



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

MOTIVAČNÍ SYSTÉM FIRMY

SYSTEM OF MOTIVATION IN THE COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jan Pokorný

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Bc. Jan Pokorný
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Akademický rok:	2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Motivační systém firmy

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíl práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů
Závěr
Seznam literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Analyzovat problematiku stávajícího motivačního systému, navrhnout případná zlepšení a zhodnotit jejich finanční náročnost.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael; TAYLOR Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 913 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

DANĚK, Antonín; DORČÁKOVÁ, Jana; LEIBLOVÁ, Zdeňka; LUKEŠOVÁ, Dana; MIKYSKA, Martin; PŘÍHODOVÁ, Věra; PŘIKRYLOVÁ, Helena; SKOUMALOVÁ, Alena; ŠIMČÍKOVÁ, Růžena; ŠUBRT, Bořivoj. *Abeceda mzdové účetní*. Olomouc: Anag 2018. 632 s. ISBN 978-80-7554-117-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-8-7179-893-4.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80247-1458-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 9788072611683.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29. 2. 2020

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá analýzou současného motivačního systému ve společnosti a následným návrhem na jeho zlepšení. První část práce tvoří teoretická východiska k problematice motivace. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy spojené s motivováním zaměstnanců a dále pak je zaměřena na řízení lidských zdrojů. V další části je analyzována současná situace ve vybrané společnosti. Na základě provedené analýzy jsou vypracovány návrhy, které povedou ke zvýšení motivace zaměstnanců.

Klíčová slova

motivace, motivační systém, řízení lidských zdrojů, odměňování, benefity, adaptační proces

Abstract

The diploma thesis deals the analysis current incentive system in society and the subsequent proposal for its improvement. First part is theoretical basic for the problematic of motivation. In the theoretical part are explained the basic concepts associated with motivation of employees and we will focus on human resource management too. The next section analyses the current situation in selected company. On the basic of the analysis I will develop proposals that will increase the motivations of the employees.

Keywords

motivation, motivation system, human resource management, remuneration, benefits, adaptation process

Bibliografická citace práce

POKORNÝ, Jan. *Motivační systém firmy*. Brno, 2020. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116465>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Anna Putnová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/200 Sb., o právu autorském a o právu souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. května 2020

.....
Bc. Jan Pokorný

Poděkování

Rád bych poděkoval doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA za odborné vedení mé diplomové práce, cenné rady, vstřícnost a podporu.

Obsah

Úvod	11
1 Cíl a metodika práce	12
2 Teoretická východiska práce	13
2.1 Motivace.....	13
2.1.1 Vnitřní a vnější motivace.....	13
2.1.2 Stimulace a motivace	14
2.2 Řízení lidských zdrojů (ŘLZ)	15
2.2.1 Řízení lidských zdrojů a personální management	15
2.2.2 Definice a cíle ŘLZ.....	16
2.2.3 Aktivity ŘLZ.....	16
2.3 Získávání a výběr pracovníků.....	17
2.3.1 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků	18
2.4 Adaptační program	19
2.4.1 Adaptační program.....	19
2.5 Hodnocení pracovníků	20
2.5.1 Význam hodnocení	21
2.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	22
2.7 Odměňování pracovníků	23
2.7.1 Složky odměňování.....	23
2.7.2 Pracovní výkon a odměňování.....	24
2.8 Marketingový výzkum.....	24
2.8.1 Dotazování	25
2.8.2 Dotazník.....	26
3 Charakteristika společnosti	27
3.1 Představení společnosti.....	27
3.2 Základní informace o Glassolutions	28
3.3 Historie.....	29
3.4 Předmět podnikání.....	29
3.4.1 Fasádní systémy	29
3.4.2 Izolační skla	30
3.4.3 Interiérové skla	31
3.5 Organizační struktura.....	31
4 Současný motivační systém	33
4.1 Cíl a postup analýzy.....	33
4.2 Popis současného motivačního systému.....	34
4.2.1 Mzda	34

4.2.2	Benefity	36
4.2.3	Získávání a výběr pracovníků	38
4.2.4	Adaptace zaměstnanců	39
4.2.5	Rozvoj zaměstnanců	40
4.2.6	Hodnocení zaměstnanců	41
4.2.7	Pracovní výkon a odměňování.....	41
4.2.8	Komunikace.....	42
4.3	Dotazníkové šetření	43
4.3.1	Základní informace.....	44
4.3.2	Pracovní prostředí.....	46
4.3.3	Rozvoj dovedností.....	47
4.3.4	Komunikace.....	49
4.3.5	Otázky na závěr.....	50
4.4	Shrnutí analytické části.....	50
5	Vlastní návrhy řešení	53
5.1	Pracovní výkon, benefity a odměňování	53
5.1.1	Měsíční motivační cíle	54
5.1.2	Rozšíření benefitů.....	55
5.1.3	Motivační zapojení lidí	57
5.2	Motivační rozvoj	58
5.2.1	Adaptační program.....	58
5.2.2	Rozvoj	62
5.3	Komunikace.....	64
5.3.1	Týdenní starty	65
5.3.2	Měsíční setkání.....	65
5.3.3	Kvartální setkání vedení se zaměstnanci.....	66
5.4	Přínosy a hodnocení finanční náročnosti	66
5.4.1	Pracovní výkon, benefity a odměňování	66
5.4.2	Motivační rozvoj.....	68
5.4.3	Komunikace.....	68
6	Závěr	70
7	Literatura	72
	Seznam grafů	74
	Seznam obrázků	75
	Seznam tabulek	76
	Přílohy	77

Úvod

Momentálně se nacházíme v období, kdy se firmy předhánají v nápadech, jak získat, udržet si a motivovat své zaměstnance. Nedostatečná nabídka pracovníků na trhu práce je v současné době jedním z hlavních omezujících faktorů rozvoje (nejen) strojírenského oboru. Nedostatek pracovních sil firmy přivádí na hranici výrobních možností, a jsou tak nuceny omezit příjem nových zakázek. Boj o pracovníky je obrovský a záleží na každé firmě, jak se s aktuální situací vypořádá. Ruku v ruce navíc narůstá tlak na zvyšování mezd zaměstnanců a dalších benefitů.

Jedním z nejdůležitějších úkolů pro každý management je tak nalezení nejvhodnějšího motivačního systému pro svoji společnost. Úspěšnost tohoto systému je velmi zásadní pro dosahování stanovených strategických cílů. Spokojení zaměstnanci jsou srdcem každého podniku, a právě jejich práce napomáhá k dosažení stanovených cílů. Fungující motivační systém je klíčový pro udržení stávajících pracovníků, přispívá ke spokojenosti zaměstnanců, a také pomáhá motivovat nové potenciální zájemce.

Pro společnost je klíčové, aby se jejich zaměstnanec cítil motivovaný. Pomocí správných motivačních nástrojů dokáže firma stimulovat pracovníky k lepším výkonům, větší angažovanosti do pracovních aktivit i ke společnému neustálému zlepšování. To vše má samozřejmě také vliv na loajalitu zaměstnance.

Téma diplomové práce je mi velmi blízké, neboť jsem pracoval přes 3 roky na pozici trenéra výroby. Každý den jsem byl do kontaktu se zaměstnanci firmy a snažil jsem se jim pomoci s jejich problémy. Z této pozice jsem načerpal mnoho zkušeností, které bych chtěl přenést do diplomové práce.

1 Cíl a metodika práce

Cílem diplomové práce je najít vhodná řešení, která dlouhodobě přispějí ke zvýšení spokojenosti a motivaci zaměstnanců ve společnosti. Navrhovaná řešení budou vycházet z mých dosavadních pracovních zkušeností, dále pak na základě znalostí získaných z teoretické části a v neposlední řadě pomocí provedení analýzy současného stavu motivačního systému.

K dosažení hlavního cíle je zapotřebí splnit následující kroky:

1. Analýza současného stavu motivačního systému.
2. Provedení dotazníkového šetření ve firmě s cílem zjištění názorů zaměstnanců na současný motivační systém.
3. Navrhnout změny současného motivačního systému.

Analýza současného motivačního systému bude provedena na základě osobního pozorování a rozhovorech s vedoucími pracovníky. Poté bude také provedeno dotazníkové šetření, ze kterého získáme informace od zaměstnanců na dosavadní motivační systém. Osobními rozhovory s vybranými zaměstnanci také zjistím, jaké mají představy o novém motivačním systému.

Na základě veškerých poznatků poté navrhnu společnosti různé varianty s vypočítanými náklady spojené se zařazením těchto motivačních nástrojů.

2 Teoretická východiska práce

Tato část diplomové práce se zaměřuje na vymezení důležitých pojmů, které budou hrát velkou roli v dalších pasážích práce. V závislosti na cíli této diplomové práce se v úvodu zaměříme na představení nejdůležitějších poznatků, které již byly v rámci motivace zjištěny. Následovat bude kapitola zaměřená na řízení lidských zdrojů, neboť právě na tuto problematiku se budeme soustředit. Detailněji si rozebereme také pro nás důležité aktivity řízení lidských zdrojů a v závěru si představíme teorii marketingovému výzkumu.

2.1 Motivace

Armstrong (2015) vysvětluje, že pojem „motivace“ vychází z latinského slova vyjadřující pohyb (movere). Podle něho (Armstrong, 2015) motivace vyjadřuje sílu a směr chování. Dále pak také zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Sang (1996) ve své publikaci popisuje motivaci jako sílu, kterou vyvolávají chování zaměřené na uspokojování určité potřeby. Podle něho (Sang, 1996) se jedná o mocnou a složitou sílu, která nás nutí jednat. Plamínek (2015) popisuje, že smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu, často se může jednat o výkon nebo typ chování.

Vybudování pozitivního přístupu u pracovníků ve výrobní firmě je velmi složitý úkol. Urban (2017) zdůrazňuje, že motivace zaměstnanců velmi ovlivňuje jejich pracovní nasazení, odpovědnost i iniciativu. Dále pak dodává (Urban, 2017), že správné používání motivačních nástrojů je jedním z nejdůležitějších úkolů organizace i každého vedoucího. Z vlastních zkušeností však můžeme souhlasit s Urbanovým (2017) tvrzením, že často vedoucí pracovníci si s tímto úkolem nevědí rady.

2.1.1 Vnitřní a vnější motivace

Armstrong (2015) rozlišuje dva typy motivace – vnitřní a vnější. V prvním případě Armstrong (2015) věří, že dobře motivovaní zaměstnanci se snaží vyvinout větší úsilí a vykonat něco navíc. Takové lidé mohou být motivováni sami od sebe a jedná se tak o nejlepší formu motivace. V druhém případě se jedná o dodatečnou motivaci a podle Armstronga (2015) vyplývá ze samotné práce, kvalitního vedení nebo rozmanitých odměn. V takovém případě dále posiluje motivaci zaměstnanců.

Toe, Murhadi a Lin (2013) také přichází s tvrzením, že existují různé druhy motivace pro každého jedince. Motivace zaměstnanců se může lišit v důsledku

řady závislých proměnných, jako jsou osobní potřeby, vnější odměny, uznání, seberealizace a sebeúcta. (Toe, Murhadi & Lin, 2013)

- **Vnitřní motivace**

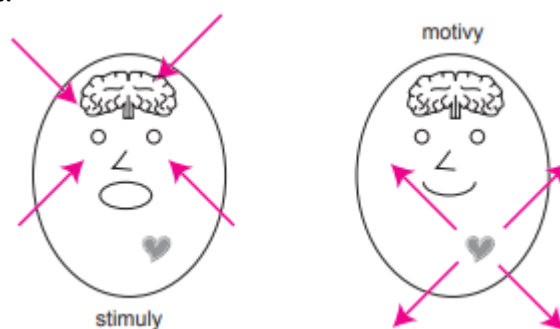
Vnitřní motivace se projevuje tím, že zaměstnanci mají pocit důležitosti a prospěchu. Práce jim poskytuje přiměřenou míru volnosti a možnost zlepšovat své znalosti a dovednosti. Jako odměnu považují pocit štěstí, uznání a uspokojení. (Armstrong, 2015); (Sang, 1996)

- **Vnější motivace**

U vnější motivace se jedná o opatření, které podnikáme, abychom zaměstnance motivovali. Vnější odměny jsou pak peníze, ocenění, povýšení či dary. Vnější motivátory mohou být rychlým a účinným nástrojem krátkodobé motivace. Jejich velkou nevýhodou totiž je, že se na ně rychle zvykneme. (Armstrong, 2015); (Sang, 1996)

2.1.2 Stimulace a motivace

Sang (1996) uvádí, že ve zjednodušené podobě je motivace založena na motivech a stimulech. Podle něho (Sang, 1996) motivy jsou touhy nebo potřeby, které jsou vlastní každému z nás. Stimuly jsou pak odměny, které nás společně s motivy motivují. Plamínek (2015) se také věnuje tomuto tématu. On (Plamínek, 2015) jako stimuly považuje vnější podněty a za motivy naopak vnitřní pohnutky. Obojí však podle něho (Plamínek, 2015) může působit společně a tím se vzájemně posilovat.



Obrázek 1: Rozdíl mezi motivací a stimulací.

Zdroj: Plamínek, J. Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Str. 16.

Stimulace (obrázek 1 vlevo) má podle Plamínka (2015) obrovskou výhodu v tom, že je poměrně jednoduchá. Dokud vyplácíme odměnu můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Avšak pokud tyto vnější stimuly přestaneme poskytovat, můžeme také očekávat, že i práce se zřejmě zastaví.

Motivace (obrázek 1 vpravo) má podle Plamínka (2015) obrovskou výhodu v tom, že pokud se dobře trefíme do motivů zaměstnance, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez vnějších podnětů. Trefit se ale právě do správného motivu zaměstnance je velmi obtížný úkol. Je potřeba velmi vědět o daném člověku a také o procesu motivace samotné.

2.2 Řízení lidských zdrojů (ŘLZ)

Řízení lidských zdrojů je podle Koubka (2009) jednou z nejdynamičtěji se rozvíjejících oblastí řízení organizace a s tímto tvrzením můžeme jen souhlasit. Každý rok se mění situace na trhu práce, objevují se stále nové a nové poznatky k teorii, samotná firma také reaguje na svůj vývoj a mnoho dalších faktorů, které se neustále mění. Dvořáková a kol. (2007) správně uvádí, že schopnost změny je základním atributem úspěšného podnikání. Dále také uvádějí, že hlavním nositelem schopnosti změny je tvořivost a pružnost. Tyto vlastnosti mají právě lidé. Úspěch však organizaci přinášejí pouze takoví lidé, kteří mají nejen odborné znalosti, dovednosti a schopnosti, ale také mají správnou motivaci. (Dvořáková a kol., 2007)

Podle Toe, Murhadi a Lin se většina společností v dnešní době zaměřuje na motivaci zaměstnanců, neboť se jedná o klíčový prvek v moderním řízení lidských zdrojů. Podle nich se má za to, že když je zaměstnanec motivován, bude obecně spokojen se svou prací a vzhledem k tomu bude schopný vynaložit vyšší úsilí do dané práce. (Toe, Murhadi & Lin, 2013)

2.2.1 Řízení lidských zdrojů a personální management

Pojmy řízení lidských zdrojů a personální management jsou pro většinu lidí totožné. I v moderní literatuře se můžeme setkat s tím, že se tyto dva pojmy zaměřují. Mnoho autorů však vidí mezi nimi rozdíly. Podle Koubka (2007) se řízení lidských zdrojů charakterizují a od personálního managementu odlišují následujícími znaky (Koubek, 2009, str. 15):

- Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem.
- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace.
- Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků.
- Mimořádný důraz kladený na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace a její připravenosti na změny.
- Orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků

- Orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací.
- Důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů.
- Vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

První tři odlišnosti podle Koubka (2009) zdůrazňují všichni autoři, kteří o této problematice se zmiňují. Můžeme se také podle něho (Koubek, 2009) všimnout, že v posledních pěti bodech se sledují dva důležité cíle – motivování pracovníků a zvyšování atraktivity organizace jako zaměstnavatele.

Podle Armstronga (2015) také existují mezi těmito pojmy rozdíly. Podle něho (Armstrong, 2015) poskytování poradenství a služeb souvisejících s řízením lidských zdrojů je odpovědností personalistů, ale samotné řízení lidských zdrojů je úlohou liniových manažerů. Dvořáková a kol. (2007) uvádí, že právě takový přístup k řízení lidských zdrojů je ten nejefektivnější. Úzká interakce mezi liniovými manažery a personálním útvarem je podle nich (Dvořáková a kol, 2007) klíčová.

2.2.2 Definice a cíle ŘLZ

Řízení lidských zdrojů je podle Armstronga (2015, str. 47) možné definovat jako *strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích*.

Mezi hlavní cíle řízení lidských zdrojů podle Armstronga (2015, str. 48) patří:

- podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace;
- přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu;
- zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi;
- usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci;
- podporovat uplatňování etnického přístupu k řízení lidí.

2.2.3 Aktivity ŘLZ

Každý z nás si pod pojmem řízení lidských zdrojů něco představí. Jedná se o pojem často používaný, ale většinou je spojen především s nábořem zaměstnanců. Personální manažeři se však podílejí na velkém množství aktivit. Podle

Koubka (2009) se na úkolech ŘLZ podílí nejen personální útvar, ale jsou také nedílnou součástí práce všech vedoucích pracovníků organizace. Pojďme se nyní podívat na jednotlivé oblasti ŘLZ a následně si některé z nich představíme detailněji (Koubek 2009, Dvořáková a kol. 2007):

- personální strategie a personální politika;
- vytváření a analýza pracovních míst;
- personální plánování;
- získávání a výběr zaměstnanců;
- adaptace zaměstnanců;
- hodnocení pracovníků;
- rozmisťování, propouštění a penzionování pracovníků;
- vzdělávání a rozvoj pracovníků;
- odměňování pracovníků;
- pracovní vztahy;
- péče o pracovníky;
- personální informační systém.

2.3 Získávání a výběr pracovníků

Jak uvádí Koubek (2009), získávání pracovníků společně s výběrem je klíčovou fází formování pracovní síly organizace. Do značné míry se jedná o to, jaké pracovníky organizace bude mít. Především v dnešní době je tato fáze velmi pod drobnohledem. Nedostatek kvalitních pracovníků nutí firmy neustále zlepšovat podmínky pro pracovníky a hledají se stále nové a nové možnosti, jak oslovit potenciální zájemce a přilákat je.

Dvořáková a kol. (2007) dodávají, že efektivnost tohoto procesu se zvyšuje, pokud se firmě daří nalézt soulad mezi potřebami organizace a potřebami uchazeče. Je důležité poskytnout uchazeči realistickou představu o nabízené práci, díky které si od začátku buduje základnu pro perspektivní pracovní vztah.

Koubek (2009) dále vysvětluje, že v moderní teorii řízení lidských zdrojů pojem získávání pracovníků usiluje v první řadě o získávání pracovníků z řad současných pracovníků organizace a až poté o získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Usiluje se tak o maximální hospodaření s pracovní silou a o úsilí zvyšování produktivity práce. (Koubek, 2009)

2.3.1 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků

Jak už bylo popsáno výše, firma může obsazovat volné pracovní pozice jak z vnitřních zdrojů, tak i z vnějších. Vnitřní zdroje podle Koubka (2009) tvoří například pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje, pracovníci uvolnění v souvislosti s ukončením nějaké činnosti a také pracovníci, kteří z nějakých důvodů mají zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo. Může se jednat například o situaci, kdy pracovník dozrál k vykonávání náročnější práce, než jakou vykonává na současné pozici. (Koubek, 2009)

Dvořáková a kol. (2007) uvádí, že získávání pracovníků z vnitřního zdroje musí být pečlivě integrováno s ostatními personálními činnostmi. Jedná se o plánování následnictví, analýza práce, výběr zaměstnanců a hodnocení pracovníka. Dále také dodávají (Dvořáková a kol., 2007), že pro organizaci to znamená nutnost investovat do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Jen tak budou zaměstnanci připraveni plnit budoucí požadavky zaměstnavatele.

