

Projekt změn v systému motivace společnosti IVV Engineering s.r.o.

Bc. Tomáš Faltys

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tomáš FALTYS**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt změn v systému motivace společnosti IVV Engineering s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti motivace zaměstnanců se zaměřením na malé organizace.

II. Praktická část

- Analyzujte současný motivační systém společnosti IVV Engineering s.r.o. a jeho dopad na pracovní motivaci zaměstnanců.
- Na základě analýzy vytvořte projekt změn v systému motivace společnosti IVV Engineering s.r.o.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, Michael. A Handbook of Human Resource Management Practice. 8th edition. London : Kogan Page, 2001. 981 s. ISBN 0749433930.
- [2] DVORÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [3] KOUBEK, Josef. Personální práce v malých podnicích. 2. přeprac. vyd. Praha : Grada, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- [4] KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 3. aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [5] KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně

.....

1) Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce má za úkol zlepšit motivační systém malé organizace. Teoretická část vymezuje základní pojmy, s nimiž téma práce souvisí, a to sice: řízení lidských zdrojů v malých a středních firmách, pracovní motivace, pracovní spokojenost a systém pracovní motivace. Metodami analýzy současného stavu motivačního prostředí společnosti jsou pohovory s vedením organizace a dotazníkové šetření zaměstnanců firmy. Výsledky analytické části představují definované slabé a silné stránky společnosti. Cílem projektu je eliminace slabých stránek firmy, a to na základě změn v systému motivace organizace. Opatření jsou zaměřena na nastavení systému odměn a zkvalitnění sociálního pracovního prostředí společnosti. Projekt je podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: Řízení lidských zdrojů, motivační systém organizace, pracovní motivace, nástroje pracovní motivace, řízení lidských zdrojů v malé organizaci.

ABSTRACT

The main objective of the thesis is an improvement in a system of motivation in a small corporation. In the theoretical part, basic terms, such as human resource management in small and medium enterprises, working motivation and satisfaction or a system of motivation are defined. An interview with management as well as an interrogation of employees is used as a method of analysis of a current state of motivation environment. Outcomes of the analytical part define strengths and weaknesses of the company. The aim of the project is elimination of the weaknesses of the corporation resulting from changes in the system of motivation in the corporation. An emphasis is put on a setting of the remuneration system and an improvement in social working environment of the company. The project is subject to the time, cost and risk analysis.

Keywords: Human resource management, system of motivation in the corporation, working motivation, working motivation's instruments, human resource management in small organization.

Zde bych rád poděkoval především Ing. Janě Matoškové, Ph.D. za všechny podnětné návrhy a cenné připomínky a rady poskytované při konzultacích během práce. Rád bych také poděkoval všem zaměstnancům společnosti IVV Engineering s.r.o. za čas, který mi věnovali a informace, které mi poskytovali v průběhu zpracovávání diplomové práce.

Motto:

Vedení je především o lidech. Je o dosažení výsledků a splnění cílů prostřednictvím společné práce skupiny lidí. Lidé s jejich individuálními nadějemi a schopnostmi jsou největším a nejdůležitějším aktivem každé společnosti.

Sir John Harvey-Jones

Více získáte z chování, které odměníte. Nedostanete to, v co doufáte, co žádáte, co si přejete nebo o co žebraíte.
Získáte to, co odměníte.

Michel le Boueuf

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1 SPECIFIKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÝCH A STŘEDNÍCH FIRMÁCH.....	13
2 MOTIVACE K PRÁCI	16
2.1 MOTIVACE A PRACOVNÍ SPOKOJENOST	19
2.2 SYSTÉM PRACOVNÍ MOTIVACE.....	22
2.2.1 Sociální pracovní prostředí.....	23
2.2.2 Systém odměn	24
3 MOTIVAČNÍ PROGRAM	28
3.1 POSTUP PŘI TVORBĚ MOTIVAČNÍHO PROGRAMU ORGANIZACE	28
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
5 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI	34
5.1 STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ A STYL ŘÍZENÍ	34
5.2 NÁBOR NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	36
5.3 ŠKOLENÍ ZAMĚSTNANCŮ	37
5.4 SOCIÁLNÍ PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ.....	37
5.5 SYSTÉM ODMĚN.....	38
6 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU MOTIVACE VE SPOLEČNOSTI	40
6.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	41
6.2 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	42
6.3 VÝSLEDKY ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI	46
7 PROJEKT ZMĚN V SYSTÉMU MOTIVACE SPOLEČNOSTI	48
7.1 CÍLE MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU.....	48
7.2 ZPRACOVÁNÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU ORGANIZACE.....	49
7.2.1 Systém hodnocení výkonu zaměstnanců.....	49
7.2.2 Odměny za získanou zakázku	52
7.2.3 Odměňování zlepšovacích návrhů	54
7.2.4 Firemní schůze a komunikace	56
7.2.5 Sick days, personal days.....	59

7.3	ČASOVÉ ROZVRŽENÍ ZAVÁDĚNÍ PROJEKTU	60
7.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	63
7.5	RIZIKOVÁ ANALÝZA	65
7.6	ZHODNOCENÍ PROJEKTU ZMĚN MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU ORGANIZACE	70
ZÁVĚR		72
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		73
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		76
SEZNAM OBRÁZKŮ		77
SEZNAM TABULEK.....		78
SEZNAM PŘÍLOH.....		79

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je po obecném managementu druhým nejdůležitějším úkolem vedení organizace. Profesionální řízení lidských zdrojů předpokládá kvalitní motivační systém společnosti. Motivovaný a spokojený zaměstnanec zvyšuje svou produktivitu práce, přispívá k rozvoji společnosti a stává se loajálním pracovníkem, na kterého se management může spolehnout při budování výkonného pracovního týmu a expanzi společnosti.

V malých a středních firmách často dochází k podceňování řízení lidských zdrojů, či neprofesionálnímu a nedostatečnému vedení pracovního týmu. Důsledkem je oslabení konkurenceschopnosti firmy a vznik nepříznivého motivačního prostředí uvnitř organizace. Zavést do společnosti kvalitní a fungující motivační systém dokáže pouze erudovaný a zkušený manažer.

Práce v malých firmách přináší určité nevýhody, které musí vedení společnosti vykompenzovat kvalitním motivačním systémem. Zaměstnanci v takovýchto firmách mají menší jistotu pracovního místa. Potýkají se zde s nižší mzdou a menším rozsahem zaměstnaneckých benefitů. V neposlední řadě je nutno zdůraznit, že vedení společnosti nemá dostatečné finanční prostředky na investování do rozvoje a vzdělávání.

Cílem diplomové práce je zefektivnění systému motivace společnosti IVV Engineering s.r.o. Pro splnění daného cíle je nezbytné vyhodnotit současné motivační prostředí organizace, která patří mezi malé firmy. Na základě zjištěných poznatků budou navržena opatření, která zvýší motivaci a loajálnost zaměstnanců. V teoretické části budou vymezeny základní pojmy. Na základě osobních pohovorů s managementem společnosti a dotazníkového šetření zaměstnanců proběhne analýza současného motivačního prostředí organizace. Výsledky analýzy určí nedostatky, které vyřeší projekt, založený na nastavení potřebných změn motivačního systému společnosti. Projekt bude navržen tak, aby vyhovoval časovým a finančním podmínkám organizace.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Téma diplomové práce se úzce dotýká oblasti řízení lidských zdrojů. V současné době se můžeme setkat s různými termíny, které tento pojem vystihují. Jedná se například o tato pojmenování: personální práce, personální management, personalistika, personální řízení či personální administrativa. Někteří lidé tyto termíny příliš nerozlišují, jiní je dokonce považují za synonyma. Nicméně odborná literatura (např. M. Armstrong [5]) užívá pojmy personální práce a personalistika spíše pro obecné pojmenování této činnosti, zatímco termíny personální řízení, řízení lidských zdrojů a personální administrativu používá pro vyjádření vývojové úrovně a koncepce personální práce. Nejnovějším výrazem je pak řízení lidských zdrojů, které je odbornou literaturou (např. J. Koubek [9]) charakterizováno jako strategický a racionálně promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v organizaci pracují a přispívají tak k dosažení cílů podniku, a kteří jsou tím nejcennějším, co každá společnost vlastní. [5, 9]

Řízení lidských zdrojů věnuje pozornost otázkám typu:

- Jak vést pracovníky a pracovní skupiny?
- Jak vytvářet podmínky pro rozvoj aktivity zaměstnanců?
- Jak podněcovat iniciativu pracovníků?
- Jak hodnotit dosažené výsledky?
- Jak upevňovat pracovní kázeň apod. [7]

Řešením těchto otázek vedení podniku vytváří tzv. motivační program (systém) organizace, který je více specifikován v kapitole 3.

Řízení lidských zdrojů je ve velkých organizacích uskutečňováno za pomoci dvou podnikových subjektů. Tím prvním je personální oddělení (personální útvar, tým personalistů), které zajišťuje personální činnosti jako např. získávání, výběr a následné přijímání zaměstnanců, personální plánování, vytváření a analýza pracovních míst a mnoho dalších. Druhým subjektem jsou pak vedoucí pracovníci, jenž plní svou řídicí funkci a vykonávají operativní personální činnosti ve vztahu ke svým podřízeným. [6, 9]

V následující kapitole budou blíže popsána specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních organizacích, poněvadž diplomová práce zpracovává projekt pro malou společnost (dle počtu zaměstnanců).

1.1 Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních firmách

Malé a střední podniky bezesporu představují nejrychleji rostoucí segment hospodářství ve vyspělých ekonomikách a plní nenahraditelnou funkci na trhu. Přesto Z. Dvořáková a kol. [6] uvádí, že se právě u těchto podniků setkáváme s nedostatečně analyzovanou a hodnocenou problematikou řízení lidských zdrojů. Tento fakt je o to víc nepochopitelný vzhledem k tomu, že právě řízení lidských zdrojů pomáhá menším podnikům v rozvoji a vytvoření silné pozice na daném trhu.

Řízení lidských zdrojů v malých a středních firmách obvykle vykonává sám majitel či nejvyšší vedoucí pracovník. V některých případech je k tomuto vytvořena velmi malá skupina vedoucích pracovníků. [6, 9, 14]

Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích jsou dána mimo jiné nízkým počtem zaměstnanců, vysokou náročností na živou práci či neformálním vztahem mezi managementem společnosti a jeho podřízenými. Odborná literatura (např. Z. Dvořáková a kol. [6]) definuje specifické výhody a nevýhody práce v takovýchto podnicích. Mezi výhody zaměstnání v malých organizacích patří:

- Osobní přístup a atmosféra důvěry mezi zaměstnancem a vedením.
- Prostředí, ve kterém je větší vstřícnost akceptovat spojení pracovního a osobního života.
- Prostor pro autonomní a flexibilní nasazení.
- Práce v malých skupinách, ve kterých panují příjemnější osobní vztahy. [6]

K nevýhodám práce v takovýchto podnikatelských subjektech patří:

- Menší jistota pracovního místa.
- Nižší mzdy a menší rozsah zaměstnaneckých výhod.
- Pracovní doba pružně upravovaná podle množství zakázek a potřeb zákazníka.
- Minimální investice do rozvoje a vzdělávání.
- Omezené vyhlídky na povýšení. [6]

Jedním ze specifíků řízení lidských zdrojů v menších firmách je problém při plánování potřeby pracovníků. Firmy zpravidla nemají finanční prostředky na samostatné provádění průzkumu trhu, a proto také špatně rozpoznávají změny v poptávce. Z toho pak vyplývá skutečnost, že malé firmy hůře odhadují a plánují objem a sortiment výrobků a služeb. Důsledkem je potom složitější plánování potřeby lidských zdrojů. [6, 9, 14]

Dalším charakteristickým rysem je problém nalezení rezerv ve využívání zaměstnanců. Malé firmy těžko nahrazují lidskou práci stroji či produktivnější technologií. [6, 9]

Další nesnáze je spojena s popisem a specifikací pracovních míst. Protože má firma málo zaměstnanců, často dochází ke změnám pracovních úkolů na jednotlivých pracovních místech a struktury pracovních míst v samotné společnosti. Dostí nákladnou činností, pro takovéto firmy, je získávání vhodných pracovníků. V konkurenci s velkými podniky menší firmy nenabízí srovnatelné výhody, a proto si efektivní získávání pracovníků často nemohou dovolit. [6, 9, 14]

V menších firmách se také setkáváme s větším rizikem při výběru vhodných zaměstnanců. V případě, kdy firma vybere nevhodného kandidáta, ohrozí tím pracovní a mezilidské vztahy menšího firemního týmu. Následně pak dochází ke špatnému vlivu na výkon zaměstnanců a úspěch a konkurenceschopnost samotné společnosti. Nový nevhodný zaměstnanec zde proto přináší mnohem horší důsledky než je tomu u velkých podniků. [6, 9]

Hodnocení pracovníků je u menších firem snadnější z hlediska užšího kontaktu se zaměstnanci a snadnějším pozorováním a kontrolou jednotlivých pracovních výkonů. Na druhou stranu zde musíme volit citlivější přístup manažera, který je se svými zaměstnanci v blízkém a často i rodinném vztahu. Tyto přátelské a rodinné vztahy mezi zaměstnanci jsou pro manažera překážkou a často převýší výhody, jež malý podnik z hlediska hodnocení zaměstnanců přináší. [6, 9, 14]

Propouštění a penzionování zaměstnanců je také odlišné od velkých firem. Největším problémem je již několikrát zmíněný fakt, že manažeři zaměstnávají své přátele a příbuzné, kteří se v nezbytnou chvíli velice špatně propouští. Pensionování přináší problémy ve vztahu s odborností a specializací zaměstnanců. Na rozdíl od velkého podniku si menší firma potřebuje co nejdéle udržet svého odborníka (specialistu), poněvadž by těžko hledala kvalitní náhradu. [6, 9, 14]

Odměňování zaměstnanců je další problémovou záležitostí těchto firem. Příčina opět souvisí s úzkými přátelskými a rodinnými vztahy mezi zaměstnanci. Všichni zaměstnanci ve firmě se dobře znají, mají přehled o pracovních výkonech svých kolegů, a proto snadněji odhalí nespravedlnost při odměňování pracovníků. Firma navíc musí poskytovat srovnatelné odměny, které se na trhu odborníkům nabízí, což je pro ni velice nákladné a často nemožné. [6, 9, 14]

V bodech je možno základní specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních firmách shrnout zhruba takto:

- Koncentrace řídicích a rozhodovacích činností v rukou majitele či nejvyššího vedoucího pracovníka.
- Rozhodování na základě nezprostředkovaných informací.
- Přímý kontakt majitele organizace s pracovní problematikou.
- Bezprostřední kontrola všech výrobních činitelů, včetně pracovníků.
- Zranitelnější postavení firmy kvůli malému počtu zaměstnanců.
- Nutnost větší pozornosti při výběru nových zaměstnanců.
- Formování dokonale sehraných týmů.
- Vyšší produktivita práce.
- Obsazování volných pozic známými či příbuznými.
- Menší pravděpodobnost firemního růstu.
- Malé investice do vzdělávání a odměňování zaměstnanců. [6, 9]

Zajištění kvalitní a dostatečné motivace zaměstnanců je důležitou výzvou pro manažera malé organizace. Management může vykompenzovat nevýhody menších firem a zajistit tak rozvoj a větší konkurenceschopnost samotné organizace efektivním motivačním systémem společnosti.

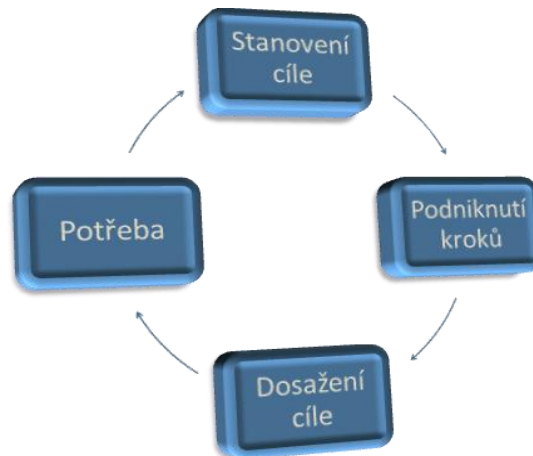
2 MOTIVACE K PRÁCI

Diplomová práce má za úkol změnit systém motivace organizace, a proto je potřeba blíže vymezit pojmy motivace k práci, motiv, a definovat typy motivací.

Pojem motiv vyjadřuje důvod pro to, abychom něco udělali. Motivy jsou zaměřené a směřující k danému cíli, zatímco motivace je abstrakcí dynamiky lidské psychiky a je spjata s faktory, které ovlivňují lidské chování a vztah člověka k práci. V následujících odstavcích budou popsány faktory, které ovlivňují vztah člověka k práci. [5, 6]

Práce je pro člověka potřebná již od počátku civilizační kultury. Na otázku proč tedy člověk pracuje, můžeme najít vícero odpovědí. Jednoduše se dá ale odpovědět takto – člověk pracuje proto, aby přežil a aby se seberealizoval. Lidé pracují, aby uspokojili své vnitřní touhy a zájmy, aby zhodnotili či objevili své schopnosti a dovednosti, či pouze proto, aby uživili sami sebe a svou rodinu. Práce podstatně angažuje vnitřní svět motivů, odhaluje každému z nás nové zájmy, potřeby a cíle, které chceme dosáhnout. Měli bychom chtít pracovat, umět pracovat a být rádi, že můžeme pracovat. Charakteristické rysy, o které se naše práce opírá, jsou především odhodlání, cílevědomost, vytrvalost, svědomitost, emocionální stabilita a intelekt, učení a komunikace apod. Nicméně také bychom měli umět odpočívat, obzvláště pak v dnešním stresujícím a stále se zrychlujícím životním stylu. [6]

S otázkou jak podpořit pracovní motivaci zaměstnanců se potýká každý manažer již od dob vzniku samotného managementu. Prioritou je řádné porozumění správného fungování procesu motivace. Model procesu motivace související s potřebami ukazuje obrázek 1. [5, s. 220]



Obr. 1. Proces motivace [5]

Podle odborné literatury (např. M. Armstrong [5]) existují dva typy motivace (dva případy, jak dosáhnout pracovní motivace):

- **Vnitřní motivace** – jedná se o vnitřní okolnosti, které vedou každého z nás k určitému způsobu chování. Patří zde faktory příležitosti k využití osobních schopností a dovedností, odpovědnosti k práci, vlastní autonomie, možnosti povýšení apod.
- **Vnější motivace (stimulace)** – do této skupiny zařazujeme všechny hmotné či nehmotné činitele, které motivují zaměstnance organizace. Z hlediska pozitivní motivace se jedná o systém odměn, jako je například zvýšení platu či pochvala managementu. Může se ale jednat i o negativní motivaci, jako je srážka ze mzdy či disciplinární jednání. [5]

Odborná literatura (např. J. Urban [15]) definuje čtyři základní pravidla manažerské motivace:

1. Motivace zaměstnanců je úkolem manažera.
2. Z dlouhodobého hlediska lze daleko vyšší výkonnosti zaměstnanců dosáhnout tehdy, dáváme-li přednost pozitivním motivačním nástrojům před negativními.
3. Zaměstnanci se chovají podle toho, jak je jejich manažeři (či obecněji jejich firmy) odměňují.
4. Co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat zaměstnance ostatní. [15]

Existuje několik teorií motivace. Mezi nejznámější patří následující teorie:

- **Teorie instrumentality:** Instrumentalita je představa, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Tato teorie tvrdí, že odměny či tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.
- **Teorie potřeb:** Základem teorií potřeb je přesvědčení, že každé chování je motivováno neuspokojenými potřebami, které vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je zapotřebí rozpoznat cíl, který uspokojí potřebu, a vybrat způsob chování, které pak povede k dosažení tohoto cíle. Mezi nejznámější teoretiky, kteří se zabývali teorií potřeb, patří A. Maslow, C. Alderfer a D. McClelland.
- **Herzbergova teorie:** Frederick Herzberg a kol. (1957) zkoumali spokojenost s prací u účetních a techniků. Na základě výzkumu vytvořili teorii dvou skupin faktorů motivace k práci. Tyto dvě skupiny mají rozdílné postavení a rozdílnou funkci v procesu motivace:
 - Dissatisfactory (faktory hygieny). Tyto faktory slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním. Charakterizují prostředí a mají jen malý vliv na pozitivní postoj k práci a nemají vliv přímého podnětu na aktivitu zaměstnance.
 - Satisfactory (motivátory vnitřních pracovních potřeb; motivátory). Satisfactory jsou činitele, které motivují jedince k vyššímu výkonu a vyššímu úsilí. Představují vlastně neúčinnější složku motivace k práci a v systému podnětů jsou „odpovědné“ za výkon.
- **Teorie kognitivní:** Kognitivní teorie, nebo-li teorie zaměřené na proces, bývají pro manažery užitečnější než definované teorie potřeb, poněvadž poskytují realističtější vodítka pro motivování lidí. Příslušnými procesy mohou v tomto případě být:
 - očekávání (expektační teorie),
 - dosahování cílů (teorie cíle),
 - volba chování (teorie reaktance),
 - pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti).

- **Teorie atribuce:** Tato teorie je zaměřena na to, jak vysvětlujeme výkon po vynaložení značného úsilí na nějaký jednotlivý úkol. Při hodnocení úspěchu nebo neúspěchu lze použít čtyři vysvětlení: schopnost, úsilí, obtížnost úkolu a štěstí. [5, 7, 12]

2.1 Motivace a pracovní spokojenost

Motivace úzce souvisí s pracovní spokojeností zaměstnanců. Je-li zaměstnanec nespokojený ve své práci, můžeme jej jen těžko motivovat k lepšímu výkonu. Máme-li ve firmě nespokojené pracovníky, potýkáme se s problémy poklesu produkce, nespokojenými zákazníky, růstem fluktuace či snížením loajality zaměstnanců vůči naší firmě. Proto musíme k problému nespokojenosti zaměstnanců přistupovat profesionálně a nesmíme tento problém přehlížet či jinak podceňovat. [15]

Docílit plné spokojenosti všech zaměstnanců není často příliš reálné, nicméně značná část příčin pracovní nespokojenosti se dá lehce nalézt a následně odstranit. Podle výzkumů je pracovní nespokojenost podmíněna působením čtyř faktorů, které mohou být ovlivněny managementem společnosti. Jedná se o tyto faktory:

- **Manažerský styl.** Příčinou je v tomto případě neprofesionální chování ze strany manažera. Jednou z nejdiskutovanějších chyb je neschopnost manažera pochválit svého zaměstnance či se za něj postavit a podržet ho v případě pracovního konfliktu. Dalším nedostatkem, který se odráží ve spokojenosti zaměstnanců, je nedostatečná zpětná vazba pracovního výkonu ze strany manažera. Pravidelné hodnocení zaměstnanců je logickým a důležitým nástrojem řízení lidských zdrojů všech manažerů. Bohužel management malých firem nedodržuje toto pravidlo a na objektivní hodnocení svých zaměstnanců často zapomíná, anebo se mu úplně vyhýbá. Zkušenosti ale dokazují, že zaměstnanci potřebují zpětnou vazbu na svoji práci, ale bohužel ji často postrádají.

