

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb**

**Metody motivace zaměstnanců Metaldyne
Oslavany, spol. s.r.o.**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Čestmír Weishäupl**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Ladislava KUCHYNKOVÁ**

Znojmo, 2014

Poděkování

Rád bych poděkoval Ing. Ladislavě Kuchynkové, vedoucímu mé bakalářské práce za odbornou konstruktivní kritiku a rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji vedení firmy Metaldyne Oslavany, spol. s r. o. za umožnění zpracování tématu s použitím firemních dat, jejich prezentaci a vypracování návrhů na další zlepšení.

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	Čestmír WEISHÄUPL
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb
Název	Metody motivace zaměstnanců Metaldyne Oslavany, s.r.o.
Název (v angličtině)	Methods of employee motivation in the company Metaldyne Oslavany, Ltd.

Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem práce je analyzovat současný stav motivačního systému v rámci jednoho výrobního úseku konkrétním podnikem a na základě vyhodnocení jeho účinnosti navrhnout managementu organizace změny, které povedou k vyšší efektivitě motivačního systému na jiném výrobním oddělení.

Postup práce:

1. Vytvoření literární rešerše poznatků z předmětné problematiky.
2. Charakteristika organizace a představení aktuálního motivačního systému.
3. Sestavení dotazníku a popis metodiky prováděného výzkumu.
4. Statistické zpracování empirických dat.
5. Podrobná analýza zjištěných výsledků.
6. Návrh změn v motivačním systému, jejich zdůvodnění a očekávaný přínos.

Metody: Literární rešerše, dotazníkové šetření, hloubkové rozhovory, analýza, syntéza, dedukce, vhodné matematicko-statistické metody.

Rozsah práce: 40 - 55

Seznam odborné literatury:

1. ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
2. ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890.
3. CLEGG, B. *Motivace*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 115 s. ISBN 80-251-0550-4.
4. DEIBL, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
5. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd., Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
6. THORNE, K.; PELLANT, A.: *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance. Výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. Brno: Computer Press, 2007. 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2013

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2014



Čestmír WEISHÄUPL
student

Ing. Ladislava KUCHYNKOVÁ
vedoucí bakalářské práce

prof. PhDr. Kamil FUCHS, CSc.
garant studijního oboru

prof. PhDr. Kamil FUCHS, CSc.
rektor SVŠE Znojmo

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá popisem a analýzou stávajícího stavu motivace pracovníků ve firmě Metaldyne Oslavany spol. s r.o., na jejichž základě jsou stanovena doporučení na zlepšení stavu pomocí zvýšení účinnosti, nebo změn motivačních faktorů. Cílem změn má být účinnější stimulační vliv na zaměstnance, zvýšení jejich výkonnosti a výkonu celého podniku. Práce je zaměřena na pozice: operátor, seřizovač - vedoucí směny a mistr.

Teoretická část této bakalářské popisuje základní pojmy a přístupy související s problematikou motivace. Praktická část monitoruje a analyzuje stávající motivační politiku ve firmě, k čemuž byla použita metoda zpracování sekundárních dat z dokumentů podniku, dále metoda pozorování, vlastní zkušenosti. Dotazníkové šetření zmapuje, jak vnímají motivační systém firmy samotní zaměstnanci a které z motivačních nástrojů upřednostňují. Na základě provedených výzkumů a zjištění jsou navrženy změny motivačního systému vedoucí ke zlepšení ekonomické výkonnosti firmy.

Klíčová slova: motivace, stimulace, výkon, odměna

ABSTRACT

The bachelor thesis is concerned with the description and analysis of the current situation of workers' motivation in the company Metaldyne Oslavany, spol. s. r. o., and with a recommendation for its improvement using motivation methods. The goal of the implementation of motivation methods should be a greater stimulation effect on the staff and an increase in their performance as well as the company's efficiency. The paper focuses on the following positions: operator, setter – shift leader, foreman.

The theoretical part describes some basic terms and approaches relating to motivation in general. The practical part monitors and analyzes the current motivation policy in the company, using the method of processing secondary data from the company's documents, and the observation method which is based on my personal experience. The questionnaire survey then shows the way employees perceive the company's motivation policy and which motivation tools they prefer. Based on this survey and its findings, changes to the motivation system are suggested, aimed at improving the company's efficiency.

Key words: motivation, stimulation, performance, remuneration

Obsah

1	Úvod.....	9
2	Cíl práce a metodika	11
3	Teoretická část	12
3.1	Vymezení základních pojmů.....	12
3.1.1	Motivace	12
3.1.2	Motiv.....	13
3.1.3	Stimulace, stimulační motivy	14
3.1.4	Shrnutí.....	15
3.2	Motivační teorie	15
3.2.1	Murrayho teorie potřeb	15
3.2.2	Maslowova hierarchie potřeb.....	17
3.2.3	Herzbergova teorie.....	18
3.2.4	Teorie instrumentality.....	19
3.2.5	Teorie očekávání – expektační teorie	19
3.2.6	Shrnutí.....	20
3.3	Nástroje motivace.....	20
3.3.1	Hmotná motivace	21
3.3.2	Nehmotná motivace	24
3.3.3	Pracovní motivace.....	25
3.3.4	Shrnutí.....	27
3.4	Výkonová motivace	27
3.4.1	Metody problémové analýzy při zvyšování výkonnosti.....	29
3.4.2	Shrnutí.....	29
3.5	Řízení talentů	30

3.5.1	Politika získávání a udržení talentů	31
3.5.2	Shrnutí.....	33
4	Praktická část	35
4.1	Metaldyne Oslavany s.r.o.....	35
4.1.1	Organizační struktura výrobních závodů.....	37
4.1.2	Vývoj výkonových motivačních faktorů ve firmě v období po krizi	38
4.1.3	Ostatní motivační faktory	40
4.2	Výzkum	42
4.2.1	Dotazník.....	43
4.2.2	Audit talentů	44
4.3	Prezentace výsledků	45
4.3.1	Charakteristika výzkumného souboru	45
4.3.2	Změna prémiového systému	46
4.3.3	Jak je současný motivační systém vnímán a hodnocen pracovníky?	49
4.3.4	Jak vnímají zaměstnanci firemní interní komunikaci a zpětnou vazbu? ..	52
4.3.5	Motivace sladěním cílů firmy a zaměstnance	53
4.3.6	Audit talentů METALDYNE Oslavany – závod Zbýšov	55
4.4	Shrnutí výsledků.....	55
5	Doporučení.....	56
6	Závěr	61
7	Seznam použité literatury	64

1 Úvod

Tradiční podoba řízení lidských zdrojů, kdy se vycházelo z toho, že všichni lidé mají zhruba stejné předpoklady k pracovnímu výkonu a nedosažení požadovaného bylo prezentováno jako chyba pracovníka, je typická pro direktivní typ řízení pracovního výkonu zaměstnanců. S určitou podobou direktivního způsobu řízení se lze ještě setkat přímo ve výrobě, kde je stále preferován před přístupy modernějšími – sofistikovanějšími proto, že pracovník je na orientován na snadno měřitelný podaný výkon (vyrobená jednotka za stanovenou dobu při požadovaném kritériu kvality). Důvodem je pouze to, že u manuálních pracovníků je i dnes efektivnější přesně zadávat úkoly, bez prostoru pro vlastní kreativitu, která je mnohdy ke škodě při provádění nastavených postupů a operací ze strany technologických oddělení. Ve vyspělých organizacích se dnes vyskytuje stále méně, na vyšších úrovních řízení se nepoužívá již vůbec.

Management moderních firem řeší vlivem neustálých změn na trhu i v důsledku změn životního stylu v regionu svého působení, jak správně motivovat zaměstnance podniku na různých úrovních, v různých pozicích a pracujících v různých pracovních podmínkách. Hledá vhodný firemní motivační systém, který by měl pozitivní vliv na zaměstnance a jejich pracovní výkon. Cílem firmy je udržení kvalitních kvalifikovaných zaměstnanců, vytvoření prostoru pro jejich další rozvoj a vzdělání a tímto je motivovat k práci, ke zvýšení její efektivnosti. Vhodně zvolený a fungující motivační systém se odráží na celkovém zlepšení výkonu podniku. Správně motivovaní zaměstnanci jsou pro firmu nejdůležitějším faktorem, jejich loajalita k firmě bývá silnější, tíhnou k nízké fluktuaci, zapojují se do zlepšovacích procesů, lépe chápou situace, kdy je firma nucena zavádět redukční opatření.

Vysoké nároky kladené na zaměstnance a jejich schopnosti vyžadují také odborné znalosti a dovednosti u pracovníků personálních oddělení a manažerů firem, kteří musí mnohdy velmi složitými postupy a metodami sestavovat motivační systémy podniků tak, aby měly co nejúčinnější stimulační vliv na pracovníky různého zařazení. Téma bakalářské práce jsem si vybral proto, že motivace zaměstnanců je také součástí mé

pracovní náplně. V minulosti jsem v uvedené firmě ve výrobních odděleních prováděl změny systému odměňování tak, aby v první řadě bylo dosaženo zvýšení produktivity a kvality výroby, což ale znamená, že pracovník musel být vhodným způsobem motivován. Změny původního prémiového systému na systém více motivační, kdy pracovník může výši nenárokové složky odměny ovlivnit svou činností, pozorností, soustředěním, dodržováním předepsaných postupů, byly provedeny na úrovni operátor lisovny a způsobily nárůst výkonnosti pracovníků. (dále viz praktická část).

V teoretické části bakalářské práce jsou nejprve vymezeny pojmy motivace, motiv a stimulace, dále navazují některé z motivačních teorií. V kapitole výkonová motivace je pozornost zaměřena na chování jedinců ve výkonových situacích s uvedením příkladu zvyšování výkonnosti metodou problémové analýzy. Následující kapitola pracovní motivace popisuje postoje a ovlivnění pracovníků vnitřními pohnutkami a vnějšími vlivy. Zmíněny jsou i přístupy používané ke zvýšení pracovní motivace v evropském prostředí a rozdělení nástrojů motivace na hmotné a nehmotné. Řízení talentů a politika získávání a udržení talentů je v práci uvedena proto, že doporučení ke zvýšení efektivity motivačního systému podniku bude zaměřena právě na tuto koncepci, neboť ji považuji za vhodnou pro pracovníky již od úrovně seřizovač – vedoucí směny a mistr.

V praktické části je prezentována firma Metaldyne Oslavany spol. s.r.o., její výrobní program, portfolio zákazníků, organizační struktura celé nadnárodní společnosti a organizační schéma závodů v Oslavanech a ve Zbýšově. Vývoj motivačních faktorů ve firmě v období po krizi v roce 2009 je ilustrován provedenými změnami a doložen jejich účinností. V kapitole 4.3 Vývoj motivačních faktorů ve firmě v období po krizi jsou uvedeny pozitivní i negativní motivační faktory a jejich vliv na současnou produktivitu výroby ve firmě. V kapitole 5 Výzkum jsou uvedeny použité metody, zpracování empirických dat a analýza dosažených výsledků. V závěru práce jsou shrnuty výsledky a představena doporučení vedení společnosti na změny motivačního systému uvedených pracovních pozic s jejich odůvodněním.

2 Cíl práce a metodika

Cílem práce je analyzovat současný stav motivačního systému v rámci jednoho výrobního úseku v konkrétním podniku a na základě vyhodnocení jeho účinnosti navrhnout managementu organizace změny, které povedou k vyšší efektivitě motivačního systému na jiném výrobním oddělení.

V teoretické části jsou představeny základní pojmy vztahující se k motivaci obecně, dále budou uvedeny některé motivační teorie.

V praktické části budou statisticky zpracována interní firemní data k vyhodnocení současného vztahu mezi motivačními faktory a produktivitou, dále bude prezentováno porovnání stavu účinnosti motivačních faktorů před a po zavedení jejich změn v minulosti na jednom z výrobních oddělení. Dotazník zaměřený na vnímání nastavených kritérií pro vyplacení prémie pracovníky a na atraktivnost prémiových peněžních částek za odvedené výkony doplňuje empirická data o informaci, do jaké míry je nastavený systém pracovníky akceptován. Dále je představen audit talentů u několika vybraných pracovníků, na základě kterého je vypracován návrh na stanovení výkonových cílů. Tyto cíle zohledňují i preferované osobní cíle a plány vybraných pracovníků. V závěru jsou shrnuty výsledky a přínos práce, návrh na provedení změn zohledňující zjištěné skutečnosti.

3 Teoretická část

„Tradiční přístup k řízení lidí a jejich práce spočívá svými kořeny v Taylorových zásadách vědeckého řízení a odráží tedy situaci na přelomu 19. a 20. století. Klade důraz na specializaci práce, přesně definované úkoly a postupy, a tím i na jednoznačně definovaná pracovní místa. Opírá se o hierarchii a moc a o kontrolu a direktivní přístup k lidem. Výsledkem je, že pracovník je objektem řízení a rozhodování, jemuž se dávají rozkazy a který je povinen je plnit“ (Koubek, 2007, s. 202).

Tradiční způsob nahlížení na řízení pracovního výkonu dnes překonávají moderní, ověřené a účinné metody, jejichž klíčovým pojmem je pojem **motivace**.

3.1 Vymezení základních pojmů

3.1.1 Motivace

Původ pojmu motivace nalezneme v latinském slovese *movere*, jehož význam je hýbat. „Pro slovo motiv existuje výstižný český ekvivalent pohnutka. Motivaci lze definovat jako souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního“ (Plhánková, 2004, s. 319).

„Motivace je složitý pojem s fyziologickými, biologickými ekonomickými, psychologickými, sociologickými, ale i dalšími projevy“ (Porvazník, 2003, s. 342). Z pohledu tématu BP jde o proces působení mezi subsystémy managementu, v němž vlastníci nebo manažeři působí na spolupracovníky tak, aby tito dosahovali co nejvyšší výkonnosti, nebo dosáhli splnění vytyčených cílů. Motivaci nelze pozorovat nebo změřit, ovšem výsledky plnění pracovních povinností, nebo změny v chování jedince mohou signalizovat, zda je nebo není motivován a jaká je míra jeho motivace. Základem uplatnění vhodných motivačních stimulů manažerem je poznání motivačního profilu pracovníků. Každý pracovník má jiný motivační profil, někteří jednotlivci reagují lépe na vnější, jiní na vnitřní motivy. Nejvíce však je jedinec motivován tehdy, když jsou oba motivy v rovnováze (Porvazník, 2003, s.342) .

Motivace z praktického pohledu může znamenat více rozdílných věcí, kdy je potřeba zohlednit v jaké pozici se momentálně člověk nachází. Pokud motivuji jinou osobu, snadno také zjistím, jak byla moje motivace účinná, pokud však někdo motivuje mne, mohu nabýt dojmu, že jsem manipulován, že jsem nucen k určitému modelu chování použitím určitých technik nebo triků. Ti, které motivujeme, by si buď neměli být vůbec vědomi záměrné stimulace a měli by být potěšeni vlastním úspěchem, nebo by měli o motivaci vědět, pokud ji považují za pozitivní podporu, která zvýší jejich pracovní spokojenost (Clegg, 2005, s. 1).

„Motivace také zahrnuje schopnost přimět k činu druhého člověka. Tradiční teorie cukru a biče předkládá dva motivy, které můžeme použít – odměnu, nebo nějaké lákadlo na jedné straně a strach z následků na straně druhé.“ Tato teorie je však účinná pouze omezeně. Lidská mimořádná schopnost komunikace nám ale otevírá i další možnost. Jsme schopni vyvolávat v ostatních takové motivy, jenž nebudou mít mnoho společného se strachem z bolesti nebo hledáním materiálních odměn (Adair, 2004, s. 21).

3.1.2 Motiv

„Motivy – pohnutky či stimuly jako hnací síla pro aktivity, mohou přicházet od lidí, spolupracovníků s vyšší nebo také stejnou pravomocí“ (Porvazník, 2003, s. 342).

Motivy určují, zda bude daný jedinec směřovat k určitému objektu či mentálnímu stavu, nebo zda se mu bude vzdalovat. Buď chceme něco získat, nebo se pokoušíme něčemu vyhnout. Při zkoumání motivace psychologové pátrají po příčinách lidského chování a prožívání. Některé motivy se neprojevují zvýšenou aktivitou. Například pod vlivem únavy si člověk lehne do postele a vyspí se. Výsledkem působení této pohnutky je tedy chování převážně pasivní. Výzkum motivace lidí je zaměřen na zkoumání příčin lidského chování a prožívání, kdy je již zřejmé, že naléhavost mnoha motivů roste s dobou jejich neuspokojování. Pak jejich síla ovlivňuje intenzitu a kvalitu chování jedince. V případě velmi silných pohnutek-motivů, může být těmito člověk zcela ovládnut. Např. velkou bolestí nebo intenzivním pocitem hladu. Síla motivů určuje, kterou činnost provedeme jako první a kterou odložíme na pozdější dobu. K motivaci přistupují psychologové ze dvou různých pohledů. První charakterizuje motivy jako vnitřní mentální pohnutky, druhý se snaží objasnit vliv vnějších podnětů (incentiv). Při studiu motivace je důležitější

první z nich, protože incentive ovlivňují chování jediné díky kladným nebo záporným vnitřním zkušenostem, které člověk učinil s původně neutrálními podněty. Motivované chování je provázeno silnými emocemi. Dosažení vysněného cíle provází pocity štěstí a radosti, neúspěch pak smutek. Tvůrčí aktivity všeobecně provázejí kladné pocity. K uvědomění si těchto kladných pocitů však dochází z pravidla až po jejich skončení (Plháková, 2004, s. 319).