Podle Dvořákové a kol. (2007) je získávání z vnitřního zdroje výhodné z těchto důvodů (Dvořáková a kol 2007, str. 137):

- zaměstnavatel má lepší znalosti interních kandidátů a může činit více spolehlivá rozhodnutí o rozmístění zaměstnanců;
- zvyšuje pracovní spokojenost zaměstnanců;
- zlepšuje pracovní morálku, klima v organizaci, iniciativu a angažovanost;
- pozitivně působí na snížení fluktuace a stabilizuje zaměstnance;
- manažeři z vnitřních zdrojů posilují zachovávají organizační kultury a její kontinuitu.

Branham (2004) je podobného názoru. Uvádí (Branham, 2004), že nejlepší společnosti budou nejdříve hledat pracovníky uvnitř, z vlastních zdrojů, než přistoupí k náboru zvenčí. Jen takto lze dosáhnout všech výsledků spojených s udržováním zaměstnanců. On sám uvádí několik výhod tohoto způsobu (Branham 2004, str. 132):

- dává všem zaměstnancům na vědomí, že společnost k nim pociťuje závazek;
- soustředí pozornost zaměstnanců na možnost profesního růstu uvnitř společnosti namísto alternativ mimo ni;
- slouží jako klíčová odměna za důsledné plnění úkolů a soustředí pozornost druhých zaměstnanců na postoj, schopnosti a chování, které společnost kladně hodnotí;

- šetří čas a peníze, které by společnost jinak vynaložila na získání nového pracovníka;
- maximalizuje investice vložené do současného personálu.

2.4 Adaptace zaměstnanců

Nového zaměstnance již máme ve firmě a nyní přichází další kritická část. Branham (2004) uvádí, že až polovina pracovníků změní pozici během prvních sedmi měsíců v zaměstnání. Mnoho zkušených manažerů velmi dobře chápou, že jsou nejvíce náchylní ke ztrátě zaměstnanců během prvních měsíců. Nebylo tomu však tak pokaždé v minulosti, ale především až současná kritická situace na trhu práce vedla manažery k tomu, aby se touto částí zabývali mnohem detailněji. Dvořáková a kol. (2007) jsou stejného názoru. Uvádí (Dvořáková a kol, 2007), že fluktuace nových zaměstnanců výrazně převyšuje fluktuaci ostatních skupin zaměstnanců. Účelem řízení adaptace je podle Dvořákové a kol. (2007, str. 143):

- snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců;
- snížit ztráty na produktivitě;
- zvýšit pracovní spokojenost.

2.4.1 Adaptační program

Velké firmy formalizují podle Dvořákové a kol. (2007) adaptaci zpracováním a implementací adaptačního programu. Podle nich (Dvořáková a kol., 2007) se jedná o nástroj, kterým se firma snaží urychlit začlenění a zapracování nových zaměstnanců. Koubek (2009) uvádí velmi podobné vysvětlení. Podle něho (Koubek, 2009) adaptační a vzdělávací plán by měl být důkladně promyšlený pro každý druh pracovního místa a díky tomu se značně usnadní a urychlí proces seznamování se pracovníků s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím. Také se podle něho (Koubek, 2009) pracovníci mnohem rychleji naučí potřebné dovednosti a znalosti, aby jejich pracovní výkon dosáhl, pokud možno co nejdříve, požadované úrovně.

Dvořáková a kol. (2007) popisují, že adaptace zaměstnance má probíhat za součinnosti personalistů a vedoucích zaměstnanců. Personální útvar předává zaměstnanci celkové informace o společnosti, zpravidla na úvodním školení. Dále pak probíhají různá školení ohledně bezpečnosti, požární ochrany a životnímu prostředí. Přímý nadřízený představuje nového zaměstnance spolu-pracovníkům na pracovišti a buď on sám nebo pověřená osoba ho seznamují se

zvyklostmi, normami a tradicemi pracoviště. Tento vybraný člen se může stát podle Dvořákové a kol. (2007) „mentorem“ (koučem) nového zaměstnance. Podle nich (Dvořáková a kol, 2007) to znamená, že ho zaškoluje do výkonu práce a orientuje v sociálních vztazích. Branham (2004) doplňuje, že je potřeba novým zaměstnancům dát dobrý pocit startu. Manažeři a ostatní členové firmy musí podle něho (Branham, 2004) začlenit nové zaměstnance tak, aby se cítili vítání, cenění, připravení a dostatečně motivovaní.

Koubek (2009) k tomu dodává, že adaptace pracovníků má značně vzdělávací aspekt. Podle něho (Koubek, 2009) se jedná o formování pracovních schopností nového pracovníka tak, aby vyhovovaly požadavkům pracovního místa a nového zaměstnavatele. Součástí tohoto procesu jsou i vyložene odborné informace, informace o pracovních postupech, informace o charakteristických zvláštностech techniky a technologie používané ve společnosti.

Podle Dvořákové a kol. (2007, str. 144) subjekty řízené adaptace plní předem stanovené role:

- mentor a přímý nadřízený průběžně sledují výsledky činnosti nového zaměstnance a jeho integraci do pracovní skupiny. K tomu mu mají poskytovat zpětnou vazbu o úspěšnosti adaptace;
- mentor a personalista pravidelně kontrolují proces adaptace, existuje-li plán adaptace, pak i jeho realizaci;
- přímý nadřízený a personalista zpracují závěrečné hodnocení průběhu adaptace a úroveň adaptovanosti zaměstnance;
- vedoucí organizační jednotky nebo přímý nadřízený rozhoduje o uplatnění zaměstnance a v součinnosti s personalistou plánuje další rozvoj jeho kariéry.

2.5 Hodnocení pracovníků

Bělohávek (2000) vnímá hodnocení zaměstnanců jako jedno z nejsilnějších motivačních nástrojů, které manažeři v rukou mají. Smith (2000) konstatuje, že každý vedoucí pracovník musí svoje podřízené někdy zhodnotit. Podle něho (Smith 2000, str. 79) je zpětná vazba užitečná především v těchto směrech:

- umožňuje lidem pochopit, kde mají své silné stránky a které oblasti musí vylepšit;
- naznačuje jim, jaký pokrok už udělali, a to vzhledem k jejich cílům;
- znamená, že se zajímáte o jejich práci;
- naznačuje, jak je práce lidí v kontextu širší organizace důležitá;
- umožňuje jim podívat se na své starosti a nesnáze z jiného úhlu.

Koubek (2009) uvádí, že přímý nadřízený hraje v hodnocení pracovníků zásadní roli a na nich v podstatě záleží, jak bude hodnocení efektivní. Personální oddělení jim k tomu však může značně pomoci v přípravě hodnocení. Můžou jim doporučit strukturu hodnocení ve které je popsáno co se bude hodnotit, jak, kdy a jakým způsobem.

Koubek (2009) také zmiňuje, že se řízení lidí orientuje více na hodnocení minulosti než plánování budoucnosti. Dále pak uvádí (Koubek, 2009), že by nemělo jít o jednostranný tok informací a rozkazů shora, ale spíše o dialog. Je zapotřebí znát svoje zaměstnance a jejich potřeby. Podle něho (Koubek, 2009) jsou dva důležité cíle hodnocení: pracovní a rozvojové. Podle Dvořákové a kol. (2007) není hlavním cílem zhodnotit pracovníkův výkon, ale motivovat jej ke společné formulaci pracovních cílů, dále pak k aktivnímu řešení problémů spojených s jejich realizací a rozvoj vlastních schopností a dovedností.

Mimořádný význam pro efektivní řízení pracovního výkonu má podle Koubka (2009) soustavná a efektivní komunikace mezi pracovníkem a nadřízeným v průběhu celého období. Manažer musí poskytovat pracovníkovi průběžně zpětnou vazbu na jeho pracovní výkon i na plnění jeho vzdělávacích a rozvojových aktivit. Bělohlávek (2000) dodává, že je-li systém hodnocení zaměstnanců připraven správně a podaří-li se získat podporu vedoucích, může být hodnocení velmi dobrým nástrojem pro efektivní řízení lidí a jejich pracovního výkonu. Pokud však nebyla v přípravě a propagaci věnována dostatečné úsilí a čas, může hodnocení sklouznout do formalit a ztrácí tak veškerý smysl. (Bělohlávek, 2000)

2.5.1 Význam hodnocení

Nyní se podíváme detailněji na význam hodnocení ze tří úhlů pohledu – pro podnik, pro vedoucího a pro hodnoceného pracovníka. (Bělohlávek, 2000)

Podle Bělohlávka (2000, str. 57) podnik využívá hodnocení pracovníků ke:

- zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců;
- využití a rozvoji potenciálu pracovníků;
- navrhování a plánování personálních záloh;
- zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky, komunikační spojení jednotlivých úrovní řízení.

Druhý úhel pohledu nám představí, co hodnocení pracovníků umožňuje vedoucím (Bělohlávek 2000, str. 57):

- motivovat pracovníky k dosahování vyšších výkonů;

- zřetelně vyjádřit své názory na pracovníky, dávat pracovníkům zpětnou vazbu a tím usměrňovat jejich činnost;
- pochopit zájmy a přání pracovníků, týkající se jejich dalšího rozvoje;
- rozvíjet přednosti pracovníků a eliminovat jejich slabé stránky;
- plánovat rozvojové aktivity;
- stanovovat spravedlivou mzdu, zejména pak pohyblivé složky mzdy.

Posledním úhlem je pak co si samotný pracovník může z hodnocení odnést (Bělohávek 2000, str. 57):

- ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí;
- pohled a názor vedoucího na svou práci a cíle;
- možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle;
- příležitost k vyjádření svých rozvojových nároků.

2.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Podle Armstronga (2015) jsou vzdělávání a rozvoj definovány jako proces, který zabezpečuje organizaci vzdělané, kvalifikované a angažované pracovníky. Hlavním cílem podle něho (Armstrong, 2015) je vytvářet takové prostředí, ve kterém jsou lidé podněcováni k tomu, aby se vzdělávali a rozvíjeli. Podle Bělohávkova (2000) je kvalita vedoucího často posuzována také nepřímo podle kvality jeho pracovníků. Na nich se tak ukazuje, jak daný vedoucí umí rozvíjet své podřízené a směřovat je tak ke společným cílům. Koubek (2009) dodává, že základním zákonem úspěšnosti jakékoliv společnosti je flexibilita a připravenost na změny. Tu nám do organizace přináší podle něho (Koubek, 2009) právě flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu také akceptují a podporují.

Smith (2000) uvádí, že důležitým krokem je angažovat zaměstnance do jejich vlastního vzdělání a rozvoje. Můžeme podle něho (Smith, 2000) začít tak, že pracovníkům pomůžeme určit jejich potřeby a stanovit cíle. Dále pak je důležité, aby se kontrolovalo, co se lidé již naučili.

Vzdělávání a rozvoj nám do organizace přináší především tyto výhody (Armstrong 2015, str. 338):

- zlepšuje se výkon jednotlivců, týmů i organizace;
- získávají se kvalitní zaměstnanci, kterým příležitost ke vzdělávání a rozvoj umožňuje dosáhnout prohloubení a rozšíření kvalifikace,

a tím dosáhnout větší spokojenost, vyšší odměny nebo vytoužené kariéry;

- zlepšuje se provozní flexibilita v důsledku prohlubování a rozšiřování kvalifikace zaměstnanců (multiskilling);
- zvyšuje se oddanost zaměstnanců;
- podporuje se řízení změny;
- zlepšuje se úroveň liniových manažerů;
- podporuje se vytváření pozitivní kultury v organizaci.

2.7 Odměňování pracovníků

Podle Koubka (2009) patří odměňování vůbec k nejefektivnějšímu nástroji motivování pracovníků, který má společnost a její vedoucí pracovníci k dispozici. Firma má podle něho (Koubek, 2009) mnoho možností, jak odměňovat své pracovníky. Dvořáková a kol. (2007) dodávají, že cílem odměňování je podpořit prosazení strategie organizace, rozvoj organizační kultury, působit na získávání a stabilizaci zaměstnanců, motivovat je ke vzdělávání a rozvoji a stimulovat je k pracovnímu výkonu. Armstrong (2009) uvádí velmi podobné cíle řízení odměňování:

- odměňovat zaměstnance v závislosti na jejich vytvořenou hodnotu;
- odměňovat důležité věci s ohledem na výsledek;
- motivovat pracovníky a získat jejich oddanost;
- vytvářet kulturu vysokého výkonu;
- udržet si stávající důležité pracovníky.

2.7.1 Složky odměňování

Dvořáková a kol. (2007) rozlišují dva druhy mzdových forem – základní a doplňkové. Mezi základní řadí časovou a úkolovou mzdu. U doplňkové podle nich (Dvořáková a kol, 2007) patří osobní ohodnocení, prémie, provize, bonus, odměny a účast na výsledcích. Stejně dělení používá i Koubek (2011), který ještě ke dvěma předešlými dodává mzdové příplatky a zaměstnanecké výhody.

Koubek (2009) uvádí, že některé mzdové formy mají nedostatečný pobídkový účinek. Z tohoto důvodu podle něho (Koubek, 2009) pobídkové (doplňkové) odměny jsou nabízené jako dodatek k časové mzdě nebo existují samostatně a jsou pak přímo úměrné pracovnímu výkonu. Šikýř (2016) také uvádí, že tato pohyblivá složka oceňuje pracovní výkon, do které mohou být zahrnuty jak výsledky práce, tak i chování.

2.7.2 Pracovní výkon a odměňování

Armstrong (2015) se zaměřuje na vztah mezi pracovním výkonem a odměňováním. Podle něho (Armstrong, 2015) řízení pracovního výkonu a řízení odměňování spolu úzce souvisí a hrají důležitou roli při rozvíjení vysokého výkonu. Řízení pracovního výkonu ovlivňuje pracovní výkon tím, že pomáhá zaměstnancům pochopit, co znamená dobrý pracovní výkon. Napomáhá také k definování toho, jak je potřeba výkon zlepšit. Řízení odměňování poté ovlivňuje výkon tím, že umožňuje rozlišovat a oceňovat dobrý pracovní výkon, a tím, že umožňuje stimulovat ke zlepšování pracovního výkonu. (Armstrong, 2015)

Koubek (2009) však upozorňuje, že problém může představovat přesná kvantifikace vlivu faktorů výkonu nezávislých na úsilí a schopnostech pracovníka. Může se jednat například o čekání na materiál z předchozích operací nebo nedostatek zakázek.

Pokud se však řízení výkonu provádí správně, umožňuje lidem ocenit také formou nepeněžní. Ty mohou podporovat angažovanost pracovníků v práci, stejně tak jako angažovanost v organizaci a tím mít dlouhodobější a významnější dopad než peněžní odměny. (Armstrong, 2015)

2.8 Marketingový výzkum

V rámci výzkumu podle Kozla (2011) pracujeme se dvěma druhy primárních dat – s daty kvantitativními a kvalitativními. Podle toho také členíme základní metody výzkumu na výzkum kvantitativní a kvalitativní. Jak již samotný název napovídá, v případě kvantitativního výzkumu půjde zejména o kvantitu a v případě kvalitativního o kvalitu. (Hague, 2003)

Kvantitativní výzkum (Kincl a kol., 2004) je prováděn s cílem postihnout uspokojivě velký vzorek jednotek. Kotler (2007) dodává, že kvantitativní výzkum zahrnuje shromažďování údajů poštou nebo při osobních rozhovorech s dostatečným množstvím zákazníků. Podle Kozla (2011) účelem kvantitativního výzkumu je získat měřitelná číselná data.

Oproti tomu kvalitativní výzkum (Kincl a kol., 2004) se snaží zjistit důvody chování lidí, jejich příčiny a motivy. Podle Kozla (2011) sleduje malý vzorek zákazníků a většina zjišťovacích údajů probíhá ve vědomí nebo v hůře měřitelném podvědomí spotřebitele. Kincl a kol. (2004) dále uvádí, že se také využívá při vstupu do nové problematiky, v níž se potřebujeme nejprve zorientovat nebo dostat nové nápady.

V marketingu se používají oba dva přístupy jako rovnocenné a volí se podle povahy problémů a cíle šetření. Vzhledem k náročnosti kvalitativního výzkumu se však zaměříme ve své práci pouze na výzkum kvantitativní.

2.8.1 Dotazování

Dotazování je metoda sběru primárních dat založená na přímém (rozhovor) nebo zprostředkovaném (dotazník) kontaktu mezi výzkumníkem a respondentem podle předem předepsané formy otázek. (Kozel, 2011) Bártová, Bárta a Koudelka (2004) dodávají, že vybraní respondenti musí odpovídat cílům a záměrům výzkumu.

Podle způsobu kontaktu rozlišujeme jednotlivé typy dotazování. Podle Kozla (2011) výběr vhodného typu dotazování závisí na různých faktorech. V praxi se většinou pak jednotlivé typy navzájem kombinují. (Bártová, Bárta, Koudelka, 2004)

- Osobní dotazování – jedná se o nejtradičnější typ dotazování. Osobní styk je založen na přímé komunikaci s respondentem. Jeho hlavní výhoda spočívá v existenci přímé vazby mezi tazatelem a respondentem. Tazatel může motivovat k odpovědi, upřesnit výklad otázek, podle situace měnit pořadí otázek apod. Tento typ dotazování má nejvyšší návratnost odpovědí a také zjišťuje vyšší věrohodnost dat. (Kozel, 2011)
- Telefonické dotazování – patří taky mezi hojně využívanou metodu dotazování. V současné době se telefonické dotazování nejčastěji používá při zpětném volání zákazníkům, při dotazování ve firmách a při dalších typech volání z databází. Hlavní výhodou je rychlost, se kterou data získáme. Ve srovnání s osobním dotazováním mívá nižší náklady. Mezi nevýhody patří vysoké nároky na soustředění respondentů a nemožnost získat určitý druh informací. (Kozel, 2011)
- Online dotazování – jedná se o dosud nejmladší způsob dotazování, založený na využití internetu. Zjišťujeme informace od respondentů prostřednictvím dotazníků v e-mailech nebo častěji na webových stránkách. Největší výhodou je nižší finanční a časová náročnost než u výše uvedených typů. Online dotazování spojuje výhody ostatních typů dotazování. (Kozel, 2011)
- Písemné dotazování – také někdy nazvané jako dotazování poštou, patří mezi nejméně rozšířené typy dotazování. V současnosti se již skoro vůbec nepoužívá. Výhodou písemného dotazování jsou relativně nízké náklady, adresné oslovení okruhu respondentů na širokém území, respondent má časový prostor na rozmyšlení odpovědí. (Kozel, 2011) Největší nevýhodou je podle Bártové, Bárty a Koudelky (2004) nízká návratnost.

2.8.2 Dotazník

Dotazník je podle Hague (2003) strukturovaný sled otázek. Cílem je zjištění názorů a faktů a následné zaznamenání těchto údajů. Podle Kozla (2011, str. 200) význam dotazníků spočívá ve čtyřech oblastech:

- získává informace od respondentů;
- poskytuje strukturu a usměrňuje proces rozhovoru (čtení);
- zajišťuje standardní jednotnou matici (šablonu) pro zapisování dat (odpovědi);
- ulehčuje zpracování dat.