Management společnosti by se měl proto zaměřit především na tyto faktory:

1. *Pozornost vůči úspěchům.* Průzkumy dokazují, že více než polovina zaměstnanců postrádá po dobře odvedené práci osobní poděkování či jiné uznání od svých manažerů. Výsledky dotazníkových průzkumů jsou v tomto případě o to víc nepochopitelné vzhledem k tomu, že tento typ ocenění je obecně řazen mezi jeden

z nejvýznamnějších motivačních nástrojů. Důsledkem nedostatečného nebo žádného uznání pak bývá nespokojenost a nemotivovanost zaměstnanců či zvýšení fluktuace. Manažeři se v tomto ohledu často dopouštějí základní chyby. Tou je upozorňování a vytýkání chyb svých pracovníků, ale zapominání na pochvalu v případě dobrých výsledků. Manažeři si často myslí, že stačí, když své zaměstnance upozorní na chyby a ukážou jim správný směr výkonu. V praxi tím ale docílí pouze toho, že se jim zaměstnanci budou raději vyhýbat. Manažeři se proto musí zaměřit na pochvaly, měli by sledovat pracovní nasazení každého jednotlivce a nebát se chválit často a upřímně.

2. „*Presumpce nevinny*“. Manažeři často při výskytu pracovního problému začínají používat metody výhrůžek a potrestání. Měli by si ale uvědomit, že zaměstnanec cíleně nesabotuje pracovní úkoly a nevykonává svou práci úmyslně špatně. Je zapotřebí spíše zaměstnanci pomoc, aby se chybám pro příště vyhnul. Pracovníky musí manažer povzbudit a podpořit, a docílit tím pozitivních změn výkonu zaměstnance.
3. *Důvěra a respekt ve schopnosti zaměstnanců*. Každý zaměstnanec vědomě či nevědomě cítí, zda mu jeho manažer věří a respektuje ho. V případě, kdy je pracovník podpořen důvěrou, vykonává svou práci efektivněji a dosahuje tak lepších výsledků. Dovolíme-li zaměstnancům účastnit se rozhodovacích procesů, můžeme získat nové dobré nápady, které urychlí dosažení firemních cílů. Zaměstnanci jsou poté více motivovaní a loajální vůči společnosti.
4. *Omezení obav z neúspěchu*. Příkladnou pozitivní situací pracovního prostředí je stav, kdy zaměstnanec nemá obavy přijít za svým manažerem a sdělit mu, že se dopustil určité chyby. I ve firmě platí, že jsme všichni jenom lidi a každý dělá občas chyby. Tohoto stavu docílíme tím, že nebudeme zaměstnance trestat za každou chybu, které se v práci dopustí. Vybudujeme si tak silný tým lidí, kteří jsou samostatní a nebojí se přiznat své pochybení.
5. *Otevřená komunikace*. Vzájemná otevřená a upřímná komunikace mezi zaměstnanci je dalším klíčovým faktorem pracovního prostředí. Povinností manažera je docílit takového firemního prostředí, v němž si zaměstnanci neponechávají

nápady a připomínky pro sebe, ale automaticky se s nimi podělí se svými kolegy či nadřízenými.

6. *Rozvoj zaměstnanců.* V dnešní době patří možnost pracovního rozvoje a postupu prokazatelně k nejdůležitějším motivačním faktorům každého z nás. Tento faktor se opírá o plánované tréninky a školení pracovníků. Manažer by měl povzbuzovat své podřízené k neustálému zvyšování jejich schopností, znalostí a kvalifikace. Dosáhne tím naplnění firemních cílů a získání motivovaných a spokojených pracovníků. Pokrok, který se potom u podřízených projeví, by měl být rozpoznán a odměněn přinejmenším osobním uznáním ze strany přímého nadřízeného. [15]

- **Výběr zaměstnanců.** Spokojenost zaměstnanců je výrazně ovlivněna dobrým pracovním prostředím a mezilidskými vztahy na pracovišti. Výběr konfliktních, nepříznivých či nespolupracujících osob do pracovního týmu pak logicky vyvolává nespokojenost současných zaměstnanců. Často se setkáváme s netransparentním obsazováním významných pozic či upřednostňováním známých. Problém prosazování příbuzných a známých ve společnosti je nejvíce znatelný u malých a středních firem a je prokazatelně a často definován jako jedna z největších nevýhod těchto podniků.
- **Vymezení pracovních pozic.** Jasně definování pracovních pozic je dalším problémem, se kterým se často setkáváme. Zaměstnanec, který neví, co se od něj očekává, nebo netuší, na základě jakých kritérií bude hodnocen či kontrolován, bude těžko spokojený a bude tak svou práci považovat za zbytečnou.

Další chybou je potom vytváření pozic, které jsou příliš úzce specializované. Důsledkem může být monotónní práce a nemožnost dalšího profesního růstu. Studie ukazují, že různorodá práce dokáže kompenzovat přílišnou náročnost pracovní pozice. Každá společnost by proto měla dbát na efektivní a jasně definované vymezení pracovních pozic.

- **Neobjektivnost v hodnocení.** Jedná se o nedostatečné odměňování za výkonnost, nepřijatelné rozdíly v odměňování schopných a nevykonných pracovníků apod. [15]

Jak již bylo zmíněno, diplomová práce má za úkol zdokonalit systém motivace zaměstnanců společnosti. Ve společnosti IVV Engineering s.r.o. pracují převážně tzv. znalostní pracovníci.

Znalostní pracovníci, jak již z pojmenování vyplývá, pracují především svou hlavou. Pro management společností je vedení znalostních pracovníků velkou výzvou. Není totiž tak jednoduché, jako u manuálních pracovníků, jejichž postup práce je snadněji rozpoznatelný a kontrolovatelný. Práce znalostních zaměstnanců je naopak, díky značné účasti tacitních znalostí, převážně skrytá a nepřístupná. Zaměstnavatel velmi těžce pozoruje pracovní postup, který dotyčný pracovník zvolil. [13]

Motivace znalostních pracovníků je svým způsobem specifická. L. Mládková [13] definuje faktory (otázky), které jsou nezbytné k zjištění motivačního stavu znalostních pracovníků. Jedná se o tyto činitele:

- *Vím, co mám dělat, co se ode mě chce?*
- *Mám materiál a vybavení, které potřebuji k tomu, abych mohl dělat svou práci pořádně?*
- *Mohu v práci každý den dělat to, v čem jsem nejlepší?*
- *Pochválil mě někdo v posledních sedmi dnech?*
- *Zajímám šéfa nebo někoho v práci jako člověk?*
- *Je v práci někdo, kdo mi dodává odvalu k dalšímu rozvoji?* [13]

2.2 Systém pracovní motivace

Účinný systém pracovní motivace se opírá, kromě schopností manažerů, o dva další základní nástroje:

- **Sociální pracovní prostředí.**
- **Systém odměn.** Jedná se o soubor pravidel, která dovolují zaměstnanci získat jakoukoliv odměnu, na základě dosažení určitého cíle. [15]

Důležitým a nepostradatelným nástrojem tvorby a implementace systému motivace je kontrolní mechanismus. Je zapotřebí, aby byl systém motivace zaměstnanců pravidelně kontrolován. Stálý dozor nám pak umožňuje provádět případné potřebné úpravy. [15]

2.2.1 Sociální pracovní prostředí

Dobré sociální pracovní prostředí má neoddiskutovatelně značný vliv na spokojenost a motivaci našich zaměstnanců. Existuje spousta faktorů sociálního pracovního prostředí, které mají vztah s manažerským stylem (viz kapitola 2.1), sociálním prostředím a firemní kulturou, a které pozitivně motivují firemní pracovníky. Výhodou takovýchto faktorů je možnost snížení nákladů na finanční odměňování, díky posílení účinnosti systému peněžních odměn. [15]

Zmiňovaná firemní kultura představuje souhrn názorů, postojů, přesvědčení, domněnek a očekávání, které utváří způsob jednání lidí v organizaci a podporují způsob pracovních činností. Podniková kultura obsahuje dominantní ideologie podniku, které nebývají nikde oficiálně zapsány, nicméně její vyjádření lze spatřit v podnikových mýtech, příbězích a rituálech. [4]

Podniková kultura je klíčovou složkou úspěchu poslání a strategie organizace. Může pomáhat společnosti tím, že vytváří prostředí, které významně přispívá k zlepšování výkonů a k zvládnutí změn vnitropodnikových procesů. Podniková kultura se projevuje v těchto pěti oblastech:

1. *Normy* – jedná se o nepsaná pravidla chování, která výrazně ovlivňují způsob řešení záležitostí a jednání lidí.
2. *Stupnice hodnot* – jde o smýšlení o tom, co je dobré či špatné pro organizaci.
3. *Podnikové klima* – představuje pracovní atmosféru podniku tak, jak je vnímána v kontextu s vlastnostmi a kvalitou firemní kultury a s její stupnicí hodnot.
4. *Styl řízení* – definuje chování a uplatnění autority manažerů společnosti. Může být autokratický nebo demokratický, přísný nebo tolerantní, formální či neformální.
5. *Struktura a systémy* – do této oblasti spadají takové aspekty, jako stupeň flexibility struktury a míra byrokratického přístupu k řízení. [4]

2.2.2 Systém odměn

Jak již bylo dříve uvedeno, systém odměn je jedním z nástrojů systému pracovní motivace. Odměnu, ať již v jakékoli formě (zvýšení platu, pochvala), bychom zaměstnanci měli poskytovat na základě splnění určeného cíle, snížení nákladů společnosti, osvojení si určitého způsobu chování, apod. Každý systém odměn by měl respektovat některá základní pravidla:

- **Vztah k cílům organizace.** Podle tohoto pravidla by měl manažer nastavit systém odměn tak, aby vedl k dosažení cílů společnosti. Jinými slovy řečeno, by měl systém motivovat zaměstnance ke chtěnému chování, zvyšování produktivity a výkonnosti, jež jsou základními cíli podniku. Je třeba zapamatovat si, že každý zaměstnanec může zvýšit svou výkonnost a přispět tím k dosažení firemních cílů. Nezbytným předpokladem je také možnost získání odměn u všech zaměstnanců bez výjimky. Častou chybou je nedostatečná vazba odměn na výkonové ukazatele. Rozlišujeme dva základní typy takových ukazatelů. Prvním z nich jsou kvantitativní výkonové ukazatele, mezi které patří například roční vzestup prodeje, pokles podílu zmetků, snížení administrativních nákladů apod. Druhým typem jsou kvalitativní výkonové ukazatele, jejichž příkladem může být zavedení nového systému archivace materiálů, umožňujícího rychlejší vyhledávání dokumentů. Manažeri by měli sledovat a odměňovat své zaměstnance za oba typy výkonových ukazatelů.
- **Spoluúčast zaměstnanců.** Každý manažer by měl prodiskutovat zavedení systému odměn se svými zaměstnanci. Pro firmu je vždy žádoucí, aby se zaměstnanci účastnili návrhu a implementace takového systému. Samozřejmě by také vedení společnosti mělo dostatečně vysvětlit důvody zavedení změn či nastavení systému odměn svým podřízeným.
- **Frekvence odměn.** Spousta manažerů si klade otázku, jak často mají své zaměstnance odměňovat, respektive mají-li odměňovat za každý úspěch nebo jen za ty významnější. Odpověď je částečně odvislá od povahy práce jednotlivce, nicméně obecně platí, že každý úspěch, i sebemenší, by měl být managementem společnosti včas identifikován a řádně ohodnocen. Jak již bylo dříve zmíněno, i samotná ústní pochvala je pro více než polovinu z nás důležitým motivačním nástrojem. Proto

platí, že každý úspěch zaměstnance by měl být odměněn, abychom dosáhli větší spokojenosti a výkonnosti jednotlivých pracovníků.

- **Sledování efektivnosti odměn.** Každý systém odměn je zaveden na základě potřeby dosažení určitých výsledků, daného chování zaměstnance a splnění cílů společnosti. Průzkumy ale dokazují, že každý takovýto systém, i sebelepší, časem ztrácí na efektivitě. Důvodem je fakt, že zaměstnanci po čase začínají brát některé odměny za samozřejmé, a tím tyto benefity ztrácí na své účinnosti. Manažer proto musí pravidelně sledovat efektivnost systému odměn a ve vhodném okamžiku jej musí obměnit, aby nepřišel o účinnost a motivaci svých podřízených. [15]

Významnou součástí systému odměn jsou peníze (finanční odměny). Nicméně peníze (např. zvýšení mzdy) nemají z hlediska motivace tak důležitou roli, jak by se mohlo na první pohled zdát. Důvodem je fakt, že lidé jsou motivováni vydělat takové množství peněz, které dokáže uspokojit jejich základní potřeby. Peníze, které sahají za tuto hranici, ztrácí na své „motivační síle“ s růstem objemu a nejsou už potom vnímány tak, jak si většina manažerů myslí a předpokládá. Zaměstnanci si totiž považují i dobrého sociálního pracovního prostředí, zajímavého obsahu své práce, možnosti osobního růstu, získání nových dovedností a znalostí, uznání ze strany vedení podniku i kolegů apod. [5, 15]

Odborná literatura (např. J. Urban [15]) především upozorňuje na fakt, že většina zaměstnanců považuje „peníze navíc“ za kompenzaci svého pracovního úsilí, kterým dopomáhají společnosti k získání stanovených cílů. V případě, kdy pracovníci uznají tuto finanční kompenzaci za spravedlivou, považují ji spíše za svůj nárok či právo. Takováto odměna pak nemá motivační charakter a ztrácí tím na původním významu. [5, 15]

Nejčastějším případem, kdy zaměstnanci považují „peníze navíc“ za součást základního platu namísto odměny, je stav, kdy manažeři odměňují své pracovníky na základě ročního bonusu (např. ve výši jednoho měsíčního platu) či jiných finančních odměn, které jsou vypláceny s určitou pravidelností. Samozřejmě pro nového zaměstnance má takovýto typ odměny silně motivační charakter, nicméně s postupem času se tato odměna mění v pouhý nárok. Můžeme zde nalézt dokonce i negativní důsledek. A to sice v případě, kdy firma neprosperuje a je nucena nevyplácet takovýto bonus, setkáváme se pak se zklamáním ze strany zaměstnanců, pomluvám mířeným k managementu či dokonce ztrátě loajality vůči

firmě. Manažerský teoretik Peter Drucker před dvaceti sedmi lety napsal: „*Ekonomické stimuly se stávají spíše nárokem než odměnou. Prémie jsou vždy zaváděny jako odměny za výjimečné výkony, zakrátko se však stávají nárokem. Neposkytnout prémii či zvýšení platu se stává potrestáním. Rostoucí užívání materiálních odměn rychle ničí jejich užitnost jako nástroje manažerské motivace.*“ [15, s. 98]

Jednou z chyb, které se manažer může při odměňování zaměstnanců dopustit, je neoprávněné či neobjektivní ocenění. Žádný zaměstnanec netouží po neoprávněném ocenění. Takovéto uznání devaluje hodnotu ocenění do budoucna a především vyvolává špatné mínění zaměstnanců na vedení firmy. Manažer pak může lehce ztratit důvěryhodnost u svých podřízených, což je to poslední, co by v danou chvíli potřeboval. [15]

J. Urban uvádí deset nástrojů nefinanční motivace, které by měl každý manažer používat ve své společnosti:

1. *Bud'te ochotný nalézt si čas k vyslechnutí zaměstnanců, kdykoli vás o to požádají.*
2. *Poděkujte zaměstnancům osobně za dobře vykonanou práci, ať již ústně či písemně. Udělejte to včas a upřímně.*
3. *Poskytujte svým zaměstnancům konkrétní a včasnou zpětnou informaci o jejich výkonnosti. Pomozte jim zlepšit jejich výkonnost.*
4. *Oceňte, odměňte a podporujte osoby s vysokou výkonností; věnujte pozornost zaměstnancům s nízkou výkonností, tak, aby se mohli buď zlepšit, nebo aby včas opustili vaši firmu.*
5. *Poskytujte zaměstnancům informace o tom, jak vaše firma prosperuje, jaké chystá nové výrobky, jakou má strategii vůči konkurenci. Vysvětlete jim jejich úlohu v těchto plánech.*
6. *Veďte zaměstnance k tomu, aby se účastnili rozhodování, zejména těch, která mohou ovlivnit, a tak podporujte jejich zájem.*
7. *Povzbuzujte zaměstnance v jejich růstu a získávání nových schopností. Ukažte jim, jak jim můžete pomoci při dosahování jejich cílů.*
8. *Podporujte u zaměstnanců „vlastnický vztah“ k jejich práci i pracovnímu prostředí. Toto vlastnictví může mít i symbolickou podobu, např. ve formě vizitek poskytovaných i těm zaměstnancům, kteří je k práci přímo nepotřebují.*

9. *Podporujte nové myšlenky, nápady a iniciativu, ptejte se zaměstnanců na jejich názory.*
10. *Oslavujte úspěch – společnosti, oddělení i jednotlivců. Věnujte čas akcím podporujícím tvorbu týmu a společnou motivaci. [15, s. 99]*

3 MOTIVAČNÍ PROGRAM

Z poznatků o motivačních zdrojích zaměstnanců a charakteru pracovního jednání vychází motivační program (systém) společnosti. Jedná se o program, jehož úkolem je optimální uspokojování a rozvoj osobnosti člověka v procesu práce, a optimální využití pracovní síly při plnění cílů a úkolů dané organizace. Motivační program podniku vždy musí zahrnovat:

- Způsob nakládání s finančními odměnami.
- Postup personálního řízení v oblasti rozvoje kariéry zaměstnanců.
- Pracovní hodnocení.
- Vytváření pracovních podmínek.
- Rozvoj vnitřní komunikace.
- Vytváření pracovních vztahů apod. [7]

Nesmíme zapomínat na to, že motivační program musí být nastaven diferencovaně pro různé skupiny pracovníků a musí vystihovat charakteristické vlastnosti podniku. Dále musí být srozumitelně formulován a také zveřejněn. Co se zveřejnění týká, nejedná se v tomto případě o striktně daná pravidla, program může být zveřejněn na různých místech, obvykle je umístěn v brožurě charakterizující činnost organizace a zásady řízení lidských zdrojů. Motivační program společnosti vystihuje její specifické rysy a odráží snahu o prosperitu firmy. Firma bude prosperující, když faktory vyvolávající výkonnost, tvořivost a spokojenost zaměstnanců budou shodné s faktory zajišťujícími rozvoj podniku. [7]

Při tvorbě motivačního programu je dobré řídit se určitým standardním postupem.

3.1 Postup při tvorbě motivačního programu organizace

Nutným předpokladem tvorby motivačního programu organizace je znalost vnitřní struktury motivů pracovníků a dalších charakteristik jejich osobností. Abychom vytvořili efektivní motivační program, musíme vycházet ze strategie lidských zdrojů společnosti a celkové strategie organizace. Dvořáková a kol. [6] definuje následující postup tvorby motivačního programu organizace:

- Zjištění stavu a účinnosti základních faktorů motivace k práci a faktorů pracovní spokojenosti. V tomto případě můžeme použít dotazníková šetření či osobní rozho-

vory. Většina dnešních společností najímá na tuto práci externí odbornou pomoc psychologů a poradců řízení lidských zdrojů. Nicméně nesmíme zapomínat, že malé firmy často nedisponují přebytečným finančním kapitálem a vzhledem k tomu, že zde manažer dobře zná své zaměstnance, může tyto kroky provádět sám, bez pomoci zvenčí.

- Charakteristika motivačního klimatu organizace vychází ze zjištěného stavu a specifikuje příčiny pracovní spokojenosti či nespokojenosti. Dále definuje celkové vnitrofiremní klima v oblasti mezilidských vztahů a vztahů k zaměstnavateli.
- Stanovení cílů motivačního programu, tzn. určení stavu a úrovně jednotlivých stránek motivace k práci a postojů zaměstnanců, které je žádoucí dosáhnout jako podmínky splnění cílů společnosti.
- Určení nástrojů k zabezpečení cílů v oblasti motivace pracovníků. Jedná se o postupy a opatření, která mají za cíl zvýšit výkonnost organizace prostřednictvím rozvoje aktivity a zájmu zaměstnanců. Úspěšnost motivačního programu spočívá v definování všech možných faktorů ovlivňujících lidský aspekt výkonnosti organizace. Nejedná se pouze o hmotné podněty typu zaměstnaneckých výhod a odměn, ale i o zkvalitnění v oblasti výběru a hodnocení pracovníků, zvyšování odborných znalostí apod. Z. Dvořáková a kol. [6] člení nastavená opatření do těchto oblastí:
 - a. zkvalitnění výběru a hodnocení zaměstnanců pro další plánování profesního rozvoje,
 - b. tvorba účinného mzdového systému a zaměstnaneckých výhod na základě objektivních metod hodnocení kvality výkonu zaměstnanců,
 - c. systém péče o sociální rozvoj zaměstnance, včetně aktivit volného času,
 - d. zajištění oblasti rozvoje zaměstnanců,
 - e. opatření v oblasti utváření vztahů k zaměstnavateli,
 - f. zpracování systému účasti na výsledcích společnosti a spoluúčasti na rozhodování o zásadních otázkách týkajících se organizačního rozvoje.
- Zpracování motivačního programu jako uceleného koncepčního dokumentu, stanovení postupu realizace, časového rozvržení a odpovědnosti za jeho realizaci. [6]

Jednotlivé kroky pro vytváření a realizaci motivačního programu uvádí tabulka č. 1.