Mnohé pohnutky a cíle lidského chování si člověk uvědomuje pouze částečně, nebo si je neuvědomuje vůbec. Jsou nevědomé, často protichůdné, dostávají se do konfliktu. Který z nich převládne, závisí na mnoha okolnostech.

3.1.3 Stimulace, stimulační motivy

Z dostupných vědeckých poznatků vyplývá, že se lidé snaží o dosažení *optimální úrovně aktivace* a naplnění *potřeby proměnlivých senzoričských podnětů*. Jako příklad poslouží uspokojení senzoričských podnětů návštěvníka výstavy s obrazy a velmi nízká aktivační úroveň na straně jedné a srovnání sportovce denně běhajícího po stejné trase, kdy aktivační úroveň je vysoká ale senzoričské podněty (tj. změny, jimž je vystaven) jsou minimální. Lidské smyslové orgány reagují především na změnu, z toho pravděpodobně vyplývá potřeba proměnlivých vnějších podnětů. „Stimulační motivy se projevují hravostí, zvědavostí a vyhledáváním neobvyklých zážitků“ (Plháková 2004, s. 357).

Anglické slovo „arousal“ nabuzení, vybuzení, používá Plháková jako výraz pro stav vnitřního napětí či vzrušení o nějž mnozí lidé usilují spíše než o dosažení rovnováhy a klidu. Podle *Teorie optimální úrovně aktivace* kanadského psychologa Daniela Berlyneho je příliš nízká i příliš vysoká aktivační úroveň člověku nepříjemná. Nízká hladina aktivace způsobuje nudu, vysoká pak napětí a úzkost. Obě extrémní polohy dovolují člověku přežít, nutí jej však k hledání cesty dosažení subjektivně příjemnějšího mentálního stavu. Závěr Berlyneho výzkumů tedy je, že pokud klesne aktivační úroveň pod hladinu optima, organismus začne vyhledávat stimulaci např. prostřednictvím exploračního chování. Aktivační úroveň těsně souvisí s kvalitou výkonů, tzv. Yerkes-Dodsonův zákon říká, že s rostoucím nabuzením roste i výkon, ale jen do určitého bodu. Aktivační úroveň příliš vysoká působí rušivě a dezorganizačně. Jako optimum se uvádí úroveň průměrná. Vhodnost aktivace souvisí také s druhem vykonávané činnosti.

Vysoká aktivační úroveň je vhodná například pro sportovce, nízká pak pro umělce, nebo lidi s vysokými nároky na manuální činnosti náročné na přesnost. *Teorie optimální úrovně aktivace* ještě zmiňuje vliv trémy, ale vzhledem k pozicím, na něž je BP zaměřena, lze tento faktor považovat za irelevantní. Jak již bylo zmíněno v předchozím textu, stejně důležité jako optimální úroveň aktivace jsou *proměnlivé sensorické podněty*. Nedostatek podnětů, sensorickou deprivaci snášejí lidé poměrně špatně. Pokusy s dobrovolníky prokázaly, že jedinci obtížně snášejí neměnnost vnějších podmínek. Normální percepční a intelektuální chování je podmíněno pravidelným přísunem podnětů. Vnějšími okolnostmi vynucené stereotypní prostředí vede k tomu, že se lidé začnou nudit, snaží se rozptýlit hrami a exploatačními aktivitami a také ke zhoršení mentálního stavu (Plháková, 2004, s.357-360).

3.1.4 Shrnutí

Z uvedeného přehledu vyplývá, že motivace je souborem složitých vnitřních a vnějších pohnutek. Tyto pohnutky – motivy ovlivňují vůli člověka něčeho dosáhnout nebo se něčemu vyhnout. Mnohé z těchto pohnutek jsou nevědomé. Dále se dozvídáme, že lidé usilují o dosažení rovnováhy aktivace a proměnlivých sensorických podnětů – stimulů. Aktivační a stimulační úroveň souvisí s kvalitou výkonu. Optimálně má být úroveň aktivace průměrná. Stereotyp vyvolaný externími vlivy vede ke zhoršení mentálního stavu a k tomu, že nudící se lidé začnou vyhledávat rozptýlení ve formě her a k chování, kdy mohou vědomě způsobovat újmu ostatním za účelem vlastního zisku (exploatační chování).

3.2 Motivační teorie

3.2.1 Murrayho teorie potřeb

Henry Murray autor komplexní teorie motivace používal pojem potřeba jako synonymum pojmu pud. Murray definuje potřebu jako konstrukt označující sílu v oblasti mozku, která organizuje vnímání, myšlení, snažení a jednání v určitém směru, s cílem změnit existující neuspokojivou situaci. Potřeby dělí autor do dvou skupin: *Primární (viscerogenní) a sekundární (psychogenní)*. Primární potřeby jsou vytvářeny a uspokojovány periodickými fyziologickými procesy. Zahrnují potřebu kyslíku, vody, potravy, vyhýbání

se horku a chladu. Mezi psychogenní potřeby řadí Murray přes dvacet položek, jenž mají být hypotetickým projevem mozkové aktivity, ale nejsou bezprostředně spojeny s fyziologickými procesy. Sekundární potřeby jsou na základě činnosti mozku zakotveny v psychickém či povahovém uzpůsobení a jejich vzorce tvoří podstatu osobnosti. V Murrayho teorii se dále vyskytují pojmy tlak a téma. Potřeby jako vnitřní síly se prosazují buď spontánně, nebo jsou aktivovány na základě tlaků, což jsou vnější podmínky, které vyvolávají touhu něco získat (pozitivní tlaky), nebo se něčemu vyhnout (negativní tlaky). K aktivaci potřeby úspěšného výkonu přispívá zadání určité úlohy a blízkost kvalitního soupeře. „Téma je výsledkem interakce mezi tlaky a potřebami. V životě každého člověka se setkáváme s opakujícími se tématy. Příčinou bývají tlaky, kterým byl člověk vystaven v dětství. Patří k nim chybějící podpora rodiny, přítomnost rivala – nejčastěji sourozence, tuhá disciplína, náboženská výchova atd.“ (Hall a Lindzey, 1997, s. 256–259, in Plháková, 2004, s. 366).

Motivy stimulující výkony zaměstnanců ve výrobním podniku, spadají do okruhu sociálních motivů. Tyto sociální motivy regulují a ovlivňují mezilidské vztahy i jejich subjektivní prožívání. V souladu s teorií Henryho Murraye se většina psychologů dnes domnívá, že tyto pohnutky jsou v mozku zakódovány jako vrozené programy či dispozice, které se aktivují a rozvíjejí především v raném dětství v průběhu interakce s blízkými lidmi. Vnější podmínky jejich rozvoj podporují, nebo naopak tlumí. Z Murrayho detailního seznamu lidských potřeb definoval americký psycholog David Winter v nedávné době tři motivační okruhy: *Potřeby úspěšného výkonu, afiliace-intimity a moci* (Plháková, 2004, s. 365-368).

Potřeba úspěšného výkonu – je potřebou uplatnění svých schopností při překonávání překážek. Souvisí s přijímáním složitějších úkolů spojených s přiměřeným rizikem (Porvazník, 2003, s. 345). Podrobněji popsáno v kapitole 3.4.

Potřeba afiliace – potřeba sdružování, vytváření přátelství a společenských vazeb. Být v kontaktu s druhými lidmi a žít s nimi. Je to přání být přijatelný a oblíbený ve společnosti (Plháková, 2004, s. 376).

Potřeba moci – projevuje se snahou řídit nebo ovlivňovat společenské dění, chování a prožívání druhých lidí. Je to touha po dosažení vysoké sociální pozice a s ní spojeného vlivu (Plháková, 2004, s. 380).

3.2.2 Maslowova hierarchie potřeb

Maslow používá pojem potřeba jako synonymum pro drive, touhu a motiv. Předpokládá biologickou determinaci jádra lidských potřeb, ale s vrozenými potenciály dalšího rozvoje a formování vnějšími vlivy. Jeho rozdělení potřeb do pěti úrovní od nejnižších po nejvyšší jsou následující:

1. Fyziologické potřeby
2. Potřeby bezpečí
3. Potřeby lásky, náklonnosti, sounáležitosti
4. Potřeby uznání
5. Potřeby seberealizace

První čtyři úrovně označuje Maslow jako potřeby deficitní, nedostatkové, tyto je možno uspokojit. Poslední úroveň řadíme k potřebám růstovým, jejich uspokojováním se jejich intenzita nesnižuje, naopak narůstá (Plháková, 2004, s. 369).

„Maslovova hierarchie potřeb vysvětluje, proč se člověk, který má prázdný žaludek, nestará o lásku, vědecké či filozofické problémy. Maslowova teorie umožňuje porozumět tomu, proč se někteří lidé vzdají prestižního, ale časově náročného povolání, hrozí-li jim rozvod a ztráta rodinného zázemí“ (Lahey, 1983, s. 388 in Plháková, 2004, s. 370).

U této hierarchie potřeb ale zaznamenáváme mnoho výjimek. Někteří lidé upřednostní kariéru a společenské uznání před potřebou sounáležitosti a lásky. Zde je sporný Maslowův předpoklad vzniku úsilí o seberealizaci až po uspokojení nedostatkových potřeb. Řada nejlepších umělců a vědců tvořili i za situace, kdy neměli zajištěny ani základní existenční podmínky, potřeby lásky, sounáležitosti a uznání (Plháková, 2004, s. 370 - 371).

Člověk stále něco chce a pouze někdy dochází k jeho úplnému uspokojení. Dojde-li k uspokojení jedné potřeby nastupuje za ni potřeba další. Pro člověka je charakteristické, že stále po něčem touží. Je tedy nutno zabývat se vztahy mezi všemi motivacemi a od izolovaného posuzování jednotlivých motivací upustit. Takto lze dosáhnout širšího porozumění (Maslow in Adair, 2004, s. 21).

3.2.3 Herzbergova teorie

Herzbergova teorie se podstatně liší od teorie Maslowovy. Rozlišuje tzv. *motivátory* (*satisfactory*) a *hygienické faktory*.

Výraz „uspokojení z práce“ je spojen s výzkumy motivace prováděnými profesorem Frederickem Herzbergem v šedesátých a sedmdesátých letech. I přes různé polemiky vyskytující se v souvislosti s jeho výzkumy, Herzberg přispěl podstatným dílem k pochopení motivace v práci. Našel důkazy, že lidé jsou motivováni vyššími potřebami jako úspěch, uznání a seberealizace. Tvrdil, že praktické programy obohacení práce v průmyslu a obchodu by vedly k většímu uspokojení z práce posílením toho, co nazýval „motivátory“. Tento přístup by přispěl ke štěstí lidí a také by uspořil podnikům peníze, o které přicházely díky vysoké fluktuaci pracovníků. Ta byla jedním z hlavních problémů průmyslu v době, kdy se Herzbergova práce rozvíjela (Adair, 2004, s. 50).

„Přání pracovníků se dělí do dvou skupin. Jedna skupina se týká potřeby rozvíjet odbornost a kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu. Druhá skupina funguje jako důležitá základna první skupiny a je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení a kontroly, pracovních podmínek a administrativních postupů. Naplňování potřeb druhé skupiny nemotivuje jedince k vyšší míře uspokojení z práce ani k vyššímu pracovnímu výkonu. Všechno, co můžeme očekávat od uspokojení této druhé skupiny potřeb, je prevence nespokojenosti a špatného pracovního výkonu“. Tyto dvě skupiny jsou oněmi dvěma faktory v Herzbergově modelu (Armstrong, 2007, s. 227).

Satisfactory vyvolávají uspokojení a vztahují se k obsahu práce. Řádíme k nim úspěch, uznání, povýšení a pracovní výsledky. Jejich dosažení poskytuje uspokojení, tedy v žádném případě nepřináší neuspokojení.

Hygienické faktory na rozdíl od *satisfaktorů* mohou přinášet i neuspokojení. Jestliže nejsou v pracovním prostředí uspokojeny v dostatečné míře, vzniká nespokojenost. Jejich uspokojování však nepůsobí motivačně (Porvazník, 2003, s. 344).

3.2.4 Teorie instrumentality

Teorie vychází z Taylorových metod vědeckého řízení (1911) a vznikla jako potřeba zracionalizování práce s důrazem na ekonomické výsledky. Vyjadřuje přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Zjednodušeně řečeno teorie tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Motivace člověka je přímo provázána s odměnami a tresty, tedy s výkonem. Motivování pracovníků tímto způsobem je stále používáno a může být i úspěšné, je však založeno výhradně na systému kontroly a nerespektuje další lidské potřeby. „Je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich peněžní odměny.“ (Taylor in Armstrong, 2007, s. 223).

3.2.5 Teorie očekávání – expektační teorie

Tato teorie je založena na stimulaci vycházející ze síly očekávání a její autorství je spojeno se jmény Vroom, Porter a Lawler. Při tom jsou klíčové dosavadní zkušenosti s pravděpodobností, že čin nebo úsilí povedou k určitému výsledku. Motivace je účinná pouze tehdy, pokud mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah. Zřetelné propojení mezi tím, zda odměna stojí za vynaložené úsilí. Porter a Lawler rozvíjejí Vroomovu teorii závěrem, „že existují dva faktory, které determinují úsilí lidí vkládané do jejich práce:“

1. Hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace;
2. Pravděpodobnost, že výsledky závisí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci – jinými slovy, jejich očekávání týkající se vztahu mezi úsilím a odměnou.

Čím vyšší je tedy hodnota nějakého souboru odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace investováno (Armstrong, 2007, s. 225).

„Teorie očekávání je založena na naší přirozené nebo instinktivní schopnosti zvažovat očekávané výsledky a porovnávat je s nutným výdejem energie“ (Adair, 2004, s. 27).

3.2.6 Shrnutí

Motivační teorie se zabývají dělením potřeb, mírou intenzity potřeb, jejich vzájemným propojením či závislosti a vlivem na lidské konání. Murray dělí potřeby na fyziologické a psychogenní, zmiňuje pojmy tlak a téma, téma je výsledkem interakce mezi tlaky. Z jeho seznamu lidských potřeb byly psychologem D. Winterem definovány již výše uvedené tři okruhy: *Potřeby úspěšného výkonu, afiliace-intimity a moci*. Maslow dělí potřeby na deficitní a růstové. Uvádí, že růstové potřeby přicházejí na řadu až po uspokojení potřeb deficitních. Existují však výjimky (vědci a umělci tvořící bez zajištění základních existenčních podmínek) a s nimi spojené polemiky, které tento názor neakceptují. Herzberg rozlišuje motivátory a hygienické faktory a dokazuje, že jsou lidé motivováni vyššími potřebami: úspěch, uznání, seberealizace. Teorie instrumentality vychází z předpokladu, že pouze peníze jsou jediným důvodem k tomu, aby lidé pracovali. U teorie očekávání je zdůrazněna předchozí zkušenost a vztah mezi výkonem a výsledkem. Pokud lze očekávat, že získání odměn závisí na vydaném úsilí, bude úsilí vynaloženo v příslušné intenzitě.

3.3 Nástroje motivace

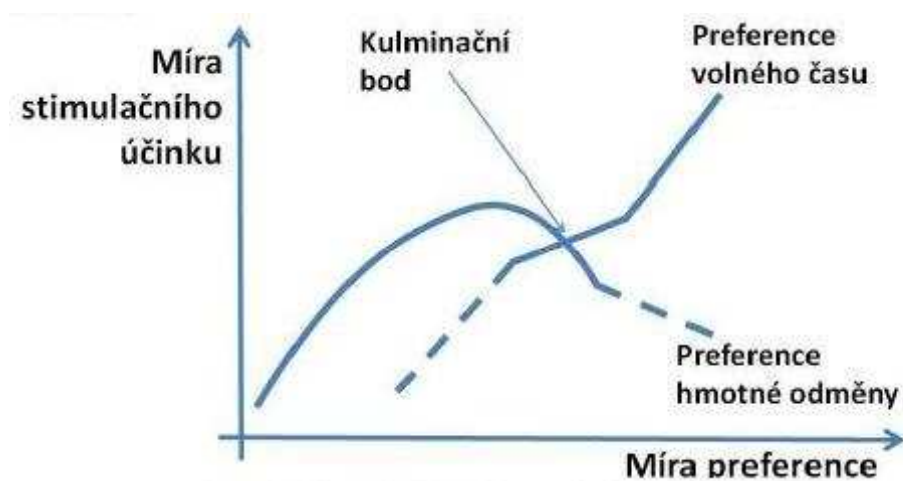
„Organizace má k dispozici poměrně širokou škálu možností, jak odměňovat své pracovníky za jejich práci i za skutečnost, že jsou pracovníky této organizace. Odměny mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na kvalitu odvedené práce, na výkon pracovníka, jeho schopnosti či vzácnost na trhu práce nebo vyplývají z pracovního poměru, mohou mít podobu zajímavých a podnětných pracovních úkolů, veřejného uznání zásluh a dobré práce, péče o vzdělávání a rozvoj pracovníka, péče o individuální pracovní prostředí, o zdokonalování pracovních a mezilidských vztahů v organizaci atd. A protože odměňování je jeden z nejefektivnějších nástrojů motivování pracovníků, který má organizace a její vedoucí pracovníci k dispozici, determinuje odměna za odvedenou práci a odměny další i množství a kvalitu práce budoucí“ (Koubek, 2012, s. 284).

