

Analýza motivační a stimulační politiky ve společnosti GENICZECH-M, spol. s r. o.

Robin Ševčík

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Robin ŠEVČÍK**
Osobní číslo: **M080053**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza motivační a stimulační politiky ve firmě
GENICZECH-M, spol. s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Prostudujte odbornou literaturu týkající se motivace a stimulace pracovníků v podniku.**

II. Praktická část

- **Zjistěte současný stav motivační a stimulační politiky ve společnosti.**
- **Analyzujte problematické oblasti.**
- **Navrhňte změny, které jsou podle Vás nutné ke zlepšení stavu ve společnosti.**

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi. 3., dopl. vyd. Brno : Computer Press, 2003. 100 s. ISBN 8072268406.

[2] FORSYTH, Patrick. Jak motivovat lidi. 2. vyd. Brno : Computer Press, 2003. 124 s. ISBN 80-7226-386-2.

[3] MISKELL, R., Jane, MISKELL, Vincent. Pracovní motivace. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 80 s. ISBN 80-7226-386-2.

[4] TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

[5] ARMSTRONG, Michael. Personální management. Přel. J. Koubek, J. Berka. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

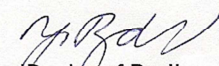
[6] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Přel. J. Koubek. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Andrea Košacká**
EXT.

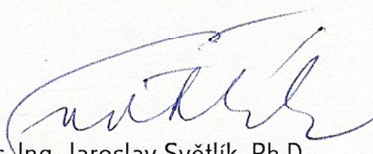
Datum zadání bakalářské práce: **25. února 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29. dubna 2011**

Ve Zlíně dne 25. března 2011


PaedDr. Josef Rydlo
zast. děkanka




doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
zast. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním 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 obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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 nahlížení 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.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – 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 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 bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....

⁴ 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:

- (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 přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem této bakalářské práce je analýza motivační a stimulační politiky ve společnosti GENICZECH-M, spol. s r. o. a její vliv na pracovní výkony zaměstnanců. První část věnuje hlavním poznatkům a teoriím o motivaci a stimulaci zaměstnanců a jejich vlivu na pracovní výkon. Druhá část je věnována stručné charakteristice společnosti GENICZECH-M spol. s r. o. a analýze stávající motivační politiky ve společnosti. Hlavní částí je vyhodnocení dotazníkového výzkumu a na jeho základě návrhy na změny v motivační politice společnosti.

Klíčová slova:

Motivační program, motivace, stimulace, hodnocení, odměňování

ABSTRACT

The objective of this bachelor thesis is to analyze the motivation and stimulation policies in the company GENICZECH-M, spol. s r. o. and its impact on the work performance of the employees. The first part explores the main findings and theories of motivation and stimulation of employees and their impact on performance. The Second part is dedicated to brief characterization of GENICZECH-M, spol. s r. o. company and analysis of current motivation and stimulation policies in the company. The main part is evaluation of the questionnaire survey and changes of motivation policy proposals based on its results.

Keywords:

Incentive program, motivation, stimulation, remuneration, evaluation

Rád bych na tomto místě poděkoval paní Ing. Košacké, která je vedoucí této bakalářské práce. Chtěl bych jí poděkovat za poskytnutí všech potřebných informací, materiálů a konzultací, vždy když bylo potřeba.

Dále bych chtěl poděkovat společnosti GENICZECH-M, spol. s r. o., která mi umožnila vykonání mé praxe a zpracování bakalářské práce.

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

Motto: *„Výše civilizace a kultury člověka je právě taková, jak vysoká je mzda, kterou jim vynášejí jejich denní práce. Touha člověka po vyšší mzdě se nikdy nezastaví“.* **Tomáš Baťa**

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA MOTIVACE A STIMULACE	13
1.1 MOTIVACE	13
1.1.1 Teorie X a Teorie Y.....	14
1.1.2 Vrstvy motivace	14
1.2 STIMULACE	15
2 VLIV MOTIVACE A STIMULACE NA PRACOVNÍ VÝKON ZAMĚSTNANCŮ	18
2.1 ŠEST ZÁSAD MOTIVUJÍCÍ POCHVALY	21
2.2 OSM ZÁSAD MOTIVUJÍCÍ VÝTKY	22
3 MOTIVAČNÍ A STIMULAČNÍ NÁSTROJE V PODNIKU	25
4 MOTIVAČNÍ TEORIE	27
4.1 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH (TEORIE POTŘEB).....	27
4.1.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb	27
4.1.2 Alderferova teorie ERG.....	29
4.1.3 McClellandova teorie potřeby úspěchu, spolenectví, moci.....	29
4.1.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie	30
4.2 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES (KOGNITIVNÍ TEORIE).....	31
4.2.1 Expektanční teorie	31
4.2.2 Teorie spravedlivosti	32
4.2.3 Teorie stanovení cílů	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI GENICZECH-M	35
5.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI GENICZECH-M	35
5.2 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI GENICZECH-M.....	38
5.3 PROCESNÍ MAPA SPOLEČNOSTI.....	39
5.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	41
5.5 SYSTÉM JAKOSTI.....	41
5.6 ROZDĚLENÍ ODBĚRATELŮ Z HLEDISKA SÍDLA SPOLEČNOSTI	42
5.7 ZAMĚSTNANCI	42
5.7.1 Fluktuace zaměstnanců.....	44
5.7.2 Vychovávání žáků střední průmyslové školy polytechnické	44
6 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	46
6.1 BONUSY A PRÉMIE	47
6.1.1 Prémie.....	47
6.1.2 Bonusy ze zisku.....	47
6.1.3 Příspěvek na stravování.....	48
6.1.4 Příspěvek na penzijní připojištění	48
6.1.5 Příspěvek na životní pojištění.....	48
6.2 DALŠÍ BENEFITY	48
7 METODIKA ANALÝZY MOTIVÁTORŮ	50

8	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	52
8.1	VYHODNOCENÍ PRVNÍ ČÁSTI DOTAZNÍKU	52
8.2	VYHODNOCENÍ DRUHÉ ČÁSTI DOTAZNÍKU	53
8.2.1	Jak hodnotíte Váš vztah ke společnosti GENICZECH-M, spol. s r. o?	54
8.2.2	Jaký je Váš vztah k Vámi vykonávané práci?.....	55
8.2.3	Jak hodnotíte Vaše pracovní zařazení?	56
8.2.4	Jaké je Vaše pracovní vytížení?	57
8.2.5	Myslíte si, že je váš pracovní výkon dostatečně finančně ohodnocený?.....	58
8.2.6	Víte, kdo je Váš přímý nadřízený?	59
8.2.7	Jak jste spokojený(á) s následujícími vlastnostmi Vašeho příмого nadřízeného?	60
8.2.8	Ocenili byste místo zvýšení platu benefity?.....	61
8.2.9	Jak jste spokojený(á) se způsobem zadávání práce?.....	62
8.2.10	Co se týče materiálu a pracovních pomůcek, mate vše, co potřebujete?	63
8.2.11	Jakým způsobem je možné zvýšit pracovní výkonnost na Vašem pracovišti?	64
8.2.12	Máte dostatek možností pro další vzdělávání a zvyšování kvalifikace?	65
8.2.13	Víte, jaké zaměstnanecké výhody (benefity) nabízí společnost GENICZECH-M pro své zaměstnance?.....	66
8.2.14	Jste o pracovních povinnostech, které mate splnit, informovaný(á) srozumitelně a v potřebném rozsahu?.....	67
8.2.15	Víte, co je pro podnik důležité, jaké jsou cíle a záměry podniku do budoucnosti?.....	68
8.2.16	Jak hodnotíte Vaše pracovní prostředí?.....	69
8.2.17	Má čistota a pořádek na pracovišti vliv na Váš pracovní výkon?	70
8.2.18	Řekl(a) byste, že jste při výkonu své práce ve stresu?	71
8.3	VYHODNOCENÍ TŘETÍ A ČTVRTÉ ČÁSTI DOTAZNÍKU	72
9	SWOT ANALÝZA MOTIVAČNÍHO KLIMATU	74
10	NÁVRHY NA ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ PLYNOUCÍCH Z DOTAZNÍKOVÉ ANALÝZY MOTIVÁTORŮ.....	75
10.1	PŘETÍŽENÍ ZAMĚSTNANCŮ	75
10.2	SPRAVEDLIVÉ POSOUZENÍ PRACOVNÍCH VÝSLEDKŮ	75
10.3	ZADÁVÁNÍ PRÁCE	76
10.4	VYBAVENOST PRACOVIŠŤ NÁSTROJI.....	76
10.5	NEVĚDOMOST ZAMĚSTNANCŮ O BENEFITECH NABÍZENÝCH SPOLEČNOSTÍ.....	76
10.6	OSVĚTLENÍ, PRAŠNOST, HLUČNOST, DUŠNOST A VYSOKÉ TEPLoty V LETNÍCH MĚSÍCÍCH	77
10.7	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	77
	ZÁVĚR	78
	RESUMÉ	80
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	82
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	84

SEZNAM OBRÁZKŮ	85
SEZNAM TABULEK.....	87

ÚVOD

Pracovní výkon jednotlivce je nesmírně důležitý pro správný chod každé společnosti, proto je velice důležité věnovat mu náležitou pozornost. Zaměstnanci mohou být vysoce vzdělaní a kvalifikovaní, k dispozici mohou mít nejmodernější technologie, ale pokud nebudou mít chuť a vůli pracovat, jejich pracovní výkon nebude takový, jaký bychom očekávali. Čím vyšší je motivovanost jednotlivce nebo týmu, tím vyšší je produkce celé společnosti.

Motivovaností pracovníků by se měl zabývat každý manažer, který chce řídit úspěšnou a produktivní společnost. Právě manažeři mají velký vliv na motivovanost zaměstnanců. Pokud dokážou komunikovat se zaměstnanci, uznat jejich pracovní úspěchy a náležitě je odměnit, je to nejlepší cesta, jak udržet zaměstnance spokojené. Manažeři mají k dispozici různé způsoby, jakými motivovat své zaměstnance, avšak musí brát v potaz, že každý zaměstnanec má určité priority, které se nemusí shodovat s prioritami ostatních zaměstnanců. To co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat ostatní. Manažer by měl rozpoznat, pokud je to možné, jaký způsob motivace je pro kterého zaměstnance nejideálnější a aplikovat jej. Motivace zaměstnanců patří k nejsložitějším procesům práce s lidmi. Zavedení a udržení vysoké motivovanosti zaměstnanců záleží převážně na schopnostech manažera, oddělení nebo zaměstnance, který je tímto úkolem pověřen.

Nejčastějšími způsoby motivace jsou finanční pobídky, odměny za plnění norem a prémie. Tyto způsoby mají pro zaměstnance velký význam, ale většinou nemají velký vliv na skutečnou výkonovou motivaci a pracovní nasazení a často se v krátkém časovém horizontu stanou samozřejmými.

Motivační systém založený pouze na hmotných pobídkách nebývá zpravidla příliš účinný. Dalšími neméně důležitými motivačními faktory jsou potřeby uznání, respektu, smysluplné práce, ocenění druhými (převážně nadřízenými), možnosti dalšího vzdělávání a zvyšování kvalifikace, osobní kariérní růst nebo vyznamenání za pracovní úspěchy před ostatními.

Z důvodů mého blízkého vztahu k této problematice jsem se rozhodl zpracovat mou bakalářskou práci ve společnosti GENICZECH-M, spol. s r. o. na výše uvedené téma. Doufám, že tato bakalářská práce poskytne společnosti GENICZECH-M nové a užitečné informace o jejích zaměstnancích a poskytne jí zajímavé návrhy na zvýšení pracovní motivace zaměstnanců.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA MOTIVACE A STIMULACE

V této kapitole se budu věnovat základním charakteristikám motivace a stimulace. Obě teorie správně aplikované v praxi mohou velkou mírou ovlivňovat pracovní výkonnost zaměstnanců.

1.1 MOTIVACE

O motivaci platí, že je páteří řízení. Tureckiová [15] uvádí o motivaci, že „*je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku*“. Bez náležité úrovně motivovaného chování a jednání lidí nelze vytyčovat cíle ani vyžadovat jejich plnění. Jaká je motivovanost lidí, takové lze očekávat i jejich pracovní výsledky. Motivace také přispívá k dalšímu důležitému aspektu ovlivňujícímu pracovní výkonnost - k vytváření pozitivního klimatu podniku, je „konstrukčním prvkem“ tvorby organizační a řídicí kultury. Často se snažíme vysvětlit chování lidí na základě jednoho motivu. To však může být zavádějící. Bývá to obvykle několik motivů, které se na spuštění akce podílejí. Pavel Říčan [14] popisuje motivaci jako „*souhrnné označení pro motivy a jejich působení*“, kde „*motiv je faktor, který uvádí do pohybu*“. Skupinu motivů si můžeme představit jako soustavu motivů, z nichž každý má odlišný směr a velikost. Tyto motivy se sčítají. Ve většině případů určuje směr motivace ten nejsilnější motiv. Motivы mohou působit i proti sobě, pokud tento případ nastane, nazýváme jej „konflikt motivů“ a zažívá ho každý z nás. Jako příklad si uveďme třeba, když se rozhodujeme, zda půjdeme do práce nebo strávíme den se svou rodinou. Nejvýznamnějším rysem motivace je působení zevnitř, z nitra osobnosti. Motiv představuje vnitřní touhu, která působí na člověka, aby jednal určitým způsobem a uspokojil svou potřebu. Tento pocit se dostavuje v případě, že nám něco chybí nebo máme pocit, že se nám něčeho nedostává a máme potřebu naplnění (např. hlad, nové boty, touha po vzdělání nebo úspěchu apod.), nebo tehdy, když ze sebe potřebujeme něco vydat (potřeba zasportovat si, vyvztekat se apod.). Pavel Říčan [14] tak identifikuje dva modely motivace: model nedostatku (vakua) a model vybití (přetlaku). Proces motivace, od vzniku potřeby až po její uspokojení, znázorňuje následující schéma: **nedostatek (nadbytek) → potřeba → motivace → na cíl zaměřená činnost → odstranění nedostatku (nadbytku)**.

Jiří Plamínek [12], konzultant v oblasti personálního managementu, píše, že v pozadí procesu motivace je prožívání pocitů, a základním motivem lidského chování je

odstraňování nepříjemných pocitů a navozování příjemných pocitů. V zaměstnání se občas setkáme s lidmi, kteří činnost, kterou nedělají rádi, přenechají někomu jinému nebo ji co nejdéle odkládají.

1.1.1 Teorie X a Teorie Y

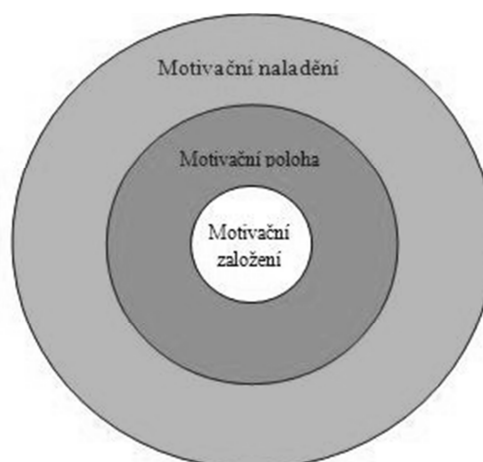
Chování zaměstnanců v organizacích definoval Douglas McGregor dvěma protichůdnými způsoby jako **Teorii X** a **Teorii Y**.

Teorie X předpokládá, že lidé jsou líní, nezodpovědní a o práci se nezajímají, takže má-li být něčeho pořádného dosaženo, musí k tomu být tlačeni a ponoukáni, přičemž tento proces může do určité míry podpořit odměna.

Teorie Y se na věc dívá z opačného úhlu a předpokládá, že lidé pracovat chtějí. Radují se ze svých výsledků, odpovědnost je uspokojuje a svou přirozeností tíhnou k tomu, aby jim práce byla pozitivní zkušeností [16].

Dle mého názoru je na obou případech něco pravdy, McGregor chtěl definovat extrémní přístupy zaměstnanců, které se na pracovištích vesměs nevyskytují, ale někteří zaměstnanci se svým chováním a zájmem o práci mohou k jednomu či druhému postoji k práci blížit. Samozřejmostí je, že každého zaměstnance baví, a má předpoklady k určitému typu práce, proto si myslím, že manažeři by měli najít ideální řešení jak rozdělit úkoly, aby každý pracovník dělal to, co v práci dělá nejradyji. To ale bohužel není vždy možné.

1.1.2 Vrstvy motivace



Obrázek 1. 3 základní vrstvy motivace [vlastní zpracování]

Motivační naladění je aktuální stav zaměstnance, na který lze snadno působit a změnit jej v krátkém čase. Dostaví-li se zaměstnanec do práce rozladěn nějakou nepříjemnou událostí, jeho pracovní výkon bude ze začátku horší než je obvyklé. Po chvíli však rozladění pomine a pracovní výkon zaměstnance se vrátí do normálu.

Motivační poloha je závislá na vnějších podmínkách. Zaměstnanec je nespokojen, pokud jeho pracovní podmínky neodpovídají jeho očekávání a za určitých okolností může motivační poloha potlačit vliv motivačního založení a stát se dominantní.

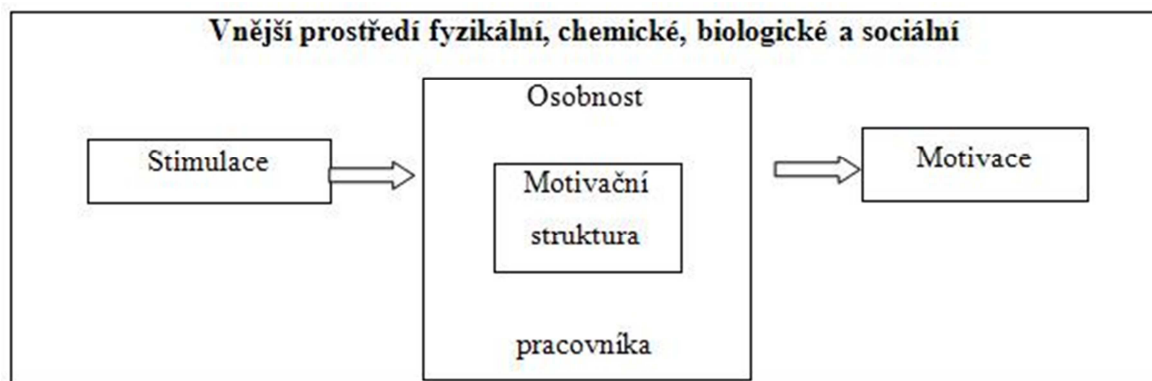
Motivační založení je jádrem motivace. Je to stabilní část lidské osobnosti, která není závislá na vnějším prostředí, ale může se v určitých etapách lidského života měnit [12].

Motivace působí ve třech rovinách a *Arnold a kol. [4]* je popisuje takto:

- **Směr** je determinován nějakým cílem a určuje, jaké činnosti se člověk bude nebo nebude věnovat. I snaha vyhnout se nějaké činnosti je motivované chování (motivací může být například snaha vyhnout se služební cestě, když má dcera své první vystoupení v hudební škole).
- **Úsilí** závisí na síle a intenzitě motivace, na tom, jak moc se člověk snaží a kolik energie je ochoten vydat na dosažení svého cíle.
- Složka **přetrvávání** se nazývá také složkou vytrvalosti nebo perzistence. Určuje, jak dlouho se člověk snaží. Závisí na schopnosti jedince překonávat různé překážky a vytrvat ve svém úsilí. Tento rys motivace je z velké části vrozený a rozdíly mezi lidmi můžeme pozorovat již od dětství. Zatímco jedno dítě při snaze dosáhnout na hračku nevyvine velké úsilí a po chvíli nezdaru to vzdá, druhé dítě se bude natahovat a plazit tak dlouho a usilovně, dokud jí nedosáhne.

1.2 STIMULACE

Většina lidí, nejenom manažeři nebo řídicí pracovníci si často pletou pojmy motivace a stimulace. Chceme-li dobře porozumět této problematice, musíme znát pravý význam obou pojmů. Jednoduše řečeno motiv působí zevnitř člověka a směřuje ho k určitému jednání, zájmu. Stimul naopak působí z vnějšku a jeho cílem je povzbuzení vnitřního motivu. Provažník a Komárková [13] definují stimulaci jako: „*vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace*“.



Obrázek 2. Vnější prostředí [6]

Charakteristika zdrojů motivace

Provazník a Komárková [13] označují jako zdroje motivace: „*skutečnosti, které motivaci vytvářejí*“ a jmenují základní zdroje motivace: „*potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace a ideály*“.

Nejdůležitějšími zdroji motivace jsou potřeby. John Adair [1], britský profesor leadershipu (vedení lidí), napsal: „*člověk není motivován vnějšími podněty, jako je odměna nebo trest, ale vnitřním programem potřeb*“. Ve svém výkladu o významu potřeb jako zdrojích motivace se opírá o jednu z neznámějších teorií motivace, Maslowovu hierarchii potřeb, o níž budu podrobněji psát v kapitole 4.1.1. Nejjednoduššími potřebami, prakticky od narození, jsou potřeby fyziologické, mezi které patří např. potřeba kyslíku, potravy, spánku, vody, a další. Mezi primární psychologické potřeby patří potřeby pocitu (lásky, nenávisť, radosti, smutku, zadostiučinění, atd.), potřeba hry, uznání, potřeba pořádku, společnosti, bezpečí, potřeba ovládat a mnoho dalších. Potřeba bezpečí se může u dospělého člověka projevit např. v touze po zaměstnání s pevným platem, v touze po majetku a zajištění rodiny. Všechny z výše uvedených potřeb lze uspokojit, až na tu nejvyšší, která bývá podle Maslowa trvalým zdrojem neuspokojení.

Jako příklad si uveďme umělce, který vytvoří krásnou sochu, ale okamžitě začíná přemýšlet o další soše, protože vytvořením jedné sochy není jeho potřeba uspokojena.

Návyky jsou činnosti, které člověk dělá pravidelně, opakovaně a které se po zafixování stávají naprosto automatickými. Návyky můžeme získat výchovou (např. čištění zubů, mytí rukou) a můžeme si je i sami vypěstovat.

Postoje vyjadřují určitý vztah k nějakému objektu. Souhrnem těchto postojů, jsou hodnoty. Životní styl člověka vyjadřuje hodnotová orientace a bývá často smyslem jednání. Zná-li manažer postoje svých zaměstnanců např. ke kolektivu, k práci, k životnímu prostředí,

k rodině, ke zdraví, mohou být pro něj tyto poznatky velice důležité, protože na základě těchto informací pak může stanovit účinný individuální motivační program.

Zájem popisuje Pavel Říčan [14] jako „*odvozenou potřebu, která se uspokojuje prováděním určité činnosti*“. Zájem můžeme mít např. o sport, kulturu, literaturu, zvířata, kinematografii apod. Zájem může být aktivní (např. aktivní provozování sportu, o který máme zájem v nějakém amatérském nebo poloprofesionálním klubu) nebo teoretický (projevuje se sledováním daného sportu, sledováním statistik, sbíráním fotografií, kartiček, atd.). Známe-li dobře zájmy svých zaměstnanců, můžeme zařadit do motivačního programu ty aktivity, o které mají naši zaměstnanci největší zájem. Například to může být sponzorování kulturních či sportovních aktivit

Ideál je nějaký vzor, něco, co považujeme za dokonalé a čemu bychom se chtěli podobat. Pro sportovce může být ideálem nějaký významný sportovec v jejich odvětví. Podle Provazníka a Komárkové [13] je to „*určitá ideová nebo názorová představa něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje jakýsi (ideální) cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou více či méně usiluje, o jejíž dosažení se více či méně snaží*“. Ideály nejsou pro tvorbu motivačního systému až tak podstatné.

Dle mého názoru mají největší vliv na motivaci a stimulaci pracovníků potřeby a hodnoty. Úzce spolu souvisí a je velmi pravděpodobné, že člověk bude motivován k činnostem, které povedou k uspokojení jeho potřeb a k dosažení hodnot. Existují obecně platné hodnoty, jako jsou zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost a další, a je v zájmu vedoucích pracovníků, aby alespoň tyto základní hodnoty u svých zaměstnanců znali.

2 VLIV MOTIVACE A STIMULACE NA PRACOVNÍ VÝKON ZAMĚSTNANCŮ

Pracovní výkony zaměstnanců jsou závislé hlavně na schopnostech daného pracovníka a na jeho motivaci. Abychom mohli očekávat kvalitní výsledky, musíme na specifické pozice vybrat zaměstnance o specifických osobních schopnostech, proto musíme vybírat zaměstnance nejen podle jejich dosaženého vzdělání nebo na základě jejich zkušeností, ale musíme brát také v potaz jejich zájem o práci na pozici, na kterou daného pracovníka vybíráme. Následující vzorec vyjadřuje vliv schopností a motivace na pracovní výkon zaměstnance:

$$V = f(M \cdot S)$$

V = úroveň výkonu zaměstnance

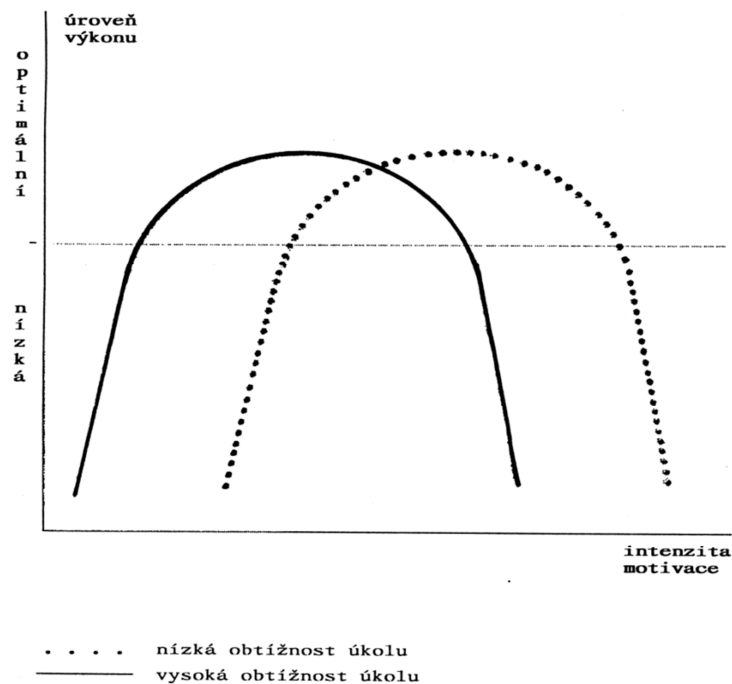
M = úroveň motivace zaměstnance

S = úroveň schopností zaměstnance

Z výše uvedeného vzorce můžeme usoudit, že s vyšší úrovní motivace a schopnostmi zaměstnanců roste i pracovní výkon.

