

Projekt nehmotného motivačního programu v podniku META Plzeň s.r.o.

Bc. Irena Smyčková

Diplomová práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Tato diplomová práce se zabývá nehmotnou motivací pracovníků v podniku META Plzeň s.r.o. Cílem diplomové práce je zjistit současnou úroveň motivačního systému pracovníků tohoto podniku a navrhnout vedení podniku kroky a opatření, která mohou vést k větší pracovní spokojenosti a tím i výkonnosti zaměstnanců. Práce je rozdělena do tří částí. První část je teoretická, zabývá se personální politikou podniku s důrazem na motivační techniky, pracovní prostředí a jiné oblasti motivace. Další část obsahuje profil společnosti META Plzeň s.r.o., používané prostředky ke zvýšení motivace pracovníků a také dotazníkové šetření provedené mezi zaměstnanci. Toto šetření se zaměřilo na získání informací o tom, jak vnímají jednotlivé oblasti pracovní motivace právě tito pracovníci. Z této analýzy pak vychází nejdůležitější část – projekt, kde jsou uvedena jednotlivá doporučení pro podnik a poté také návrh samotného motivačního programu společnosti s vyčíslením nákladů a vyjmenováním jednotlivých potenciálních rizik při jeho zavedení.

Abstrakt ve světovém jazyce

This master thesis deals with a non-financial motivation of staff in the company META Plzeň Ltd. The goal of this paper work is to find out the present level of employees motivation in this company and suggest steps and recommendations which can lead to stronger working motivation and satisfaction and cause higher productivity of employees. The paper is divided into three parts. The first one is theoretical; it deals with personal politics of the company with the emphasis on the method of motivation, working environment and other spheres of motivation. The next part describes the company META Plzeň Ltd., the means of motivation, which the company use and finally also the inquiry made among employees. This inquiry focus on obtain information about that, how these employees perceive individual spheres of motivation in the company. From these analysis results the most important part – the project, which contains suggestions and recommendations for company and then suggestion of individual motivational programme for company with calculation of costs and with mentioned potential risks which can appear during his realization.

Chtěla bych velmi poděkovat ing. Petře Kressové. Nejen za cenné rady a připomínky, které byla vždy ochotna mi poskytnout, ale především za její přístup. Ten byl velmi vřelý, přátelský, snažila se mě povzbuzovat a já si toho velmi vážím.

Ve společnosti META Plzeň s.r.o. bych ráda poděkovala panu jednateři, ing. Jiřímu Smutnému, jenž byl vlastně ten první, který mi umožnil v tomto podniku diplomovou práci vytvořit. Dále děkuji jeho asistentovi ing. Petru Neubauerovi, který byl vždy ochoten mi poradit a vše dokonale vysvětlit. Nesmím také zapomenout na samotné zaměstnance podniku, jež se zúčastnili dotazníkového šetření, které bylo nutné provést při analýze. Také bez nich by práce nemohla vzniknout.

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A MOTIVACE.....	9
1.1 LIDSKÉ ZDROJE	9
1.2 ZÁKLADNÍ POJMY MOTIVACE.....	11
1.3 MOTIVAČNÍ TEORIE	13
2 PRACOVNÍ MOTIVACE	15
2.1 NEFINANČNÍ NÁSTROJE MOTIVACE SE VYPLÁCÍ	15
2.2 SYSTÉM 5Z	16
2.2.1 Zajímavá práce.....	17
2.2.2 Zprávy	17
2.2.3 Zapojení do rozhodování.....	21
2.2.4 Závislost nula.....	22
2.2.5 Zviditelnění v rámci kolektivu	22
2.3 DALŠÍ PŘEDPOKLADY ÚČINNÉ MOTIVACE.....	22
2.3.1 Interpersonální vztahy	22
2.3.2 Pracovní podmínky	23
2.3.3 Vzdělávání a osobní rozvoj	24
2.3.4 Hodnocení pracovníků	24
2.3.5 Sociální výhody.....	25
3 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU	26
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI A FORMULACE HYPOTÉZ	28
II. PRAKTICKÁ ČÁST	29
5 ANALYTICKÁ ČÁST	30
5.1 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	30
5.1.1 Historie.....	30
5.1.2 Organizační struktura a počet zaměstnanců	30
5.1.3 Předmět podnikání	31
5.1.4 Hospodaření společnosti	33
5.2 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU NEHMOTNÉ MOTIVACE PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ META PLZEŇ S.R.O.	34
5.2.1 Interní komunikace	35
5.2.2 Pracovní podmínky a vztahy.....	36
5.2.3 Odborná způsobilost, vzdělávání	37
5.2.4 Hodnocení pracovníků	38
5.2.5 Styl řízení vedoucích pracovníků	38
5.2.6 Odměňování pracovníků.....	39
5.2.7 Zaměstnanecké výhody – péče o pracovníky	40

5.3	ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	42
5.3.1	Cíl a postup dotazníkového šetření.....	42
5.3.2	Statistické zpracování dat.....	43
5.3.3	Identifikační údaje respondentů	44
5.3.4	Práce obecně.....	45
5.3.5	Firemní komunikace	47
5.3.6	Pracovní podmínky, mezilidské vztahy	50
5.3.7	Zaměstnanecké výhody	52
5.3.8	Hodnocení pracovníků	54
5.4	SHRNUÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI A VERIFIKACE HYPOTÉZ	57
6	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	60
6.1	CÍL PROJEKTU	60
6.2	NOSITELÉ OPRÁVNĚNÉHO ZÁJMU	60
6.3	ZDŮVODNĚNÍ POTŘEBNOSTI ŘEŠENÍ	61
6.4	ČASOVÁ ORGANIZACE	64
6.5	STANOVENÍ CÍLŮ MOTIVAČNÍHO PROGRAMU	67
6.6	NÁVRH POTENCIÁLNÍCH STIMULAČNÍCH PROSTŘEDKŮ A POSTUPŮ	67
6.6.1	Komunikace a informace	68
6.6.2	Pracovní podmínky a vztahy.....	70
6.6.3	Odborná způsobilost a vzdělávání.....	71
6.6.4	Hodnocení pracovníků	71
6.6.5	Styl řízení vedoucích pracovníků	73
6.6.6	Odměňování pracovníků.....	74
6.6.7	Zaměstnanecké výhody – péče o pracovníky	74
6.7	MOTIVAČNÍ PROGRAM SPOLEČNOSTI META PLZEŇ S.R.O.	76
6.8	IMPLEMENTACE MOTIVAČNÍHO PROGRAMU DO PRACOVNÍHO PROCESU	77
6.9	RIZIKOVÁ ANALÝZA	78
6.10	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	81
6.11	PŘÍNOSY PROJEKTU	83
6.12	SHRNUÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	84
	ZÁVĚR	86
	SUMMARY	88
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ	91
	SEZNAM TABULEK	92
	SEZNAM PŘÍLOH	93

ÚVOD

Během studia na vysoké škole jsem stále častěji narážela na tu skutečnost, že kritickým faktorem podniku jsou většinou lidé. Člověk jako lidská bytost je svým způsobem černá skříňka, jejíž tajemství se jen těžko poznává. Jedno je však jisté – práce je jednou z nejdůležitějších lidských činností a pro člověka je převážně prostředkem uspokojování většiny jeho lidských potřeb. Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala téma motivace, protože si myslím, že stále existují velké rezervy v této oblasti personální práce. Zároveň doufám, že seznámení se s touto problematikou bude do budoucna přínosem pro mé vlastní pracovní úspěchy.

Cílem této diplomové práce je pomocí dotazníkového šetření zjistit úroveň nehmotné motivace pracovníků společnosti META Plzeň, s.r.o. a na základě získaných dat poté navrhnout nehmotný motivační program, který by se podílel na zvýšení spokojenosti, loajálnosti zaměstnanců vůči společnosti a také na optimalizaci přístupu pracovníků podniku k jejich práci.

Diplomová práce je rozdělena na dva velké, na sebe navazující celky – část teoretickou a část praktickou. Teoretická část formuluje teoretická východiska pro část praktickou.

Praktická část bude zahrnovat analýzu současného stavu motivace v podniku a bude provedena na základě rozhovorů s vedením podniku, studia vnitropodnikových materiálů a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Veškeré poznatky vyplývající z analýzy by měly odrážet současný stav. Neschopnost identifikovat realitu totiž bývá častou bariérou bránící změnám k lepšímu. Na základě získaných informací bude provedena syntéza poznatků, která vyústí do formulace ideového projektu, který se zaměří na nehmotný motivační program. V něm budu firmě navrhnout systém konkrétních doporučení a opatření, jak pomocí nehmotných motivačních prvků zvýšit výkon, spokojenost a loajalitu pracovníků.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A MOTIVACE

V této části diplomové práce se zaměřím na shromáždění teoretických poznatků, které budou zahrnovat jednak úvod do problematiky řízení lidských zdrojů, dále základní pojmy a teorie motivace a v neposlední řadě teoretické informace o výhodnosti nejrozličnějších metod nehmotné motivace. Na závěr si stanovím hypotézy, které mi budou východiskem pro zpracování další části, tedy analýzy.

Podle Gregara [6, s. 7] „podnik nebo jakákoli jiná organizace může fungovat jen tehdy, jestliže má k dispozici a může využívat tři okruhy zdrojů:

- Ø materiální a finanční zdroje,
- Ø ideové a informační zdroje (know-how).
- Ø lidské zdroje.“

A právě ty posledně jmenované uvádějí do pohybu ty ostatní zdroje a determinují jejich využívání.

1.1 Lidské zdroje

Řízení lidských zdrojů (Human Resource Management - HRM) lze chápat jako obor širokého záběru, který by měl nacházet uplatnění všude tam, kde se pracuje na jakékoli úrovni s lidmi, kteří jsou nejenom nositeli určité odbornosti, individuálních osobnostních hodnot, ale také nositeli firemní kultury a podnikatelské etiky.

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Znamená to tedy, co nejlépe řídit lidi tak, aby bylo dosaženo cílů organizace.

Řízení lidských zdrojů musí tedy brát v úvahu dva aspekty:

- Ø umožnit podniku, dosáhnout optimálních krátkodobých a střednědobých výsledků,
- Ø přizpůsobit řízení podniku potřebám a aspiracím zaměstnanců. [9]

Proces řízení lidských zdrojů tedy probíhá v permanentním tlaku mezi těmito dvěma cíli a hledá průběžná řešení, nezbytná k realizaci optimálních kompromisů. [9]

Řízení lidských zdrojů je v moderně řízeném podniku vnímáno jako významný nástroj zvyšování konkurenceschopnosti a ekonomické úspěšnosti podniku.

Má dva základní úkoly: [6]

- Ø optimální využití schopností každého pracovníka (Human Resource Economy - HRE)
- Ø optimální podmínky pro rozvoj osobnosti každého pracovníka (Human Resource Development - HRD)

$$\text{HRM} = \text{HRE} + \text{HRD}$$

HRE zahrnuje: [6]

- Ø Optimalizaci organizace práce
- Ø Efektivní systém odměňování
- Ø **Kvalitní motivační program**

HRD zahrnuje: [6]

- Ø Prognózování a plánování personálních potřeb
- Ø Personální marketing
- Ø Vyhledávání, výběr, příjem, adaptaci a rozmísťování pracovníků
- Ø Odbornou přípravu a profesionální rozvoj pracovníků
- Ø Tvorbu pracovních podmínek
- Ø Tvorbu podmínek pro rozvoj QWL
- Ø Tvorbu a kultivaci labour relations
- Ø Tvorbu a kultivaci public relations

Motivační program je součástí HRE a tedy i základním nástrojem personálního řízení.

1.2 Základní pojmy motivace

Pojem „**motivace**“ je odvozen od latinského „movere“ neboli hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání. [5]

Základem pojmu motivace je ta skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka určitým směrem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se to projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání. [5]

Motivace má tedy tři charakteristiky:

- Ø směr,
- Ø intenzitu,
- Ø stálost (vytrvalost).

V problematice motivace jako základní pojmy vystupují:

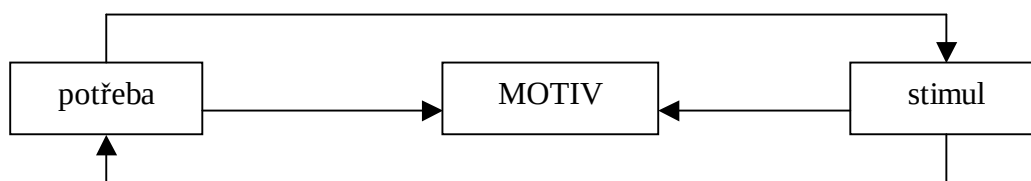
- Ø motiv,
- Ø stimul,
- Ø potřeba.

Motiv „představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl“. [4, s. 242]

Stimul. „Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny jeho motivace.“ [4, s. 243]

Potřeba vyjadřuje prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince, co má pro člověka hodnotu, k čemu má hodnotící vztah.

Uvědoměním si vztahu mezi stimulem a potřebou vzniká motiv (viz obr. 1).



Obr. 1. Vznik motivu [6]

Mezi základní zdroje motivace člověka patří:

- Ø potřeby – člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince významného, důležitého.
- Ø návyky – označují opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci.
- Ø zájmy – zájem můžeme charakterizovat jako trvalejší zaměření jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti.
- Ø hodnoty a hodnotové orientace – člověk skutečnosti ve svém životě hodnotí, tj. přisuzuje jim určitou hodnotu, význam, důležitost. Hodnoty neodrážejí jen objektivní význam věcí a jevů, ale i jejich subjektivní individuální styl.
- Ø ideály – rozumíme jimi určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.

V podnikové praxi se často můžeme setkat s termíny motivace a stimulace, které jsou chápány managementem všech úrovní spíše jako synonyma. Je třeba si však uvědomit, že motivace a stimulace spolu sice velmi úzce souvisejí, ale rozdíl mezi nimi přece jen existuje.

Motivace – „v teorii se praví, že motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání“. [18] Jedná se o dynamické tendence osobnosti člověka. U faktorů ovlivňující motivaci pracovního chování zaměstnanců je velký problém měřit jejich účinnost. Z uvedeného důvodu všechny motivační faktory, které se bude podnik snažit vytvářet, nelze orientovat striktně subjektivně na konkrétního pracovníka. Nezbyvá nic jiného než se spolehnout na jejich plošné působení, tj. vytváření motivačních podmínek a přizpůsobit k tomu podnikovou kulturu. [18]

Motivovat je nejlevnější způsob jak zvýšit produktivitu podniku. Motivovaný zaměstnanec se nezajímá tolik o peníze, sám má snahu podávat potřebný výkon.

Stimulace – základem stimulace, je mzdový či jiný podnět (stimul, pobídka), který zaměstnanec - objekt motivace, dekoduje a jeho působení v čase se bude projevovat silovými účinky (podnětová síla) v určitém směru a intenzitě chování.

Stimulace je podstatně dražší. Je přímo závislá na možnostech podniku vytvořit dostatek finančních prostředků, aby mohl stimulovat zaměstnance. Z ekonomického hlediska je důležité, aby finanční prostředky vynaložené na stimulaci zaměstnanců byly využity maximálně efektivně. [18]

V anglosaské literatuře se však obvykle výše uvedené pojmy nerozlišují a proto také v další práci nebude brán na tento rozdíl zřetel.

1.3 Motivační teorie

Během let byla vytvořena řada významných a přesvědčivých teorií a tyto teorie nám různým způsobem pomáhají uvědomovat si složitost procesu motivace. Motivační teorie vysvětlují, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Rovněž popisují to, co mohou organizace udělat pro povzbuzení lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb. Mezi nejznámější motivační teorie patří:

Ø *teorie instrumentality* - založená do značné míry na Taylorových pracích.

"Instrumentalita" je představa, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Tato teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem; tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu. [6]

Ø *teorie potřeb, čili teorie zaměřené na obsah*. Gregar [6, s.59] tvrdí, že „základem těchto teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a vybrat způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami“. Představiteli jsou: [6]

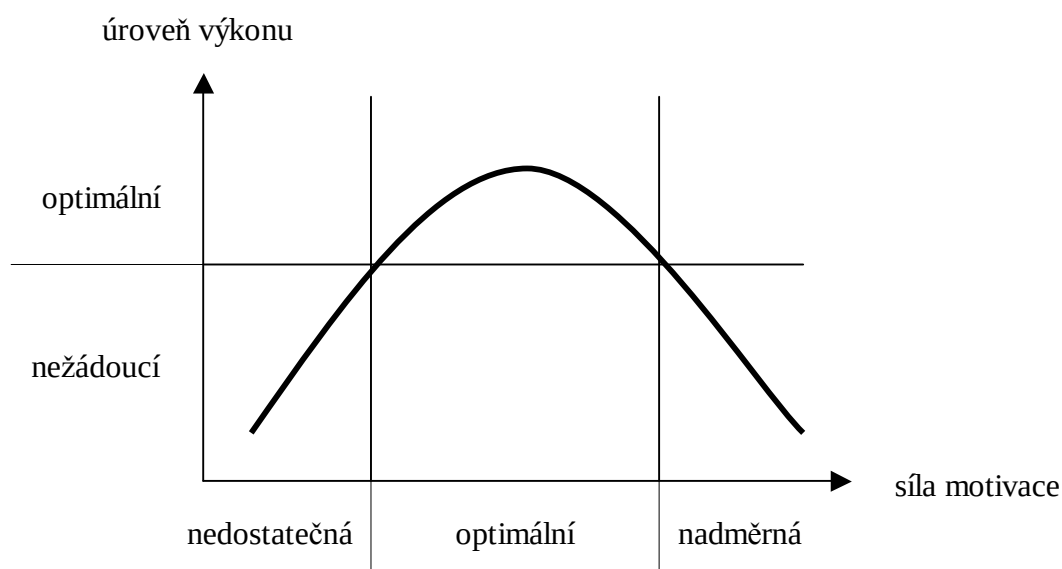
- Maslow – zformuloval hierarchii potřeb, o níž věřil, že je základem osobnosti,

- Alderfer – vytvořil jednodušší model tří základních potřeb (ERG teorie),
 - McClelland – identifikoval tři potřeby, jež motivují manažery, a který souhlasil s Maslowem, že potřeby motivují všechny části osobnosti, a zároveň došel k názoru, že potřeby jsou spouštěny faktory prostředí.
- Ø *teorie zaměřené na proces, neboli kognitivní (poznávací) teorie* - které se zabývají psychologickými procesy nebo silami, které ovlivňují motivaci a na které působí to, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a jak je interpretují a chápou - tyto teorie zahrnují expektační teorii (Vroom), teorii cíle (Latham a Lock), teorii reaktence (Brehm) a teorii spravedlnosti.
- Ø *Herzbergova teorie* – dvoufaktorový model satisfaktorů (motivačních faktorů, motivátorů) a dissatisfaktorů (udržovacích, hygienických faktorů)
- Ø *teorie týkající se chování* – psychologové zabývající se chováním zdůrazňují, že chování se učíme ze zkušenosti. Věří, že člověk se učí prostřednictvím procesu posilování svého přesvědčení na základě dosavadních zkušeností.
- Ø *společenskovědní teorie* – vypracoval ji Bandura (1977), kombinuje prvky teorie týkající se chování a expektační teorie. Uznává význam základního pojmu teorie týkající se chování, tj. posilování přesvědčení člověka na základě předchozích zkušeností, ale také zdůrazňuje význam vnitřních psychologických faktorů, zejména pak očekávání.
- Ø *teorie atribuce* – týká se toho, jak lze vysvětlit výkon po vynaložení značného úsilí na nějaký jednotlivý úkol. Při hodnocení lze použít čtyři typy vysvětlení - jsou to schopnost, úsilí, obtížnost úkolu a štěstí. Manažeři musí stanovit to správné vysvětlení a poskytovat zpětnou vazbu, komunikovat, hodnotit, vést a radit. To ovlivní následnou motivaci. [6]
- Ø *teorie vytváření vzorů* – lidi je možné motivovat modelováním jejich chování pomocí "modelové role" či "vzoru". To znamená, že někdo, jehož přístup k práci a jeho schopnosti jsou dobré, vytváří jakýsi vzor, který inspiruje a vyvolává touhu následovat příklad poskytovaný tímto vzorem, kterým může být manažer nebo kolega.

2 PRACOVNÍ MOTIVACE

Správně motivovat pracovníky je velmi náročný úkol, který nebývá vždy úspěšně zvládnut. Vyžaduje kvalifikovanou průpravu a připravenost vedoucích pracovníků všech stupňů.

Jak tvrdí Armstrong [2, s. 159], „všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a podmínky v organizaci, za niž tuto práci vykonávají“.



Obr. 2. Vývoj výkonnosti v závislosti na úrovni motivace [3]

Z obrázku 2 vyplývá, že je-li člověk k výkonu nedostatečně motivován, je výsledek neuspokojivý. Ale i nadměrná motivace ústí často v destrukci činnosti.

2.1 Nefinanční nástroje motivace se vyplácí

O motivaci platí, že je páteří personálního managementu. Známé obecné pravidlo říká, že jak jsou pracovníci motivováni, takové lze očekávat i jejich pracovní výsledky. Hlavním úkolem pracovních organizací je udržet své zaměstnance vysoce motivované a naladěné ve prospěch jejich záměrů. V současné době klade většina podniků největší důraz na prioritní

motivační prvek, kterým jsou mzdové podmínky. Ovšem směřovat motivaci firmy pouze tímto směrem je poněkud krátkozraké.

Motivovat pracovníky pouze hmotně je totiž kriticky nedostačující. Nejen chlebem živ je člověk. Pocit spokojenosti v práci má mnohem větší hodnotu nežli peníze. Potřeba uznání, respektu, smysluplné práce, ocenění druhými a další kategorie jsou velmi silnými motivačními faktory. Cesta vyšší motivace vede přes budování pouta a loajality mezi zaměstnancem a společností. Aby tento vztah začal vzkvétat, je první krok vždy na společnosti, která musí ukázat, že o zaměstnance stojí, váží si jeho práce a má pro firmu hodnotu. Cítí-li zaměstnanec tyto jistoty, vztah začne vzkvétat.

Peníze jsou důležité na prvním místě pouze pro člověka, který pociťuje jejich subjektivní nedostatek. Od jisté hranice příjmu již ale jako motivační faktor ztrácí na síle. „Pokud člověk dostává peněz málo, je to pro něj demotivující. Pokud jich dostane víc, motivuje jej to na krátkou dobu. Stejně působí zlepšení pracovního prostředí. Pokud je špatné, výrazně pracovníka demotivuje. Výrazné zlepšení pak motivuje krátkou dobu. Tyto prvky motivace byly pojmenovány jako hygienické faktory (nebo také dissatisfactory). Jejich nepřítomnost snižuje motivaci, jejich přítomnost není příčinou jejího zvýšení.“ [16]

„Na rozdíl od společenského uznání, respektu, vědomí, že vedení podniku člověka potřebuje, a že spolu s ním člověk dosáhne úspěchu, což jsou skutečnými motivátory (satisfactory). Jejich přítomnost motivuje pracovníka a to tak, že dlouhodobě. Pokud pracovník nalézá zajímavou náplň práce, která je zdrojem uznání a naplňuje jej, stává se tento stav východiskem k opětovnému zvýšení motivace a rovněž výkonu.“ [16]

2.2 Systém 5Z

Nejlépe pracuje motivovaný a loajální zaměstnanec. To už bylo výše řečeno vícekrát a je to celkem zřejmý a neoddiskutovatelný fakt. Otázkou však zůstává, jak takového zaměstnance získat a především jak si ho udržet. A ještě lépe, jak tohle dokázat aniž bychom zruinovali firemní rozpočet? Odpovědí může být systém motivace 5Zet.

Dle Kouřila [15] „systém 5Z (v anglicko-mluvicích zemích znám jako 5I – *Interesting work, Information, Involvement, Independence, Increasing visibility*) znamená nízkonákladovou a vysoce účinnou cestu pro získání loajálních a motivovaných pracovníků.

Zahrnuje 5 základních prvků:

- Ø Zajímavá práce
- Ø Zprávy
- Ø Zapojení do rozhodování
- Ø Závislost nula
- Ø Zviditelnění v rámci kolektivu“

2.2.1 Zajímavá práce

Každý pracovník ocení, když ho práce baví, je mu radostí. Úkolem manažera společnosti je tedy rozpoznat, kdo se na jakou práci hodí, dělá ji s radostí a nově přidělený úkol tedy není utrpením. Samozřejmě nelze pracovníkům ukládat pouze takové práce, o kterých víme, že je dělají s radostí, protože každá společnost potřebuje zajistit i některé např. administrativní úkony, které baví málo koho. Možným řešením tedy je, aby každý pracovník dostával alespoň část takových úkolů, které mu jsou radostí. A u úkolů, které víme, že pravděpodobně nebudou vřele přijaty je nutné podat vysvětlení o důležitosti a jejich přínosu. [15]

2.2.2 Zprávy

Zprávy a informace o společnosti a z jejího dění v sobě skrývají magickou sílu. Pokud chceme, aby se zaměstnanec cítil součástí společnosti, musíme ho informovat o krocích, které budou následovat, o dění uvnitř společnosti, o nových službách, o výsledcích apod. Zaměstnanec by po těchto informacích neměl složitě pátrat, ale měly by mu být volně k dispozici. [15]

Nejistota v práci způsobuje obavy a zároveň je živnou půdou pro pomluvy. Čím vyšší je nejistota, tím nižší je produktivita. Nevhodné, opožděné nebo nepravděpodobné informace jsou příčinou šeptandy, a i když se management snaží věci držet pod pokličkou, vždy se něco dostane na denní světlo. Známe to všichni. Zaměstnanci se okamžitě dají dohromady a začnou spekulovat o tom, co by to mohlo znamenat. V závěru potom ztrácejí spoustu času a úsilí snahou zjistit, co se skutečně děje. Práce ustupuje do pozadí.

Naopak informování lidí podporuje jistotu a důvěru – ovšem za předpokladu, že vedení podniku je považováno za důvěryhodné na základě své předchozí činnosti. Informování lidí ovšem také neznamená jednorázovou záležitost. Jediná dávka informací o plánech podniku prostě nestačí. Je důležité udržovat nepřetržitý tok informací a podporovat lidi v tom, aby přemýšleli společně s podnikem. Je třeba je zapojit do interní debaty a naslouchat jejich nápadům. [7]

Pomocí komunikace si pracovníci organizace utvářejí a vyjasňují názory na vše, co se v ní děje. K zaměstnancům promlouvá pověst organizace, cíle, vnitřní atmosféra, úroveň řízení, úspěchy, neúspěchy, pravidla odměňování, sankcionování, zájem vedoucích pracovníků o zaměstnance, kultura pracovního prostředí, úroveň pracovních pomůcek, know-how, úroveň jednání se zákazníky a s veřejností. [20]

Mezi nečastější informační kanály patří:

- | | |
|---|---|
| Ø zprávy šířené prostřednictvím elektronické sítě pro zpracování dat, | Ø nástěnky a vývěsky, |
| Ø vnitropodnikový rozhlas, | Ø osobní kontakt a pozornost, |
| Ø video, | Ø neformální vztahy, |
| Ø oběžníky a další písemné informace, | Ø dotazník pro průzkum informačních potřeb, apod. |

Stránský [20] tvrdí, že „nereagují-li zaměstnanci na komunikační aktivity vedení podle jejich představ, je v osmdesáti procentech příčina ve špatné komunikaci vedení. Odpovědný je vždy ten, kdo je na vyšší hierarchické úrovni. Nemělo by se stát, že komunikace mezi podřízeným a nadřízeným bude ovlivněna lidskou touhou ovládat a manipulovat.“

Nejčastější komunikační bariéry:

- | | |
|---|--|
| Ø Neznalost vize, strategie, plánů, cílů | Ø Nedostatek spolupráce |
| Ø Narušené sociální klima | Ø Nedostatečné delegování |
| Ø Příliš formální prostředí | Ø Nedostatek zpětné vazby |
| Ø Direktivní řízení | Ø Nízký stupeň rozvoje/péče o rozvoj zaměstnanců |
| Ø Přetíženost operativními, administrativními úkoly | Ø Osobnostní charakteristiky |

V organizacích se otevřená a přímá komunikace nevyskytuje příliš často. Naučili jsme se říkat to, co je pro nás výhodné nebo alespoň bezpečné, neboť platí, že kdo je otevřený, je zranitelnější. Kdo není, uzavírá zase prostor pro spolupráci.

