

Analýza motivačních faktorů a stimulace pracovníků ve společnosti ISS a.s.

Lenka Chmelařová

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka CHMELÁŘOVÁ**
Osobní číslo: **M090526**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza motivačních faktorů a stimulace pracovníků
ve společnosti ISS a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu vhodnou ke zvolenému tématu.

II. Praktická část

- Získejte a prostudujte materiály o firmě a provedte dotazníkové šetření.
- Analyzujte výsledky dotazníkového šetření.
- Navrhněte vhodné doporučení a případné vylepšení pro firmu.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

[2] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie v řízení. 2. vyd. Praha : Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

[3] BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. 4. vyd. Brno : CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

[4] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.

[5] STÝBLO, J. Manažerská motivační strategie. 1. vyd. Praha : Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Miloslava Kubíčková, Ph.D.

Vyšší odborná škola ekonomická


Datum zadání bakalářské práce:

25. února 2011


Termín odevzdání bakalářské práce:

26. dubna 2011

Ve Zlíně dne 22. března 2011


PaedDr. Josef Rydlo
zast. děkanka




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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 26. 4. 2011


.....

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce „Analýza motivačních faktorů a stimulace pracovníků ve společnosti ISS a.s.“ je zaměřena na využití a posílení motivačních a stimulačních faktorů ve vybraném podniku. Práce si klade za cíl zjistit prostřednictvím dotazníkového šetření, které faktory nejvíce motivují zaměstnance firmy Indet Safety Systems, a.s., co zaměstnance motivuje k tomu, aby podávali vyšší pracovní výkony. Bakalářská práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část se zabývá důležitými pojmy, vysvětluje pojem motivace, faktory, které ji ovlivňují, uvádí systém odměňování. Část praktická je zaměřena na analýzu motivačních faktorů a stimulů, je zde zkoumána důležitost těchto faktorů a jsou navrženy změny ke zvýšení efektivity práce a ke zlepšení pracovních výkonů.

Klíčová slova:

Motivace, stimulace, zaměstnanci, výhody, odměňování, lidské zdroje, potřeba.

ABSTRACT

Bachelor thesis „Analysis of the motivating factors and stimulation of employees in ISS a.s.“ is about improvement and repair of the motivating and stimulation factors in the company. The thesis aims is to determine what kind of motivation could result in the increase of working efficiency in company Indet Safety Systems, a.s. Therefore the questionnaire survey is performed among the workers and administrative employees. Bachelor thesis is divided into two parts – theoretical and practical. The theoretical part explains the important terminology, describes the motivation, the factors affecting it, features pay system. The practical part is the analysis of the motivation and stimulation in the company, describes the importance of individual stimuli and propose changes for increase of the effectiveness working and improvement of the working outputs.

Keywords:

Motivation, stimulation, employees, benefits, remuneration, human resources, need.

Poděkování:

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce

paní Ing. Miloslavě Kubičkové, Ph.D. za velmi užitečné rady, které mi poskytla při tvorbě bakalářské práce a firmě Indet Safety Systems, a.s. za poskytnuté informace.

Děkuji Všem zaměstnancům, kteří se zúčastnili mého dotazníkového šetření a všem vedoucím, kteří mi umožnili šetření na jejich pracovišti uskutečnit.

Závěrem bych ráda poděkovala své rodině a mým nejbližším, kteří mě po celou dobu psaní podporovali.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1 CHARAKTERISTIKA A DEFINICE.....	12
1.2 PYRAMIDA KVALITY LIDSKÝCH POTENCIÁLŮ	12
1.3 HLAVNÍ TYPY LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	13
2 MOTIVACE	14
2.1 POJEM MOTIVACE	14
2.2 TYPY MOTIVACE.....	16
2.3 TEORIE MOTIVACE.....	17
2.3.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb	18
2.3.2 Teorie X a Y Douglase McGregora	20
2.3.3 Herzbergova teorie dvou faktorů.....	21
2.4 DEMOTIVACE.....	21
3 STIMULACE	24
3.1 POJEM STIMULACE.....	24
3.2 SKUPINY STIMULŮ	25
3.3 PRAVIDLA STIMULOVÁNÍ.....	25
4 SROVNÁNÍ STIMULACE A MOTIVACE	26
4.1 ROZDÍL MEZI MOTIVACÍ A STIMULACÍ.....	26
4.2 ROZDÍL MEZI MOTIVEM A STIMULEM	27
5 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	28
5.1 MZDOVÉ FORMY	28
5.1.1 Časová mzda.....	29
5.1.2 Úkolová mzda.....	29
5.1.3 Podílová mzda	30
5.1.4 Smíšená mzda.....	30
5.2 DODATKOVÉ MZDOVÉ FORMY	30
5.3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	31
II ANALYTICKÁ ČÁST	34
6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	35
6.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O FIRMĚ.....	35
6.2 HISTORIE FIRMY	36
6.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	37
6.4 CHARAKTERISTIKA VÝROBKŮ	38
6.5 SPRÁVA PODNIKU	39
7 ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	40
7.1 ZAMĚSTNANCI.....	40
7.2 ZPŮSOB ODMĚŇOVÁNÍ.....	44
7.2.1 Základní mzda	44
7.2.2 Příplatky ke mzdě.....	45

7.3	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	46
8	PRŮZKUM MOTIVAČNÍCH FAKTORŮ	52
8.1	VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....	52
8.2	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ.....	53
9	DISKUSE A NÁVRH DOPORUČENÍ.....	74
	ZÁVĚR	77
	RESUMÉ	78
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	81
	SEZNAM OBRÁZKŮ	82
	SEZNAM TABULEK.....	83
	SEZNAM GRAFŮ	84
	SEZNAM PŘÍLOH.....	85

ÚVOD

Analýza motivačních faktorů a stimulace pracovníků společnosti Indet Safety Systems a.s. je název pro mou bakalářskou práci. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části chci vysvětlit, jak důležitá je efektivní motivace pracovníků při každodenním pracovním výkonu a také možnosti odměňování pracovníků. V praktické části této práce analyzuji a srovnávám získané teoretické informace přímo v praxi u společnosti Indet Safety Systems, a.s.

K získání informací jsem využila několik způsobů. Jednalo se zejména o rozhovory s pracovníky personálního oddělení, s vedoucími pracovníky, dotazník určený zaměstnancům podniku a zároveň analýza informací a dokumentů, které jsem získala od vedení firmy. Pro dotazníkové šetření jsem si vybrala dělníky/dělnice ve výrobě a THP pracovníky.

Mezi zaměstnance bylo rozdáno 122 dotazníků. Zpět bylo vráceno 102 správně a úplně vyplněných dotazníků. Tento vzorek je možné považovat za reprezentativní.

V závěru mé práce provádím analýzu a vyhodnocuji dotazníkové šetření. Po důkladném zpracování dotazníkového šetření se snažím o vysvětlení výsledků a možná doporučení.

Aby mohl podnik správně a efektivně motivovat své zaměstnance, musí především rozpoznat jejich potřeby. Zjistit, co je pro jednotlivé lidi nejdůležitější, kdy a kde se cítí dobře. Všichni zaměstnavatelé by měli věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí. Dobrá motivace je pohonem pro vyšší výkon zaměstnanců. Mít motivaci znamená víc, než být v práci spokojený. Motivovaní lidé se snaží ze sebe vydat to nejlepší.

Motivace a stimulace patří v současné době k nejvýznamnějším pojmům v rámci strategií pro zvyšování efektivity práce v podniku. Pojmy, které budu v mé práci zkoumat, jsou tedy především motivace a stimulace.

Hlavním cílem mé bakalářské práce je identifikovat motivační faktory, jejichž působení v daném podniku považuji za klíčové, zjistit, jak jsou tyto motivační faktory vnímány zaměstnanci a v závěru své práce navrhnout možná řešení a opatření v oblasti motivace a stimulace zaměstnanců.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

„Znalosti a vědomosti lidí představují největší bohatství podniku. Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a tedy ekonomické úspěšnosti podniku. Zvýšená pozornost věnovaná lidským zdrojům může vést k tomu, že hospodářské výsledky – množství a kvalita výrobků a služeb, zisk – v jednom podniku mohou být výrazně vyšší než v podniku jiném, ačkoliv oba mají k dispozici stejné množství práce, kapitálu i stejné vybavení stroji a technologií.“ [1, s. 149]

Řízení lidských zdrojů tedy slouží k tomu, aby byl podnik výkonný, a snaží se o to zvyšováním produktivity práce, tj. zlepšováním využití pracovních sil a rozvojem pracovních schopností pracovníků. Prostřednictvím působení na pracovní síly a jejich přístupem k práci dochází zprostředkovaně i ke zlepšování využití kapitálu, materiálu či energie a konec konců i informací. [1]

1.1 Charakteristika a definice

Lidské zdroje můžeme charakterizovat jako lidský potenciál. Lidský potenciál se rozšiřuje učením neboli rozvojem osobnosti. Rozvojem osobnosti jednotlivce, který se stane přirozenou autoritou, současně rozvíjíme celý tým či organizaci. Řízení lidských zdrojů můžeme také chápat jako rozvíjení lidského potenciálu ve prospěch celého týmu, organizace či společnosti. Základním principem řízení lidských zdrojů je optimální a vyvážené složení lidí a jeho rozvoj. [2]

1.2 Pyramida kvality lidských potenciálů

Jednoduché členění kvality lidského potenciálu je rozdělení podle schopností a postojů. Do následující pyramidy kvality lze začlenit jednotlivce, ale i celé týmy a organizace. Cílem každé organizace je začlenit co nejvíce schopných a ochotných lidí.

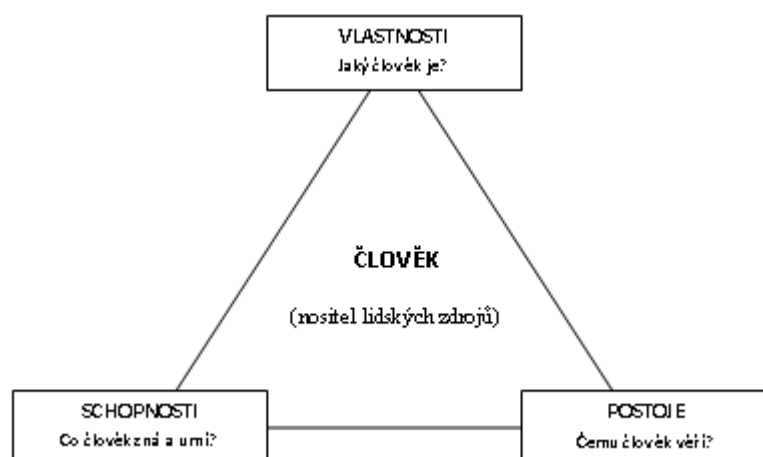
- **Neschopní a neochotní** – nepříznivé a nedostatečné – od této skupiny lidí nemůžeme příliš čekat. Jsou to adepti pouze na napodobování svého okolí. Většinou se lidé z této skupiny snaží co nejvíce schovat mezi ostatní.
- **Schopní a neochotní** – dostatečné, ale nepříznivé – lidé z této skupiny jsou pro fungování týmu největší hrozbou. Ostatní lidé je totiž uznávají pro jejich

schopnosti, což může znamenat, že se stanou špatnými vzory. Z hlediska důležitosti je třeba této skupině lidí se věnovat co nejdříve.

- **Neschopní a ochotní** – příznivé, ale nedostatečné – tito lidé jsou často snaživí a iniciativní, ale bohužel bez zkušeností a znalostí. Tato skupina lidí vyžaduje mentora, který jim předá své zkušenosti. Po zapracování a správném vedení mohou být tito lidé velice prospěšní pro výsledek celého týmu.
- **Schopní a ochotní** – příznivé a dostatečné – tito lidé jsou přirozenými autoritami a mohou se stát příkladnými vzory, pokud jim to organizace umožní. [2]

1.3 Hlavní typy lidských zdrojů

- **Vlastnosti** (charakter osobnosti) – každý člověk má určitý soubor jedinečných vlastností, což můžeme charakterizovat také jako soubor jedinečných návyků. Souhrn těchto návyků nazýváme charakter osobnosti.
- **Postoje** (názory a motivy) – postoje si osvojujeme v průběhu našeho života, přičemž toto osvojování je spíše nevědomé. Postoje zahrnují dvě různé podskupiny: názory a motivy. Názory jsou odrazem toho, co si lidé myslí a čemu věří. Motivы jsou odrazem toho, co chtějí.
- **Schopnosti** (znalosti a dovednosti) – schopnosti se dělí na dvě odlišné kategorie lidských zdrojů: znalosti a dovednosti. Znalosti jsou to, co vědí, dovednosti to, co lidé umějí dělat. Dovednosti jsou v jistém smyslu pokračováním znalostí. [2]



Obr. 1. Typy lidských zdrojů. Zdroj: [3] Upraveno autorem.

