



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# **NÁVRH NA ZLEPŠENÍ PRACOVNÍ MOTIVACE VE SPOLEČNOSTI PLASTIKA A.S.**

PROPOSAL OF THE EMPROVEMENT OF THE WORK MOTIVATION IN THE COMPANY  
PLASTIKA A.S.

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**  
MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**Bc. HANA JANČOVÁ**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**Ing. PETR NOVÁK**

BRNO 2012

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Bc. Hana Jančová**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Návrh na zlepšení pracovní motivace ve společnosti PLASTIKA a.s.**

v anglickém jazyce:

**Proposal of the Improvement of the Work Motivation in the Company PLASTIKA a.s.**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

---

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně.

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. Psychologie a sociologie v řízení firmy. Vyd. 1. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. Brno: CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- NAKONEČNÝ, M. Sociální psychologie organizace. Praha: Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.
- TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Novák

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/12.



PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkanka

V Brně, dne 23.3.2012

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zaměřuje na zlepšení pracovní motivace ve společnosti Plastika a.s. Pomocí interních zdrojů a dotazníkového šetření je provedena analýza současného motivačního systému ve společnosti. Na základě výsledků tohoto šetření a identifikace zjištěných nedostatků, jsou navržena možná zlepšení stávajícího motivačního systému této společnosti.

## **Klíčová slova**

Motivace, motivační systém, lidské zdroje, dotazníkové šetření, zaměstnanci.

## **Abstract**

The thesis is focused on the improvement of the work motivation in the company Plastika a.s. It has been made survey an analysis of the curent motivational system in the company using internal resources and questionnaire survey. Possibilities how to improve the motivation system of this company have been formed on the basis of result this analysis and identification shortcomings.

## **Keywords**

Motivation, motivation system, human resources, questionnaire survey, employees.

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE DIPLOMOVÉ PRÁCE**

JANČOVÁ, Hana. *Návrh na zlepšení pracovní motivace ve společnosti PLASTIKA a.s.*  
Brno : Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 93 s. Vedoucí  
diplomové práce Ing. Petr Novák.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 13. května 2012

.....

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat vedoucímu mé diplomové práce Ing. Petru Novákovi za odborné vedení, cenné připomínky a čas, který věnoval mé práci. Dále bych ráda poděkovala Ing. Janě Laštovicové, personální ředitelce společnosti Plastika a.s., za konzultace, odborné informace a poznatky z praxe a v neposlední řadě všem zaměstnancům společnosti Plastika a.s., kteří se mnou ochotně spolupracovali.

## Obsah

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	12
1.1 Motiv a motivace.....	12
1.2 Zdroje motivace .....	13
1.3 Stimul a stimulace.....	14
1.4 Demotivace .....	15
1.5 Motivační teorie .....	16
1.5.1 Teorie cukru a biče - instrumentality.....	17
1.5.2 Maslowova teorie hierarchie potřeb – teorie zaměřené na obsah.....	17
1.5.3 Teorie Herzbergova dvoufaktorového modelu .....	18
1.5.4 Expektační teorie (očekávání) – teorie zaměřené na proces.....	19
1.5.5 Teorie cíle .....	19
1.5.6 Teorie spravedlnosti (ekvity).....	19
1.6 Motivační typy lidí.....	20
1.7 Pracovní motivace.....	21
1.8 Motivační program.....	22
1.8.1 Postup tvorby motivačního programu.....	22
1.9 Hodnocení zaměstnanců.....	23
1.10 Odměňování zaměstnanců.....	26
1.11 Vzdělávání zaměstnanců .....	29
1.12 Zkoumání motivace zaměstnanců .....	32
2 ANALYTICKÁ ČÁST .....	34
2.1 Informace o společnosti .....	34
2.1.1 Historie společnosti.....	35
2.1.2 Výrobní program.....	37
2.2 Personální oddělení .....	39
2.3 Stávající motivační systém společnosti.....	41



2.3.1	Vzdělávání zaměstnanců.....	41
2.3.2	Hodnocení zaměstnanců .....	43
2.3.3	Odměňování zaměstnanců .....	44
2.4	Výsledky průzkumu motivace u zaměstnanců .....	47
2.5	Shrnutí zjištěných problémů .....	64
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	65
3.1	Zlepšení systému hodnocení zaměstnanců a interpersonální komunikace .....	65
3.1.1	360° zpětná vazba .....	66
3.1.2	„Schránky důvěry“ na připomínky zaměstnanců.....	67
3.1.3	Soutěž „Zaměstnanec roku“.....	67
3.1.4	Polostandardizovaný rozhovor s dělníkem .....	68
3.2	Zlepšení pracovních podmínek, pracovního prostředí .....	69
3.2.1	Zvýšení počtu WC toalet .....	70
3.2.2	Realizace odpočinkového prostoru pro nekuřáky.....	70
3.3	Vylepšení vzdělávání zaměstnanců.....	70
3.4	Rizika realizace navrhovaných řešení .....	72
3.5	Zhodnocení nákladů a přínosů návrhových řešení .....	76
	ZÁVĚR .....	78
4	Použitá literatura .....	80
	Seznam obrázků.....	83
	Seznam tabulek .....	84
	Seznam grafů .....	85
	Seznam příloh .....	87

## ÚVOD

V současné době a stále rychleji se měnícím podnikatelském prostředí, je pro podnik velice důležité být flexibilní. Je vyvíjen tlak na to, aby změny probíhaly stále rychleji, levněji a šetrněji. Celý proces se často děje v neprospěch zaměstnance. Zapomíná se totiž na podstatný fakt, že úspěch celého podniku závisí na tom, do jaké míry je pracovník motivovaný bojovat za společné cíle.

Každý z nás stráví podstatnou část života v práci, na svém pracovišti. Pracovní povinnosti jsou důležitou součástí našeho života, proto by se měli vedoucí pracovníci pokusit udělat všechno proto, aby našli v této oblasti potěšení a uznání pro sebe, ale i pro své zaměstnance.

Umění motivovat a být motivován je podle mého názoru rozhodující pro úspěšné fungování každé společnosti, což je také hlavní důvod, proč jsem si vybrala pro téma své diplomové práce právě tuto oblast.

Ve své práci popíši aktuální motivační systém u zvolené společnosti, poté udělám analýzu a uvedu případné změny a další možnosti rozvoje motivačního systému, které budou vést k jeho zlepšení. Nové návrhy by tak měly přispět ke zvýšení motivace zaměstnanců a celkové jejich spokojenosti.

## **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Cílem mé práce je na základě teoretických poznatků a analýzy současného stavu navrhnout zlepšení stávajícího motivačního systému ve společnosti PLASTIKA a.s.

Pro zpracování své diplomové práce jsem čerpala z poskytnutých materiálů společnosti Plastika a.s, z poznatků a zkušeností získaných v období mého působení ve společnosti.

Práce je rozdělena do několika částí. První část je teoretická, vysvětluje pojmy vztahující se k dané problematice a vývoj motivačních teorií. Dále se zaměřuje na motivaci k práci, demotivaci a popisuje oblasti ovlivňující motivaci, kterými jsou odměňování, vzdělávání a hodnocení zaměstnanců.

Druhou část zaměřím na konkrétní společnost, kterou je Plastika a.s. Věnuji se krátkému popisu společnosti od historie po současnost a zaměřuji se na konkrétní situaci motivace a spokojenosti zaměstnanců. Dále provedu samostatnou analýzu motivačního systému na základě dotazníkového šetření a následně vyhodnotím výsledky.

V třetí části navrhnu změny a případná opatření současného motivačního systému předešlé analýzy.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Jednou z nejdůležitějších činností v oblasti vedení lidí je motivace. Motivace spolu s organizováním, hodnocením zaměstnanců nebo rozhodováním se řadí mezi hlavní funkce vedoucího pracovníka. Můžeme ji chápat jako schopnost nadchnout se. Není vrozená, ale získává se. Každý zaměstnanec může být motivován něčím jiným, a proto je motivace individuální záležitostí. Správný vedoucí pracovník by měl znát jednotlivé osobnosti svých podřízených a vědět, čím je povzbudit k lepší výkonnosti a pracovnímu nasazení. V této kapitole jsem se pokusila zpracovat teoretické literární zdroje z oblasti motivace.

## 1.1 Motiv a motivace

*„Získat a udržet pracovníky i vysokou výkonnost - to jsou základní cíle motivace.“*  
(HOSPODÁŘOVÁ, 2008)

Motiv je vnitřní pohnutka, která zapříčiňuje jednání člověka. Každý člověk jedná na základě motivů, které si uvědomuje. Pomocí znalosti motivů můžeme lépe porozumět jednání člověka. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 1994)

Lidé se učí nacházet určitý způsob uspokojení, který vede k redukci potřeby. Redukce potřeby je cílem chování neboli jeho motivem. (NAKONEČNÝ, 2005)

Slovo motivace má původ v latinském slově „*movere*“ – hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty člověka, které usměřují jeho jednání a prožívání. Pojem motivace je velmi široký. Zahrnuje takové pojmy, jako jsou snažení, chtění, touha, aspirace, očekávání, přání, tlak, zájem, tenze, potřeba, žádost, účel, cíl a řadu dalších. Je to psychická regulace činnosti. Pomocí motivace dosahuje daný jedinec svých vytyčených cílů, přispívá k produktivitě organizace a překonává nepříznivé podmínky zaměstnání. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 1994)

## 1.2 Zdroje motivace

Zdrojů, které vytvářejí motivaci člověka je hned několik a jsou velmi členité. Mezi ty základní patří: potřeby, postoje, návyky, zájmy, ideály a hodnoty.

Potřebu chápeme jako člověkem prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého. Potřeba je vždy spojena s činností, zaměřenou k odstranění nebo překonání pociťovaného nedostatku. Je to stav nedostatku nebo nadbytku něčeho, co nás vede k činnostem, jimiž tuto potřebu uspokojujeme. Jsou považovány za hlavní zdroj motivace. Jakmile si člověk potřebu uvědomí jako určité napětí, pocit nedostatku, začne být motivován k určité činnosti, kterou by tuto potřebu naplnil a napětí tak odstranil.

Návyk je opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob činnosti vykonávané v určité situaci. Návyky máme vědomé, nevědomé i ty, co jsou výsledkem výchovy. V průběhu našeho života nezískáváme jen návyky potřebné, ale také nepotřebné neboli zlovyky. Tyto zlovyky jsou společensky nežádoucí, mnohdy i škodlivé. Některé mohou být až chorobné, jako například závislost na alkoholu, na drogách apod. Často se lidem stává, že si svůj zlovyk uvědomují, nechtějí ho, ale je pro ně těžké se ho odnaučit. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 1994)

Zájem můžeme charakterizovat jako trvalejší zaměření na konkrétní oblast předmětů a jevů skutečnosti. Zahrnujeme ho do charakteru osobnosti a je spojován se schopnostmi člověka. Zájem směřuje k takové činnosti, která je spojená s uspokojením. Zájmy mohou být různého zaměření (např. zájmy technické, výtvarné, poznávací, sportovní, hudební, obchodní,...) a různé doby trvání (zájmy krátkodobé, dlouhodobé až celoživotní). Projev zájmu je dán jeho existencí, šířkou (jednostranný x mnohostranný), hloubkou a stálostí.

Během života nás ovlivňuje řada věcí a jevů, které se snažíme lépe poznat a připisujeme jim určitou hodnotu - stupeň důležitosti. Pro každého z nás je tato hodnota subjektivní, ale velmi často býváme ovlivněni sociální skupinou, ve které žijeme (rodina, přátelé, spolupracovníci,...). Každý jedinec si vytváří vlastní hodnotový systém – některým skutečností připisuje vyšší hodnotu a některým nižší. U skutečností, kterým přiřazuje

hodnotu vyšší, bude jeho motivace silnější. Nejčastějšími hodnotami jsou např.: zdraví, láska, rodina, vzdělání, peníze, úspěch,... (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 2004)

Ideál je určitý model, vzor sloužící člověku jako vodítko jeho jednání. Je to názorová představa něčeho subjektivně žádoucího, co jedinec kladně hodnotí a o co usiluje. Ideály jsou pro každého jedince individuální záležitosti a mají různé podoby. Podstatný vliv má na ně prostředí, ve kterém se jedinec pohybuje, zejména působení rodiny.

Základními zdroji motivace jsou potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály. Tyto zdroje motivace mají vliv na chování konkrétního člověka. Ovlivňují například to, o co se snaží, po čem touží, co odmítá, apod., proto je důležité poznat osobnost člověka a zjistit, jaké má potřeby, jaké jsou jeho hodnoty a další vlastnosti. Na základě těchto informací pak vybereme nejvhodnější způsob jeho motivace. Nadřizený tedy musí dobře znát osobnost každého zaměstnance, aby mohl každého motivovat způsobem, který na něho nejlépe platí. (DUCHOŇ, ŠAFRÁNKOVÁ, 2008)

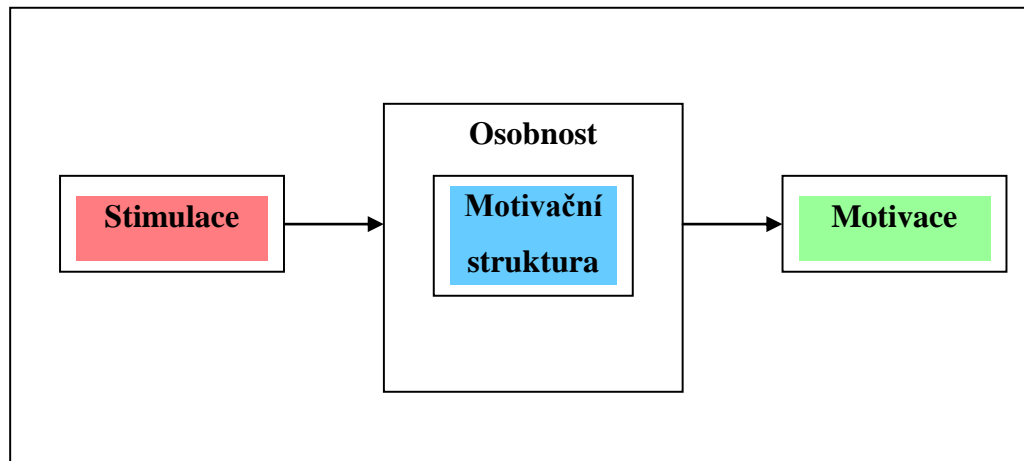
### **1.3 Stimul a stimulance**

Stimul budeme chápat jako vnější podnět, který aktivuje a rozvíjí vnitřní motivy. Stimuly mohou být vnější - incentivy a vnitřní – impulsy, pozitivní (pochvala, nabídka odměny), nebo negativní, mohou být také hmotné a nehmotné (dobré slovo, povzbuzení, výtka, podpora). (HOSPODÁŘOVÁ, 2008)

Od pojmu motivace je třeba odlišit pojem stimulance. V laické i odborné literatuře bývají tyto pojmy často zaměňovány.

Slovo stimulance má původ v latinském slově „*stimulus*“ – pobídnutí. Jedná se o cílevědomé ovlivňování a usměrňování jednání lidí. Charakteristická je svým vnějším působením na motivaci člověka – pracovníka a představuje soubor vnějších podnětů, pobídek, či incentivů. Stimuly nemohou působit trvale na pracovníky a podmiňovat jejich žádoucí jednání. (PLAMÍNEK, 2007)

Stimulace by neměla probíhat za všech okolností vědomě či záměrně. V rámci motivace pracovní činnosti je ovšem stimulací myšleno záměrné ovlivňování psychických procesů daného člověka pomocí aktivních vnějších zásahů, které vede ke změně činnosti (motivace) druhého člověka.



Obrázek 1 : Schématické znázornění vztahu stimulace (Upraveno dle BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002)

Chceme-li efektivně ovlivňovat motivaci pracovníka, tak si musíme uvědomit, že stimulace působí na daného jedince vždy pouze nepřímo, protože se láme přes vnitřní podmínky člověka (viz. obr. č 1). Z toho vyplývá, že je nutné znát motivační profil daného člověka, abychom se dozvěděli, které stimulační nástroje budou mít největší efekt na jeho motivaci. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002)

## 1.4 Demotivace

Frustrace nastává, když se člověk snaží uspokojit svou potřebu a do cesty se mu postaví nepřekonatelná překážka. K frustraci dochází, jakmile pracovník nedostane odměnu, kterou očekával, když mu vedoucí nedá dovolenou, kterou požadoval, nebo v případě, že se mu pokazí práce, kterou se dlouho zabýval. Činnost způsobená potřebou, vede k uspokojení této potřeby. Mnohdy se však při uspokojování objevují překážky - bariéry. Tyto bariéry brání člověku v dosahování cíle. Frustrace vzniká neuspokojením potřeby. (STÝBLO, 1992)

### **Lidé reagují na frustraci různým způsobem:**

- vzdávají se svého záměru,
- zesilují své úsilí, aby překonali překážku,
- sami sebe přesvědčují, že cíl, o který usilovali, za to nestojí,
- vybijejí svoji potlačenou energii násilím.

Toto jednání je ze strany firmy nežádoucí. (BĚLOHLÁVEK, 2005, s. 43)

### **Co způsobuje demotivaci pracovníků:**

- zmatek nebo špatná organizace práce;
  - nepozornost vedoucího pracovníka k nedostatkům nebo chybám;
  - hrubé jednání a zesměšňování;
  - lhostejnost o nápady podřízených;
  - neochota nadřízeného zabývat se pracovními otázkami podřízených;
  - přílišné zasahování vedoucího do kompetencí svých podřízených.
- (BĚLOHLÁVEK, 2005, s. 44)

## **1.5 Motivační teorie**

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Nejznámějšími teoriemi jsou:

- *Teorie Instrumentality*, která tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.
- *Teorie zaměřené na obsah*, která se zaměřuje na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb, a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je známá jako teorie potřeb. Autory této teorie byli Maslow (1954, cit. v ARMSTRONG, 2002) a Herzberg (1957, cit. v ARMSTRONG, 2002), který ve svém dvoufaktorovém modelu vyjmenoval potřeby, které nazval „satisfactory“.



- *Teorie zaměřené na proces*, které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními (Vroom, 1964, cit. v ARMSTRONG, 2002), cíli (Latham a Locke, 1979, cit. v ARMSTRONG, 2002) a vnímáním spravedlnosti (Adams, 1965, cit. v ARMSTRONG, 2002).

### 1.5.1 Teorie cukru a biče - instrumentality

slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem. Instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší podobě tato teorie tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Domnívá se, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem; tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu. Nebere ovšem v úvahu skutečnost, že formální systém řízení a kontroly může být silně ovlivněn a narušen neformálními vztahy mezi pracovníky. (ARMSTRONG, 2002)

### 1.5.2 Maslowova teorie hierarchie potřeb – teorie zaměřené na obsah

Zakládá se na rozvoji a motivaci jedince. Podle Abrahama Harolda Maslowa, amerického psychologa, lidské chování ovlivňuje řada potřeb a tyto potřeby hierarchicky uspořádal do pyramidy potřeb „Maslowova pyramida potřeb“, (viz. obr. č 2). Rozeznává osm přirozených potřeb, mezi které patří i vědění a porozumění a také potřeba vyniknout. Nejčastěji tato hierarchie pracuje s pěti hlavními úrovněmi, na nejnižší pozici jsou fyzické potřeby, dále potřeba jistoty, lásky, vážnosti a nejvýše položená je potřeba seberealizace.

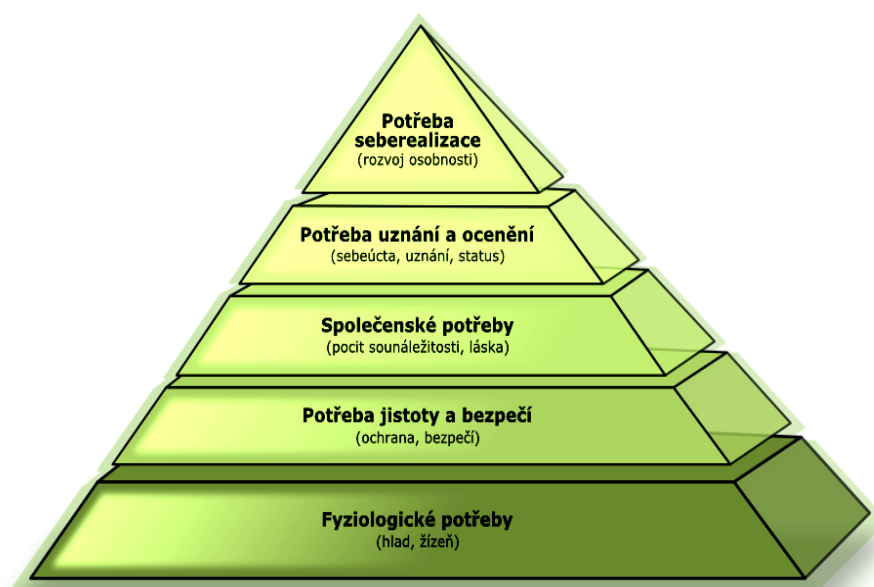
**Fyzické potřeby:** primární potřeby lidského těla (pití, jídlo, kyslík, teplo, spánek,...). Jakmile dojde k uspokojení těchto potřeb, nastupuje další (vyšší) úroveň.