Podle Hague (2003) je možné užít několik druhů otázek za účelem získání informací od respondentů:

- Otevřené otázky – tam, kde je respondent ochotný odpovídat na cokoli a kde je všechno zaznamenáváno slovo od slova.
- Uzavřené otázka – v tomto případě jsou odpovědi očekávané. Odpovědi jsou předem vymyšlené jen na základě zdravého rozumu, řídicím se předešlými výzkumy nebo pilotní studii.

Kozel (2011) uvádí ještě jeden typ. Jedná se o otázky polouzavřené, které jsou kompromisem mezi oběma výše uvedenými skupinami. Respondentovi jsou předloženy varianty odpovědí jako v případě uzavřených odpovědí, ale navíc je zde úniková varianta, u které bývá volné místo pro doplnění konkrétní odpovědi vlastními slovy. (Kozel, 2011)

Dále Hague (2003) popisuje tři důležité skupiny otázek, které se v dotazníku vyskytují. Jedná se podle něj (Hague, 2003) o tyto skupiny:

- Otázky týkající se chování – tyto otázky jsou navrženy s cílem zjištění, co lidé či společnost dělají.
- Otázky subjektivní pocitů – otázky, kde lidé vyjadřují svoje názory. Prostředkem pro měření těchto subjektivní názorů jsou hodnotící stupnice. Základní rozdělení těchto stupnic je na numerické hodnotící stupnice a slovní stupnice.
- Klasifikační otázky – užíváme ke klasifikaci informací poté, co byly sesbírány. Užívají se k porovnání rozdílných skupin respondentů.

3 Charakteristika společnosti

V této kapitole diplomové práce si představíme vybranou společnost. Nejdříve dojde k představení celého korporátu a následně se zaměříme konkrétně na vybranou firmu. Popíšeme si její základní informace a v krátkosti se seznámíme i s její historií. Dále si řekneme o předmětu podnikání, kde se zaměříme především na představení typických produktů společnosti. V závěru si popíšeme organizační strukturu vybraného závodu.

3.1 Představení společnosti

Společnost, kterou se budeme v této diplomové práci zabývat je Glassolutions. Glassolutions patří do francouzského korporátu Saint-Gobain, která je světovým leaderem na trzích Habitat a trzích stavebních materiálů. Společnost Saint-Gobain navrhuje, vyrábí a distribuuje stavební materiály, které poskytují inovativní řešení. (O NÁS | Glassolutions, [b.r.]



Obrázek 2: Logo koncernu Saint-Gobain.

Zdroj: www.saint-gobain-glass.com

Saint-Gobain byl založen před více než 350 lety v malé vesnici Saint-Gobain. Od počátku své existence se věnoval výrobě plochého skla. Momentálně korporát SG patří mezi 100 největších průmyslových skupin na světě. Zaměstnává více než 180 000 zaměstnanců a působí v 67 zemích světa. (Historie | Saint-Gobain, [b.r.]

V České republice skupina Saint-Gobain působí již od roku 1992. Aktuálně má skupina na našem území 4 společností spravující 14 výrobních závodů, 10 značek a více než 4 500 zaměstnanců. Jedná se o velmi známé společnosti jako jsou Weber, Isover, Securit, Pam, Adfors, Rigips, právě naše vybraná společnost Glassolutions. (O NÁS | Glassolutions, [b.r.]

Sain-Gobain zařadil Českou republiku do lokálního trhu nazvaného Severní Evropa. Kromě České republiky a Slovenska jsou zde zahrnuty země z Východní Evropy, Rusko, severské země, Velká Británie, Irsko, Švýcarsko,

Německo a Rakousko. CEO pro Českou republiku byl jmenován Tomáš Rosák. Centrála pro náš stát sídlí v nových kancelářských prostorách na ulici Smrčkova v Praze. Tyto nádherné prostory skupiny Saint-Gobain jsou důkazem toho, že skupina SG je jednou z nejvíce inovativních firem světa. (Group | Saint-Gobain, [b.r.]

3.2 Základní informace o Glassolutions

Divize Glassolutions nese na českém území oficiální název Saint-Gobain Construction Products CZ a.s., divize GLASSOLUTIONS. Pro zjednodušení názvu však budeme používat po zbytek této práce pouze oslovení Glassolutions. (O NÁS | Glassolutions, [b.r.]

Kontaktní údaje:

Název společnosti:	Saint-Gobain Construction Products CZ a.s., divize GLASSOLUTIONS
Právní forma:	Akciová společnost
IČ:	250 29 673
DIČ:	CZ25029673
Ředitel společnosti:	Jiří Peterka
Sídlo společnosti:	Smrčkova 2485/4, 180 00 Praha 8
Adresa divize:	Sklenářská 643/7, 619 00 Brno-jih
Telefon:	543 426 111



Obrázek 3: Logo divize Glassolutions

Zdroj: www.glassolutions.cz

Saint-Gobain má pobočky Glassolutions po celém světě. Jedná část se zabývá výrobou plochého skla, druhá pak jeho opracováním. Brněnský závod patří do druhé části, tedy opracovává ploché sklo pro stavebnictví. V současné době zaměstnává okolo 140 zaměstnanců, z toho je přibližně 100 dělníků a 40 pracovníků na technicko-hospodářských pozicích. (O NÁS | Glassolutions, [b.r.]

Brněnská divize Glassolutions úzce spolupracuje především se slovenským závodem sídlícím v Nitře. Tyto dvě společnosti má na starosti jeden generální ředitel, a tak často dochází ke spolupráci mezi závody. Výrobu skla zajišťují pro brněnský závod nejbližší závody v Německu a Polsku.

3.3 Historie

Divize Glassolutions čerpá z více než 25leté zkušenosti. V roce 1992 byla založena ještě pod původním názvem IZOLAS, spol. s r. o. Tehdy byla umístěna v pronajatých prostorách v Brně ve Slatině. O rok později byla založena společnost VEHA s. r. o. ve Frýdku Místku. Vstup Saint-Gobainu do České republiky se váže k roku 1997. V té době také vstoupily výše zmíněné společnosti do korporátu Saint-Gobain. Izolas během následujícího roku vybudoval nový závod na zelené louce a o pár let později ještě přistavěl jednu budovu. Jednalo se o velmi důležitý krok v rozšíření celé divize a stabilizaci firmy. (Historie | Saint-Gobain, [b.r.])

Společně na českém trhu fungovaly pod svými původními jmény určitý čas. Po krizi v roce 2009 však docházelo k různým změnám a sloučením. Od roku 2014 společnost dostala jednotný název na českém území, který byl ponechán do současnosti. Veškerá výroba se přesunula do brněnského závodu, v Praze a Frýdku Místku zůstala pouze distribuční místa. (O NÁS | Glassolutions, [b.r.])

3.4 Předmět podnikání

Brněnský závod patří mezi významné výrobce a dodavatele výrobků z plochého skla pro stavebnictví, architekturu a interiéry. Její hlavní předností je rozmanitost, kterou poskytuje svým zákazníkům. (Obchodní rejstřík, [b.r.])

Brněnská divize Glassolutions se zabývá opracováním plochého skla. Její základní produkty můžeme rozdělit do 3 kategorií – fasádní systémy, izolační skla a interiérové sklo. (Obchodní rejstřík, [b.r.])

3.4.1 Fasádní systémy

Pod první kategorií si můžeme představit opláštění budov. Společnost realizuje celou řadu projektů, převážně na českém a slovenském území, ale také velmi často i v zahraničí. (Zdroj: vlastní zpracování)

Většina firem se může pochlubit referenčními stavbami. Glassolutions se může pyšnit dokonce celou referenční ulicí. Jedná se o ulici Heršpická. Zde tato brněnská divize dodávala fasádní skla pro M-Palác, Brno Business park, Česká

pošta, Spielberk Office Center, Justiční areál a také sousední budovu Státní správy. (Zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 4: Referenční ulice, Brno

Zdroj: www.glassolutions.cz

3.4.2 Izolační skla

Druhým typem produktu jsou izolační skla pro výplně okenních či dveřních rámců z různých materiálů. Pokrok izolačních skel šel velmi rychle dopředu. Je již zcela samozřejmostí, že můžeme volit různé typy pokovení v závislosti na tom, zda jsou okna umístěna na sever či jih. Nesmíme ani zapomenout na distanční rámeček, který je v případě plastového materiálu takzvanou teplou hranou. (Zdroj: vlastní zpracování)

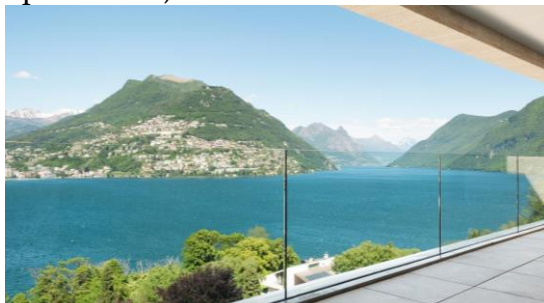


Obrázek 5: Izolační sklo z dílny brněnského závodu

Zdroj: www.glassolutions.cz

3.4.3 Interiérové skla

Do této části produktů můžeme zařadit například skleněné stoly, příčky, kuchyňské kouty, sprchové kouty, schodiště, zábradlí, apod. (Zdroj: vlastní zpracování)



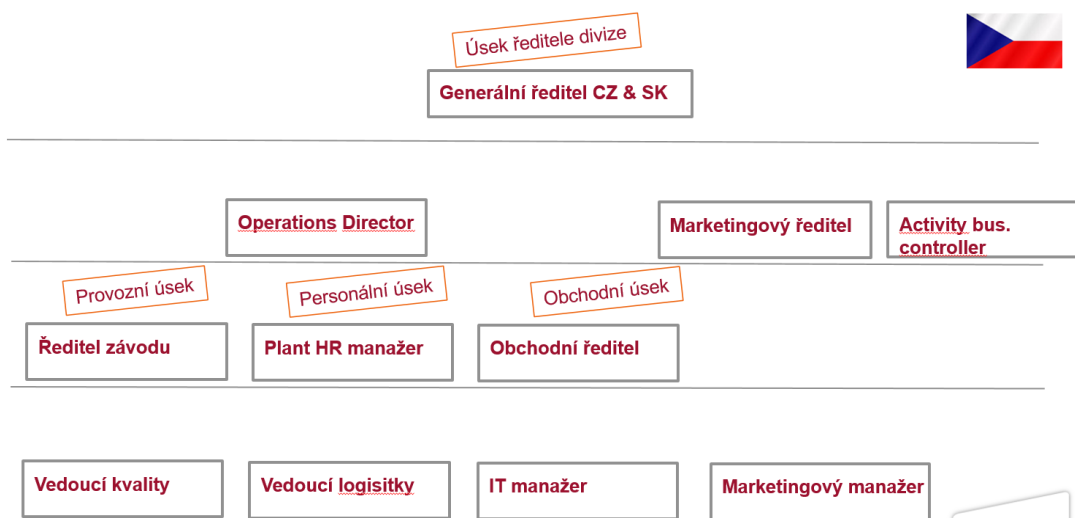
Obrázek 6: Zábradlí.
Zdroj: www.glassolutions.cz



Obrázek 7: Kuchyňské obklady a desky.
Zdroj: www.glassolutions.cz

3.5 Organizační struktura

Statutárním orgánem společnosti Saint-Gobain Construction Products CZ a.s. je představenstvo, které má celkem 8 členů. V čele představenstva je předseda pan Ing. Tomáš Rosák. Dalším důležitým orgánem společnosti je dozorčí rada, která má 3 členy. (Obchodní rejstřík, ©2000)



Obrázek 8: Organizační struktura
Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměříme-li se přímo na divizi Glassolutions, tak v jeho čele stojí generální ředitel pro Českou republiku a Slovensko. Generální ředitel vede také oddělení marketingu. Přímo pod jeho zodpovědnost spadá následně oddělení cotrollingu a také provozní ředitel. (Zdroj: vlastní zpracování)

Provozní ředitel má hlavní zodpovědnost za brněnský závod, který je rozdělen na 3 základní úseky. Prvním úsekem je úsek obchodní. Je veden obchodním ředitelem. Obchodní úsek se ještě dělí na obchodní a finanční část. Dalším úsekem je personální oddělení a toto oddělení má na starosti Plant HR manažerka. Ta má pod sebou nově ještě trenéra výroby. (Zdroj: vlastní zpracování)

Poslední úsek má na starosti ředitel závodu. Do tohoto úseku spadá technická část, oblast logistiky a také oblast EHS a kvality. Za výrobu je zodpovědný koordinátor výroby, který je přímým nadřízeným mistrům výroby. Ve výrobě se pohybuje okolo 100 zaměstnanců. (Zdroj: vlastní zpracování)

4 Současný motivační systém

Pochopení současného motivačního systému je pro tuto práci stěžejním úkolem. Získané informace o momentální situaci budou pro nás velmi důležité ke zhodnocení dané situace a pomůžou nám následně k návrhu nových motivačních systémů.

4.1 Cíl a postup analýzy

Hlavní cílem analýzy je získat potřebné informace o současném stavu systému motivace zaměstnanců ve firmě Glassolutions. Budeme se snažit zjistit silné a také především ty slabé stránky stávajícího systému. Kromě hlavního cíle se budeme zaměřovat ještě na tyto dílčí cíle:

- zjistit názor zaměstnanců na stávající systém motivace;
- zjistit očekávání zaměstnanců od systému nového;
- zjistit očekávání vedoucích pracovníků / společnosti.

Pro získání potřebných informací budou použity především tyto formy sběru dat:

- osobní pozorování;
- rozhovory s vedoucími pracovníky;
- rozhovor s vedoucí personálního oddělení;
- dotazník.

Základní metodou pro získání dat bude pozorování. Tato metoda je poměrně jednoduchá a vzhledem k situaci, že ve firmě autor práce pracuje, tak i pochopitelná. Díky své předešlé pozici trenéra výroby byl také neustále v kontaktu s pracovníky společnosti a tyto získané znalosti se budeme snažit v této práci popsat. Informace se budou týkat především pracovních podmínek, pracovního prostředí, vztahů na pracovišti, možnostech dalšího rozvoje a komunikace.

Další dvě metody jsou vedení rozhovorů, a to s vedoucími pracovníky a vedoucí personálního oddělení. Cílem bude zjistit jejich pohled na současný systém a zjistit jejich představě o systému novém. Diskuze nad těmito tématy byly dlouhodobější a rozsáhlejší, než které naleznete v diplomové práci. Zde se budeme snažit uvést klíčové myšlenky jednotlivých pasáží.

Poslední metodou bude provedení dotazníkového šetření. Cílem této metody bude zjistit názor zaměstnanců na stávající motivační systém. Budou mít také možnost vyjádřit se k jejich představě o novém motivačním systému.

4.2 Popis současného motivačního systému

V úvodu této části se zaměříme na popsání mzdy a benefitů. Pro drtivou většinu zaměstnanců se jedná o klíčové stimuly motivace. Dále pak se zaměříme na získávání a výběr pracovníků, neboť jak jsme se již dozvěděli v teorii, jedná se o důležitou fázi formování pracovní síly. Následovat bude adaptační proces a rozvoj zaměstnanců. Oba dva procesy jsou pro firmu opět velmi důležité. Od Branham (2004) jsme se v teorii dozvěděli, že až polovina pracovníků změni pozici během prvních sedmi měsíců zaměstnání. Toto zjištění se budeme snažit ověřit i u naší společnosti. Poté se podíváme na to, jak vypadá v současnosti hodnocení pracovníků jejich nadřízenými. Zpětná vazba a stanovení cílů, jsou nezbytně nutné informace, které by měl dostávat každý zaměstnanec. Podíváme se tedy i na tuto problematiku detailněji. V posledních částech této kapitoly se dostaneme k pracovnímu výkonu, a jak jej má firma provázaný se systémem odměňování. Závěrem této kapitoly si popíšeme současnou komunikaci vedení směrem ke svým zaměstnancům.

4.2.1 Mzda

Ve společnosti Glassolutions jsou uplatňované tyto druhy mzdových složek:

- základní mzda;
- měsíční prémie;
- mimořádné odměny;
- příplatky.

Základní mzda

Základní mzda je měsíční peněžní odměna, jejíž výše je stanovena v závislosti na druhu vykonávané pracovní pozici. Firma při stanovení výše základní mzdy přihlíží k teoretické způsobilosti, osobním vlastnostem, schopnostem a všestranností pracovníka. Zároveň je stanovena podle odpovědností, znalostí a zkušeností nezbytných pro výkon funkce. Mzda je na začátku roku aktualizována na základě vývoje inflace a pohybu na trhu práce. (Odměňování pracovníků, 2019)

Základní mzdu tvoří měsíční tarif nebo hodinový tarif a osobní ohodnocení. Měsíční tarif je stanoven pro technicko-hospodářské pracovní pozice, naopak hodinovým tarifem jsou stanoveny dělnické pracovní pozice. (Odměňování pracovníků, 2019)

Osobní ohodnocení poté představuje ocenění dosažené kvalifikace, odbornosti a praxe konkrétního zaměstnance. Také představuje ohodnocení pracovního výkonu, přístupu k plnění pracovních úkolů a cílů společnosti, dodržení zásad bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí. (Odměňování pracovníků, 2019) Při osobním rozhovoru s paní vedoucí personálního oddělení nám bylo ještě dovysvětleno, že osobní ohodnocení má splňovat tyto funkce:

- Satisfakční – uspokojování potřeb zaměstnanců po spravedlivém hodnocení a uznání.
- Stimulační – ocenění kvality odváděné práce vyšší osobního ohodnocení.
- Motivační – vzbuzování vnitřních pohnutek k lepšímu jednání, dodržování platných předpisů a nařízení, pracovních zásad a vyššímu pracovnímu výkonu.
- Výběrové – usnadňuje výběr vhodných zaměstnanců na zodpovědná pracovní místa.

Měsíční prémie

Měsíční prémie představují, na rozdíl od mzdy, pohybovou složku. Peněžní odměna je závislá na hospodářském výsledku z předcházejícího měsíce. Maximální hodnota prémie je stanovena na 30 % ze základní mzdy. Základní způsob hodnocení je pak v tabulce 1 níže:

Obrat	Prémie
Méně jak 90 %	0 %
90 – 99,9 %	60 %
100 – 104,9 %	100 %
Nad 105 %	110 %

Tabulka 1: Způsob hodnocení prémie na základě obratu.
Zdroj: Vlastní zpracování

Mimořádné odměny

Mimořádné odměny mohou být vyplaceny jako ocenění za úspěšné, iniciativní, kvalitativně i kvantitativně bezvadné plnění pracovních úkolů. Návrh na udělení mimořádné prémie předkládá nadřízený pracovník. (Odměňování pracovníků, 2019)

Příplatky (Odměňování pracovníků, 2019)

- Příplatek za práci přesčas – ve všední den se poskytuje zaměstnanci příplatek ve výši 30 % průměrného výdělku a za práci přesčas o sobotách a nedělích příplatek ve výši 50 % průměrného výdělku.
- Příplatek za práci ve svátek – pokud se zaměstnavatel dohodne se zaměstnancem na poskytnutí příplatku místo náhradního volna, tak činí tento příplatek nejméně 100 % průměrného výdělku.
- Příplatek o sobotách a nedělích – za práci v sobotu nebo v neděli přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 20 % průměrného výdělku.
- Příplatek za práci v noci – zaměstnancům, kteří pracují v noci poskytne zaměstnavatel příplatek ve výši 10,- Kč za odpracovanou hodinu.
- Příplatek za vedení skladu – zaměstnancům, kteří jsou odpovědní za vedení skladu materiálu ve výrobě, poskytne zaměstnavatel příplatek ve výši 10,- Kč za odpracovanou hodinu.