2 MOTIVACE

„Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.“ [4, s. 219]

2.1 Pojem motivace

„Motivace je síla vyvolávající chování zaměřené na uspokojení určité potřeby. Působení této síly nemusí být nutně pozitivní nebo negativní, tzn., že nemusí přinášet pouze uspokojení nebo frustraci. Motivace je mocná síla, která je příčinou našeho jednání. Není to něco, co bychom mohli pozorovat – je to síla způsobující určité konkrétní jednání. Určité jednání může být výsledkem působení mnoha různých motivů.“ [5, s. 9]

Motivování 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, která uspokojuje jejich potřeby. Dobře motivovaní 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 z nás však potřebuje být ve větší či menší míře motivována zvnějšku. Organizace jako celek může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitosti ke vzdělávání a růstu. Ale pořád jsou to manažeři, kteří musejí hrát hlavní úlohu a musejí využívat své dovednosti motivovat, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší. [4]

„Existují dvě základní úrovně motivace: přežití a úspěch. Potřeby spojené s přežitím zahrnují bezpečí, živobytí, přístřeší a plození. Tyto základní fyziologické potřeby musí být uspokojeny, jinak naše tělo strádá. Podaří-li se nám je uspokojit, začneme se zabývat uspokojením dalších potřeb, včetně takových, jako je úspěch, emocionální rovnováha, osobní růst a pozitivní sebehodnocení. Při motivování druhých lidí bereme v úvahu právě tyto vyšší, emocionální a duchovní potřeby. Klíčem motivování člověka k nějaké činnosti

je poznání, která z těchto potřeb je pro něj v daném čase nejvýznamnější. Síly motivace nejsou univerzální. Jsou subjektivní a mohou se se změnou priorit měnit. To, co člověka motivuje dnes, může být už zítra bezobsažné a neužitečné.“ [5, s. 10]

„Účelem motivování je v praxi nejen dosažení lepších pracovních výsledků (co do množství i co do kvality), ale také posílení týmové práce, stabilita zaměstnanců, jejich ochota změnit práci nebo zvýšit si kvalifikaci. Jsou motivy, které vytvářejí spokojenost a stabilitu (dobré pracovní prostředí, mezilidské vztahy), a motivy, které spíše stimulují k vyšším výkonům (perspektiva růstu, odbornost). Poměrně častým názorem bývá, že celý problém motivování řeší peníze. Skutečně, finanční odměna je mimořádně silným motivačním prostředkem. Nicméně kromě toho existuje ještě mnoho dalších nástrojů motivace, které za určitých okolností dokonce mohou být silnější: poskytnutí jistoty zaměstnání, správně formulovaná pochvala, zaujetí zajímavým úkolem, možnost odborného rozvoje, uznání spolupracovníky, hrdost na firmu. Pokud nejsou tyto nástroje používány, dochází k demotivaci a ztrátě zájmu o práci. Pokud nejsou používány správně, může být jejich efekt velmi omezený.“ [6, s. 23]

Zaměstnavatelé, kteří se domnívají, že peníze jsou dostatečnou motivací, se ocitají před problémem, jak motivovat své zaměstnance, je-li všechno „vysloveno“ a „uděláno“. Ať už tomu věříte, nebo ne, „pomoc“ zaměstnanců si nemůžete koupit. Musíte si ji získat a zasloužit. Koupit si můžete průměrné nebo vašim potřebám vyhovující zaměstnance – ti vám ale v současném podnikatelském klimatu nepomohou předhlonit ostatní. Chcete-li uspět nebo dokonce „jenom“ držet krok, musíte při každém kontaktu se zákazníky ukázat, že jste nadprůměrní. [5]

Zaměstnance motivuje k nadprůměrnému výkonu možnost podílet se na něčem významném, šance odlišit se, přispět svým dílem ke společnému úsilí, možnost prosadit se a vyniknout. Chcete-li své zaměstnance motivovat k mimořádnému výkonu, musíte jim dát nejen možnost vyniknout, ale také poskytnout prostředky a vědomosti potřebné pro to, aby mohli tuto možnost využít. [5]

Potřeby a priority

„Každý motiv vedoucí k jednání vyrůstá z potřeby a touhy ji uspokojit. Nemá-li tělo dostatek energie, sdělí to mozku a my pocítíme hlad. Pocit hladu vyvolá potřebu jídla.

Pokud tuto potřebu neuspokojíme, bude se pocit hladu stupňovat, až nakonec zatlačí do pozadí všechny ostatní motivy, které do té doby nad ním mohly převažovat.

Potřeby. Všichni je máme, zvláště v práci. Kromě příslušného vybavení (náradí, zařízení apod.) potřebujeme určité podmínky na pracovišti (toalety apod.), máme jisté potřeby společenské (aby někdo poslouchal naše mínění) a všemožné potřeby osobní – víc peněz, pochvalu, uznání, aby se s námi jiní radili, abychom řešili náročné úkoly, abychom občas vypnuli a zabývali se něčím docela jiným.“ [7, s. 136]

Potřeby. Každý je máme, ale každá je jiná. Nemůžete v důstojném osamění vlastní kanceláře vycházet z nepodloženého předpokladu, že tisíc lidí v podniku má potřeby naprosto stejné. Superšéf se s individuálními potřebami svých lidí seznámí. Ví, že jedni potřebují úspěch a postup, jiní zase změnu prostředí a tedy přechod do jiného oddělení, někdo potřebuje nový psací stroj, někdo zase, aby se s ním mluvilo. Objeví i jejich složitější motivační potřeby. Někoho je třeba často chválit a povzbuzovat, někoho sem tam popohnat, někoho je nejlepší nechat v klidu pracovat. Superšéf se také postará, aby pracovníci věděli, co potřebuje on – pracovní výkon, vysoké výsledky, aby s ním lidé komunikovali a pomohli radou, byli poctiví, otevření a přímí, aby přiznali chybu dřív, než na ni přijde sám. Každému dává jasně na srozuměnou, že potřebuje naprostou angažovanost a zaujetí pro úkol. Potřebuje loajalitu k týmu i k podniku. A k sobě. [7]

2.2 Typy motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala apod. [4]

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

- **Vnitřní motivace** – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.“ [4, s. 220]

„U vnitřní motivace leží motiv, který vyvolává jednání, v osobě a vztahuje se bezprostředně k obsahu a cílům úkolu. Jeden z nejdůležitějších předpokladů pro motivaci proto zní: zjistěte, co sám pracovník chce a co považuje za důležité. Jen pokud existuje souvislost mezi vlastními vnitřními podněty a firemními cíli, tak vznikne dlouhodobá motivace.“ [8, s. 64]

- **Vnější motivace** – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika. [4]

O vnější motivaci mluvíme tehdy, pokud k jednání pohánějí pracovníka podněty zvenčí. Bohužel to platí i obráceně – pokud se vytratí podnět, je pryč i motivace. Vnější motivace nepůsobí trvale, to znamená, že funguje jen v případě neustále dodávaných podnětů. [8]

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“, budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince, a nikoliv vnucené mu zvnějšku. [4]

„Motivace je často sociálně podmíněná a odráží dosavadní zkušenosti. Většina dospělých je motivována pracovat, protože za práci dostávají peníze, které mohou směnít za materiální statky, jež chtějí získat.“ [5, s. 14]

2.3 Teorie motivace

„Všechny teorie motivace mají manažerům usnadnit poznání, ocenění a sledování změn potřeb jimi řízených spolupracovníků. Jejich uplatnění v praxi vyžaduje umění psychologicky vhodného jednání se spolupracovníky. Každá teorie zůstane pouhou teorií, pokud ji neužívá obratný manažer, který je schopen pochopit potřeby lidí, které motivuje.“ [9, s. 167]

„Teorie motivace zkoumá proces motivování, 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. Zabývá se rovněž spokojeností s prací – faktory, které ji vytvářejí, a jejím vlivem na pracovní výkon.“ [4, s. 219]

Naneštěstí jsou přístupy k motivování lidí příliš často podepřeny zjednodušenými představami o tom, jak motivace funguje. Proces motivace je mnohem komplikovanější, než se mnozí lidé domnívají. Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby své potřeby uspokojili. Je mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem. Motivování bude s největší pravděpodobností fungovat efektivně, bude-li založeno na řádném poznání a pochopení toho, co je ve hře. [4]

2.3.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

„Mnozí manažeři si stěžují, že jejich lidé jsou málo motivováni. Klíčovým pojmem motivační teorie je „motiv“. Mluvíme o motivech určitého rozhodnutí nebo aktivity – o motivech odchodu od firmy, o motivech pronásledování podřízeného pracovníka, motivech práce mimo pracovní dobu atd. Motivy jsou důvody, pohnutky jednání.

Motivy mají dvě složky:

- **energizující**, protože dodávají sílu a energii jednání lidí,
- **řídící**, protože dávají směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout.

Potřeba znamená stav nedostatku. Mezi potřebou a motivem je rozdíl velice malý a v praxi oba pojmy běžně zaměňujeme. Mnozí manažeři se domnívají, že veškerá motivace pracovníků je otázkou finanční. Ve 40. letech však Abraham Maslow ukázal, že je řada jiných motivů, kterých mohou manažeři využívat a které je nic nestojí.“ [10, s. 39]



Obr. 2. Maslowova pyramida potřeb. [11]

„Z obrázku je patrné rozdělení potřeb do pěti vzestupně uspořádaných skupin, přičemž fyziologické potřeby spolu s potřebami bezpečí jsou označovány také jako potřeby nižší neboli nedostatkové a zbylé tři skupiny tvoří potřeby vyšší neboli růstové.“ [12, s. 59]

Podle Maslowových původních předpokladů:

- mělo jít o obecnou teorii motivace, to znamená, že jednotlivé skupiny potřeb měly být použitelné univerzálně a být společné pro většinu lidí;
- měly být potřeby vyšší hierarchické úrovně „iniciovány“ až teprve po relativním uspokojení potřeb nižší hierarchické úrovně.

Oba tyto předpoklady byly posléze vyvráceny a Maslowova teorie byla podrobena kritice. Nicméně její přínos zůstává až do současné doby značný. [12]

„Abraham Maslow se pokusil utřídit lidské potřeby a odhalit principy jejich působení. Základem lidské aktivity je uspokojování potřeb. Maslow určil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému, který je znám jako Maslowova pyramida nebo Maslowova hierarchie potřeb:

- **Fyziologické potřeby** jsou potřeby základní. Jejich naplnění je nezbytné pro přežití. Zahrnují potřebu vody, potravy, vzduchu, přiměřených klimatických podmínek, vše, čeho je třeba k udržení života.
- **Potřeby jistoty a bezpečí** znamenají zajištění a uchování existence i do budoucna, neexistenci nebezpečí nebo ohrožení.
- **Sounáležitost** (láska, přátelství) představují potřebu začlenit se do nějaké skupiny, většího celku a také dobrých vztahů k ostatním lidem.
- **Potřeby uznání a ocenění** obsahují sebeocenění, respekt a uznání osoby ze strany ostatních.
- **Sebeaktualizace** je realizací potenciálu jedince Maslowovými slovy „být více a více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát“, realizovat všechny své schopnosti a talent.

Všechny tyto potřeby může firma uspokojovat nebo opomíjet!“ [10, s. 40]

„Podle Maslowa jsou potřeby uspořádány hierarchicky, od nejnižších po nejvyšší. S uspokojením určité úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň. Aby se tedy mohla vyskytnout určitá potřeba, musí být nejdříve uspokojeny všechny potřeby, které jí v hierarchii předcházejí. Člověk je neustále motivován.“ [10, s. 41]

2.3.2 Teorie X a Y Douglase McGregora

„Motivace se stala jedním z módních slov moderního řízení. Ale, jak všichni lidé říkají, motivace je vysoce individuální a složitá a existuje rozdíl mezi tím, co motivuje lidi, aby odváděli nadprůměrný výkon, a tím, co vede k podprůměrnému výkonu.“ [13, s. 93]

Profesor Douglas McGregor na základě svého pozorování manažerů během let, kdy byl hlavním administrátorem jedné americké vysoké školy, naznačil, že manažeři si o tom, jak se chovají jiní lidé, vytvářejí buď představy teorie X nebo představy teorie Y. Představy teorie X jsou následující:

- každá průměrná lidská bytost má vrozenou nechuť k práci, a pokud to bude možné, bude se jí vyhýbat,
- proto podřízení, abychom je přiměli vynakládat odpovídající pracovní úsilí, k tomu musejí být nuceni, musejí být kontrolováni a řízeni nebo se jim musí hrozit trestem,
- průměrný člověk dává přednost tomu, být řízen, touží vyhýbat se odpovědnosti, má relativně malé ambice a chce především jistotu.

