

MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ ZEVETA MACHINERY a.s.

Martin Tichopádek

Bakalářská práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin TICHOPÁDEK**
Osobní číslo: **L09135**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Motivace zaměstnanců ve firmě ZEVETA MACHINERY a.s.**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši dostupných literárních zdrojů týkajících se problematiky managementu s důrazem na principy a metody motivace zaměstnanců
2. Analyzujte současný stav principů a metod motivace zaměstnanců ve firmě ZEVETA MACHINERY a.s.
3. Navrhněte doporučení vedoucí k zdokonalení principů a metod motivace zaměstnanců ve firmě ZEVETA MACHINERY a.s.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

[2] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN.P.a ŠULER.O. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

[3] KASPER, Helmut a Mayrhofer WOLFGANG. Personální management – řízení organizace, Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2005. ISBN 80-86131-57-2.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářská práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Pavel Taraba

Ústav logistiky

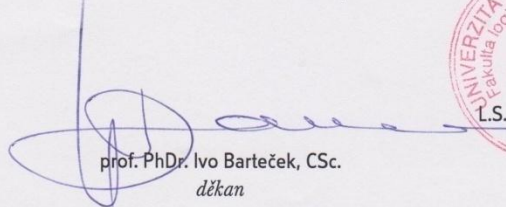
Datum zadání bakalářské práce:

20. června 2012

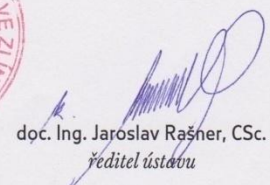
Termín odevzdání bakalářské práce:

31. srpna 2012

V Uherském Hradišti dne 22. srpna 2012


prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.
děkan




doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- 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 předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji 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 předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona 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);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 21.1.2012

.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu motivace pracovníků společnosti ZEVETA MACHINERY, a. s., která se zabývá výrobou kovových dílů, sestav lisováním, obráběním a svařováním. Dále provádí povrchové úpravy pro automobilový průmysl.

Firma se vyznačuje zejména vlastní výrobou nástrojů, včetně konstrukce, vzorkování, servisu a údržby nástrojů.

V bakalářské práci se zabývám především analýzou motivačních faktorů, se zaměřením na zkoumání čtyř oblastí spokojenosti zaměstnanců - spokojenost s prací, spokojenost s odměňováním, spokojenost s týmovou spoluprací a spokojenost s pracovními podmínkami. Zkoumání zmíněných oblastí uskutečňuji pomocí dotazníkového šetření. Na základě této analýzy v závěru navrhuji možná doporučení k zefektivnění motivace zaměstnanců.

Klíčová slova: motivace, osobní rozhovor, principy motivace, dotazníkové šetření, SWOT analýza, spokojenost

ABSTRACT

This Bachelor's thesis is focused on the analysis of the motivation of the employees of the company MACHINERY ZEVETA that is engaged in the manufacture of metal parts, assembling, and working through pressing, machining and welding. Further surface treatment is carried out for the automotive industry.

The company has its own production of instruments in particular, including construction, sampling, servicing and maintenance of instruments.

The Bachelor's thesis is focused on analysis of motivational factors in particular, focusing on the study of the four areas of employee satisfaction – satisfaction with work, satisfaction with the remuneration of work, satisfaction with team cooperation and satisfaction with working conditions. Examination of these areas is done by using the of the questionnaires. On the basis of this analysis, in the conclusion I suggest possible recommendations to streamline the motivation of the employees.

Keywords: motivation, personal interview, principles, motivation, public opinion survey, SWOT analysis, satisfaction

Rád bych poděkoval panu ing. Pavlu Tarabovi za cenné rady, připomínky a odborné názory při zpracování bakalářské práce. Dále děkuji personálnímu úseku společnosti ZEVETA MACHINERY a.s. za vstřícnost a ochotu spolupracovat.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MOTIVACE	12
1.1 MOTIVY A POTŘEBY	12
1.2 PRACOVNÍ MOTIVACE.....	14
2 TEORIE MOTIVACE	15
2.1.1 Maslowova teorie	15
2.1.2 McClellandova teorie	16
Teorie exspektance	18
Teorie spravedlnosti	18
3 PRINCIPY MOTIVACE	21
3.1 PRINCIPY A METODY HMO TNÉ MOTIVACE (STIMULACE) PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACÍCH.....	21
3.1.1 Základní mzda a osobní hodnocení.....	22
3.1.2 Ocenění formou odměny.....	23
3.2 PRINCIPY A METODY NEHMOTNÉ MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACÍCH	24
3.2.1 Týmová spolupráce	25
3.2.2 Pracovní podmínky	25
3.2.3 Pevná a pohyblivá doba	26
3.2.4 Účinná a efektivní komunikace.....	26
3.2.5 Uznání	27
3.2.6 Náplň práce	28
3.2.7 Možnost růstu.....	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	31
4.1 HISTORIE – HOLDING (ZEVETA MACHINERY A.S. A ZEVETA AMUNITION A.S.).....	31
4.1.1 Typy produktů	32
4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	32
4.3 CÍLE SPOLEČNOSTI NA ROK 2012.....	34
4.4 EKONOMICKÉ UKAZATELE	34
4.5 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ.....	35
4.6 SWOT ANALÝZA	36
5 ANALÝZA PRINCIPŮ A METOD MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI ZEVETA MACHINERY A.S.	39
5.1 ROZHOVOR O PRINCÍPECH, METODÁCH HMO TNÉ A NEHMOTNÉ MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	39
5.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	40
5.2.1 Základní údaje o respondentech.....	41
5.2.2 Výsledky dotazníkového šetření	43
5.2.3 Důležitost faktorů spokojenosti pracovníků.....	52
5.2.4 Shrnutí dotazníkového šetření.....	54
6 DOPORUČENÍ	55

ZÁVĚR	59
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	61
SEZNAM OBRÁZKŮ	63
SEZNAM TABULEK.....	64
SEZNAM PŘÍLOH.....	65

ÚVOD

Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvalé vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny.

Teorie motivace zkoumá proces motivace, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb.

Cílem bakalářské práce je na základě teoretických podkladů analyzovat situaci společnosti ZEVETA MACHINERY a.s. z hlediska motivace zaměstnanců. Zhodnotit výsledky vyplývající z provedené analýzy a následně navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení situace v podniku.

Teoretická část je zaměřena na vymezení pojmu motivace, dále jsou v ní vysvětleny teorie a principy motivace, které jsou podkladem pro zpracování praktické části.

Praktická část navazuje na teoretickou část, v úvodu je představena společnost ZEVETA MACHINERY a.s. Na základě získaných informací o společnosti je vypracována SWOT analýza. Dalším bodem je vypracování analýzy současného stavu motivace zaměstnanců v dané společnosti prostřednictvím dotazníkového šetření a rozhovoru se zástupci personálního oddělení společnosti. V závěru jsou zhodnoceny výsledky analýz, na jejichž základě jsou navržena doporučení ke zlepšení ke stavu v podniku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Slovo motivace vzniklo od slova motiv, které je odvozeno od latinského slova **movere**, což znamená hýbat, pohybovat.

Slova motiv nebo motivace naznačují, že něco v člověku pracuje a pohání ho kupředu. Může to být potřeba, touha nebo emoce, ale vede ho jednat, a to určitým způsobem. Rozhodujícím faktorem je vůle. Je to akt rozhodnutí něco udělat, znamená vědomý záměr iniciovat vybranou akci. [1]

Funkcí motivace je uspokojování potřeb jedince, vyjadřujících nějaké nedostatky v jeho fyzickém a sociálním bytí. V tomto smyslu zajišťuje motivace účelné chování, udržující vitální a sociální funkce jedince, tj. poněkud zjednodušeně řečeno jeho fyzické a psychické zdraví. [11]

1.1 Motivy a potřeby

Důvody, které vedou lidi k určitému jednání, lze vyjádřit pojmy *motivy* nebo *potřeby*. Motivy vysvětlují, co vede pracovníka ke změně profese nebo zaměstnání, proč se někdo snaží podávat co nejvyšší výkon a druhý naopak práci odbývá, proč se dva lidé nemají rádi atd. Jsou to pohnutky jednání. Obsah pojmu potřeba je velmi podobný. [4]

Proces motivace

Co je motivace? Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Tři složky motivace jsou:

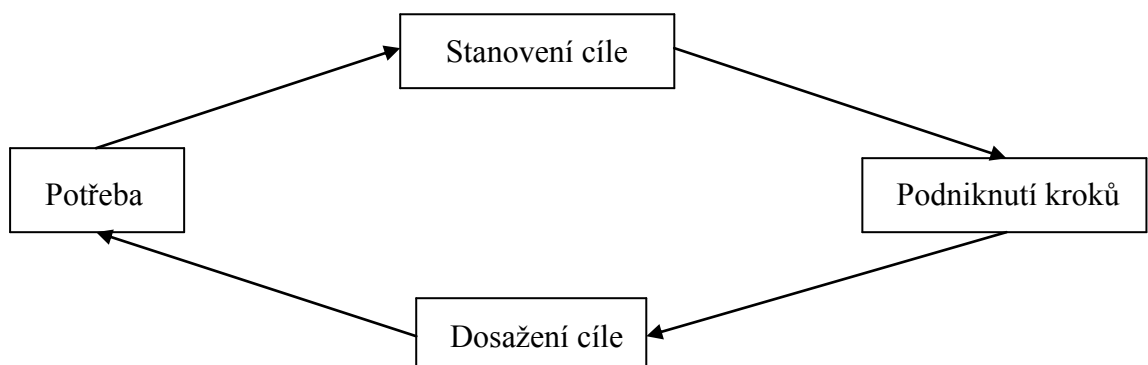
- směr – co se nějaká osoba pokouší udělat,
- úsilí – s jakou pílí se to pokouší udělat,
- vytrvalost – jak dlouho se to pokouší udělat.

Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivování sebe sama se týká nezávislého stanovování směru a podnikání kroků, které zajistí, aby se dostali tam, tak chtějí. Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, které uspokojuje jejich potřeby.

Dobře motivováni lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni

sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace. Většina lidí potřebuje ve větší či menší míře motivována z vnějšku. Organizace jako celek může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitosti ke vzdělání a růstu. Ale pořád to jsou manažeři, kteří musejí hrát hlavní úlohu a musejí využívat své dovednosti motivovat, aby dosáhli toho, že lidé ze sebe budou dostávat to nejlepší.

Model procesu motivace související s potřebami ukazuje obrázek č. 1. Tento model naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Po té jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání, a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tyto kroky v budoucnu opakovat. Tento proces opakování úspěšného chování nebo kroků se nazývá upevňování přesvědčení nebo také zákon příčiny a účinku. [2]



Obr. č. 1: Proces motivace [2]

Proces motivace vyjadřuje přístup jednotlivce k práci, jeho ochotu pracovat, vycházející z vnitřních pohnutek (tj. motivů). Obvykle se v této souvislosti uvažuje o postojích k práci, ať už je na mysli obecný postoj (vztah) k práci jako takové (práce jako hodnota sama o sobě), nebo k práci v určité firmě nebo typu organizace. Běžně se mluví o potřebě pracovat, o postojích k práci, ale také o zaměřenosti osobnosti na určitý typ práce (např. fyzická/manuální práce nebo práce duševní atd.) [2]

1.2 Pracovní motivace

Při studiu pracovní motivace jsou zkoumány zejména motivy, které vedou k volbě určitého typu pracovní činnosti, a to, jaké motivy jsou prostřednictvím účasti v pracovní činnosti uspokojovány. Z tohoto hlediska se rozlišují:

a) přímé (vnitřní) motivy: například potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s druhými lidmi, vlastní rozhodování, motiv výkonu, seberealizaci atd. - v tomto případě je práce sama o sobě zdrojem uspokojení;

b) nepřímé (vnější) motivy: například a především mzda uspokojující jiné potřeby, potřeba uplatnění se, potřeba jistoty, potvrzení vlastní důležitosti aj. - práce je prostředkem k uspokojování jiných potřeb.[14]

Znaky pracovní motivace jsou například energie a odhodlanost – jsou to první znaky, co hledají zaměstnavatelé, při výběru zaměstnance. Později se snaží tyto vlastnosti ještě rozvinout nebo prohloubit. Termíny spojené s motivací ukazuje následující tabulka. Poskytující užitečné vodítko k termínu, které dnes manažeři používají. [1]

Tab. č. 1: Některá synonyma pro motivaci [1]

PŘÍRAZENÉ TERMÍNY	PŘÍRAZENÉ VLASTNOSTI
Přístup k práci	Energie
Orientace na práci	Pracovní nasazení
Úsilí	Houževnatost
Vůle	Rozhodnost
Nadšení	Přesvědčivost
Vyrovnanost osobnosti	
Loajalita	
Cílevědomost	
Chuť do práce	

2 TEORIE MOTIVACE

Teorie motivace mají, manažerům usnadnit poznání, ocenění a sledování změn potřeb řízených pracovníků. [17]

Motivace zahrnuje pojmy jako touha, chtění, přání, očekávání, potřeba a cíl. Motivovat se může pomocí úkolové mzdy, nehmotných stimulů, možnosti uspokojení potřeb, nepřímé stimulace.

2.1.1 Maslowova teorie

Ze všech motivačních teorií je nejznámější Maslowova teorie, hlavně kvůli Maslowově pyramidě potřeb, která se využívá mimo jiné při motivaci lidí v organizaci.

Abraham Maslow se pokoušel vysvětlit, proč jsou lidé motivováni určitými potřebami v určitý čas. Proč jedna osoba utratí spoustu času a energie na osobní bezpečnost, zatímco jiné záleží především na tom, co si o ní myslí jiní. Maslowova odpověď zní, že lidské potřeby jsou uspořádány hierarchicky, od těch nejnaléhavějších až k těm nejméně naléhavým. Podle pořadí důležitosti se jedná o fyziologické potřeby, potřeby bezpečnosti, společenské potřeby, potřeby uznání a potřeby seberealizace. Lidé se pokoušejí nejprve uspokojit své nejdůležitější potřeby, pak ty, které jsou důležitější hned po nich. Hladový člověk (potřeba 1) například nebude projevovat zájem o to, co nového se děje ve světě umění (potřeba 5), ani o to, jak ho pojmají druzí (potřeba 3 nebo 4), a dokonce ani o to, zda dýchá čistý vzduch (potřeba 2). Teprve když ukojí hlad a žízeň, vystoupí do popředí další potřeby. [9]



Obr. č. 2: Maslowova pyramida potřeb [9]

2.1.2 McClellandova teorie

Rozdílů, mezi motivací různých lidí si povšiml David McClelland. Zaměřil se na příčiny vyšší výkonové orientace u některých jedinců a později se snažil vysledovat rozdíly v preferenci potřeb mezi různými typy lidí. Rozlišil tak lidi s

- vysokou potřebu výkonu,
- vysokou potřebu přátelství,
- vysokou potřebu moci.

Lidé s vysokou *potřebou výkonu* se vyznačují touhou po osobní odpovědnosti, samostatnosti, neustálém překonávání překážek, soutěží s ostatními a překonávání ostatních. Potřebují rychlou zpětnou vazbu – bezprostřední informací, jak se jim práce daří. Dávají přednost přiměřeně obtížným úkolům, stanovují si cíle s rozumnou úrovní rizika. Vyhýbají se úkolům příliš snadným nebo naopak neúměrně obtížným. Jejich spokojenost vyplývá z dobře odvedené práce, finanční odměna je pro ně spíše jen potvrzením, že výsledek jejich práce byl úspěšný. Potřeba výkonu se utváří v dětství výchovou, tak, že rodiče motivují dítě k plnění úkolů s adekvátní mírou obtížnosti.

McClelland dokázal vlastní metodou (rozbor textu zpracovaného jedincem) potřebu výkonu měřit. Zjistil, že lidé s vysokou potřebou výkonu se profilují do takových oblastí, jako je prodej nebo vlastní podnikání, profese, které nabízejí rychlou zpětnou vazbu o výsledku vykonané práce a osobní odpovědnost za výsledky. Pro tyto lidi, ale nejsou příliš vhodná povolání jako učitel, účetní, výzkumník nebo profesionální manažer.

Ten, kdo má vysokou *potřebu, přátelství* (afiliace) usiluje o vytvoření a udržování přátelských vztahů s lidmi kolem sebe. Dává přednost práci v kolektivu a je nešťastný, má-li pracovat o samotě. Většinou úspěšně zapojuje do týmové práce. Takoví lidé jsou zvláště užiteční v sociální práci, v personálních útvarech nebo ve styku s veřejností.

Potřeba moci se projevuje snahou řídit ostatní lidi, ovlivňovat jejich jednání a být za ně odpovědný. Lidé s potřebou moci jsou prospěšní organizaci tehdy, když uplatňování této potřeby je zaměřeno ku prospěchu ostatních – pak jsou tito pracovníci velmi dobrými manažery. Na druhé straně, pokud je cílem takového člověka pouhá osobní moc, dochází dříve nebo později ke konfliktu se zájmy organizace.[4]

Teori V padesátých a šedesátých letech se začíná pozornost manažerů zaměřovat na nové způsoby vedení lidí. Proti tradičnímu názoru, který postihuje převážně hmotnou motivaci člověka systémem odměn a postihů, a vedle důležitosti lidských vztahů, zdůrazňují význam osobního rozvoje, sebeaktualizace či seberealizace, samostatnosti a plného života. Tyto názory jsou prezentovány jako humanistické teorie vedení lidí.

