

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský obor



Diplomová práce

Motivace a hodnocení pracovníků ve vybraném podniku

Vedoucí diplomové práce:
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor:
Kamila Malá

České Budějovice 2007

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Motivace a hodnocení pracovníků ve vybraném podniku“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích dne 25. dubna 2007

.....
autorka

Ráda bych poděkovala panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D., vedoucímu práce, za odbornou pomoc, vedení a cenné rady při vypracování diplomové práce.

Zároveň bych ráda poděkovala vedení společnosti a pracovníkům Vzduchotechniky Prachatice s.r.o. za spolupráci a poskytnutí potřebných informací.

OBSAH:

1. Úvod	7
2. Literární přehled	8
2.1. Důležitost lidských zdrojů pro podnik	8
2.2. Motivace	9
2.2.1. Typy motivace	12
2.2.2. Zdroje motivace	12
2.2.3. Proces motivace	13
2.2.4. Motiv, stimul a frustrace	14
2.2.5. Typy motivů	16
2.2.6. Teorie zaměřené na obsah	18
2.2.6.1. Teorie potřeb – Maslowova teorie	18
2.2.6.2. Herzbergova dvoufaktorová teorie	19
2.2.6.3. Porovnání Maslowova a Herzbergova modelu	20
2.2.7. Teorie zaměřené na proces	20
2.2.7.1. Expektační teorie	21
2.2.7.2. Teorie cíle	21
2.2.7.3. Teorie spravedlnosti	21
2.2.8. Vztah mezi motivací a výkonem	22
2.2.9. Motivace a peníze	24
2.2.10. Motivační strategie	25
2.3. Hodnocení pracovníků	26
2.3.1. Charakteristické znaky hodnocení pracovníků	27
2.3.2. Hodnotitelé a hodnocení	28
2.3.3. Osoba hodnotitele	29
3. Metodický postup	32
4. Praktická část	34
4.1. Charakteristika výrobního podniku	34
4.1.1. O společnosti	34
4.1.2. Služby	35
4.1.3. Politika jakosti	36
4.1.4. SWOT analýza	37
4.1.5. Konkurenční prostředí	38

4.1.6. Strategické rozhodnutí o budoucnosti společnosti	38
4.2. Vymezení významu hodnocení pracovníků pro jejich motivaci	38
4.3. Analýza systému hodnocení pracovníků vzhledem k jejich motivaci ve výrobním podniku Vzduchotechnika Prachatice s.r.o.	40
4.4. Návrh plánu profesního rozvoje a systému hodnocení	63
5. Závěr	66
6. Seznam použité literatury	68
7. Summary	70
8. Seznam příloh	71

1. ÚVOD

Dnešní moderní svět je světem rychlých změn a nejistoty. Nic jistého neexistuje, žádná jistá budoucnost není. Proto musíme nejistotu brát za přirozenou a samozřejmou.

Pokud je pravda, že nejcennějším podnikovým aktivem jsou lidé, v případě malých a středních podniků to určitě platí dvojnásob. Personální práce tvoří právě tu část podnikového managementu, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu – jeho získávání, stimulování, motivování, vzdělávání, rozvíjení a hodnocení. Majitelé malých a středních podniků však soustřeďují pozornost v první řadě na technické záležitosti a obchod, práce s člověkem jako pracovní silou pak zůstává v pozadí.

Využívání znalostí lidí a jejich schopností práce s informacemi se stává prvkem konkurence mezi podniky a je jednou z cest zabezpečující dosažení konkurenční výhody. Správné používání systému hodnocení zároveň vylepšuje vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. To napomáhá přehlednému chodu podniku a efektivnímu využívání výrobních faktorů.

Dobrý podnik musí být jako výrazná osobnost. Musí mít své osobité vlastnosti, jimiž se projevuje a jimiž vyniká nad ostatními. Důležité je uvědomit si, že lidé v zaměstnání nehledají pouze zdroj obživy, ale také seberealizaci a uspokojování svých cílů.

Pokud podnik nebude správně motivovat své pracovníky, zřejmě nikdy, i přes vynikající technologie, dostatek finančních prostředků, špičkového vybavení, se z něj nestane podnik na výborné úrovni se spokojenými zaměstnanci. Ti se nedají najít, koupit nebo vyrobit, pracovníky si musí sám podnik „vychovat“ a člověk se stává součástí kapitálu, díky kterému může podnik fungovat na trhu.

Cílem mé diplomové práce je provést analýzu systému hodnocení pracovníků vzhledem k jejich motivaci. Zjistit jejich schopnosti, znalosti, dovednosti a navrhnout způsob, jak je dále prohlubovat a rozvíjet. Na základě zjištěné úrovně hodnocení pracovníků ve výrobním podniku Vzduchotechnika Prachatice s.r.o. navrhnout nový způsob hodnocení nebo zdokonalit stávající a zaměřit se na posílení úlohy člověka v pracovním procesu.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1. DŮLEŽITOST LIDSKÝCH ZDROJŮ PRO PODNIK

Pod vlivem moderních technologií a zásadních změn ve způsobu podnikání se útvary řízení lidských zdrojů, tak jak je známe, vytrácejí. Dnešní organizace jsou z hlediska svých produktů, služeb a globální působnosti natolik rozmanité a rozsáhlé, že ke svému fungování potřebují víc než jen běžnou sadu lokálně uskutečňovaných personálních programů, které jim stačily v minulosti. S rozmanitostí podnikání přišla i nutnost vypořádat se, namátkou, s ohromujícím množstvím nových forem odměňování, plánování, vzdělávacích a rozvojových programů (**Walker, 2003**).

Vzrůstající význam tvůrčího lidského faktoru se stává nezbytností a vynutil si v podstatě i přerod personálního řízení v řízení lidských zdrojů – náhradu personálního řízení řízením lidských zdrojů. Tato náhrada nemá pouhý formální význam, ale odpovídá rozšíření prostoru v práci s lidskými zdroji, s plným využíváním lidského potenciálu a s dynamizující rolí týmů v rozvoji firem a organizací (**Krninská, 2002**).

Kleibl, Dvořáková, Šubrt (2001) uvádějí, že jedním z nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost či neúspěšnost firem v náročném konkurenčním prostředí tržního hospodářství je kvalita fungování lidského faktoru. V důsledku změn, které proběhly koncem dvacátého století a které vtiskly ekonomickému i sociálnímu okolí firem nové znaky, se ukázalo, že kvalita lidských zdrojů a schopnost jejího využití při stanovování strategie rozvoje firmy a její realizace se stává rozhodujícím faktorem úspěchu. Byla to především potřeba dosáhnout vysokého stupně flexibility a pružnosti reakce na změny a schopnost stanovit správně strategii firmy v turbulentním prostředí. Analýzy úspěšnosti fungování firem prokazují jednoznačně, že jedním ze základních faktorů úspěšnosti firem je schopnost zformovat a využívat lidské zdroje firmy takovým způsobem, který zabezpečí plnění cíle organizace.

2.2. MOTIVACE

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 pomocí organizačního kontextu, ve kterém tuto práci vykonávají.

Cílem je samozřejmě vytvořit motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jedinci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu (**Armstrong, 1999**).

Co vlastně znamená motivování? Když lidé podají určitý výkon, nekonají tak zpravidla bezdůvodně. Pro jejich jednání existuje motiv, například chtějí dosáhnout uznání nebo peněžní odměny. Jsou tedy motivováni k podávání určitého výkonu (**Nollke, 2004**).

Podle **Horálikové (1999)** se motivace pracovního jednání bezprostředně odráží v pracovním výkonu člověka. Při stejné pracovní způsobilosti lidé s příznivější motivací pracují usilovněji a podávají vyšší výkon než lidé s nepříznivou motivací.

Pod pojmem motivace vyjadřujeme také skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (tj. chování, resp. jednání i prožívání) – určitým směrem orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání.

Slovo „*motivace*“ má původ v latinském „*movere*“ hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání (**Provazník, Komárková, 1996**).

Motivace spočívá v nalezení harmonie mezi tím, co konkrétní člověk pociťuje jako své vnitřní potřeby, a tím, co by měl pro podnik vykonávat (**Plamínek, 2002**).

V jiné publikaci od **Fiedlera, Horákové (2005)** se setkáváme s motivací jako s nejrozšířenějším způsobem vedení lidí. Využívá faktu motivovaného chování lidí. Hlavní definice řízení říká, že úspěch řízení je podmíněn schopností řídicího pracovníka vyslat informaci k příjemci a schopností a ochotou řízeného pracovníka tuto informaci přijmout. Schopnost přijmout informaci lze zajistit zvyšováním odborné kvalifikace, profesní úrovně, péčí o terminologickou čistotu komunikovaných zpráv. Zajistit ochotu adresáta lze pouze tak, že jej přesvědčíme o tom, že se mu vyplatí, že je to pro něj výhodné, aby se touto informací zabýval a snažil se ji podle svých schopností co nejlépe realizovat.

Podle **Armstronga (1999)** existuje určitá definice motivace. „Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. Týká se síly a směru tohoto chování. K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Efektivně pracují, protože mají silně vyvinutý pocit povinnosti, jsou si vědomi toho, že jejich úsilí slouží k uspokojení potřeb organizace, i k uspokojení jejich vlastních zájmů.“

Armstrong (2002) se kromě své definice také ptal na otázku: *Co je motivace?* Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Tři složky motivace podle Arnolda a kol. (1991) jsou:

- směr – co se nějaká osoba pokouší dělat,
- úsilí – s jakou pílí se o to tato osoba pokouší,
- vytrvalost – jak dlouho se o to tato osoba pokouší.

Nollke (2004) píše, že je možné motivovat každého. Hovořit o něčí motivaci, myslí se tím zpravidla, že se mu poskytne určitý motiv, nebo ten již existující se posílí. Motiv nelze nikomu vnutit nebo více či méně rafinovaně podsunout (pak by se jednalo o manipulaci). Jenom když váš partner přijme vaši nabídku skutečně jako svůj motiv, pak má vaše motivace úspěch.

Dalším významným rysem motivace (motivačního působení vnitřních psychických sil) podle **Provazníka a Komárkové (1996)** je skutečnost, že působí současně ve třech rovinách, ve třech dimenzích.

Především je to

- Ø **dimenze směru:** ta se uplatňuje tím, že motivace člověka – jeho činnost – vždy určitým směrem zaměřuje, orientuje, naopak od jiných možných směrů jej odvrací, resp. odvádí. V rovině prožívání lze tuto skutečnost vyjádřit obraty „chci to a to“, „rád bych to a to“, „toužím po tom a tom“, „je pro mne přitažlivé to a to“ atd.,
- Ø **dimenze intenzity:** činnost člověka v daném směru je v závislosti na síle, intenzitě motivace vždy více či méně usilovná, jedinec na dosažení cíle (určeného směrovou dimenzí) vynakládá více či méně energie. V rovině prožívání je možné tuto skutečnost přiblížit – v odstupňování právě podle míry intenzity – výrazy jako např. „docela bych chtěl ...“, „chci...“, „velmi toužím...“ atd.,
- Ø **dimenze stálosti, vytrvalosti, perzistence** jako třetí z uvedených charakteristik motivace se projevuje mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější, vnější i vnitřní bariéry, překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti. Vysoká perzistence znamená, že motivovaný jedinec pokračuje ve své motivované činnosti v původním směru a v podstatě s nezměněnou intenzitou i v situaci, kdy se setkává s nejrůznějšími překážkami, dílčími nezdary či neúspěchy.

Provazník, Komárková (1996) popisují, že motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní pozice příslušné pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje celkový přístup člověka k práci obecně, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.

2.2.1. TYPY MOTIVACE

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala.

Jak původně zjistili Herzberg a kol., existují dva typy motivace:

- **vnitřní motivace** – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu,
- **vnější motivace** – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“ (termín, a hnutí, které vyšlo z této koncepce), budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku (**Armstrong, 2002**).

2.2.2. ZDROJE MOTIVACE

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci (zaměření) lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost (persistenci, přetrvávání) těchto tendencí (**Provazník, Komárková, 1996**).

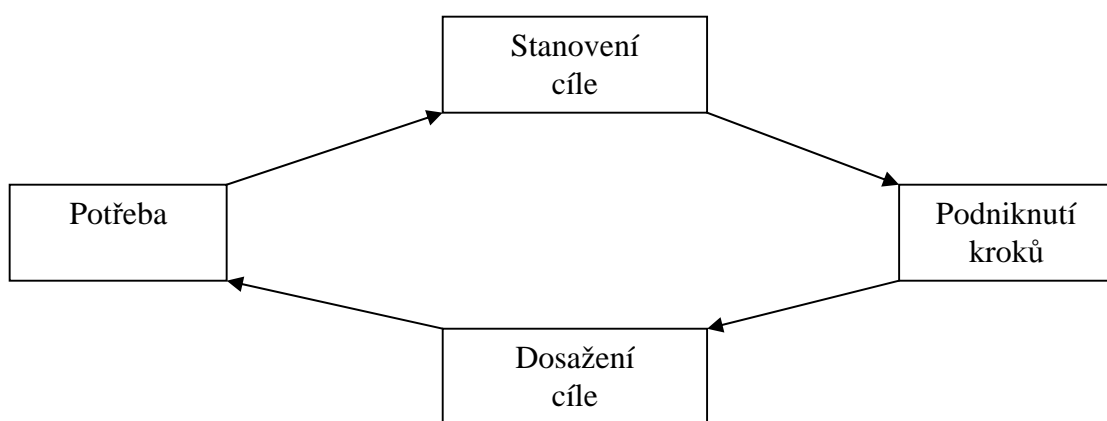
Skutečností podílejících se na utváření motivace lidské činnosti je celá řada. K základním zdrojům motivace podle **Provazníka, Komárkové (1996)** patří:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.

2.2.3. PROCES MOTIVACE

Proces motivace, který je zobrazen na obrázku 1, je model vztahující se k potřebám a naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se říká, že uspokojí tyto potřeby a přání, a volí se cesty, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat (**Armstrong, 1999**).

Obrázek 1: Proces motivace (Armstrong, 1999)



2.2.4. MOTIV, STIMUL A FRUSTRACE

Z výkladu motivace lze již odvodit, že motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku, která člověka – jeho činnost určitým směrem orientuje (zaměřuje), která ho v daném směru aktivizuje a která vzbuzenou aktivitu udržuje. Motiv tedy představuje psychologickou pohnutku, příčinu či důvod určitého lidského chování či prožívání, dává mu psychologický smysl.

K pojmu motiv se těsně pojí pojem cíle. Jakýmsi obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení, které zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení, uspokojení z dosažení cíle motivu (**Horalíková, 1999**).

Působení motivu trvá tedy tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle, dokud jedinec nedosáhne očekávaného uspokojení. Zde je však třeba zdůraznit, že tak, jako existují motivy, které lze považovat za motivy cílové, terminální, tj. motivy, jejichž cíle lze (třeba i opakovaně) dosáhnout (např. motiv jídla v situaci hladu), existují i motivy, kterým dost dobře nelze přiřadit určitý cílový stav. K takovým motivům může patřit například zájem člověka o určitou oblast, např. o literaturu. Naznačenou skupinu motivů je možné označit za motivy instrumentální.

Za motiv označujeme specifické vnitřní podmínky, které vzbuzují a udržují aktivitu člověka a orientují ji směrem k určitému cíli. Motivem se mohou stát potřeby, city, zájmy, pudy, ideály, hodnoty, přání, postoje. Motivы člověka aktivizují do té doby, pokud není cíle dosaženo nebo pokud se člověk nepřesvědčí o nedosažitelnosti cíle. Motivační vlastnosti jsou trvalé charakteristiky osobnosti člověka, které podmiňují nebo přímo určují, jak často, jak silně a jakým způsobem se bude v prožívání a jednání lidí uplatňovat ta nebo ona motivační síla (motiv).

Většinou bývají za základní motivační síly pokládány potřeby, zájmy, postoje a hodnoty (resp. hodnotové orientace).

Vývoj motivačních sil (motivů) člověka, jejich projevů a způsobů uspokojování je dlouhodobý a nikdy nekončící proces, který se odráží v zaměření a sebekoncepci osobnosti (**Horalíková, 1999**).

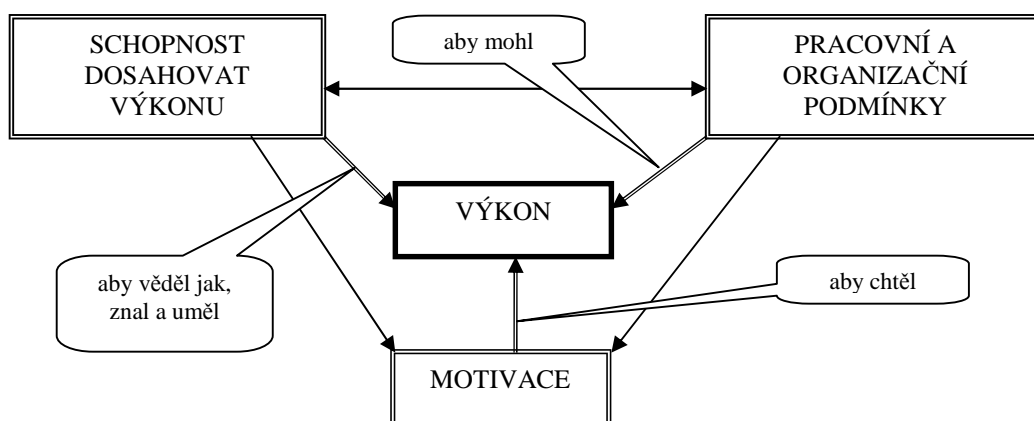
Od pojmů „*motivace*“ a „*motiv*“ je vhodné odlišit dva velice blízké, nikoli však totožné pojmy – pojem „*stimulace*“ a pojem „*stimul*“. Většina z nás se pravděpodobně setkala ve svém životě s tím, že jsou obě skupiny pojmů používány jakoby se jednalo o synonyma či ekvivalenty.