Z tohoto vztahu bychom mohli usoudit, že čím je vyšší motivace a schopnosti, tím je vyšší pracovní výkon. Toto pravidlo nám, s určitým omezením, potvrzuje i **Yerkesův - Dodsonův zákon**, z něhož vyplývají dvě důležitá ponaučení:

- menší intenzita motivace je vhodná pro náročnější úkoly, vyšší intenzita motivace, je vhodná, pro méně náročné úkoly,
- s růstem síly motivace roste i úroveň výkonu, ale jen do určité míry.



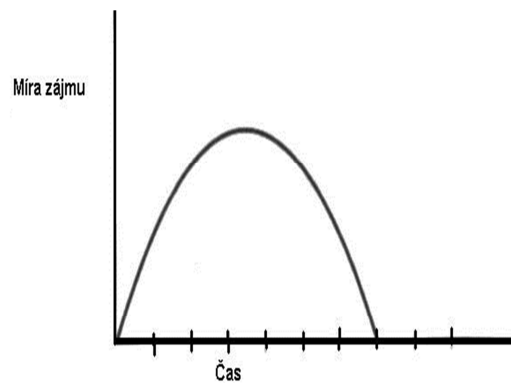
Obrázek 3. Yerkes-Dodsonův zákon. Vztah motivace, náročnosti úkolu a výkonu [13]

Je-li hranice motivovanosti vyšší než optimální, úroveň pracovního výkonu klesá. Stanovit nebo odhadnout optimální míru motivovanosti není jednoduché, protože motivovanost se mění v závislosti na obtížnosti úkolu a specifických osobních předpokladech zaměstnance. Příliš motivovaný zaměstnanec může pociťovat velký tlak na svou osobu a jeho pracovní výkonnost se může snižovat. Každý zná z vlastní zkušenosti, že pokud je pro nás něco důležité, důkladně se na to připravíme a motivace k úspěchu je veliká, může se stát, že konečný výsledek je horší, než kdybychom považovali důležitost splnění tohoto úkolu za běžnou a brali ji jako důležitost každého jiného.

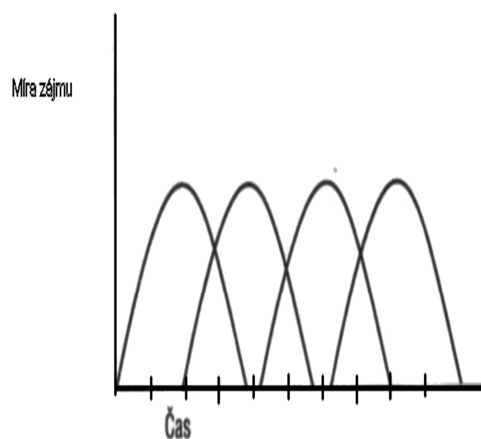
Mezi motivací a stimulací je jeden důležitý rozdíl, který spočívá v tom, že pokud najdeme správné řešení, jak motivovat daného zaměstnance, zaměstnanec vykonává svou práci s radostí, těší se z jejich výsledků a jeho zájem o práci je dlouhodobý. Motivace má však i nevýhody. Jednou z nevýhod je, že musíme dobře poznat osobnost každého zaměstnance a stanovit motivaci podle kritérií pro něj nejdůležitějších. Pokud potřebujeme od zaměstnance, aby vykonával pro něj nezajímavou, často i monotónní práci, musíme daného zaměstnance pobízet stimuly. Děje se tak často u dělnických profesí. Stimulace, jako nástroj pro zvýšení pracovní výkonnosti zaměstnance, je poměrně jednoduchá. Zaměstnanci poskytneme určitý, pro něj zajímavý stimul, díky němuž vyvoláme u zaměstnance zájem o práci. Tento zájem však trvá pouze tak dlouho, dokud působí

stimul. Pokud bychom tyto stimuly neobnovovali, zájem o práci by klesal. Proto je důležité tyto stimuly zaměstnanci poskytovat opakovaně, aby se jeho zájem o práci přenesl z krátkodobého hlediska na dlouhodobé. Působení jednoho stimulačního prvku a několika po sobě jdoucích stimulů nám znázorňuje následující graf.

Ze začátku je zájem o práci rostoucí, po nějaké době je brán automaticky, což způsobí úpadek zájmu o práci.



Obrázek 4. Znázornění působení jednoho stimulačního prvku [8]



Obrázek 5. Schematické znázornění několika po sobě jdoucích stimulačních prvků [8]

Aby zájem o práci neupadal, je nutné poskytovat stále nové stimuly, pokud možno hned, jakmile pocítujeme, že zájem o práci upadá. Nový stimul opět zájem o práci zvýší. Takto postupuje, jak dlouho je nutné.

Je důležité, abychom všechny stimulační a motivační prvky využívali spravedlivě, pravidelně a vyváženě. Ve většině případů jsou pro zaměstnance nejvýznamnější stimulačním a motivačním prvkem peníze, za které si každý zaměstnanec může koupit, co potřebuje. Neměly by však být jediným prvkem ke stimulaci a motivaci zaměstnanců. Měly bychom využívat i jiné prvky, například hodnocení, komunikace, styl vedení, zpětná vazba, pracovní podmínky, pracovní pomůcky a jiné. Pokud tyto faktory selžou, očekávaný efekt se nemusí dostavit. Takové selhání se může projevit nízkou loajalitou zaměstnanců vůči společnosti, vysokou nemocností či fluktuací. Velkým motivačním faktorem může být i pochvala či správným způsobem použitá výtka.

2.1 Šest zásad motivující pochvaly

Pochvala může být jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů. Vedoucí pochvalou sděluje zaměstnanci, že je s jeho prací spokojen a naznačuje „Ano, tímto způsobem pokračujte“. Pochvala má zaměstnance naplňovat novou energií a radostí z dobře vykonávané práce. Má-li být tento efekt dosažen, měl by se manažer držet několika zásad. Konkrétně jich *František Bělohlávek [7]* uvádí šest:

At' je pochvala konkrétní – pracovník by měl vědět, za co je chválen. Za určitých okolností by si mohl příčinu pochvaly vykládat jinak. Například si manažer všimne, že vedoucí obchodního oddělení v minulém měsíci o něco zvýšil celkový obrát společnosti. Pochválí ho. Zaměstnanec se domnívá, že pochvala se týká i jeho telefonického jednání se zákazníkem, které ve skutečnosti nebylo nejlepší, a nebyl příčinou jeho úspěchu. Vyvodí z toho závěr, že tento způsob jednání je vhodný i pro příště.

Pochvala by měla být adresná – za určitých okolností je vhodné pochválit tým. Mnozí členové si však mohou myslet, že úspěch je především jejich zásluhou a ostatní tak lacině přicházejí k pochvale, což považují za nespravedlnost a očekávají uznání svého osobního přínosu. Po vyzdvižení týmu by měl následovat projev uznání zvláště aktivních jednotlivců.

At' je pochvala vyslovena včas – nejlépe ihned po dosažení úspěchu pracovníka. Taková pochvala působí mnohem silněji, než uznání, které je odkládáno na vzdálený termín, i když se jedná o termín pravidelného hodnocení.

At' je pochvala veřejná – pochvala sdělená před ostatními zaměstnanci je dvojnásob účinná. Vedoucí by se neměl stydět vyzdvihnout zaměstnance za dobré výsledky před ostatními zaměstnanci. Dává tím najevo ostatním, jaké jednání se očekává. Nebezpečí, že z někoho udělá „Hujera“ už dnes nefunguje. Možná pouze v některých „socialistických“ společnostech. V současné době u nás i ve světě existují společnosti, kde je ve vstupní hale každý měsíc zveřejňována fotografie nejlepšího mistra, dělníka nebo nejlepšího vedoucího střediska.

Pochvala by neměla být formální – někdy může vyjádření pochvaly působit, jakoby se vedoucí snažil odbýt si nepříjemnou povinnost, jako by to chtěl mít co nejrychleji za sebou. Pracovník se však bude cítit úplně jinak, pokud vedoucí projeví zájem – zeptá se, jakým způsobem pracovník úspěchu dosáhl nebo se pokusí odhadnout a popsat nesnadnost práce, která vedla k dobrým výsledkům.

Připravenost chválit – je mnoho věcí, které zaměstnanci vykonávají úspěšně, aniž by si toho nadřízení vůbec všimli. Ti berou za samozřejmé, že se práce daří bez problémů. Měli by však hledat zásluhy zaměstnanců i tam, kde si toho dříve nevšimli. Budou možná překvapeni umem a úsilím, jaké museli podřízení vyvinout k dosažení samozřejmých výsledků. Vedoucí by měl aktivně hledat úspěchy, za které bude moci zaměstnance pochválit.

2.2 Osm zásad motivující výtky

Stejně jako pochvala, i výtky je důležitým motivačním nástrojem. Nemá-li být oslaben její účinek, nebo nemá-li dojít k nežádoucímu efektu, musí se i výtky držet jistých zásad. Konkrétně jich *František Bělohávek [7]* uvádí osm:

Musíme přesně zjistit důvody selhání – mnozí manažeři kritizují pracovníky, aniž by chtěli slyšet, jak k chybě došlo. Podrobnosti je nezajímají. Ve skutečnosti však mohla být chyba způsobena někým úplně jiným. Jako příklad si uveďme třeba manažera, který neustále obviňoval lakovnu a expedici s nestíháním termínů, a všechna jejich vysvětlení bral jako výmluvy. Lakovna a expedice však pracovala na 150 % a odnášeli tak nekázeň oddělení montáží, které se termíny stanovenými v průvodce netrápilo a dávalo si s předáním polotovaru na lakovnu na čas.

Vytýkáme nedbalost a nezodpovědnost – *Císař Josef II. říkal: „Existují tři druhy chyb. Chyby z nedbalosti, chyby z neschopnosti a chyby z nevědomosti“.*

- 1) Chyba z nedbalosti – tu je třeba přísně postihnout.
- 2) Chyba z neschopnosti – zde není postih na místě, neschopný člověk nemůže za to, že je neschopný. Je to chyba manažera nebo vedoucího personálního oddělení, že si takového člověka vybral.
- 3) Chyba z nevědomosti – nelze postihovat zaměstnance, za to, že musel rozhodnout v situaci, kdy neměl dostatek informací pro své rozhodnutí. Pokud bychom za tyto chyby zaměstnance postihovali, nikdo by nebyl ochoten rozhodovat samostatně. Pokud taková chyba nastane, poučíme zaměstnance, jakým způsobem by měl příště postupovat. Pokud se však chyba v budoucnosti opakuje, není již chybou z nevědomosti, ale chybou z nedbalosti, za kterou musí následovat adekvátní postih. Je nutné zvažovat důvody chyby a postihovat jen ty chyby, které skutečně vznikly nedbalostí.

Očekávání musí být jasně stanoven – zaměstnanec musí jasně vědět, co se od něj očekává. Nemůžeme postihovat zaměstnance za nesplněnou práci, která mu předtím nebyla přidělena, pouze se očekávalo, že ho napadne ji udělat.

Výtka má být adresná – kritika kolektivu nemá ve většině případů očekávaný efekt. Zaměstnanci, kterých se týká, se domnívají, že jde spíše o všechny kolem nebo se spokojeně usmívají, že jim to zase prošlo. Naopak ti, kteří za nic nemohou, se cítí demotivovaní, protože jsou jim vytýkány chyby ostatních.

Vytýkat je třeba konkrétní věci – vyjádříme-li svou nespokojenost v obecné rovině – „Vaše výsledky jsou slabé“ – pravděpodobně budeme nesprávně pochopeni. Zaměstnanec nebude vědět, proč jsou výsledky slabé anebo si to špatně vyloží. V domnění, že jeho výsledky jsou slabé, zvýší pracovní tempo. Naše výtka však nesměřovala k nízké kvalitě jeho práce, která se zvýšeným pracovním tempem ještě sníží. Proto by výtka měla znít správně asi takto: „Vaše výsledky jsou slabé z hlediska kvality, dejte si víc záležet na kvalitě práce“.

Výtka nesmí obsahovat osobní napadení – výtka se týká špatně provedeného úkolu, ukážeme nedostatky práce a neděláme z nich závěry o charakteru osobnosti pracovníka. Místo „Jste líná mysl“ se raději ptáme „Jak jste došla k takovému závěru?“. Místo „Jste hloupý“ řekneme raději „Podívejte se, tyto údaje na sebe vůbec nenavazují“. Osobní kritikou člověka pouze urazíme.

At' výtka probíhá mezi čtyřma očima – je to záležitost pouze dvou lidí: podřízeného a jeho nadřízeného. Veřejná výtka je dvojnásobným postihem a ponižuje pracovníka. K veřejné výtce je vhodné sáhnout teprve v extrémních případech nekázně.

Výtka musí mít odpovídající formu – nedostatky vytýká dospělý dospělému, nikoliv učitel žáčkovi. Je třeba respektovat důstojnost kritizovaného zaměstnance. Neponižujeme ho, nezesměšňujeme, nepoužíváme ironie, neřveme, nepoužíváme nevybíravých slov, nevyhrožujeme, atd.

Osobně se ztotožňuji se všemi výše uvedenými zásadami výtek i pochval. Pokud bude vedoucí pracovník postupovat podle výše uvedených zásad, neměl by ve společnosti nastat žádný případ nesprávně použité pochvaly či výtky.

3 MOTIVAČNÍ A STIMULAČNÍ NÁSTROJE V PODNIKU

Do pracovní stimulace zařazujeme systém odměňování, kam patří základní mzda, variabilní části mzdy, osobní odměny a ostatní finanční i nefinanční bonusy. Do motivačních faktorů řadíme hodnocení, vztah k práci, komunikace, vztahy na pracovišti, možnosti vzdělání, osobního růstu a další. Nyní se podívejme podrobněji na pár z výše uvedených nástrojů.

Hmotné pobídky jsou základním stimulačním nástrojem. Zahrnují nejenom základní plat a jiné finanční odměny, například příspěvek na penzijní pojištění, ale také nepeněžní odměny, například stravenky, elektroniku, kupóny, slevy na zboží, dovolená navíc a jiné. Tyto odměny mohou být nárokovatelné (vyplývající ze smlouvy) nebo dobrovolné (většinou záleží na výsledku hospodaření společnosti).

V poslední době mnoho podniků zavádí soubor stimulačních nástrojů s názvem **Cafeteria systém**. Smyslem tohoto systému je přizpůsobení odměn jednotlivým zaměstnancům. Výhodou je možnost daňového uplatnění pro firmy a nezdánitelného příjmu pro zaměstnance.

Obsah práce považuji já osobně za nejefektivnější faktor motivace. Má-li zaměstnanec ze své práce radost, považuje ji za užitečnou, smysluplnou a důležitou pro sebe i ostatní, dělá ji rád a snaží se o dosažení co nejlepších výsledků.

Hodnocení by nemělo být spojováno pouze s odměňováním. Hodnotit můžeme i vykonanou práci zaměstnancem. Následovat může pochvala nebo výtka. Obě mohou mít při jejím správném podání, jak jsem se zmínil v kapitole 2.1 a 2.2, silný motivační účinek. A samozřejmě mohou být spojeny s odměnou nebo sankcí.

Význam **vzdělávání a osobního i profesního růstu** v posledních letech roste, jelikož si zaměstnanci uvědomují, že pokud by přišli o práci, jejich následné šance na získání nové práce jsou tím vyšší, čím vyšší jsou jejich osobní zkušenosti a profesní kvalifikace.

Organizační kultura a atmosféra na pracovišti mohou být dalšími silnými motivačními faktory. Pokud se zaměstnanec rozhoduje mezi více podobnými pracovními příležitostmi, upřednostní tu společnost, ve které se bude cítit nejlépe z pohledu vztahu a přátelskosti mezi zaměstnanci i vztahu vedení k zaměstnancům.

Vývoj personální práce se v průběhu času vyvíjel z pouhé „personální administrativy“ spojené pouze se zaměstnáváním pracovníků a vyplňováním papírů, přes „personální

řízení“, kde se začaly objevovat prvky a metody personální práce, až se vyvinul do koncepce zvané „řízení lidských zdrojů“, je to pojem nadřazený personálnímu řízení, zahrnuje veškeré funkční a institucionální aspekty podnikového řízení, které jsou spjaty s využitím lidského potenciálu. Charakteristika:

- správná volba a zajištění kvalifikační a profesní struktury,
- kritičnost a tvořivost,
- v maximální přípustné míře delegování pravomoci a odpovědnosti,
- stimulace ztotožnění se (identifikace) s podnikovou kulturou,
- náhrada přísné kontroly sdílenými hodnotami,
- péče o kvalifikační růst a osobní rozvoj pracovníků,
- vytvoření pevného sociálního zázemí, podpora soudržnosti,
- vytváření spolupodílnictví na úspěších i neúspěších,
- a řada dalších aktivit.

Cílem je vytvořit podnikový pracovní kolektiv, který bude zdrojem dynamiky podniku. Dalším nesmírně důležitým faktorem pro správný chod podniku je pracovní morálka.

Bedrnová, Nový [5] definují pracovní morálku takto:

„Pracovní morálka vyjadřuje souhrn norem a pravidel jednání členů pracovní skupiny, které se vztahují k plnění pracovních úkolů, a které odrážejí společenské názory na jednání člověka z hlediska dobra či zla, správnosti či nesprávnosti, čestnosti či nečestnosti. Vyjadřuje charakter vztahů mezi jednotlivými členy pracovní skupiny a míru souladu mezi zaměřením pracovní skupiny a širšími podnikovými a společenskými cíli. Odráží se ve způsobu kooperace, působí na disciplínu, iniciativu a pracovní zaujatost členů skupiny“.

4 MOTIVAČNÍ TEORIE

Následující motivační teorie jsem si vybral, protože jsou podle mého názoru nejrozšířenějším i nejznámějšími motivačními teoriemi. Obecně můžeme motivační teorie rozdělit do 2 skupin a to na motivační teorie zaměřené na obsah a procesní motivační teorie.

4.1 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Teorie zaměřené na obsah jsou často označovány jako teorie potřeb nebo jako teorie zaměřené na poznání motivačních příčin. Podle Arnolda [4] jsou teorie potřeb „*postaveny na myšlence, že existují psychologické potřeby, pravděpodobně biologického původu, jež jsou v pozadí lidského chování. Jestliže naše potřeby nejsou naplněny, zažíváme napětí či nerovnováhu, jež se snažíme uvést do pořádku*“. Tento proces nazýváme uspokojováním potřeb.

4.1.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Abraham Maslow byl americký psycholog, jeden ze zakladatelů humanistického proudu v psychologii. Nejčastěji bývá uváděn jako autor hierarchie lidských potřeb. Kniha „*Motivation and Personality*“ je nejznámější kniha napsaná Abrahamem Maslowem, v níž publikoval teorii založenou na hierarchii potřeb. Maslow se pokusil utřídit lidské potřeby a odhalit principy jejich působení. Základem lidské aktivity je uspokojování potřeb. Maslow stanovil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému, který je znám jako Maslowova pyramida nebo Maslowova hierarchie potřeb. Maslow tvrdí, že po uspokojení potřeb nižšího významu následuje potřeba neboli touha po uspokojení potřeb vyššího významu. Aby se tedy mohla vyskytnout nějaká potřeba, musí být nejdříve uspokojeny všechny potřeby, které jí v hierarchii předcházejí. Člověk je neustále motivován. Maslow řekl: „*člověk je živočich s přáními, pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je základním motivátorem chování, jakousi rozbuškou*“. Armstrong [2].

Udržovací - po uspokojení potřeba ztrácí intenzitu

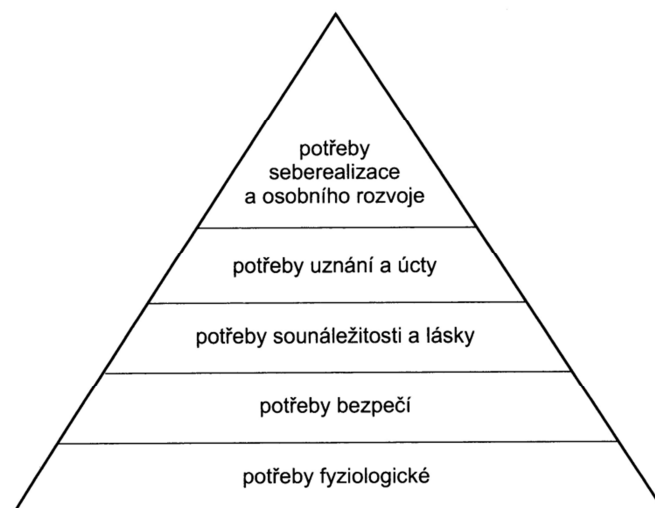
- **Fyziologické potřeby** jsou potřeby základní. Jejich naplnění je nezbytné pro přežití. Zahrnují potřebu vody, potravy, vzduchu, spánku, odpočinku, přiměřených klimatických podmínek, vše, čeho je potřeba k udržení života (v zaměstnání

například příjemné pracovní prostředí, ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstranění rizik a škodlivých vlivů na pracovišti apod.).

- **Potřeba jistoty a bezpečí** znamenají zajištění a uchování existence i do budoucna, neexistenci nebezpečí nebo ohrožení (v zaměstnání to může být pracovní jistota, dobrá perspektiva firmy, která zajistí zaměstnancům práci v budoucnosti apod.).
- **Potřeba sounáležitosti** (láska, přátelství) představují potřebu začlenění se do nějaké skupiny, většího celku a také dobrých vztahů k ostatním lidem (v zaměstnání například vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutají pracovníka k firmě – sportovní soutěže, kulturní akce apod.).

Rozvíjející – po uspokojení potřeba nabývá na intenzitě

- **Potřeba uznání a úcty** obsahuje sebeocení, postavení, respekt a uznání osoby ze strany ostatních (v zaměstnání například peníze, pochvala, výhody).
- **Potřeba seberealizace** je realizací potenciálu jedince. Maslowovými slovy „*být více a více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát*“. Hlavně realizovat všechny své schopnosti a talent.



Obrázek 6. Maslowova pyramida potřeb [10]

Našlo se mnoho kritiků, kteří měli různé připomínky k Maslowově hierarchii potřeb, přičemž mě nejvíce zaujal názor pana V. Hřebíčka [9]: „Výzkumy zjistily, že úrovně potřeb mohou být pouze dvě nebo tři. Nelze tvrdit, že po uspokojení nižší potřeby vždy následuje vyšší. Potřeba uznání působí téměř vždy s ostatními potřebami. Uspokojení snižuje sílu potřeby, pokud jde o potřeby základní. Naopak u vyšších potřeb síla potřeby narůstá s jejím uspokojováním“ [18].

4.1.2 Alderferova teorie ERG

Alderfer přizpůsobil Maslowovy názory novým poznatkům v oblasti výzkumu lidského chování a lidských potřeb. Pět Maslowových úrovní potřeb zredukoval pouze na tři, které nazval existenční, vztahové a růstové.

- **Potřeby existenční** zahrnují veškeré potřeby materiální a fyziologické.
- **Potřeby vztahové** zahrnují veškeré vztahy k lidem, se kterými se stýkáme: hněv i nenávisť, stejně jako láska a přátelství. Neuspokojení nezpůsobuje ani tak nepřátelství, jako spíše emocionální odstup a opomíjení jedince.
- **Potřeby růstové** spočívají v tvořivé práci jedince na sobě a na svém okolí.

Maslow se domníval, že uspokojením potřeby se její význam ztratí. Podle Alderfera sice uspokojením potřeb existenčních nebo vztahových klesá jejich význam, ale uspokojováním potřeb růstových se jejich význam ještě zvyšuje.

4.1.3 McClellandova teorie potřeby úspěchu, spojenectví, moci

McClelland upřednostňoval potřebu úspěchu a dokonce tvrdil, že „*hospodářská prosperita země částečně závisí na úrovni potřeby úspěchu v populaci*“ Arnold [4].

David C. McClelland (*1917 - †1998) byl americkým behaviorálním a sociálním psychologem. David McClelland vycházel stejně jako Maslow a Alderfer z identifikace lidských potřeb. McClelland tvrdí, že lidé mají potřebu něčeho dosáhnout, někam patřit a potřebu moci. Liší se pouze tím, jaký mají vnitřní žebříček priorit těchto potřeb.

- **Potřeba úspěchu a výkonu** je založená na porovnávání se s ostatními a zároveň s vlastními normami.
- **Potřeba souměřitelnosti** se projevuje upřednostňováním dobrých, přátelských a soucitných vztahů s ostatními a týmového ducha při plnění pracovních úkolů.