Douglas McGregor studoval názory manažerů na podstatu člověka, jeho pracovní motivaci a tomu odpovídající způsob řízení lidí. Dosavadní převažující pohled na řízení lidí v organizacích charakterizoval jako **teorii X**. Základní premisy teorie X jsou:

- 1) Lidé jsou ve své podstatě líní a snaží se vyhnout práci.
- 2) Protože lidé neradi pracují, musejí být k práci přinuceni systémem odměn a trestů a při práci být kontrolováni.
- 3) Pracovníci se vyhýbají odpovědnosti a rádi se nechají řídit.
- 4) Existuje malá skupina lidí, pro které toto neplatí. Ti jsou povoláni k tomu, aby řídili a kontrolovali ostatní.

Proti této tradiční představě, která je dosti pesimistická vůči pracovní morálce a lidskému snažení, postavil McGregor humanistickou **teorii Y**, postavenou na důvěře člověka a v jeho pozitivní vztah k práci.

- 1) Pro člověka je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava nebo odpočinek.
- 2) Člověk rád přijímá samostatnost a odpovědnost.
- 3) Schopnost samostatného rozhodování je v populaci silně rozšířena, není záležitostí několika málo jedinců
- 4) Současně organizace nevyužívá tento potenciál jednotlivců, snaží se kontrolovat a dirigovat.

Jsou lidé, kteří pracují s vysokým pracovním nasazením a jiní, kteří musejí být do práce poháněni. Záleží však také na vztahu člověka k práci. Vykonává-li činnosti, která ho baví, bude pracovat ze všech sil, aniž by ho někdo musel pohánět – tedy podle teorie „Y“. Na druhé straně při vykonávání neoblíbených aktivit bude potřebovat tlak zvenčí – v souladu s teorií „X“. [3]

Teorie exspektance

K tomu, aby pracovník vyvinul úsilí, je třeba splnit tři podmínky:

1. jeho úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem,
2. výsledek jeho činnosti musí být následován odměnou,
3. tato odměna musí mít pro pracovníka význam.

Stupeň úsilí a motivace pracovníka lze vysvětlit podle teorie exspektance (očekávání) Victora Vrooma. Vroom je přesvědčen, že sílu motivace lze dokonce pro danou situaci přesně vypočítat.

Základní pojmy této teorie jsou:

- **Výkon** (výstup prvního řádu) – výsledek, kterým je úsilí následováno.
- **Expektance** – očekávání, představa pracovníka o výsledku jeho úsilí – vztah mezi úsilím a výkonem.
- **Odměna** (výstup druhého řádu), kterou je následován výkon. Může jít o finanční odměnu, pochvalu, uznání spolupracovníků, povýšení, služební auto atd. Více typů odměny může působit současně.
- **Instrumentalita** – představa pracovníka o vztahu mezi výsledkem a odměnou. Pokud pracovník ví, že za každou zakázku dostane obnos, bude instrumentalita vysoká. Pokud je firma ve finanční tísní a není vůbec jasné, zda nějaké peníze za svou práci dostane, bude instrumentalita nízká. Nízká je i tam, kde jsou pracovníci odměňováni podle délky zaměstnání a vzdělání a jen málo se přiblíží k výsledkům jejich práce. Instrumentalita je pravděpodobnost, že výkon bude následovat odměnou a stejně jako expektance nabývá hodnot 0,1 – 1,0. Za výkon lze dosahovat odměny a pro každý z nich se počítá instrumentalista zvlášť.
- **Valence** – vyjadřuje subjektivní význam odměny pro pracovníka. Pracovník může přisuzovat velký význam finanční odměnu, vcelku je uspokojen i výsledek své práce, minimálně však bude stát o pochvalu šéfa.
- **Úsilí** je tedy závislé na expektanci, instrumentalitách a valencích jednotlivých odměn. [4]

Teorie spravedlnosti

Spravedlnost při odměňování pracovníků motivuje k pracovnímu úsilí, nespravedlnost demotivační účinek. Lidé jednají tak, aby dosáhli spravedlnosti.

1. V situaci, kterou prožívají jako nespravedlivou, zakoušejí nepříjemný pocit napětí. Vyřešení nespravedlnosti odstraní toto napětí.
2. Někteří lidé se snaží být spravedliví, protože věří, že to bude oceněno ostatními.
3. Vlastní spravedlivé jednání zvyšuje sebe ocenění osoby.

Spravedlivé odměňování je posuzováno srovnáváním vlastních vstupů do práce a výstupů z činnosti se vstupy ostatních (to může být jiný jednatel s podobným vzděláním, délkou praxe a výkonem, ale také skupina lidí). [4]

Tab. č. 2: Mezi vstupy a výstupy může patřit. [4]

VSTUPY	VÝSTUPY
čas	výdělek
vzdělání, výcvik	příplatky
zkušenost	důležité pověření
dovednosti	bezpečnost práce
tvořivost	povýšení, kariéra
praxe	statusové symboly
kladný vztah k organizaci	dobré pracovní prostředí
věk	možnosti osobního rozvoje
osobní kvality	dobrý vedoucí
vynaložené úsilí	uznání

Je obtížné objektivně určit, co je a co není při odměňování spravedlivé. Lidé používají k hodnocení různých kritérií. Starší pracovník klade značný důraz na délku praxe, zatímco mladší může považovat za důležitější výkonnost nebo vzdělání. Preference určitého kritéria hodnocení vyplývá z firemní filozofie.

Nerovnováha může mít dvě formy: negativní a pozitivní:

- **Negativní nespravedlnost** (nedoplacení) spočívá v tom, že poměr mezi výstupem a vstupem druhého je vyšší než můj vlastní poměr. Pak vzniká pocit nespravedlnosti, který hněvá a demotivuje.
- **Pozitivní nespravedlnost** (přeplacení) ponechává proti druhému ve výhodě.

Z hlediska motivace jsou důsledky opět nežádoucí. Vzniká pocit viny a zvýhodněný pracovník má dojem, že nezáleží tolik na tom, zda pracuje málo nebo hodně – peníze stejně nakonec dostane.

Člověk se s negativní nespravedlností snaží nějakým způsobem vyrovnat a dosáhnout rovnováhy:

1. pokouší se maximalizovat vstupy (pracuje usilovněji, aby na sebe upozornil),
2. omezí vstupy (poleví v práci, dělá za tolik, kolik je placený),
3. pokusí se snížit výstupy druhého (různými intrikami komplikuje jeho práci),
4. pokusí se zvýšit výstupy (dožaduje se vyšší mzdy, lepšího místa),
5. snaží se psychologicky vyrovnat s nespravedlností (přesvědčí sám sebe, že druhý je přece jenom lepší, že druhý musí z platu živit početnou rodinu atd. a že tedy rozdělení odměn je spravedlivé),
6. začne se srovnávat s úplně jiným pracovníkem, který je na tom ještě hůře (opět forma psychologického řešení),
7. unikne ze situace (dá výpověď, odejde na jiné pracoviště).

Pozitivní nespravedlnost se většinou vyřeší na psychologické úrovni – pracovník přesvědčí sám sebe, že má přece jen větší zásluhy. Málo kdy, při příliš silném pocitu viny se může domáhat zlepšení podmínek pro druhého.

Teorie spravedlnosti ukazuje, jak důležité je pro motivování lidí spravedlivé odměňování. V praxi se ukázalo, že tato teorie dobře vystihla reakci lidí na finanční nedocení. Reakce na nadhodnocení zatím není příliš prozkoumána, stejně jako působení nefinančních výstupů, které však mohou být velmi důležité. [4]

3 PRINCIPY MOTIVACE

Motivační faktor je možné definovat hnací silou, která vede dospělého za výsledkem jeho snažení. [16]

Psychologický smysl lidského chování se obvykle vysvětluje v termínech konkrétních potřeb či motivů. V klinické praxi jsou obvykle chápány jako dále neanalyzovatelné motivační stavy. Klademe si otázku, zda mají tyto stavy něco společného nebo vyjadřují nějaký psychologický smysl. V tomto smyslu vystupují principy motivace. Tyto principy znamenají, že jednotlivé motivační stavy vyjadřují určitou obecnou tendenci k chování, i když obecná platnost takových principů či tendencí je z některých stran zpochybňována.

3.1 Principy a metody hmotné motivace (stimulace) pracovníků v organizacích

Hmotná stimulace je silným motivem především pro pracovníky s nižší životní úrovní. S růstem jejich životní úrovně se může měnit možnost uspokojovat stále vyšší potřebu. Stimulující účinek hmotné odměny v porovnání s působením nehmotných motivů se může snižovat podněcující účinek peněz i u lidí s orientací na vysoké materiální postavení a vysoký životní standard. Může dojít k tzv. „kulminačnímu bodu“, od kterého přestává výška mzdy a jiných hmotných požitků působit jako stimulující faktor. Výška tohoto bodu je u různých lidí odlišná.

Přehled nejvyužívanějších principů přístupů a metod hmotné motivace pracovníků v organizacích typu hospodářských firem i dalších institucí:

1. stimulující základní mzda a osobní hodnocení,
2. pravidelné zvyšování platu,
3. cílové odměny a prémie,
4. podíly na zisku,
5. zaměstnanecké akcie,
6. 13. resp. 14. plat,
7. odměna za nečerpání z fondu pracovní doby z důvodů choroby, návštěvy lékaře,
8. ošetřování člena rodiny, doprovod dítěte nebo rodiče k lékaři soukromé nebo neplacené volno,
9. úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace,

10. poskytování bezúročných půjček resp. úhrada části úroků.
11. úhrada nákladů na životní pojištění,
12. služební automobil i na soukromé účely,
13. placení všech telefonních účtů,
14. úhrada nákladů na pracovní oděv,
15. pozvání na slavnostní pracovní nebo oslavný oběd či večeři,
16. Řešení bytové otázky,
17. Slevy při nákupu bytových produktů,
18. Možnosti levného nákupu opotřebovaného inventáře,
19. Možnosti táboření, využívání podnikového stravovacího zařízení, rekreačního a relaxačního zařízení, ubytovacího zařízení, mateřské školy, jeslí,
20. Věcné dary k životnímu jubileu a pracovnímu výročí,
21. Příspěvek organizace na řešení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání,
22. Příspěvek při náboru do zaměstnání,
23. Příspěvek při odchodu do důchodu,
24. Setkání důchodců
25. Příspěvek na dovolenou
26. Příspěvek na stravu,
27. Příspěvek na kulturu a sport,
28. Příspěvek na lékařskou péči nebo bezplatné poskytnutí lékařské pomoci či hrazení pracovní neschopnosti,
29. Poskytování věrnostních preferencí,
30. Pravidelné poskytované produkty firmy v podobě naturálií. [13]

Níže jsou vypsány hlavní principy a metody hmotné motivace, které se v praxi nejčastěji vyskytují. Vybranými principy a metodami se bude zabývat praktická část bakalářské práce.

3.1.1 Základní mzda a osobní hodnocení

Mzda je odměna za práci v pracovním poměru, vyplácená ve výplatním termínu (zpravidla měsíčně) zpětně. Může se skládat z těchto složek: základní mzda, náhrady mzdy a výkonnostní složky mzdy. Jedná se o peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci. Na rozdíl od platu je

vyplácena v soukromém sektoru, zatímco plat náleží jen zaměstnancům zákonem určených institucí, především státním zaměstnancům. [18]

Základní formy mzdy:

- časová neboli základní mzda a plat,
- úkolová mzda,
- podílová neboli provizní mzda,
- mzda za očekávané výsledky práce,
- mzda a plat za znalosti a dovednosti,
- mzda a plat za přínos. [10]

Osobní hodnocení:

Je poskytováno se záměrem motivovat zaměstnance k pracovnímu výkonu a žádanému jednání a diferencovat tuto pohyblivou část mzdy podle minulých individuálních zásluh a přínosů. Osobní hodnocení stanoví přímý nadřazený v závislosti na slovním hodnocení kritérií, která posuzují množství a kvalitu práce, schopnosti, dovednosti a sociální jednání. Může být určeno procentem ze mzdového tarifu (zaručené mzdy). [5]

3.1.2 Ocenění formou odměny

Kombinace uznání s dosaženými výkony je vhodnou příležitostí k zamyšlení se nad hmatatelnou odměnou; což může být cokoli počínaje výplatou až po bonusový balíček.

- **Firemní auta:** Taková odměna je nepochybně hodnotná. Přesto se nesmí přehlednout slabé stránky či si dělat mylné představy o jejich možnostech, například velice vysoká daň za služební auta.
- **Provize:** Toto je běžně definována jako platba, která se přidává k platu a je vázána na pracovní výsledky (jako provize z prodeje). Je motivující za předpokladu, že jsou správně nastavena pravidla pro její udílení. Provize by měla být osobní, protože týmová provize má malý efekt.

Provize či stimuly mohou být uděleny i v jiné než peněžní podobě – dárky, vstupenky do divadla atd. Musí to být však něco co lidé chtějí (a s ohledem na zdanění), co může vézt k týmové aktivitě či k zapojení partnerů, jako je např. cestování.

- **Finanční pomoc:** Peníze, které jsou poskytovány na: půjčky, železniční roční jízdenky, bydlení se speciálním úrokem, platba zdravotního pojištění atd. Kombinace těchto výhod, které pracovník dostává, jsou obecně známy a lepší balíček může být udělen jako vyjádření uznání dobrých výkonů.
- **Penze:** V současnosti velice důležitá oblast, hlavně pro uchazeče o zaměstnání starších 45 let.
- **Úhrada výdajů:** Toto jsou platby, které pokrývají nejen náklady vynaložené na pracovní účely – například platby za benzín, platební karty, které zahrnují spořivé výhody. Také například knihy zakoupené zaměstnanci během zámořského letu či cesty. Toto jsou jen drobnosti, které jsou naopak vítány.
- **Podíl na zisku, bonusy, podílová schémata:** Všechny tyto prvky zavazují, poutají zaměstnance ke společnosti a jsou vztahovány k výkonům platu.

Někteří ekonomové se domnívají, že podíly na zisku vytváří silnější motivace zaměstnanců a zlepšuje vztahy mezi zaměstnanci a vedením firmy. V některých zemích se skutečně najde úspěšné firmy s tímto typem. Nicméně celkově není podíl na zisku příliš rozšířen a i ve firmách, kde se vyskytuje, představuje jen malý podíl na celkovém podílu zisku firmy.
- **Příspěvek na dovolenou:** Je důležitým prvkem a je spojena s rodinným životem. Délka i možnost volby období dovolené a způsob, jak společnost přistupuje k dovolené během Vánoc, to vše může mít motivační účinek. [6]

3.2 Principy a metody nehmotné motivace pracovníků v organizacích

Nehmotná motivace není vůbec kvantitativně nebo kvalitativně slabší motivační podnět než hmotná stimulace. Právě naopak. Mnozí dají přednost nehmotným motivům, které jsou širšího záběru, jsou rozmanitější, působí i subjektivně, úzce souvisejí s osobním životem a prožíváním a mají dlouhodobější efekt. Nehmotná motivace se hluboce dotýká každé organizace, která má vizi dlouhodobě efektivně přežití a působit v okolním prostředí. Je jedním z klíčových faktorů udržitelného rozvoje a prosperity každé organizace.

Využívané principy, formy a metody nehmotné motivace:

1. Možnosti a podmínky zvyšování kvalifikace a přístupy k celoživotnímu vzdělání.
2. Účinná, bezkonfliktní a efektivní komunikace.

3. Dobré pracovní podmínky včetně pracovních pomůcek a kulturní a zdravé prostředí.
4. Dobré pracovní vztahy a vysoká firemní kultura.
5. Projevování důvěry.
6. Upřednostňování vlastních zaměstnanců při postupech a pravidelné možnosti postupu.
7. Péče o nově přijímané pracovníky.
8. Kompletní delegování úkolů, pravomoci a zodpovědnosti.
9. Společenský význam práce, produktů a firmy.
10. Image a goodwill firmy.
11. Vhodná lokalita firmy z hlediska dojíždění a životního prostředí.
12. Udělování pochval a uznání.
13. Možnosti a podmínky pracovního oddychu.
14. Kulturní stravovací podmínky.
15. Bezplatná lékařská péče.
16. Doplňková dovolená.
17. Možnosti využívat firemní rekreační a relaxační zařízení.
18. Pohyblivá pracovní doba.
19. Kulturní, sociální a sportovní firemní akce.
20. Pomoc ze strany firmy při organizování rodinných událostí a jubileí. [13]

3.2.1 Týmová spolupráce

Spolupráce vytváří příznivé důsledky – je-li konkrétní, **zvyšuje důvěru** mezi partnery. Důvěra způsobuje tolik užitečné dobré pocity a příznivé vyladění uvnitř organismů spolupracujících osob. Důvěra také snižuje **neproduktivní náklady** na kontrolu.