Stimulací rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace. Stimulem rozumíme určitý podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka (**Provazník, Komárková, 1996**).

Aktivita způsobená potřebou, vede k uspokojení potřeby. Často se však při uspokojování objevují překážky – bariéry, které brání člověku v dosahování cíle. Neuspokojením potřeby vzniká frustrace (**Bělohávek, 1996**).

V každém podniku, organizaci působí na pracovníky celá řada vlivů. Mohou je motivovat pozitivně nebo negativně. Následující obrázek 2 ukazuje, co by měl pracovník vědět, znát a umět pro uskutečnění výkonu. Musí také chtít a pracovní a organizační podmínky mu to musí umožňovat.

Obrázek 2: Vlivy působící na pracovníka (Fiedler, Horáková, 2005)



2.2.5. TYPY MOTIVŮ

V psychologii bývají rozlišovány dvě skupiny motivů k práci, dva typy pracovní motivace (**Provazník, Komárková, 1996**):

- motivy, které souvisejí s prací samotnou, tzv. motivace intrinsická,
- motivy, které naopak „leží“ mimo vlastní práci, tzv. motivace extrinsická.

K nejvýznamnějším intrinsickým motivům práce patří:

- Ø potřeba činnosti vůbec, potřeba „zbavit se“ nadbytečné energie,
- Ø potřeba kontaktu s druhými lidmi,
- Ø potřeba výkonu (výkonová motivace), jejímž neoddelitelným aspektem je radost či uspokojení, které člověku přináší prožitek úspěšného výkonu,
- Ø touha po moci,
- Ø potřeba smyslu života a seberealizace.

K nejvýznamnějším extrinsickým motivům práce patří:

- Ø motiv (potřeba) peněz,
- Ø motiv (potřeba) jistoty,
- Ø motiv potvrzení vlastní důležitosti, motiv sebepotvrzení, často spojovaný s prestiží zastávané pracovní (či jiné společenské) pozice,
- Ø motiv sociálních kontaktů, styku s lidmi,
- Ø sexualita, poznávání příslušníků druhého pohlaví na pracovišti.

Pracovní motivace – motivace k práci vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty (**Bedrnová, Nový, 2004**).

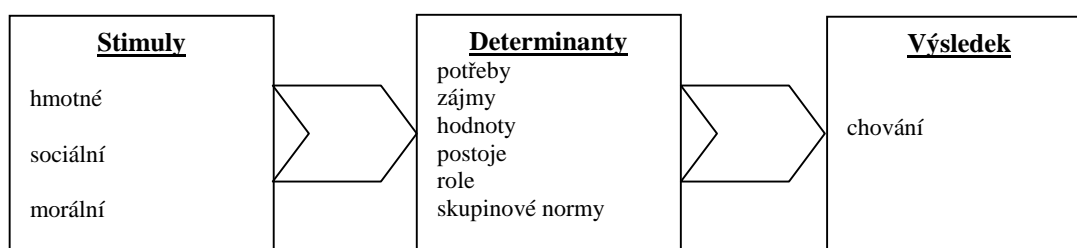
Ke každému pracovnímu úkolu má člověk určitý uvědomělý vztah (ve smyslu uvědomování si jeho charakteristik), člověk je vždy „nějak“ motivován. Motivace může být ovšem pozitivní i negativní, může směřovat k optimálnímu zvládnutí úkolu, ale také k jeho nesplnění nebo obcházení. Na tomto základu můžeme uvést další členění motivů, které vedou člověka k určitému pracovnímu jednání (**Horálíková, 1999**):

- aktivní motivy, které přímo podněcují pracovní výkon – např. motiv „být úspěšný“,

- podporující motivy, které vytvářejí prostor pro účinné působení aktivních motivů – např. přátelská pohoda na pracovišti, která usnadňuje soustředění na práci,
- potlačující motivy, které odvádějí člověka od pracovního výkonu k jiným činnostem – např. zájem účastnit se nějakého rozhovoru se spolupracovnicí apod.

Následující obrázek 3, znázorňující motivační mechanismus, ukazuje základní dynamický vztah mezi stimuly a osobnostními determinanty v procesu motivační komunikace.

Obrázek 3: Motivační mechanismus (Fiedler, Horáková, 2005)



Existuje mnoho teorií motivace, které se pokoušejí podrobněji vysvětlit, co to motivace je. Obecně je můžeme rozdělit na teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.

1. Teorie motivace zaměřené na obsah – tyto teorie se snaží rozpoznat to, co v jedinci nebo v pracovním prostředí vyvolává a udržuje určité chování. To znamená, že se pokoušíme určit to, co lidi motivuje.
2. Teorie motivace zaměřené na proces – tyto teorie se snaží vysvětlit a popsat proces toho, jak je chování vyvoláváno, řízeno, udržováno a nakonec ukončeno.

2.2.6. TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH

2.2.6.1. TEORIE POTŘEB – MASLOWOVA TEORIE

Základem této teorie je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy.

Teorii potřeb vytvořili (**Armstrong, 1999**):

Maslow (1954), který vytvořil koncepci hierarchie potřeb, o níž věřil, že je základem osobnosti,

Alderfer (1972), který vytvořil jednodušší a pružnější model tří základních potřeb (ERG teorie),

McClelland (1975), který 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.

Maslowova hierarchie potřeb

Nejslavnější klasifikací potřeb je ta, kterou formuloval Maslow (1954). Domníval se, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi, a to počínaje základními fyziologickými potřebami přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace, nejvyšším ze všech.

Maslow, autor této teorie, rozdělil hierarchicky potřeby (obrázek 4) následujícím způsobem (**Armstrong, 1999**):

1. *fyziologické potřeby* – jedná se o primární potřeby lidského těla, jako je např. potřeba potravy, vody, sexu a nebo tepla. Nejsou-li tyto potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné další potřeby člověka nemotivují,
2. *potřeby jistoty a bezpečí* – když jsou fyziologické potřeby uspokojeny, člověk se zaměřuje na uspokojení hierarchicky vyšších potřeb, mezi potřeby bezpečí patří ochrana před tělesným poškozením, nemocí a ekonomickým strádáním,
3. *sociální potřeby* – tyto potřeby se vztahují ke společenské povaze lidí a jejich potřebě sdružování a touze po přátelství (potřeba lásky),
4. *potřeby uznání* – zahrnují jak potřebu vědomí významu pro ostatní lidi (sebeúcta), tak potřebu skutečného uznání od ostatních lidí (prestiž),
5. *potřeby seberealizace (sebenaplnění)* – je to potřeba člověka plně rozvinout svůj talent a schopnosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát.

Obrázek 4: Maslowova hierarchie potřeb (Zadrazilová, Khelerová, 1994)



Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy. Maslow řekl, že „člověk je živočich s přáními“, pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je základním motivátorem chování, jakousi jeho rozbuškou.

K psychologickému rozvoji dochází tím, že se lidé pohybují vzhůru hierarchií potřeb, ale není to nutně přímočarý vývoj. Nižší potřeby stále existují, i když jako motivátory dočasně usnou, a lidé se soustavně vracejí k dříve uspokojeným potřebám (Armstrong, 1999).

2.2.6.2. HERZBERGOVA DVOUFAKTOROVÁ TEORIE

Jiné, na obsah orientované, vysvětlení motivace bylo navrženo v roce 1959 Fredrickem Herzbergem. Ten založil svou teorii na studiu uspokojování potřeb a na deklarovaných motivačních efektech tohoto uspokojování. Jeho teorie je známa jako dvoufaktorová teorie motivace, protože na základě jeho zkoumání došel ke dvěma faktorům (Donnelly, 1997):

- Ø udržovací faktory – pracovní podmínky, plat, soukromý život, kolegové, nadřízený, podřízený, podniková politika, jistota zaměstnání, mezilidské vztahy,
- Ø motivační faktory – práce sama, růstový potenciál, odpovědnost, úspěch, uznání, povýšení.

Herzbergovy motivační faktory se soustřeďují na práci a to znamená, že se přímo vztahují k práci samé, individuálnímu výkonu, pracovní odpovědnosti a rozvoji a uznání člověka v souvislosti s prací. Herzberg nepochybně rozvinul Maslowovy myšlenky a zvýšil jejich použitelnost pro oblast práce.

Tato teorie dává odpověď, proč nelze řešit motivaci pouze větším množstvím peněz, širší škálou zaměstnaneckých výhod a lepšími pracovními podmínkami. Výsledkem takovýchto opatření se mívá účinkem, pokud bychom chtěli, aby naši podřízení pracovali pilněji. Zaměří-li se manažeři pouze na udržovací faktory, k motivaci nedojde. Ke zlepšení motivace je třeba zabudovat motivátory přímo do práce **(Donnelly, 1997)**.

2.2.6.3. POROVNÁNÍ MASLOWOVA A HERZBERGOVA MODELU

Maslowovův a Herzbergův model jsou si navzájem velmi podobné. Důkladné zkoumání Herzbergových myšlenek ukazuje, že ve skutečnosti říká, že někteří zaměstnanci mohou dosáhnout určité úrovně sociálního a ekonomického vzestupu tak, že potřeby vyšší úrovně dle Maslowa (potřeby uznání a seberealizace) se stanou jejich primárními motivátory. Nicméně, tito lidé musejí za účelem udržení svého stávajícího postavení i nadále uspokojovat potřeby nižší úrovně.

Herzbergův model rozšiřuje Maslowovův model, protože rozkládá pět úrovní potřeb do dvou – udržovací a motivační **(Donnelly, 1997)**.

2.2.7. TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES

V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na základní potřeby, ale také na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci.

Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie) mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítka pro metody motivování lidí. Příslušnými procesy jsou **(Armstrong, 2002)**:

- očekávání (expektační teorie),
- dosahování cílů (teorie cíle),
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti).

2.2.7.1. EXPEKTAČNÍ TEORIE

Pojem očekávání byl původně součástí teorie valence – instrumentalisty – expektace formulované Vroomem (1964). Valence zastupuje hodnotu, instrumentalista je přesvědčen, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné, a expektace (očekávání) je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povede k určitému výsledku.

Tato teorie byla rozvinuta Porterem a Lawlerem (1968) do modelu, který na základě Vroomových myšlenek dochází k závěru, že existují dva faktory, které determinují úsilí lidí vkládané do jejich práce:

- hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace,
- pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci, jinými slovy, jejich očekávání týkající se vztahu mezi úsilím a odměnou.

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

2.2.7.2. TEORIE CÍLE

Teorie cíle zformulovaná Lathamem a Lockem (1979) tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon.

2.2.7.3. TEORIE SPRAVEDLNOSTI

Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají, jak se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem zacházeno stejně jako s jinou skupinou lidí (referenční skupinou) nebo jako s odpovídající jinou osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždy jde o porovnání.

Teorie spravedlnosti ve skutečnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a nemotivováni, jestliže se s nimi bude zacházet nespravedlivě (**Armstrong, 2002**).

2.2.8. VZTAH MEZI MOTIVACÍ A VÝKONEM

Základní požadavky týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálnou příležitost k povýšení, ohleduplné a participativní řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň kontroly nad tempem a metodami práce. Míra uspokojení jednotlivců však závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují (Armstrong, 1999).

Pracovní výkonnost, vyjádřená matematicky, je funkcí elementárních faktorů (S, M, P):

$$V = f(S * M * P)$$

V = výkon, výkonnost,

S = schopnost (vlohy, znalosti, dovednosti),

M = motivace,

P = podmínky (technické, technologické, organizační, ekonomické).

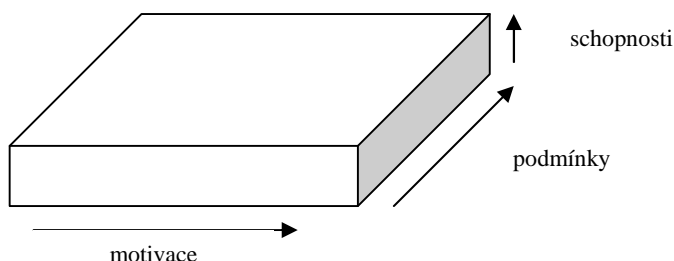
V podstatě lze rovnicí vysvětlit slovy, že dosáhnout dobrého pracovního výkonu znamená „**umět – moci – chtít**“. Každá lidská práce sleduje určité cíle, ať již krátkodobě či dlouhodobě, je něčím motivována. Motivace tedy vyjadřuje přístup člověka k práci, pracovní činnosti, jeho ochotu se na ní podílet. Vyjadřuje fyzickou a psychickou aktivitu pracovníka k vytyčenému cíli.

Rovnici považujeme za více než funkční, neboť vhodnou kombinací elementárních faktorů (S, M, P) můžeme docílit synergický efekt. A to za předpokladu, že faktory nesledujeme pouze z hlediska kvantity, ale především kvality. Elementy lze do jisté míry i substituovat (uvědomíme-li si omezenost náhrady, míru efektu).

Bylo by nepřesné se domnívat, že hranice mezi uvedenými faktory jsou jednoznačné a že na všechny pracovníky působí stejně či podobně.

Vztah mezi pracovním výkonem a elementárními faktory objasňují z různých pohledů mnozí významní teoretici pracovní motivace, např. jednoduchý model G. Wiswedeho, který je znázorněn na obrázku 5 (Slavíček, 1999).

Obrázek 5: Model vztahu motivace a pracovního výkonu (Slavíček, 1999)



Zvyšování pracovního výkonu se nechá docílit třemi různými způsoby:

1. v případě vysoké motivace a nízké úrovně schopností doporučuje zvýšení pracovního výkonu zdokonalením pracovních schopností (např. procvičováním úkolu, training v širším slova smyslu),
2. za situace dobré úrovně schopností a nízké úrovně motivace, předpokládá zvýšení pracovního výkonu vyšší úrovní motivace, úroveň schopností a motivace však nesmí jít níže, než mezní práh,
3. je-li dobrá úroveň motivace i schopností a nižší pracovní výkon, předpokládá zvýšení pracovního výkonu na základě zlepšení pracovních podmínek.

Elementární faktory (S, M, P) pracovního výkonu lze rozdělit do dvou skupin:

1. subjektivní faktory pracovního jednání, které v rovnici zastupují motivaci a schopnosti,
2. objektivní faktory pracovního jednání v rovnici reprezentované pracovními podmínkami.

Jejich vzájemným sladováním, kombinací lze předpokládat zvýšení pracovního výkonu (Slavíček, 1999).

Autoři **Provazník, Komárková (1996)** zdůrazňují, že výkonová motivace úzce souvisí se dvěma obecně se vyskytujícími, přesto však specifickými lidskými tendencemi, s tendencí (potřebou) dosáhnout úspěchu a s protikladnou tendencí (potřebou) vyhnout se neúspěchu.

Tyto tendence či potřeby jsou vlastní všem lidem, bývají však vyjádřeny interindividuálně odlišně, v rozdílné míře. A tak u jednoho může převažovat potřeba úspěchu, u druhého může být naopak dominantní potřeba vyhnout se neúspěchu.

Osobnostně příznačná síla (intenzita) výkonové motivace je pak dána poměrem obou těchto tendencí podle vzorce:

$$\text{výkonová motivace} = \frac{\text{potřeba úspěchu}}{\text{potřeba vyhnout se neúspěchu}}$$

V případě, že převažuje potřeba úspěchu, je u konkrétního jedince vyšší pravděpodobnost aktivit orientovaných na úspěch, naopak v případě převažující potřeby vyhnout se neúspěchu lze počítat spíše s relativní pasivitou jedince („kdo nic nedělá, nic nezkaží“).

Za úspěch považují osoby s vysokou výkonovou motivací zpravidla dosažení cíle. V této souvislosti je pak dobře srozumitelné, že vysoce výkonově motivovaní jedinci bývají cílově orientováni (**Provazník, Komárková, 1996**).

2.2.9. MOTIVACE A PENÍZE

Peníze ve formě platu nebo nějakého jiného druhu odměny jsou nejobvyklejší vnější odměnou. Peníze poskytují to, co většina lidí chce. Peníze poskytují prostředky k dosažení řady různých cílů. Je to mohutná síla, protože jsou přímo nebo nepřímo spojeny s uspokojováním mnoha potřeb. Jestliže přicházejí pravidelně, zřetelně uspokojují základní potřeby přežití a bezpečí.

Mohou také uspokojovat potřebu sebeúcty a postavení, peníze vás mohou dostat na úroveň odlišující vás od vašich spolupracovníků a mohou vám získat i určitou prestiž (**Armstrong, 1999**).