**Potřeba bezpečí (jistoty):** zajištění a jistota, osvobození od bolesti a výstrahy fyzického napadení, ochrana před nebezpečím a nedostatkem, potřeba předvídání a uspořádanosti. (bezpečí, finanční jistota, stabilita a jistota zaměstnání, zaměstnanecké výhody, osvobození od strachu, potřeba pořádku, zákona)

**Potřeba lásky:** City, pocit příslušnosti k někomu, přátelství, společenské aktivity, dávání a přijímání lásky.

**Potřeba úcty:** Obsahuje jak úctu k sobě samému, tak úctu ostatních. Součástí úcty k sobě samému je touha po důvěře, moci, nezávislosti a svobodě a také úspěch. Úcta ostatních zahrnuje pověst, postavení, uznání (v práci), ocenění druhými., důvěru ve vlastní znalosti, pocit naplnění z konkrétní práce,...

**Potřeba seberealizace:** Rozvoj a realizace plného potenciálu jedince. Nejedná se pokaždé o tvůrčí úkoly, formy se mění od jedince k jedinci. Patří sem úspěšnost v práci, kariérní postup, potřeba rozvíjet schopnosti,... (CEJTHAMR, DĚDINA, 2005)



Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb. (Upraveno dle HÁLEK, 2011)

### 1.5.3 Teorie Herzbergova dvoufaktorového modelu

Někdy se nazývá i teorií motivačně – hygienickou. Říká, že faktory zvyšující spokojenost s prací a motivací se liší od faktorů, které vedou k nespokojenosti s prací. Existují dvě skupiny faktorů. První skupinu tvoří satisfaktory neboli motivátory, jsou považovány za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu a vyššímu úsilí. Patří sem úspěch či úspěšné splnění cíle, uznání, práce sama, odpovědnost a růst. Druhá skupina

se skládá z dissatisfaktorů, obsahuje to, co Herzberg nazývá „vyhýbání se nespokojenosti“ nebo „hygienické faktory“, které jsou z hlediska práce vnějšími faktory a zahrnují peněžní odměnu, správu a politiku společnosti, osobní vztahy, postavení, bezpečí a jistotu. Tyto faktory nemohou vyvolat spokojenost, ale jestli se nepodniknou nějaké preventivní kroky, mohou způsobit nespokojenost. (ARMSTRONG, 2002)

#### **1.5.4 Expektační teorie (očekávání) – teorie zaměřené na proces**

Jsou založené na principu expektance (očekávání). Autorem je V. H. Vroom, americký odborník na organizaci a management. Vychází z kognitivních motivačních teorií - z předpokladu, že sílu motivu, která vede k vynaložení určitého úsilí nutného k dosažení cíle, ovlivňuje míra očekávání, že dosažení cíle je reálné, a dále přitažlivosti cíle pro jednotlivce. (TURECKIOVÁ, 2004)

#### **1.5.5 Teorie cíle**

Zakladateli jsou G. P. Latham a E. A. Locke. Tato teorie tvrdí, že motivace a výkon se zlepší, pokud lidé mají náročné avšak přijatelné cíle a nechybí jim zpětná vazba. Při zkoumání fungování této teorie bylo ověřeno, že jednotlivce posouvá dále sebehodnocení a sebepoznání. Pokud se vyskytly potíže při plnění složitých cílů a jedinec získal zpětnou vazbu o důvodech, byly cíle nastavovány od jednodušších k složitějším. To pomáhá organizaci při plnění dlouhodobějších cílů. Tyto teoretické náhledy se staly základem pro praktický řídicí přístup, který bývá označován jako řízení podle cílů. (BROOKS, 2003)

#### **1.5.6 Teorie spravedlnosti (ekvity)**

Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají a jak se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Podle Adamse jsou lidé motivovanější, jestliže se s nimi zachází slušně a spravedlivě. Pojem spravedlnost obsahuje pocity a vnímání a jedná se vždy o proces porovnání.

## 1.6 Motivační typy lidí

Oblastí pracovní motivace se ve svých publikacích zabývá i PLAMÍNEK (2007). Tento autor rozdělil lidi do čtyř typů podle způsobu motivace. Těmito typy jsou:

- Objevovatelé
- Usměřovatelé
- Sladřovatelé
- Zpřesňovatelé

Tyto čtyři typy můžeme začlenit do čtyř kvadrantů z hlediska dynamiky, stability, efektivnosti a užitečnosti. Jestliže chceme naše zaměstnance správně motivovat, musíme nejprve poznat, do které skupiny patří a odpovídajícím způsobem s nimi komunikovat.

### **Objevovatelé**

Jsou to nezávislí lidé, kteří jsou zaměřeni na užitečnost a dynamické vlastnosti. Milují svobodu a přitahuje je zdolávání překážek a potřeba objevování nových věcí. Na pochvalu jejich vlastní práce reagují jako na informaci, kterou již znají. Velmi podobně reagují i na oprávněnou kritiku, obvykle ale už o neúspěchu vědí a snaží se sami o zlepšení. Pokud se jim zlepšení nedaří, věnují se raději novým úkolům. U objevovatelů se projevuje výrazná neverbální komunikace, měli bychom se zaměřit na jejich řeč těla, protože jsou v tomto směru velice dobře čitelní. Mnoho věcí nevyjadřují slovy, ale výraznou řečí těla.

### **Usměřovatelé**

Jsou to lidé, kteří se stávají přirozenými vůdci a dokážou ovlivňovat druhé. Velmi rádi jsou středem pozornosti a často bývají výbornými baviči. Své myšlenky umí dobře prodat a přesvědčit ostatní o svojí pravdě, jsou schopni na svoji stranu strhnout většinu. Když jsou chváleni, mají tendenci pochvalu zveličovat a chlubit se. V kritice vidí útok na svoji osobu, rádi ji zlehčují, nebo dokonce zesměšňují osoby, které je kritizují.

### **Sladřovatelé**

Tento motivační typ lidí svou hlavní pozornost věnuje člověku. Mají velkou dávku empatie a nejdůležitější pro ně jsou mezilidské vztahy a atmosféra na pracovišti. Pochvalu berou jako určitý závazek a kritiku chápou tak, že má nadřizený nějaký problém a je potřeba mu pomoci. Bývají vstřícní a rádi si povídají a naslouchají druhým. Mají rádi klidnou a přátelskou atmosféru na svém pracovišti a hůře snášejí práci pod tlakem.

### **Zpřesňovatelé**

Zaměřují se na užitečnost a stabilitu. Jsou spolehliví, pečliví a hrdí sami na sebe. Mají nadevše rádi pořádek a organizovanost. Vyžadují dobrou organizaci práce. Jsou matematicky zaměřeni a vyžadují přesnost. Působí chladným dojmem a nevyhledávají uplatnění, která se zaměřují na práci s lidmi. Nebývají psychicky odolní, při nadměrné psychické zátěži kolabují. Respektují nadřizené, vidí v nich formální autoritu. Pochvala je pro ně velmi důležitá a berou ji jako potvrzení, že svoji práci odvádějí dobře. Projevy kritiky snesou pouze v případě, pokládají – li je oni sami za oprávněné. Jestliže je nechceme znepokojit, měli bychom se snažit přesně zadat úkoly práce a nevnášet do procesu prvky nejistoty. Je pro ně důležité přesné zadání úkolu. Naopak demotivující jsou pro ně nejasné zadání úkolů a spolupráce s méně spolehlivými a nepřesnými kolegy než jsou oni sami.

## **1.7 Pracovní motivace**

Pracovní motivace vyjadřuje celkový přístup a ochotu pracovníka k pracovním úkolům. Víme, že člověk při vykonávání určité práce cílevědomě usiluje o zvládnutí stanoveného úkolu jen tehdy, když je k tomu přiměřeně motivován. Motivace pracovního jednání se v každém případě odráží ve výkonnosti člověka. Lidé, kteří jsou příznivěji motivováni, pracují usilovněji a podávají lepší pracovní výkon než lidé s nepřiznivou motivací. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 1994)

Naše chování není ovlivňováno pouze motivací, ale i biologickými, kulturními a situačními hledisky. Z toho vyplývá, že aby manažer dosáhl vysokého výkonu, musí,

kromě motivace, zajistit i něco navíc. Na pracovní výkon působí také řada nemotivačních vnějších a vnitřních faktorů. Z vnějších jsou to například pracovní nástroje, systémy, procesy, mezi vnitřní patří hodnoty, znalosti, dovednosti, přesvědčení, apod. Z toho vyplývá, že bez ohledu na dokonalost tvrdých organizačních složek a vysoké znalosti a dovednosti, budou slabě motivovaní lidé obtížně dosahovat vynikajících výsledků. (NAKONEČNÝ, 1996)

## **1.8 Motivační program**

Pojmem motivační program je myšlen komplexní systém práce s lidmi, jehož cílem je pozitivně ovlivnit pracovní chování zaměstnanců. Jedná se o soubor pravidel a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků společnosti k práci. Motivační program by měl zahrnovat celý systém práce s lidmi v dané společnosti. Před vytvořením motivačního programu je nutné analyzovat všechny skutečnosti, které ovlivňují chod společnosti a motivaci zaměstnanců. (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 2004)

Jak už jsem zde několikrát zmínila, základem úspěchu jsou lidé. Proto každá společnost věnuje sestavování motivačních programů patřičné úsilí. Využitím stimulačních prostředků popsaných v předchozí kapitole může vedení ovlivnit nejen pracovníkovou výkonnost, ale i kvalitu odvedené práce, podpořit jeho soběstačnost a iniciativu, pocit odpovědnosti nebo jej podnítit k seberozvoji.

### **1.8.1 Postup tvorby motivačního programu**

Postup tvorby motivačního programu můžeme rozčlenit podle PROVAZNÍKA A KOMÁRKOVÉ (2004) do několika fází:

1. Analýza motivačního profilu zaměstnanců firmy a zjištění jejich spokojenosti či nespokojenosti s podnikovými skutečnostmi. Takto zjistíme slabá místa v oblasti motivace zaměstnanců.
2. Stanovení krátkodobých i dlouhodobých cílů motivačního programu.

3. Zjištění současného stupně výkonnosti zaměstnanců a stanovení žádoucí úrovně výkonnosti.
4. Určení stimulačních prostředků, které budou využity v rámci motivačního programu.
5. Výběr konkrétních postupů stimulace pracovníků a konkrétních podmínek uplatnění těchto postupů.
6. Sestavení motivačního programu ve formě podnikového dokumentu, aby mohl sloužit jako závazná směrnice pro vedoucí pracovníky.
7. Podrobné seznámení všech zaměstnanců firmy s motivačním programem.
8. Kontrola fungování motivačního programu a provedení případných úprav pro zvýšení jeho efektivity.

## 1.9 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovníků je jedna z důležitých personálních činností, která se zabývá zjišťováním toho, jakým způsobem pracovník vykonává svou práci, plní úkoly a požadavky své pracovní pozice, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž při své práci přichází do styku, poté následuje sdělování výsledků tohoto zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi a nakonec se také zaobírá hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která k tomu napomáhají.

Poslední dobou se stále více hodnotí rozvojový potenciál a schopnosti pracovníka. Moderní hodnocení pracovníků tedy představuje jednotu zjišťování, posuzování a snahy o nápravu a stanovování cílů týkajících se pracovního výkonu. Považuje se za účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků. (KOUBEK, 2007)

Rozlišuje se neformální a formální podoba hodnocení pracovníků. **Nefornální** hodnocení pracovníků je příležitostné a je dané konkrétní situací. Jedná se vlastně o průběžné kontroly pracovního chování a plnění pracovních úkolů. Nefornální hodnocení se doporučuje provádět asi tak třikrát za rok. Je také vhodné dávat pracovníkovi zpětnou vazbu v průběhu roku. **Formální** hodnocení je pravidelné, dané

v určitém časovém rozmezí (většinou jednou za rok). Z tohoto hodnocení se pořizují dokumenty, které má pracovník zařazen ve svém spise. Zaměstnanci by měli být seznámeni s účelem a cíly hodnocení a hodnotitelé podrobně proškoleni a důkladně připraveni.

Průběh hodnocení zaměstnanců je rozdělen do několika fází. V první fázi se stanovují zásady a cíle hodnocení, provede se rozbor pracovních míst, určí se norma pracovního výkonu a informují se pracovníci o průběhu hodnocení. V druhé fázi se sbírají informace a pořizují se příslušné dokumenty. V poslední fázi se vyhodnocují informace, udělá se rozhovor se zaměstnancem o výsledcích hodnocení pracovního výkonu a nakonec zpětná vazba, zjišťuje se efektivnost hodnocení. (KOUBEK, 2007)

Zaměstnance může hodnotit několik skupin osob. Většinou se jedná o přímého nadřízeného, protože jejich práci zná nejlépe, dále může jít o hodnocení nezávislým externím hodnotitelem, může to být například psycholog nebo nějaká personální agentura, která má v této oblasti cenné zkušenosti. Toto hodnocení se používá spíše pro zjištění rozvojového potenciálu zaměstnance. Jestliže je zaměstnanec běžně ve styku se zákazníky, využívá se i jejich hodnocení. Kromě předchozích osob může hodnocení provádět i spolupracovník, podřízený, zaměstnanec samotný (sebehodnocení), tým a assesment centrum (používá se spíše u vedoucích pracovníků

### **360° zpětná vazba**

V současné době se využívá hodnocení více hodnotiteli. Tento způsob hodnocení představuje metoda 360° zpětné vazby. Smyslem této metody je ohodnotit zaměstnance z různých úhlů pohledu. Jako součást programu rozvoje pomáhá ukázat silné stránky a oblasti pro rozvoj. V tomto procesu získá hodnocený pohled na své dovednosti a chování prostřednictvím lidí, se kterými denně přichází do kontaktu. Jedná se o přímého nadřízeného, spolupracovníky na stejné úrovni, podřízené, zákazníky a dodavatele.

Mezi hlavní výhody této metody patří zejména její objektivnost, dále hodnocený získá názor nejen svého nadřízeného, ale také od některých svých podřízených. Na druhé



straně i nadřízený konkrétního zaměstnance zjistí, co si o něm myslí jeho podřízení a spolupracovníci. Dalším přínosem je velice dobrá identifikace rozvojových potřeb zaměstnance a po sumarizaci výsledků všech zaměstnanců i celé organizace. (HRONÍK, 2006)

### **Zavedení systému hodnocení ve společnosti**

Měli by být splněny veškeré podmínky, již při tvorbě systému hodnocení a také při jeho pozdější implementaci do praxe. Nejprve by se měla stanovit kritéria a metody hodnocení a jejich případná návaznost na systém odměňování. Kritéria by měla být příslušná účelu hodnocení i povaze práce. Poté je nezbytné připravit veškeré potřebné dokumenty, které budou využívány při samotném hodnocení. Dále následuje vytvoření plánu hodnocení a důkladné proškolení hodnotitelů. Konečnou fází zavedení systému hodnocení tvoří informování zaměstnanců a vysvětlení jim samotného smyslu hodnocení.

### **Výsledky hodnocení**

Výsledky hodnocení musejí být jednotlivým pracovníkům zveřejněny a následně společně projednány. Hodnotitelé musí dát pracovníkům možnost vyjádřit se k těmto výsledkům. Po hodnocení by měl být zaměstnanec pozván na hodnotící rozhovor se svým nadřízeným a opět dostat možnost vyjádření se k výsledkům hodnocení.

Hodnotící rozhovor je formální setkání, které má nějakou stálou obsahovou strukturu a stálý časový plán. Slouží k řešení problémů, stanovení odměňování, vzdělávání a dalšího pracovního vzestupu zaměstnance. Hodnotitel se musí na takový rozhovor řádně dopředu připravit, prostudovat výsledky hodnocení a další informace o zaměstnanci. Také by si měl pečlivě připravit obsah, časový plán a prostředí, ve kterém bude rozhovor probíhat. Hodnotitel musí být objektivní a věnovat se pouze věcem souvisejícím s pracovním výkonem zaměstnance. Výstupem hodnotícího pohovoru jsou písemné dokumenty, které se zařazují do osobní složky zaměstnance. (KOUBEK, 2007)

## 1.10 Odměňování zaměstnanců

Systém odměňování zaměstnanců firmy je tvořen především mzdovou strukturou, zahrnuje také celou oblast používání podnětů mimomzdového charakteru. Cílem tohoto systému je stanovení spravedlivé mzdy za vykonanou práci. Tento systém spolupůsobí na prosazování personálních záměrů firmy. (VEBER, 2000)

V současné době jsou v praxi používány také další formy odměňování, mezi ně patří povýšení, formální uznání a zaměstnanecké výhody (benefity). Zaměstnanci firmy musí být podrobně seznámeni se systémem odměňování, aby pak mohl efektivně plnit své úkoly. (TOMŠÍK, 2005)

**Úkoly odměňování:** (TOMŠÍK, 2005)

- získat zaměstnance v požadovaném počtu a kvalitě,
- odměňovat zaměstnance ve vztahu k jejich výkonu (úsilí, výsledky, loajalita, zkušenost, schopnosti),
- posilovat konkurenční postavení zaměstnance na trhu práce,
- být racionální, přiměřeně možnostem mzdových fondů,
- akceptace ze strany zaměstnanců,
- pozitivně posilovat a být v souladu s podnikovými normami,
- být v souladu s právními normami,
- přispívat k rozvoji zaměstnanců v rámci rovnosti příležitostí,
- stimulovat zvyšování kvalifikace a schopností zaměstnanců,
- být kontrolovatelné jako náklady práce s ohledem na celkové náklady i příjmy.

### **Mzdové formy**

Rozhodnutí o určení mzdové formy je nedílnou a velmi důležitou součástí vytváření systému odměňování. Na vhodně zvolené mzdové formě závisí motivace i spokojenost pracovníka. Formy mzdy za dosažené výsledky jsou charakteristické tím, že odměňují skutečně odvedený výsledek práce.

Zahrnují:

- časovou mzdu a její modifikace,
- úkolovou mzdu,
- prémie,
- odměny a další jednorázová mzdová zvýhodnění.

### **Časová mzda a plat**

Časová mzda, nebo plat je nejčastěji používanou mzdovou formou, i přestože má určité nedostatky, zejména nízký motivační účinek. Může být hodinová, týdenní, či měsíční částka, kterou zaměstnanec obdrží za svou práci. Má většinou podobu měsíční mzdy, ale u dělnických profesí se využívá hodinová mzda. Bývá často doplněna o pobídkovou formu odměny, která zohledňuje pracovníkův výkon. Hlavním úkolem každého systému časových mezd a platů je vytvořit systém a strukturu pro srovnatelné a spravedlivé odměňování pracovníků a mělo by být závislé na jejich pracovních úkolech a pracovním výkonu. (KOUBEK, 2007)

### **Úkolová mzda**

Úkolová mzda se používá při odměňování pracovních úkolů, u nichž převažuje zaměření na množství odvedené práce. K zavedení a používání úkolové mzdy musí být splněny následující předpoklady:

- stanovení technických a pracovních postupů,
- zajištění technických a organizačních požadavků pro plynulé plnění pracovních úkolů (materiál, suroviny, polotovary, energie, nástroje a jiné,
- zabezpečení spolehlivé kontroly kvality a odváděného množství práce,
- možnost ovlivnění výkonových norem pracovním úsilím,
- nesnižování bezpečnosti práce a neohrožování zdraví pracovníků při zvýšeném pracovním výkonu. (TOMŠÍK, 2005)

### **Prémie**

Jsou to odměny, které jsou závislé na dosažení předem stanovených cílů. Navrhnuty jsou tak, aby motivovaly pracovníky k dosažení vyšších úrovní výkonu. Cíle jsou obvykle v podobě objemu výroby nebo prodeje. (ARMSTRONG, 2002)

Prémie se mohou nacházet ve dvou podobách, buď jako jednorázová prémie (či bonus nebo mimořádná odměna) nebo jako opakující se prémie. Opakující se prémie je v prémiovém řádu organizace a je vyplácena například za dobře odvedenou práci, úsporu času nebo peněz atd. Jednorázová prémie je individuální odměna za mimořádný výkon.

Jednorázové a mimořádné odměny jsou dány s cílem ocenit mimořádné pracovní úsilí a nadstandardní pracovní úspěch nebo mzdově zvýhodnit zaměstnance za pracovní poměr u firmy, aby se posilovala jejich stabilizace. K nejběžnějším druhům patří:

- odměny na dovolenou a k Vánocům (13. a 14. mzdu),
- odměny k pracovnímu a životnímu výročí,
- odměny za objevy, vynálezy a zlepšovací návrhy,
- odměny za záchranu lidského života, odstraňování důsledků živelných pohrom apod. (KOUBEK, 2007)

### **Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody (benefity) jsou takové prvky odměn, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplácených odměn a zahrnují taková opatření, která nejsou přímo odměnou, jako je například každoroční zdravotní dovolená. Zaměstnanecké výhody by měly uspokojovat osobní potřeby pracovníků. (ARMSTRONG, 2009).

Zaměstnanecké výhody máme finančních i nefinančních podob. Mezi finanční benefity patří například příspěvky na bydlení, stravu, dopravu, penzijní a životní pojištění a další. Nepeněžními zaměstnaneckými výhodami jsou práce z domu, týden dovolené navíc, pružná pracovní doba a další.