Týmová spolupráce je schopnost spolupracovat s ostatními, komunikovat s nimi, domluvit se s nimi, vnímat nejen své potřeby, ale i potřeby druhých. Je to schopnost využití specifických týmových rolí – potenciálu týmu i jeho členů. [12]

3.2.2 Pracovní podmínky

Mezi podmínky práce lidí v organizaci patří v nejširším pojetí ekonomické, technické a technologické podmínky, pracovní doba a pracovní režim, pracovní prostředí,

bezpečnost práce, sociální podmínky práce, péče o pracovníky atd. V užším pojetí je možné rozdělit pracovní podmínky takto:

- organizace pracovní doby,
- pracovní prostředí, tj. prostorové a fyzikální podmínky práce,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- sociálně – psychologické podmínky práce,
- povinná péče o pracovníky.

Mnohé z podmínek práce jsou uzákoněné, a to podmínky týkající se pracovní doby a doby odpočinku, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, překážek v práci či péče o zaměstnance. [8]

3.2.3 Pevná a pohyblivá doba

Nastavuje se individuálně pro každou směnu. Pohyblivá pracovní doba může mít pevnou a pohyblivou část s definovanými mantinely. [6]

3.2.4 Účinná a efektivní komunikace

Komunikace je proces vzájemného předávání informací v sociálním kontaktu pomocí různých prostředků, zahrnující i sdílení. Schopnost komunikace je nejdůležitější životní dovedností pro kohokoliv, avšak pro manažera je naprosto nezbytná.

Funkce komunikace:

- INFORMAČNÍ – cílem je předat někomu informaci.
- INSTRUKTIVNÍ – cílem je vysvětlit, naučit či instruovat.
- PŘESVĚDČOVACÍ – cílem je komunikačního partnera ovlivnit, přesvědčit.
- PODPŮRNÁ – cílem je vyjádřit někomu podporu.
- RELAXAČNÍ – cílem je pobavit se, rozptýlit se, popovídat si.

Verbální komunikace:

K verbální komunikaci patří psaná a mluvená řeč. Charakter verbálního projevu je ovlivněn několika faktory:

- výška hlasu
- modulace hlasu
- zdvořilost

- tón hlasu
- tempo řeči
- výslovnost
- načasování

Neverbální komunikace:

Neverbální komunikace je souhrn mimoslovních sdělení, která jsou vědomě či nevědomě předávána člověkem k jiné osobě nebo lidem. Faktory neverbální komunikace jsou:

- řeč podvědomí
- řeč těla
- řeč objektů
- řeč prostoru

U komunikace by měl být účinek co největší:

- Zavedení a vysvětlení by mělo být jasné.
- Musí být přesné.
- Zjednodušené: mělo by se zdát, že je jednoduché vysvětlit, jak dané schéma funguje a jak si jednotlivec stojí v kterémkoliv bodě (pokud je to nebo se to zdá být složité, lidé se tím nebudou trápit). Dokonce uvedení tématu nebo názvu může být tento proces oživit a zaujmout pozornost lidí.
- Měla by se vytvořit kolem celého procesu zábava a nadšení.
- Navázání zpět na obchodní účel.
- Oznámení konečného výsledku. [16]

3.2.5 Uznání

Úspěch je důležitý, lidé ho mají rádi a představuje největší část celkového pracovního uspokojení. Uznání výkonu je ještě více potřebnou částí dobré motivace. Toho si musí bát dobrý management vědom. Pokud nejsou věci dobře zorganizovány a lidé nevědí, co mají dělat a nemají jasné cíle, úspěch a vyjádření jeho uznání může být velice složité.

Uznání výkonu může být malé a pomíjející. Například nejjednodušším způsobem říci: „Dobrá práce.“

Alternativně může být uznání velké a hmatatelné. Například: platový nárůst (udělen za zásluhy), povýšení či bonusy, to vše je určitý druh uznání. Mezi malým a velkým uznáním může být celá řada motivace.

Zvýšení vlivu uznání:

Bude – li se brát uznání jako jednu oblast, začne se s uznáním, jako je „Skvělá práce.“ a dalšími podobnými jednoduchými pochvalami. Nejprve je třeba poznamenat, že tyto pochvaly by měly být progresivní, aby měly větší účinek. Mají být například:

- uděleny spíše veřejně než jen v soukromí (např. na poradě oddělení);
- uděleny někým z vedení v písemné či ústní formě;
- uděleny viditelným způsobem, např. v interním časopise, vyvěšeným na nástěnce;
- opakovány, například poznámkou směřovanou k někomu v okamžiku, když se něco stane, teprve poté má následovat formálnější diskuze;
- vyhlášení zaměstnance měsíce;
- certifikáty, odznaky, ceny. [6]

3.2.6 Náplň práce

Všichni tráví většinu svého života v práci. Je přirozené, že pomáhá to, když lidé mají svou práci rádi. To znamená, že některá zaměstnání motivují lidi snadněji než jiná, jsou nepochybně zajímavější, smysluplnější či zábavnější. Ale i když je práce sama o sobě nudná, tak pracovní prostředí být nemusí a není k tomu zapotřebí nijak významných výdajů.

Zaměstnanci, kteří nejsou pro danou pozici zrovna vhodní, bude jen velmi obtížné motivovat, nebudou nikdy tak výkonní a nedosáhnou výsledků a kvalit, které zaměstnavatel požaduje.

- Vybavení: Věci jako notebook, mobilní telefon či pager, které mohou být užívány také soukromě. V poslední době zaznamenáváme nebývalý nárůst těchto věcí. Počet a typy vybavení mohou progresivně narůstat. Dobrým příkladem jsou počítače. Práce možná vyžaduje PC na stole, ale zaměstnanec může dostat i notebook, který umožňuje větší využití, časovou flexibilitu a jiné výhody, které mohou mít motivační účinky.
- Komfort: Sem se může zahrnout taxíky, pokud se pracuje dlouho, bezpečnostní opatření, parkovací prostory nebo věci jako jesle či hlídání dětí.

- Úspora času: Kantýna (která může být místem společenských kontaktů) a služby v místě, jako je obchod, kadeřník, cestovní kancelář apod., mohou také hrát svou úlohu a šetřit peníze zaměstnancům.
- Kouření či nekuřácká politika: Je těžké vyhovět každému, nejlepší je lidem vysvětlit, že to, co se dělá je férové a má své důvody.
- Ostatní vybavení ke zlepšení pracovních podmínek: Sem patří klimatizace, větráky a topení, možnost otevřít okno, dobré světelné podmínky a rostliny. [6]

3.2.7 Možnost růstu

Mohou existovat dva druhy postupu. Motivační teorie rozlišuje mezi povýšení/postupem a růstu, první je postup v jedné společnosti a ten druhý znamená postup z jednoho zaměstnání do lepšího.

Jestliže nikdo nikdy neodešel z nějakého týmu – co to může znamenat? Bylo to možná pro to, že byl tak průměrný, že si nenašel lepší práci; nebo to možná nezkusil. Samozřejmě, většina lidí se nakonec někam přesune. Důležité je vytvořit perfektní fungující tým a udržet si je a maximalizovat jejich výkony tak dlouho, jak jen to bude možné. Týká se to například kvalitních odborníků z oblasti techniky či obchodu. [6]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost ZEVETA MACHINERY a.s. se zabývá výrobou kovových dílů a sestav lisováním, obráběním a svařováním. Dále provádí povrchové úpravy pro automobilový průmysl. Firma se vyznačuje zejména vlastní výrobou nástrojů, včetně konstrukce, vzorkování, servisu a údržby nástrojů.

4.1 Historie – holding (ZEVETA MACHINERY a.s. a ZEVETA AMUNITION a.s.)

ZEVETA MACHINERY a.s. je součástí holdingu spolu se společností ZEVETA AMUNITION a.s., a proto historie společnosti (viz. níže) je udána pro celý holding společnosti.

Společnost byla založena v roce 1936 továrníkem Vítězslavem Kyršerem. Po uplynutí čtyř let po založení se společnost dynamicky rozvinula a zaměstnávala cca. 2 000 zaměstnanců. Tento počet pracovníků, kde se mění jen výroba produkce, zůstává prakticky neměnný až do privatizace společnosti, která uskutečnila v roce 1991, kdy velkou část společnosti odkoupila německá firma.

Holding Zeveta Bojkovice a.s. má v současné době cca. 430 zaměstnanců.

- 1936 – Vznik společnosti pod jménem Kyšer a spol.. Předmětem podnikání byla chemická, zbrojní a pyrotechnická výroba.
- 1938 – Výstavba nového podniku, nárůst výroby i počtu zaměstnanců.
- 1940 – Změna názvu podniku na Chemické a zbrojní závody. Výroba byla přeorientována na zbrojní výrobu, která tvořila asi 70% produkce.
- 1946 – Podnik byl začleněn do Zbrojovky Brno. Převažovala hlavně pyrotechnická výroba pro Ministerstvo obrany.
- 1954 – Závod se stává samostatným podnikem pod názvem „Vlárské strojírny n.p. Bojkovice“, Hlavní náplní výrobního programu je rozšiřující se speciální výroba signální munice, civilní pyrotechnika a součástková kooperace.
- 1964 – Zavedení výroby Al druhovýrobků. Zpočátku Al krupice a Al prášku, od r. 1966 i Al plast. Dochází k zahájení výroby aerosolových nádobek, kde je závod monopolní výrobce.
- 1969 – Závod se stává, samostatným podnikem s názvem ZEVETA Bojkovice.

- 1990 – ZEVETA Bojkovice se stává státním podnikem. Je zařazena do 1. vlny privatizace.
- 1991 – K privatizaci dochází k odprodeji Al produktů německé firmě ALBO SCHLENK a výroba aerosolových nádobek je vyčleněna jako samostatná a.s. MORAVIA CANS.
- 1998 – Vznik současné společnosti ZEVETA Bojkovice, a.s.
- 1999 - Společnost se specializuje na výrobu součástek pro automobilový průmysl a na výrobu speciální produkce pro armádu.
- 2002 - Dochází k vymezení holdingové struktury společnosti. ZEVETA Bojkovice a.s. je 100%-ním vlastníkem společností ZEVETA COMPONENTS a.s. a ZEVETA AMMUNITION a.s.

2008 - Dochází ke změně názvu ZEVETY COMPONENTS a.s. na ZEVETU MACHINERY a.s.

4.1.1 Typy produktů

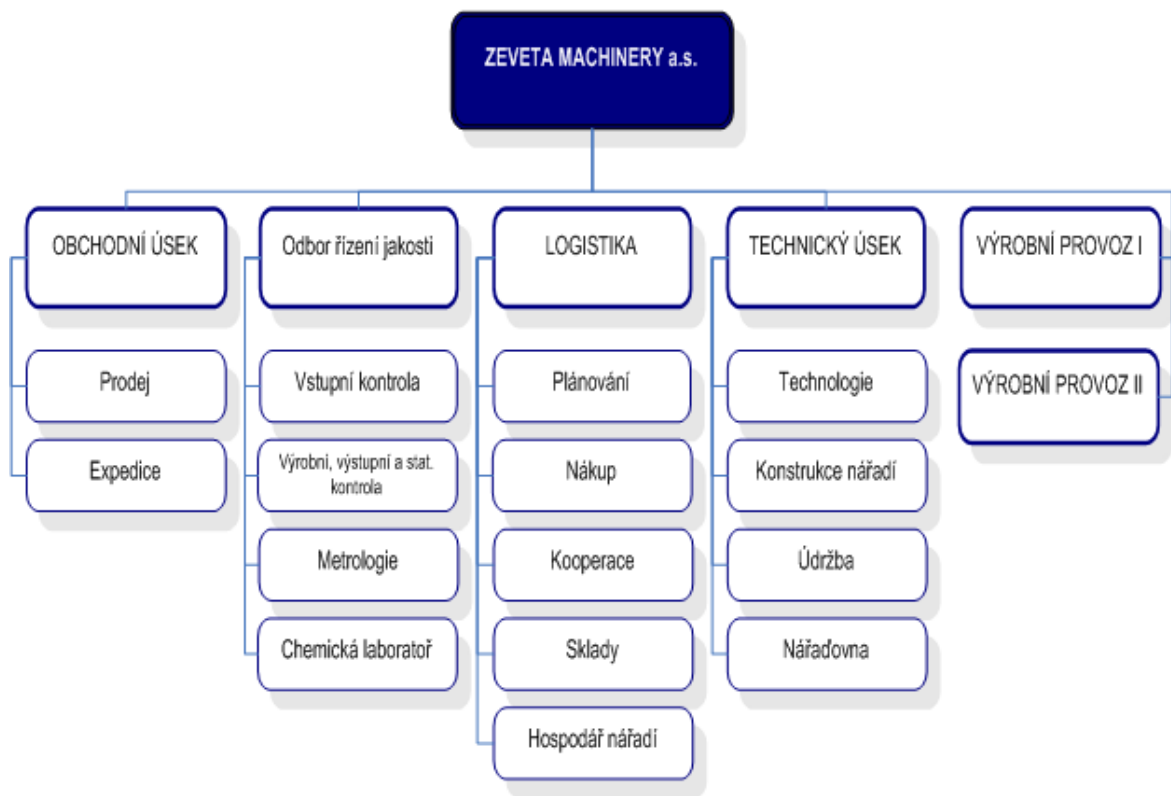
Největší sortiment produktů vyrábí ZEVETA MACHINERY a.s. pro automobilový průmysl. Hlavními odběrateli těchto produktů jsou dlouholetí zákazníci Bosh Group, LPS Automotive s.r.o. a společnost Knorr-Bremse.

Pro automobilový průmysl jsou vyráběny následující produkty:

- hluboko tažné lisované produkty,
- lisované produkty,
- komponenty podvozků,
- lisované a svařované části
- brzdící kotouč, svařovaný rám.

4.2 Organizační struktura

Níže je znázorněno schéma organizační struktury podniku. Organizační struktura vychází z pěti hlavních útvarů – obchodní úsek, obor řízení jakosti, logistika, technický úsek, výrobní provoz.



Obr. č. 3: Organizační struktura firmy Zeveta Machinery a.s. [vlastní zpracování]

V organizační struktuře má důležitou úlohu obchodní úsek, který zajišťuje zakázky pro výrobu a pečuje o klienty. Zmíněnou obchodní činnost vykonává celkem 7 zaměstnanců.

Odbor řízení jakosti zajišťuje vstupní a výstupní kontrolu do podniku, která je velmi důležitá pro kvalitu výrobků. Metrologie se zabývá měřením parametrů výrobků s cílem zabezpečit kvalitu produktů v souladu s ISO TS 16949.

Logistika se zabývá zajišťováním potřebných materiálů od dodavatelů (jejich výběr) dále se také stará o dopravu a skladování produktů ve firmě.

Technický úsek zpracovává technologické postupy, oceňuje výrobky a zefektivňuje pracovní postupy ve spolupráci s výrobou.

Na základě spolupráce všech těchto úseků je navržen konkrétní výrobní postup, který výrobní úsek realizuje.

4.3 Cíle společnosti na rok 2012

Hlavním cílem je zvýšit tržby z prodeje výrobků.

Mezi vedlejší cíle patří:

- Dosáhnout 10% zvýšení tržeb z prodeje výrobků oproti roku 2011.
- Zvýšit o cca 2% produktivitu na jednoho zaměstnance oproti roku 2011.
- Dosáhnout min. 70% úroveň spokojenosti zaměstnanců.

Z ostatních cílů lze uvést:

- Dosáhnout diverzifikace portfolia odběratelů, max. 65% ročního obratu v automobilovém průmyslu.
- Zajistit obrátkovost zásob, max. 30 dnů.
- Snížení spotřeby energie (GJ) oproti roku 2010 min. o 5 % na vytápění stávajících prostor (m³).
- Udržení nemocnosti, max. 8%.
- Dosáhnout cílové hodnoty ppm dodávek oproti cílům stanovených klíčovými zákazníky min. 1% nižší oproti stanovenému cíli v daném roce.
- Udržet certifikát ISO TS 16949.

4.4 Ekonomické ukazatele

Níže jsou uvedeny celkové výnosy a náklady společnosti ZEVETA MACHINERY a.s. za rok 2011. Celkový zisk společnosti před zdaněním činí 198 tis. Kč. Investice společnosti dosahovaly 1 947 tis. Kč, tzn., že proti roku 2010 zaznamenaly pokles o 397 tis. Kč. Tyto prostředky byly investovány do strojírenství.

Celková výše krátkodobých pohledávek ZEVETA MACHINERY a.s. činila k 31.12.2011 67 159 tis. Kč.

Celková výše krátkodobých závazků ZEVETA MACHINERY a.s. činila k 31.12.2011 64 329 tis. Kč a základní kapitál činí 59 000 tis. Kč. Bylo vydáno 59 ks akcií na majitele ve jmenovité hodnotě 1 000 000,-.

Výnosy:

Celkové výnosy jsou vykazovány v částce 457 280 tis. Kč.

Struktura výnosů v tis. Kč.

➤ Tržby za prodej hotových výrobků	417 330
➤ Tržby za služby	1 246
➤ Změna stavu zásob vlastní výroby	10 842
➤ Aktivace	2 731
➤ Tržby z prodeje DHM	1 009
➤ Tržby z prodeje materiálu a odpadu	14 851
➤ Ostatní provozní výnosy	3 106
➤ Finanční výnosy	6 164

Náklady:

Celkové náklady jsou vykazovány v částce 457 082 tis. Kč.

