o. za rok.....



Jméno a příjmení:

Oddělení:

Přímý nadřízený:

Funkce:

1. CELKOVÉ HODNOCENÍ

2. Napište 1 - 2 vlastnosti či dovednosti, které jsou největším přínosem pro společnost

3. Zhodnocení cílů hodnoceného období:
nesplněno splněno částečně nesplněno
Poznámka:

3.1. Cíle pro další období

3.2. Průběžné hodnocení cílů

4. Jakou pozici může v budoucnu zastávat

5. Dohodnutá školení
5.1. Školení z katalogu
5.2. Školení a podpora:

Datum:

.....
Podpis hodnotitele

.....
Podpis hodnoceného

Hodnotící list pracovníka ept connector s. r. o.



Hodnocení:

1 (výborné) 2 (velmi dobré) 3 (dobré) 4 (uspokojivé) 5 (nedostatečné) 6 (zcela nevyhovující)

Kompetence (bodová hodnota)	1	2	3	4	5	6	Stručný přehled silných stránek a potřeb rozvoje (včetně konkrétních)
Výkon							
Podává stabilně vysoký výkon v souladu s popisem pracovního místa Uplatňuje dovednosti a znalosti k dosažení co nejlepších měřitelných výsledků Vzniklé situace řeší ihned a neodkladně Na základě dostupných informací se dokáže efektivně rozhodnout Přijímá a naplňuje cíle v souladu s vizí firmy Pružně reaguje na aktuální požadavky							
Zodpovědnost							
Dodržuje dohody a ujednání Přijímá potřebné změny Vystupuje v souladu s etickým kodexem ept connector s. r. o. Svěřené úkoly vykonává samostatně Vyhledává a přijímá možnosti dalšího rozvoje Chrání firemní majetek a předchází inventurním ztrátám							
Profesionalita							
Nehledá problémy, hledá řešení Reaguje vhodně k dané situaci Svým chováním a jednáním reprezentuje společnost Za každé situace vytváří pozitivní atmosféru Vyhledává a zpracovává potřebné informace k výkonu své práce Vždy zachovává diskrétnost							
Odbornost							
Zná a pracuje v souladu s firemními procesy a postupy Splňuje odborné požadavky na danou pozici Orientuje se v rozsahu své profese							
Týmovost							
Pracuje v týmovém duchu Pracuje bez problému v týmu Nemá problém pracovat v týmu Podporuje rozvoj týmového ducha							

Příloha C – Manuál hodnotícího listu pracovníka

Návod pro vyplnění formuláře Hodnocení zaměstnance

Každý vedoucí pracovník, který bude hodnotit své podřízené, obdrží od specialisty administrativy vytisknuté příslušné formuláře s již předvyplněnými údaji o hodnoceném zaměstnanci a jeho nadřízeném

Hodnocení pracovníka ept connector s. r. o. za rok.....



Jméno a příjmení:	Oddělení:
Přímý nadřízený:	Funkce:

1. CELKOVÉ HODNOCENÍ

2. Napište 1 - 2 vlastnosti či dovednosti, které jsou největším přínosem pro společnost

3. Zhodnocení cílů hodnoceného období:

nesplněno splněno částečně nesplněno

Poznámka:

3.1. Cíle pro další období

3.2. Průběžné hodnocení cílů

4. Jakou pozici může v budoucnu zastávat

5. Dohodnutá školení

5.1. Školení z katalogu

5.2. Školení a podpora:

Datum:

.....
Podpis hodnotitele

.....
Podpis hodnoceného

Samotné hodnocení začínáme vyplněním 2. listu

Hodnoticí list pracovníka
ept connector s. r. o.