Lze tedy konstatovat, že rozlišujeme motivaci odměnami *hmotnými a nehmotnými*. Hovoříme o *hmotné a nehmotné* motivaci.

3.3.1 Hmotná motivace

„Hmotná motivace je silná především pro pracovníky s nižší životní úrovní. S růstem jejich životní úrovně se může měnit schopnost uspokojovat stále vyšší potřeby. Význam stimulačního motivu hmotné odměny v porovnání s působením nehmotných motivů se postupně snižuje. Po určité době dochází ke snížení podněcujícího účinku peněz také u lidí s orientací na vysoké materiální postavení a vysoký životní standard. Může dojít k tzv. *kulminačnímu bodu*¹, od kterého výše mzdy a jiných hmotných požitků přestává působit jako stimulační faktor. Samozřejmě, že výše tohoto bodu je u různých lidí odlišná“ (Porvazník, 2003, s. 348).

Obrázek č. 1 Kulminační bod



Zdroj: PORVAZNÍK, Ján. *Celostní management.*, 2003, s. 349

Nejobvyklejší vnější hmotnou odměnou jsou *peníze*. Umožňují lidem obstarat si to, po čem touží, co potřebují. Jsou významným faktorem přitahujícím lidi do firmy a ovlivňují jejich setrvání. Nedostatek peněz může vyvolat nespokojenost, jejich obstarání však nezajišťuje trvalou spokojenost. Samozřejmě peníze nemotivují každého stejným

¹ Dolanský, V., Měkota, V., Němec, V.: *Projektový management.*, Praha, Grada 1996, str. 83 in Porvazník, 2003, s. 348

způsobem, ale uspokojují stále stejnou touhu po majetku a chamtivost. Peněžní stimuly motivují zejména ty lidi, kteří mají vysoké očekávání od možnosti obdržení peněžní odměny. Negativní skutečností je to, že lidé pracující pouze pro peníze, shledávají své úkoly jako méně příjemné a nemusí je plnit dobře (Armstrong, 2007, s. 231).

Přehled nejužívanějších principů a metod hmotné motivace pracovníků:

1. stimulující základní mzda a osobní ohodnocení
2. pravidelné zvyšování platu
3. cílové odměny a prémie
4. podíly na zisku
5. zaměstnanecké akcie
6. 13., resp. 14. plat
7. odměna za nekrácení fondu pracovní doby z důvodu nemoci, návštěvy lékaře
8. poskytování osobního nebo neplaceného volna při ošetřování člena rodiny, doprovodu dítěte nebo rodiče k lékaři
9. úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace
10. poskytování bezúročných půjček, resp. úhrada části úroků
11. úhrada nákladů na životní pojištění
12. služební automobil s možností jeho využívání i pro soukromé účely
13. placení všech telefonních účtů
14. úhrada nákladů na pracovní oděv
15. pozvání na pracovní nebo slavnostní oběd, resp. večeři
16. řešení bytové otázky
17. slevy při nákupu bytových produktů
18. možnosti laciného nákupu opotřebovaného inventáře
19. možnosti táboření, využívání podnikového stravovacího zařízení, rekreačního a relaxačního zařízení, mateřské školy, jeslí apod.
20. věcné dary k životnímu jubileu a pracovnímu výročí

Seznam udává celkem 30 položek.

(Porvazník, 2003, s. 350)

Do oblasti hmotné motivace patří odměňování pracovníků. Při odměňování pracovníků je důležité respektovat zásady spravedlnosti, rovnosti, důslednosti a průhlednosti. Je správné oceňovat lidi diferenciovaně podle přínosu který vytvářejí, podle návratnosti investic. Strategie má být dlouhodobá a má se týkat toho, jak by měli být pracovníci odměňováni za to co dělají a čeho dosahují. „Řízení odměňování uplatňuje přístup „celkové odměny“, který zdůrazňuje význam chápání všech stránek odměny jako logického celku, propojeného s ostatními personálními činnostmi, vytvářenými za účelem naplňování motivace, oddanosti, angažovanosti a rozvoje pracovníků. Vyžaduje to propojení strategií odměňování s ostatními strategiemi řízení lidských zdrojů, zejména s těmi, které se týkají rozvoje lidských zdrojů. Řízení odměňování je integrální součástí přístupu k řízení lidí, který se nazývá řízení lidských zdrojů“ (Armstrong, 2007, s. 516).

Peníze jako forma odměňování mají pro většinu lidí strategický význam. Slouží jako měřítko uznání významu jejich přínosu. Jsou nejužitečnější hmotnou odměnou jakou může pracovník obdržet. „Hodnota peněz jako motivátoru bude záviset na individuálních potřebách a očekáváních. Strategický význam peněz pramení z jejich jedinečného souboru funkcí a charakteristik“ (Adair, 2004, s. 158).

Herzberg proti tomu zastává názor, že větší síla peněz je ve schopnosti učinit pracovníka nespokojeným nebo nešťastným, než ve schopnosti ho motivovat. Efekt obecného růstu platu má tendenci se vytrátit, když se člověk psychologicky přizpůsobí nové příjmové úrovni. „To ale není argument proti tomu, abyste lidem platili patřičné peníze. Nicméně vás to varuje, abyste neočekávali, že zvýšení platů nad určitou hladinu přinese dramatický nárůst motivace“ (Adair, 2004, s. 159).

Accel-team.com k tomuto tématu uvádí v článku *Employee rewards*: „Systémy odměňování zaměstnanců jsou všeobecně diskutovány, obzvláště za podmínek odměn podle výsledků. Není pochyb o tom, že žijeme v penězi motivovaném světě. Pokud je odměna správná, dobré mezilidské vztahy dodají týmu zvláštní nadšení, jenž jej motivuje k vyvinutí nejvyššího úsilí. Nedostatečná finanční odměna ale nemůže být kompenzována dobrými mezilidskými vztahy. Stále se konají stávkové akce kvůli lepším platům. Vše navzdory prohlášení psychologů, že bezpečí je primární lidskou potřebou.

Změnilo se v průběhu času pořadí hodnot? Ne, pouze čelíme faktu života v komerčním světě“ (ACCEL team development: Employee rewards [online] 2013).

„Systémy odměňování podle výsledků stimulují pracovníky tím, že váží jejich mzdu, nebo častěji část jejich mzdy, k počtu položek, které vyrobí, nebo k času potřebnému k vykonání určitého množství práce. Hlavními typy systému odměňování podle výsledků nebo pobídkového systému pro jednotlivce jsou úkolová mzda, systémy normování práce, mzda s měřeným denním výkonem a odměna podle výkonu“ (Armstrong, 2007, s. 525) .

Pevná mzda vyhovuje většině lidí starajících se o rodinu. Dává jistotu zabezpečení všech potřeb z pravidelného příjmu stejné výši. Kombinace pevné a proměnlivé složky je patrně nejvhodnější, protože vyhovuje lidské přirozenosti. „Zdá se, že princip kombinace fixní a variabilní složky příjmu funguje napříč všemi profesemi a odvětvími. Mnohem lákavější rozšíření tohoto principu je stanovit jednu část odměny jako fixní (tradiční plat–mzda) a druhou vztáhnout k výkonu. Tento princip představuje důležitý prvek v motivování druhých“ (Adair, 2004, s. 160).

Přestože, jak již bylo uvedeno, mají peníze strategický význam, je vhodné vytvořit systém odměn a pochval založených kromě peněz i na osobním uznání. „Jednotlivci si váží uznání za své výkony, ocenění za zvláštní aktivitu. Je-li jim dána zvláštní odpovědnost, mohou-li se cítit být součástí něčeho neobvyklého, je pro ně čest být zaměstnanci firmy. Finanční odměny jsou důležité, ale další formy uznání jsou také velmi motivující“ (Thorne; Pellant, 2007, s. 31).

3.3.2 Nehmotná motivace

Oproti očekávání není motivace nehmotná méně účinným motivačním nástrojem. Nehmotné stimuly bývají rozmanitější se širším záběrem, působí subjektivně a mají dlouhodobější efekt. Poznáním nehmotných potřeb lidí, jejich životních postojů, vyznávaných hodnot a cílů lze účinně stanovit metody nehmotné motivace a využít je jako jednoho z klíčových faktorů trvalého rozvoje a prosperity firmy (Porvazník, 2003).

Přehled nejužívanějších principů a metod nehmotné motivace pracovníků:

1. možnosti a podmínky zvyšování kvalifikace a přístupu k celoživotnímu vzdělávání
2. účinná, bezkonfliktní a efektivní komunikace
3. dobré pracovní podmínky včetně pracovních pomůcek a kulturního a zdravého prostředí
4. dobré pracovní vztahy a vysoká firemní kultura
5. projevování důvěry
6. preference vlastních zaměstnanců při postupech a pravidelné možnosti postupu
7. péče o nově přijaté zaměstnance
8. kompletní delegování úkolů, pravomoci a odpovědnosti
9. společenský význam práce, produktů a firmy
10. image a goodwill (reputace, renomé) firmy
11. vhodná lokalita firmy z hlediska docházky do zaměstnání a životního prostředí
12. udělování pochval a uznání
13. možnosti a podmínky pracovního oddechu po práci
14. kulturní stravovací podmínky
15. bezplatná lékařská péče
16. doplňkové dovolené
17. klouzavá pracovní doba
18. kulturní, sociální a sportovní akce firmy
19. pomoc ze strany firmy při organizování rodinných událostí a jubileí

(Porvazník, 2003, s. 352)

3.3.3 Pracovní motivace

Lidé vykonávají práci za účelem získání obživy a uspokojení z dosažených výsledků. Nalézáním a vykonáváním práce která uspokojuje jejich potřeby, motivují lidé sami sebe.

Jde o motivaci *vnitřní, intrisickou* – práce je příležitostí k seberealizaci, k uspokojení, ke kontaktu s ostatními lidmi, v některých pozicích uspokojuje touhu po moci a potřebu výkonu. Na druhé straně mohou být lidé motivováni managementem skrze zavedené metody odměňování, povyšování, pochvala. Motivace *vnější extrisická* – práce je v tomto případě akceptována jako prostředek ke získání materiálního zajištění, existence, prestiže, sebepotvrzení, jistoty zaměstnání (Armstrong, 2007, s 221).

Pracovní motivace bývá definována jako postoj člověka ke své práci. Z hlediska efektivnosti celého podniku je potřeba zohlednit postoj a význam každého jednotlivého pracovníka tak, aby úsilí které vynakládá souzněly s cíly a záměry podniku. Dnes také říkáme v souladu s vizí a misí firmy.

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

Autor Brian Clegg uvádí v souvislosti s motivací zaměstnanců důležitost sebemotivace managementu, vedoucích pracovníků. „Sebemotivace je velice důležitá, ale přesto má některé společné body s motivací ostatních. Bylo by možná lepší s ní nakládat odděleně společně s dalšími sebemotivačními schopnostmi jako je například asertivita“ (Clegg, 2005, s. 10)

„Mezi další principy ovlivňující motivaci řadíme:

Schopnost – inteligence a znalosti jednotlivce

Představy o práci – co chtěl jednatlivec dělat, nebo co si myslí, že se od něho požaduje, aby dělal. Z hlediska organizace je žádoucí, aby se představy jednotlivce shodovaly s představami organizace.

Vliv ostatních lidí – vlivy, které na člověka působí, tedy spolupracovníci, rodina a další sociální skupiny, k nimž náleží. Vlivy skupin jsou velmi důležité, protože působí na sociální potřeby člověka a na potřebu uznání.

Chvála a kritika – jsou důležité v pravý čas a na pravém místě. Musíme si též zapamatovat, že chválíme „nahlas“ a káráme „tiše“ (Porvazník 2003, s. 347).

V současnosti využívá evropský management další přístupy motivace:

Obohacování práce (JOB ENRICHMENT) je založeno na tom, že každý dobrý pracovník může být pověřen pravomocemi a zodpovědnostmi delegováním ze strany

svého nadřízeného. Tímto je vytvářen prostor pro samostatné jednání a další působnost v rámci delegovaných pravomocí. Na základě podávaných lze vysledovat kdo co umí, kdo na co má, kdo má manažerské schopnosti, které se vyplatí dále rozvíjet. *Rozšiřování pracovní způsobilosti* (JOB ENLARGENMENT) spočívá v rozšiřování pracovní způsobilosti. Tato metoda se uplatňuje především u jednotvárně vykonávaných činností, například u výrobního pásu, a vede pracovníka k tomu, aby zvládal dvě pracovní operace namísto původně jedné. Metoda bývá pro zaměstnance atraktivní z důvodu možnosti zvýšení uplatnění ve firmě. *Obměňování na pracovních místech* (JOB ROTATION) zde jde o výměnu pracovníků na pracovních pozicích, nebo ve funkcích. Může se jednat o rotaci horizontální, pracovník marketingu je přeřazen do technického oddělení. Takto daný pracovník pozná důkladněji všechny činnosti vážící se procesům ve firmě. Vertikální forma je aplikována v podobě dočasného umístění pracovníků vyšších pozic na nižší v nižších organizačních jednotkách, nebo pobočkách (Porvazník, 2003, s. 347).

3.3.4 Shrnutí

Odměny jsou nástroji motivace související s pracovním výkonem. Hmotné odměny bývají hmotnou motivací nejčastěji ve formě peněz, která je silná především u pracovníků s nižší životní úrovní. Její význam se postupně snižuje a v určitém bodě přestává být stimulačním faktorem. Nehmotná motivace, zahrnující možnost dalšího vzdělávání, dobrých pracovních podmínek, projevení důvěry nebo delegování úkolů a pravomocí, není méně účinným motivačním nástrojem než motivace hmotná. Postoj člověka k práci ovlivňují vnější a vnitřní faktory. Rozpoznání nehmotných potřeb a postoje člověka k práci patří k významným prvkům řízení lidských zdrojů. Jejich využití je důležité pro trvalý rozvoj a prosperitu firmy.

3.4 Výkonová motivace

Pojem výkonová motivace zahrnuje skutečnost, že každý člověk realizuje úkoly na určité úrovni, kde významnou roli hrají subjektivní standardy dobrého výkonu. Výzkumy byly definovány samostatné motivy, jež ovlivňují chování jedince ve výkonových situacích. Řadíme k nim: *Potřebu dosažení úspěšného výkonu, potřebu vyhnouti se neúspěchu a potřebu vyhnouti se úspěchu* (Plháková, 2004, s. 372).

Murray definuje pojmem „need achievement“ potřebu uplatňovat své dovednosti, potřebu překonávat překážky, snahu o vykonání něčeho obtížného jak nejrychleji a nejlépe je to jenom možné. John Atkinson pak s pomocí Murrayeho TAT² zjistil, jak obtížné úkoly volí lidé s odlišnou úrovní výkonové motivace. Náročné úkoly představující výzvu preferují lidé s velkou potřebou úspěšného výkonu. Lidé s nízkou úrovní výkonové motivace preferují dva extrémy: Úkoly velmi jednoduché, nebo mimořádně obtížné. Ty obtížné volí s ohledem na to, že neúspěch nebude při vysoké obtížnosti úkolu posuzován jako velké selhání a navíc vždy existuje šance, že se úkol podaří splnit. U snadných úkolů si jejich zvládnutím lidé potvrzují vlastní kompetence (Plháková, 2004, s. 372).

Při všech činnostech zaměřených na výkon je potřeba počítat také s neúspěchem. Jedním z prvků výkonového chování je proto také snaha vyhnout se neúspěchu, která toto chování výrazně ovlivňuje. Lidé mající strach se výkonovým situacím vyhýbají, jiní udělají vše proto, aby se neúspěchu vyhnuli. Nepracují tvrdě pro dosažení úspěchu, ale kvůli vyhnutí se selhání, odhalení často domnělé neschopnosti (Plháková, 2004, s. 373).