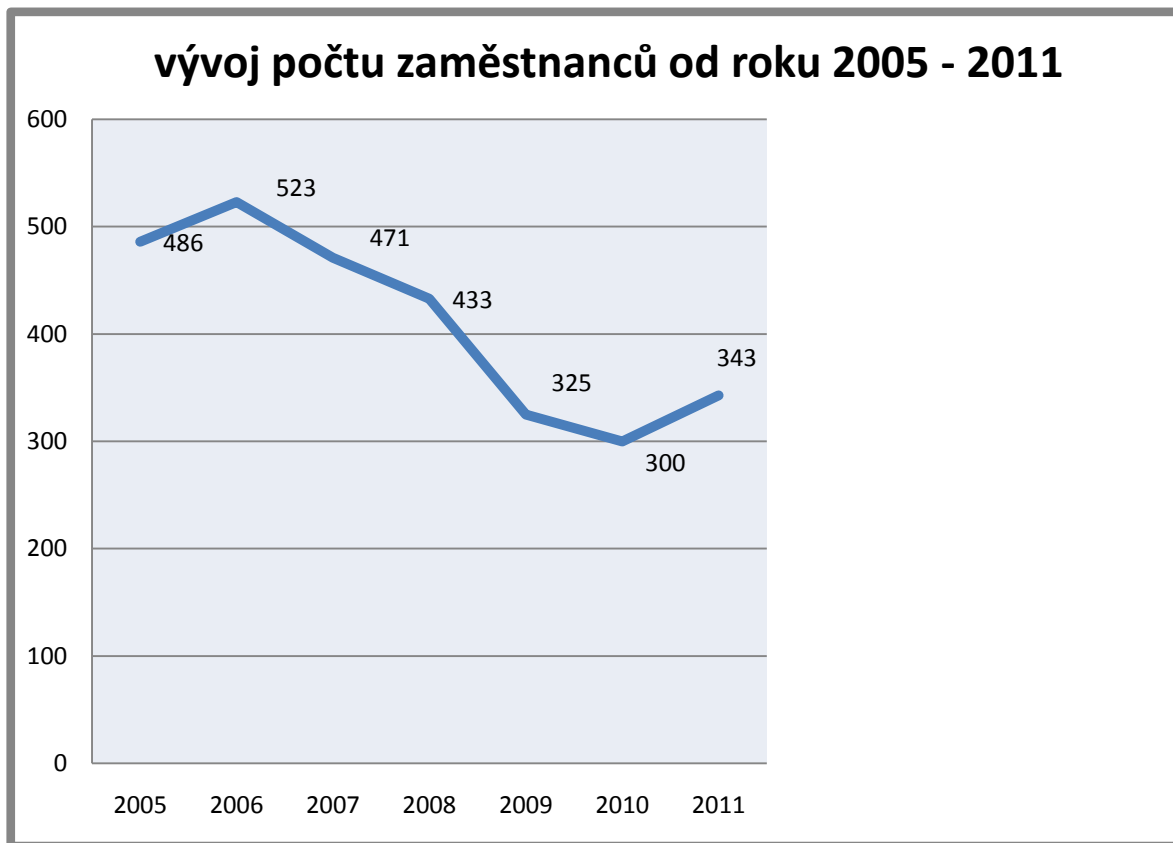
Struktura nákladů v tis. Kč.

➤ Spotřeba materiálu	249 793
➤ Spotřeba energie	23 202
➤ Opravy a údržba	2 440
➤ Cestovné	186
➤ Náklady na reprezentaci	149
➤ Nájemné	16 987
➤ Kooperace	17 274
➤ Náklady na ostatní služby	28 931
➤ Mzdové náklady	74 466
➤ Ostatní náklady	43 654

4.5 Vývoj počtu zaměstnanců ve firmě

V grafu č. 4. je uvedena zaměstnanost ve společnosti od roku 2005 do roku 2011. Nejvyšší zaměstnanost v průběhu sledovaného období byla zaznamenána v roce 2006. Od tohoto roku je možno sledovat postupný pokles zaměstnanosti. Avšak v loňském roce dochází ke zlepšení, počet zaměstnanců se zvýšil o 43 pracovníků, oproti roku 2010.

K 31. 12. 2011 ZEVETA MACHINERY a.s. zaměstnává 246 výrobních dělníků, 49 nevýrobních dělníků a technických pracovníků 48.



Obr. č. 4: Znárodnění počtu zaměstnanců [vlastní zpracování]

4.6 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejjednodušších, ale současně z nejučinnějších metod, jak může podnik identifikovat své silné a slabé stránky i současné příležitosti a hrozby na trhu. Prostřednictvím této analýzy může firma zjistit, v čem spočívá její síla, případně její nedostatky, v čem by se měla snažit o zdokonalení a čemu se vyhnout.

Při sestavování SWOT analýzy společnosti ZEVETA MACHINERY, a. s. jsem vycházel především z informací a poznatků, které jsem získal v průběhu vypracovávání mé bakalářské práce v této společnosti.

Tab. č. 3: SWOT analýza společnosti ZEVETA MACHINERY a.s. [vlastní zpracování]

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Významný výrobce ve strojírenském průmyslu ➤ Dlouholetá tradice značky ➤ Věrnost zákazníků ➤ Zákazníci i ze zahraničí ➤ Rozšířené spektrum produktů ➤ Velká jakost výrobků 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vysoké náklady ➤ Málo velkých odběratelů ➤ Minimální investice do marketingu ➤ Nižší spokojenost zaměstnanců ➤ Konkurenční nabídky
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dotace ➤ Zlepšení podpory prodeje ➤ Ekonomický růst ➤ Snížení cel ➤ Rozvoj automobilového průmyslu ➤ Dostupnost nových technologií 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zvýšení konkurence v odvětví ➤ Slabá poptávka po produktech ➤ Zdražení vstupů ➤ Zvýšení daní ➤ Špatná ekonomická situace v EU

S – (STRENGTHS) silné stránky:

Za silné stránky firmy považují zejména významné postavení a dlouholetou tradici společnosti. Avšak nesmím opomenout zaměřenost firmy na zákazníka, jeho přání a potřeby (široké spektrum produktů, vysoká jakost, atd.).

Dnešní zákazníci jsou velmi nároční, mají možnost vybrat si ze širokého sortimentu výrobků a služeb, které jsou často srovnatelné kvalitou. Proto je potřeba neustále se snažit o všestranné zdokonalování.

W – (WEAKNESSES) slabé stránky:

Mezi slabé stránky firmy řadím především nedostatečnou propagaci produktů, která je pro firmu velmi důležitá. Podle mého názoru by větší propagace zvýšila prodej výrobků a služeb, ale zároveň ještě více posílila povědomí a image firmy.

Další slabou stránkou společnosti je dle mého názoru konkurence ve stejné oblasti podnikání a to nejen na domácím trhu.

I když není množství těchto konkurentů na tuzemském trhu nijak velké, jedná se o firmy, které nabízejí stejné nebo podobné výrobky a služby, mají tak vybudovaný svůj věrný

okruh zákazníků. Je proto potřeba věnovat pozornost, jak domácí tak zahraniční konkurenci a snažit se být úspěšný v dnešním velkém konkurenčním boji.

O – (OPPORTUNITIES) příležitosti:

Největší příležitostí pro firmu je nejen zaměření se na získání dotací a usilování o ekonomický růst, ale také budování a udržování dobrých vztahů se svými současnými i potenciálními zákazníky znamená příležitost být konkurenceschopnější. Velmi často zákazníci nevybírají výrobky jen podle ceny a kvality, mnoho z nich klade důraz na jednání a ochotu pracovníků firmy.

Také zvýšení povědomí a image firmy pomocí různorodých propagačních prostředků představuje příležitost, jak být v současné době úspěšní.

T- (THREATS) hrozby:

Je velmi důležité, aby každá firma vzala v úvahu hrozby, které mohou nastat. Ať už se jedná o zvýšení konkurence na trhu, zvýšení cen vstupů nebo poklesu poptávky, protože to vše může vést až ke krachu firmy. Hrozbou může být i to, že se společnost dostane do finančních problémů a bude nucena učinit další opatření. Na některé možné hrozby se firma může připravit a počítat s nimi, jiné jsou nevyhnutelné.

5 ANALÝZA PRINCIPŮ A METOD MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI ZEVETA MACHINERY A.S.

Potřebné informace v organizaci, jsem získal především na základě osobního rozhovoru se dvěma personálními manažerkami a dotazníkového šetření.

5.1 Rozhovor o principech, metodách hmotné a nehmotné motivace pracovníků

Informace jsem získal prostřednictvím hodinového rozhovoru se dvěma personálními manažerkami, které mi stručně odpovídaly na otázky o principech a metodách hmotné a nehmotné motivace pracovníků ve společnosti ZEVETA MACHINERY a.s. Rozhovor byl zrealizován 8. srpna v kanceláři podniku. Otázek bylo položeno celkem 17. Uskutečněný rozhovor se držel bodů z principů, metod hmotné a nehmotné motivace pracovníků v uvedených v teoretické části bakalářské práce. Níže jsou vypsány otázky a získané odpovědi. Některé principy a metody motivace vůbec firma nepoužívá, a proto nejsou zmíněny.

Rozhovor o principech a metod hmotné a nehmotné motivace pracovníků ve společnosti:

1. Je ve firmě stimulující základní mzda a osobní hodnocení?

Osobní hodnocení se ve firmě používá a je stanové podle zásluh a práce nad rámec pracovních povinností zaměstnance.

2. Dostávají zaměstnanci cílové odměny a prémie?

Cílové odměny obdrží pracovníci na vyšších pozicích, ale závisí na tom, jestli splní požadované cíle svých nadřízených.

3. Jsou hrazeny náklady na životní pojištění?

Náklady jsou hrazeny částečně a to způsobem, že je zaměstnancům strženo ze mzdy sto korun a zbylých 300 Kč doplácí podnik. Tato možnost je pro zaměstnance, kteří mají o to zájem.

4. Může používat pracovník služební automobil i na soukromé účely?

Pracovníci používají služební automobil i na soukromé účely, ale tuto možnost mají jen vybraní zaměstnanci. Zaměstnanec, pokud využije automobil pro soukromé účely, musí uhradit za každý ujetý kilometr průměrnou spotřebu pohonné hmoty vozidla, která je udána v technickém průkazu.

5. Platí firma všechny telefonní účty a hradí náklady na pracovní oděv?

Někteří pracovníci mají k dispozici služební telefon, kde je určen peněžní limit, pokud zaměstnanec má rezervu, tak ji může využít i pro soukromé hovory.

Pracovní oděv firma poskytuje všem pracovníkům po uplynutí zkušební doby.

6. Je možnost levného nákupu opotřebovaného inventáře?

V první řadě jsou nabízeny opotřebované věci, jako je např. automobil, kancelářské potřeby apod. zaměstnancům, pokud zaměstnanci o to nemají zájem, tak jsou tyto věci nabízené mimo podnik.

7. Dostávají zaměstnanci příspěvek na dovolenou a na stravu?

V Krkonoších mohou zaměstnanci využít 80% slevu na vybrané chaty a 50% rodinní příslušníci.

Pracovníci dostávají příspěvek na polední oběd v podnikové jídelně. Oběd stojí 53 Kč a zaměstnanec obdrží od podniku příspěvek na oběd 29 Kč.

8. Jsou v podniku možnosti a podmínky zvyšování kvalifikace a přístupy k celoživotnímu vzdělání?

Společnost hradí všechny náklady na kvalifikaci, které určí. Některé kurzy např. kurz na vysokozdvizný vozík nebo doučování z anglického jazyka jsou hrazeny z dotací z EU.

9. Pečujete se o nově přijímané pracovníky?

Pečujete se formou zaškolení. První den je vstupní zaškolení a pak zaškoluje mistr, pokud se jedná o výrobní úsek.

10. Uděluje podnik svým zaměstnancům pochvaly a uznání?

Děkování je formou peněžní odměny a je čerpán z fondu ředitele. Na každého pracovníka je přiděleno 500 Kč měsíčně a rozděluje se podle zásluhy.

11. Pořádá firma kulturní, sociální a sportovní firemní akce?

Každý rok je pro zaměstnance a rodinné příslušníky organizován firemní ples, který zahrnuje hudební vystoupení a bohatý raut.

5.2 Dotazníkové šetření

V empirickém šetření, které jsem realizoval pomocí dotazníkového šetření, byly zpracovány výsledky z dobrovolného dotazníkového průzkumu zaměstnanců. Dotazník byl předán pouze 197 pracovníkům podniku. Jelikož společnost funguje na tří směnný provoz, spousta zaměstnanců měla volno nebo nebyla přítomna z jiných osobních důvodů. V důsledku tohoto nebylo možné předat dotazník všem pracovníkům. Část dotazníku byla

předána přes vedení podniku a další část rozdána přímo na pracoviště. Návratnost dotazníku byla jen 32 % tzn., že dotazník vyplnilo 63 zaměstnanců. Dotazník se zaměřuje na 4 témata - spokojenost s prací, spokojenost s odměňováním, spokojenost s týmovou spoluprací a spokojenost s pracovními podmínkami.

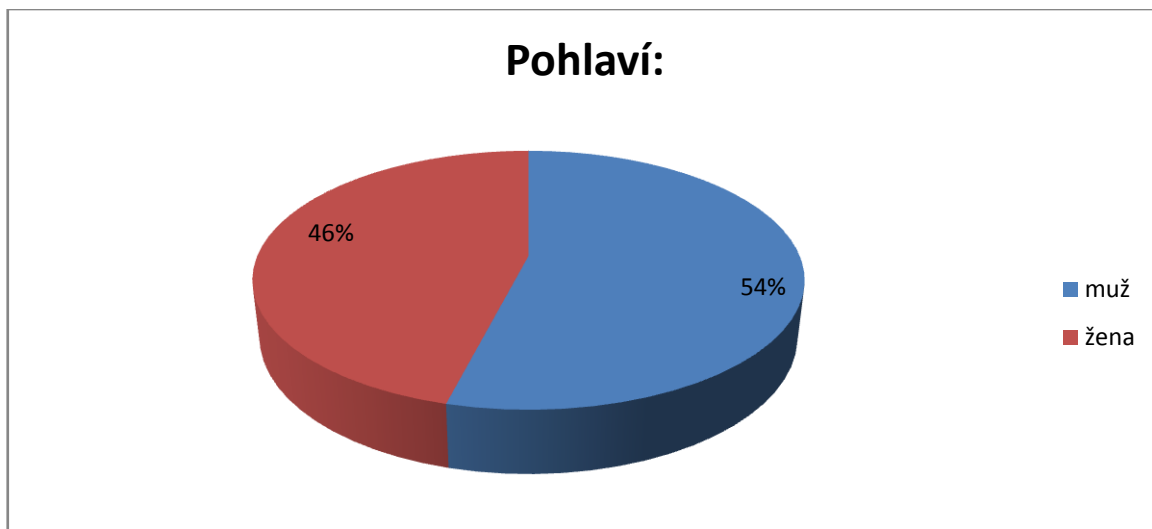
5.2.1 Základní údaje o respondentech

V první části dotazníku jsem se zaměřil na identifikaci respondentů. Tato část je zaměřena především na zjištění dat a získání povědomí o zkoumané skupině.

Strukturu této části dotazníku tvoří tři otázky se zaměřením na pohlaví, věk, dosažené vzdělání.

1. Pohlaví

Z grafu vyplývá, že firma ZEVETA MACHINERY a.s. zaměstnává o 8% více mužů než žen. Výsledek je také možno prezentovat tak, že ve společnosti v současné době pracuje 34 mužů a 29 žen. Tato skutečnost je to dána především tím, že je ve firmě potřeba více dělnické a fyzicky náročnější práce, ale přesto je poměr žen a mužů téměř vyrovnaný.

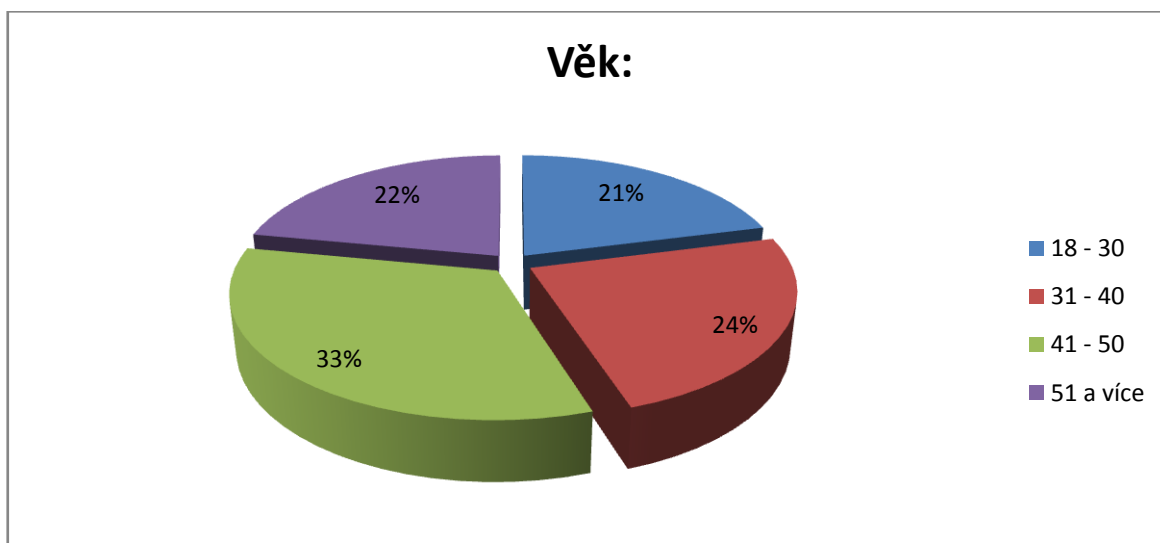


Obr. č. 5: Pohlaví [vlastní zpracování]

2. Věk

Druhou otázkou zaměřuji na věkovou strukturu respondentů, kterou rozdělují do čtyř věkových intervalů. Z grafu plyne, že ve třech skupinách obsahující věkový interval 18 – 40 let je procento věku pracovníků poměrně vyrovnaný, výjimkou je věkové rozpětí 41 –

50, kam se řadí většina zaměstnanců. Graf udává nejméně pracovníků řadící se věkem do kategorie 18 – 30 a naopak, jak jsem již zmínil, nejvíce do skupiny 41 – 50 let.