Rozčleňují se do tří skupin. První skupinu tvoří výhody sociální povahy. Sem řadíme příspěvky na penzijní a životní pojištění, mateřské školy a jesle pro děti zaměstnanců a různé půjčky či ručení za půjčky. Do druhé kategorie patří výhody, které jsou orientovány přímo na práci ve společnosti. Nejznámějším příkladem je zajištění stravování (stravenky) i přes vrtkavou budoucnost patří stravenky k nejvíce užívaným benefitům. Obchody nebo výrobní podniky poskytují často zaměstnancům slevy

na nákup produktů dané organizace. Využívají toho i organizace zabývající se službami, zaměstnanec získá výhodnější úrokovou sazbu apod. Třetí skupinu tvoří výhody spojené s postavením zaměstnance v organizaci, mezi které patří služební byt, telefon, notebook, automobil, příspěvky na oblečení a další. (DO PRÁCE, 2011)

## **1.11 Vzdělávání zaměstnanců**

Vzdělávání zaměstnanců se zaměřuje na utváření pracovních schopností v širším slova smyslu, tedy včetně utváření sociálních vlastností potřebných při vytváření zdravých mezilidských vztahů osob na pracovišti. Podnikové vzdělávání je součástí personální činnosti. Pomocí vzdělávání zaměstnanců dává společnost najevo, že si jich váží a také jim umožňuje za své náklady zvyšování jejich konkurenceschopnosti na trhu práce. Také přispívá k rozvoji podniku jako celku a ke zkvalitnění a zvýšení efektivity jeho vnitřních procesů.

### **Metody vzdělávání zaměstnanců**

Měli bychom pokaždé udělat pečlivý výběr metod ke vzdělávání svých zaměstnanců. Některé metody jsou vhodnější k zapracování nových pracovníků, jiné k doškolení, nebo k rozvoji pracovníků. Některé metody používáme častěji ke vzdělávání manuálních pracovníků, jiné ke vzdělávání duševních pracovníků.

Vzdělávání zaměstnanců může probíhat buď na pracovišti přímo při výkonu práce, nebo mimo pracoviště. Vzdělávání mimo pracoviště se může uskutečnit v místě organizace nebo v jiném místě – například v místě vzdělávací agentury, počítačových učebnách, vývojových pracovištích apod. Vzdělávání zaměstnanců na pracovišti je spíše individuální záležitostí, vzdělávání mimo pracoviště je skupinové. (KOUBEK, 2007)

Postupem času se vytvořila celkem obsáhlá škála metod vzdělávání, které lze podle (KOUBKA, 2007) rozdělit do dvou základních skupin:

1. metody používané ke vzdělávání *na pracovišti při výkonu práce* („*on the job*“) (tato skupina metod vzdělávání bývá považována za vhodnější u vzdělávání dělníků),

2. metody používané ke vzdělávání *mimo pracoviště* („*off the job*“)  
(metody vzdělávání patřící do této skupiny metod jsou vhodnější ke vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů).

Do první skupiny metod používaných ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti řadíme:

- **Instruktáž při výkonu práce** je nejčastější metoda vzdělávání. Probíhá na pracovišti v pracovní době zaměstnance. Zkušený pracovník nebo přímý nadřízený předvede novému nebo méně zkušenému pracovníkovi pracovní postup přímo na místě. Zaškolený pracovník si pak pomocí pozorování a napodobování předvedený pracovní postup osvojí při plnění svých pracovních úkolů.
- **Koučink (Coaching)** je dlouhodobější individuální metoda rozvoje na pracovišti. Zahrnuje vysvětlování, instruování a sdělování připomínek i kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného nebo vzdělavatele. Uplatňuje se spíše v manažerských oblastech.
- **Mentoring** je metoda vzdělávání podobná koučinku. Spočívá v tom, že si vzdělávaný pracovník sám vybírá svého mentora (rádce), který mu dává rady a stimuluje jej.
- **Counselling** patří k poměrně novějším metodám, při kterých dochází ke vzájemnému ovlivňování a konzultování vzdělávaného a vzdělavatele. Výhoda spočívá v tom, že pomocí této metody jsou obohaceny oba účastníci counselingu (vzdělávaný a vzdělavatel) a vzdělavatel si tak může zlepšit své schopnosti vedení lidí a je mu také poskytnuta zpětná vazba.
- **Asistování** je často používaná metoda, i přes její časovou náročnost. Vzdělávaný je přidán jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi a učí se od něj pracovním postupům po takovou dobu, než bude schopen zvládat své úkoly samostatně.
- **Pověření úkolem** spočívá v tom, že vzdělávanému pracovníkovi jsou přiděleny potřebné pravomoce a úkol, který má splnit. Při realizaci tohoto úkolu je jeho práce sledována a hodnocena.
- **Rotace práce** je metoda, při níž je vzdělávaný pracovník postupně přidělen na jednotlivá pracoviště v organizaci, kde vykonává po určitou dobu práci

tohoto pracoviště. Tato metoda je vhodná jak pro dělnická zaměstnání, tak pro vedoucí pracovníky, kteří díky ní získají přehled o práci svých podřízených.

- **Pracovní porady** jsou metody vzdělávání zaměstnanců na pracovišti, které jsou na rozdíl od předchozích metod kolektivní. Pracovní porada je setkání zaměstnanců, na kterém se řeší různé problémy, a probíhá výměna názorů, jejím prostřednictvím se účastníci seznamují s problémy a fakty, které se týkají nejen jejich vlastního pracoviště, ale také celé organizace.

Kromě poslední zmíněné metody vzdělávání se jedná o individuální metody vzdělávání, které vyžadují individuální přístup a partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem.

Metody, které se často používají ke vzdělávání mimo pracoviště, jsou i metodami sloužícími k hromadnému vzdělávání skupin účastníků. Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště patří:

- **Přednáška a přednáška spojená s diskuzí**, přednáška je zaměřena na zprostředkování faktických informací nebo teoretických znalostí. Při přednášce odborník předává své znalosti posluchačům, ale ti nemohou reagovat. Tuto nevýhodu překonává přednáška spojená s diskuzí, která poskytuje posluchačům možnost aktivního zapojení.
- **Demonstrování** umožňuje názorné předvedení znalostí a dovedností zaměstnancům za použití audiovizuální techniky nebo počítačů. Tato metoda obohacuje vzdělávání tím, že klade důraz na praktické využívání znalostí a orientuje se na dovednosti.
- **Případové studie** jsou rozšířenou a oblíbenou metodou. Používají se při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jedná se o skutečná nebo smyšlená vyličení nějakého organizačního problému, účastníci vzdělávání je studují a navrhují řešení problému.
- **Workshop** je variantou případových studií. Praktické problémy se pomocí této metody řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.

- **Brainstorming** je také variantou případových studií. Skupina účastníků je vyzvána, aby každý z nich navrhl způsob řešení zadaného problému, a po předložení následuje diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh.
- **Simulace** je metoda více zaměřená na praxi a aktivní účast školených. Účastníci jsou požádáni, aby během dané doby učinili řadu rozhodnutí podle podrobného scénáře, obvykle se jedná o řešení běžné situace vyskytující se v práci vedoucích pracovníků. V průběhu vzdělávání se přechází od jednodušších problémů ke složitějším.
- **Hraní rolí** je metodou vyloženě orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje aktivita a samostatnost. Tato metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností spíše u vedoucích pracovníků.
- **Assessment centrum** je moderní, vysoce hodnocená metoda nejen při výběru, ale i při vzdělávání manažerů. Účastník plní různé úkoly a řeší problémy tvořící každodenní náplň práce manažera. Tyto úkoly jsou generovány počítačem a ten také vyhodnocuje řešení účastníka, účastník si tak může porovnávat svá řešení s řešením optimálním, a tím se vlastně učí.
- **„Outdoor training“** je možné také nazvat „učení se hrou“. Je to metoda, která je spojena se sportovními výkony, které napomáhají zlepšit manažerské dovednosti. Toto vzdělávání se může odehrávat ve volné přírodě, v tělocvičně nebo také v upravené učebně.
- **Vzdělávání pomocí počítačů** patří k metodám, které usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků. Poskytují vzdělávanému obrovské množství informací, nabízejí různé testy a cvičení a umožňují průběžně hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností. (KOUBEK, 2007)

## 1.12 Zkoumání motivace zaměstnanců

Musíme si hlavně uvědomit, že motivaci nelze přímo měřit. Abychom věděli, zda motivační program naší společnosti je úspěšný, či nikoli a jsou-li zaměstnanci



v naší firmě spokojení, musíme tyto informace zjistit pomocí určitých technik. Mezi tyto techniky patří pozorování, rozhovor nebo dotazování a projektivní techniky.

### **Pozorování**

Rozlišujeme dva způsoby pozorování – systematické a nesystematické. Nesystematické pozorování provádí nadřízený pracovník průběžně při výkonu práce svých zaměstnanců. Sleduje, jak se do jejich pracovního výkonu promítají různé vlivy, jako je zdravotní stav, osobní či rodinné problémy, vztahy na pracovišti. Systematické pozorování je oproti tomu nesystematickému důkladně připravené, odborně prováděné a objektivní. Využívá se v případě, kdy dochází ke změně jedné podmínky ve stimulaci zaměstnanců. Nejprve se provede tzv. předvýzkum, abychom zjistili chování a reakce zaměstnance. Poté se připraví návrh konkrétního pozorování, který je ověřen několika pozorovateli. Tento návrh se ověřuje tak dlouho, dokud neodpovídá realitě, a pak může následovat konkrétní pozorování a následné zpracování výsledků. Při pozorování se důležité si uvědomit, že každý je jedinečný a na různé podmínky a stimuly reaguje každý jedinec různě. To znamená, že se stejná motivace zaměstnanců může u každého z nich projevit jiným chováním. (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 2004)

### **Rozhovor, dotazování**

Rozhovor může být standardizovaný (strukturovaný – otázky jsou pevně dané a tazatel se drží jejich formulace i pořadí), polostandardizovaný a nestandardizovaný (otázky může tazatel pokládat, v jakém chce pořadí a upravovat je). Při zjišťování motivace zaměstnanců se využívá nejčastěji polostandardizovaný rozhovor. To znamená, že hlavní otázky jsou dané předem a tazatel může pokládat doplňující otázky volně podle situace. (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 2004)

## 2 ANALYTICKÁ ČÁST

Analytická část je zaměřena na konkrétní společnost, kterou je Plastika a.s. Věnuje se jejímu krátkému popisu od historie až po současnost a zaměřuje se na současnou situaci motivace a spokojenosti zaměstnanců. Poslední část analýzy se věnuje výsledkům dotazníkového šetření orientovaného na motivační strukturu z pohledu zaměstnanců společnosti.

### 2.1 Informace o společnosti

<b>Název společnosti:</b>	Plastika a.s.
<b>Sídlo společnosti:</b>	Kroměříž
<b>Základní kapitál:</b>	24 584 700,- Kč
<b>Počet zaměstnanců:</b>	315
<b>Zápis do obchodního rejstříku:</b>	27. 4. 2006



Obrázek 3: Areál Plastika a.s. (Upraveno dle PLASTIKA, 2011)

Plastika a.s. (viz. obr. č. 3) je moderní evropský dodavatel komplexních služeb náročných plastových komponentů pro průmyslové aplikace. Zabývá se zajišťováním komplexního servisu při výrobě plastových technických vstřikovaných dílů. Provádí průmyslové zpracování plastů, montáž, potisk a další následné operace. Technologie zpracování plastů se skládá z vstřikování plastů, lakování, montáže, popisu laserem, tampoprint – potisk tamponem, horká ražba a svařování ultrazvukem.

Během své padesátileté historie v oblasti průmyslového zpracování plastů se stala stabilním a silným partnerem renomovaných zákazníků v oblasti automobilního, počítačového a elektrotechnického průmyslu.

Mezi nejvýznamnější zákazníky patří firmy Fujitsu Siemens Computers GmbH, SRN; VDO s.r.o., Česká republika; Magna Slovteca, Slovenská republika; TI Automotive, Velká Británie; TRW - Carr s. r. o., Česká republika; Schneider Electric SA, Francie; Automotive Lighting, spol. s r. o., Česká republika. (PLASTIKA, 2011)

### **Zaměstnanci společnosti**

Ve společnosti je 315 zaměstnanců, z toho 85 jsou pracovníci THP (technicko - hospodářský pracovník) a 230 dělníci. Ti se dělí na režijní a výrobní dělníky. Výrobních je 150, ti se podílejí na výrobě výrobků, zatímco režijních je 80 a ti se nepodílejí přímo na výrobě výrobků. THP (technicko - hospodářský pracovník) - tyto pozice jsou zastoupeny ve všech odděleních – jedná se o pracovníky, kteří svou specializací zajišťují podporu pro výrobu. Tito zaměstnanci mají stanovenou pracovní dobu jednosměnnou, jejich pracovištěm je zpravidla kancelář. Výrobní dělníci se přímo podílejí na výrobě produktů, zatímco režijní se starají o doplňující služby při výrobě. (PLASTIKA, 2011)

#### **2.1.1 Historie společnosti**

Společnost, která dnes patří k světovým dodavatelům komplexních plastových komponentů pro průmyslové výrobky, byla založena v prosinci 1956 jako Lidové výrobní družstvo invalidů. V prvních letech činnosti se jednalo o několik provozoven umístěných v různých lokalitách okresu. V roce 1966 byl vybudován nový závod v Kroměříži a provozovny zde byly přemístěny. Výrobní sortiment byl sestaven

s ohledem na uplatnění pracovníků. V družstvu se šily ochranné obleky, vstříkovaly plastové květináče, svařovaly obaly na mléko.

Počátkem devadesátých let Plastika zvolila strategii orientovanou na technicky náročné díly a jako svou dominantní technologii určila vstříkování. Zlom představovalo získání zakázky na díly počítačových klávesnic pro irský ALPS Electric. S rozvojem vstříkování směřovaly investice do moderních vstříkolisů, což přineslo další zákazníky z automobilového průmyslu např. FAURECIA, SIEMENS aj. Samozřejmostí byla implementace standardů řízení jakosti výroby dle ISO, jehož certifikát Plastika drží od roku 1996.

Klíčovým se stal rok 2002, kdy došlo ke změně právní formy z výrobního družstva na akciovou společnost. Dnes je Plastika moderní společností s diversifikovanou strukturou činností, která si dobyla své místo v konkurenci mezinárodních zpracovatelů plastů. Produkty společnosti jsou srovnatelné s produkty světových firem podobného zaměření.

Komplexní a flexibilní řešení zákaznických potřeb přineslo společnosti významné zakázky především z oblasti automobilového průmyslu. Díly vyráběné v Plastice jezdí ve vozech značek Škoda, Volkswagen, Toyota, Audi, Mercedes, Kia, a mnoha dalších, ale naleznete je také ve výrobcích SONY, BOSCH nebo Fujitsu SIEMENS Computers. Rozvoj Plastiky, která zaměstnává téměř 400 pracovníků a jejíž roční obrat je přes 700 milionů korun, se ale nesoustřeďuje jen na rozšiřování portfolia služeb a technologií.

V roce 2006 Plastika založila společnost Plastika SV Zdounky, zaměřenou na výrobu silničních sloupků a ventilátorů. O rok později akvírovala závod ve francouzském Sainte Savine, který se obdobně jako Plastika specializuje na výrobu komplexních plastových komponent vstříkováním. Další člen skupiny Plastika, společnost PLS Lakovna zajišťuje lakování. Profilace Plastiky na globálním trhu tak spolu s investicemi do nových technologií umožňuje ucházet se o komplexnější dodávky stále náročnějších zákazníků. (PLASTIKA, 2011)

### 2.1.2 Výrobní program

Společnost Plastika a.s. nabízí široký výběr produktů. Vyrábí a dodávají díly pro automobilový průmysl, počítačové klávesnice, elektronické zabezpečovací obaly, díly kopírovacích strojů a díly pro elektrotechnický průmysl. (PLASTIKA, 2011)

**Díly pro automobilový průmysl** – tvoří významné množství dodávek pro automobilový průmysl. Tyto díly společnost vyrábí a jsou následně použity do několika typů osobních automobilů světových výrobců.

Patří sem:

- interiérové díly,
- palivové systémy,
- přístrojové desky, (viz. obr. č. 4)
- zrcátka,
- kapalinové nádrže, palivové nádrže,
- světlomety.



Obrázek 4: Přístrojová deska. (Převzato z PLASTIKA, 2011)

Díly se vyrábí pomocí technologie vstřikování. Na některých dílech je následně prováděná montáž. Pro vstřikování se používá široká škála materiálů v závislosti na specifikacích zákazníka (některé zpracovávané materiály a jejich dodavatelé).

**Počítačové klávesnice** (viz. obr. č. 5) – Plastika a.s. vyrábí a dodává počítačové klávesnice významné světové počítačové firmě. Dodává také tzv. slepé klávesnice (tj. klávesnice bez potisku) pro výuku psaní všemi deseti. Výroba zahrnuje vstřikování dílů, montáž, elektronické testování klávesnic, laserový potisk, tampoprint, lakování a balení.



Obrázek 5: Počítačová klávesnice. (Převzato z PLASTIKA, 2011)

**Elektronické zabezpečovací obaly** (viz. obr. č. 6) – Společnost je vyrábí pro významného dodavatele bezpečnostních a ochranných prvků. Obaly využívají obchodní řetězce k ochraně před krádeží a poškozením zboží (např. CD, DVD). Důležitou součástí obalů jsou RFID čipy, které chrání před krádeží. Pro výrobu těchto obalů využívají technologie vstřikování a montáže.



Obrázek 6: Elektronický zabezpečovací obal. (Převzato z PLASTIKA, 2011)

**Kancelářská technika** – Vyrábí díly do kopírovacích strojů a tiskáren pomocí technologie vstřikování a následné montáže (viz. obr. č. 7).



Obrázek 7: Díl kopírovacího stroje. (Převzato z PLASTIKA, 2011)

**Elektrotechnický průmysl** – Pro významného evropského producenta společnost vyrábí **vstříkované díly** (viz. obr. č. 8). Hlavní technologií, kterou používají u těchto dílů je vstříkování, po vstříkování se díl chladí, následně se ručně montují kovové vložky a díl se kompletuje s dalším dílem.



Obrázek 8: Díly pro elektrotechnický průmysl. (Převzato z PLASTIKA, 2011)

## 2.2 Personální oddělení

Společnost Plastika a.s. má své vlastní personální oddělení. V čele personálního útvaru je personální ředitelka, která odpovídá za koordinaci činností svého úseku, za řízení svých přímo podřízených pracovníků. V souladu s pracovními smlouvami personální ředitelka stanovuje svým podřízeným jejich základní práva, povinnosti a odpovědnosti. Vedoucí personálního úseku je přímo podřízena generálnímu řediteli. Dále je do personální oblasti z hlediska organizační struktury začleněna mzdová účetní a administrativní referent, viz. Obrázek č. 9.



Obrázek 9: Organizační struktura personálního oddělení. (Upraveno dle PLASTIKA, 2011)

Personální útvar zastává nezbytnou roli při kontrole dodržování povinností vyplývajících ze zákona. Prosazuje a vytváří koncepci péče o pracovníky. Má na starosti rovněž organizační stránku a v neposlední řadě zabezpečuje, aby zaměstnanci byli proškolení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a byli informováni o všem, co se jim v oblasti péče o pracovníky nabízí. Další úlohou personálního oddělení je zajišťování kontaktů s mimopodnikovými institucemi a v rámci své činnosti také spolupráce s odbory.

Vedoucí personálního úseku je odpovědná za personální a sociální činnost, motivaci a rozvoj firemní kultury. Její pracovní náplň je následovná:

- Spolupracuje na strategii společnosti.
- Zpracovává rozborů potřeb pracovníků a statistiku personálních činností.
- Zajišťuje kvalifikované pracovníky v termínech a dle potřeb společnosti.
- Vede popisy pracovních činností a vede pracovní spisy.
- Zajišťuje agendu s přijímáním a uvolňováním pracovníků, vede důchodovou agendu.
- Vede evidenci stavu pracovníků, životní a pracovní jubilea.
- Zajišťuje oblast sociálních služeb (stravování, volný čas apod.) a pracovní podmínky.
- Zajišťuje podle potřeb odborných útvarů vzdělávání pracovníků, vede o nich evidenci, hodnotí výsledky vzdělávání.
- Stanovuje ve spolupráci s odbornými útvary kvalifikační požadavky pro výběr pracovníků.
- Vede agendu hodnocení pracovníků a plnění stanovených úkolů ve vzdělání.
- Zajišťuje motivaci pracovníků, zpracovává analýzy, prognózy.
- Vede evidenci a agendu pracovníků s OZZ a TZP, provádí propočty stavů dle metodiky.
- Sleduje a vyhodnocuje procenta nemocnosti a přepočtené stavy pracovníků.
- Zpracovává agendu o čerpání zaměstnaneckých výhod a vyhodnocuje ji.



## **2.3 Stávající motivační systém společnosti**

Na základě rozhovoru s paní ředitelkou personálního oddělení Ing. Janou Laštovicovou společnosti Plastika a.s. jsem zjistila, že motivování zaměstnanců sice shledává důležitým, avšak nemá dostatek času na realizaci systému, který by si představovala.