- **Potřeba moci** se projevuje potřebou prosadit se, kontrolovat, ovlivňovat a vést ostatní lidi, mít vliv. Je častá u vedoucích pracovníků.

Teorie úspěchu a moci je typická pro americké prostředí. Můj názor je, že v ní chybí rozsáhlejší pohled na člověka a jeho potřeby jak pracovní, tak i osobní [18].

4.1.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Teorie Fredericka Irvinga Herzberga, amerického psychologa, hovoří o dvou skupinách faktorů – první jsou hygienické a druhé motivační. Absence prvních způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti, zatímco absence druhých nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti.

Hygienické faktory:

- politika a administrativní procesy ve společnosti,
- dohled,
- pracovní podmínky,
- plat,
- vztahy s kolegy,
- osobní život (vliv práce na něj),
- společenský status,
- jistota.

V těchto případech se jedná o vnější faktory, které mají na zaměstnance, jako jedince, určitý dopad (někdy se jim také říká faktory prostředí). Pokud v těchto oblastech nejsou žádné problémy, je z hlediska motivace všechno v pořádku. Pokud tu však problémy nastanou, vzniká nebezpečí, že motivační pocity budou oslabeny.

Motivační faktory

jedná se o klíčové faktory, které vytvářejí pozitivní motivaci a patří sem:

- dosažení cíle,
- uznání,
- práce sama o sobě,
- odpovědnost,
- postup,
- růst.

Všechny tyto faktory, jak pozitivní, tak i negativní, vycházejí z hlubin lidské povahy a nabízejí vedoucím pracovníkům při zajišťování dobrého výkonu zaměstnanců ty nejlepší možnosti [18].

Podle *Arnolda a kol.* [4] mají teorie potřeb společnou jeden společný nedostatek: „nenabízejí manažerům jasné vodítko, jak motivovat jedince“.

4.2 Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie)

Teorie zaměřené na proces jsou dle Armstronga [2] „známy jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak jej interpretují a chápou“. Snaží se vysvětlit, čím je chování vyvoláváno, jak je řízeno, udržováno a čím je nakonec ukončeno.

4.2.1 Expektanční teorie

Teorie formulovaná Victorem H. Vroomem, profesorem a odborníkem na psychologickou analýzu chování v organizacích, vychází z toho, že „motivace je možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímatelný a použitelný vztah, a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb“ Armstrong [3].

Neustále v nás probíhá proces predikce budoucnosti. Jestliže jsme přesvědčeni o dosažitelnosti a atraktivnosti cíle a způsobu cesty k výsledku, pak jsme motivováni cíle dosáhnout. Při rozhodování se o našem chování upřednostňujeme to, které má největší motivační sílu. Motivační síla je v podstatě úměrná třem našim přesvědčením.

- **Valence** - přesvědčení o přitažlivosti cíle.
- **Instrumentality** - přesvědčení o tom, že když se budeme chovat definovaným způsobem, cíle dosáhneme.
- **Expektance** - přesvědčení o tom, že se tak chovat budeme umět.

Teorie je někdy nazývána také teorie VIE, což je odvozeno od počátečních písmen výše uvedených slov.

$$M = V * I * E$$

Tento vzorec vyjadřuje, že motivace je součinem faktorů valence, instrumentality a expektance. Ani jeden z těchto faktorů nesmí být nulový, jelikož by i výsledná motivace byla nulová. Pro součin obecně platí, že čím vyšší součinitel, tím vyšší výsledek, což platí i pro tuto teorii.

Pro tuto teorii je velice důležité, aby stanovený cíl byl splnitelný (dosažitelný) zaměstnancem, kterému je svěřen, a aby odpovídal jeho znalostem, zkušenostem a dovednostem. Zadáme-li zaměstnanci například aby vyložil kamion s materiálem během pěti minut, nebude mít zaměstnanec žádnou motivaci, aby úkol vykonal, jelikož jeho splnění je nereálné, i kdyby mu za úspěšné splnění tohoto úkolu byla slíbena nějaká odměna. Další věc, která z této teorii vyplývá, je, že musí být přesně stanoveno, jakou odměnu zaměstnanec za splnění úkolu obdrží, a tato odměna pro něj musí být atraktivní. Tento systém musí být však stejný pro všechny zaměstnance společnosti. Nemůže být odměna za splnění určitého úkolu jedním zaměstnancem X vyšší než kdyby jej splnil zaměstnanec Y [18].

4.2.2 Teorie spravedlivosti

John Stacey Adams zformuloval tuto teorii, které vychází z toho, že každý člověk srovnává své náklady (čas, praxe, úsilí, vzdělání, věk, přístup, zodpovědnost, poctivost) a své zisky (mzda, odměny, bonusy, kariérní postup, příspěvky, výhody, uznání, pochvala) s náklady a zisky ostatních zaměstnanců. Pokud považuje systém za spravedlivý, je zaměstnanec spokojený. Pokud však cítí zaměstnanec nějakou, byť jen sebemenší nespravedlnost v tomto systému, může být zaměstnanec značně demotivován a jeho pracovní výsledky budou klesat.

Pokud je vše spravedlivě nastaveno a zaměstnanci stejné kvalifikace a odbornosti mají stejné podmínky, měl by platit následující vztah:

$$\begin{aligned} \frac{\text{Zisk daného zaměstnance}}{\text{Vklad daného zaměstnance}} &= \frac{\text{Zisk srovnávaného zaměstnance}}{\text{Vklad srovnávaného zaměstnance}} \end{aligned}$$

Většina společností se snaží udržet systém odměn a platů takzvaně „pod pokličkou“. Výše odměn zaměstnance by mělo znát pouze vedení společnosti a samotný zaměstnanec, aby nedocházelo k porovnávání výše odměn (pokud se liší) mezi zaměstnanci, které by mohlo vést k určitým konfliktům a mohlo by působit jako demotivační faktor pro zaměstnance, který se cítí ukřivděný. Určité rozdíly v odměňování zaměstnanců mohou nastat, pokud jsou podloženy určitými kritérii, například rozdílem v dosaženém vzdělání, postavení ve společnosti, délkou praxe, pracovní výkonností, apod. Jak skutečnost v odměňování cítí sami zaměstnanci, se dozvíme v teoretické části.

4.2.3 Teorie stanovení cílů

Dva významní pánové Koenig Latham a Edwin Locke stanovili po náročném a hlubokém výzkumu během sedmdesátých a osmdesátých let teorii stanovení cílů, která má svou podstatu v tvrzení, že pokud jsou lidem stanoveny cíle, které mohou považovat za své a ztotožnit se s nimi, jsou-li pro ně splnitelné, jejich pracovní výsledky rostou. *Mikuláščík [10]* uvádí následující podmínky, které musí být v souladu s touto teorií splněny:

- **Specifičnost:** specifické a konkrétní úkoly působí motivačně mnohem silněji než úkoly prezentované v obecné rovině.
- **Obtížnost:** obtížnější úkoly evokují výraznější úsilí než úkoly snadné, ovšem nesmí přesáhnout určitý limit, limit splnitelnosti.
- **Zpětná vazba:** pracovník potřebuje vědět, jak se mu daří úkol plnit.
- **Kompetice:** soutěživost má své místo jen za určitých podmínek. Tam, kde se vyžaduje kooperace, není na místě.
- **Participace:** pokud si pracovník sám stanovuje cíle, termíny, potud je více zainteresovaný na jejich plnění.

Edwin Locke popsal skutečnost, že zaměstnanec se nechce stanoveného cíle vzdát, pokud k němu cítí určitý závazek.

Teorie zaměřené na proces se často v praxi využívají, jelikož dávají určitý návod, jak motivovat zaměstnance. Teorie zaměřené na obsah je potřebné znát při sestavování motivačního programu, protože podněcují manažera k zamyšlení nad potřebami zaměstnanců. Dle mého názoru je důležité používat a kombinovat obě teorie pro sestavení efektivního motivačního programu. Avšak musíme brát v potaz i určité faktory, které mohou způsobit ztrátu motivace. Tyto faktory nemusí přímo souviset s prací zaměstnance a Miskell Jane a Miskell Vincent [11] tvrdí, že „*zaměstnanci mohou ztratit motivaci a výkonnost z důvodů, které se bezprostředně nevztahují k jejich zaměstnání: geografická poloha podniku, ekonomická situace v zemi, ekonomická situace v oblasti, stáří podniku, klima v oblasti, velikost podniku, způsob vedení podniku. Všechny nebo některé tyto faktory mohou mít významný vliv na úroveň pracovní motivace*“.

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI GENICZECH-M

Jen krátce bych chtěl popsat, čemu bude věnována praktická část této bakalářské práce. Nejprve se budu věnovat pozornost představení společnosti GENICZECH-M, spol. s r. o., její historii a popisu současného stavu motivační a stimulační politiky v této společnosti. Dále budu rozebírat výsledky dotazníkového šetření ve společnosti a na jeho základě se budu snažit navrhnout změny, které by měly mít pozitivní vliv na vývoj motivovanosti zaměstnanců. Záleží pouze na vedení společnosti, jestli budou chtít některé návrhy plynoucí z této práce aplikovat. Následující údaje jsou čerpány z výroční zprávy společnosti GENICZECH-M, spol. s r. o. za rok 2009 [20].

5.1 Historie společnosti GENICZECH-M

Historie firmy GENICZECH-M spol. s r. o. byla zahájena v roce 1993 a to vytvořením firmy GENICZECH spol. s r.o., kde byl spoluzakladatelem zahraniční partner na výrobu strojírenských součástí pro významné elektronické firmy.

Po transformaci zahraničního partnera do jiné zahraniční společnosti došlo k vytvoření nové firmy s dnešním názvem, která úspěšně navázala na činnost předcházející firmy. V poměrně krátké historii firma zaznamenala tři mezníky, které výrazně ovlivnily budoucí vývoj společnosti a tím i její hospodářské výsledky.

První mezník byl v roce 1998, kdy došlo k modernizaci výrobní základny, především investicí do nových CNC obráběcích strojů, stabilizací personálu, a především získání nových obchodních projektů, které umožnili stabilizovat firmu na dlouhé období.



Obrázek 7. Budova společnosti
GENICZECH-M [20]

Druhý mezník byl rok 2003, kdy byl realizován nákup vlastní výrobní budovy a tím došlo k vytvoření a rozšíření výrobních ploch, což mělo za následek realizaci nového projektu na

výrobu speciálních součástí pro zvedací a transportní techniku. V tomto roce také byla společnost certifikována dle norem ISO 9001:2000, což zvýšilo prestiž společnosti u dodavatelů.

Třetí mezník je období 2005-2007, kdy dochází k nasazení nových technologií umožňující komplexní výrobu velmi přesných rotačních i skříňových součástí při obrábění v pěti osách. A to především strojů – frézovací obráběcí centrum DMU 60T s CNC řízením Heidenhain a dvě vertikální obráběcí centra HAAS, typu VF-2D, respektive VF-5D. Pořízením této technologie se společnost začala orientovat na výrobu složitější zakázkové výroby pro stávající i nové zákazníky.



Obrázek 8. HAAS – VF2D [20]



Obrázek 9. HAAS – VF5D [20]



Obrázek 10. DMU 60T [20]

Současně byl instalován systém CAD/CAM sloužící k programování ve 3D (trojrozměrné modelování a programování) a v pětiosém frézování. Díky této investici se výrazným způsobem zvýšila produktivita práce na strojích CNC.

V roce 2007 dále dochází k rozšíření nejmodernějších strojů ve firmě, a to především nákupem měřicího stroje X-Orbit CNC, který zajišťuje 100% kvalitu strojních výrobků, včetně měřících protokolů, které se ve firmě stávají samozřejmostí.



Obrázek 11. X-Orbit, digitální měřicí přístroj [20]

A tímto byl uzavřen 3 mezník ve vývoji firmy GENICZECH-M spol. s r. o.

V tomto roce začala firma sponzorovat hokejbalový tým TJ GENICZECH Malenovice, který je v současné době na 2. místě v národní lize. V roce 2008 v rámci zkvalitnění poskytovaných služeb, byl zakoupen konstrukční systém Pro/ENGINEERING, využívaný především ke konstrukci přípravků, čímž opět dochází ke zvýšení produktivity práce. V tomto roce nedochází k nákupu nového velkého technologického celku, ale firma se zaměřuje především na nákup nových a kvalitnějších nástrojů vedoucí ke zvýšení produktivity. Z hlediska výroby firma získala významnou obchodní zakázku na celkovou montáž strojů pro výrobu obalové techniky. Tato zakázka se v následujících letech opakuje

a firma se stala výhradním dodavatelem tohoto stroje. Dále se firma zaměřila na zlepšení pracovních podmínek.

V roce 2008 dochází k rekonstrukci sociálního zařízení ve výrobních prostorách, dále byly rekonstruovány klimatizované prostory pro vedoucího výroby, programátory, kontrolu a zbudován nový prostor montáže.

Rok 2009 byl rokem celosvětové hospodářské krize, která se nevyhnula ani této firmě. Vzhledem k více jak patnáctileté historii firmy, neustálé práci se zákazníky, snahou o stálé zlepšování kvality, dodacích podmínek a v neposlední řadě i přizpůsobení se cenové relaci v tomto období se firmě podařilo i přes nepříznivý pokles výroby udržet ziskovost firma s tím související platební morálku, spokojenost zákazníků a zaměstnanců. V obchodní činnosti společnost realizovala nové projekty se švýcarskými a německými firmami, zabývající se výrobou balících strojů pro potravinářský a lehký průmysl. V tomto roce firma také pokračovala v práci na projektu „Automatická tvorba digitálních 3-D sestav technických objektů za pomoci programu AD“. Tento projekt je spolufinancován Ministerstvem školství v rámci dotačního programu „Výzkum a vývoj v rámci programu OE – EUREKA).

Práce na tomto projektu budou pokračovat i v roce 2010, kdy má být ukončen. V tomto období se společnost zaměřila především na zkvalitnění obsazení jednotlivých pracovních pozic, a to buď získáním nových pracovníků, nebo zaškolováním obsluhy jednotlivých strojů. S tím souviselo i podání projektu v rámci „Využití moderních informačních technologií pro řízení a správu společnosti ICT v podnicích“. Tento projekt byl schválen v roce 2010. Společnost v rámci tohoto projektu investovala do nákupu nového informačního systému, který zahrnuje komplexní řízení společnosti, včetně zasíťování strojů, docházkového a kamerového systému. Náklady na tuto investiční akci představovaly cca Kč 4 000 000,--. Cílem zavedení informačního systému bylo dosáhnout kvalitnějšího zvládnutí samotného výrobního procesu, především s důrazem na plánování, administrativy spojené se zakázkou i zajištění logistiky.

5.2 Základní informace o společnosti GENICZECH-M

Složení vrcholových orgánů společnosti:

Statutární orgán

Jednatel

Ing. Pavel Novosad

23/67

Valná hromada

Skládá se společníků společnosti:

Ing. Pavel Novosad	23/67
Lubomír Klímek	22/67
Ing. Andrea Košacká	22/67

Předmět podnikání a výrobní program společnosti

Předmětem podnikání společnosti je v převážné části obrábění, dále je to výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Výrobní program je především složen z výroby strojních součástí včetně montáže strojních skupin a strojů dle technické dokumentace pro tuzemské i zahraniční partnery.

Hlavními odběrateli a současně obchodními partnery jsou strojírenské firmy podílející se na výrobě a prodeji balících strojů pro potravinářský a farmaceutický průmysl.

Skladba výrobního sortimentu je dána technologickými možnostmi strojního vybavení a to:

- pětiosá obráběcí centra CNC,
- frézovací obráběcí centra CNC,
- soustružnické stroje CNC,
- svařovací jednotky,
- konvenční stroje pro obrábění kusových součástí.

5.3 Procesní mapa společnosti

Procesní mapa zachycuje:

- hlavní procesy (zde se vytváření výrobky a služby)
 - tvorba smluv, příjem zakázek, dodání
 - návrh a vývoj procesu výroby
 - nákup
 - výroba
 - kontrola, expedice
- podpůrné procesy (které podporují hlavní oblasti a poskytují informace vedení)
 - řízení zdrojů
 - ekonomika
 - controlling,

➤ řídicí proces (vedení)

Společnost funguje na určitých pracovištích v jednosměnném provozu a na jiných pracovištích ve vícesměnném provozu. Zaměstnanci dělnické profese se řídí následujícím časovým harmonogramem.

Tabulka 1. Rozdělení přestávek a směn ve společnosti [vlastní zpracování]

Počátek práce	Konec práce (1. směna)	Konec práce (vícesměnný)	Přestávka
06:00	14:30	14:00	08:00 - 08:10
			11:30 - 11:50
14:00		22:00	17:00 - 17:30
22:00		06:00	02:00 - 02:30

Zaměstnanci technické profese se řídí následujícím časovým harmonogramem.

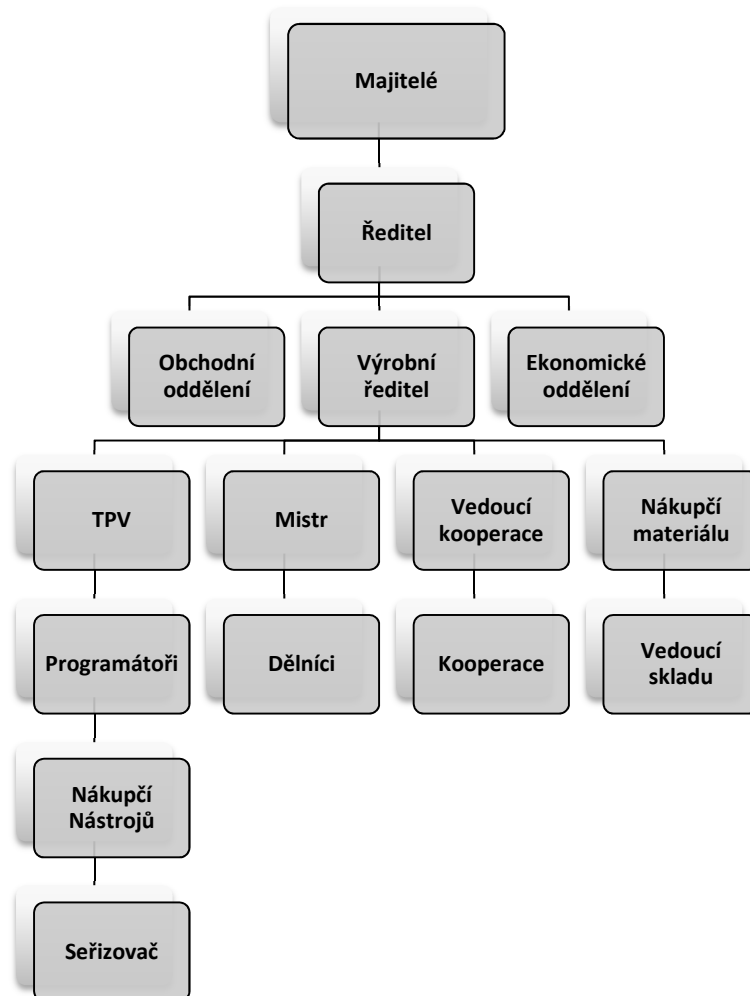
Tabulka 2. Rozdělení přestávek a směn ve společnosti

[vlastní zpracování]

Počátek práce	Konec práce	Přestávka
07:00	15:30	11:30 - 12:00
		12:00 - 12:30

Technické profese se na přestávce vždy vystřídají, aby byl vždy někdo přítomen na pracovišti.

5.4 Organizační struktura společnosti



Obrázek 12. Hierarchie společnosti GENICZECH-M [vlastní zpracování]

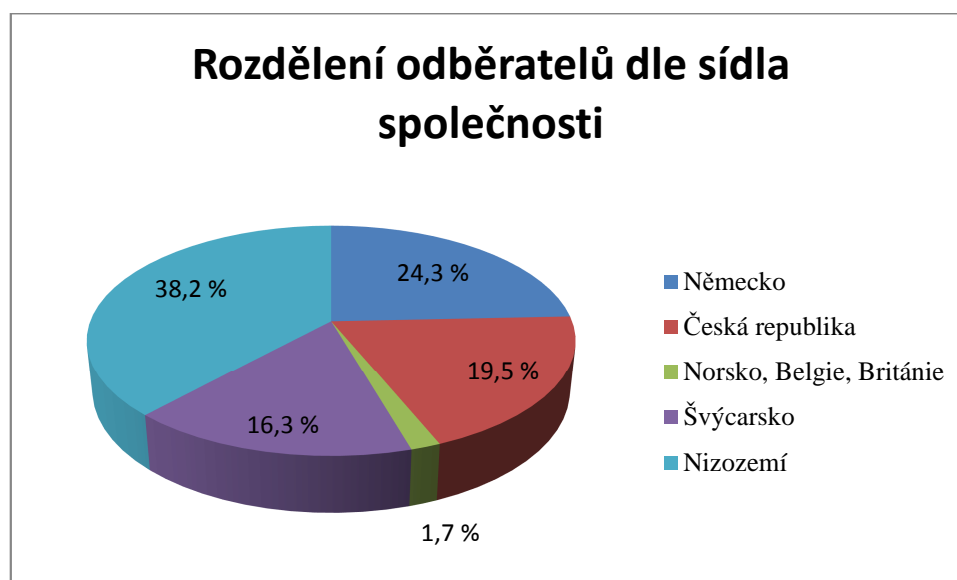
Společnost vlastní tři spolumajitelé. Podíly každého z nich naleznete výše v kapitole 5.2. Majitelé do chodu společnosti zasahují, ale dodržují hierarchii společnosti, proto je nejdůležitějším článkem v řízení společnosti ředitel, který má na starosti mimo řídicího procesu také velkou část procesu podpůrného. Druhým nesmírně důležitým článkem je výrobní ředitel, který má na starosti hlavní procesy ve společnosti. Organizuje schůze se zaměstnanci, sděluje jim, jaké plány výroby jsou do budoucnosti a hodnotí jejich dosažené úspěchy. Po zavedení nového systému řízení výroby, by měl tyto pravomoci převzít mistr.

5.5 Systém jakosti

Společnost GENICZECH-M spol. s r.o. certifikovala systém jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2009, kdy datum udělení prvního certifikátu je 9.9.2003, prodlužovací audit byl proveden k 15.9.2010.

5.6 Rozdělení odběratelů z hlediska sídla společnosti

V následujícím grafu můžeme vidět, že převážná část odběratelů společnosti je z Nizozemí. Dalšími největšími odběrateli jsou společnosti ze Švýcarska, Německa a České republiky. Společnost vyváží své výrobky také do Norska, Belgie a Velké Británie.



Obrázek 13. Národnostní rozdělení odběratelů [vlastní zpracování]

5.7 Zaměstnanci

Ve společnosti se zaměstnanci dělí podle typu smlouvy, která s nimi byla uzavřena na:

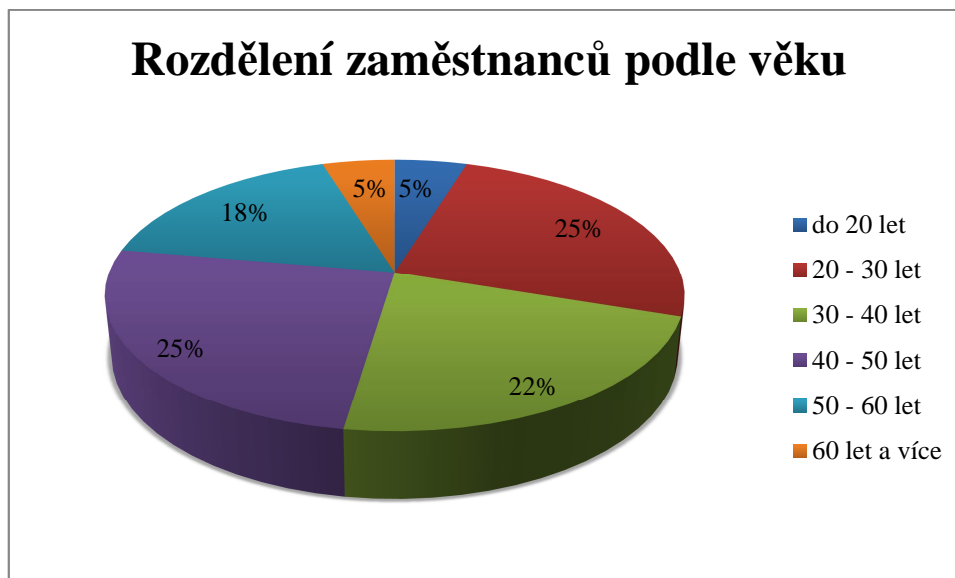
- dělníky,
- THP.

Více si o těchto typech smluv povíme v kapitole 6.

Následující tabulka nám ukazuje složení zaměstnanců podle věku.