Teorie X měla dlouho své vyznavače a nepochybně mohla být využita k vysvětlení některých druhů chování v organizaci. Nejnovější výzkum lidí při práci však svědčí pro představy odpovídající McGregorově teorii Y. Jde o následující představy:

- většina lidí nemá vrozenou nechuť k práci a práce může být podle okolností jak zdrojem uspokojení, tak zdrojem trestu,
- lidi při sledování a prosazování svých cílů, jimž jsou oddáni, budou všeobecně uplatňovat sebeřízení a sebekontrolu,
- většina lidí se za správných podmínek učí nejen akceptovat, ale i vyhledávat odpovědnost,
- organizace plně nevyužívají potenciál většiny lidí,
- v zájmu získání oddanosti a angažovanosti pracovníků by odměny měly naplňovat potřeby seberealizace daného jedince.

Ať už si manažeři vyberou představy spojené s teorií X či s teorií Y, budou mít lidé v celé organizaci sklon reagovat podle toho, jak jsou řízeni. Jestliže tedy pracovníci mají pocit, že se jim nedůvěřuje, budou se nejspíše chovat méně důvěryhodně. [13]

2.3.3 Herzbergova teorie dvou faktorů

„Teorie amerického psychologa Fredericka Herzberga vznikla na přelomu padesátých a šedesátých let. Má pořad čelné místo v moderním managementu. Vznikla na základě empirických rozborů více jak 200 technických a ekonomických pracovníků. Na základě pozorování identifikoval Herzberg dvě významné skupiny faktorů. První označil jako motivátory, druhou jako hygienické vlivy.“ [9, s. 169]

Motivátory jsou vlivy uspokojující lidské potřeby a aktivizující zájem a úsilí pracovníků o zlepšení vykonávaných činností. Motivace je odrazem potřeb, motivátory jsou prostředky jejich uspokojení (satisfakce) a to je potom dosaženým cílem motivace: uspokojení uvažované potřeby. Obvykle jako motivátory působí činitele spojené s obsahovou náplní a výkonem vlastní práce, podmínkami a výsledky jejího zvládnutí pracovníkem i dosaženým oceněním. [9]

Hygienické vlivy jsou činitele nebo podmínky, v nichž zaměstnanec pracuje, které ovlivňují jeho spokojenost nebo nespokojenost. Mezi hygienické vlivy patří systém podnikového řízení, správní postupy v podniku, způsob kontroly, vybavení pracoviště, podmínky práce. [9]

2.4 Demotivace

Proč jsou lidé demotivováni

„Pokud se člověk snaží uspokojit svou potřebu a postaví se mu do cesty nepřekonatelná překážka, nastává frustrace. K frustraci dochází, když pracovník nedostane odměnu, kterou očekával, když dojde k pokažení práce, kterou se dlouho zabýval, nebo když mu vedoucí nedá dovolenou, na kterou se těšil. Aktivita, způsobená potřebou, vede k uspokojení potřeby. Často se však při uspokojování objevují překážky – bariéry, které brání člověku v dosahování cíle. Neuspokojením potřeby vzniká frustrace.“ [10, s. 43]

Co narušuje motivaci

„Utváření pozitivního motivačního klimatu v organizaci výrazně narušují konflikty, frustrace a stres jako důsledky uplatňování nevhodného stylu řízení. V konfliktech se projevují nejrůznější lidské činy, postoje, afekty, myšlenky, názory, přístupy, obavy. Lidé konfliktní situace také s různou intenzitou prožívají. Některé z nich mívají neblahé

následky, které mohou mít na pracovišti nejrůznější podoby, např. frustrace, spory, porušování pracovní kázně apod. vlivem konfliktů dochází k pokřivenému nazírání jedněch na druhé, nezřídka i k hlubokým citovým otřesům, k zpretrhání přátelských svazků, k podezíravosti, nedůvěře, vzniku depresivních stavů, neuróz. Kolikrát by rádi pracovníci vyměnili takové prostředí za přátelské vztahy, slušné jednání, přívětivé okolí, a to i za cenu nižších příjmů. Taková devíza, jakou je upřímnými lidskými vztahy prodchnuté pracovní klima, se nedá dost dobře vyvážit řečí čísel „za kolik, o kolik víc“ nebo procenty odměn.“ [14, s. 59]

„S konfliktem souvisí frustrace. Pracovník se dostává do situace frustrace, jestliže na cestě k určitému žádoucímu cíli se vyskytne překážka, která brání v jeho dosažení. Například pracovníkovi, který usiluje o funkční postup, se postaví do cesty překážka v podobě dalších kvalifikovaných zájemců o tuto funkci. Pro vznik frustrace jsou nutné dvě předběžné podmínky: vzbuzený, tj. existující a neuspokojený motiv a nějaká forma ohrožení možnosti uspokojit jej. Za zdroje frustrace se v pracovní situaci obvykle považují nedostatky v uspokojování některých potřeb a motivů, ztráta něčeho, co představuje pro pracovníka vysokou hodnotu, neúspěchy v plnění úkolů.“ [14, s. 61]

„Stres je pro člověka škodlivý zvláště tehdy, ústí-li ve frustraci a zlost či úzkost. Stresová situace však může pracovníka také orientovat na dosažení pozitivních pracovních výsledků (např. zvýšením jeho motivační akčnosti). V tomto případě ani relativně vyšší dávka stresu člověku nevádí.“ [14, s. 62]

Co všechno může způsobit frustraci nebo demotivaci pracovníků

- nevšímavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům,
- nevšímavost vedoucího k chybám a nedostatkům,
- nespravedlivé odměňování,
- nezasloužená pochvala jiného pracovníka,
- nezasloužená kritika,
- hrubé jednání nebo zesměšňování,
- pokažení dobré práce,
- nezájem o nápady podřízených,
- nepotrestaný podvod nebo krádež ze strany jiných pracovníků,
- nedostatek práce, materiálu, nástrojů. [10]

Problémy, které nastávají při špatném motivování

- výkonnost lidí se snižuje, pracují s minimálním úsilím,
- dochází ke zpoždování termínů, hledají se nepřijatelné cesty jak si usnadnit práci nebo ji odbýt, což se projeví na snížené kvalitě,
- vytrácí se iniciativa, nikdo se nesnaží vyniknout, chybí ochota
- objevuje se podvádění, falešné vykazování neodvedené práce,
- dochází ke zhoršení vztahů mezi lidmi,
- zvyšuje se nemocnost a fluktuace. [6]

3 STIMULACE

3.1 Pojem stimulace

„Od pojmů „motivace“ a „motiv“ je vhodné odlišit dva velice blízké, nikoliv však totožné pojmy – pojem „stimulace“ a pojem „stimul“. Tyto dvojí pojmy bývají mnohdy používány, jako by šlo o synonyma či ekvivalenty. Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.“ [15, s. 243]

Základní rozdíl mezi motivací a stimulací lze tedy spatřovat ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka. Může mít rozmanité podoby a formy. Jejich společným jmenovatelem však bývá ovlivňování činnosti druhého člověka aktivními vnějšími zásahy vedoucími ke změně jeho psychických procesů, především pak ke změně jeho motivace. Stimulaci lze chápat hlavně jako proces vědomého a záměrného ovlivňování činnosti (motivace) druhého člověka. Stimulem je přitom jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Někdy bývají rozlišovány tzv. impulsy a incentivy.

- **Impulsy** – jde o vnitřní podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka.
- **Incentivy** – představují vnější, z vnějšku přicházející podněty vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům, tedy podněty, které aktivují určitý motiv.

Mezi impulsy lze zařadit takové stavy těla, jako např. bolest zubu, která může vyvolat motiv návštěvy zubního lékaře, určité stavy mysli, jako je např. nervozita před zkouškou, která může vyvolat motiv vyhnout se zkoušce.

Incentivem může být např. nabídka možnosti pracovního postupu v případě žádoucích pracovních výsledků, pochvala za dobrý výkon. Impulsem či incentivem může být v podstatě cokoliv, ale právě jen může, tj. nemusí. Vše záleží především na motivační struktuře konkrétního člověka. [15]

3.2 Skupiny stimulů

- hmotné hodnocení výkonu mzdou, prémie, odměnou, podílem na zisku nebo postihem za nekvalitní plnění výkonu sníženou mzdou, neudělením odměny,
- hmotné hodnocení výkonu poskytováním (nebo neposkytováním) výhod,
- hodnocení výkonu delegováním vyšší pravomoci a odpovědnosti nebo naopak ztrátou vedoucího místa při špatném plnění úkolů,
- pravidelné formální hodnocení výsledků práce,
- neformálně prováděné hodnocení pracovní činnosti,
- hodnocení výkonů zveřejňováním výsledků práce jedinců a skupin,
- kontrola a styl řídicí práce manažera,
- vlastní charakter vykonávané práce stimuluje v kladném i záporném směru,
- hodnocení výsledků činnosti podniku, jeho postavení v ekonomice,
- stimulační úloha pracovního režimu a fyzikálních podmínek práce,
- osobnost a jednání vedoucího pracovníka, jeho autorita odborná a osobní, prestiž,
- závažnou funkci má i společenské hodnocení práce a pracovního oboru. [16]

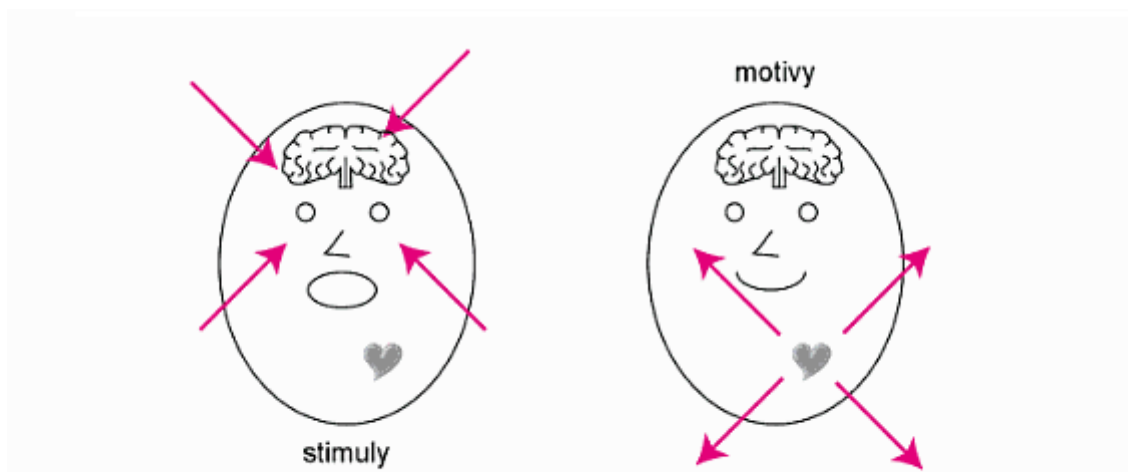
3.3 Pravidla stimulování

- vyhýbat se rovnostářskému odměňování a vázat odměnu vždy na konkrétní výsledek, který byl motivačním cílem,
- neopomíjet hmotné nebo morální odměny, kde si to pracovníci zaslouží; jinak bude příště působit demotivace,
- v řídicí činnosti uplatňovat zásadu včas seznámit zaměstnance s cíli motivace,
- včas předcházet chybám i nesprávnému jednání zaměstnanců formou upozornění,
- kritiku či tresty vyřizovat „mezi čtyřma očima“, bez zbytečného dramatizování a účasti ostatních spolupracovníků,
- dodržovat zásady spravedlnosti a nestrannosti vůči všem spolupracovníkům, odměňovat přiměřeně (ani málo, ani příliš). [16]

4 SROVNÁNÍ STIMULACE A MOTIVACE

„V manažerské praxi je zvykem s pojmy stimulace a motivace nakládat velmi volně a není valný důvod proti tomu nějak protestovat. Spíše je důležité si uvědomit, že kladný vztah k nějaké úloze obvykle vzniká z některé ze dvou příčin: buď proto, že je její splnění spojeno se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot (například finanční odměny), nebo proto, že její splnění je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má úlohu vykonávat.“ [17, s. 14]

Úloha je tedy plněna buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně (a vzájemně se posilovat). Vyvoláváme-li ochotu něco udělat pomocí (vnějších) stimulů, označujeme tento děj za stimulaci. Pokud k tomuto vyvolávání ochoty používáme v člověku již preexistující (vnitřní) motivy, mluvíme o motivaci. V prvním případě hraje při vzniku žádoucího chování klíčovou roli vnější situace, ve druhém vnitřní svět motivovaného člověka. [17]



Obr. 3. Rozdíl mezi motivací a stimulací. [18]

4.1 Rozdíl mezi motivací a stimulací

„**Stimulace** (obrázek 3 vlevo) má obrovskou výhodu – je poměrně jednoduchá. Dokud vyplácíme odměnu, dokud krmíme a napájíme, dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Ovšem v okamžiku, kdy takové hodnoty (vnější stimuly) přestaneme poskytovat, se práce

zřejmě zastaví. To je nevýhoda stimulace: práce probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly.“ [18, s. 15]