Vedoucí pracovníci by se měli snažit vybudovat ve své organizaci pocit bezpečí. Měli by si vážit názoru, nápadu druhého, ať je jakýkoliv. Neznamená to souhlas a snahu ho uplatňovat, ale vyslechnout, nechat si ho vysvětlit, objektivně zhodnotit a nekritizovat. Při jednání s podřízenými je třeba získat jejich důvěru, vytvářet přátelskou atmosféru, jednat s nimi s plným respektem jako s plnohodnotnými bytostmi. Vedoucí musí mít trpělivost, vysvětlovat názorně, nepovažovat věci za jednoduché a samozřejmé. Podřízení musí získat jistotu, že vedoucí je člověk na svém místě, věci rozumí, má věci pod kontrolou, umí se rozhodnout. Pokud organizace dokáže tohle svým zaměstnancům nabídnout, pak je na velmi dobré cestě k tomu, aby právě její zaměstnanci byli správně motivovaní. [20]

Ne luxusem, ale nutností je **zpětná vazba** na aktuální dění ve společnosti, pracovní podmínky a klima v pracovních týmech. To jsou důležité informace pro každou společnost. Nejen jako obrázek o tom, jak to vypadá, ale hlavně jako vstupní informace do procesu zlepšování a motivování pracovníků. Bohužel ve většině podniků lze uplatňování zpětné vazby vyjádřit následujícími slovy:

„Můj šéf mi nikdy nic neřekne. Místo vánočního dárku bych dal přednost několika osobním slovům a nějakému komentáři ke své práci, abych věděl, na čem jsem.“

Vánoční přání zaměstnance [Hagemannová, 7, s. 68]

Člověk je tvor společenský, který žije v neustálé interakci se svým okolím a reaguje na impulsy, kterých se mu od něho dostává. Zpětná vazba je projevem zájmu. Pokud manažerovi záleží na jeho podřízených, podporuje jejich cit pro vlastní hodnotu. Všichni by měli usilovat o dosažení společného cíle, ale to samozřejmě předpokládá, že všichni vědí, co je tímto cílem a ztotožní se s ním. Jestliže člověk chápe svou práci jako důležitou součást celku, o to silnější v něm bude pocit, že jeho práce má pro dosažení cíle zásadní význam. Zpětná vazba od nadřízeného mu pomůže uvědomit si, že jeho osobní vklad je důležitým prvkem společného úsilí všech. Reakce povzbuzuje k lepším výsledkům. Uznání za dobře vykonanou práci vede k většímu úsilí a konstruktivní kritika může inspirovat lidi k tomu, aby se sami ujímali úkolů a rozvíjeli svůj potenciál.

V této souvislosti lze zmínit také **výzkum spokojenosti** na pracovišti. Efektivita práce zaměstnanců je silně ovlivňována tím, jaký mají ke své firmě vztah. Jejich spokojenost a dobré pracovní vztahy přispívají k vnitřní identifikaci s firmou, nespokojenost a špatné pracovní vztahy vedou k vnitřnímu distancování se od firmy. [13]

„Výzkum spokojenosti zaměstnanců je důležitou součástí motivace pracovníků. Výsledky výzkumu pomohou odhalit, co by nejvíce prospělo v oblasti pozitivní motivace a které faktory způsobují negativní motivaci a snižují pracovní výkon. Informace o pracovní spokojenosti jsou podstatnou složkou pro zvyšování pracovního výkonu. Navíc také pomohou odhalit skryté hrozby a budoucí ohrožení pro náladu pracovního týmu.“ [14]

„Existují 3 nejdůležitější důvody, proč měřit spokojenost:

1. **Motivace.** Pokud společnost přesně ví, co pracovníky motivuje k vyšším výkonům, je celý proces daleko jednodušší a společnost dosáhne motivovaných zaměstnanců velmi brzy. Opakovaným prováděním výzkumu navíc společnost získává vývoj motivačních preferencí všech zaměstnanců.
2. **Stabilita.** Informace získané výzkumem podporují stabilitu personálu společnosti. Kvalitní analýza naznačí, v které oblasti jsou největší hrozby, a společnost se tak může připravit.
3. **Důvěra.** Každý zaměstnanec ocení, když je tázán na názor a může se vyjádřit. Je ještě spokojenější, pokud vidí, že se s jeho názorem pracuje a něco, co navrhl, se dostává do praxe. Častým ptaním tak dosáhnete vyšší důvěry u vašich pracovníků.“ [14]

Mnozí manažeři se často bojí svým podřízeným naslouchat, protože mají pocit, že by to znamenalo, že tím nespokojencům dávají za pravdu a že by byli viděni jako slabí manažeři. Pravdou je přitom pravý opak. Podřízení daleko více uznávají a ctí člověka, který je dokáže vyslechnout a který jim dá najevo, že je skutečně slyšel a že mu na jejich mínění záleží.

Otázkou ovšem zůstává, kdo to vlastně je spokojený člověk? Každý jsme originál, žijeme svůj život a ke štěstí tudíž potřebujeme různé věci. Máme však jedno společné, a v tom se moudří lidé shodují. Spokojení lidé, ti s úsměvem na tváři i ve svém srdci, mají v životě rovnováhu. Jejich život stojí na více „nohou“. Mají se tak o co opřít v těžkých chvílích, které vždy spolehlivě přijdou...

Závěrem tohoto bodu lze konstatovat, že u druhého z 5Zet je tedy podstatné otevřít maximum možných informačních kanálů, sdílet informace o výsledcích a dění se zaměstnanci a být přístupný dialogu a otázkám ze strany zaměstnanců. [15]

2.2.3 Zapojení do rozhodování

Namísto peněz může mít motivující účinek i zvýšení míry zodpovědnosti, samostatnosti a další formy zlepšení kvality pracovního života. Jednou z nejpoužívanějších metod pro vytvoření vyšší kvality pracovního života je zapojení zaměstnance (employee involvement). [19]

Oblasti odpovědnosti vrcholových manažerů často neznají hranic. Není však v lidských silách vše ohlídat a některé oblasti zájmu manažerů tak získávají nižší prioritu a důležitá rozhodnutí pro pokračování práce jsou bržděna. Je tedy důležité, aby zaměstnanec měl možnost rozhodnout, hlavně v těch případech, kdy rozhodnutí přímo ovlivňuje výsledek jeho práce. Samozřejmě si musí být vědom rizika rozhodnutí, ale vztah manažera a pracovníka by na tom měl být založen. Zaměstnanec dokáže náležitě ocenit moc, která je mu dána a jeho loajalita ke společnosti multiplikovaně roste. [15]

Přidělování odpovědnosti musí být dobrovolné. Manažer musí pochopit výhody tohoto postupu a vnitřně se s tím vyrovnat. Mezi nejběžnější výmluvy, že toto zapojení zaměstnanců nefunguje, patří například: [7]

Ø zaměstnanci jsou již beztak příliš zaneprázdnění,

Ø zaměstnanci toho nejsou schopni,

- Ø zaměstnanci to nechtějí dělat,
- Ø nemám nikoho, komu bych mohl tu odpovědnost svěřit,
- Ø nemám k tomu pravomoc,
- Ø nemám čas, abych to vysvětloval,
- Ø bude lepší, když si to udělám sám.

Možností rozhodovat je u zaměstnance posílen impuls hledání nových cest řešení a zapojování nových nápadů. Při správném nastavení profitují všechny tři strany, zaměstnanec, manažer a společnost.

2.2.4 Závislost nula

Nebo-li nezávislost. Asi nikdo nemá rád přísnou kontrolu každého kroku práce a manažera přímo za zády. Je tedy nutné dát zaměstnancům určitou volnost a stanovit záchytné body (tzv. „5Zet check points“) na kterých dochází ke zhodnocení stavu. Zaměstnanec tak využívá flexibilitu ke zvýšení pracovní výkonnosti a dodává procesu přidanou hodnotu ve formě nových nápadů a vylepšení. [15]

2.2.5 Zviditelnění v rámci kolektivu

Každý je rád oceněn za svoji práci a bylo by škoda nevyužít tohoto motivačního nástroje. Jednoduché „děkuji vám“ posune každého pracovníka blíže společnosti. Pokud je „poděkování“ správně načasováno, držíme v rukou nejmocnější z motivačních nástrojů - „Díky za odvedenou práci“. Bylo by mylné považovat „pochvalu před nastoupenou jednotkou“ či nástěnku – „naši nejlepší“ za nástroje doby minulé. Opak je pravdou. Každý si přeje patřit – v tom co dělá – k nejlepším a být za to patřičně odměněn. [15]

2.3 Další předpoklady účinné motivace

Manažer může usilovat o změnu jednání, jím vedených pracovníků, žádoucím směrem pomocí celé řady dalších motivačních činitelů.

2.3.1 Interpersonální vztahy

Vztahy pracovníka k jeho spolupracovníkům a jejich motivační možnosti pramení z psychologické potřeby komunikace, styku s druhými lidmi. Přátelské prostředí, příjemná

atmosféra, důvěra a vzájemná úcta jsou pro každého člověka povzbuzující. Naopak obavy, strach a submisivní chování toto narušují. Vztahy mezi lidmi lze analyzovat a využít k motivačnímu působení. Manažer se musí snažit vytvořit tým lidí, kteří budou rádi pracovat společně a zajistit, aby přesahy kompetencí mezi nimi nepůsobily problémy a nevytvářely napjaté ovzduší.

K vytváření a stimulování komunikace mezi skupinami a jednotlivci po celé organizaci můžeme využít například tyto prostředky: [5]

- Ø nástěnky a zpravodaje nebo časopisy společnosti,
- Ø kantýny nebo oddechová centra,
- Ø podpůrná střediska,
- Ø knihovny a informační kanceláře,
- Ø společenské kluby a podobná zařízení,
- Ø vánoční svátky, zvláštní příležitosti nebo oslavy narozenin,
- Ø poradenské služby, apod.

2.3.2 Pracovní podmínky

„Produktivita a efektivita jsou přímo ovlivněny tím, jak lidé pracují, a to zase vyplývá z toho, jaké jsou jejich pracovní podmínky. Svou roli zde hraje prostor, vybavení a vůbec vše od klimatizace až po to, zda lidé sedí na pohodlných židlích.“ [5, s. 28]

Mezi pracovní podmínky (a dalo by se říct, že i mezi interpersonální vztahy) lze zařadit i to, jestli je člověk stresovaný. Stres je, laicky řečeno, reakcí člověka na neúměrný tlak, který je na něj vyvíjen. Nejde o onemocnění, ale pokud je jeho působení jedinec vystaven dlouhodobě, může se stát jeho příčinou. Může vést k fyzickým i psychickým poruchám – k depresím, nervovým kolapsům apod.

Podle Evropské agentury pro bezpečnost a zdraví při práci trpí pracovním stresem v zemích EU (před rozšířením v roce 2004) 41 000 000 pracovníků a to napříč všemi sektory. V rámci průzkumu pracovních podmínek, provedeného v roce 1996, vyšlo najevo, že 28 % zaměstnanců trpí zdravotními problémy spojenými se stresem – na všechny choroby, které vznikají v souvislosti se stresem, připadá jen v rámci EU 600 000 000 člověkodní ročně. [17]

Důsledkem této situace je samozřejmě vyšší nemocnost a tím také vyšší náklady nejen zaměstnavatele, ale také i státu. Problém pracovního stresu obvykle souvisí se špatným plánováním a řízením pracovního výkonu. Kromě toho problém stresu prohlubují a zintenzivňují současné rychlé změny, kterými procházejí organizace a trh práce. Stres je velice nebezpečný a přitom mnohé vnější projevy stresu jsou přitom lehce pozorovatelné. Dobrý vedoucí by se měl zajímat o to, jaké problémy se na pracovišti vyskytují, měl by vnímat změny v náladě a chování zaměstnanců (jako například zhoršení vztahu s kolegy, podrážděnost, nerozhodnost, problémy s disciplínou, absence, nebo sníženou výkonnost) a reagovat na ně nápravnými opatřeními. Těmito opatřeními může být osobní rozhovor, doporučení zdravotní dovolené, přehodnocení náplně práce, reorganizace práce (pracovní pozice, nebo pracovního úseku). Je třeba si uvědomit, že pracovní stres nebývá většinou symptomem osobní nedostatečnosti zaměstnance, ale hlubších problémů, které je třeba systémově řešit. [17]

2.3.3 Vzdělávání a osobní rozvoj

V současné době je vzdělávání pracovníků nutností. Podnik podporou profesionálního rozvoje a osobním zdokonalováním svých zaměstnanců brání jejich stagnaci v důsledku toho, že by jen nadále pokračovali v tom, co dělali doteď. Cílem rozvoje schopností je zaměstnance povzbudit, aby na sebe brali odpovědnost. To, že lidé musí neustále uplatňovat své znalosti na řešení nových problémů, je nejen podmínkou pro úspěšné plnění úkolů, ale také důležitým motivačním faktorem. [7]

2.3.4 Hodnocení pracovníků

Jak bylo uvedeno již výše, zpětná vazba a hodnocení pracovníků je velmi důležité. Nedostatek zpětné vazby signalizuje lhostejnost, opovržení a trest. Hodnocení je tedy nezbytnou součástí personální práce v podniku. Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má pracovníky, jak tito pracovníci vykonávají svou práci, jakým způsobem se vyrovnávají s úkoly a požadavky pracovního místa, jaký je jejich vztah k ostatním účastníkům pracovního procesu, popřípadě k zákazníkům apod.

V praxi rozlišujeme dvě základní podoby hodnocení pracovníka: [8]

- Ø *neformální hodnocení* – je součástí každodenního vztahu mezi podřízeným a nadřízeným, má příležitostnou podobu.

Ø *formální hodnocení* – má racionální podobu, je standardizováno a periodicky se opakuje. O výsledku se sepisuje protokol, který je součástí materiálů pracovníka.

2.3.5 Sociální výhody

Podnik může nabízet svým pracovníkům celou řadu sociálních služeb a převzít jejich osobní starosti. Podnik se silnou, stabilní a kvalitní péčí o zaměstnance je považován nejen za atraktivního zaměstnavatele, ale díky této své image se dostává do povědomí veřejnosti, což má příznivý vliv i na jeho pověst úspěšné firmy.

Nejčastěji se sociální výhody vyskytují v podobě příspěvků na stravování, na dopravu do zaměstnání, zdravotní péči, služeb pro zaměstnance i jejich rodiny, delší dovolené, rozvoje sociálního, psychologického a právního vědomí zaměstnanců, kvalitního pracovního prostředí, aj.

3 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU

„Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků.“ [4, s. 302]

Motivační program vlastně tvoří soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci. Přitom však nejde o motivaci samu (o motivaci „o sobě“ a „pro sebe“). Cílem je zabezpečení jednoho z nejvýznamnějších předpokladů efektivnosti činnosti celého podniku, celé hospodářské organizace. Má-li být dosaženo základního cíle – efektivního fungování podniku – skutečně efektivně, pak tvorbě motivačního programu musí předcházet kvalifikovaný rozbor (analýza) zaměřený na identifikaci možných kritických míst v podnikové činnosti. K informacím, které jsou důležité pro tento rozbor patří: [4]

- Ø informace o technických, technologických a organizačních podmínkách práce,
- Ø informace o sociálně demografických a profesně kvalifikačních, resp. individuálně specifických charakteristikách pracovníků podniku,
- Ø informace o charakteristikách pracovního prostředí, o pracovních podmínkách, o sociální vybavenosti pracovišť apod.,
- Ø informace o uplatňovaném systému hodnocení a odměňování pracovníků,
- Ø informace o uplatňovaných způsobech řízení a vedení pracovníků,
- Ø informace o uplatňovaném systému personálního řízení a vlastní personální práce v podniku,
- Ø informace o uplatňovaném systému sociální péče v podniku,
- Ø shromáždění a analýza tzv. měkkých dat, tj. o charakteristikách pracovní spokojenosti (či nespokojenosti) pracovníků, o jejich hodnotových orientacích, o jejich aspiraci a vztahu k práci, k profesi, ke spolupracovníkům, k vedoucímu, k podniku jako celku, k uplatňovanému stylu řízení a vedení lidí, o jejich názorech na informační politiku podniku ve vztahu k pracovníkům apod.

Vlastní postup přípravy, tvorby a realizace motivačního programu je možné rozčlenit do následujících základních fází či kroků: [4]

1. **Analýza motivační struktury** (motivačního profilu) **pracovníků podniku** a vyhodnocení povahy jejich spokojenosti s podnikovými skutečnostmi. Tato fáze vede k identifikaci kritických míst.
2. **Stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu.** Znamená to určit oblasti, na které je třeba se zaměřit (např. zaměření na výkon, na kvalitu práce nebo na iniciativní a tvůrčí přístup).
3. **Zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků** ve vymezené oblasti a stanovení její žádoucí úrovně.
4. **Vymezení potenciálních stimulačních prostředků** ve vztahu k předpokládanému zaměření motivačního programu.
5. **Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování.** Zde je důležitý princip podmíněnosti, tj. přiznání stimulačního podnětu pouze při splnění určité podmínky. Vymezení podmínek je také součástí tvorby motivačního programu.
6. **Vlastní sestavení motivačního programu** ve formě podnikového dokumentu.
7. **Seznámení všech pracovníků podniku s přijatým motivačním programem.** Tento krok je velice důležitý, prakticky jeden z nejvýznamnějších. Důležitost spočívá v tom, že vědomí pracovníků, že pro ně vedení podniku něco dělá, má výrazně pozitivní vliv na jejich prožívání a zprostředkovaně pak i na jejich pracovní jednání. Velmi praktické je i publikování motivačního programu ve formě malé brožurky, která je kdykoli přístupná všem pracovníkům k nahlédnutí.

Při tvorbě motivačního programu je nezbytné počítat s tím, že potřeby podniku se mohou v čase více či méně měnit. Proto je nezbytné motivační program v přiměřených časových intervalech vyhodnocovat a podle potřeby modifikovat.

4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI A FORMULACE HYPOTÉZ

Umění vést lidi, jehož základem je motivování, je ve světovém managementu považováno za alfu a omegu úspěchu. Je zřejmé, že aktivitu, chuť a iniciativu lidí nelze mocensky zajistit. Můžete někoho přinutit, aby něco vykonal, ale nikdy jej nepřinutíte k tomu, aby to chtěl vykonat. Touha chtít vychází z nás a motivace je vnitřní hnací silou, jež způsobuje radost z práce. Motivovat lze hmotně i nehmotně. Mnoho lidí je přesvědčeno o tom, že zaměstnanci „prahnou“ pouze po motivaci hmotné. Myslím si, že tito lidé se velice mýlí. Sama ze zkušenosti vím, jak se například člověk cítí, když není informován o tom, co se děje „nahore“ ve vedení, není si ničím jist a může tak být dokonce velmi stresován. Naopak, pokud správně fungují komunikační a informační kanály, je všechno klidnější, lépe se pracuje a člověk je celkově spokojenější. To samozřejmě není jediný případ, který dokazuje, že nejen hmotná motivace nachází v praxi své uplatnění. Opět budu mluvit ze své vlastní zkušenosti. Člověka lze motivovat i tím, že se před ostatními vyzdvihnou jeho kvality (např. při oceňování nejlepších pracovníků). Je zcela běžné a přirozené, že se takový člověk bude tvářit, že je mu nepříjemné, když se o něm před ostatními mluví (třebaže pozitivně). Ale sám ve svém nitru se usmívá a je šťastný, že něco dokázal a že je třeba v něčem nejlepší. Vnitřně ho to motivuje a věřte mi, někdy je to lepší než pár stovek k platu navíc.

Obecně lze tedy k nehmotné motivaci použít tyto následující prostředky: zapojení zaměstnance do rozhodování, hodnocení a vyzdvižení pracovního výkonu, vytváření vnitrofiremní komunikace, zajištění odpovídajícího pracovního prostředí a vhodného pracovního kolektivu, vzdělávání a osobní rozvoj, sociální výhody a mnoho dalších.

V této části diplomové práce jsem se snažila teoreticky ukázat, jak je možno motivovat pracovníky, aniž by to podnik výrazně finančně zatížilo. Doufám, že poznatky, které jsem získala studiem odborné literatury, se mi v dalších částech práce potvrdí. Na základě teoretické části jsem si stanovila hypotézy, které mi budou východiskem pro analytickou část práce, kde budu zkoumat úroveň motivace pracovníků společnosti META Plzeň s.r.o.

Hypotézy:

H1: Ve společnosti je sepsána personální strategie ve formě interního dokumentu.

H2: Zaměstnanci jsou nejvíce nespokojeni se mzdovými podmínkami.

H3: Nejlépe propracovanou oblastí motivace jsou zaměstnanecké výhody.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ANALYTICKÁ ČÁST

5.1 Představení podniku

Analytická část diplomové práce má za úkol analyzovat současný stav úrovně motivace v podniku META Plzeň s.r.o. V úvodu bude představen podnik, v další fázi se zaměřím na to, co dělá vedení firmy v oblasti motivace. Následovat bude rozbor dotazníkového šetření, které provedu mezi zaměstnanci podniku a které se zaměří na to, jak vnímají nehmotné motivační prvky oni sami. Zajímavé bude následné srovnání těchto dvou pohledů. V závěru provedu syntézu analytických poznatků, jež následně vyústí do formulace projektu.



Údaje vztahující se k charakteristice podniku v této analytické části jsou na bázi poskytnutých firemních materiálů a konzultací s jednatelem společnosti a jeho asistentem.

5.1.1 Historie

META Plzeň vznikla v roce 1985, kdy byl založen výrobní podnik Svazu invalidů. Jejím hlavním posláním bylo vytvářet pracovní podmínky a zaměstnávat převážně občany se změněnou pracovní schopností. Změnou obchodního zákoníku byla META Plzeň v roce 1993 přetransformována na společnost s ručením omezeným se samostatnou právní subjektivitou.

5.1.2 Organizační struktura a počet zaměstnanců

V současné době má společnost jednoho vlastníka. Sídlo společnosti je v Plzni. META Plzeň s.r.o. zaměstnává v současné době přibližně 225 pracovníků a z toho je 65 % zaměstnanců se změněnou pracovní schopností. Pracovníci jsou soustředěni na 8 provozovnách. Z toho 6 provozoven užívá statutu chráněné dílny. Pro organizační strukturu viz přílohu I.

V dalších částech této diplomové práce se zaměřím pouze na provozy v Plzni. Ty jsou dva, přičemž v jednom z nich (PROVOZ Plzeň – ROA) pracuje 8 zaměstnanců a druhý provoz (PROVOZ Plzeň) se dělí na provoz dílenský (42 zaměstnanců) a provoz domácí (15

zaměstnanců). 90 – 95 % těchto pracovníků tvoří dělníci, dostávající úkolovou mzdu a zbylých 5 – 10 % tvoří THP pracovníci.

5.1.3 Předmět podnikání

Hlavní výrobní činností jsou ruční a montážní práce z dodávaného materiálu od kooperujících partnerů. Jedná se o práci ve mzdě. META Plzeň s.r.o. dále provádí úpravy automobilů pro invalidy a vyrábí tříkolky pro zdravotně postižené. Ke své činnosti společnost využívá státních dotací pro podnikatelské subjekty zaměstnávající více než 50 % občanů se změněnou pracovní schopností.

Předmět podnikání: [23]

- Ø hlavní oblastí jsou ruční a montážní práce všeho druhu z dodávaných komponentů a dílů od kooperujících partnerů (práce ve mzdě),
- Ø úpravy automobilů pro invalidy,
- Ø výroba tříkolek pro zdravotně postižené,
- Ø kovovýroba, kovoobrábění,
- Ø obchodní činnost,
- Ø doprava.

Z předmětu podnikání vyplývá nabídka činností společnosti: [23]

- a) ruční montážní, kompletační či balicí práce z dodávaných komponentů (dílů) ve všech oblastech. Jedná se např. o montáž hraček, upomínkových předmětů, nábytkového kování, zámků, el. svazků, součástí elektro atd.
- b) META Plzeň s.r.o. se také zabývá úpravou automobilů pro invalidy. Vyrábí ruční ovládání automobilů. Jedná se o přídavné zařízení, které umožňuje ovládat vozidlo pouze rukama. K dispozici má vlastní strojní a zámečnickou dílnu a vlastní síť servisních středisek. Dále provádí úpravy sedadel včetně otočných.
- c) Společnost také vyrábí tříkolky pro zdravotně postižené v různých provedeních a na přání i s elektrickým či benzinovým pomocným motorkem. Strojní a zámečnická dílna nabízí dále volnou kapacitu pro zajištění zakázkové kusové a malosériové výroby. Dílna je vybavena soustruhy, frézky, lisou, brusky, nůžkami.

d) Nabídka náhradního plnění za nezaměstnané pracovníky se zdravotním postižením. Zákonem o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. musí zaměstnavatel s více než 25 zaměstnanci zaměstnat nejméně 4 % občanů se zdravotním postižením. Při nesplnění této podmínky musí odvést do státního rozpočtu 2,5 násobek průměrné mzdy za I. – III. čtvrtletí příslušného roku za každého nezaměstnaného pracovníka se zdravotním postižením. Povinnost zaměstnat občany se zdravotním postižením se též splní když:

- Ø bude odebírat výrobky od zaměstnavatelů zaměstnávajících více než 50 % pracovníků se zdravotním postižením
- Ø zadáním výrobních programů nebo služeb firmám zaměstnávajících více než 50 % pracovníků se zdravotním postižením.

Vzhledem k tomu, že META Plzeň s.r.o. zaměstnává trvale více než 50 % pracovníků se zdravotním postižením, může potvrzení o tzv. náhradním plnění vystavit a tím uspoří svému odběrateli min. 40 000,- Kč/rok za každého nezaměstnaného pracovníka se zdravotním postižením.

Na provozovnách, kterým se věnuje tato práce probíhají následující činnosti:

Provoz PLZEŇ: Ruční montážní kompletační či balící práce z dodaných komponentů (dílů) ve všech oblastech.

Provoz PLZEŇ ROA: Strojní obrábění (soustružení, frézování, vrtání, dělení materiálu), zámečnické práce, stříhání plechů, svářečské práce menších sérií, úpravy automobilů pro invalidy, výroba tříkolek pro zdravotně postižené.

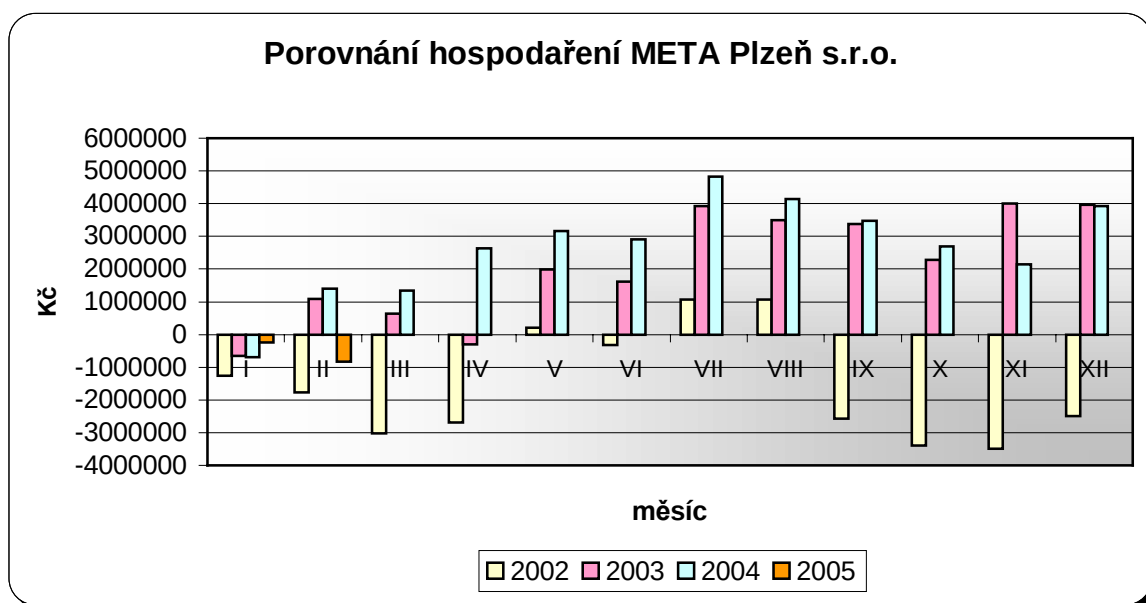


Obr. 3. Upravený automobil pro invalidy [21]

Zákazníky společnosti tvoří podniková sféra (ze 40 % tuzemské firmy a ze 60 % zahraniční, především německé firmy), která zadává do společnosti kompletační činnosti svých výrobků. Tyto firmy využívají práci ve mzdě a nízké provozní režie k zajištění montážních, kompletačních a balících prací i v malých sériích požadovaného množství, kvality a termínu. Dále se jedná o firmy, které ke své výrobě a činnosti potřebují atypické sáčky a obaly z mikrotenu a PVC a v neposlední řadě jsou zákazníky také zdravotně postižení občané, kteří vzhledem ke svému zdravotnímu postižení potřebují upravit své motorové vozidlo nebo k překonání vzdálenosti a z důvodu rekondice potřebují tříkolku.