4.2.2 Benefity

Zaměstnanecké benefity jsou zaměstnancům poskytovány za účelem zvýšení jejich motivace a zainteresovanosti na dosahování požadovaných výsledků společnosti. Jedná se o následující benefity: (Odměňování pracovníků, 2019)

- příspěvek na penzijní připojištění;
- příspěvek na životní pojištění;
- příspěvek na stravné;
- čistící kupóny;
- věrnostní odměny;
- stabilizační bonusy;
- jazyková výuka;
- sleva na zaměstnanecké akcie.

Příspěvek na penzijní připojištění

Zaměstnanci může být vyplácen měsíční příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění. Na příspěvek mají nárok všichni zaměstnanci po ročním působením ve firmě.

Příspěvek na životní pojištění

Nárok na tento příspěvek mají zaměstnanci po uplynutí zkušební doby. Mohou si prostřednictvím firemního partnera sjednat výhodné životní pojištění.

Příspěvek na stravné

Každý zaměstnanec má nárok na příspěvek na stravné, které je poskytované v podobě papírových stravenek. Hodnota stravenky je 100 Kč za odpracovaný den.

Čistící kupóny

Nárok na tento benefit mají pouze někteří zaměstnanci. Jedná se především o zaměstnance na dělnických pozicích a vybraní THP pracovníci, kteří mají firemní oblečení. Hodnota kupónu záleží pracovní pozici. Kupón je vyplácen na začátku každého kvartálu.

Věrnostní odměny

Zaměstnanci mají nárok na věrnostní odměnu při příležitosti pracovního výročí, životního výročí a při odchodu do starobního nebo invalidního důchodu. V prvním případě se jedná o příspěvek 10 000 Kč při 10letém trvání pracovního poměru. U životního výročí se jedná o dovršení 50 a 60 let. Odchod do starobního nebo invalidního důchodu je rozdělené do 4 kategorií dle odpracovaných let ve společnosti.

Stabilizační bonusy

Dalším nárokem, který zaměstnanci může firma vyplácet ke mzdě, je stabilizační bonus při významných životních událostech. Při narození dítěte a také při uzavření sňatku dostane zaměstnanec vyplaceno 3 000 Kč.

4.2.3 Získávání a výběr pracovníků

Nyní se podíváme na proces získávání a výběru pracovníků ve společnosti. Nejdříve si popíšeme v krátkosti základní informace, a poté představíme, jak probíhá výběrové řízení.

Získávání a výběr pracovníků začíná u koordinátora výroby, který předkládá návrhy řediteli. Na základě jejich domluvy následně personální oddělení zahajuje vyřizování jejich požadavků.

Krátkodobý nedostatek pracovníků se řeší pomocí partáků výroby, popřípadě pracemi přesčas či o víkendech. K propuštění zaměstnanců dochází pouze v nezbytně nutných případech, a to především z důvodů dlouhodobé nekázně či jiných problémů.

Získávání nových zaměstnanců se řeší v případě uvolnění pracovní pozice nebo vytvořením nové pracovní pozice z důvodu rozšíření výroby. O potřebě získání a uvolňování zaměstnanců rozhoduje vždy koordinátor výroby ve spolupráci s ředitelem.

V současné době čelí podnik nedostatku kvalifikované pracovní síly. Velmi často se stává, že do společnosti nastoupí nevhodný kandidát. Ten buď sám zjistí, že o danou práci nemá zájem, nebo s jeho prací nejsou spokojeni jeho nadřízení. Personální manažerka nám v rozhovoru uvedla, že se budou muset na tuto problematickou část zaměřit.

Výběrové řízení

Podíváme se tedy detailněji na způsob výběru nového pracovníka. Personální oddělení dostane pokyn od ředitele výroby, aby začali hledat nového zaměstnance. Následně vyvěsí požadavek na portály jako jsou jobs.cz a práce.cz, ale využívá se i facebookových skupin. Všichni zájemci o jakoukoliv pracovní pozici musí zaslat na personální oddělení svůj životopis.

Tento životopis dostane do rukou trenér výroby, který jej následně prozkoumá. Podle dané pozice se kontroluje dosažené vzdělání, struktura a forma dokumentu. Zaměřuje se také rovněž na časovou posloupnost jednotlivých zaměstnání. Podle těchto i dalších údajů se následně provede předvýběr. Z těchto základních informací se již odhadne vhodnost uchazeče na dané místo. Vyřadí se uchazeči, kteří absolutně neodpovídají požadavkům na pracovní místo. Ostatní uchazeči jsou pozváni na osobní schůzku do závodu firmy.

Ústní pohovor začíná zpravidla v kanceláři personálního oddělení. Nejdříve se prochází životopis, kde se trenér doptává na další detaily. Kandidátovi je následně firma představena, a také mu jsou sděleny podmínky nástupu i benefity. Pokud kandidát nemá další otázky, tak se jdou společně s trenérem se po-

dívat do výroby. Trenér kandidátovi představí volné pracovní pozice a v případě, že potkají mistra výroby, tak se pobaví i s ním.

Po absolvování exkurze výrobou se vrací kandidát zpět do kanceláře personálního oddělení. Zde mají poslední možnost obě dvě strany se dotázat na doplňující informace. Následně trenér poděkuje kandidátovy za jeho čas a společně se domluví, kdy si sdělí konečné rozhodnutí. Oznámení o rozhodnutí je uchazečům zpravidla sděleno do 5 pracovních dnů od osobního setkání.

Vybraný uchazeč je kontaktován telefonicky, a firma zároveň získá informace o uchazeči, zda má zájem nastoupit. Jakmile uchazeč přijme pracovní nabídku ve společnosti, trenér se s ním domluví na dalším postupu.

Uchazeči, kteří neuspěli ve výběrovém řízení, jsou vyrozuměni s výsledky řízení elektronicky pomocí emailu.

4.2.4 Adaptace zaměstnanců

Po úspěšném výběru nového pracovníka a jeho přijetí pracovní nabídky začíná další důležitý krok, a to nástup zaměstnance a jeho adaptační proces. Firma Glassolutions nemá přesně písemně daný adaptační plán zaměstnance. Vycházet tak budeme především z vlastní zkušenosti autora diplomové práce a také z informací od paní HR manažerky a mistrů výroby.

Adaptační proces zaměstnance začíná první den nástupu, kdy se dostaví do kanceláře personálního oddělení. Zde dostane k podepsání veškeré nutné dokumenty, které jsou pro nástup nového pracovníka nezbytné. Následně mu trenér výroby předá písemné informace týkající se pracovního řádu, firemní kultury, cílů společnosti a jsou mu také představena Zlatá pravidla kvality. Následně se zaměstnanec zúčastní školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zde dostane základní informace vyplývající ze zákona.

Po absolvování školení si jej přebírá zpět trenér, který zaměstnanci, ve spolupráci se skladníkem, předávají veškeré nutné pracovní prostředky. Poté je zaměstnanec odveden na své pracovní místo a zde je představen kolegovi. Tento zkušený pracovník má následně za úkol nového člověka zaučit.

Následující den čeká na nového pracovníka ještě školení na jeho pracovní místo. Toto školení je dělané písemnou formou, kdy si zaměstnanec čte důležité informace ohledně svého pracoviště.

Délka adaptačního procesu je ve firmě Glassolutions nastavena stejně jako zkušební doba, tedy na 3 měsíce. V osobním rozhovoru s mistry výroby nám bylo sděleno, že mnoho nových pracovníků během zkušební doby skončí. Přesný důvod těchto odchodů jsme se však nedozvěděli.

Dalším důležitým poznatkem z osobních rozhovorů je velká nespokojenost zkušených zaměstnanců s neustálým zaučováním nováčků. Tato informace nám byla poskytnuta jak mistry výroby i zkušenými pracovníky. Hlavním důvodem nespokojenosti je především neustále zaučování nových zaměstnanců a také fakt, že jsou na tuto činnost jsou vybíráni neustále totožní zaměstnanci. Mistři výroby tuto skutečnost však omlouvají tím, že právě tito zaměstnanci jsou k tomu nejvhodnější.

4.2.5 Rozvoj zaměstnanců

Ve firmě nejsou zavedeny žádné kariérní plány. Zaměstnanec dostává povinné zákonné školení, které nutně potřebuje k výkonu své práce. Firma tak dle našeho názoru nevytváří prostředí, které by pracovníky podněcovalo k vzdělávání a rozvoji.

Pokud má zaměstnanec zájem o jakýkoliv rozvoj či změnu pozice, musí oslovit nadřízeného pracovníkem a s ním tuto záležitost konzultovat. Nastávají zde problémy, které nám byly sdělené v osobních rozhovorech se zaměstnanci. Prvním problémem je ten, že zaměstnanci nemají přehled o tom, jaké možnosti se ve firmě nabízejí. Stěžovala si na to většina operátorů, kteří se měli zájem naučit obsluhovat nové stroje. Druhý problém spočívá v tom, že díky nedostatku pracovníků není prostor na rozvoj zaměstnanců na jiných strojích.

Někteří pracovníci tak postupem času jsou stále více demotivováni a řada z nich z tohoto důvodu i přijala nabídku z jiné firmy. Tuto informaci nám potvrdila i manažerka personálního oddělení.

Další velmi výrazný problém nám naopak byl sdělen od mistrů výroby. Velmi často jim chybí obsluha strojů, ať už z důvodu časté absence (zaměstnanci využívají pracovní dobu k navštěvování lékařů), nebo z důvodu celkového nedostatku zaměstnanců. To výrazně komplikuje mistrům výroby plnění zakázek na daný termín. S touto problematikou úzce souvisí rozvoj zaměstnanců, neboť pokud není přítomen pracovník obsluhující určitý stroj, mistři výroby nemají za tohoto pracovníka zaučeného jiného operátora na dané směně.

Jak již bylo ale výše zmíněno, samotní zaměstnanci se necítí být motivováni k dalšímu rozvoji ve firmě. Často argumentovali, že by se museli naučit obsluhovat nový stroj a mistři by je mohli mezi těmito stroji často střídat. Oproti stávající situaci by si však oni sami nepolepšili. Nikdo jim v takovém případě nezaručil lepší finanční ohodnocení.

4.2.6 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců na dělnických pozicích se z autorovi zkušenosti velmi podceňuje. Souhlasíme však s panem Bělohlávkem (2000), který vnímá hodnocení zaměstnanců jako jednu z nejsilnějších motivačních nástrojů. Nejprve se u popisu současného stavu zaměříme na formulování hodnocení zaměstnanců formální a následně popíšeme stav hodnocení neformálního.

Jak jsme však již mohli postřehnout v kapitole minulé, minimálně část rozvojová se ve firmě Glassolutions neuskutečňuje. Taktéž tomu je i s druhou částí, která má hodnotit zaměstnance po pracovní stránce. Ve firmě se nikdy neaplikovali hodnotící rozhovory zaměstnanců. Pro mistry výroby se jedná o novou informaci, ze které byli na začátku velmi zaskočení. Po společné konzultaci dospěli k názoru, že by s hodnocením zaměstnanců neměli problém, a dokonce uznali jeho užitečnost. Je zapotřebí ovšem zajistit proškolení zaměstnanců a minimálně při prvním hodnocení pozvat do firmy odborného poradce z oblasti hodnocení zaměstnanců.

Na názor jsme se zeptali i některých zaměstnanců. K našemu překvapení by většina z dotazovaných pracovníků s tímto hodnocením neměla problémy, a našli se dokonce i jedinci, kteří by hodnotící rozhovor uvítali. Tito pracovníci uváděli, že by si mohli bez zábran se svým nadřízeným promluvit, vyjasnit si rozvojové aktivity a případné další směřování jejich postavení. Nebyli by ani proti, pokud by jim jejich nadřízený sdělil jakoukoliv výtku. Naopak by se rádi dozvěděli tuto zpětnou vazbu. Pracovníci zmiňují, že jim je často krácena prémie a nedostane se jim odpovědi, proč tomu tak došlo.

Při diskuzi se zaměstnanci jsme narazili na další zajímavou skutečnost, která se již týká hodnocení neformálního. Většina zaměstnanců si stěžovala, že nedostávají adekvátní zpětnou vazbu od svých nadřízených. Převládá názor, že pokud se pracovníkům něco nepovede, tak jsou vždy pokáráni. Pokud ovšem práci odvedou dobře, tak se ale od svých nadřízených pochvaly nedočkají. Tato skutečnost nám dokázala, že i na dělnických pozicích nejde jen o výplatu peněz, ale i o samotnou zpětnou vazbu a komunikaci mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

4.2.7 Pracovní výkon a odměňování

Řízení pracovního výkonu a odměňování je momentálně, dle našeho názoru, nesprávně nastaveno. Pracovníci mají navázané odměňování na hospodářský výsledek celé firmy, což je pro ně velmi nepřehledné a nedefinuje to jejich kvalitu výkonu.

V současné situaci pracovníci mohou odhadovat, co je jejich očekávaný výkon jen dle občasné zpětné vazby od mistrů výroby. Zpětná vazba ohledně výkonů není pravidelná, a pracovníci tak nemají určené hranice mezi tím, co se považuje za dobrý výkon a co již ne. Především pro nového pracovníka se může jednat o velmi zmatečnou situaci.

Dle našeho názoru tento stav není šťastně pojat ani pro samotnou firmu. Nevhodně motivovaný člověk firmě nepřináší takový výkon, který by mohli získat od motivovaného zaměstnance. Hospodářský výsledek za daný měsíc sice ukazuje výsledek celé společnosti, ale nejsou zde zaznamenány výsledky daného oddělení, případně daného člověka. Různé týmy či jednotlivci mohou mít v daný měsíc rozdílné pracovní výkony, avšak hodnocení budou mít stejné. To se stane po určitém čase velmi demotivující pro snažící se dělníky, kteří do této doby měli výkony výrazně lepší než jiní.

Pomocí lepšího řízení pracovního výkonu lze dosáhnout lepších výsledků jak jednotlivců, týmů i celé organizace. Je zapotřebí aby si obě dvě strany byly vědomy, čeho má být dosaženo a dle této skutečnosti ohodnotit výkon zaměstnance.

4.2.8 Komunikace

Komunikace byla zmiňována několikrát již v předchozích částech práce. Nyní se podíváme na celkovou komunikaci vedoucích pracovníků ke svým zaměstnancům.

Interní komunikace představuje velmi důležitou roli pro nastavení správné motivace. Dostatečná informovanost o dění ve firmě je klíčová pro řadu zaměstnanců. Komunikace uvnitř podniku musí být zcela otevřená z obou dvou stran, a jen tak lze dosáhnout oboustranné spokojenosti. Přímé zapojení zaměstnanců do výsledků společnosti výrazně pomůže získat pracovníky na stranu vedení firmy.

V současné době hlavní komunikace probíhá jednou za rok na celopodnikové konferenci, která se pořádá těsně před koncem roku. Zaměstnancům se zde sděluje hodnocení roku současného. Dále se pak představují plány na následující rok a jsou zde prezentovány i strategické cíle podniku. Společnost se snaží každého zaměstnance motivovat na spolupráci při realizaci plnění vytyčených cílů.

Dalším prostředkem komunikace jsou nástěnky. Ty zastávají ve firmě velmi důležitou roli. Jsou pravidelně aktualizované, a zaměstnanci jsou tak informováni o aktuálním dění.

Ve společnosti se pořádají také pravidelné porady a schůze na téměř všech úrovních řízení. Ovšem například dělníci nemají žádné pravidelné schůzky, kde by se mohli seznámit s novinkami ohledně společnosti.

Ke každodenní komunikaci mají vybraní zaměstnanci přidělené osobní firemní e-maily. Jedná se především o pracovníky THP a pak některé vybrané pracovníky ve výrobě.

Paní manažerka personálního oddělení jsme se ještě doptali na informaci, zda jsou zaměstnancům prezentované dílčí výsledky. Zjistili jsme, že především na dělnických pozicích tyto informace nejsou poskytovány. Dotázali jsme se dělníků, zda by o tyto informace měli zájem. Všichni jednohlasně odsouhlasili, že by uvítali pravidelný přehled o stavu firmy i svého oddělení.

4.3 Dotazníkové šetření

V rámci této diplomové práce jsme také požádali vedení společnosti o možnost provést dotazníkové šetření. Vedení společnosti nám vyšlo v tomto kroku vstřícné, za což bychom jim chtěli velmi poděkovat. Hlavním cílem dotazníků bylo zjistit, jak pracovníci vnímají současný motivační systém.

Dotazníkové šetření bylo provedeno na začátku roku 2020 při příležitosti celozávodního školení. Po jednom školicím bloku jsme požádali zaměstnance o vyplnění dotazníku. Před jeho vyplněním jsme pracovníky seznámili s účelem dotazníkové šetření a ujistili je o anonymitě sběru dat. Všichni byli velmi vstřícní a rádi dotazník vyplnili. Měli jsme také možnost o některých tématech ve skupinkách debatovat. Získali jsme tím opět další cenné informace, a mohli si tak udělat představu, co zaměstnanci očekávají od nového motivačního systému.

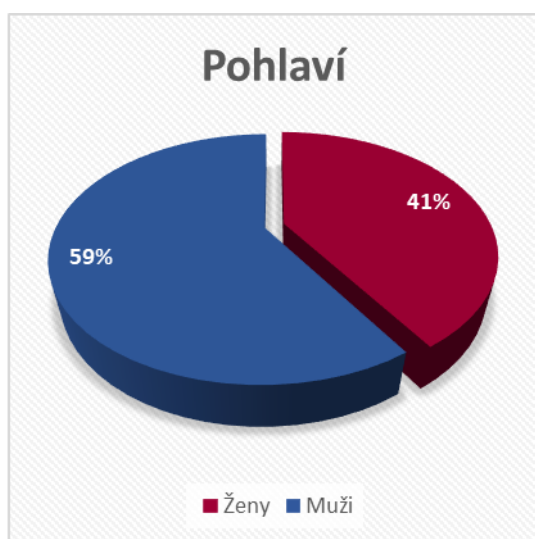
Dotazníkové šetření probíhalo v příjemném prostředí velké zasedací místnosti v prostorách firmy a vždy ve skupince přibližně 25 zaměstnanců. Dotazník byl vytvořen v psané podobě. Zúčastnilo se jej celkem 98 zaměstnanců, což znamenalo účast 68 % zaměstnanců. Výrazná většina chybějících zaměstnanců čerpala dovolenou a někteří pracovníci se nemohli zúčastnit vzhledem jejich pracovnímu vytížení. I přes to jsme získali mnoho cenných informací.

Dotazník je v základu rozdělen na 5 částí. V drtivé většině případů byl zvolen uzavřený typ otázek. Na konci dotazníku byl také prostor na vyjádření svého názoru v otevřené otázce. Výsledky jsou pro lepší znázornění zobrazeny v grafech, které jsou následně okomentovány.