Odměny mohou i škodit

Četné studie již odhalily, že jen vnitřní motivace má trvalejší působení a z vnější motivace neposiluje tu vnitřní spočívající v úloze samé, naopak ji může spíše zničit.

Vysoké odměny působí kontraproduktivně, protože odvádějí pozornost od výkonu k odměně. Tento fenomén bývá označován jako „problém nadměrného ocenění“.

Jakmile je pracovník odměněn za činnost, kterou by jinak vykonal zcela dobrovolně, jeho hodnocení (vztah očekávání a odměny) vykáže kvalitativní posun. Začne plnit svůj úkol kvůli odměně a často už pak není ochoten výkon dál podávat, když odměna odpadne (**Nollke, 2004**).

2.2.10. MOTIVAČNÍ STRATEGIE

Motivační strategie mají za úkol vytvořit pracovní prostředí a vyvinout politiku a postupy, které povedou k vyššímu výkonu zaměstnanců. Tyto strategie se budou zabývat (**Armstrong, 1999**):

- měřením motivace za účelem zjištění oblastí, v nichž je třeba zlepšit motivační postupy,
- zabezpečením toho, aby měli zaměstnanci pocit, že si jich organizace váží a oceňuje je,
- formováním odpovědného a angažovaného chování a oddanosti zaměstnanců organizaci,
- vytvářením takového klimatu v organizaci, který bude posilovat motivaci,
- zlepšováním dovedností v oblasti vedení lidí,
- vytvářením pracovních úkolů a pracovních míst,
- řízením pracovního výkonu,
- řízením odměňování,
- používáním metod modifikace chování.

Řídící pracovníci mohou motivovat zaměstnance tím, že jim vytvoří pracovní prostředí, které uspokojí jejich vnitřní potřeby a pomůže splnit organizační záměry, které přinesou prospěch všem. Aby znali tyto potřeby, musí řídicí pracovníci naslouchat a dívat se kolem sebe.

Motivovaný kolektiv je výkonný kolektiv. Zaměstnanci mají přirozeně různé potřeby, ale většina vyžaduje položky jako je bezpečnost, zajímavá práce, zajímavý podnik, přátelské spolupracovníky, dobrého nadřízeného, povýšení, uznání, dobré pracovní podmínky, odměny a také dobrý plat.

Posláním řídicího pracovníka by mělo být nepřetržitě stimulovat kolektiv s přihlédnutím k individuálním, společenským, intelektuálním a profesionálním potřebám (**Miskell, 1996**).

2.3. HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

V dobře řízených podnicích se za neodmyslitelnou součást personální politiky považuje pravidelné hodnocení pracovníků, které plní základní funkce (**Werner, 2001**):

- vedoucím pracovníkům dává informace k objektivizaci personálního řízení ve vztahu k jednotlivcům,
- jednotlivým pracovníkům dává informace o pohledu vedoucích na výkon své práce a tím možnost případné korekce výkonu a chování,
- personálnímu oddělení pak důležité informace pro jeho činnost ve všech oblastech personalistiky,
- základní informace pro mzdové ohodnocení pracovníků.

Z jiného pohledu tvoří hodnocení pracovníků nezastupitelnou součást personálního managementu podniku. V každé organizaci, která se vážně zabývá efektivností svého současného i budoucího rozvoje, představuje hodnocení zaměstnanců významný prvek personální strategie. Je, obrazně řečeno, jakýmsi můstkem mezi současností, resp. nedávnou minulostí a budoucností. A mělo by se dávat větší důraz na to, že: *„bez hodnocení pracovníků není úspěšné vedení lidí“* (**Slavíček, 1999**).

Význam hodnocení nespočívá pouze v ohodnocení současného pracovního výkonu zaměstnanců, v identifikaci jejich kladů či slabín. Jeho význam z hlediska zaměstnanců spočívá i v tom, že napomáhá k utváření pocitu sounáležitosti, spokojenosti a vědomí, že jeho práce i schopnosti jsou v dané organizaci dostatečně využívány. Pokud toto vědomí chybí, ovlivňuje to i vývoj fluktuace v organizaci (**Slavíček, 1999**).

Se systémem hodnocení a posuzování výkonnosti je také bezprostředně spjat systém odměňování. Představuje významnou složku motivačního působení na zaměstnance (**Stýblo, 2003**).

Hodnocení má být zavedeno do fungování managementu jako něco, co přináší užitek jak organizaci, tak i jejím pracovníkům (**Stýblo, 1993**).

Potřeba hodnocení podle **Horalíkové (1999)** nejčastěji v praxi vyplývá z následujících situací:

- Ø po zapracování nového pracovníka,
- Ø po zjištění snížení výkonnosti pracovníka,
- Ø z důvodů organizačních změn,
- Ø na požádání samotného pracovníka,
- Ø z důvodů motivace pracovníka.

2.3.1. CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Rozlišujeme dva druhy hodnocení pracovníků:

- hodnocení výkonu, které nám posuzuje kvantitativní a kvalitativní stránku podávaných výkonů nebo odvedené práce za určité přesně vymezené období. Hodnocení výkonu je stacionární záležitostí, hodnocení pracovníka má vždy svou dynamickou funkci. Hodnocení výkonu je základem odměňování za konkrétní práci,
- hodnocení pracovníka, při kterém posuzujeme jeho schopnost vykonávat určitou činnost, jeho vlastnosti nutné ke kvalitnímu výkonu určitých činností a konečně schopnost a vhodnost pro další pracovní rozvoj.

Hodnocení pracovníka má komplexnější charakter a slouží v personalistice pro vyhledávání vhodného uplatnění pracovníka, plánování rozvoje pracovníka (jeho kariéry) a vyhledávání a určování vhodných motivačních faktorů.

Při hodnocení pracovníků je důležitá systematičnost, která se projevuje dodržováním hodnotících kritérií, postupu hodnocení a časového cyklu, za který se hodnocení provádí. V tomto smyslu rozeznáváme systematické a nesystematické hodnocení. Je vhodné, aby z hlediska kritérií a postupu hodnocení byla v podniku dodržována určitá pravidla, jednotnost, která nám umožňuje objektivní srovnávání výsledků hodnocení (**Werner, 2001**).

Teorie i praxe se ale shodují, že nekompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený. Ten také provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, ať už je pořizoval či předložil kdokoliv, dělá z nich závěry, vede hodnotící rozhovor a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení (**Koubek, 2001**).

Mezi základní funkce hodnocení patří (**Horáliková, 1999**):

- Ø poznávací funkce,
- Ø srovnávací funkce,
- Ø regulační funkce,
- Ø kauzální funkce,
- Ø stimulační funkce,
- Ø výběrová funkce.

2.3.2. HODNOTITELÉ A HODNOCENÍ

Hodnotí každý, kdo někoho vede, někomu přiděluje úkoly, byť se domnívá, že pouze kontroluje jeho práci.

Hodnocení pracovníků mohou provádět (**Slavíček, 1999**):

- personální a zaměstnanecké útvary,
- vedoucí pracovníci podniku, resp. jeho organizačních částí, tj. manažeři, kteří zpravidla subjektivně hodnotí,
- interní nebo externí specialisté.

Kritéria hodnocení

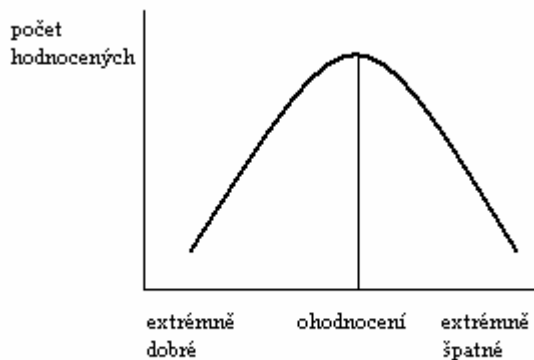
Jako kritéria pro hodnocení jednotlivců je třeba diferencovat podle profesních pracovních skupin a funkčního zařazení. Vznikají na základě znalostí požadavků a nároků profese na člověka. Zahrnují podnikavou úroveň a jsou dány úkoly a cíli podniku. Odráží se v nich úroveň konkrétního pracoviště, pracovní podmínky a začlenění pracovníka v organizačním uspořádání firmy.

Doporučuje se menší počet kritérií. Kritéria musí být srozumitelná pro hodnotitele i hodnocené a musí být schopna posouzení (**Slavíček, 1999**).

2.3.3. OSOBA HODNOTITELE

Běžně předpokládáme, že při hodnocení většího počtu pracovníků odpovídají výsledky hodnocení normálnímu rozdělení graficky vyjádřitelné Gausovou křivkou, která je znázorněna na obrázku 6 (Werner, 2001).

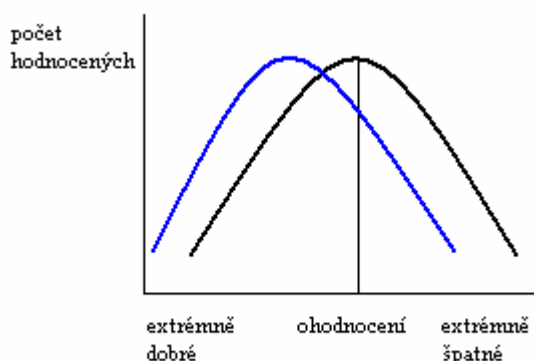
Obrázek 6: Osoba hodnotitele (Werner, 2001)



Od uvedeného normálního rozdělení se často odchyľují hodnocení některých vedoucích pracovníků, kdy se Gausova křivka posouvá doleva, doprava nebo se zužuje.

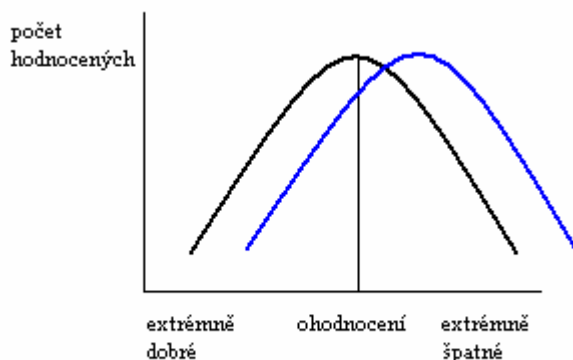
a) Shovívavý posuzovatel nepřenesl přes srdce o svých pracovnících vyslovit negativní soud. Povyšuje vědomě nebo nevědomě hodnocení a posouvá tím hodnotící křivku k pozitivu (obrázek 7).

Obrázek 7: Shovívavý posuzovatel (Werner, 2001)



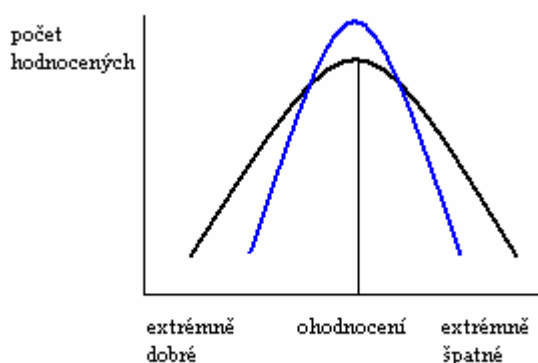
b) Přísný posuzovatel považuje dobré výsledky za normál a proto je střední hodnocení to nejlepší co dává. Hodnotící křivka pak leží skoro vždy na podprůměrné části normálního rozdělení (obrázek 8).

Obrázek 8: Přísný posuzovatel (Werner, 2001)



c) Opatrný posuzovatel se snaží posuzovat maximálně průměrně, aby nikomu neublížil, nemusel zvlášť zdůvodňovat odchylky při srovnávání více oddělení. Domnívá se, že jeho hodnocení nemůže být nikdy nesprávné. Hodnotící křivka má pak tvar nepřirozeného zhuštění (obrázek 9).

Obrázek 9: Opatrný posuzovatel (Werner, 2001)



Uvedená vyhodnocení výsledků hodnocení jednotlivých oddělení, úseků apod. slouží personálnímu oddělení a vedení podniku pro ovlivňování objektivnosti hodnocení (Werner, 2001).

Jako konkrétní posuzované znaky výkonnosti pracovníka můžeme například uvést následující (**Slavíček, 1999**):

- úroveň odborných znalostí, dovedností a zručností,
- úroveň pracovní kázně a spolehlivosti,
- úroveň pracovní iniciativy,
- kvalita výkonu,
- kvantita výkonu,
- zvládání fyzického zatížení, fyzická zdatnost,
- zvládání neuropsychického zatížení – pozornost, pohyblivost, vytrvalost,
- zvládání duševního zatížení – myšlení, poznávání, rozhodování,
- zvládání emočního zatížení – odpovědnost, odolnost vůči citovému vypětí, citová stálost,
- zvládání změn – adaptabilita,
- schopnost koordinace,
- úroveň organizačních schopností,
- úroveň kooperace a jednání s lidmi,
- dodržování způsobů a režimů práce, pracovní doby,
- připravenost přijímat a nést riziko,
- míra přizpůsobení se vedení – loajálnost vůči nadřízenému a firmě,
- podnikatelská aktivita.

Výsledky hodnocení musejí být jednotlivým pracovníkům sděleny a musejí s nimi být projednány. Pracovníci mají právo se k nim vyjádřit. Je třeba společně nalézt i způsoby nápravy nedostatečného výkonu či některých problémů, které se při hodnocení objevily, popř. zvážit další důsledky hodnocení (**Koubek, 2001**).

Hodnocení pracovníků nesmí být v rozporu s platnými zákony a lidskými právy. Je třeba z něj vyloučit prvky jakékoliv diskriminace a všechno, co nesouvisí s vykonávanou prací (**Koubek, 2001**).

3. METODICKÝ POSTUP

Cílem mé diplomové práce je provést analýzu systému hodnocení pracovníků a vymezit jeho vztah k jejich motivaci. Na základě zjištěných dat pak navrhnout plán profesního rozvoje a systému hodnocení ve vybraném výrobním podniku.

Nejprve jsem zpracovala literární přehled, který definuje pojmy, co je to motivace, zdroje, typy motivace, proces motivace, teorie motivace, stimulace, jaký je vztah mezi motivací a výkonem. Dále jsem se zabývala hodnocením pracovníků, charakteristickými znaky hodnocení pracovníků a kdo je osobou hodnotitele. Čerpala jsem a citovala ze zdrojů uvedených v seznamu použité literatury.

V praktické části jsem představila výrobní podnik, který je předmětem této práce. Charakterizovala jsem zaměření, historický vývoj, velikost, počet zaměstnanců a jeho hlavní obchodní partnery a konkurenty.

Poté jsem vymezila význam hodnocení pracovníků pro jejich motivaci. Dále jsem vypracovala analýzu současného systému hodnocení a zaznamenala způsob, jak jsou zaměstnanci motivováni ke své práci. Při vypracování této části jsem vycházela z údajů, které mi poskytl ředitel společnosti a dotazníkové šetření.

Pro návrh plánu profesního rozvoje a nového systému hodnocení mělo podstatný význam dotazníkové šetření. Před vlastním šetřením jsem si stanovila oblasti odpovědí, které jsem chtěla získat a na základě toho jsem vytvořila otázky pro dotazník.

Dotazník obsahuje 27 otázek, které se vztahují k hodnocení pracovníků a jejich motivaci. Otázky většinou obsahují možnosti výběru odpovědí nebo možnost pro vlastní vyjádření dotazovaného. Dotazníkový průzkum byl proveden v listopadu roku 2006. Dotazník je součástí příloh diplomové práce (příloha 1).

Cílem dotazníku bylo získat informace o současném stupni motivace, hodnocení, spokojenosti a možnosti osobního rozvoje pracovníků.

Dotazování bylo zaměřeno na všechny zaměstnance podniku, které jsem si rozdělila do dvou skupin – technickohospodářské pracovníky (THP) a dělníky (D). Všichni měli stejné otázky. Ze všech 24 zaměstnanců mi odpovědělo 10 dělníků a 12 technickohospodářských pracovníků. Dva dělníci jsou dlouhodobě nemocní, a proto nebyli do dotazníkového šetření zahrnuti.

Vytvořila jsem pět okruhů, do kterých jsem jednotlivé otázky rozdělila. První okruh je o postojích k práci v podniku, druhý pojednává o spokojenosti, třetí o pracovní motivaci, čtvrtý o seberealizaci pracovníků a poslední okruh je zaměřený na hodnocení vedoucího. Na konci každého okruhu je uvedeno stručné hodnocení za celý okruh.

Celá diplomová práce je zpracována pomocí výpočetní techniky v programech Microsoft Word a Microsoft Excel. Vypracovala jsem tabulky a grafy, které se nacházejí v praktické části.

V závěrečné části diplomové práce jsem navrhla nový systém hodnocení pracovníků a plán profesního rozvoje pro zvýšení motivace k práci. Vycházela jsem z údajů vyhodnocených dotazníků, kde jsem získala podstatné informace od pracovníků. Dalším zdrojem byly informace získané ze studijních materiálů, literatury a od ředitele podniku.

4. PRAKTICKÁ ČÁST

4.1. CHARAKTERISTIKA VÝROBNÍHO PODNIKU

4.1.1. O SPOLEČNOSTI

Společnost byla založena v roce 1996, jako dceřiná společnost ZVVZ a.s. Milevsko, pod obchodní firmou ZVVZ Prachatice s.r.o.