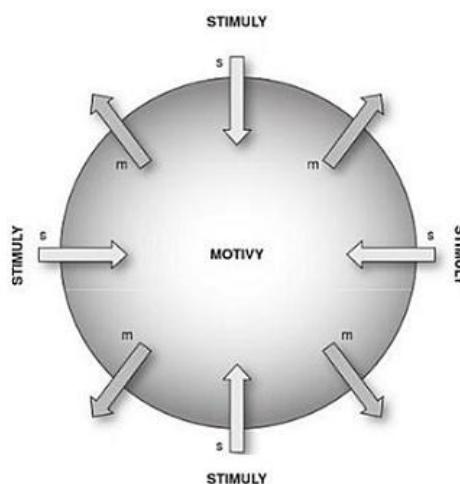
„**Také motivace** (obrázek 3 vpravo) je nositelkou obrovské výhody – pokud se dobře trefíte do motivů, které člověk má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů. Člověk vykonává úlohu, protože jej to baví nebo protože to považuje za významné a důležité. Výhoda motivace je ovšem znevažována velkou nevýhodou: není to právě jednoduchá cesta. Je třeba hodně vědět o člověku, kterého hodláme motivovat, tak o procesu motivace samotné.“ [18, s. 15]

4.2 Rozdíl mezi motivem a stimulem

„**Motiv** – představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.“ [15, s. 242]

Stimul – vnější faktor, který působí na motivaci jedince, má žádoucí motivační účinek, jestliže je v souladu s motivačním profilem a aktuální situací člověka, na kterého má působit. [16]

„Motivy a stimuly představují pohonné síly, které nám pomáhají konat činy. Je mezi nimi zásadní rozdíl. Zatímco motivy působí zevnitř, jsou „naše“, stimuly přicházejí zvenčí, „našimi“ se teprve stávají.“ [3, s. 78]



Obr. 4. Působení motivů a stimulů. [3, s. 79]

5 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

„Odměňování pracovníků je komplikovaná a nikoliv vždy zcela jasná záležitost, na kterou bývá soustředěna pozornost jak pracovníků, tak jejich zaměstnavatelů. Z toho důvodu bývá velmi často záležitostí vyvolávající spory. Oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování, který usnadňuje dosažení žádoucí produktivity a zároveň je spravedlivý k pracovníkům, je jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů v podniku. Tradičně se považuje za odměnu mzda nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny poskytované pracovníkovi jako kompenzace za vykonávanou práci.“ [19, s. 141]

„Podnik má poměrně širokou škálu možností jak odměňovat pracovníky a do značné míry záleží na něm, jaké z těchto možností odměňování využije, jaká bude struktura celkové odměny podle jednotlivých forem odměn, v jakém vzájemném poměru budou v celkové odměně jednotlivé formy odměňování, jaká pravidla, jaké nástroje a jaké postupy budou použity při odměňování jednotlivých pracovníků – stručně řečeno, jaký bude systém odměňování v podniku.“ [19, s. 142]

System odměňování tedy není nic jiného než způsob stanovování mezd a platů, popřípadě zaměstnaneckých výhod pracovníků. Klíčovým problémem odměňování pracovníků je právě problém vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování. Důležitým požadavkem je, aby systém odměňování byl akceptován pracovníky. Z toho důvodu je vhodné, aby se pracovníci podíleli na jeho vytváření, zavádění i fungování. [19]

5.1 Mzdové formy

„Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka, jeho výkon v nejširším slova smyslu, včetně jeho pracovního chování a schopností. Některé mzdové formy mají nedostatečný pobídkový účinek a tak bývá pozornost v případech, kdy výkonové cíle mají klíčový význam, upnuta na tzv. pobídkové formy.“ [20, s. 262]

„Pobídkové formy jsou odměny nabízené jako dodatek k časové mzdě či platu nebo existují samostatně a jsou obvykle přímo úměrné pracovnímu výkonu. Pobídkové formy se pokoušejí posílit vazbu odměny na výkon, zviditelnit ji a tím motivovat pracovníky. Pobídkové formy mohou být tříděny podle různých hledisek, nejčastěji se však třídí podle toho, zda se používají na individuální, skupinové či podnikové úrovni.“ [20, s. 263]

Základní mzdové formy

- časová neboli základní mzda a plat,
- úkolová mzda,
- podílová neboli provizní mzda,
- mzda za očekávané výsledky práce, smíšená mzda. [20]

Dodatkové mzdové formy

- prémie,
- odměny,
- osobní ohodnocení,
- podíly na výsledcích hospodaření,
- odměňování zlepšovacích návrhů,
- povinné a nepovinné příplatky. [20]

5.1.1 Časová mzda

„Časová mzda nebo plat je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci. U dělnické kategorie jde obvykle o hodinovou mzdu, u nedělnických kategorií obvykle o měsíční plat. Časové mzdy a platy jsou nejpoužívanější základní mzdovou formou a i tam, kde jsou doplněny některou z pobídkových forem, tvoří zpravidla největší část celkové odměny jedince. Proto je na ně soustředěna pozornost pracovníků. Právě na jejich základě vnímají spravedlnost a srovnatelnost systému odměňování. Často vytvářejí pověst organizace. Proto by se organizace měla snažit vytvořit a udržovat zdravý systém časových mezd a platů.“ [20, s. 265]

5.1.2 Úkolová mzda

„Úkolová mzda je nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové formy. Je vhodná pro odměňování dělnické práce. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Mzda jedince je tedy tvořena násobkem počtu odvedených jednotek práce krát odměna (sazba) za jednotku práce. Při uplatňování úkolové mzdy je třeba zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly zjištěitelné a kontrolovatelné, aby byl výkon pracovníkem ovlivnitelný.“ [20, s. 266]

5.1.3 Podílová mzda

„Při podílové (provizní) mzdě, uplatňované v obchodních činnostech či v některých službách, je odměna pracovníka zcela, nebo alespoň z části, závislá na prodaném množství. V prvním případě se jedná o přímou podílovou mzdu. Ve druhém případě má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství. Variantou je tzv. zálohová podílová mzda. Pracovník dostává měsíční zálohu, která je pak odečtena od jeho provize.“ [20, s. 268]

„Výhodou podílové mzdy je přímý vztah odměny k výkonu. U přímé a zálohové provize pracovník ví, že když nebude podávat výkon, nebude placen. Nevýhodou je, že ji mohou ovlivnit faktory, které pracovník nemá pod kontrolou, např. výrobek, který prodává, je náhle nahrazen lepším a levnějším konkurenčním výrobkem, změní se hospodářská situace, počasí, či preference zákazníků, prodej ovlivní testy kvality uveřejněné v tisku.“ [19, s. 160]

5.1.4 Smíšená mzda

Smíšenou mzdou nazýváme různé kombinace mzdy časové a úkolové nebo mzdy časové a podílové. Smyslem je zmírnit jednostranné působení úkolové mzdy nebo jednostrannou závislost výdělku na úkolové nebo podílové mzdě. [21]

5.2 Dodatkové mzdové formy

„Pokud jde o dodatkové mzdové formy, existuje jich ve světě poměrně značné a neustále se zvětšující množství. Typickou a široce používanou dodatkovou mzdovou formou jsou prémie. Bývají poskytovány k časové nebo úkolové mzdě. Vyskytují se ve dvou podobách:

- **periodicky se opakující prémie** za uplynulé období se zřetelnou závislostí na odvedeném výkonu. Kritéria jsou dána předem a prémie se zpravidla váží na splnění určitého ukazatele, na množství odvedené práce, kvalitu, úspory, využívání zdrojů, splnění termínu.
- **jednorázová prémie** (bonus, mimořádná odměna). Je to odměna poskytovaná za mimořádný výkon, za vynikající plnění pracovních úkolů, za iniciativu, za pracovní chování. Bonus může mít peněžní i nepeněžní formu (věcnou, výlet, kulturní akce).“ [19, s. 160]

„Mezi dodatkové mzdové formy patří i příplatky ke mzdám či platům, které mohou být:

- **povinné** (např. příplatek za práci přesčas, za práci ve svátek, v sobotu a v neděli, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za práci v noci, za vedení, za zastupování)
- **dobrovolné** (např. příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv, příplatky na ubytování a ostatní příplatky související s vykonáváním práce v konkrétním podniku).“ [19, s. 164]

Další dodatkové mzdové formy, které se pokoušejí posílit vazbu odměny na výkon, mohou být:

- odměna za úsporu času – odměna za odvedení žádoucího množství práce během kratší doby, než stanovuje norma,
- osobní ohodnocení (osobní příplatek) – používá se k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků, je dáno určitým procentem základního platu,
- odměňování zlepšovacích návrhů – odvozena bude buď od přírůstku zisku, nebo od poklesu nákladů,
- podíly na výsledcích hospodaření,
- podíl na zisku – často vyjádřena pevným procentem,
- podíl na výnosu – např. podíl na obratu, přidané hodnotě,
- podíl na výkonu – např. objem výroby, přírůstek produktivity, úspora nákladů. [22]

Ostatní výplaty

- např. 13. a 14. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, k životnímu nebo pracovnímu výročí, lokální příspěvky,
- patří zde i náborový příspěvek, odstupné, tzv. „zlatá pouta“. [22]

5.3 Zaměstnanecké výhody

„Zaměstnanecké výhody jsou považovány za součást odměňování pracovníků, ale na rozdíl od odměn za odpracovanou dobu, výkon, pracovní podmínky či tržní hodnotu

pracovníka je podnik zpravidla poskytuje pracovníkům pouze za to, že jsou u něj v pracovním poměru. Poskytují si tedy nebo se nabízejí většinou plošně, pouze u některých z nich se přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v podniku, k době zaměstnání v podniku a zásluhám.“ [19, s. 163]

Zaměstnanecké výhody vyskytující se v malých podnicích lze zařadit do čtyř skupin:

- **výhody sociální povahy** (např. důchodové pojištění hrazené zcela nebo zčásti podnikem, životní pojištění, podnikové půjčky a ručení za půjčky, příspěvky na rekreaci dětí),
- **výhody zkvalitňující využívání volného času** (kulturní a sportovní aktivity, organizování dotovaných zájezdů, nabídka nebo dotování rekreace pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky),
- **výhody mající vztah k práci** (stravování, výhodnější prodej podnikových produktů pracovníkům, podnikové parkoviště, příspěvek na úhradu cestovních nákladů při dojíždění do zaměstnání, poskytování pracovního oděvu, vzdělávání hrazené podnikem),
- **výhody spojené s postavením v organizaci** (prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, používání podnikových automobilů pro osobní účely, úhrada provozu telefonu v bytě, nárok na společenský oděv a jiné náklady reprezentace podniku). [19]

Další možné zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem:

- placené volno v den narozenin,
- dárek k narozeninám,
- svatební dar,
- vánoční dárek,
- příspěvek na péči o děti pracovníků v jeslích a mateřských školách,
- půjčování podnikového vybavení,
- poradenská činnost pro pracovníky (pomoc podnikového právníka),
- podniková posilovna nebo tělocvična,
- programy pro bývalé pracovníky – důchodce,
- materiální podpora pozůstalých při úmrtí pracovníka,
- pomoc pracovníkům v obtížné životní situaci,

- dodatečná podniková dovolená. [19]

„Skutečné zaměstnanecké výhody jsou jen takové výhody, které podnik poskytuje ze své iniciativy, motivován potřebou získat a stabilizovat žádoucí pracovníky, upevnit jejich vztah k podniku, pocit sounáležitosti s podnikem, získat jejich loajalitu.“ [19, s. 164]

„Jestliže organizace chce, aby zaměstnanecké výhody měly příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu a i na dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují. Často totiž organizace nabízejí uniformní soubor výhod vybraný personálním útvarem či vedením podniku. Jenom málokdy je záležitost konzultována se zaměstnanci. Řadoví pracovníci však mohou mít zcela odlišné představy a potřeby než jak to vidí personální útvar či vedení organizace.“ [20, s. 276]

II ANALYTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Akciová společnost Indet Safety Systems a.s. se zabývá výrobou bezpečnostních komponentů do automobilů, konkrétně se jedná o pyrotechnické iniciátory a generátory plynu pro moduly pasivní ochrany v automobilech, tj. předpínače bezpečnostních pásů a inflátory airbagů. Navazuje na tradici výroby průmyslové pyrotechniky ve Vsetíně a rozvíjí technologie vyvinuté mateřskou firmou Nippon Kayaku Co., Ltd., se sídlem v Tokiu. [23]

Patří mezi nejvýznamnější zaměstnavatele ve vsetínském regionu. Nippon Kayaku je celosvětově působící organizace, která zaměstnává více než 4 400 osob a svým působením zasahuje do několika oborů (bezpečnostní prvky do automobilů, výroba léků, výroba ochranných prostředků). V oboru prvků pasivní ochrany do automobilů založila dvě dceřiné společnosti – ISS a.s. ve Vsetíně a dále LifeSparc se sídlem v Hollistru, California, USA. Obě tyto firmy mají stejný výrobní program a vzájemně spolupracují. [24]



Obr. 5. Logo společnosti. [23]

6.1 Základní údaje o firmě

Obchodní jméno: Indet Safety Systems, a.s.