Zjistila jsem také, že se příliš nezabývá mezilidskými vztahy a konflikty mezi podřízenými na pracovišti a to zejména z časových důvodů. Musí zkrátka řešit důležitější věci než tohle. Společnost se řídí Organizační směrnicí č. 01/03/SP Řízení lidských zdrojů. Správcem této směrnice je ředitelka personálního úseku a schválil ji generální ředitel společnosti. (PLASTIKA, 2007)

### **2.3.1 Vzdělávání zaměstnanců**

Poskytují vzdělávání externí (mimo pracoviště) i interní (na pracovišti). Interní školení je u nich častější, zejména roční školení ze zákona. Zaměstnanci si při svém hodnocení mohou zadat, v čem by se chtěli ještě vyškolit. U THP pracovníků je to individuální, ale u dělníků se stanoví skupina, která tu danou oblast potřebuje proškolit.

#### **1. Identifikace vzdělávacích potřeb**

Dělá se pravidelná analýza a plánování vzdělávacích potřeb v průběhu 1. kvartálu v roce a realizuje se od 2. kvartálu. Při identifikaci vzdělávacích potřeb vedoucí zaměstnanec vychází z následujících dokumentů: Popis pracovního místa, Hodnocení zaměstnance, Sestava realizovaného tréninku zaměstnance. Další dokumenty podporující identifikaci vzdělávacích potřeb: životopis, výsledky přijímacího pohovoru, zprávy a neshody při auditu, požadavky externího zákazníka, výsledky z průzkumů apod.

#### **2. Plánování vzdělávacích akcí**

Personální ředitelka ve spolupráci s vedoucím zaměstnancem vytváří plán vzdělávání zaměstnance na základě identifikovaných vzdělávacích potřeb zaměstnance. Poté přímý nadřízený má za úkol obeznámit s tímto plánem své zaměstnance.

### **3. Realizace externí vzdělávací akce**

Externě = mimo areál = zajišťovány dodavatelsky:

Plánované vzdělávací akce: Zaměstnanec zašle personální ředitelka písemně (formou schváleného interního sdělení nebo přihlášky) žádost o zajištění vzdělávací akce. Poté personální ředitelka zajistí realizaci a informuje vedoucího zaměstnance a účastníky této vzdělávací akce.

Neplánované: V případě, že se v průběhu roku vyskytne u zaměstnance nová vzdělávací potřeba, vedoucí zaměstnanec ve spolupráci s personální ředitelkou definuje zadání. (především ve vztahu k finančnímu plánu vzdělávání a aktuálním vzdělávacím potřebám). V případě odsouhlasení, personální ředitelka zajistí realizaci této vzdělávací akce a informuje vedoucího zaměstnance a účastníky.

### **4. Realizace interní vzdělávací akce**

Interně (vlastními zaměstnanci): Vedoucí zaměstnanec (mistr) informuje o realizaci interní vzdělávací akce personální ředitelku. Interní zaškolení a zácvik zaměstnance na novém pracovišti popř. při změněném pracovním postupu je zajišťováno a realizováno mistry a dokladováno vyplněnou prezenční listinou.

### **5. Hodnocení efektivity vzdělávací akce**

Hodnocení spokojenosti účastníků se vzdělávací akcí se provádí pomocí formuláře, na kterém bezprostředně hodnotí svou spokojenost účastník vždy po skončení vzdělávací akce. Dotazník je k vyplnění k dispozici na intranetu. U vzdělávací akce, kde je to možné a reálné se efektivnost vyhodnocuje také prostřednictvím testů nebo měření.

### **6. Založení údajů do karty zaměstnance**

Data do IS zadává personální ředitelka na základě vyplněné Prezenční listiny. Doklad o účasti na vzdělávací akci může také sloužit faktura nebo osvědčení (certifikát) znějící na jméno účastníka. Sestava realizovaného tréninku zaměstnance: je seznam všech absolvovaných vzdělávacích akcí zaměstnance v elektronické podobě, vygenerován na základě požadavku vedoucího zaměstnance ke konkrétnímu datu.

Veškeré dokumenty a vyplněné formuláře, které se týkají vzdělávání (mimo vstupní a periodická školení BOZP a PO, zaškolení na výrobě) jsou účastníci povinni neprodleně odevzdat na personální úsek. Archivace a skartace dokumentů se řídí dle jejich určení a platného Spisového, skartačního a archivního řádu.

## **7. Hodnocení dodavatele vzdělávací akce**

Hodnocení externího dodavatele vzdělávací akce (neplatí pro jednorázové dodavatele vzdělávací akce). Personální ředitelka je povinna v souladu se směrnicí Hodnocení dodavatelů zhodnotit externího dodavatele vzdělávací akce.

### **2.3.2 Hodnocení zaměstnanců**

Při rozhovoru s personální ředitelkou jsem kladla otázky týkající se jejich systému hodnocení. Dozvěděla jsem se, že hodnocení pracovníků probíhá jednou za rok, provádí ho nadřízený zaměstnanec.

#### **1. Příprava hodnocení**

Pravidelné roční hodnocení se provádí v průběhu prvního kvadrantu v následujícím roce dle předloženého harmonogramu. Personální úsek připraví podklady pro hodnocení všech zaměstnanců (formulář Hodnocení THP, formulář Hodnocení D) a předá je příslušným hodnotitelům nebo vedoucím. Hodnotitel (vedoucí zaměstnanec) zajistí organizaci a průběh hodnocení ve svých útvarech (připraví prostředí, dohodne místo a čas konání hodnocení), dodržuje stanovený harmonogram.

#### **2. Sebehodnocení u THP**

Sebehodnocení u THP dělá zaměstnanec a probíhá tak, že hodnocený zhodnotí svoji práci na formuláři v části sebehodnocení a načrtne své výkonnostní cíle, vzdělávací a rozvojové akce pro následující období.

#### **3. Hodnocení zaměstnanců**

Při hodnocení zaměstnanců (dělníků) hodnotitel (vedoucí zaměstnanec) zaznamená hodnocení do formuláře.

#### **4. Zpracování a vyhodnocení výsledků**

Po ukončení hodnocení doručí hodnotitelé vyplněné formuláře hodnocení dle stanoveného harmonogramu na personální úsek. Personální ředitelka zajistí realizaci závěrů vyplývajících z hodnocení zaměstnanců a jeho archivaci.

#### **5. Předložení zprávy generálnímu řediteli**

Personální ředitelka zajistí realizaci závěrů vyplývajících z hodnocení zaměstnanců, předloží zprávu generálnímu řediteli a archivuje záznamy.

##### **2.3.3 Odměňování zaměstnanců**

Tato oblast motivace zaměstnanců se řídí podle PLASTIKA, (2012). Správce této směrnice je personální ředitelka a byla schválena generálním ředitelem. Směrnice slouží ke stanovení podmínek k uspokojování kulturních, sociálních a dalších potřeb zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků podle dále stanovených zásad.

Směrnice je rozčleněna na část obecně uplatňované složky a část individuální složky.

Čerpání obecně uplatňované složky a individuální složky je určeno všem zaměstnancům, kteří jsou v hlavním pracovním poměru k akciové společnosti, při splnění níže uvedených kritérií (např. délka pracovního poměru, druh pracovního poměru).

Směrnice platí pro všechny zaměstnance akciové společnosti, kteří jsou v hlavním pracovním poměru k akciové společnosti a pokud to další ustanovení směrnice umožňují i jejich rodinným příslušníkům (pokud není níže uvedeno jinak). Za rodinné příslušníky se pro účely této směrnice považují manžel/manželka, druh/družka a nezaopatřené děti (dítě vlastní nebo osvojené, dítě, které bylo zaměstnancem nebo jeho manželem převzato do péče nahrazující péči rodičů na základě rozhodnutí příslušných orgánů a dítě manžela/manželky žijící ve společné domácnosti se zaměstnancem).

Zdrojem finančních prostředků na čerpání zaměstnaneckých výhod je zisk společnosti. Výše částky na kalendářní rok bude vždy navržena vedoucím personálního úseku a následně schválena představenstvem společnosti. (PLASTIKA, 2012)

### **Příspěvek na dovolenou.**

Základní výměra dovolené činí 20 dnů dle Zákoníku práce. Zaměstnavatel vyhlásí v měsíci červenci nebo srpnu pro výrobní dělníky 1 týden celozávodní dovolené. Termín celozávodní dovolené zveřejní nejpozději do 31. 3. Čerpání této celozávodní dovolené u THP a režijních zaměstnanců je posuzováno nadřízeným individuálně.

### **Čerpání volných dnů.**

Zaměstnavatel nabízí zaměstnancům čerpání max. 5 volných dní v závislosti na využití fondu pracovní doby v předcházejících 12 ukončených měsících ode dne žádosti o čerpání podle následující tabulky č. 1:

Tabulka 1. Čerpání volných dnů (Zdroj: Vlastní zpracování)

<i><b>Délka pracovní neschopnosti v pracovních dnech</b></i>	<i><b>Počet volných dní</b></i>
<b>0-10</b>	5
<b>10-20</b>	4
<b>21-40</b>	3
<b>41-80</b>	2
<b>81-100</b>	1
<b>&gt; 101</b>	0

Nečerpání volných dní pro pracovní neschopnost z důvodu pracovního a nepracovního úrazu je posuzováno individuálně personálním ředitelem. Čerpání volných dní podléhá schválení nadřízeného stejně jako řádná dovolená. V případě že zaměstnanec nechce čerpat volné dny, může si zažádat na personálním oddělení o proplacení zaměstnanecké výhody ve výši odpovídající náhradě nečerpaných volných dní. Náhrady jsou počítány stejně jako u čerpání řádné dovolené. Nevyčerpané volné dny v roce se do dalšího roku nepřevádí.

### **Příspěvek na penzijní pojištění.**

#### **Podmínky poskytování příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění (PP)**

Zaměstnavatel bude poskytovat příspěvek na penzijní připojištění zaměstnanců společnosti ve výši 3 % z vyměřovacího základu na pojistné a sociální zabezpečení, kteří splňují následující podmínky:

- 1) zaměstnanec společnosti je v hlavním pracovním poměru na dobu určitou delší než 1 rok nebo na dobu neurčitou a je v evidenčním stavu,
- 2) nárok na poskytnutí příspěvku náleží od 1. dne kalendářního měsíce následujícího po odpracování 12 měsíců v hlavním pracovním poměru po sobě jdoucích,
- 3) v případě ukončení pracovního poměru zaměstnance je příspěvek poskytnut naposledy za měsíc, ve kterém došlo k ukončení pracovního poměru,
- 4) zaměstnanec má uzavřenou smlouvu s Penzijním fondem Komerční banky, a.s.,
- 5) přispívá si na penzijní spoření minimálně částku ve výši min. 100,- Kč měsíčně,
- 6) vlastní příspěvek je hrazen
  - a) formou měsíční srážky ze mzdy
  - b) formou pravidelného měsíčního převodu z osobního účtu v bankovním ústavu
- 7) výjimku z bodu 5. podmínek pro poskytnutí příspěvku je oprávněn schválit personální ředitel, a to u pracovníků, kteří mají smlouvu o penzijním připojištění uzavřenu do roku 2000 (včetně) s připojištěním nejpozději do 31. 12. 2000 a jsou v zaměstnaneckém poměru v PLASTIKA a.s. minimálně 24 měsíců,
- 8) v případě zjištění nedodržení výše uvedených podmínek (např. u pravidelných měsíčních příspěvků zaměstnance) bude zaměstnanci pozastaven příspěvek na penzijní připojištění po dobu následujících 6 měsíců ode dne zjištění porušení těchto podmínek.

### **Příspěvek na stravování**

Zaměstnavatel přispívá zaměstnanci na stravování na jedno hlavní jídlo v průběhu 24 hodin. Na ranní směně je poskytnuta teplá (chlazená) strava v závodní jídelně, na noční a odpolední směně a ve dnech pracovního klidu a státních svátcích je stravování zajištěno ve formě stravy chlazené. Z celkové hodnoty stravenky teplé stravy

zaměstnavatel hradí 28,- Kč a chlazené stravy 25,- Kč. Příspěvek na stravování se poskytuje zaměstnanci za každý den, ve kterém vykonával práci v rozsahu nejméně 3,5 hodiny. Příspěvek nebude poskytován v době čerpání řádné dovolené, nemoci, ošetřování člena rodiny apod.

Příspěvek na kafe-automaty na provozovnách: Zaměstnanci na provozovnách mají možnost využít kafe-bary. Nápoje jsou v hodnotě 2,- Kč.

Používají i další benefity, například:

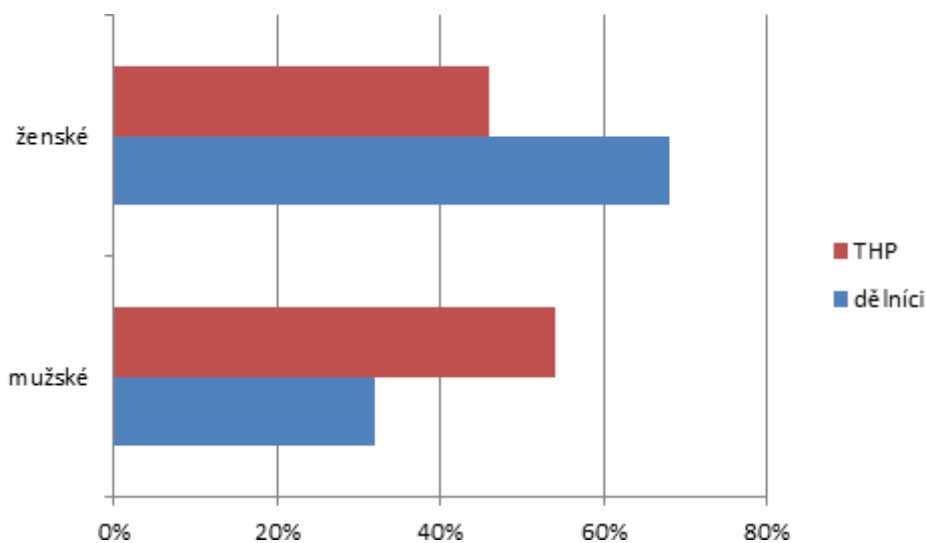
- povýšení,
- automobil i k soukromým účelům,
- akce pořádané společností, (sportovní hry, vánoční besídky).

## **2.4 Výsledky průzkumu motivace u zaměstnanců**

Pomocí dotazníkového šetření jsem dělala průzkum motivace u zaměstnanců společnosti Plastika a.s. Dotazník jsem vytvořila prostřednictvím internetového portálu docs.google.com, který nabízí nástroje k provedení dotazníkového šetření. Odkaz na dotazník byl po domluvě s personální ředitelkou rozeslán THP zaměstnancům a rozdán v písemné formě mezi dělníky. Dotazník se skládá z 27 otázek, které jsou jak otevřené, tak uzavřené. Otázky jsou zaměřené na hodnocení, odměňování, vzdělávání, vedení, komunikaci a vztahy na pracovišti. Údaje získané z odpovědí jsou zpracovány do grafů. Dotazník byl rozeslán a rozdán 100 zaměstnancům, bohužel od všech nebyl získán zpět. Na mém dotazníkovém šetření se celkem podílelo 69 pracovníků, z nich 39 jsou THP pracovníci a 30 dělníci, což je 69% návratnost, tedy nadpoloviční většina.

## Pohlaví zaměstnanců

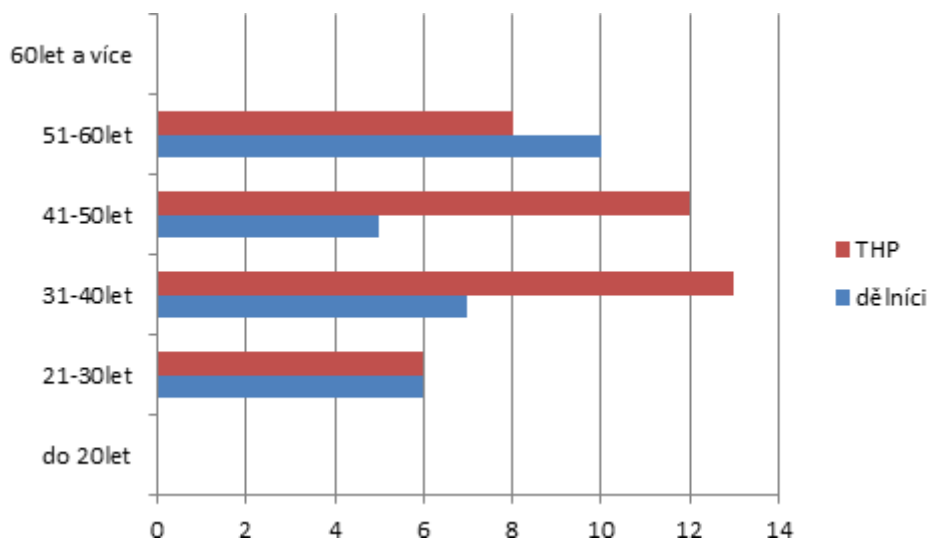
Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 69 zaměstnanců. Následující graf č. 1 zobrazuje procentuální počet a pohlaví zúčastněných dělníků a THP pracovníků.



Graf 1: Procentuální podíl pohlaví dělníků a THP zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování)

## Věková struktura

Z Grafu č. 2 vyplývá, že nejvíce obsazená věková kategorie u dělníků je 51 - 60 let. Jedná se o pracovníky, kteří ve společnosti pracují již řadu let nebo mají získané zkušenosti z předchozích zaměstnání z daného oboru. U THP převažuje věková skupina 31 – 40let. Jsou to zejména pracovníci, kteří mají praxi získanou z předchozích zaměstnání z daného oboru nebo jsou to také vysokoškolští absolventi.

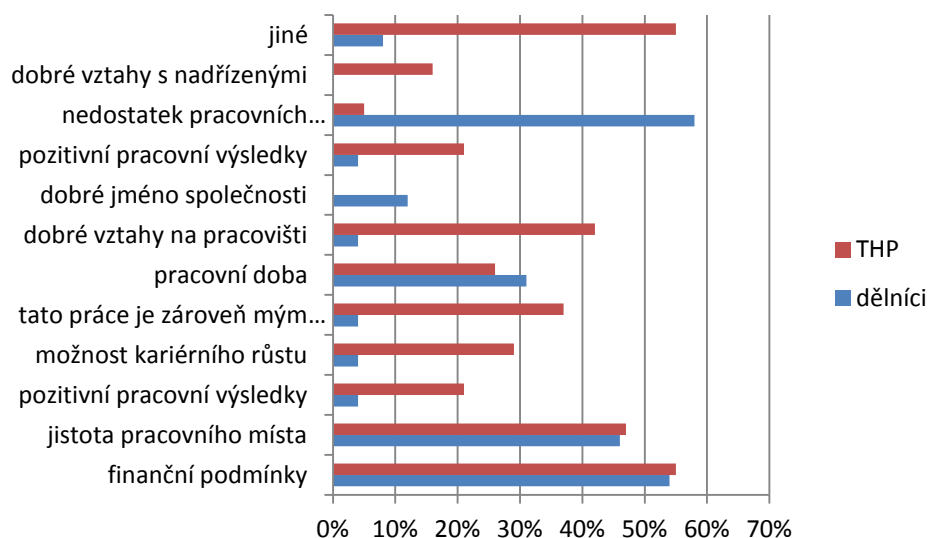


Graf 2: Věková struktura dělníků a THP zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování)



### Preference zaměstnanců

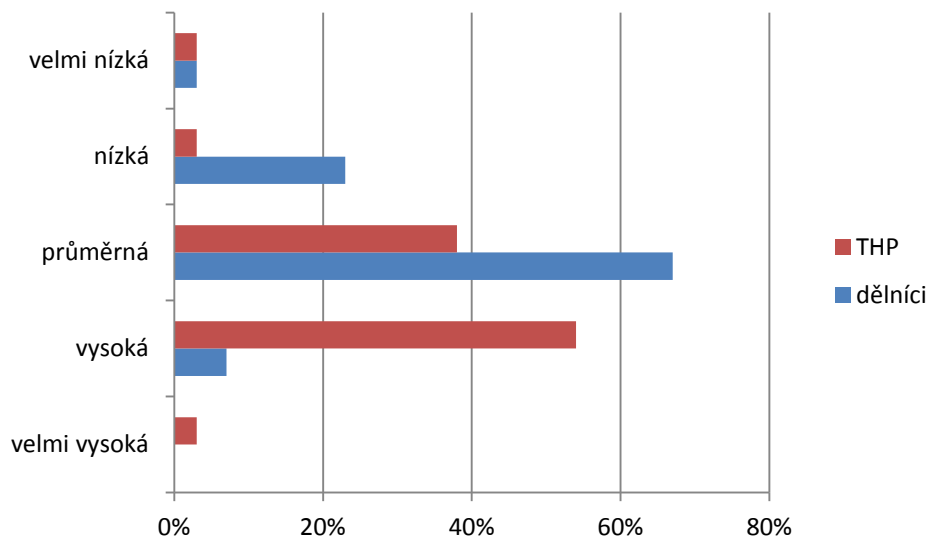
Na základě mého průzkumu jsem zjistila, že hlavní důvody pro práci v této společnosti jsou pro THP a dělníky odlišné, viz graf č. 3. Dělníci na prvním místě mají nedostatek pracovních příležitostí, o 1 hlas méně získal důvod v podobě finančních podmínek a na třetím místě je jistota pracovního místa. THP mají na prvním místě finanční podmínky, po nich nejvíce hlasů získala jistota pracovního místa, ta je na druhém místě a o třetí místo se podělily dobré vztahy na pracovišti a dobré jméno společnosti.