4.3.1 Základní informace

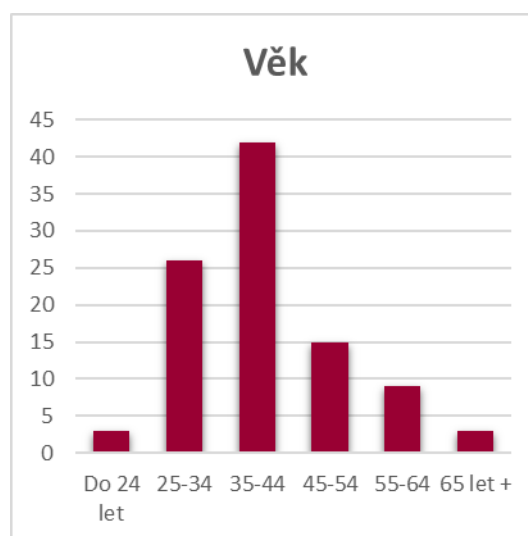
První část dotazníků se týkala obecných informací o respondentech. V úvodu této části jsme se respondentů ptali na jejich pohlaví. Ze všech respondentů bylo celkově 59 % mužů, což představuje v absolutním vyjádření 58 mužů. Ženy se dotazníkového šetření zúčastnily v počtu 40, tedy 41 % z dotazovaných. Podle předpokladů převládá mužská část zaměstnanců, což u výrobního závodu tohoto typu není neobvyklé. Je to způsobeno tím, že se jedná o těžkou manuální práci, která je vhodnější pro muže. Ženy jsou naopak zastoupeny především na technicko-hospodářských pozicích a popřípadě i na lehčích dělnických pozicích.

U druhé otázky jsme se zaměřili na věk zaměstnanců. Chtěli jsme si udělat představu, jaká věková skupina ve společnosti převládá a zda je nutné tuto skutečnost zohledňovat. Největší zastoupení má věková kategorie od 35–44 let. Těchto respondentů bylo celkově 43 %. Druhou nejpočetnější věkovou kategorií byla skupina zaměstnanců od 25–34 let, těch bylo celkově 27 %. Jak můžeme sami z grafu vidět, ve firmě převládá spíše mladší generace. Je to způsobeno typem práce. Jedná se o těžkou manuální práci, ale zároveň je zapotřebí schopnost ovládat počítač a daný výrobní stroj.



Graf 1: Pohlaví zaměstnanců.

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

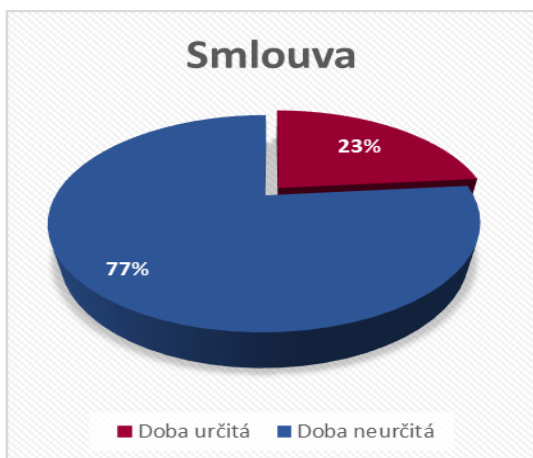


Graf 2: Věkové kategorie.

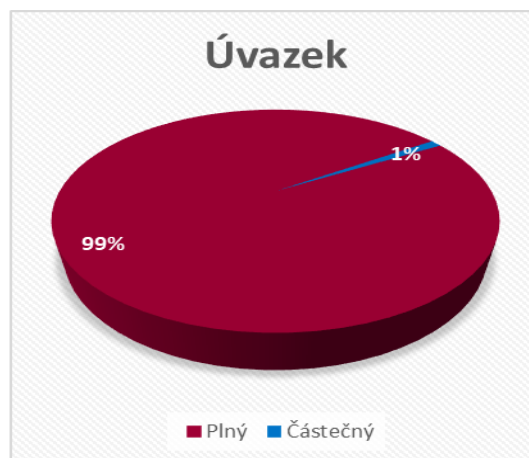
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Dále respondenti odpovídali na otázky, jaký je druh jejich pracovního poměru. Drtivá většina zaměstnanců má smlouvu na dobu neurčitou. V relativním vyjádření se jedná o 77 % dotazovaných. Pouze 23 % pracovníků má smlouvu na dobu určitou. Dále pak respondenti uvedli, že 99 % pracuje na

plný úvazek. Pouze jeden respondent poznamenal, že pracuje na úvazek částečný. Vzhledem k činnosti firmy je to však pochopitelná informace.



Graf 3: Druh pracovního poměru.
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

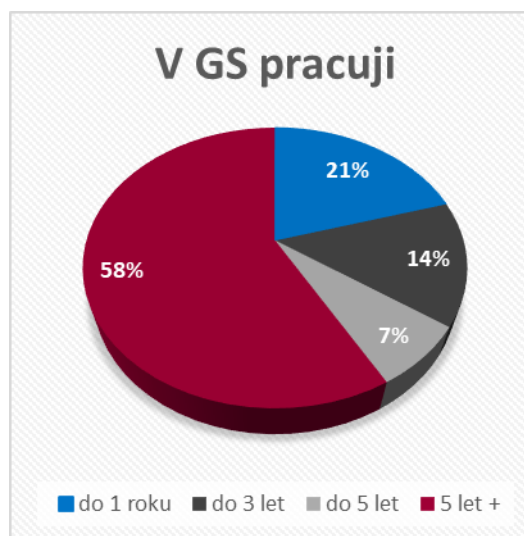


Graf 4: Typ pracovního úvazku.
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Jelikož se jedná o výrobní podnik, je zřejmé, že největší část respondentů tvoří dělníci. Těch odpovědělo celkově 65, což v relativním vyjádření znamená 66 % dotazovaných. Druhá skupina THP měla celkově 27 %. Vedoucích zaměstnanců bylo 7, což v relativním vyjádření znamená 7 %.



Graf 5: Pracovní zařazení.
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření



Graf 6: Počet roků ve firmě.
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

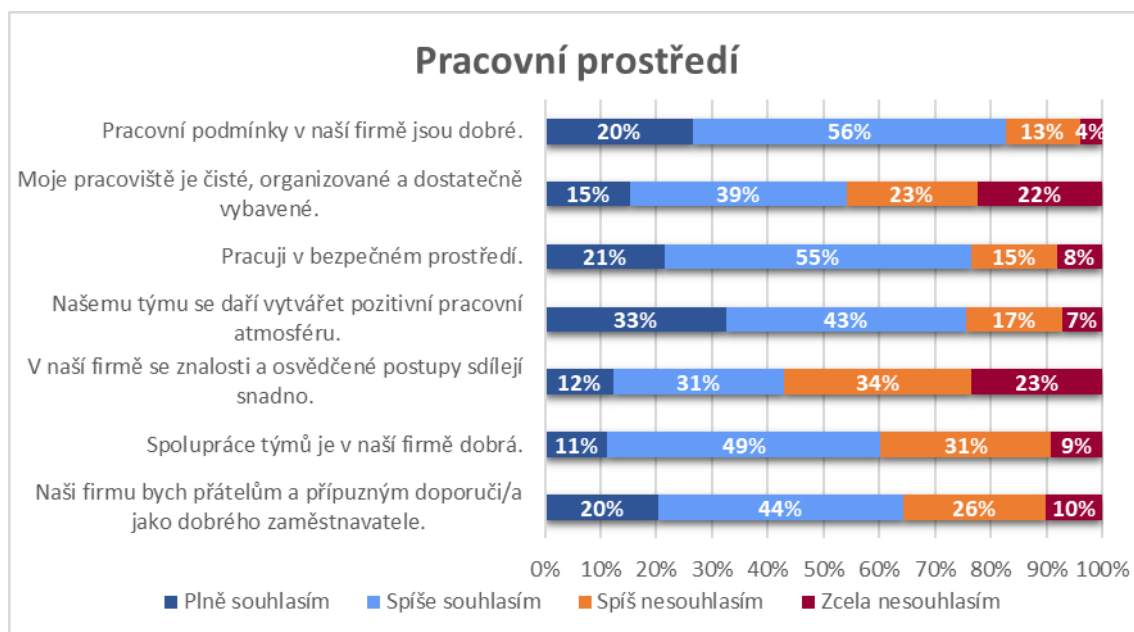
Poslední otázka tohoto okruhu se týkala délky pracovní doby ve společnosti. Zajímalo nás, zda ve firmě převládají spíše noví zaměstnanci nebo naopak převládají zaměstnanci služebně starší. Touto otázkou může být také od-

hadnuta fluktuace pracovníků v dané firmě. Výsledek bylo, že celkem 57 zaměstnanců pracuje ve firmě déle než 5 let. Jedná se o většinu (58 %) respondentů. Druhou největší skupinou jsou naopak zaměstnanci služebně nejmladší. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 20 zaměstnanců zaměstnaných do 1 roku a méně, což představuje 21 % z dotazovaných. Dále pak byla skupina pracující ve firmě do 3 let (14 %). Nejmenší skupina byli zaměstnanci, pracující ve firmě do 5 let (7 %).

4.3.2 Pracovní prostředí

Druhá část dotazníkového šetření se zabývala pracovním prostředím. V této části jsme se chtěli zaměřit na skutečnost, jak vnímají zaměstnanci atmosféru a energii na pracovišti. Zda je dané prostředí dostatečně motivující. Tato část má celkem 7 otázek, které můžete vidět na grafu níže.

Nejdříve jsme se respondentů ptali na to, zda jsou spokojeni s pracovními podmínkami ve společnosti. Většina z nich (76 %) odpověděla, že jsou pracovní podmínky ve firmě dobré. Pouze 4 % respondentů zcela nesouhlasí s tvrzením, že pracovní podmínky jsou dobré. Z toho vyplývá, že pracovní prostředí je bez větších problémů.



Graf 7: Pracovní prostředí – výsledky dotazníku.

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Druhá otázka směřovala více do hloubky. Ptali jsme se zaměstnanců, zda jich pracoviště považují za čisté, organizované a dostatečně vybavené. Většina

respondentů (54 %) s tímto tvrzením spíše souhlasí. 23 % zaměstnanců odpovědělo, že spíše nesouhlasí s tvrzením. 22 % dotazovaných zcela nesouhlasí.

Třetí otázka je velmi důležitá, neboť práce se sklem přináší určitá specifika a rizika. Jak ale sami můžete vidět, většina pracovníků považuje pracovní prostředí ve firmě za bezpečné. Pouze 8 % respondentů považuje svoje pracoviště za nebezpečné.

Další otázka se týkala atmosféry na pracovišti. 33 % zaměstnanců plně souhlasí s tvrzením, že jejich týmu se daří vytvářet pozitivní prostředí. Další 43 % respondentů s tímto tvrzením spíše souhlasí a pouze 24 % zaměstnanců spíše nesouhlasí.

Poté jsme se respondentů ptali, zda se ve firmě znalosti a osvědčené postupy sdílejí snadno. Zde plně souhlasilo pouze 12 % zaměstnanců a dalších 31 % s tvrzením spíše souhlasí. Naopak většina (57 %) si myslí, že sdílení znalostí a osvědčených postupů není úplně dobré. Z této části se jedná rozhodně o nejhorší výsledek.

Předposlední tvrzení se zabývalo spoluprací jednotlivých týmů ve firmě. 60 % respondentů odpovědělo, že se jim spolupracuje s ostatními týmy relativně dobře. Další 31 % pracovníků uvedlo, že spíše souhlasí s tímto tvrzením. Pouze 9 % zaměstnanců pak vidí v spolupráci s ostatními týmy výrazné problémy.

Poslední otázka tohoto bloku se zaměřovala na to, zda by zaměstnanci doporučili firmu svým příbuzným nebo přátelům. 64 % respondentů odpovědělo kladně, pouze 26 % s tímto tvrzením spíše nesouhlasí a 10 % zcela nesouhlasilo.

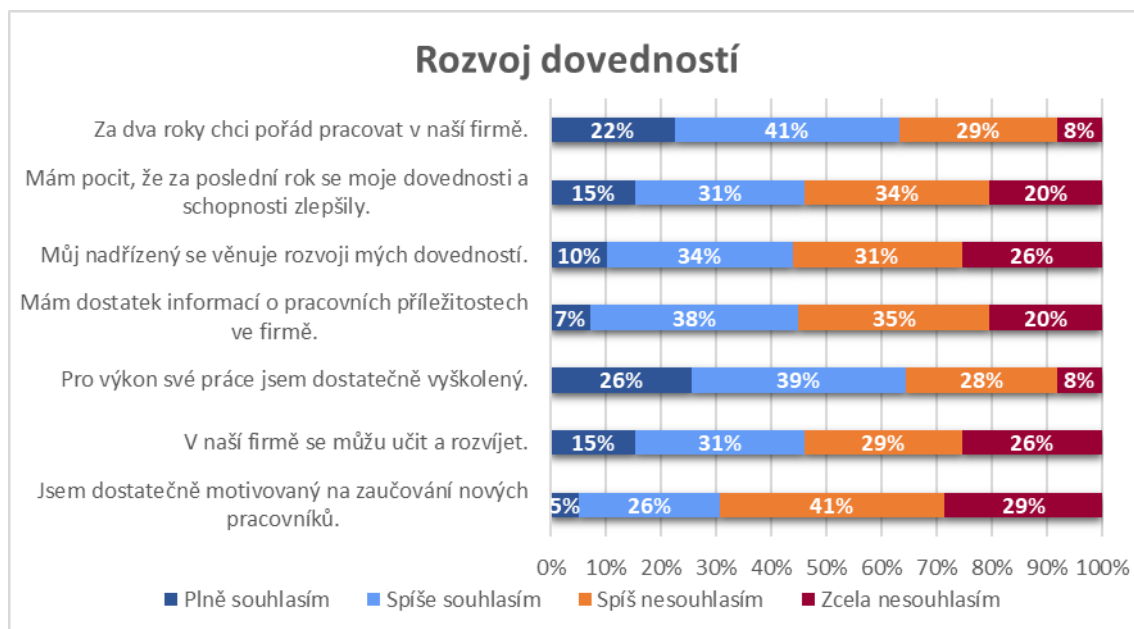
4.3.3 Rozvoj dovedností

Třetí část dotazníkového šetření byla zaměřená na rozvoj dovedností. V této části jsme se od zaměstnanců chtěli dozvědět, jak sami vnímají možnosti dalšího rozvoje. Zda jsou dostatečně motivováni ke zlepšování svých dovedností a zda dovedou napomáhat ke zlepšení dovednosti nových zaměstnanců.

Úvodní otázka směřovala na jejich motivaci dále pracovat ve firmě. Výrazná většina zaměstnanců by ráda pracovala ve společnosti i za dva roky. Je to velmi důležitá informace, neboť stále jsou lidé motivováni pro firmu pracovat. Ale máme tu i skupinku, která není úplně spokojená. Celkově 37 % zaměstnanců si není jisto, zda bude ve firmě i za dva roky pracovat. Je zapotřebí správně motivovat tyto pracovníky, aby ve firmě nadále zůstali.

Druhá otázka tohoto bloku se zaměstnanců dotazovala, zda mají pocit zlepšení dovedností a schopností za poslední rok. Většina (54 %) dotazovaných

tentokrát vyjádřila negativní postoj. Rozhodně to není dobrý signál a bude potřeba se na tuto problematiku více zaměřit.



Graf 8: Rozvoj dovedností – výsledky dotazníku.

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Třetí otázka byla velmi podobného zaměření. Zajímali jsme se o to, zda se jejich nadřízený věnuje rozvoji jejich dovedností. Výsledek je velmi podobný předchozí otázce. 57 % zaměstnanců odpovědělo, že od vedoucích pracovníků nepociťují dostatečnou podporu v rozvoji svých dovedností.

Dále následovala tvrzení ohledně informací o pracovních příležitostech ve firmě. Pouze 45 % zaměstnanců si myslí, že má o možnostech ve firmě přehled. Naopak 35 % respondentů odpovědělo, že spíše nesouhlasí s tímto tvrzením. 20 % zbývajících pak zcela nesouhlasí.

Pátá otázka byla ve znění „Pro výkon práce jsem dostatečně vyškolený“. Respondenti s tvrzením souhlasili ve většině (65 %). Pouze 28 % spíše nesouhlasilo a 8 % zcela nesouhlasilo s tvrzením.

Následovala otázka, zda se mohou pracovníci ve firmě rozvíjet a učit novým dovednostem. Podle dosavadního očekávání i tato otázka neskončila nejlépe. Pouze 15 % respondentů odpovědělo, že se mohou učit a rozvíjet ve firmě. 31 % spíše souhlasí s tímto tvrzením a 29 % naopak spíše nesouhlasí. Výrazně proti jsou 26 % zaměstnanců.

Poslední otázka se týkala motivace zaměstnanců zaučovat nové pracovníky. Jak můžeme z grafu vyčíst, tak i zde výrazná většina s tvrzením spíše nebo

zcela nesouhlasí. Jedná se o problém, která jsme řešili již v dřívějších kapitolách a rozhodně se jej budeme zabývat i v části věnované návrhům.

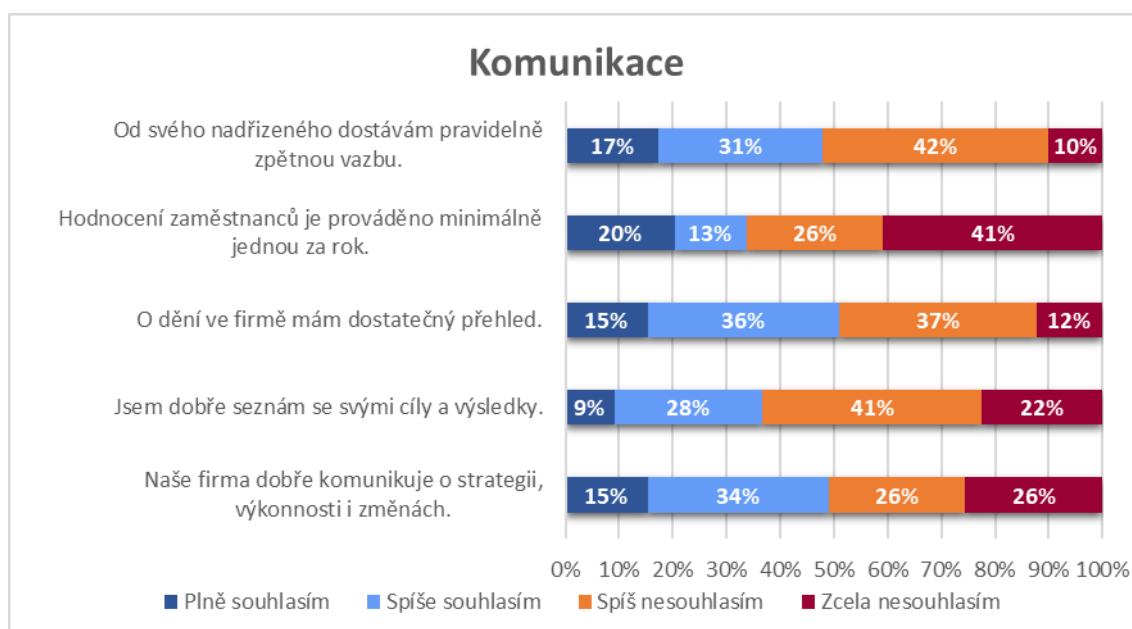
4.3.4 Komunikace

Další část dotazníku se zabývala komunikací. Nejdříve jsme se zaměřili na komunikaci nadřízených ke svým zaměstnancům. Zajímalo nás také, zda je prováděno hodnocení zaměstnanců přinejmenším jednou za rok. Poté následovaly poté otázky zabývající se komunikace vedení ke zaměstnancům.