Výsledkem obav ze zátěže, zodpovědnosti, z odmítání druhými lidmi je na druhé straně potřeba vyhnout se úspěchu. Matina Hornerová prezentovala v 60. letech názor, že se ženy učí předstírat, pod vlivem sociálních tlaků, že nejsou příliš schopné a výkonné. Vzniká v nich strach z úspěchu. Ten jim brání v podávání vynikajících výkonů, které zase mohou narušit šance na vytváření intimních vztahů a uspokojení afiliace (Plháková, 2004, s. 375).

„Lze říci, že to není spokojenost s prací, co vede k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon, co vede ke spokojenosti s prací, a že spokojený pracovník není nutně produktivním pracovníkem, a ten, kdo odvádí hodně práce, nemusí nutně být spokojeným pracovníkem. Lidé jsou motivováni k tomu, aby dosahovali určitých cílů, a budou spokojeni, když těchto cílů dosáhnou zlepšeným výkonem. Mohou být dokonce spokojenější, když jsou pak odměňováni odměnami přicházejícími zvnějšku nebo vnitřně pociťovanými odměnami souvisejícími s pocitem úspěšnosti. To naznačuje, že zlepšení výkonu lze dosáhnout, poskytneme-li pracovníkům příležitost k výkonu a zajistíme-li, že

² TAT Tématický apercpeční test Henry Murray in Plháková, 2004, s 368.

budou mít znalosti a dovednosti, k tomuto výkonu potřebné, a budeme-li je za dobrou práci odměňovat pomocí peněžních i nepeněžních odměn“ (Armstrong, 2007, s. 229).

3.4.1 Metody problémové analýzy při zvyšování výkonnosti

Pro zvyšování výkonnosti uplatňujeme *metody problémové analýzy při zvyšování výkonnosti* ve firmě. Lze použít techniky racionálního procesu vypátrání široké škály problémů v činnostech lidí. Používáme řady otázek zkoumajících, proč se problém s výkonností lidí vyskytl:

Identita - kdo je tím zaměstnancem, jehož chování nás zajímá, co konkrétně, jaké chování?

Místo – kde bylo takové chování pozorováno?

Čas – kdy bylo toto chování pozorováno poprvé?

Důležitost – jaký je rozsah takového chování?

Cílem je zjistit vše, co odpovídá na vyřčenou otázku, co se situace týká. Jakékoliv úvahy by měly být dočasné a spekulativní do té chvíle, kdy mohou být přezkoušeny, ověřeny, nebo opuštěny. Dosáhneme komparativní analýzy, na níž je možno založit další hodnocení problému. Dalším krokem je stanovení jasných cílů pro zamezení zaujatosti a emocí, jež mohou podvědomě ovládnout náš úsudek. Takto jasně stanoveným cílům přiřadíme důležitost cíle, jeho hodnotu. „Jasná pravidla od samého začátku chrání před budoucími problémy. Čím jednoznačnější cíle, tím lépe“ (D'Ambrosová, 2007, s 86-87). Při následném průběžném hodnocení je velkou výhodou viditelné, systematické oceňování alternativ. K takovému oceňování je potřeba získat vhodné údaje. Hodnocení plnění jednotlivých úkolů má být pravidelně diskutováno se zaměstnanci v hodnotících pohovorech. Výsledky plnění jednotlivých cílů se odrážejí v pohyblivé složce mzdy, což působí motivačně (D'Ambrosová, 2007, s 86-87) .

3.4.2 Shrnutí

Každý člověk má subjektivní standardy dobrého výkonu. Pro někoho je důležité dosáhnout úspěšného výkonu, další se snaží pouze vyhnout neúspěchu, jiný má snahu se

vyhnout úspěchu. Zlepšení výkonu lze dosáhnout poskytnutím příležitosti. Pracovník je motivován k dosažení určitého cíle a je uspokojen, když cíle dosáhne zlepšeným výkonem. Dále lze využít ke zvýšení výkonnosti techniku racionálního procesu vypátrání široké škály problémů v činnosti lidí.

3.5 Řízení talentů

Relativně nová koncepce, která vznikla v roce 2000 jako reakce na problémy organizací se získáváním a udržováním talentovaných lidí. Základní myšlenkou bylo, že firmy se soustředily na získávání kvalitních pracovníků mimo jejich vlastní zdroje a nebraly v potaz potenciál svých zaměstnanců. Nosnou myšlenkou je důraz na schopnost každého člověka uspět, čímž může být dosaženo výjimečných výsledků i s pracovníky, které již máme ve firmě k dispozici (Armstrong, 2007, s. 327).

Autoři Thorne a Pellant používají raději pojem rozvoj než řízení talentů. s poznámkou, že talent lze jen těžko řídit a stává se že o něj podnik přijde dříve než si stačí uvědomit, že tam vlastně nějaký byl. „Zásadní je, aby se dostalo rozvoji talentu dostatečné pozornosti. To ovšem vyžaduje komplexní přístup, například v oblasti zákaznického servisu, kritérií kvality a zdraví a bezpečnosti. Nemůžeme prostě předat nějakému člověku zodpovědnost a očekávat, že to půjde samo. Je potřeba mít důvěru a podporu z nejvyšších řídicích a výkonných míst, skrze liniový management, až k přijatým nováčkům“ (Thorne; Pellant, 2007, s. 6).

„Řízení talentů znamená používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti i v budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomovat si, že talenty jsou hlavním zdrojem podniku“ (Armstrong, 2007, s. 327). Řízení talentů nelze omezit pouze na pracovníky pro vyšší nebo vrcholové funkce, „neopěvovanými hrdiny podnikové výkonnosti jsou schopní, vytrvalí pracovníci“ (Vijayaraghavan, 2003 in Armstrong, 2007, s. 327).

O výsledcích využití a rozvoje schopností u stávajících zaměstnanců se zmiňuje článek Mobilita talentů – časopis HR forum. Článek se týká firemních výsledků při rozvoji talentů z interních a externích zdrojů:

„Zajímavé je, že úspěšné firmy, které používají tzv. vysoce účinné systémy práce, a dosáhly např. 4x vyššího prodeje na zaměstnance, obsadily přes 60% pracovních pozic stávajícími zaměstnanci, z nichž vzešla i řada úspěšných lídrů. Optimalizace procesů interní mobility firmy může přinést pozoruhodné výsledky, které mají pozitivní vliv na firemní cíle. Může totiž přesunout zdroje tam, kde jsou nejpotřebnější, a to bez nákladů a zdržení, které souvisejí s externím náborem. Pokud firma nemá dobrý program interní mobility, špičkové talenty mají různé možnosti a často odcházejí, pokud nevidí jasné kariérní možnosti nebo jsou-li povyšováni či zvenčí získáváni zaměstnanci, kteří nemají dovednosti a schopnosti pro danou pozici. Bez ohledu na cíle vyžadují interní přesuny talentů přístup k informacím o dovednostech a aspiracích kandidátů v návaznosti na dovednosti požadované volnou pozici. Komplexní program interní mobility talentů může podpořit holistická platforma řízení talentů, která nabízí informace zaměstnancům, manažerům i náborářům“ (HR FORUM, [online] 2011, č. 8 [cit. 8. srpna 2011]).

Rozvoj talentů není pouze úkolem pro personální útvary nebo školící pracovníky. Příkladem zaměstnancům je chování vedoucích pracovníků. Lidé a obzvláště lidé nadaní se nedají zmýlit pouhými sliby. Chtějí každodenní aktivní příklad vedení. Je proto žádoucí, aby manažeři byli podporováni ve své snaze se vyvíjet, v poznávání osobností řízených lidí, péčí o ně a o sledování jejich růstu. „Rozpoznat, v čem jsou lidé dobří, objevit jejich silné stránky a postarat se jim o příležitosti, v nichž by své schopnosti využili. Manažeři by se měli zdokonalovat v komunikaci, v předávání zodpovědnosti a příležitosti být součástí rozhodovacího procesu“ (Thorne; Pellant, 2007, s. 29).

3.5.1 Politika získávání a udržení talentů

Politika získávání a stabilizace talentů vyžaduje implementaci určitých postupů a kroků. Mezi hlavní kroky k vytvoření „skvělého místa pro práci“ a tím i získání pověsti atraktivního zaměstnavatele patří:

„*Audit talentů* – identifikuje lidi s potenciálem a poskytuje základnu pro plánování a rozvoj kariéry – tedy pro zabezpečování toho, aby talentovaní lidé prošli určitým sledem zkušeností doplněných koučováním a vzdělávacími programy, které je připraví na to, aby byli v budoucnosti připraveni zastávat náročnější role“ (Armstrong, 2007, s. 329).

Při auditu talentů je potřeba mít na zřeteli, že lidský zdroj pro nás není samotný člověk, ale jeho *vlastnosti, schopnosti a postoje*. Člověka s určitými *vlastnostmi* nelze vychovat ve firmě, můžeme jej pouze získat zvenčí již hotového. Proto je posouzení vlastností při výběru uchazečů na prvním místě. Později se vyplatí jednotlivé osobní vlastnosti akceptovat, neboť s nimi již nelze mnoho dělat. Lze pouze trpělivým poznáváním dosáhnout lepšího pochopení, a předvídat nebo ovlivňovat jejich nositele. Znalosti a dovednosti člověka, označované jako *schopnosti*, jsou potenciálem se kterým lze dále pracovat, které lze dále rozvíjet vhodnými vzdělávacími programy. *Postoje* vyjadřují jak dalece budou lidé ochotni využívat svých schopností ve prospěch firmy. Pouze příznivé postoje ovšem nezajistí pozitivní výsledky pokud nejsou doprovázeny dostatečnými schopnostmi. Schopnosti i postoje lze měnit vhodnými motivačními programy, na rozdíl od vlastností (Plamínek, 2008, s. 60).

Vytváření role – zde jde o role jenž lidé zastávají, součástí je kromě vytváření rolí i zabezpečení nabídnutí zodpovědnosti, podnětnosti a autonomie nutné pro řádnou motivaci a zapojení se. Podněcování k učení se a rozvoji ve svých rolích jsou součástí tohoto zabezpečení. Důležitá je také flexibilita role – lidé lépe využijí své talenty pokud si vytvoří, nebo utvoří svou vlastní roli (Armstrong, 2007).

„Řízení vztahů s talenty – je procesem budování efektivních vztahů s lidmi v jejich rolích. Jde o vytváření tzv. skvělého pracoviště. Firma se stává organizací, kde lidé chtějí pracovat, touží se stát členy organizace, stávající pracovníci v ní touží zůstat, také se to týká spravedlivého zacházení s jednotlivými pracovníky, uznávání jejich hodnoty, poskytování možnosti se vyjadřovat a poskytování příležitosti k růstu. Cílem je dosáhnout angažovanosti talentu“ (Armstrong, 2007, s. 329, 330).

Řízení pracovního výkonu – „plánování aktivit vzdělávání a rozvoje a formování rozhodující masy talentů v organizaci. Liniovým manažerům má být uloženo, aby prováděli zvláštní analýzu rizika pro všechny klíčové pracovníky, která by měla odhadnout pravděpodobnost, že tito lidé odejdou. Jestliže se provádí správně, je řízení pracovního výkonu prostředkem zvyšování angažovanosti a motivace lidí pomocí pozitivní zpětné vazby a uznání. To je i součástí systému celkových odměn“ (Armstrong, 2007, s. 329).

Celková odměna – „strategie celkové odměny, které poskytují jak peněžní tak nepeněžní odměny, mohou přispět k angažovanosti a oddanosti talentovaných lidí tím, že jim budou dávat najevo, jak si cení jejich přínosu, i tím, že budou fungovat spravedlivě, zásadově a důsledně. Nabízení konkurenceschopných mzdových a platových tarifů ovlivní schopnost organizace přitahovat a udržovat si lidi“ (Armstrong, 2007, s. 329).

„Jakákoliv strategie, jak zahájit řízení talentů musí být uskutečňována v širším kontextu, nejde jen o to zaujmout, udržet a motivovat talenty, ale také vypořádat se s finančními problémy, jako je návratnost investic a úspora nákladů“ (Thorne; Pellant, 2007, s. 54).

3.5.2 Shrnutí

Původní myšlenkou řízení talentů bylo získávání kvalitních pracovníků z externích zdrojů. Nyní je pozornost zaměřena na stávající pracovníky a rozvoj jejich schopností. Je nutné, aby podnik přitahoval, udržoval, motivoval a rozvíjel talentované lidi. K tomu je potřeba rozvíjet komunikační dovednosti manažerů, kteří pak budou schopni podílet se na vytváření image atraktivního zaměstnavatele a kvalifikovaně spolupracovat na všech úrovních rozvoje talentů.

Z uvedených odborných informací je zřejmé, že k efektivní motivaci pracovníků je potřeba zohlednit vnější podmínky ve kterých pracují, nastavit systém odměňování tak, aby indikátory výkonu byly přímo ovlivnitelné pracovníky jichž se týkají. Dále je důležité přistupovat individuálně k jednotlivcům, identifikovat jejich motivátory a sladit individuální cíle pracovníků s cíly organizace. Systematicky pracovat na vytvoření atraktivního místa pro práci, podporovat rozvoj manažerských komunikačních dovedností k rozpoznání silných stránek svých podřízených a k vyhledání příležitostí k jejich uplatnění. Člověk většinou po uspokojení jedné potřeby touží uspokojit potřebu další. Tento fakt je potřeba využít k vhodné kombinaci formy nehmotné motivace – možnosti dalšího vzdělávání a správného sestavení kariérních plánů pro jednotlivé pracovníky. V Murrayho teorii zmíněná aktivace potřeb na základě tlaků v pozitivním i v negativním smyslu, bude v praktické části využita k optimálnímu nastavení cílových hodnot indikátoru výkonu a indikátoru kvality. Poznatky z teorie řízení talentů a politiky získávání a udržení talentů, auditu talentů a správné identifikace potřeb posuzovaných

pracovníků budou v praktické části využity v návrhu na zlepšení motivace pro určité vybrané pracovní pozice.

4 Praktická část

4.1 Metaldyne Oslavany s.r.o.

Společnost Metaldyne Oslavany, spol. s r. o. patří do skupiny METALDYNE se sídlem Plymouthu v USA. Společnost METALDYNE vlastní 25 závodů v Americe, Evropě a Asii. Je rozdělena do 4 divizí: *Slinuté produkty*, *Systémy kontroly vibrací*, *Produkty poháněcích mechanismů*, *Kované (lisované) produkty*

Závod v Oslavanech spolu se závody ve Zbýšově, Norimberku a v Zell am Harmersbach patří do skupiny *Forged products - Kovaných (lisovaných) produktů*.

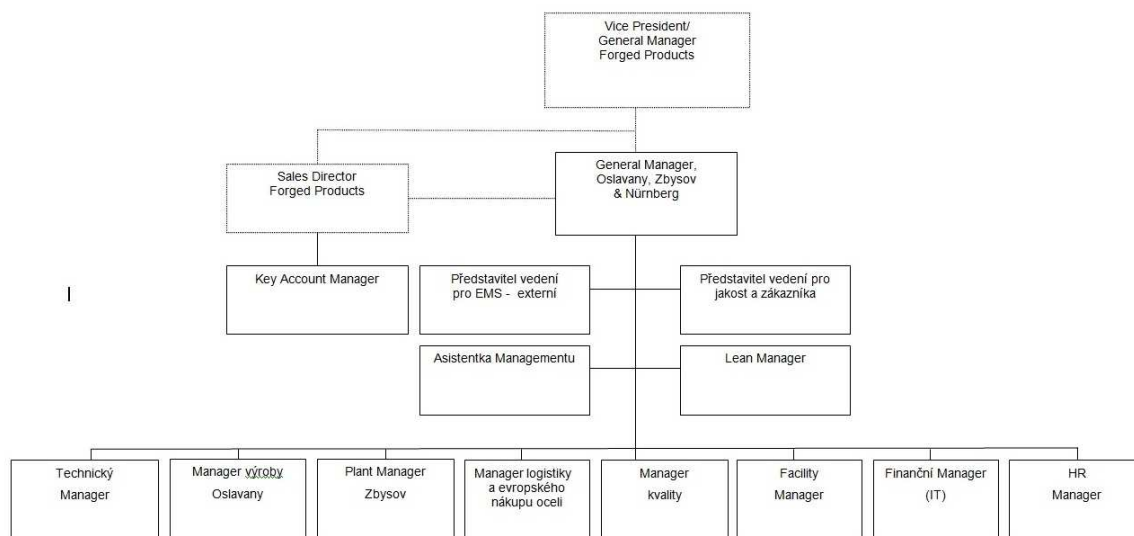
Organizace ve skupině *Forged products* je strukturovaná dále tak, že samostatné závody Oslavany, Zbýšov a Norimberk spadají pod generálního manažera se sídlem v Oslavanech, závod v Zell am Harmersbach pak pod evropského manažera pro *Forged products* se sídlem v Zell am Harmersbach.

Bakalářská práce se týká motivace zaměstnanců v závodech Oslavany a Zbýšov, proto se budou další informace týkat společně pouze těchto dvou závodů.