Graf 3: Hlavní důvody pro práci ve společnosti Plastika a.s. (Zdroj: Vlastní zpracování)

### Jak hodnotíte současnou image společnosti?

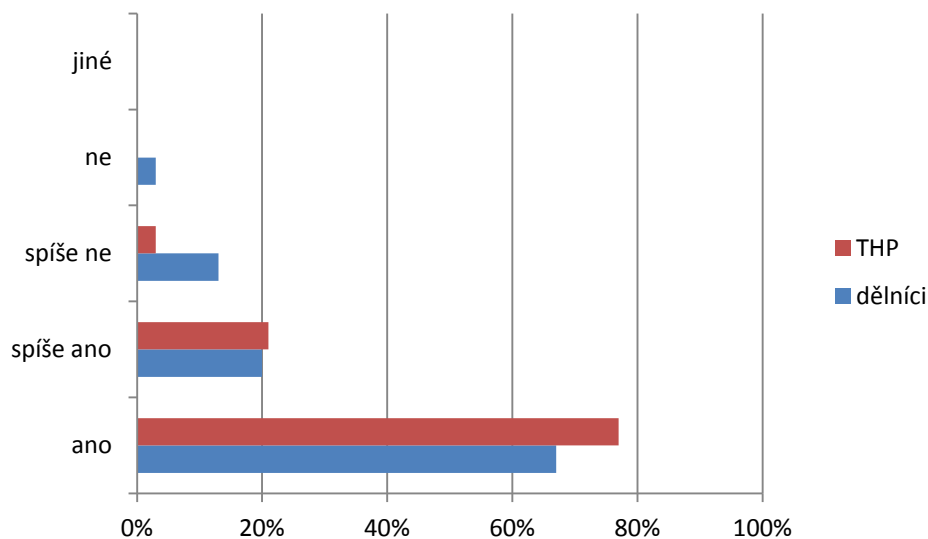
Na tuto otázku odpověděli všichni respondenti, viz graf č. 4. THP hodnotí image společnosti jako vysokou, což je dle mého názoru hlavně díky dobrému postavení na trhu a také proto, že považují tuto společnost za předního výrobce plastových technických výlisků na českém trhu. Na druhé straně dělníci image společnosti shledávají za průměrnou až nízkou. Myslím si, že je to z důvodu snižování jejich platů, domnívají se, že společnost neprosperuje a tudíž její image upadá, jeden z respondentů napsal: „ Nic není tak, jak bývalo“.



**Graf 4: Hodnocení prestiže společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)**

### Víte, co je od Vás očekáváno na Vaší pracovní pozici?

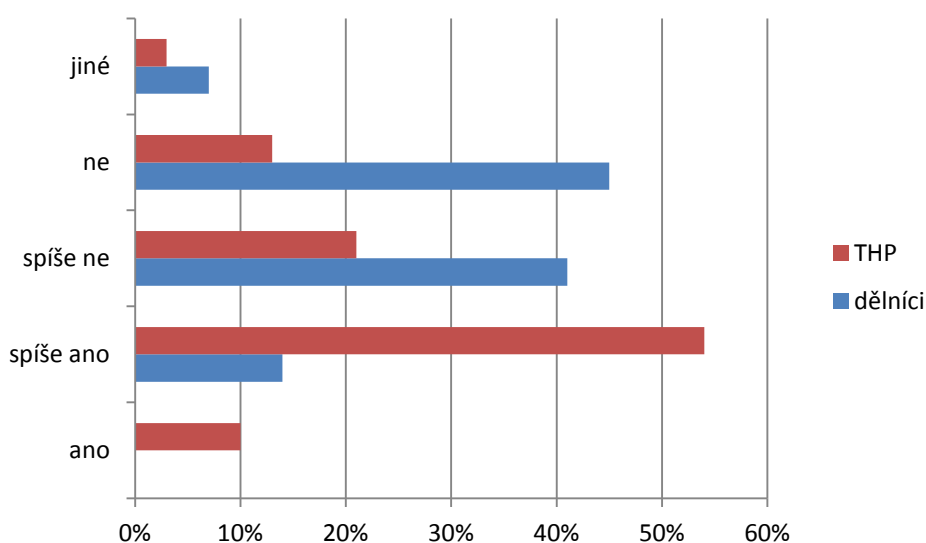
Z odpovědí v grafu č. 5 vyplývá, že většina respondentů vědí, co se od nich na pracovní pozici očekává, jaká je jejich pracovní náplň. Avšak jsem se pozastavila u pár dělníků, kteří vypověděli, že netuší, co se od nich očekává. Tyto nesrovnalosti si myslím, že by se měly zavčas eliminovat. Dostalo se mi i doplňující odpovědi, že respondent dělá i to, co není v jeho popisu práce.



**Graf 5: Víte, co je od Vás očekáváno na Vaší pracovní pozici? (Zdroj: Vlastní zpracování)**

### Jste spokojen(a) s výší mzdy za vykonanou práci?

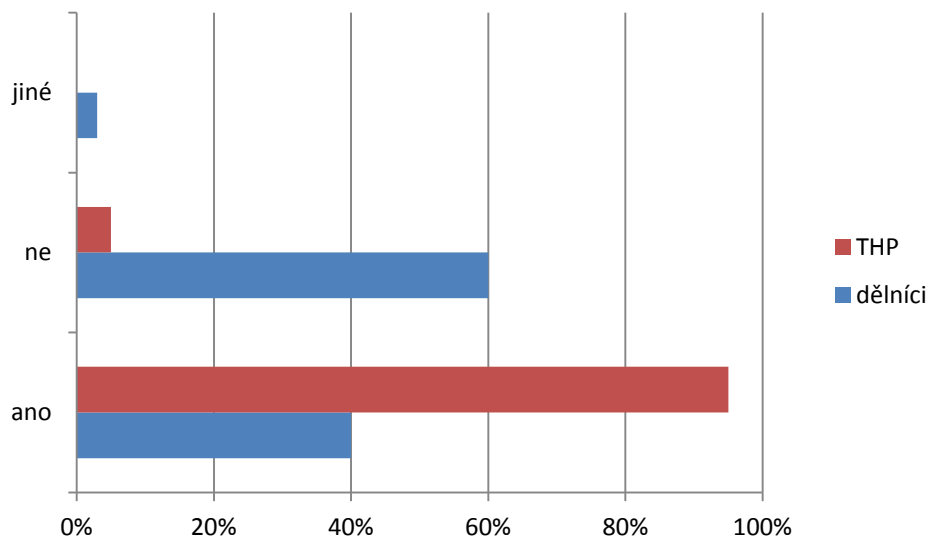
Na tuto otázku odpověděla převážná část THP pracovníků, že jsou spíše spokojeni, ale také byla mnohokrát zastoupena odpověď spíše nespokojení. Myslím si, že se to odvíjí podle pracovní pozice, kterou THP zastávají. Dělníci jsou nespokojeni a spíše nespokojeni s výší mzdy. Odůvodnili své odpovědi následovně: Jejich výše mzdy je podprůměrná vůči zbytku republiky, neodpovídá odvedené práci, že nemají žádný finanční růst a příplatky. Pro společnost je toto hodnocení negativní, jelikož je výše mzdy jeden z nejvýznamnějších motivačních faktorů, avšak finanční ohodnocení je většinou složitý proces a ne všichni zaměstnanci jsou s tímto ohodnocením spokojeni.



Graf 6: Hodnocení spokojenosti s výší mzdy za práci. (Zdroj: Vlastní zpracování)

### Poskytuje Vám zaměstnavatel podmínky, vykonávat práci, jak nejlépe dovedete?

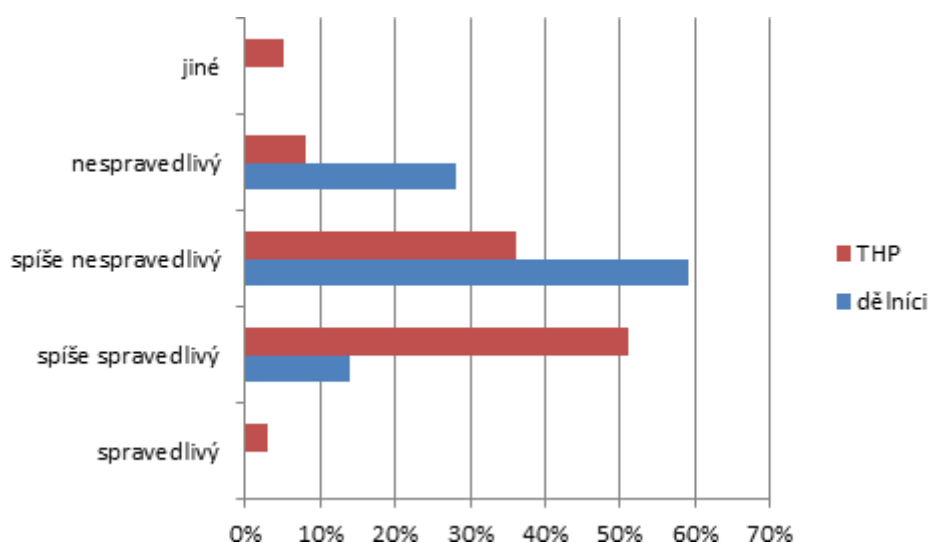
Z následujícího grafu č. 7 vyplývá, že THP pracovníci jsou spokojeni s podmínkami pro výkon své práce. Většinou vykonávají svou práci v kancelářských prostorách, kde mají příjemné podmínky. Ovšem dělníci, tak spokojeni nejsou, převážná část z nich je nespokojena. V políčku jiné se mi rozepsali, že snaha o kvalitní práci je ubíjena vedoucím, že podmínky jim poskytují spíše spolupracovníci než-li zaměstnavatel, špatné pracovní prostředí (nadměrný hluk a zápach), pořád jim chybí komponenty a přetrvává nedostatek obalů.



**Graf 7: Poskytuje Vám zaměstnavatel podmínky vykonávat práci, jak nejlépe dovedete? (Zdroj: Vlastní zpracování)**

### **Jaký je podle Vás systém finančního ohodnocení zaměstnanců ve společnosti Plastika a.s.?**

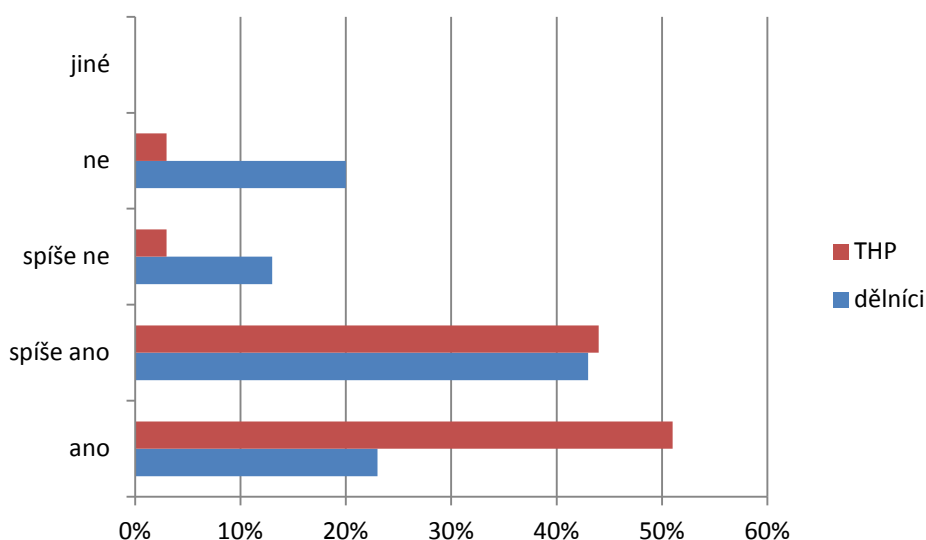
Na tuto otázku odpovědělo 51 % THP (viz. graf č. 8), že je systém odměňování spíše spravedlivý a 36 % THP ho považují za spíše nespravedlivý. Dělníci shledávají systém finančního ohodnocení z 59 % za spíše nespravedlivý a z 29 % za nespravedlivý. Myslím si, že je to díky tomu, že společnost má neustálený systém hodnocení, který je založen na subjektivním hodnocení vedoucích pracovníků. To může v určité míře dělníky demotivovat a snižovat zájem o práci.



**Graf 8: (Zdroj: Vlastní zpracování)**

### Důvěřujete svému nadřízenému?

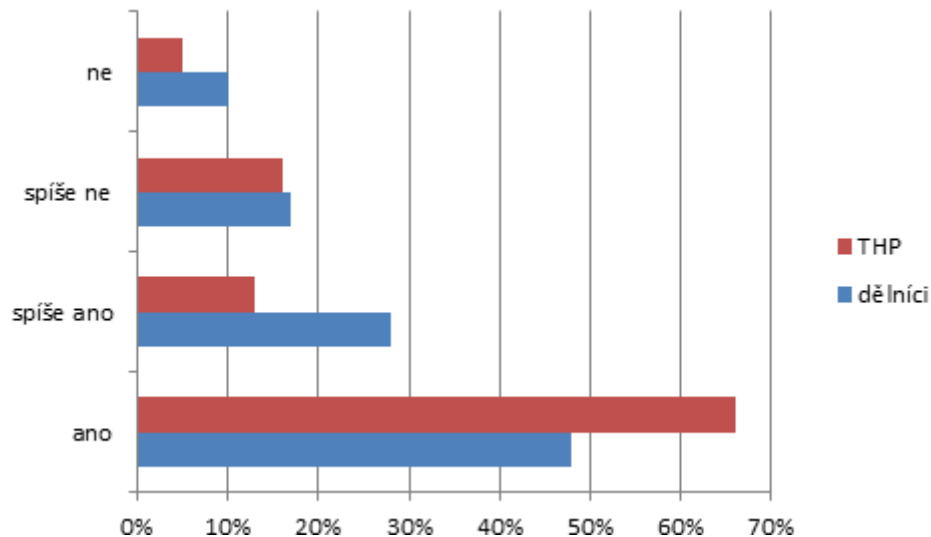
Z grafu č. 9 vyplývá, že THP mají důvěru ke svému nadřízenému. Myslím si, že je to tím, že jejich nadřízený se snaží se zaměstnanci komunikovat a vytvářet přátelské klima a plně jim naslouchat a řešit s nimi problémy. Na tuto otázku 43 % dělníků odpovědělo, že spíše důvěřují svému nadřízenému, 23 % plně důvěřují a 20 % nedůvěřuje. Po výpovědích jsem se dozvěděla, že nadřízený vyslechne problémy, ale žádné řešení neposkytne, až po námitkách někoho, kdo má na něj větší vliv. Vedoucí pracovníci ve společnosti by měli být lidé, kteří mají zkušenosti, umí komunikovat se zaměstnanci, jak s THP, tak i s dělníky, poskytovat dostatečnou zpětnou vazbu, řešit s nimi problémy a navrhnout řešení.



Graf 9: Důvěra v nadřízeného. (Zdroj: Vlastní zpracování)

### Je pro Vás důležitá pochvala od nadřízeného za dobře vykonanou práci?

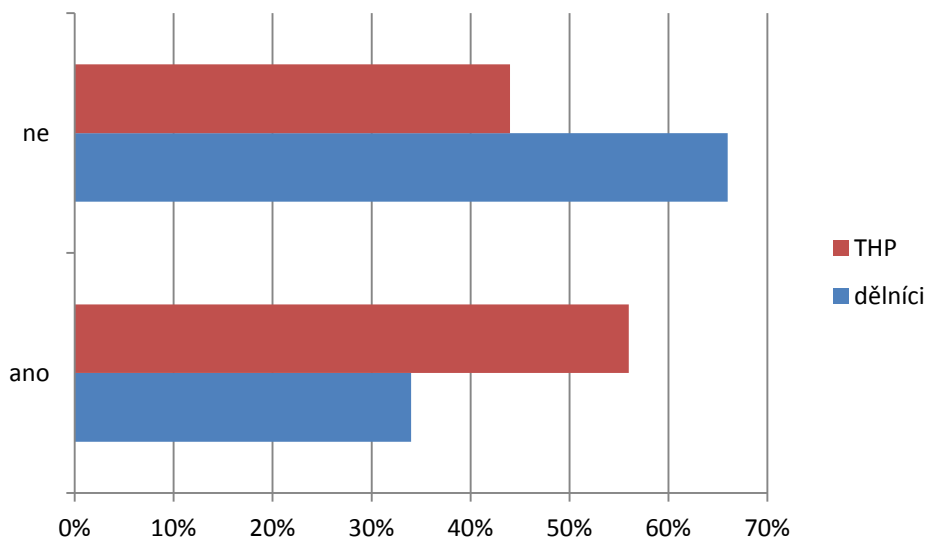
Pochvala od nadřízeného patří do nehmotných odměn a je důležitým motivačním faktorem pro mnohé pracovníky. Pro THP je pochvala od nadřízeného ze 66 % důležitá, 16 % spíše nedůležitá a to proto, že je pro ně důležitější finanční ohodnocení, než pochvala. Pro dělníky je ze 48 % důležitá, 28 % spíše důležitá, 17 % spíše nedůležitá, (viz graf č. 10). Je pro ně důležitá, protože jim chybí zpětná vazba a pochvala za dobře odvedenou práci. Byl by to pro ně „hnací motor“, dávají přednost více pochvale a uznání než finanční odměně.



**Graf 10: Důležitost pochvaly od nadřízeného. (Zdroj: Vlastní zpracování)**

### **Jste za dobře vykonanou práci chváleni od nadřízeného?**

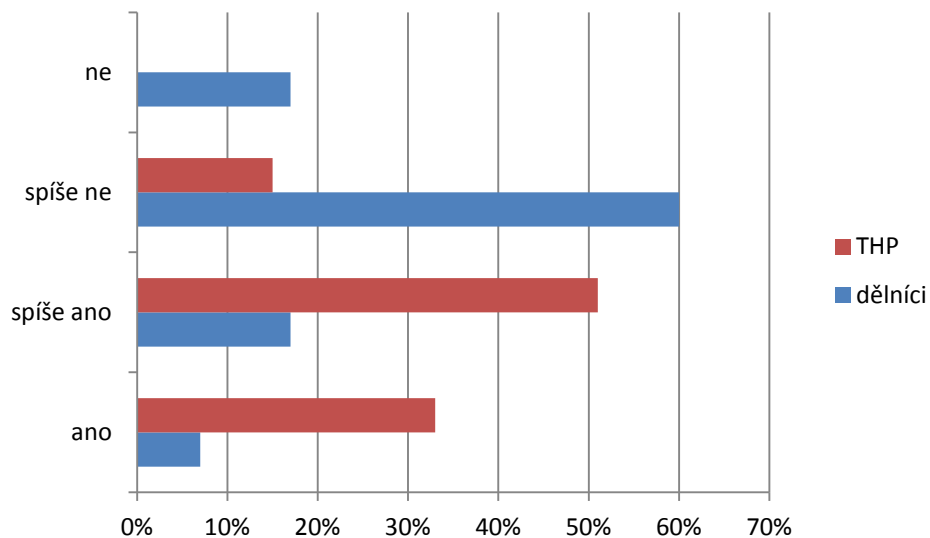
Z šetření (viz graf č. 11) vyplývá, že 56 % THP jsou chváleni od vedoucího za dobře vykonanou práci a 44 % naopak nejsou. U dělníků je opět vidět, že nejsou chváleni za dobré výsledky v práci, což činí 66 % z odpovědí. Tento výsledek shledávám jako velmi negativní. Jsem toho názoru, že by se pochvalou šetřit nikdy nemělo, pochvala je vhodná a osvědčená forma motivace a její velkou výhodou jsou nulové náklady. Každý zaměstnanec ocení pochvalu, která je včasná, konkrétní a veřejná, více než odměnu za práci. Vedoucí pracovník by měl zavést pravidelné hodnocení svých zaměstnanců, převážně dělníků, kteří považují pochvalu a uznání za důležité.



**Graf 11: Jste za dobře vykonanou práci chváleni od nadřízeného? (Zdroj: Vlastní zpracování)**

### Jsou Vaše názory v práci považovány za důležité?

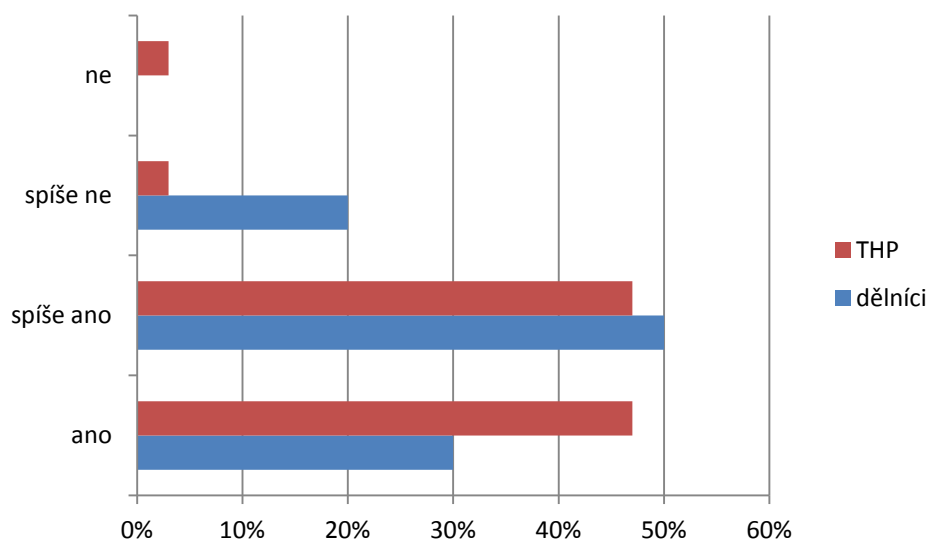
Na tuto otázku THP pracovníci odpověděli, že jejich názory na práci jsou považovány z 51 % za spíše důležité z 33 % za důležité. Je to kladné ohodnocení, takže u THP zpětná vazba funguje dobře. U dělníků z šetření vyplývá, že z 60 % spíše nejsou jejich názory považovány za důležité. Podle mého názoru je to velká škoda, protože dělník ví nejlíp, kde je problém ve výrobě, protože je to její článek a přímo se podílí při výrobě produktů. Problémy jsou od toho, aby se řešily, a to se zde bohužel neděje. Procentuální znázornění je na následujícím grafu č. 12.