Založení firmy: březen 1997

Sídlo: Bobrky 462, Vsetín

Počet zaměstnanců: 469

Pobočky: 3

Generální ředitel: Ing. Jiří Václavík

Vrcholný představitel: Kenjiro Nishida [23]

Indet Safety Systems je součástí celosvětově působící skupiny NK Group. Tato skupina zásobuje celosvětové automobilové trhy pyrotechnickými iniciátory:

Nippon Kayaku se svou továrnou v Himeji, Japonsko, se zaměřuje na trh japonský;

LifeSparc s továrnou v Hollisteru, CA, USA na trh severoamerický;

Indet Safety Systems s továrnou ve Vsetíně na trh evropský;

Kayaku Safety Systems (Huzhou) Co., Ltd. s továrnou v Huzhou, Čína na trh asijský;

Kayaku Safety Systems of Mexico, S.A.DE C.V. s továrnou v Monterrey, Mexiko na trh středoamerický a severoamerický. [23]

6.2 Historie firmy

Firma byla založena v březnu roku 1997.

V lednu 1999 vstoupili do firmy japonští investoři (join venture Nippon Kayaku, Nichimen a ZV Indet). Firma zahájila svou činnost výrobou plastových squibů.

V únoru 2000 byla změněna akcionářská struktura: firma 100% vlastněna japonskými korporacemi Nippon Kayaku a Nichimen.

V únoru 2001 byla nainstalována první sestavovací linka pro výrobu MGG.

V roce 2002 byla otevřena obchodní kancelář v Heroldsbergu, Německo. V srpnu 2002 byla expedována první dodávka MGG.

V prosinci 2004 zahájilo zkušební činnost výzkumné a vývojové centrum.

V červnu 2005 proběhlo oficiální otevření výzkumného a vývojového centra.

V listopadu 2006 byla zahájena výroba LWMGG.

V květnu 2006 byla zahájena výroba CB MGG.

V únoru 2006 založena sesterská společnost Nippon Kayaku CZ, s.r.o.

V září 2007 byla přesunuta administrativní centrála a sklady na Bobrky, Vsetín.

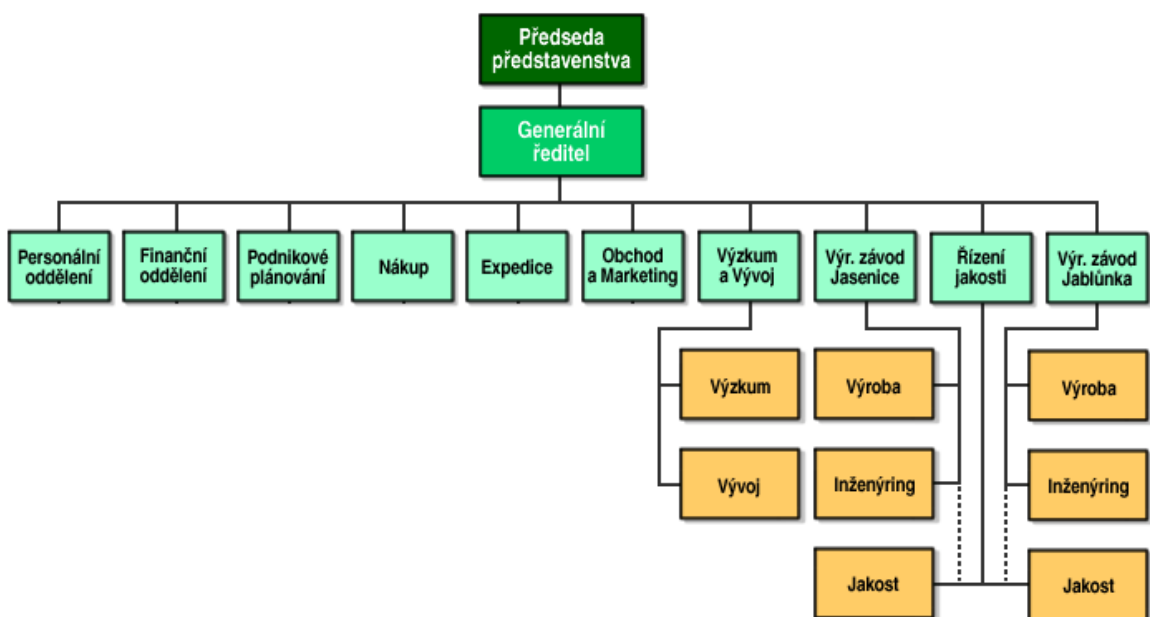
V červenci 2007 byla otevřena R&D a obchodní kancelář v Götzisu, Rakousko.

V únoru 2008 změnila společnost sídlo na Bobrky 462, Vsetín.

Dne 1. 1. 2011 došlo ke sloučení společnosti Indet Safety Systems a.s. a Nippon Kayaku CZ, s.r.o. Následnickou společností se stala Indet Safety Systems, a.s., NKCZ k tomuto dni zanikla. [23]

6.3 Organizační struktura

V současné době působí ve společnosti Indet Safety Systems 469 zaměstnanců. Zaměstnanci jsou rozděleni do 3 divizí. Provozovna ve Vsetíně se v současné době skládá ze 4 administrativně výrobních hal. Tato provozovna se specializuje na výrobu skleněných a plastových squibů. Pro navýšení kapacity výroby a posílení pozice na trhu se rekonstruují další výrobní haly. Část výroby je soustředěna v nově opraveném areálu Zbrojovky v Jablůnce. Tato provozovna se specializuje na výrobu pilulí a vyvíječe plynu pro předpínače bezpečnostních pásů. Od roku 2005 je nově vystavena budova Technologického centra na Bobrkách, kde se nachází administrativní budova, ve které sídlí vedení společnosti. V čele společnosti stojí předseda představenstva pan Kenjiro Nishida. Generálním ředitelem je Ing. Jiří Václavík. Podnik je akciovou společností, vrcholným orgánem je tedy valná hromada, dozorčí rada a představenstvo.



Obr. 6. Organizační struktura společnosti. [23]

6.4 Charakteristika výrobků

Indet Safety Systems a.s. je výrobcem pyrotechnických iniciátorů, tzv. SQUIB pro předpínače bezpečnostních pásů, dále sestav micro gas generátorů (MGG) pro moduly bezpečnostních pásů a nově tzv. skleněných a plastových squibů (GTMS) pro iniciaci airbagů automobilů. [24]

Co je SQUIB a proč se vyrábí

SQUIB je konstrukční prvek bezpečnostního systému automobilu. Rostoucí tempo rozvoje automobilového průmyslu způsobilo vyšší nehodovost a z toho vyplývající zvýšený počet případů těžkého poranění hlavy, páteře a hrudníku osádek automobilů. Z tohoto důvodu přední světové firmy vyrábějící automobily zavedly nový bezpečnostní systém, tzv. systém pasivní ochrany automobilu. Z hlediska vysoké konkurence výrobců a nároků spotřebitelů našly tyto systémy uplatnění ve všech osobních automobilech. [24]

Jaká je funkce SQUIBU

Při nárazu automobilu na překážku je piezočidlem umístěným v deformační zóně generován elektrický impuls, který je vyhodnocen a upraven řídicí jednotkou automobilu. Elektrický impuls iniciuje SQUIB. SQUIB zažehuje – pyrotechnický systém předpínačů bezpečnostních pásů a vyvíječ airbagů. [24]

Jaká je funkce předpínače bezpečnostních pásů

Při funkci tohoto systému pasivní ochrany je činností zajištěno, že při nárazu automobilu na překážku jsou utaženy bezpečnostní pásy osádky a jejich těla jsou fixována ve správné poloze v sedadle automobilu. Mechanismus napínání je iniciován SQUIBEM, který zažehuje vlastní pyrotechnický systém předpínače bezpečnostních pásů.

Pokud se předpínače bezpečnostních pásů používají společně s airbagy, mohou významně snížit riziko zranění při nárazech. Výrobci automobilů proto po celém světě zahájili mohutnou instalaci tohoto zařízení do svých vozů. Tato zařízení používají reaktivní sílu malého generátoru k vyrovnání prověšení bezpečnostního pásu v případě srážky. [24]

Proč je nezbytná 100% funkce SQUIBU

SQUIB je klíčovou součástí bezpečnostního systému automobilu. Zajišťuje aktivaci airbagu a předpínače pásu těsně po okamžiku nárazu. Společnost ISS a.s. garantuje, že iniciace plné funkce SQUIBU proběhne do 1,5 milisekundy. [24]

6.5 Správa podniku

Správa podniku ve společnosti ISS a.s. je rozdělena podle jednotlivých činností na následující oddělení:

- Oddělení personální
- Oddělení finanční
- Oddělení podnikové plánování
- Oddělení výroba
- Oddělení nákup
- Oddělení expedice
- Oddělení obchod a marketing
- Oddělení výzkum a vývoj
- Oddělení řízení jakosti
- Oddělení údržba a investice
- Oddělení bezpečnosti

7 ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Odměňováním svých zaměstnanců ISS a.s. pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem, vazbu na organizaci. Zaměstnavatel si sám formuje pracovní sílu v podobě přizpůsobení pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci. Firma ISS a.s. si uvědomuje, že její úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovní síle a jejich schopnostech, jejím pracovním chování, její spokojenosti a jejím vztahu k zaměstnavateli. [24]

7.1 Zaměstnanci

Počet zaměstnanců ve společnosti se v posledních letech prudce zvýšil. V roce 1999 bylo ve společnosti zaměstnáno 78 pracovníků, v roce 2011 počet pracovníků ve společnosti dosáhl 469. K největšímu nárůstu v historii firmy došlo v roce 2007. Ve výrobním závodu Jasenice pracuje 270 osob, v Jablůnce 166 a na adrese sídla firmy 33 zaměstnanců.

Ve své bakalářské práci se zaměřuji na výrobní závod Jablůnka, ve kterém pracuji jako asistentka výrobního ředitele a oddělení údržby a investic již 3 roky. V současné době má závod Jablůnka celkem 166 zaměstnanců, více než polovinu tvoří ženy. Průměrný věk zaměstnanců je poměrně nízký, u mužů činí 37,6 let a u žen 38,7 let. Kvalifikační struktura zaměstnanců je různorodá. Převažují zaměstnanci s výučním listem a studiem na SOU, je jich více než polovina – 58%, následují zaměstnanci s dosaženým vzděláním středoškolským – 34% a pracovníci se základním vzděláním a vzděláním vysokoškolským se pohybují okolo 8%.

Vedení závodu je tvořeno 1 manažerem, pracují zde zaměstnanci na pozicích THP, výrobních seřizovačů a na pozicích režijních a výrobních dělníků.

Zaměstnanci jsou zařazeni do těchto pracovních kategorií:

- THP – technickohospodářští pracovníci
- M – manažeři
- VS – výrobní seřizovači
- RD – režijní dělníci
- VD – výrobní dělníci

Popis jednotlivých pracovních kategorií

„V ISS a.s. je zastoupeno celkem 5 pracovních kategorií zaměstnanců. Vedení firmy je tvořeno 10 manažery, ve firmě pracují zaměstnanci na pozicích THP, výrobních seřizovačů a na pozicích režijních a výrobních dělníků.

Manažer

Pozice manažera je v současné době tvořena 10 zaměstnanci. Jedná se o vedoucí pracovníky, kteří mají na starosti vedení jednotlivých oddělení. Manažeři firmy mají fixní mzdu, stanovenou v jejich manažerských smlouvách.

THP

Tyto pozice jsou zastoupeny ve všech odděleních – jedná se o pracovníky, kteří svou specializací zajišťují podporu pro výrobu. Tito zaměstnanci mají stanovenou pracovní dobu jednosměnnou, jejich pracovištěm je zpravidla kancelář.

U THP pracovníků je mzda tvořena třemi složkami – základ je rozdělen v poměru 70:30 – 70% tvoří fixní částka, 30% variabilní částka, která může být zaměstnanci odebrána v případě porušení pracovní kázně, nebo nedodržování pracovních postupů. Navíc mohou zaměstnanci získat třetí složku mzdy, která je nezaručená. Jedná se o tzv. výkonnostní odměnu, která je vázaná na speciální výkonnostní cíle – tyto cíle jsou stanoveny po domluvě nadřízeného a pracovníka vždy na tříměsíční období – po uplynutí tohoto období je veden hodnotící pohovor, na kterém nadřízený přezkoumá míru splnění cílů a úměrně podle procenta splnění je pracovníkovi vyplacena výkonnostní odměna v patřičné výši.

Dělník

Do této kategorie spadají veškeré dělnické funkce – výrobní dělníci, režijní dělníci a výrobní seřizovači. Všichni tyto zaměstnanci pracují v oddělení výroby, nebo řízení jakosti – jejich pracovištěm jsou výrobní dílny, zkušebny. U dělnických profesí jsou uplatňovány pracovní režimy – jednosměnný, dvousměnný, třisměnný a dvanáctihodinové směny.