Cílem společnosti je zajišťování kvalitních a komplexních služeb v oblasti lehké a těžké vzduchotechniky prostřednictvím svých techniků a specialistů, kteří se více než 20 let podíleli na dodávkách vzduchotechniky pro tuzemské i zahraniční odběratele.

Rozsah svých služeb společnost postupně rozšířila o projekční činnost, měření vzduchotechnických parametrů, diagnostiku a měření vibrací pomocí moderních přístrojů a zařízení.

V souvislosti se změnou organizační struktury ZVVZ a.s. došlo k 1. 7. 1999 ke změně názvu společnosti. V současnosti vystupuje pod obchodní firmou Vzduchotechnika Prachatice s.r.o. se sídlem v Prachaticích (fotografie sídla společnosti a loga společnosti v příloze 4 a 5). Společnost Vzduchotechnika Prachatice s.r.o. je zapsána v Obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Českých Budějovicích (Vzduchotechnika Prachatice, o společnosti, 2006).

Společnost má vlastní technické i výrobní zázemí. Dodávky většího rozsahu nadále zajišťuje ve spolupráci s ZVVZ a.s. Milevsko.

O kvalitách výrobků a služeb společnosti se měla možnost přesvědčit již celá řada spokojených zákazníků. Vedení a řízení společnosti zpočátku ovlivňoval pouze ředitel společnosti. Postupným vývojem se společnost profilovala a řízením jednotlivých úseků byli pověřeni jednotliví vedoucí. Aktuální organizační schéma je uvedeno v příloze 2.

4.1.2. SLUŽBY

Tým odborníků společnosti zajišťuje dodávky a komplexní služby v oblasti:

- projektování klimatizačních a větracích zařízení, navrhování a konstrukce ventilátorů,
- výroby a montáže ventilátorů,
- diagnostiky a měření vzduchotechnických parametrů, uvádění vzduchotechnických zařízení do provozu,
- záručního a pozáručního servisu dodávaných zařízení.

V rámci projektování dodávky a montáže klimatizačních a větracích zařízení zajišťují pracovníci společnosti i návrhy na útlum hluku těchto zařízení včetně měření a regulace. Konstrukční návrhy ventilátorů a konstrukce vzduchotechnických výrobků a zařízení provádí na CAD pracovištích.

Ve výrobě ventilátorů se společnost specializuje na dodávky radiálních ventilátorů, nízkotlakých, středotlakých a vysokotlakých s pohonem na přímo, na spojku, na řemen nebo speciálních ventilátorů podle konkrétních požadavků (fotografie ventilátorů v příloze 6 a 7). Součástí záručního a pozáručního servisu jsou opravy a úpravy ventilátorů a ostatních vzduchotechnických zařízení.

Za pomoci svých stálých subdodavatelů zajišťuje společnost dodávky tepelné a zvukové izolace a elektrické zapojení včetně revize.

Technicky a odborně vyspělí pracovníci jsou hlavními faktory, které umožňují zajišťovat kvalitní dodávky a následně spokojenost zákazníků. Dodávané výrobky jsou kontrolovány během výroby a před expedicí. Hlavním měřítkem spolehlivosti společnosti je kvalitní výrobek a dodržení termínu dodávky.

Ve společnosti je organizace přípravy výroby, výroba a montáž vždy přizpůsobována požadavku zákazníka. Tato priorita někdy způsobuje nepopulární krátkodobá organizační opatření. Dodržování smlouveného termínu garantuje i vlastní podniková doprava a dobrá práce montážních skupin, které jsou neustále v pohotovosti pro potřeby uvedení zařízení do provozu, zaškolení obsluhy podle požadavků zákazníka.

Kvalitní práce montážních skupin posiluje dobré „jméno“ společnosti u zákazníků.

„Hnacím motorem“ společnosti je především management podporován ostatními spolupracovníky.

Zákazník je nejdůležitější osobou a je jedno jestli se dostaví osobně, napíše nebo zatelefonuje. Zákazník je někdo, kdo přichází se svým přáním. Snahou společnosti je toto přání splnit, optimálně jak pro něho tak pro nás. Je lehčí si zákazníka udržet, než-li jej znovu získávat.

Návrh, vyprojektování, dodání, instalace a uvedení do provozu kompletního systému vzduchotechniky a klimatizace, který splní přání zákazníka, záměr architekta a požadavky technických norem na zajištění odpovídajícího prostředí, ať jde o administrativní a obytné budovy, obchody a nákupní centra, restaurace, kuchyně, výrobní prostory s produkcí škodlivin, plavecké bazény, zimní stadiony, či jiné užití. Společnost se specializuje na kompletní dodávky vzduchotechniky a klimatizace.

Vzduchotechnika Prachatice s.r.o. je jedním z dodavatelů vzduchotechnických i dalších výrobků a zařízení pro ochranu životního prostředí. Přes řadu opatření, vedoucích k minimalizaci produkce emisí z výrobních technologií a z provozu některých výrobků, je nutné neustále odstraňovat riziko ohrožení některé složky životního prostředí.

4.1.3. POLITIKA JAKOSTI

Vzduchotechnika Prachatice s.r.o. se chce stát předním dodavatelem radiálních ventilátorů a dalších produktů v oblasti dodávek vzduchotechniky s působností především v ČR. Pro udržení a další rozšíření svých podnikatelských aktivit a zajištění maximální spokojenosti zákazníků musí společnost vytvořit podmínky pro naplnění všech jejich požadavků.

Pro trvalé zvyšování jakosti dodávaných produktů přijímá společnost zásady:

1. zavede systém managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2000 a při všech svých činnostech se bude řídit z něj vyplývajícími zásadami,
2. pro zabezpečování trvalého zlepšování systému managementu jakosti bude společnost využívat nejnovější poznatky v oboru,
3. pro naplňování požadavků zákazníků bude společnost využívat zpětné informace o jejich spokojenosti s dodávanými produkty,
4. společnost bude průběžně a trvale zvyšovat kvalifikaci všech zaměstnanců dle vyplývajících potřeb,

5. společnost bude zajišťovat technologie potřebné k zajištění jakosti dodávaných produktů a zlepšovat organizaci práce za účelem zvyšování produktivity a snižování nákladů,
6. při výběru dodavatelů materiálu a zboží bude společnost spolupracovat pouze s dodavateli schopnými plnit požadovanou jakost a termíny,
7. při všech činnostech probíhajících ve společnosti budou zohledňovány požadavky týkající se ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce.

4.1.4. SWOT ANALÝZA

Swot analýza je základní metodou pro posouzení silných a slabých stránek podniku a ohrožení, která jsou závislá na vlivu vnějšího prostředí podniku.

Silné stránky řízení:

- kvalifikované vlastní lidské zdroje, další potenciál v regionu,
- stálý okruh zákazníků, ověřené know-how,
- vzestupná tendence poptávky po výrobcích a službách,
- stabilní administrativní zázemí (obchod, konstrukce, TPV),
- široké materiální vybavení pro zajištění montáže a servisu,
- operativní řízení a controling,
- krátké dodací lhůty, kvalita výrobků odpovídající EU normám,
- vybudovaný trust ze strany bankovního sektoru a státní správy,
- vhodné geografické umístění (regionu) z hlediska možností čerpání dotačních titulů z Evropských strukturálních fondů (ESF).

Slabé stránky řízení:

- silné konkurenční prostředí,
- potřeba navýšení výrobní kapacity k uspokojení poptávky o nabízené výrobky a služby, nutné investovat do výrobního prostoru a technologie,
- stále posilovat lidské zdroje (kvantitu i kvalitu),
- zavést systém řízení jakosti dle ISO 9001:2000,
- závislost na kooperacích.

Příležitosti:

- vstoupení na nové trhy,
- rozšíření nabídky výrobků,
- překonání obchodních a jazykových bariér na atraktivních zahraničních trzích.

Ohrožení:

- konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady,
- pomalý růst trhu,
- rostoucí síla odběratelů nebo dodavatelů.

4.1.5. KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ

Mezi konkurenty patří společnosti zhruba stejné velikosti se stejným zaměřením nacházející se v regionu Jižních Čech.

Jsou to např. ARET B.W. s.r.o., Inkomo s.r.o., Ravent s.r.o., ELBH s.r.o., Klimaservis v.o.s. Větší společnosti jako jsou ZVVZ a.s. a Klima a.s. jsou zároveň obchodními partnery.

4.1.6. STRATEGICKÉ ROZHODNUTÍ O BUDOUCNOSTI SPOLEČNOSTI

Vzhledem k růstu poptávky po výrobcích a službách došlo v 1. polovině roku 2006 k strategickému rozhodnutí vlastníka společnosti.

V následujícím období posílit tým obchodníků a konstruktérů, včetně vývoje a inovace. Rozšířit výrobní kapacitu společnosti a nakoupit výrobní technologie. Získat certifikaci řízení jakosti dle ISO 9001:2000.

Současný průměrný obrat cca 30 mil./rok navýšit v horizontu 2 – 3 let na 50 až 60 mil. a stav 24 stálých zaměstnanců rozšířit na dvojnásobek.

K realizaci tohoto rozhodnutí budou využity finanční zdroje vlastní, úvěr bankovního ústavu a možnost čerpání dotace ESF na podporu malého a středního podnikání, v souladu se získaným tržním podílem společnosti a vývojem poptávky na trhu. Další možností k realizaci strategického rozhodnutí je spolupráce s obchodním partnerem ZVVZ a.s. Milevsko formou vztahu založeného na podpoře a synergii vzájemných dodavatelsko-odběratelských vztahů, s cílem společně posilovat podíl na trhu s radiálními ventilátory.

4.2. VYMEZENÍ VÝZNAMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ PRO JEJICH MOTIVACI

Hodnocený zaměstnanec, hodnocení nadřízeným a hodnotící pohovor jsou jedny ze základních pojmů, kterými se má každý podnik zabývat, pokud chce hodnotit své pracovníky a snažit se ovlivňovat výši jejich motivace. Za hodnoceného zaměstnance považujeme pracovníka, jehož pracovní činnost je předmětem hodnocení, které se provádí pravidelně v podniku. Hodnocení nadřízeným je jednou z částí systému hodnocení zaměstnanců, kterou provádí ředitel podniku. Hodnotící pohovor je pohovor, při němž prodiskutuje hodnocený zaměstnanec s ředitelem svoji pracovní náplň, cíle a potřeby.

Za vizi výrobního podniku označujeme úspěch společnosti, který závisí na schopnostech a motivaci zaměstnanců, jak rychle a kvalitně uspokojovat potřeby zákazníků. Protože dobře motivovaní a profesně vzdělaní zaměstnanci jsou velkou konkurenční výhodou.

Pro podnik, jehož činnost má být efektivní, jsou důležité informace o tom, jak pracují a jaký výkon podávají jeho zaměstnanci. Hodnocení těchto činností je významnou zpětnou vazbou pro vedení podniku, ale i pro každého pracovníka. Bez pravidelného hodnocení nelze trvale udržovat efektivnost podniku na potřebné úrovni.

Efektivní systém hodnocení = efektivní nástroj řízení lidských zdrojů.

V rámci hodnocení nestačí pouze posuzovat plnění jednotlivých úkolů, ale je velmi důležité věnovat se dlouhodobému rozvoji každého pracovníka.

Hodnocení práce pracovníků je zároveň jednou z činností, kterou vykonává každý vedoucí pracovník. Ukazuje mu, jak zaměstnanec pracuje, jakých dosahuje výsledků, kde jsou jeho možné rezervy, ale také ho upozorňuje na chyby a nedostatky jak v pracovním tak v řídicím procesu.

Hodnocení můžeme pokládat za nástroj k dosahování plánovaných cílů podniku, ale také k dodržování kázně a k udržování autority vedoucího.

Pracovní hodnocení se týká každého zaměstnance osobně. Posuzují se na něm jeho vlastnosti, návyky, postoje, jednání, vystupování a výsledky práce k určitému výkonu, v určité situaci a u určitého subjektu, kde práci vykonává.

Většina vedoucích pracovníků si vůbec neuvědomuje, jak velký přínos pro motivaci pracovníků představuje jejich pravidelné hodnocení.

Hodnocení pracovníků podniku neslouží jen k určování odměn. Podřízený pracovník ví, jak se nadřízený dívá na jeho vykonávanou práci, ale také přispívá ke kariéernímu rozvoji pracovníka.

4.3. ANALÝZA SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ VZHLEDEM K JEJICH MOTIVACI VE VÝROBNÍM PODNIKU Vzduchotechnika Prachatice s.r.o.

Výrobní podnik Vzduchotechnika Prachatice s.r.o. se řadí v podnikání mezi malé podniky. Proto se zde pro hodnocení zaměstnanců nevyužívá žádných hodnotících formulářů, ale pouze osobních pohovorů nadřízeného s podřízeným. Hodnocení spadá do personálních činností ředitele podniku a podle teorie, která je uvedena v literárním přehledu, ho řadíme mezi shovívavé posuzovatele.

Hodnotící pohovory jsou především účinným prostředkem dosahování vyššího výkonu, příznivé atmosféry v pracovním kolektivu a celkové spokojenosti pracovníků.

Hodnocení je současně důležitou součástí podnikové kultury a důležitým prvkem prosperity.

Ředitel podniku využívá hodnocení zaměstnanců jako podklad pro jejich odměňování a profesní rozvoj. Cílem systému hodnocení je zvyšovat výkonnost a poskytovat zaměstnanci zpětnou vazbu o jeho práci.

Ředitel podniku při vyhodnocování každého měsíce, kdy stanovuje odměnu za práci pracovníka, zároveň vyhodnocuje 4 základní bloky problémů, které jsou:

- a) předpoklady pracovníka pro práci,
- b) jeho postoj k práci,
- c) jeho pracovní výkony,
- d) jeho přístup ke spolupráci s ostatními pracovníky.

Cílem každého hodnocení je, do jaké míry pracovník zvládá nároky svého pracovního místa, kde má jaké rezervy, nedostatky, co dělá za chyby a také za co může být pochválen. Dále zjistí možnost jeho dalšího využití v podniku a snaží se ovlivnit jeho zájem v tomto směru.

Začátkem každého následujícího měsíce, kdy ředitel předává zaměstnanci výplatní pásku, probíhá mezi oběma stranami krátký pohovor. Od hodnocení něco očekává nejenom ředitel podniku, ale také zaměstnanec. Zaměstnanci je sděleno hodnocení ředitele a zaměstnanec se zde může také vyjádřit ke své vykonávané práci. Porovnává své představy o svých možnostech s představami ředitele. Získává zpětnou vazbu jak pracuje a jak je na něj pohlíženo, a zároveň může sdělit své představy o odměňování.

Po zaměstnanci je požadováno sebekritické, ale i sebevědomé zhodnocení vlastní práce.

Ve výrobním podniku se využívá systematického hodnocení pracovníků, které se provádí pravidelně.

VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

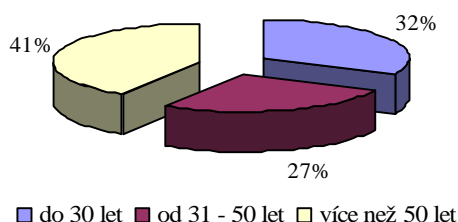
Dotazníkové šetření bylo provedeno ve výrobním podniku Vzduchotechnika Prachatice s.r.o. Podnik zaměstnává celkem 24 zaměstnanců. Dotazování bylo provedeno pouze u 22 pracovníků, protože 2 pracovníci jsou dlouhodobě nemocní, a proto také do šetření nejsou zahrnuti.

Každý ze zaměstnanců obdržel jeden dotazník. Ten se skládal z 27 otázek. Některé otázky měly možnost výběru odpovědi, jiné daly dotazovanému prostor k vlastnímu vyjádření a některé byly kombinací. Dotazník byl vytvořen na základě literárního přehledu a je uvedený v příloze 1.

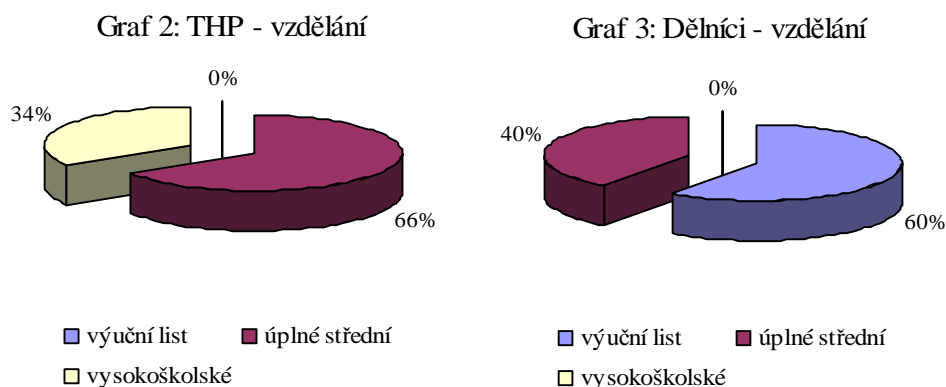
24 otázek bylo zaměřeno na motivaci, spokojenost, hodnocení a profesní rozvoj zaměstnanců. Poslední 3 otázky byly osobní, které se týkaly nejvyššího dosaženého vzdělání, věku a pracovní funkce v podniku.