5.1.4 Hospodaření společnosti

Na obrázku 3 vidíme porovnání hospodaření společnosti META od roku 2002 po současnost (rok 2005 pouze do února).



Obr. 4. Porovnání hospodaření META Plzeň s.r.o. [23]

Z obrázku je patrné, že společnost má pravidelně horší vstupy do začátků kalendářních roků. Od roku 2002 až po současnost byla v lednu vždy ve ztrátě. Pokud se podíváme na první znázorněný rok, tj. rok 2002, tak zcela jasně vidíme, že si společnost nevedla příliš dobře. Kromě třech měsíců v roce byla stále v mínusu a celkově dosáhla ztráty téměř –19 mil. Kč. Vedení společnosti to vysvětluje tím, že se v tomto roce stěhovalo sídlo firmy a vynakládaly se značné prostředky na opravy budov a provozních hal. Dalším důvodem by mohlo být tvrzení, že společnost je velmi závislá na svých zákaznících a někdy je prostě

více zakázek, někdy méně. Je velmi těžké si vybudovat loajální zákazníky, neboť uskutečňované kompletační práce jsou většinou jednorázovou akcí.

Jak ale vidíme dál, tak v roce 2003 a především v roce 2004 si společnost vedla velmi dobře (zisk před zdaněním byl téměř 32 mil. Kč) a kromě tradičního pomalejšího začátku měla zakázek dost a dost a byla stále v plusu (výjimku tvořil duben roku 2003). K roku 2005 je těžké se zatím vyjadřovat, pouze lze konstatovat, že obvyklý pomalejší start v novém roce je zatím trochu delší než v předcházejících dvou letech.

5.2 Analýza současného systému nehmotné motivace pracovníků ve firmě META Plzeň s.r.o.

Společnost META Plzeň nemá ve své organizační struktuře vyčleněno oddělení, jenž by se specializovalo výhradně na personální management. Evidence pracovníků, jakož i veškeré dokumenty týkající se zaměstnanců jsou vedeny na sekretariátu společnosti. Společnost také nemá vytvořenou žádnou personální strategii a samozřejmě také nemá žádný oficiální motivační program. Návrh motivačního programu a systematického přístupu k motivaci pracovníků je cílem této diplomové práce.

Analýza systému nehmotné motivace pracovníků se bude týkat zaměstnanců dvou provozoven umístěných v Plzni.

Při analýze motivace v této firmě jsem vycházela především z rozhovorů s managementem podniku a ze dvou základních pramenů, v nichž jsou popsány oblasti, které se obecně týkají přístupu společnosti ke svým pracovníkům. Jedná se v první řadě o **kolektivní smlouvu**, uzavřenou mezi pracovníky organizace, kteří jsou zastoupeni předsedou odborové organizace, a společností META Plzeň, která je zastoupena jednatelem společnosti. Druhým pramenem, popisujícím především organizační strukturu, pravomoci, odpovědnosti a dokumentované postupy systému řízení společnosti, je **příručka jakosti**. Tyto dva hlavní prameny jsou doplněny dalšími dokumenty, jako je např. organizační řád, příprava a výcvik pracovníků, průchod zakázky apod.

Pro lepší strukturu práce jsem se rozhodla, že se budu dále věnovat těmto motivačním faktorům: interní komunikace, pracovní podmínky a vztahy, odborná způsobilost a vzdělání, hodnocení pracovníků, styl řízení nadřízených, odměňování pracovníků a zaměstnanecké výhody.

5.2.1 Interní komunikace

Komunikace v celé společnosti META Plzeň probíhá po liniích organizační struktury. Znamená to, že nejprve jsou informováni vedoucí jednotlivých provozů a ti dále zabezpečují komunikační kanály na svém vlastním provozu. Na jednotlivých provozech se nekonají pravidelné porady či jakákoli jiná forma pravidelného oboustranného informování. Porady se konají pouze tehdy, vyskytne-li se problém nebo když se zadává nový výrobní úkol.

Jednatel vytváří, přezkoumává a hodnotí komunikační cesty ve společnosti pomocí:

- Ø vztahů a spolupráce předepsaných v Organizačním řádu jako pracovní pořádek,
- Ø plánování a hodnocení interních prověrek,
- Ø neformálních vztahů vznikajících ve společnosti,
- Ø výstupů z průzkumů interního prostředí společnosti. [23]

Společnost jednatel řídí pomocí ranních schůzek s vedoucími pracovníky. Zde je hodnocen stav realizace konkrétních zakázek. S vedoucími pracovníky je zajištěno spojení telefony.

Ve společnosti se koná cca 1 x za čtvrt roku porada všech provozů společnosti. Na této poradě je zhodnocen průběh realizace zakázek za uplynulé období a výhled na další období. Z této porady je vyhotoven krátký záznam, který je uložen u asistenta jednatele. [23]

Tyto body, zmíněné ve vnitrofiremních materiálech jsou podle mého názoru velmi důležité. Nejsem si však zcela jista, zda jsou tyto komunikační cesty ve společnosti kvalitně naplňovány. Příkladem mohou být porady. Ty fungují mezi nejužším vedením a vedoucími provozů. Podle mého názoru se samotní zaměstnanci mohou jen velmi málo těchto porad zúčastňovat, třebaže by to bylo jen zprostředkovaně. Mám pocit, že zaměstnanci pouze dostávají a vykonávají úkoly a nic jiného. Vedení společnosti neočekává žádnou iniciativu, a to je podle mě škoda. Vedení by určitě mělo dát možnost svým zaměstnancům vyjádřit se k jednotlivým problémům, bohužel tomu ale zatím tak není. Chybí podle mého názoru také nástěnky, které by byly pravidelně aktualizovány o nové informace. Dalším zdrojem, který podle mého názoru schází, je určitý, pravidelně vydávaný materiál, ať už by se jednalo o podnikové noviny či časopis, který by si mohli zpracovávat a vydávat sami pracovníci. Také výše zmíněný průzkum interního prostředí není nijak prováděn. Pokud by byl

opravdu zaveden, a myslím, že by to bylo velmi vhodné, mohla by se v rámci něj například zjišťovat spokojenost zaměstnanců. Kromě těchto vyjmenovaných příkladů by se určitě našlo spousta jiných možností, které by se daly v rámci zlepšení interní komunikace prosadit. Chtěla jsem jen ukázkami naznačit, že komunikace by se ve společnosti určitě měla vylepšit a podpořit. Chybí zde větší zájem a celkově vedení se svými zaměstnanci moc nemluví a nesnaží se ani povzbuzovat komunikaci mezi pracovníky navzájem.

5.2.2 Pracovní podmínky a vztahy

Podnik v této oblasti dodržuje všechna nařízení, která mu ukládají zákonná opatření. Ze zákona jsou zaměstnavatelé povinni poskytnout svému zaměstnanci pomůcky, které ho během pracovního výkonu ochrání. Ve společnosti vykonávají zaměstnanci různé práce a tím se také liší pomůcky. Všichni například nedostávají stejné pracovní oděvy. V příloze II je seznam poskytovaných osobních ochranných pracovních prostředků (OOPP).

Dle kolektivní smlouvy [22] „podnik přijme opatření pro bezpečnost a zdraví svých zaměstnanců v době zaměstnání. Zajistí pomůcky a ochranné zařízení všude tam, kde je nutné a ochranný oděv pro práci, která je považována za nebezpečnou....V rámci podniku budou ustanoveni zástupci pro oblast BOZP, kteří 1 x ročně ve spolupráci s vedením, provedou kontrolu BOZP“.

Dalo by se říci, že v otázce pracovních podmínek podnik dodržuje zákonná ustanovení, ale nevyužívá zkvalitnění pracovního prostředí jako motivačního stimulu. Pěkné pracovní prostředí představuje výhodu, která přispívá k dobré atmosféře v podniku. A mám pocit, že zpříjemnit lidem jejich pracovní prostředí nemusí být ani příliš náročné. V každé hale podniku by mohly být například vybudovány prostorné denní místnosti s kuchyňkou, kde by zaměstnanci mohli trávit pracovní přestávky a plně využívat veškerého zařízení. Dále by mohly být v areálu podniku rozmístěny nápojové automaty, kde by zaměstnavatel přispíval finanční částkou na cenu nápoje.

Podnik by se měl snažit stále zlepšovat a upravovat pracovní prostředí podmínkám pracovního výkonu. Měly by být budovány nové moderní prostory pro odpočinek s možností občerstvení, nové technologie v oblasti strojírenské výroby apod. Každý, kdo má odpovědnost za práci ostatních lidí, si musí uvědomit, že má současně povinnost vytvářet svým lidem pracovní prostředí, které je motivuje a podporuje v tom, co dělají. Měl by to být přirozený a vlastní zájem každého člověka ve vedoucí pozici.

Co se týká mezilidských vztahů na pracovišti, tak vedení společnosti tvrdí, že ty nejsou na provozovnách v Plzni, kterým se věnuje tato práce, příliš dobré. Zaměstnanci si vzájemně závidí lepší pracovní úkoly a pracovní podmínky. Na ostatních provozovnách považuje vedení vztahy za podstatně lepší. Nedovede však přesně určit původ a příčinu tohoto jevu a nezná tedy ani žádnou možnost řešení. Tento stav se ani neodráží od situace ve vedení, tam jsou naopak vztahy velmi vřelé a přátelské.

Příčina by podle mě mohla spočívat v tom, že vedení ze své vlastní iniciativy nepořádá žádná speciální setkání zaměstnanců (například u příležitosti Vánoc apod.) ani se nesnaží kolektiv nějak upevnit. Podle mého názoru ovšem takové aktivity ve společnosti citelně chybí a mohly by pošramocené vztahy napravit.

5.2.3 Odborná způsobilost, vzdělávání

Pro zajištění výcviku pracovníků společnosti je zpracován dokumentovaný postup. Pracovníci, kteří jsou pověřeni výkonem specifických úkolů jsou kvalifikováni na základě příslušného vzdělání, výcviku nebo zkušeností dle odpovídajících požadavků. [23]

Odpovědnost za řízení celé oblasti výcviku ve společnosti má jednatel, který odpovídá za vzdělávání (výcvik) pracovníků společnosti, zejména za naplnění podmínek daných příslušnému pracovnímu místu obecně závaznými právními předpisy, normami a dokumentovanými postupy společnosti. Vzdělávání zaměstnanců se provádí na základě Plánu školení společnosti. Za vypracování Plánu vzdělávání odpovídá jednatel. [23]

Ve společnosti jsou realizovány následujících druhy vzdělávání:

- Ø vstupní školení se základními informacemi pro nového pracovníka,
- Ø zapracování nových pracovníků – proškolení a prověření znalostí při nástupu na jinou práci,
- Ø povinný výcvik stanovený legislativou,
- Ø výcvik k jakosti,
- Ø rozšiřující a prohlubující školení a vzdělávání. [23]

O každém druhu povinného vzdělávání vede jednatel evidenci. Vybrané vzdělávací akce jsou účastníky hodnoceny, přičemž jednatel toto hodnocení bere v úvahu při výběru dodavatelů školení.

Tyto vzdělávací akce považuje vedení za naprosto dostačující a já se k tomuto názoru také přikláním, neboť zaměstnanci společnosti provádějí převážně jednoduchou kompletační práci, která obvykle nevyžaduje soustavné odborné vzdělávání.

5.2.4 Hodnocení pracovníků

Ve společnosti neexistuje systém pravidelného formálního hodnocení pracovníků. Vedoucí provozu samozřejmě sleduje výkony jednotlivých dělníků a podle toho určuje odměny, které si jednotliví pracovníci zaslouží. Pokud je pracovník za svou práci kritizován, děje se tak většinou veřejně, před ostatními zaměstnanci. Vedení společnosti zastává názor, že veřejné kritizování lépe vyhovuje podmínkám podniku, neboť tento způsob vyjádření kritiky může být výstrahou pro ostatní dělníky, aby si dali na daný nedostatek sami pozor.

Zaměstnanci jsou odměňováni v úkolové mzdě. Kdo zkompletuje více výrobků, má vyšší mzdu a kdo méně, má nižší. Z tohoto pohledu by se mohlo zdát, že systém pravidelného hodnocení pracovníků firma může využít jen ve velmi omezené míře. Přesto si myslím, že právě toto hodnocení by mohlo velmi dobře sloužit jako motivační faktor, například, kdyby společnost jednou za čas na základě tohoto hodnocení vyhlášovala a maličkostí odměňovala nejlepšího pracovníka provozovny.

Společnost chválí své zaměstnance za dobré výkony a výsledkem toho jsou odměny, které pracovníci dostávají ke své mzdě. Za splnění mimořádných jednorázových úkolů, které kladně ovlivnily hospodaření střediska (podniku), lze zaměstnanci poskytnout jednorázovou odměnu. Rozhodnutí o těchto odměnách přísluší příslušnému vedoucímu provozovny. Částku vyšší jak 500,- Kč na pracovníka schvaluje jednatel společnosti. [22]

5.2.5 Styl řízení vedoucích pracovníků

Zaměstnanci mají se svými přímými nadřízenými na provozovnách v Plzni převážně dobré vztahy. Nadřízení jsou pro ně spíše kamarádi, na které se mohou vždy, když mají nějaký problém či dotaz obrátit. Také s nejvyšším vedením pracovníci vycházejí podle mého názoru, který jsem si vytvořila přímo ve společnosti, velmi dobře.

Přestože se ve stylu řízení objevují jisté demokratické prvky, tak přece jen se tento styl nejvíce blíží stylu řízení autokratickému. Moc a rozhodování jsou soustředěny v rukou vedoucího, ale to vyplývá z povahy společnosti. Zaměstnanci jsou většinou dělníci, kteří

provádějí velmi jednoduchou kompletační práci a v podstatě ani není nic, o čem by sami mohli rozhodovat.

5.2.6 Odměňování pracovníků

Jak bylo řečeno již výše, ve společnosti META Plzeň s.r.o. se jedná především o práci ve mzdě. Odměňování pracovníků je upraveno v kolektivní smlouvě, kde jsou stanoveny základní mzdové tarify (viz tab. 1). Tyto mzdové tarify se tedy týkají především THP pracovníků, kterých ve společnosti pracuje 5 – 10 % (přesné procento lze určit velmi těžko, společnost má celkem velkou fluktuaci pracovníků a počet zaměstnanců se velmi často mění). U dělnických profesí se jedná o úkolovou mzdu. Přesto mají pracovníci podle zákona nárok na minimální mzdu, i když si ji ani neodpracují (nedosáhnou normy). Jedná se především o více postižené zaměstnance, kteří nemají potřebný pracovní výkon. Společnost se jim snaží přidělovat takovou práci, pomocí které si alespoň tu minimální mzdu vydělají, ne vždy se to však podaří. Když si tedy dělník nevydělá tolik, aby měl minimální mzdu, tak přesto má zaměstnavatel povinnost mu tuto minimální mzdu vyplatit. Proto jsou ve směrnici uvedeny i základní mzdové tarify pro dělníky, které vlastně odpovídají minimální mzdě.

Tab. 1. Základní mzdové tarify [22]

Tarifní stupeň	Sazba v Kč/hod. pro dělníky	Sazba v Kč/měsíc pro THP
1	42,50	7185,-
2	44,30	7488,-
3	46,20	7810,-
4	48,80	8240,-
5	51,90	8770,-
6	55,70	9420,-
7	60,10	10160,-
8	65,20	11020,-
9	70,90	11980,-
10	77,80	13150,-
11	86,10	14550,-
12	95,60	16160,-

V roce 2003 se průměrná mzda v podniku pohybovala těsně nad zákonem určenou minimální mzdou (za rok 2004 ještě tento údaj nebyl vyhodnocen). Z obrázku 3 v kapitole 5.1.4 Hospodaření společnosti (a především z vývoje roku 2003 a 2004) by se mohlo zdát, že společnost zbytečně na svých zaměstnancích šetří a mohla by si klidně dovolit finančně jim přilepšit. Pracovníci jsou však zaměstnání na velmi jednoduché kompletační práce a jsou odměňováni podle nabídky a poptávky na trhu, a to je jeden z důvodů, proč jim společnost nemůže nabídnout vyšší ocenění. Dalším důvodem je již zmíněná nestabilita zakázek. Jeden rok je práce hodně, druhý rok nemusí být žádná. V tomto oboru se tato situace velmi těžko ovlivňuje a proto si společnost musí držet dostatečné finanční rezervy.

5.2.7 Zaměstnanecké výhody – péče o pracovníky

Péče o zaměstnance a zlepšování pracovního prostředí je zajišťováno dle potřeb provozů a finančních možností podniku:

1. Společnost poskytuje pomoc při dopravě do zaměstnání a zpět u TZP pracovníků v návaznosti na ekonomickou situaci podniku. Tuto pomoc může, ale nemusí dotovat příslušný úřad práce, záleží na tom, jestli má dostatečné finanční prostředky.
2. Zaměstnanci mohou využít vlastní rehabilitační péče pro pracovníky a návštěva minirehabilitace v rozsahu 1 x týdně se započítává do pracovní doby (to je vnitřní ustanovení firmy, jako podpora od firmy pro zdravotně postižené zaměstnance).
3. Podnik zabezpečuje stravování pro zaměstnance formou:
 - Ø v závodní jídelně (platí pro provozy v Plzni)
 - Ø zařízeních závodního stravování jiných organizací nebo restauračních zařízeních provozujících závodní stravování
 - Ø z ceny oběda nebo stravenky:
 - a) podnik + fond hradí 55 % v souladu se zákonem 586/92 §24, odst.2, písm.j/4 Sb.
 - b) zaměstnanec hradí 45 % + příslušnou částku DPH

Pracovníka vyjde jeden oběd na cca 16,50 Kč. Obědy jsou zaměstnancům na plzeňské provozy dováženy přímo na jejich pracoviště. To lze považovat za určité plus pro společnost, dává tím tak najevo, že se o své zaměstnance stará více, než jí ukládá zákon.

4. Ve výjimečných případech po schválení písemné žádosti lze použít služební vozidlo pro soukromé účely (svatba, pohřeb, stěhování, převoz těžkých předmětů nebo dovoz materiálu). Vozidlo je zapůjčeno i s řidičem. Sazba za použití vozidla je určena ve výši úplných nákladů vozidla. [22]

Mezi další výhody, které zaměstnanci mají, patří prodloužená dovolená na zotavenou. Základní výměra dovolené na zotavenou činí 4 týdny a 1 týden prodloužené dovolené. Dovolená zaměstnance může být rozdělena a vybírána ve více než jednom období na základě vzájemné dohody mezi příslušným zaměstnancem a podnikem. Řádná dovolená musí být vyčerpána do konce následujícího roku a neproplácí se. Při nevyčerpání propadá.

Zaměstnavatel dále vytváří v rámci s.r.o. Fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP), který je určený na řešení sociálních, pracovních, stabilizačních a jiných podmínek pracovníků. FKSP je doplňován ze zisku po schválené roční uzávěrce a odsouhlasení valnou hromadou společnosti. [22]

Prostředky FKSP jsou určeny na [22]:

- Ø příspěvek na stravování
- Ø zajištění rekreace pracovníků (pouze pro pracovníky TZP) včetně dětské rekreace
- Ø příspěvek na kulturní a sportovní akce pořádané organizací (např. předplatné do divadla)
- Ø sociální výpomoc při úmrtí zaměstnance a rodinného příslušníka
- Ø nepeněžní dary:
 - věrnostní (jednorázové) odměny za odpracovaná léta v METĚ:

10 let	1 000,-Kč
15 let	1 500,- Kč
20 let	2 000,- Kč
každých dalších pět let	+ 500,- Kč

- příležitostní (jednorázové) odměny:

Tab. 2. Příležitostní odměny [22]

Příležitostní odměny:		Odpracovaná léta v METĚ				Prac. výsledek	Max
U příležitosti	Základ	2 – 3	4 – 5	6 – 10	nad 10		
50 let	500	100	200	400	600	0 – 900	2000
ID, SD*	500	100	300	600	1000	0 – 1500	3000

* ID = invalidní důchod, SD = starobní důchod

META Plzeň také poskytuje svým zaměstnancům jednou ročně preventivní prohlídku lékařem. Každý člověk má jednou za dva roky právo na preventivní prohlídku, kterou mu proplatí zdravotní pojišťovna. To znamená, že zdravotní pojišťovna platí jeden rok a druhý rok tyto prohlídky platí META.

Dle mého názoru společnost poskytuje svým zaměstnancům opravdu široké spektrum výhod a příspěvků. Nejsem si však úplně jista, jestli je zaměstnanci dovedou úplně ocenit, neboť podle mého pozorování přímo na provozech o nich mají jen velmi omezený přehled. Příkladem mohou být například věrnostní odměny, o kterých si někteří zaměstnanci na provozech myslí, že byly zrušeny. Myslím si, že by bylo velmi vhodné, pokud by pracovníci byli lépe o těchto výhodách informováni nebo kdyby alespoň věděli, kde si tyto informace mohou zjistit. Poté mohou mít tyto výhody opravdu značný vliv na motivaci pracovníků.

5.3 Analýza dotazníkového šetření

5.3.1 Cíl a postup dotazníkového šetření

Cílem dotazníkové šetření je zjistit, jak vnímají zaměstnanci podniku META Plzeň ze svého pohledu jeho nehmotný motivační systém.

Jako technika sběru dat bylo pro tuto analýzu využito písemné dotazování. Důvodem je především výše nákladů, která se u této techniky pohybuje na nejnižší hranici (ve srovnání s ostatními technikami sběru dat) a také náročnost na organizaci je velmi nízká. Údaje

získané dotazníkem jsou také jednodušší a lze je plně kvantifikovat a zpracovat statistickými postupy. Dalším důvodem bylo využití anonymity dotazníku, neboť jedině to mi zaručovalo, že se zaměstnanci dotazníkového šetření vůbec zúčastní. Anonymita také zajišťuje větší upřímnost a otevřenost. Pro povzbuzení pracovníků jsem jim hned na začátku také slíbila, že jim celkové výsledky poskytnu, aby měli možnost do nich nahlédnout a zjistit tak, jak to u nich na provozech vypadá a co si většina pracovníků myslí.

Sestavila jsem tedy návrh dotazníku obsahující v drtivé většině uzavřené otázky, pouze ve dvou případech se jednalo o otázky uzavřené s otevřeným koncem a v jednom případě šlo o obsáhlejší otázku škálovacího typu. První část dotazníku obsahovala tři otázky identifikačního typu a druhá část dotazníku (otázky 1 – 21) se týkala různých oblastí motivace. Tento návrh jsem poté konzultovala s asistentem jednatele společnosti, který jej posléze také předložil samotnému jednatele ke schválení. Po tomto schválení tedy vzešla konečná verze dotazníku (viz přílohu č. III), který jsem dále přímo předala pracovníkům na obou provozovnách. Tyto pracovníky mi určil asistent jednatele. Do výběrového souboru byli zahrnuti zaměstnanci různého pracovního zařazení. Pracovníci dotazník ihned na místě vyplnili a předali mi jej vyplněný zpátky.

Na provozech, kterým se věnuje tato práce, pracuje celkem 50 zaměstnanců (pokud nepočítáme zaměstnance, kteří pracují doma – ty do analýzy a následného projektu v úvahu brát nebudeme, protože řadu otázek by nemohli posoudit a ani na ně odpovědět). Z tohoto počtu bylo v době šetření 12 lidí na nemocenské (pro společnost META Plzeň, jako pro zaměstnavatele převážně občanů se změněnou pracovní schopností, je velmi typická vyšší nemocnost zaměstnanců) a 5 lidí dotazník nevyplňovalo z důvodu velkého zdravotního postižení. Ostatní zaměstnanci jej vyplnili všichni. Rozdáno tedy bylo 33 dotazníků a jejich návratnost byla 100 %. Sledovaný vzorek respondentů tedy činí 66 % z celkového počtu pracovníků plzeňských provozoven (nepočítáme ty, co pracují doma).

5.3.2 Statistické zpracování dat

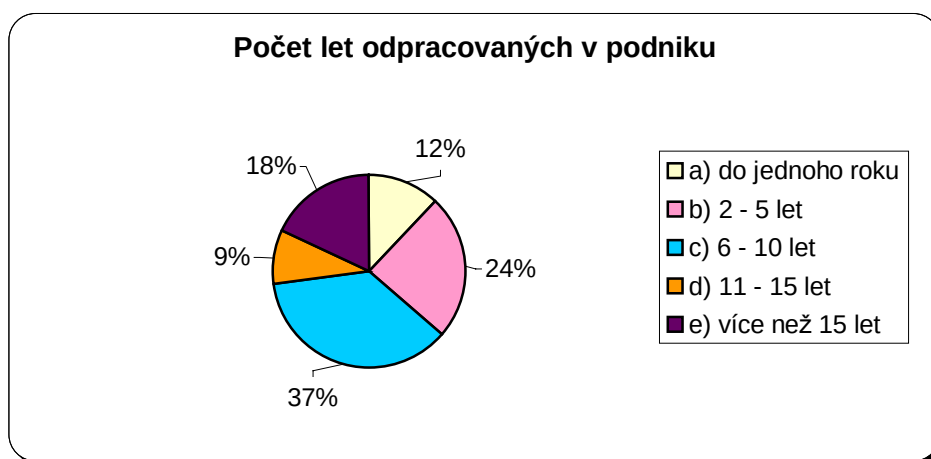
Od zaměstnanců jsem získala 33 vyplněných dotazníků. Všechny byly vyplněny správně a prošly tedy formální kontrolou. Získané informace jsem statisticky zpracovala pomocí počítačového programu Microsoft EXCEL. K interpretaci zjištěných výsledků jsem použila statistické ukazatele, především absolutní a relativní četnosti. V následujících kapitolách bude proveden rozbor získaných výsledků.

5.3.3 Identifikační údaje respondentů

Tato část dotazníku zkoumá osobnostní charakteristiky zaměstnanců. Zaměřuje se na jejich věk, pohlaví a počet let, po který pracují v podniku META Plzeň.

Kolik let pracujete v tomto podniku?

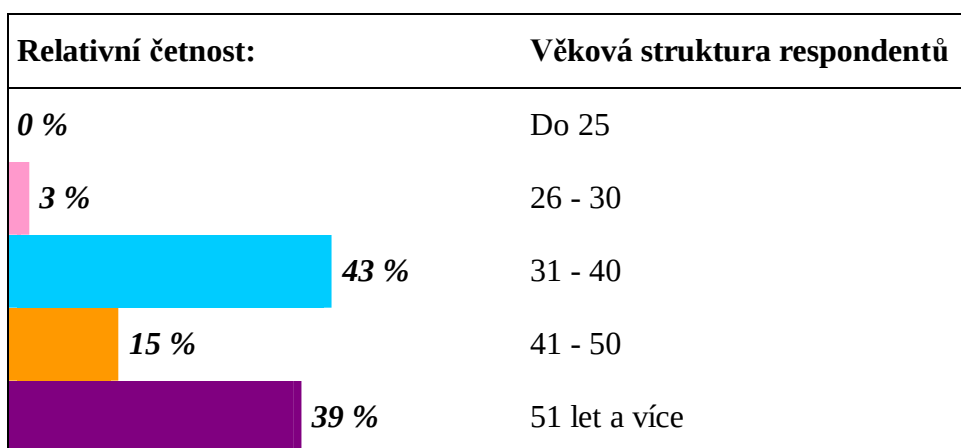
Nejvíce pracovníků (celkem 37 %) uvedlo, že v podniku pracují 6 – 10 let, viz obr. 5.



Obr. 5. Počet let odpracovaných v podniku [Vlastní zpracování]

Věk

Na následujícím obrázku č. 6 vidíme věkovou strukturu respondentů. Téměř polovina dotázaných se pohybuje v rozmezí 31 – 40 let. Velmi málo zaměstnanců je do 30 let. Charakteristické pro společnost META Plzeň je, že v ní pracují relativně starší lidé, což je podle názoru vedení podniku důvodem většího konzervatismu mezi pracovníky.