V ČR Společnost Metaldyne Oslavany, spol. s r. o. působí již od roku 1993. Za dobu své existence prošla firma různými fázemi vývoje, změnami vlastníků, samozřejmě krizí v roce 2009. „Stávající výrobní program zahrnuje především drážkové náboje pro nákladní automobily, tlumiče, různé druhy hřídelů včetně drážkovaných a dutých, tlakové filtry, tlakové láhve a další výrobky především z oceli.

Mezi významné zákazníky společnosti patří především dodavatelé pro automobilový průmysl Dana, Bosch, ZF a TRW. Dále společnost dodává přímo výrobcům automobilů - Daimler Chrysler, BMW. Rovněž dodává i pro společnosti z jiných oborů například Hilti, M+S Hydraulic a Hydac“ (METALDYNE OSLAVANY, [online] 2013).

Obrázek č. 2 Organizační schéma METALDYNE OSLAVANY spol.s.r.o.



Zdroj: METALDYNE Oslavany s.r.o., interní dokument

Zkušenosti s působením této zahraniční firmy v ČR s českými zaměstnanci, nutnost udržovat a zvyšovat konkurenceschopnost a schopnost reakce na výkyvy poptávky na trhu, časté změny požadavků zákazníků a nutnost zachování vysoké kvality dodávaných výrobků, přimělo vedení firmy aplikovat běžné metody motivace zaměstnanců s nutností neustálé aktualizace motivačních faktorů v souvislosti se změnami na pracovním trhu, nebo se změnami životního stylu lidí, současných nebo potenciálních zaměstnanců firmy. Cílem těchto aktivit je dosažení takové úrovně produktivity, která může zajistit firmě požadovaný podíl na trhu, přežití a trvalý rozvoj.

Společnost patří mezi nejvýznamnější zaměstnavatele v regionu a úzce spolupracuje s městem Oslavany, ZŠ Oslavany. V rámci svých aktivit společnost podporuje TJ Oslavany, Mateřskou školu, Dům dětí a mládeže a Školní družinu Oslavany, TJ Sokol Padochov a další subjekty. Začátkem roku 2012 společnost Metaldyne Oslavany zakoupila výrobní areál ve Zbýšově u Brna a nechala jej zrekonstruovat. Účelem této investice bylo vytvoření vhodného prostoru pro obrobnu a uvolnění výrobních hal v Oslavanech pro plánovaný přesun výrobních zařízení (především lisů) do ČR.

4.1.1 Organizační struktura výrobních závodů

Oba závody mají dohromady 300 zaměstnanců. Závod v Oslavanech se zabývá převážně technologií lisování za studena a s tím spojenými technologiemi povrchových a tepelných úprav, obráběním a výrobou lisovacích nástrojů. V závodě Zbýšov probíhají obráběcí, frézovací, drážkovací, čistící a kontrolní operace na dodaných polotovarech ze závodu Oslavany na jednotlivých obráběcích strojích s CNC řízením, nebo v obráběcích linkách. Výrobní oddělení řídí v Oslavanech *vedoucí výroby – Production manager*, v závodě Zbýšov *ředitel závodu Zbýšov – Plant manager Zbýšov*.

Obrázek č. 3 Organizační schéma, výrobní oddělení METALDYNE Oslavany s.r.o. závod Oslavany.

OSLAVANY					
ČÍSLO	ODDĚLENÍ	PŘÍMÝ	NEPŘÍMÝ	THP	DOČASNÝ
2021	TECHNICKÉ ODDĚLENÍ			8	
2141	METALOGRAFICKÁ LABORATOŘ		1	1	
5101	AUTOMATIZACE		3	2	
2101	KVALITA			3	
2111	KVALITA - MĚŘIDLA		3		
5491	VÝROBNÍ KONTROLA		6		
4011	LOGISTIKA			9	
2121	VÝSTUPNÍ KONTROLA - EXPEDICE	8	1	1	
4031	SKLAD MATERIÁLU		2		
3021	FINANČNÍ ODDĚLENÍ			5,5	
3051	PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ			2	
6021	ÚDRŽBA		18	1	
5011	VÝROBA			1	
5201	TEPELÉ A POVRCHOVÉ ÚPRAVY	23	1		0
5301	LISOVNA	45	17		5
5501	NÁSTROJÁRNA	6	1		
6301	NÁSTROJÁRNA VÝROBNÍ		14		1
5601	OBROBNA	17	4		
3011	GENERÁLNÍ ŘEDITEL			4	
	<i>Celkem</i>	99	71	37,5	6
				213,5	

Zdroj: METALDYNE Oslavany s.r.o., interní report *Bridge Employees Plan*

Struktura výrobních oddělení je rozdílná v závodě Oslavany a v závodě Zbýšov z důvodu odlišných výrobních technologií a postupů. Pro účely zaměření, výsledků a doporučení BP pro pozice seřizovač – vedoucí směny a mistr, je důležitá struktura v novém závodě

Zbýšov. Vývoj motivačních faktorů v kapitole 4.4 pak bude prezentován na struktuře závodu Oslavany. Z tohoto závodu byly přesunuty obráběcí technologie do závodu ve Zbýšově, kde došlo k navázání a vylepšení motivačního systému pro pozice operátor CNC. Podrobně v kapitole 4.4.

Obrázek č. 4 Organizační schéma, oddělení METALDYNE Oslavany s.r.o. závod Zbýšov

ZBÝŠOV					
ČÍSLO	ODDĚLENÍ	PŘÍMÝ	NEPŘÍMÝ	THP	DOČASNÝ
7011	VÝROBA			3	
7601	OBROBNA	40	11		9
2101	KVALITA			1	
2111	VÝSTUPNÍ KONTROLA - EXPEDICE	6	2	1	
2021	TECHNICKÉ ODDĚLENÍ			2	
4011	LOGISTIKA			1	
4031	SKLAD MATERIÁLU		1		
6021	ÚDRŽBA		9		
	<i>Celkem</i>	46	23	8	9
		86			

Zdroj: METALDYNE Oslavany s.r.o., interní report *Bridge Employees Plan*

4.1.2 Vývoj výkonových motivačních faktorů ve firmě v období po krizi

Motivační systém před krizí v roce 2008 orientovaný na pracovníky ve výrobě, spočíval ve vyplacení základní mzdy a nenárokové složky mzdy, jenž činila maximálně 7,5 % hrubé mzdy příplatku za splnění předepsané výkonové normy³ a za nepřekročení stanoveného cíle procentuálního vyjádření podílu výroby na nekvalitu. Tento systém mohl pracovník ovlivnit maximálně splněním předepsané normy v počtech vyrobených dobrých kusů, snahou o omezení vyrobení zmetku, kdy měl možnost dosáhnout nejvýše 7,5% příplatku z hrubé mzdy navíc. Neproduktivní časy při opravách strojů nebo seřizování, uvolňování výroby apod. zaznamenával do pracovního lístku a tyto mu byly odečítány z celkového předepsaného časového fondu. Nebyl tedy motivován k tomu, aby maximálně využíval pracovní dobu k výrobě kusů. Důležité pro pracovníka bylo, aby

³ Výkonová norma množství udává počet stanovených dílů k výrobě za jednu hodinu.

měl vyrobeny počty kusů v souladu s předepsanou hodinovou normou a pro dobu nepokrytou vyrobenými kusy potřeboval potvrzení neproduktivní činnosti, která se mu do hodnocení plnění předepsané výkonové normy nezahrnovala. Při tehdejší průměrné mzdě ve firmě na jednotlivých výrobních odděleních činila nenároková složka mzdy částku 1700 Kč – 3500 Kč, dle tarifního zařazení jednotlivých pracovníků.

Po krizi v roce 2009, po provedení analýzy výkonů a zmetkovitosti na jednotlivých výrobních odděleních, byl navržen systém nenárokové složky mzdy přímo ovlivnitelný pracovníkem, složený ze tří položek:

- PPMH – parts per man hour, počet kusů vyrobených jedním pracovníkem za jednu hodinu.
- Kvalita – vyjádřena procentuálním poměrem zmetkovitosti..
- Osobní hodnocení složené ze tří položek – přítomnost, disciplína, pořádek a čistota na pracovišti.

S ohledem na to, že výroba v závodě v Oslavanech byla rozdělena do čtyř hlavních, nesourodých oddělení, bylo v první fázi stanoveno jedno oddělení – lisovna, kde bylo možno nový systém nenárokové složky mzdy zavést. Na něj pak po úspěšném zavedení a přijetí zaměstnanci navázala ostatní oddělení. Podstatným motivačním prvkem bylo, že oproti předchozímu systému, měli pracovníci možnost dosáhnout částky nenárokové složky mzdy až 7500 Kč.

Z analýzy vyplynuly hodnoty současného stavu výše uvedených metrik. Průměrné hodnoty byly stanoveny jako hodnoty 3. stupně pro úroveň výkonu a kvality za předpokladu plnění třetí složky osobního hodnocení – *přítomnost, disciplína, čistota a pořádek na pracovišti.*

obrázek č. 5 Prémie lisovna

Prémie Lisovna

<u>PPMH Prémie</u>		<u>Zmetkovitost Prémie</u>		<u>Hodnocení vedoucího</u>	
PPMH	CZK	Z vyrobených dílů	CZK	Posouzení	CZK
0 - 124,9	0			Přítomnost	500
125 - 129,9	300	0,30%	200	Čistota a pořádek	500
130 - 134,9	500	0,25%	500		
135 - 139,9	700	0,20%	1000	Disciplína	500
140 - 144,9	900	0,15%	1500		
145 - 149,9	1200	0,10%	2000		
150 - 154,9	1500	< 0,10%	2500		
155 - 159,9	2000				
160 - 164,9	2500				
165 =	3000				
> 165,1	3500				

PPMH – počet zdvihů/osoba/hodina

PPMH Prémie – vyhodnocuje manager výroby 1 x měsíčně

Zmetkovitost prémie – vyhodnocuje manager kvality 1 x měsíčně

Hodnocení vedoucího – hodnotí přímý nadřízený 1 x měsíčně

Zdroj: METALDYNE Oslavany s.r.o., interní *Příkaz 6_2010 Úprava způsobu odměňování*

4.1.3 Ostatní motivační faktory

Kromě výše popsaného motivačního faktoru - prémie, motivuje firma zaměstnance v rámci motivačního systému několika dalšími způsoby.

a) Vyplácení 13. a 14. platu dle hospodářských výsledků ve výši 50 % z průměrného měsíčního platu jednotlivých zaměstnanců. V posledních dvou letech tato částka navýšena až na 60 % díky příznivému hospodářskému výsledku.

b) Stravování ve vlastních jídelnách a příspěvek na stravování ve výši 37 Kč z nákladů na jedno jídlo denně, jehož celková cena je 60 Kč. Zaměstnanci mají možnost výběru z 5

jídel. V rámci programu podpory zdravé výživy obdrží 1 x týdně každý zaměstnanec ovoce.

c) Firma poskytuje pracovní oděv, obuv a ochranné pomůcky při nástupu, dále dle potřeby. Pracovní oděvy jsou zaměstnancům bezplatně čištěny v pravidelných intervalech.

d) Pro pracovníky kteří potřebují k výkonu svého povolání ovládat cizí jazyky, zdokonalit se v úrovni jejich znalostí, nebo kteří chtějí studiem dále rozvíjet svou kvalifikaci, zajišťuje společnost a plně hradí v prostorách firmy jazykové kurzy (němčina, angličtina).

e) Pracovníci na pozicích CNC operátorů, kteří nejsou kvalifikováni v tomto oboru, jsou zařazováni průběžně do rekvalifikačních kurzů dvou úrovní, CNC operátor, CNC seřizovač. Školení probíhá v pracovní době zaměstnanců mimo firmu a je plně hrazeno.

f) Zaměstnanci dále dostávají odměny za dodržování BOZP - doby bez úrazu, je jim pravidelně jednou ročně poskytováno očkování proti chřipce, před vánoci obdrží každý hodnotný vánoční dárkový balíček.

g) Dále společnost organizuje sportovní akce několikrát ročně - nohejbal, stolní tenis, hradí volný vstup na hokejová utkání KOMETA v Brně, jednou ročně pořádá vánoční a firemní večírek.

Negativně se na motivaci projevují nižší nebo žádné finanční odměny v prémiovém systému kvůli nízkému výkonu, nebo kvůli nepřítomnosti na pracovišti z důvodu nemoci či návštěvy lékaře v pracovní době. Také pořádek a čistota na pracovišti a pracovní disciplína je kritérium, jehož nedodržení je hodnoceno snížením vyplácené částky. Jako negativní prvek v motivačním systému lze uvést tzv. škodní komisi, jež se svolává v případě vzniku škody způsobené zaměstnancem při přímém výkonu práce (výroba zmetků), nebo nepřímém (vznik škody při manipulaci s výrobky, bednami apod.).

4.2 Výzkum

Účelem výzkumu je analyzovat změnu motivačního systému, její efekt a současný stav v rámci jednoho výrobního úseku. K analýze budou použita sekundární data - interní data a dokumenty firmy.

Další důležitou částí výzkumu je zjištění vnímání změn prémiového systému v minulosti z pohledu pracovníků, důležitost jednotlivých motivačních faktorů pro pracovníky, vnímání firmy z hlediska image podniku, interní komunikace a možnosti rozvoje a perspektivy zaměstnanců. V této části výzkumu bude využit dotazník, jehož součástí budou navíc otázky umožňující zúžit okruh pracovníků vhodných k rozvíjení jejich potenciálu – kvalifikace v souladu s potřebami firmy i s osobními cíli zaměstnanců.

K rozpoznání potenciálu a pro správné naplánování osobního rozvoje zvolených jedinců, sladění potřeb firmy s individuálními potřebami a plány vybraných pracovníků, budou využity interní firemní data a dokumenty, jimiž jsou záznamy a vyhodnocení skupinové metody testování - auditu talentů. Pro zjištění všech relevantních informací k výše uvedeným zkoumaným oblastem byly formulovány výzkumné otázky.

Výzkumné otázky:

1. Měly změny v prémiovém systému pozitivní dopad na motivaci zaměstnanců a zvýšení produktivity na výrobním oddělení? Dotazník, otázka: 8, 9, 10, analýza interních dat kapitola 4.4
2. Lze předpokládat, že tento systém bude pracovníky akceptován na dalším výrobním oddělení s odlišnou strukturou? Dotazník, otázka: 8, 9, 10, Je potřeba provést úpravy? Dotazník, otázka: 8, 9, 10, bod c)
3. Jak je současný motivační systém vnímán a hodnocen pracovníky? Dotazník, otázka: 11, 12.

4. Jak vnímají zaměstnanci firmu z hlediska image podniku? Jsou lidé ve firmě stabilizovaní, vidí ve firmě další perspektivu nebo vyhledávají jiné příležitosti? Ztotožňují se cíli firmy? Dotazník, otázka: 20, 21, 22, 23, 24, 25

5. Jak vnímají zaměstnanci firemní interní komunikaci a zpětnou vazbu? Dotazník, otázka: 26, 27

6. Lze motivovat zaměstnance ve firmě sladěním potřeb firmy s individuálními potřebami a plány pracovníka? Které ze zaměstnanců je vhodné podporovat v dalším zvyšování kvalifikace, vzdělání – řídit a rozvíjet jejich talent? Dotazník, otázka: 1, 2, 3, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 30 audit talentů

Výzkumný soubor: Zaměstnanci firmy Metaldyne Oslavany spol.s.r.o. ve vybraných výrobních oblastech.

Technika sběru dat: Dotazník, analýza dokumentů, audit talentů

4.2.1 Dotazník

Dotazník je poměrně hodně využívanou metodou sběru dat. Výhodami je časová nenáročnost, získání velkého množství údajů, jednoduchost zpracování dat.

Dotazník ke shromáždění dat za účelem nalezení odpovědí na výše uvedené výzkumné otázky je anonymní, rozdělen do čtyř oblastí. První oblast obsahuje otázky identifikační, pohlaví, věk, dobu zaměstnání ve firmě, způsob získání pracovního místa, pracovní zařazení, vzdálenost pracoviště z místa bydliště, způsob dopravy do zaměstnání. Dotazník, otázka: 1 až 7. Druhá oblast zkoumá vnímání starého a nového prémiového systému zaměstnanci. Ve třetí oblasti dotazníku se zjišťuje, zda zaměstnanci chtějí být více zapojeni do řešení úkolů, jak zaměstnanci vnímají perspektivu firmy, svého osobního rozvoje a stabilitu svého zaměstnání.

4.2.2 Audit talentů

Na návrh ředitele výrobního závodu ve Zbýšově v roce 2013 byla HR manažerkou firmy připravena skupinová metoda testování potenciálu pracovníků systémem AC/DC⁴ pro šest vybraných zaměstnanců, jejímž cílem bylo poznat pracovníky na daných pracovních pozicích v simulovaných pracovních a týmových situacích a porovnání jejich úrovně. Tato metoda byla doplněna testem ESK⁵. Výsledky jsou odrazovým můstkem pro naplánování osobního rozvoje zvolených pracovníků ve firmě Metaldyne, a sladění potřeb firmy s individuálními potřebami a plány vybraných pracovníků.