Z odpovědí u osobních otázek vyplývá, že věková struktura pracovníků je rovnoměrně rozdělená, jak znázorňuje graf 1.

Graf 1: Věková struktura pracovníků



Technickohospodářští pracovníci jsou převážně středoškolsky vzdělaní lidé, menšina má vysokoškolské vzdělání a u druhé skupiny, dělníků, převládá výuční list a menšina má středoškolské vzdělání, jak je vidět z grafů 2 a 3.



U otázek s možností výběru odpovědí dotazovaní zaškrtnli vždy pouze jednu odpověď. Pro vyhodnocení dotazníku jsem si zaměstnance rozdělila do dvou skupin a to na technickohospodářské pracovníky (THP) a dělníky (D). Výsledky jsem zpracovala do tabulek a grafů a poté jsem je vyhodnotila. Pod tabulkou jsou uvedeny v poznámce možnosti odpovědí na otázku.

Vytvořila jsem pět okruhů, v rámci kterých jsou otázky rozděleny. První okruh se týká postojů k práci v podniku, druhý je o spokojenosti, třetí o pracovní motivaci, čtvrtý o seberealizaci pracovníků a poslední je zaměřen na hodnocení vedoucího. Na konci každého okruhu je uvedeno stručné hodnocení za celý okruh.

1. OKRUH – POSTOJE K PRÁCI V PODNIKU

V tomto okruhu jsem se zaměřila na postoje k práci v podniku. Proč si nynější pracovníci vybrali tento podnik, na jakých okolnostech záleželo nebo záleží (důvody práce v podniku), jaké by uvítali změny, co je důležité pro získání práce, jak často mají touhu něco změnit a v neposlední řadě, jestli vidí budoucnost podniku pozitivně nebo negativně.

Důvody práce v podniku

Pracovník při výběru práce pohlíží na mnoho důvodů, na základě kterých si zvolí svou práci.

Z možností výběru odpovědí má nejsilnější pozici skutečnost, že podnik nabízí práci v oboru, kterou si již dříve vybrali jako své povolání. V pořadí je skutečnost, že práci mají v místě bydliště, práce se líbí a teprve potom jsou v pořadí finanční prostředky, které za odvedenou práci dostávají, jak je vidět v tabulce 1 a grafu 4.

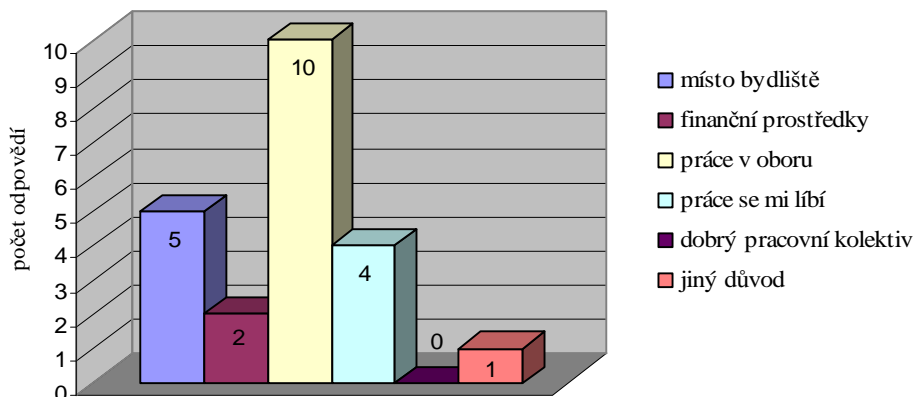
Jeden pracovník, spoluzakladatel podniku, uvádí, že důvodem práce je, že se podílel na rozvoji podniku po současnost a není mu lhostejná budoucnost a další rozvoj podniku.

Tabulka 1: Důvody práce v podniku

Podnik	Možnosti odpovědí*						Celkový počet dotázaných
	a	b	c	d	e	f	
THP	3	0	6	2	0	1	12
Dělníci	2	2	4	2	0	0	10

*) a-výrobní podnik je v místě bydliště, b-kvůli fin. prostředkům, c-práce Vašeho oboru, d-práce se mi líbí, e-dobrý prac. kolektiv, f-jiný důvod

Graf 4: Důvody práce v podniku



Návrhy změn ze strany pracovníků

Jaké změny by pracovníci ve výrobním podniku uvítali, co by změnili. Na tuto problematiku se mohli pracovníci samostatně vyjádřit vlastními slovy. Ukázalo se, že vlastní konkrétní vyjadřování dělá pracovníkům problémy. Většina z nich odpovídala jednoduchými větami, ve kterých se snažili nastínit věci, které by chtěli vylepšit.

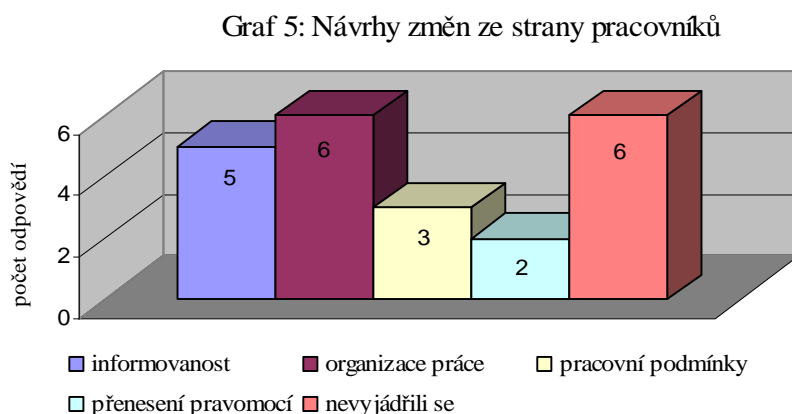
Reakce dotazovaných THP byli následující: „To je v kompetenci kolegů.“, „Zlepšit osvětlení pracoviště.“, „Lepší informovanost jednotlivých pracovišť o požadavcích zákazníka, o rozsahu a provedení zakázky.“, „Organizaci práce, měřitelnost cílů, strategické plánování.“, „Organizaci práce.“, „Informovanost.“, „Odstranit chaotický průběh zakázky.“, „Podniku chybí dostatek kvalifikovaných, vedoucích montérů, kteří by mohli být více zainteresováni na hospodaření.“

Čtyři THP z 12 se nevyjádřili.

Dělníci reagovali na dotaz následujícím způsobem: „Lépe zajišťovat hutní materiál.“, „Zlepšení pracovních podmínek – topení.“, „Lepší připravenost práce pro jednotlivé zakázky.“, Informovanost.“ „Organizaci práce.“, „Komunikaci, informovanost.“ „Lepší organizaci práce.“, „Lepší informovanost o zakázkách.“

Dva dělníci z 10 se nevyjádřili.

Z obecného pohledu by zaměstnanci přivítali lepší organizaci práce spojenou s kvalitnější informovaností jednotlivých pracovišť o rozsahu jednotlivých zakázek a lepší pracovní podmínky, jak ukazuje následující graf 5.



Důvody pro získání dobré práce

Pro získání dobré práce existuje celá řada důvodů a záleží na mnoha okolnostech. Obě skupiny pracovníků si myslí a převážně tak odpověděli, jak uvádí následující tabulka 2 a graf 6, že získat dobrou práci závisí hlavně na schopnostech. Tři pracovníci odpověděli, že na štěstí. Dva THP odpověděli, že to záleží na nasazení.

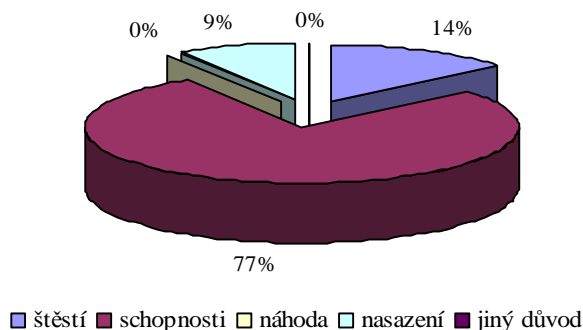
Z odpovědí na tuto otázku jednoznačně vyplývá, že převážná většina pracovníků se cítí být odborníky ve své profesi.

Tabulka 2: Důvody pro získání dobré práce

Podnik	Možnosti odpovědí*					Celkový počet dotázaných
	a	b	c	d	e	
THP	2	8	0	2	0	12
Dělníci	1	9	0	0	0	10

*) a-štěstí, b-schopnostech, c-náhodě, d-nasazení, e-jiném důvodu

Graf 6: Důvody pro získání dobré práce



Touha v podniku něco změnit

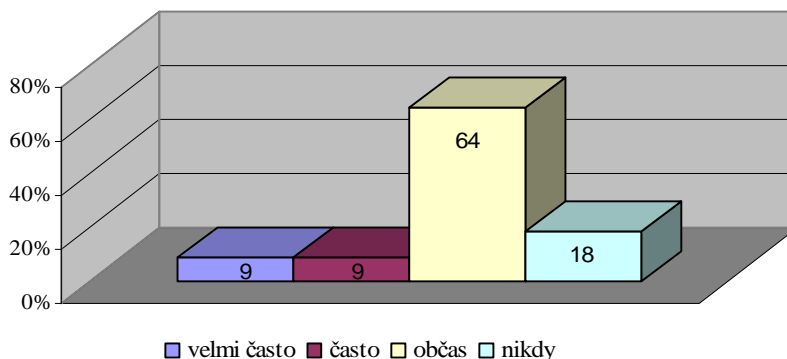
Každý pracovník, který vykonává svou práci může pociťovat určité touhy po změně, záleží na tom, jak jsou časté. Z nabízených možností odpovědí (tab. 3) vyplývá, že touha něco v podniku změnit je pouze občas (graf 7). Otázkou je, zda-li tento jev nesouvisí s příliš velkou pohodlností, která ve svém důsledku může bránit dalšímu rozvoji.

Tabulka 3: Touha v podniku něco změnit

Podnik	Možnosti odpovědí*				Celkový počet dotázaných
	a	b	c	d	
THP	1	1	8	2	12
Dělníci	1	1	6	2	10

*) a-velmi často, b-často, c-občas, d-nikdy

Graf 7: Touha v podniku něco změnit



Budoucnost práce v podniku

Pro každého pracovníka je důležité vědět o budoucnosti podniku, ve kterém pracuje. Kromě dvou pracovníků všichni ostatní pracovníci cítí ve výrobním podniku jistotu práce, která je pro pracovní nasazení důležitá (tab. 4, graf 8). Pracovníci přistupují k práci lépe a je to také vidět na jejich pracovních výsledcích. Pouze jeden odpověděl, že ho to zatím nezajímá.

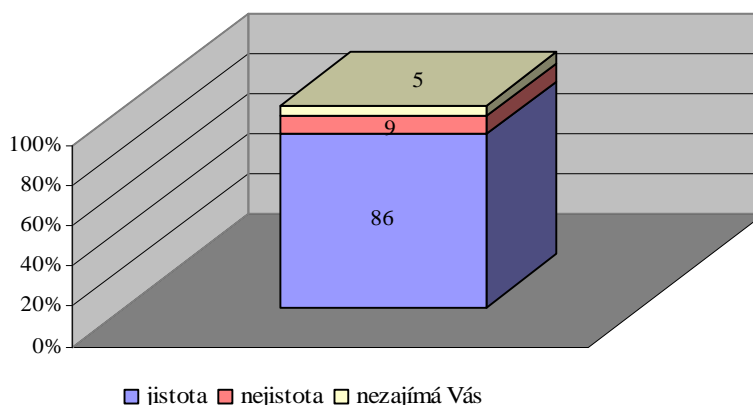
Pohledem z vnějšku na podnik se jedná o pozitivní jev, který je důležitý pro přístup jednotlivých pracovníků k plnění pracovních úkolů a k udržení minimálně standardního pracovního nasazení.

Tabulka 4: Budoucnost práce v podniku

Podnik	Možnosti odpovědí*			Celkový počet dotázaných
	a	b	c	
THP	11	1	0	12
Dělníci	8	1	1	10

*) a-jistota, b-nejistota, c-nezajímá Vás

Graf 8: Budoucnost práce v podniku



Celkové hodnocení prvního okruhu

Z vnějšího pohledu na podnik lze konstatovat, že podnik nabízí svým pracovníkům práci v oboru, oni se cítí být dobrými odborníky. Téměř všichni by přivítali lepší organizaci práce, ale něco zásadně měnit vidí pouze občas. Dominující shoda všech pracovníků byla v otázce budoucnosti podniku. Tuto skutečnost je třeba využít k uplatnění nových forem řízení a organizaci práce.

2. OKRUH - SPOKOJENOST

Ve druhém okruhu jsem se zabývala spokojeností pracovníků s prací, pracovními podmínkami, pracovním kolektivem a nakonec zda-li jsou spokojeni s platovým ohodnocením.

Spokojenost s prací

Pracovník by měl být se svou prací spokojen, aby podával co nejlepší výsledky. Při možnosti vlastního vyjádření okomentovalo svou volbu 7 pracovníků, 2 dělníci a 5 THP, ostatní se nevyjádřili.

THP odpověděli spíše ano a okomentovali otázku: „Jedná se o zajímavou práci, která se mi líbí.“, „Po jasném definování zodpovědností a kompetencí spolu s jejich dodržováním bude vše 100 %.“, „Je to práce, která se mi líbí.“, „Práce na mě působí dobrým dojmem.“, „Náplň práce je z důvodů vnějších vlivů z části neefektivní.“ Jeden THP odpověděl ano a svou možnost okomentoval: „Vzhledem k délce jejího vykonávání a věku jsem spokojen.“

Jeden z dělníků uvedl, že se svou prací je spokojen proto, že žádná jiná zajímavá práce v okolí není a druhý, že nemůže plně svou práci hodnotit, protože ve výrobním podniku pracuje teprve čtyři měsíce.

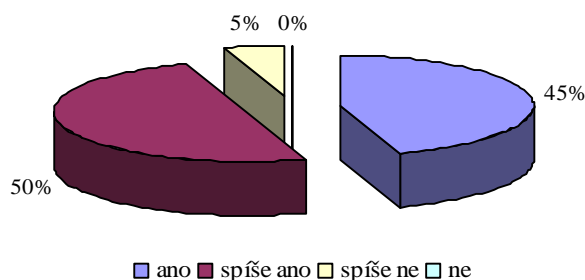
Z větší části jsou pracovníci se svou prací spokojeni úplně nebo je tam pouze nepatrné váhání. Pouze jeden pracovník se přiklání spíše k neuspokojivé práci (tab. 5, graf 9).

Tabulka 5: Spokojenost s prací

Podnik	Možnosti odpovědí *				Celkový počet dotázaných
	a	b	c	d	
THP	5	6	1	0	12
Dělníci	5	5	0	0	10

*) a-ano, b-spíše ano, c-spíše ne, d-ne

Graf 9: Spokojenost s prací



Spokojenost s pracovními podmínkami

Pracovník pro vykonávání své práce musí mít odpovídající pracovní podmínky. U THP převládá spokojenost s pracovními podmínkami a u dělníků je to v poměru 60 : 40 %. Možnost se vyjádřit ke spokojenosti či nespokojenosti využilo celkem 7 dotazovaných a z toho 4 THP odpověděli: „Pracovní podmínky odpovídají mojí představě i když vždy se dají zlepšit.“, „Nevím, co bych dodal, jsem spokojený“, „Zázemí firmy je dobré, prozatím vychází vstříc mým požadavkům.“, „Firma mi poskytuje vše, co ke své práci potřebuji.“

Tři dělníci odpověděli: „Akorát to starší zařízení.“, „Někdy je chladněji a máme nedostatečnou manipulační techniku – jeřáb.“, „Lepší osvětlení.“

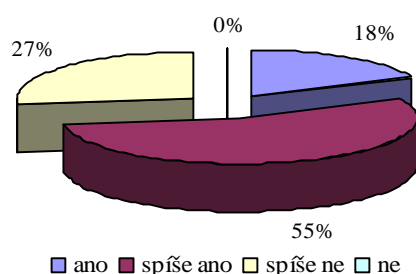
Pracovníci jsou vcelku spokojeni. Z tabulky 6 a grafu 10 je vidět, že s pracovními podmínkami jsou spíše spokojeni. Všechny potřebné prostředky mají k dispozici a záleží na každém z nich, jak se snaží pracovní podmínky udržovat nebo zlepšovat.