Obr. 6. Věková struktura respondentů [Vlastní zpracování]

Pohlaví respondentů

Ve větší míře (přibližně 76 %) se dotazníkového šetření zúčastnily ženy. Na provozu Plzeň jsou zaměstnány více ženy (34 žen a 8 mužů). To je způsobeno tím, že předmětem činnosti společnosti jsou obzvláště jemnější montážní práce, ke kterým se lépe hodí právě ženy. Muži jsou zaměstnáni na menším provozu Plzeň – ROA (7 mužů a 1 žena), což je zámečnická dílna a věnuje se např. úpravám automobilů, aby je bylo možno ovládat ručně – **Ruční Ovládání Automobilů**. Celkový poměr mužů a žen na obou provozech dohromady je tedy 35:15 ve prospěch žen.

5.3.4 Práce obecně

Další část dotazníku obsahovala otázky, které se týkaly toho, jak respondenti vnímají své zaměstnání a také jak vnímají sami sebe jako pracovníky.

Ohodnořte, jak jsou pro Vás následující pracovní hlediska důležitá

V otázce č. 1 měli respondenti ohodnotit nejrůznější pracovní aspekty tak, jak jsou pro ně v pracovním procesu důležité (na škále: velmi důležité – důležité – méně důležité – zcela nepodstatné – nevím). Tabulka v příloze č. IV přehledně znázorňuje všechny absolutní a relativní četnosti, které byly získány u jednotlivých bodů. V následujícím přehledu je znázorněna pouze ta hodnota, která u jednotlivých aspektů převažovala:

- Ø **Finanční efekt** – podle předpokladu nejvíce pracovníků u tohoto aspektu volilo možnost **velmi důležité** (70 %). Přesto jsme se já i vedení společnosti domnívali, že toto číslo bude ještě vyšší (až okolo 90 %).
- Ø **Uznání od nadřízených** – hned za finančním efektem, je pro pracovníky nejvíce důležitý tento bod. Zcela jasně zde převažovala volba **velmi důležité**, zvolilo ji téměř 64 % pracovníků.
- Ø **Dobré pracovní prostředí** – více než polovina dotázaných uvedla, že je pro ně pracovní prostředí také **velmi důležité** (52 %). Možnost **důležité** uvedlo přes 39 % a zcela nepodstatné není prostředí pro nikoho.
- Ø **Zajímavá práce, která baví** – nejvíce respondentů (téměř 64 %) uvedlo, že tento bod je pro ně **důležitý**. Žádný z dotázaných nezvolil ani možnost **méně důležité** ani **zcela nepodstatné**.

- Ø **Nabízené sociální výhody** – pro 61 % respondentů jsou sociální výhody **důležité**.
- Ø **Dobrá vnitrofiremní komunikace** – pro 49 % dotázaných je toto hledisko taktéž **důležité**.
- Ø **Dobrý pracovní kolektiv** – pracovníci považují dobrý pracovní kolektiv za **důležitý** (48 %) až **velmi důležitý** (45 %).
- Ø **Znalost firemních cílů** – u tohoto hlediska se také nejčastěji objevovalo hodnocení **důležité** (uvedlo to cca 46 % respondentů). Zajímavé, až poněkud překvapující je (a to zvláště v porovnání s hodnocením ostatních bodů této otázky), že u tohoto aspektu pracovníci volili poměrně často i možnost **zcela nepodstatné** (9 %).
- Ø **Samostatnost** – opět **důležité**, tentokrát tuto možnost zvolilo 42 % respondentů.
- Ø **Uznání od spolupracovníků** – zde se sice na prvním místě objevila možnost **důležité** (39 %), ale poměrně často se objevovala i možnost **méně důležité** (30 %).

Jste spokojen(a) se svým zaměstnáním?

Na obrázku 7 lze vidět, že převážná většina pracovníků (přes 90 %) je se svým zaměstnáním spokojena. Tyto výsledky úplně nesouhlasí s přesvědčením vedení společnosti, které má za to, že, většina pracovníků spokojena není, a to převážně kvůli nízkému mzdovému ohodnocení, které se v průměru pohybuje těsně nad minimální mzdou. Z tohoto důvodu lze tento výsledek považovat za velmi pozitivní.

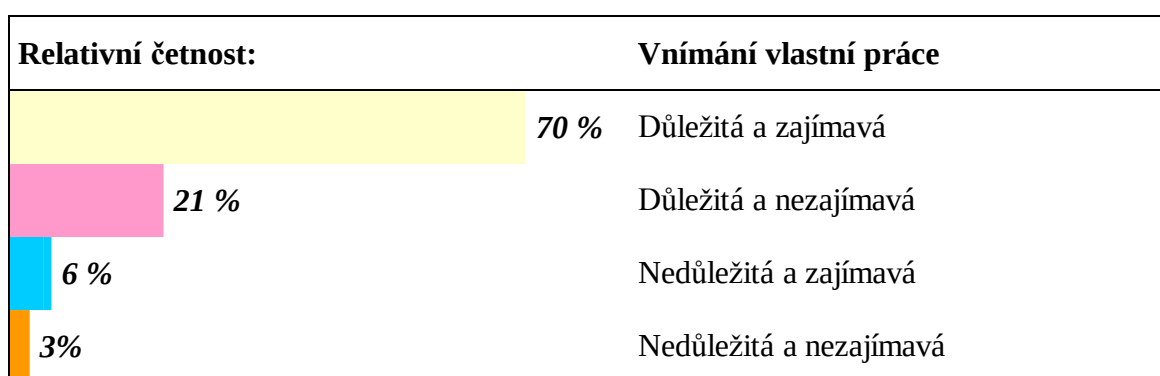


Obr. 7. Spokojenost se zaměstnáním [Vlastní zpracování]

Považujete Vaši práci v podniku za důležitou a pro Vás zajímavou?

Tato otázka zjišťovala, jak vidí svou práci zaměstnanci podniku z hlediska důležitosti a zajímavosti. Výsledky ukazuje obrázek 8. Většina respondentů považuje svou práci za důležitou a zajímavou. Tuto odpověď zvolilo celých 70 % pracovníků. Naopak nedůležitá a nezajímavá práce připadá pouze 3 % respondentů.

Je samozřejmé, že většina lidí považuje svou práci za důležitou, je koneckonců zdrojem jejich obživy. Zajímavé ale je, že velké procento respondentů považuje svou práci nejen za důležitou, ale také za zajímavou, ačkoliv se jejich výdělek řadí spíše k nižším.



Obr. 8. Vnímání vlastní práce [Vlastní zpracování]

Jak sami sebe hodnotíte jako pracovníka?

V této otázce respondenti vybírali ze tří možností a drtivá většina (85 %) zvolila možnost, že se snaží pracovat co nejlépe. Za průměrného pracovníka se označilo pouze 15 % respondentů a poslední možnost, tedy že by respondent mohl pracovat lépe, nezvolil nikdo.

5.3.5 Firemní komunikace

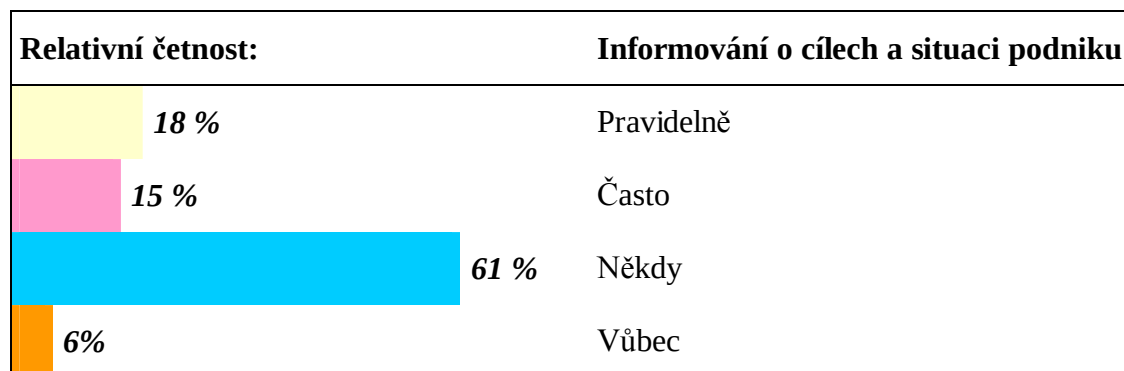
Tato část dotazníku se věnovala interní komunikaci ve společnosti a obsahovala 5 otázek.

Myslíte si, že vnitrofiremní komunikace (komunikace s nadřízenými a spolupracovníky) je dostatečná?

Více než polovina pracovníků (58 %) na tuto otázku odpověděla kladně, 33 % zvolilo zápornou možnost (možnost „nevím“ zvolilo 9 % dotázaných). Komunikace tedy nějakým způsobem jistě funguje, ale má i dosti značné rezervy, které negativně vnímá třetina respondentů. Tato otázka byla následně rozvinuta v dalších dotazech.

Informuje Vás Váš nadřízený o cílech a ekonomické situaci podniku?

Z níže uvedeného obrázku 9 je zřejmé, že také informování o cílech a ekonomické situaci v podniku víceméně funguje. Většina pracovníků (61 %) uvedla, že toto informování probíhá jen někdy. To znamená, že si sice uvědomují fungování informačních toků ve společnosti, rozhodně by však uvítali jejich výrazné zkvalitnění. Proto lze z výsledků této a předchozí otázky usoudit, že komunikace je slabší stránkou společnosti.



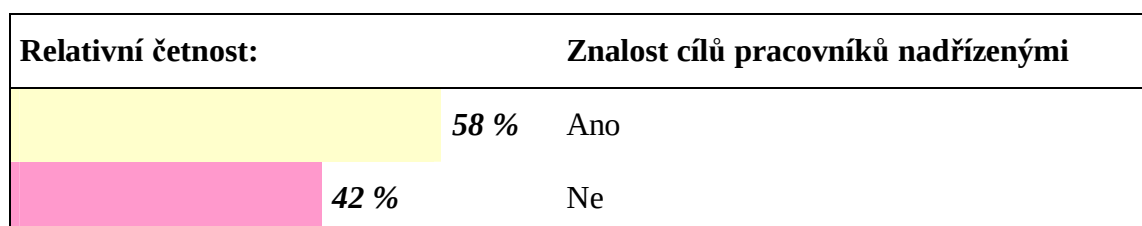
Obr. 9. Informování nadřízenými o cílech a situaci podniku [Vlastní zpracování]

Víte, jak Vy osobně svou prací přispíváte k plnění těchto cílů?

Poměr odpovědí u této otázky byl 2:1 ve prospěch pozitivní odpovědi, tedy 67 % respondentů odpovědělo ano a 33 % ne. Je tedy zjevné, že většina respondentů se identifikuje se svojí firmou a považuje výsledky hospodaření firmy také za svou osobní zásluhu (takzvaně „táhnou za jeden provaz“). To považují v systému mimofinanční motivace za velmi důležité.

Znají Vaše pracovní cíle Vaši nadřízení?

Zde byl rozdíl mezi odpověďmi ano a odpověďmi ne již docela nepatrný. Je očividné, že jakkoliv se zaměstnanci identifikují se svojí firmou, ta jim to částečně zůstává dlužná a zaměstnanci mají pocit, že jejich pracovní rozvoj není pro firmu důležitý nebo je posouván do pozadí. Tyto výsledky opět ukazují na slabé místo v komunikaci v podniku.

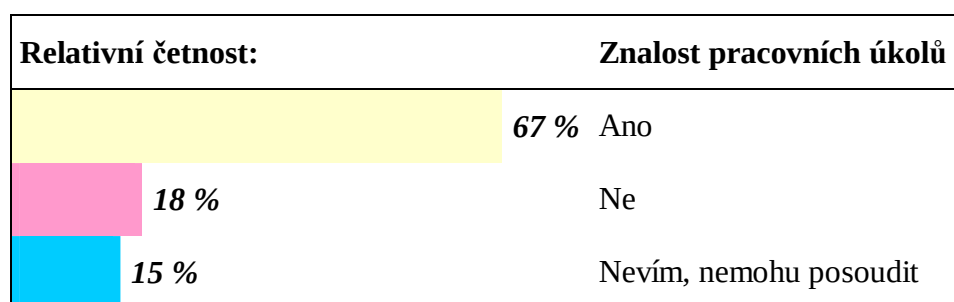


Obr. 10. Znalost cílů pracovníků nadřízenými [Vlastní zpracování]

Myslíte si, že pracovní úkoly jsou vždy dobře a srozumitelně vysvětleny? Víte vždy přesně, jaká práce se od Vás očekává?

Více než 2/3 respondentů určily, že úkoly jsou jim vysvětlovány dobře a že ví, co se od nich očekává.

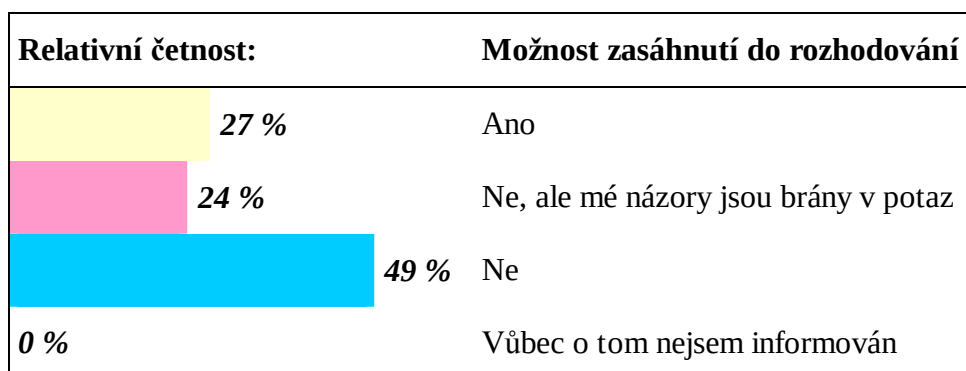
Výsledky ukazují kvalitní a dlouhodobě dobře prováděný management vedoucích pracovníků. Dvě třetiny respondentů dobře chápou své pracovní úkoly, takže je mohou správně a bez pochybností provádět, což samozřejmě přispívá k větší identifikaci s firmou.



Obr. 11. Znalost pracovních úkolů [Vlastní zpracování]

Pokud se na Vašem pracovišti rozhoduje o něčem důležitém, máte možnost zasáhnout do rozhodování?

Z obrázku 12 vyplývá, že téměř polovina dotázaných má pocit, že při rozhodování o něčem důležitém nemohou žádným způsobem zasáhnout do rozhodování. Odpověď ano zvolilo 27 %. Výsledky této otázky vyplývají z toho, že většina respondentů je zaměstnána na nejnižší úrovni jako dělník a tudíž je velmi omezený okruh věcí, o kterých by sami mohli rozhodovat.



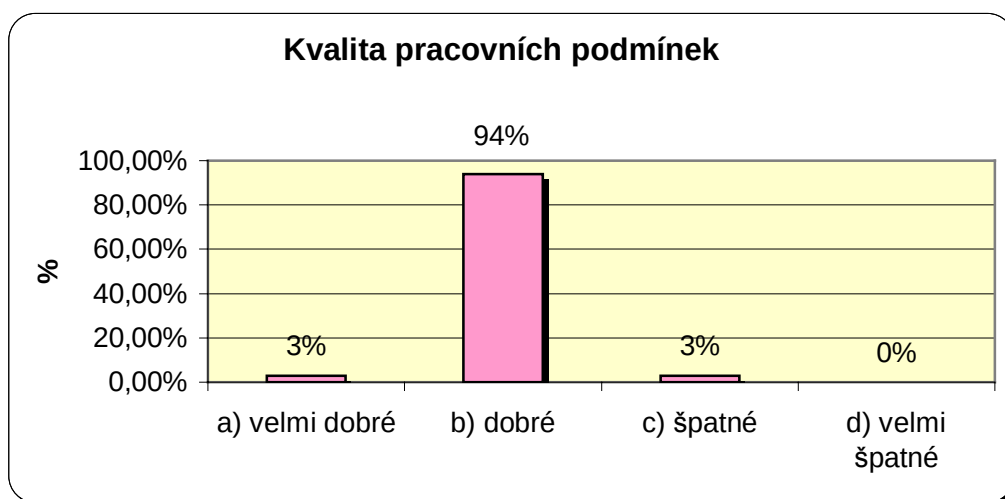
Obr. 12. Možnost zasáhnutí do rozhodování [Vlastní zpracování]

5.3.6 Pracovní podmínky, mezilidské vztahy

Otázky obsažené v této části dotazníku měly za úkol zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s vybavením a podmínkami svého pracoviště a také jaké jsou mezi pracovníky vztahy.

Jaké jsou dle Vašeho názoru pracovní podmínky a prostředí (hluk, prašnost,..), ve kterém pracujete?

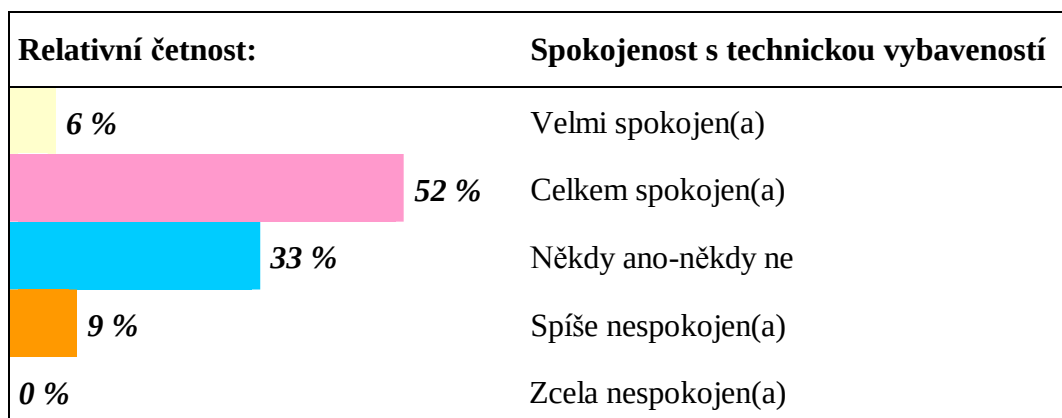
Získané výsledky této otázky naznačují, že zaměstnanci jsou s pracovním prostředím více méně spokojeni. Nejlepší možnost (tedy „velmi dobré“) sice získala minimum odpovědí, na druhou stranu, špatných odpovědí bylo také velmi poskrovnu. Nejvíce bodů získala možnost takzvaně „mezi“.



Obr. 13. Kvalita pracovních podmínek [Vlastní zpracování]

Jste spokojen(a) s technickou vybaveností pracoviště?

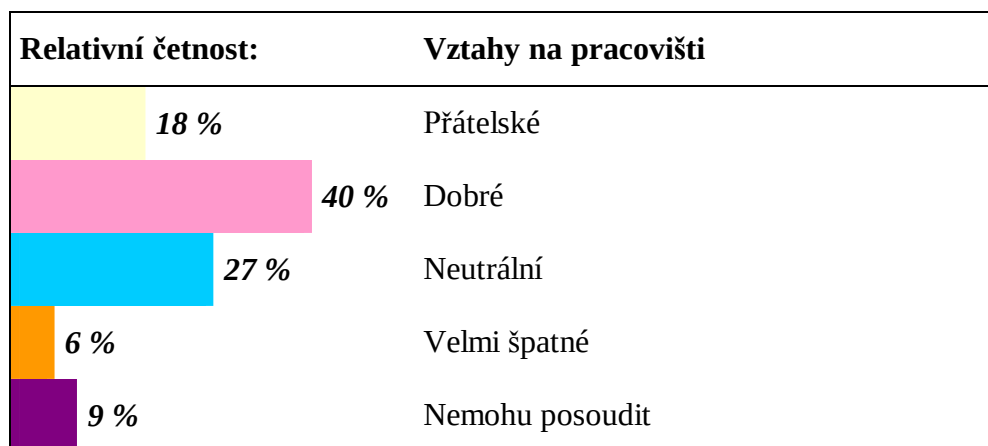
Také s technickou vybaveností jsou pracovníci celkem spokojeni. Vysoký podíl odpovědí „někdy ano, někdy ne“ naznačuje, že by bylo velice zajímavé a pro firmu přínosné vyvolat o této otázce širší diskusi, která by jistě přinesla zajímavé výsledky. Společnost by tak mohla zjistit, s čím jsou pracovníci nespokojeni a co jim k práci chybí.



Obr. 14. Spokojenost s technickou vybaveností pracovišť [Vlastní zpracování]

Jak by jste charakterizoval(a) vztahy na Vašem pracovišti?

40 % dotázaných uvedlo, že vztahy na pracovišti jsou dobré. Jen přibližně každý pátý zaměstnanec považuje vztahy za přátelské. Vedení společnosti tyto výsledky nepřekvapily, vědí, že na provozovnách v Plzni vztahy příliš vřelé nejsou, lidé si velmi závidí. Pravděpodobně je to způsobeno tím, že zaměstnanci dostávají velmi nízké platy (těsně překračující minimální mzdy) a tak jsou velmi citliví na jakékoli jiné aspekty práce. Závidí si například, když někdo nemusí jít na odpolední směnu nebo když je někomu přiřazen „jednodušší“ úkol.

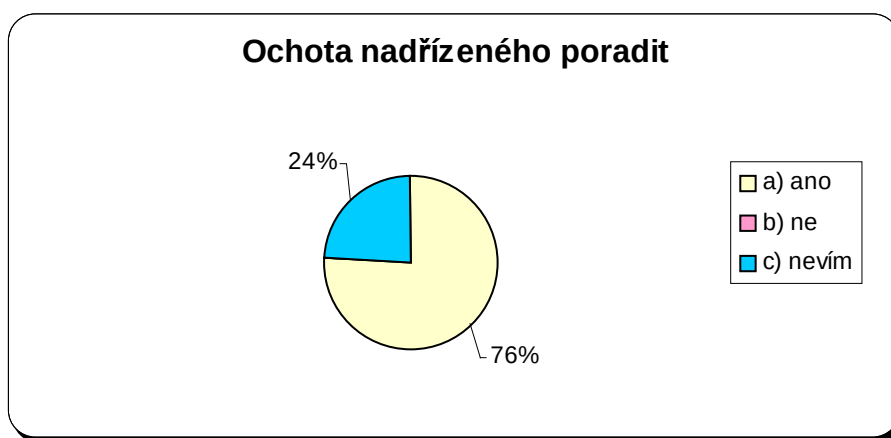


Obr. 15. Vztahy na pracovišti [Vlastní zpracování]

Je Váš nadřízený ochotný poradit a pomoci, vyskytne-li se nějaký pracovní problém?

V této otázce měli respondenti možnost zvolit jednu ze tří možností. Většina respondentů (76 %) zvolila kladnou možnost, zápornou nezvolil nikdo a 24 % dotázaných odpovědělo, že neví. Výsledky znamenají velmi pozitivní hodnocení pro nadřízené respondentů.

Dotázaní jsou si velice dobře vědomi toho, že se mají na koho obrátit v případě nejasností či pracovních problémů. Myslím si, že to značně přispívá k jejich pracovní pohodě.



Obr. 16. Ochota nadřízeného poradit [Vlastní zpracování]

Máte příležitost otevřeně sdělovat své názory nadřízenému aniž se obáváte důsledků?

Skoro polovina respondentů uvedla, že tuto příležitost má pouze „někdy“. Podřízení zaměstnanci by zcela určitě měli mít možnost otevřeně sdělit svůj názor nadřízenému. Určitě je ale poměrně komplikované a hlavně delikátní, jak tento názor správně sdělit a jak jej správně přijmout. Tato praxe asi není ve firmě naprostou samozřejmostí, ale to, že odpovědělo kladně 36 % dotázaných, svědčí o tom, že není ani na nijak špatné úrovni.

Relativní četnost:		Příležitost otevřeně sdělovat názory
36 %		Ano
15 %		Ne
49 %		Někdy

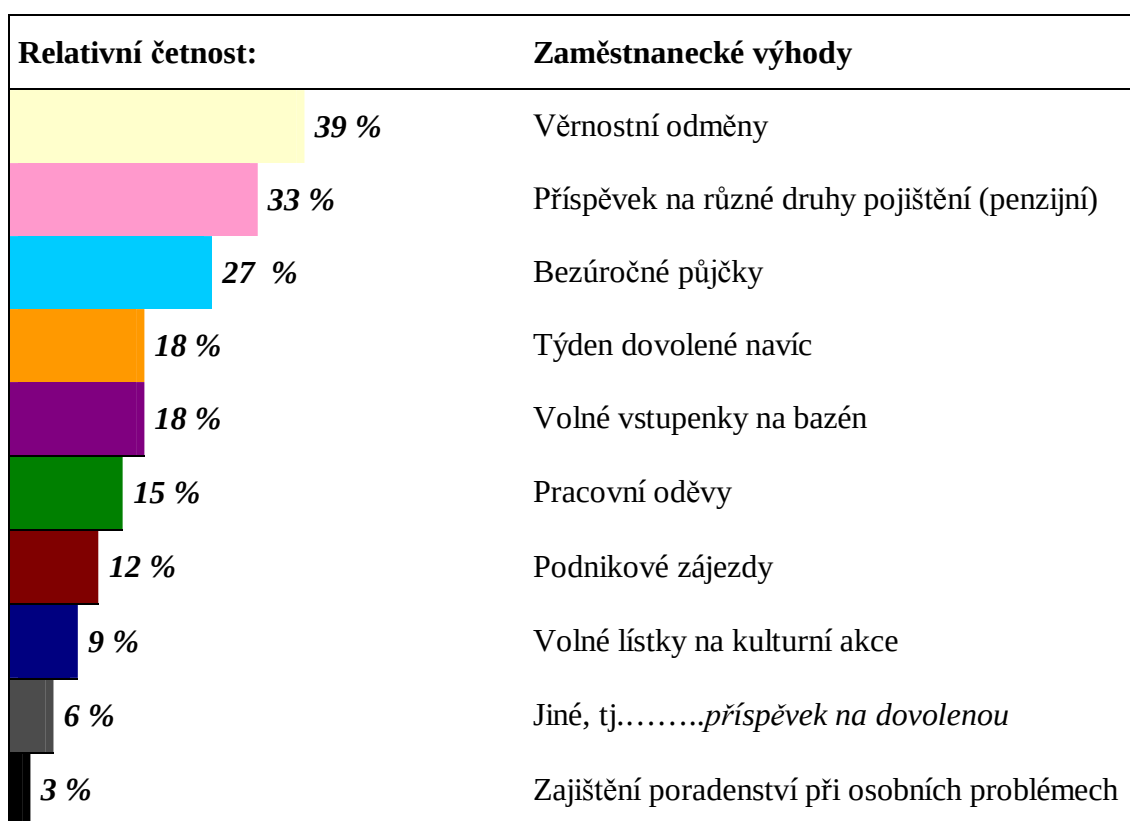
Obr. 17. Příležitost otevřeně sdělovat názory [Vlastní zpracování]

5.3.7 Zaměstnanecké výhody

Které z následujících výhod byste ve Vašem podniku uvítal(a)? (více možných odpovědí)

U této otázky součet procent u všech odpovědí nemusí dát dohromady 100 %, právě kvůli možnosti uvést více odpovědí. Procento v grafu tedy znamená, kolik pracovníků vyplňujících dotazník by danou výhodu uvítalo. Zaměstnanci mají zájem o různé druhy výhod a žádná

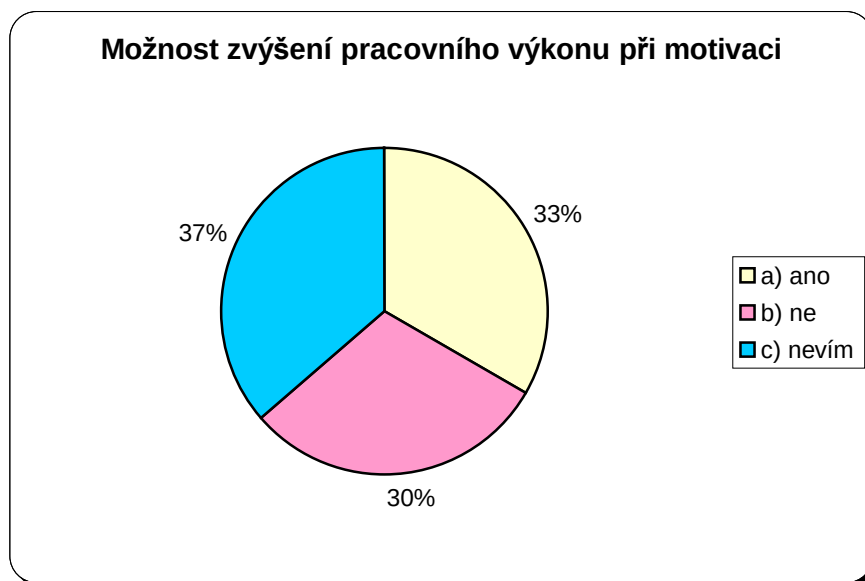
z nich nijak výrazně nevybočuje směrem nahoru. Nejvíce žádané jsou „věrnostní odměny“ a hned za nimi „příspěvky na různé druhy pojištění“. Mezi nejméně žádané patří „zajištění poradenství“ a také „volné lístky na kulturní akce“. Mezi ně se ještě vklínily výhody „jiné“, kde pracovníci mohli dopsat své vlastní náměty. Objevil se pouze jeden návrh, a to „příspěvek na dovolenou“. Uvedlo jej 6 % respondentů.