Tab. 1. Rámcový postup při tvorbě motivačního programu organizace [6, s. 183]

KROKY	VÝSTUPY
Čeho chceme dosáhnout? O jaký stav usilujeme?	Cíl (reálný, konkrétní)
Proč je to důležité? Co je na tom závislé?	Konečný cíl (motivační význam)
Jak to vypadá nyní? Jaký je výchozí stav?	Současný stav (klady a zápory)
Kdo a co brání dosažení cíle? Proč nemáme žádoucí stav už nyní?	Překážky a jejich příčiny
Jaká jsou možná opatření k odstranění překážek?	Možnosti řešení (teoreticky možná)
Která z nich jsou u nás možná?	Možná řešení (realizovatelná)
Jaká opatření uděláme a v jakém rozsahu?	Plán opatření (průběh a termíny)
Kdo bude komu odpovědný? Kdo bude spolupracovat?	Organizace (kompetence a kooperace)
Jak zabezpečíme dosažení cíle?	Způsob kontroly
Čeho jsme dosáhli?	Vyhodnocení účinnosti

Po implementaci motivačního programu organizace je zapotřebí nastavit kontrolní mechanismus. Tím by v našem případě mělo být neustále sledování motivovanosti našich zaměstnanců. V odborné literatuře (J. Adair [1]) můžeme nalézt těchto pět klíčových prvků, jejichž dodržování bychom měli neustále kontrolovat:

1. Lidé mají pocit, že jsou ve své práci úspěšní a že velkou měrou přispěli ke splnění cílů týmu.
2. Pracovní úkoly jsou podnětné a náročné, s velkou dávkou zodpovědnosti.
3. Úspěšný výkon je adekvátně oceněn.
4. Lidé mají kontrolu nad delegovanými povinnostmi.

5. Lidé mají pocit, že se díky získaným zkušenostem a povinnostem dále rozvíjí. [1]

Samozřejmě existují i jiné prvky, které by mohly být sledovány a kontrolovány managementem společnosti. Jedná se především o základní ekonomické ukazatele spojené s motivací a spokojeností, jako je např. produktivita práce, fluktuace, absence jednotlivých zaměstnanců, růst počtu zaměstnanců, počet manažerských pozic obsazených z interních zdrojů apod.

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Jedním z nejdůležitějších úkolů managementu malých a středních organizací je řízení lidských zdrojů. Malá firma má těžší podmínky na trhu práce, a proto je pro ni zásadní zavedení a uchování efektivního systému řízení lidských zdrojů.

Pro každou společnost je klíčovým úkolem zavedení motivačního programu organizace. Ten musí být přizpůsoben potřebám podniku a musí vycházet ze znalosti vnitřní struktury motivů pracovníků a dalších charakteristik jejich osobností. Efektivní motivační program musí tedy vycházet ze strategie lidských zdrojů společnosti a celkové strategie organizace. Takovýto program posiluje loajalitu, spokojenost a především motivaci zaměstnanců. Pracovníci organizace následně rozvíjí své schopnosti, znalosti a dovednosti, a podnik pak může rozvíjet svůj potenciál a dosahovat strategické cíle, které si předurčil. Dochází ke spokojenosti jak ze strany zaměstnanců, tak ze strany vedení společnosti.

Implementace či změna motivačního programu organizace musí být časově přijatelná a musí splňovat finanční možnosti malé firmy. Po úspěšném zavedení motivačního programu musí manažeři dbát na pravidelnou kontrolu a případnou změnu fungování systému. Jedině takto mohou předejít „amortizaci“ či nefunkčnosti, která časem hrozí i u sebelepšího motivačního programu organizace.

Teoretická část se stala východiskem pro zpracování projektu změn motivačního systému organizace. V praktické části diplomové práce bude nejdříve analyzován současný stav systému motivace organizace. Analýza bude probíhat na základě dotazníkového průzkumu zaměstnanců a osobních pohovorů s manažerem společnosti. Výsledkem vyhodnocení analytické části bude definování nedostatků a nedokonalostí motivačního programu společnosti.

V projektové části budou formulovány změny motivačního systému organizace, které řeší slabé stránky společnosti. Zavedený projekt zdokonalí vnitropodnikové procesy společnosti a pomůže k zvyšování motivovanosti, spokojenosti a loajálnosti všech zaměstnanců. Firma bude moci růst a expandovat, a stane se silným konkurentem na trhu příslušného odvětví.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI

Společnost IVV Engineering s.r.o. působí v oblasti hydraulických systémů a zařízení. Tato firma byla založena dvěma specialisty na hydraulické zařízení v květnu roku 1997 pod původním názvem NORTECH IVV s.r.o. V roce 2003 došlo ke změně obchodního názvu firmy na současný IVV Engineering s.r.o. [22]

Společnost aplikuje vlastní technické know-how, především v oblasti vývoje a inženýringu speciálních strojů s hydraulickými regulovanými pohony a spolupracuje s renomovanými českými a evropskými firmami. Spolupráce se týká jak oblasti inženýringu, tak oblasti dodávek, s cílem zajistit odběrateli optimální užitné hodnoty zařízení, při jejich vysoké provozní spolehlivosti a životnosti. [23]

Společnost zajišťuje v plném rozsahu servis a opravy těchto zařízení. Společníci firmy úzce spolupracují se sesterskou firmou HYDRAGAS s.r.o., ve které mají majetkový podíl. Společnost nabízí myšlenku, realizaci i servis a je si vědoma, že rychlost a kvalita její práce je nejdůležitějším kritériem u nabídky jejich služeb. Pro zajištění vyšší kvality služeb a výrobků je ve firmě zaveden systém řízení jakosti ISO 9001:2000 certifikovaný auditorskou společností BEST QUALITY s.r.o. [23]

5.1 Struktura zaměstnanců a styl řízení

Společnost IVV Engineering s.r.o. v současné době zaměstnává 8 pracovníků. Nicméně pro letošní rok společnost získala dotaci z Evropské Unie, která je mimo jiné podmíněna příchodem dvou nových zaměstnanců.

Aktuální tým tvoří tři projektanti (z toho jeden spíše konstruktér), jedna účetní, jeden šéf výroby, jeden soustružník na dílně a dva zakladatelé (manažeři) společnosti. V případě potřeby manažeři společnosti pracují, mimo jiné, zároveň jako projektanti. Tabulka č. 2 ukazuje strukturu zaměstnanců a popisuje jejich pracovní pozice, dále vymezuje data nástupu a dosažené vzdělání každého pracovníka.

Tab. 2. Struktura zaměstnanců společnosti IVV Engineering s.r.o. [vlastní zpracování]

Jméno	Název pracovní pozice	Datum nástupu	Dosažené vzdělání zaměstnance
Ing. Jiří Valošek Ph.D.	Jednatel	1.6.1997	Doktorské
Ing. Tomáš Vojtek	Jednatel	1.6.1997	Magisterské
Ing. Ivan Kratochvíl	Vedoucí výroby	1.12.2008	Magisterské
Ing. Oldřiška Valošková	Účetní	1.5.2004	Magisterské
Ing. Martin Puda	Projektant	1.7.2008	Magisterské
Ing. Martin Valošek	Projektant	1.2.2006	Magisterské
Jiří Sebera	Konstruktér/Projektant	18.10.2004	Středoškolské s maturitou
Vladimír Černošek	Soustružník	1.1.2006	Vyučen

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že průměrná doba zaměstnaní ve společnosti činí 6,25 roku (75 měsíců). Tabulka č. 2 dále poukazuje na skutečnost, že většina zaměstnanců firmy dosáhla vysokoškolského vzdělání druhého stupně (magisterské). Společnost zaměstnává šest znalostních pracovníků.

Společnost IVV Engineering s.r.o. je malou firmou řízenou dvěma manažery. Oba řídí společnost spíše intuitivně, neopírají se o žádné konkrétně vypracované systémy či metodiky. Řídící styl obou manažerů je demokratický, tolerantní a neformální. Z poznatků o manažerském stylu, který byl popsán v teoretické části v kapitole 2.1 (Motivace a pracovní spokojenost), a z poznatků, jež byly získány osobními pohovory se zaměstnanci a osobním pozorováním pracovních vztahů, je možno vyvodit následující skutečnosti:

- Manažeři společnosti dokážou pochválit své zaměstnance či se za ně postavit a podržet je v případě pracovního konfliktu.
- V organizaci chybí pravidelné hodnocení zaměstnanců, které je jedním z nejdůležitějších nástrojů řízení lidských zdrojů. Pracovníci tak nedostávají dostatečnou zpětnou vazbu ohledně svého pracovního výkonu.
- Zaměstnanci společnosti nemají obavu přijít za manažerem a sdělit mu, že udělali chybu. Tato skutečnost je jedním z pozitivních stavů organizace.

- V podniku panuje otevřená a upřímná komunikace mezi zaměstnanci.
- Zaměstnanci firmy nemají velký prostor pro pracovní růst. Možnosti pracovního rozvoje a postupu jsou omezené, školení pracovníků je minimální.

Jak již bylo zmíněno, společnost je řízena dvěma rovnocennými majiteli. Kromě obecného managementu si manažeři společnosti rozdělili pracovní role přibližně takto. Ing. Valošek, Ph.D. vyhledává zakázky pro společnost a zaštiťuje nabídku, Ing. Vojtek pak dbá a dohlíží na samotnou realizaci jednotlivých projektů. Pro vnější okolí je ředitelem firmy Ing. Valošek, Ph.D.

Co se řízení společnosti týká, je třeba poznamenat, že kvůli ekonomické krizi byli manažeři nuceni prodat 40% podíl společnosti IVV Engineering firmě BKB metal a.s. K tomuto odkupu došlo v prosinci roku 2009. Prodej tohoto podílu zachránil samotnou společnost a přinesl novou spolupráci firem, které podnikají v podobném odvětví.

Co se fluktuace a odchodu zaměstnanců týká, v loňském roce opustili společnost dva zaměstnanci dobrovolně a jeden nedobrovolně. Dva zaměstnanci odešli ke konkurenci a jednomu zaměstnanci, který pracoval na dobu určitou, nebyla prodloužena smlouva. Důvodem byl fakt, že společnost byla značně zasažena ekonomickou krizí a potýkala se s nedostatkem projektů pro své zaměstnance.

5.2 Nábor nových zaměstnanců

Co se náboru nových zaměstnanců týká, zde přebírá hlavní odpovědnost Ing. Valošek, Ph.D, který využívá spolupráce s VŠB – TU Ostrava, konkrétně s katedrou hydromechaniky a hydraulických zařízení. V drtivé většině případů přichází do společnosti absolvent vysoké školy, který zaměřil svou diplomovou práci na tuto organizaci. Student si volí společnost proto, že uvažuje o práci v této firmě, a proto by rád zpracoval diplomový projekt, který by pomohl společnosti i jemu zároveň. Vedení firmy díky tomuto systému pozná potenciálního zaměstnance blíže a v případě zájmu dokáže rychle a jednoduše rozhodnout, zda-li bude student po absolvování vysoké školy vhodným uchazečem o pracovní pozici, kterou manažeři potřebují obsadit.

Zaměstnanci jsou v současné době přijímáni na dobu neurčitou, nicméně Ing. Vojtek se rozhodl změnit tento systém a přijímat do budoucna nové pracovníky, ze začátku, na dobu

určitou (1 rok). Proto každý nový příchozí zaměstnanec bude nejprve přijat na dobu určitou a po jednom roce mu bude smlouva prodloužena na dobu neurčitou. Management společnosti tímto opatřením „prodlužuje zkušební dobu“ zaměstnance na 1 rok.

5.3 Školení zaměstnanců

Školení zaměstnanců má na starosti Ing. Vojtek. Firma eviduje plán výcviku (příloha P I), které definuje školící program zaměstnanců a společníků organizace. Cílem plánu výcviku je získání znalostí obecných organizačně-pracovních vztahů a zajištění odborného růstu pracovníků na jednotlivých funkčních místech. Za realizaci všech školení je zodpovědné vedení společnosti. Školení jsou realizována ve spolupráci s externími firmami. Upřesnění náplně školení provádí management společnosti na začátku kalendářního roku. [30]

Společnost IVV Engineering s.r.o. pořádá tyto druhy školení:

- **Periodické školení** – bezpečnost práce, řidiči referenčních vozidel
- **Odborná školení** – hydraulické systémy, proporcionální technika, tribotechnika, technické normy, CAD systémy (z angličtiny „computer-aided design“, nebo-li „počítačem podporované projektování“)
- **Organizační školení** – management, finanční politika a cenové analýzy, marketing a obchod, personalistika, obchodní právo a daňové záležitosti
- **Řízení jakosti** – QMS (z angličtiny „Quality Management System“, nebo-li „systém řízení jakosti“), nové EN a ISO normy
- **Jazykové vzdělávání** – angličtina, ruština

Tabulka plánu výcviku (příloha P I) uvádí, kolik hodin strávili jednotliví zaměstnanci na těchto školeních a kurzech. Pro porovnání je uveden plán výcviku pro rok 2008 a 2009.

5.4 Sociální pracovní prostředí

Společnost se potýká s typickým problémem a nevýhodou malých a středních podniků. Jedná se o rodinné či přátelské vztahy na pracovišti. Konkrétně se jedná o problém rodin-

ných příslušníků ze strany vedení, a to sice Ing. Valoška, Ph.D. Ing. Valošková je manželkou manažera společnosti a zastává funkci účetní. Ing. Martin Valošek je projektantem a synem manažera společnosti.

Ing. Vojtek, manažer společnosti, tvrdí, že si Ing. Valošková plní své pracovní povinnosti na 100%. Nicméně zároveň dodává, že je časté probírání rodinných záležitostí během pracovní doby příčinou problémů a rozbrojů, které se ve firmě vyskytují. Tyto rozbroje potom demotivují celý pracovní kolektiv a negativně ovlivňují atmosféru pracovního prostředí firmy. Ing. Vojtek vnímá rodinné vztahy na pracovišti jako velice nešťastné a do budoucna se jim chce bezvýhradně vyhýbat. Přestože se Ing. Vojtek zmiňuje o rodinných problémech na pracovišti, druhým dechem dodává, že mezilidské vztahy a celková atmosféra sociálního pracovního prostředí firmy je dobrá.

Podle managementu jsou zaměstnanci společnosti loajální. Zaměstnanci si rádi navzájem pomáhají a občas se setkávají i mimo pracoviště. V dřívějších dobách chodili zaměstnanci na společné túry či pravidelně navštěvovali bazén. Tyto aktivity by mohly být považovány za určitý druh teambuildingu, i když náklady na tyto akce si hradil každý zaměstnanec sám.

5.5 Systém odměn

Konkrétní motivační program společnost nemá. Nicméně vedení společnosti se snaží motivovat zaměstnance určitými bonusy. Každý zaměstnanec, který nastoupí do společnosti, získává po půl roce od nástupu první navýšení platu. Obecně vedení společnosti přidává na mzdě všem zaměstnancům 5% ročně. Toto pravidlo bylo přerušeno v roce 2009 kvůli ekonomické krizi. Ve firmě neexistují odměny vázané na mimořádný pracovní výkon.

Vedení společnosti si v diplomové práci nepřeje zveřejňovat mzdy, které pobírají jednotliví zaměstnanci. Nicméně je možné uvést, pro hrubou představu, pár srovnání. Nejprve budou srovnány platy zaměstnanců společnosti s průměrnou hrubou mzdou v České republice. Z dat uvedených na internetových stránkách Českého statistického úřadu vyplývá, že ve 4. čtvrtletí roku 2009 činila průměrná hrubá měsíční mzda v ČR 25 752 Kč [20]. V případě, kdy se vypočte aritmetickým průměrem průměrná mzda na jednoho zaměstnance společnosti IVV Engineering s.r.o., může být konstatováno, že zaměstnanci organizace dosahují téměř shodného výsledku, tedy 25 752 Kč. Je třeba upozornit na skutečnost, že se počítá se všemi zaměstnanci, tedy i s manažerskými platy. Kdyby se platy vedení společnosti nepočí-

taly, pak by zbylí zaměstnanci zdaleka nedosahovali hodnoty průměrné měsíční mzdy v ČR.

Průzkum platů MERCES (www.merces.cz) umožňuje srovnávat mzdy dle jednotlivých oborů. Při zadání potřebných informací vygeneruje MERCES průměrný plat, který byl zadán respondenty z celé republiky. Následující hodnoty byly pořízeny při zadání jednotlivých oborů činností v Moravskoslezském kraji:

- Projektant = 24 180 Kč.
- Účetní = 18 800 Kč.
- Vedoucí výroby = 30 150 Kč.
- Soustružník = 18 340 Kč.

Ve firmě pracují 3 projektanti, z nichž ani jeden nedosáhl uvedené mzdy, čili může být konstatováno, že všichni tři mají podprůměrné platy. Účetní společnosti, vedoucí výroby a soustružník taktéž pobírají podprůměrné platy. Platy vedení společnosti nejsou v tomto srovnání uvedeny, poněvadž klasifikace, které používá server MERCES, neodpovídají povaze manažerských rolí společnosti. Také je nutno upozornit na skutečnost, že projektanti společnosti pracují zároveň jako konstruktéři, a proto je třeba brát uvedené srovnání platů jako hrubou představu, která nemá stoprocentní vypovídající charakter.

Zaměstnanci společnosti IVV Engineering s.r.o. mají částečně pružnou pracovní dobu. Pracovní doba je 8,5 hodinová, s povinnou přítomností na pracovišti v době od 8 do 13 hod. Přesčasy jsou převážně kompenzovány náhradním volnem.

Jedním z bonusů pro zaměstnance je možnost využití dvou služebních vozů. Oba vozy mohou být využity i pro soukromé účely.

Každý zaměstnanec vlastní služební mobilní telefon s paušálem zahrnujícím 200 volných minut zdarma. Jediný zaměstnanec, který tento bonus nevyužívá, je paní účetní.

Dalším bonusem, který společnost nabízí, je 50% proplacení nákladů spojených s jakýmkoliv jazykovým kurzem. Zaměstnanci se tak mohou s výraznou slevou vzdělávat v lingvistické oblasti, která jim pomáhá jak v práci, tak v soukromí. Firma proplácí jakýmkoliv jazykový kurz, nicméně zaměstnanci se vzdělávají především v anglickém jazyce, který je nejvíce používaným jazykem při komunikaci se zákazníky.

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU MOTIVACE VE SPOLEČNOSTI

Aby bylo dostatečně efektivně zanalyzováno současné motivační prostředí společnosti, bylo zapotřebí zjistit co nejvíce informací jak od vedení firmy, tak od všech zaměstnanců.

Informace od vedení firmy byly získány během osobních setkání s Ing. Vojtkem, které se konaly v období od 1. 11. 2009 do 1. 4. 2010. Ing. Vojtek postrádá konkrétní systém či metodiku odměňování svých zaměstnanců. Ví, že řízení lidských zdrojů v jeho společnosti má své mezery, které by rád zaplnil. Přesto, že se firma v současné chvíli potýká s finančními problémy, které způsobila světová ekonomická krize, jako správný manažer ví, že se kromě zisku musí zaměřit na své zaměstnance. Uvědomuje si, že nemůže přijít o své odborníky, a proto je musí dostatečně motivovat.

Protože je v současné době těžko odhadnutelné s jakým ziskem bude vedení firmy v blízké budoucnosti operovat, nechce Ing. Vojtek zavádět příliš mnoho bonusů a odměn odvislých od zisku společnosti. Změny, které by Ing. Vojtek přivítal, a které by mohly motivovat všechny pracovníky společnosti, můžeme shrnout takto:

- Pravidelné hodnocení výkonu zaměstnanců
- Odměna za ušetření nákladů firmy ze zakázky
- Zavedení teambuildingových akcí, stmelování kolektivu
- Změna mzdového systému pro nové zaměstnance (pohyblivá mzda, fixní část + výkonová odměna)
- Odměňování zlepšovacích návrhů
- Odměna za získanou zakázku
- Odměna ve formě 13. platu (pouze v případě vysokých zisků)

Další informace, které jsou pro analýzu současného stavu společnosti nezbytné, jsou postoje a názory všech zaměstnanců společnosti. Tato mínění zaměstnanců byla zjišťována metodou dotazníkového šetření.

6.1 Dotazníkové šetření

Dotazník (příloha P II), který byl speciálně vytvořen pro zaměstnance společnosti IVV Engineering s.r.o., vycházel ze znalostí, které byly získány během setkání s manažerem společnosti Ing. Vojtkem. Jednotlivé otázky vycházely především ze vzoru odborné literatury (L. Mládková [13], N. Hill [8]). A poněvadž ve společnosti IVV Engineering s.r.o. pracují především znalostní pracovníci (viz kapitola 2.1), byla tato literatura [13] stěžejním zdrojem a vzorem definovaných dotazů.

Dotazník se skládá ze čtyř částí. První jsou otázky, které spadají do oblasti pracovních vztahů. Následuje oblast pracovního hodnocení a oblast pracovní motivace (motivační prostředí společnosti). Poslední dvě otázky spadají pod obecné otázky, týkající se věku zaměstnanců a délky trvání pracovního úvazku ve společnosti.

Dotazník byl následně konzultován s Ing. Vojtkem. Dotazník byl anonymní a byl předán osobně v kanceláři všem zaměstnancům, vyjma vedení společnosti. Každý zaměstnanec rovněž obdržel příklad postupu vyplňování dotazníku. Každá otázka v dotazníku obsahovala dostatek místa pro bližší komentář zaměstnanců. Díky tomuto systému mohl každý pracovník zmínit vše důležité a potřebné.

Dotazník byl předán dne 24. 3. 2010. Tři zaměstnanci společnosti IVV Engineering s.r.o. dotazník odevzdali osobně dne 1. 4. 2010 a tři jej poslali naskenovaný během dne následujícího. Dotazníky byly vyplněny řádně, všechny otázky byly zodpovězeny.