V úvodu komunikace jsme se ptali na to, zda zaměstnanci dostávají od svého nadřízeného pravidelně zpětnou vazbu. 42 % respondentů odpovědělo, že spíše nedostává zpětnou vazbu od vedoucího. 31 % naopak uvedla, že spíše souhlasí s tímto tvrzením.

Poté následovala otázka ohledně ročního hodnocení zaměstnanců. Jak jsme již v dřívějším textu uváděli, u dělnických profesí neprobíhá žádné roční hodnocení. Takže tento špatný výsledek z dotazníku pro nás není žádné překvapení. Určitě si však myslíme, že se jedná o věc důležitou a budeme se jí zabývat v další části práce.

Ve třetím tvrzení se respondenti vyjadřovali k tvrzení, zda mají dostatečný přehled o dění ve firmě. 51 % odpovědí můžeme zařadit do kategorie pozitivních odpovědí. 37 % zaměstnanců si naopak myslí, že dostatečný přehled spíše nemají. 12 % zaměstnanců dokonce s tímto tvrzením nesouhlasí a myslí si, že dostatečný přehled o firmě nemají.



Graf 9: Komunikace – výsledky dotazníku.

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Další otázka se detailněji týká tohoto problému. Ptali jsme se na to, zda si zaměstnanci myslí, že jsou dobře seznamováni se svými cíli a výsledky. Většina zaměstnanců se vyjádřila negativně. Pouze 9 % respondentů považuje seznamování se svými cíli a výsledky za zcela dostačující. Jedná se o důležitý poznatek, který se budeme snažit vyřešit.

V poslední části pracovníci uváděli svůj názor na komunikaci vedení o strategii, výkonnosti a změnách. I zde můžeme podle grafu vidět, že je zapotřebí se i touto problematikou zabývat.

4.3.5 Otázky na závěr

Na závěr dotazníku jsme respondenty poprosili o zodpovězení jedné otevřené otázky. Zde mohli zaměstnanci plně vyjádřit svůj názor na danou problematiku. Tato část bohužel nebyla vyplněná všemi zaměstnanci. I přes to jsme dostali některé zajímavé nápady, které nám pomohou v přípravě návrhů pro nový motivační systém.

Otázka se zaměřovala na to, co očekávají zaměstnanci od nového motivačního systému. Zaměstnanci měli možnost vyjádřit názor, co by je samotné by nejvíce motivovalo. Dále pak měli možnost napsat, co by rádi změnili, vylepšili a na co by upozornili či co je samotné trápí.

Od respondentů jsme dostali mnoho různých postřehů. Dokonce v některých skupinách jsme měli možnost o daném tématu hovořit se zaměstnanci. Společně jsem se shodli na skutečnosti, že je potřeba nastavit kariérní možnosti pro dělníky. Řada z nich by ráda věděla, kam a za jakých podmínek se mohou profesně posunout. Dále jsme pak řešili problematiku zaučování nových pracovníků. Zaměstnanci by ocenili, vylepšený systém zaučování. Byl zde i vyjádřen názor ohledně lepšího finančního ohodnocení. Zaměstnanci by uvítali 13. plat, či něco obdobného. Posledním zajímavým námětem bylo zavedení benefitu příspěvku na volnočasové aktivity.

4.4 Shrnutí analytické části

Na základě osobního pozorování, rozhovorů a dotazníkového šetření jsme získali mnoho užitečných poznatků. Motivace ve firmě je dle našeho názoru nedostačující. Vedení společnosti si tuto skutečnost uvědomuje a má zájem zvýšit motivaci svých zaměstnanců. Společnost se za poslední dva roky velmi pozvedla své výsledky a pomýšlí jej i nadále zlepšovat. Firma si je vědoma toho, že bez kvalitně motivovaných zaměstnanců to nebude možné

Základní mzda prošla nedávno změnami a můžeme potvrdit, že šlo o změny dobrému. Rozhodně je jistě stále co vylepšovat. Mzdu tvoří základní

mzda, kterou mají zaměstnanci zaručenou, dále měsíční prémie, které zaměstnanci motivují k podávání adekvátních výkonů. Mzda je na začátku každého roku aktualizována na základě vývoje inflace a pohybu na trhu práce. U měsíčních premiích bych rozhodně viděl prostor pro nastavení lepších ukazatelů, než jaké jsou nastaveny doposud.

V rámci nabízených benefitů se firma drží okolních společností. Nabízí klasické benefity, které jsou poskytovány téměř každou firmou. U společnosti s tímto potencionálem bych očekával mnohem lepší podmínky pro pracovníky. Také zaměstnanci společnosti v dotazníkovém šetření vyjádřili požadavek na zlepšení benefitů.

Seznámili jsme se také s postup při výběru nového zaměstnance. Firma dost často opomíjí vlastní řady a zaměstnanci nevědí, jaké mají ve firmě další možnosti. Při výběru nových pracovníků také často dochází k vybrání nevhodného kandidáta. Důvody odchodů jsou na obou stranách.

Adaptaci a rozvoji zaměstnanců se ve firmě dostatečně nevěnují. Procesy zde fungují pouze ze zkušeností. Chybí zde vypracovaný adaptační plán pro nového zaměstnance. Struktura školení nám přijde na dnešní technologie a možnosti firmy zastaralá. Je na čase adaptaci „převléct“ do nového, atraktivnějšího a motivujícího kabátu. Noví zaměstnanci musí být motivováni hned od počátku nástupu a jejich nový pohled na závod by se mohl využít pro další rozvoj společnosti.

Rozvoj zaměstnanců je další velmi problematická část ve firmě. Zaměstnanci se v dotazníkovém šetření velmi stěžovali na tuto část. Mají pocit, že se za poslední období moc nezlepšují a ani jejich vedoucí se jim v této problematice velmi nevěnují. Na druhou stranu mistři tuto skutečnost omlouvají tím, že nemají dostatečný prostor pro zaučování lidí na nových místech. Především časté výpadky jednotlivců jim velmi komplikují splňování plánů. Sami by potřebovali, aby pracovníci uměli ovládat více strojích. Problém však nastává i u motivace samotných pracovníků, protože pouze někteří jedinci jsou motivováni k zaučení na více strojích.

Mistři výroby by rádi vyřešili problém ohledně časté absence pracovníků. Rádi by například našli způsob, jak lidi motivovat, aby si lékaře objednávali mimo pracovní dobu. Další jejich přání je zlepšit přehled o tom, kdo je na jakém stroji zaškolený. V současné době si mistři musí zapamatovat, kdo ze zaměstnanců je zaškolený pro práci na určitém stroji. Komplikace se nejvíce projevují při změnách směn mistrů.

Jako poslední kapitolu, kterou jsme v této části probírali, byla komunikace. Oblast komunikace také nedopadla v dotazníkovém šetření úplně nejlépe. Za-

městnanci by uvítali větší přehled o firmě, svých cílech a výkonech. Vedení společnosti má stejné plány a rádi by mnohem více se zaměstnanci komunikovali. Rozhodně i tato část bude v návrzích na lepší motivační systém společnosti předložena.

5 Vlastní návrhy řešení

Každý prosperující podnik usiluje o neustálé zlepšování, které zaručí konkurenční výhodu. Společnost Saint-Gobain je strategicky velmi silný korporát. Není tak divu, že tlak na divizi Glassolutions je velký. Za poslední dva roky došlo u brněnské pobočky k obrovskému posunu vpřed. Firma si uvědomuje hodnotu a důležitost svých zaměstnanců, kteří jí pomáhají naplňovat její vytyčené cíle. Podnik by rád své zaměstnance více motivoval k lepším výsledkům a společnému rozvoji.

V analýze bylo zjištěno, že divize má rezervy v nastavení správného motivačního systému pro své pracovníky. Motivace je prováděna těmi nejzákladnějšími formami. Jedná se především o motivaci v podobě základní mzdy, dále pak pomocí různých odměn a benefitů. Pracovníci by uvítali rozhodně další navýšení těchto finančních forem motivace. Je však zapotřebí navrhnout takový systém, který by udržel motivaci zaměstnanců dlouhodobě. Pokud by došlo jen k navýšení mzdy nebo k zařazení nového benefitu, zaměstnanci by si na tuto změnu po čase zvykli a jejich nároky by opět bylo nutné navýšit.

Noví zaměstnanci často nejsou spokojeni s formou odměňování. Chtěli by mít stejné podmínky jako zaměstnanci, kteří ve firmě pracují již delší dobu. To by se jistě nelíbilo zkušeným pracovníkům. Je však zapotřebí udělat systém pro obě strany férový. Systém, který bude odrážet skutečnou důležitost pracovníků pro firmu.

Třetí stěžejní bod vidíme ve zlepšení komunikace. Firma sice jednou ročně představuje strategické cíle a plány, ale další detailnější komunikace již není. Z dotazníkového šetření jednoznačně vyplynulo, že současná komunikace společnosti nemůže vést k motivaci pracovníků. Lidé nemají dokonalý přehled o dění ve firmě, o detailnějších cílech a o výsledcích.

5.1 Pracovní výkon, benefity a odměňování

Odměňování patří rozhodně k jednomu z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků. I z tohoto důvodu se jim budeme zabývat jako první. Vždy se však budeme snažit, aby nešlo pouze o navyšování mezd, ale spíše o dlouhodobější systém, který bude motivovat k dosahování požadovaných výsledků.

Výše základní mzdy je každým rokem aktualizovaná na základě různých faktorů. To se mi zdá jako adekvátní. Naopak velký nedostatek shledáváme v nastavení měsíčních prémiech. Momentální nastavení není pro pracovníky vůbec motivující, a tak nedosahují lepších výsledků a splňují dalších požadav-

Technicko-hospodářské pozice

Technicko-hospodářské pozice již není problém hodnotit zcela individuálně. Pro každou pozici vedoucí svým podřízeným stanoví měsíční cíle. Peněžní odměna je pak závislá na dosažení těchto konkrétních cílů, které jsou navrženy tak, aby motivovali pracovníky k dosažení vyšších výkonů.

Na konci každého měsíce pak vedoucí provede měsíční hodnocení se svým podřízeným. Nejdříve zhodnotí splnění svých vytyčených cílů pracovník a poté mu jeho nadřízený dá zpětnou vazbu. Zaměstnanec tak bude přesně vědět, co se mu povedlo a také naopak, co nebylo podle představ vedoucího. Společně si pak nastaví cíle na měsíc nadcházející. Je to také skvělá příležitost, kde může vedoucí vyzdvihnout velmi dobré výsledky pracovníka a tím podpořit jeho motivaci.

5.1.2 Rozšíření benefitů

Zaměstnanci v dotazníkovém šetření a v osobních rozhovorech několikrát zmiňovali, že by uvítali rozšíření benefitů. Rád jejich přání vyslyšíme a zkusíme navrhnout pár nových benefitů, které však budou opět navázaný na určitý motivační systém. Budeme se zároveň snažit vyřešit určité problémy, kterým firma čelí. Navržený systém by tak měl být motivační jak pro zaměstnance, tak i pro samotnou společnost.

Podíl na hospodářském výsledku firmy

V tomto benefitu chceme využít situace, kdy firmě se daří a ráda by podpořila spokojenost svých zaměstnanců. Jednalo by se o kvartální bonus, jehož výše by byla na začátku každého kvartálu projednávána podle aktuální situace firmy. Zároveň i samotné podmínky plnění by se daly každý kvartál upravovat. Zaměstnanci by vždy na začátku každého kvartálu dostali informaci ohledně podmínek a výši bonusu.

Na druhou stranu bychom rádi vyřešili problém, který často zmiňovali mistři výroby. Jedná se o časté absence zaměstnanců z různých důvodů, především pak návštěva lékaře. Ve svém základu je podmínkou pro splnění tohoto bonusu odpracovaný čas v základní plánované směně za kvartál.

Níže v tabulce 2 můžete vidět příklad kvartálního bonusu. Pokud by zaměstnanec měl absenci za kvartál do 1 % plánovaného odpracovaného času, tak by dostal bonus ve výši 8 000 Kč. Pokud by absence byla od 1 do 2 %, tak by již dostal jen 4 000 Kč. V případě absence větší než 2 % by pracovník nedostal za tento kvartál vyplacený žádný bonus. Pro představu to znamená, že zaměstnanec v prvním případě může chybět přibližně 4 hodiny za kvartál. Cílem tohoto

bonusu je motivovat zaměstnance směnného provozu, aby si své lékaře či jiné záležitosti vyřizovali ve svém osobním volnu. Do nepřítomnosti by se nezapočítávala dovolená, neboť ta je plánovaná a mistři výroby se tak na tuto situaci mohou připravit.

Doba nepřítomnosti	Bonus za kvartál
Méně jak 1 %	8 000 Kč
1–2 %	4 000 Kč
Nad 2 %	0 Kč

Tabulka 2: Příklad kvartálního bonusu za podíl na hospodářském výsledku.
Zdroj: Vlastní zpracování

Pro společnost tento bonus znamená nový mzdový náklad. Pokud budeme uvažovat o maximální výši, tak v uváděném případě by se jednalo o 700 000 Kč za kvartál. Z měsíčního pohledu se jedná o přibližně 233 000 Kč, což již představuje přijatelnou sumu s ohledem na pozitiva, který daný systém přinese.

Volnočasové aktivity

Další motivačním návrhem je zavedení příspěvku na volnočasové aktivity. Jedná se opět o velmi žádaný benefit, který si zaměstnanci přejí. Tak jako v předešlém návrhu, se bude jednat o motivační systém, který přinese i něco pro firmu samotnou.

V tomto případě firmě doporučujeme zavést příspěvek na volnočasové aktivity ve výši 1 500 Kč za kvartál. Tento benefit bude však podmíněn splnění důležitého ukazatele pro firmu. Může se jednat například o splnění ukazatele OTIF. OTIF představuje dodání včas a úplnou dodávku zákazníkovi. Jedná se o jeden z nejdůležitějších ukazatelů, které firma sleduje.

Zavedení tohoto benefitu se opět zvýší spokojenost zaměstnanců a podpoří se tím i týmová spolupráce. Naopak firmě napomůže k plnění dalšího důležitého ukazatele. Představuje to pro ni náklad ve výši 210 000 Kč za kvartál.

Sick days

Sick days se stává dle našeho názoru v poslední letech mezi zaměstnanci i zaměstnavateli čím dál využívanějším benefitem. Jedná se o firemní benefit, který umožní zaměstnanci si vybrat několik dní volna v případě, že se necítí zdráv. Na první pohled tento benefit nepřinese firmě nic významného, avšak není tomu tak. Pokud například pracovník dojde na směnu nachlazený, může

tak ohrozit i své kolegy. V tomto případě může nastat situace, kdy se nemoc rozšíří celou výrobou, a ohrozí tak běžný chod společnosti.

Především pokud by se firma rozhodla zavést první navržený motivační systém, vyplatí se jej doplnit tímto benefitem. Firmě bych doporučil na začátek zavést 3 dny „sick days“ za rok. Jedná se o počet, který není tak vysoký, aby ohrozil chod firmy. Naopak zaměstnanci budou muset přemýšlet, kdy si opravdu tento benefit vyčerpat a kdy to naopak není potřeba.

5.1.3 Motivační zapojení lidí

Další motivační systém, který bych rád představil vedení společnosti, je založen na principu zapojení lidí do zlepšování firmy. Jedná se o pojem idea management. Je to velmi známý přístup založený na systematické snaze sbírat nápady zaměstnanců.

Pro pracovníky firmy je to příležitost, jak se zaangažovat do zlepšování firmy a zároveň si finančně přilepšit. Kromě finanční odměny mohou získat velmi cenné zkušenosti také s následným zapojením do projektu. Pro mnoho lidí se tak může jednat o další způsob motivace. Je to také způsob, jak jedinec může upozornit na svoje kvality, a tak se vypracovat na lepší pracovní pozici.

Výše dosažených úspor	Způsob řešení nápadu	Odměna	Body
Do 100 000 Kč	Quick kaizen	1 000 Kč	1 bod
Do 100 000 Kč	Kaizen	2 500 Kč	2 body
Nad 100 000 Kč	Kaizen	4 000 Kč	3 body

Tabulka 3: Ukázka odměn za „Dobrý nápad“.
Zdroj: Vlastní zpracování

Pro firmu tento systém přináší především sběr nápadů, který posouvá firmu neustále vpřed. Získá tím také zapálení svých pracovníků do řešení různých situací. Pokud je systém nastaven správně, tak firmě nepřibývá žádný finanční náklad. Naopak tento systém díky zlepšování procesů dokáže dosahovat zajímavé úspory pro společnost.

V případě, že vedení společnosti uzná nápad jako dobrý, tak zaměstnanci přísluší odměna. Příklad takové odměny můžete vidět v tabulce 3. Zároveň si daný pracovník připíše body. Tyto body může pracovník během roku sbírat a na konci tak získat ještě další odměnu. Příklad odměny na konci roku můžete vidět v tabulce 4.

Minimální počet bodů	Bonus na konci roku
10 bodů	10 000 Kč
8 bodů	8 000 Kč
6 bodů	3 000 Kč

Tabulka 4: Ukázka odměn na konci roku
Zdroj: Vlastní zpracování

5.2 Motivační rozvoj

Rozvoj zaměstnanců je pro každý podnik velmi důležitý. Již v teorii jsme se dozvěděli od pana Koubka (2007), že flexibilita a připravenost na změny jsou základním kamenem každé úspěšné společnosti. Právě rozvoj zaměstnanců nám napomáhá vytvářet takové prostředí. Díky tomuto prostředí bude mít firma svoje pracovníky kvalitnější, oddanější a flexibilnější. Pracovníci budou motivováni se dále zlepšovat a rozvíjet. Budou mnohem snadněji reagovat na změny, a tím pomůžou společnosti být krok před konkurencí.

Společnost Glassolutions však podle analýzy současného motivačního systému v této části velmi pokulhává. V dotazníkovém šetření se většina respondentů vyjádřila, že se jejich dovednosti a schopnosti za poslední dva roky moc nezlepšily. Také dodávali, že nemají dostatek informací ohledně pracovních příležitostí ve firmě. Dalším problémem, který se budeme snažit vyřešit v návrzích, bude snaha zvýšit motivaci zkušených zaměstnanců zaučováním nových pracovníků. Přidáme také pár poznatků, které se týkají výběru nového zaměstnance. Neboť z analýzy také vyplynulo, že firma má problém s motivací u nových zaměstnanců.

5.2.1 Adaptační program

Adaptace nového zaměstnance je velmi kritická část nejen této společnosti. Jak jsme již uváděli v teorii, Branham (2004) tvrdí, že až polovina pracovníků změní pozici během prvních sedmi měsíců v zaměstnání. Velmi podobné je to i v naší zvolené firmě. Mnoho zaměstnanců společnost opustí již v takto brzké době. Pro firmu to znamená velké ztráty, a to nejen finanční. Zkušení pracovníci musí neustále zaučovat nové a nové zaměstnance a jejich motivace velmi upadá. Proto se v následující části budeme velmi podrobně věnovat nastavení nového adaptačního programu. Naším cílem bude adaptační program udělat mnohem zajímavější a motivační jak pro nové zaměstnance, tak i pro zkušené pracovníky.

Současný adaptační program není jasně definovaný. Příslušní vedoucí pracovníci realizují jednotlivé kroky, které vycházejí z dřívějších zkušeností. První náš cíl tedy bude jasně definovat jednotlivé kroky adaptace a zodpovědné pracovníky, za jeho splnění. Dalším úkolem bude navrhnout nový systém, který bude pro nové pracovníky mnohem atraktivnější, zábavnější a především motivující.