**Graf 12: Jsou Vaše názory v práci považovány za důležité?**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Přispívá Vaše kvalitní práce k naplňování firemní vize?

Většina THP pracovníků, ale i dělníků odpověděla, že jejich práce přispívá k naplňování firemní vize. Pro společnost je toto hodnocení pozitivním výsledkem. Procentuální znázornění zobrazuje graf č.13.

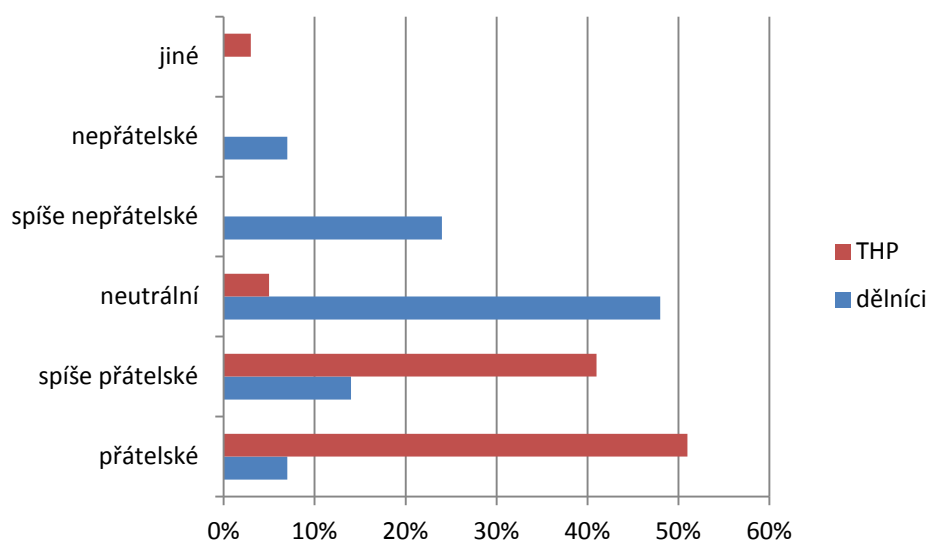


Graf 13: Přispívá Vaše kvalitní práce k naplňování firemní vize?(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Jaké jsou vztahy na pracovišti?

20 THP pracovníků považují vztahy na pracovišti za přátelské a 16 za spíše přátelské. Pro některé THP je důležitá atmosféra na pracovišti, mají rádi své spolupracovníky, vychází s nimi dobře, doplňují se, do práce se i těší. 14 dělníků hodnotí vztahy na pracovišti za neutrální, 7 dělníků je považuje za spíše nepřátelské a 4 spíše přátelské. Dělníci si stěžují na to, že vedení nepodporuje klid na pracovišti, na chování některých mistrů, na neshody provozu a lakovny, které trvají už půl roku a z nich plynou zbytečné problémy a práce navíc. Jak už jsem si všimla, dělníci jsou spíše nespokojeni nejen se vztahy na pracovišti, ale také i s hodnocením, což vypovídá o nepříznivém klimatu mezi dělníky. Vztahy na pracovišti jsou z hlediska motivace pro většinu zaměstnanců důležité. Jsou předpokladem dosahování vysokých a kvalitních výkonů a mohou mít i vliv na efektivitu práce v rámci pracovního kolektivu. Pro udržení kolektivu a dobrých mezilidských vztahů společnost pořádá firemní akce, i když lze jednoznačně říci, že na udržení určitého přátelství v mezilidských vztazích to nestačí. Procentuální znázornění odpovědí na tuto otázku obsahuje následující graf č. 14.

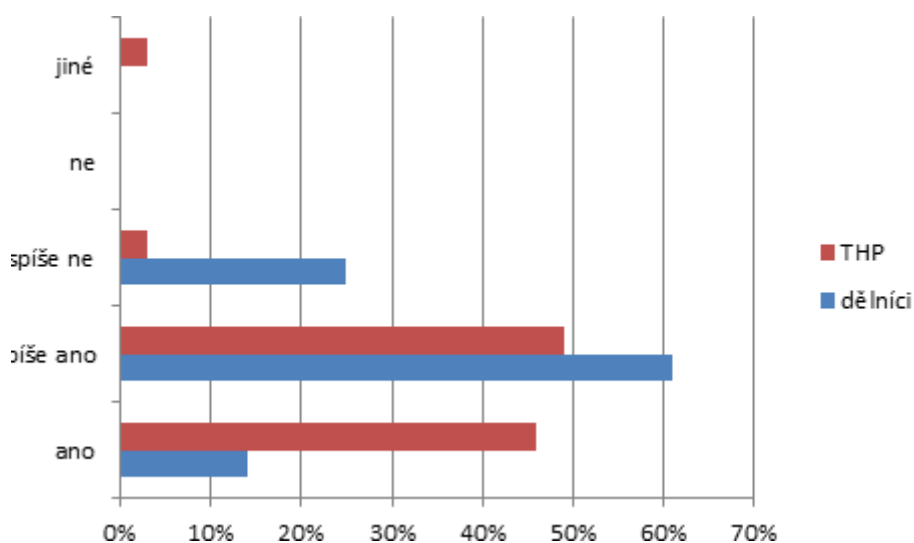




Graf 14: Vztahy na pracovišti (Zdroj: Vlastní zpracování)

### Myslíte si, že kolegové odvádějí kvalitní práci?

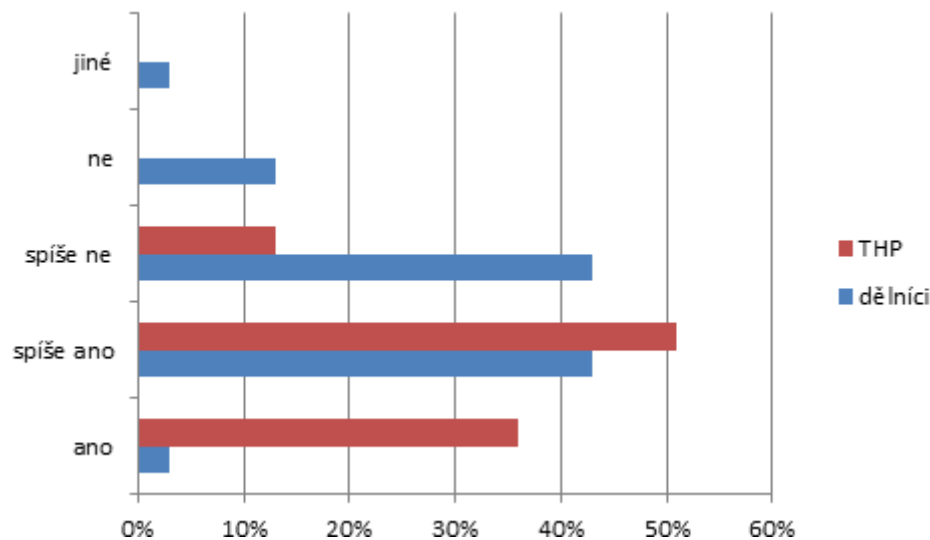
Většina THP si myslí, že jejich kolegové odvádějí kvalitní práci. 17 dělníků si myslí, že jejich kolegové spíše odvádějí kvalitní práci, avšak 7 dělníků jsou opačného názoru. Někteří z nich poznamenali, že jejich kolegové mají delší prodlevy, než by měli mít. Myslím si, že je to odrazem nedostačující špatné delegace práce. Přesně neví, jakou mají náplň práce, jak už jsme se dozvěděli v předchozích odpovědích. Procentuální znázornění odpovědí na tuto otázku obsahuje graf č. 15.



Graf 15: Myslíte si, že kolegové odvádějí kvalitní práci? (Zdroj: Vlastní zpracování)

### **Jste spokojen(a) se zájmem nadřízeného o Vaše názory na práci, kterou vykonáváte?**

THP pracovníci jsou spokojeni se zájmem nadřízeného o jejich názory na práci, kterou vykonávají. Mají fungující zpětnou vazbu, často komunikují a nadřízený bere v potaz jejich názory, toto vyplývá i z předchozích odpovědí. 13 dělníků je spíše spokojeno se zájmem nadřízeného, ale na druhou stranu 13 dělníků také není spokojeno, 4 dělníci jsou nespokojeni. U dělníků jsem negativní odpovědi očekávala podle předchozích otázek a odpovědí, zase tomu nasvědčuje nedostatečná komunikace, možnost zpětné vazby. Procentuální znázornění odpovědí na tuto otázku obsahuje následující graf č. 16.



**Graf 16: Jste spokojen(a) se zájmem nadřízeného o Vaše názory na práci, kterou vykonáváte?**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### **Které motivační faktory se v této společnosti používají?**

Tato otázka byla otevřená, každý se v ní mohl rozepsat. THP pracovníci uvedli tyto motivační faktory:

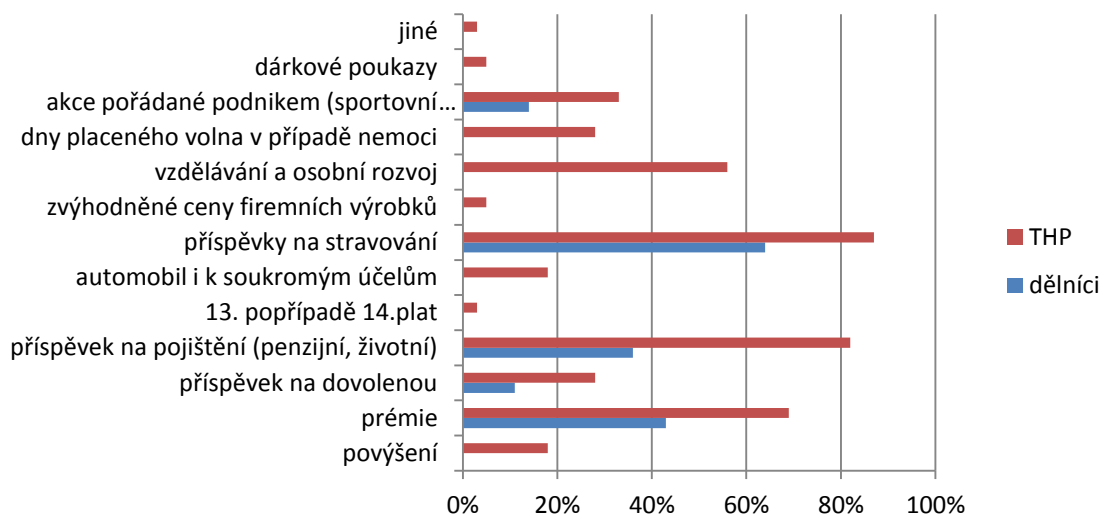
- povýšení,
- příspěvek na dovolenou,
- příspěvek na pojištění (penzijní, životní),
- automobil i k soukromým účelům,
- příspěvky na stravování, vzdělávání a osobní rozvoj,
- dny placeného volna v případě nemoci,

- akce pořádané společnostmi (sportovní hry, vánoční besídky).

Dělníci uvedli tyto motivační faktory:

- příspěvek na dovolenou,
- příspěvek na pojištění (penzijní, životní),
- příspěvky na stravování,
- prémie,
- akce pořádané společnostmi (sportovní hry, vánoční besídky).

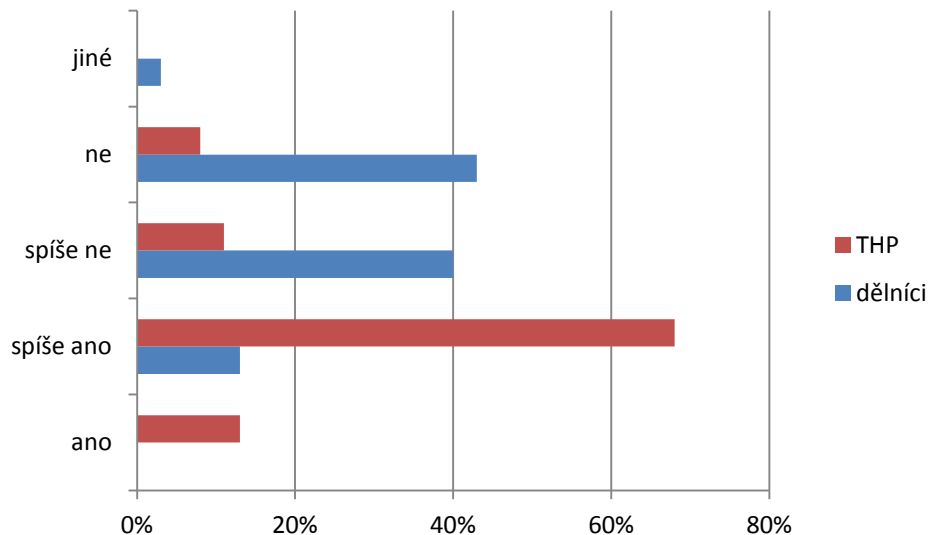
Procentuální znázornění odpovědí na tuto otázku obsahuje následující graf č. 17.



**Graf 17: Motivační faktory, které se používají v této společnosti. (Zdroj: Vlastní zpracování)**

### **Jste spokojen(a) s motivačními faktory, které společnost, kde pracujete používá?**

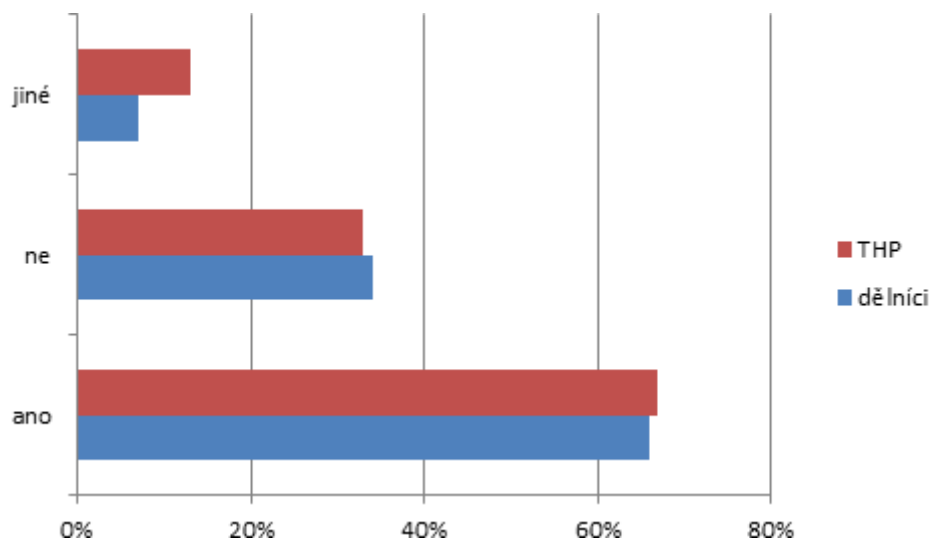
Z grafu č. 18 vyplývá, že THP jsou spokojeni s motivačními faktory, které společnost používá. Dělníci jsou opět nespokojeni. Nemají tolik motivačních faktorů, jako THP. Nejsou spokojeni zejména s prémie a s 13. a 14. platem.



**Graf 18: Jste spokojen(a) s motivačními faktory, které společnost, kde pracujete používá? (Zdroj: Vlastní zpracování)**

### **Chtěli byste něco ve společnosti změnit? Jste ve společnosti s něčím nespokojeni?**

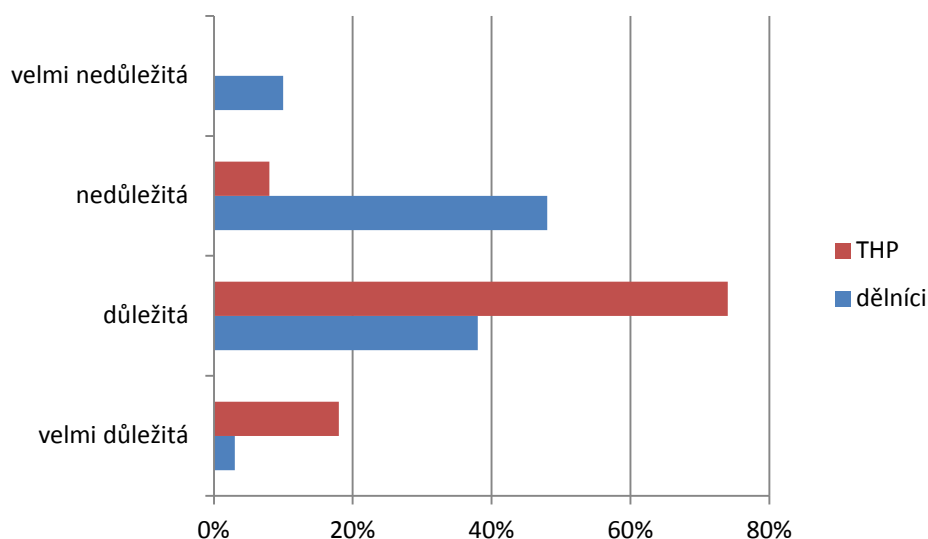
Na tuto otázku odpověděla převážná většina THP i dělníků, že nejsou spokojeni ve společnosti, že by chtěli něco změnit. Rozepsali se i konkrétně, co by chtěli změnit. THP chtějí změnit přesčasové hodiny, motivační systém, že dělají pro zákazníky skoro zadarmo. Dělníci chtějí zlepšit přístup vedení, zpětnou vazbu, komunikaci, organizaci práce, motivaci - stávající je na špatné úrovni, sociální zařízení, chtějí mít odpočinkový prostor i pro nekuřáky a možnost měsíčně anonymně hodnotit přístup nadřízených. Procentuální znázornění odpovědí na tuto otázku obsahuje následující graf č. 19.



**Graf 19: Chtěli byste něco ve společnosti změnit? Jste ve společnosti s něčím nespokojeni? (Zdroj: Vlastní zpracování)**

### Možnost školení a kurzů je pro Vás?

Z následujícího grafu č. 20 vyplývá, že pro THP zaměstnance je možnost školení a kurzů důležitá, chtějí se dále pracovně rozvíjet. Pro 14 dělníků jsou školení a kurzy nedůležité, je to z hlediska věku, že už nemá cenu se učit něco nového, když už jsou ve společnosti tak dlouho a za chvíli půjdou do důchodu. 11 dělníků považuje školení za důležité.



Graf 20: Možnost školení a kurzů (Zdroj: Vlastní zpracování)

V další otázce jsem se ptala: **Jaké školení si myslíte, že by Vás profesně motivovalo?**

THP pracovníky by motivovalo školení na téma:

- moderní řízení,
- technické obory,
- motivace zaměstnanců,
- hydraulika, pneumatika vstřikovacích strojů, servisní přístupy do systému,
- prohlubování ekonomického vzdělání, MBA, apod.,
- komunikační dovednosti,
- změny v zákoníku práce,
- personální manager,
- interní auditor,
- metrologie,
- visual basic,

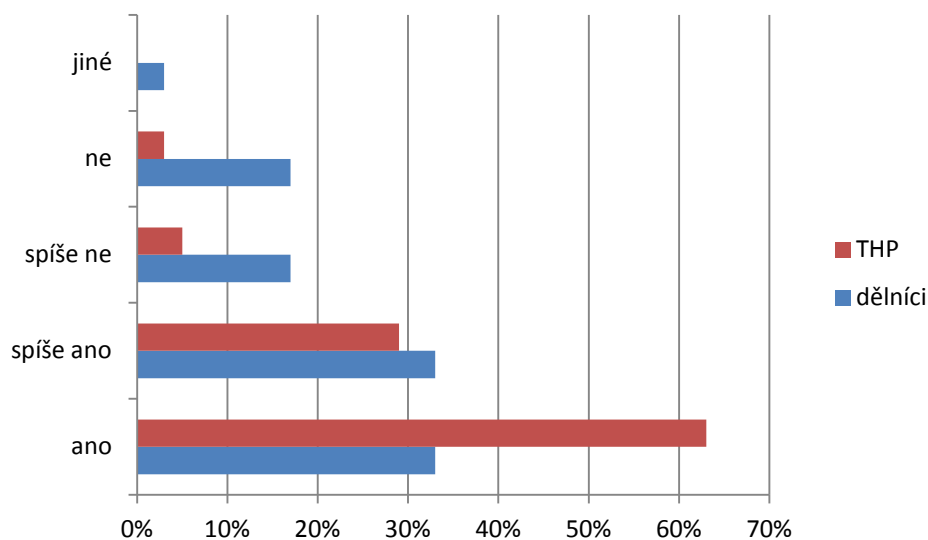
- databáze,
- řízení procesů, poka yoke, kaizen,
- profesní odborné jazykové,
- BOZP,
- školení k růstu odbornosti,
- novelizace zákoníku práce,
- daňové reformy.