Cílem dotazníků byla analýza současného motivačního systému organizace z pohledu zaměstnanců. Odpovědi na otázky, které jsou součástí tří jmenovaných oblastí (pracovní vztahy, pracovní hodnocení a pracovní motivace), umožní pochopit a vyhodnotit, jak jednotliví zaměstnanci vnímají motivační prostředí společnosti, co jim chybí a jaké mají návrhy na zlepšení současného stavu systému motivace organizace.

Během pohovorů s manažerem společnosti, postupného seznamování s pracovním prostředím a samotnými zaměstnanci, došlo ke stanovení hypotéz, které usnadnily vypracování dotazníku. Mezi stanovené hypotézy patří:

1. Na pracovišti panují dobré pracovní vztahy. Hypotéza bude platit v případě, kdy alespoň čtyři respondenti budou souhlasit s otázkami č. 1 a 3 (viz dotazník, příloha P II).

2. Jediným problémem pracovních vztahů jsou rodinné konflikty, které se řeší na pracovišti. Hypotéza bude potvrzena v případě, kdy alespoň dva zaměstnanci budou souhlasit s otázkou č. 6 a v bližším komentáři uvedou, že se jedná o rodinné problémy. Zároveň by alespoň dva zaměstnanci měli uvést tuto poznámku v bližším komentáři otázky č. 9.
3. Společnost je v současné chvíli ve špatné finanční situaci. Hypotéza bude potvrzena v případě, kdy alespoň polovina respondentů uvede tuto skutečnost v bližších komentářích otázek z oblasti pracovního hodnocení (otázky č. 14 – 21).
4. Zaměstnanci dělají vše, co je v danou chvíli (během práce na zakázce) zapotřebí - pracovní náplň zaměstnanců není jasně definována. Hypotéza bude potvrzena v případě, kdy alespoň tři zaměstnanci nebudou souhlasit s otázkou č. 26 nebo alespoň tři zaměstnanci uvedou tuto skutečnost v bližším komentáři.

Z výsledků vyhodnocení dotazníku (viz následující kapitola 6.2, příloha P III) jednoznačně vyplývá, že hypotézy byly vymezeny správně. Všechny čtyři definované hypotézy byly sto procentně potvrzeny analýzou odpovědí dotazníkového šetření.

6.2 Výsledky dotazníkového šetření

Příloha P III obsahuje vyhodnocení dotazníků všech zaměstnanců. V bližších komentářích jsou uvedeny všechny návrhy a názory zaměstnanců. Zelená pole odpovědí uvádí většinový názor všech šesti respondentů, žlutá pole ukazují všechny zmíněné odpovědi. V patovém případě (3 x 3) jsou označena dvě korespondující pole. Uvedené čísla uvádí počet odpovědí zaměstnanců.

Analyzovány byly všechny otázky, nicméně závěry jsou vyvozeny a určeny pro jednotlivé části dotazníku. Dotazník obsahuje tyto čtyři části: pracovní vztahy, pracovní hodnocení, pracovní motivace (motivační prostředí společnosti) a poslední částí jsou obecné otázky, které měly pouze informativní charakter a nejsou zahrnuty do nastávající analýzy. Závěry, které vyplývají z analyzovaných částí dotazníku, jsou následující:

Pracovní vztahy

Tato dotazníková část obsahovala 13 otázek. Z dotazníků vyplývá, že na pracovišti panují dobré pracovní vztahy. Kromě jednoho respondenta všichni ostatní považují své kolegy za velmi dobré kamarády. Jediný zmiňovaný konflikt, který postihuje pracovní vztahy, jsou spory rodiny Valoškových, řešené na pracovišti během pracovní doby.

Co se týká vzájemné kooperace, zaměstnanci si v rámci možností a znalostí dokážou navzájem pomoci. Na pracovišti panuje otevřená komunikace, jediným návrhem na zlepšení komunikace je nepřenášení rodinných sporů do práce.

V hodnocení managementu společnosti je kladně hodnocen fakt, že pravidelně informuje zaměstnance ohledně dění okolo firmy. Na druhou stranu zde spatřuji zápor ve smyslu přílišné transparentnosti finanční situace organizace, která je v současné době velice špatná a mohla by tak působit demotivačně pro pracovníky firmy. Zřejmě i tento fakt může být důvodem toho, proč by většina zaměstnanců nedoporučila zaměstnání v této společnosti svým přátelům a kamarádům.

Skutečnost, že mezi zaměstnanci panují dobré přátelské vztahy, nahrává nastavení pravidelných společných akcí (teambuilding). Teambuilding se většinou zavádí do společností, které potřebují zlepšit pracovní vztahy a vybudovat tak lepší a výkonnější tým spolupracovníků. Přestože většina zaměstnanců hodnotí vztahy na pracovišti kladně, je třeba upozornit na skutečnost, že i jeden nespokojený zaměstnanec může výrazně negativně ovlivňovat pracovní kolektiv, o to více, jedná-li se o malý tým, skládající se z osmi zaměstnanců. A poněvadž dva respondenti (nebo-li jedna čtvrtina zaměstnanců) nejsou spokojeni s pracovními vztahy, je třeba teambuilding znovu zavést. Cílem společného teambuildingu, v takovémto případě, je zlepšení pracovních vztahů u nespokojených zaměstnanců a zachování a udržování dobrých vztahů mezi těmi, kteří je doposud vnímali pozitivně. V minulosti zaměstnanci společnosti IVV Engineering s.r.o. pravidelně chodili na bazén a na společné výšlapy po Beskydském pohoří. Tato pravidelná akce byla v kolektivu velmi oblíbená, nicméně s příchodem nových zakázek a velkým objemem práce odstoupila do pozadí. Lze očekávat, že se znovuzavedení takovýchto akcí setká s pozitivními ohlasy.

Pracovní hodnocení

Část týkající se pracovního hodnocení zaměstnanců obsahovala 8 otázek. Na základě všech odpovědí může být konstatováno, že polovina respondentů zcela odmítá, že by jejich platové ohodnocení odpovídalo náročnosti práce, kterou vykonávají. Tři zaměstnanci neví, zda-li se jejich pracovní nasazení dostatečně odráží ve mzdě, kterou pobírají.

Z odpovědí dále vyplývá, že management společnosti chválí zaměstnance za dobře odvedenou práci mezi čtyřma očima. To, že pracovníci nejsou pochváleni veřejně (mezi svými kolegy), žádnému respondentovi nevadí. Co se pokárání za špatně odvedenou práci týče, v tomto bodě se zaměstnanci vůbec neshodují. Někteří jsou káráni mezi čtyřma očima, někteří naopak veřejně před svými kolegy. Vedení společnosti by si proto mělo ujasnit, jakým způsobem chce hodnotit své podřízené a především by se mělo domluvit na společném a shodném postupu pro všechny zaměstnance bez výjimky.

Společnost IVV Engineering s.r.o. poskytuje určité benefity pro své zaměstnance. Jedná se především o služební telefon s 200 volnými minutami, možnost využívání služebního automobilu (i pro soukromé účely) a příspěvek na studium v jazykové škole. Z dotazníků vyplývá, že zaměstnanci považují tyto benefity za samozřejmé. Motivační síla těchto benefitů je tedy v tomto případě velice slabá.

Nejzajímavějším poznatkem z této dotazníkové části jsou výsledky týkající se otázky o změně systému pracovního hodnocení. Polovina zaměstnanců se domnívá, že je v současné době nutné šetřit a stabilizovat finanční situaci společnosti. Až po zlepšení ziskovosti firmy je možné nastavit systém pracovního hodnocení. Druhá polovina pracovníků naopak neřeší finanční situaci společnosti a navrhuje zavedení odměn na základě výkonnosti a množství odvedené práce.

Pracovní motivace, motivační prostředí společnosti

Část zaměřená na motivační prostředí organizace zahrnovala 7 otázek. Z jednotlivých odpovědí jednoznačně vyplývá, že zaměstnanci společnosti IV Engineering s.r.o. mají svou práci rádi. Všichni jsou si vědomi toho, že jejich pracovní úsilí přispívá k rozvoji společnosti.

Všichni respondenti cítí, že se mohou ve své profesi dále rozvíjet a růst. Zaměstnanci společnosti se rádi učí novým věcem, vše nové je zajímavá a jsou otevřeni novinkám, které se týkají jejich pracovní specializace.

Nedostatkem společnosti je materiální zajištění potřeb pro své pracovníky. Respondenti uvádí, že bohužel nemají ke své práci vše, co potřebují. Zároveň někteří dodávají, že příčinou je špatná finanční situace firmy, a proto jsou jejich potřeby omezeny na nezbytně nutné věci.

Dalším problémem týkajícím se motivace zaměstnanců je nejasně definovaná pracovní náplň. Zaměstnanci uvádí, že náplní je víceméně vše, co je právě zapotřebí. Tento problém je typický pro většinu malých firem.

Nejčastěji zmiňovanou změnou, která by mohla zlepšit pracovní výkon zaměstnanců je týden dovolené navíc. V případě zlepšení finanční situace společnosti jsou to pak motivační prostředky, které jsou uvedeny v následující kapitole, věnované návrhům zaměstnanců společnosti.

Návrhy a bližší komentáře zaměstnanců společnosti

Zaměstnanci uváděli v dotaznících i návrhy na zlepšení pracovních vztahů, pracovního hodnocení a motivačního prostředí společnosti. Některé návrhy budou řešeny v projektové části diplomové práce, některé jsou bohužel nerealizovatelné. Důvody nerealizovatelnosti jsou různé, nicméně převážně je příčinou aktuální špatná finanční situace společnosti. Na druhou stranu je třeba upozornit na skutečnost, že návrhy zaměstnanců mohou být v budoucnu vedením společnosti realizovatelné.

Návrhy pracovníků společnosti jsou následující:

- Nepřenašet rodinné spory do práce.
- Vedení společnosti by mělo dohlížet na plnění zadaných úkolů (termíny pro splnění jsou často nedodržovány).
- Zavedení jasné strategie společnosti.

- Zavedení odměn závislých na objektivních ukazatelích (množství zpracovaných výkresů, množství zpracovaných objednávek, počet hodin odpracovaných mimo kancelář).
- Zavedení příspěvků na stravování.
- Týden dovolené navíc.
- Změna monotónní pracovní doby (návrh na nastolení odpolední směny, která by se pravidelně střídala s ranní směnou).
- Zavedení řešení pro stálý nedostatek psacích potřeb.
- Koupě klimatizace (především kvůli letním obdobím).
- Nastavení reálného motivačního systému organizace.

6.3 Výsledky analýzy současného stavu společnosti

Z výsledku analýzy současného stavu společnosti IVV Engineering s.r.o. vzešly silné a slabé stránky organizace, které předurčují projekt diplomové práce.

Slabé stránky společnosti jsou:

- Chybí pravidelné hodnocení výkonu zaměstnanců.
- Firma nerealizuje akce na stmelování kolektivu (teambuilding).
- Chybí jednotný postup pro hodnocení zaměstnanců.
- Pracovní náplň zaměstnanců není jasně definována.
- Firma se aktuálně nachází ve špatné finanční situaci.

Silné stránky společnosti jsou:

- Na pracovišti panují dobré pracovní vztahy, kolegové jsou si navzájem dobrými kamarády.
- Manažer společnosti má zájem na změně motivačního prostředí organizace i přes nevlídnou finanční situaci firmy.
- Zaměstnanci společnosti jsou loajální vůči firmě a svou práci mají rádi.

- Všichni zaměstnanci se rádi učí novým věcem a cítí, že mohou růst a rozvíjet své schopnosti a znalosti z oboru.

Ve srovnání s teorií (kapitola 1.1) lze konstatovat, že většina vyjmenovaných slabých stránek je typická pro všechny malé společnosti. Jedná se především o menší jistotu pracovního místa, nižší mzdy a menší rozsah zaměstnaneckých výhod. Dalším problémem jsou nejasně definovaná náplň pracovních pozic a omezené vyhlídky na profesní rozvoj zaměstnance. Typickou nevýhodou práce v malé organizaci je minimální investice do rozvoje, školení a vzdělávání pracovníků.

Silné stránky společnosti taktéž vypovídají o obecně známých výhodách práce v malých organizacích. Ve společnosti IVV Engineering s.r.o. panují přátelské vztahy a příjemná pracovní atmosféra. Komunikace mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem je otevřenější a nabízí tak osobní přístup a všeobecnou důvěru.

Silné a slabé stránky společnosti tvoří stěžejní body projektové části, která bude zaměřena na změnu v systému motivace organizace.

7 PROJEKT ZMĚN V SYSTÉMU MOTIVACE SPOLEČNOSTI

Na základě výsledků analýzy současného stavu společnosti a odborných poznatků je možné nastavit změny motivačního systému organizace. Proces těchto změn bude vycházet z kapitoly 3.1, která se zabývá postupem tvorby motivačního programu organizace.

Samotný motivační program společnosti IVV Engineering s.r.o. je součástí přílohy P IV. Motivační program je zhotoven jako seznam, který může být mimo jiné použit vedením společnosti během přijímacích pohovorů. Uchazeči o zaměstnání pak mají přehled o nabízených benefitech a výhodách práce pro společnost (viz příloha P IV).

V dřívějších kapitolách byly zjištěny základní faktory motivace k práci všech zaměstnanců (formou dotazníkového šetření) a bylo charakterizováno současné motivační klima společnosti. Následujícím krokem je proto definování cílů motivačního systému.

7.1 Cíle motivačního systému

Cíle nového motivačního programu společnosti vychází z definovaných silných a slabých stránek firmy. Cílem je proto zavést změny a metody, které vyřeší slabé stránky společnosti s využitím mimo jiného silných stránek organizace.

Obecně je možné konstatovat, že cílem nastavení změn v systému motivace společnosti je zvýšení pracovní výkonnosti zaměstnanců a tudíž rozvoje samotné organizace. Tyto změny zlepšují sociální pracovní prostředí firmy a přispívají ke zlepšení komunikace mezi managementem a zaměstnanci. Veškeré procesy ve firmě se zefektivní a dojde tak ke spokojenosti jak managementu organizace, tak jednotlivých pracovníků.

Konkrétně se jedná o tyto cíle (cíle jsou dosaženy implementací projektu, který je zpracován v kapitole 7.2):

- **Zvýšení loajality zaměstnanců:** větší loajalitu zaměstnanců podporují odměny za získanou zakázku a odměňování zlepšovacích návrhů
- **Podpora rozvoje společnosti:** růst společnosti ovlivňují mimo jiné odměny zaměstnanců a pravidelné firemní schůze. Podnikové schůze přináší spoustu nových nápadů, zlepšení a řešení nastalých problémů vnitropodnikových procesů

- **Zvýšení výkonnosti zaměstnanců:** výkonnost zaměstnanců poroste díky pravidelnému hodnocení ze strany vedení společnosti (zpětné vazbě) a nastaveným odměnám
- **Zvýšení motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců:** motivovanost a spokojenost pracovníků poroste díky celému projektu, čili nastaveným změnám v motivačním systému organizace a splněním předešlých cílů projektu

7.2 Zpracování motivačního systému organizace

Dříve, než budou definovány a zpracovány hlavní části projektu změn motivačního systému společnosti IVV Engineering s.r.o., je třeba upozornit na to, aby vedení společnosti dodržovalo obecná doporučení, která jsou popsána v teoretické části (viz kapitola 2.2.2 – 10 obecných doporučení). Tato doporučení jsou nezbytnou součástí stavu vnitrofiremního motivačního prostředí každé organizace a v tomto případě se jedná o důležité rady a postupy i z toho důvodu, že se firma v současné chvíli potýká s nepříznivou finanční situací.

Samotný projekt změn motivačního systému společnosti se skládá z 5 částí (malých projektů):

- Systém hodnocení výkonu zaměstnanců
- Odměny za získanou zakázku
- Odměňování zlepšovacích návrhů
- Firemní schůze a komunikace
- Sick days, personal days

7.2.1 Systém hodnocení výkonu zaměstnanců

Cíle: zvýšení výkonu, loajality, motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců; zefektivnění systému kontrolovatelnosti zaměstnanců; zlepšení komunikace mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem

Klíčové aktivity spojené s implementací: vymezení pracovních pozic (vytvoření profesio-gramů); příprava hodnotících formulářů; příprava e-mailové pozvánky na pohovor

V současné době vedení společnosti vůbec nehodnotí pracovní nasazení a výkonnost svých zaměstnanců. Jedná se o základní proces spadající do úloh řízení lidských zdrojů a zároveň o motivační nástroj zaměstnanců. Poněvadž projekt zefektivňuje systém motivace pracovníků organizace, je třeba, aby byl systém hodnocení zaměstnanců zaveden. Dříve než se tak stane, je třeba upozornit na skutečnost, že v současné chvíli nemá společnost IVV Engineering s.r.o. jasně vymezeny kompetence a odpovědnosti jednotlivých pracovních pozic. Proto nejprve budou vymezeny popisy pracovních pozic. Pro zpracování popisů pracovních pozic (profesiogramů) budou použity data ze serveru KTP (kartotéka typových pozic). Profesiogramy pro všechny pracovní pozice společnosti IVV Engineering s.r.o. jsou uvedeny v příloze P V.

Následuje samotné hodnocení zaměstnanců. Jak již bylo řečeno, hodnocení zaměstnanců je důležité především proto, aby každý zaměstnanec společnosti dostal zpětnou vazbu na kvalitu své práce. Hodnocení výkonu zaměstnanců bude probíhat formou pohovoru s vedením společnosti, který se bude konat pravidelně co půl roku.

Forma realizace:

Vedení společnosti bude mít k dispozici formulář „Hodnocení zaměstnance“ (příloha P VI). Tento formulář obsahuje všechna klíčová kritéria hodnocení zaměstnanců a vyjadřuje názory managementu na pracovní úsilí a chování dotyčného zaměstnance. Management vyplní tento formulář, který na následném pohovoru vyloží určenému zaměstnanci.

Existuje několik metod, které se používají pro hodnocení a měření výkonu zaměstnanců. Vedení společnosti bude používat metodu „hodnotící dotazník“, čili během hodnocení budou zatrhávat odpovídající položky. Formulář (viz příloha P VI) obsahuje stupnici hodnocení od 1 do 5, kde 1 představuje nejlepší hodnotu (známku), 5 potom nejhorší (nejslabší) hodnotu. Vedení společnosti vyplní formulář formou křížkování hodnot, které dle jejich názoru nejvíce odpovídají realitě a vystihují nejlépe dané kritérium u zaměstnance.

Druhým formulářem (příloha P VII) týkající se hodnocení zaměstnanců je dokument určený pro samotného zaměstnance. V případě tohoto formuláře pracovník hodnotí sám sebe. Tento formulář bude zavčas (viz průběh realizace) předán či odeslán zaměstnanci k vyplnění. V případě, kdy budou zaměstnanci společnosti zatíženi prací a nebudou mít čas

na vyplnění formuláře, rozmyslí si pouze odpovědi na dané otázky a nebudou je vypisovat písemně. Formulář profesního sebehodnocení zaměstnanců bude v takovém případě pouhou inspirací. Cílem hodnocení zaměstnanců není nastavení dalších byrokratických postupů, a proto vyplnění a odeslání formuláře bude dobrovolné, a bude záležet jen na dotyčném zaměstnanci, zda-li má čas a chuť vyplňovat příslušný dokument.

Průběh realizace:

Hodnocení zaměstnanců společnosti bude probíhat přibližně jednou za půl roku. Hodnocení bude uskutečňováno v měsíci prosinci, který ukončuje kalendářní rok a je proto ideální k hodnocení výkonu pracovníků. Druhým termínem pro hodnocení zaměstnanců bude tedy červen. Důvodem půlročního hodnocení je časová náročnost na přípravu a realizaci pohovorů se všemi zaměstnanci organizace. Jak již bylo dříve zmíněno, hodnocení bude probíhat formou pohovoru mezi zaměstnancem a vedením firmy, čili oběma manažery společnosti.

Vedení společnosti naplánuje jednotlivé pohovory se zaměstnanci tak, aby se konal jeden pohovor denně. V případě, kdy nebude firma zatížena velkým objemem práce, může management rozvrhnout počet pohovorů za den na libovolný počet. Nejméně dva týdny před konáním pohovoru, zašle jeden z manažerů e-mail dotyčnému zaměstnanci s informacemi o datu a hodině konání pohovoru. Součástí e-mailu bude formulář sebehodnocení zaměstnanců (viz příloha P VII), na jehož vyplnění bude mít pracovník alespoň dva týdny (v případě, kdy se rozhodne jej vyplnit a odeslat zpět vedení společnosti). Součástí e-mailu bude také poznámka o tom, ať si zaměstnanec připraví jakékoliv dotazy a připomínky. Manažeři si během čtrnácti dnů najdou čas na vyplnění formuláře hodnocení zaměstnance (viz příloha P VI) a taktéž si připraví doplňující poznámky a postřehy týkající se zaměstnance a jeho pracovního výkonu.

Samotný pohovor bude probíhat za zavřenými dveřmi v kanceláři vedení společnosti. Manažeři si v den pohovoru zajistí, aby nebyli zbytečně rušeni. Hodnotící pohovor by měl trvat alespoň půl hodiny. Měl by být veden v přátelském a klidném prostředí, manažeři by měli vystupovat jako profesionální poradci pracovníka. Na začátku pohovoru by si obě strany měli ujasnit, co očekávají od vzájemné diskuze. Poté manažeři předají slovo zaměstnanci, který jim buď vyloží vyplněný sebehodnotící formulář a připravené dotazy a

připomínky, anebo vyloží odpovědi a domněnky, které si předem rozmyslel. Následuje porovnání hodnocení zaměstnance vedením společnosti. Manažeři zhodnotí pracovní výkon zaměstnance a pokračují volnou debatou. Obě strany si poté stanoví budoucí cíle a opatření, která jsou potřebná k jejich realizaci. Na závěr si účastníci pohovoru shrnou, do jaké míry splnil hodnotící pohovor určená očekávání a představy.