Tabulka 6: Spokojenost s pracovními podmínkami

Podnik	Možnosti odpovědí*				Celkový počet dotázaných
	a	b	c	d	
THP	3	7	2	0	12
Dělníci	1	5	4	0	10

*) a-ano, b-spíše ano, c-spíše ne, d-ne

Graf 10: Spokojenost s pracovními podmínkami



Vztahy v pracovním kolektivu

Rozhodující význam pro výkon práce mají vztahy v pracovním kolektivu. U volby možnosti okomentovat svou odpověď, využili někteří pracovníci a reakce byly různé. THP: „Pracovníci se vzájemně respektují a po pracovní stránce se snaží si vyhovět.“, „Myslím si, že jsou velmi dobré.“, „Celkový dojem, dobré.“, „Bez konfliktů.“, „Při ještě vhodnějším a jasnějším definování zodpovědností by se vztahy zlepšily.“

Dělníci reagovali: „Vycházím se všemi dobře.“, „Co jsem zatím poznal a zažil, mně vyhovuje.“, „Akorát to žalování.“

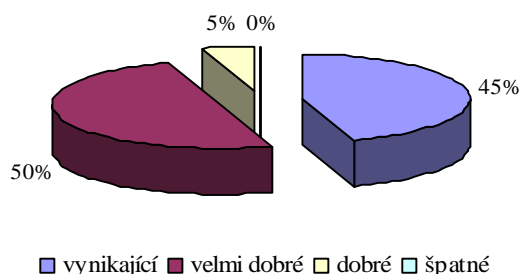
Vztahy v pracovním kolektivu jsou buď vynikající nebo velmi dobré, pouze u jednoho z dotázaných jsou pouze dobré (tab. 7, graf 11). Ale to dokazuje, že pracovníci si vycházejí vstříc, pomáhají si a to se samozřejmě odráží na výsledku práce, kterou odvádějí. V pracovním kolektivu se cítí spokojeni.

Tabulka 7: Vztahy v pracovním kolektivu

Podnik	Možnosti odpovědí*				Celkový počet dotázaných
	a	b	c	d	
THP	7	5	0	0	12
Dělníci	3	6	1	0	10

*) a-vynikající, b-velmi dobré, c-dobré, d-špatné

Graf 11: Vztahy v pracovním kolektivu



Spokojenost s platovým ohodnocením

Práce každého pracovníka má být oceněna odpovídajícím platovým ohodnocením. K možnosti vyjádřit se vlastními slovy využili pouze 4 THP a 2 dělníci. Reagovali na otázku různými způsoby. THP: „Finance nejsou přímou motivací, ani hlavním měřítkem spokojenosti.“, „Šéfové si vždycky myslí, že jsou štedří a zaměstnanci si vždy myslí, že jsou podhodnoceni.“ „Nevím, jsem v podniku krátce.“, „Platové ohodnocení se pohybuje v rozmezí jako u jiných firem, i když vždy je co vylepšovat.“

Dělníci: „To, na čem jsem se domluvil při nástupu, jsem dostal. Samozřejmě bych uvítal i více.“, „Jinak to ani nejde.“

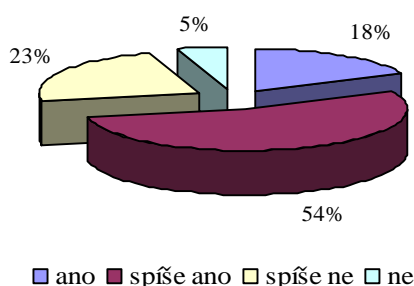
U pracovníků převažuje spokojenost s platovým ohodnocením, jak vyplývá z odpovědí podle tabulky 8 a znázornění v grafu 12. Jedna třetina pracovníků je spíše nespokojena a uvítala by vyšší peněžní ohodnocení.

Tabulka 8: Spokojenost s platovým ohodnocením

Podnik	Možnosti odpovědí*				Celkový počet dotázaných
	a	b	c	d	
THP	2	7	3	0	12
Dělníci	2	5	2	1	10

*) a-ano, b-spíše ano, c-spíše ne, d-ne

Graf 12: Spokojenost s platovým ohodnocením



Celkového hodnocení druhého okruhu

Většina pracovníků se cítí v podniku dobře, je spokojena s prací, pracovními podmínkami, pracovním kolektivem i platovým ohodnocením. Tento jev je třeba využít k posílení sounáležitosti k podniku a k posílení kompletnosti a zodpovědnosti.

3. OKRUH - PRACOVNÍ MOTIVACE

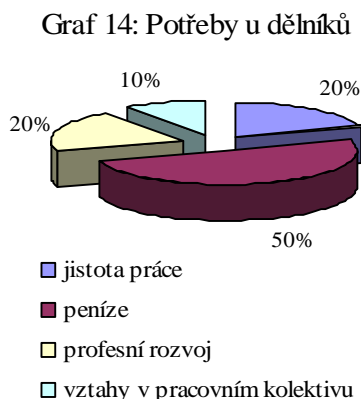
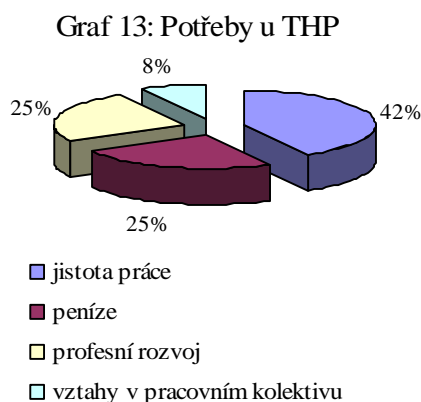
Ve třetím okruhu jsem zjišťovala, jaké potřeby jsou pro pracovníky důležité a proč, jak hodnotí svou práci, jak je práce náročná, jak jsou časově vytíženi a zda-li jsou ve své pracovní funkci zastupitelní.

Potřeby u pracovníků

Jaké potřeby jsou pro pracovníky důležité z pohledu jejich pracovní motivace. THP pracovníci nejvíce uváděli potřebu jistoty, po ní následovali peníze, profesní rozvoj a nakonec vztahy v pracovním kolektivu (graf 13).

Dělníci se shodli s THP, ale pořadí potřeb bylo, že na prvním místě jsou peníze, poté jistota práce, vztahy v pracovním kolektivu a nakonec profesní rozvoj (graf 14).

Ukázalo se, že potřebu dobrých vztahů v pracovním kolektivu více ocení dělníci, kteří pracují častěji v týmech než THP.



Uspokojování prací

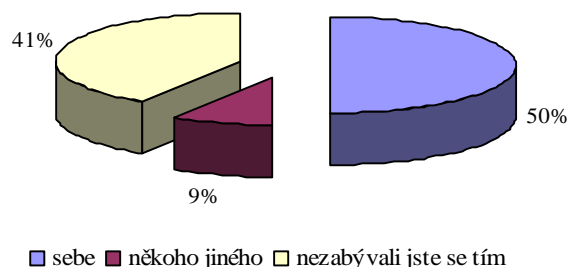
Pracovník odvádí svou práci, kterou se snaží uspokojovat sebe nebo někoho jiného. U této otázky se obě skupiny pracovníků shodli. Poměrově odpověděli stejně. Převažuje odpověď, že člověk uspokojuje potřeby hlavně své a nebo nad tím nikdy nepřemýšlel (tab. 9, graf 15).

Tabulka 9: Uspokojování prací

Podnik	Možnosti odpovědí*			Celkový počet dotázaných
	a	b	c	
THP	6	1	5	12
Dělníci	5	1	4	10

*) a-sebe, b-někoho jiného, c-nikdy jste se tím nezabývali

Graf 15: Uspokojování prací



Ohodnocení práce

Pracovník vykonává svou práci a ze svého pohledu ji také hodnotí. Výrobní podnik se zabývá výrobou, montáží a servisem vzduchotechnického zařízení pro průmyslové účely.

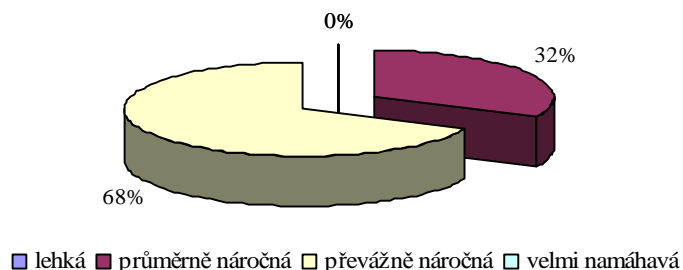
Pracovníci, kteří odpovídali, potvrdili, že práce tohoto oboru není lehká. Označili svou práci za průměrně, ale z větší části převážně náročnou (tab. 10, graf 16). U THP je důležité, aby vše s rozvahou promysleli a navrhli a u dělníků je zase důležité, aby vše s přesností a důsledností vyrobili.

Tabulka 10: Ohodnocení práce

Podnik	Možnosti odpovědí*				Celkový počet dotázaných
	a	b	c	d	
THP	0	4	8	0	12
Dělníci	0	3	7	0	10

*) a-lehká, b-průměrně náročná, c-převážně náročná, d-velmi namáhavá

Graf 16: Ohodnocení práce



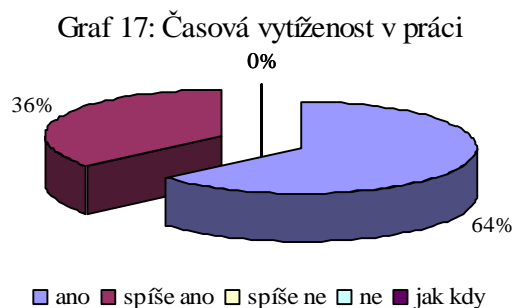
Časová vytíženost v práci

Do práce chodí pracovník proto, aby si plnil své pracovní povinnosti. Všichni pracovníci si myslí, že jsou časově dostatečně vytíženi vzhledem k počtu a rozsahu zakázek. Nemůže se stát, že by přišli do práce a nevěděli by, co mají dělat. Odpovědi obou skupin jsou shodné. Na otázku odpověděli ano a spíše ano (tab. 11, graf 17).

Tabulka 11: Časová vytíženost v práci

Podnik	Možnosti odpovědí*					Celkový počet dotázaných
	a	b	c	d	e	
THP	8	4	0	0	0	12
Dělníci	6	4	0	0	0	10

*) a-ano, b-spíše ano, c-spíše ne, d-ne, e-jak kdy



Samostatnost při práci

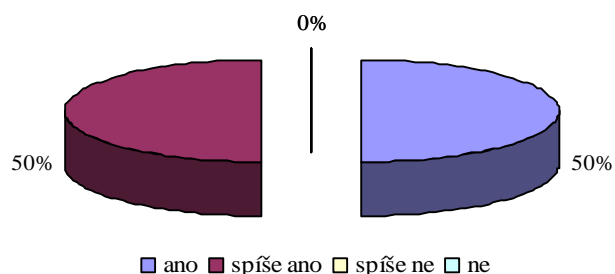
Pracovník má být pracovně samostatný. Všichni pracovníci si myslí, že jsou schopni pracovat samostatně, jak ukazuje následující tabulka 12 a graf 18. Ví, jak mají svou práci odvést a pokud nastane nějaký problém, ví, na koho se mají obrátit, aby problém vyřešili a mohli ve své práci pokračovat.

Tabulka 12: Samostatnost při práci

Podnik	Možnosti odpovědí*				Celkový počet dotázaných
	a	b	c	d	
THP	5	7	0	0	12
Dělníci	6	4	0	0	10

*) a-ano, b-spíše ano, c-spíše ne, d-ne, potřebuji vždy někoho k sobě

Graf 18: Samostatnost při práci



Zastupitelnost v práci

Pozice každého pracovníka má být při jeho nepřítomnosti zastupitelná. 1/3 THP si myslí, že spíše zastupitelní nejsou. Další 2/3 ano. Proto se vždy snaží, pokud odcházejí na dovolenou, aby svou práci měli hotovou a bylo možné pracovat dále i v jejich nepřítomnosti. Dělníci o sobě vědí, že pokud jeden pracovník chybí, nahradí ho jiný. Zde je zastupitelnost dobrá.

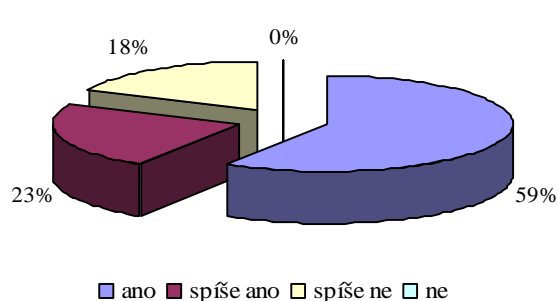
Zastupitelnost ve výrobním podniku je 59 % podle výsledků odpovědí (tab. 13, graf 19).

Tabulka 13: Zastupitelnost v práci

Podnik	Možnosti odpovědí*				Celkový počet dotázaných
	a	b	c	d	
THP	4	4	4	0	12
Dělníci	9	1	0	0	10

*) a-ano, b-spíše ano, c-spíše ne, d-ne

Graf 19: Zastupitelnost v práci



Názory na pečlivou a kvalitní práci

Jedna z otázek byla zaměřena na to, jak pracovník zareaguje a řekne svou představu o větě „odved'te pečlivou a kvalitní práci.“

Nyní bych ráda uvedla odpovědi pracovníků, které jsou zajímavé a vyplývá z nich, že pracovníci vědí, proč chodí do práce, co mají dělat a jak mají svou práci odvádět.

THP „Bud'te důslední, záleží nám na spokojenosti zákazníka.“,
„Mělo by to být samozřejmostí.“,
„To se snažím dělat neustále.“,
„Pro mě je to samozřejmostí dobře pracovat.“,
„Ano, to je každodenní snaha.“,
„Každou práci se snažím udělat co nejkvalitněji a v co nejkratším termínu.“,
„To je moje každodenní činnost.“,
„Je to pro mě samozřejmostí.“,
„Nic nejde na 100 %, ale snažím se o to.“
Dva pracovníci se nechtěli vyjadřovat.

Dělníci „Udělat práci tak, aby byl zákazník spokojen.“,
„Odvést pěknou a kvalitní práci.“,
„To je pro mě normální a samozřejmostí.“,
„Udělat práci co nejlépe.“,
„To je samozřejmost.“,
„Na výrobku asi podniku záleží.“,
„Takovou práci vykonávám každý den.“,
„Samozřejmost.“,
„Odvádím ji každý den.“
Jeden pracovník se nechtěl vyjadřovat.

Na tuto otázku se vyjádřili skoro všichni pracovníci a většinou reagovali, že takovou práci odvádějí každý den a je to pro ně samozřejmostí. Vědí, proč svou práci dělají a vytvářejí zároveň dobré „jméno“ výrobního podniku na trhu.

Celkové hodnocení třetího okruhu

K pracovní motivaci kromě spravedlivého ohodnocení patří vědomí důležitosti pracovníka pro podnik, jeho samostatnost, vytíženost, ale také zastupitelnost. Každý by měl vědět, že je zastupitelný a podnik by měl dbát, aby tomu tak bylo. Zastupitelnost vnáší do pracovního procesu prvek soutěživosti, který ve svém „zdravém“ pojetí přináší vyšší efektivnost jednotlivých činností v podniku.

4. OKRUH - SEBEREALIZACE

Čtvrtý okruh byl zaměřen na zjištění informací, zda pracovníci mají možnost rozvíjet své dovednosti a schopnosti, jestli mají zájem o profesní rozvoj a učit se nové věci a jakou škálou ohodnotili své potřeby.

Možnost rozvíjení dovedností a schopností

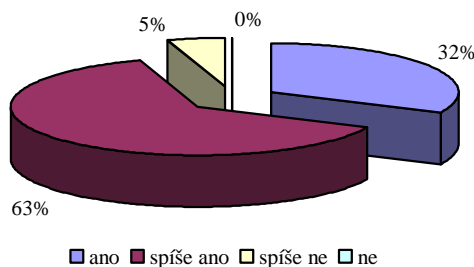
Zájmem podniku je, aby u svých pracovníků rozvíjel jejich schopnosti a dovednosti. Rozvíjet své schopnosti a dovednosti si myslí převážná část pracovníků, že je u jejich práce možné, pouze jeden z pracovníků si myslí, že mu to spíše není umožněno (tab. 14, graf 20).

Tabulka 14: Možnost rozvíjení dovedností a schopností

Podnik	Možnosti odpovědí*				Celkový počet dotázaných
	a	b	c	d	
THP	5	6	1	0	12
Dělníci	2	8	0	0	10

*) a-ano, b-spíše ano, c-spíše ne, d-ne

Graf 20: Možnost rozvíjení dovedností a schopností



Zájem o profesní rozvoj

Podnik, který chce obstát v konkurenčním prostředí, musí mít dobré pracovníky, kterým bude umožňovat profesní rozvoj.

Při vlastním slovním vyjádření odpovídali pracovníci následujícími větami.

THP odpovídali: „V každé profesi, k jejímuž výkonu má pracovník vztah, je touha po dalším rozvoji samozřejmostí.“, „Rád bych dále rozvíjel své znalosti.“, „Zvyšováním odbornosti zvyšují svoji cenu na trhu práce.“, „K mé práci profesní rozvoj patří, neustále je co studovat.“, „Jsem důchodového věku, dříve bych zájem samozřejmě měl.“

Jeden dělník odpověděl větou: „Člověk se musí rozvíjet vždy a v každém věku.“

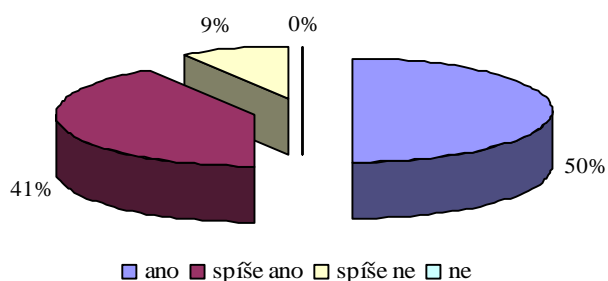
Převážná většina pracovníků by měla zájem o další profesní rozvoj (tab. 15, graf 21). V dnešní době, kdy se vše neustále a rychle mění, je to nezbytné. Je stále potřeba pracovníky školit, vzdělávat a rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti, aby podnik obstál na trhu.