U dělnických profesí se mzda skládá z tarifu a osobního ohodnocení, které je pohyblivou složkou mzdy. Dále jsou připočítávány příplatky za odpolední a noční směny a pyropříplatky.“ [25]

Pracovní doba zaměstnanců

„Délka týdenní pracovní doby je stanovena na 37,5 hodiny týdně. Ve společnosti jsou uplatňovány pracovní režimy – jednosměnný, dvousměnný, třisměnný a to při rovnoměrném rozvržení pracovní doby podle § 81, § 82 ZP a dvanáctihodinové směny v nerovnoměrném rozvržení pracovní doby § 83 a § 84 ZP.

Pracovní režimy jsou uplatňovány na jednotlivých pracovištích podle aktuálních provozních potřeb zaměstnavatele. Pracovní režimy zaměstnavatel stanovuje v návaznosti na požadavky zákazníků tak, aby byl zajištěn plynulý tok dodávek. Začátek a konec jednotlivých směn je stanoven takto:

- | | |
|--------------------------------|--------------------|
| ▪ ranní směna | 06.00 – 14.00 hod. |
| ▪ odpolední směna | 14.00 – 22.00 hod. |
| ▪ noční směna | 22.00 – 06.00 hod. |
| ▪ ranní dvanáctihodinová směna | 06.00 – 18.00 hod. |
| ▪ noční dvanáctihodinová směna | 18.00 – 06.00 hod. |

Pracovní doba zahrnuje půlhodinovou přestávku na jídlo a oddech, která se nezapočítává do pracovní doby. Přestávka pro kategorii VD, VS, RD je poskytnuta nejdéle po 4,5 hodinách nepřetržité práce, pro kategorii THP je přestávka stanovena v době od 11.00 – 11.30 hod. Podrobnější rozpis přestávek je uveden v KS a Pracovním řádu zaměstnavatele.

Délka týdenní pracovní doby je stanovena na 37,5 hodin týdně. Pracovní doba zahrnuje půlhodinovou přestávku na jídlo a oddech, která se nezapočítává do pracovní doby. Přestávka je poskytnuta nejdéle po 4,5 hodinách nepřetržité práce.“ [24]

Vnitřní předpisy zaměstnavatele

„Zaměstnavatel vydává následující vnitřní předpisy:

- Pracovní řád
- Organizační řád
- Vnitropodnikové instrukce o pravidlech bezpečnosti
- Vnitřní předpis zaměstnavatele o poskytování cestovních náhrad

Podpisem pracovní smlouvy zaměstnanec zároveň stvrzuje seznámení s touto písemnou informací a tím splnění povinnosti zaměstnavatele informovat zaměstnance o základních právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru.“ [24]

Den nástupu, úvodní školení

„Je toho hodně, co se první den dovědí noví zaměstnanci o naší firmě. Při přijetí nového zaměstnance začne probíhat adaptační a školící program. První den se v rámci úvodního školení noví zaměstnanci dovědí o **Pracovním řádu** společnosti, pracovních režimech, pravidlech přesčasové práce, překážkách v práci, pracovní kázní.

Stejný význam jako kvalita či objem prodeje a výroby má pro naši společnost bezpečnost, které je věnována maximální pozornost v procesu vývoje, výroby, dopravy i používání výrobku. Bezpečnostní technik nově přichozí proškolí v **pravidlech bezpečnosti práce a požární ochrany**. Mimořádná pozornost je věnována kvalitě v duchu norem ISO/TS 16 949, spolehlivosti, přesnosti našich výrobků a kvalitě všech dalších činností společnosti. Představitel systému managementu jakosti provede školení z oblasti řízení jakosti, představí používaný systém jakosti a seznámí s **Politikou jakosti** a **Cíli jakosti** pro příslušný rok.

Firma věnuje také velkou pozornost ochraně životního prostředí, a proto od roku 2002 začala budovat environmentální manažerský systém EMS podle ISO 14001. V závěru téhož roku byla firma Indet Safety Systems a.s. úspěšně certifikována. Představitel EMS seznámí se systémem EMS, Politikou EMS a Cíli EMS v této oblasti. Zaměstnanec je seznámen s etickým kodexem používání firemních datových sítí.

Nově přicházející zaměstnanci do výrobního úseku jsou dále předáni nadřízenému (mistrovi), který je podrobně teoreticky seznámí s výrobou, jednotlivými pracovišti, výrobky, specifickou terminologií používanou při výrobě, výrobní dokumentací, technologickými postupy. Zaměstnanci jsou poté zaučeni a vedeni na jednotlivých pracovištích zkušenými zaměstnanci – intenzivní využívání metody učení se praxí.

Noví THP pracovníci jsou zaškoleni na svém pracovišti příslušným nadřízeným.“ [24]

7.2 Způsob odměňování

7.2.1 Základní mzda

Údaje o mzdě a způsobu odměňování jsou uvedeny ve mzdovém výměru zaměstnance. Mzda je splatná měsíčně pozadu, a to vždy 14. den následujícího kalendářního měsíce. Případně-li tento den na sobotu, neděli nebo svátek, je výplatním termínem nejbližší předcházející pracovní den. Požádá-li zaměstnanec o bezhotovostní výplatu mzdy, bude mu mzda poukazována na jeden účet u banky, pobočky zahraniční banky nebo spořitelního či úvěrového družstva. [24]

Způsob odměňování zaměstnanců se liší podle jejich zařazení do jednotlivých kategorií:

„**Manažeři** firmy mají fixní mzdu, stanovenou v jejich manažerských smlouvách.

Administrativní pracovníci mají mzdu tvořenou třemi složkami – základ je rozdělen v poměru 70:30 - 70% tvoří fixní částka, 30% variabilní částka, která může být zaměstnanci odebrána v případě porušení pracovní kázně, nebo nedodržování pracovních postupů. Navíc mohou zaměstnanci získat třetí složku mzdy, která je nezaručená. Jedná se o tzv. výkonnostní odměnu, která je vázaná na speciální výkonnostní cíle – tyto cíle jsou stanoveny po domluvě nadřízeného a pracovníka vždy na tříměsíční období – po uplynutí tohoto období nadřízený překontroluje míru splnění cílů a úměrně podle procenta splnění je pracovníkovi vyplacena výkonnostní odměna v patřičné výši.

U dělníků je nutné rozlišit dvě základní pozice:

Strojírenská a výbušinářská dělnice – při nástupu nových dělnic je stanoveno ohodnocení v tarifní třídě č. 3. Po ukončení zkušební doby je dělnicím přiznáno osobní ohodnocení.

Výrobní seřizovač – nástupní plat pro nové seřizovače je stanoven v tarifní třídě 5, již od nástupu mají seřizovači základní osobní ohodnocení. Po absolvování tříměsíční zkušební doby se navyšuje osobní ohodnocení – po dlouhodobějším setrvání ve firmě (např. 2 roky), kdy pracovník zvládne zaučení na více typů pracovišť, může nadřízený zažádat i o zvýšení tarifní třídy. K těmto základním mzdám mají všichni zaměstnanci pracující na směny nárok na příplatky za odpolední a noční směnu. Ti dělníci, kteří pracují v pyroprovozu, mají navíc nárok na pyro-příplatky.

S výjimkou manažerů jsou u všech kategorií propláceny odpracované přesčasové hodiny s příplatkem 25%. Odměňování tvoří hlavní složku hmotných odměn.“ [24]

7.2.2 Příplatky ke mzdě

▪ Příplatky za práci přesčas

„Práci přesčas se rozumí práce konaná zaměstnancem na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem nad stanovenou týdenní pracovní dobu vyplývající z předem stanoveného rozvržení pracovní doby a konaná mimo rámec rozvrhu pracovních směn – příplatek ve výši 25% jeho průměrného výdělku, jde-li o práci přesčas v noci a ve dnech pracovního klidu, bude výše příplatku 50% průměrného výdělku.

▪ Mzda, náhradní volno nebo náhrada mzdy za svátek

Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, které mu bude poskytnuto nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek nebo v jinak dohodnuté době. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě nejméně ve výši průměrného výdělku místo náhradního volna.

▪ Mzda a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Za práci ve ztíženém pracovním prostředí přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 7,- Kč/hod. práce.

▪ Příplatky za noční práci

Za dobu noční práce (tj. od 22.00 hod. do 6.00 hod.) přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 10% průměrného výdělku, minimálně však ve výši 12,- Kč/hod. práce.

▪ Příplatek za práci v odpoledních směnách

Odpolední směnou je směna, v níž alespoň 4 hodiny připadnou do doby od 14 do 22 hodin. Za každou hodinu práce v odpolední směně přísluší zaměstnanci k dosažené mzdě příplatek ve výši 7,00 Kč/hod. práce. Příplatek se neposkytuje za práci přesčas a dále těm zaměstnancům, kteří z osobních důvodů pracují v odpolední směně na pracovištích, která jsou jinak jednosměnná. Zaměstnancům pracujícím ve 12 – ti hodinových směnnách přísluší příplatek za práci v odpolední směně za tu část pracovní směny, která připadá do doby od 14,00 do 22,00 hodin.

- **Mzda za práci v sobotu a neděli**

Za práci o sobotách a nedělích přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 50% průměrného výdělku. Příplatek v této výši se poskytuje bez ohledu na to, jde-li o práci podle rozpisu směn v týdnu nebo o práci přesčas.“ [24]

7.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody a benefity pozitivně ovlivňují motivaci zaměstnanců, spokojenost se zaměstnavatelem, vazbu na organizaci. Zaměstnavatel si sám formuje pracovní sílu v podobě přizpůsobení pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci. Společnost ISS a.s. si uvědomuje, že její úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovní síle a jejích schopnostech, jejím pracovním chování, její spokojenosti a jejím vztahu k zaměstnavateli.

ISS a.s. se snaží stále zkvalitňovat péči o své zaměstnance, jelikož si je vědoma, že lidské zdroje patří k nejcennějším výrobním faktorům v podniku.

„K zaměstnaneckým výhodám společnosti ISS a.s. patří:

Přípojištění zaměstnanců pro případ úrazu

Od roku 2007 je novou zaměstnaneckou výhodou úrazové pojištění pro všechny zaměstnance. Toto pojištění se vztahuje nejen na čas strávený v zaměstnání a v budovách zaměstnavatele, ale i na soukromé aktivity – platí 24 hodin denně 7 dní v týdnu a využívají jej automaticky všichni zaměstnanci.

Bonus

Na základě vyhodnocení absence přistoupilo vedení společnosti ISS a.s. k zavedení motivačního bonusového programu pro své zaměstnance, jehož cílem bylo snížení nemocnosti. Bonus ve výši 1 000,- Kč je vyplacen zaměstnanci firmy ISS a.s., který v průběhu dvouměsíčního sledovaného období nevynechá z důvodu absence pracovní směnu, přičemž v rámci jednoho měsíce je povoleno čerpání maximální délky absence 4 hod. pouze z důvodu návštěvy u lékaře nebo doprovodu člena rodiny k lékaři. Bonus je zaměstnanci vyplacen ihned ve výplatním termínu následujícím po skončení sledovaného dvouměsíčního období. Pokud bude absence zaměstnance v měsíci vyšší, nárok na výplatu

bonusu ve sledovaném období nevzniká. Navíc v následujícím nově sledovaném dvouměsíčním období bude bonus snížen na částku 500,- Kč, i když bude mít zaměstnanec nulovou absenci. Po krácení částky následuje opět návrat na částku 1 000,- Kč.

Roční odměny

Jestliže se firmě daří a její hospodářské výsledky jsou dobré, snaží se vedení firmy v závěru fiskálního roku odměnit své zaměstnance určitou finanční částkou. Tato částka se pohybuje od 50 – 100% průměrného měsíčního platu.

Vzdělávání

Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých zaměstnanců ISS a.s. pozitivně ovlivňuje jejich motivaci a rovněž spokojenost se zaměstnavatelem. Vzdělávání jako celoživotní proces je nezbytnou součástí firemní politiky.

S ohledem na pracovní zařazení ihned po nástupu naplňuje přímý nadřízený ve spolupráci s pracovníkem personálního útvaru novému zaměstnanci Plán osobního rozvoje na příslušný rok. Zaměstnancům přijatým do pracovního poměru bez potřebné kvalifikace společnost zajistí získání kvalifikace zaškolením nebo zaučením. Totéž se týká zaměstnanců, kteří přecházejí na jiné pracoviště nebo práci, pokud je to třeba a to zejména při organizačních změnách nebo jiných opatřeních.

Rekvalifikace

- základní pyrokurz je určen pro všechny pracovníky, kteří přicházejí do styku s výbušninami
- ve spolupráci s Obvodním báňským úřadem v Příbrami jsou zpravidla 2 x ročně pořádány základní běhy
- kurz je zpravidla 2 měsíční a je ukončen písemnými testy a zkouškou před zkušební komisí

Jazykové kurzy anglického jazyka

V návaznosti na úzký kontakt se zahraničním partnerem v nejrůznějších pracovních oblastech, je využívána ze strany zaměstnanců možnost výuky anglického jazyka pro začátečníky, středně pokročilé i pokročilé. Tato možnost je však určena pouze pro THP pracovníky.