Obr. č. 6: Věk [vlastní zpracování]

3. Dosažené vzdělání

Třetí otázka směřující k identifikaci skupiny respondentů je zaměřena na dosažené vzdělání dotazovaných. Nabídku možných odpovědí jsem rozdělil do tří skupin podle stupňů vzdělání v různých typech vzdělávacích institucí (učiliště, střední škola, vysoká škola). Graf znázorňuje, že nejvíce zaměstnanců, tedy 42 % ukončilo vzdělání maturitní zkouškou. Druhé nejvyšší zastoupení 37 % patří zaměstnancům s výučním listem. Tito pracovníci pracují převážně ve výrobě. Zastoupení v podobě 21 % zaujímají zaměstnanci s vysokoškolským titulem.



Obr. č. 7: Dosažené vzdělání [vlastní zpracování]

5.2.2 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření je rozděleno do čtyř oblastí. Každá oblast zahrnuje příslušná tvrzení, týkající se analyzované oblasti, u níž respondent vyjadřuje svoji míru souhlasu. U každé otázky má respondent možnost vybrat jednu z více odpovědí. Škála, z níž může respondent vybrat svou odpověď je tvořena následujícími možnostmi: *rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, ani souhlasím a ani nesouhlasím, spíše nesouhlasím, rozhodně nesouhlasím*. Na základě těchto údajů jsem vyhodnotil spokojenost pracovníků v podobě grafů.

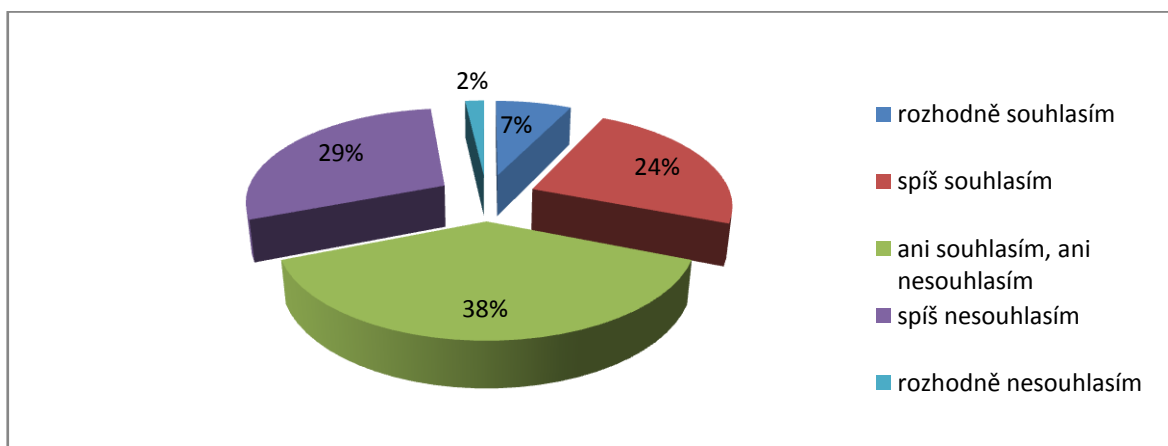
Respondenti měli za úkol mimo vyjádření spokojenosti, ještě označit políčko důležitosti k odpovědi dané otázky. K vyjádření důležitosti zaměstnanecké spokojenosti jsem zvolil následující škálu možností: *malá důležitost, střední důležitost, velká důležitost*. Na základě získaných údajů je níže vytvořil a provedl vyhodnocení důležitosti spokojenosti pracovníka v podobě grafu.

A. Jak jste spokojen (a) se svou prací?

První oblast se zabývala spokojeností respondentů s jejich zaměstnáním. U této otázky měli respondenti vyjádřit míru souhlasu s následujícím tvrzením:

1. Když zvážím všechny okolnosti, jsem celkově spokojen se svou prací.

Na základě získaných informací z dotazníkového šetření bylo vyhodnoceno, že 31 % zaměstnanců je v souhrnu nespokojeno (tato nespokojenost plyne u pracovníků především se zvyšováním norem a nedostatečného finančního ohodnocení). Dále bylo zjištěno u 7 % pracovníků, že jsou velmi spokojeni se svou prací (toto hodnocení uváděli především zaměstnanci na vyšších pozicích), 24 % zaměstnanců je spokojeno a neutrální postoj ke zkoumanému tvrzení zaujímá 38 % pracovníků.



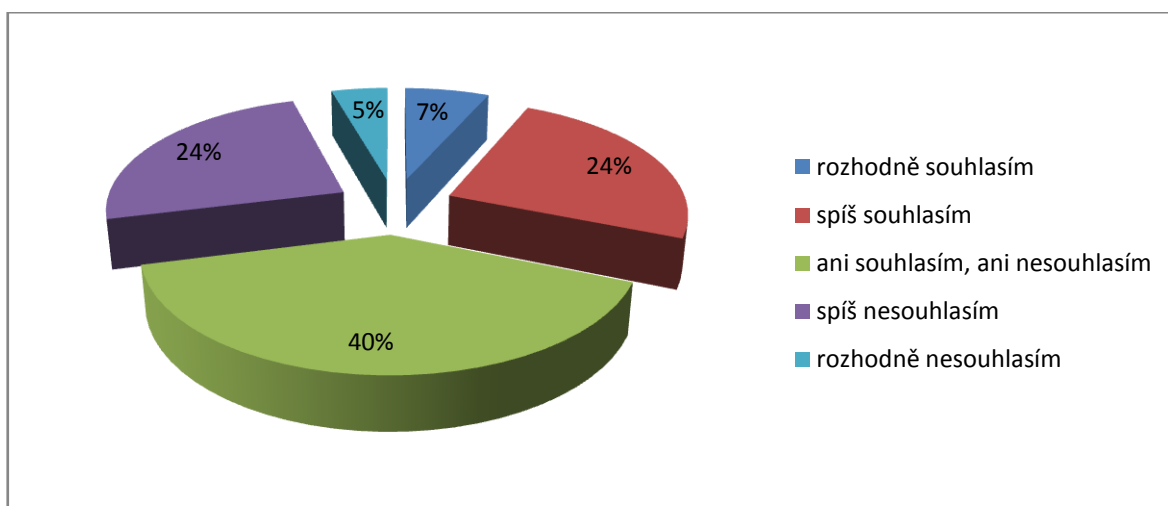
Obr. č. 8: Celková spokojenost respondentů s jejich prací. [vlastní zpracování]

B. Jak jste spokojen (a) s odměňováním?

V druhé oblasti se zaměřuji na spokojenost zaměstnanců s odměňováním. K této otázce jsou přiděleny čtyři níže zkoumaná tvrzení.

1. Víím, jak je stanoveno mé platové ohodnocení - základní mzda + odměna (prémie / osobní ohodnocení).

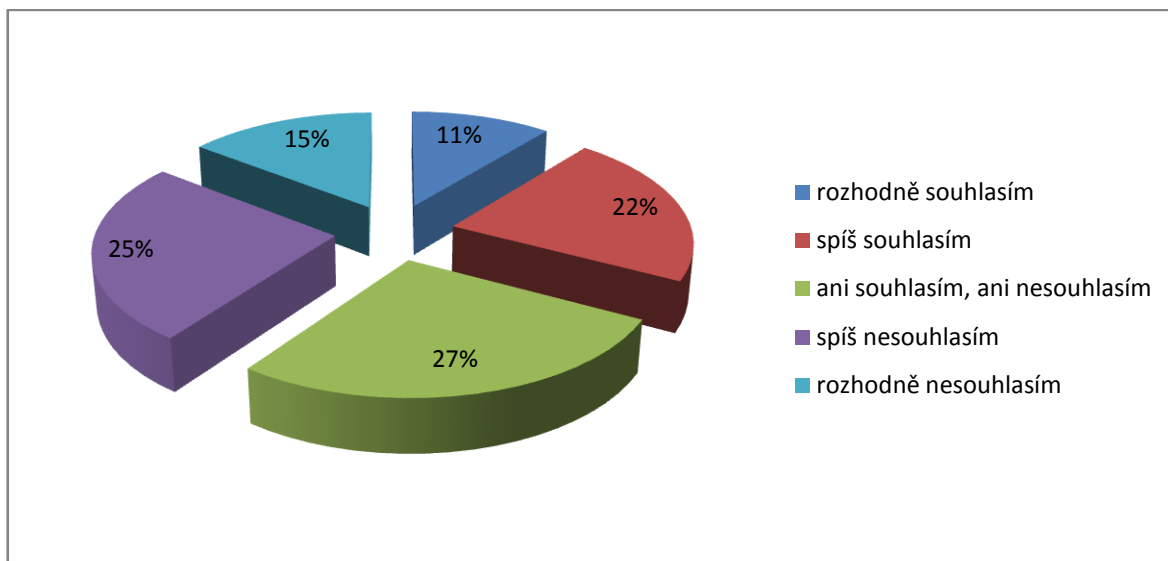
Z výsledků, které respondenti uváděli, při vyplňování dotazníku plyne, že 7 % zaměstnanců má zcela přehled o způsobu svého platového hodnocení (mají přehled, jak je tvořeno jejich ohodnocení – základní mzda + prémie), dalších 24 % má představu, 40 % pracovníků neshledává za nezbytně důležité mít dokonalý přehled o jednotlivých platových položkách, v souhrnu 29 % zaměstnanců nemá povědomí o ostatních položkách k základní mzdě (prémie, příplatky za noční směnu, přesčasy, atd.)



Obr. č. 9: Znalost stanovení platového ohodnocení – zákl. mzda + odměna. [vlastní zpracování]

2. Mohu ovlivnit výši platu svými pracovními aktivitami a výsledky.

Ze získaných odpovědí u dotazovaných ve společnosti ZEVETA MACHINERY, a. s. v součtu vyplynulo, že 37 % zaměstnanců si myslí, že mohou ovlivnit výši svého platu či mzdy, 27 % pracovníků zaujímá neutrální postoj k danému tvrzení. Zbývající procento zaměstnanců, jež dohromady činí 40 % si myslí, že nemůžou žádným způsobem ovlivnit výši svého platu, jak svými pracovními výkony, tak vlastní aktivitou.

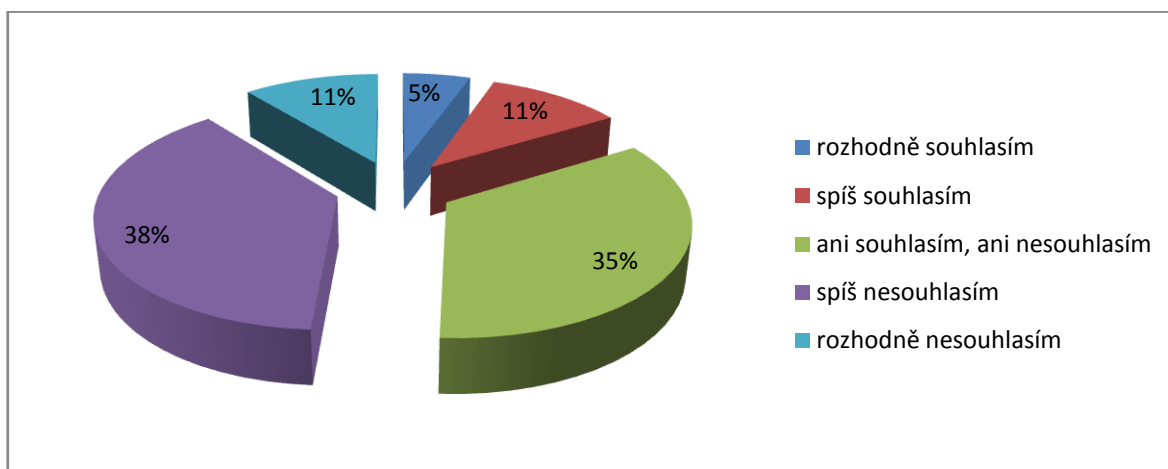


Obr. č. 10: Možnost ovlivnění výši platu pracovními aktivitami a výsledky. [vlastní zpracování]

3. Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé.

Na základě získaných výsledků je možno říci, že celkem 16 % pracovníků souhlasí se spravedlností v odměňování jejich pracovního nasazení, 49 % nesouhlasí se spravedlností ve stanoveném odměňovacím systému společnosti, z toho velmi nesouhlasí 11 % (tento názor zastupují především výrobní dělníci, v důsledku zvyšování norem vzhledem ke konstantním mzdám).

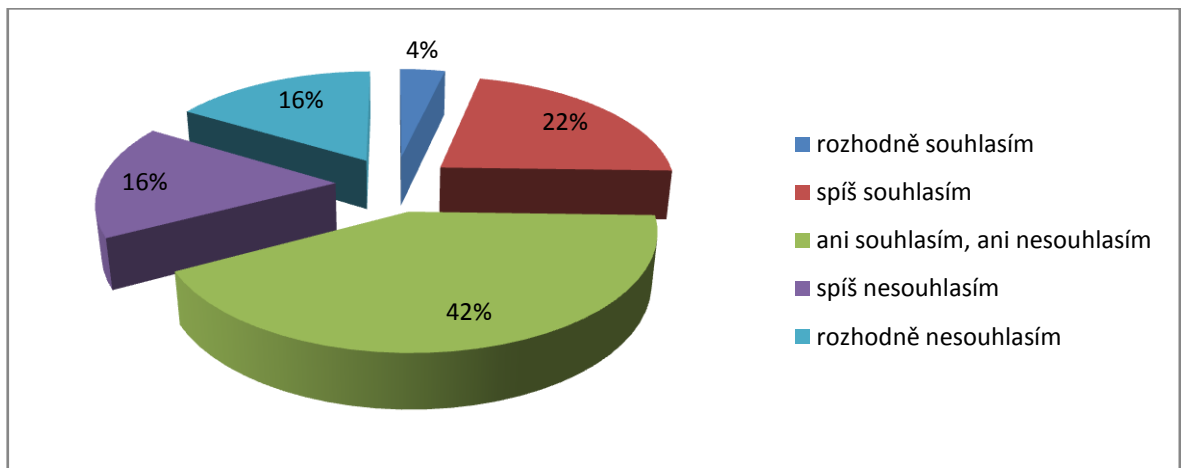
S ohledem na vysoké procento nespokojenosti v oblasti odměňování, by měl podnik zvážit vyšší odměň svým zaměstnancům za odvedenou práci, jelikož současný způsob hodnocení výkonů je pro pracovníky demotivující.



Obr. č. 11: Spravedlnost odměňování pracovních výkonů. [vlastní zpracování]

4. Myslím si, že ve firmě je uplatňován systém odměňování v závislosti na výkonnosti a kvalitě odvedené práce.

Z dotazovaných pracovníků odpovědělo kladně v součtu 26 % zaměstnanců, kteří si myslí, že je ve firmě uplatňován systém odměňování v závislosti na jejich výkonnosti a kvalitě odvedené práce (tento pozitivní pohled na systém odměňování mají zejména zaměstnanci s fixním platem a neměnnou pracovní dobou). Zbývajících procento dotazovaných, tedy 58 % má spíše neutrální postoj či záporný.