Tabulka 15: Zájem o profesní rozvoj

Podnik	Možnosti odpovědí*				Celkový počet dotázaných
	a	b	c	d	
THP	6	5	1	0	12
Dělníci	5	4	1	0	10

*) a-ano, b-spíše ano, c-spíše ne, d-ne

Graf 21: Zájem o profesní rozvoj



Zájem učit se nové věci

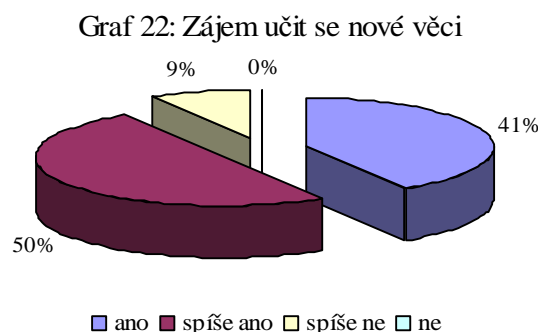
Pracovník, aby byl pro podnik zajímavý, by měl mít zájem učit se nové věci a získávat stále nové a nové znalosti.

Pracovníci ví, že v dnešní době není možné vykonávat práci bez toho, aniž by se naučili nějaké nové věci. Ať už se to týká nových přístrojů, zařízení, techniky tak i nových výrobních postupů. Každý to přijímá jako samozřejmost u své práce, kterou vykonává a také tak k tomu přistupuje. Tabulka 16 a graf 22 ukazuje, že zájem o učení se nových věcí má v podniku 91 %.

Tabulka 16: Zájem učit se nové věci

Podnik	Možnosti odpovědí*				Celkový počet dotázaných
	a	b	c	d	
THP	6	5	1	0	12
Dělníci	3	6	1	0	10

*) a-ano, b-spíše ano, c-spíše ne, d-ne



Ohodnocení potřeb pracovníky

Pracovníci měli možnost ohodnotit své základní potřeby, mezi které jsem zařadila flexibilní pracovní dobu, lepší ocenění (vyšší příjem), uznání, jistotu práce, příjemné prostředí, využití svých schopností a profesní rozvoj.

U této otázky se mohli dotazovaní vyjádřit k tomu, co by uvítali u své práce, nebo naopak, co by chtěli odbourat. Nebo pokud vše je tak jak si představují a nic zásadního by neměnili. Ohodnocovali výše uvedené potřeby škálou od jedné do pěti. Jednička byla nejlepší a pětka nejhorší.

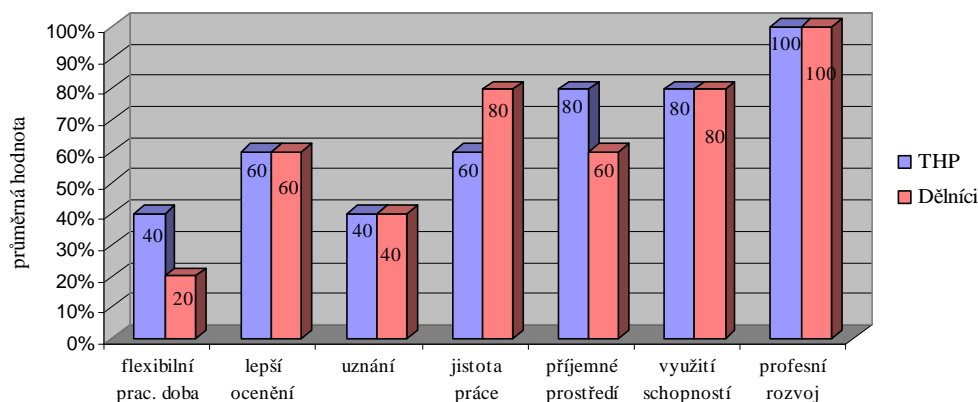
Z výsledku jsem zjistila, že pracovníci jsou z větší části spokojeni – ohodnocení pomocí škály – dotazovaní ohodnotili škálou jednotlivé potřeby a vždy jsem vzala tu hodnotu škály, která u jednotlivých potřeb převažovala. Nejvíce oceňovali možnost profesního rozvoje a svých schopností, jak ukazuje graf 23.

THP flexibilní pracovní doba – 4
 lepší ocenění (vyšší příjem) – 3
 uznání – 4
 jistota práce – 3
 příjemné prostředí – 2
 využití schopností – 2
 profesní rozvoj – 1

Dělníci flexibilní pracovní doba – 5
 lepší ocenění (vyšší příjem) – 3
 uznání – 4
 jistota práce – 2
 příjemné prostředí – 3
 využití schopností – 2
 profesní rozvoj – 1

Pracovníci mají zájem o využívání svých schopností a profesní rozvoj. Uvědomují si, že dnešní konkurence na trhu práce je vysoká, a proto je důležité se neustále rozvíjet a zdokonalovat ve svém oboru.

Graf 23: Ohodnocení potřeb pracovníky



Celkové hodnocení čtvrtého okruhu

Z průzkumu i z celkového pohledu na podnik vyplývá, že v otázce zvyšování profesního rozvoje má podnik ještě rezervy. Nestačí školit jen to co je povinné. Pro zvýšení zájmu pracovníků o činnost podniku, posílení nabídky služeb a zlepšení produktivity práce, je nutné zaměřit činnost managementu na uplatňování nových technologií, strojů a zařízení podniku. Vybrané pracovníky zaškolovat na uplatňování progresivních způsobů práce a tím zvyšovat vlastní konkurenceschopnost podniku.

5. OKRUH - HODNOCENÍ VEDOUCÍHO

V posledním okruhu jsem se zaměřila na hodnocení. Zajímalo mě, zda pracovníci přistupují ke svému vedoucímu pracovníkovi jako k vedoucímu, jak vedoucí používá zpětné vazby při hodnocení a jak je účinná, jestli by na svém vedoucím pracovníci chtěli něco změnit nebo jsou s ním spokojeni.

Vedoucí pracovník má být autorita

Pracovník má mít respekt ke svému vedoucímu a brát ho jako autoritu v podniku. Pracovníci odpovídali převážně kladně.

THP: „Profesně ano, má zkušenosti a praxi.“, „Šéf je šéf.“, „Ano, zkušenosti, praxe, výborná znalost oboru.“, „Pan šéf podnik založil a funguje již 10 let bez větších problémů, proto je autoritou pro mě právě on.“

Pouze jeden dělník se vyjádřil následovně: „Vedoucí musí být autoritou a bylo by chybou, kdyby nebyl.“

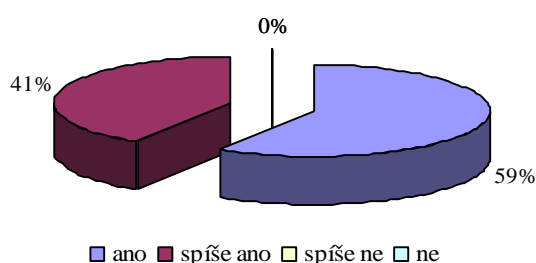
Pro všechny pracovníky je jejich vedoucí pracovník autoritou, jak vyplývá z odpovědí podle tabulky 17 a grafu 24. Respektují jeho rozhodnutí a pokud nastane nějaký problém, obrací se vždy na něj a snaží se ho vyřešit.

Tabulka 17: Vedoucí pracovník má být autorita

Podnik	Možnosti odpovědí*				Celkový počet dotázaných
	a	b	c	d	
THP	8	4	0	0	12
Dělníci	5	5	0	0	10

*) a-ano, b-spíše ano, c-spíše ne, d-ne

Graf 24: Vedoucí pracovník má být autorita



Využívání zpětné vazby při hodnocení

Vedoucí pracovník má při hodnocení zaměstnanců využívat zpětné vazby. THP pracovníci si myslí, že nadřízený využívá zpětné vazby a nebo neví. Ale pokud jí využívá, převažuje pozitivní zpětná vazba.

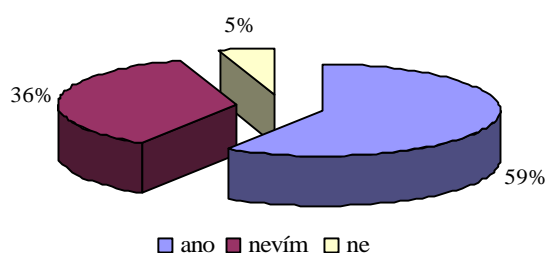
U dělníků převažuje odpověď, buď neví, zda-li jí využívá a nebo jí využívá a také převažuje pozitivní zpětná vazba (tab. 18, graf 25).

Tabulka 18: Využívání zpětné vazby při hodnocení

Podnik	Možnosti odpovědí*			Celkový počet dotázaných
	a	b	c	
THP	8	4	0	12
Dělníci	5	4	1	10

*) a-ano, b-nevím, c-ne

Graf 25: Využívání zpětné vazby při hodnocení



Změny na vedoucím z pohledu pracovníků

Pracovník může a nemusí být spokojen se svým vedoucím a možná by chtěl něco na něm změnit. Pracovníci podle vyhodnocení otázky jsou se svým „vedoucím“ spokojeni. Nejsou tu žádné zásadní výhrady.

THP reagovali různými způsoby: „Méně zasahovat do technických a výrobních detailů výroby.“, „Neústupnost.“, „Operativní myšlení na strategické, odklon od detailu ke koncepci, větší zájem o rozvoj vztahu s klíčovými zákazníky.“, „Výhrady vůči vedoucímu nemám, vždy se domluvíme.“, „Nevím.“

Tři pracovníci se nechtěli vyjádřit a tři pracovníci by neměnili nic.

Dělníci odpovídali: „Jsem spokojen.“, „Jsem vcelku spokojený.“, „Jednání.“, „Dodržování svého slova.“, „Nic bych neměnil.“, „Občas trocha chvály, ta potěší.“

Tři pracovníci se nechtěli vyjadřovat a jeden by také nic neměnil.

Využívání stimulů a jejich váha

Vedoucí pracovník využívá při hodnocení určité stimuly, ale záleží na tom, zda pro pracovníky mají nějakou váhu.

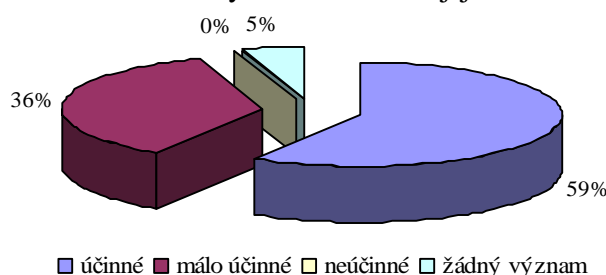
V jedné z otázek odpověděla větší polovina, že nadřízený využívá zpětnou vazbu při hodnocení jejich práce. A ti si také myslí, že používání stimulů je pro jejich práci důležité, a zároveň i účinné. A také opět menší část pracovníků si myslí, že využívání stimulů je málo účinné a jeden dělník odpověděl, že pro něj nemají žádný význam. Pro svou práci je nepotřebuje. Výsledek znázorňuje tabulka 19 a graf 26.

Tabulka 19: Využívání stimulů a jejich váha

Podnik	Možnosti odpovědí*				Celkový počet dotázaných
	a	b	c	d	
THP	7	5	0	0	12
Dělníci	6	3	0	1	10

*) a-účinné, b-málo účinné, c-neúčinné, d-nemají žádný význam

Graf 26: Využívání stimulů a jejich váha



Celkové hodnocení pátého okruhu

Hodnocení vedoucího bylo pojato obecně a z odpovědí vyplývá, že někdo hodnotil svého přímého vedoucího a někdo nejvyššího vedoucího.

Pohled zdola nahoru a naopak má především význam pro udržení konkrétních vztahů v podniku, protože dobrý pracovní kolektiv je základem pro úspěšné podnikání v jakémkoliv oboru.

4.4. NÁVRH PLÁNU PROFESNÍHO ROZVOJE A SYSTÉMU HODNOCENÍ

Investice do profesního i osobního rozvoje vnímá podnik jako jeden z faktorů zajišťující konkurenceschopnost podniku na trhu formou rostoucí odbornosti a profesionality.

Investice do rozvoje zaměstnanců přispívá k tomu, aby lidé byli v podniku spokojeni a současně je motivuje k rostoucím výkonům.

Doposud bylo v podniku poskytováno pracovníkům potřebné školení, ze zákona školení o bezpečnosti práce, pro účetní, školení v oboru, pro konstruktéry, školení na používání nových softwarů, pro dělníky, svářečí kurzy.

Podnik se bude do budoucna snažit dávat velký důraz na získávání poznatků přímo z praxe, ale současně bude nabízet různá další, rozšiřující školení, kurzy a programy zaměřené na zdokonalování jak manažerských schopností, ale také odborných vědomostí a dovedností. Podnik tak vytvoří předpoklady pro vznik nových návyků nejen v konání, ale především v myšlení, podpoří snahu zaměstnanců o dosažení špičkové osobnostní a profesní úrovně. Vzdělání bude vytvářet předpoklady pro vznik nových návyků a vedením se nové návyky budou utvrzovat a rozvíjet. Dále se začnou zaměstnancům platit kurzy v jazykových školách, protože v dnešní době podnik rozšiřuje své kontakty také se zahraničními partnery a jazyková vybavenost pro dorozumění se s nimi je velmi důležitá.

Jak už bylo zmíněno, cílem hodnocení je zvyšování výkonnosti pracovníka, doplňování jeho znalostí a dovedností a je také důležitou složkou motivace.

Pro vyšší motivaci zaměstnance bude do odměn pracovníka do budoucna zahrnut i příspěvek na penzijní pojištění a životní kapitálové pojištění. Vybraným jedincům podnik uhradí jazykové kurzy a další potřebná školení.

Výše zmiňované kurzy, školení a sebevzdělávání zaměstnanců je jedna z cest správné motivace ze strany podniku. Celkovým cílem plánu profesního rozvoje je zlepšit výkon, zlepšit a stále osvojovat dovednosti pracovníků, rozšiřovat příslušné znalosti a rozvíjet jejich schopnosti.

Vytvoří se fond pro vzdělávání, ze kterého se bude vše hradit. Vzdělávání bude umožněno všem zaměstnancům – vrcholovému managementu, účetní, konstruktérům, projektantům i dělníkům. Tím se vytvoří větší prostor pro delegování odpovědností za jednotlivé činnosti pro větší okruh pracovníků. Bude dosažena větší zainteresovanost na plnění jednotlivých úkolů. Zlepší se celkový postoj, jak pracovníků, tak vedení podniku a podnik bude na trhu konkurenceschopnější.

NOVÝ SYSTÉM HODNOCENÍ

Na základě růstu poptávky po výrobcích a službách došlo ke strategickému rozhodnutí vlastníka společnosti a to k rozšíření celého výrobního podniku - rozšíření počtu zaměstnanců THP, ale i výrobní kapacity v počtu dělnických profesí a postupným nákupem nových výrobních technologií.

Stávající systém hodnocení, kterým je pohovor mezi nadřízeným a podřízeným by do budoucna nemohl být efektivní a při větším počtu zaměstnanců by byl i nezvladatelný.

Pro výrobní podnik do budoucna navrhuji zavést hodnotící formulář, který bude kromě základních údajů a hodnocení obsahovat prostor pro návrhy a doporučení, která vyplynou z hodnocení.

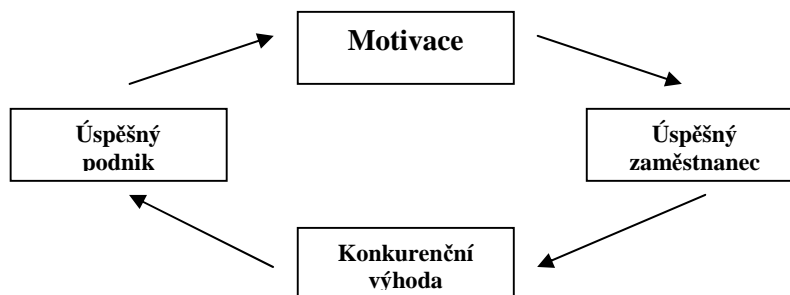
Dokument bude vždy zařazen do osobních materiálů pracovníka a bude sloužit jako podklad pro další možný profesní rozvoj zaměstnance nebo pouze k nahlédnutí (v příloze 3 je uveden možný návrh hodnotícího formuláře).

Hodnocení bude prováděno čtvrtletně příslušnými vedoucími útvarů. Pravidelné hodnocení bude dávat podniku obraz o svých zaměstnancích a bude také odstraněno riziko, že pracovní místo je obsazeno osobou, která nespĺňuje požadavky na danou pracovní pozici.

Správné používání tohoto systému hodnocení bude vylepšovat vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Bude napomáhat dobrému chodu podniku a efektivnímu využívání výrobních faktorů. Toto pokládá vlastník za základ dobrého, prosperujícího a na trhu konkurenceschopného podniku.