Tabulka 3. Složení zaměstnanců podle věku [vlastní zpracování]

Věk	do 20 let	20 - 30 let	30 - 40 let	40 - 50 let	50 - 60 let	60 let a více	Celkem
Počet	3,0	16,0	14,0	16,0	11,0	3,0	63
%	4,8	25,4	22,2	25,4	17,5	4,7	100



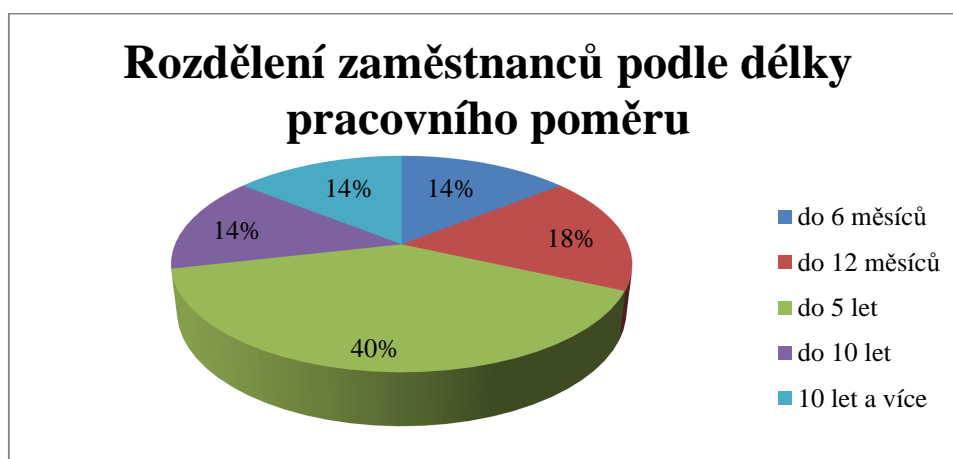
Obrázek 14. Rozdělení zaměstnanců podle věku [vlastní zpracování]

Ve společnosti pracuje celkem 63 zaměstnanců, z toho je 12 žen a 51 mužů. I z hlediska této statistiky jsem se v následujících vyhodnoceních nezabýval rozdělením zaměstnanců na muže a ženy.

Následující tabulka nám ukazuje rozdělení zaměstnanců podle délky pracovního poměru.

Tabulka 4. Rozdělení zaměstnanců podle délky pracovního poměru [vlastní zpracování]

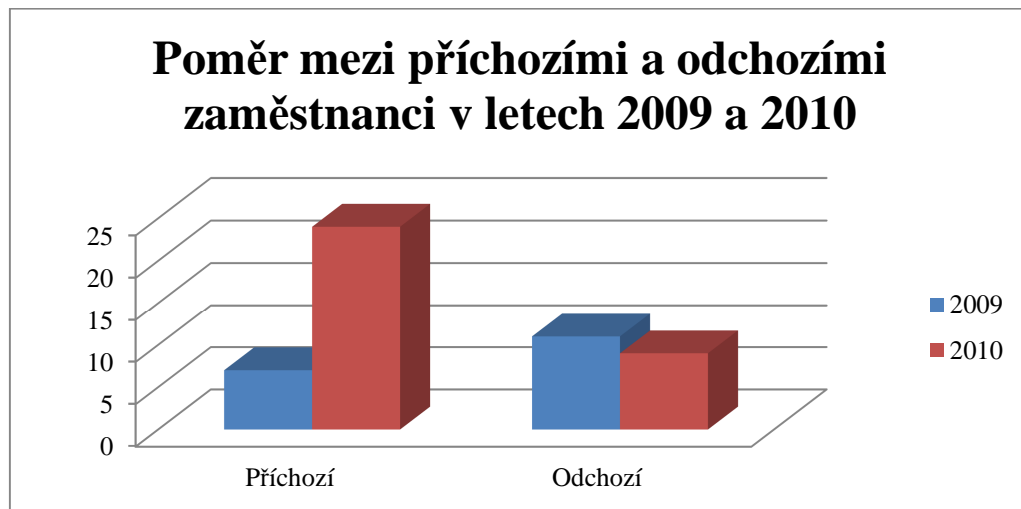
Délka PP	do 6 měsíců	do 12 měsíců	do 5 let	do 10 let	10 let a více	Celkem
Počet	9	11	25	9	9	63
%	14,29	17,46	39,68	14,29	14,29	100,00



Obrázek 15. Rozdělení zaměstnanců podle délky pracovního poměru [vlastní zpracování]

5.7.1 Fluktuace zaměstnanců

Podle obdržných přehledů o fluktuaci v letech 2009 a 2010 nemohu říct, že by se společnost potýkala s vysokou mírou fluktuace, což je dobře, protože získávání a zaškolování nových zaměstnanců sebou nese nemalé náklady pro společnost. Nejen v oblasti získávání, zaškolení, atd., ale i náklady související s nízkou mírou výkonu v prvních měsících po nástupu. V následující tabulce můžeme vidět poměr mezi příchozími a odchozími a zaměstnanci v letech 2009 a 2010.



Obrázek 16. Poměr mezi příchozími a odchozími zaměstnanci v letech 2009 a 2010
[vlastní zpracování]

Více odchozích zaměstnanců v roce 2009 se dá vysvětlit hospodářskou krizí. Avšak v roce 2010 můžeme vidět mnohem více příchozích zaměstnanců oproti odchozím, je to dáno rozšířením výroby a zaváděním nového systému pro sledování výroby, zasítování strojů, a také docházkového a kamerového systému. Všechny tyto změny s sebou nesou nároky na nové zaměstnance.

5.7.2 Vychovávání žáků střední průmyslové školy polytechnické

Společnost má uzavřenou smlouvu se střední školou polytechnickou ve Zlíně. Studenti této školy od 2. ročníku dochází do firmy v rámci své praxe. Ti, kteří splní předem stanovené podmínky, jsou pololetně odměňováni za dobré studijní výsledky. Tato zkušenost je výhodná pro obě strany. Studenti si osvojí teoretické znalosti v praxi a firma získává nové pracovníky. Problémem je ovšem současný vzdělávací systém, kdy na vysoké školy jsou přijímáni všichni studenti. Velká většina z nich však školu nedokončí, ale kvalifikovanost získanou během praxe ztrácí a tím se stávají pro firmu neperspektivními.

**Kritéria pro hodnocení žáků firmou Geniczech-M, spol. s r. o.
ve školním roce 2010–2011**

Obor: Mechanik seřizovač

Hodnotí se následující předměty:

1. cizí jazyk
2. matematika
3. technologie
4. odborný výcvik
5. strojnictví - 1.ročník , základy automatizace 2 – 4 ročník

Výše odměny.

Průměrný prospěch z vybraných předmětů do	1,5.	8 000,-	za pololetí
Průměrný prospěch z vybraných předmětů do	2,0.	4 000,-	za pololetí
Průměrný prospěch z vybraných předmětů do	2,2	2 000,-	za pololetí

Žáci nesmí být hodnoceni ze žádného předmětu horší známkou než dobrou (3).

Obrázek 17. Výše odměny studentům střední školy polytechnické
[vlastní zpracování]

6 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

Jak jsem se již zmínil v kapitole 5.7, ve společnosti se zaměstnanci dělí podle typu smlouvy, která s nimi byla uzavřena na:

- dělníky - jsou odměňováni hodinovou mzdou, která se skládá ze základní a pohyblivé složky, přičemž pohyblivá složka mzdy je vyplacena pouze, pokud zaměstnanec plní během měsíce zadané úkoly v požadované kvalitě (ukázkou smlouvy naleznete v příloze),
- THP – jsou odměňováni měsíční mzdou, která se taktéž skládá se základní a pohyblivé složky přičemž pohyblivá složka mzdy je vyplacena pouze, pokud zaměstnanec plní během měsíce zadané úkoly v požadované kvalitě (ukázkou smlouvy naleznete v příloze).

Podle slov Ing. Košacké společnost zaměstnancům jen zřídka odebírá pohyblivou složku mzdy, což si myslím, že z hlediska motivace není správné, jelikož zaměstnanci tuto složku mzdy berou jako samozřejmou a zapomínají na to, že na ni mají nárok pouze tehdy, pokud budou během měsíce odvádět svou práci ve stanoveném rozsahu a kvalitě.

Myslím si, že by bylo na místě, stanovit vyhláškou vedení společnosti nebo dodatkem ke smlouvě přesné podmínky, za kterých bude pohyblivá složka nebo její část vyplacena. Můj názor na tuto problematiku vyplynul z plnění norem zaměstnanci (přesné data v příloze), ve které jsou patrné velké rozdíly v plnění norem zaměstnanci. Jestliže některý zaměstnanec plní normu na 75% a druhý na 110%, ale oběma je vyplacena pohyblivá složka mzdy, může to působit velmi negativně na pracovní výkon zaměstnance, pokud se ovšem tato informace k němu nějakým způsobem dostane. Podle slov Ing. Košacké není výše uvedený způsob možný využít v praxi, jelikož zaměstnanci na stejných pracovních pozicích mají rozdílnou hodinovou mzdu. Tyto rozdíly se odvíjí od kvalifikovanosti zaměstnance, délky pracovního poměru, zkušeností, šikovnosti (plnění výkonnostních norem) a výše dosaženého vzdělání. Ideálním řešením by bylo stanovit všem zaměstnancům stejnou hodinovou mzdu a vyplácet jim jen procentuální část dle plnění normy. Jednoduchý příklad: zaměstnanec má hrubou mzdu Kč 20 000,--, plní normu na 75 % bude mu vyplaceno Kč 15 000,--. Jsem přesvědčený o tom, že peníze jsou pro zaměstnance největším motivačním prvkem. Proto se domnívám, že tento způsob by mohl zvýšit produktivitu práce u všech zaměstnanců. Samozřejmě ti zaměstnanci, kteří plní normu více jak na 100 % by si vydělali více peněz, zatímco „lajdáci“ by s tímto řešením

nesouhlasili, jelikož by to na ně kladlo vyšší nároky. Otázkou však je, jak by takový krok ovlivnil loajalitu zaměstnanců ke společnosti. Hodinová mzda by musela být nastavena na vysokou, pro zaměstnance zajímavou sazbu, aby se nerozhodli dát výpověď, ale začali by pracovat pilněji. Mírnější postihy by měly být věnovány nově nastupujícím zaměstnancům, kterým by měla být dána určitá doba na sžití s chodem společnosti a na způsob a místo výkonu práce. Jak dlouhou dobu dá společnost novému zaměstnanci na zaškolení je čistě na vedení, avšak jsem toho názoru, že by tato doba neměla přesáhnout půl roku, jelikož pokud po této době zaměstnanec neplní normu, tak jak by měl, jedná se o neschopnost, ne o přirozený jev při změně zaměstnání.

6.1 Bonusy a prémie

Tato kapitole je věnována bonusům a prémie, které jsou vypláceny zaměstnancům.

6.1.1 Prémie

Prémie jsou jinými slovy pohyblivá složka mzdy a jsou vypláceny měsíčně každému zaměstnanci, pokud splní určité stanovené normy, avšak rozhodnutí o udělení prémie závisí na vedení společnosti.

6.1.2 Bonusy ze zisku

Firma vyplácí každému zaměstnanci prémie ze zisku. V letech 2005 – 2008 to bylo každého půl roku, v roce 2009 prémie nebyly vyplaceny z hlediska finanční krize a v roce 2010 byly po stabilizaci společnosti vyplaceny prémie ke konci roku, přesněji v prosinci 2010. Tato tabulka nám ukazuje, kolik procent z platu představovaly bonusy ze zisku v roce 2010 u dělníků a kolik u THP.

Tabulka 5. Bonusy ze zisku v roce 2010 [vlastní zpracování]

Pracovní zařazení	Bonusy ze zisku v roce 2010 (porovnání platu v 12/2010 s průměrným platem v roce 2010)			
	Průměrný plat v roce 2010	Průměrný plat v prosinci 2010	Bonusy ze zisku v Kč	Bonusy v % (z průměrného platu)
THP	23 887	37 094	13 207	55,29
Dělník	21 175	35 985	14 810	69,94

6.1.3 Příspěvek na stravování

Zaměstnanci se stravují převážně v jídelně Eurest, která je asi 20 m od budovy společnosti. Každý zaměstnanec má čipovou kartu, na kterou se mu načítají platby za obědy a 45 % z této sumy, je mu ke konci měsíce odečteno z výplaty. Každý zaměstnanec má nárok na jedno teplé jídlo během směny. Jelikož zaměstnanci mají na oběd stanovených 20 minut, zvolila společnost jídelnu Eurest právě kvůli její blízkosti, protože si nemůže dovolit, aby zaměstnanci na obědě strávili více času z důvodů střídání směn. Zaměstnanci, po kterých nenastupuje další směna, nebo jsou většinu času mimo sídlo společnosti, dostávají jednu stravenku GASTRO PASS v hodnotě 70,-- denně, přičemž 45 % z hodnoty stravenek jim je na konci měsíce odečteno ze mzdy. Společnost přispívá každému zaměstnanci na stravování 55 % z částky, která však nesmí přesahovat 70,-- za směnu.

6.1.4 Příspěvek na penzijní připojištění

Společnost přispívá svým zaměstnancům na penzijní připojištění, pokud splňují následující podmínky. Do roku 2009 přispívala zaměstnancům pracujícím ve společnosti více jak 2 roky a s pracovní smlouvou uzavřenou na dobu neurčitou. Od roku 2010 přispívá společnost zaměstnancům pracujícím ve společnosti více jak jeden rok a s pracovní smlouvou uzavřenou na dobu neurčitou.

6.1.5 Příspěvek na životní pojištění

Zaměstnanci, kteří nemají zájem o penzijní připojištění, mohou využít příspěvku na životní pojištění. Jedná se o vybrané pracovníky a podmínky pro udělení jsou stejné jako u penzijního připojištění.

6.2 Další benefity

Ředitelé společnosti mají k dispozici mobilní telefon a osobní automobil. Vybraní zaměstnanci mají k dispozici mobilní telefon (jen ti, kteří jej potřebují k výkonu své práce).

Společnost pořádá každý rok společenskou akci tzv. „Vánoční večírek“, kde od roku 2005 do roku 2009 probíhá vyhlášení 8 nejlepších pracovníků společnosti za uplynulý rok, přičemž je to 5 dělníků a 3 TH pracovníci. V roce 2010 to bylo 11 pracovníků - 3 THP, 5 dělníků a 2 zaměstnanci byli oceněni za dlouhodobou kvalitní práci pro společnost a jeden pracovník byl vyhlášen jako „skokan“ roku. V roce 2011 plánuje společnost

vyhlašovat 10 nejlepších zaměstnanců, z toho 5 vybere vedení společnosti a 5 si zvolí sami zaměstnanci mezi sebou formou anonymní ankety.

V únoru 2011 společnost organizovala pro své zaměstnance a jejich rodiny jednodenní výlet do Jeseníků spojený s lyžováním na jedné z nejmodernějších sjezdovek v České republice v Koutech nad Desnou. Zaměstnanci měli vše zdarma – dopravu, jednodenní skipas i půjčení lyží těm, kteří neměli své vlastní. Ohlasy na tuto akci byly velmi pozitivní a společnost uvažuje o podobné akci i ke konci roku 2011 nebo začátkem roku 2012.

V roce 2011 se firma rozhodla podpořit zaměstnance s dětmi, příspěvkem na dětský tábor, školu či školku v přírodě částkou Kč 1500,-/na dítě/rok.

7 METODIKA ANALÝZY MOTIVÁTORŮ

Hlavním cílem této analýzy je zjistit potřeby, které zaměstnanci považují za nejvíce důležité z hlediska optimálního pracovního procesu a efektivity své pracovní činnosti. Dále se budu snažit zjistit míru uspokojení těchto potřeb a vymežit oblasti, které jsou pro zaměstnance nejvíce důležité. Na základě porovnání důležitosti a spokojenosti s určitými oblastmi motivace se budu snažit najít ty oblasti, kterým by měla společnost věnovat největší pozornost, protože by mohly mít největší vliv na pracovní výkonnost zaměstnanců. Jedná se o tzv. průzkum motivační struktury zaměstnanců, který akceptuje obecné poznatky teorie pracovní motivace a je jedním z prvních postupných kroků při tvorbě motivačního plánu společnosti.

Získání dat je uskutečněno formou dotazníků. Dotazník je rozdělen do 4 částí (více v příloze). Analyzovanou skupinou jsou zaměstnanci dělnické profese a zaměstnanci technicko-hospodářští. Cílem tohoto průzkumu je ujistit, jak zaměstnanci hodnotí své pracovní zařazení, pracovní prostředí a své zaměstnání ze svého osobního pohledu. Způsob vyplnění dotazníku je uveden u každé jeho části.

První část je věnována obecným informacím o zaměstnanci. Zaměstnanci zde vyplňují své pohlaví a pracovní zařazení.

Druhá část dotazníku se zaměřuje na problémové oblasti pracovní motivace. Zaměstnanci zde mají na výběr z různých možností odpovědí a mají za úkol vybrat jednu, která nejvíce vystihuje jejich názor k danému problému. U některých otázek mají zaměstnanci prostor pro vyjádření svého názoru či vůle k dané problematice.

Třetí část dotazníku je orientována na dvacet motivačních faktorů, které jsou pro zaměstnance více či méně důležité. Zaměstnanci v této části dotazníku mají za úkol přiřadit míru důležitosti k určitým motivačním faktorům. K tomuto vyjádření jsem zvolil pětistupňovou škálu, jelikož ji můžeme z pohledu rozpětí považovat za dostatečně širokou na objektivní posouzení i vyhodnocení.

Tabulka 6. Stupnice pořadí důležitosti motivačních faktorů [vlastní zpracování]

1	2	3	4	5
Bezvýznamné	Málo důležité	Běžné	Důležité	Nejvíce důležité

Čtvrtá část dotazníku je totožná se třetí částí, co se týče zmíněných motivačních faktorů. V této části však mají zaměstnanci za úkol přiřadit míru spokojenosti s určitými

motivačními faktory. K tomuto vyjádření jsem zvolil stejně jako ve třetí části dotazníku pětistupňovou škálu, z důvodů výše popsaných.

Tabulka 7. Stupnice pořadí spokojenosti s motivačními faktory [vlastní zpracování]

1	2	3	4	5
Velmi nespokojený(á)	Nespokojený(á)	Celkem spokojený(á)	Spokojený(á)	Velmi spokojený(á)

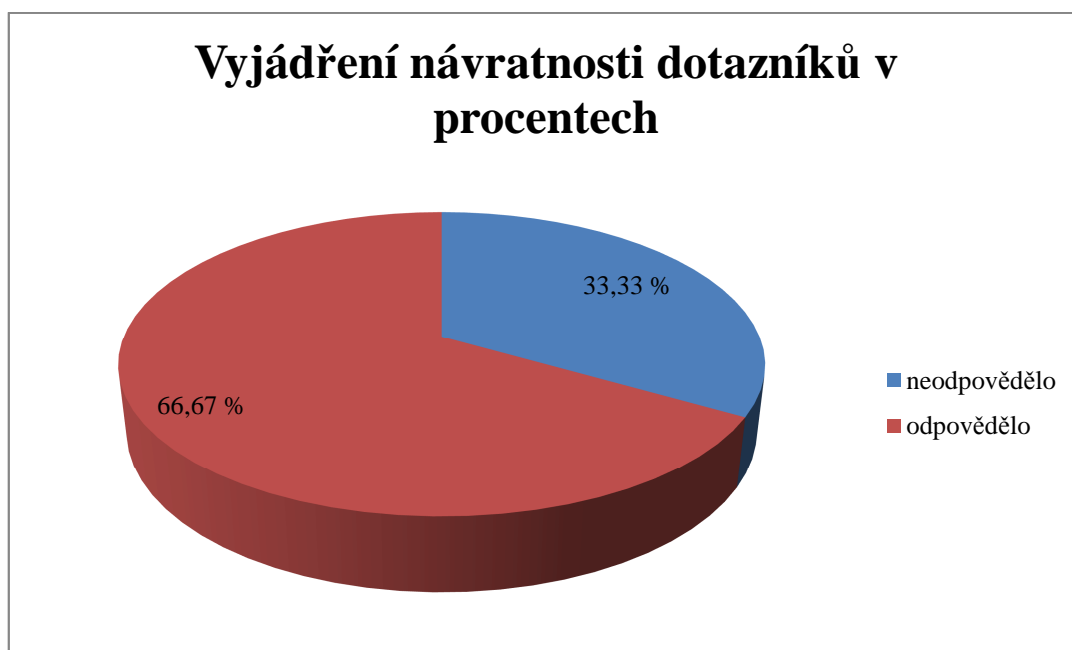
Ve druhé části dotazníku bude vyhodnocena postupně každá otázka zvlášť, jelikož si myslím, že je z hlediska přehlednosti nejefektivnější způsob. Ve třetí a čtvrté části jsem využil metodu váženého aritmetického průměru. Na základě vyhodnocení dotazníku se dá určit pořadí, důležitost i spokojenost s určitými motivačními faktory. Dále by měla společnost věnovat pozornost těm faktorům, které jsou z hlediska zaměstnanců nejvíce důležité, snažit se o jejich zlepšení, které by mělo mít za následek zvýšení pracovní výkonnosti zaměstnanců. Na druhé straně by měla společnost přestat investovat do těch motivačních faktorů, kterým zaměstnanci nepřikládají závažnost a jejichž uspokojování je z hlediska podniku neefektivní.

8 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

V této kapitole budu věnovat podrobnou pozornost vyhodnocení otázek z každé části dotazníku. Části dotazníku budou vyhodnocovány odlišným způsobem a na základě tohoto vyhodnocení budou formulovány návrhy pro změny v motivační politice společnosti, které by měly vést ke zvýšení pracovní výkonnosti jednotlivých pracovníků.

8.1 Vyhodnocení první části dotazníku

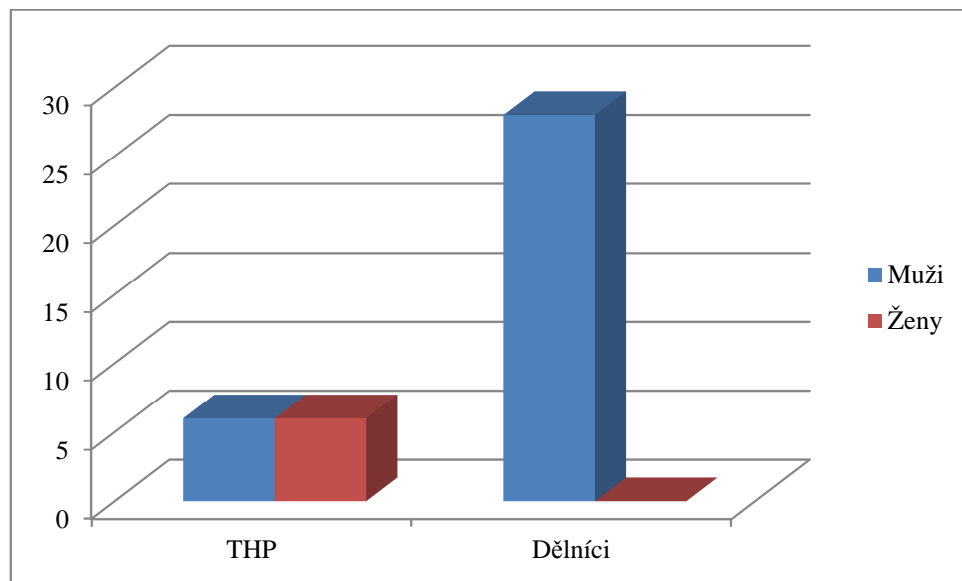
V této části dotazníku zaměstnanci vyplňovali své pohlaví a pracovní zařazení. Celkem bylo rozdáno 60 dotazníků. Na dotazník neodpovídali pouze majitelé společnosti. Po pěti dnech se mi vrátilo 40 dotazníků, z toho 12 bylo vyplněno TH pracovníky a 28 dělníky. Mezi dělníky se nevyskytovala ani jedna žena a mezi TH pracovníky se vyskytlo 6 žen a 6 mužů, celkově tedy 34 mužů a 6 žen. Po konzultaci s vedoucí této bakalářské práce Ing. Košackou jsem se rozhodl v ostatních částech dotazníku nebrat ohled na pohlaví ani pracovní zařazení. Návratnost dotazníků dosáhla 66,67 %, což je z mého pohledu i z pohledu společnosti považováno za úspěch. Následující grafy a tabulky nám ukazují návratnost dotazníků vyjádřenou v procentech a strukturu zaměstnanců, kteří odpověděli na dotazník, podle pohlaví a pracovního zařazení.



Obrázek 18. Vyjádření návratnosti dotazníků v procentech [vlastní zpracování]

Tabulka 8. Struktura zaměstnanců podle pohlaví [vlastní zpracování]

Pohlaví	THP		Dělníci	
	n	%	n	%
Muži	6	50	28	100
Ženy	6	50	0	0
Celkem	12	100	28	100



Obrázek 19. Struktura zaměstnanců podle pohlaví [vlastní zpracování]

8.2 Vyhodnocení druhé části dotazníku

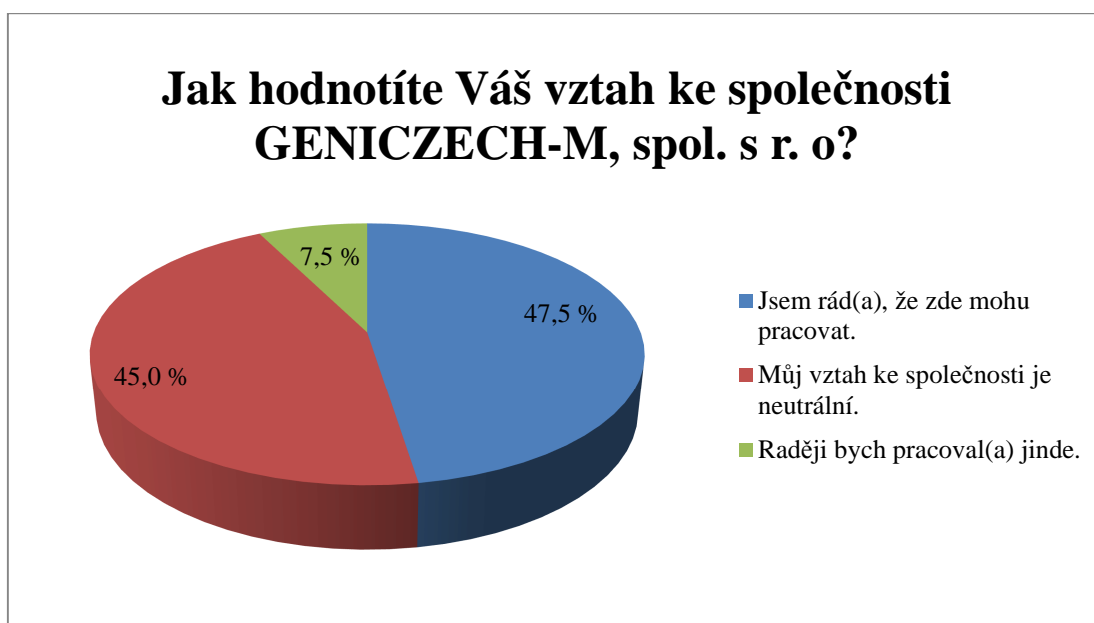
Tato část dotazníku se zaměřuje na problémové oblasti pracovní motivace. Rozhodl jsem se v této části hodnotit každou otázku zvlášť, protože každá otázka má pro společnost svou důležitost a podle odpovědí by měly být podniknuty určité kroky ke zlepšení těch motivačních faktorů, se kterými jsou zaměstnanci nejvíce nespokojeni.