Obr. 18. Zaměstnanecké výhody [Vlastní zpracování]

Pokud by podnik některé z výše uvedených výhod nabízel pouze pracovníkům s nejlepšími výsledky, myslíte si, že byste pro jejich získání mohl(a) pracovat lépe než doposud?

Na obrázku 19 vidíme, jestli by pracovníci byli ochotni pracovat lépe, aby získali výše zmíněné výhody. Výsledky jsou dle mého názoru docela překvapující. Pouze 33 % odpovědělo „ano“ ačkoliv by se dalo očekávat (vzhledem k relativně nízkým mzdám), že si respondenti budou chtít přilepšit. Velmi mnoho respondentů zvolilo možnost „nevím“ (37 %). Vysvětlením by mohlo být, že by záleželo na tom, o jakou výhodu by se jednalo a tudíž respondent nedokázal říct, jestli by pracoval lépe nebo ne.



Obr. 19. Možnost zvýšení pracovního výkonu při motivaci [Vlastní zpracování]

5.3.8 Hodnocení pracovníků

Tato poslední část dotazníku obsahovala tři otázky, týkající se hodnocení pracovníků nadřízenými a pak také poslední otázku, kde měli respondenti uvést, co by se podle nich mělo v podniku zlepšit.

Myslíte si, že za dobré pracovní výsledky Váš vedoucí:

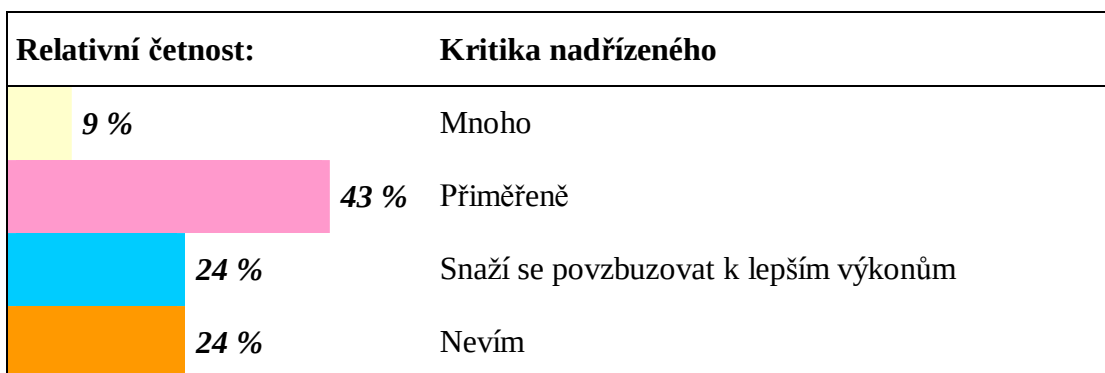
Tato otázka se dotázaných ptala, jak často je nadřízení chválí. Nejvíce procent měla odpověď „chválí přiměřeně“ (55 %).

Relativní četnost:	Pochvaly nadřízeného
3 %	Plýtvá pochvalami
55 %	Chválí přiměřeně
18 %	Nechválí vůbec
24 %	Nevím

Obr. 20. Pochvaly nadřízeného [Vlastní zpracování]

Dá se říct, že Váš nadřízený kritizuje podřízené:

Tato otázka se naopak respondentů ptala na to, jak frekventovaně nadřízený kritizuje. Opět se na prvním místě usadila možnost „přiměřeně“ (43 %). Výsledky této i předešlé otázky ukázaly, že podřízení vnímají pochvalu a kritiku nadřízeného převážně jako adekvátní a opodstatněnou. Poněkud zarážející je, že takřka pětina respondentů pochvaly zcela postrádá, což jistě může být z dlouhodobého hlediska frustrující. Na druhou stranu ale zase skoro čtvrtina dotázaných vnímá kritiku velice pozitivně, jako pobídnutí ke zlepšení práce.

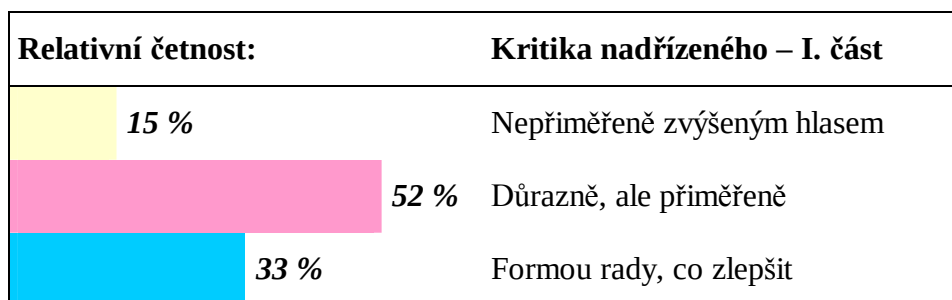


Obr. 21. Kritika nadřízeného [Vlastní zpracování]

Pokud nadřízený vyslovuje kritiku, činí tak většinou (v každé tabulce zaškrtněte jednu možnost):

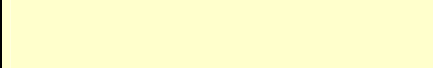
V další otázce se respondenti taktéž vyjadřovali ke kritizování nadřízenými, nyní ovšem ne k frekvenci, ale k tomu, jakým způsobem jejich nadřízený kritiku provádí. Otázka měla dvě části a v každé z nich měl respondent zvolit jednu možnost.

V první části této otázky respondenti měli na výběr tři možnosti. Ty určovaly, jestli nadřízený vyslovuje kritiku nepřiměřeně zvýšeným hlasem nebo důrazně, ale přiměřeně anebo formou rady, co zlepšit. První možnost získala pouze 15 %, zatímco druhé dvě, které se dají považovat za vhodnější, získaly dohromady 85 % (52 % + 33 %).



Obr. 22. Kritika nadřízeného [Vlastní zpracování]

Druhá část otázky se zaměřila na to, jestli nadřízený kritizuje veřejně před ostatními pracovníky nebo v soukromí. Rozdíl byl docela nepatrný, možnost veřejného kritizování získala 58 % a soukromého 42 %. Většinou se v odborné literatuře i v jiných zdrojích uvádí, že kritizovat by se mělo v soukromí, zatímco chválit by se mělo přede všemi.

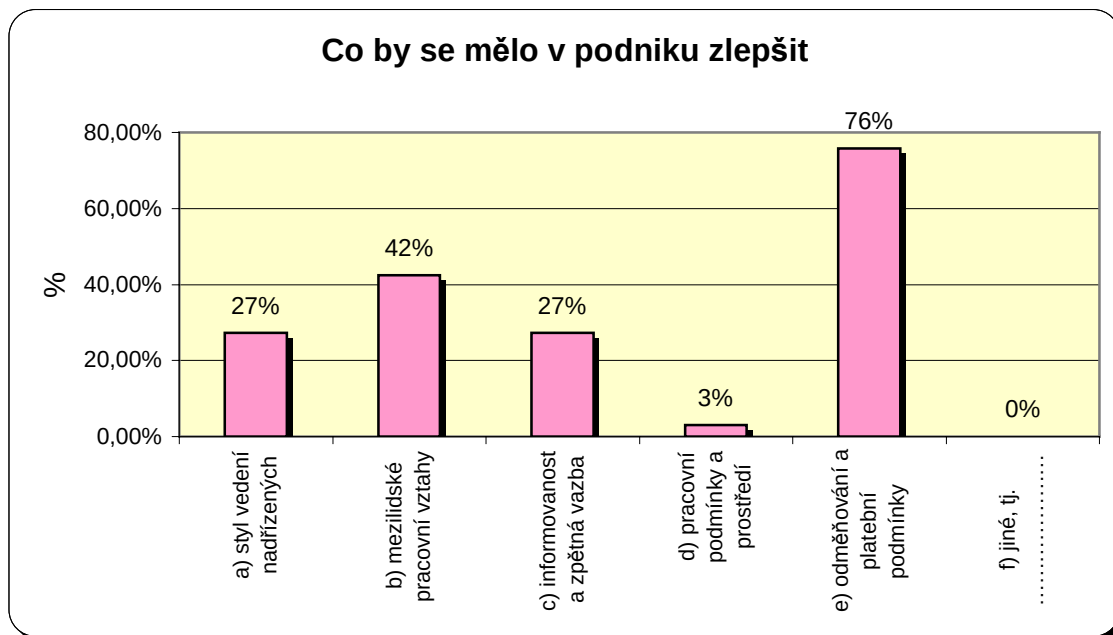
Relativní četnost:		Kritika nadřízeného – II. část
		58 % Veřejně, před ostatními pracovníky
		42 % Soukromě, aby to ostatní neslyšeli

Obr. 23. Kritika nadřízeného [Vlastní zpracování]

Co by se podle Vás mělo v podniku zlepšit? (více možných odpovědí)

V úplně poslední otázce dotazníkového šetření zaměstnanci určovali, co by chtěli, aby se v jejich podniku zlepšilo. Každý respondent měl opět možnost zvolit více odpovědí najednou a proto součet jednotlivých procent nedává 100 %.

Nepochybné je, že nejvíce odpovědí získala možnost „odměňování a platební podmínky“. Celých 76 % z pracovníků, kteří vyplňovali dotazník, zde zatrhl tuto možnost. Přes celkem vysokou hodnotu jsem u této odpovědi očekávala hodnotu ještě větší. Zajímavé je také to, že přes 40 % respondentů (přesně 42 %) uvedlo, že by se v podniku měly zlepšit mezilidské pracovní vztahy. Spokojeni jsou zaměstnanci s pracovními podmínkami a prostředím, což se potvrdilo i u otázek č. 11 a č. 12 (viz obrázek č. 13 a č. 14). V možnosti „jiné“ žádný respondent neuvedl žádný vlastní návrh.



Obr. 24. Co by se mělo zlepšit [Vlastní zpracování]

5.4 Shrnutí analytické části a verifikace hypotéz

Na začátku této části diplomové práce jsem si dala úkol analyzovat současný stav úrovně nehmotné motivace pracovníků v podniku META Plzeň s.r.o. První otázkou bylo, jak funguje dosavadní systém motivace ve společnosti. Vycházela jsem ze dvou základních dokumentů – kolektivní smlouvy a příručky jakosti. Nepostradatelným zdrojem byly také četné rozhovory s vedením společnosti. V této části analytické práce jsem se věnovala několika kapitolám, které jsou podle mého názoru velmi důležité při ovlivňování pracovního výkonu zaměstnance. Zjistila jsem, že na celkem dobré úrovni je podle vedení společnosti vnitrofiremní komunikace, vzdělávání a výcvik pracovníků a v neposlední řadě také péče o zaměstnance (zaměstnanecké výhody). Na druhou stranu trochu zaostává pracovní prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují a které společnost vytváří pouze v rámci toho, co jí nařizuje zákon, dále mezilidské vztahy, které jsou podle vedení společnosti na plzeňských provozech velmi špatné a také hodnocení pracovního výkonu ve společnosti nijak nefunguje.

Po tomto rozboru následovalo dotazníkové šetření mezi samotnými zaměstnanci podniku. Hned na úvod je třeba říci, že vedení společnosti očekávalo, že v dotazníkovém šetření vyjádří většina pracovníků svou nespokojenost se svým zaměstnáním, a že si budou na hodně věcí stěžovat. Tento předpoklad společnosti se podle mého názoru příliš nevyplnil.

Zaměstnanci se v dotazníkovém šetření vyjadřovali ke stejným oblastem, které jsem analyzovala z vnitrofiremních dokumentů a z rozhovorů s vedením společnosti. Ne vždy zaměstnanci tyto oblasti viděli stejně jako jejich vedení (např. vnitrofiremní komunikace), někde se však přece jen shodovali (mezilidské vztahy a pracovní podmínky).

V každém případě lze z obou provedených analýz vydedukovat, že ve společnosti META Plzeň existují jak silné, tak i průměrné a slabé stránky nehmotné motivace. Mezi ty silné bych určitě zařadila zaměstnanecké výhody. Těch, podle mého názoru, společnost vytváří a nabízí celkem širokou paletu. Je zde ovšem trochu problém v tom, že podle mého názoru ne všichni zaměstnanci vědí, co všechno jim jejich firma nabízí. To už ale spadá do oblasti vnitrofiremní komunikace, kterou bych tímto zařadila mezi průměrné až slabé stránky nehmotné motivace společnosti. Mezi další průměrné stránky firmy bych určitě zařadila pracovní podmínky zaměstnanců, které jsou sice jak podle zaměstnanců, tak i podle vedení společnosti na velmi dobré úrovni, nicméně je to pouze v rámci toho, co nařizuje zákon. Společnost nenabízí svým zaměstnancům nic, co by bylo takzvaně „navíc“. Je to škoda, protože pracovní prostředí se dá určitě mnoha způsoby vylepšit a tím vlastně zkvalitnit a zejména zpříjemnit pracovníkům jejich pobyt v práci. Další průměrnou oblastí je vzdělávání zaměstnanců. To je sice dle mého názoru i názoru vedení dostatečné, ale myslím, že se dá říci, že žádným způsobem zaměstnance nemůže motivovat. Zaměstnanci se totiž zúčastňují pouze vstupních školení a další vzdělávání k vlastnímu rozvoji již dále neabsolvují, neboť jej ke své práci ani nepotřebují. Poslední oblast, kterou bych zařadila mezi průměrné je styl řízení vedoucích pracovníků. Zde by jistě prospělo, kdyby nadřízení a celkově vedení se svými pracovníky více komunikovalo a naslouchalo jim. Mezi slabé stránky společnosti jsem zařadila ty oblasti, které by určitě velmi přispěly k motivování zaměstnanců, kdyby se jim věnovalo dostatek pozornosti a upravily se a zefektivnily. Jde především o mezilidské vztahy na pracovišti, které nejsou jak dle názoru vedení, tak i dle názoru zaměstnanců příliš vřelé. Dále se jedná o systém formálního hodnocení pracovního výkonu. Ten podle mého názoru ve společnosti citelně chybí a v projektu nehmotné motivace by určitě neměl chybět. Výše byla také zmíněna vnitrofiremní komunikace, která má jistě své slabiny. Podle mého názoru bych komunikaci zařadila na úplně první místo všech zmíněných oblastí. Můj názor je, že pokud dobře funguje komunikace (a to samozřejmě komunikace obousměrná, od vedení ke svým podřízeným a od podřízených k vedení), pak lze vše ostatní řešit právě pomocí těchto kanálů. Pokud nefunguje

komunikace, tak nikdo o ostatních nic neví. Vedení neví, co zaměstnancům schází, jaké mají názory, s čím jsou spokojeni a s čím ne a naopak zaměstnanci neví, co jim vedení nabízí, jaké jsou cíle a strategie podniku a podobně. Dobrá vnitrofiremní komunikace je proto dle mého názoru základ toho, aby byli zaměstnanci v práci spokojeni a odváděli kvalitní výkon a pokud náhodou spokojeni nejsou, tak je to zase základ toho, aby vůbec mohly přijít změny, které ke spokojenosti a kvalitnímu výkonu povedou. Myslím, že komunikace ve společnosti META Plzeň by se určitě měla nějakým způsobem posílit právě proto, aby její zaměstnanci byli právě ti, kteří jsou spokojeni a odvádějí kvalitní pracovní výkon.

V závěru teoretické části jsem si stanovila hypotézy, které mi byly východisky pro analýzu nehmotného motivačního systému v podniku. Nyní se pokusím tyto hypotézy vyhodnotit.

H1: Ve společnosti je sepsána personální strategie ve formě interního dokumentu.

Tato hypotéza není pravdivá. Na základě provedených analýz jsem zjistila, že společnost nemá vytvořenou ani personální strategii ani motivační program.

H2: Zaměstnanci jsou nejvíce nespokojeni se mzdovými podmínkami.

Tato hypotéza se mi potvrdila. Zaměstnanci jsou opravdu nejvíce nespokojeni se mzdovými podmínkami. Tři čtvrtiny respondentů uvedly, že by si přáli, aby se odměňování ve společnosti zlepšilo.

H3: Nejlépe propracovanou oblastí motivace jsou zaměstnanecké výhody.

Tato hypotéza se podle mého názoru potvrdila jen částečně. Společnost META Plzeň sice nabízí a poskytuje svým pracovníkům celou škálu výhod přesahující rámec zákona, podle mého názoru ale lidé v podniku o těchto výhodách moc neví nebo spíše neví, že dostávají něco navíc. Jednoduše to společnost neumí svým zaměstnancům „prodat“.

6 PROJEKTOVÁ ČÁST

6.1 Cíl projektu

V této části jsem si dala za cíl navrhnout společnosti META Plzeň s.r.o. program nehmotné motivace. Tento program by měl být vyvážený, tj. měl by obsahovat stimuly, které zaměstnanci v jednotlivých oblastech postrádají, ale na druhou stranu by měl být sestaven tak, aby si její společnost mohla dovolit a aby efekt z tohoto programu převýšil náklady na jeho zavedení. Mým hlavním úkolem bude navrhnout taková doporučení, která budou realizovatelná a využitelná především v praxi. Výstupem projektu bude samotný motivační program ve formě interního dokumentu, jež přijme za své jak vedení společnosti, tak také její zaměstnanci.

6.2 Nositelé oprávněného zájmu

Je důležité také určit nositele oprávněného zájmu, což jsou všichni, jenž jsou a budou ovlivněni tím, co se projekt snaží realizovat. Nositele oprávněných zájmů bych strukturovala do pěti skupin:

- Ø Nejužší vedení – do této skupiny bych zařadila jednatele společnosti a jeho asistenta. Je zapotřebí, aby právě tito nositelé řekli jako první projektu své jasné ano. Budou mít také velice důležitý úkol, a to sledovat, jak se naplňují cíle programu. V případě negativních výsledků budou mít za úkol rychlou korekci, která k těmto cílům povede.
- Ø Vedoucí provozů – jsou v projektu důležití v tom, že budou mít za úkol seznámit zaměstnance s programem. Mohlo by se stát, že tento úkol budou brát jako práci navíc, a proto by mohli zaujmout k programu negativní postoj. Je velice důležité, aby byli srozuměni s tím, že program je velice důležitý a že se týká také práce jich samotných.
- Ø Samotní zaměstnanci – podle mého mínění by mohli zaměstnanci k projektu zaujmout pozitivní stanovisko. Je důležité, jakým stylem jim program bude podán, ale v podstatě budou v programu obsaženy především samé výhody a ty přece nikdo odmítat nebude.
- Ø Odborová organizace – bude určitě s velkou bedlivostí sledovat, jestli podnik dodržuje to, k čemu se v programu zavázal. Odborové organizaci jde především o blaho zaměstnanců, takže si myslím, že se k celému projektu postaví kladně.

- Ø Ekonom a účetní – tyto osoby budou mít práci navíc. Budou muset neustále kalkulovat náklady a hlídat, aby nebyl překročen rozpočet. Existuje riziko, že se k programu postaví tak, že je to zbytečné mrhání peněz a pro ně práce navíc. Opět je zde nezbytné zdůraznit důležitost programu.

6.3 Zdůvodnění potřebnosti řešení

K odůvodnění projektu použijí analýzu SPIN, kde S = situace (jaká situace je v současné době), P = problém (co to může způsobit), I = implikace (dopad), N = nutnost (co je třeba udělat.)

<u>Inovace</u> Pro potřebu zvýšení výkonnosti personálu bude navržen projekt nehmotného motivačního programu, pomocí kterého bude možno tohoto zvýšení dosáhnout. Je to také způsob, jak dát zaměstnancům najevo, že o ně firma stojí a stará se o ně.	S – V podniku META Plzeň s.r.o. je motivování zaměstnanců na nižší úrovni než by bylo zapotřebí. P – Zaměstnanci začnou více pocítovat nedostatky v oblastech ovlivňujících jejich motivaci a může to mít vliv na snížení jejich pracovního výkonu. I – Pokud by nebyl motivační program navržen a implementován, je pravděpodobné, že po čase by pracovní morálka zaměstnanců mohla velmi poklesnout a mohlo by docházet k poklesu výkonnosti. N – Vystala potřeba vytvořit nehmotný motivační program jež zajistí to, že zaměstnanci budou ve své práci spokojeni, budou se snažit podávat co nejlepší výkony a nebudou přemýšlet o odchodu z práce.
---	--

Obr. 25. Analýza SPIN [Vlastní zpracování]

Současný systém nehmotné motivace ve firmě

Než-li přistoupím k samotnému projektu, velmi stručně shrnu stávající systém nehmotné motivace v podniku.

Analýza systému nehmotné motivace pracovníků se týkala plzeňských provozů společnosti. V současné době zde není vytvořen pevný program, který by určoval, jaké možnosti společnost využívá k tomu, aby své zaměstnance dostatečně motivovala. Snad jen v kolektivní smlouvě by se našlo pár prvků podporující motivaci zaměstnanců.

Jestliže se podíváme na jednotlivé oblasti, které jsou důležité pro motivaci, zjistíme následující fakta: zaměstnanecké výhody jsou z hlediska nehmotné motivace dostačující. Vzdělávání pracovníků v práci dále rozvíjet nebudu, neboť pro motivaci zaměstnanců je v tomto konkrétním podniku spíše neutrální. Mezi oblasti, které je třeba posílit, respektive úplně nově zavést, patří pracovní prostředí, kde by zaměstnavatel mohl nabídnout určité „vymoženosti“ a zpříjemnit svým zaměstnancům jejich práci, poté interní komunikace, ve smyslu vytvoření a efektivního využívání dostatečného množství informačních kanálů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, ale také mezi zaměstnanci všech hierarchických úrovní navzájem, dále mezilidské vztahy, které by také značnou měrou měly přispět ke spokojenosti pracovníků a ke zlepšení jejich pracovních výkonů, a v neposlední řadě hodnocení pracovníků, které ve společnosti dle mého názoru velmi schází.

Zdůvodnění nehmotného motivačního programu

Nyní je ještě zapotřebí vysvětlit, proč se v projektu vlastně zaobírám motivací nehmotnou, když z analýzy dotazníkového šetření lze vyčíst, že podle pracovníků by se mělo v podniku zlepšit především odměňování a platební podmínky. Zaměstnanci ve společnosti META Plzeň s.r.o. mají totiž úkolovou mzdu. Tuto mzdu dostávají za svou práci, kterou jsou především nejjednodušší montážní a kompletační činnosti. Z tohoto důvodu se průměrná mzda v podniku pohybuje na velmi nízké úrovni. Zaměstnanci prostě dělají velmi jednoduchou práci a jsou odměňováni podle nabídky a poptávky na trhu práce. Dále více než 60 % zaměstnanců ve společnosti META jsou tradičně zdravotně postižení lidé. Ne všichni samozřejmě mohou podávat optimální pracovní výkon. Není to tak, že by ti „výkonnější“ pracovali na ty „méně výkonné“, přesto ale ty finanční prostředky schází. Společnost získává od státu na postižené pracovníky dotace, ale ty pokryjí jen opravdu základní mzdové a režijní náklady. Z těchto jmenovaných důvodů jsme se s jednatelem

společnosti již před začátkem prací na diplomové práci dohodli, že se hmotné motivaci (ve smyslu mezd a různých příplatků) věnovat nebudu a zaměřím se na vylepšení motivace nehmotné. Je samozřejmé, že ani ta nehmotná motivace není zas až tak úplně zadarmo. Některé stimulační prostředky (např. pochvala nadřazeným) nemusí stát ani korunu, na některé se však určité náklady vynaložit musí.

Nyní již přistoupím k samotnému projektu nehmotného motivačního programu. Na úvod bych chtěla uvést, že celý projekt je ideový. To znamená, že bude obsahovat zpracování zásadních cílů, zpracování prostředků a metod dosažení projektovaného stavu a hrubou představu o nákladech a efektech tvorby a implementace projektu. Projekt bude navržen tak, aby jej podnik mohl v případě, že se jej v budoucnu rozhodne uskutečnit, vzít a jít podle něj krok po kroku.

Jak získat vedení pro projekt

Ještě před tím, než vymezím jednotlivé fáze projektu by také měla být zodpovězena otázka, jak pro daný projekt získat vedení, které je k tomuto způsobu motivace spíše skeptické. Domnívá se, že zaměstnanci v jejich firmě kladou důraz především na mzdu. Odhadují, že spokojenost a loajalita zaměstnance ke společnosti závisí z více než 90 % na mzdě a z pouze necelých 10 % může být ovlivněna i něčím jiným než penězi. Na druhou stranu se ale společnost žádným změnám nebrání a pokud by se našlo něco, co by dokázalo její pracovníky povzbudit k lepšímu výkonu, tak by sice byla velmi překvapena, ale také by to samozřejmě s otevřenou náručí uvítala.

Myslím si, že jediný způsob, kterým mohu vedení podniku přesvědčit o správnosti volby zavedení motivačního programu je ten, že program navrhnu tak, aby vycházel vstříc jak vedení podniku, tak i zaměstnancům na plzeňských provozech a vůbec celé společnosti. Tento program by měl pomoci stabilizovat pracovní výkony a bude obsahovat stabilizační faktory, které by bylo vhodné zavést, aby byla pozitivně ovlivněna motivace zaměstnanců k setrvání v podniku a odvádění kvalitního výkonu. Důležitý je potom také samotný postoj toho, kdo o něčem přesvědčuje někoho jiného. Pokud je nadšený, zapálený pro věc a snaží se povzbudit toho druhého, tak je velká šance, že jeho postoj ten druhý člověk převezme. S touto strategií bych se určitě postavila před vedení společnosti, abych jim ukázala, že motivační program je právě to, co přinese jejich zaměstnancům, co jim v práci schází. Myslím, že získat vedení pro tento projekt bude sice složité, ale ne nemožné.

6.4 Časová organizace

Vznik a zavádění motivačního programu lze z hlediska časového rozdělit do několika hlavních, po sobě následujících fází.

První fází je samozřejmě důkladná analýza, která musí být provedená mezi zaměstnanci, a která určí kritická místa, na které je třeba se při sestavování motivačního programu především zaměřit. Tato analýza byla provedena v předchozích kapitolách. Druhou fází je stanovení cílů, tedy toho, čeho chce vedení společnosti po zavedení motivačního programu dosáhnout. Tyto cíle vyplynou z provedených analýz, kde společnost zjistí, na jaké oblasti by v motivačním programu měla především zaměřit svou pozornost. Je také evidentně nutné zanalyzovat současnou výkonnost pracovníků a poté určit její žádoucí úroveň, které by mělo být po implementaci programu dosaženo. Další fáze zahrnuje již konkrétně vymezené faktory, které mají stimulační účinek pro zaměstnance a příznivě ovlivňují pohodu a spokojenost při pracovním výkonu. Na základě toho je důležité vybrat konkrétní formy a postupy stimulace pracovního jednání a stanovit konkrétní podmínky jejich uplatňování. Těmto faktorům a postupům, které lze zavést a upravit ve společnosti META Plzeň se budu věnovat v následujících kapitolách projektu.

Poté na řadu přichází vlastní sestavení motivačního programu ve formě interního dokumentu. O toto sestavení se v rámci této práce také pokusím. Poslední fáze je samozřejmě ta nejdůležitější. Zahrnuje vlastní realizaci a implementaci programu.