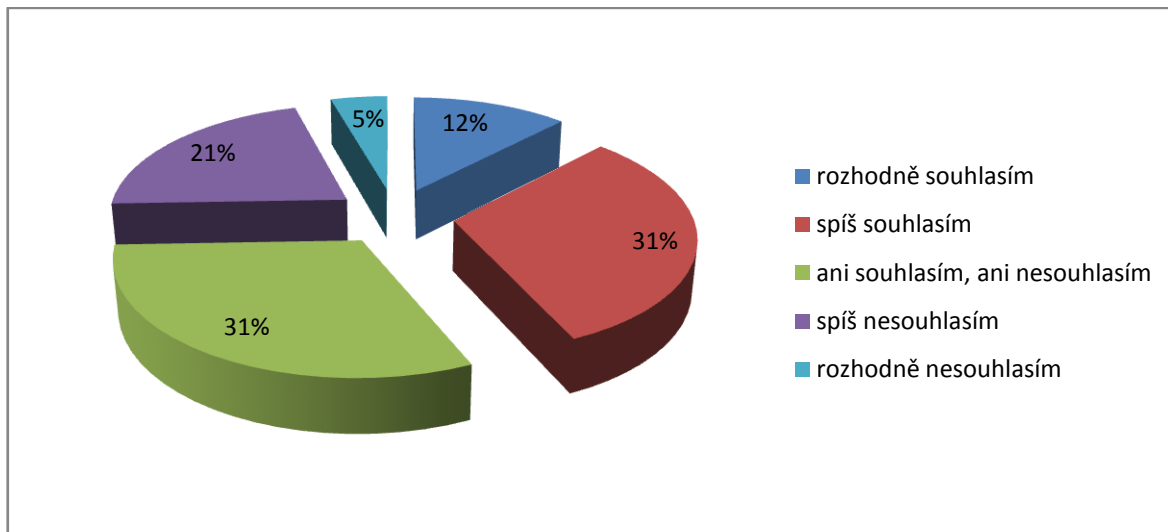
Graf č. 12: Uplatnění systému odměňování v závislosti na výkonnosti a kvalitě odvedené práce. [vlastní zpracování]

C. Jak jste spokojen (a) s týmovou spoluprací?

Třetí oblast dotazníku jsem směřoval na spokojenost zaměstnanců s týmovou spoluprací, respektování spolupracovníků, jejich názorů a celkově odváděnou práci dotazovaných. V této části šetření se věnuji názoru respondentů k úrovni komunikace v podniku a důvěře v útvaru. Celkovou strukturu analyzované oblasti tvoří čtyři níže uvedená tvrzení, ke kterým zaměstnanci vyjadřovali svou míru souhlasu.

1. Mé názory a práce jsou spolupracovníky respektovány.

Z grafu vyplývá pozitivní názor respondentů vůči svým kolegům, kdy 36 % zaměstnanců se domnívá, že jejich názor a práce je spolupracovníky respektována. Opačný pocit se nedostává u 23 % pracovníků a zbylých 31 % zaměstnanců má k tomuto tvrzení neutrální postoj. Na základě zjištění je možno konstatovat, že názory a práce mezi zaměstnanci jsou respektovány.

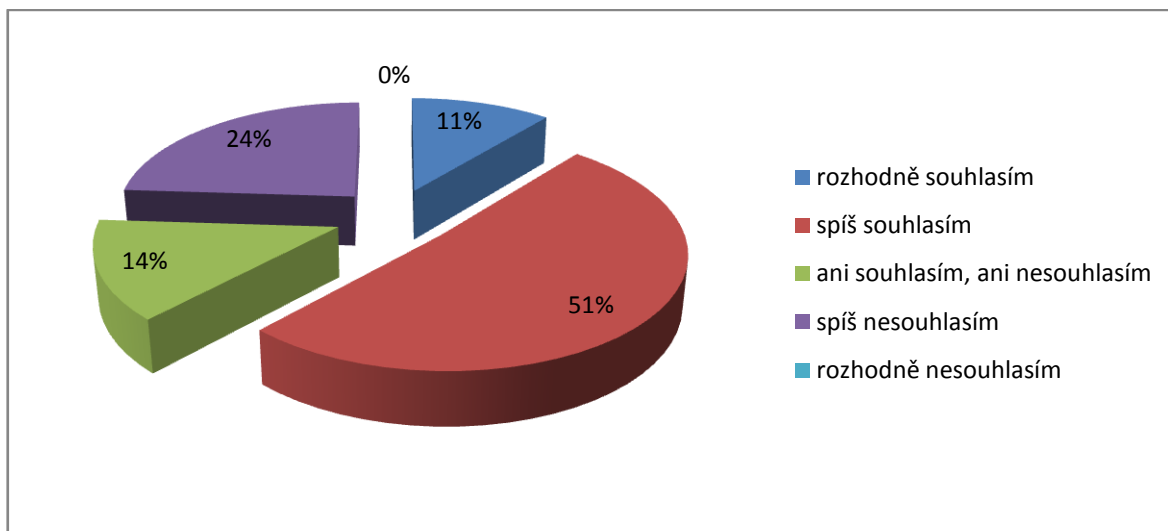


Obr. č. 13: Respekt názorů a práce mezi spolupracovníky. [vlastní zpracování]

2. Podle mého názoru je komunikace v našem útvaru / pracovišti na dobré úrovni.

Z níže znázorněného grafu je patrné, že s úrovní komunikace v útvaru a na pracovišti je spokojeno více než polovina dotazovaných, tedy 62 % zaměstnanců. Menší část respondentů v podobě 24 % zastává názor, že je komunikace v útvaru/pracovišti slabá.

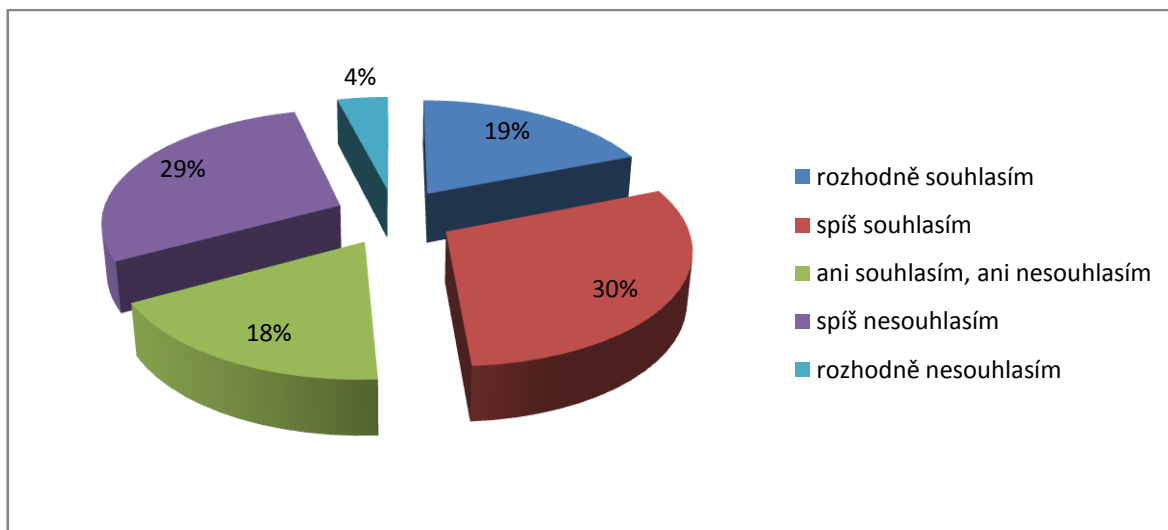
I přesto, že většina zaměstnanců je přesvědčena o dobré úrovni komunikace ve svém zaměstnání, vždy se najde prostor pro zlepšení a zdokonalování vztahů na pracovišti.



Obr. č. 14: Názor respondentů na dobrou úroveň komunikace v útvaru/pracovišti. [vlastní zpracování]

3. V našem útvaru / pracovišti je týmová práce podporována.

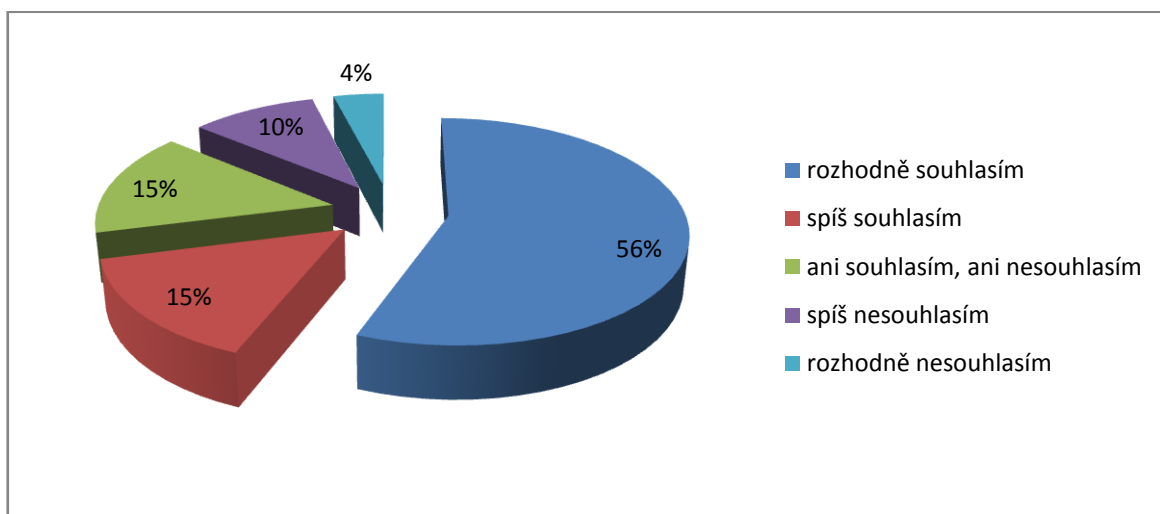
Na základě získaných odpovědí z dotazníkového šetření je možno doložit kladné hodnocení podpory týmové práce u skoro poloviny dotazovaných respondentů v počtu 49 % . Neutrální postoj zaujímá 18 % zaměstnanců a zbylých 33 % pracovníků se staví s k tomuto tvrzení záporně.



Obr. č. 15: Podpora týmové práce v útvaru pracovišti. [vlastní zpracování]

4. Mám pocit, že mohu důvěřovat lidem v našem útvaru/pracovišti.

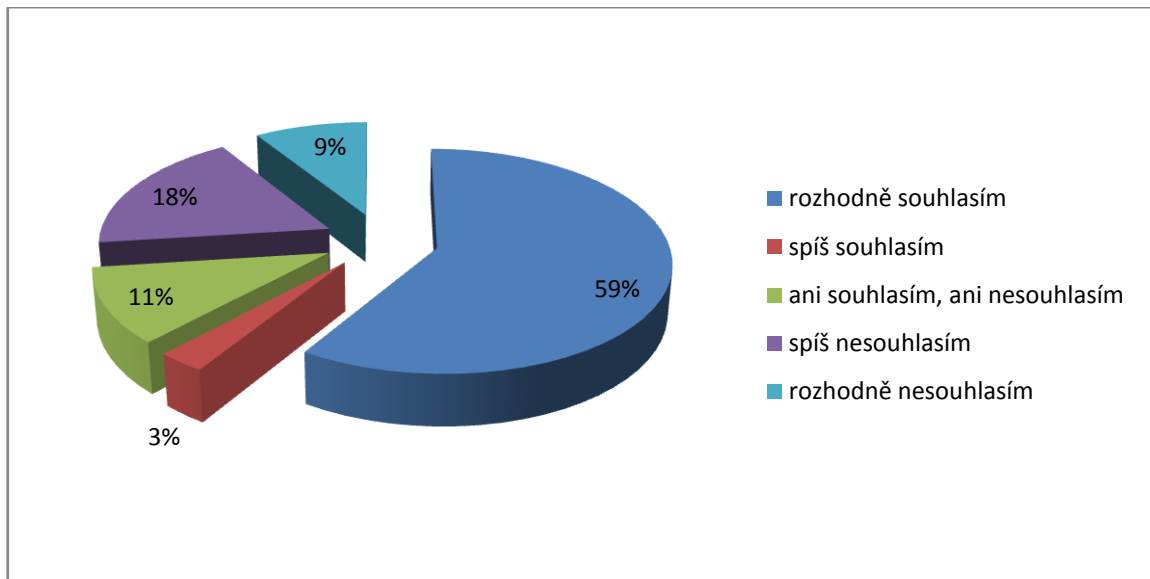
Ze získaných informací a následného šetření je doloženo, že 71 % respondentů s tímto tvrzením souhlasila, což dokazuje vybudovanou důvěru mezi zaměstnanci a celkově dobré vztahy v pracovním kolektivu. Zbývajících 18 % respondentů má pocit, že nemohou svým kolegům případně nadřízeným v jejich pracovišti/útvary důvěřovat.



Obr. č. 16: Pocit respondentů, že mohou důvěřovat kolektivu. [vlastní zpracování]

5. Jsem informován o tom, jak má práce ovlivňuje práci ostatních.

Z grafu je zřejmé, že 62 %, tedy více než polovina respondentů je dostatečně informována, jak jejich pracovní nasazení a aktivita ovlivňuje ostatní spolupracovníky. Dalších 27 % zaměstnanců si myslí, že nejsou o této skutečnosti informováni a zbylých 11 % zaujímá k tomuto tvrzení neutrální pohled.



Obr. č. 17: Informovanost respondentů, jak jejich práce ovlivňuje ostatní. [vlastní zpracování]

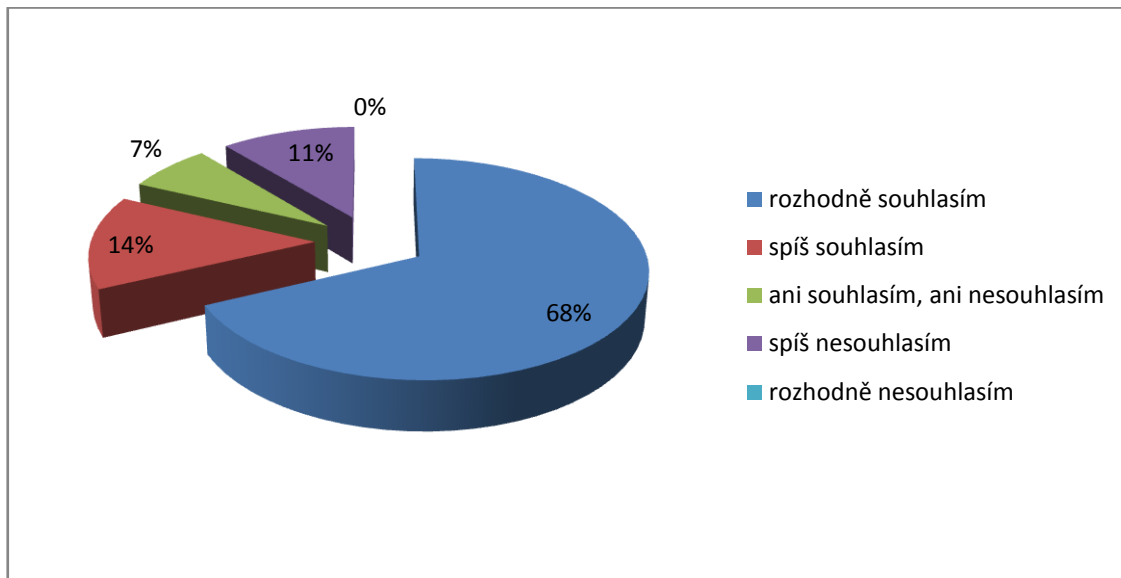
D. Jak jste spokojen (a) s pracovními podmínkami?

V poslední oblasti jsem se zabýval tématem spokojeností pracovníků s pracovními podmínkami v zaměstnání. Zmíněná oblast se skládá ze čtyř zkoumaných tvrzení, které obsahují uspokojení sociální politiky, bezpečnost práce, ochranu zdraví a v neposlední řadě pracovní podmínky.

1. Mám pracovní podmínky, které mi umožňují efektivně plnit stanovené úkoly (vhodné vybavení).

Z grafu je možno vyvodit, že 82 % dotazovaných je přesvědčeno o vhodnosti pracovních podmínek i vybavení sloužící k plnění stanovených úkolů. Zbývajících 11% se domnívá, že pracovní podmínky ani vybavení není dostačující k odvádění požadovaných výkonů.

Pracovní podmínky jsou velmi důležitý aspekt, který nesmí být ve firmě opomíjen. Jestliže nemá zaměstnanec vhodné pracovní podmínky a vybavení, nemusí být jeho odvedená práce efektivní.

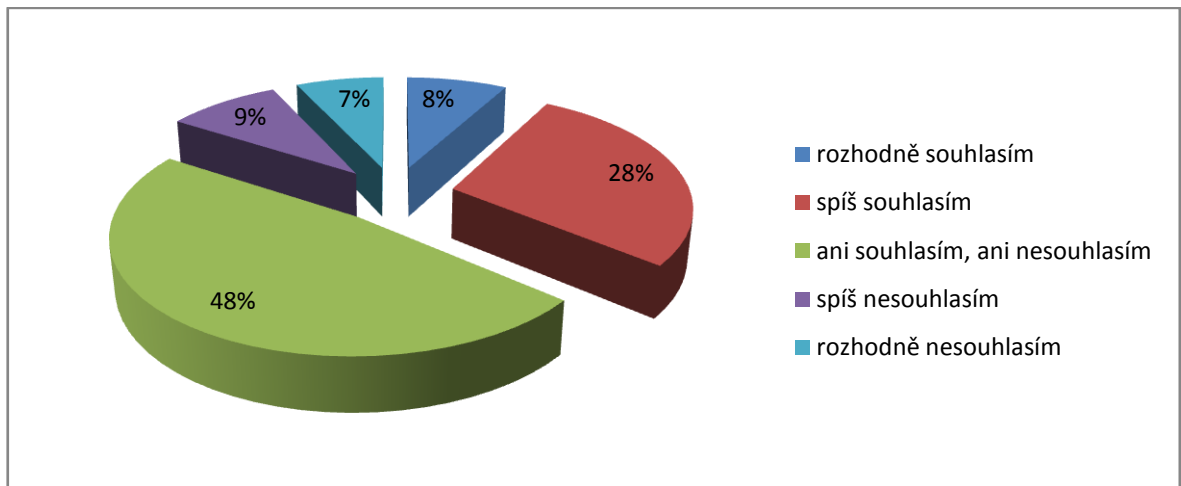


Obr. č. 18: Pracovní podmínky pro možnost efektivního plnění stanovených úkolů. [vlastní zpracování]

2. Jsem spokojen (a) s podmínkami na pracovišti (světlo, hluk, teplota apod.).

Z dotazníků vyplynulo, že více než třetina respondentů, tedy 36 %, je s podmínkami na pracovišti spokojena. Dalších 48 % dotazovaných má neutrální postoj ke zkoumanému tvrzení a nespokojeno v oblasti pracovních podmínek je 16 % zaměstnanců.