Hodnocení:
1 (výborné) 2 (velmi dobré) 3 (dobré) 4 (uspokojivé) 5 (nedostatečné) 6 (zcela nevyhovující)

Slovní popis hodnotící škály

Kompetence (bodová hodnota)	1	2	3	4	5	6	Stručný přehled silných stránek a potřeb rozvoje (včetně konkrétních)
Výkon Podává stabilně vysoký výkon v souladu s popisem pracovního místa Uplatňuje dovednosti a znalosti k dosažení co nejlepších měřitelných výsledků Vzniklé situace řeší ihned a neodkládá Na základě dostupných informací se dokáže efektivně rozhodnout Přijímá a naplňuje cíle v souladu s vizí firmy Pružně reaguje na akutální požadavky							
Zodpovědnost Dodržuje dohody a ujednání Přijímá potřebné změny Vystupuje v souladu s etickým kodexem ept connector s. r. o. Svěřené úkoly vykonává samostatně Vyhledává a přijímá možnosti dalšího rozvoje Chrání firemní majetek a předchází inventurním ztrátám							
Profesionalita Nehledá problémy, hledá řešení Reaguje vhodně k dané situaci Svým chováním a jednáním reprezentuje společnost Za každé situace vytváří pozitivní atmosféru Vyhledává a zpracovává potřebné informace k výkonu své práce Vždy zachovává diskrétnost							
Odbornost Zná a pracuje v souladu s firemními procesy a postupy Splňuje odborné požadavky na danou pozici Orientuje se v rozsahu své profese							
Týmovost Pracuje v týmovém duchu Pracuje bez problému v týmu Nemá problém pracovat v týmu Podporuje rozvoj týmového ducha							
Výsledek celkem							

Prostor pro poznámky k hodnocení

Postupně vyplňujeme kompetence a křížkem označíme odpovídající bodovou hodnotu. Je povinné vyplnění všech kompetencí

Po vyplnění bodů u všech otázek se vyplní bodová hodnota celkového hodnocení

Jméno a příjmení:

Oddělení:

Přímý nadřízený:

Funkce:

1. CELKOVÉ HODNOCENÍ

Opíší výsledné hodnocení z 2. strany

2. Napište 1 - 2 vlastnosti či dovednosti, které jsou největším přínosem pro společnost

Napiší ty vlastnosti a dovednosti, které jsou u daného pracovníka pro společnost největším přínosem

3. Zhodnocení cílů hodnoceného období:
Poznámka: nesplněno splněno částečně nesplněno

Vyhodnotím cíle za minulé období a označím celkové body. V případě potřeby uvedu komentář

3.1. Cíle pro další období

Dohodneme cíle pro další období.

3.2. Průběžné hodnocení cílů

V tomto poli se zhruba v polovině kalendářního roku provede zápis z průběžného zhodnocení cílů

4. Jakou pozici může v budoucnu zastávat

V případě potenciálu zaměstnance na jinou pozici se do tohoto pole vepíše jedna či dvě profese, které by v budoucnu mohl zaměstnanec zastávat

5. Dohodnutá školení
5.1. Školení z katalogu
5.2. Školení a podpora:

V případě potřeby či požadavků ze strany pracovníka se zde uvedou požadovaná školení

Datum:

.....
Podpis hodnotitele

.....
Podpis hodnoceného


Příloha D – Kvalifikační matice pro vedoucí oddělení

Kvalifikační matice ept s.r.o.															XX 03-03-03																	
Oddělení: Vedoucí oddělení																																
Účel formuláře: Formulář slouží pro roční plánování a kontrolu školení; vypracovává, upravuje a zakládá jej vedoucí oddělení. Kopie uložit na personální oddělení																																
Nákladové středisko:										Zhotovitel matice:																						
										Datum vyhotovení:																						
Školení Požadovaná kvalifikace: 4 = nutné základní znalosti s podporou; 3 = nutné základní znalosti; 2 = nutné odborné znalosti; 1 = nutné odborné znalosti vč. schopnosti zprostředkování znalostí Skutečná kvalifikace: 4 = základní znalosti s podporou; 3 = základní znalosti; 2 = odborné znalosti; 1 = odborné znalosti vč. schopnosti zprostředkování znalostí Znalosti pro kvalifikaci jsou k dispozici Je nutné osvěžení znalostí Požadovaná kvalifikace nebyla dosažena																																
Všeobecné																																
Jméno	Os.číslo	Systém/SAP		Systém/HYDRA		MS-Office		MS-Outlook		Německý jazyk		Vedení lidí		Organizace a řízení		Jednání s lidmi		Řešení konfliktů														
		Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	
Jméno 1	400193	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1												
Jméno 2	400044	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1												
Jméno 3	400117	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1												
Jméno 4	400081	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1												
Jméno 5	400582	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1												
Jméno 6	400552	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2													
Vlastník formuláře:		Zpracovali / Přezkoumal / Schválil / Datum										Název dokumentu XX 03-03-03				Stav revize 3																