8.2.1 Jak hodnotíte Váš vztah ke společnosti GENICZECH-M, spol. s r. o?

Tabulka 9. Vyhodnocení otázky č. 1 [vlastní zpracování]

Odpovědi		Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
a)	Jsem rád(a), že zde mohu pracovat.	19	47,5
b)	Můj vztah ke společnosti je neutrální.	18	45,0
c)	Raději bych pracoval(a) jinde.	3	7,5

Z výše uvedených odpovědí vyplývá, že by společnost v budoucnosti neměla mít problémy s větším počtem odchodů zaměstnanců, protože pouhých 7,5 % zaměstnanců by raději pracovalo v jiné společnosti. Zbýlých 92,5 % zaměstnanců je rádo, že ve společnosti může pracovat nebo zaujímá ke společnosti neutrální postoj. Kvalifikovaní strojní pracovníci, nemají na trhu práce těžké najít zaměstnání, proto je povzbuzující vědět, že jsou zaměstnanci ve společnosti spokojení a téměř polovina zde pracuje ráda.



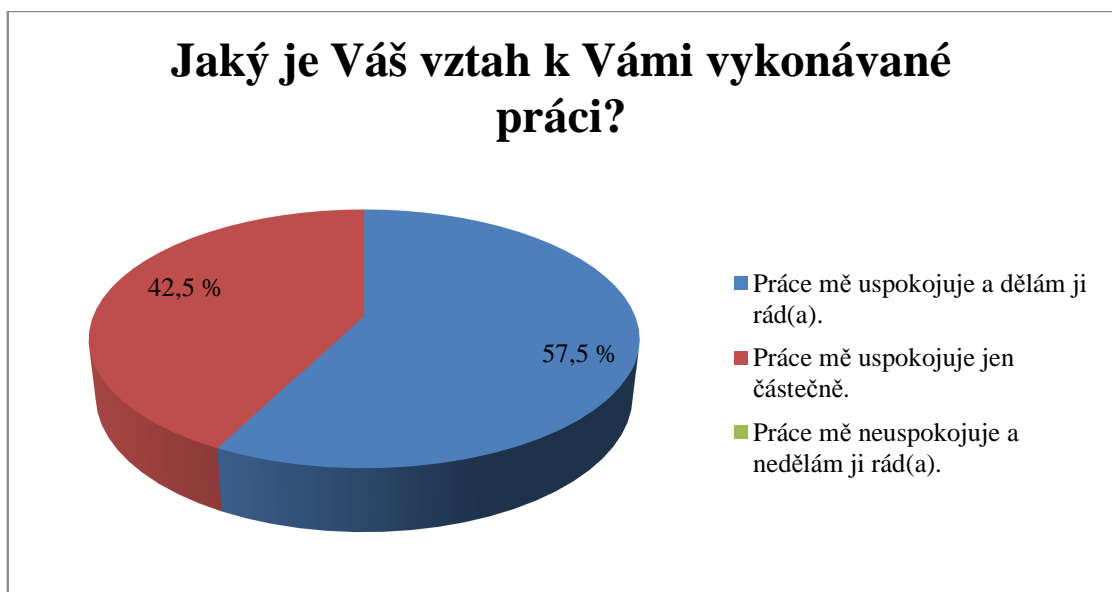
Obrázek 20. Vyhodnocení otázky č. 1 [vlastní zpracování]

8.2.2 Jaký je Váš vztah k Vámi vykonávané práci?

Tabulka 10. Vyhodnocení otázky č. 2 [vlastní zpracování]

Odpovědi		Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
a)	Práce mě uspokojuje a dělám ji rád(a).	23	57,5
b)	Práce mě uspokojuje jen částečně.	17	42,5
c)	Práce mě neuspokojuje a nedělám ji rád(a).	0	0,0

Každá práce má určitou míru uspokojení a zajímavosti. Ve společnosti GENICZECH-M je zajímavost práce z pohledu zaměstnanců na vysoké úrovni, jelikož 57,5 % zaměstnanců uspokojuje jejich práce a dělají ji rádi. Zbýlých 42,5 % zaměstnanců je svou prací uspokojeno jen částečně. Žádného ze zaměstnanců jeho práce nebaví a nedělá ji rád. Tyto výsledky naznačují, že výkonnostní rozdíly mezi zaměstnanci nejsou způsobeny nezajímavostí práce, ale jinými motivačními faktory.



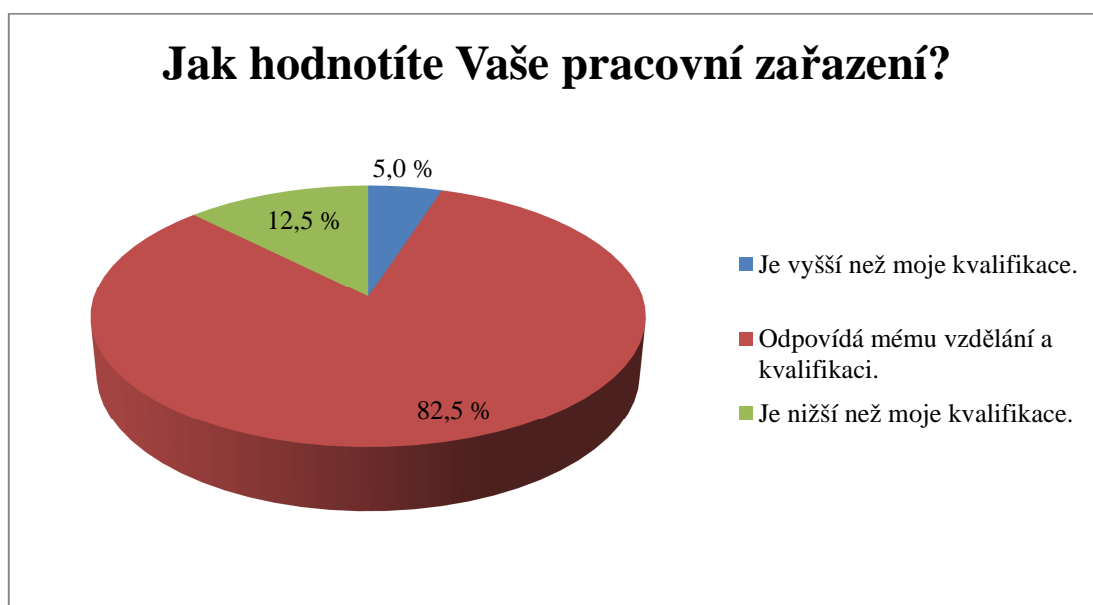
Obrázek 21. Vyhodnocení otázky č. 2 [vlastní zpracování]

8.2.3 Jak hodnotíte Vaše pracovní zařazení?

Tabulka 11. Vyhodnocení otázky č. 3 [vlastní zpracování]

Odpovědi		Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
a)	Je vyšší než moje kvalifikace.	2	5,0
b)	Odpovídá mému vzdělání a kvalifikaci.	33	82,5
c)	Je nižší než moje kvalifikace.	5	12,5

Odpověďmi na tuto otázku jsem byl mile překvapen, jelikož 82,5 % zaměstnanců je toho názoru, že jimi vykonávaná práce odpovídá jejich vzdělání a kvalifikaci. Pouze 17,5 % zaměstnanců si myslí, že jejich pracovní zařazení neodpovídá jejich kvalifikaci, z toho 5 % zaměstnanců jsou toho názoru, že jejich pracovní zařazení je vyšší než je jejich kvalifikace a 12,5 % zaměstnanců si myslí, že jejich pracovní zařazení je nižší než jejich kvalifikace. Tato otázka neposkytuje žádné závažné podněty k jejímu bližšímu zkoumání a naznačuje, že obsazení pracovních pozic odpovídá vzdělanosti a kvalifikovanosti zaměstnanců je efektivní.



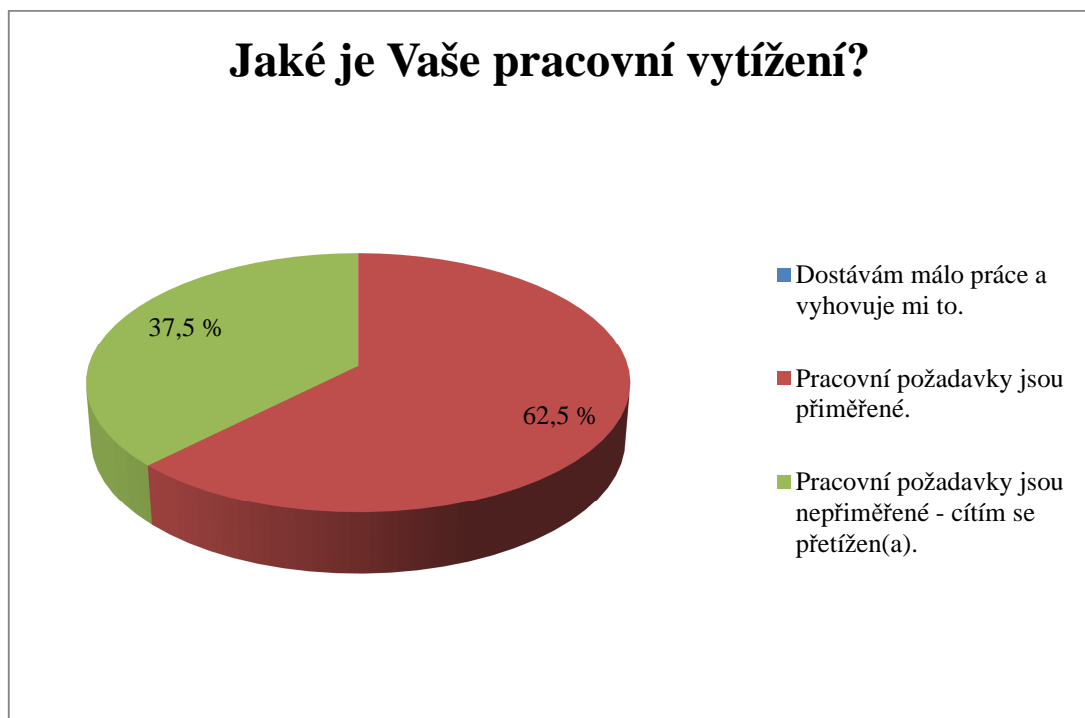
Obrázek 22. Vyhodnocení otázky č. 3 [vlastní zpracování]

8.2.4 Jaké je Vaše pracovní vytížení?

Tabulka 12. Vyhodnocení otázky č. 4 [vlastní zpracování]

Odpovědi		Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
a)	Dostávám málo práce a vyhovuje mi to.	0	0,0
b)	Pracovní požadavky jsou přiměřené.	25	62,5
c)	Pracovní požadavky jsou nepřiměřené - cítím se přetížen(a).	15	37,5

Této otázce bychom měli věnovat větší pozornost, jelikož zde 37,5 % zaměstnanců se cítí v práci přetíženo. Naopak žádný ze zaměstnanců si nemyslí, že by dostával málo práce a 62,5 % zaměstnanců si myslí, že pracovní požadavky jsou přiměřené. Možnosti jakými lze zjistit skutečnou přetíženost pracovníků, jsou značně omezené.



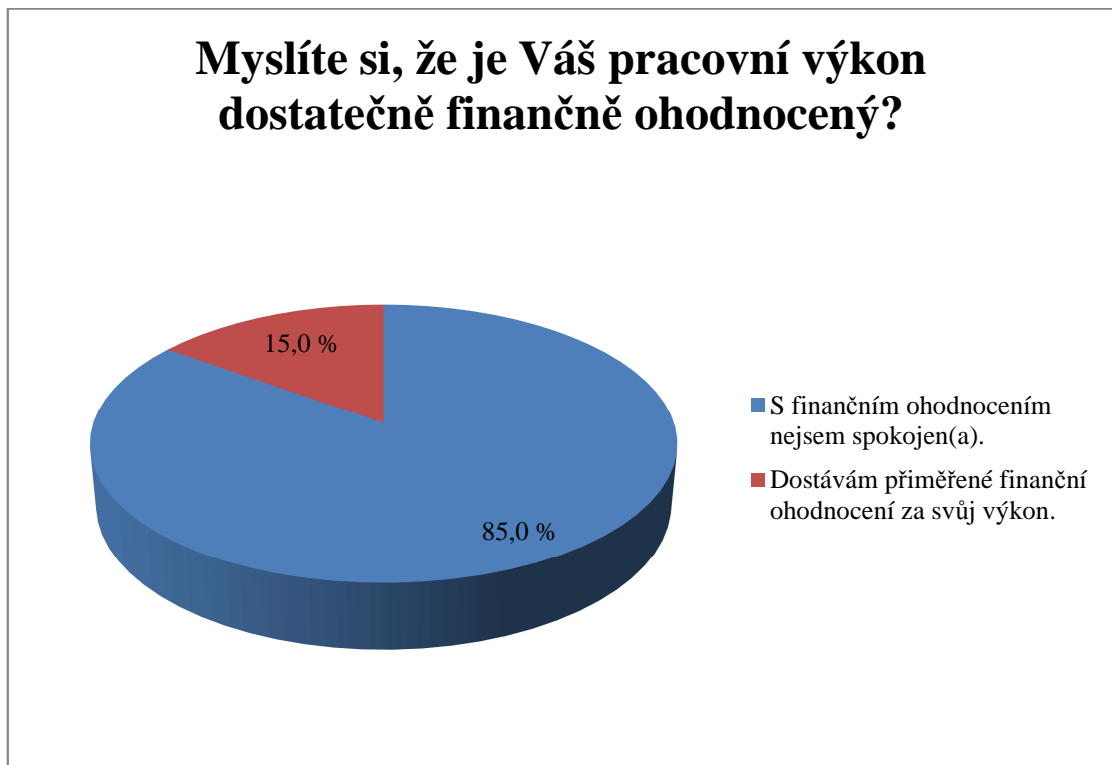
Obrázek 23. Vyhodnocení otázky č. 4 [vlastní zpracování]

8.2.5 Myslíte si, že je váš pracovní výkon dostatečně finančně ohodnocený?

Tabulka 13. Vyhodnocení otázky č. 4 [vlastní zpracování]

Odpovědi		Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
a)	S finančním ohodnocením nejsem spokojen(a).	34	85,0
b)	Dostávám přiměřené finanční ohodnocení za svůj výkon.	6	15,0

Má očekávání se u této otázky naplnila, protože 85 % zaměstnanců není spokojeno s finančním ohodnocením za svou práci a pouhých 15 % zaměstnanců, si myslí, že jejich finanční ohodnocení je přiměřené k jejich pracovnímu výkonu.



Obrázek 24. Vyhodnocení otázky č. 5 [vlastní zpracování]

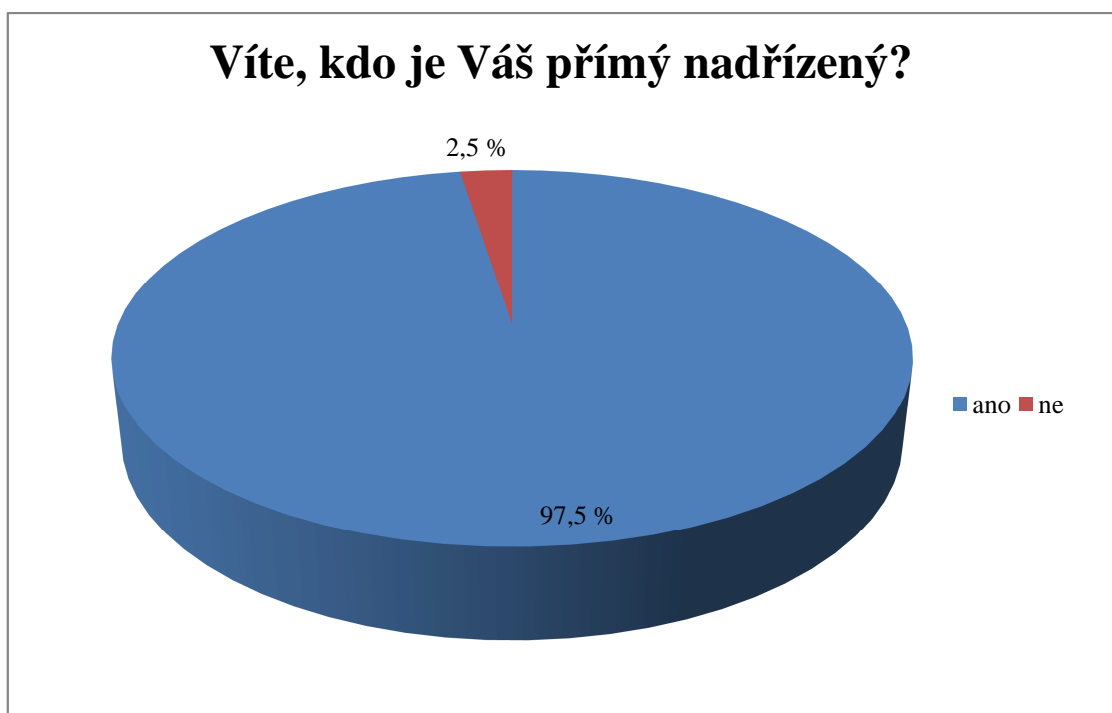
8.2.6 Víte, kdo je Váš přímý nadřízený?

Jedná se o osobu, která je nejbližší „nad“ Vámi ve firemní hierarchii.

Tabulka 14. Vyhodnocení otázky č. 6 [vlastní zpracování]

Odpovědi		Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
a)	ano	39	97,5
b)	ne	1	2,5

Svého přímého nadřízeného zná 97,5 % zaměstnanců. I přesto se však našel 1 zaměstnanec, který neví, kdo je jeho přímý nadřízený a tento zaměstnanec představuje 2,5 %.



Obrázek 25. Vyhodnocení otázky č. 6 [vlastní zpracování]

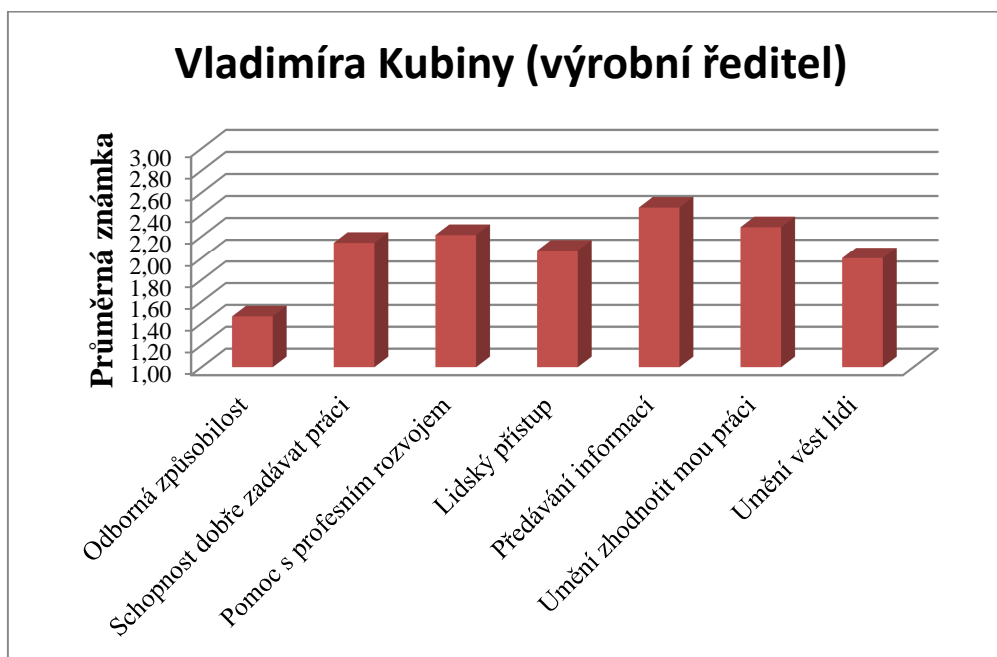
8.2.7 Jak jste spokojený(á) s následujícími vlastnostmi Vašeho přímého nadřízeného?

Zaměstnanci hodnotili pana Vladimíra Kubinu (výrobního ředitele) známkami jako ve škole. Pana Kubinu hodnotilo jen 28 zaměstnanců, protože ostatní hodnotili jiné nadřízené, ale počet hodnocení by nebyl objektivní, proto jsem si vybral právě pana Kubinu, kterého hodnotilo nejvíce dotázaných zaměstnanců.

Tabulka 15. Vyhodnocení otázky č. 7 [vlastní zpracování]

Kritérium		Absolutní četnost					Celkem	r
		1	2	3	4	5		
a)	Odborná způsobilost	15	13	0	0	0	28	1,46
b)	Schopnost dobře zadávat práci	6	14	6	2	0	28	2,14
c)	Pomoc s profesním rozvojem	6	12	8	2	0	28	2,21
d)	Lidský přístup	9	10	8	0	1	28	2,07
e)	Předávání informací	5	11	7	4	1	28	2,46
f)	Umění zhodnotit mou práci	5	14	6	2	1	28	2,29
g)	Umění vést lidi	10	10	7	0	1	28	2,00

Tyto data pocházejí od dělníků, jejichž přímým nadřízeným je mistr. Výrobního ředitele uvádějí, jelikož mistr je jejich přímým nadřízeným jen krátkou dobu a zaměstnanci nejspíše stále považují právě výrobního ředitele za svého přímého nadřízeného.



Obrázek 26. Vyhodnocení otázky č. 7 [vlastní zpracování]

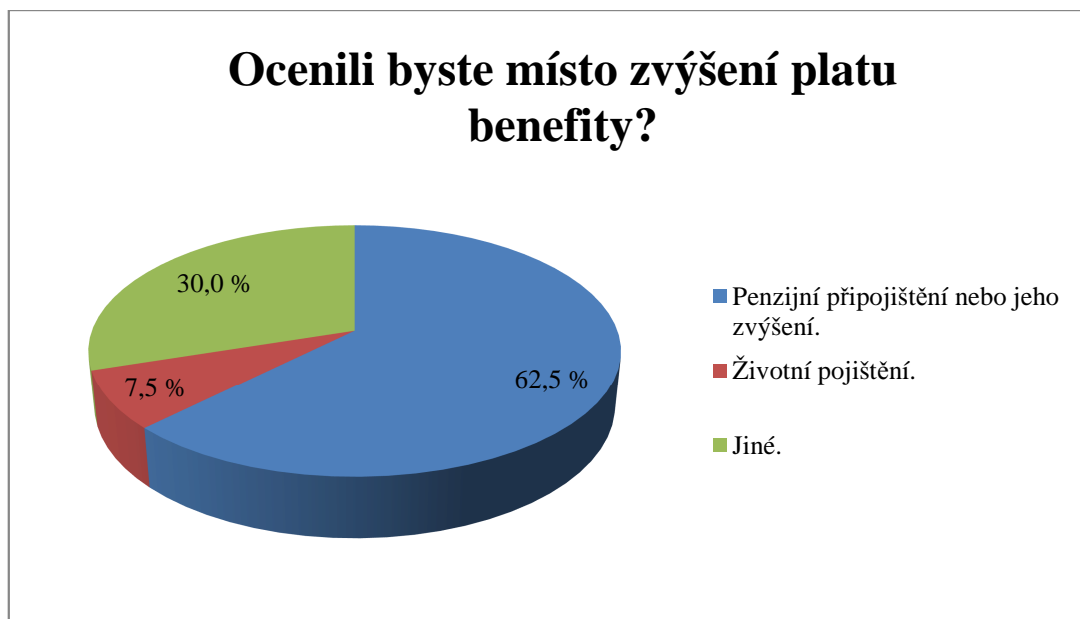
8.2.8 Ocenili byste místo zvýšení platu benefity?

Tabulka 16. Vyhodnocení otázky č. 8 [vlastní zpracování]

Odpovědi		Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
a)	Penzijní připojištění nebo jeho zvýšení.	25	62,5
b)	Životní pojištění.	3	7,5
c)	Jiné.	12	30,0

O penzijní připojištění nebo jeho zvýšení by mělo zájem 62,5 % zaměstnanců. O životní pojištění by mělo zájem 7,5 % zaměstnanců. Jiné benefity by si přálo 30 % zaměstnanců (12 absolutně). U možnosti jiné uvedli zaměstnanci následující výhody:

- 4 zaměstnanci chtěli zvýšit plat místo jakýchkoliv benefitů,
- 4 zaměstnanci by uvítali stravenky na jídlo,
- 4 zaměstnanci by upřednostnili poukázky na sport, masáže a jiné.