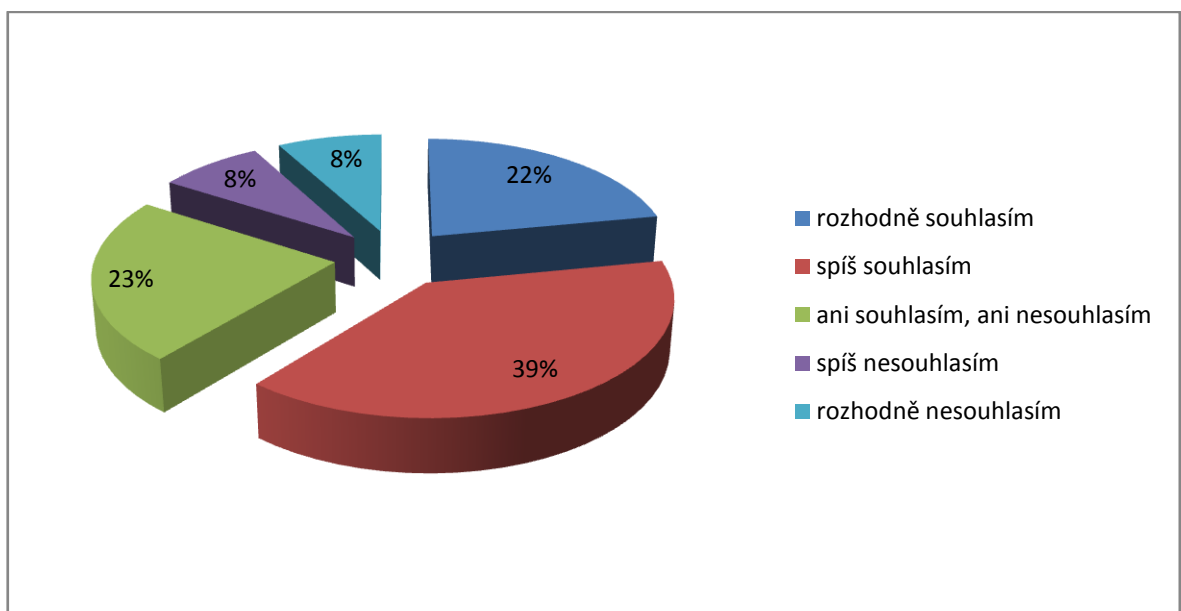
Z grafu plyne, že nespokojených zaměstnanců s podmínkami na pracovišti není mnoho. Avšak spousta pracovníků zaujala k tomuto tvrzení postoj neutrální, což by firma neměla podceňovat a měla by usilovat o zlepšení těchto aspektů (světlo, teplota, hluk, čistota, atd.), které do velké míry ovlivňují práci jejích zaměstnanců.



Obr. č. 19: Spokojenost s podmínkami na pracovišti. [vlastní zpracování]

3. Uspokojuje mě sociální politika firmy (stravování, šatny, umývárny atd.).

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že sociální politika je v podniku podle názorů dotazovaných na vysoké úrovni. Kladné hodnocení, k uspokojení zaměstnanců sociální politikou, podalo 61 % respondentů, 23 % zaměstnanců vyjádřilo svůj negativní názor na výše uvedené tvrzení.

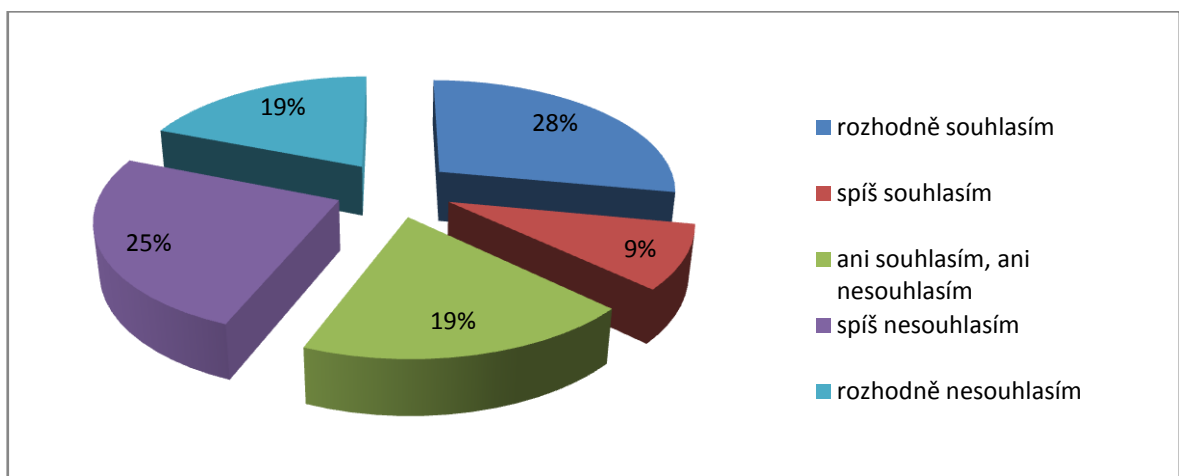


Obr. č. 20: Uspokojení v sociální politice firmy. [vlastní zpracování]

- Práce ve firmě je bezpečná a nepřináší rizika pro mé zdraví.

Graf znázorňuje 37 % respondentů, kteří si myslí, že jejich práce je bezpečná a nepřináší jim žádná rizika. Neutrální postoj k tvrzení bezpečnosti zaujímá 19 % dotazovaných. Zbývající procenta zaměstnanců, tedy 44 % se domnívá, že jejich práce je nebezpečná a může ohrozit jejich zdravím.

Firma by se měla snažit o maximalizaci bezpečnosti práce a o odstranění všech možných rizik spojených s prací svých zaměstnanců.



Obr. č. 21: Bezpečnost práce ve firmě a nenesení rizika pro zdraví. [vlastní zpracování]

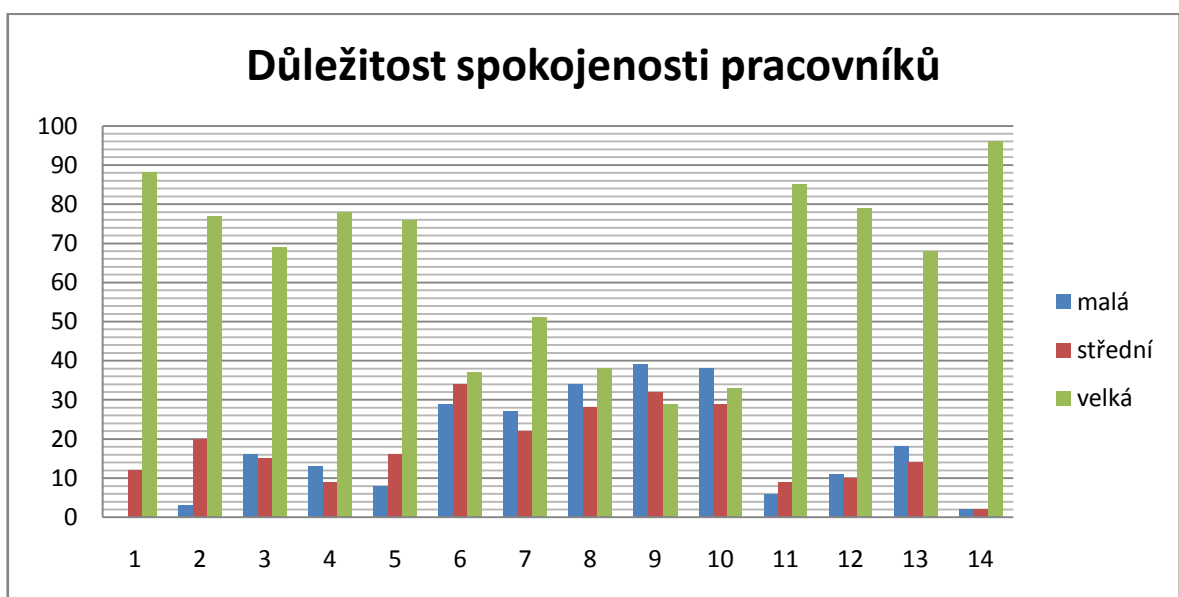
5.2.3 Důležitost faktorů spokojenosti pracovníků

Respondenti vyjadřují v následujících tvrzeních, jak jsou pro ně důležité výše zkoumané faktory v jednotlivých oblastech. Na výběr měli zaměstnanci ze tří možností a to malá důležitost, střední a velká důležitost.

Graf č. 21. popisuje důležitost faktorů, které jsou níže vypsány a jsou označeny číslicemi. Údaje v grafu jsou udány v procentech.

- Když zvážím všechny okolnosti, jsem celkově spokojen se svou prací.
- Vím, jak je stanoveno mé platové ohodnocení - základní mzda + odměna (prémie / osobní ohodnocení).
- Mohu ovlivnit výši platu svými pracovními aktivitami a výsledky.
- Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé.
- Myslím si, že ve firmě je uplatňován systém odměňování v závislosti na výkonnosti a kvalitě odvedené práce.
- Mé názory a práce jsou spolupracovníky respektovány.

7. Podle mého názoru je komunikace v našem útvaru / pracovišti na dobré úrovni.
8. V našem útvaru / pracovišti je týmová práce podporována.
9. Mám pocit, že mohu důvěřovat lidem v našem útvaru/pracovišti.
10. Jsem informován o tom, jak má práce ovlivňuje práci ostatních.
11. Mám pracovní podmínky, které mi umožňují efektivně plnit stanovené úkoly (vhodné vybavení).
12. Jsem spokojen (a) s podmínkami na pracovišti (světlo, hluk, teplota apod.).
13. Uspokojuje mě sociální politika firmy (stravování, šatny, umývárny atd.).
14. Práce ve firmě je bezpečná a nepřináší rizika pro mé zdraví.



Obr. č. 21: Důležitost spokojenosti pracovníka. [vlastní zpracování]

Z grafu vyplývá, že v rozpětí otázek 1 – 5 a 11 – 14 přikládají respondenti spokojenosti velkou důležitost, kterou je možno zařadit do procentuálního rozpětí od 65 % až 95 %, tzn. respondenti přikládají větší váhu v odměňování za jejich práci a podmínkám ve kterých pracují. Dále je důležité zmínit otázku devět a deset ve znění: 9. Mám pocit, že mohu důvěřovat lidem v našem útvaru/pracovišti a otázku 10. Jsem informován o tom, jak má práce ovlivňuje práci ostatních. V uvedených dvou otázkách respondenti nepřikládají důležitosti spokojenosti velkou váhu spíše naopak. Ve zbývajících otázkách 6 – 8 názory na důležitost spokojenosti v odpovědích respondentů poměrně kolísají, pohybují se v rozpětí 25 % - 51 %, tzn. k těmto faktorům přikládají respondent různou váhu.

5.2.4 Shrnutí dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření je rozděleno do čtyř oblastí. Každá oblast zahrnuje 14 zkoumaných tvrzení, týkající se dané oblasti, u níž respondent vyjadřuje svoji míru souhlasu. U každé otázky má respondent možnost vybrat jednu z více odpovědí. Škálu odpovědí tvoří: *rozhodně souhlasí, spíše souhlasí, ani souhlas a ani nesouhlas, spíše nesouhlasí, rozhodně nesouhlasím*. Na základě těchto údajů jsem vyhodnotil spokojenost pracovníků v podobě grafů.

Respondenti měli za úkol mimo vyjádření spokojenosti, označit i políčko důležitosti k odpovědi dané otázky. Škálu odpovědí pro důležitost tvoří: *malá, střední a velká důležitost*.

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že respondenti mají k některým faktorům kladný postoj a k některým záporný. Nejvíce jsou respondenti spokojeni s pracovními podmínkami, které je motivují a umožňují jim dosahovat maximální efektivity práce a stanovených cílů. Respondenti projevili nespokojenost především v otázce spokojenosti se spravedlností v odměňování vzhledem k jejich pracovním výkonům. Tento faktor dosáhl pouze 16 % pozitivních odpovědí. Určitá nespokojenost a jisté procento nedostatků se objevilo v systému odměňování a projevilo se i v celkové spokojenosti respondentů s prací v podniku. Výsledky získané dotazníkovým šetřením týkající se spokojenosti pracovníků ve všech čtyřech oblastech motivačních faktorů dosahují spíše průměrné spokojenosti pracovníků firmy ZEVETA MACHINERY a. s.

Výsledky u šetření důležitosti spokojenosti v daných tvrzení vyjadřuje výše znázorněný graf, na jehož základě můžeme konstatovat, že zaměstnanci přikládají spokojenosti ve většině zkoumaných faktorů velkou důležitost. Jde především o tvrzení bezpečnosti práce, pracovní ohodnocení, aj. Méně důležitý faktor, kterému zaměstnanci nepřikládají tak velký význam, je důvěra ke kolegům či ovlivňování práce ostatních kolegů svou vlastní činností, tzn. že pro zaměstnance má větší váhu bezpečnost a jejich pracovní ohodnocení než jejich vzájemná důvěra apod.

Na základě výsledků dotazníkového šetření a rozhovoru se dvěma personálními manažerkami jsou na konci mé bakalářské práce navržena má doporučení.

6 DOPORUČENÍ

Navrhnuté doporučení pro společnost ZEVETA MACHINERY a.s. vychází především z dotazníkového šetření a z rozhovoru s personálním managementem o principech hmotné a nehmotné motivace. Další potřebné informace jsem obdržel od vedení společnosti a zaměstnanců podniku.

Ze získaných výsledků ve všech čtyřech oblastech, jsem navrhl určité zlepšení systému motivace, které jsem zkonzultoval s personálními manažerkami.

Z výsledků dotazníkového šetření a dodatečné konzultace se zaměstnanci a vedením firmy jsem zjistil, že nejvíce nespokojeni jsou zaměstnanci společnosti ZEVETA MACHINERY, a. s., s neodpovídajícím finančním ohodnocením (touto skutečností se budu zabývat v další části svého doporučení), s pracovním prostředím (jedná se zejména o podlahu na lisovně, nadměrný hluk, atd.), s vysokými pracovními požadavky (téměř každý kvartál dochází k navyšování výrobních norem), dále pak s personální politikou. Dle mého názoru by měl podnik zmíněným aspektům věnovat větší pozornost.

I. Spokojenost s prací

Celková spokojenost s prací je jeden z nejdůležitějších prvků motivace. Pokud zaměstnanci nejsou spokojeni se svým zaměstnáním, může se vše projevit v jejich efektivitě práce. Pro zaměstnavatele je celková spokojenost zaměstnanců velmi důležitá. Praxe potvrzuje, že pracovník, který je spokojený se svou prací, pracuje s vysokým nasazením, snaží se dělat pro svou práci maximum, usiluje o dlouhodobé působení ve firmě, ale i celkový rozvoj svých dovedností. Naopak zaměstnanec, který není ve svém zaměstnání spokojen, neodvádí, tak kvalitní práci, nemá zájem rozvíjet své pracovní schopnosti, délka pracovního poměru u zaměstnavatele pro něj není důležitá.

Na základě vyhodnocení dotazníků spokojenosti z předešlých let, mohu konstatovat, že každý rok je spokojenost zaměstnanců nižší.

Doporučení se týká personálního oddělení a vedení společnosti, které by mělo jevit větší zájem o své zaměstnance, např. projevit zájem formou pochval a uznání, kterému se pracovníkům nedostává. Firmu tato nehmotná motivace nestojí žádné finanční prostředky a zaměstnanec si uvědomí, že má v podniku důležitou pozici a je pro firmu přínosem. Pracovník tak získá vyšší motivaci, sebevědomí a do svých pracovních úkolů vynaloží

větší úsilí. Pokud vedení neprojevuje zájem, pracovník myslí, že jeho práce je zbytečná a nedává do ní maximum svých sil.

II. Spokojenost s odměňováním

Doporučení se týká rovnováhy mezi vysokými pracovními požadavky a platovým ohodnocením. Protože při velké pracovní přetíženosti a nízké finanční motivaci, pracovník neodvádí svou práci stoprocentně.

U každého pracovníka je odměna nejvyšším motivačním prvkem za odvedenou práci. Proto je nezbytné, aby byli zaměstnanci spravedlivě odměněni za vykonanou práci a nedošlo tak ke ztrátě motivace a snížení pracovních výkonů. V důsledku tohoto navrhuji spravedlivě upravit a rozdělit odměny mezi zaměstnanci, převážně ve výrobní sféře, kde je potřeba rozlišit a zvážit pracovní náročnost a zodpovědnost u jednotlivých pracovních pozic.