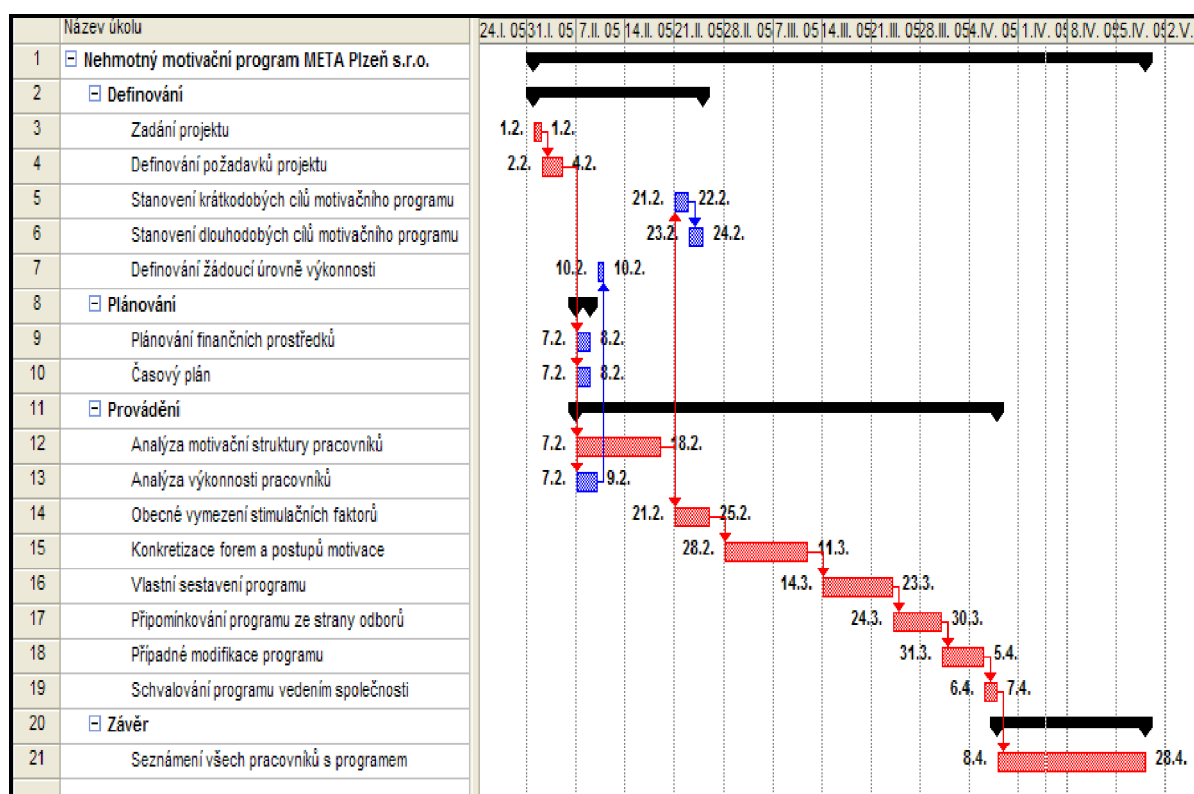
Samozřejmostí je, že tato realizace a implementace se provádí pouze na určité časové období, neboť motivační program nesmí být v žádném případě rigidní. Po určité době bude nezbytné výsledky tohoto programu vyhodnotit a podle dosažených výsledků jej patřičně modifikovat. V opačném případě ztratí program svůj smysl a může znamenat pouze zbytečně vynaložené úsilí. Neméně důležité je také s programem seznámit zaměstnance, neboť jedině tak se dozvedí o tom, že pro ně podnik něco dělá.

Na následujících dvou obrázcích je zobrazen harmonogram činností tak, jak jdou jednotlivě po sobě. Kromě hlavních činností, popsanych výše, jsou v harmonogramu uvedeny také další důležité úkoly (např. časový a finanční plán). Na obrázku č. 27 je červeně znázorněna kritická cesta projektu.

Mezi činnostmi není zahrnuta kontrola a korekce projektu. Tyto činnosti totiž nastanou až po stanovení doby, kdy bude možno určit, zda bylo dosaženo požadovaných cílů.

	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci
1	☐ Nehmotný motivační program META Plzeň s.r.o.	63 dny	1.2. 05	28.4. 05	
2	☐ Definování	18 dny	1.2. 05	24.2. 05	
3	Zadání projektu	1 den	1.2. 05	1.2. 05	
4	Definování požadavků projektu	3 dny	2.2. 05	4.2. 05	3
5	Stanovení krátkodobých cílů motivačního programu	2 dny	21.2. 05	22.2. 05	12
6	Stanovení dlouhodobých cílů motivačního programu	2 dny	23.2. 05	24.2. 05	5
7	Definování žádoucí úrovně výkonnosti	1 den	10.2. 05	10.2. 05	13
8	☐ Plánování	2 dny	7.2. 05	8.2. 05	
9	Plánování finančních prostředků	2 dny	7.2. 05	8.2. 05	4
10	Časový plán	2 dny	7.2. 05	8.2. 05	4
11	☐ Provádění	44 dny	7.2. 05	7.4. 05	
12	Analýza motivační struktury pracovníků	10 dny	7.2. 05	18.2. 05	4
13	Analýza výkonnosti pracovníků	3 dny	7.2. 05	9.2. 05	4
14	Obecné vymezení stimulačních faktorů	5 dny	21.2. 05	25.2. 05	12
15	Konkretizace forem a postupů motivace	10 dny	28.2. 05	11.3. 05	14
16	Vlastní sestavení programu	8 dny	14.3. 05	23.3. 05	15
17	Připomínkování programu ze strany odborů	5 dny	24.3. 05	30.3. 05	16
18	Případné modifikace programu	4 dny	31.3. 05	5.4. 05	17
19	Schvalování programu vedením společnosti	2 dny	6.4. 05	7.4. 05	18
20	☐ Závěr	15 dny	8.4. 05	28.4. 05	
21	Seznámení všech pracovníků s programem	15 dny	8.4. 05	28.4. 05	19

Obr. 26. Časová náročnost projektu [Vlastní zpracování]



Obr. 27. Kritická cesta [Vlastní zpracování]

Na závěr této kapitoly je uvedena také matice spolupráce a odpovědnosti. Jsou zde znázorněni hlavní nositelé jednotlivých činností a jejich vztah k těmto činnostem. Činnosti v matici nejsou sestaveny podle časové posloupnosti, nýbrž jsou strukturovány podle těchto funkcí: Definování (A – E), plánování (F, G), provádění (H – O), závěr (P – R).

Tab. 3. Matice spolupráce a odpovědnosti. [Vlastní zpracování]

Zodpovědnosti:		Nositelé oprávněných zájmů				
Ř – řídicí VP – věcná přímá VN – věcná nepřímá K – konzultační S – schvalovací		Ředitel společnosti	Asistent ředitele	Vedoucí provozů	Ekonom	Odborová organizace
Kód	Popis činnosti					
A	Zadání projektu	Ř				
B	Definování požadavků projektu		Ř	VP	VP	
C	Stanovení krátkodobých cílů motivačního programu	K	Ř	VP		
D	Stanovení dlouhodobých cílů motivačního programu	Ř	VP	K		
E	Definování žádoucí úrovně výkonnosti		Ř	VP		
F	Plánování finančních prostředků	S			VP	
G	Časový plán	S	VP			
H	Analýza motivační struktury pracovníků		Ř	VP		K
I	Analýza výkonnosti pracovníků			Ř		
J	Obecné vymezení stimulačních faktorů	S	Ř	VP		
K	Konkretizace forem a postupů motivace		Ř	K	K	
L	Vlastní sestavení programu	S	Ř	K	K	
M	Připomínkování programu ze strany odborů		Ř	K		VN
N	Případné modifikace programu	S	Ř	K	K	
O	Schvalování programu vedením společnosti	S				
P	Seznámení všech pracovníků s programem		VP	Ř		
Q	Kontrola dosažených cílů	VP	Ř	K		
R	Korekce motivačního programu	VP	Ř	K		

6.5 Stanovení cílů motivačního programu

Pro potřeby dalšího rozvedení projektu můžeme pro společnost META Plzeň stanovit tyto cíle, kterých chce po zavedení motivačního programu dosáhnout:

Ø krátkodobé cíle:

- zlepšení prostupnosti komunikačních kanálů uvnitř podniku jako nástroje efektivnější komunikace v podniku
- celkové zlepšení mezilidských vztahů ve společnosti

Ø dlouhodobý cíl:

- zlepšení pracovního výkonu.

Dosažení tohoto cíle se bude měřit pomocí zvýšení produktivity práce prostřednictvím norem. Díky tomu, že zaměstnanci dostávají úkolovou mzdu má společnost rozsáhlé záznamy o dosažených výsledcích jednotlivých pracovníků, jakož i průměry za celé provozy. V roce 2004 bylo dosaženo celkového průměru za všechny provozy 1,18 násobek normy, tj. pracovníci plnili normu na 118 %. Po zavedení motivačního programu vedení očekává a požaduje nárůst tohoto čísla na 130 %. Tomu by odpovídalo zvýšení zisku cca o 3 %. Je to jen hrubý odhad dle získaných firemních údajů.. V roce 2004 činil zisk téměř 32 mil. Kč. Tří procentní nárůst znamená zvýšení zisku o cca 0,96 mil. Kč (ale před odečtením nákladů na zavedení motivačního programu).

6.6 Návrh potenciálních stimulačních prostředků a postupů

V této části projektu se již zaměřím na konkrétní stimulační prostředky a postupy, které by bylo v motivačním programu společnosti META Plzeň vhodné použít. Budu se věnovat všem oblastem, které jsem analyzovala, tedy i těm, které jsem zařadila mezi silné stránky společnosti. Myslím si, že i silné stránky se dají nějakým, třeba jen nepatrným, způsobem „vyšperkovat“. V každé oblasti navrhu několik možných variant, které se budou lišit především výší prostředků nutných k jejich zavedení. Je jasné, že není nejvhodnější zavádět vždy všechno. Už z důvodu omezených finančních nákladů. Proto bude poté v následující kapitole sestaven přímo motivační program společnosti META Plzeň s.r.o., ve kterém budou uvedeny již jen vybrané stimulační prostředky. Na závěr poté provedu nákladovou a rizikovou analýzu sestaveného motivačního programu.

6.6.1 Komunikace a informace

V této oblasti se nejedná jen o samotný osobní komunikační styk mezi nadřízenými a podřízenými. Jde v podstatě o veškeré dění ve společnosti. Nejistota je nejhorší nepřítel motivovanosti a chuti do práce. Nejistota je také zdrojem největších ztrát ve formě poklesu produktivity práce.

Proto bych ve společnosti META navrhovala, aby se konaly **pravidelné porady**. Ty se zatím konají pouze jednou za čtvrt roku, což je podle mého názoru příliš málo. Doporučovala bych alespoň jedenkrát za měsíc. Porady by mohly probíhat tak, že dělníci na provozech by mohli řešit problémy se svým vedoucím například dva dny před tím, než by se konala pravidelná porada nejvyššího vedení s vedoucími provozů. Tam by vedoucí provozů tlumočili nejužšímu vedení problémy a názory dělníků a spolu je řešili. Poté by zase tlumočili názor vedení a výsledky řešení dělníkům na provozech. Informace by se znamenávaly v elektronické a tištěné podobě ve formě protokolů z porad, aby si je zaměstnanci, kdykoli by chtěli, mohli přečíst. Těmito poradami by se dala zajistit pravidelná a hlavně vzájemná komunikace mezi nejužším vedením a nejnižší postavenými zaměstnanci.

Ve společnosti META Plzeň bych také určitě navrhovala nainstalovat **nástěnky**, které by obsahovaly důležité informace o dění ve společnosti. Tyto nástěnky bych umístila na oba dva plzeňské provozy a také do vstupní haly. Někde již nástěnky visí, jenže informace na nich se měnily velmi dávno. Mezi informace, které by se mohly na nástěnkách objevit patří například protokoly z pravidelných porad, plánované společné akce, uvedení nejlepšího pracovníka provozovny, výsledky průzkumů (např. výše provedený), schválený motivační program a podobně. Tento druh informování pracovníků je podle mého názoru velmi levný a praktický. Důležité nepochybně je, že se musí ustanovit člověk, jenž se bude o nástěnky a především o informace na nich uvedené starat a zodpovídat za ně. Myslím, že vhodnými kandidáty na tuto funkci by byli vedoucí provozů.

Dále se ve společnosti nabízí vytvoření **podnikového časopisu**. Časopis by vycházel měsíčně a měl by mít 8 listů, tj. 16 stran. Jako vhodný název mě napadl „Zprávy z METY“. Rozdělila bych jej na několik částí. Titulní strana by měla pouze grafickou podobu. Přes celou stranu by byla hlavní fotka, například z provozovny (každé číslo jiná provozovna) nebo fotka pracovníka, s nímž bude uvnitř čísla proveden rozhovor. Dále by mohly být na

této titulní straně obsaženy i menší obrázky. Nahoře by byl umístěn název. Druhá strana by obsahovala úvodní sloupek jednatele a obsah celého čísla. Poté by mohly přijít na řadu témata, jako například: podnik (novinky, hospodaření podniku, výstupy z porad), rozhovor (např. s pracovníky, s jednatelem), reportáž (jaký je pracovní život na jednotlivých provozech, jak se co vyrábí), zajímavost (poukázání na něco zajímavého, buď v podniku nebo zajímavý pracovník), listárna (zde by mohli pracovníci anonymně klást dotazy, popřípadě řešit nějaký problém. Na tyto dotazy či problémy by reagoval příslušný kompetentní pracovník z vedení), soutěž (křížovka nebo kvíz o ceny). Tato témata by se dala v případě zájmu samozřejmě rozšířit. Na každé provozovně by se vybral jeden zástupce, který by byl součástí redakce. Vedoucího redakce by dělal správce sítě (příplatek 500,- měsíčně). Zástupce provozu by měl dělat člověk, který by o to měl zájem. Mohl by být podpořen malým příplatkem za tuto funkci (např. 300,- měsíčně navíc ke mzdě), popřípadě by jednou za rok mohl dostat nákupní poukázku na zboží v hodnotě 3 600,-. Tito zástupci by se scházeli v sídle společnosti jednou za čtvrt roku a rozdělili by si možné náměty na články, vždy dopředu na dané čtvrtletí. Potom by na základě těchto rozdělení sestavovali každý měsíc články, které by prostřednictvím firemní počítačové sítě posílali správci sítě do sídla společnosti v Plzni. Na každém provozu se nachází minimálně jeden počítač, připojený k firemní síti, takže tato možnost zasílání článků by byla velmi vhodná. Vedení (navrhovala bych konkrétně asistenta jednatele) by také přispívalo, spíše nějakými odbornými záležitostmi, jako výstupy z porad, informace týkající se hospodaření podniku a podobně. Dále by vedení mělo na starosti kontrolu jednotlivých čísel časopisu. Paní, která dělá správce sítě, by měla na starosti vedení porad redakce, řešení problémů při editaci článků a kompletní technické zpracování, tzn. pravopisnou úpravu článků, poskládání článků podle témat, sestavení časopisu, vytištění časopisu, svázání pomocí vazačky. Dále by měla na starosti distribuci. Na každý provoz by poštou rozeslala minimálně dva časopisy v tištěné formě a jeden časopis by poslala elektronickou poštou. V případě velkého zájmu o jednotlivá čísla by si časopis mohli vytisknout ve více vyhotoveních. Zaměstnanci by se tak mohli dozvědět o svých kolezích z jiných provozoven, jestli pořádají nějaké společné akce, kterých by se mohli zúčastnit a podobně.

Další stimulační prostředek, který by podle mého názoru bylo velmi vhodné zavést, je pravidelný **výzkum spokojenosti** na pracovišti. Zpětná vazba na aktuální dění ve společnosti, pracovní podmínky a klima v pracovních týmech jsou důležité informace pro

každou společnost. Nejen jako obrázek o tom, jak to vypadá, ale hlavně jako vstupní informace do procesu zlepšování a motivování pracovníků. Zaměstnanci by se v rámci tohoto průzkumu mohli také vyjadřovat k tomu, jak se jim zdají jejich nadřazení a pro ně by tento průzkum a jeho výsledky mohly znamenat stimul k zamyšlení se nad sebou a popřípadě ke změně svého chování a jednání s podřízenými. Průzkum by mohl probíhat ve čtvrtletních či lépe půlročních intervalech.

6.6.2 Pracovní podmínky a vztahy

Z provedených analýz vyplynulo, že pracovní prostředí a podmínky jsou sice podle zaměstnanců i vedení velmi dobré, podle mého názoru se dá ale určitě vylepšit. METĚ bych doporučila věnovat pracovníkům nejružnější reklamní maličkosti, pomocí kterých si zaměstnanci mohou uvědomit, že se jim společnost věnuje. Například by každý provoz mohl na začátku roku dostat od společnosti firemní **kalendář**, který by visel na dílně. Tento kalendář by jistě provoz oživil. Dále by mohl každý zaměstnanec obdržet kromě tradičního mýdla (které dostávají 1x za měsíc) také **ručník**, nejlépe s logem společnosti. Zaměstnance by určitě potěšily i další maličkosti, jako například **propiska** s logem firmy nebo **těžítko** na stůl a podobné, k práci užitečné pomůcky. Dále bych společnosti navrhla, aby každému pracovníkovi poskytovala zdarma **nápoje** v pracovní směně. Realizovat by se to mohlo buď tak, že by každý pracovník dostal svůj vlastní nápoj nebo by se na provoz umístil zásobník s pitnou vodou a s plastovými kelímky, a každý by si dopřál pití, až by sám chtěl. Jinou variantou, poněkud levnější, je umístění **nápojových automatů**, ve kterých by zaměstnavatel určitou část ceny dotoval ze svých prostředků. Místo obvyklých 6,- až 7,- Kč by mohly nápoje zaměstnance přijít např. na 3,- až 4,- Kč.

Co se týká mezilidských vztahů, tak ty nejsou jak známo nijak vřelé. K tomu, aby se zaměstnanci lépe poznali a porozuměli si, bych doporučovala, aby se jednou za půl roku nebo alespoň jednou za rok uspořádalo společenské **setkání**. Nejlépe v nějakém sále, s příjemnou atmosférou a také s rodinami pracovníků. Myslím, že na takových akcích se lidé poznají daleko lépe než při pracovním procesu. Mohou se zde totiž uvolnit a nejsou stresováni z práce.

Kromě tohoto pravidelného setkání se nabízí také uspořádání jiných akcí, které by mohly být také pro celé rodiny. Mohlo by se jednat jak o kulturní, tak i o sportovní vyžití. Konkrétně bych navrhovala, aby se jednou za rok pořádaly zaměstnanecké sportovní dny

META CUP, kde by se sjely všechny provozy a mohly by spolu soutěžit v nejrůznějších sportovních disciplínách. Ty by samozřejmě musely odpovídat jejich fyzickým možnostem. Myslím, že u takových akcí se dá zažít spousta legrace, získat nové známé z jiných provozů, ale především v rámci soutěží utužit kolektivy jednotlivých provozů. O program a organizaci celé akce by se dle mého názoru měli postarat vedoucí provozů. Znájí „své lidi“ a ví, na co mají a co je bude bavit a co jim nachystat.

Další variantou neformálního setkání zaměstnanců by se mohla stát akce nazvaná třeba **nedělní výlet**. V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že 12 % zaměstnanců by nějaký podnikový zájezd uvítalo. Výlet by se mohl konat jednou za čtvrt roku a situovala bych jej asi do okolí města Plzně, kde se nachází spousta atraktivních míst ke shlédnutí. Tato akce by mohla být organizovaná buď tak, že by si zaměstnanci platili celou akci sami, nebo že by jim META jako zaměstnavatel část nákladů proplatila anebo že by jim ji proplatila celou. To by samozřejmě znamenalo ale dosti značné finanční náklady. Otázkou by bylo, jestli by efekt z této akce tyto náklady vyvážil.

6.6.3 Odborná způsobilost a vzdělávání

Oblast vzdělávání jsem v analýze označila vzhledem k motivaci za neutrální. Lze zcela jistě konstatovat, že v úplně jiném podniku by se vzdělávání mohlo ocitnout na prvním místě všech faktorů ovlivňujících motivaci pracovníků. Ne však v „mém“ analyzovaném podniku. Myslím si, že v této oblasti se v podstatě nedá pro podnik META vymyslet nic, čím by se mohli pracovníci stimulovat.

6.6.4 Hodnocení pracovníků

Jak jsem již několikrát uvedla výše, ve společnosti není v praxi zaveden a používán žádný formální systém hodnocení pracovníků. Vedoucí provozů sice sledují pracovníky, ti však mají pouze úkolovou mzdu a tudíž hodnocení podle nich nebylo vůbec zapotřebí. Podle mého názoru však lze touto činností, jenž nemusí být ani finančně ani organizačně příliš náročná, dosáhnout velmi zajímavých a především pro společnost přínosných výsledků.

V hodnocení pracovníků bych doporučila následující postup:

Jelikož v podniku pracují převážně zaměstnanci na úrovni dělníků, provádějící nejjednodušší kompletační práce, doporučila bych metodu hodnocení pomocí níže uvedeného formuláře, který by vyplňoval přímý nadřízený pracovník zaměstnance.

Hodnocení by se provádělo pravidelně, například 1x za rok. Nadřízený pracovník by měl za úkol sledovat všechny své podřízené a při hodnocení by pak zapisoval údaje do formuláře. U jednotlivých charakteristik by vyplnil, jak hodnotí zaměstnance na stupnici od 1 do 5 (1 – nejhorší hodnocení, 5 – nejlepší). Pouze u průměrného výkonu by nevyplňoval body, ale % z normy, tedy jakého pracovní výkonu zaměstnanec za dané období (rok) dosáhl, tj. jestli pracovník pracoval v normě, popřípadě pod nebo nad normu (Například norma je 2000 zkompletovaných výrobků za rok a zaměstnanec jich udělal 2500, tak jeho průměrný pracovní výkon za rok spočteme jako $2500/2000 = 1,25$). Jednotlivým charakteristikám jsem přiřadila váhy, které by se však podle potřeby daly samozřejmě poupravit. Jednotlivé body vynásobí nadřízený pracovník vahami a udělá celkový součet. Čím větší číslo, tím samozřejmě lépe.

Myslím, že tento formulář je velice jednoduchý a na vyplnění a čas nenáročný. Velmi výhodné by bylo, kdyby vedoucí provedl s pracovníkem hodnotící pohovor a v rámci něj by tento formulář vyplňovali spolu. Pracovník by měl mít možnost vyjádřit se k danému hodnocení. Spolu by se také dohodli, co by měl zaměstnanec udělat a zdokonalit, aby se jeho hodnocení zlepšilo. Mělo by se tak dít samozřejmě mezi čtyřma očima.

Tab. 4. Formulář pro hodnocení pracovníků [Vlastní zpracování]

Jméno pracovníka:	Pozice:	
	Datum:	
	Body (1- nejméně, 5 – nejlépe)	Váha (%)
Průměrný pracovní výkon: (% z normy)		30
Pracovní nasazení		10
Ochota přijímat úkoly		10
Postoj k nadřízenému		15
Postoj ke spolupracovníkům		15
Spolehlivost		20
CELKEM		
Poznámky:		
Přijatá opatření k nápravě:		

Z tohoto jednoduchého formuláře by mohl dále nadřízený pracovník sepsat krátkou zprávu z hodnocení, která by se spolu s tímto formulářem ukládala do osobní složky zaměstnance.

Pracovníci mají úkolovou mzdu, proto ta nebude na základě tohoto hodnocení upravována. Pomocí těchto výsledků bych doporučovala vyhlášovat za určité období nejlepší zaměstnance provozovny a také celého podniku a veřejně vyzvedávat jejich výkon. Chválit je nejen za práci, ale také například za jejich postoj k ostatním pracovníkům k nadřízeným a k podniku samotnému. Jako odměna pro nejlepšího zaměstnance mohou sloužit různé drobné předměty či pochvaly, například:

- Ø jmenovité poděkování na pravidelném společenském setkání a předání čestného uznání,
- Ø předání malého dárku (který by se mohl odvíjet od zálib pracovníků) přímo na provoze před ostatními zaměstnanci,
- Ø předání poukázky na zboží,
- Ø poskytnutí nejlepšímu pracovníkovi mimořádného volna,
- Ø uveřejnění jména a fotografie nejlepšího pracovníka na nástěnkách, popřípadě v podnikových novinách, a podobně.

Kromě tohoto formálního hodnocení bych podniku a především vedoucím provozů doporučila, aby celkově sledovali a oceňovali výkony zaměstnanců. Neformálně, při každodenních rozhovorech dát najevo, že ten a ten dělá něco dobře, že se mu to povedlo a podobně. Toto neformální hodnocení má často pro pracovníky větší význam než to formální. Vedoucí provozů by také mohli na základě těchto neformálních hodnocení a podle svého názoru jednou měsíčně určit „pracovníka provozu“, který by byl za své dobré výkony odměněn maličkostí.

6.6.5 Styl řízení vedoucích pracovníků

V této oblasti bych nenavrhovala žádné změny. Styl řízení, který je ve firmě uplatňován odpovídá jejímu charakteru a je zcela vyhovující. Jak jsem uvedla již v analytické části, tak styl řízení se nejvíce podobá stylu autokratickému, i když se objevují jisté demokratické prvky. Myslím, že ve společnosti, kde zaměstnanci pouze kompletují výrobky, v podstatě nic nevyrábí, tak je tento styl uplatňován správně. Jediné, co bych vylepšila je výše zmíněná komunikace. Vedoucí pracovníci by co nejvíce měli s dělníky komunikovat, mluvit s nimi a také jim naslouchat. Jaké mají problémy, co se jim nelíbí nebo naopak líbí a podobně. Také by měli co nejčastěji oceňovat jejich pracovní výkony, ať už formálně či neformálně.

6.6.6 Odměňování pracovníků

Jak jsem uvedla na začátku projektové části, tak v této diplomové práci se věnuji pouze motivaci nehmotné. Odměňování pracovníků ponechám stranou, i když je jasné, že i v této oblasti by se našel prostor pro určité změny.

6.6.7 Zaměstnanecké výhody – péče o pracovníky

Ve shrnutí analytické části jsem uvedla, že zaměstnanecké výhody se řadí mezi silné stránky společnosti. Přesto bych i zde ráda navrhla pár doporučení, které by tuto oblast ve společnosti oživily a pomocí kterých by se společnost mohla stát jako zaměstnavatel určitě atraktivnější.

V první řadě bych určitě navrhla, aby společnost platila za všechny své zaměstnance **penzijní pojištění**. Myslím, že by META mohla přispívat maximálně ve výši 3 % hrubé mzdy. Výhoda tohoto produktu je samozřejmě na obou stranách. Zaměstnanec dostává tento příspěvek a určitě tím je potěšen a také to u něj může vyvolat velmi pozitivní pocit, že na něj společnost myslí a stará se o něj. Také si může k tomuto příspěvku přidat i své finance a navíc ještě dostane příspěvek od státu. Stačí když si pracovník sám bude vkládat do tohoto pojištění 100 Kč měsíčně a stát mu přidá dalších 50 Kč. Společnost si může tyto položky odečítat ze základu daně. Nejsem si však jista, jestli by společnost byla ochotna do této věci jít. Zaměstnává přes 200 pracovníků a tato položka by hrála velice významnou roli v nákladech a mohla by být zavedena jen na úkor toho, že by společnost snížila své finanční rezervy, které si drží pro případ, že nebude práce. Z tohoto důvodu ji do motivačního programu nezahrnu, i když si myslím, že je to výrazný motivační stimul.

V dotazníkovém šetření se také zaměstnanci vyjádřili, že by si přáli dostávat zdarma **vstupenky na bazén**. Myslím, že by to bylo velmi vhodné a také to není finančně příliš náročné. Buď by vstupenky dostávali všichni celoplošně nebo by se dala vymyslet i jiná varianta, že by vstupenku dostal nejlepší pracovník měsíce.

Dalším bodem, který by podle mého názoru měl být bezesporu zaveden, jsou **odměny za beznemocnost**. Společnost vykazuje nejen na plzeňských provozech velmi vysokou nemocnost mezi pracovníky a vedení si to zdůvodňuje hlavně tím, že se lidem za tak nízké mzdy nechce pracovat, a že raději zůstanou doma na nemocenské. Všichni víme, že zařít si nemocenskou není zas až tak velký problém. Proto by podle mého názoru bylo

přínejmenším velmi vhodné tyto odměny zavést. Motivace zaměstnanců k tomu, aby pracovali a ne aby zůstávali doma, by byla tímto způsobem podle mě velmi účinná. Tato odměna by byla poskytována těm, kteří by během kalendářního čtvrtletí neodstoupili více než 4 dny. Odměna by byla poskytována jednorázově, ve výši 600 Kč.