Pobytové jazykové kurzy v tuzemsku

Pro rozšíření a zkvalitnění slovní zásoby, zejména v oblasti obchodní a technické angličtiny mají THP pracovníci možnost využití výjezdu na semestrální víkendové jazykové kurzy.

Sociální program

Ve firmě existuje sociální program a je zajišťován přímo personálním oddělením. Sociální program firmy je nejčastěji používán k porovnávání jedné firmy s firmou druhou. Každý zaměstnanec může využít částku 1200,- Kč na 12 měsíců ve formě poukázek na čerpání aktivit dle vlastního výběru.

Možnost využití těchto poukázek na nejrůznější druhy služeb v nasmlouvaných zařízeních, jejichž seznam je neustále rozšiřován a doplňována. Např. masáže, permanentky na plavání, sauna, nákup vitamínů, sportovní aktivity. Možnost čerpání v okrese Vsetín, ve Zlínském kraji, ale také po celé ČR. Vydávají se jednou za pololetí.

Hrazené pravidelné preventivní zdravotní prohlídky

Významnou měrou napomáhají vyhodnocovat a sledovat zdravotní stav pracovníků v souvislosti s vykonávanou prací a posuzují vhodnost pro danou práci.

Potřeba navštívit lékaře, doprovodit dítě k lékaři

Zaměstnavatel poskytne zaměstnanci pracovní volno při důležitých překážkách v práci v případech a za podmínek uvedených v zákoníku práce. Zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnanci pracovní volno s náhradou mzdy na dobu nezbytně nutnou pro vyšetření nebo ošetření ve zdravotnickém zařízení, které si zvolil a které je nejbližší pracovišti zaměstnance, pokud vyšetření nebo ošetření nebylo možno provést mimo pracovní dobu. Pracovní volno se poskytne i tehdy, bylo-li vyšetření nebo ošetření provedeno v jiném, než nejbližším zdravotnickém zařízení. Náhrada mzdy však přísluší jen za dobu nezbytně nutnou. Zaměstnanec je povinen prokázat překážku v práci potvrzenou propustkou s vyznačením času odchodu od lékaře.

Stravování

- společnost má vlastní vybavené jídelny na obou závodech (Jablůnka, Jesenice)
- výběr z 5 druhů hlavního menu
- zaměstnanec hradí maximálně 45% celkové ceny stanovené dodavatelem, zbytek částky doplácí zaměstnavatel

- pro odpolední a noční směny jsou k dispozici stravenky SYAS v nominální hodnotě 60,- Kč
- mimo závodní stravování mají zaměstnanci možnost využít automaty na cukrovinky a nápoje přímo v prostorách firmy

Dovolená

Délka dovolené na zotavenou je stanovena v ustanovení § 213 odst. 1 zákoníku práce, a to ve výměře 5 týdnů, trvá-li pracovní poměr celý kalendářní rok, popřípadě jejich poměrné části, trvá-li pracovní poměr jen po část kalendářního roku. Podmínky pro vznik nároku na dovolenou na zotavenou a další podrobnosti stanoví zákoník práce (§ 211 až § 222).

Zlepšovatelské hnutí - KAIZEN

Ve firmě je podporováno zlepšovatelské hnutí, takže se všemi nápady, návrhy a novými myšlenkami mohou zaměstnanci přispět ke zkvalitnění jednotlivých činností na svém pracovišti nebo i v celé firmě. Pomocí neustálého zlepšování v sekvenci malých kroků dochází k efektivnímu systému zvyšování výkonnosti každé firmy.

KAIZEN – z jap. KAI – změna ZEN – lepší = změna k lepšímu

KAIZEN:

- je realizovaný návrh zlepšení jakéhokoli procesu / činnosti ve firmě, zpravidla vyžadující pouze malé náklady. Záměrem zlepšovatelského hnutí je využití myšlenkového potenciálu, motivování pracovníků, vytvoření „myslícího podniku“
- je technické, výrobní nebo provozní zlepšení. Za Návrh na zlepšení se rovněž považuje zvýšení bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a životního prostředí
- postupné, neustálé zlepšování procesů malými krůčky v pracovním i osobním životě.

Návrhem na zlepšení mohou být:

- návrhy přispívající ke zvýšení produktivity a efektivity,
- návrhy přispívající ke zvýšení kvality,
- návrhy přispívající ke snížení nákladů,
- návrhy zvyšující výkonnost administrativy a úroveň služeb zákazníkům,
- ostatní originální a tvůrčí podněty ke zlepšení pracovní činnosti,
- návrhy přispívající ke zvýšení bezpečnosti,
- návrhy přispívající ke zlepšení pracovního prostředí a ochrany zdraví zaměstnanců,

- návrhy přispívající ke zlepšení ochrany životního prostředí.“ [24]

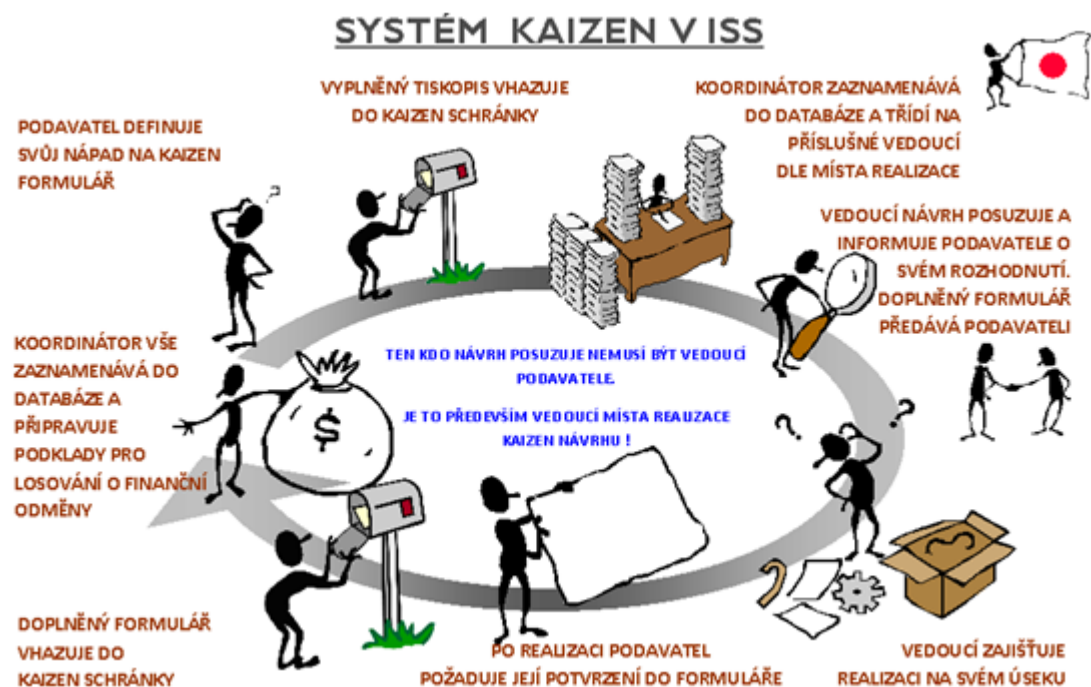
Do systému zlepšování se mohou zapojit všichni pracovníci výrobních a nevýrobních útvarů společnosti ISS a.s. Kaizen může být podán jednotlivcem nebo skupinou. Za Kaizen není vyplacena přímo odměna, ale návrh po realizaci jde do ISS loterie.

ISS loterie

„Vedení společnosti ISS a.s. stanovilo termíny výplat odměn za Kaizen aktivity 4x ročně. Celková částka uvolněná pro toto období činí 150 000 Kč + 5% odměny za zlepšení s ročním přínosem nad 20 000 Kč. Uvedená suma je rozdělena do čtyř losování v průběhu roku a to vždy k 20. dni 3., 6., 9., 12. měsíce v roce.

Loterie obsahuje:

- hlavní odměny pro jednotlivce v hodnotě 15.000,- Kč,
- vedlejší odměny pro jednotlivce v hodnotě 1.000,- Kč,
- skupinové odměny v hodnotě 5.000,- Kč pro tým na utužení týmového ducha: např. společná sportovní aktivita,
- u návrhů s ek.přínosem nad 20.000,- Kč bude následně řešitelům přiznána odměna 5% z čistého přínosu.“ [24]



Obr. 7. Systém Kaizen. [25]

Kulturní akce

„V atmosféře vánočních svátků firma ISS a.s. organizuje pro své zaměstnance a čestné hosty kulturní akci, prostřednictvím které vedení děkuje svým pracovníkům za celoroční úsilí a příspěví tak k dobrým hospodářským výsledkům společnosti v roce. Tak jako v předešlých letech i letos se tato akce konala ve vsetínském Kulturním Domě a ze strany zaměstnanců byla přivítána, což se také projevilo na hojně účasti. Na této kulturní akci probíhá rovněž ohodnocení Kaizen aktivit pracovníků.

Ostatní

- finanční příspěvek na dopravu do zaměstnání,
- pravidelné měsíční blahopřání zaměstnancům k jejich narozeninám,
- každoroční přání a finanční pozornost všem ženám ke Dni matek,
- neformální firemní akce (vánoční večírek, cyklovýlet, bowling, fotbalová utkání),
- příspěvek firmy na kapitálové životní pojištění, investiční a důchodové pojištění,
- možnost využití firemních bytů pro zaměstnance ze vzdálených regionů,
- poskytování kvalitních osobních ochranných pomůcek a oděvů,
- výhodné tarify T-mobile pro zaměstnance ISS a.s. a jejich rodinné příslušníky.“

[24]

8 PRŮZKUM MOTIVAČNÍCH FAKTORŮ

Společnost Indet Safety Systems, a.s. působí na trhu řadu let a i přes současnou ekonomickou krizi je schopna dále se rozvíjet a nabírat stále nové zaměstnance. Její zaměstnanci jsou důležití a svých zaměstnanců si náležitě cení. Společnost nabízí svým zaměstnancům mimo pravidelnou výplatu, rovněž řadu výhod a motivačních programů. Je si vědoma, že bez správně motivovaných pracovníků a špatné stimulace může být práce velmi neefektivní. Motivace pracovníků je jednou z nejdůležitějších činností manažera či vedoucího pracovníka, což si i v dnešní době jen málokdo uvědomuje. Nevyužitý potenciál pracovníků je plýtvání. Skrývá obrovské úspory a tak málo času mu věnujeme.

8.1 Výzkumné šetření

Svůj výzkum jsem zaměřila na pozice nižšího a středního managementu tzn. na pozice režijních dělníků, výrobních dělníků a seřizovačů a THP pracovníků ve výrobním závodě Jablunka. Pro důkladnou a co nejvíce přesnou analýzu motivačních faktorů ve společnosti ISS a.s. jsem si jako metodu šetření vybrala dotazníkové šetření. Cílem tohoto výzkumu je zjistit prostřednictvím dotazníkového šetření, jaká je skutečná situace ve firmě ISS a.s. a zároveň prověřit, zda je motivační a stimulační program dostatečně fungující a vyhovující.

Šetření proběhlo se souhlasem výrobního ředitele ve společnosti ve dnech 31. 1. – 7. 2. 2011 v závodě Jablunka. Dotazníkové šetření jsem aplikovala na 122 pracovníků společnosti. Ve většině případů dotazník obsahuje otázky uzavřené, kde respondent může zvolit pouze jednu nebo více variant odpovědí. V některých otázkách je však možnost zvolit odpověď „jiné“, kde může respondent vyjádřit svůj názor.

Na základě dotazníkového výzkumu a z něho získaných informací budu moci navrhnout možnosti, jak motivační program ve společnosti vylepšit.

8.2 Vyhodnocení dotazníků

Po rozdání a následném vysbírání vyplněných dotazníků přichází na řadu fáze třídění a analýza získaných dat. Dotazníky budu vyhodnocovat zvlášť pro dělníky ve výrobě a zvlášť pro THP pracovníky závodu Jablůnka.

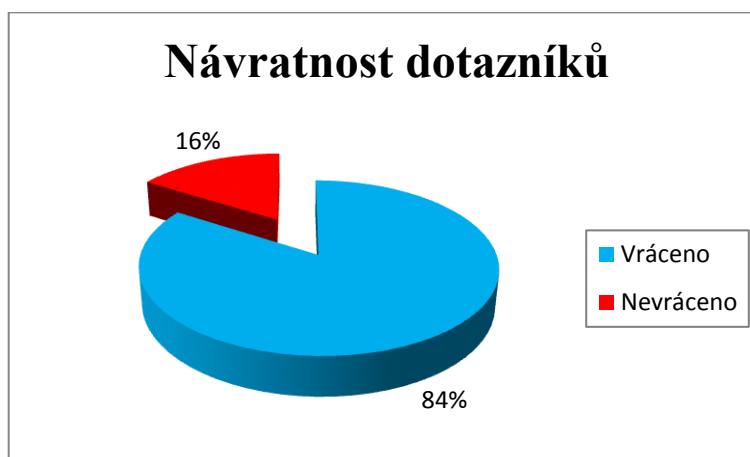
Návratnost dotazníků

Tab. 1. Návratnost dotazníků.