Příloha E – Kvalifikační matice pro zakázkový management

Kvalifikační matice															XX 01-01-01															
Oddělení: Zakázkový management																														
Účel formuláře: Formulář slouží pro roční plánování a kontrolu školení; vypracovává, upravuje a zakládá jej vedoucí oddělení. Kopie uložit na personální oddělení																														
Nákladové středisko:										Zhotovitel matice:																				
										Datum vyhotovení:																				
Školení Požadovaná kvalifikace: 4 = nutné základní znalosti s podporou; 3 = nutné základní znalosti; 2 = nutné odborné znalosti; 1 = nutné odborné znalosti vč. schopnosti zprostředkování znalostí Skutečná kvalifikace: 4 = základní znalosti s podporou; 3 = základní znalosti; 2 = odborné znalosti; 1 = odborné znalosti vč. schopnosti zprostředkování znalostí Znalosti pro kvalifikaci jsou k dispozici Je nutné osvěžení znalostí Požadovaná kvalifikace nebyla dosažena																														
Všeobecné																														
Jméno	Os.číslo	Systém/SAP		Systém/HYDRA		MS-Office		MS-Outlook		Německý jazyk		Systém/Covent																		
		Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	
Jméno 1	0000001	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1																
Jméno 2	0000002	2	2	2	3	2	2	1	2	1	1	2	3																	
Jméno 3	0000003	3	4	2	3	2	1	2	2	2	3	2	3																	
Vlastník formuláře:		Zpracovali / Přezkoumal / Schválil / Datum										Název dokumentu XX 01-01-01				Stav revize 3														

Příloha F – Kvalifikační matice pro oddělení Automatů

	Kvalifikační matice ept s.r.o. Oddělení: Automaty	XX 02-02-02
	Účel formuláře: Formulář slouží pro roční plánování a kontrolu školení; vypracovává, upravuje a zakládá jej vedoucí oddělení. Kopie na personální oddělení	

Nákladové středisko:	2
----------------------	---

Zhotovitel matice:	
Datum vyhotovení:	

Školení

Pož.		Požadovaná kvalifikace	4 = nutné základní znalosti s podporou; 3 = nutné základní znalosti 2 = nutné odborné znalosti; 1 = nutné odborné znalosti vč. schopnosti zprostředkování znalostí
	Skut.	Skutečná kvalifikace	4 = základní znalosti s podporou; 3 = základní znalosti; 2 = odborné znalosti; 1 = odborné znalosti vč. schopnosti zprostředkování znalostí
		Znalosti pro kvalifikaci jsou k dispozici	
		Je nutné osvěžení znalostí	
		Požadovaná kvalifikace nebyla dosažena	

Jméno	Os.číslo	Všeobecné																													
		Stroj XX01		Stroj XX02		Stroj XX03		Stroj XX04		Stroj XX05		Stroj XX06		Stroj XX07		Stroj XX08		Stroj XX09		Stroj XX10		Stroj XX11		Stroj XX12		Stroj XX13		Stroj XX15		Stroj XX16	
		Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.
Jméno 1	000001			3	3			2	2	3	3			3	3	3	3			3	3										
Jméno 2	000002	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2			3	3	3	3	3	3	3	3	2	3								
Jméno 3	000003	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2							

Jméno	Os.číslo	Všeobecné																								Stav revize a						
		Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.	Pož.	Skut.		Pož.	Skut.				
Jméno 4	000004	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2										
Jméno 5	000005	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2								
Jméno 6	000006			2	2	2	3	2	2																							
Jméno 7	000007	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2							
Jméno 8	000008					1	1			2	2			3	3	2	2															

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Tomáš Neškrabal

Obor: EHS

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Proces motivace zaměstnanců ve společnosti ept connector s.r.o.

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 81

Celkový počet stran příloh: 8

Počet titulů českých použitých zdrojů: 24

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 6

Počet internetových zdrojů: 0

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: Ing. Martina Pádrová