Obsah skupinové metody testování AC/DC Metaldyne závod Zbýšov:

1. Hodnocení založené na pozorovatelném projevu kompetencí v individuálních i skupinových modelových situacích
2. Hodnocení osobnostních, motivačních a výkonových předpokladů, které se projevují v dlouhodobém horizontu.
3. ESK test, hledání smyslu života, spokojenost a naplnění v životě. Dotazník měří kompetenci testovaného zacházet se sebou a se světem.
4. Doplnkové testy, případové studie modelové, obecné, specifické

(METALDYNE Oslavany s.r.o., interní dokument AC programy, AC metody)

⁴ Assesment centre/Development centre

⁵ ESK - Konstrukce testu ESK si klade za cíl zmapovat a změřit duševní schopnosti člověka, čímž se míní připravenost k plnému, smysluplnému životu (MÍČAN, Vlastimil, [online] 2007.)



4.3 Prezentace výsledků

4.3.1 Charakteristika výzkumného souboru





Dotazníkového šetření se zúčastnilo 56 respondentů. Z toho 82,1 % tvořili muži a 17,9 % ženy. Z hlediska věku respondentů převládá skupina od 18 – 30 let (41,1 %), následovaná skupinou 31 – 40 let (26,8 %). Téměř 70 % respondentů je tedy ve věku do 40 let. Zhruba 66 % zaměstnanců pracuje ve firmě od 1 – 7 let, nejvíce (41,1 %) 1 – 3 roky a 25 % 4 – 7let. Přebírají operátory na výrobních zařízeních (76,8 %). Zaměstnání ve firmě respondenti získali nejčastěji na doporučení známých (39,3 %) a na základě reakce na uveřejněný inzerát na určitou pozici (33,9 %). Do zaměstnání dojíždí nejvíce respondentů ze vzdálenosti 6 – 20 km (66,1 %) a k dopravě používají nejčastěji vlastní automobil (80,4 %).

Tabulka č. 1 Charakteristika výzkumného souboru




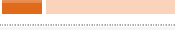
1. Pohlaví

muž	46		82.1%
žena	10		17.9%
Celkem odpovědí	56		

2. Věk

18 - 30	23		41.1%
31 - 40	15		26.8%
41 - 50	14		25%
51 - 65	4		7.1%
Celkem odpovědí	56		

3. Doba zaměstnání ve firmě (roky)

1 - 3	23		41.1%
4 - 7	14		25%
7 - 10	8		14.3%
více než 10	11		19.6%
Celkem odpovědí	56		

4. Pracovní zařazení

Přímý pracovník - operátor	43		76.8%
----------------------------	----	---	-------

Nepřímý pracovník - seřizovač	6		10.7%
Nepřímý pracovník - vedoucí směny	4		7.1%
Nepřímý pracovník - mistr	3		5.4%
Celkem odpovědí	56		

5. Způsob získání pracovního místa ve firmě

Inzerát na danou pozici	19		33.9%
Doporučení známých	22		39.3%
Oslovení personální agenturou	1		1.8%
Jiný způsob - uveďte	14		25%
Celkem odpovědí	56		

6. Vzdálenost pracoviště z místa bydliště km

0 - 5	10		17.9%
6 - 20	37		66.1%
20 - 40	8		14.3%
více než 40	1		1.8%
Celkem odpovědí	56		

7. Způsob dopravy

Autobus nebo vlak	8		14.3%
Integrovaný systém (kombinace vlak autobus)	3		5.4%
Vlastní automobil	45		80.4%
Celkem odpovědí	56		

Zdroj: vlastní zpracování na <http://www.mojeanketa.cz/surveys/results/224754393/>

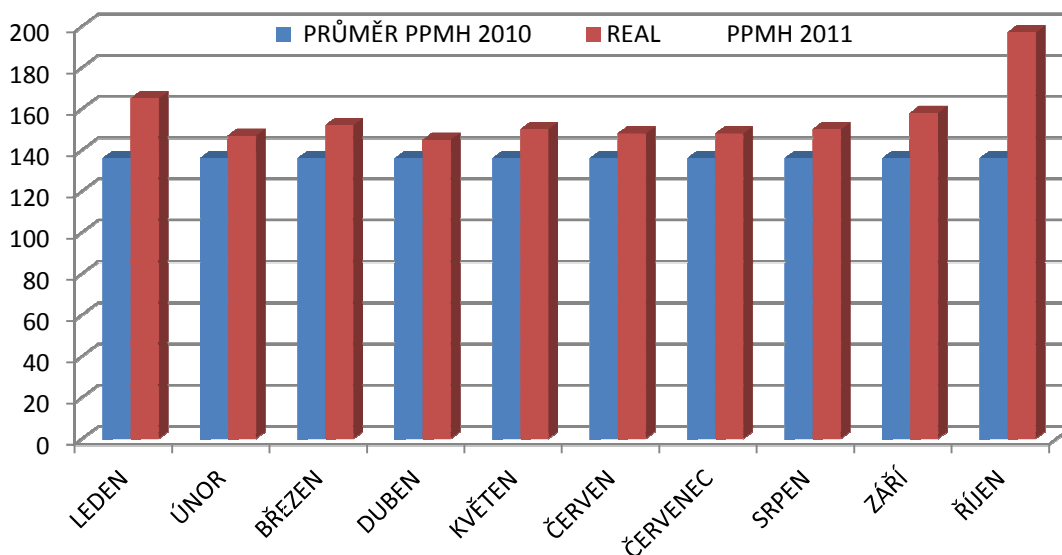
4.3.2 Změna prémiového systému

Měly změny v prémiovém systému pozitivní dopad na motivaci zaměstnanců a zvýšení produktivity na výrobním oddělení? Lze předpokládat, že tento systém bude pracovníky akceptován na dalším výrobním oddělení s odlišnou strukturou? Dotazník, otázka: 8, 9, 10, 10, bod c) analýza interních dat kapitola 4.4

Z interních dat firmy lze doplnit, že změna v systému stanovení pohyblivé složky mzdy, jenž byla zavedena v listopadu 2010, znamenala průměrný nárůst produktivity v průběhu měsíců leden až říjen 2011 ve výrobním úseku lisovna o 11,5 %. Tím došlo úspoře nákladů na mzdy za odpracované hodiny v průměru 227 734 Kč měsíčně. Nárůst produktivity byl vyjádřen celkovým počtem vyrobených zdvihů a celkovým počtem odpracovaných hodin na výrobním oddělení lisovna.

V roce 2010 byla průměrná hodnota PPMH 135, ve sledovaném období roku 2011 pak vzrostl ukazatel PPMH na 151,5.

Graf č. 1 Vývoj PPMH v období leden 2011 – říjen 2011



Zdroj: METALDYNE Oslavany s.r.o., interní data, vlastní zpracování

Ke sledovanému období a k vyjádření finanční úspory slouží tabulka č. 1 a 2:

Tabulka č. 1 Přehled důsledku zvýšení hodnoty PPMH na počet odvedených pracovních hodin ve sledovaném období a na celkovou úsporu vyjádřenou v Kč

ROK	PRŮMĚR PPMH	ZDVIHY 2011	ODVEDENÉ HODINY PŘI PPMH 2010 A 2011
2010	136	14 767 051	108 581
2011	151,5	14 767 051	97 472
ROZDÍL HODIN			11 109

Zdroj: METALDYNE Oslavany s.r.o., interní data, vlastní zpracování

Tabulka č. 2 finanční úspory při změně prémiového systému – lisovna

NÁKLADY NA HODINU	205 Kč
ÚSPORA CELKEM	2 277 340 Kč

Zdroj: METALDYNE Oslavany s.r.o., interní data, vlastní zpracování

Výsledky dotazníkového šetření k výzkumným otázkám 1 a 2.

Přestože starý systém uvedlo v dotazníku jako přijatelný s možností částečného ovlivnění prémie 42,9 % respondentů a nový systém u stejné otázky 44,7 %, z odpovědí na další otázku „který systém mne lépe motivuje“ vyplývá, že nový systém více motivuje 73,2 % respondentů. V otázce 9 dále uvedlo 17,9 % respondentů, že nejsou motivováni žádným ze zavedených systémů, jako důvod je uváděna nemožností ovlivnit poruchovost strojů a zpoždění dodávek materiálu. Oba tyto druhy prostožů ovlivňují výši PPMH.

Tabulka č. 3 Výsledky dotazníkového šetření k VO 1 a 2

8. Původní prémiový systém - 7,5 % z hrubé mzdy při splnění plánovaného obrátu, považují za:

dobrý - ovlivnil jsem výši prémie	11		19.6%
přijatelný - ovlivnil jsem výši prémie částečně	24		42.9%
špatný - neovlivnil jsem výši prémie vůbec	11		19.6%
jiný názor, uveďte:	10		17.9%
Celkem odpovědí	56		

9. Nový prémiový systém PPMH, kvalita, osobní hodnocení, považují za:

dobrý - ovlivním výši prémie	13		23.2%
přijatelný - ovlivním výši prémie částečně	25		44.6%
špatný - neovlivním výši prémie vůbec	5		8.9%
jiný názor, uveďte:	13		23.2%
Celkem odpovědí	56		

10. Lépe mne motivuje:

starý systém	5		8.9%
nový systém	41		73.2%
pokud Vás nemotivuje žádný, uveďte příčinu:	10		17.9%
Celkem odpovědí	56		

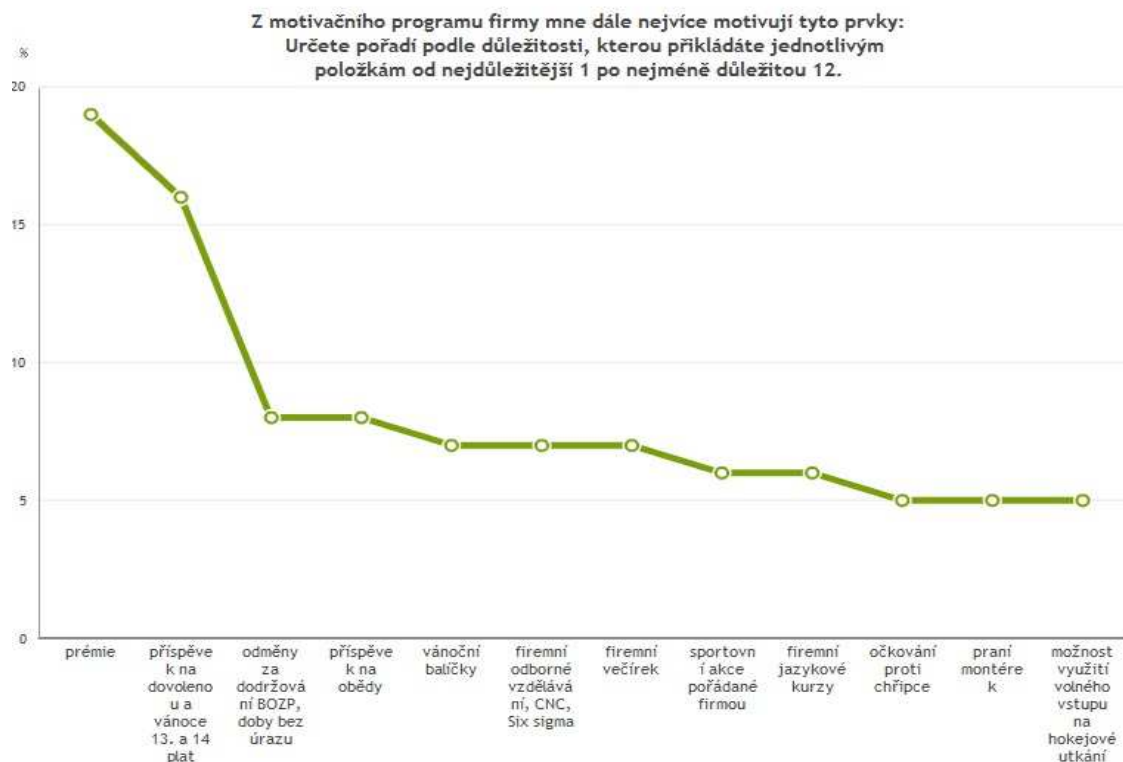
Zdroj: vlastní zpracování na <http://www.mojeanketa.cz/surveys/results/224754393/>

Na základě uvedených faktů lze na otázku 1 odpovědět: Ano, změny v prémiovém systému měly pozitivní dopad na motivaci zaměstnanců a zvýšení produktivity na výrobním oddělení. Na otázku 2: Ano, lze předpokládat, že tento systém bude pracovníky akceptován na dalším výrobním oddělení s odlišnou strukturou. Je potřeba prémiový systém nastavit diferencovaně pro jednotlivé sourodé výrobní jednotky.

4.3.3 Jak je současný motivační systém vnímán a hodnocen pracovníky?

Respondenti uvedli jako nejvíce motivující motivační faktor prémie, finanční příspěvek na dovolenou a vánoce a odměny za dodržování BOZP. Příspěvky na stravování umístili na 4. místo, na 5. místo vánoční balíčky a na 6. zařadili vzdělávací kurzy CNC operátor pořádané externím vzdělávacím zařízením. Jako nejméně motivující motivační faktory byly na posledních třech pozicích 10,11,12 respondenty hodnoceny – očkování proti chřipce, praní montérek a možnost využití volného vstupu na hokejové utkání. Pro 73,2 % jsou všechny motivační faktory dostupné, u záporných odpovědí byl zmiňován problém směnnosti nebo nepřetržitého provozu, který brání některým pracovníkům účasti na firemních, sportovních, nebo společenských akcích.

Graf č. 2 Hodnocení současného motivačního systému pracovníky VO3



Zdroj: vlastní zpracování na <http://www.mojeanketa.cz/surveys/results/224754393/>

V motivačním programu respondentům chybí:

- Odměna za přítomnost – bez nemoci, OČR, návštěvy lékaře v pracovní době
- Věrnostní odměna za odpracovaná léta ve firmě (3,5,10,15 let)
- Dovolená nad rámec stanovený ZP

Z motivačního programu by dotazovaní vypustili:

- Volný vstup na hokejová utkání
- Sportovní akce
- Očkování proti chřipce

K otázce 4. Jak vnímají zaměstnanci firmu z hlediska image podniku? Jsou lidé ve firmě stabilizovaní, vidí ve firmě další perspektivu nebo vyhledávají jiné příležitosti?

Ztotožňují se cíli firmy? Dotazník, otázka: 20, 21, 22, 23, 24, 25

Ve firmě se cítí být stabilizováno 51,8 % respondentů, jako perspektivní firmu s možností osobního rozvoje vidí zaměstnavatele 73,2 % účastníků dotazníkového šetření. Znalost cílů firmy byla potvrzena v 94,6 % odpovědí. Potřebu dalšího zvyšování kvalifikace v rámci firmy vyjádřili pracovníci v 91,1 %. Mimo rámec firmy cítí potřebu se dále vzdělávat 26,8 % respondentů, jako důvod uvádějí nejčastěji zájem o obor strojírenství, rozvoj svých schopností, zdokonalení se ve své profesi, plány do budoucna a potřebu lepšího finančního ohodnocení.

Tabulka č. 4 Výsledky dotazníkového šetření k VO 4

20. Máte možnost dalšího rozvoje v rámci firmy – zvyšování kvalifikace, kariérní postup?

ano	41		73.2%
ne - uveďte proč:	15		26.8%
Celkem odpovědí	56		

21. Máte potřebu dalšího zvyšování kvalifikace a postupu v rámci firmy?

ano	51		91.1%
ne - uveďte proč:	5		8.9%
Celkem odpovědí	56		

22. Máte potřebu dalšího zvyšování kvalifikace a postupu mimo rámec firmy?

ne	41		73.2%
ano - uveďte proč:	15		26.8%
Celkem odpovědí	56		

23. Stabilizace ve firmě

ve firmě se cítím stabilizovaný, nevyhledávám jiné příležitosti	29		51.8%
ve firmě se cítím stabilizovaný, ale vyhledávám i jiné příležitosti	20		35.7%
ve firmě se necítím stabilizovaný, vyhledávám intenzivně jiné příležitosti	7		12.5%
Celkem odpovědí	56		

24. Perspektiva firmy a perspektiva mé osoby ve firmě

firma je perspektivní, vidím v ní možnost svého osobního rozvoje	41		73.2%
firma je perspektivní, ale nevidím	15		26.8%

v ní možnost svého osobního rozvoje

firma není perspektivní, uveďte proč	0		0%
Celkem odpovědí	56		

25. Cíle firmy:

jsou mi známy	53		94.6%
nejsou mi známy, uveďte proč:	3		5.4%
Celkem odpovědí	56		

Zdroj: vlastní zpracování na <http://www.mojeanketa.cz/surveys/results/224754393/>

4.3.4 Jak vnímají zaměstnanci firemní interní komunikaci a zpětnou vazbu?




Vztahy na pracovišti s kolegy byly v 62,5 % případů označeny jako normální. S nadřízenými považuje za normální vztahy 78,6 % dotazovaných. Pravidelná zpětná vazba na plnění stanovených pracovních úkolů je pozitivně hodnocena ve 46,4 % případech, jako zdroj zpětné vazby je uváděno: Informační bod a pravidelné schůzky s nadřízeným, denně prezentované a aktualizované přehledy výkonů a spotřeb, porovnání se stanovenými cíli. Podle 62,5 % dotazovaných není potřeba zlepšení komunikace s nadřízenými, podle 37,5 % je však třeba zlepšení komunikace s nadřízenými. V doplňujících odpovědích pracovníci uvádějí, že postrádají více informací o změnách ve firmě a o výsledcích auditů. Pracovní podmínky, prostředí a vybavení pracoviště bylo hodnoceno jako normální v 73,2 % případů, jako špatné 16,1 % odpovědí s odůvodněním: Zastaralé strojní vybavení, velké úniky hydraulického oleje ze strojů, některé administrativní činnosti spojené s výrobou dle norem ISO 16 949.