V praxi navrhuji dále prosazovat, že dobře nastavená motivace vnitřní i vnější je předpokladem spokojeného a úspěšného zaměstnance, ten tvoří konkurenční výhodu, která je základem úspěšného podniku, jak ukazuje obrázek 10.

Obrázek 10: Základ úspěšného podniku (vlastní návrh)



Pro uplatňování nového systému hodnocení pracovníků navrhuji do praxe zavést heslo:

- neumíš – naučíme tě,
- nemůžeš – pomůžeme ti,
- nechceš – nepotřebujeme tě.

5. ZÁVĚR

Systém motivace a hodnocení pracovníků se do současné doby v mnoha podnicích zanedbával a nebo se mu nepřikládal příliš velký význam.

Cílem diplomové práce bylo zjistit, jaká je motivace pracovníků, jak podnik zajišťuje a podporuje motivaci pracovníků, a jak je hodnotí. Provedla jsem analýzu současného systému hodnocení pracovníků vzhledem k jejich motivaci. Pro analýzu jsem vytvořila dotazník na základě literárního přehledu. V závěrečné části jsem navrhla nový systém hodnocení pracovníků a plán profesního rozvoje.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pracovníci jsou převážně se svou prací, pracovním prostředím a finančním ohodnocením spokojeni. Dominantní skutečností je, že do budoucna vidí v podniku jistotu. Jedním z hlavních problémů v podniku je nedostatečná komunikace, organizace práce a tok informací mezi pracovníky. Pozitivním jevem je, že ze strany pracovníků byl projevěn zájem o profesní růst a další vzdělávání. Pro pracovníky je velmi důležité vědomí, že jsou pro podnik důležití a potřební. Důležité je pro ně uznání ze strany nadřízených a vědomí, že vykonávají práci, která je užitečná a ví, že podnik si na svých výrobcích a odvedené práci zakládá. Z celkového pohledu je motivace a systém hodnocení pracovníků v podniku na takové úrovni, že vede ke spokojenosti zaměstnanců.

Pro odstranění zjištěných nedostatků navrhuji zařadit do vzdělávání kurzy a programy na zdokonalování odborných vědomostí a školení komunikace, jak pracovníků stejné profese, tak pracovníků různých nebo na sebe navazujících profesí. Dále pokračovat v pravidelné diskusi s pracovníky i neformálně, hodnotit výkony jednotlivců i výkony pracovních týmů. Zavést hodnotící formulář, který bude součástí osobních materiálů každého pracovníka. Nově začít s pravidelným seznamováním pracovních týmů s úkoly na příští období (týden, měsíc), ukládat konkrétní zodpovědnosti, posilovat úlohu osobnosti při rozhodování, úkoly průběžně kontrolovat a hodnotit a také odměňovat za jejich splnění. V případě neplnění úkolů vyhodnotit příčiny tak, aby se chyby neopakovaly. Připravit pro pracovníky další formy nepeněžitých benefitů, jak pro jednotlivce, tak pro pracovní týmy.

Pokračovat v uplatňování nových technologií a progresivních způsobů práce s cílem zkvalitňování pracovního prostředí, pracovních podmínek a zvyšování produktivity práce.

Podnik Vzduchotechnika Prachatice s.r.o. je sice malý podnik, jeho hospodářské výsledky jsou stabilní, ale při uplatňování nových forem motivace a hodnocení má předpoklady, díky lidskému kapitálu, posílit své postavení v rámci regionu, ale i na domácím a zahraničním trhu.

Můžeme říci, že motivace je síla, která je motorem veškerého našeho jednání. Z různých důvodů má každý člověk zájem na tom, aby porozuměl lépe sobě i druhým lidem.

6. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
3. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
4. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
5. DONNELLY, J. H. A KOL. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
6. FIEDLER, J., HORÁKOVÁ, J. *Komunikace v řízení*. 2. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2005. 164 s. ISBN 80-213-1295-5.
7. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 3. vyd. Praha: Credit, 1999. 249 s. ISBN 80-213-0562-2.
8. KLEIBL, J. DVOŘÁKOVÁ Z., ŠUBRT B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
9. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
10. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
11. KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. 1. vyd. Nitra: Slovenská poľnohospodarska univerzita, 2002. 200 s. ISBN 80-8069-105-3.
12. MISKELL, J. R. *Pracovní motivace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 78 s. ISBN 80-7169-317-0.
13. NOLLKE, M. *Praktický management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 112 s. ISBN 80-247-0912-0.
14. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-X.
15. PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

16. SLAVÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů v podniku*. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 1999. 125 s. ISBN 80-7082-508.
17. STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.
18. STÝBLO, J. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4.
19. WALKER A. J. A KOL. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.
20. WERNER, R. *Lidský činitel v podnikovém prostředí*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2001. 118 s. ISBN 80-7082-839-0.
21. ZADRAŽILOVÁ, D. KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1994. 296 s. ISBN 80-85623-72-2.

Elektronické zdroje:

URL: < <http://vzduchotechnika-pt.cz> > [cit. 2006-11-06] interní dokumenty
Vzduchotechniky Prachatice s.r.o.

7. SUMMARY

The goal of the thesis was to find out the level of employee's motivation, how the company motivates, control and evaluate its employees. The existent system of employee's motivation was analyzed for initial determination of the motivation level. As a method of questioning was chosen the common question-form. Based on the analysis results was designed a new – more efficient – system of motivation.

Proposals for the motivation increases

Beside the educational courses focused on technical knowledge to develop and focus more on communication – among the employees in the same working team as well as among different professions.

To continue with the periodic discussion with employees, focus on evaluation and feedback.

To establish evaluation forms, which should be an essential part of personal data of each employee.

To plan and introduce new tasks to working teams in time for specific period (week, month), to define specific responsibilities, to follow up the goals, to reinforce decision making, check the results and to analyze variances from the plan.

To establish and develop the system of non-financial benefits for individuals and teams.

To continue with installation of new technologies and advanced working method in order to increase the quality of working environment, working conditions and productivity.

Properly installed and used system of motivation is the base for employee's satisfaction as well as success of the company.

The keyword: assessment, communication, education, motivation.

8. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Organizační schéma společnosti Vzduchotechnika Prachatice s.r.o.

Příloha 3: Hodnotící formulář

Příloha 4: Sídlo společnosti Vzduchotechnika Prachatice s.r.o.

Příloha 5: Logo společnosti

Příloha 6: Oběžné kolo radiálního vysokotlakého ventilátoru

Příloha 7: Radiální ventilátor s pohonem na spojku

**DOTAZNÍK PRO PRACOVNÍKY VÝROBNÍHO PODNIKU
Vzduchotechnika Prachatice s.r.o.**

Tento dotazník slouží pouze ke zpracování diplomové práce.

1. Jste spokojen se svou prací?

- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
- krátce okomentujte svou volbu

2. Máte možnost v práci rozvíjet své dovednosti a schopnosti?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

3. Jste spokojen s pracovními podmínkami na pracovišti?

- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) nespokojen
- krátce okomentujte svou volbu

4. Jak byste hodnotil vztahy v pracovním kolektivu?

- a) vynikající
 - b) velmi dobré
 - c) dobré
 - d) špatné
- krátce okomentujte svou volbu (uveďte důvod rozhodnutí)

5. Z jakého důvodu pracujete v tomto výrobním podniku?

- a) výrobní podnik se nachází v místě bydliště
- b) kvůli finančním prostředkům
- c) nabízí práci Vašeho oboru
- d) taková práce se Vám líbí
- e) dobrý pracovní kolektiv
- f) z jiného důvodu – uveďte prosím

6. Jste spokojen se svým platovým ohodnocením?

- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
- krátce okomentujte svou volbu

7. Co byste zlepšili nebo byste chtěli zlepšit ve výrobním podniku?
(napište svými slovy)

8. Považujete vedoucí pracovníky za „autoritu“ v podniku?

- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
- krátce okomentujte svou volbu (uved'te důvod rozhodnutí)

9. Co byste změnili na svém „vedoucím“? (napište svými slovy)

10. Využívá nadřízený zpětné vazby při hodnocení Vaší práce?

(stimuly = uznání, poděkování, pochvala, konstruktivní kritika)

- a) ano
- b) nevím
- c) ne

(pokud ano, převažuje pozitivní či korektivní zpětná vazba)

11. Pokud nadřízený využívá stimulu při hodnocení Vaší práce, považujete je za:

- a) účinné
- b) málo účinné
- c) neúčinné
- d) nemají pro Vás žádný význam

12. Uved'te potřeby, které jsou pro Vás významné z pohledu Vaší pracovní motivace?

(např. peníze, jistota práce, vztahy v pracovním týmu, vztah k nadřízenému, profesní rozvoj, prestiž práce ...) - vypište

13. Myslíte si, že svou prací uspokojujete potřeby:

- a) sebe
- b) někoho jiného
- c) nikdy jste se tím nezabývali

14. Co se Vám vybaví, když nadřizovaný řekne: „Odved'te pečlivou a kvalitní práci.“

15. Práci, kterou vykonáváte byste ohodnotil za:

u pracovníků, kteří pracují fyzicky

- a) lehkou
- b) průměrně náročnou
- c) převážně náročnou
- d) velmi namáhavou

u pracovníků, kteří pracují duševně

- a) lehkou
- b) průměrně náročnou
- c) převážně náročnou
- d) velmi namáhavou

16. Myslíte si, že jste časově dostatečně vytížený?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne
- e) jak kdy

17. Myslíte si, že jste pracovní samostatný?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne, potřebuji vždy někoho k sobě

18. Myslíte si, že jste ve své pracovní pozici zastupitelný (v případě dovolené, pracovní neschopnosti)?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

19. Myslíte si, že mít dobrou práci záleží na:

- a) štěstí
- b) schopnostech
- c) náhodě
- d) nasazení
- e) jiném důvodu – uveďte

20. Měli byste zájem o další profesní rozvoj?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

- krátce okomentujte svou volbu

21. Učíte se rádi nové věci?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

22. Co byste uvítali u své práce?

(Ohodnoťte škálou od 1-5, 1 = nejlepší, 5 = nejhorší)

	1	2	3	4	5
a) flexibilní pracovní dobu					
b) lepší ocenění (vyšší příjem)					
c) uznání					
d) jistotu práce					
e) příjemné prostředí					
f) využití Vašich schopností					
g) profesní rozvoj					

23. Zamyslíte-li se nad svou budoucností v podniku, cítíte:

- a) jistotu
- b) nejistotu
- c) nezajímá Vás

24. Cítili jste již někdy touhu v podniku něco změnit?

- a) velmi často
- b) často
- c) občas
- d) nikdy

+ kdy naposledy a co byste změnili

25. Nejvyšší dosažené vzdělání:

- a) výuční list
- b) úplné střední
- c) vysokoškolské

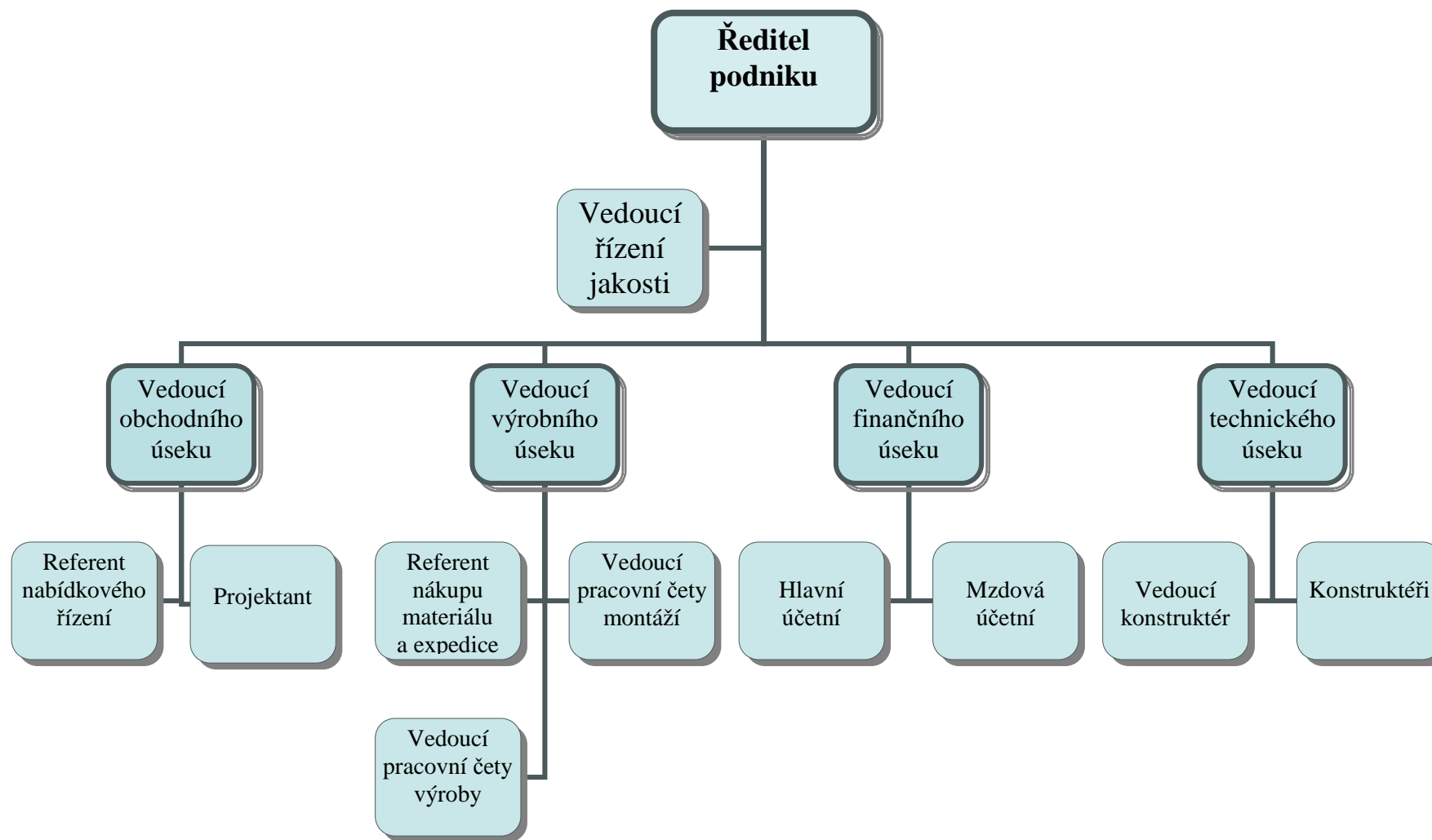
26. Věk:

- a) do 30 let
- b) od 31 – 50 let
- c) více než 50 let

27. Pracovní funkce ve výrobním podniku:

- a) ředitel společnosti
- b) obchodní ředitel
- c) výrobní ředitel
- d) projektant
- e) konstruktér
- f) účetní
- g) mistr
- h) dělník
- ch) referent nákupu a expedice
- i) referent technické přípravy výroby

Příloha 2: Organizační schéma Vzduchotechniky Prachatice s.r.o.



Příloha 3: Hodnotící formulář

Návrh formuláře pro hodnocení pracovníka pomocí stupnice

Jméno a příjmení pracovníka:

Pracovní zařazení – prac. místo či funkce:

Délka zaměstnání v podniku:

Jméno a příjmení hodnotitele:

Datum hodnocení:

Množství práce: množství práce, kterou pracovník vykoná za jeden pracovní den				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neplní minimální požadavky	Dělá jen to, co musí	Množství vykonané práce je uspokojivé	Velmi pracovitý, v práci iniciativní	Vynikající množství vykonané práce
Přítomnost v práci: dodržování pracovní doby, poctivá docházka				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pravidelné pozdní příchody, velká pracovní absence či obojí	Nedbalost v dochvilnosti nebo v docházce nebo oboje	Obvykle je v práci a včas	Dodržování pracovní doby, pravidelná docházka	Dodržování pracovní doby, ochota pracovat přesčas, přesný a přítomen vždy, správná docházka
Ochota ke spolupráci: ochota spolupracovat s jinými pracovníky a pomáhat jim				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odmítá pomáhat druhým a spolupracovat s nimi	Až po delším naléhání poskytne pomoc či radu	Poskytne pomoc, spolupracuje s ostatními ale sám se o to nepřihlásí	Ochotně pomáhá spolupracovníkům, rád s nimi pracuje v týmu, občas je i iniciativní	Je velmi aktivní v nabízení pomoci, rád spolupracuje s ostatními
Znalost práce: informovanost o pracovních povinnostech pro správné plnění své práce a pro podávání správného výkonu				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Špatná informovanost o pracovním úkolu	Nedostatečná a nebo nesprávná znalost některých fází práce	Průměrně informován, schopnost odpovědět na větší část otázek o práci	Rozumí celému postupu práce, jednotlivým fázím	Vynikající znalost postupů práce, všech fází práce

Doporučení, která vyplývají z hodnocení pracovníka:

(co by bylo možné zlepšit a jak, s čím se více zabývat, na co se zaměřit...)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

.....

podpis pracovníka

.....

podpis hodnotitele

(Koubek, 2003)

Příloha 4: Sídlo společnosti Vzduchotechnika Prachatice s.r.o.



Příloha 5: Logo společnosti



Příloha 6: Oběžné kolo radiálního vysokotlakého ventilátoru



Příloha 7: Radiální ventilátor s pohonem na spojku