Nástupní den

Adaptační program začíná prvním dnem nového zaměstnance ve firmě. Zaměstnanec se bude hlásit na personálním oddělení, kde již předtím absolvoval pohovor. Zde si ho převezme trenér, který všechny nové pracovníky přivítá. Na úvod dostanou zaměstnanci od společnosti dárek. Bude se jednat o reklamní předměty jako jsou tužka, propiska, krytka na webkameru apod. Ihned po nástupu tak se budeme snažit získat nové zaměstnance na svoji stranu a ukázat jim, že tato společnost si opravdu zakládá na spokojenosti svých pracovníků. Dále přijde na řadu podepsání nástupních dokumentů. Zaměstnancům se budeme snažit zpříjemnit tyto nezbytné kroky nabídnutím kávy či jiného menšího občerstvení.

Činnost	Kdy	Zodpovědnost
Přivítání pracovníka	Nástupní den	Trenér
Podepsání dokumentů	Nástupní den	Trenér
Prezentace o společnosti	Nástupní den	Trenér
BOZP školení	Nástupní den	EHS specialista
Představení nadřízených	Nástupní den	Trenér
Ochranné pracovní pomůcky	Nástupní den	Skladník

Tabulka 5: Program nástupního dne.
Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším bodem v programu bude prezentace o společnosti. Oproti původnímu nudnému čtení, trenér připraví zajímavou prezentaci s ukázkami poutavých realizací. Tato část bude také doplněna o různá zajímavá videa. Nový zaměstnanec dostane tak během 45 minut základní přehled o společnosti. Seznámí se se základními pravidly a důležitými informacemi. Po této části bude probíhat krátká přestávka.

Poté bude následovat školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Jedná se o velmi důležitou část. Již v současné době školení probíhá za pomoci pre-

zentace a videí. Návrhem na zlepšení je zapojení virtuální reality. Tuto možnost nabízí samotný Saint-Gobain. Společnosti stačí zakoupit VR brýle v hodnotě 3 000 Kč a samotný software, který Saint-Gobain svým pobočkám nabízí za 2 000 Kč za rok.

Po skončení této části by následovala opět krátká přestávka. Trenér v další části představí novým zaměstnancům jejich nadřízené a dojde také k předání telefonních kontaktů.

Poslední bod v programu prvního dne bude přidělení ochranných pracovních pomůcek. Za správné přidělení pomůcek je zodpovědný skladník. Po vyzkoušení si všech nových pracovních pomůcek se zaměstnanci věci uloží do šaten a tím pro ně první den končí.

Den druhý – mentor systém

Druhý den se pracovník hlásí u svého nadřízeného. Ten představí novému zaměstnanci jeho nové kolegy, a také ho seznámí s jeho pracovištěm. Přidělí mu také tzv. mentora.

Činnost	Kdy	Zodpovědnost
Představení mentora	Den druhý	Nadřízený
Představení mentor systému	Den druhý	Trenér
Školení na dané pracoviště	Den druhý	Trenér / Mentor
Zaškolení na pracovní místo	Den druhý	Mentor

Tabulka 6: Adaptační proces – den druhý.

Zdroj: Vlastní zpracování

Poté si nováčka převezme trenér, který mu představí celý mentor systém. Mentor systém je velmi důležitá část našeho návrhu, neboť zde se budeme především snažit o zlepšení motivace nových zaměstnanců. Systém by měl vyřešit problém i zkušenějším pracovníkům, kteří si často stěžovali na nízko motivaci při zaučování.

Mentor je zkušený zaměstnanec, který byl vybrán jeho nadřízeným na zaučování nových kolegů. S mentory úzce spolupracuje trenér, který jim předává patřičné znalosti a informace. Pokud mentor zvládne svoji roli a zaučí dle požadavků nového kolegu, dostane za tuto činnosti 3 000 Kč. Mentor je tak značně motivovaný předat novému pracovníkovi to nejlepší. Také mu pomáhá seznámit se s prostředím a začlenit jej do kolektivu.

Nový zaměstnanec naopak díky tomuto systému dostane jasně daný cíle, který musí splnit. Jedná se o postupné zaučování jednotlivých kroků, které se

na závěr zkušební doby otestují. Pokud nováček zvládne zaučovací checklist na svoje pracoviště, má nárok na automatické zvýšení platu. Požádat o toto přezkoušení může kdykoliv, avšak nejpozději poslední týden před koncem zkušební doby. Nový pracovník je tak motivován k co nejrychlejšímu a nejlepšímu zaučení.

Po seznámení s mentor systémem a předáním zaučovacího plánu, nový zaměstnanec následně dostane školení zaměřené na jeho pracoviště. Dozví se tak konkrétní zásadní věci, které jsou velmi důležité pro jeho snadnější a rychlejší rozvoj. Po tomto školení se pracovník vrací zpět k mentorovi, který již postupuje dle zaučovacího plánu a postupně předává postupy a znalosti novému pracovníkovi.

Do konce zkušební doby

Nejnáročnější část má zaměstnanec již za sebou. Nyní přichází další důležité kroky v procesu adaptace. Přibližně po třech týdnech ve firmě přichází na řadu první dotazník. Cílem dotazníku je získat od nového kolegy důležitou zpětnou vazbu na dosavadní průběh adaptace, ale také další informace týkající se firmy.

Nový pracovník ještě netrpí provozní „slepotou“ a zároveň může přinést do firmy nový pohled. Tyto nové informace jsou pro nás velmi důležité dle nich může firma neustále zlepšovat, zvyšovat motivaci zaměstnanců i jejich spokojenost. Shodný dotazník poté přichází na řadu také v přibližně osmém týdnu, kdy je již zaměstnanec téměř zapracován a má větší přehled o svém nové zaměstnavateli.

Činnost	Kdy	Zodpovědnost
Dotazník	3. a 8. týden	Trenér
Školení BOZP + WCM	Po měsíci	Trenér / WCM specialista
Příprava na checklist	Průběžně	Trenér / Mentor
Checklist	Konec ZK	Mistr / Trenér

Tabulka 7: Adaptační proces – do konce zkušební doby.

Zdroj: Vlastní zpracování

Nového zaměstnance čeká také po měsíci další školení. Jednat se bude o opakované školení na bezpečnost práce a ochrany zdraví. Opět by se mohlo využít VR brýlí, které by školení přinesly úplně jiný rozměr. Dále by pak následovalo školení na neustálé zlepšování. Zaměstnanci na tomto školení dostanou základní informace týkající se zlepšování firmy. Jsou jim představeny základní

nástroje, které se ve firmě již používají. Poslední školení se pak týká kvality. Zde pracovníci uvidí názorné ukázky špatných výrobků, které se podařilo zastavit ve výrobě, popřípadě které reklamovali zákazníci.

Během zkušební doby je nováček neustále rozvíjen dle plánu zaučování. Tyto plány budou sestaveny ve spolupráci trenéra, mistrů a jednotlivých mentorů. V průběhu adaptačního procesu probíhá k neustálé komunikaci mezi trenérem, mentorem a nováčkem. Společně se připravují na checklist, který musí každý nový pracovník obsluhy stroje zvládnout, aby na něm mohl pracovat samostatně.

Adaptační proces nového pracovníka na stroji končí po splnění checklistu. Checklist je sestaven opět především ve spolupráci trenéra, mistrů a mentorů. Ovšem k okomentování ho dostanou také ostatní důležité oddělení jako jsou bezpečnost, kvalita a údržba. V checklistu musí nový pracovník prokázat, že již dosáhl na požadovanou úroveň, a může tak pracovat na pracovišti samostatně.

5.2.2 Rozvoj

Dalším stěžejním návrhem na změnu je oblast rozvoje zaměstnanců. Z analýzy nám vyplynulo, že se jedná o velmi problematickou část v naší společnosti. Pokusíme se vedení společnosti navrhnout pár zásadních změn, které by výrazně měly přispět k lepší motivaci zaměstnanců.

Multiskills databáze

Základem pro rozvoj bude vytvořit databázi přehledu dovedností jednotlivých pracovníků. Tabulka Multiskills bude znázorňovat úroveň zaučení jednotlivce na určitém stroji. Je to skvělý nástroj pro trenéra a také především pro mistry výroby. Ti si již nebudou muset pamatovat, který pracovník je na daném stroji zaučen a který ne. Budou mít také dokonalý přehled o tom, kolik pracovníků je na daném stroji zapracovaných a na jaké úrovni.

Úroveň zaučení

1 – Nezná teorii

2 – Zná teorii

3 – Umí pracovat za standartních podmínek

4 – Umí pracovat za nestandardních podmínek

5 – Je schopen naučit jiné

Tabulka 8: Jednotlivé úrovně zaučení
Zdroj: Vlastní zpracování

Úroveň zaučení je rozdělená na 5 částí a může jej vidět v tabulce 8. První úroveň znamená, že daný pracovník na stroji není zaučený. Druhá úroveň nám představuje pracovníka, který již prošel povinným školením na dané pracoviště. Třetí úroveň je splněna po ověření znalostí checklistem. Čtvrtá úroveň nám představuje pracovníka, který již získal patřičné zkušenosti na stroji. Pátá úroveň je zaměstnanec, který je natolik zkušený, že by mohl být na daném stroji mentorem.

Kariérní plány

Základní kámen nového multiskills systému jsme již postavili a nyní se můžeme zaměřit na návrh motivačního rozvoje zaměstnanců. Cílem tohoto návrhu bude vytvořit takový systém rozvoje, který bude pro samotné zaměstnance motivující. Půjde o systém, kdy budou mít zaměstnanci zájem o to se rozvíjet a učit se obsluhovat nová zařízení. Pro společnost bude tento systém přínosný především z důvodu flexibility jejich zaměstnanců.

Názornou ukázkou tohoto nového systému můžete vidět na obrázku 10. Každý uchazeč i zaměstnanec společnosti bude seznámen s jeho možným dalším rozvojem. Po nástupu do práce se bude muset pracovník naučit pracovat na prvním stroji, což v našem případě ukazuje sloupec „SKILL 1“. Pokud zaměstnanec splní checklist na dané pracoviště, má nárok na automatické zvýšení platu. V tomto názorném případě se jedná o navýšení o 5 Kč na základní mzdě. Tuto část jsme popsali již v kapitole 5. 2. 1 adaptační program.

Příklad pracoviště				
SKILL 1	SKILL 2	SKILL 3	SKILL 3	SKILL 4
Stroj 1	Stroj 2	Stroj 3	Stroj 4	Stroj 5
max. 3 měsíce	po splnění check listu	po splnění check listu	po splnění check listu	po splnění check listu
BASIC LEVEL				
navýšení 5 Kč po splnění basic levelu				
INTERMEDIATE LEVEL				
navýšení o 10 Kč po splnění intermediate levelu				
ADVANCED LEVEL				
navýšení o 15 Kč po splnění advanced levelu				
EXPERT LEVEL				
navýšení o 10 Kč po splnění expert levelu				
VÝVOJ MZDY				
125 Kč nástup				
130 Kč basic		Dostupné pro všechny řezače		
140 Kč intermediate				
155 Kč advanced		Pro vybrané řezače		
165 Kč expert				

Obrázek 10: Příklad pracoviště s využitím multiskills systému.

Zdroj: Vlastní zpracování

Následně bude pracovník moci požádat o rozvoj dovedností na dalším stroji. Tuhle informaci je nutné předat svému nadřízenému a také trenérovi. Ti mají následně za úkol vymyslet plán, který umožní zaměstnanci daný rozvoj. Pokud se zaměstnanec naučí i tento druhý stroj, automaticky dostane navýšení

o 10 Kč ke mzdě. Na tuto úroveň by se nadřízení měli snažit pomoci všem zaměstnancům. Je to velmi důležité pro celkovou flexibilitu firmy.

Třetí úroveň je dostupná již jen pro vybrané zaměstnance. Dosáhnout této úrovně je mnohem těžší. Je zapotřebí se naučit obsluhovat další dva stroje. Pokud však zaměstnanec tuto podmínku splní, dostane také vyšší ohodnocení. V navrhovaném případě se jedná o 15 Kč ke mzdě. Tato úroveň je vhodná pro opravdu zručné pracovníky, kteří nemají problém střídat obsluhu více strojů.

Na našem ilustrativním pracovišti lze ještě dosáhnout čtvrté úrovně. Opět platí, že zaměstnanec musí o další rozvoj zažádat u svého nadřízeného a trenéra. Ti jeho žádost konzultují mezi sebou a také případně s parťákem daného pracoviště.

Roční hodnocení zaměstnanců

Dále bychom chtěli vedení společnosti navrhnout zavedení ročního hodnocení zaměstnanců. Jedná se o velmi důležitý nástroj, který výrazně může pomoci při motivaci pracovníků. Hodnocení bude probíhat vždy minimálně jednou ročně za přítomnosti vedoucího pracovníka, zaměstnance a trenéra výroby.

Nejdříve dostane prostor samotný zaměstnanec, který se pokusí zhodnotit svůj výkon a cíle v minulém roce. Následně bude mít možnost vyjádřit svoje požadavky a cíle pro rok následující. Poté bude hovořit nadřízený, který také sdělí svůj názor na pracovní výkon zaměstnance a jeho chování. Společně s trenérem poté stanoví cíle zaměstnanci pro následující rok.

Cílem hodnocení bude dát pracovníkovi zpětnou vazbu a vést jej správnou cestou. Vedoucí zaměstnanec se bude snažit také svého podřízeného motivovat k lepším výsledkům a rozvojovým aktivitám.

5.3 Komunikace

Podniková komunikace tvoří významnou součást našeho návrhu na zlepšení systému motivace zaměstnanců. Pro vnitřní komunikaci jsou důležité způsoby, jakým jsou dané informace předávány. Jedná se o silný nástroj, který rozhoduje o tom, jaký výkon pracovníci budou podávat, jak budou spolupracovat a jak budou motivováni.

V analýze společnosti jsme došli k závěru, že momentální interní komunikace není dostačující. Pouze jednou za rok probíhá osobní komunikace vedení se zaměstnanci. Zbylé informace jsou předávány především pomocí různých nástěnek. To považujeme za nedostačující a rozhodně se budeme snažit navrhnout vedení společností lepší řešení.

5.3.1 Týdenní starty

Nejdříve bychom chtěli vedení společnosti navrhnout týdenní starty. Ty by probíhaly vždy v pravidelném čase na začátku týdne. Vytvořila by se základní wordová struktura a každé definované oddělení by dodávala požadovaná data. Za chod tohoto systému by bylo zodpovědné především personální oddělení, které by vždy na začátku týdne veškerá data dávala dohromady.

Ve stanoveném čase by zaměstnanci dostávali každý týden důležité informace od svých nadřízených. Jednalo by se o komunikaci ohledně bezpečnosti, životního prostředí, kvality, reklamací, produktivity a údržby. Také by získali přehled o současných zakázkách a jejich plnění. Pracovníci by tak během 10 minut dostali dokonalý přehled o tom, jaké firma řeší problémy a jaké má úspěchy. Jedná se především o informace aktuální, řešené během uplynulého týdne, popřípadě co je čeká v týdnu následujícím.

Pro vedoucího zaměstnance je to skvělý okamžik, kdy může dát zpětnou vazbu svému týmu. Jedná se o opatření, které výrazně změní výsledky z dotazníkového šetření. Tam jsme naopak dostali od pracovníků informaci, že je potřeba v těchto oblastech navrhnout nová řešení. Vedoucí pracovníci mají možnost své podřízené na týdenních startech hromadně pochválit za odvedenou práci, motivovat k lepším výkonům nebo také pokárat za některé špatné výsledky. Jedná se o velmi podstatnou událost, která výrazně napomůže k lepší komunikaci ve společnosti a také k lepší práci s motivací.

5.3.2 Měsíční setkání

Na týdenní starty by navazovaly měsíční setkání s ředitelem výroby. Jedná se o setkání zaměstnanců napříč odděleními. Vzhledem k této skutečnosti i daný obsah by byl tomu přizpůsoben. Již se představují všeobecné výsledky za uplynulý měsíc a vytyčují se cíle pro měsíc následující. Každé oddělení opět připravuje svoje podklady, které by rádo sdělilo na tomto setkání. Tentokrát však zaměstnancům vše představuje ředitel závodu. Jedná se zároveň o podporu nadřízených, neboť dané cíle jsou prezentované i vedením společnosti.

Pro vedení společnosti je to příležitost, kdy můžou informovat své pracovníky o aktuálních cílech a milnících. Je zapotřebí vtáhnout zaměstnance do problémů, zvýšit jejich zájem a celkově zlepšit komunikaci. K tomu by měla přispět i nová dotyková televize, která bude umístěná v jídelně společnosti. Zde budou mít zaměstnanci možnost vrátit se zpět ke všem sděleným informacím a naleznou zde i mnoho dalších zajímavostí. Například se zde budou promítat stavby, na kterých firma realizovala svoje skla.

Při příležitosti měsíčního setkání bych také doporučil ocenit některé pracovníky za nadstandartní výkon, zlepšení procesu či jinou aktivitu. Odměnou pro nejlepší tým měsíce bude snídaně s ředitelem výroby. Jedná se o další skvělou možnost, jak své pracovníky motivovat k lepším výsledkům.

5.3.3 Kvartální setkání vedení se zaměstnanci

Poslední návrh se týká kvartálního setkání vedení se zaměstnanci. Tentokrát se nebude jednat pouze o vystoupení ředitele výroby, ale budou zde předávat informace i další členové vedení. Hlavní slovo zde bude mít především ředitel závodu. Jedná se o více strukturované a formální předávání informací než u prvních dvou zmíněných návrhů.

Vedení společnosti na tomto setkání zhodnotí uplynulý kvartál a představí kvartál nadcházející. Zaměstnanci tak mají jasnou představu, co je v příštích měsících čeká. Dostávají zde také informaci ohledně kvartálních bonusů. Vedení společnosti jasně definuje požadavky a také odměny za ně plynoucí. Je zde prostor na to vysvětlit zaměstnancům jednotlivé kroky a zdůvodnění výše odměn.

5.4 Přínosy a hodnocení finanční náročnosti

V této kapitole se pokusíme popsat stručně hlavní přínosy daného návrhu a jeho finanční náročnost pro podnik. Společnost je rozhodnuta zlepšit momentální situaci ve firmě a je připravena i na finanční změny. Většina navrhovaných změn by však podnik neměla příliš finančně zatížit. Naopak by měly mít pozitivní efekt především na výkon, spokojenost a celkovou motivaci pracovníků. Vzhledem k těmto návrhům by společnost měla mít lepší zisky, které převáží náklady vyplívajících ze změn.

5.4.1 Pracovní výkon, benefity a odměňování

Nejdříve jsme se pustili do změn týkající se měsíčních prémie. Od této změny si slibujeme výrazně vyšší motivaci plnit stanovené plány a cíle. Každý zaměstnanec bude chtít podat vždy výkon takový, aby dosáhl na maximální hodnotu prémie. Firmě tato změna přinese samozřejmě i vyšší zisky a také menší počet zpožděných zakázek. Především druhá část je velmi podstatná, neboť u těchto projektových zakázek jsou penále za zpoždění opravdu velmi vysoké. Co se týká finanční náročnosti této změny, tak pro firmu vše zůstane velmi podobné. Výše prémie, se kterou společnost počítala doteď, bude stále stejná.