V této oblasti je ovšem důležitá ještě jedna věc. A ta se velmi prolíná s komunikací. Je totiž velmi důležité aby zaměstnanci věděli, jaké zaměstnanecké výhody jim jejich podnik nabízí. To je totiž velmi důležité právě v tom, aby se v mysli pracovníka vytvořil pozitivní vjem z těchto výhod a pracovník tak získal pocit, že se mu jeho podnik věnuje a že o něj má zájem. Proto by podle mého názoru bylo velmi vhodné vyhotovit seznam poskytovaných zaměstnaneckých výhod ve formě malé **brožurky** nazvané např. „Výhody“, o které budou zaměstnanci vědět, že vůbec existuje a do které budou moci kdykoli nahlédnout. Pokud totiž zaměstnanci nebudou vědět, že jim jejich podnik dává něco víc než musí, tak je to jakoby jim nic nedával. A to by byla škoda. Tuto brožurku by na základě motivačního programu sestavil asistent jednatele, který by měl zároveň odpovědnost za to, aby se o její existenci dozvěděli zaměstnanci podniku. Tuto odpovědnost by částečně přenesl na vedoucí provozů, kteří by se zároveň museli postarat o to, aby byla brožurka umístěna na jednotlivé provozovny, a to tak, aby do ní mohl kdokoli kdykoli nahlédnout. Tato brožura by se od motivačního programu lišila tím, že by u jednotlivých výhod byly přesně vymezeny podmínky, za jakých se výhoda poskytuje. Tím by se stala pro pracovníky možná důležitější než samotný program, neboť by si zde mohli zjistit, na co vlastně mají nárok a na co ne. Samotný program by obsahoval jen výčet výhod.

V této části práce jsem se snažila vymyslet a navrhnout společnosti META Plzeň s.r.o. nejrůznější prostředky a postupy, pomocí kterých by bylo možno v pozitivním slova smyslu ovlivnit pracovní chování jejich zaměstnanců. Těch variant bylo více a je zřejmé, že ne všechno by se dalo naráz uskutečnit. Převážně z důvodu omezených finančních prostředků. Proto v další kapitole, kde sestavím vlastní motivační program společnosti META Plzeň s.r.o. ve formě interního dokumentu, vyberu pouze ta doporučení, která by byla dle mého názoru nejlepší, která by přinesla největší efekt v porovnání s vynaloženými náklady a které si společnost může dovolit. Do tohoto programu zahrnu také některé výhody, které již společnost má zavedené. Motivační program, který sestavím, bude za celou společnost META, ale v rámci něj budou také specifikovány pobídky jednotlivých provozů zvlášť. Já rozepíšu pouze výhody pro provozy PLZEŇ a PLZEŇ ROA.

6.7 Motivační program společnosti META Plzeň s.r.o.

V této kapitole sestavím motivační program tak, jak by mohl ve formě interního dokumentu ve společnosti META vypadat. Jedná se tedy o mou navržené znění.

Společnost META Plzeň s.r.o. má velký zájem o to, aby její pracovníci byli ve své práci spokojeni. Nevnímá je jako objekty manipulace, ale hlavně jako subjekty spolupráce. Naším cílem v oblasti personálního řízení je získat a mít takové zaměstnance, kteří budou mít z práce radost a budou spokojeni a zároveň budou podávat optimální pracovní výkony. Z tohoto důvodu se snažíme vyjít našim pracovníkům vstříc tím, že jim nabízíme řadu výhod, které jim mají zpříjemnit pracovní život.

Společnost META Plzeň s.r.o., jejímž hlavním posláním bylo a je vytvářet pracovní podmínky a zaměstnávat převážně občany se změněnou pracovní schopností, tímto dokumentem zavádí oficiální motivační program podniku. Tento program obsahuje benefity určené centrálně pro všechny zaměstnance. Jelikož se společnost dělí na 8 provozoven, jež jsou od sebe značně vzdáleny, jsou v rámci tohoto programu dále vytvořeny pro jednotlivé provozy specifické pobídky pro zvýšení kvality práce zaměstnanců, nejlépe vyhovující právě podmínkám na daném provozu. Navíc na mnohých objektech (divadla, bazény apod.) získají naši pracovníci další výhody.

Motivační program je strukturován do tří vrstev. První část obsahuje výhody dostupné centrálně pro všechny zaměstnance, druhá část specifikuje jednotlivé provozy a v poslední části jsou uvedeny objektové výhody. U každého bodu je také zdůrazněno, jestli je již pobídka ve firmě zavedena nebo jestli se jedná o novinku. Všechny pobídky (kromě závodního stravování) jdou nad rámec zákona.

Zaměstnanecké výhody jsou hrazeny převážně z fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP), do kterého se každým rokem převádí zůstatek z roku předcházejícího a částka dle finančních možností společnosti. Zaměstnavatel se zavazuje, že bude v daném roce poskytovat všechny uvedené výhody. V případě, že finanční prostředky z FKSP budou nedostačující, se zaměstnavatel zavazuje uvolnit potřebné množství finančních prostředků z rezervního fondu. Tento fond je vytvořen ve výši 100 000 Kč.

1) centrální zaměstnanecké pobídky

Ø zajištění závodního stravování, (již funguje)

- Ø reklamní věci po zkušební době, (nově doporučuji)
- Ø zprostředkovaná účast (přes vedoucí provozů) na poradách, (nově doporučuji)
- Ø preventivní zdravotní prohlídky (META proplácí 1x za dva roky), (již funguje)
- Ø zaměstnanecké sportovní dny (META CUP), (nově doporučuji)
- Ø zaměstnanecký časopis - soutěže a výhry, (nově doporučuji)
- Ø věrnostní a příležitostné odměny, (již funguje)
- Ø sociální výpomoc – při úmrtí zaměstnance a rodinného příslušníka, (již funguje)
- Ø rekreace pro TZP a dětská rekreace, (již funguje)
- Ø certifikát pro zaměstnance podniku „Top zaměstnanec společnosti META Plzeň s.r.o.“. (nově doporučuji)

2) zaměstnanecké pobídky jednotlivých provozů – zde pro *PROVOZ PLZEŇ a PROVOZ PLZEŇ ROA*

- Ø soutěž o nejlepšího zaměstnance provozu - hodnotné výhry, (nově doporučuji)
- Ø výzkum spokojenosti na pracovišti, (nově doporučuji)
- Ø odměna za beznemocnost, (nově doporučuji)
- Ø dovoz obědů pro zaměstnance přímo na pracoviště. (již funguje)

3) objektové pobídky

- Ø sportovní vyžití – pro provoz Plzeň a Plzeň ROA vstupenky na bazén, (nově doporučuji)
- Ø kulturní vyžití – vstupenky do divadla, (již funguje)
- Ø nákupní poukázky. (nově doporučuji)

Konkrétní podmínky získání jednotlivých výhod jsou obsaženy v brožůře „Výhody“.

6.8 Implementace motivačního programu do pracovního procesu

Nejdůležitějším bodem této fáze je získání zájmu zaměstnanců. Opět je zde nejdůležitější komunikace, tedy je zapotřebí velmi podrobně zaměstnance s programem seznámit. To je důležité zejména z toho důvodu, aby zaměstnanci poznali, jak již bylo několikrát řečeno

výše, že se o ně společnost stará. Toto seznámení neznamena pouze, že vedení dodá na provozy po jednom výtisku dokumentu a tím jeho práce skončí. Znamená to především mluvit s lidmi přímo a vysvětlit jim, proč vůbec vedení tento program zhotovilo. Myslím, že by vedení mělo zaměstnancům říci, že tento dokument vznikl proto, aby bylo všem jasné, že tak, jak je společnost důležitá pro zaměstnance, jsou i zaměstnanci důležití pro společnost. Tedy, že společnost má o své zaměstnance zájem a tímto programem dává najevo, že jim chce nabízet i něco víc. Na druhou stranu by ale mělo být jasné dáno najevo, že chce, aby tento zájem byl i opačný. Tedy, že zaměstnanci budou mít zájem o svou firmu, o to, jak se jí daří, jak si vede na trhu a podobně. Samozřejmě, že by tento úmysl neměl být vyřčen, jako že něco za něco. To by ani nefungovalo. Spíše by společnost měla za pomoci tohoto motivačního programu své zaměstnance nenápadně přistrčit k tomu, aby měli o svou práci větší zájem, aby je jejich práce bavila a aby dosáhli takového stavu, že úspěch společnosti META budou pokládat za svůj vlastní úspěch a při nezdaru zrovna tak.

6.9 Riziková analýza

Tato část práce obsahuje výčet hlavních rizik, jež se při zavádění motivačního programu mohou vyskytnout. Tento výčet samozřejmě není konečný, z mé strany však byla snaha vybrat a charakterizovat ty nejdůležitější a zároveň nejzávažnější. Mezi taková rizika patří:

- Ø **Předčasné vyčerpání finančních prostředků** – na motivační program jsou vyčleněny prostředky z FKSP (popřípadě z rezervního fondu). Tento fond samozřejmě není bezedný a při určité konstelaci může nastat, že prostředky jednoduše dojdou.

Minimalizace tohoto rizika: přesná kalkulace všech položek motivačního programu a případná redukce výdajů. (Všechny položky nejdou sice dopředu určit na 100 %, v tomto případě je nutné, aby odpovědný pracovník provedl odborný odhad nákladů.)

- Ø **Přínosy nevyváží vynaložené náklady** – je poměrně obtížné určit a finančně ohodnotit, jaké přínosy díky motivačnímu programu vznikly. Pokud by například vedení společnosti nebylo spokojeno s tím, jakých výsledků bylo dosaženo po zavedení motivačního programu, mohlo by celý program přerušit.

Minimalizace tohoto rizika: nepočítat hned s tím, že se obrat společnosti zvedne o 50 %. Být jako podnik trpělivý a v žádném případě program po prvním půlroce nerušit s tím, že se nic nezměnilo. To, aby se účinek motivačního programu projevil,

chce podle mého názoru více času. Někdy to může trvat několik měsíců, možná i nějaký ten rok, než se ve společnosti vytvoří zdravá kultura, k níž napomůže právě motivační program. Při přijímání nových pracovníků je velmi důležité se na tuto oblast zaměřit.

- Ø **Nedostatečný zájem o společné akce ze strany zaměstnanců** – toto riziko je především na plzeňských provozovnách dosti značné. Je zde především riziko, že přijde jen pár lidí a provoz se pak může rozdělit na dva nenávislné tábory. Jedni co na akci šli a budou druhou stranou považováni, že se podbízejí vedení a druzí co nešli, a budou druhou stranou považováni za ty, co se straní a jsou divní.

Minimalizace tohoto rizika: být (vedení) zapálen pro akci, nevyvěsit na nástěnku papír s pozvánkou na akci, ale pozvat nejlépe každého pracovníka osobně. Osobní pozvání dle mého soudu odmítne jen minimum lidí a to jen z vážných důvodů.

- Ø **Motivační program zůstane pouze „na papíře“** – riziko, že se motivační systém sice sestaví, ale nebude se dodržovat. Například, že nebudou žádné peníze. Nikde není psáno, že se motivační program dodržovat musí, ale ze strany společnosti je etické, když už něco slíbí, tak to dodržet.

Minimalizace rizika: v motivačním programu neslibovat přespříliš. Promyslet, co si společnost může opravdu dovolit a na co bude mít peníze.

- Ø **Motivační program se nebude modifikovat** – často se vyplňující riziko. Tedy, že se sice program sestaví, bude se naplňovat, ale zůstane stále stejný, i když věci okolo se budou měnit.

Minimalizace tohoto rizika: Při tvorbě motivačního programu je nezbytné počítat s tím, že potřeby podniku se mohou v čase více či méně měnit. Proto je nezbytné motivační program v přiměřených časových intervalech vyhodnocovat a podle potřeby modifikovat. Tuto činnost by měl mít na starosti minimálně jednou za rok asistent jednatele ve spolupráci s vedoucími provozů a jednatelem.

- Ø **Závisť jednotlivých výhod mezi jednotlivými provozy** – při určité diferenciaci výhod a pobídek mezi jednotlivými provozy je jasné, že se o těchto rozdílech pracovníci dozví. Ať už ze samotného dokumentu či úplně jinak.

Minimalizace tohoto rizika: Snažit se v rámci programu o spravedlivé rozčlenění.

- Ø **Nezájem o zaměstnanecký časopis** – časopis je jistě nákladná záležitost, takže ač je toto riziko sice málo pravděpodobné, tak je na druhou stranu velmi vážné právě z hlediska vynaložených nákladů.

Minimalizace tohoto rizika: svěřit sestavování časopisu někomu zodpovědnému, kdo bude pro časopis opravdu zaujat a tím si zajistit i to, že se v časopise objeví zajímavé a přitažlivě napsané články a rubriky.

- Ø **Zvýšené nároky na organizaci práce a její nezvládnutí ze strany vedení** – riziko, že vedení prostě nezvládne realizaci programu a že nebude ani schopno s programem seznámit samotné zaměstnance.

Minimalizace tohoto rizika: podobné jako v předešlém bodě. Tedy svěřit sestavení a realizaci programu někomu zodpovědnému, kdo dokáže získat zaměstnance a vzbudit v nich o program zájem.

- Ø **Zvýšení rivality mezi pracovníky navzájem** - pokud chceme vyhlášovat nejlepší, je zde určité riziko, že ostatní mu budou závidět a že se budou lidé vzájemně pomlouvat.

Minimalizace tohoto rizika: Povzbuzovat pracovníky směrem k fair play.

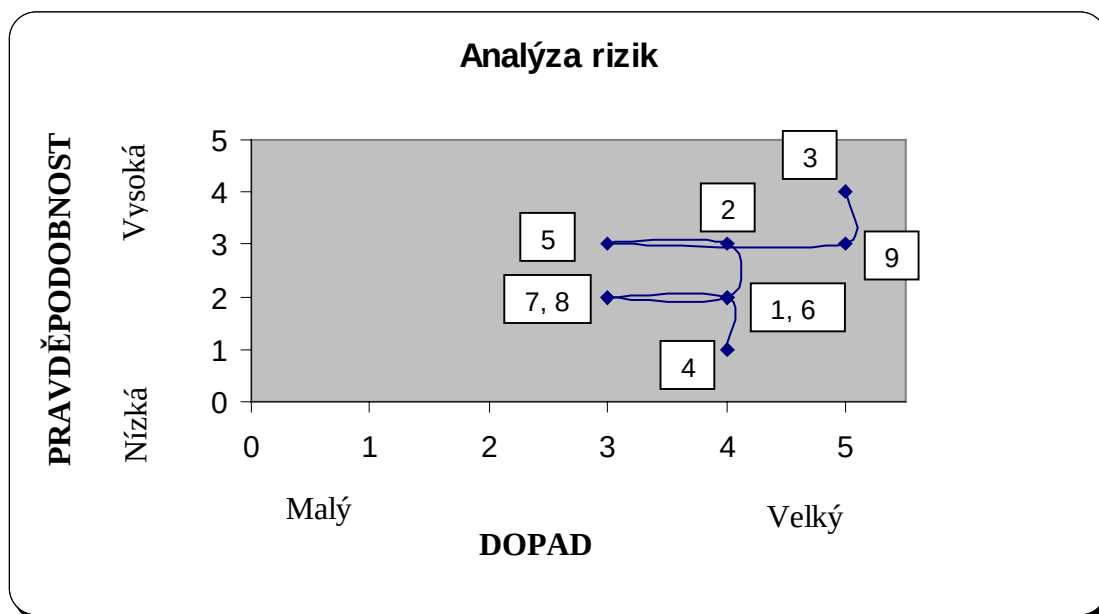
Tab. 5. Analýza rizik [Vlastní zpracování]

Typ rizika	Č.	Konkretizace	Pravděpodobnost	Dopad
Finanční	1	Předčasné vyčerpání finančních prostředků	2	4
	2	Přínosy nevyváží vynaložené náklady	3	4
Personální	3	Nedostatečný zájem o společné akce ze strany zaměstnanců	4	5
	4	Mot. program zůstane pouze „na papíře“	1	4
	5	Závist jednotlivých výhod mezi jednotlivými provozy	3	3
	6	Nezájem o zaměstnanecký časopis	2	4
Technické	7	Zvýšení rivality mezi pracovníky navzájem	2	3
	8	Zvýšené nároky na organizaci práce a její nezvládnutí ze strany vedení	2	3
	9	Motivační program se nebude modifikovat	3	5

Hodnocení:

5 – největší pravděpodobnost, dopad

1 – nejmenší pravděpodobnost, dopad



Obr. 28. Analýza rizik [Vlastní zpracování]

6.10 Nákladová analýza

V této části práce je rozebrán motivační program z hlediska nákladů. Je zřejmé, že vyčíslit náklady bude o dost jednodušší než přínosy. Ty totiž nebude možné zcela jasně kvantifikovat. Mohu se pouze domnívat a odhadovat, co přinese jaký efekt. Ale nejprve se pokusím vyčíslit náklady programu. V níže uvedené tabulce jsou rozepsané jednotlivé pobídky obsažené v motivačním programu METY. Náklady jsou strukturovány do tří vrstev, stejně jako pobídky. Ty pobídky, jež měla společnost META Plzeň s.r.o. zavedeny již před sestavováním tohoto programu budou ohodnoceny dle jejích kalkulací dle kolektivní smlouvy na rok 2005.

Kromě níže uvedených nákladů, vzniknou společnosti META také mzdové náklady osoby, jež bude mít za úkol seznámit s motivačním programem všechny zaměstnance podniku. Buď to může být jeden člověk, který objede veškeré provozy nebo na každém provozu může být ustanoven jiný pracovník. Obě možnosti mají své výhody i nevýhody. První možnost je časově, organizačně i finančně náročnější, ale informace bude poskytovat jedna

osoba, která všem vysvětlí program jednotným způsobem. Při druhé, levnější variantě, by mohl každý provoz obdržet trochu jiné informace.

Tab. 6. Náklady pobídek [Vlastní zpracování]

Centrální zaměstnanecké pobídky	Náklady [Kč]
Závodní stravování	200 000 Kč
Reklamní věci po zkušební době	20 000 Kč
Zprostředkovaná účast (přes vedoucí provozů) na pravidelných poradách	0 Kč
Preventivní zdravotní prohlídky (META proplácí 1x za dva roky)	10 000 Kč
Zaměstnanecké sportovní dny (META CUP)	15 000 Kč
Zaměstnanecký časopis – mzdové náklady	34 800 Kč
– výhry (300,-/měs.)	3 600 Kč
– náklady na tisk	9 600 Kč
Věrnostní a příležitostné odměny	75 000 Kč
Sociální výpomoc – při úmrtí zaměstnance a rodinného příslušníka	20 000 Kč
Rekreace pro TZP a dětská rekreace	20 000 Kč
Certifikát pro zaměstnance podniku „Top zaměstnanec společnosti META Plzeň s.r.o.“	1 000 Kč
Zaměstnanecké pobídky jednotlivých provozů – PLZEŇ a PLZEŇ ROA	
Soutěž o nejlepšího zaměstnance provozu - hodnotné výhry (měsíčně 100 Kč / provoz)	2 400 Kč
Výzkum spokojenosti (na 2 provozy)	15 000 Kč
Odměna za beznemocnost (na 2 provozy)	20 000 Kč
Dovoz obědů pro zaměstnance přímo na pracoviště (na 2 provozy)	15 000 Kč
Náklady na ostatní provozy celkem	157 200 Kč
Objektové pobídky	
Sportovní vyžití – vstupenky na bazén	20 000 Kč
Kulturní vyžití – vstupenky do divadla	20 000 Kč
Nákupní poukázky	10 000 Kč
NÁKLADY CELKEM	668 600 Kč

Zůstatek FKSP k 1.1.2005 byl podle kolektivní smlouvy 528 321,69 Kč. Předpokládaná dotace je v letošním roce 500 000 Kč. Celkem je v tedy k dispozici 1 028 321,69 Kč. Na centrální a objektové pobídky dle programu by bylo zapotřebí 459 000 Kč. Dále se budeme řídit doporučením, které je obsaženo u rizika „závist jednotlivých výhod mezi jednotlivými provozy“ a na každý provoz vyčleníme zhruba stejné množství finančních prostředků. To je 26 200 Kč. Na všechny provoz dohromady, tedy 209 600 Kč. Celkové náklady tedy činí 668 600 Kč. Pokud se tento odhad opravdu vyplní, tak na konci roku 2005 bude zůstatek ve fondu 359 721,69 Kč. Podle mého názoru je tato částka dostatečná pro rezervu na další roky. Společnost se totiž nezavazuje, že každý rok vloží do FKSP 500 000,-. Někdy vloží méně a proto nelze všechny prostředky každým rokem vyčerpat. Na druhou stranu, je ale zbytečné, aby peníze někde ležely jen pro jistotu, že by se něco stalo. Myslím, že je velmi důležité najít kompromis, o který jsem se také pokusila.

6.11 Přínosy projektu

Nyní přistoupím k možným přínosům motivačního programu. Ty budou převážně těžko vyčíslitelné. Mezi přínosy, které by se mohly díky motivačnímu programu objevit například patří:

- Ø **vylepšení vztahů na pracovišti** – lepší pohoda na pracovišti znamená, že se lidem lépe pracuje a podávají kvalitnější pracovní výkony.
- Ø Pokud budou nejlepší zaměstnanci, kteří vzejdou z hodnocení, odměňováni tím, co je skutečně potěší (zjistit si to společnost může u spolupracovníků, že se jich zeptá, co je například „koníčkem“ toho nejlepšího), tak je velká pravděpodobnost, že každý pracovník se bude snažit stát se tím nejlepším. Tím se dosáhne **většího pracovního nasazení u zaměstnanců a pracovního výkonu**.
- Ø **zaměstnanci začnou být více oddáni své firmě** – pokud komunikace bude probíhat podle výše uvedených doporučení, stanou se zaměstnanci více součástí firmy. Komunikace nemusí znamenat, že zaměstnanci začnou mít větší příležitosti a pravomoci k rozhodování o interních záležitostech firmy. Velmi důležitá ale je samotná účast zaměstnanců, tedy to, že se mohou k různým věcem vyjádřit a vedení si je vyslechne a jejich názor zvaží. To je dle mého názoru taktéž velmi důležité a u zaměstnanců to může znamenat, že se u nich vytvoří pocit, že ve společnosti něco

znamenaají. Že nejsou jen nějakými nástroji, o kterých někdo rozhoduje, ale že jsou určitými partnery, kteří mohou veřejně vyslovit svůj názor a tento názor bude brán při rozhodování v potaz. Semknutí pracovníků s firmou je velmi důležité, zaměstnanci mohou více prožívat úspěchy i nezdary společnosti a mohou se tím více snažit při své práci.

- Ø Co se týká zaměstnaneckých výhod, tak je velmi obtížné určit, jakým způsobem se mohou pozitivně projevit. Pokud se ale bude společnost snažit dávat najevo, že se o své zaměstnance stará a pečuje o ně více, než jí ukládá zákon nebo více, než dělá třeba jiná obdobná firma pro své zaměstnance, může to mít také kladný vliv na **pracovní výkon** zaměstnanců. Společnost by měla umět využít těchto výhod a podat je zaměstnancům tak, že je vyvábí jen pro ně, protože má o ně zájem a chce, aby byli v práci spokojeni. Na druhou stranu to ale musí být přínosné i pro firmu. Musí sama přimět zaměstnance, aby také podávali lepší výkony.
- Ø Podle hrubých odhadů nákladů motivačního programu a zvýšení výkonnosti pracovníků by možným přínosem mohlo také být **zvýšení hrubého zisku společnosti**. Podle propočtů by se mělo jednat o 0,29 mil. Kč po odečtení nákladů na realizaci projektu. Tyto prostředky by mohly být další rok zpět reinvestovány.

6.12 Shrnutí projektové části

V závěru analytické části práce jsem si rozčlenila oblasti týkající se motivace pracovníků do tří skupin – na silné, průměrné a slabé. V projektové části jsem se zaměřila na všechny oblasti, ale největší důraz byl kladen především na ty slabé, tj. na mezilidské vztahy na pracovišti, hodnocení pracovníků a obzvláště na interní komunikaci. V práci byla navržena široká paleta možností, jak motivovat pracovníky.

Především bych doporučila, aby se společnost snažila utužit kolektivy pracovníků, ať už třeba spolupráci na podnikovém časopise, na sportovním dnech podniku nebo také tím, že se budou moci společně účastnit porad s vedením společnosti a řešit tak vzájemně své pracovní problémy. Prostřednictvím časopisu a porad by se také vylepšila informovanost a interní komunikace, což by podle mého názoru bylo ku prospěchu. Komunikace mezi vedením a zaměstnanci by mohla být také podpořena nástěnkami, které by obsahovaly nejrůznější informace a také výzkumem spokojenosti, který by jednou za čas proběhl na

všech provozech podniku. V oblasti hodnocení bych doporučila zavést formální hodnotící pohovor, v rámci kterého by hodnotitel a hodnocený spolu vyplnili jednoduchý formulář a na základě výsledků by se spolu dohodli na přijatých opatřeních. Na základě tohoto hodnocení a také doporučení vedoucích provozů a vedení by byl vyhlašován a odměňován nejlepší zaměstnanec podniku. Co se týká pracovního prostředí, tak i zde se dají firmě doporučit určitá opatření. Například věnování reklamních předmětů zaměstnancům nebo přispívání na nápoje, které by si zaměstnanci zakupovali v automatech umístěných v halách. V nespolední řadě bych navrhla, aby META ještě více zvětšila paletu zaměstnaneckých výhod. Velmi vhodná se mi jeví odměna za beznemocnost, která by mohla pomoci zamezit „neodůvodněným absencím“ v práci. Další zaměstnaneckou výhodou, kterou by pracovníci jistě uvítali je penzijní pojištění, které právě mnoha lidem chybí a které se v současné době stává již samozřejmostí. Jako odměna za dobrou práci by mohly být nabízeny i volné vstupenky do sportovních areálů, např. na bazén. Podle mého názoru taktéž velmi důležité je vytvoření brožurky, která by obsahovala nejen výčet výhod, které podnik nabízí, ale také konkrétní podmínky jejich získání.

Určitě bych METĚ doporučila, aby realizovala výše navrhovaný motivační program. Kromě toho, že je to přece jen určitá známka toho, že si uvědomuje důležitost a vážnost svých pracovníků, jí může tento program přinést i nezanedbatelný ekonomický efekt.

ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem se zabývala jednou z nejproblematictějších oblastí personálního řízení – motivací zaměstnanců.

Cílem mé práce byl teoretický rozbor poznatků z personálního řízení se zaměřením na motivaci pracovníků, analýza a zhodnocení současného systému motivace pracovníků v podniku META Plzeň s.r.o. a vypracování projektu nehmotného motivačního programu, který by měl společnosti zabezpečit spokojené a správně motivované zaměstnance, podávající optimální pracovní výkon.

V první části diplomové práce jsem provedla literární průzkum významných titulů, týkající se podstaty personální práce v oblasti motivace. Tato část byla také důležitým východiskem pro následnou analytickou a také projektovou část.

V analytické části jsem charakterizovala podnik, jeho ekonomický vývoj, organizační strukturu, personální politiku a samozřejmě samotný systém motivace pracovníků. Tato část dále obsahovala analýzu průzkumu provedeného mezi částí zaměstnanců provozů, jichž se celá práce týkala. Průzkum byl postaven na tvorbě dotazníku. Následovalo vyhodnocení dotazníku a grafické znázornění výsledků. Pomocí dotazníkového šetření jsem chtěla zjistit, jak vnímají jednotlivé firemní aktivity v oblasti motivace samotní zaměstnanci podniku. Na základě těchto provedených analýz jsem si vygenerovala tři oblasti nehmotné motivace podniku: silné stránky, obsahující pouze jednu oblast, a to zaměstnanecké výhody, průměrné stránky, zahrnující pracovní podmínky zaměstnanců, styl řízení vedoucích pracovníků a vzdělávání zaměstnanců a slabé stránky, do nichž jsem zařadila mezilidské vztahy na pracovišti, interní komunikaci a hodnocení pracovníků.