Zhodnocení:

Po ukončení pohovu manažeři vyhotoví kopie obou hodnotících formulářů tak, aby obě zúčastněné strany dostali oba formuláře. V případě, kdy zaměstnanec nevyplnil sebehodnotící formulář, vedení organizace vyhotoví pouze jednu kopii formuláře hodnocení manažerů pro zaměstnance. Vedení společnosti zaeviduje tyto formuláře k osobním materiálům zaměstnance. Před uschováním formulářů zhodnotí manažeři předešlou diskuzi, vyhodnotí hlavní problémy a jejich budoucí řešení a domluví se na společných krocích k zefektivnění motivačního prostředí pro jednotlivého zaměstnance. Zároveň se domluví, jak nejlépe naplnit stanovená přání a potřeby zaměstnance a zefektivnit tak vnitropodnikové procesy firmy.

7.2.2 Odměny za získanou zakázku

Cíle: zvýšení motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců; příchod nových zakázek do společnosti; zlepšení finanční situace organizace; expanze a vývoj společnosti; zdravá soutěž mezi zaměstnanci

Klíčové aktivity spojené s implementací: paní účetní bude zasvěcena do fungování způsobu odměňování, budou jí dostatečně vysvětleny úlohy a úkony, za které je zodpovědná; příprava tabulky pro evidenci nových zakázek;

Společnost IVV Engineering s.r.o. je v současné chvíli ve špatné finanční situaci. I proto se manažeři společnosti, více než kdy jindy, zaměřují na vyhledávání nových zakázek a projektů. Nastavení a zavedení odměn pro zaměstnance je tedy podmíněno vyšší zisků nové potenciální zakázky. Ideálním motivačním nástrojem je, v takovémto případě, odměňování zaměstnanců za získání nové lukrativní zakázky.

Forma realizace:

Odměna za novou získanou zakázku bude 5-ti procentní provizí zaměstnance ze zisku, který firma zakázkou získá. Tuto pětiprocentní provizi tedy zaměstnanec získává po ukončení zakázky. Odpovědnost má v tomto případě vedení společnosti spolu s účetní, Ing. Valoškovou, která dohlíží na finance společnosti a sleduje zisky plynoucí ze zakázek.

Zaměstnanci společnosti, motivováni pětiprocentní provizí, budou vyhledávat nové zakázky zcela bez omezení. Není podstatné, jak novou zakázku vyhledají, ale bude-li zakázka realizovatelná a výhodná pro IVV Engineering s.r.o. V případě, kdy dojde k písemnému podpisu a přijetí nové zakázky, manažeři společnosti pošlou informativní e-mail zaměstnanci s potvrzením přijetí zakázky, kterou zaměstnanec získal, ve kterém mu potvrdí jeho budoucí pětiprocentní provizi.

Zaměstnanci mohou aktivně vyhledávat nové zakázky, poněvadž každý má své známé a kamarády, kteří pracují u stávajících zákazníků a mohou tak zaměstnance společnosti IVV Engineering s.r.o. informovat o nových poptávaných zakázkách. Pracovníci mohou také aktivně vyhledávat nové zakázky na internetu. Dojde tak ke zdravé soutěži mezi zaměstnanci s řádnou odměnou v případě zajištění kvalitního projektu. Úloha zaměstnance se dá tedy přirovnat k obchodnímu zprostředkování. Zaměstnanec musí zakázku vyhledat, vykomunikovat a předložit ji vedení společnosti. Případné podepsání smlouvy zůstává samozřejmě v pravomoci manažerů společnosti.

Zhodnocení:

Manažeři společnosti IVV Engineering s.r.o. budou mít na starost tabulku, ve které povedou záznamy o získaných zakázkách. Jedná se o tabulku (viz příloha P VIII), z níž bude zřejmé, kolik který zaměstnanec získal zakázek, o jaké zakázky se jednalo a jaký zisk firma na zakázce utržila. Tato tabulka má převážně informační charakter, nicméně dá se z ní lehce vyvodit, který zaměstnanec je v této oblasti nejvíce motivovaný (počtem získaných zakázek) a který naopak o tuto odměnu příliš nejeví zájem.

7.2.3 Odměňování zlepšovacích návrhů

Cíle: zvýšení motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců; zvýšení pracovní výkonnosti zaměstnanců; zdokonalování vnitropodnikových procesů; zrychlení růstu a rozvoji společnosti; budování silné pozice na trhu konkurence; snížení nákladů společnosti; zvýšení zisku společnosti

Klíčové aktivity spojené s implementací: vysvětlení fungování daného odměňování (principy a pravidla); pověření účetní společnosti kontrolou finančních toků spojených s odměňováním;

Další částí projektu je nastavení odměn za zlepšovací návrhy zaměstnanců. Tento motivační nástroj je opět velmi výhodný pro obě strany. Vedení společnosti získává pravidelně návrhy týkající se zefektivnění vnitropodnikových jevů, které pomohu k lepšímu rozvoji a růstu společnosti. Zaměstnanci jsou zase více motivováni k tomu, aby se aktivně účastnili na rozvoji společnosti a získali případně odměnu, která jim právem náleží.

Projekt zavedení odměňování zlepšovacích návrhů řeší přání a představy zaměstnanců i zaměstnavatele společnosti. Zaměstnanci se v dotazníkovém šetření většinovým poměrem shodli na tom, že je v současné chvíli prvotní šetřit a stabilizovat finanční situaci organizace. Odměna v hodnotě podílu z hodnoty úspory nákladů je jednou z částí motivačního nástroje odměňování zlepšovacích návrhů a řeší tak tuto potřebu firmy a přání zaměstnanců. Pro management organizace jsou pak snížené náklady vítaným a toužebným přáním i v dobách dobré finanční situace.

Za odměňování zlepšovacích návrhů považujeme obvykle výrobní, provozní, technické či administrativní zdokonalení vnitropodnikových procesů. Přesné znění a problematika toho tématu je popsána v zákoně č. 527/1990 Sb., o vynálezech a zlepšovacích návrzích. Nicméně přijímání a odměňování zlepšovacích návrhů spadá čistě do vnitropodnikových záležitostí a nepodléhá zápisnému principu.

Forma realizace:

Zaměstnanec, který z vlastní iniciativy vymyslí zlepšovací návrh, sepiše tento návrh písemně a odešle jej e-mailem oběma manažerům společnosti. Samozřejmě se posléze tento návrh prodiskutuje osobně formou věcné diskuze, nicméně každý návrh bude nejprve po-

slán vedení společnosti písemnou formou. Toto pravidlo zamezí vyrušení manažerů v době neodkladných a důležitějších pracovních povinností.

Ve firmě budou nastaveny 2 typy odměňování zlepšovacích návrhů. Prvním z nich je návrh, který výrazně snižuje náklady společnosti a je proto dlouhodobým (alespoň 3 roky) zefektivněním vnitropodnikových procesů. U takovýchto typů návrhů bude odměna definována, stanovena a vyplacena zaměstnanci touto cestou:

- Po odsouhlasení návrhu vedením společnosti bude opatření zavedeno do „produkce“ v co nejbližší době.
- Vedení společnosti pověří účetní firmy kontrolou finančních toků spojených s tímto opatřením.
- Po půl roce (resp. jednom roce) účetní firmy odevzdá výkaz, z něhož bude jasně viditelné, jakého snížení nákladů firma dosáhla díky stanovenému opatření.
- Vedení společnosti (či účetní firmy) vypočte částku, která bude odměnou pro zaměstnance – částka se rovná 10-ti procentní hodnotě úspor nákladů za jeden rok.
- Po půl roce (resp. jednom roce) obdrží zaměstnanec společnosti stanovenou částku jako odměnu za snížení nákladů firmy.
- Stanovená částka bude zaměstnanci připočítána ke mzdě v následujícím měsíci či vyplacena hotově zaměstnavatelem.

Druhým typem odměňování zlepšovacích návrhů bude odměna fixní. Tato odměna bude vyplácena za návrhy, které zdokonalují vnitropodnikové procesy, nicméně nesnižují výrazně a dlouhodobě (alespoň 3 roky) náklady společnosti. Odměna se týká zdokonalení jakéhokoliv vnitropodnikového procesu.

Odměna za nové nápady bude tedy fixní, bude vyplacena jednorázově a bude činit 2 000 Kč. Tato částka bude vyplacena zaměstnanci po tři měsíční zkušební době, během níž vedení společnosti vyzkouší, zda tato změna přinesla očekávaný přínos. V případě, že inovace splní očekávání, zaměstnavatel vyplatí hotově zaměstnanci stanovenou odměnu, popřípadě ji připočte ke mzdě pro následující období.

Management společnosti v případě obou typů odměn dostatečně pochválí dotyčného pracovníka na společné schůzi zaměstnanců, která se bude konat jednou za týden (viz následující kapitola).

7.2.4 Firemní schůze a komunikace

Cíle: zlepšení pracovních vztahů; zdokonalení komunikace uvnitř společnosti; zlepšení vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavateli; zlepšení pracovní atmosféry; zdokonalení sociálního pracovního prostředí organizace; vybudování silného, výkonného a dobře fungujícího týmu; zvýšení motivovanosti, spokojenosti a výkonu zaměstnanců

Klíčové aktivity spojené s implementací: zpracování pravidelné pozvánky na firemní schůzi; sepsání pozvánky na teambuilding; vyhrazení rozpočtu na teambuildingovou akci

Firemní schůze jsou jedním z důležitých nástrojů řízení lidských zdrojů, během nichž management společnosti informuje své zaměstnance o aktuálním dění ve firmě a diskutuje na předem zvolené téma. Manažeři společnosti se již dříve snažili zavést jednodenní pětiminutovou poradou, nicméně často docházelo k nedodržování této akce, která v současné chvíli nemá řád a chybí ji pravidelnost.

Na základě analýzy současného stavu motivačního prostředí organizace bude zavedena firemní schůze, která se bude konat jednou za týden, konkrétně ve středu odpoledne. Středa byla zvolena z důvodu rozdělení pracovního týdne na dvě části, čímž se stává i určitým zpestřením pracovní doby. Navíc v tento den se eliminuje hrozba nízké účasti zaměstnanců, jako by tomu mohlo být v pondělí či pátek, kdy si zaměstnanci vybírají dovolenou z důvodu prodloužení víkendu, a taktéž tyto dny nezaručují potřebnou soustředěnost zaměstnanců (den po víkendu, den před víkendem).

Firemní schůze dávají výbornou příležitost k diskuzi všech zaměstnanců, poskytují zpětnou vazbu o dění ve firmě a přináší možnost vyjádření se k současným problémům a dotazům pracovníků. Měli by se konat v klidném prostředí a měli by být vedeny v profesionálním a přátelském duchu.

Forma realizace:

Vedení společnosti vyhotoví pozvánku, kterou následně odešle zaměstnancům e-mailem do kalendáře aplikace MS Office Outlook. Pozvánka bude naplánována na každou středu odpoledne a bude nastavena upomínka, která se bude zobrazovat každou středu 3 hodiny před konáním schůze.

V pozvánce manažeři společnosti informují zaměstnance o pravidelné schůzce, na které se budou probírat témata týkající se společnosti. Zároveň zde manažeři informují zaměstnance o tom, ať si připraví a promyslí případné dotazy a připomínky. Důležitou součástí textu musí být informace o tom, že dotazy zaměstnanců musí být předem (alespoň jeden den před konáním schůze) odeslány e-mailem oběma manažerům. Důvodem je fakt, že se manažeři potřebují připravit na tyto dotazy a nachystat si potřebné materiály, data a jiné věci, které budou potřebovat pro následující diskuzi.

V pozvánce dále budou uvedeny body diskuze (témata), které jsou shrnuty takto:

- Aktuální činnost společnosti (zakázky, na kterých se pracuje a zakázky, které se připravují).
- Novinky a změny týkající se vnitropodnikových procesů.
- Shrnutí uplynulého týdne.
- Cíle a plány (či změny cílů a plánů) do budoucna (na následující čtvrtletí).
- Připomínky vedení společnosti k zaměstnancům (k pracovnímu výkonu týmu).
- Dotazy a připomínky zaměstnanců.
- Ukončení schůze vedením společnosti.

Teambuilding:

Součástí tohoto projektu (firemní schůze a komunikace) je také zavedení pravidelných společných akcí, tzv. teambuilding. Jak již anglický název naznačuje, jedná se o akce, které mají za úkol stmelovat kolektiv, budovat dobře fungující tým.

Firemní akce jsou v našem případě vhodné, mimo jiné také proto, že z dotazníkového šetření jednoznačně vyplývá, že na pracovišti panují dobré vztahy a zaměstnanci jsou si navzájem dobrými kamarády. Během pohovorů, které byly vedeny s manažerem společnosti Ing. Vojtkem, vyplynulo, že se takovéto akce konaly již v dřívějších dobách. V jednu dobu zaměstnanci společně pořádali túry po pohoří Beskyd, jindy zase pravidelně (jednou týdně) navštěvovali bazén. Všechny tyto akce ustoupily do pozadí v období získání důležitých a náročných zakázek. Nicméně sám manažer společnosti, Ing. Vojtek, by rád opět zavedl tyto akce, aby podpořil firemního ducha společnosti a zlepšil tak sociální pracovní prostředí

organizace. Teambuilding bude zaveden proto, aby se dobré vztahy na pracovišti nadále udržovaly a upevňovaly, a aby se zlepšily pracovní vztahy dvou respondentů, jimž pracovní vztahy v současné chvíli nepřípadají dobré a kamarádké. Jak již bylo dříve zmíněno, jedná se o malý pracovní tým, a proto je důležité, aby si všichni zaměstnanci rozuměli a aby na pracovišti panovala pozitivní a vlídná atmosféra.

Vzhledem k nepříznivé finanční situaci společnosti bude zaveden teambuilding, který bude zčásti hrazen zaměstnavatelem a zčásti samotnými zaměstnanci. Tato praktika není neobvyklá, naopak se s příchodem ekonomické krize stává velice populární a oblíbenou metodou, jak zachovat společné akce a nezatížit přitom příliš finanční rozpočet organizací.

Forma realizace:

Teambuilding se bude konat dvakrát do roka. Podle obecného trendu by se jednou měl konat v letních měsících (červen – srpen) a jednou v zimních (prosinec – únor). Přesný měsíc není určen z toho důvodu, že se teambuilding bude přizpůsobovat dovoleným, které si zaměstnanci naplánují. Manažeři společnosti naplánují firemní schůzi, na které se společně se zaměstnanci dohodnou na aktivitě, kterou by chtěli v rámci teambuildingu zrealizovat. Schůze by měla být naplánována přibližně jeden až dva měsíce před konáním samotné akce. Důvodem je dlouhá čekací doba, která může u některých typů aktivit trvat několik týdnů, z důvodu velkého zájmu lidí a firem.

Na společné aktivitě se musí domluvit všichni zaměstnanci. Zdrojem a příkladem takovýchto aktivit budou nápady zaměstnanců a manažerů, a webová stránka www.kudyznudy.cz. Je zcela na managementu a samotných zaměstnancích, jestli si vyberou jednodenní akci či upřednostní víkendový teambuilding.

Příklad hrazení teambuildingu pak vypadá takto. Zaměstnanci se domluví např. na bowlingu (2 hodiny) a posezení v příjemné hospůdce v Ostravě. Bowling bude objednan manažerem společnosti a bude hrazen z firemního rozpočtu. Útratu si pak zaměstnanci budou platit sami, případné prodlužování bowlingu či jiné aktivity budou rozpočteny mezi všechny zaměstnance. Firma tak nepřichází o velké ztráty, poněvadž platí pouze dvě hodiny bowlingu (řádově 360 Kč) a zaměstnanci si mohou zahrát bowling zadarmo.

Komunikace uvnitř společnosti:

Poslední částí této kapitoly je zlepšení komunikace uvnitř společnosti. Přestože zaměstnanci potvrzují dobré vztahy na pracovišti, najdou se takoví, kteří upozorňují na špatný vliv řešení rodinných záležitostí na pracovišti. Jak již bylo několikrát zmíněno, problémy rodinných příslušníků a kamarádů v malých a středních firmách jsou učebnicovým příkladem, jak zhoršit vztahy na pracovišti. Proto se všichni zaměstnanci, kteří pracují se svými rodinnými příslušníky, pokusí omezit (časem zcela vyloučit) vnášet rodinné diskuze a problémy na pracoviště. V případě nutného řešení rodinných sporů se všichni zúčastnění pokusí vyřešit spor společně v uzavřené kanceláři tak, aby nezasahovali do pracovních procesů svých kolegů a kamarádů. Toto opatření zlepšit pracovní vztahy a pozitivně ovlivní atmosféru, která panuje na pracovišti.

Zaměstnanci společnosti sedí ve třech kancelářích, které jsou navzájem průchozí. Veškerá komunikace proto probíhá formou „pokřikování“ a osobního diskutování. Z tohoto důvodu pracovníci nepoužívají žádnou aplikaci určenou ke komunikaci. Jedinou výjimkou je aplikace Skype, kterou zaměstnanci používají ke komunikaci se zákazníky společnosti. Společnost vlastní tři speciální Skype telefony.

7.2.5 Sick days, personal days

Cíle: zefektivnění sociálního programu pro zaměstnance; zvýšení motivovanosti, spokojenosti, loajality a výkonnosti zaměstnanců;

Klíčové aktivity spojené s implementací: představení projektu zaměstnancům společnosti; zpracování evidence využití sick/personal days;

Z analýzy dotazníkového šetření vyplývá, že by polovinu zaměstnanců motivovalo, kdyby vedení společnosti navýšilo počet dnů dovolené o jeden týden. V současné chvíli mají zaměstnanci podle zákona dvacet dnů dovolené. Spousta firem v současné době nabízí jako bonus týden navíc a je evidentní, že by zaměstnanci společnosti takovýto bonus přivítali s otevřenou náručí. Nicméně společnost IVV Engineering s.r.o. je malou společností, a proto každý zaměstnanec, který v danou chvíli chybí na pracovišti, znamená pro firmu velkou ztrátu. Ideálním řešením takovéto situace je nastavení sick days (resp. personal days).

Čerpání sick days znamená, že zaměstnanec v případě nemoci může zůstat doma, aniž by nastoupil na nemocenskou a zpětně dokládal neschopenku od svého lékaře. Obecně firmy poskytují sick days pro 3-5 dní. Tato opatření jsou v dnešní době velmi oblíbená. Lidé si díky tomuto benefitu mohou vyléčit sami doma, aniž by navštěvovali doktora a nastupovali na nemocenskou. Finanční výhodou je potom fakt, že se zaměstnanci s takovýmto opatřením vyhýbají snížení platu v prvních dnech nemoci.

Personal days jsou obdobou definovaných sick days, s tím rozdílem, že si je pracovníci vybírají v případech osobních problémů, zařizování úředních věcí či z jiných osobních důvodů. Oba benefity jsou výhodné proto, že zaměstnanec nemusí zaměstnavateli nic dokládat ani vysvětlovat, prostě jej pouze informuje o tom, že by potřeboval čerpat sick/personal days. Sick/personal days jsou plně hrazené zaměstnavatelem jako normální pracovní dny.

Poslední, avšak neméně důležitou, částí projektu změn motivačního systému společnosti IVV Engineering s.r.o. je zavedení sick/personal days. Není důležité, jestli je budeme nazývat sick nebo personal days. Podstatné je, že budou stanoveny na 3 dny, a že si zaměstnanec díky těmto dnům vyřídí, co potřebuje.

Zavedení sick/personal days je kompromisem, který opět uspokojuje obě strany. Zaměstnanci sice nedostávají týden dovolené navíc, nicméně dostávají 3 dny, které mohou využít, dle vlastních potřeb a přání. Vedení společnosti zase ví, že tímto opatřením přispívá ke spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců. Pracovníci budou více loajální vůči firmě, kterou zajímá, co si zaměstnanec přeje a co mu chybí k zlepšení pracovního výkonu. Zodpovědnost za evidenci využívání sick/personal days mají manažeři společnosti.

7.3 Časové rozvržení zavádění projektu

Je zapotřebí sestavit časový plán, který určí časovou náročnost zaváděného projektu. Časový plán projektu obsahuje čtyři etapy. První etapou bude období od 1. května do 1. června. V tomto období seznámí management společnosti IVV Engineering s.r.o. své zaměstnance o chystaném zavádění projektu. Následuje druhá etapa, která je nazvána testovací (zkušební) fáze. Tato fáze bude probíhat v období od 1. června do 1. prosince. Třetí etapou bude samotné zavedení projektu. Tato etapa bude trvat jeden rok, tzn. od 1. 12. 2010 do 1. 12.

2011. Poslední etapou bude etapa trvající dva měsíce, během nichž bude zhodnocena a zkontrolována efektivita projektu. Časové rozvržení jednotlivých etap uvádí tabulka č. 3.

Tab. 3. Časové rozvržení plánu implementace projektu [vlastní zpracování]

ETAPA	ČASOVÉ OBDOBÍ	PRŮBĚH
1. etapa	1. květen - 1. červen	příprava a prezentace
2. etapa	1. červen - 1. prosinec	testovací fáze
3. etapa	1. prosinec 2010 - 1. prosinec 2011	zavedení projektu
4. etapa	1. prosinec 2011 - 1. únor 2011	kontrola a zhodnocení

V následujících stránkách bude blíže definována každá etapa implementace projektu změny motivačního systému společnosti.

Příprava a prezentace

Období od 1. května do 1. června bude sloužit k přípravě před testovací fází. Během měsíce května vedení společnosti seznámí své zaměstnance s připravovaným projektem. Manažeři detailně vysvětlí všem zaměstnancům, jak budou jednotlivé motivační nástroje zavedeny a jak budou fungovat. Dále seznámí paní účetní s úkoly, spojenými se zavedením projektu.

Manažeři si připraví formuláře potřebné pro hodnocení zaměstnanců a přehled získaných zakázek zaměstnanci organizace. K tomuto využijí předložené vzory a nástroje MS Office, především MS Office Excel.

Příloha P IX znázorňuje matici odpovědnosti spojenou s touto první etapou.

Testovací fáze

V období od 1. června do 1. prosince proběhne půlroční testovací fáze projektu. Půl roku je dostatečná doba na zjištění, zda projekt funguje a může být řádně implementován. Vedení společnosti bude kontrolovat časovou náročnost projektu. Na konci testovací fáze manažeři společnosti vyhodnotí efektivitu projektu. Je zapotřebí vyřešit nedostatky, které se projevi-

ly v testovací fázi, aby zavedení projektu fungovalo bezchybně a splňovalo tak svůj účel na sto procent.

Příloha P X zobrazuje matici odpovědnosti během testovací fáze projektu.