Dělníky by motivovala tato školení:

- nové projekty,
- interní školení,
- rozdělení práce a pracovních povinností,
- ve firmách, kterým dodávají výrobky.

### Měl jste za poslední rok v práci možnost naučit se něco nového?

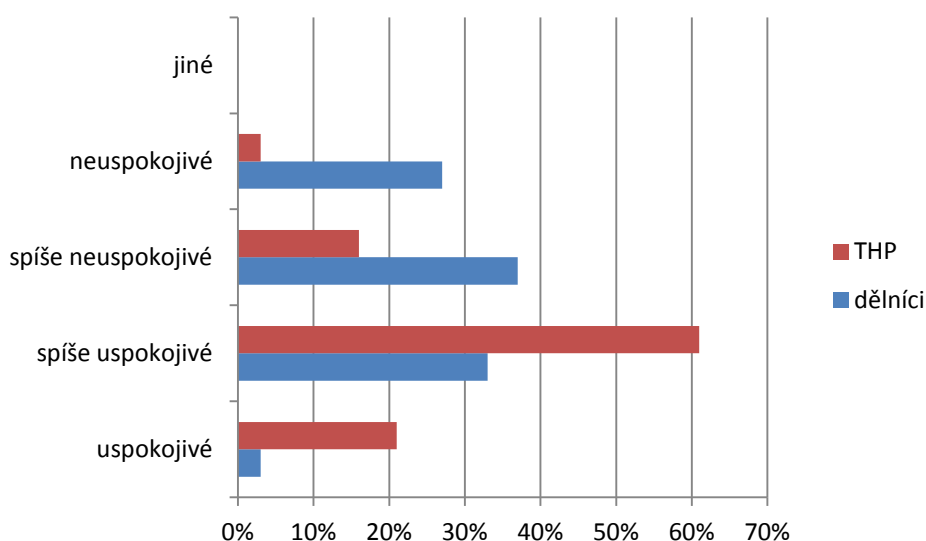
Z dotazníkového šetření (viz. graf č. 21) vyplývá, že THP pracovníci většinou měli za poslední rok možnost naučit se něco nového. 20 dělníků mělo a spíše mělo možnost naučit se něco nového a 10 dělníků spíše nemělo a nemělo tuto možnost. Odvíjí se to od pozice, kterou zastávají.



Graf 21: Možnost naučit se něco nového (Zdroj: Vlastní zpracování)

### Řešení konfliktů (problémů) ve společnosti je pro Vás?

THP jsou spíše spokojeni, oproti dělníkům, někteří uvedli, že jsou spíše nespokojeni někteří zcela nespokojeni a spíše spokojeni. Dělníci si stěžují, že vedoucí nemá často čas je vyslechnout, nebo je vyslechně, ale nad názorem již dál nepřemýšlí. Mají také pocit, že vedoucí nechce znát názor zaměstnanců na dění ve společnosti a přistupuje velmi laxním způsobem, což dělníky velmi znepokojuje. Procentuální znázornění odpovědí na tuto otázku obsahuje následující graf č. 22.

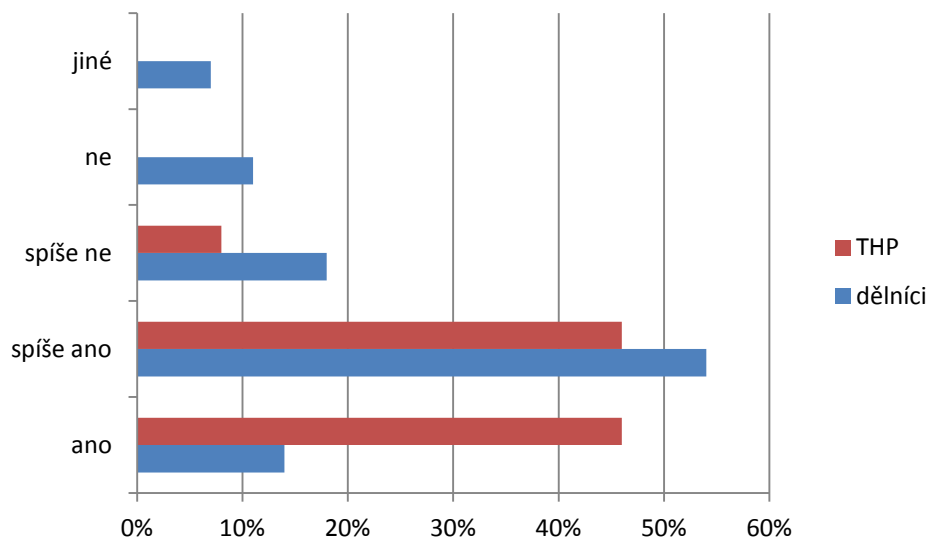


Graf 22: Řešení konfliktů ve společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

### Jste spokojen(a) se zaměstnáním v této společnosti?

Z dotazníkového šetření vyplývá, že THP jsou spokojeni se zaměstnáním v této společnosti, což je velké plus pro společnost, protože spokojenost se může odrážet v podobě ochoty k pracovnímu týmu i k zákazníkům. 19 dělníků je spíše spokojeno a spokojeno a 10 dělníků je nespokojených a 1 ani na tuto otázku neodpověděl. U dělníků jsem předpokládala mnohem horší výsledky. Jejich nespokojenost je ovlivněná hlavně nedostačující zpětnou vazbou, nespokojeností řešení konfliktů, odměňování, nedostačující komunikací s nadřízeným, špatným delegováním práce, špatnými pracovními podmínkami. Pracovní spokojenost hraje důležitou roli v pracovní motivaci, pomocí ní jsme schopni lépe motivovat své zaměstnance, proto bychom

ji neměli v žádném případě podceňovat. Procentuální znázornění odpovědí na tuto otázku obsahuje následující graf č. 23.



**Graf 23: Spokojenost se zaměstnáním v této společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)**

## 2.5 Shrnutí zjištěných problémů

Provedenou analýzou současného stavu a dotazníkovým šetřením byly zjištěny hlavní oblasti, ve kterých by bylo žádoucí s přihlédnutím k názorům respondentů přijmout opatření ke zlepšení současného systému motivace pracovníků. Zaměřím tedy svou pozornost hlavně na problémy, na které poukázaly odpovědi respondentů.

Jedná se o následující oblasti a zjištěné problémy:

- zlepšení systému hodnocení zaměstnanců a interpersonální komunikace (nedostačující zpětná vazba a komunikace, absence pochvaly, uznání, pocitu seberealizace a anonymního hodnocení nadřízených pracovníků),
- zlepšení pracovních podmínek, pracovního prostředí,
- vylepšení vzdělávání zaměstnanců.



### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části navrhuji některá opatření, která by na základě mnou zjištěných informací napomohla k větší motivaci zaměstnanců ve společnosti.

V jednotlivých kapitolách se zaměřím na problematické části motivačního systému ve společnosti. Tyto části se budu snažit upravit takovým způsobem, který by měl přinést zvýšení motivace, čili výkonnosti pracovníků. Rovněž se budu snažit, aby má návrhová řešení byla vyhovující a efektivní pro společnost.

Návrhová řešení se skládají z následujících částí:

- Zlepšení systému hodnocení zaměstnanců a interpersonální komunikace:
  - 360° zpětná vazba,
  - „Schránky důvěry“ na připomínky zaměstnanců,
  - soutěž „Zaměstnanec roku“,
  - polostandardizovaný rozhovor s dělníkem.
- Zlepšení pracovních podmínek, pracovního prostředí:
  - zlepšení a oprava vzhledu vrátnice a chodníku před ní,
  - realizace odpočinkového prostoru pro nekuřáky.
- Vylepšení vzdělávání zaměstnanců:
  - školení „Motivace zaměstnanců“.

#### **3.1 Zlepšení systému hodnocení zaměstnanců a interpersonální komunikace**

Hodnocení zaměstnanců je důležitou složkou motivačního systému. Jak jsem již zmínila, ve společnosti probíhá hodnocení zaměstnanců jednou za rok a mají ho na starosti nadřízení zaměstnanci. Z dotazníkového šetření však vyplynulo, že dělníci nejsou dostatečně ústně hodnoceni za odvedený pracovní výkon, postrádají zpětnou vazbu, pochvalu za dobře odvedenou práci. Rovněž stojí o to, aby mohli hodnotit

své nadřízené. Konkrétně uvedli, že by chtěli mít možnost měsíčně anonymně hodnotit přístup nadřízených pracovníků.

Z těchto důvodů bych chtěla navrhnout zlepšení současného systému hodnocení a interpersonální komunikace pomocí:

- 360° zpětná vazba,
- „Schránky důvěry“ na připomínky zaměstnanců,
- Soutěž „Zaměstnanec roku“,
- Polostandardizovaný rozhovor s dělníkem.

### **3.1.1 360° zpětná vazba**

Doporučila bych tedy společnosti hodnocení vedoucích pracovníků i jejich podřízených a to pomocí 360° zpětné vazby. Pokud ji společnost využije, může se o sobě a lidech dozvědět velice mnoho a do budoucna lze potom mnohé změnit. V současné době se dá tato zpětná vazba vytvořit prostřednictvím online nástrojů a internetu velmi rychle, anonymně, takže dostanou velmi otevřené odpovědi. Metoda ukazuje pracovníkovi slabé a silné stránky a může posloužit k jeho rozvoji nebo rozhodování o povýšení a výši platu.

Před aplikací této metody je nutná příprava. Společnost nejprve musí navrhnout dotazníky, určit, jaké charakteristiky bude pomocí metody posuzovat. Také určit škálu hodnocení, osoby, které budou konkrétního zaměstnance hodnotit a hlavně seznámit zaměstnance s touto metodou a vysvětlit jim její cíle a využití ve společnosti. Poté je bude následovat vyplnění dotazníků. Po vyhodnocení dotazníků může hodnocený prodiskutovat výsledky se svým nadřízeným, popřípadě se zeptat na případné nejasnosti ostatních hodnotitelů. Součástí této metody by mělo být poskytnutí zpětné vazby z výsledků každému účastníkovi. Pak lze na výsledky navázat rozvojový program, koučink a dosáhnout změny.

Výsledkem vícenásobného hodnocení je informace, tedy zpětná vazba nadřízenému o tom, jak jiní vnímají jeho chování, jak ho hodnotí, jak na ně působí. Tato informace bude pocházet od lidí, s nimiž přichází denně do styku, od těch, kteří ho potřebují

a které potřebuje i on sám. Díky ní bude moci společnost lépe realizovat nevyhnutelné změny a reagovat tak na měnící se podmínky v podnikatelském prostředí.

### **3.1.2 „Schránky důvěry“ na připomínky zaměstnanců**

Doporučila bych zavedení „Schránek důvěry“, kde by pracovníci měli formou vřazených připomínek možnost vyjádřit své názory, stížnosti, nápady, popř. nespokojenost se stylem vedení nebo interpersonální problémy. Zaměstnancům se tak nabízí možnost, kdykoliv se vyjádřit ke skutečnostem týkajících se společnosti. Uplatnila bych touto změnou také návrh od dělníků, kteří chtějí mít možnost anonymně hodnotit přístup nadřízených a také stojí o možnosti sdělení svého názoru.

Velkou výhodou vidím v anonymitě, protože díky ní se budou poskytované informace opravdu shodovat se reálným dojmem pracovníka. Schránky by měly být pokaždé přístupné. Hlavním účinkem zřízení „Schránek důvěry“ je hodnotná zpětná vazba pro vedení, zlepšení pocitu vlastní účinnosti pro zaměstnance, anonymní možnost sdělení svého názoru, o který má vedení zájem a bude se snažit s ním nadále pracovat. V neposlední řadě to bude mít vliv na celkovou spokojenost nadřízených i podřízených zaměstnanců. Náklady na pořízení jedné schránky značky Richter BK24 jsou 480,- Kč (včetně DPH) a také včetně dopravy. Našla jsem tento typ schránky přes internetový obchod Mall.cz.

### **3.1.3 Soutěž „Zaměstnanec roku“.**

Dále bych navrhla společnosti změnu v podobě zavedení soutěže „o nejlepšího zaměstnance roku“. Tato soutěž by byla zpestřením pro zaměstnance a také by vedla ke zvýšení jejich nehmotné motivace k vyšším výkonům. Výherce by byl zvolen vedoucím provozu, střediska a odborným ředitelem, a to podle následujících bodů:

- splnění ročního fondu pracovní doby,
- osobní ohodnocení,
- kvalita vykonané práce,
- splnění roční normy výroby,

- nulová reklamace výrobků,
- flexibilita,
- výsledky ročního hodnocení,
- efektivní využívání pracovní doby,
- dodržování zásad BOZP a ochrany životního prostředí,
- vstřícný přístup k mimořádným úkolům,
- zájem o další osobní rozvoj
- a další kritéria týkající se pracovního výkonu.

Nejlepšímu dělníkovi bude udělena pochvala a uznání generálním, personálním a odborným ředitelem společnosti. Ta bude spojená s předáním dárkového šeku v hodnotě 8 000,- Kč a malého dárku. Dále bude jejich společná fotka a související článek uveřejněn v Týdeníku Kroměřížska a také ve firemním časopise Plastík. Tato soutěž by mohla sloužit jako zdroj uznání a seberealizace pracovníků.

#### **3.1.4 Polostandardizovaný rozhovor s dělníkem**

Závěry dotazníkového šetření ukázaly na potřebu komunikace mezi pracovníky a nadřízenými. Po výpovědích, některých z nich jsem se dozvěděla, že nadřízený vyslechne problémy, ale žádné řešení neposkytne, až po námitkách někoho, kdo má na něj větší vliv. Proto bych navrhla vedení společnosti, v rámci koncepce řízení výkonnosti, zavést polostandardizovaný rozhovor s dělníkem dvakrát v roce. Polostandardizovaný znamená, že hlavní otázky jsou dané předem a tazatel může pokládat doplňující otázky volně podle situace. Cíl vidím ve zlepšení komunikace mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným.

Úspěch celé společnosti závisí na tom do jaké míry je zaměstnanec motivovaný a jak umí bojovat za společné cíle. Pro zvyšování výkonnosti práce je důležitý přímý vztah mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem. Dělníci se budou moci také podílet na formulování cílů výkonnosti společnosti. Nadřízení pracovníci by měli jít svým chováním příkladem pro své podřízené zaměstnance. Měli by to být lidé, kteří umí komunikovat se zaměstnanci, jak s THP, tak i s dělníky. Zvládají jim poskytnout

dostatečné informace, zpětnou vazbu, řešit s nimi problémy a případné změny, zprostředkovat ocenění a přivést je k těm nejlepším výkonům.

Předmětem rozhovoru by bylo společné projednávání problémů, diskuze, sdělování vlastních nápadů zaměstnanců k zefektivnění jejich pracovního výkonu. Nové myšlenky, nápady a iniciativa zaměstnanců by se měla podporovat, především tím, že se jim nadřízení budou ptát na jejich názory a náměty. Podpora pracovníků by měla být chápána jako centrální úloha vedení společnosti. Do rozhovoru bych zahrнула také pochvalu, což je jedna ze složek nehmotné motivace. Rozhovor s pracovníkem nabízí možnost probírat důležitá témata spolupráce v příjemné klidné atmosféře.

Hlavním přínosem rozhovoru je vzájemná zpětná vazba, zlepšení vzájemného vztahu podřízeného s nadřízeným, prohlubování důvěry mezi nimi. Středobodem rozhovoru je vždy pracovník. Vedení rozhovoru je způsob motivace, při němž se v každém zaměstnanci vytvoří pocit, že je částí celku a jeho práce je z hlediska úspěšnosti společnosti stejně důležitá jako práce nadřízeného.

### **3.2 Zlepšení pracovních podmínek, pracovního prostředí**

Pracovníci dělnických profesí nejsou spokojeni s pracovními podmínkami, upozornili v dotazníkovém šetření nejvíce na nedostatečné vybavení sociálního prostředí, hluk, zápach a nedostatek oddechového prostoru pro nekuřáky. Uvedené nedokonalosti mají špatný vliv na zaměstnance a mohou se negativně projevit i na jejich pracovním výkonu. Tyto nedostatky na pracovišti mohou zapříčinit horší pracovní výsledky a také pokles produktivity práce. Proto by mělo být v zájmu společnosti odstranit nebo omezit tyto překážky a nedostatky. Finanční náklady spojené s odškodněním zaměstnanců za poškozené zdraví či trvalé zdravotní následky by mohly převyšovat náklady spojené s rekonstrukcemi či náklady na lepší vybavení.

### **3.2.1 Zvýšení počtu WC toalet**

Žádoucí úpravou sociálního zařízení dle vyjádření dělníků je zvýšení počtu WC. Navýšila bych počet WC toalet o 2, což by zajistilo jejich bezproblémový provoz a spokojenost zaměstnanců. Existuje řada firem, které prodávají WC toalety. Společnost může provést nákup přímo v kamenném obchodě, nebo pomocí internetových stránek u jednotlivých společností, které se zabývají tímto prodejem.

Pro zjištění ceny za WC toaletu jsem zvolila společnost KRBEK Miloslav se sídlem Za Mototechnou 1114/4,155 00 Praha 5 Stodůlky. Na jejich internetových stránkách jsem vybrala typ WC kombi Pacific-V. Cena dvou WC toalet je 4 113,- Kč (včetně DPH) a ceny za přepravní službu na dobírku.

### **3.2.2 Realizace odpočinkového prostoru pro nekuřáky**

Zaměstnanci, kteří nekouří, mají možnost trávit přestávku v jídelně, nebo v šatně. Pokud si chtějí odpočinout na čerstvém vzduchu a načerpat tak novou energii, jsou omezováni svými kolegy, kteří kouří. V současné době je vyhrazené místo pro kouření před výrobními halami na lavičce. Navrhuji tedy zajistit 3 laviček v areálu společnosti, kde budou mít zaměstnanci v létě možnost strávit přestávku.

Vybrala jsem typ zahradní lavice Prowood-Thermowood, kterou lze zakoupit v Makru a cena jedné lavice je 4 131,- Kč (včetně DPH). Společnost si může vybrat i jinou lavici z nabídky, podle toho kolik finančních prostředků bude chtít do lavice investovat.

## **3.3 Vylepšení vzdělávání zaměstnanců**

Společnost každoročně zpracovává plán školení, který vychází ze strategie společnosti. Školení jsou zde zejména pro THP zaměstnance. Většina zaměstnanců by uvítala nové školení, rozepsali se i konkrétně, jaké školení by je profesně motivovalo. Z vyplývajících odpovědí nejen na otázku školení jsem zjistila, že by společnosti pomohlo následující školení.

## **Školení „Motivace zaměstnanců“**

Lidské zdroje jsou důležitou součástí společnosti, bez kterých by nemohla efektivně fungovat. Úkolem vedení společnosti je proto správným způsobem vést a motivovat zaměstnance k takovým výkonům, které pomohou dosáhnout co nejlépe stanovené cíle. Považuji za nezbytné motivovat zaměstnance k lepším výkonům. Nedostatečná motivace zaměstnanců v sobě může nést do budoucna velké riziko v podobě snížení produktivity práce.

Jako řešení bych navrhla školení pro vedoucí pracovníky jednotlivých oddělení na téma „Motivace zaměstnanců“. Předpokládaným výstupem by měl být ucelený motivační program pro pracovníky, jako součást snahy společnosti o dosažení vyšší efektivity a produktivity.

Použití těchto motivačních nástrojů většinou nezabírá příliš času. Patří k nim především následující pravidla:

- Za dobře vykonanou práci bychom měli zaměstnance pochválit nebo jim (osobně) poděkovat, ať již ústně či písemně. Udělat bychom to měli upřímně a včas, co nejdříve poté, co práci vykonají. Pochvalu mají lidé rádi a většina jich ji k povzbuzení své motivace čas od času potřebuje. Pochvala přicházející bezprostředně po úspěšném vykonání úkolu či mimořádném pracovním nasazení patří k nejúčinnějším nástrojům motivace vůbec.
- Požádají-li nás zaměstnanci, abychom si vyslechli jejich názory, ať již doporučení nebo stížnosti, měli bychom být ochotni si k tomu nalézt čas.
- Zpětná informaci o výkonnosti, kterou zaměstnancům poskytujeme, by měla být včasná a konkrétní. Je-li tato informace nepříznivá nebo kritická, měli bychom jim pomoci jejich výkon zlepšit.
- Zaměstnancům bychom měli pravidelně poskytovat informace o tom, jak naše společnost prosperuje, jaké nové výrobky chystá, jakou má strategii vůči konkurenci apod.
- Měli bychom upozornit i na jejich úlohu v těchto plánech a tuto úlohu jim vysvětlit.

- Zaměstnance je třeba vést k tomu, aby se účastnili rozhodování, zejména těch, která se jich osobně dotýkají. Jejich zájem i možnost se tohoto rozhodování účastnit je třeba podporovat.
- Zaměstnanci by měli mít příležitost k získání nových zkušeností. Měli bychom je povzbuzovat i v jejich odborném růstu a získávání nových schopností.
- Na podporu motivace a odpovědnosti je vhodné podporovat „vlastnický vztah“ zaměstnanců k jejich práci a pracovnímu prostředí. Tento vztah podporuje především jasná osobní odpovědnost a možnost rozhodovat nebo postupovat v rámci zadaných mantinelů s určitou mírou samostatnosti.
- Nové myšlenky, nápady a iniciativu zaměstnanců bychom měli podporovat, především tím, že se jich ptáme na jejich názory a náměty.
- Úspěch podniku, oddělení i jednotlivců je vhodné se zaměstnanci čas od času oslavit. Pozornost je vhodné věnovat i akcím podporujícím týmovou atmosféru a společnou motivaci.