V dotazníkovém šetření hodně respondentů udává, že nemá možnost ovlivnit výši platu jejich pracovními aktivitami a výsledky. Tato skutečnost může vést ke snížení pracovního nasazení, jelikož zaměstnanec necítí potřebu zvyšovat své pracovní úsilí. Podnik by měl motivovat své zaměstnance nejen odměnami, ale především v některých úsecích využít možnost provizního systému k fixnímu platu zaměstnance (jedná se např. o pozice manažerů, obchodních zástupců, atd.) Je logické, že pracovník, který ví, že je za svůj vysoký pracovní výkon lépe ohodnocen se bude snažit posouvat pracovní kupředu.

Každý zaměstnanec, by měl znát svou základní mzdu, odměny a prémie. Například pro obchodní úsek, by měl být stanoven základní fixní plat plus procentuální podíl z obrátu ze získané zakázky. Obchodní referenti doposud získávají plat a prémie, které nejsou nikde zpracovány v prémiovém řádu. Proto navrhuji vypracovat jednoduchý prémiový řád, kde bude vědět každý obchodní zástupce, kolik obdrží odměny za získanou zakázku. Prémiový řád by se měl vypracovat pro každý pracovní útvar zvlášť např. pro pracovníky, kteří mají na starost úsporu nákladů, by finanční podíl z objemu ušetřených peněz byl velkým motivačním faktorem. Pracovníkům by úspora nákladů firmy nebyla benevolentní a podnik by ušetřil finanční prostředky.

III. Spokojenost s týmovou spoluprací

V tomto podniku je potřeba týmové spolupráce hlavně pro technický úsek. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že týmovou spoluprací na pracovišti vnímá

necelá polovina zaměstnanců. Pokud je slabá týmová spolupráce, dochází ke snížení komunikace mezi kolegy, dostává se slabé informovanosti o práci a můžou nastat i pracovní problémy či konflikty. K týmové spolupráci a k lepší komunikaci může přispět více pracovních porad. Porady slouží k vyšší motivaci účastníků, vyslyšení názorů, hlavně podřízených, k projednání problémů, získání informací a nových pracovních nápadů. Dále ke zlepšení komunikace by podnik měl organizovat více sportovních, sociálních a kulturních akcí. Akce slouží k tomu, aby se pracovníci sblížili, odreagovali se a vybudovali si hlubší pracovní vztahy a navázali silnější spolupráci. Jedna z výhod je i ta, že zaměstnanec bude více motivován a loajálnější k podniku. Další z výhod těchto akcí je, že spolupracovníci si budou více důvěřovat.

IV. Spokojenost s pracovními podmínkami

Aby pracovník plnil efektivně stanovené úkoly, mělo by se mu být zajištěno dostatečné a potřebné vybavení pro výkon jeho práce. Z dotazníkového šetření vyplývá, že ne všichni zaměstnanci považují pracovní podmínky a vybavení za dostačující. Proto navrhuji v této věci vyslechnout názor a připomínku každého jedince zvlášť (v důsledku odlišnosti vykonávané práce), aby vedení společnosti mělo přehled o potřebném a zajistilo veškeré náležitosti vedoucí k efektivní práci svých podřízených. Například kancelářské vybavení by se mělo postupně obnovovat, hlavně počítačové vybavení apod., jelikož technik nemůže svou práci vykonávat rychle a kvalitně, pokud má k výkonu práce k dispozici pouze poruchové a zastaralé vybavení. Dnes moderní počítače nejsou drahé, jak tomu bylo před pár lety, a proto by měla firma ze svého rozpočtu část financí uvolnit do IT vybavení.

Pozn: Po konzultaci s IT technikem, by činily celkové náklady na obnovení IT vybavení zhruba 550 tis. Kč.

Kvůli nízké spokojenosti by mělo vedení navrhnout razantní opatření. Doporučoval bych zrekonstruovat podlahu na lisovně, která znehodnocuje pracovní prostředí.

Pozn: Po konzultaci s vedením a výrobním mistrem, by činily celkové náklady na rekonstrukci podlahy na lisovně zhruba 2 mil. Kč.

Dobré pracovní podmínky jsou zajišťovány i pomocí sociální politiky, proto je velmi důležité, aby firma udržovala vybavení zajišťující právě tuto politiku (např. sprchy, šatny, atd.) v dobrém stavu. Podnik by měl usilovat právě o to, aby se zaměstnanci v pracovním prostředí cítili co nepříjemněji.

Bezpečnost práce a ochrana zdraví je dalším důležitým faktorem. Pokud práce nese určitá rizika na bezpečnost a zdraví, tak by se měly tyto rizika co nejvíce minimalizována. V tomto případě mám na mysli lakýrnický úsek, i když proti výparům z barev jsou používány dýchací masky a speciální kombinézy, měl by podnik zohlednit zhoršené pracovní podmínky a do jisté míry se snažit vykompenzovat zaměstnancům tyto zdraví ohrožující podmínky např. příspěvkem na dovolenou, wellness pobyty, rehabilitace a podobně.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo na základě teoretických podkladů analyzovat situaci společnosti ZEVETA MACHINERY a.s. z hlediska motivace zaměstnanců. Zhodnotit výsledky vyplývající z provedené analýzy a následně navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení situace v podniku.

Teoretická část je zaměřena na vymezení pojmu motivace, dále jsou v ní vysvětleny teorie a principy motivace, které jsou podkladem pro zpracování praktické části.

Praktická část navazuje na teoretickou část, v úvodu je představena společnost ZEVETA MACHINERY a.s. Na základě získaných informací o společnosti jsem vypracoval SWOT analýzu. Dalším bodem bylo vypracování analýzy současného stavu motivace zaměstnanců v dané společnosti prostřednictvím dotazníkového šetření a osobního rozhovoru se zástupci personálního oddělení a vedení společnosti. V závěru jsem zhodnotil výsledky analýz, na jejichž základě jsem navrhl potřebná doporučení ke zlepšení stavu v podniku.

Firma ZEVETA MACHINERY, a. s. využívá hmotné i nehmotné prvky motivace. Na základě mé analýzy jsem našel určité nedostatky týkající se této oblasti.

V oblasti spokojenosti zaměstnanců se svým zaměstnáním doporučuji firmě zrekonstruovat podlahu na lisovně, která znehodnocuje pracovní prostředí. Další mé doporučení se týká rovnováhy mezi vysokými pracovními požadavky a platovým ohodnotím. Dále doporučuji zvýšit zájem personálního oddělení a vedení společnosti o své zaměstnance a pokusit se rozšířit prvky nehmotné motivace (pochvala, uznání, atd.).

V oblasti spokojenosti s odměňováním doporučuji společnosti spravedlivě upravit a rozdělit odměny mezi zaměstnanci, převážně ve výrobní sféře, kde je potřeba rozlišit a zvážit pracovní náročnost a zodpovědnost u jednotlivých pracovních pozic. Dále podniku navrhuji, aby motivoval své zaměstnance nejen odměnami, ale především v některých úsecích, jako je úsek obchodní, využil možnosti provizního systému k fixnímu platu zaměstnance (jedná se např. o pozice manažerů, obchodních zástupců, atd.), dále doporučuji pro usnadnění přerozdělování finančních prostředků vytvořit i provizní řád, a tímto způsobem zvýšit pracovní motivaci zaměstnanců.

V oblasti spokojenosti spolupráce mezi zaměstnanci navrhuji společnosti zařadit do časového harmonogramu více pracovních porad, které přispívají ke zlepšení spolupráce.

Porady také slouží k vyšší motivaci účastníků, vyslyšení názorů, hlavně podřízených, k projednání problémů, získání informací a nových pracovních nápadů. Další mé doporučení se týká zvýšení počtu sportovních, sociální a kulturních akcí pro zaměstnance a vedení podniku.

V oblasti spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami navrhuji vyslechnout názory a připomínky jednotlivců zvláště (v důsledku odlišnosti vykonávané práce), aby vedení společnosti mělo přehled o potřebném a zajistilo veškeré náležitosti vedoucí k efektivní práci svých podřízených (jedná se například o zmodernizování počítačového vybavení aj.). V dalším bodu firmě doporučuji věnovat zvýšenou pozornost sociální politice, kdy je velmi důležité udržovat vybavení zajišťující právě tuto politiku (např. sprchy, šatny, atd.) v dobrém stavu. Zaměstnanci by se měli v pracovním prostředí cítit co nejpříjemněji.

Dále se věnuji ve svém doporučení bodu bezpečnosti a zdraví při vykonávané práci zaměstnanců, kde navrhuji podniku, aby zohledňoval zhoršené pracovní podmínky u některých povolání (lakýrník) a do jisté míry se snažil vykompenzovat zaměstnancům toto zdraví ohrožující prostředí. např. příspěvkem na dovolenou, wellness pobyty, rehabilitace a podobně.

Doufám, že má práce i doporučení budou pro firmu ZEVETA MACHINERY, a. s. přínosem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] ADAIR, John. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-8651-00-1
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání, nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- [3] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. Vydání. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8
- [4] BĚLOHLÁVEK, F, P. KOŠŤAN A O. ŠULEŘ. *Management*. 1 vydání, Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4
- [6] FORSYTH, Patric. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishnig, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6
- [7] KASPER Helmut a Wolfgang MAYRHOFER. *Personální management, řízení organizace*. Praha: LINDE nakladatelství, 2005. ISBN 80-86131-57-2
- [8] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishnig, 2010. ISBN 978-80-247-2829-4
- [9] KOTLER, Philip a KEVIN Lane Keller. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishnig, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5
- [10] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách* 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishnig, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9
- [11] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Akademie věd České republiky, 1997. ISBN 80-200-0592-7
- [12] PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7
- [13] PORVAZNÍK, Ján. *Celostní management-pilíře kompetence v řízení*. 2. přepr. a doplněné vyd. Bratislava: Sprint, 2003. ISBN 80-8908-505-9

Elektronické zdroje:

- [14] Článek [online], 2011 [citace 17. 7. 2012]. Dostupné z: http://clanky.rvp.cz/wp-content/uploads/prilohy/2656/motivace_stimulace_pracovniku.pdf
- [15] Koučink firem [online], 2008 [citace 26. 7. 2012]. Dostupné z: <http://www.koucinkfirem.eu/komunikovani.html>
- [16] Rodina [online], 2010 [citace 17. 7. 2012]. Dostupné z: <http://www.rodina-finance.cz/zamestnani.211/motivace-vzdelavaci-kurzy-factory-kvalifikace.20523.html>
- [17] Scribit [online], 2009 [citace 19. 7. 2012]. Dostupné z: <http://www.scribd.com/doc/51605451/15/TEORIE-MOTIVACE>
- [18] Wikipedia [online], 2008 [citace 22. 7. 2012]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Mzda>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Proces motivace.....	13
Obr. č. 2: Maslowova pyramida potřeb.....	15
Obr. č. 3: Organizační struktura firmy Zeveta Machinery a.s.....	33
Obr. č. 4: Znárodnění počtu zaměstnanců.....	36
Obr. č. 5: Pohlaví.....	41
Obr. č. 6: Věk.....	42
Obr. č. 7: Dosažené vzdělání.....	42
Obr. č. 8: Celková spokojenost respondentů s jejich prací.....	43
Obr. č. 9: Znalost stanovení platového ohodnocení – zákl. mzda + odměna.....	44
Obr. č. 10: Možnost ovlivnění výši platu pracovními aktivitami a výsledky.....	45
Obr. č. 11: Spravedlnost odměňování pracovních výkonů.....	45
Graf č. 12: Uplatnění systému odměňování v závislosti na výkonnosti a kvalitě odvedené práce.....	46
Obr. č. 13: Respekt názorů a práce mezi spolupracovníky.....	47
Obr. č. 14: Názor respondentů na dobrou úroveň komunikace v útvaru/pracovišti.....	47
Obr. č. 15: Podpora týmové práce v útvaru pracovišti.....	48
Obr. č. 16: Pocit respondentů, že mohou důvěřovat kolektivu.....	48
Obr. č. 17: Informovanost respondentů, jak jejich práce ovlivňuje ostatní.....	49
Obr. č. 18: Pracovní podmínky pro možnost efektivního plnění stanovených úkolů.....	50
Obr. č. 19: Spokojenost s podmínkami na pracovišti.....	51
Obr. č. 20: Uspokojení v sociální politice firmy.....	52
Obr. č. 21: Důležitost spokojenosti pracovníka.....	53

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Některá synonyma pro motivaci.....	14
Tab. č. 2: Mezi vstupy a výstupy může patřit.....	19
Tab. č. 3: SWOT analýza společnosti ZEVETA MACHINERY a.s.....	37

SEZNAM PŘÍLOH

- PI Dotazník
- PII Otázky z rozhovoru
- PIII Typy produktů
- PIV Výrobní zařízení – lisy, lisování & svařování

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Tento dotazník slouží pro zjištění Vaší pracovní spokojenosti a důležitosti faktorů, které vás motivují k odvádění vysokého a kvalitního pracovního výkonu ve Vašem zaměstnání. Cílem je lépe porozumět co Vás trápí a co Vás motivuje v práci. Dotazník je dobrovolný a nebude zneužit vůči Vaši osobě. Výsledkem této akce budou realizovaná opatření pro zvýšení Vaší spokojenosti. Tímto Vás žádám o poskytnutí pravdivých a nezkreslených údajů, aby mohly být použity ve Váš prospěch.

Za vyplnění dotazníku Vám předem děkuje Martin Tichopádek (Student Fakulty Logistiky a krizového řízení).

I. Základní údaje.

1) Jste muž nebo žena?

- Muž
- Žena

2) Váš věk je?

- 18 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 51 a více

3) Vaše dosažené vzdělání je?

- Vysokoškolské
- Středoškolské s maturitou
- Vyučení

II. Dotazník spokojenosti pracovníka (kvalita pracovního života).

A. Jak jste spokojen (a) se svou prací?

1. Vím, jak je stanoveno mé platové ohodnocení - základní mzda + odměna (prémie / osobní ohodnocení).

B. Jak jste spokojen (a) s odměňováním?

1. Vím, jak je stanoveno mé platové ohodnocení - základní mzda + odměna (prémie / osobní ohodnocení).
2. Mohu ovlivnit výši platu svými pracovními aktivitami a výsledky.
3. Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé.

4. Myslím si, že ve firmě je uplatňován systém odměňování v závislosti na výkonnosti a kvalitě odvedené práce.

C. Jak jste spokojen(a) s týmovou spoluprací?

1. Mé názory a práce jsou spolupracovníky respektovány.
2. Podle mého názoru je komunikace v našem útvaru / pracovišti na dobré úrovni.
3. V našem útvaru / pracovišti je týmová práce podporována.
4. Mám pocit, že mohu důvěřovat lidem v našem útvaru / pracovišti.
5. Jsem informován o tom, jak má práce ovlivňuje práci ostatních.

D. Jak jste spokojen(a) s týmovou spoluprací?

1. Mám pracovní podmínky, které mi umožňují efektivně plnit stanovené úkoly (vhodné vybavení).
2. Jsem spokojen(a) s podmínkami na pracovišti (světlo, hluk, teplota apod.).
3. Uspokjuje mě sociální politika firmy (stravování, šatny, umývárny atd.).
4. Práce ve firmě je bezpečná a nepřináší rizika pro mé zdraví.

Spokojenost

Jak jsem spokojen s faktorem?

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Ani souhlasím a ani nesouhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

Důležitost

Jak je pro mě faktor důležitý?

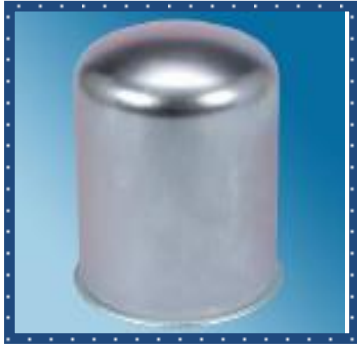
- Malá
- Střední
- Velká

PŘÍLOHA P II: OTÁZKY Z ROZHOVORU

1. Je ve firmě stimulující základní mzda a osobní hodnocení?
2. Dostávají zaměstnanci cílové odměny a prémie?
3. Jsou hrazeny náklady na životní pojištění?
4. Může používat pracovník služební automobil i na soukromé účely?
5. Platí firma všechny telefonní účty a hradí náklady na pracovní oděv?
6. Je možnost levného nákupu opotřebovaného inventáře?
7. Dostávají zaměstnanci příspěvek na dovolenou a na stravu?
8. Jsou v podniku možnosti a podmínky zvyšování kvalifikace a přístupy k celoživotnímu vzdělání?
9. Pečuje se o nově přijímané pracovníky?
10. Uděluje podnik svým zaměstnancům pochvaly a uznání?
11. Pořádá firma kulturní, sociální a sportovní firemní akce?
12. Dostávají zaměstnanci 13. resp. 14. plat?
13. Poskytuje se pracovníkům bezúročné půjčky resp. úhrada části úroků?
14. Obdrží pracovníci věcné dary k životnímu jubileu a pracovnímu výročí?
15. Poskytuje podnik příspěvek na kulturu a sport?
16. Daruje pravidelně podnik produkty v podobě naturálií?
17. Pomáhá firma organizovat rodinné události a jubilea?

PŘÍLOHA P III: TYPY PRODUKTŮ

Hluboko tažné lisované produkty:



Lisované produkty:



Automobilový průmysl & jiné

Brzdící kotouč



Odsavný kryt



Kryt pro frézu



PŘÍLOHA P IV: VÝROBNÍ ZAŘÍZENÍ

LISY



LISOVÁNÍ & SVAŘOVÁNÍ