Zavedení projektu

V období od 1. prosince 2010 až 1. prosince 2011 proběhne implementace projektu. V tomto údobí bude zaveden projekt, který může být upraven na základě výsledků vyhodnocení testovací fáze. Během tohoto úseku by nemělo docházet k nečekaným problémům týkajících se projektu. Všechny možné bariéry a nedostatky měly být vyřešeny v předchozí fázi.

Management společnosti stále pravidelně kontroluje časovou únosnost všech činností souvisejících s projektem. Matice odpovědnosti odpovídá matici z předešlého období (příloha P X). Projekt bude realizován stejným způsobem, jako v testovací fázi (viz příloha P X).

Kontrola a zhodnocení

Od 1. prosince 2011 začíná dvouměsíční období kontroly a zhodnocení zavedeného projektu, který trval jeden rok. Management organizace zkontroluje všechny nastavované činnosti. Je zapotřebí zkontrolovat, zda byly všechny vnitropodnikové činnosti provedeny správně. Dojde ke zhodnocení časové náročnosti všech činností a navržení potřebných změn do budoucna. V tomto období manažeři porovnájí předchozí stav motivačního systému společnosti se stavem po zavedení projektu. Je třeba vyhodnotit, zda-li jsou zaměstnanci více motivováni, zda došlo ke zlepšení sociálního prostředí organizace a jak se tyto změny projeví na růstu a finanční situaci společnosti IVV Engineering s.r.o. Veškerá tyto vyhodnocení bude mít na starost management společnosti ve spolupráci s účetní, Ing. Valoškovou.

Aby byla kontrola a zhodnocení projektu dostatečně efektivní, je zapotřebí vyhodnotit následující ukazatele a porovnat je s výsledky z minulých období:

- Zisk společnosti

$$\text{Ekonomický zisk} = \text{celkové příjmy} - \text{celkové náklady}$$

$$\text{Účetní zisk} = \text{celkové příjmy} - \text{celkové explicitní náklady}$$

- Fluktuace zaměstnanců

Míra fluktuace zaměstnanců = celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném období (1 rok) x 100 / průměrný počet zaměstnanců v daném období

- Průměrná mzda zaměstnanců (včetně odměn)
- Výkonnost zaměstnanců

Počet odpracovaných hodin na zakázce, vyhledávání nových zakázek, apod.

- Motivovanost a spokojenost zaměstnanců

Výsledky hodnocení zaměstnanců, osobní pozorování, apod.

- Loajálnost zaměstnanců

Výsledky hodnocení zaměstnanců, fluktuace zaměstnanců, osobní pozorování, apod.

- Rozvoj zaměstnanců

Nové dovednosti (schopnosti, znalosti), počet dnů strávených na školeních, apod.

- Růst společnosti

Počet zakázek, počet nových zákazníků, finanční růst, apod.

V následující kapitole bude popsána nákladová analýza projektu.

7.4 Nákladová analýza

Zatížení nákladů společnosti je nemalým problémem většiny malých firem. Ekonomická krize tento fakt navíc prohlubuje a komplikuje tak existenci spousty organizací. Změny motivačního systému společnosti, které byly zavedeny v rámci projektové části, vycházejí z finanční situace, ve které se firma v současné chvíli nachází. A poněvadž firma IVV Engineering s.r.o. prochází v současné době finanční „krizí“, byl zavedený projekt přizpůsoben těmto podmínkám. Důsledkem byla implementace změn motivačního systému společnosti, které jsou spíše časově náročné a nenavýšují příliš náklady společnosti. Samozřejmě platí, že čas jsou peníze, nicméně tato kapitola hodnotí finanční náročnost zavedeného projektu a zaměřuje se na peněžní stav jednotlivých činností, které byly v rámci projektu zavedeny. Součástí projektu byly tyto činnosti:

Systém hodnocení výkonu zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je sice časově náročné, nicméně nezasahuje příliš do nákladů společnosti. Není zapotřebí nový software, poněvadž formuláře jsou zpracovány v MS Office Excel, který má firma samozřejmě k dispozici. Jediným vyčísitelným nákladem je tisk formulářů potřebných k hodnocení zaměstnanců. Náklady na tisk jednoho papíru formátu A4 činí 2 Kč. Hodnocení zaměstnanců bude probíhat 2x do roka, tudíž výsledná náklady činí 48 Kč/rok (12 x 2 x 2).

Každý pohovor by měl probíhat alespoň půl hodiny. Pokud příprava manažerů společnosti a jednotlivého zaměstnance bude trvat stejnou dobu, pak jeden pohovor i s přípravami zabere 2 hodiny času tří pracovníků, kteří by mohli pracovat na zakázce (manažeri společnosti pracují zároveň jako projektanti). Celkem se tedy jedná o 24 hodin ročně, nebo-li 3 pracovní dny ročně (2 hodiny x 12 pohovorů do roka).

Odměny za získanou zakázku

Tyto odměny zatíží finanční rozpočet společnosti, nicméně budou vypláceny v případě získání nových zakázek, tudíž s příchodem nových zisků pro organizaci. Odměny byly stanoveny na výši 5-ti procent ze zisku získané zakázky.

Každá zakázka společnosti IVV Engineering s.r.o. je jedinečná, a proto je velice těžké určit průměrný zisk, který plyne z jedné zakázky. Nicméně hodně přibližně může být konstatováno, že průměrný zisk z jedné zakázky činí 50 000 Kč. V takovém případě dostane zaměstnanec odměnu ve výši 2 500 Kč.

Odměňování zlepšovacích návrhů

Ve firmě byly zavedeny dva typy odměn za zlepšovací návrh. První typ odměny bude vyplácen při významném ušetření nákladů společnosti. V takovém případě bude zaměstnancům jednorázově vyplacena 10-ti procentní hodnota úspor nákladů za jeden rok. Náklady na jednu zakázku jsou v drtivé většině případů neustále zvyšovány (oprava, servis, změna, nástavba), a proto není možné určit průměrné náklady a vypočítat tak vyplácenou odměnu rovnající se definované hodnotě z úspory nákladů.

Druhým typem odměn bude odměna fixně stanovená na 2 000 Kč. Tento bonus bude vyplácen v případě inovace, která bude testována v 3 měsíční lhůtě. Po této době bude v případě pozitivního vyhodnocení jednorázově vyplacena zaměstnanci společnosti.

Firemní schůze a komunikace

Jediným opatřením, které se odráží v rozpočtu společnosti, je zavedení pravidelných společných akcí (tzv. teambuilding). Teambuilding bude částečně hrazen z rozpočtu společnosti, nicméně není možno určit, o jakou částku se jedná, poněvadž záleží na zaměstnancích, na které společné aktivity se domluví. Nicméně je možno navrhnout případy, kdy akci platí vedení společnosti a útratu si platí zaměstnanci sami za sebe. Modelové situace by mohly být následující:

- 2 hodiny bowlingu = 360 Kč z firemního rozpočtu
- Paintball = skupinový balíček 5 990 Kč (3 000 kusů střeliva)
- Zapůjčení osmi motokár na jednu hodinu (včetně zapůjčení helmy a kukly) = 7 440 Kč
- Lanové centrum (2 hodiny) = 4 000 Kč
- Zapůjčení terénních koloběžek na půl dne = 1 520 Kč

Sick days, personal days

Toto opatření nejvíce zasahuje do finančního rozpočtu společnosti. Každý zaměstnanec má možnost čerpat 3 denní volno, které bude plně placeno společností. Náklady společnosti na jednoho zaměstnance se nemění, nicméně firma může, v případě plného čerpání všech zaměstnanců, přijít o 24 či 30 (8 x 3, do budoucna 10 x 3) dnů produktivní práce za jeden rok. Druhá částka je vypočítána pro 2 nové zaměstnance, které bude společnost v blízké době přijímat. V podstatě se jedná o náklady obětované příležitosti, které se tedy dají vyjádřit finančně. Pro výpočet použijeme průměrný plat jednoho zaměstnance, který je 24 500 Kč. Náklady obětované příležitosti pro sick/personal days odpovídají přibližně 27 000 Kč.

7.5 Riziková analýza

Zavedení změn motivačního systému společnosti může narazit na řadu rizik, které je třeba definovat v této kapitole.

Největším rizikem může být prohloubení špatné finanční situace společnosti. Přestože se projekt snaží motivovat zaměstnance k vyhledávání nových zakázek, které jsou stěžejné

pro stabilitu současné finanční situace firmy, může dojít k další nečekané ekonomické krizi, která přinutí zákazníky k výhradnímu využívání větších konkurenčních firem. V takovém případě vedení společnosti omezí či úplně zruší teambuildingy a sick days, které zaměstnavatel proplácí za nulovou pracovní aktivitu.

Prohloubení špatné finanční situace společnosti může management donutit k dalšímu odprodeji podílu firmy. V současné chvíli vlastní 40% podíl firmy společnost BKB Metal a.s. V případě, kdy by manažeři přenesli dalších 10% této společnosti, mohlo by dojít ke spoustě nečekaným změnám vnitropodnikových procesů. Manažeři společnosti IVV Engineering s.r.o. by již vlastnili pouze 50% firmy a museli by se proto radit s vedením firmy BKB Metal a.s. o důležitých vnitropodnikových procesech. Mohlo by tak dojít k narušení projektu motivačního systému společnosti. Nový spoluvlastník může zavádět nové postupy a omezovat stávající opatření firmy, se kterými se neztotožňuje.

Další riziko představuje odchod zaměstnanců ze společnosti. Fluktuace zaměstnanců není charakteristickým rysem prostředí naší firmy, nicméně v minulosti již dva zaměstnanci odešli ke konkurenci z důvodu lepšího finančního ohodnocení. Zaváděný projekt zvyšuje motivovanost a spokojenost zaměstnanců, nicméně zvedání mezd pracovníků není v současné chvíli možné a nebude možné dřív, než se firma finančně stabilizuje. V případě odchodů zaměstnanců společnost nejprve zruší sick days, aby dosáhla maximálního počtu zaměstnanců v produkci.

Poslední riziko představuje nepřijetí projektu změn systému motivace společností, a to buď vedením společnosti, nebo zaměstnanci. Nicméně toto riziko není vysoké, poněvadž projekt byl vyžadován a konzultován jak managementem, tak samotnými zaměstnanci.

Aby se případné rizika a komplikace co nejvíce eliminovali, je zapotřebí, aby management organizace neustále dohlížel na efektivitu zavedeného projektu. V případě snížení motivovanosti zaměstnanců je třeba přizpůsobit stávající projekt současným podmínkám, aby nedocházelo k postupné stagnaci pozitivních důsledků projektu a demotivaci zaměstnanců. Aby vedení společnosti mohlo efektivně řešit případná rizika, musí znát všechny potřebné informace, které se s vymezenými riziky pojí. Z tohoto důvodu je zapotřebí vyhodnotit možná rizika. Postup hodnocení rizik ukazují následující kroky:

1. Vymezení rizikových situací.
2. Ocenění rizik.

3. Pravděpodobnost výskytu rizik.
4. Hodnocení rizik.
5. Odstranění či omezení rizik.

1. Vymezení rizikových situací

Tab. 4. Vymezení rizikových situací [21]

RIZIKA	POPIS RIZIKA
Riziko č.1	Management či zaměstnanci neakceptují zaváděný projekt.
Riziko č.2	Příchod ekonomické krize. Zákazníci přechází k silnější konkurenci.
Riziko č.3	Prohloubení špatné finanční situace společnosti - management odprodává další podíl firmy a přichází tak o majoritní postavení.
Riziko č.4	Odchod stávajících zaměstnanců/zvýšení fluktuace.

2. Ocenění rizik

Projekt se skládá z těchto pěti částí (změn v současném systému motivace společnosti IVV Engineering s.r.o.) – systém hodnocení výkonu zaměstnanců, odměny za získanou zakázku, odměňování zlepšovacích návrhů, firemní schůze a komunikace, sick days/personal days. Ocenění rizik ukazuje následující tabulka č. 5.

Tab. 5. Ocenění rizik [21]

STUPEŇ ZÁVAŽNOSTI	OZNAČENÍ STUPNĚ ZÁVAŽNOSTI	POPIS STUPNĚ ZÁVAŽNOSTI
1	Zanedbatelné	Jedna z pěti implementovaných změn musí být zrušena.
5	Významné	Dvě až tři z pěti implementovaných změn musí být zrušeny.
10	Kritické	Čtyři z pěti implementovaných změn musí být zrušeny.
15	Katastrofické	Celý projekt musí být zrušen (všech pět částí). Selhání celého projektu.

3. Pravděpodobnost výskytu rizik

Tab. 6. Pravděpodobnost výskytu rizik [21]

STUPEŇ OHROŽENÍ	PRAVDĚPODOBNOST OHROŽENÍ	POPIS	MÍRA OHROŽENÍ
1	Málo pravděpodobné	Tento případ není moc reálný. Může k němu dojít, ale jedná se o velice výjimečný jev.	Velmi malé ohrožení
5	Pravděpodobné	Tento stav může nastat, nicméně se jedná spíše o náhodný výskyt.	Malé ohrožení
10	Velmi pravděpodobné	Tento stav již dříve nastal. Část zavedeného projektu musela být zrušena z důvodu špatné finanční situace společnosti či špatné organizaci ze strany managementu (např. nedodržování pravidelnosti)	Časté ohrožení
15	Vysoce pravděpodobné	Management často nedodržuje plánované termíny, jedná se o opakovanou situaci.	Nepřetržité ohrožení

Konečná hodnota rizika R , které představuje nebezpečnou situaci, je dána součinem hodnoty závažnosti rizika ZR (viz tabulka č. 5) a pravděpodobnosti výskytu PV (viz tabulka č. 6).

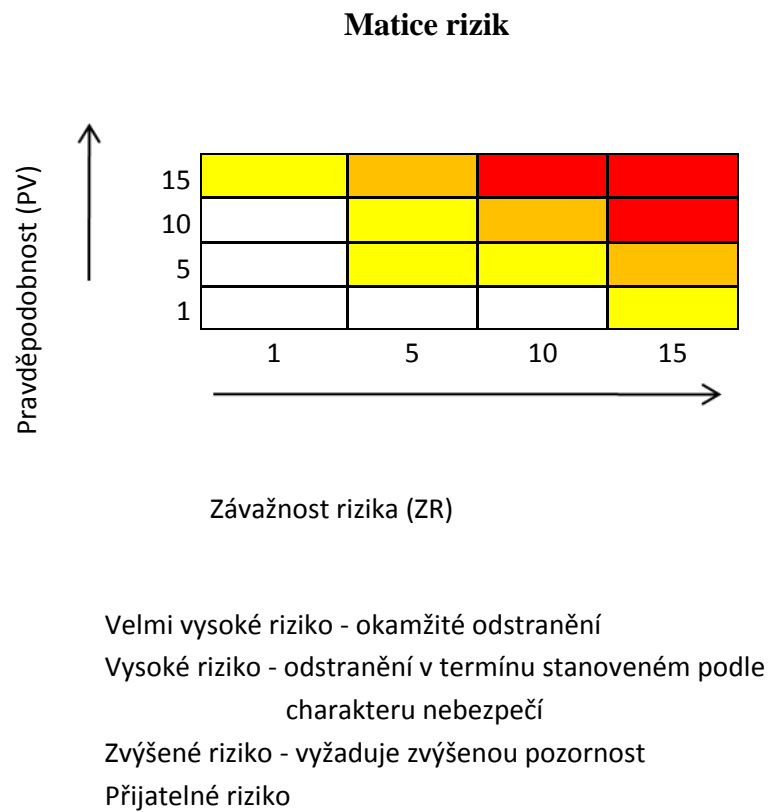
$$R = ZR \times PV$$

4. Hodnocení rizik

Základem hodnocení rizik je rozhodnutí, zda riziko může být přijato. V případě, že nemůže být akceptováno, pak musí být realizována opatření k jeho odstranění či omezení.

Tab. 7. Hodnocení rizik [21]

VELIKOST RIZIKA	POSTOJ K RIZIKU
Riziko větší než 150	Takové riziko vyžaduje okamžité odstranění
Riziko v rozsahu 75 - 150	Odstranění v termínu stanoveném podle charakteru nebezpečí
Riziko v rozsahu 15 - 75	Takové riziko vyžaduje zvýšenou pozornost
Riziko menší než 15	Přijatelná úroveň rizika



Obr. 2. Matice rizik [21]

5. Odstranění či omezení rizik

Tab. 8. Odstranění či omezení rizik [21]

RIZIKA	POPIS RIZIKA	ODSTRANĚNÍ ČI OMEZENÍ RIZIKA
Riziko č.1	Management či zaměstnanci neakceptují zaváděný projekt.	Management a zaměstnanci společnosti musí být součástí plánování projektu.
Riziko č.2	Příchod ekonomické krize. Zákazníci přechází k silnější konkurenci.	Stabilizace finanční situace organizace a její postupné zlepšování. Navyšování počtu zakázek, vytváření finančních rezerv apod.
Riziko č.3	Prohloubení špatné finanční situace společnosti - management odprodává další podíl firmy a přichází tak o majoritní postavení.	Stabilizace finanční situace organizace a její postupné zlepšování. Navyšování počtu zakázek, vytváření finančních rezerv apod.
Riziko č.4	Odchod stávajících zaměstnanců/zvýšení fluktuace.	Kontrola efektivnosti systému motivace zaměstnanců. V případě snížení motivovanosti zaměstnanců je třeba přizpůsobit stávající projekt současným podmínkám.

7.6 Zhodnocení projektu změn motivačního systému organizace

Projekt změn motivačního systému společnosti IVV Engineering s.r.o. vycházel z analýzy současného motivačního prostředí organizace. Cílem projektu bylo eliminování slabých stránek společnosti s využitím silných stránek a zavedením potřebných změn motivačního systému společnosti.

Nastavené pravidelné hodnocení výkonu zaměstnanců přináší zpětnou vazbu, která je důležitá jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Dojde tak k bližšímu pracovnímu kontaktu mezi vedením společnosti a pracovníky, které zefektivní vnitropodnikové procesy firmy a výkon všech zaměstnanců.

Nepříznivou finanční situaci firmy řeší nastavené odměny za získané zakázky. Zaměstnanci jsou více angažováni a motivováni k vyhledávání nových zakázek, které pomohou k růstu

společnosti a stabilizaci finančního stavu firmy. Společnost se může s novými projekty více rozvíjet, expandovat, přijímat více nových zaměstnanců a růst v silného konkurenta v oblasti hydraulických systémů a zařízení.

Dalším motivačním nástrojem, který je součástí změn aktuálního prostředí společnosti, je odměňování zlepšovacích návrhů. Tyto odměny způsobí vyhledávání možností zdokonalení vnitropodnikových procesů společnosti. Zaměstnanci začnou aktivně vyhledávat nedostatky podnikových procesů, aby je mohli následně vyřešit a získat příslušnou odměnu. Všichni pracovníci budou bedlivěji vnímat jednotlivé procesy firmy a navrhnout řešení pro jejich zlepšení. Časem dojde k úplnému zániku vad a nedokonalostí, které firmu brzdili ve vývoji a expanzi v daném odvětví.

Pravidelné schůzky zaměstnanců přispějí k hlubšímu vědomí informovanosti zaměstnanců organizace. Pracovníci budou mít větší přehled o dění ve firmě a jejímu okolí. Schůzky přispějí k budování užšího a silnějšího pracovního týmu organizace. Zavedené teambuildingy pak maximalizují efekt budování dobrého, zdravého a schopného pracovního týmu.

Projekt změn systému motivace organizace byl přizpůsoben časovým a finančním podmínkám společnosti tak, aby uspokojil vedení firmy, zaměstnance a zdokonalil vnitropodnikové procesy organizace.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zdokonalení motivačního prostředí malé společnosti.

Teoretická část definovala zásadní informace z oblasti řízení lidských zdrojů, specifik vedení lidí v malých a středních firmách, pracovní motivace, pracovní spokojenosti a motivačního systému (programu) organizace.

Analytická část byla zpracována na základě osobních pohovorů s manažerem společnosti a dotazníkové šetření zaměstnanců. Výsledkem bylo vymezení silných a slabých stránek společnosti. Mezi základní slabé stránky společnosti patří: chybějící hodnocení výkonu zaměstnanců, nedostatečné motivační nástroje či špatná finanční situace společnosti.

Cílem navrženého a implementovaného projektu bylo vyřešit definované slabé stránky společnosti a zefektivnit tak motivační systém podniku. Kvalitnější motivační systém pomůže společnosti stabilizovat a zlepšovat nepříznivou finanční situaci a zvýšit tak konkurenceschopnost na trhu v oblasti hydraulických systémů a zařízení.

Změny, které byly navrženy pro projekt zdokonalení motivačního systému organizace, byly následující: zavedení systému pravidelného hodnocení výkonu zaměstnanců, odměn za získanou zakázku, odměňování zlepšovacích návrhů, firemní schůze a zlepšení komunikace uvnitř společnosti, teambuildingu a sick/personal days.

Všechny tyto motivační nástroje byly navrženy tak, aby respektovali časové a finanční možnosti zaměstnanců a společnosti. Navržené motivační nástroje vyřešily slabé stránky společnosti a nastavily kvalitní výchozí zázemí malé společnosti. Zaměstnanci organizace budou díky zavedeným změnám motivovanějšími a tudíž spokojenějšími a výkonnějšími pracovníky. Budou pomáhat rozvoji společnosti a stanou se loajálnějšími zaměstnanci.