Školení bych určila vedoucím pracovníkům jednotlivých úseků a personální ředitelce. Mohlo by být zajištěno firmou TSM, s.r.o, tato firma sídlí ve Vyškově (Dukelská 117/12). Pro společnost Plastika a.s. zajistí školení na míru, dle jejich požadavků. Místo konání lze využít v jejich plně funkčních vzdělávacích prostorách v Brně a Vyškově, nebo přímo ve společnosti Plastika a.s. Délku semináře bych určila na 2 pracovní dny, tedy dvoudenní kurz (14 hodin), cena cca 5 500,- Kč.

### **3.4 Rizika realizace navrhovaných řešení**

Aby mohla být jakákoliv změna provedena úspěšně, je potřebné si uvědomit nutnost splnění určitých předpokladů. Společnost musí přijmout dané návrhy a snažit se je zrealizovat. Jednotlivé návrhy změn s sebou nesou sice určitá rizika, ale také možnost zvýšení úspěchu.



**Mezi tyto rizika může patřit:**

- Nedostatek finančních prostředků – nízký rozpočet stanovený pro motivační aktivity.
- Nedostatečná informovanost zaměstnanců o návrhu - nesrozumitelné definování cíle navržených změn, vytyčený cíl by se měl neustále pracovníkům opakovat a kontrolovat sebemenší odklon od něj.
- Překročení plánovaného času – nedodržení stanovených termínů a tudíž potřeba dalších finančních zdrojů.
- Neochota vedení realizovat návrhová řešení – vedení neschválí navržené změny motivačního systému, mají jiný pohled na motivaci zaměstnanců.
- Nedůvěra zaměstnanců v navrhované změny – může způsobit velmi malou zpětnou vazbu od pracovníků společnosti.

Tabulka 2. Analýza rizika 1 (Zdroj: Vlastní zpracování)

<i>Zdroj rizika</i>	<i>Hrozby</i>	<i>Pravděpodobnost ohrožení</i>	<i>Následky ohrožení</i>
<b>Nedostatek finančních prostředků</b>	Náklady na změny překročí předem stanovenou hodnotu	střední	Návrhy se nad očekávání prodraží a stanou se pro společnost méně výhodné
<b>Nedostatečná informovanost</b>	K vypracování změn nebude získán dostatek potřebných informací	nízká	Nekvalitní změny, problémy s implementací, časovým horizontem a výší nákladů
<b>Překročení plánovaného Času</b>	Navržené změny se prodlouží nad plánované hodnoty	střední	Nedodržení stanovených termínů, více finančních zdrojů
<b>Neochota vedení</b>	Vedení neschválí navržený změny motivačního systému	nízká	Zákaz uskutečnění navrhovaných změn
<b>Nedůvěra zaměstnanců</b>	Zaměstnanci mají zažité stávající podmínky a bojí se přizpůsobovat novým věcem	nízká	Zaměstnanci jsou neochotní spolupracovat

Tabulka 3. Analýza rizika 2 (Zdroj: Vlastní zpracování)

<i>Zdroj rizika</i>	<i>Dopad rizika</i>	<i>Opatření k eliminaci či omezení rizika</i>
<b>Nedostatek finančních prostředků</b>	vysoký	Pro udržení stabilních nákladů je kromě pečlivého plánování důležitá i neustálá kontrola. Pro nezbytné potřeby je nutná peněžní rezerva.
<b>Nedostatečná informovanost</b>	vysoký	Před začátkem změn je nutná důkladná analýza a časový fond k obstarání všech dokumentů.
<b>Překročení plánovaného času</b>	vysoký	Pro úspěšné dokončení navrhovaných změn je třeba počítat s časovou rezervou a předejít díky neustálé kontrole.
<b>Neochota vedení</b>	vysoký	Vysvětlení, že jsou to změny k lepšímu a bude to pro ně návratná investice.
<b>Nedůvěra zaměstnanců</b>	střední	Je nutné zaměstnancům, kteří nebudou důvěřovat změnám, vysvětlit jejich výhody.

V tabulkách č. 2 a č. 3 je každé riziko rozděleno do sfér: Zdroj rizika, Popis ohrožení, Pravděpodobnost, Možné následky, Dopad rizika a Opatření k eliminaci. Ve sloupcích Pravděpodobnost a Dopad rizika uvádím 3 hodnoty typu [nízká(ý), střední a vysoká(ý)] dle kterých se určuje Výsledná hodnota rizika jako jejich vzájemná kombinace. Logicky může nabývat pouze 5 hodnot [nízká / středně-nízká / střední / středně vysoká / vysoká]

Tabulka 4. Kvantifikace rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

<i>Zdroj rizika</i>	<i>Pravděpodobnost</i>	<i>Dopad rizika</i>	<i>Výsledná hodnota rizika</i>
<b>Nedostatek finančních prostředků</b>	střední	vysoký	středně-vysoká
<b>Nedostatečná informovanost</b>	nízká	vysoký	střední
<b>Překročení plánovaného času</b>	střední	vysoký	středně-vysoká
<b>Neochota vedení</b>	nízká	vysoký	střední
<b>Nedůvěra zaměstnanců</b>	nízká	střední	středně-nízká

Z tabulky č. 4 je tedy jasné, že mezi nejdůležitější rizika, která je nutno eliminovat, patří především: Nedostatek finančních prostředků (Překročení plánovaných nákladů) a Překročení plánovaného času.

Jestliže navrhované změny nebudou zakomponovány do motivačního systému, může dojít k situaci, kdy rizika budou mnohem závažnější, než z navrhovaných změn. Mohlo by dojít k těmto rizikům:

- dlouhodobě nízká produktivita práce,
- nedůvěra pracovníků k vedení společnosti,
- pokles hospodářských výsledů,
- odchod zaměstnanců ze společnosti,
- špatné vztahy mezi zaměstnanci,
- demotivace zaměstnanců,
- pokles pracovního nasazení.

Z výše uvedených možných dopadů navržených změn motivačního systému vyplývá, že rizika dopadu z neuskutečnění jsou mnohem závažnější než rizika plynoucí z realizace navržených změn. Je důležité nepodcenit přípravu těchto změn a podrobně seznámit pracovníky s novým motivačním systémem.

### 3.5 Zhodnocení nákladů a přínosů návrhových řešení

**Náklady** budou finanční, ale i nefinanční povahy v podobě vynaloženého úsilí a energie. Při posuzování finanční náročnosti celého projektu jsou významné především náklady na školení motivace zaměstnanců, které jsou ale jednorázové. V následující tabulce č. 5 jsou uvedeny celkové náklady, kolik vedení společnosti přibližně vynaloží při zavedení navrhovaných řešení.

Tabulka 5. Náklady jednotlivých návrhů (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Návrh</b>	<b>Náklady</b>
Zavedení 360° zpětné vazby	0,- Kč
Zavedení „Schránky důvěry“	480,- Kč
Soutěž „Zaměstnanec roku“ - dárkový šek	8 000,- Kč
Polostandardizovaný rozhovor s dělníkem	0,- Kč
Zvýšení počtu WC toalet	4 113,- Kč
Nákup 3 laviček	$4\,131 \times 3 = 12\,393,-$ Kč
Školení „Motivace zaměstnanců“	5 500,- Kč
<b>Celkem</b>	<b>30 486,- Kč</b>

#### **Přínosy návrhových řešení**

Na základě navrženého zlepšení motivačního systému lze říci, že společnost by mohla počítat s budoucími přínosy ve všech oblastech řízení lidských zdrojů a rovněž s přímými ekonomickými přínosy. Tyto přínosy, ale jde jen ztěžka ekonomicky kvantifikovat, protože motivační systém je aktivitou neproduktivního charakteru s obtížně měřitelnými výstupy. Navíc lze počítat s dopady realizovaného projektu až za delší dobu.

Je tedy možné očekávané přínosy charakterizovat jen v obecné rovině. Jedná se o tyto budoucí přínosy:

- zvýšení spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací,
- zvýšení seberealizace pracovníků,
- zvýšení pracovního nasazení,

- zvýšení produktivity práce,
- zlepšení vzájemného vztahu podřízeného s nadřízeným,
- prohlubování důvěry mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem,
- vyšší míra ztotožnění pracovníků s plánovanými úkoly a změnami,
- zlepšení interpersonálních vztahů a týmové spolupráce.

Tyto přínosy by měly z dlouhodobějšího hlediska vyrovnat náklady spojené s realizací projektu.

## ZÁVĚR

Ve své práci jsem se zabývala zlepšením pracovní motivace ve společnosti PLASTIKA a.s. Cílem mé práce bylo na základě teoretických poznatků a analýzy současného stavu navrhnout zlepšení stávajícího motivačního systému ve společnosti PLASTIKA a.s.

Práce je rozdělena do několika částí. První část je teoretická, vysvětluje pojmy vztahující se k dané problematice a vývoj motivační teorie. Dále se zaměřuje na motivaci k práci, demotivaci a popisuje oblasti ovlivňující motivaci, kterými jsou odměňování, vzdělávání a hodnocení zaměstnanců. Její poznatky jsou využity v následujících částech.

Druhou část jsem zaměřila na konkrétní společnost, kterou je Plastika a.s. Věnovala jsem se krátkému popisu společnosti od historie po současnost a zaměřila se na konkrétní situaci motivace a spokojenosti zaměstnanců. Dále jsem provedla samostatnou analýzu motivačního systému na základě dotazníkového šetření a následně vyhodnotila výsledky. Ve společnosti bylo rozdáno a rozesláno 100 dotazníků a navráceno jich bylo 69. Z analýzy vyplynuly problémy spojené se zpětnou vazbou, používáním pochvaly za dobře vykonanou práci, otevřeným sdělováním názorů, interpersonální komunikací, pocitem seberealizace a uznání. Na základě těchto nedostatků jsem doporučila provést změny, které jsem uvedla v navrhovaných řešeních.

Ve třetí části jsem na základě výsledků analýzy dotazníkového šetření navrhla soubor opatření.

Jedná se o oblasti:

- zlepšení systému hodnocení zaměstnanců a interpersonální komunikace a to zavedením 360° zpětné vazby, „Schránky důvěry“ na připomínky zaměstnanců, soutěže „Zaměstnanec roku“, polostandardizovaného rozhovoru s dělníkem,

- zlepšení pracovních podmínek, pracovního prostředí pomocí zvýšení počtu WC toalet a realizace odpočinkového prostoru pro nekuřáky,
- vylepšení vzdělávání zaměstnanců prostřednictvím zavedení školení „Motivace zaměstnanců“

Využitím těchto opatření by mělo dojít ke zlepšení vztahů mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci společnosti a také k prohloubení jejich vzájemné důvěry.

Předpokládám, že obsah mé diplomové práce bude využitý a přínosný pro společnost. Nejdůležitější je, aby výsledky navrhovaných řešení byly využity zúčastněnými stranami a přispěly ke zvýšené výkonnosti, lepší atmosféře na pracovišti, eliminaci strachu a zdravému řešení případných konfliktů.

## 4 Použitá literatura

ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 856s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 442s. ISBN 978-80-247-2890-2

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan, 1994. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Vyd. 1. Praha : Prospektrum, 411s. ISBN 80-7175-010-7.

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. dopl. vyd. Praha : Management Press, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František, 2005. *Jak řídit a vést lidi*. Brno : CP Books, 100s. ISBN 80-251-0505-9.

BROOKS, Ian, 2003. *Firemní kultura*. Brno : Computer Press, 296s. ISBN 80-7226-763-9.

CEJTHAMR, Václav; DĚDINA, Jiří, 2005. *Management a organizační chování : Manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 2005. Praha : Grada Publishing, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

DO PRÁCE [online]. 2011 [cit.2011-10-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.doprace.cz/zamestnanecke-vyhody/>>.

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



HÁLEK [online]. 2011 [cit.2011-11-23]. Dostupný z WWW: <<http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=05>>.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana, 2008. *Kreativní management v praxi*. 2008. Praha : Grada Publishing, 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1.

HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 126s. ISBN 80-247-1458-2.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4.dopl.vyd. Praha : Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

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

NAKONEČNÝ, Milan, 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha : Grada Publishing, 228s. ISBN 80-247-0577-X.

PLAMÍNEK, Jiří., 2007. *Tajemství motivace*. Praha : Grada Publishing, 127s. ISBN 978-80-247-1991-7.

PLASTIKA, 2007. *Organizační směrnice č. 0101/03/SP: Řízení lidských zdrojů*. Kroměříž: Plastika.

PLASTIKA, 2012 *Organizační směrnice č. 01/04/SP: Předpis pro čerpání zaměstnaneckých výhod*. Kroměříž: Plastika.

PLASTIKA [online]. 2011 [cit.2011-11-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.plastika.cz/profil.htm>>.

PROVAZNÍK, Vladimír; KOMÁRKOVÁ, Růžena, 2004. *Motivace pracovního jednání*. Praha : Oeconomica, 128s. ISBN 80-245-0703-X.

STÝBLO, Jiří, 1992. *Manažerská motivační strategie*. Praha : Management Press, 74 s. ISBN 80-85603-05-5.

TOMŠÍK, Pavel, 2005. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. Brno : Vydala Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 105 s. ISBN 80-7157-845-2.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VEBER, Jaromír, 2000. *Management*. Praha : Management Press, 700s. ISBN 80-7261-029-5.

## Seznam obrázků

Obrázek 1 : Schématické znázornění vztahu stimulace (Upraveno dle BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002).....	15
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb. (Upraveno dle HÁLEK, 2011).....	18
Obrázek 3: Areál Plastika a.s. (Upraveno dle PLASTIKA, 2011) .....	34
Obrázek 4: Přístrojová deska. (Převzato z PLASTIKA, 2011) .....	37
Obrázek 5: Počítačová klávesnice. (Převzato z PLASTIKA, 2011).....	38
Obrázek 6: Elektronický zabezpečovací obal. (Převzato z PLASTIKA, 2011) .....	38
Obrázek 7: Díl kopírovacího stroje. (Převzato z PLASTIKA, 2011).....	38
Obrázek 8: Díly pro elektrotechnický průmysl. (Převzato z PLASTIKA, 2011).....	39
Obrázek 9: Organizační struktura personálního oddělení. (Upraveno dle PLASTIKA, 2011).....	39

## Seznam tabulek

Tabulka 1. Čerpání volných dnů (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	45
Tabulka 2. Analýza rizika 1 (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	73
Tabulka 3. Analýza rizika 2 (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	74
Tabulka 4. Kvantifikace rizik (Zdroj: Vlastní zpracování).....	75
Tabulka 5. Náklady jednotlivých návrhů (Zdroj: Vlastní zpracování).....	76

## Seznam grafů

Graf 1: Procentuální podíl pohlaví dělníků a THP zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování).....	48
Graf 2: Věková struktura dělníků a THP zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování).....	48
Graf 3: Hlavní důvody pro práci ve společnosti Plastika a.s. (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	49
Graf 4: Hodnocení prestiže společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	50
Graf 5: Víte, co je od Vás očekáváno na Vaší pracovní pozici? (Zdroj: Vlastní zpracování).....	50
Graf 6: Hodnocení spokojenosti s výší mzdy za práci. (Zdroj: Vlastní zpracování)....	51
Graf 7: Poskytuje Vám zaměstnavatel podmínky vykonávat práci, jak nejlépe dovedete? (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	52
Graf 8: (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	52
Graf 9: Důvěra v nadřízeného. (Zdroj: Vlastní zpracování).....	53
Graf 10: Důležitost pochvaly od nadřízeného. (Zdroj: Vlastní zpracování).....	54
Graf 11: Jste za dobře vykonanou práci chváleni od nadřízeného?.....	54
Graf 12: Jsou Vaše názory v práci považovány za důležité?.....	55
Graf 13: Přispívá Vaše kvalitní práce k naplňování firemní vize?(Zdroj: Vlastní zpracování).....	56
Graf 14: Vztahy na pracovišti (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	57
Graf 15: Myslíte si, že kolegové odvádějí kvalitní práci? (Zdroj: Vlastní zpracování).....	57
Graf 16: Jste spokojen(a) se zájmem nadřízeného o Vaše názory na práci, kterou vykonáváte? .....	58
Graf 17: Motivační faktory, které se používají v této společnosti. (Zdroj: Vlastní zpracování).....	59
Graf 18: Jste spokojen(a) s motivačními faktory, které společnost, kde pracujete používá?.....	60
Graf 19: Chtěli byste něco ve společnosti změnit? Jste ve společnosti s něčím nespokojeni? (Zdroj: Vlastní zpracování).....	60
Graf 20: Možnost školení a kurzů (Zdroj: Vlastní zpracování).....	61
Graf 21: Možnost naučit se něco nového (Zdroj: Vlastní zpracování).....	62

Graf 22: Řešení konfliktů ve společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování).....	63
Graf 23: Spokojenost se zaměstnáním v této společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování) ..	64

# Seznam příloh

Příloha č. 1 – dotazník

Dobrý den vážený respondente,

jsem studentkou magisterského studia VUT v Brně. Touto cestu bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku pro účely mé diplomové práce. Cílem tohoto dotazníku je zjistit základní data ohledně pracovní motivace. Získané informace z dotazníku budou sloužit jako podklady pro zpracování mé diplomové práce. Své odpovědi u některých otázek prosím krátce zdůvodněte v políčku jiné.

Děkuji za spolupráci.

Bc. Hana Jančová

## 1. Jak dlouho pracujete ve společnosti Plastika a.s.?

## 2. Jaké byly Vaše hlavní důvody pracovat v této společnosti?

- finanční podmínky
- jistota pracovního místa
- pozitivní pracovní výsledky
- možnost kariérního růstu
- tato práce je zároveň mým koníčkem
- pracovní doba
- dobré vztahy na pracovišti
- dobré jméno společnosti
- pozitivní pracovní výsledky
- nedostatek pracovních příležitostí
- dobré vztahy s nadřízenými

## 3. Jak byste ohodnotil/a současnou image/prestiž společnosti?

- velmi vysoká
- vysoká
- průměrná

- nízká
- velmi nízká
- jiné

**4. Víte, co je od Vás očekáváno na Vaší pracovní pozici?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**5. Jste spokojen/a s výší mzdy za vykonanou práci?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- jiné

**6. Poskytuje Vám zaměstnavatel podmínky vykonávat práci, jak nejlépe dovedete?**

- ano
- ne
- jiné

**7. Jaký je podle Vás systém finančního ohodnocení ve Vaší společnosti?**

- spravedlivý
- spíše spravedlivý
- spíše nespravedlivý
- nespravedlivý
- jiné



**8. Důvěřujete Vašemu nadřízenému?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- jiné

**9. Je pro Vás důležitá pochvala od nadřízeného za dobře vykonanou práci?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- jiné

**10. Jste za dobře vykonanou práci chváleni od nadřízeného?**

- ano
- ne

**11. Jsou Vaše názory v práci považovány za důležité?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**12. Přispívá Vaše kvalitní práce k naplňování vize společnosti?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- jiné

**13. Jaké jsou vztahy na pracovišti?**

- přátelské
- spíše přátelské
- neutrální
- spíše nepřátelské
- nepřátelské
- jiné

**14. Myslíte si, že Vaši kolegové odvádějí kvalitní práci?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- jiné

**15. Jste spokojen/a se zájmem nadřízeného o Vaše názory na práci, kterou vykonáváte?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- jiné

**16. Které motivační faktory se v této společnosti používají?**

- povýšení
- prémie
- příspěvek na dovolenou
- příspěvek na pojištění (penzijní, životní)
- 13. popřípadě 14. Plat
- automobil k soukromým účelům
- příspěvky na stravování

- zvýhodněné ceny firemních výrobků
- vzdělávání a osobní rozvoj
- dny placeného volna v případě nemoci
- akce pořádané podnikem (sportovní hry, vánoční besídky)
- dárkové poukazy
- jiné

**17. Jste spokojen/a s motivačními faktory, které společnost, kde pracujete používá?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- jiné

**18. Chtěli byste něco ve společnosti změnit? Jste ve společnosti s něčím nespokojeni?**

- ano
- ne
- jiné

**19. Možnost školení a kurzů je pro Vás?**

- velmi důležitá
- důležitá
- nedůležitá
- velmi nedůležitá
- jiné

**20. Jaké školení si myslíte, že by Vás profesně motivovalo?**

**21. Měl jste za poslední rok v práci možnost naučit se něco nového?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- jiné

**22. Řešení konfliktů (problémů) ve společnosti je pro Vás?**

- neuspokojivé
- spíše neuspokojivé
- spíše uspokojivé
- uspokojivé
- jiné

**23. Jste spokojen/a se zaměstnáním v této společnosti?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- jiné

**24. Pohlaví.**

- mužské
- ženské

**25. Věk.**

- 60let a více
- 51-60let
- 41-50let
- 31-40let
- 21-30let
- do 20let

**26. Číslo úseku a název oboru.**

**27. Název pracovní pozice.**

Děkuji Vám za vyplnění

Bc. Hana Jančová