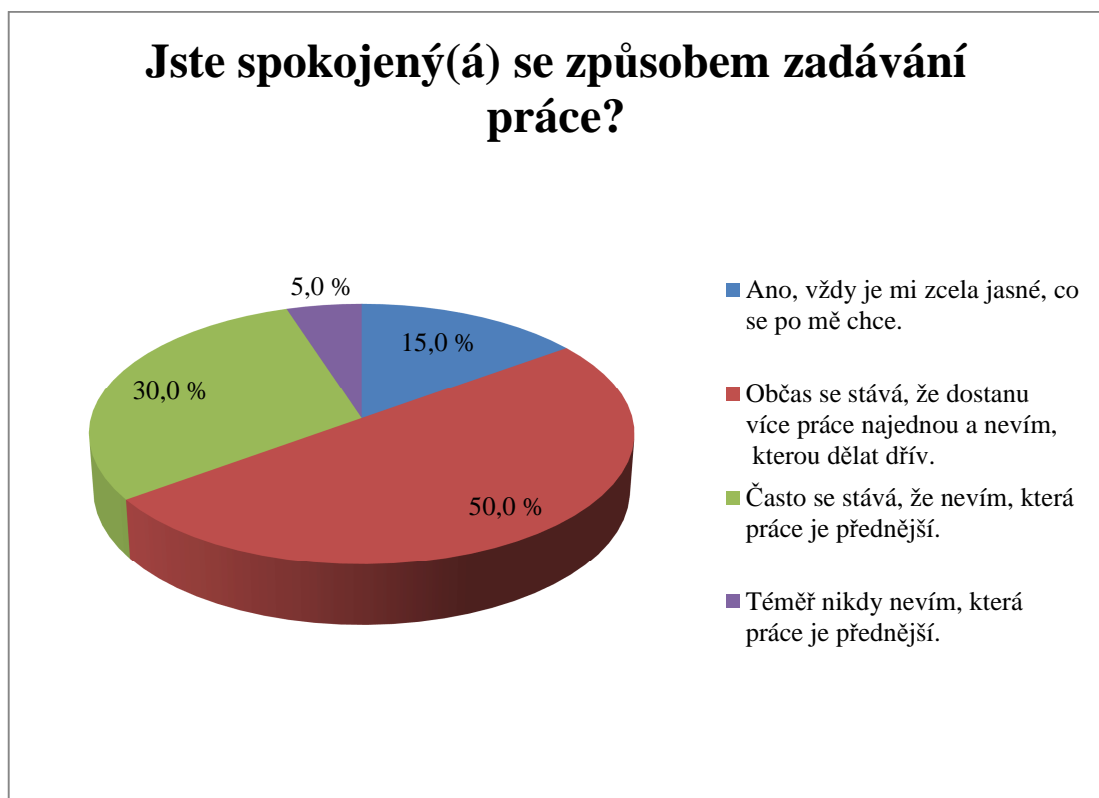
Obrázek 27. Vyhodnocení otázky č. 8 [vlastní zpracování]

8.2.9 Jak jste spokojený(á) se způsobem zadávání práce?

Tabulka 17. Vyhodnocení otázky č. 9 [vlastní zpracování]

Odpovědi		Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
a)	Ano, vždy je mi zcela jasné, co se po mě chce.	6	15,0
b)	Občas se stává, že dostanu více práce najednou a nevím, kterou dělat dřív.	20	50,0
c)	Často se stává, že nevím, která práce je přednější.	12	30,0
d)	Téměř nikdy nevím, která práce je přednější.	2	5,0

Výsledky této otázky shledávám zarážejícími, jelikož 50 % zaměstnanců se občas stává, že dostanou více práce najednou a neví, kterou mají dělat dřív. 30 % zaměstnanců se dokonce často stává, že neví, kterou práci dělat nejdříve. 5 % zaměstnanců téměř nikdy neví, která práce je přednější. Pouhých 15 % zaměstnanců ví vždy a zcela jasně co se po nich chce.



Obrázek 28. Vyhodnocení otázky č. 9 [vlastní zpracování]

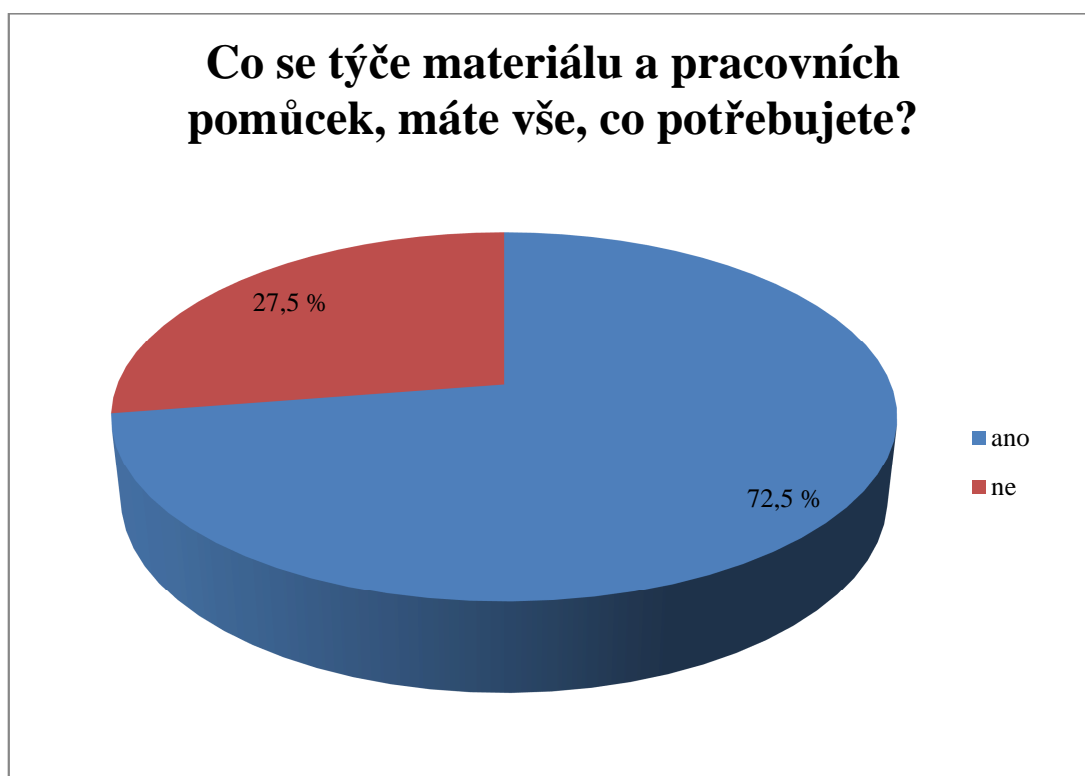
8.2.10 Co se týče materiálu a pracovních pomůcek, máte vše, co potřebujete?

Tabulka 18. Vyhodnocení otázky č. 10 [vlastní zpracování]

Odpovědi		Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
a)	ano	29	72,5
b)	ne	11	27,5

Zaměstnanci v převážné části, která tvoří 72,5 %, jsou dobře vybavení, co se týče materiálu a pracovních pomůcek. 11 zaměstnanců, kteří tvoří 27,5 % dotázaných, uvedlo následující pomůcky, které jim při výkonu jejich práce chybí:

- hadry na čištění dílců uvedlo 9 zaměstnanců,
- nová měřidla uvedlo 6 zaměstnanců,
- upínací nástroje chybí 4 zaměstnancům,
- nástroje pro speciální použití chybí 3 zaměstnancům.



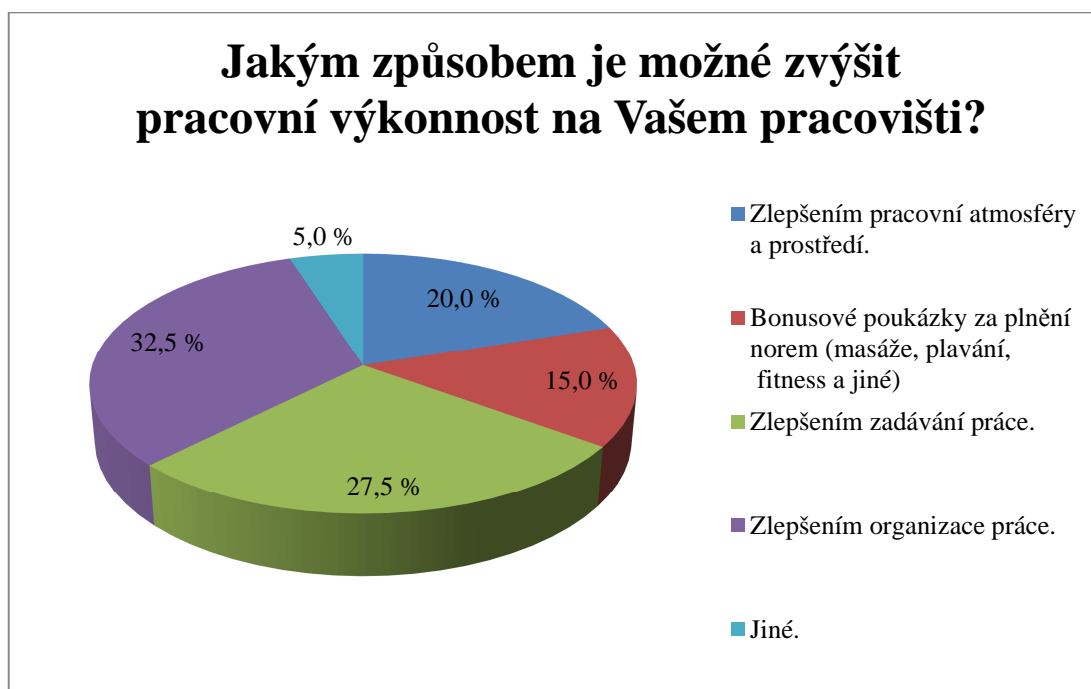
Obrázek 29. Vyhodnocení otázky č. 10 [vlastní zpracování]

8.2.11 Jakým způsobem je možné zvýšit pracovní výkonnost na Vašem pracovišti?

Tabulka 19. Vyhodnocení otázky č. 11 [vlastní zpracování]

Odpovědi		Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
a)	Zlepšením pracovní atmosféry a prostředí.	8	20,0
b)	Bonusové poukázky za plnění norem (masáže, plavání, fitness a jiné)	6	15,0
c)	Zlepšením zadávání práce.	11	27,5
d)	Zlepšením organizace práce.	13	32,5
e)	Jiné.	2	5,0

Zlepšení pracovního prostředí a pracovní atmosféry by zvýšilo pracovní výkonnost u 20 % zaměstnanců. Bonusové poukázky za plnění norem, by uvítalo 15 % zaměstnanců, z toho největší zájem byl o poukázky na sport, dovolenou, relaxaci a kulturu. Zlepšení zadávání práce by zvýšilo pracovní výkonnost u 27,5 % zaměstnanců. Zlepšení organizace práce by zlepšilo pracovní výkonnost u 32,5 % zaměstnanců. Jinou odpověď zvolilo 5 % zaměstnanců. Tito zaměstnanci jsou toho názoru, že na jejich pracovišti již pracovní výkonnost zvýšit nelze.



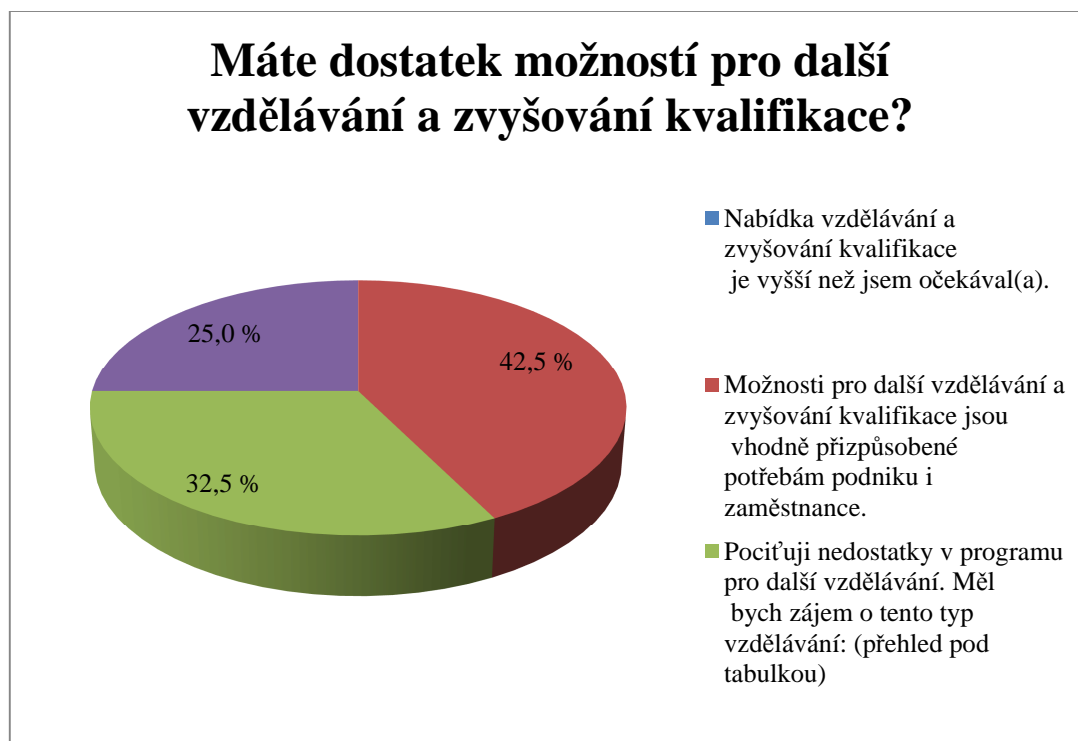
Obrázek 30. Vyhodnocení otázky č. 11 [vlastní zpracování]

8.2.12 Máte dostatek možností pro další vzdělávání a zvyšování kvalifikace?

Tabulka 20. Vyhodnocení otázky č. 12 [vlastní zpracování]

Odpovědi		Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
a)	Nabídka vzdělávání a zvyšování kvalifikace je vyšší než jsem očekával(a).	0	0,0
b)	Možnosti pro další vzdělávání a zvyšování kvalifikace jsou vhodně přizpůsobené potřebám podniku i zaměstnance.	17	42,5
c)	Pocit'uji nedostatky v programu pro další vzdělávání. Měl bych zájem o tento typ vzdělávání: (přehled pod tabulkou)	13	32,5
d)	Nezajímám se o další vzdělávání.	10	25,0

Pouhých 32,5 % zaměstnanců má zájem o další vzdělávání. Největší zájem by byl o anglický jazyk, který by si vybralo 8 zaměstnanců. Počítačové kurzy by uvítali 3 zaměstnanci a 1 zaměstnanec by uvítal kurz pro zvyšování kvalifikace. Naprostý nezájem o další vzdělávání vyslovilo 25 % zaměstnanců a 42,5 % zaměstnanců si myslí, že možnosti pro další vzdělávání jsou vhodně přizpůsobené potřebám podniku a zaměstnance.



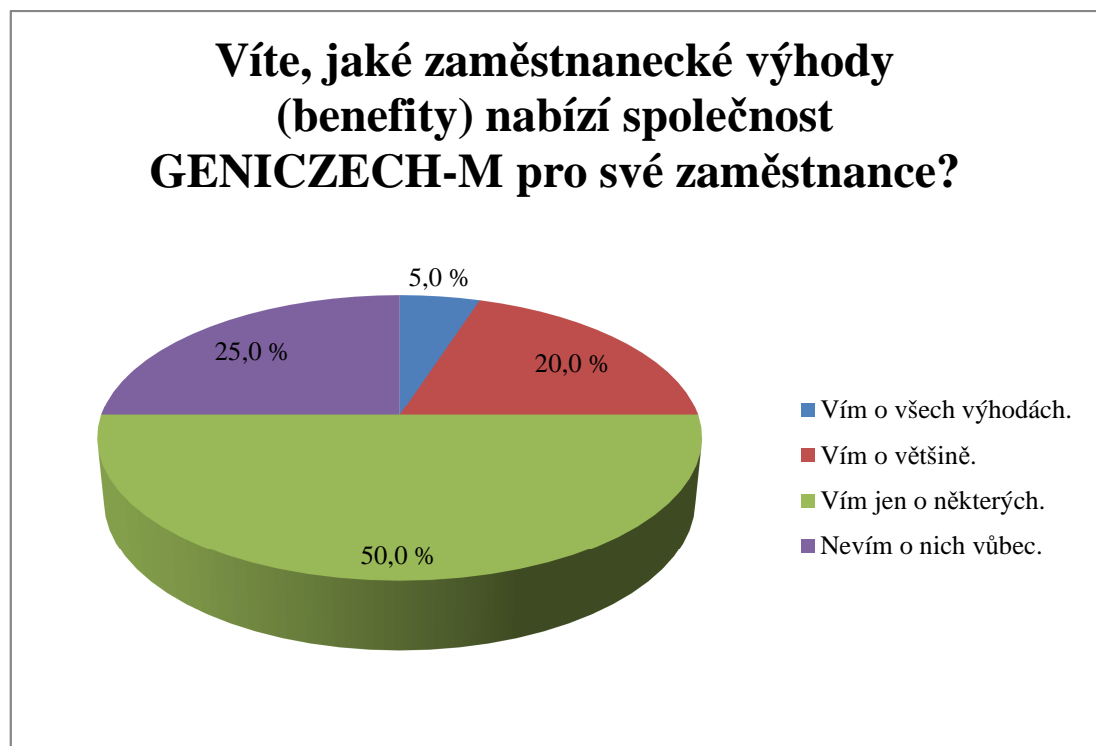
Obrázek 31. Vyhodnocení otázky č. 12 [vlastní zpracování]

8.2.13 Víte, jaké zaměstnanecké výhody (benefity) nabízí společnost GENICZECH-M pro své zaměstnance?

Tabulka 21. Vyhodnocení otázky č. 13 [vlastní zpracování]

Odpovědi		Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
a)	Vím o všech výhodách.	2	5,0
b)	Vím o většině.	8	20,0
c)	Vím jen o některých.	20	50,0
d)	Nevím o nich vůbec.	10	25,0

Dle výše uvedených odpovědí se můžeme domnívat, že je ve společnosti určitý problém s informovaností pracovníků, jelikož 50 % zaměstnanců ví jen o některých výhodách, o většině výhod ví 20 % zaměstnanců. O výhodách, které společnosti nabízí, neví 25 % zaměstnanců. O všech výhodách si je vědomo pouhých 5 % zaměstnanců.



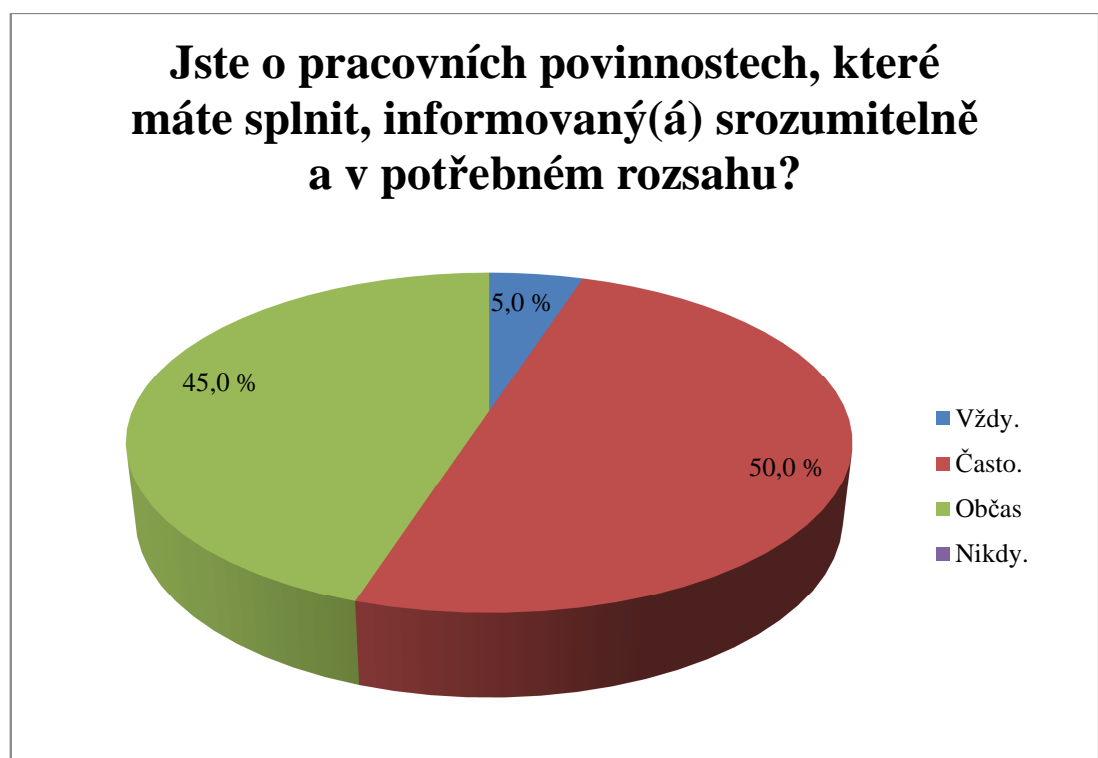
Obrázek 32. Vyhodnocení otázky č. 13 [vlastní zpracování]

8.2.14 Jste o pracovních povinnostech, které máte splnit, informovaný(á) srozumitelně a v potřebném rozsahu?

Tabulka 22. Vyhodnocení otázky č. 14 [vlastní zpracování]

Odpovědi		Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
a)	Vždy.	2	5,0
b)	Často.	20	50,0
c)	Občas	18	45,0
d)	Nikdy.	0	0,0

Ve větší polovině případů jsou zaměstnanci dostatečně informováni, jaká práce se od nich v následujícím časovém horizontu očekává. Menší polovina je nejspíše zapříčiněna špatnou komunikací mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými, či přetížeností zaměstnanců, jak uvedli v otázce číslo 4.



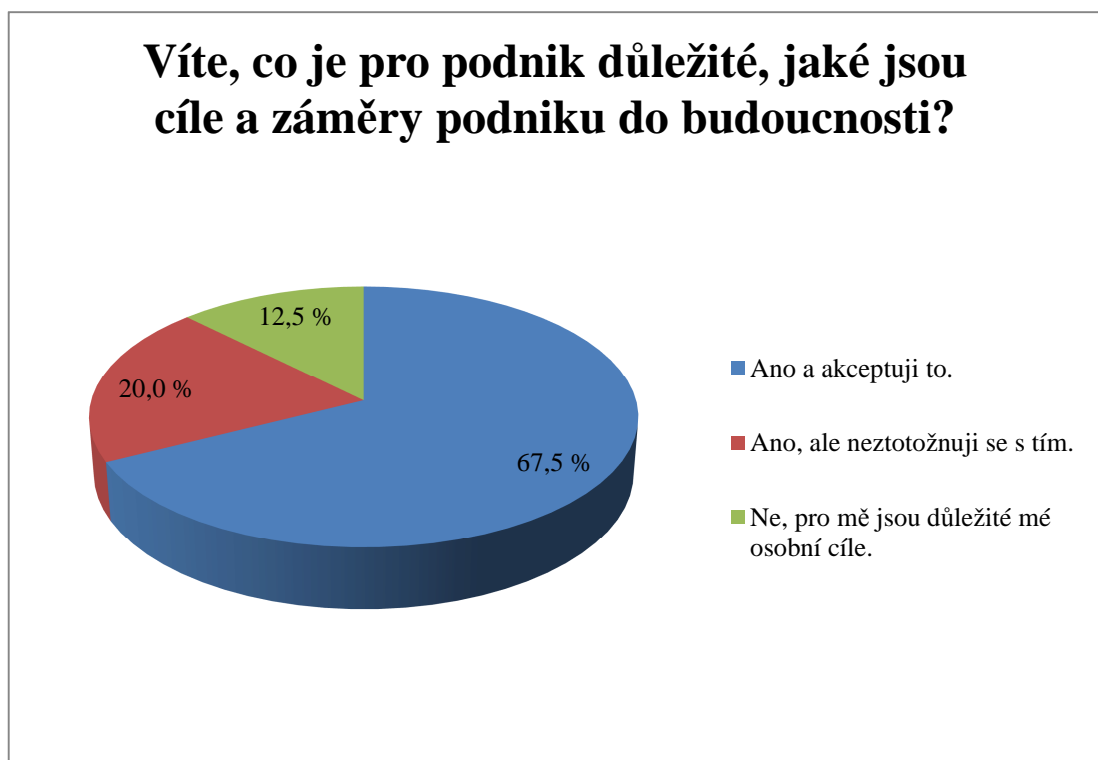
Obrázek 33. Vyhodnocení otázky č. 14 [vlastní zpracování]

8.2.15 Víte, co je pro podnik důležité, jaké jsou cíle a záměry podniku do budoucnosti?

Tabulka 23. Vyhodnocení otázky č. 15 [vlastní zpracování]

Odpovědi		Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
a)	Ano a akceptuji to.	27	67,5
b)	Ano, ale neztotožňuji se s tím.	8	20,0
c)	Ne, pro mě jsou důležité mé osobní cíle.	5	12,5

Zaměstnanci, pro které jsou důležité jejich osobní cíle, se přirozeně nezajímají, jakým směrem se ubírá společnost. Většina zaměstnanců je informována o tom, jaký bude vývoj společnosti v blízké budoucnosti a jejich postoj k tomuto vývoji je kladný. Dvacet procent zaměstnanců je informováno o vývoji společnosti v budoucnosti, ale jejich představa by byla odlišná.