Tabulka č. 5 Výsledky dotazníkového šetření k VO 5



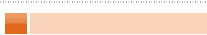
16. Máte pravidelnou zpětnou vazbu na plnění stanovených pracovních úkolů?

ne	30		53.6%
ano – uveďte jakým způsobem:	26		46.4%
Celkem odpovědí	56		




26. Vztahy na pracovišti s kolegy považují za:

výborné	14		25%
normální	35		62.5%
špatné- uveďte důvod:	7		12.5%
Celkem odpovědí	56		



27. Vztahy na pracovišti s nadřízenými považují za:

výborné	6		10.7%
normální	44		78.6%
špatné - uveďte důvod:	6		10.7%
Celkem odpovědí	56		

28. Jak hodnotíte pracovní podmínky, prostředí, vybavení pracoviště?

výborné	6		10.7%
normální	41		73.2%
špatné - uveďte důvod:	9		16.1%
Celkem odpovědí	56		

29. Je potřeba zlepšení komunikace ze strany vedoucích pracovníků?

ne	35		62.5%
ano, uveďte konkrétně v čem	21		37.5%
Celkem odpovědí	56		

Zdroj: vlastní zpracování na <http://www.mojeanketa.cz/surveys/results/224754393/>

4.3.5 Motivace sladěním cílů firmy a zaměstnance

Více než polovině pracovníků 53,6 % vyhovuje, když mohou na zadávání úkolů spolupracovat, ovlivňovat je. Řešit samostatné projekty s plnou odpovědností za výsledky chce 41,1 % respondentů. „Získání nových dovedností a znalostí se nebráním, pokud jsem osloven a je mi to nabídnuto“ zvolilo jako odpověď 78,6 % pracovníků. Potřebu dalšího osobního rozvoje a vzdělání i mimo firmu uvádí 26,8 % dotazovaných. Detailním rozбором jednotlivých dotazníků bylo zjištěno, že 6 respondentů, jenž cítí potřebu dalšího osobního rozvoje a vzdělání i mimo firmu, jsou pracovníci na pozicích seřizovač, vedoucí směny a mistr ve věkové kategorii do 30 let. Z této skupiny uvedlo 100 % pracovníků potřebu dalšího rozvoje a vzdělávání i v rámci firmy. Skupina pro

posouzení vhodnosti podpory v dalším zvyšování kvalifikace a vzdělání byla definována v souladu s cíli bakalářské práce v kapitole 2.

Tabulka č. 6 Výsledky dotazníkového šetření k VO 6

17. Vyhovuje mi:

když mi úkoly zadává nadřízený	18		32.1%
když mohu na zadávání úkolů spolupracovat, ovlivňovat je a řešit	30		53.6%
když mám plnou zodpovědnost za zadávání a plnění úkolů	4		7.1%
jiný názor, uveďte:	4		7.1%
Celkem odpovědí	56		

18. Samostatné projekty s plnou odpovědností za výsledky :

chci řešit	23		41.1%
nechci řešit	6		10.7%
nevím, nikdy jsem neřešil	27		48.2%
Celkem odpovědí	56		

19. Získání nových dovedností a znalostí

aktivně vyhledávám v rámci firmy i mimo firmu	9		16.1%
nebráním se, pokud jsem osloven a je mi to nabídnuto	44		78.6%
nevychledávám	0		0%
jiný názor, uveďte:	3		5.4%
Celkem odpovědí	56		

Zdroj: vlastní zpracování na <http://www.mojeanketa.cz/surveys/results/224754393/>

Pro účastníky dotazníkového šetření je práce ve firmě důležitá a baví je v 60,7 % odpovědích, je důležitá ale nebaví je v 19,6 % odpovědí. V ostatních 17,9 % odpovědí byl uváděn argument finanční závislosti na vykonávané práci. Respondenti považují za úspěch ve své práci:

- splnění stanovených cílů, snižování zmetkovitosti
- zdokonalení ve svém oboru, zvýšení kvalifikace

- schopnost samostatně řešit problémy

Tabulka č. 7 Výsledky dotazníkového šetření, otázka 15

15. Práce ve firmě MO je pro mne:

důležitá a baví mne	34		60.7%
důležitá ale nebaví mne	11		19.6%
není pro mne důležitá	1		1.8%
jiný názor, uveďte:	10		17.9%
Celkem odpovědí	56		

Zdroj: vlastní zpracování na <http://www.mojeanketa.cz/surveys/results/224754393/>

4.3.6 Audit talentů METALDYNE Oslavany – závod Zbýšov

Z uvedeného interního materiálu v příloze 8.3.2 jsou patrné rozdíly ve schopnostech, aktivitě, cílech a plánech jednotlivých účastníků testování. Dva z účastníků byli označeni jako vyloženě slabí a méně schopní, dva jako velmi perspektivní a proaktivní. Závěry provedeného testování pracovníků budou transformovány do formy doporučení v kapitole 6.

4.4 Shrnutí výsledků

Pro odpovědi na výzkumné otázky byla vyhodnocena interní firemní data k ověření účinnosti zavedení nového prémiového systému. Také byl sestaven a vyhodnocen dotazník. K posouzení schopností a potřeb vybraných pracovníků byla zvolena metoda AC/DC. Výsledky zvolené metody jsou podkladem pro to, aby byly pracovníkům stanoveny úkoly, které zajistí vyšší angažovanost a spokojenost pracovníků při jejich vykonávání a tím i zvýší efektivitu jejich práce.

Výzkumné otázky 1 a 2 byly zodpovězeny kladně. Managementu organizace lze navrhnout změny, které povedou k vyšší efektivitě motivačního systému na jiném výrobním oddělení.

Změna prémiového systému ve výrobním úseku lisovna vedla ke zvýšení produktivity o 11,5 %. Úspory nákladů na mzdy za odpracované hodiny byly za období leden až říjen

2011 vyčísleny na 227 734 Kč. Jako lépe motivující vnímá nový prémiový systém 73,2 % pracovníků.

Přehled vnímání všech motivačních faktorů pracovníky dává odpověď na výzkumnou otázku číslo 3. Lze stanovit tři nejvíce a tři nejméně motivující faktory. Prémie 19 %, 13. a 14. Plat 16 %, odměny za stav bez úrazu spolu s příspěvkem na stravování 8 % byly vybrány jako nejsilnější motivátory. S 5% ohodnocením jako nejslabší motivační faktory skončil volný vstup na hokejové utkání, praní montérek a očkování proti chřipce. Dále je z výsledků šetření zřejmé, že by zaměstnanci ocenili finanční ohodnocení za přítomnost na pracovišti – bez nemoci, OČR, návštěvy lékaře v pracovní době a věrnostní odměny za odpracovaná léta ve firmě (3,5,10,15 let). V dotazníku byla také několikrát zmíněna dovolená nad rámec stanovený ZP (otázka č. 12).

K zodpovězení výzkumných otázek 4 a 5 byly nejprve zkoumány postoje zaměstnanců ve vztahu k vnímání image firmy, interní komunikace a potřeby dalšího zvyšování kvalifikace. K odpovědi na šestou výzkumnou otázku byla zvolena metoda AC/DC k posouzení schopností a potřeb vybraných pracovníků.

Perspektivní je firma pro 73,2 % zaměstnanců a potřebu dalšího zvyšování kvalifikace v rámci firmy vyjádřilo 91,1 % pracovníků. Nad rámec firmy se dále chce vzdělávat 26,8 % pracovníků, kteří chtějí dosáhnout rozvoje svých schopností, zdokonalení ve své profesi, splnění osobních cílů a lepšího finančního ohodnocení. Tito pracovníci byli identifikováni na základě detailního zpracování odpovědí otázek 1 – 7 v dotazníkovém šetření. Z těch bylo dále pro skupinovou metodu testování vybráno šest pracovníků pracujících na pozicích seřizovač, vedoucí směny a mistr.

5 Doporučení

Doporučení 1: Zavedení prémiového systému, ověřeného na výrobním oddělení lisovna, kde je výše prémie přímo ovlivnitelná pracovníkem na dalším z výrobních oddělení – obrobna. Kvůli rozdílům v kapacitních možnostech jednotlivých výrobních oblastí na úseku obrobna, je potřeba rozdělit hodnocené oblasti do pěti tzv. linek. Z analýzy interních dat za období leden až červen 2013 vplynuly hodnoty současného stavu

metriky PPMH. Průměrné hodnoty byly stanoveny jako hodnoty 3. stupně pro úroveň výkonu, stejně jako na předchozím oddělení – lisovna.

Tabulka č. 8 Návrh rozdělení výkonových prémie k metrice PPMH - obrobna

úroveň	Linka 1		Linka 2		Linka 3		Linka 4	
	PPMH	prémie	PPMH	prémie	PPMH	prémie	PPMH	prémie
		0		0	0	0	0	0
1	100	500	260	500	315	500	460	500
2	110	1000	280	1000	320	1000	465	1000
3	120	1500	300	1500	325	1500	470	1500
4	130	2000	330	2000	335	2000	490	2000
5	135	2500	370	2500	345	2500	510	2500
6	140	3500	400	3500	355	3500	530	3500

Zdroj: METALDYNE Oslavany s.r.o., interní data, vlastní zpracování

Pracovníci budou stejně jako na oddělení lisovna usilovat o dosažení úrovně 6 s nejvyšší možnou částkou. Důležitost prémie jako motivačního faktoru číslo 1 vyjádřili pracovníci v dotazníkovém šetření v otázce č. 11.

Doporučení 2: Zrušení 3 postradatelných benefitů. Náklady na uvedené zaměstnanecké výhody využít při financování doporučení č 3.

Doporučení 3: Zavedení odměny za přítomnost a odpracovaná léta. Vedení společnosti by mělo zvážit ocenění přítomnosti zaměstnanců na pracovišti finanční částkou vyplácenou v půlročním intervalu, nebo poskytnout 2 dny dovolené navíc zaměstnancům bez nemoci, OČR a návštěv lékaře v pracovní době. Také věrnostní odměny za odpracovaná léta 5, 10, 15 let budou zaměstnanci pozitivně přijaty. Pokud vycházíme z předpokladu, že zavedením nového prémiového systému za 10 měsíců činily úspory na oddělení lisovna zhruba 230 000 Kč, lze dedukovat, že jeden zaměstnanec vygeneroval úsporu ve výši 383 Kč za měsíc. Při počtu 100 zaměstnanců na oddělení obrobna by celková roční úspora na mzdách byla $100 \times 385 \times 12 = 462\,000$ Kč. Pokud by odměna

za přítomnost byla stanovena na 2 000 Kč jednou za půl roku, pak porovnání nákladů a úspor na daném výrobní oddělení by bylo následující:

Tabulka č. 8 Přehled možné úspory po změně prémiového systému a možných nákladů odměn pracovníkům za přítomnost na pracovišti - obrobna

úspora mzdy ročně	462 000
počet pracovníků na oddělení	100
předpoklad nemocnosti, OČR, lékař	0
předpoklad přítomnosti	100
náklady na odměny	400 000
cekem úspora	62 000

Zdroj: METALDYNE Oslavany s.r.o., interní data, vlastní zpracování

Z přehledu v tabulce č. 8 je zřejmé, že zavedení odměny za přítomnost v kombinaci s novým prémiovým systémem by v konečném důsledku neznamenal zvýšení mzdových nákladů. V přehledu nejsou zmíněny náklady na nutné přesčasové hodiny, které je potřeba odpracovat za nepřítomné pracovníky a náklady které jsou vynakládány na nejslabší motivátory s návrhem na zrušení. Tyto nevydané náklady by při předpokládaném motivačním účinku vyplácené částky za přítomnost znamenaly další úsporu.

Doporučení 4: Sladění potřeb firmy s individuálními potřebami a plány pracovníka – stanovení cílů. V kapitole 3.4.2 shrnutí v teoretické části se uvádí, že zlepšení výkonu lze dosáhnout poskytnutím příležitosti. S tím souvisí nutnost vypátrání široké škály problémů v činnosti lidí. Pracovníci jsou motivováni k dosažení určitého cíle a jsou uspokojeni, když cíle dosáhnou zlepšeným výkonem. Z výše uvedených dat a z výsledků skupinové metody testování AC/DC je formulováno doporučení pro vybranou skupinu pracovníků. Nastavení osobních cílů testovaných pracovníků s ohledem na výsledky a doporučení AC/DC metody. Cíle musí splňovat podmínky metody stanovování cílů

SMART⁶. Musí být zahrnuty rozvojové aktivity dle doporučení AC/DC, odborná školení, jazykové kurzy, další studium. Dále by měly zahrnovat práci na samostatném úkolu, nebo projektu. Úkol musí být zadán s ohledem na schopnosti a možnosti pracovníka, musí řešit problematiku vyskytující se v kompetenci a zodpovědnosti pracovníka a optimálně by měl vyvolat potřebu využívat znalosti a dovednosti plánovaných rozvojových aktivit zaměstnance. Jako příklad budou uvedeny osobní cíle pracovníka P2 a P6.

Pracovník P2 byl hodnocen jako nevýrazný a druhý nejslabší z celé skupiny. Závěr hodnocení byl, že mnohdy neví co je v dané situaci důležité, jeho jazyková úroveň je nedostačující a není pravděpodobně na dané pozici spokojen. Po osobním pohovoru, který měl za úkol sladit potřeby firmy s individuálními potřebami a plány pracovníka byly formulovány následující cíle s hodnotícími metrikami.

⁶ SMART – specifický, adekvátní, realistický, termínovaný

Tabulka č. 9 Osobní cíle zaměstnance P2

Jméno zaměstnance: P2		Osobní číslo:	Pozice: mistr obrobny
Datum nástupu:		Oddělení: Závod Zbýšov	Nadřízený/hodnotitel: Ředitel závodu Zbýšov
I. Stanovení cílů a zhodnocení pracovního výkonu			
důležitost %	STANOVENÉ CÍLE	Stanovená metrika pro vyhodnocení	hodnocení
1 30	Zvýšení využití skupiny strojů DM2, Tönshoff, TRW, BMW - eliminace a řešení prostojů dle pareta ze Schwer+Kopka - spolupráce na dovybavení strojů pro možnost vyššího vytížení Čistota a pořádek Pravidelné řádné provádění preventivní údržby Kontroly emulze	Schwer+Kopka - Nutzungsgrad 75% Výsledky auditů pořádku, dokumentace Výsledky kontroly záznamové dokumentace Kontrola plánu čištění emulze a záznamu o provedení v evidenci listů emulze	
2 30	Aktivní zapojení do řešení reklamací H5	doba otevřených reklamací H5 cíl 12 dnů	
3 10	Týdenní aktualizace žlutých lístků - zastavené výroby	Doba řešení zastavené výroby 7 dnů	
4 10	Plně zapojení (doložitelné) do projektu zlepšování SMED TRW 5S DM2 plně zavedení Snižování zmetkovitosti po MM TRW Snižování zmetkovitosti po MM SG Snižování zmetkovitosti po MM BMW	Implementace, pozitivní trendy s prokazatelnou úsporou v Cost managementu Přehled doby seřízení, pozitivní trend Stav plnění v provozu STOBO zmetkovitost TRW STOBO zmetkovitost SG STOBO zmetkovitost BMW	
5 20	Zvýšení kvalifikace Jazykový kurz angličtina Školení metody six sigma GB Stanovování priorit denní operativy	Výsledky progress testu Úspěšně provedený a uzavřený GB projekt Záznam přehledu denních úkolů a jejich plnění (sešít)	
P2 _____ datum, jmeno		Ředitel závodu Zbýšov _____ datum, jmeno	
Hodnocení po 3 měsících P2 _____ datum, jmeno		Ředitel závodu Zbýšov _____ datum, jmeno	

Zdroj: Vlastní zpracování

Pracovník P6 byl hodnocen jako kolektivem uznávaný, budící jistotu, klidný a pomalý jevící prvky mladické nevyzrálosti. Doporučení směřovalo k rozvoji jeho pozitivních vlastností a k práci s jeho potenciálem. Osobní pohovor i v tomto případě pomohl sladit potřeby firmy s individuálními potřebami a plány pracovníka. Byly formulovány následující cíle s hodnotícími metrikami.