Dále jsme vedení společnosti navrhli 3 nové benefity. Prvním navrženým benefit byl podíl na hospodářském výsledku firmy. Benefit má firmě při-

nést především zmírnění častých výpadků pracovníků na strojích. Což vyřeší časté problémy mistrům výroby. Myslíme si, že se jedná o férový benefit, kdy obě strany si přijdou na své. Při maximálním splnění nároku na tento benefit, firmě vzrostou měsíční náklady o 233 000 Kč. Což je vzhledem k přínosům dle našeho názoru velmi přijatelné. Firma si také může každý kvartál hodnotu bonusu přizpůsobit dle aktuální situaci společnosti.

Druhý benefit se věnuje volnočasovým aktivitám. Zaměstnanci si v dotazníkovém šetření, tak i osobních rozhovorech, velmi přáli zařazení tohoto benefitu. Firmě to může v první řadě přinést spokojenost svých zaměstnanců, neboť vyslyší jejich hlavní přání. Nesmíme také zapomínat, že využitím benefitu volnočasových aktivit se zaměstnanci ve volném čase budou věnovat některé aktivitě, která přinese fyzické nebo psychické uspokojení. Zaměstnanci budou tak do práce chodit uvolněnější a připravenější. Zároveň také benefit bude navázaný na splnění některého důležitého KPI. Finanční náročnost by při současném počtu zaměstnanců byla v maximální hodnotě na 70 000 Kč za měsíc.

Posledním navrženým benefitem je zavedení sick days. Tento benefit přinese společnosti větší spokojenost zaměstnanců a zdravější prostředí ve firmě. Zmírní se tak pravděpodobnost na onemocnění většího počtu zaměstnanců. Společnost si nepřála zveřejňovat mzdy u svých zaměstnanců. Pro výpočet finanční náročnosti tohoto benefitu budu tak uvažovat o mediánové mzdě 35 000 Kč. Z tohoto důvodu jsou výpočty v tabulce níže pouze orientační.

Měsíční mzda	35 000 Kč
Průměrná měsíční mzda na 1 den	1 750 Kč
Náklady na 3 dny sick days na 1 zaměstnance	5 250 Kč
Náklady na 3 dny sick days při 140 zaměstnancích	735 000 Kč
Náklady na 3 dny sick days včetně obvodů	984 900 Kč
Celkové měsíční náklady při zavedení sick days	82 075 Kč

Tabulka 9: Náklady na 3 dny sick days

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední návrh této části byl na zlepšení motivačního systému zavedením idea managementu. Firmě tento nový motivační systém přinese především nové cenné nápady, jak společnost posunou opět dál. Velkým přínosem pro společnost bude také samotné zapojení lidí a jejich zvýšená motivace. Zde předpokládáme, že náklady vložené do tohoto projektu budou nižší než samotné úspory z nápadů.

5.4.2 Motivační rozvoj

V kapitole motivační rozvoj jsme se nejdříve zaměřili na navrhnutí nového adaptačního programu a následně na vytvoření motivačního rozvoje. Tento nový adaptační proces nového zaměstnance má společnosti přinést především snížení fluktuace těchto nových zaměstnanců. Zároveň tento systém připraví nové zaměstnance mnohem kvalitněji a rychleji. Tím pádem budou přinášet společnosti mnohem dříve požadovanou produktivitu a kvalitu práce. Také tento systém povede k větší spokojenosti zkušených zaměstnanců, kteří za zaučování budou dostávat patřičnou odměnu.

V oblasti rozvoje jsme společnosti navrhli zcela nový systém, který bude motivující jak pro pracovníky, tak i pro firmu samotnou. Firmě tento nový systém přinese především větší flexibilitu svých zaměstnanců. Jednotlivé kariérní plány jsou přehledné a mistři tak budou mít dokonalý přehled o tom, kam mohou své pracovníky posunout.

Finanční náročnost nového systému motivačního rozvoje je nutnost uvolnit prostor pro vybrané pracovníky, aby se mohli věnovat jednotlivým aktivitám. Projekt bude nutné rozložit do více etap a časová náročnost především pro trenéra výroby se výrazně zvýší. Tato velká změna tohoto systému nejde provést během pár měsíců. Bude potřeba vytvořit veškeré školící podklady a dokumenty. Společnost na samém začátku musí s touto podstatnou záležitostí počítat a uvolnit dostatečný časový prostor pro vybrané pracovníky.

5.4.3 Komunikace

Posledním návrh se týkal zlepšení interní komunikace. Navrhli jsme frekventovanější sdělování informací od týdenní startů, přes měsíční setkání ředitele se zaměstnanci až po kvartální setkání vedení se zaměstnanci. Veškeré tyto aktivity doplní již fungující roční setkání. Jedná se o podstatnou změnu v komunikaci vedení společnosti ke svým zaměstnancům. Pracovníci budou mít mnohem větší přehled o současné situaci firmy, jejich aktuálních problémech a taky konkrétních cílech.

Veškeré zmínění aktivity jsou navíc doplněny ještě dalšími podpůrnými návrhy, které ještě více budou působit na zvýšení motivaci pracovníků. Pokud společnost zavede tento nový způsob komunikace, její zaměstnanci budou mnohem aktivnější a spokojenější. Věříme, že tyto změny velmi pomůžou ke zvýšení motivaci pracovníků.

Finanční náročnost je v tomto případě především čas, kdy zaměstnanci jsou na setkání a nepracují na svých strojích. Při týdenních startech se jedná pouze o 10 minut za týden, což nepovažujeme za velkou ztrátu. V případě mě-

síčního a kvartálního setkání se jedná přibližně o 2 hodiny. Z dlouhodobého hlediska však je to nepodstatná finanční ztráta, neboť přínosy těchto návrhů přinesou značně lepší úspory.

Další finanční náklad představuje pořízení dotykové televize. Hodnota této televize i s montáží přijde firmu přibližně na 80 000 Kč. Na měsíční a kvartální setkání bych vedení společnosti také doporučil obstarat občerstvení pro své zaměstnance. Pomůže to navodit tu správnou atmosféru a podpořit spokojenost zaměstnanců. Finančně to firmu přijde měsíčně přibližně na 5 000 Kč.

6 Závěr

Diplomová práce se zabývá motivačním systémem ve vybrané společnosti. Cílem této práce bylo najít vhodná řešení, která dlouhodobě přispějí ke zvýšení spokojenosti a motivaci zaměstnanců. V dnešní době jsou pro většinu společností považované právě tyto dva prvky za klíčové.

Předložená diplomová práce je tvořena čtyřmi částmi a stanovili jsme si celkově 3 dílčí cíle. V první části se práce zaměřuje na teoretická východiska týkající se motivace a řízení lidských zdrojů. Tato část sloužila jako základ pro vypracování části praktické. Poté následovala kapitola ohledně charakteristiky společnosti, ve které jsme se dozvěděli základní informace o firmě Glassolutions.

Další část práce se již věnovala analýze současného stavu motivačního systému ve společnosti. V úvodu této části jsme provedli analýzu současného motivačního systému na základě osobního pozorování a rozhovorech s vedoucími pracovníky společnosti. Došli jsme k zjištění, že je nezbytné zapracovat na lepším nastavení odměňování za pracovní výkon. Z provedené analýzy bylo také odhaleno, že oblast rozvoje a adaptace zaměstnanců je ve firmě na nedostatečné úrovni.

Součástí této kapitoly bylo také dotazníkové šetření. Pomocí dotazníku bylo především zjištěno, že současná interní komunikace je pro pracovníky nedostačující. V dotazníku jsme si potvrdili dříve zmíněnou skutečnost, že systém rozvoje zaměstnanců je na velmi tristní úrovni. Z tohoto šetření vzešlo také několik zajímavých námětů, které jsme následně využili v části návrhové. V této části diplomové práce došlo ke splnění dvou důležitých dílčích cílů a zásluhou nich jsme mohli navrhnout nový motivační systémy pro společnost.

Na základě veškerých dříve zjištěných informací jsme se v poslední části mohli věnovat vlastním návrhům na zlepšení systému motivace a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti. V návrzích jsme se nejdříve zaměřili na lepší nastavení prémie, které jsou nově více navázané na pracovní výkon. Dále jsme navrhli tři nové benefity. Zejména u prvních dvou benefitů jsme se snažili vytvořit systém, který by byl motivační pro zaměstnance a zároveň by tento systém přinesl užitek i pro společnost. To se dle našeho názorů podařilo velmi dobře.

Následně jsme pokračovali v návrzích týkající se problematiky rozvoje a adaptace zaměstnanců. V obou dvou případech jsme detailně popsali nový motivační systém pro zaměstnance. Nový adaptační program a systém rozvoje jsou pro zaměstnance mnohem více motivační než procesy původní. Zásluhou

těchto systémů bude mít společnost svoje pracovníky mnohem rychleji a kvalitně zapracované, flexibilnější a motivovanější. Věříme, že se také výrazně zvýší jejich spokojenost a budou se chtít ve společnosti více rozvíjet.

Poslední návrh se věnoval zlepšení interní komunikace. Navrhli jsme tři nové aktivity, které by měly rozhodně přispět ke zlepšení informovanosti a motivovanosti zaměstnanců. V rámci těchto aktivit jsme společnosti doporučili určité kroky, které by bylo vhodné při příležitosti těchto setkání realizovat. V poslední kapitole jsme se snažili shrnout hlavní přínosy navržených systému a také zhodnotit jejich finanční náročnost.

Veškeré vytyčené cíle, které byly v úvodu této diplomové práce stanoveny, byly splněny. Jsme zároveň přesvědčeni, že při zavedení těchto návrhů dojde ke zvýšení spokojenosti a motivaci zaměstnanců. Zásluhou těchto návrhů bude tato společnost také atraktivnější pro potenciální zaměstnance a dojde ke snížení fluktuace pracovníků ve výrobě.

7 Literatura

ARMSTRONG, Michael, Stephen TAYLOR a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 stran : ilustrace. ISBN 978-80-247-5258-7

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

BÁRTOVÁ, Hilda, Vladimír BÁRTA a Jan KOUDELKA. *Chování spotřebitele a výzkum trhu*. Vyd. 2., přeprac. V Praze: Oeconomica, 2004, 243 s. ISBN 80-245-0778-1.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2000, viii, 100 s. : il. ISBN 80-7226-308-0.

BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004, vii, 327 s. ISBN 80-251-0223-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. : il. ISBN 978-80-7179-893-4.

Group | Saint-Gobain. [online]. Dostupné z: <https://www.saint-gobain.com/en/group>

HAGUE, Paul N. *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, inter-pretace získaných údajů*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2003, 234 s. ISBN 80-7226-917-8.

Historie | Saint-Gobain. Saint-Gobain | Světový lídr na trhu stavebních materiálů [online]. Dostupné z: <https://www.saint-gobain.cz/o-nas/historie/>

KIM, Sang H. *1,001 ways to motivate yourself and others*. Wethersfield: Turtle Press, 1996. ISBN 1-880336-07-3.

KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 172 s. ISBN 80-86851-02-8.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-35

Odměňování pracovníků. Saint-Gobain Construction Products CZ a.s, divize Glassolutions, 2019.

O NÁS | Glassolutions. Redirecting to <https://glassolutions.cz/cs> [online]. Dostupné z: <https://glassolutions.cz/cs/o-nas>

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

Saint-Gobain Construction Products CZ a.s., IČO: 25029673, 29. 4. 2020 - Obchodní rejstřík | Peníze.cz. Obchodní rejstřík, živnostenský rejstřík, ARES | Peníze.cz [online]. Copyright © 2000 [cit. 29.04.2020]. Dostupné z: <https://rejstrik.penize.cz/25029673-saint-gobain-construction-products-cz-a-s>

SMITH, Jane. *Jak zvyšovat produktivitu týmu: delegování pravomocí*. Vyd. 2. Praha: Computer Press, 2000, viii, 112 s. ISBN 80-7226-359-5.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

Toe, T. T., Murhadi, W. R., & Lin, W. (2013). Research Study on the Correlation Between Employee Job Satisfaction and Employee Motivation. *International Journal of Business Management*, 6(1), 142-166.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví zaměstnanců.....	44
Graf 2: Věkové kategorie.....	44
Graf 3: Druh pracovního poměru.....	45
Graf 4: Typ pracovního úvazku.....	45
Graf 5: Pracovní zařazení.....	45
Graf 6: Počet roků ve firmě.....	45
Graf 7: Pracovní prostředí – výsledky dotazníku.....	46
Graf 8: Rozvoj dovedností – výsledky dotazníku.....	48
Graf 9: Komunikace – výsledky dotazníku.....	49

Seznam obrázků

Obrázek 1: Rozdíl mezi motivací a stimulací.....	14
Obrázek 2: Logo koncernu Saint-Gobain.....	27
Obrázek 3: Logo divize Glassolutions.....	28
Obrázek 4: Referenční ulice, Brno	30
Obrázek 5: Izolační sklo z dílny brněnského závodu	30
Obrázek 6: Zábradlí.....	31
Obrázek 7: Kuchyňské obklady a desky.....	31
Obrázek 8: Organizační struktura	31
Obrázek 9: Ukázka sledování denních výkonů.....	54
Obrázek 10: Příklad pracoviště s využitím multiskills systému.....	63

Seznam tabulek

Tabulka 1: Způsob hodnocení prémie na základě obratu.....	35
Tabulka 2: Příklad kvartálního bonusu za podíl na hospodářském výsledku.....	56
Tabulka 3: Ukázka odměn za „Dobrý nápad“.....	57
Tabulka 4: Ukázka odměn na konci roku.....	58
Tabulka 5: Program nástupního dne.....	59
Tabulka 6: Adaptační proces – den druhý.....	60
Tabulka 7: Adaptační proces – do konce zkušební doby.....	61
Tabulka 8: Jednotlivé úrovně zaučení.....	62
Tabulka 9: Náklady na 3 dny sick days.....	67

Přílohy

Příloha 1: Vzor dotazníkového šetření

Zdroj: Vlastní zpracování

Vážení kolegové,

chtěl bych Vás poprosit o vyplnění dotazníků, který je zaměřen na motivační systém společnosti. Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou sloužit jako podklad pro vypracování mé diplomové práce.

Děkuji Vám za ochotu, věnovaný čas a upřímné odpovědi.

Bc. Jan Pokorný, Fakulta Podnikatelská, VUT Brno

A) Základní informace

Vždy zakroužkujte pouze jednu možnost.

1) Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž Žena

2) Jaký je Váš věk?

- Do 24 let 25-34 let 35-44 let
 45-54 let 55-64 let 65 let a více

3) Vyberte druh Vaše pracovního poměru.

- Na dobu určitou Na dobu neurčitou

4) Vyberte typ pracovního úvazku.

- Úvazek plný Úvazek částečný

5) Vyberte Vaše pracovní zařazení.

- Dělník THP pracovní Vedoucí pracovník

6) Vyberte počet odpracovaných roků v této společnosti.

- Do 1 roku Do 3 let Do 5 let 5 let a více

B) Oblast pracovního prostředí

Pro jednotlivá tvrzení zakroužkujte vždy pouze jednu možnost.

7) Pracovní podmínky v naší firmě jsou dobré.

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Plně souhlasím | <input type="radio"/> Spíše souhlasím |
| <input type="radio"/> Spíše nesouhlasím | <input type="radio"/> Zcela nesouhlasím |

8) Moje pracoviště je čisté, organizované a dostatečně vybavené.

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Plně souhlasím | <input type="radio"/> Spíše souhlasím |
| <input type="radio"/> Spíše nesouhlasím | <input type="radio"/> Zcela nesouhlasím |

9) Pracuji v bezpečném prostředí.

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Plně souhlasím | <input type="radio"/> Spíše souhlasím |
| <input type="radio"/> Spíše nesouhlasím | <input type="radio"/> Zcela nesouhlasím |

10) Našemu týmu se daří vytvářet pozitivní pracovní atmosféra.

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Plně souhlasím | <input type="radio"/> Spíše souhlasím |
| <input type="radio"/> Spíše nesouhlasím | <input type="radio"/> Zcela nesouhlasím |

11) V naší firmě se znalosti a osvědčené postupy sdílejí snadno.

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Plně souhlasím | <input type="radio"/> Spíše souhlasím |
| <input type="radio"/> Spíše nesouhlasím | <input type="radio"/> Zcela nesouhlasím |

12) Spolupráce týmů je v naší firmě dobrá.

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Plně souhlasím | <input type="radio"/> Spíše souhlasím |
| <input type="radio"/> Spíše nesouhlasím | <input type="radio"/> Zcela nesouhlasím |

13) Naši firmu bych přátelům a příbuzným doporučil/a jako dobrého zaměstnavatele.

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Plně souhlasím | <input type="radio"/> Spíše souhlasím |
| <input type="radio"/> Spíše nesouhlasím | <input type="radio"/> Zcela nesouhlasím |

C) Oblast rozvoje dovedností

Pro jednotlivá tvrzení zakroužkujte vždy pouze jednu možnost.

14) Za dva roky chci pořad pracovat v naší firmě

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Plně souhlasím | <input type="radio"/> Spíše souhlasím |
| <input type="radio"/> Spíše nesouhlasím | <input type="radio"/> Zcela nesouhlasím |

15) Za poslední rok se moje dovednosti a schopnosti zlepšily.

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Plně souhlasím | <input type="radio"/> Spíše souhlasím |
| <input type="radio"/> Spíše nesouhlasím | <input type="radio"/> Zcela nesouhlasím |

16) Můj nadřízený se věnuje rozvoji mých dovedností.

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Plně souhlasím | <input type="radio"/> Spíše souhlasím |
| <input type="radio"/> Spíše nesouhlasím | <input type="radio"/> Zcela nesouhlasím |

17) Mám dostatek informací o pracovních příležitostech ve firmě.

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Plně souhlasím | <input type="radio"/> Spíše souhlasím |
| <input type="radio"/> Spíše nesouhlasím | <input type="radio"/> Zcela nesouhlasím |

18) Pro výkon své práce jsem dostatečně vyškolený/á.

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Plně souhlasím | <input type="radio"/> Spíše souhlasím |
| <input type="radio"/> Spíše nesouhlasím | <input type="radio"/> Zcela nesouhlasím |

19) V naší firmě se můžu učit a rozvíjet.

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Plně souhlasím | <input type="radio"/> Spíše souhlasím |
| <input type="radio"/> Spíše nesouhlasím | <input type="radio"/> Zcela nesouhlasím |

20) Jsem dostatečně motivovaný na zaučování nových pracovníků.

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Plně souhlasím | <input type="radio"/> Spíše souhlasím |
| <input type="radio"/> Spíše nesouhlasím | <input type="radio"/> Zcela nesouhlasím |

D) Oblast komunikace

Pro jednotlivá tvrzení zakroužkujte vždy pouze jednu možnost.

- 21) **Od svého nadřízeného dostávám pravidelně zpětnou vazbu.**
- Plně souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Spíše nesouhlasím
 - Zcela nesouhlasím
- 22) **Hodnocení zaměstnanců je prováděno minimálně jednou za rok.**
- Plně souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Spíše nesouhlasím
 - Zcela nesouhlasím
- 23) **O dění ve firmě mám dostatečný přehled.**
- Plně souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Spíše nesouhlasím
 - Zcela nesouhlasím
- 24) **Jsem dobře seznámen se svými cíli a výsledky.**
- Plně souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Spíše nesouhlasím
 - Zcela nesouhlasím
- 25) **Naše firma dobře komunikuje o strategii, výkonnosti i změnách.**
- Plně souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Spíše nesouhlasím
 - Zcela nesouhlasím

E) Co očekáváte od nového motivačního systému? Co byste rádi ve firmě změnili a vylepšili? Na co byste rádi upozornili, co Vás na trápí?

Prosím, zkuste vyjádřit svůj názor na některou z otázek výše.