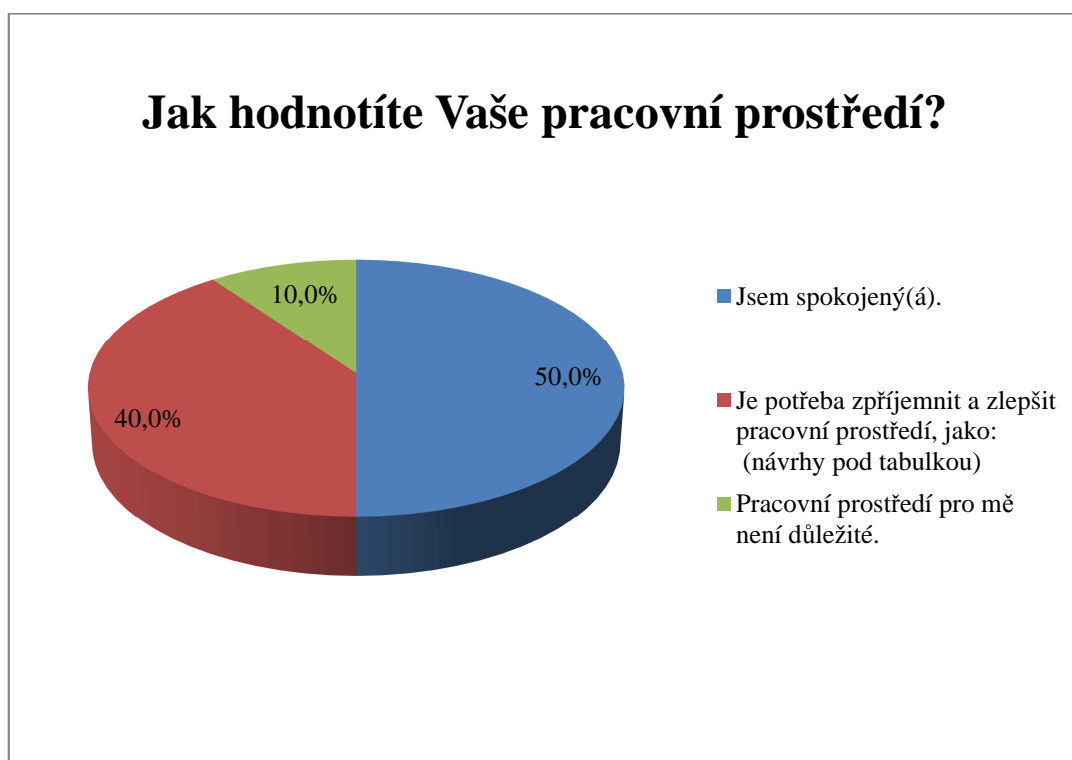
Obrázek 34. Vyhodnocení otázky č. 15 [vlastní zpracování]

8.2.16 Jak hodnotíte Vaše pracovní prostředí?

Tabulka 24. Vyhodnocení otázky č. 16 [vlastní zpracování]

Odpovědi		Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
a)	Jsem spokojený(á).	20	50,0
b)	Je potřeba zpříjemnit a zlepšit pracovní prostředí, jako: (návrhy pod tabulkou)	16	40,0
c)	Pracovní prostředí pro mě není důležité.	4	10,0

O zaměstnance, kteří jsou spokojeni se svým pracovním prostředím a zaměstnance, pro které není pracovní prostředí důležité, se nemusí společnost nijak zajímat, jelikož zde není co zlepšovat. Nejvíce si zaměstnanci stěžovali na špatné osvětlení, prašnost, hluk. Dále uváděli, že v letních měsících je na pracovištích neúnosné dusno a horko.



Obrázek 35. Vyhodnocení otázky č. 16 [vlastní zpracování]

8.2.17 Má čistota a pořádek na pracovišti vliv na Váš pracovní výkon?

Tabulka 25. Vyhodnocení otázky č. 17 [vlastní zpracování]

Odpovědi		Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
a)	Čistota a pořádek zvyšují můj pracovní výkon.	8	20,0
b)	Jsou potřebné, ale nezvyšují můj pracovní výkon.	27	67,5
c)	Jsou nepotřebné a nemají vliv na můj pracovní výkon.	5	12,5

Výsledky této otázky jsou, dle mého názoru, značně ovlivněny specifičností určitých pracovních pozic. Čistota a pořádek můžou zvyšovat pracovní výkonnost převážně u zaměstnanců, pro něž je právě čistota a přehlednost pracovního prostředí nezbytná k výkonu jejich práce například expedice či kooperace.



Obrázek 36. Vyhodnocení otázky č. 17 [vlastní zpracování]

8.2.18 Řekl(a) byste, že jste při výkonu své práce ve stresu?

Tabulka 26. Vyhodnocení otázky č. 18 [vlastní zpracování]

Odpovědi		Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
a)	Ano, více než si přeji.	21	52,5
b)	Přiměřeně k mé pracovní pozici.	17	42,5
c)	Ne, nejsem ve stresu.	2	5,0

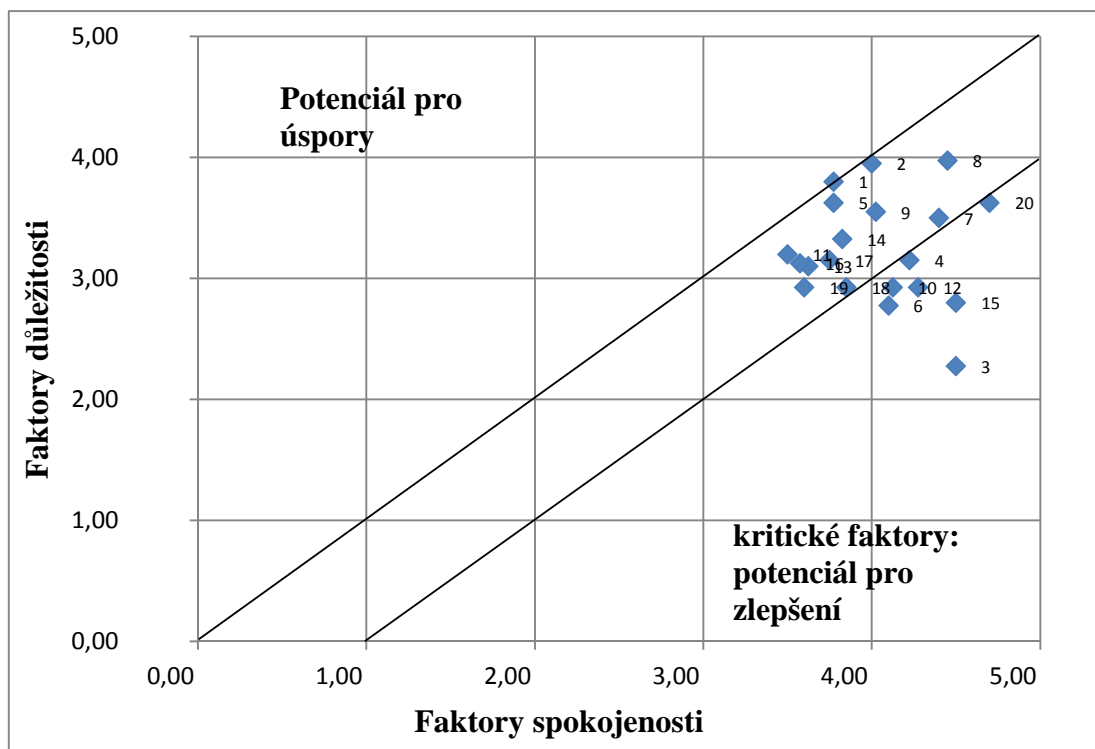
Odpovědi u této otázky byly hodně vyrovnané. Větší polovina zaměstnanců je ve stresu více než si přeji, dokážu si to vysvětlit pouze tím, že jsou na ně kladeny příliš vysoké požadavky na výkon. Menší polovina zaměstnanců je v přiměřeném stresu. Stres na pracovištích je v dnešní době běžnou záležitostí. Kteří zaměstnanci a z jakého důvodu jsou ve stresu, by potřebovalo hlubší zkoumání, možná i osobní pohovory, které nejsou předmětem této práce.



Obrázek 37. Vyhodnocení otázky č. 18 [vlastní zpracování]

8.3 Vyhodnocení třetí a čtvrté části dotazníku

Jen pro připomenutí, v těchto dvou částech dotazníku měli zaměstnanci u dvaceti vybraných motivačních faktorů vyjádřit svůj názor na důležitost a spokojenost s uvedenými faktory.



Obrázek 38. Zobrazení kritických motivačních faktorů [vlastní zpracování]

Z tohoto grafu jasně vyplývá, že jediným faktorem s potenciálem pro úspory, je dobré jméno společnosti na veřejnosti. Následující tabulky ukazují šest nejkritičtější faktorů motivace a šest nejméně kritických.

Tabulka 27. Nejkritičtější faktory pracovní motivace [vlastní zpracování]

Ot. Č.	Jak jsou pro Vás důležité?	1	2	3	4	5	Rd	Rs	Rozdíl
3	Dobrá plat	1	0	0	16	23	4,50	2,28	2,23
15	Spravedlivé posouzení a uznání pracovních výsledků	0	0	3	14	23	4,50	2,80	1,70
12	Práce, která umožňuje dostatek času v soukromém životě	0	0	5	19	16	4,28	2,93	1,35
6	Výběr dovolené podle potřeby	0	1	7	19	13	4,10	2,78	1,33
10	Dobrá a přehledná organizace práce v oddělení	0	0	7	21	12	4,13	2,93	1,20
20	Jistota práce	0	0	2	8	30	4,70	3,63	1,08

Tabulka 28. Nejméně kritické faktory pracovní motivace [vlastní zpracování]

Ot. Č.	Jak jsou pro Vás důležité?	1	2	3	4	5	Rd	Rs	Rozdíl
2	Mohu plně využít vědomosti a schopnosti	0	0	9	22	9	4,00	3,95	0,05
5	Dobrá úroveň stravování	1	0	13	19	7	3,78	3,63	0,15
11	Přehlednost cílů společnosti	0	4	14	20	2	3,50	3,20	0,30
8	Dobré vztahy ke kolegům v práci	0	0	3	16	21	4,45	3,98	0,48
9	Dobré sociální podmínky (např. sociální zařízení)	0	0	9	21	10	4,03	3,55	0,48
14	Samostatnost v rozhodování (nemuset se ptát nadřízeného)	0	0	10	27	3	3,83	3,33	0,50

Vysoké procento zaměstnanců není spokojeno s výší svého měsíčního platu. Jedná se o rozvíjející potřebu člověka. Tyto potřeby se vyznačují tím, že po jejich uspokojení nabývají na intenzitě. Tím pádem člověk nikdy nemůže být s těmito potřebami spokojený. Po tomto zjištění jsem si ve společnosti vyžádal průměrné mzdy zaměstnanců, které jsem porovnal s průměrnými mzdami fyzických osob ve Zlínském kraji. V následující tabulce si můžete prohlédnout výsledky.

Tabulka 29. Porovnání průměrných mezd zaměstnanců s průměrnými mzdami ve Zlínském kraji v letech 2009 a 2010 [17, 19]

Pracovní zařazení	Časové období		Nárůst mezd (v %)
	2009	2010	
THP	21 497	23 887	11,11
Dělníci	19 913	21 175	6,33
Průměrná mzda ve zlínském kraji	19 392	20 637	6,42

Na základě tohoto zjištění si myslím, že zaměstnanci nemají nejmenší důvod si myslet, že jejich finanční ohodnocení není přiměřené jejich pracovní pozici. Musím ještě podotknout, že zjištěné informace ohledně průměrných mezd ve zlínském kraji nejsou rozděleny podle výše dosaženého vzdělání. Kdybychom mzdy zaměstnanců porovnali s průměrnými mzdami fyzických osob, s maximálním statusem vzdělání „vyučen“, rozdíl by byl podstatně vyšší.

Z ostatních nejméně kritických faktorů mi připadají nejvíce důležité dobré vztahy s kolegy, dobré sociální podmínky a dobrá úroveň stravování.

Nejvíce kritickým faktorům, plynoucím z 2., 3. a 4. části dotazníku, a návrhům na jejich zlepšení se budu věnovat v kapitole 10.

9 SWOT ANALÝZA MOTIVAČNÍHO KLIMATU

Tabulka 30. SWOT analýza motivačního klimatu [vlastní zpracování]

STRENGTHS (silné stránky)	WEAKNESSES (slabé stránky)
vývoj podniku do budoucnosti loajalita zaměstnanců vybavenost pracovními pomůckami kvalifikovanost zaměstnanců zajímavost práce	zadávání práce organizace práce pracovní prostředí (osvětlení) informovanost komunikace
OPPORTUNITIES (příležitosti)	THREATS (hrozby)
nové technologie ve strojírenství proniknutí na nové zahraniční trhy projekty Evropské Unie	konkurenční podniky (nabízející vyšší plat) negativní vývoj ekonomiky v zahraničí situace na trhu práce

Z dotazníkového průzkumu jasně vyplývá, že nejslabšími stránkami společnosti jsou zadávání a organizace práce, osvětlení, informovanost a komunikace. Na tyto problémy by se měla společnost zaměřit nejdříve. Naopak je velmi povzbuzující kvalifikovanost zaměstnanců, obsazenost pracovních pozic a loajalita zaměstnanců, pro které je jejich práce zajímavá. Jako příležitosti bych pro společnost viděl nové technologie, postupy ve strojírenství a možnosti využití projektů dotovaných Evropskou unií. Za největší hrozby považuji konkurenční podniky, které by mohly nabídnout zaměstnancům lepší finanční podmínky. Dále by mohl společnost ohrozit nečekaný negativní vývoj zahraničních ekonomik. Posledním ohrožením by mohla být situace na trhu práce. Jak jsem se zmínil v kapitole 5.7.2., společnost si vychovává vlastní učně a při splnění určitých podmínek je i finančně odměňuje.

10 NÁVRHY NA ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ PLYNOUCÍCH Z DOTAZNÍKOVÉ ANALÝZY MOTIVÁTORŮ

V této kapitole se pokusím reagovat na některé problémy uvedené zaměstnanci v dotaznících. Pokusím se navrhnout určité kroky a opatření, které by mohli vést, dle mého názoru, ke zlepšení motivace zaměstnanců.

10.1 Přetížení zaměstnanců

Řada zaměstnanců uvedla, že se cítí přetížena. Jak ale zjistit, jestli jsou zaměstnanci opravdu přetížení nebo se jen chtějí „ulívát“? Nejefektivnějším způsobem by bylo sledovat u pracovníků počet odpracovaných hodin přesčas a porovnat je s jejich plněním norem. Pokud by bylo procento plnění normy vysoké a počet odpracovaných hodin také, můžeme z tohoto usuzovat, že daný pracovník se může cítit přetížen. Naopak u zaměstnanců s vysokým počtem odpracovaných a vykázaných hodin, který má nízké procento plnění norem, použít určitou sankci. Osobně bych navrhoval v prvním měsíci osobní výtku s upozorněním, že pokud se bude situace opakovat, bude mu stržena určitá část z pohyblivé složky mzdy. Jestliže se pracovní výkon zaměstnance v následujícím měsíci nezlepší, je nutné přistoupit k této sankci.

10.2 Spravedlivé posouzení pracovních výsledků

Zaměstnanci si uváděli v dotazníku, že posuzování jejich pracovních výsledků nepovažují za spravedlivé. Zaměstnancům, kteří odvádějí nejlépe svou práci, by měla být přiznána speciální odměna. Osobně bych navrhoval zavést vyhlašování nejlepšího zaměstnance měsíce na určité pracovní pozici. Rozděлил bych zaměstnance do skupin, podle druhu práce, kterou vykonávají, a to následovně:

- Konvenční stroje – frézaři, soustružníci
- CNC stroje – DMU, HAAS, MCFV, FV30
- Dokončovací práce – mechanici, vrtaři
- THP ve výrobě – kontrola, kooperace, sklad materiálu, sklad hotových výrobků

K východu z budovy bych umístil nástěnku, kde by visela fotka nejlepšího zaměstnance měsíce z každé výše uvedené skupiny. Dělníky bych hodnotil podle nejvyššího procentuálního plnění normy ve skupině. TH pracovníky podle přínosu, poctivě a zodpovědné práce v měsíci. Můžeme brát v potaz i množství přesčasových hodin a plnění

nadstandardních úkolů. Tento výběr bych nechal na mistrovi, nebo výrobním řediteli. Pokud by některá ze skupin byla kombinována dělníky a TH pracovníky, nechal bych výběr nejlepšího pracovníka za uplynulý měsíc také na mistrovi nebo výrobním řediteli. Ten by měl vybrat dělníka s nejvyšším procentuálním plněním normy ve skupině a porovnat jej s nejlépe pracujícím TH pracovníkem a poté vybrat jednoho z nich jako zaměstnance měsíce v dané skupině. Zaměstnanec měsíce by si mohl vybrat odměnu ve formě poukázek v hodnotě Kč 1 000,--.

10.3 Zadávání práce

Každému zaměstnanci by mělo být zcela jasné, jaká je jeho náplň práce vždy, když nastoupí na směnu. Pokud neví, kterou práci dělat dřív, jeho rozhodování nebo zjišťování, kterou práci by měl dělat dříve, mu zabírá čas a snižuje jeho pracovní výkonnost. Jako řešení bych považoval krátkou schůzi všech zaměstnanců s mistrem před začátkem směny. Zde by se zaměstnanci dozvěděli, které zakázky nejvíce spěchají a které mají dělat jako první. Pokud by zaměstnancům nebylo cokoli jasné, měli by se ptát na těchto poradách. Zadávat práci výrobním zaměstnancům by měl výhradně mistr, nikdo jiný. Pokud by byla jakákoliv změna ve výrobě, jako první by o ní měl vědět výrobní ředitel, který tuto zprávu předá mistrovi a ten následně zaměstnancům. Jak jsem se již zmínil v kapitole 6.1, společnost zavádí nový systém plánování a sledování výroby. Tento systém by měl zlepšit zadávání práce, jelikož bude každý den sestavovat výrobní plán stroje. Ten by měl být mistrem vytištěn a předán každému zaměstnanci před nástupem na směnu. Společnost by chtěla tento systém uvést do provozu do konce první poloviny roku 2011.

10.4 Vybavenost pracovišť nástroji

Nákupčí nástrojů by měl projít jednotlivá pracoviště a zjistit, kde, a jaké nástroje chybí. Následně by měly být nástroje dokoupeny v pořadí, v jakém jsou nejdůležitější pro práci zaměstnanců.

10.5 Nevědomost zaměstnanců o benefitech nabízených společností

Tento problém by se dal jednoduše vyřešit vyvěšením na firemní nástěnku vyhláškou nebo jakýmkoli jiným dokumentem, kde by bylo jasně formulováno, jakých výhod mohou zaměstnanci a za jakých podmínek využívat. Poté je to pouze na samotných zaměstnancích, aby si tyto nároky uplatnili. Zaměstnanci nemohou očekávat, že za nimi

bude kdokoliv z vedení chodit a zjišťovat, jakých výhod využívají a jestli jim náhodou něco není odepřeno.

10.6 Osvětlení, prašnost, hlučnost, dušnost a vysoké teploty v letních měsících

Zlepšení osvětlení uvedlo 16 zaměstnanců – s tímto problémem by se měla společnost zabývat nejdříve, protože dobré osvětlení je ve strojírenství, kde rozhodují setiny milimetru mezi kvalitním výrobkem a zmetkem, nesmírně důležité. Jakým způsobem tento problém řešit si netroufnu odhadovat. Jen bych doporučil, aby se tímto problémem zabýval odborník, který by navrhl nejjednodušší a nejméně ekonomicky náročnou variantu. Dále zaměstnanci uváděli hluk a prašnost. Oba problémy jsou ve strojírenství běžnou a troufnu si tvrdit neodstranitelnou součástí výroby. Mohu jen doporučit zaměstnancům, kteří s tím mají problém, aby si vyžádali pomůcky jako sluchátka, špunty do uší či respirátory pro snížení nebo úplné odstranění těchto problémů. Posledním uvedeným problémem bylo horko a dusno v letních měsících. V létě roku 2010 společnost instalovala 12 stropních ventilátorů. Jak byl tento krok úspěšný, můžeme hodnotit, až opět nastanou podobná horka.

10.7 Návrhy na zlepšení

Tyto zjištění nevyplývají z dotazníkového šetření, ale z mé osobní zkušenosti při výkonu praxe ve společnosti. Řada zaměstnanců je znepokojena, že jejich názory na zlepšení určitých procesů ve společnosti nejsou vyslyšeny. Navrhoval bych zřídit schránku stížností a návrhů. Umístil bych ji k východu z budovy vedle nástěnky. Do této schránky by zaměstnanci mohli anonymně či osobně vkládat připomínky, stížnosti a návrhy na určitá zlepšení. Pokud byl některý z návrhů na zlepšení využit, měla by být zaměstnanci vyplacena odměna buď ve formě mimořádných prémie nebo jím zvolených benefitů. Výše odměny by měla být stanovena dle přínosu pro společnost (snížení nákladů, zrychlení výroby, atd.).

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat motivační a stimulační politiku ve společnosti a na základě této analýzy navrhnout změny, které by měly zvýšit motivovanost pracovníků, což může zvýšit i jejich pracovní výkonnost. Analytická část byla z velké části věnována zkoumání současného stavu motivace a spokojenosti zaměstnanců společnosti s určitými faktory. Zjišťování informací probíhalo formou dotazníkového šetření. Zaměstnanci odpovídali na otázky týkající se komunikace, pracovního prostředí, odměňování, vybavenosti pracovišť, stresu, zadávání práce, informovanosti, přímých nadřízených a ostatních faktorů, které mohou hrát roli v motivovanosti zaměstnanců. Nejvíce znepokojeni byli zaměstnanci z hlediska odměňování za vykonanou práci. Tento problém považují za neřešitelný, jelikož 99 % zaměstnanců ve všech firmách nebude nikdy spokojeno s výší svého platu. Ve srovnání průměrného platu zaměstnanců v letech 2009 a 2010 s průměrným platem fyzických osob ve Zlínském kraji v letech 2009 a 2010, považují jejich výši platu za přiměřenou. Společnost zaměstnancům poskytuje i benefity, které nejsou běžnou součástí ostatních společností, a považují je za nadstandardní.

Z dotazníku také vyplynulo, že mají zaměstnanci problémy s osvětlením, prašností, hlukostí a vysokými teplotami na pracovišti v letních měsících. Mé návrhy na zlepšení těchto faktorů jsou uvedeny v kapitole 10.5. Na určitých pracovištích také chybí speciální nástroje a prostředky na čištění výrobků. Tento problém by měl být co nejdříve odstraněn, aby zaměstnanci mohli využívat všechny možnosti svých pracovišť a jejich práce byla co nejvíce efektivní.

Zadávání práce bylo uváděno zaměstnanci jako slabá stránka společnosti. Jak jsem uvedl v kapitole 10.2, společnost zavádí nový systém řízení výroby, který by měl přinášet zlepšení tohoto problému od druhé poloviny roku 2011.

Výše uvedené problémy a problémy popsané v kapitole 10 považují za nejvíce důležité k nápravě. Na druhou stranu, ve společnosti pracují kvalifikovaní pracovníci, kteří jsou loajální ke svému zaměstnavateli. Obsazenost pracovišť je efektivní a většina zaměstnanců je spokojena se jménem společnosti na veřejnosti a ztotožňuje se s vývojem společnosti do budoucnosti. Se sociálními podmínkami a možnostmi stavování jsou zaměstnanci také spokojeni. Dalším pozitivním faktorem je, že zaměstnanci považují svou práci za zajímavou a dělají ji rádi.

Když bych měl komplexně zhodnotit výsledky této práce, považuji situaci v podniku za stabilní, s určitými výše uvedenými nedostatky. Po odstranění těchto nedostatků a vyloučení nečekaných negativních změn v ekonomice České republiky a v ekonomikách zahraničních, je společnost na nejlepší cestě jak se stát uznávanou a dobře fungující společností se spokojenými zaměstnanci a s produkcí kvalitních výrobků.

Osobně doufám, že tato práce bude pro společnost přínosem a pomůže jí maximalizovat spokojenost a pracovní výkonnost zaměstnanců a tím pádem i pracovní výkonnost celé společnosti.

RESUMÉ

The objective of this thesis was to analyze the motivation and incentive policies in society and suggest changes that should increase the motivation of workers, which may increase their work efficiency based on this analysis. The analytical part was mostly devoted to examining the current state of motivation and satisfaction of employees with certain factors. The survey was carried out in a form of a questionnaire. Staff answered questions related to communication, working environment, benefits, workplace facilities, stress, work assigning, information, direct supervisors and other factors that may play a role in the motivation of employees. Most employees were concerned about financial compensation for their work. I consider this problem unsolvable, because 99 % of employees in all enterprises will never be satisfied with the level of their salary. In comparison of average salary of employees in 2009 and 2010 with an average salary of individuals in the Zlin region in 2009 and 2010, I think that the level of their salary is appropriate. The company also provides benefits for employees that are not very common in other companies, and I consider them as a high standard.

The questionnaire also revealed that employees are experiencing problems with lighting, dust, noise and heat at the workplace during summer. My suggestions for improving these factors are stated in chapter 10.5. In some workplaces they are also lacking special tools and product cleaning stuff. This problem should be solved as soon as possible, so that employees can use all resources of their work places and their work was the most effective.

Assigning work was marked by employees as another weakness of the company. As I stated in Chapter 10.2, the company is launching a new production management system, which should show its results in the second half of year 2011.

I consider the problems mentioned above and issues described in Chapter 10 as most important to remedy. On the other hand, there are qualified and loyal employees working in the company. Occupancy of workplaces is effective and most employees are satisfied with the company's image and identifies with the development into the future. Employees are also satisfied with social conditions and the possibility of catering. Another positive factor is that employees like their jobs and consider it interesting.