Tabulka č. 10 Osobní cíle zaměstnance P6

Jméno zaměstnance: P6		Osobní číslo:		Pozice: vedoucí směny, seřizovač CNC	
Datum nástupu:		Oddělení: Závod Zbýšov		Nadřízený/hodnotitel: Ředitel závodu Zbýšov	
I. Stanovení cílů a zhodnocení pracovního výkonu					
důležitost (% *)		STANOVENÉ CÍLE		Stanovená metrika pro vyhodnocení	hodnocení (%)
1	40	Využití skupiny strojů EXW dle cílů eliminace prostojů - neobsazeno, neodůvodněno, dvoustrojová obsluha		Schwer+Kopka - Nutzungsgrad SCH 65%, MIY 75%, W 60%	
2	20	Snížení doby výměny nástrojů pravidelnou kontrolou a podporou operátorů + aktivní podpora projektu		Položka výměna nástrojů trend S+K	
3	20	Plné zapojení (doložitelné) do projektu zlepšování Snížení spotřeby VBD		Implementace, pozitivní trendy s prokazatelnou úsporou v Cost managementu náklady na VBD	
4	20	Studium AJ interně Příprava na VŠ externě - výběr termínu a oboru		výsledky testů AJ pololetně výsledky přijímacího řízení	
P6		Ředitel závodu Zbýšov			
datum, jméno		datum, jméno			
Hodnocení po 3 měsících					
P6		Ředitel závodu Zbýšov			
datum, jméno		datum, jméno			

Zdroj: Vlastní zpracování

Takto stanovené cíle mají být vyhodnocovány během osobního hodnotícího pohovoru v pravidelných tří měsíčních intervalech. Díky nastaveným metrikám lze stanovit, kolika procent plnění cílů daný pracovník dosáhl, případně některé z úkolů aktualizovat v závislosti na změnách jenž můžou v daném období na výrobních odděleních proběhnout. Dosažené výsledky by se pak měly promítnout ve výši finanční odměny nenárokové složky mzdy pracovníka – v prémiech.

6 Závěr

Cílem práce bylo analyzovat současný stav motivačního systému v rámci jednoho výrobního úseku podniku Metaldyne Oslavany spol. s.r.o. a navrhnout změny, které

povedou k vyšší efektivitě motivačního systému na jiném výrobním oddělení. Nejdříve byla zaznamenána a popsána změna prémiového systému na jednom z výrobních oddělení firmy. Dále bylo dotazníkovým šetřením prozkoumáno, jak pracovníci vnímají změnu prémiového systému, jak hodnotí perspektivu firmy, svého osobního rozvoje a stabilitu svého zaměstnání a zda chtějí být více zapojeni do řešení úkolů. Součástí dotazníku byly také otázky identifikační - pohlaví, věk, doba zaměstnání ve firmě, způsob získání pracovního místa, pracovní zařazení, vzdálenost pracoviště z místa bydliště, způsob dopravy do zaměstnání. Analýzou odpovědí v dotazníku byla provedena identifikace konkrétních osob jako talentů. Bylo jich vybráno 6 k testování potenciálu pracovníků. Na základě výsledků testů byly spolu s testovanými jednotlivci stanoveny individuální cíle, které mají mít vyšší motivační účinek na angažovanost a spokojenost pracovníků při zvýšení efektivity jejich práce. Z výzkumu vyplývající zjištění byla podkladem pro formulování doporučení.

Implementovat stejný prémiový model s detailnější diferenciací výrobních celků na dalším výrobním oddělení. V souvislosti s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami se jeví jako vhodné a ekonomicky racionální zrušit tři z nich, které byly účastníky dotazníkového šetření zařazeny na poslední místa ve škále oblíbenosti. Managementu firmy bylo doporučeno zvážit zavedení finanční odměny dvakrát ročně pracovníkům bez nemoci, využití ošetřování člena rodiny a návštěv lékaře v pracovní době, nebo navýšení dovolené o dva dny. Dále je potřeba vytvořit ve firmě prostor pro poskytování příležitostí seberealizace a růstu vybraným pracovníkům a tyto příležitosti transformovat do podoby stanovených cílů. Stanovené cíle pak mají zahrnovat kombinaci potřeb firmy a osobních cílů jednotlivce tak, aby pracovníka účinněji motivovaly k jejich dosažení a aby docházelo ke zvyšování efektivnosti jeho činnosti.

Závěrem lze konstatovat, že analýza účinnosti změny konkrétního motivačního faktoru - prémie na oddělení lisovna ve firmě , METALDYNE Oslavany spol.s.r.o. byla ověřena. Bylo také zjištěno a vyhodnoceno, jak zaměstnanci vnímají původní a nový motivační systém, které z motivačních faktorů jsou pro ně důležitější a které méně důležité. Ke zvýšení motivace talentovaných zaměstnanců je potřeba vytvářet prostor pro poskytování příležitostí k jejich seberealizaci a růstu. Oboustranná spokojenost bude v konečném

důsledku stabilizačním prvkem pro kvalifikovaného a schopného pracovníka, zároveň bude také zvyšovat atraktivitu zaměstnavatele v daném regionu.

7 Seznam použité literatury

Monografie

1. ADAIR, J. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. CLEGG, B. *Motivace.* 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 115 s. ISBN 80-251-0550-4.
4. D'AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalisty.* Olomouc: ANAG, 2007-, sv. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-395-1.
5. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů.* 4. vyd. Praha: Management Press s.r.o., 2012. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
6. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu.* 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
7. PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie.* 1. vyd. Praha: Academia, 2004. 472 s. ISBN 978-80-200-1499-3.
8. PORVAZNÍK, Ján. *Celostní management.* 2. vyd. Bratislava: Sprint, 2003. 512 s. ISBN 80-89085-05-9.
9. THORNE, K.; PELLANT, A.: *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance. Výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších.* Brno: Computer Press, 2007. 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0

Internetové zdroje

10. REDAKCE. Mobilita talentů: dobrá práce s daty slaví úspěch. HR forum [online] 2011, č. 8 [cit. 8. srpna 2011]. ISSN 1212-690X. Dostupný z: <http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/mobilita-talentu-dobra-prace-s-daty-slavi-uspech/>.
11. MÍČAN, Vlastimil. Validizace psychodiagnostického testu ESK - Existenciální škála. Č. Bud., 2007. diplomová práce (Mgr.). JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDEJOVICÍCH. Zdravotně sociální fakulta. Theses [online] 2007. Dostupný z: <https://theses.cz/id/zxmgj0/>
12. ACCEL team development: Employee rewards [online] 2013. Dostupný z: http://www.accel-team.com/motivation/employeeRewards_00.html.

Přílohy

Dotazník

Dotazník ověření účinnosti motivačních faktorů

Vnímání změny prémiového systému

Stabilizace pracovníků ve firmě a vnímání image podniku

Sladění cílů firmy s individuálními plány pracovníků

Vypracoval: Čestmír Weishäupl MZY

Datum 10.3.2014

1. Pohlaví

muž

žena

2. Věk

18 - 30

31 - 40

41 - 50

51 - 65

3. Doba zaměstnání ve firmě

1 - 3

4 - 5

5 - 10

více než 10 let

4. Pracovní zařazení

Přímý pracovník - operátor

Nepřímý pracovník - seřizovač

Nepřímý pracovník - vedoucí směny

Nepřímý pracovník - mistr

5. Způsob získání pracovního místa ve firmě

Inzerát na danou pozici

Doporučení známých

Oslovení personální agenturou

Jiný způsob - uveďte

6. Vzdálenost pracoviště z místa bydliště km

0 - 5

6 - 20

20 - 40

více než 40

7. Způsob dopravy

Autobus nebo vlak

Integrovaný systém (kombinace vlak autobus)

Vlastní automobil

8. Původní prémiový systém - 7,5 % z hrubé mzdy při splnění plánovaného obratu, považují za:

dobrý - ovlivnil jsem výši premií

přijatelný - ovlivnil jsem výši premií částečně

špatný - neovlivnil jsem výši premií vůbec

jiný názor, uveďte:

9. Nový prémiový systém PPMH, kvalita, osobní hodnocení, považují za:

dobrý - ovlivním výši premií

přijatelný - ovlivním výši premií částečně

špatný - neovlivním výši premií vůbec

jiný názor, uveďte:

10. Lépe mne motivuje:

starý systém

nový systém

pokud Vás nemotivuje žádný, uveďte příčinu:

11. Z motivačního programu firmy mne dále nejvíce motivují tyto prvky:

Určete pořadí podle důležitosti, kterou přikládáte jednotlivým položkám od nejdůležitější 1 po nejméně důležitou 12.

prémie

příspěvek na dovolenou a vánoce 13. a 14 plat

příspěvek na obědy

praní montérek

vánoční balíčky

očkování proti chřipce

sportovní akce pořádané firmou
možnost využití volného vstupu na hokejové utkání
firemní večírek
odměny za dodržování BOZP, doby bez úrazu
firemní jazykové kurzy
firemní odborné vzdělávání, CNC, Six sigma ...
v motivačním programu firmy mi chybí - uveďte:

z motivačního programu firmy bych vypustil - uveďte:

12. Jsou všechny poskytované zaměstnanecké výhody pro Vás dostupné?

ano

ne – uveďte které, případně proč:

13. Práce ve firmě MO je pro mne:

důležitá a baví mne

důležitá ale nebaví mne

není pro mne důležitá

jiný názor, uveďte:

14 . Máte pravidelnou zpětnou vazbu na plnění stanovených pracovních úkolů?

Ano – uveďte jakým způsobem:

Ne

15. Vyhovuje mi:

když mi úkoly zadává nadřízený

když mohu na zadávání úkolů spolupracovat, ovlivňovat je a řešit

když mám plnou zodpovědnost za zadávání a plnění úkolů
jiný názor, uveďte:

16. Samostatné projekty s plnou odpovědností za výsledky :

chci řešit

nechci řešit

nevím, nikdy jsem neřešil

17. Získání nových dovedností a znalostí

aktivně vyhledávám v rámci firmy i mimo firmu

nebráním se, pokud jsem osloven a je mi to nabídnuto

nevychledávám

jiný názor, uveďte:

18. Máte možnost dalšího rozvoje v rámci firmy – zvyšování kvalifikace, kariérní postup?

ano

ne - uveďte proč:

19. Máte potřebu dalšího zvyšování kvalifikace a postupu v rámci firmy?

ano

ne - uveďte proč:

20. Máte potřebu dalšího zvyšování kvalifikace a postupu mimo rámec firmy?

ano - uveďte proč:

ne - uveďte proč:

špatné - uveďte důvod:

26. Jak hodnotíte pracovní podmínky, prostředí, vybavení pracoviště?

výborné

normální

špatné - uveďte důvod:

27. Je potřeba zlepšení komunikace ze strany vedoucích pracovníků?

ano, uveďte konkrétně v čem

ne

28. Co považujete za úspěch ve Vaší práci?

uveďte

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky skupinové metody testování AC/DC

P1 : nejslabší z hodnocených účastníků, projevovала se v AC jako nezajímavá a málo kreativní osoba, velmi průměrná v soustředění se na úkoly a otázky. Její současná psychická konstelace je následující: bojí se, jak „to“ dopadne“, cítí se někdy jako bezmocná, neví, co je v momentě jejího jednání důležité a neví, jak jednat. Ve hře na pohádkové role si vybrala „Chůvu“, prý ráda pracuje s lidmi. Potřebuje ovšem „návod“, jak si počínat.

Doporučuji rozvíjet asertivitu a posílit její sebevědomí. Její zájem vzbudit na tématu, který ji zajímá (příroda, květiny). Zde začít s rozvojovými metodami, aby tento proces nepůsobil příliš násilně. Potřebuje pečlivé vedení a vzor.

P2 : druhý nevýrazný účastník. V projekčních hrách byl sice pohotový a většinou jako první hotový. Věřím, že se do své role nutí a trochu přehrává. Chce být zábavný. Ne však přirozenou cestou (ve své přirozenosti je spíše pasivní a ne žádný extrovert). Z mého pozorování a srovnávání s ostatními účastníky vyplynulo, že je ve všech směrech velmi průměrný, chybí mu vyhraněnost (což je pro vedoucího pracovníka potřeba) a také empatie. Velmi se neprosazuje. Z testu ESK vyplynulo, že není zcela šťastný a v mnohých situacích neví, co je v ten moment důležité. Z jeho stručné prezentace životní spirály v němčině jsem poznala, že němčina pana P2 je velmi slabá.

Doporučuji rozvíjet formou externího školení jeho dovednosti (potřeba je jednoznačná) a soupeřit s druhým kolegou na stejné pozici, aby tzv. „neusnul na vavřínech“. Kurz němčiny musí navštěvovat, pro komunikaci s kolegy ze zahraničí a se zákazníky z automobilního průmyslu je znalost němčiny potřebná.

P3 : velice schopný a užitečný účastník Assessment Centra, projevoval se jako pozorný gentleman, je pohotový a nápomocný. Je to vyzrálá osobnost s dobrými předpoklady vést ostatní. Rád předává zkušenosti ostatním, je vyrovnaný, i sám se cítí být vůdcem, je spokojený se svým životem a test ESK potvrdil jeho osobnostní vyzrálou a spokojenost sama se sebou a s okolním světem. Ve hře na pohádkové role si vybral nejžádanější roli „zahradníka“ a velice pěkně a logicky vysvětlil tuto roli. Považuji ho za nejsilnějšího člena hodnocené skupiny.

Doporučení: rozvíjet jeho současné předpoklady formou zajímavých seminářů a nominovat ho do role vedoucího nebo specialisty. Podpořit jeho snahu sdílet s ostatními a učit a vybavit ho profesionálními metodami, aby se mohl stát interním školitelem apod.

P4 : ve společných hrách vykazoval pomalejší tempo, ve své prezentaci volil motivy a symboly klidného zázemí, postrádal údajně obrázek/výstřižek z pracovního prostředí. Toto ho dostalo do pozice, že působil trochu přemrštěně angažovaně. Možná to pouze hrál. Má rád počítače a vše s nimi spojené. Test ESK ukázal, že je momentálně ještě nevyvážený a nevyzrálý, že žije zatím dle očekávání druhých a ne podle svého. Cítí se být

tlačen do něčeho a opakuje „musí se, měl bych“. Sám je ovšem nerozhodný. Z pohádkových rolí si vybral „Krále“ a to odůvodnil, že mu rychlejší „vyfoukl“ zahradníka, kterého by si rád vybral.

Doporučení:

Rozvíjet jeho přirozené schopnosti a podpořit sebevědomí. Podněcovat ho k lepším výkonům zadáváním zajímavých úkolů, na nichž by mohl samostatně pracovat nebo jako vedoucí projektu odborník na proces. Měl by dozrát do stavu, že dělá to, co ho baví a ne pouze co musí.

P5 : Ve své osobní prezentaci podtrhoval dítě, rodinu, vztahy. Je velice nadšený otec a rodina je v současnosti pro něj vším. V testu ESK se potvrdilo, že je spokojený – skoro jako omámený, cítí se velice svobodný. Na druhou stranu je ale ještě roztěkaný, což přináší s sebou jeho mládí a někdy nekontrolované nadšení. Z pohádkových rolí si vybral „Rytíře“ a vysvětlil kladné i záporné stránky této funkce.

Doporučení : rozvíjet jeho pozitivní energii a nadšení ke konkrétním úkolům, přidělit mu zajímavý projekt a rozvíjet jeho vnitřní sílu a hodnoty, které uznává. Má dobrý potenciál, který se ale má rozvíjet. Pochopila jsem, že přerušil studium na VŠ a vzdělání mu dle mého úsudku schází. To by mohlo být jeho motivátorem.

P6 : v týmu působil jako „klidná síla“ a oblíbený člen skupiny. Jeho osobní tempo je pomalé, nicméně není zbrklý ani roztěkaný. Je to typický mladý člověk s pozitivním přístupem. Je klidný a ve svém okolí budí jistotu a je chválen za svou „vnitřní sílu“. Z ESK testu vyplynulo, že je mnohdy ještě rozháraný, ačkoliv působí klidně. To s sebou přináší jeho mladická nevyzrálost. Z pohádkových rolí si vybral „Budhu“ a celá skupina o této roli vehementně diskutovala. Je málo mluvný, ale kolektivem uznávaný.

Doporučení : rozvíjet jeho předpoklady na vedoucího týmu externím školením a osobním koučováním (ředitelem závodu) rozvíjet jeho pozitivní vlastnosti a pracovat s jeho potenciálem.

Zdroj: (METALDYNE Oslavany s.r.o., interní dokument AC programy, AC/DC metody)