Závěrem byla definována rizika, která mohou v nejbližší době nastat a ovlivnit negativně motivační prostředí organizace. Neustálou kontrolou, vyhodnocováním a přizpůsobováním současného projektu aktuálním podmínkám může vedení společnosti zabránit mnohým nebezpečím, které přináší nevládná ekonomická krize a silná konkurence.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] ADAIR, John. *100 tipů jak řídit a vést lidi*. Vydání první. Brno : CP Books, a.s., 2005. 130 s. ISBN 80-251-0529-6.
- [2] ADAIR, John. *Jak řídit druhé : i sám sebe*. Vydání první. Brno : Computer Press, a.s., 2005. 172 s. ISBN 80-251-0784-1.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 8th edition. London : Kogan Page, 2001. 981 s. ISBN 0749433930.
- [4] ARMSTRONG, Michael. *Jak být ještě lepším manažerem*. 1. vydání. Praha : VICTORIA PUBLISHING, a.s., 1995. 312 s. ISBN 80-85865-66-1.
- [5] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [7] GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů : Vybrané kapitoly*. Vydání druhé upravené. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.
- [8] HILL, Nigel; ROCHE, Greg; ALLEN, Rachel. *Customer Satisfaction : The customer experience through the customer's eyes*. London : Cogen Publishing Ltd, 2007. 314 s. ISBN 978-0-9554161-1-8.
- [9] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualizované a rozšířené vydání . Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [10] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- [11] KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- [12] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Vydání první. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [13] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostních pracovníků*. Vydání první. Praha : C. H. Beck, 2008. 134 s. ISBN 978-80-7400-013-3.

- [14] STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.
- [15] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci : personální rozměr managementu*. Vydání první. Praha : ASPI Publishing, s.r.o., 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

Časopisy

- [16] JÍLEK, Libor. Motivace a stimulační základ řízení a zvyšování výkonnosti zaměstnanců. *Personál : Časopis pro rozvoj lidských zdrojů*. červenec, srpen 2007, XIII, 7-8, s. 27-44. ISSN 1213-8878.
- [17] KAJZAR, Patrik. Jak motivovat zaměstnance ve společnostech : Motivace X stimulační. *Personál : Časopis pro rozvoj lidských zdrojů*. Prosinec 2008, XIV, 12, s. 14-16. ISSN 1213-8878.
- [18] Malé a střední podniky zaostávají ve využívání společenské odpovědnosti firem k podpoře své konkurenceschopnosti. *Personál : Časopis pro rozvoj lidských zdrojů*. únor 2007, XIII, 2, s. 31. ISSN 1213-8878.
- [19] MEDZIHORSKÁ, Jitka. Hodnocení pracovníků. *Personál : Časopis pro rozvoj lidských zdrojů*. Listopad 2008, XIV, 11, s. 26-27. ISSN 1213-8878.

Elektronické zdroje

- [20] *Czso.cz* [online]. 9.3. 2010 [cit. 2010-04-16]. Průměrné mzdy (čtvrtletní). Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz030910.doc>>.
- [21] *Ipodnikatel.cz* [online]. 2008 [cit. 2010-04-24]. Vyhledávání a hodnocení rizik. Dostupné z WWW: <<http://www.ipodnikatel.cz/vyhledavani-a-hodnoceni-rizik.html>>.
- [22] *Ivv.byznysweb.cz* [online]. c2001-2010 [cit. 2010-03-13]. Historie společnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.ivv.byznysweb.cz/ceska-verze/o-spolecnosti/historie/>>.
- [23] *Ivv.byznysweb.cz* [online]. c2001-2010 [cit. 2010-03-13]. Představení firmy. Dostupné z WWW: <<http://www.ivv.byznysweb.cz/ceska-verze/o-spolecnosti/>>.
- [24] *Ktp.istp.cz* [online]. 2010, 26.3.2010 [cit. 2010-04-22]. Ředitel malé organizace. Dostupné z WWW: <<http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/h1-karta.act?id=30659&lh=0>>.

- [25] *Ktp.istp.cz* [online]. 2010, 26.3.2010 [cit. 2010-04-17]. Soustružník kovů. Dostupné z WWW: <<http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/h1-karta.act?id=2062&lh=0>>.
- [26] *Ktp.istp.cz* [online]. 2010, 26.3.2010 [cit. 2010-04-17]. Strojní inženýr konstruktér. Dostupné z WWW: <<http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/h1-karta.act?id=101072&lh=0>>.
- [27] *Ktp.istp.cz* [online]. 2010, 26.3.2010 [cit. 2010-04-17]. Strojní inženýr projektant. Dostupné z WWW: <<http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/h1-karta.act?id=5155&lh=0>>.
- [28] *Ktp.istp.cz* [online]. 2010, 26.3.2010 [cit. 2010-04-17]. Strojní inženýr řízení výroby. Dostupné z WWW: <<http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/h1-karta.act?id=30817&lh=0>>.
- [29] *Ktp.istp.cz* [online]. 2010, 26.3.2010 [cit. 2010-04-17]. Účetní. Dostupné z WWW: <<http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/h1-karta.act?id=5677&is=1&lh=0>>.

Interní materiály

- [30] *Plán výcviku : Rozhodnutí ředitele společnosti č. 01/09*. Ostrava : Management společnosti IVV Engineering s.r.o., 7.1.2009. 4 s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- CAD Computer-aided design (počítačem podporované projektování).
- KTP Kartotéka typových pozic.
- QMS Quality Management Systém (systém řízení jakosti).
- VŠB – TU Vysoká škola báňská – Technická univerzita.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 Proces motivace

Obrázek č. 2 Matice rizik

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 Rámcový postup při tvorbě motivačního programu organizace

Tabulka č. 2 Struktura zaměstnanců společnosti IVV Engineering s.r.o.

Tabulka č. 3 Časové rozvržení plánu implementace projektu

Tabulka č. 4 Vymezení rizikových situací

Tabulka č. 5 Ocenění rizik

Tabulka č. 6 Pravděpodobnost výskytu rizik

Tabulka č. 7 Hodnocení rizik

Tabulka č. 8 Odstranění či omezení rizik

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Plán výcviku

Příloha P II: Dotazník

Příloha P III: Vyhodnocení dotazníků

Příloha P IV: Motivační program společnosti

Příloha P V: Profesiogramy

Příloha P VI: Hodnocení zaměstnance společnosti

Příloha P VII: Profesní sebehodnocení zaměstnanců společnosti

Příloha P VIII: Přehled získaných zakázek

Příloha P IX: Matice odpovědnosti pro etapu „příprava a prezentace“

Příloha P X: Matice odpovědnosti pro testovací fázi

Plán výcviku na rok 2009		Ing. Jiří Valošek vedoucí ústavu instruktorů	Ing. Tomáš Vojtek vedoucí ústavu odborníků a řemeslníků	Ing. Patrik Koberský projektant	Jiří Sebera konstruktér	Ing. Valošková sekretářka	Ing. Martin Půda projektant	Ing. Martin Valošek projektant	Ing. Ivan Kratochvíl výroba	Černošek Vladimír montér	Suma hodin
Periodické školení											
Bezpečnost práce	plán	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
	skutečnost										0
Řidiči ref. vozidel	plán	2	2	2	2	0	2	2	2	2	16
	skutečnost										0
Odborná školení											
Hydraulické systémy	plán						4	4		4	12
	skutečnost										0
Proporcionální technika	plán			2	2		2	2		2	10
	skutečnost										0
Třibotechnika	plán				2						2
	skutečnost										0
Technické normy	plán										0
	skutečnost										0
CAD	plán	0	8	8	8	0	8	8		0	40
	skutečnost										0
Organizační školení											
Management	plán		1								1
	skutečnost										0
Finanční politika a cenová analýzy	plán		1								1
	skutečnost										0
Marketing a obchod	plán		2								2
	skutečnost										0
Personalistika	plán					2					2
	skutečnost										0
Obchodní právo a daňové záležitosti	plán		4			4					8
	skutečnost										0
Řízení jakosti											
QMS	plán	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
	skutečnost										0
Nové EN a ISO normy	plán				2						2
	skutečnost										0
Jazykové vzdělávání											
Angličtina	plán		100				80				180
	skutečnost										0
Ruština	plán						80				80
	skutečnost										0

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

II/1

	zcela souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
Pracovní vztahy	1	2	3	4	5
1. Na pracovišti panují dobré pracovní vztahy. Bližší komentář:					
2. Doporučil/a bych zaměstnání v této společnosti někte- rému ze svých přátel. Bližší komentář:					
3. Mezi svými kolegy mám dobré kamarády. Bližší komentář:					
4. Kolegové mi v případě potřeby pomůžou či poradí. Bližší komentář:					
5. Jsem schopen (schopna) poradit či pomoci kolegům v práci. Bližší komentář:					

	zcela souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
	1	2	3	4	5
6. V pracovním kolektivu dochází často ke konfliktům. Nejčastějším konfliktem je:					
7. Na pracovišti panuje otevřená komunikace. Bližší komentář:					
8. Kolegové berou na vědomí mé názory. Bližší komentář:					
9. Mám návrhy, jak zlepšit komunikaci s kolegy či s vedením společnosti. Návrhy:	ANO / NE				
10. Vedení společnosti pravidelně informuje všechny zaměstnance o dění ve firmě. Bližší komentář:					
11. Dobré vztahy s kolegy zvyšují mou pracovní výkonnost. Bližší komentář:					
12. Dobré vztahy s vedením společnosti zvyšují mou pracovní výkonnost. Bližší komentář:					

	zcela souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
	1	2	3	4	5
13. Mám návrhy na zlepšení pracovních vztahů. Návrhy:	ANO / NE				
Pracovní hodnocení					
14. Mé platové ohodnocení odpovídá náročnosti práce, kterou vykonávám. Bližší komentář:					
15. Jste veřejně pochválen/a za dobře odvedenou práci?	1. ano 2. ne, jen mezi čtyřma očima 3. ne a nevádí mi to 4. ne a vadí mi to				
16. Jste pokárán/a za špatně odvedenou práci?	1. ano, mezi čtyřma očima 2. ano, před svými kolegy 3. nejsem kárán/a				
17. Už jste byl/a pokárán/a neprávem?	1. ano, častokrát 2. ano, ale jen jednou 3. ne				

	zcela souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
	1	2	3	4	5
18. Vedení společnosti umí ocenit mou práci. Bližší komentář:					
19. Jsem spokojen/a s odměnami, které dostávám (služební telefon, služební auto, příspěvek na jazykovou školu...) Bližší komentář:					
20. Ve firmě jsou jasně definována pravidla pro získávání odměn. Bližší komentář:					
21. Je potřeba změnit systém pracovního hodnocení. Mé návrhy:					

	zcela souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
Pracovní motivace, motivační prostředí společnosti	1	2	3	4	5
22. Mám rád/a svou práci. Bližší komentář:					
23. Mám možnost se dále rozvíjet. Bližší komentář:					
24. Rád/a se učím novým věcem. Bližší komentář:					
25. Existují změny, který by zlepšily můj pracovní výkon. Jedná se o tyto změny:					
26. Náplň mé práce je jasně definována. Bližší komentář:					

	zcela souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
	1	2	3	4	5
27. Ke své práci mám k dispozici vše, co potřebuji. Bližší komentář:					
28. Cítím, že má práce přispívá k rozvoji společnosti. Bližší komentář:					
Obecné otázky (pouze zakroužkujte správnou odpověď, prosím)					
29. Má věková kategorie je: 1. 18 - 24 let 2. 25 - 34 let 3. 35 - 44 let 4. 45 - 54 let 5. 55 - 64 let 6. 65 a více					
30. Jak dlouho již pro tuto společnost pracujete? 1. méně než 12 měsíců 2. 12 - 24 měsíců (1 - 2 roky) 3. 25 - 36 měsíců (2 - 3 roky) 4. 37 - 48 měsíců (3 - 4 roky) 5. 49 - 60 měsíců (4 - 5 let) 6. více než 5 let					

	zcela souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
Pracovní vztahy	1	2	3	4	5
<p>1. Na pracovišti panují dobré pracovní vztahy. Bližší komentář: <i>Vztahy mezi spolupracovníky i majiteli jsou velmi dobré. Ano, bez konfliktů. Jak kdy.</i></p>	4	1	1		
<p>2. Doporučil/a bych zaměstnání v této společnosti někte- rému ze svých přátel. Bližší komentář: <i>Ano doporučil. Nemám nikoho v podobném oboru.</i></p>	1	1	2	2	
<p>3. Mezi svými kolegy mám dobré kamarády. Bližší komentář: <i>Ano, všichni mí kolegové jsou kamarádi. Ano - všichni jsou kamarádi.</i></p>	5			1	
<p>4. Kolegové mi v případě potřeby pomůžou či poradí. Bližší komentář: <i>Poradí i pomůžou. Pokud mohou a vědí jak. V rámci možností a znalostí.</i></p>	2	2	1	1	
<p>5. Jsem schopen (schopna) poradit či pomoci kolegům v práci. Bližší komentář: <i>Jsem připraven pomoci, ale schopen? Čemu nerozumím, do toho nemluvím. Softwarové otázky, pevnostní a mechanické otázky. V rámci možností a znalostí.</i></p>	3	1	1		1

	zcela souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
	1	2	3	4	5
<p>6. V pracovním kolektivu dochází často ke konfliktům. Nejčastějším konfliktem je: <i>Pracovní problém.</i> <i>O cizí problémy se nezajímám, nemohu pomoci - neřeším.</i> <i>Rodinné problémy rodiny Valoškových.</i> <i>Velmi zřídka.</i> <i>Nemáme pracovní konflikty.</i></p>	2	1	1	1	1
<p>7. Na pracovišti panuje otevřená komunikace. Bližší komentář: <i>Někdy ano, někdy ne.</i></p>	2	3	1		
<p>8. Kolegové berou na vědomí mé názory. Bližší komentář: <i>Jiný obor činnosti.</i> <i>Samozřejmě neberou.</i></p>		3		3	
<p>9. Mám návrhy, jak zlepšit komunikaci s kolegy či s vedením společnosti. Návrhy: <i>Nepřenášet rodinné spory mezi rodinnými příslušníky do práce.</i> <i>Občas se v hospodě opít.</i></p>	ANO / NE				
<p>10. Vedení společnosti pravidelně informuje všechny zaměstnance o dění ve firmě. Bližší komentář: <i>Pravidelně na výrobních poradách.</i> <i>Sem tam se ke mně něco dostane.</i></p>	3	3			
<p>11. Dobré vztahy s kolegy zvyšují mou pracovní výkonnost. Bližší komentář: <i>Nemám rád spory.</i></p>	1	3	1		1
<p>12. Dobré vztahy s vedením společnosti zvyšují mou pracovní výkonnost. Bližší komentář:</p>		2	3		1

	zcela souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
	1	2	3	4	5
13. Mám návrhy na zlepšení pracovních vztahů. Návrhy: <i>Vedení by mělo dohlížet na plnění zadaných úkolů v termínu</i>	ANO / NE				
Pracovní hodnocení					
14. Mé platové ohodnocení odpovídá náročnosti práce, kterou vykonávám. Bližší komentář: <i>Je o něco vyšší.</i>	1		3		2
15. Jste veřejně pochválen/a za dobře odvedenou práci?	1. ano (2) 2. ne, jen mezi čtyřma očima (1) 3. ne a nevádí mi to (3) 4. ne a vadí mi to				
16. Jste pokárán/a za špatně odvedenou práci? <i>Ano, avšak ne často.</i>	1. ano, mezi čtyřma očima (2) 2. ano, před svými kolegy (2) 3. nejsem kárán/a (2)				
17. Už jste byl/a pokárán/a neprávem?	1. ano, častokrát (2) 2. ano, ale jen jednou 3. ne (4)				

	zcela souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
	1	2	3	4	5
18. Vedení společnosti umí ocenit mou práci. Bližší komentář:	1	3	1		1
19. Jsem spokojen/a s odměnami, které dostávám (služební telefon, služební auto, příspěvek na jazykovou školu...) Bližší komentář: <i>Tyto odměny nevyužívám. Nedostávám takové odměny.</i>	1		4		1
20. Ve firmě jsou jasně definována pravidla pro získávání odměn. Bližší komentář: <i>Rozhodující je finanční situace firmy. Není co přerozdělovat. Pro obecné benefity (viz.19) ano, pro odměny závislé na výkonnosti ne.</i>			3	2	1
21. Je potřeba změnit systém pracovního hodnocení. Mé návrhy: <i>Nutné je šetřit, rozhodující jsou finance firmy. Nevyznám se v tom. Systém hodnocení je potřeba změnit, ale záleží na ziskovosti firmy. Bez jasné strategie firmy jsou jakékoliv návrhy zbytečné. Odměny závislé na množství odvedené práce - množství zpracovaných výkresů, množství zpracovaných objednávek, hodin odpracovaných mimo kancelář, ...</i>	1	2	3		

	zcela souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
Pracovní motivace, motivační prostředí společnosti	1	2	3	4	5
<p>22. Mám rád/a svou práci. Bližší komentář: <i>Velmi široký obor, stále se rozšiřující. Ano, jinak bych ji už dál nevykonával.</i></p>	3	3			
<p>23. Mám možnost se dále rozvíjet. Bližší komentář: <i>Rozvíjet se má možnost každý, vždy a všude. Všichni máme možnost se rozvíjet.</i></p>	1	5			
<p>24. Rád/a se učím novým věcem. Bližší komentář: <i>Ano, nikdo nezná všechno - učit se, učit se, učit se. Co je nové mě zajímá.</i></p>	5	1			
<p>25. Existují změny, který by zlepšily můj pracovní výkon. Jedná se o tyto změny: <i>Finanční ohodnocení, příspěvek na stravování, týden dovolené navíc. Změna monotónní pracovní doby - lepší by bylo střídání ráno - odpoledne. V létě klimatizace místností, celkové zlepšení finanční situace firmy, odměny (týden dovolené navíc, ...). Organizační směny. Existence motivačního systému, odstranění zmatku ve firmě, zohlednění práce přesčas.</i></p>	3	1	2		
<p>26. Náplň mé práce je jasně definována. Bližší komentář: <i>Udělej co se po vás chce. Asi tak na 90%. Snažím se udělat vždy co je třeba, mnohdy i to, co není v mé náplni. Celostátně nejsou přesně daná pravidla.</i></p>	1	3		2	

	zcela souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
	1	2	3	4	5
<p>27. Ke své práci mám k dispozici vše, co potřebuji. Bližší komentář: 90% <i>Potřeby jsou omezeny finanční situací firmy - né všechno si můžeme dovolit, i kdyby to bylo třeba. Stálý nedostatek psacích potřeb. Co potřebuji si seženu.</i></p>		3	1	2	
<p>28. Cítím, že má práce přispívá k rozvoji společnosti. Bližší komentář: <i>Doufám, že ano. Ano, jinak bych ji nedělal. Jinak bych ji nedělal. Nutnost pro chod firmy.</i></p>	2	1	3		
Obecné otázky (pouze zakroužkujte správnou odpověď, prosím)					
<p>29. Má věková kategorie je:</p> <p>1. 18 - 24 let</p> <p>2. 25 - 34 let (2)</p> <p>3. 35 - 44 let</p> <p>4. 45 - 54 let</p> <p>5. 55 - 64 let (2)</p> <p>6. 65 a více (2)</p>					
<p>30. Jak dlouho již pro tuto společnost pracujete?</p> <p>1. méně než 12 měsíců</p> <p>2. 12 - 24 měsíců (1 - 2 roky) (2)</p> <p>3. 25 - 36 měsíců (2 - 3 roky) (1)</p> <p>4. 37 - 48 měsíců (3 - 4 roky)</p> <p>5. 49 - 60 měsíců (4 - 5 let) (1)</p> <p>6. více než 5 let (2)</p>					



MOTIVAČNÍ PROGRAM

Platnost od 1.5. 2010

Dokument Motivační program obsahuje přehled motivačních nástrojů společnosti IVV Engineering s.r.o. Díky tomuto souhrnu mají zaměstnanci přehledný seznam motivačních nástrojů, které jsou v organizaci implementovány a mohou se tak lépe orientovat v nastavených změnách a ustanoveních.

Cílem je vyhotovení srozumitelného souhrnu motivačních nástrojů, který je přístupný všem zaměstnancům, ať už v elektronické podobě (ve sdíleném adresáři), či fyzicky na nástěnce společnosti.

Vedení společnosti odpovídá za změny a aktualizace motivačního programu. Management podniku rád přivítá nové návrhy a náměty, které se týkají motivačního programu.

Bonusy a odměňování

Cílem odměňování zaměstnanců je zvýšení loajality a výkonnosti pracovníků. Záměrem je zvyšování motivovanosti a spokojenosti jednotlivých zaměstnanců, což vede k růstu a rozvoji společnosti a spokojenosti vedení organizace.

Bonusy a nástroje odměňování:

- Možnost využívání služebních vozů k soukromým účelům
- Služební telefon
- 50% sleva na jazykové kurzy
- Odměny za získanou zakázku
- Odměňování zlepšovacích návrhů

Sociální program

Cíl sociálního programu spočívá v poskytování sociálních výhod, které harmonizují osobní potřeby zaměstnance s pracovními povinnostmi. Pracovníci mohou snadněji řešit osobní potřeby, problémy či jiné požadavky.

Nástroje sociálního programu:

- Pružná pracovní doba s povinnou přítomností na pracovišti v době od 8 do 13 hod. (možnost individuální úpravy)
- Sick days / personal days – celkem 3 dny ročně
- Nápoje na pracovišti zdarma
- Vstřícný osobní přístup v případě nároků na pracovní volno při výskytu osobních problémů

Školení a vzdělávání

Cílem pravidelných školení a vzdělávání je zvyšování kvalifikace jednotlivých zaměstnanců. Ti mohou zdokonalovat schopnosti a dovednosti v daném oboru a zvyšovat tak produktivitu práce. Cílem je růst a rozvoj zaměstnanců i organizace.

Nástroje školení a vzdělávání:

- *Periodické školení* – bezpečnost práce, řízení referenčních vozidel
- *Odborná školení* – hydraulické systémy, proporcionální technika, tribotechnika, technické normy, CAD
- *Organizační školení* – management, finanční politika a cenové analýzy, marketing a obchod, personalistika, obchodní právo a daňové záležitosti
- *Řízení jakosti* – QMS, nové EN a ISO normy
- *Jazykové vzdělávání* – angličtina, ruština
- Zajišťování kurzů a školení zákoně povinných (neustálé sledování platnosti a aktualizací daných školení)

Zdokonalovací program

Cílem tohoto programu je neustále zefektivňování vnitropodnikových procesů a motivovanosti zaměstnanců společnosti. Firemní pokrok zvyšuje konkurenceschopnost podniku a buduje tak silnou a expandující společnost v oblasti hydraulických systémů a zařízení.