If I had to comprehensively evaluate the results of this thesis, I consider the situation in the company as stable with certain problems which are listed above. After solving these deficiencies and exclusions of unexpected negative changes in the Czech economy and

foreign economies, the company is on the best way to become respected and well-run company with satisfied employees and the production of quality products.

Personally I hope that this work will benefit the company and it will help them to maximize customer satisfaction, work performance of employees and the efficiency of the entire company.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ADAIR, John. *Efektivní motivace*. Přel. L. Vorlíčková. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Přel. J. Koubek, J.Berka. 6.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 8.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [4] ARNOLD, John kol. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Přel. V.Jungmann kol.1.vyd. Brno: Computer Press, 2007, 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [5] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994. 411s. ISBN 80-7175-010-7.
- [6] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
- [7] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 3. dopl. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 100 s. ISBN 8072268406.
- [8] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 124 s. ISBN 80-7226-386-2.
- [9] HŘEBÍČEK, Vladimír. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2007
- [10] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [11] MISKELL, R.; Jane, MISKELL, Vincent. *Pracovní motivace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 80 s. ISBN 80-7226-386-2.
- [12] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- [13] PROVAZNÍK, Vladimír – KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 1.vyd. Praha: VŠE, 1996, 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
- [14] ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti*. 5.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 196 s. ISBN 978-80-247-1174-4.
- [15] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

- [16] Motivace v organizacích. *Businessinfo.cz* [online]. 2010-07-26, 1, [cit. 2011-03-18]. Dostupný z WWW:
<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/motivace-v-organizacich/1001663/57929/?page=2>>.
- [17] Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců ve Zlínském kraji v roce 2009. *Český statistický úřad* [online]. 2010-04-14, 1, [cit. 2011-04-07]. Dostupný z WWW:
<http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/prumerna_hrub_a_mesicni_mzda_zamestnancu_ve_zlinskem_kraji_v_roce_2009>.
- [18] Vybrané teorie motivace k vedení lidí. *Vedeme.cz* [online]. 2008-08-23, 1, [cit. 2011-03-03]. Dostupný z WWW:
<http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=180>.
- [19] Zaměstnanci a jejich průměrná mzda ve Zlínském kraji v 1. až 4. čtvrtletí 2010. *Český statistický úřad* [online]. 2011-03-11, 1, [cit. 2011-04-04]. Dostupný z WWW:
<http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/zamestnanci_a_jejich_prumerna_mzda_ve_zlinskem_kraji_v_1_az_4_ctvrtleti_2010>.

SEZNAM INTERNÍCH ZDROJŮ

- [20] *Výroční zpráva společnosti GENICZECH-M, spol. s r. o. za rok 2009*. Zlín : GENICZECH-M, spol. s r. o., 2010. 9 s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CAD	Computer-aided design (počítačem podporované navrhování)
CAM	Computer-aided manufacture (počítačem podporovaná výroba)
CNC	Computer Numeric Control – číslicové řízení počítačem
ČSN	Česká státní norma
ČSN EN	Česká státní norma – Evropská norma
ICT	Information and communication technologies
ISO	International standards organization
Rd	Vážený aritmetický průměr důležitost
Rs	Vážený aritmetický průměr spokojenosti
SWOT	Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats
THP	Technicko-hospodářský pracovník
TPV	Technické plánování výroby

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. 3 základní vrstvy motivace [vlastní zpracování].....	14
Obrázek 2. Vnější prostředí [6].....	16
Obrázek 3. Yerkes-Dodsonův zákon. Vztah motivace, náročnosti úkolu a výkonu [13]	19
Obrázek 4. Znázornění působení jednoho stimulačního prvku [8].....	20
Obrázek 5. Schematické znázornění několika po sobě jdoucích stimulačních prvků [8]	20
Obrázek 6. Maslowova pyramida potřeb [10]	28
Obrázek 7. Budova společnosti GENICZECH-M [20]	35
Obrázek 8. HAAS – VF2D [20]	36
Obrázek 9. HAAS – VF5D [20]	36
Obrázek 10. DMU 60T [20]	37
Obrázek 11. X-Orbit, digitální měřicí přístroj [20]	37
Obrázek 12. Hierarchie společnosti GENICZECH-M [vlastní zpracování].....	41
Obrázek 13. Národnostní rozdělení odběratelů [vlastní zpracování]	42
Obrázek 14. Rozdělení zaměstnanců podle věku [vlastní zpracování]	43
Obrázek 15. Rozdělení zaměstnanců podle délky pracovního poměru [vlastní zpracování]	43
Obrázek 16. Poměr mezi příchozími a odchozími zaměstnanci v letech 2009 a 2010 [vlastní zpracování]	44
Obrázek 17. Výše odměny studentům střední školy polytechnické [vlastní zpracování]	45
Obrázek 18. Vyjádření návratnosti dotazníků v procentech [vlastní zpracování].....	52
Obrázek 19. Struktura zaměstnanců podle pohlaví [vlastní zpracování].....	53
Obrázek 20. Vyhodnocení otázky č. 1 [vlastní zpracování]	54
Obrázek 21. Vyhodnocení otázky č. 2 [vlastní zpracování]	55
Obrázek 22. Vyhodnocení otázky č. 3 [vlastní zpracování]	56
Obrázek 23. Vyhodnocení otázky č. 4 [vlastní zpracování]	57
Obrázek 24. Vyhodnocení otázky č. 5 [vlastní zpracování]	58
Obrázek 25. Vyhodnocení otázky č. 6 [vlastní zpracování]	59
Obrázek 26. Vyhodnocení otázky č. 7 [vlastní zpracování]	60
Obrázek 27. Vyhodnocení otázky č. 8 [vlastní zpracování]	61

Obrázek 28. Vyhodnocení otázky č. 9 [vlastní zpracování]	62
Obrázek 29. Vyhodnocení otázky č. 10 [vlastní zpracování]	63
Obrázek 30. Vyhodnocení otázky č. 11 [vlastní zpracování]	64
Obrázek 31. Vyhodnocení otázky č. 12 [vlastní zpracování]	65
Obrázek 32. Vyhodnocení otázky č. 13 [vlastní zpracování]	66
Obrázek 33. Vyhodnocení otázky č. 14 [vlastní zpracování]	67
Obrázek 34. Vyhodnocení otázky č. 15 [vlastní zpracování]	68
Obrázek 35. Vyhodnocení otázky č. 16 [vlastní zpracování]	69
Obrázek 36. Vyhodnocení otázky č. 17 [vlastní zpracování]	70
Obrázek 37. Vyhodnocení otázky č. 18 [vlastní zpracování]	71
Obrázek 38. Zobrazení kritických motivačních faktorů [vlastní zpracování]	72

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1. Rozdělení přestávek a směn ve společnosti [vlastní zpracování].....	40
Tabulka 2. Rozdělení přestávek a směn ve společnosti [vlastní zpracování].....	40
Tabulka 3. Složení zaměstnanců podle věku [vlastní zpracování]	42
Tabulka 4. Rozdělení zaměstnanců podle délky pracovního poměru [vlastní zpracování]	43
Tabulka 5. Bonusy ze zisku v roce 2010 [vlastní zpracování]	47
Tabulka 6. Stupnice pořadí důležitosti motivačních faktorů [vlastní zpracování]	50
Tabulka 7. Stupnice pořadí spokojenosti s motivačními faktory [vlastní zpracování].....	51
Tabulka 8. Struktura zaměstnanců podle pohlaví [vlastní zpracování]	53
Tabulka 9. Vyhodnocení otázky č. 1 [vlastní zpracování].....	54
Tabulka 10. Vyhodnocení otázky č. 2 [vlastní zpracování]	55
Tabulka 11. Vyhodnocení otázky č. 3 [vlastní zpracování]	56
Tabulka 12. Vyhodnocení otázky č. 4 [vlastní zpracování]	57
Tabulka 13. Vyhodnocení otázky č. 4 [vlastní zpracování]	58
Tabulka 14. Vyhodnocení otázky č. 6 [vlastní zpracování]	59
Tabulka 15. Vyhodnocení otázky č. 7 [vlastní zpracování]	60
Tabulka 16. Vyhodnocení otázky č. 8 [vlastní zpracování]	61
Tabulka 17. Vyhodnocení otázky č. 9 [vlastní zpracování]	62
Tabulka 18. Vyhodnocení otázky č. 10 [vlastní zpracování]	63
Tabulka 19. Vyhodnocení otázky č. 11 [vlastní zpracování]	64
Tabulka 20. Vyhodnocení otázky č. 12 [vlastní zpracování]	65
Tabulka 21. Vyhodnocení otázky č. 13 [vlastní zpracování]	66
Tabulka 22. Vyhodnocení otázky č. 14 [vlastní zpracování]	67
Tabulka 23. Vyhodnocení otázky č. 15 [vlastní zpracování]	68
Tabulka 24. Vyhodnocení otázky č. 16 [vlastní zpracování]	69
Tabulka 25. Vyhodnocení otázky č. 17 [vlastní zpracování]	70
Tabulka 26. Vyhodnocení otázky č. 18 [vlastní zpracování]	71
Tabulka 27. Nejkritičtější faktory pracovní motivace [vlastní zpracování]	72
Tabulka 28. Nejméně kritické faktory pracovní motivace [vlastní zpracování].....	73
Tabulka 29. Porovnání průměrných mezd zaměstnanců s průměrnými mzdami ve Zlínském kraji v letech 2009 a 2010 [17, 19].....	73
Tabulka 30. SWOT analýza motivačního klimatu [vlastní zpracování].....	74

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Plnění norem zaměstnanci
- P II Ukázka dotazníku předloženého zaměstnancům
- P III Ukázka pracovní smlouvy THP
- P IV Ukázka pracovní smlouvy dělníků

PŘÍLOHA P I: PLNĚNÍ NOREM ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI

Jméno	Měsíc						1-6/10	2009
	1/10	2/10	3/10	4/10	5/10	6/10		
	%	%	%	%	%	%		
Barcuch	85%	86%	71%	74%	106%	82%	84%	79%
Ambruz	105%	58%	76%	91%	119%	61%	85%	53%
Hajdůček	99%	70%	61%	69%	120%	57%	79%	66%
Baštrňák	92%	92%	54%	96%	77%	89%	83%	85%
Brhel	106%	89%	102%	106%	90%	101%	99%	105%
Šudřich	62%	90%	0%				76%	79%
Knedla	120%	114%	114%	115%	117%	118%	116%	115%
Krupík	100%	70%	97%	117%	84%	70%	90%	90%
Wirth	84%	83%	91%	75%	85%	99%	86%	84%
Zapletal	143%	118%	98%	100%	126%	134%	120%	129%
Kurtin	102%	97%	97%	99%	96%	92%	97%	91%
Semela	126%	93%	64%	100%	70%	78%	89%	82%
Karabinoš	98%	100%	96%	90%	99%	99%	97%	97%
Demj. J.								101%
Demj. Zd.	78%	70%	72%	76%	74%	86%	76%	83%
Juhas	61%	81%	73%	95%	91%	86%	81%	76%
Šústek	111%	97%	112%	111%	108%	101%	107%	102%
Ries	85%	105%	104%	95%	88%	102%	97%	75%
Hrbáček	107%	66%	88%	122%	120%	88%	99%	82%
Babinský	79%	82%	81%	88%	83%	95%	85%	64%
Barbořák	67%	76%	88%	77%	99%	68%	79%	66%
Šenkeřík	74%	88%	83%	74%	89%	51%	77%	77%
Kopřiva	108%	99%	94%	97%	90%	79%	95%	87%
Váňa	61%	62%	59%	75%	76%	79%	69%	37%
Pantlík	57%	46%	46%	67%	62%	71%	58%	
Šrenkel	54%		86%	74%	83%	81%	63%	
Hašpica	63%	77%	67%	73%	58%	65%	67%	
Lukáš			126%	65%	92%	71%	89%	
Jurák				60%	45%	46%	50%	
Dynka				89%	107%	146%	114%	
Pavlovský				61%	54%	48%	54%	
Jacko					94%	110%	102%	

Jméno	Měsíc			7-9/10	2009
	7/10	8/10	9/10		
	%	%	%		
Barcuch	99%	88%	61%	83%	79%
Ambruz	63%	86%	69%	73%	53%
Hajdůček	58%	79%	61%	66%	66%
Brhel	110%	118%	116%	115%	105%
Šudřich	62%	60%	89%	70%	79%
Knedla			114%	114%	115%
Krupík	103%	90%	80%	91%	90%
Wirth	84%	77%	88%	83%	84%
Zapletal	116%	98%	115%	110%	129%
Kurtin	85%	107%	101%	98%	91%
Semela	85%	83%	97%	88%	82%
Karabinoš	109%	107%	98%	105%	97%
Demj. Zd.	95%	101%	81%	92%	83%
Juhas	94%	81%	88%	88%	76%
Šústek	122%	103%	109%	111%	102%
Ries	81%	102%	97%	93%	75%
Hrbáček	72%	80%	67%	73%	82%
Babinský	94%	81%	81%	85%	64%
Barbořák	63%	97%	75%	78%	66%
Šenkeřík	68%	68%	65%	67%	77%
Kopřiva	110%	101%	83%	98%	87%
Váňa	70%	77%	87%	78%	37%
Pantlík	76%	63%	78%	72%	
Šrenkel	94%	72%	86%	84%	
Hašpica	76%	119%	71%	89%	
Lukáš	80%	54%	62%	65%	
Jurák	37%	64%	68%	56%	
Dynka	76%	96%	101%	91%	
Pavlovský	69%	74%	69%	71%	
Jacko	116%	135%	116%	122%	
Vaculík	54%	76%	71%	67%	
Pešek	99%	61%	68%	76%	
Julina	13%	35%	18%	22%	
Koňářik		84%	62%	73%	
Demj. J.			107%	107%	
Krčma			52%	52%	
Skovajsa			81%	81%	

PŘÍLOHA P II: UKÁZKA DOTAZNÍKU PŘEDLOŽENÉHO ZAMĚSTNANCŮM

Vážení zaměstnanci, dovoluji si Vám předložit následující dotazník, který je podkladem pro zpracování bakalářské práce na téma:

„Motivační a stimulační politika ve společnosti GENICZECH-M, spol. s r. o.“

Vyplněním tohoto dotazníku můžete pomoci zjistit míru spokojenosti zaměstnanců v naší společnosti a následně zlepšit pracovní podmínky. Odpovědi, které uvedete, jsou zcela anonymní. Snažte se prosím odpovídat co možná nejupřímněji.

Děkuji za Vaši spolupráci.

Prosím Vás, abyste u každé otázky zakroužkovali pouze jednu odpověď, která nejvíce vystihuje Váš názor k danému problému.

Prosím Vás, abyste zakroužkovali Vaše osobní údaje:

Pohlaví:

- a) muž
- b) žena

Pracovní zařazení:

- a) THP
- b) dělník

1. Jak hodnotíte Váš vztah ke společnosti GENICZECH-M, spol. s r. o.?

- a) Jsem rád, že zde mohu pracovat.
- b) Můj vztah ke společnosti je neutrální.
- c) Raději bych pracoval(a) v jině.

2. Jaký je Váš vztah k Vámi vykonávané práci?

- a) Práce mě uspokojuje a dělám ji rád(a).
- b) Práce mě uspokojuje jen částečně.
- c) Práce mě neuspokojuje a nedělám ji rád(a).

3. Jak hodnotíte Vaše pracovní zařazení?

- a) Je vyšší než moje kvalifikace.
- b) Odpovídá mému vzdělání a kvalifikaci.
- c) Je nižší než moje kvalifikace.

4. Jaké je Vaše pracovní vytížení?

- a) Dostávám málo práce a vyhovuje mi to.
- b) Pracovní požadavky jsou přiměřené.
- c) Pracovní požadavky jsou nepřiměřené - cítím se přetížen(a).

5. Myslíte si, že je Váš pracovní výkon dostatečně finančně ohodnocený?

- a) S finančním ohodnocením nejsem spokojen.
- b) Dostávám přiměřené finanční ohodnocení za svůj výkon.

6. Následující otázka se bude týkat Vašeho přímého nadřízeného. Jde o osobu, která je nejbliže „nad“ Vámi ve firemní hierarchii a která Vám může přímo dávat úkoly. Víte, kdo je Vaším přímým nadřízeným?

- a) ano prosím uveďte jeho jméno.....
- b) ne

7. Jak jste spokojen(a) s následujícími vlastnostmi Vašeho přímého nadřízeného? Hodnoťte známkami jako ve škole a zakřížkujte jednu z variant odpovědí v řádku (řádcích).

	1	2	3	4	5
odborná způsobilost					
schopnost dobře zadávat práci					
pomoc s mým profesním rozvojem					
lidský přístup					
předávání informací					
umění zhodnotit mou práci					
umění vést lidi					

8. Ocenili byste místo zvýšení platu benefity (výhoda, neodvádí se sociální a zdravotní pojištění a daň) ?

- a) Penzijní připojištění nebo jeho zvýšení.
- b) Životní pojištění.
- c) Jiné:.....

9. Jste spokojený se zadáváním práce?

- a) Ano, vždy je mi zcela jasné, co se po mě chce.
- b) Občas se stává, že dostanu více práce najednou a nevím, kterou dělat dřív.
- c) Často se stává, že nevím, která práce je přednější.
- d) Téměř nikdy nevím, která práce je přednější.

10. Co se týká materiálu a pracovních pomůcek, máte vše, co potřebujete?

- a) ano
- b) ne

V případě, že jste odpověděli ne, napište prosím, co Vám nejvíce schází:

.....
.

11. Jakým způsobem je možné zvýšit pracovní výkonnost na Vašem pracovišti?

- a) Zlepšením pracovní atmosféry a prostředí
 - b) Bonusové poukázky za plnění norem např. na (fitness, masáže, plavání, a jiné.)
 - c) Zlepšením zadávání práce
 - d) Zlepšení organizace práce, např. jiné uspořádání pracovního místa, atd.
 - e) Jiné:.....
-

Pokud jste vybrali odpověď „b“, jaké bonusy by pro Vás byly nejužitečnější?
Poukázky se dají uplatnit v oblastech: kultura, sport, relaxace, dovolená, vzdělávání, zdravotní péče, nákupu léků a zdravotních pomůcek, lázeňské programy a jiné).

O kterou oblast byste měli největší zájem? Uveďte prosím maximálně 3 oblasti.

.....

12. Máte dostatek možností pro další vzdělávání a zvyšování kvalifikace?

- a) Nabídka zvyšování mé kvalifikace je vyšší než jsem očekával(a).
- b) Možnosti pro další vzdělávání jsou vhodně přizpůsobené potřebám podniku i zaměstnance.
- c) Pociťuji nedostatky v programu pro další vzdělávání, měl bych zájem o tento typ vzdělávání:
 - 1) Cizí jazyk: angličtina – němčina – španělština – ruština – francouzština – jiný.
Uveďte, o jaký jiný jazyk byste měli zájem:.....
 - 2) Počítačové kurzy:
 - 3) Jiné:
- d) Nezajímám se o další vzdělávání.

13. Víte, jaké zaměstnanecké výhody (benefity) nabízí společnost GENICZECH-M, spol. s r. o. pro své zaměstnance?

- a) Víím o všech výhodách.
- b) Víím o většině.
- c) Víím jen o některých.
- d) Nevím o nich vůbec.

14. Jste o úlohách, které máte splnit, informovaný(á) srozumitelně a v potřebném rozsahu?

- a) Vždy.
- b) Často.
- c) Občas.
- d) Nikdy.

15. Víte, co je pro podnik důležité, jaké jsou cíle a záměry podniku do budoucnosti?

- a) Ano a akceptuji to.
- b) Ano, ale neztotožňuji se s tím.
- c) Ne, pro mě jsou důležité mé osobní cíle.

16. Jak hodnotíte Vaše pracovní prostředí?

- a) Jsem spokojený(á).
- b) Je potřeba přijímat a zlepšit pracovní prostředí, jako:.....
- c) Pracovní prostředí pro mě není důležité

17. Má čistota a pořádek na pracovišti vliv na Váš pracovní výkon?

- a) Čistota a pořádek zvyšují můj pracovní výkon.
- b) Jsou potřebné, ale nezvyšují můj pracovní výkon.
- c) Jsou nepotřebné a nemají vliv na můj pracovní výkon.

18. Řekl(a) byste, že jste při výkonu své práce ve stresu?

- a) Ano, více než si přeji.
- b) Přiměřeně k mé pracovní pozici.
- c) Ne, nejsem ve stresu.

Označte křížkem následující motivy podle toho jak jsou pro Vás důležité

- 1 Bezvýznamné
- 2 Málo důležité
- 3 Běžné
- 4 Důležité
- 5 Nejvíce důležité

	Jak jsou pro Vás důležité?	1	2	3	4	5
1	Dobré jméno společnosti na veřejnosti					
2	Mohu plně využít vědomosti a schopnosti					
3	Dobry plat					
4	Příjemné podmínky na pracovišti (osvětlení,..)					
5	Dobrá úroveň stravování					
6	Výběr dovolené podle potřeby					
7	Dobrá spolupráce s nadřízenými					
8	Dobré vztahy ke kolegům v práci					
9	Dobré sociální podmínky (např. sociální zařízení)					
10	Dobrá a přehledná organizace práce v oddělení					
11	Přehlednost cílů společnosti					
12	Práce, která umožňuje dostatek času v soukromém životě					
13	Dostatečné informace o dění ve společnosti					
14	Samostatnost v rozhodování (nemuset se ptát nadřízeného)					
15	Spravedlivé posouzení a uznání pracovních výsledků					
16	Zajímavé možnosti dalšího vzdělávání					
17	Dobré šance na postup					
18	Plné a spravedlivé vytížení jednotlivých pracovišť					
19	Dodržování pevné pracovní doby (bez přesčasů)					
20	Jistota práce					

Označte prosím křížkem, ty varianty odpovědí, které nejlépe vystihují Vaši spokojenost s uvedenými faktory

- 1 Velmi nespokojený
- 2 Nespokojený
- 3 Celkem spokojený
- 4 Spokojený
- 5 Velmi spokojený

	Jak jste spokojený(á) v současné době s následujícími faktory?	1	2	3	4	5
1	Se jménem, které má podnik na veřejnosti					
2	Se zajímavostí Vaší práce					
3	S výší platu					
4	S pracovním prostředím					
5	S možnostmi stravování ve společnosti					
6	Se stanovováním dovolené					
7	Se spoluprací s Vašimi nadřízenými					
8	Se vztahy k Vašim kolegům					
9	Se sociálními podmínkami					
10	S organizací práce ve Vašem oddělení					
11	S přehledností cílů společnosti					
12	S časem, který máte k dispozici pro Váš soukromý život					
13	S informacemi o dění ve společnosti					
14	S možnostmi samostatného rozhodování					
15	S uznáním Vašich pracovních výkonů					
16	S možnostmi dalšího vzdělávání					
17	S možnostmi pracovního postupu					
18	Se spravedlivým vytížením pracovišť ve společnosti					
19	S dodržováním pevné pracovní doby (bez přesčasů)					
20	S jistotou Vašeho zaměstnání					

PŘÍLOHA P III: UKÁZKA PRACOVNÍ SMLOUVY THP

M Z D O V Ý V Ý M Ě R

Zaměstnavatel: GENICZECH – M, spol. s r. o., areál Svit a. s., 54. budova,
760 01 Zlín, IČO 25306499

Zastoupený: Ing. Pavlem Novosadem, jednatelem

pracovník:
bydliště:

V souladu s uzavřenou pracovní smlouvou ze dne 1.9.2006 a dále v souladu s platnými
pracovně-právními předpisy a mzdovými předpisy Vám stanovím tento

p l a t o v ý v ý m ě r

Vaše měsíční hrubá mzda se stanoví od 1. 4. 2010 ve výši:

Základní mzda: 16 000,- Kč

Pohyblivá mzda : 4 000,- Kč

Vyplácení pohyblivé části je podmíněno stanoveným výkonem a kvalitou práce.

Tato mzda je stanovena jako mzda měsíční, bez ohledu na konkrétní fond pracovní doby daného kalendářního měsíce a zahrnuje případnou mzdu (náhradu mzdy) za dobu neodpracovanou z důvodů státem uznávaných svátků. Tato mzda zahrnuje i případné práce realizované mimo časový měsíční fond. V případě absence z jiných důvodů bude tato mzda krácena o poměrnou část za neodpracovanou dobu.

Ve Zlíně 3. 3. 2008.

.....
podpis zaměstnance

.....
podpis zaměstnavatele

PŘÍLOHA P IV: UKÁZKA PRACOVNÍ SMLOUVY DĚLNÍKŮ

M Z D O V Ý V Ý M Ě R

Zaměstnavatel: GENICZECH – M, spol. s r. o., areál Svit a. s., 54. budova,
760 01 Zlín, IČO 25306499

Zastoupený: Ing. Pavlem Novosadem, jednatelem

pracovník:
bydliště:

V souladu s uzavřenou pracovní smlouvou ze dne 2. 1. 2008 a dále v souladu s platnými
pracovně-právními předpisy a mzdovými předpisy Vám stanovím tento

p l a t o v ý v ý m ě r

Vaše měsíční hrubá hodinová mzda se stanoví od 1. 9. 2010 ve výši:

Základní mzda: 100,- Kč/hod.

Pohyblivá mzda : 20,- Kč/hod.

Vyplácení pohyblivé části je podmíněno stanoveným výkonem a kvalitou práce.

Tato mzda je stanovena jako mzda hodinová. V případě absence z jiných důvodů bude tato
mzda krácena o poměrnou část za neodpracovanou dobu.

Ve Zlíně 1.9.2010

.....
podpis zaměstnance

.....
podpis zaměstnavatele