V projektové části jsem nejprve naznačila cíl projektu a zdůvodnila potřebnost řešení, dále časově vymezila fáze projektu a také jsem vykreslila matici spolupráce a zodpovědnosti. Poté jsem stanovila cíle, kterých se má pomocí motivačního programu dosáhnout, navrhla jednotlivé potenciální stimulační prostředky a konečně vypracovala samotný motivační program. Společnosti META jsem doporučila, aby do motivačního programu zahrnula kromě prvků, které již nabízí, následující pobídky: pro všechny zaměstnance podniku reklamní věci po zkušební době, účast zaměstnanců na poradách, zaměstnanecké sportovní dny, zaměstnanecký časopis, ocenění nejlepšího zaměstnance podniku a sportovní a nákupní poukázky; pro plzeňské provozy – soutěž o nejlepšího zaměstnance provozu,

výzkum spokojenosti, odměny za beznemocnost. Program jsem dále podrobila nákladové a rizikové analýze.

Tento projekt jsem se snažila navrhnout společnosti META Plzeň s.r.o. tak, aby co nejlépe vyhovoval jejím podmínkám a požadavkům. Doufám, že alespoň část mé práce najde uplatnění v praxi a pomůže společnosti k lepším výsledkům.

SUMMARY

My master thesis deals with one of the most complicated part of personnel management, with motivation of staff.

The purpose of my master thesis is theoretical analysis of knowledge from personnel management with the focus on motivation of staff, analysis and evaluation of contemporary motivational system of staff in the company META Plzeň Ltd. and elaborate project of non-financial motivational programme.

The theoretical part contains literary inquiry of important titles, comprising the substance of personnel work in the sphere of motivation. This part was also important starting point for following analytic and also for project part.

In the analytic part I introduced the company, its economical progress, structure of staff, personnel politics of the company and the motivational system of employees of course. This part also contained analysis of inquiry, which was practised among part of employees. This inquiry was made by the questionnaire. Then followed evaluation of this questionnaire and graphic demonstration of results. By means of this inquiry I wanted to find out, how employees of the company perceived individual spheres of motivation.

Then followed project part. The purpose and the reason of necessity of project solution was indicated at the beginning. Afterwards I defined main phases of project and their time requirements and then I drew out of cooperation and responsibility. Next I defined the purposes of motivational programme and suggested individual potential stimulative means and finally I elaborated the motivational programme. This program was submitted to cost and risk analysis.

I would be delighted if my work finds its valorisation in practice and that the recommendation would be applied in practice of the company.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human ressource management practice*. 9th ed. London: Kogan Page, 2003. 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva. NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení firmy : cesty efektivního využití lidského potenciálu*. 1. vyd. Praha: Prospektum Praha, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- [4] BEDRNOVÁ, Eva. NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [5] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi : pozitivní a negativní faktory, jak "změřit" náladu pracovníků, prostředky motivace, zapojení a zplnomocnění*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
- [6] GREGAR, Aleš. *Personální řízení I : vybrané kapitoly*. 2. nez. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2001. 163 s. ISBN 80-7318-045-6.
- [7] HAGEMANNOVÁ, Gisela. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 212 s. ISBN 80-85865-13-0.
- [8] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [9] LIVIAN, Yves Frédéric; PRAŽSKÁ, Lenka. *Řízení lidských zdrojů v Evropě : srovnání s Českou republikou*. 1. vyd. Praha: HZ Systém, 1997. 147 s. ISBN 80-86009-19-X.
- [10] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

Seriálová literatura

- [11] FES, I. Motivace – mýty a realita. *Personál*, 2004, roč. X, č. 6, s. 15. ISSN 1213-8878.

- [12] Dá se změřit loajalita a zangažovanost pracovníků? *Personál*, 2004, roč. X, č. 5, s. 28-29. ISSN 1213-8878.

Elektronické zdroje

- [13] DVOŘÁK, L. *Jak pracovat s nespokojeností zaměstnanců*. [online]. 2004, [cit. 26.10.2004]. Dostupné z: <<http://www.hrportal.cz/?sekce=5&uroven=1&obsah=0&cid=109031>>.
- [14] KOUŘIL, M. *Nebojte se zeptat svých zaměstnanců*. [online]. 2004, [cit. 26.10.2004]. Dostupné z: <<http://www.personalista.com/index.php?id=112>>.
- [15] KOUŘIL, M. *Nízkonákladové cesty motivace se vyplácí*. [online]. 2004, [cit. 26.10.2004]. Dostupné z: <<http://www.personalista.com/index.php?id=195>>.
- [16] MAREK, P. *Motivovat pracovníky pouze hmotně je kriticky málo*. [online]. 2004, [cit. 26.10.2004]. Dostupné z: <<http://www.personalista.com/index.php?id=91>>.
- [17] MAREK, P. *Stres na pracovišti stojí milióny*. [online]. 2004, [cit. 26.10.2004]. Dostupné z: <<http://www.personalista.com/index.php?id=363>>.
- [18] *Motivace a stimulace pracovníků*. [online]. [cit. 17.3.2005]. Dostupné z: <<http://web.iol.cz/mgr.ivo.georgiev/>>.
- [19] MUSILOVÁ, R. *Motivace pracovníků v obchodní organizaci*. [online], [cit. 26.10.2004]. Dostupné z: <http://www.mendelu.cz/veda/mendelnet/pef/mendelnet1999/MUSILOVA_RENATA/>.
- [20] STÁNSKÝ, J. *Komunikace v organizaci*. [online]. 2004, [cit. 26.10.2004]. Dostupné z: <<http://www.hrportal.cz/?sekce=3&uroven=0&obsah=0&cid=90973>>.
- [21] <<http://www.volny.cz/metaplzen>>.

Firemní materiály

- [22] Kolektivní smlouva na rok 2005
- [23] Příručka jakosti

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Vznik motivu [6]	12
Obr. 2. Vývoj výkonnosti v závislosti na úrovni motivace [3]	15
Obr. 3. Upravený automobil pro invalidy [21]	32
Obr. 4. Porovnání hospodaření META Plzeň s.r.o. [23]	33
Obr. 5. Počet let odpracovaných v podniku [Vlastní zpracování]	44
Obr. 6. Věková struktura respondentů [Vlastní zpracování]	44
Obr. 7. Spokojenost se zaměstnáním [Vlastní zpracování]	46
Obr. 8. Vnímání vlastní práce [Vlastní zpracování]	47
Obr. 9. Informování nadřízenými o cílech a situaci podniku [Vlastní zpracování]	48
Obr. 10. Znalost cílů pracovníků nadřízenými [Vlastní zpracování]	48
Obr. 11. Znalost pracovních úkolů [Vlastní zpracování]	49
Obr. 12. Možnost zasáhnout do rozhodování [Vlastní zpracování]	49
Obr. 13. Kvalita pracovních podmínek [Vlastní zpracování]	50
Obr. 14. Spokojenost s technickou vybaveností pracovišť [Vlastní zpracování]	51
Obr. 15. Vztahy na pracovišti [Vlastní zpracování]	51
Obr. 16. Ochota nadřízeného poradit [Vlastní zpracování]	52
Obr. 17. Příležitost otevřeně sdělovat názory [Vlastní zpracování]	52
Obr. 18. Zaměstnanecké výhody [Vlastní zpracování]	53
Obr. 19. Možnost zvýšení pracovního výkonu při motivaci [Vlastní zpracování]	54
Obr. 20. Pochvaly nadřízeného [Vlastní zpracování]	54
Obr. 21. Kritika nadřízeného [Vlastní zpracování]	55
Obr. 22. Kritika nadřízeného [Vlastní zpracování]	55
Obr. 23. Kritika nadřízeného [Vlastní zpracování]	56
Obr. 24. Co by se mělo zlepšit [Vlastní zpracování]	57
Obr. 25. Analýza SPIN [Vlastní zpracování]	61
Obr. 26. Časová náročnost projektu [Vlastní zpracování]	65
Obr. 27. Kritická cesta [Vlastní zpracování]	65
Obr. 28. Analýza rizik [Vlastní zpracování]	81

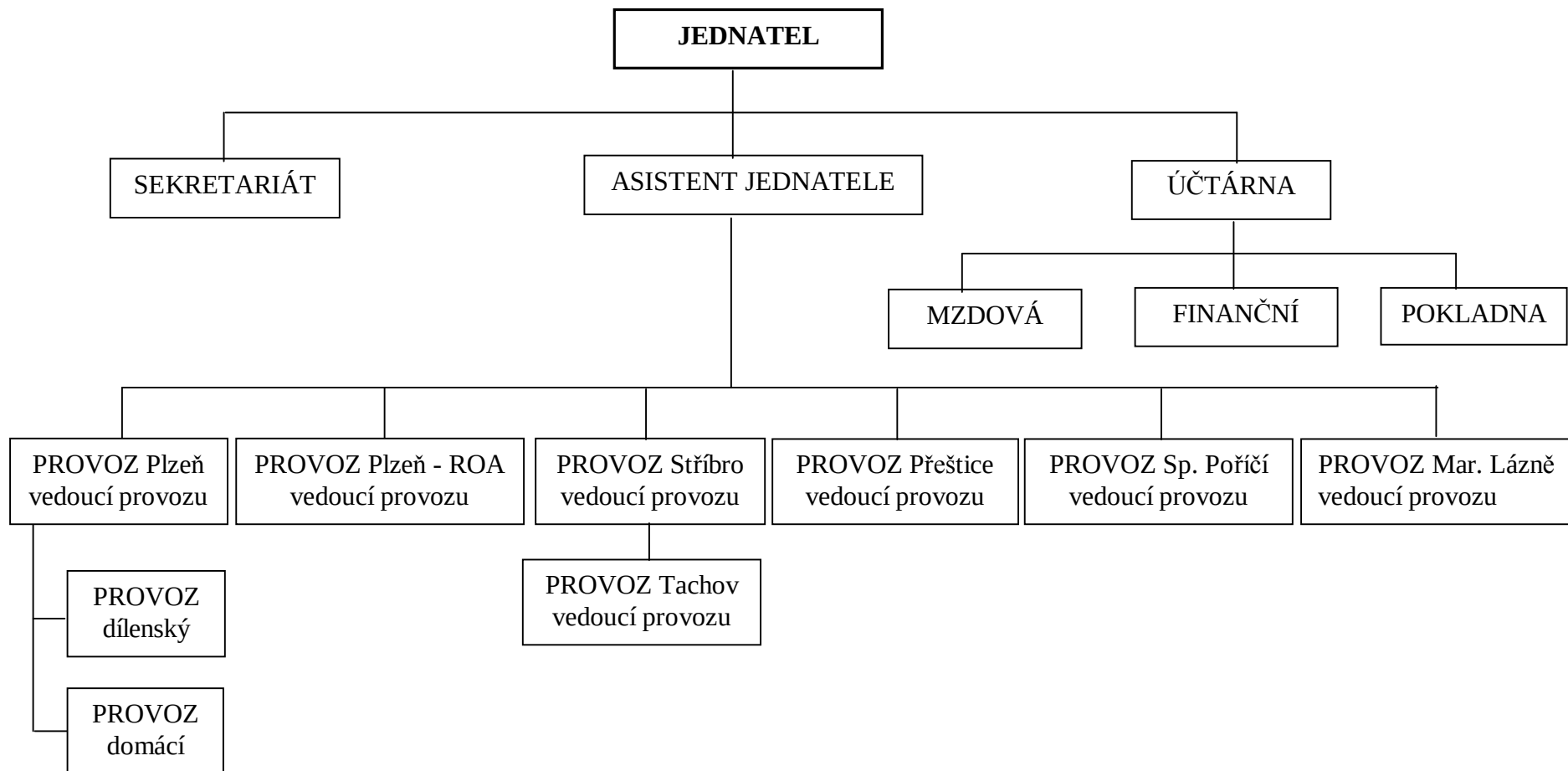
SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Základní mzdové tarify [22]	39
Tab. 2. Příležitostní odměny [22]	42
Tab. 3. Matice spolupráce a odpovědnosti. [Vlastní zpracování]	66
Tab. 4. Formulář pro hodnocení pracovníků [Vlastní zpracování].....	72
Tab. 5. Analýza rizik [Vlastní zpracování].....	80
Tab. 6. Náklady pobídek [Vlastní zpracování]	82

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační struktura společnosti META Plzeň s.r.o.
- P II Seznam poskytovaných OOPP.
- P III Dotazník.
- P IV Absolutní a relativní četnosti

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI META PLZEŇ S.R.O.



PŘÍLOHA P II: SEZNAM POSKYTOVANÝCH OOPP.

Povolání	vybavení OOPP	užitná doba měsíce
řidič	pracovní oblek	12
	kabát prošívaný	48
	obuv kožená	24
	rukavice kožené prstové	6
	mycí pasta + reg. krém	1
skladník	pracovní oblek	12
údržbář	kabát prošívaný + ušanka	48
	plášť do deště	48
	obuv kožená + zimní	24
	rukavice kožené prstové	6
	šatová zástěra nebo kalhoty	12
uklizečka	gumové rukavice	
vrátnice	pracovní plášť	12
	prošívaný kabát	48
	plášť do deště	48
	rukavice prstové	12
zámečnick	pracovní oblek	12
mechanik	pracovní obuv	12
obráběč kovů	rukavice kožené prst.	6
	vesta, prošívaný kabát	48
	mycí pasta + reg. krém	1
svářeč	pracovní oblek	12
	pracovní obuv	12
	kamaše kožené	48
	rukavice svářečské	dle potřeby
	zástěra	48
	mycí pasta + reg. krém	1

PRANÍ PRAC. ODĚVŮ: 1 x za měsíc 39,- Kč, údržbář, topič, svářeč, zámečnick, mechanik

Vedoucí provozovny posoudí potřebu dalších ochranných pomůcek pro jednotlivé pracovníky dle druhu vykonávané práce dle nařízení vlády č. 495/01 Sb.O poskytovaných OOPP vede vedoucí řádnou evidenci.

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK.

Vážená pracovnice, vážený pracovníku,

dovolte mi obrátit se na Vás s žádostí o spolupráci. Jsem studentka pátého ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. V rámci mé diplomové práce si Vám dovoluji po dohodě s vedením Vaší firmy předložit tento dotazník. Pro zjištění skutečného stavu Vás žádám o jeho vyplnění. Máte v něm možnost vyjádřit své názory na důležité skutečnosti ovlivňující pracovní podmínky ve firmě. Chtěla bych Vás ujistit, že tento dotazník je anonymní a zjištěné informace nebudou zneužity ani nikde zveřejněny.

Vámi zvolenou odpověď zaznačte prosím do čtverečku, podtrhněte nebo naznačte jiným viditelným způsobem. Předem moc děkuji za Vámi strávený čas při vyplnění tohoto dotazníku, kterým mi velmi pomůžete při zpracování mé diplomové práce. S pozdravem
Irena Smyčková.

OSOBNÍ ÚDAJE:

Kolik let pracujete v tomto podniku?

- a) do 1 roku
- b) 2-5 let
- c) 6-10 let
- d) 11-15 let
- e) více než 15 let

Věk:

- a) do 25 let
- b) 26-30 let
- c) 31-40 let
- d) 41-50 let
- e) 51 let a více

Pohlaví:

- a) muž
- b) žena

PRÁCE OBECNĚ:

1. Ohodnoťte jak jsou pro Vás následující pracovní hlediska důležitá:

	Velmi důležité	Důležité	Méně důležité	Zcela nepodstatné	Nevím
zajímavá práce, která Vás baví					
znalost firemních cílů					
dobrá vnitrofiremní komunikace					
samostatnost					
uznání od nadřízených					
uznání od spolupracovníků					
dobrý pracovní kolektiv					
dobré pracovní prostředí					
nabízené sociální výhody					
finanční efekt					

2. Jste spokojen(a) se svým zaměstnáním?

a) ano

b) ne

3. Vaši práci v podniku považujete za:

a) důležitou a pro Vás zajímavou

c) nedůležitou, ale pro Vás zajímavou

b) důležitou, ale pro Vás nezajímavou

d) nedůležitou a pro Vás nezajímavou

4. Jak sami sebe hodnotíte jako pracovníka?

a) snažím se pracovat co nejlépe

c) mohl(a) bych pracovat lépe

b) průměrný(á)

FIREMNÍ KOMUNIKACE

5. Myslíte si, že vnitrofiremní komunikace (komunikace s nadřízenými a spolupracovníky) je dostatečná?

a) ano

b) ne

c) nevím

6. Informuje Vás Váš nadřízený o cílech a ekonomické situaci podniku?

a) pravidelně

c) někdy

b) často

d) vůbec

7. Víte jak Vy osobně svou prací přispíváte k plnění těchto cílů?

a) ano

b) ne

8. Znájí Vaše pracovní cíle Vaši nadřízení?

- a) ano b) ne

9. Myslíte si, že pracovní úkoly jsou vždy dobře a srozumitelně vysvětleny? Víte vždy přesně, jaká práce se od Vás očekává?

- a) ano b) ne c) nevím

10. Pokud se na Vašem pracovišti rozhoduje o něčem důležitém, máte možnost zasáhnout do rozhodování?

- a) ano
- b) ne, ale mé názory jsou brány v potaz
- c) ne
- d) vůbec o tom nejsem informován

PRACOVNÍ PODMÍNKY, MEZILIDSKÉ VZTAHY

11. Pracovní podmínky a prostředí (hluk, prašnost,..), ve kterém pracujete, jsou dle Vašeho názoru?

- a) velmi dobré c) špatné
b) dobré d) velmi špatné

12. Jste spokojen(a) s technickou vybaveností pracoviště?

- a) velmi spokojen(a)
- b) celkem spokojen(a)
- c) někdy ano-někdy ne
- d) spíše nespokojen(a)
- e) zcela nespokojen(a)

13. Vztahy na Vašem pracovišti by jste charakterizoval(a) jako:

- [illegible]

14. Je Váš nadřízený ochotný poradit a pomoci, vyskytne-li se nějaký pracovní problém?

- a) ano b) ne c) nevím

15. Máte příležitost otevřeně sdělovat své názory nadřízenému aniž se obáváte důsledků?

- a) ano b) ne c) někdy

VÝHODY

16. Které z následujících výhod byste ve Vašem podniku uvítal(a)?

(více možných odpovědí)

- a) bezúročné pôžičky b) podnikové zájezdy

- c) příspěvek na různé druhy pojištění (penzijní)
- d) týden dovolené navíc
- e) volné vstupenky na bazén
- f) volné lístky na kulturní akce
- g) pracovní oděvy
- h) zajištění poradenství při osobních problémech
- i) věnostní odměny
- j) jiné, tj.

17. Pokud by podnik některé z výše uvedených služeb nabízel pouze pracovníkům s nejlepšími výsledky, myslíte si, že byste pro jejich získání mohl(a) pracovat lépe než doposud?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

18. Myslíte si, že za dobré pracovní výsledky Váš vedoucí:

- a) plýtvá pochvalami
- b) chválí přiměřeně
- c) nechválí vůbec
- d) nevím

19. Dá se říct, že Váš nadřízený kritizuje podřízené:

- a) mnoho
- b) přiměřeně
- c) snaží se spíše povzbuzovat k lepším výkonům
- d) nevím

20. Pokud nadřízený vyslovuje kritiku, činí tak většinou (v každé tabulce zaškrtněte jednu možnost):

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> a) nepřiměřeně zvýšeným hlasem b) důrazně, ale přiměřeně |
|---|

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> a) veřejně před ostatními pracovníky b) soukromě, aby to ostatní neslyšeli |
|---|

21. Co by se podle Vás mělo v podniku zlepšit? (více možných odpovědí)

- a) styl vedení nadřízených
- b) mezilidské pracovní vztahy
- c) informovanost a zpětná vazba
- d) pracovní podmínky a prostředí
- e) odměňování a platební podmínky
- f) jiné, tj.

PŘÍLOHA P IV: ABSOLUTNÍ A RELATIVNÍ ČETNOSTI

	Otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE	A. Kolik let pracujete v tomto podniku?		
	a) do jednoho roku	4	12,12%
	b) 2 - 5 let	8	24,24%
	c) 6 - 10 let	12	36,36%
	d) 11 - 15 let	3	9,09%
	e) více než 15 let	6	18,18%
	B. Věk		
	a) do 25 let	0	0,00%
	b) 26 - 30 let	1	3,03%
	c) 31 - 40 let	14	42,42%
	d) 41 - 50 let	5	15,15%
	e) 51 let a více	13	39,39%
	C. Pohlaví		
	a) muž	8	24,24%
	b) žena	25	75,76%
PRÁCE OBECNĚ	1. Ohodnoťte, jak jsou pro Vás následující pracovní hlediska důležitá:		
	a) zajímavá práce, která baví		
	- velmi důležité	10	30,30%
	- důležité	21	63,64%
	- méně důležité	0	0,00%
	- zcela nepodstatné	0	0,00%
	- nevím	2	6,06%
	b) znalost firemních cílů		
	- velmi důležité	3	9,09%
	- důležité	15	45,45%
	- méně důležité	10	30,30%
	- zcela nepodstatné	3	9,09%
	- nevím	2	6,06%
	c) dobrá vnitrofiremní komunikace		
	- velmi důležité	10	30,30%
	- důležité	16	48,48%
	- méně důležité	7	21,21%
	- zcela nepodstatné	0	0,00%
	- nevím	0	0,00%
	d) samostatnost	33	100,00%
	- velmi důležité	8	24,24%
	- důležité	14	42,42%
	- méně důležité	10	30,30%
	- zcela nepodstatné	0	0,00%
	- nevím	1	3,03%

	Otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
	e) uznání od nadřízených		
	- velmi důležité	21	63,64%
	- důležité	11	33,33%
	- méně důležité	0	0,00%
	- zcela nepodstatné	0	0,00%
	- nevím	1	3,03%
	f) uznání od spolupracovníků		
	- velmi důležité	8	24,24%
	- důležité	13	39,39%
	- méně důležité	10	30,30%
	- zcela nepodstatné	1	3,03%
	- nevím	1	3,03%
	g) dobrý pracovní kolektiv		
	- velmi důležité	15	45,45%
	- důležité	16	48,48%
	- méně důležité	1	3,03%
	- zcela nepodstatné	0	0,00%
	- nevím	1	3,03%
	h) dobré pracovní prostředí		
	- velmi důležité	17	51,52%
	- důležité	13	39,39%
	- méně důležité	3	9,09%
	- zcela nepodstatné	0	0,00%
	- nevím	0	0,00%
	i) nabízené sociální výhody		
	- velmi důležité	11	33,33%
	- důležité	20	60,61%
	- méně důležité	2	6,06%
	- zcela nepodstatné	0	0,00%
	- nevím	0	0,00%
	j) finanční efekt		
	- velmi důležité	23	69,70%
	- důležité	9	27,27%
	- méně důležité	1	3,03%
	- zcela nepodstatné	0	0,00%
	- nevím	0	0,00%
	2. Jste spokojen(a) se svým zaměstnáním?		
	a) ano	30	90,91%
	b) ne	3	9,09%
	3. Vaši práci v podniku považujete za:		
	a) důležitou a pro Vás zajímavou	23	69,70%
	b) důležitou a pro Vás nezajímavou	7	21,21%

	Otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
	c) nedůležitou, ale pro Vás zajímavou	2	6,06%
	d) nedůležitou a pro Vás nezajímavou	1	3,03%
	4. Jak sami sebe hodnotíte jako pracovníka?		
	a) snažím se pracovat co nejlépe	28	84,85%
	b) průměrný(á)	5	15,15%
	c) mohl(a) bych pracovat lépe	0	0,00%
FIREMNÍ KOMUNIKACE	5. Myslíte si, že vnitrofiremní komunikace (komunikace s nadřízenými a spolupracovníky) je dostatečná?		
	a) ano	19	57,58%
	b) ne	11	33,33%
	c) nevím	3	9,09%
	6. Informuje Vás Váš nadřízený o cílech a ekonomické situaci podniku?		
	a) pravidelně	6	18,18%
	b) často	5	15,15%
	c) někdy	20	60,61%
	d) vůbec	2	6,06%
	7. Víte jak Vy osobně svou práci přispíváte k plnění těchto cílů?		
	a) ano	22	66,67%
	b) ne	11	33,33%
	8. Znájí Vaše pracovní cíle Vaši nadřízení?		
	a) ano	19	57,58%
	b) ne	14	42,42%
	9. Myslíte si, že pracovní úkoly jsou vždy dobře a srozumitelně vysvětleny? Víte vždy přesně, jaká práce se od Vás očekává?		
	a) ano	22	66,67%
	b) ne	6	18,18%
	c) nevím	5	15,15%
	10. Pokud se na Vašem pracovišti rozhoduje o něčem důležitém, máte možnost zasáhnout do rozhodování?		
	a) ano	9	27,27%
	b) ne, ale mé názory jsou brány v potaz	8	24,24%
	c) ne	16	48,48%
	d) vůbec o tom nejsem informován	0	0,00%
PODMÍNKY A VZTAHY	11. Pracovní podmínky a prostředí (hluk, prašnost,..), ve kterém pracujete, jsou dle Vašeho názoru:		
	a) velmi dobré	1	3,03%
	b) dobré	31	93,94%

	Otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
VÝHODY	c) špatné	1	3,03%
	d) velmi špatné	0	0,00%
	12. Jste spokojen(a) s technickou vybaveností pracoviště?		
	a) velmi spokoje(a)	2	6,06%
	b) celkem spokojen(a)	17	51,52%
	c) někdy ano-někdy ne	11	33,33%
	d) spíše nespokojen(a)	3	9,09%
	e) zcela nespokojena	0	0,00%
	13. Vztahy na Vašem pracovišti by jste charakterizoval(a) jako:		
	a) přátelské	6	18,18%
	b) dobré	13	39,39%
	c) neutrální	9	27,27%
	d) velmi špatné	2	6,06%
	e) nemohu posoudit	3	9,09%
	14. Je Váš nadřízený ochotný poradit a pomoci, vyskytne-li se nějaký pracovní problém?		
	a) ano	25	75,76%
	b) ne	0	0,00%
	c) nevím	8	24,24%
	15. Máte příležitost otevřeně sdělovat své názory nadřízenému aniž se obáváte důsledků?		
	a) ano	12	36,36%
	b) ne	5	15,15%
	c) někdy	16	48,48%
	16. Které z následujících výhod byste ve Vašem podniku uvítal(a)? (více možných odpovědí)		
	a) bezúročné půjčky	9	27,27%
	b) podnikové zájezdy	4	12,12%
	c) příspěvek na různé druhy pojištění (penzijní)	11	33,33%
	d) týden dovolené navíc	6	18,18%
	e) volné vstupenky na bazén	6	18,18%
	f) volné lístky na kulturní akce	3	9,09%
	g) pracovní oděvy	5	15,15%
	h) zajištění poradenství při osobních problémech	1	3,03%
	i) věrnostní odměny	13	39,39%
	j) jiné	2	6,06%
	17. Pokud by podnik některé z výše uvedených služeb nabízel pouze pracovníkům s nejlepšími výsledky, myslíte si, že byste pro jejich získání mohl(a) pracovat lépe než doposud?		
	a) ano	11	33,33%
	b) ne	10	30,30%

	Otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
	c) nevím	12	36,36%
HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	18. Myslíte si, že za dobré pracovní výsledky Váš vedoucí:		
	a) plýtvá pochvalami	1	3,03%
	b) chválí přiměřeně	18	54,55%
	c) nechválí vůbec	6	18,18%
	d) nevím, nemohu posoudit	8	24,24%
	19. Dá se říct, že Váš nadřízený kritizuje podřízené:		
	a) mnoho	3	9,09%
	b) přiměřeně	14	42,42%
	c) snaží se povzbuzovat k lepším výkonům	8	24,24%
	d) nevím, nemohu posoudit	8	24,24%
	20. Pokud nadřízený vyslovuje kritiku, činí tak většinou (v každé části zaškrtněte jednu možnost)		
	a ₁) nepřiměřeně zvýšeným hlasem	5	15,15%
	b ₁) důrazně, ale přiměřeně	17	51,52%
	c ₁) formou rady, co zlepšit	11	33,33%
	a ₂) veřejně, před ostatními pracovníky	19	57,58%
	b ₂) soukromě, aby to ostatní neslyšeli	14	42,42%
	21. Co by se podle Vás mělo v podniku zlepšit? (více možných odpovědí)		
	a) styl vedení nadřízených	9	27,27%
	b) mezilidské pracovní vztahy	14	42,42%
	c) informovanost a zpětná vazba	9	27,27%
	d) pracovní podmínky a prostředí	1	3,03%
	e) odměňování a platební podmínky	25	75,76%
	f) jiné, tj.	0	0,00%