Nástroje zdokonalovacího programu:

- Odměňování zlepšovacích návrhů
- Odměny za získanou zakázku (nová zakázka přináší nové příležitosti a zkušenosti pro společnost i pro jednotlivé zaměstnance)
- Kontinuální zlepšování vnitropodnikových procesů
- Pravidelné firemní schůze
- Systém hodnocení výkonu zaměstnanců
- Nástěnka (možnost využití pro připomínky a nápady zaměstnanců)

Program informovanosti

Cíl programu informovanosti spočívá v efektivním předávání důležitých informací uvnitř organizace. Cílem je včasné předávání klíčových informací, strategií a plánu vedení společnosti. Zaměstnanci jsou součástí těchto procesů, jsou loajálnějšími pracovníky, kteří společně budují silnou organizaci.

Nástroje programu informovanosti:

- Pravidelné firemní schůze a porady
- Pravidelné hodnocení výkonnosti zaměstnanců
- Efektivní komunikace uvnitř organizace
- Komunikace se zákazníky pomocí aplikace Skype (speciální Skype telefony)
- Firemní nástěnka

Profesiogram pro pozici projektant - 2 pracovní pozice ve společnosti (upraveno dle [27]):

Strojní inženýr projektant

Strojní inženýr projektant je vysoce kvalifikovaný pracovník, který samostatně a komplexně vypracovává projekty nebo vykonává projektové práce při zpracovávání projektů organizačních, řídicích, technických, technologických a dalších systémů nebo procesů ve strojírenské výrobě.

Kvalifikační úroveň: Magisterský studijní program

Obor činnosti: Strojírenství

Pracovní činnosti a odpovědnosti:

- Samostatné vypracování a projednání přípravných dokumentací a projektů technických staveb a technologických zařízení v souladu s platnými předpisy, včetně jejich projednání s příslušnými orgány a organizacemi.
- Zpracovávání úvodních a prováděcích projektů včetně provozních návazností, časových průběhů, rozpočtů a zajišťování autorského dozoru.
- Navrhování podstatných změn a rekonstrukcí provozů a projektů na nové uspořádání provozů.
- Organizování projekčních prací, projednávání územně plánovacích podkladů a dokumentací.
- Vypracovávání dispozičních a konstrukčních řešení a technických výpočtů stavebních částí a technologických zařízení.
- Zpracovávání finančních rozpočtů stavebních a provozních souborů.
- Řízení skupiny projektantů nebo odborných týmů.

Kvalifikační požadavky

Odborná příprava a certifikáty:

Nejvhodnější přípravu pro tuto pozici poskytuje magisterský studijní program v oboru strojní inženýrství. Jinou alternativu představuje magisterský studijní program v oboru stro

je a zařízení a magisterský studijní program v oboru strojírenská technologie. Existují i další vzdělávací cesty.

Odborné dovednosti:

- Orientace ve strojírenských normách a v technické dokumentaci strojů, přístrojů a zařízení
- Vypracovávání a projednávání přípravných dokumentací a projektů staveb a technologických zařízení
- Zpracovávání finančních rozpočtů projektových nebo investičních akcí
- Řízení projektového týmu a projektové činnosti v oblasti strojírenství
- Ekonomické vyhodnocování projektů

Odborné znalosti:

- technické kreslení ve stavebnictví
- ekonomika a řízení ve strojírenství a kovovýrobě
- technické kreslení ve strojírenství a v kovovýrobě
- obecné zásady a postupy péče o stroje, zařízení a investiční celky
- kovové materiály a slitiny a jejich vlastnosti (např. tvrdost, pružnost, houževnatost aj.)

Profesiogram pro pozici konstruktér - 1 pracovní pozice ve společnosti (upraveno dle [26]):

Strojní inženýr konstruktér

Strojní inženýr konstruktér je vysoce kvalifikovaný pracovník, který řídí konstrukční práce, navrhuje a realizuje nová konstrukční řešení výrobků a nové modely, vzory a typy výrobků ve strojírenské výrobě.

Kvalifikační úroveň: Magisterský studijní program

Obor činnosti: Strojírenství

Pracovní činnosti a odpovědnosti:

- Koordinace činností při testování prototypových výrobků v podnikových nebo státních, případně mezinárodních zkušebnách.

- Vypracovávání příslušných technických podkladů k homologaci výrobku.
- Provádění technických výpočtů, analýzy navrhovaných řešení pomocí výpočetní techniky, porovnání s technickým zadáním.
- Samostatná tvůrčí a konstrukční řešení nejsložitějších typů, modelů, tvarů a vzorů výrobků, jejich skupin nebo souborů vzhledem k příslušným technickým normám.
- Řízení konstrukčních prací a projektů na uceleném typu výrobku od jeho návrhu až po zavedení do výroby.
- Vypracovávání technických popisů a návodů k používání výrobků.
- Navrhování složitých konstrukčních řešení strojírenských výrobků na základě designérských návrhů.

Kvalifikační požadavky

Odborná příprava a certifikáty:

Nejvhodnější přípravu pro tuto pozici poskytuje magisterský studijní program v oboru stroje a zařízení. Jinou alternativu představuje magisterský studijní program v oboru strojní inženýrství a magisterský studijní program v oboru strojírenská technologie. Existují i další vzdělávací cesty.

Odborné dovednosti:

- Orientace ve strojírenských normách a v technické dokumentaci strojů, přístrojů a zařízení
- Řízení konstrukčních prací a projektů na uceleném typu výrobku od návrhu až po zavedení do výroby
- Samostatné zpracovávání konstrukčních řešení nejnáročnějších strojírenských výrobků, přípravků, nástrojů, nářadí apod.
- Vypracovávání konstrukční dokumentace nejnáročnějších strojírenských výrobků a jejich částí
- Domlouvání konstrukčních řešení s úsekem projekčním, technologickým, ekonomickým a výrobním

Odborné znalosti:

- technické kreslení ve strojírenství a v kovovýrobě
- obecné zásady a postupy péče o stroje, zařízení a investiční celky
- kovové materiály a slitiny a jejich vlastnosti (např. tvrdost, pružnost, houževnatost aj.)
- strojní součásti a polotovary a jejich parametry (rozměry, jakost povrchu aj.)
- zásady a postupy konstruování

Profesiogram pro pozici vedoucí výroby - 1 pracovní pozice ve společnosti (upraveno dle [28]):

Strojní inženýr řízení výroby

Strojní inženýr řízení výroby je vysoce kvalifikovaný pracovník, který řídí výrobní činnosti a organizuje přípravu výroby ve strojírenském podniku.

Kvalifikační úroveň: Magisterský studijní program

Obor činnosti: Strojírenství

Pracovní činnosti a odpovědnosti:

- Sestavování plánu výroby v návaznosti na plán odbytu - v souladu s kapacitními propočty.
- Plnění cílů v oblasti jakosti a kvality.
- Koordinace činností jednotlivých výrobních středisek-dílen.
- Spolupodílení se na zpracování technicko-organizačních projektů pro rozvoj výrobní základny.
- Zajištění optimálního využití konkrétních řízených výrobních kapacit.
- Zdokonalování systému preventivních postupů (pro zabezpečení výroby) s cílem předcházet poruchám výrobního procesu.
- Vytváření odpovídajících podmínek bezpečné práce, protipožární prevence a snižování negativních vlivů výrobního procesu na životní prostředí.

- Sledování trendů modernizace výrobního procesu.

Kvalifikační požadavky

Odborná příprava a certifikáty:

Nejvhodnější přípravu pro tuto pozici poskytuje magisterský studijní program v oboru strojní inženýrství. Jinou alternativu představuje magisterský studijní program v oboru metalurgické inženýrství, magisterský studijní program v oboru stroje a zařízení, magisterský studijní program v oboru vojenská technika strojní, magisterský studijní program v oboru strojírenství se zaměřením na ekonomiku a řízení a magisterský studijní program v oboru letecká a raketová technika.

Odborné dovednosti:

- Operativní řešení organizačních a provozních problémů ve strojírenské výrobě
- Orientace ve strojírenských normách a v technické dokumentaci strojů, přístrojů a zařízení
- Určování optimálního využívání výrobních a pracovních kapacit na pracovištích strojírenské výroby
- Sestavování operativních plánů strojírenské výroby
- Kontrola plnění operativních plánů strojírenské výroby

Odborné znalosti:

- ekonomika a řízení ve strojírenství a kovovýrobě
- technické kreslení ve strojírenství a v kovovýrobě
- kovové materiály a slitiny a jejich vlastnosti (např. tvrdost, pružnost, houževnatost aj.)
- strojní součásti a polotovary a jejich parametry (rozměry, jakost povrchu aj.)
- základy technologií ve strojírenství a v kovovýrobě, základní druhy strojů a zařízení

Profesiogram pro pozici soustružník - 1 pracovní pozice ve společnosti (upraveno dle [25]):

Soustružník kovů

Soustružník kovů je kvalifikovaný pracovník, který seřizuje a obsluhuje konvenční a číslicově řízené soustružnické stroje, provádí práce nutné při strojním obrábění materiálu soustružením, vrtáním, vyvrtáváním, vyhrubováním, vystružováním apod.

Kvalifikační úroveň: Střední vzdělání s výučním listem

Obor činnosti: Strojírenství

Pracovní činnosti a odpovědnosti:

- Čtení a použití technických podkladů.
- Stanovení pracovních postupů, prostředků a metod.
- Určení parametrů polotovaru a sestavení nástrojů a materiálů pro pracovní proces.
- Příprava pracovního procesu, seřízení funkcí stroje, upnutí a vyrovnání obrobků a nástrojů.
- Seřízení obráběcího stroje na požadované tolerance.
- Kontrola nástrojů a nastavení a seřízení stroje pomocí příslušných obsluhovacích prvků.
- Čtení údajů různých měřících a kontrolních přístrojů k přezkoušení korektního průběhu práce během výrobního procesu.
- Odzkoušení a kontrola funkce vyrobených předmětů za použití různých měřících a zkušebních přístrojů.
- Ošetřování a údržba příslušného vybavení, strojů a nástrojů a provádění jednoduchých opravářských prací.
- Evidování technických dat o průběhu a výsledcích práce.

Kvalifikační požadavky

Odborná příprava a certifikáty:

Nejvhodnější přípravu pro tuto pozici poskytuje střední vzdělání s výučním listem v oboru obráběč kovů, obráběčské práce. Jinou alternativu představuje střední vzdělání s výučním listem v oboru zámečnické práce a údržba, střední vzdělání s výučním listem v oboru nástrojař, nástrojařské práce a střední vzdělání s výučním listem v oboru obráběč kovů, obráběčské práce. Existují i další vzdělávací cesty.

Odborné dovednosti:

- Orientace v normách a v technických podkladech pro provádění obráběcích operací
- Seřizování, ošetřování a údržba různých druhů soustruhů a vyvrtávaček
- Upínání nástrojů, polotovarů a obrobků a ustavování jejich polohy na různých druzích soustruhů a vyvrtávaček
- Volba postupu práce a technologických podmínek soustružení, potřebných nástrojů, pomůcek a materiálů
- Určování výchozích technologických základů polotovarů před jejich obráběním

Odborné znalosti:

- technické kreslení ve strojírenství a v kovovýrobě
- obecné zásady a postupy péče o stroje, zařízení a investiční celky
- kovové materiály a slitiny a jejich vlastnosti (např. tvrdost, pružnost, houževnatost aj.)
- strojní součásti a polotovary a jejich parametry (rozměry, jakost povrchu aj.)
- nástroje, přípravky a měřidla ve strojírenství

Profesiogram pro pozici účetní - 1 pracovní pozice ve společnosti (upraveno dle [29]):

Účetní

Účetní je kvalifikovaný pracovník, který zajišťuje ucelené části účetního systému organizace.

Kvalifikační úroveň: Střední vzdělání s maturitní zkouškou

Obor činnosti: Ekonomika

Pracovní činnosti a odpovědnosti:

- Provádění účetních operací na jednotlivých účtech nebo skupině účtů.
- Provádění účetních zápisů jednotlivých účetních položek.
- Zajišťování fakturace v organizaci.
- Shromažďování a kontrola náležitostí účetních dokladů.
- Zajišťování agendy některých daní.
- Provádění dokladových inventur a pořizování inventurních soupisů.
- Zpracovávání účetních dokladů pro automatizované zpracovávání.
- Zajišťování inventarizace majetku a závazků.
- Zakládání dokladů.

Kvalifikační požadavky

Odborná příprava a certifikáty:

Nejvhodnější přípravu pro tuto pozici poskytuje střední vzdělání s maturitní zkouškou (bez vyučení) v oboru finančnictví a bankovníctví. Jinou alternativu představuje střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru ekonomika a podnikání, střední vzdělání s maturitní zkouškou (bez vyučení) v oboru ekonomika a podnikání a střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru finančnictví a bankovníctví. Existují i další vzdělávací cesty.

Odborné dovednosti:

- Vedení účetnictví, evidence o pohybu majetku, zásob a finančních prostředků
- Zajišťování plateb v hotovosti
- Vyřizování různých potvrzení pro zaměstnance (mzdová účetní)
- Zajišťování platebního styku prostřednictvím bankovních ústavů
- Příprava a kompletace podkladů a dokladů pro zaúčtování

Odborné znalosti:

- účetní doklady a jejich evidence
- daňová soustava ve vztahu k účetnictví
- daň z příjmu
- daň z přidané hodnoty
- styk s bankou, finančním úřadem, správou sociálního zabezpečení a dalšími institucemi

Profesiogram pro pozici manažer malé organizace - 2 pracovní pozice ve společnosti (upraveno dle [24]):

Ředitel malé organizace

Ředitel malé organizace je vysoce kvalifikovaný pracovník, který celkově řídí a koordinuje činnost menší organizace. Zodpovídá za tvorbu strategie směřující k naplnění stanovených cílů společnosti.

Kvalifikační úroveň: Magisterský studijní program

Obor činnosti: Management

Pracovní činnosti a odpovědnosti:

- Řízení a organizování činnosti celé organizace s cílem dosažení podnikatelských záměrů.
- Rozhodování o portfoliu výrobků popř. služeb a obchodních partnerů.
- Tvorba dlouhodobých a krátkodobých plánů činnosti organizace.
- Tvorba a řízení obchodní strategie organizace.
- Tvorba a řízení marketingové strategie organizace.
- Řízení finančních operací organizace.
- Řízení procesu kvality práce, produktů a služeb.

- Vedení a koordinace zaměstnanců, rozdělování úkolů a kontrola jejich plnění, motivování, hodnocení zaměstnanců.
- Vedení administrativně personálních agend.
- Reprezentování organizace na jednáních se stálými obchodními partnery, potenciálními zákazníky a dalšími subjekty.
- Řízení a kontrolování bezpečnosti a hygieny práce.
- Koordinace vedení příslušné dokumentace.

Kvalifikační požadavky

Odborná příprava certifikáty:

Nejvhodnější přípravu pro tuto pozici poskytuje magisterský studijní program v oboru ekonomika a management. Existují i další vzdělávací cesty.

Odborné dovednosti:

- Zpracovávání obchodní a marketingové koncepce a strategie menší organizace s cílem dosažení podnikatelských záměrů
- Zpracovávání dlouhodobých a krátkodobých plánů činnosti menší organizace
- Posuzování a ovlivňování strategického plánování a podnikatelského záměru organizace v rámci jejího celkového řízení
- Posuzování procesu kvality práce, produktů a služeb v rámci celkového řízení a koordinace činnosti menší organizace
- Vyplňování a vedení příslušné provozní a technické dokumentace v rámci celkového řízení a koordinace činností menší organizace

Odborné znalosti:

- systém řízení BOZP ve firmě
- management obecně
- vedení pracovního kolektivu
- hodnocení výkonu
- personální management

PŘÍLOHA P VI: HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE SPOLEČNOSTI

VI/1

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI IVV ENGINEERING s.r.o.					
KRITÉRIA HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE	STUPNICE				
	1	2	3	4	5
Výkon					
Kvalita práce					
Odborné znalosti					
Jazykové znalosti					
Samostatnost					
Iniciativa					
Ochota k sebevzdělávání					
Úroveň kooperace a jednání s lidmi					
Vztahy ke spolupracovníkům					
Vztahy k zákazníkům					
Úroveň pracovní aktivity					
Úroveň pracovní kázně a spolehlivosti					
Vytrvalost, přizpůsobivost					
Smysl pro osobní odpovědnost					
Reakce na stres a zatížení					
Docházka					
Problémy s disciplínou					
Ochota k práci přesčas					
Loajalita ke společnosti					

Zaměstnanec absolvoval v průběhu hodnoceného období následující školící akce:

--

Jejich absolvování se projevilo ve znalostech, dovednostech a chování zaměstnance:

Velmi výrazným zlepšením

Mírným zlepšením

Vůbec se neprojevilo

VI/2

ÚKOLY NA NÁSLEDUJÍCÍ OBDOBÍ

Název úkolu	Termín	Splněn	Splněn částečně	Nesplněn

ZÁVĚRY VYPLÝVAJÍCÍ Z HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

Doporučení ke zlepšení (jen u neuspokojivě plněných kritérií):

--

Doporučení k osobnímu rozvoji a vzdělávání na základě zhodnocení efektivity školících akcí v předchozím období:

--

Podpis hodnoceného:

Podpis hodnotitele:

Datum:

[Zdrojem kritérií hodnocení zaměstnanců je přednáška „Hlavní oblasti projektů řízení lidských zdrojů“ od Ing. Jany Matoškové, Ph.D., vlastní zpracování]

**PŘÍLOHA P VII: PROFESNÍ SEBEHODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ
SPOLEČNOSTI IVV ENGINEERING S.R.O.**

PROFESNÍ SEBEHODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI IVV ENGINEERING s.r.o.	
PROFESNÍ SEBEHODNOCENÍ	KOMENTÁŘ ZAMĚSTNANCE
Mé silné stránky. V čem vynikám. Jaké jsou mé přednosti.	
Jaké jsou mé rezervy. Jaké jsou oblasti, ve kterých bych se mohl/a zdokonalit.	
Jaké jsou úkoly a cíle, které jsem v poslední době úspěšně splnil/a. Na co jsem hrdý/á.	
Co se mi v poslední době nepovedlo. Jaká byla příčina mého nezdaru. Jak tomu do budoucna zabránit.	
Co mi chybí k lepšímu plnění pracovních úkolů. Existuje něco, co mě brzdí v práci.	
Existují pracovní procesy, které dle mého názoru potřebují změnu. O jakou změnu se jedná?	
Je motivační systém společnosti vyhovující. Existují změny, které by motivační systém zdokonalily.	
Cítím, že má práce přispívá k rozvoji společnosti. Jak hodnotím činnost organizace v posledním období?	
Kde se vidím za tři roky? Jak vnímám mé budoucí působení ve firmě?	

[vlastní zpracování]

PŘÍLOHA P VIII: PŘEHLED ZÍSKANÝCH ZAKÁZEK

Přehled získaných zakázek našimi zaměstnanci pro rok 2010				
	Zakázka č. 1	Zakázka č. 2	Zakázka č. 3	Zakázka č. 4
ZÁKAZNÍK				
ZISK ZE ZAKÁZKY				
ZAKÁZKU ZÍSKAL ZAMĚSTNANEC				

[vlastní zpracování]

**PŘÍLOHA P IX: MATICE ODPOVĚDNOSTI PRO ETAPU „PŘÍPRAVA
A PREZENTACE“**

Matice odpovědnosti první etapy (příprava a prezentace)		
POPIS ČINNOST	FORMA REALIZACE ČINNOSTI (přibližná časová náročnost)	ZODPOVĚDNÉ SUBJEKTY/TYP ZODPOVĚDNOSTI
Informování zaměstnanců společnosti o připravovaném projektu	E-mailová pozvánka na firemní schůzi Osobní setkání všech pracovníků firmy 1 den	Management/realizuje
Příprava formulářů pro hodnocení zaměstnanců společnosti	MS Office Excel 2 hodiny	Management/realizuje
Příprava dokumentů potřebných k evidenci a kontrole získaných zakázek	Účetní nástroje Sada nástrojů MS Office 2 hodiny	Účetní/realizuje Management/schvaluje
Příprava dokumentu pro evidenci získaných zakázek	MS Office Excel 2 hodiny	Management/realizuje
Příprava pozvánky na pravidelnou střeďeční schůzi zaměstnanců	MS Office Outlook 2 hodiny	Management/realizuje
Zpracování evidence využití sick/personal days	Účetní nástroje/sada nástrojů MS Office 2 hodiny	Účetní/realizuje Management/kontroluje, schvaluje
Kontrola první etapy	Zkontrolovat, zda byli připraveny všechny potřebné dokumenty, pro všechny chystané činnosti 1 den	Management/kontroluje Účetní/kontroluje

[vlastní zpracování]

PŘÍLOHA P X: MATICE ODPOVĚDNOSTI PRO TESTOVACÍ FÁZI

Matice odpovědnosti druhé etapy (testovací fáze)		
POPIS ČINNOST	FORMA REALIZACE ČINNOSTI (přibližná časová náročnost)	ZODPOVĚDNÉ SUBJEKTY/TYP ZODPOVĚDNOSTI
Zaslání pozvánky na pravidelnou středeční schůzi zaměstnanců	MS Office Outlook Do 1 hodiny	Management/realizuje
Pravidelná středeční schůze zaměstnanců	Osobní setkání Do 1 hodiny/1 x za týden	Všichni zaměstnanci/realizuje Management/kontroluje
Hodnocení zaměstnanců	Sada nástrojů MS Office 1 hodina/1 zaměstnanec (celkem 6 hodin/1 x za půl roku)	Management/realizuje, kontroluje Zaměstnanci/realizuje
Teambuilding	Internet, MS Office Outlook Nelze určit časovou náročnost	Všichni zaměstnanci/realizuje Management/schvaluje
Kontrola druhé etapy	Kontrola, zda byly všechny činnosti řádně provedeny, formuláře a dokumenty aktualizovány. Případně provedení nezbytných náprav. 1 den	Management/realizuje, kontroluje Účetní/realizuje, kontroluje
Zhodnocení druhé etapy	Zhodnocení efektivity, časové a finanční náročnosti. Navržení, schválení a zavedení změn, které zefektivní vnitropodnikové procesy. V průběhu 1 týdne	Management/realizuje, konzultuje, schvaluje, kontroluje Účetní/realizuje, kontroluje

[vlastní zpracování]