Návratnost	Relativní četnost	Absolutní četnost
Vráceno	84%	102
Nevráceno	16%	20
Celkem	100%	122

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1. Návratnost dotazníků.



Zdroj: vlastní zpracování

Mezi zaměstnance bylo rozdáno 122 zcela anonymních dotazníků, z nichž 102 bylo vráceno správně a úplně vyplněných, což znamená 84%. Tento vzorek je možné považovat za reprezentativní.

16% z rozdaných dotazníků vrácených nebylo.

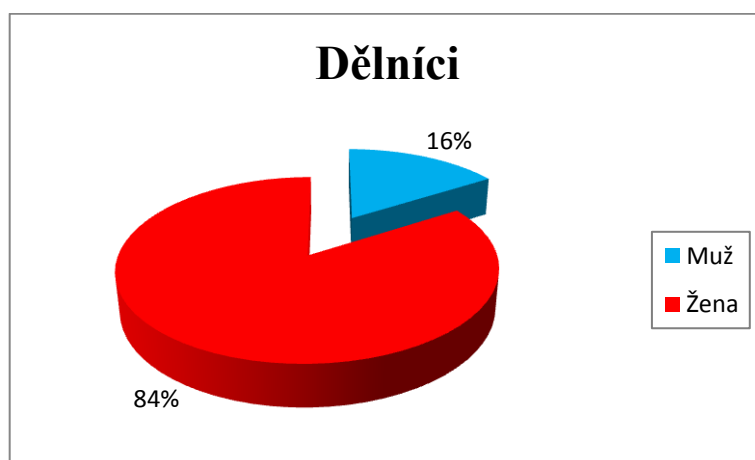
Otázka č. 1 – Vaše pohlaví?

Tab. 2. Pohlaví zaměstnanců.

Pohlaví	Dělníci		THP	
	Relat. četnost	Abs. četnost	Relat. četnost	Abs. četnost
Muž	16%	13	80%	16
Žena	84%	69	20%	4
Celkem	100%	82	100%	20

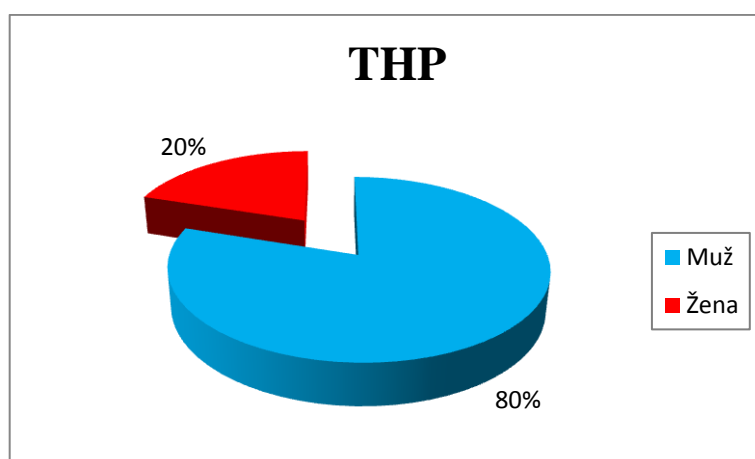
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2. Pohlaví dělníků.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3. Pohlaví THP.



Zdroj: vlastní zpracování

U výrobních pracovníků můžeme sledovat jasnou převahu žen, až 84%. Důvodem je převaha žen v těchto výrobních profesích. Naopak u THP pracovníků odevzdalo správně vyplněný dotazník 80% mužů a 20% žen.

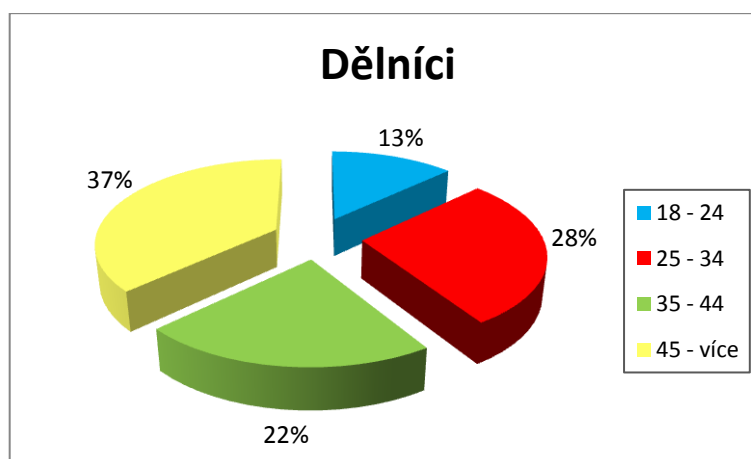
Otázka č. 2 – Kolik je Vám let?

Tab. 3. Věk zaměstnanců.

Věk	Dělníci		THP	
	Relat. četnost	Abs. četnost	Relat. četnost	Abs. četnost
18 - 24	13%	11	5%	1
25 - 34	28%	23	50%	10
35 - 44	22%	18	40%	8
45 - více	37%	30	5%	1
Celkem	100%	82	100%	20

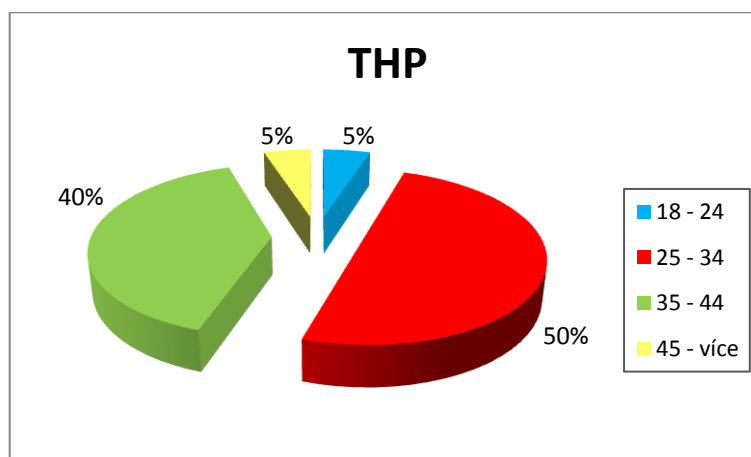
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4. Věk dělníků.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5. Věk THP.



Zdroj: vlastní zpracování

Druhá otázka se týkala věkové struktury zaměstnanců. Největší zastoupení až 37% u výrobních pracovníků činí zaměstnanci ve věku 45 – a více let. Druhou největší skupinu tvoří pracovníci ve věku 25 – 34 let. U THP pracovníků tvoří nejpočetnější skupinu zaměstnanci ve věku 25 – 34 let, celých 50%.

Otázka č. 3 – Jaká je Vaše pracovní pozice?

Tab. 4. Pracovní pozice zaměstnanců.

Pozice	Relat. četnost	Abs. četnost
Dělník	80%	82
THP	20%	20
Celkem	100%	102

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6. Pracovní pozice zaměstnanců.



Zdroj: vlastní zpracování

Z tohoto grafu je zřejmé, že z celkového počtu vyplněných dotazníků tento dotazník vyplnilo 80% dělníků a 20% technicko-hospodářských pracovníků.

Graf rovněž ukazuje, že největší počet zaměstnanců společnosti ISS a.s. tvoří výrobní pracovníci.

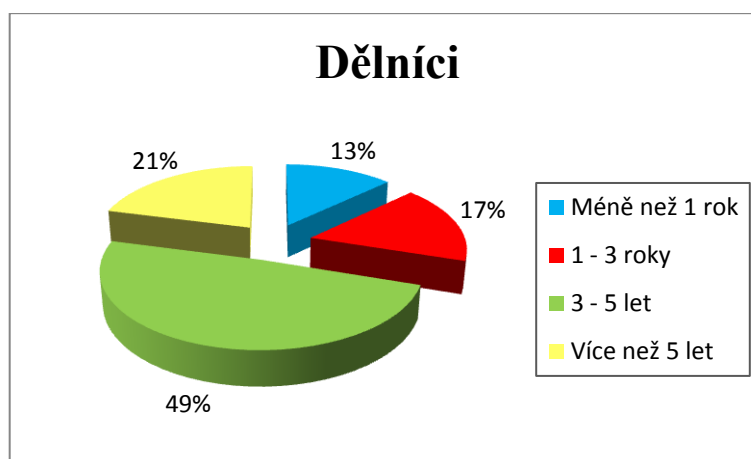
Otázka č. 4 – Jak dlouho jste zaměstnán/a v podniku?

Tab. 5. Doba zaměstnání ve společnosti.

Doba zaměstnání	Dělníci		THP	
	Relat. četnost	Abs. četnost	Relat. četnost	Abs. četnost
Méně než 1 rok	13%	11	0%	0
1 - 3 roky	17%	14	15%	3
3 - 5 let	49%	40	50%	10
Více než 5 let	21%	17	35%	7
Celkem	100%	82	100%	20

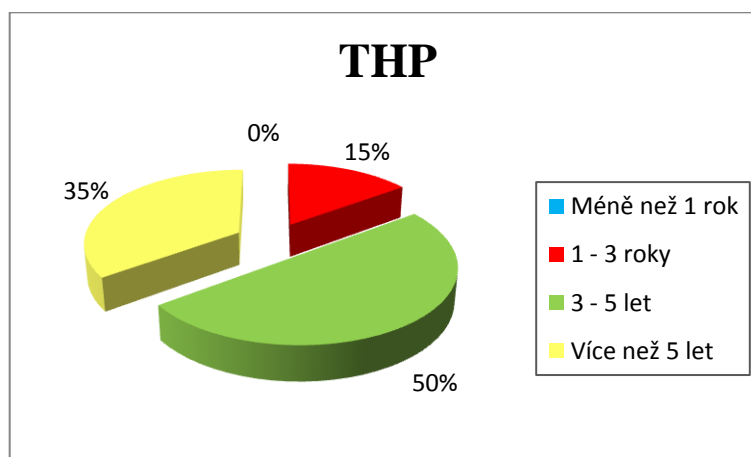
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7. Doba zaměstnání dělníků ve společnosti.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8. Doba zaměstnání THP ve společnosti.



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného je zřejmé, že v posledním roce bylo přijato 13% zaměstnanců do výrobního oddělení na pozici výrobního dělníka nebo výrobního seřizovače.

Naproti tomu u THP pracovníků nedošlo za poslední rok ani k minimálnímu navýšení.

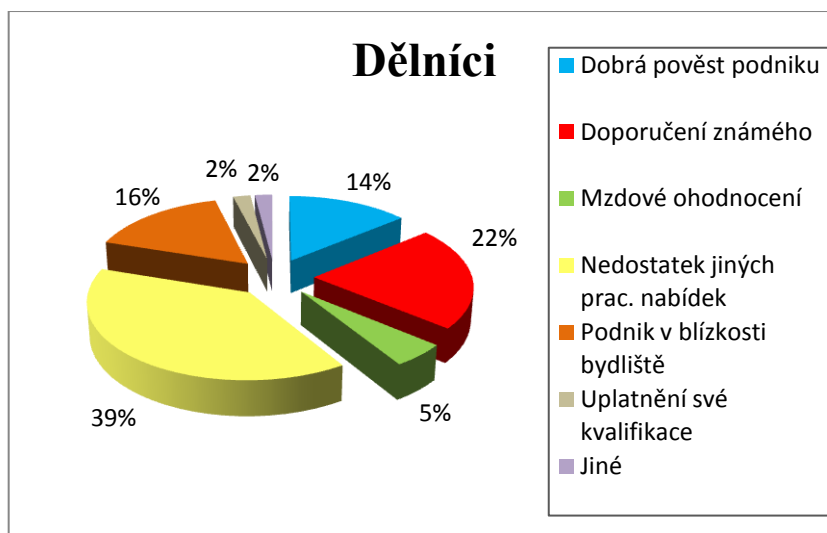
Otázka č. 5 – Jaký byl hlavní důvod výběru Vašeho zaměstnání?

Tab. 6. Hlavní důvod výběru zaměstnání.

Důvod výběru zaměstnání	Dělníci		THP	
	R. četnost	A. četnost	R. četnost	A. četnost
Dobrá pověst podniku	14%	11	20%	4
Doporučení známého	22%	18	10%	2
Mzdové ohodnocení	5%	4	25%	5
Nedostatek jiných prac. nabídek	39%	32	5%	1
Podnik v blízkosti bydliště	16%	13	10%	2
Uplatnění své kvalifikace	2%	2	25%	5
Jiné	2%	2	5%	1
Celkem	100%	82	100%	20

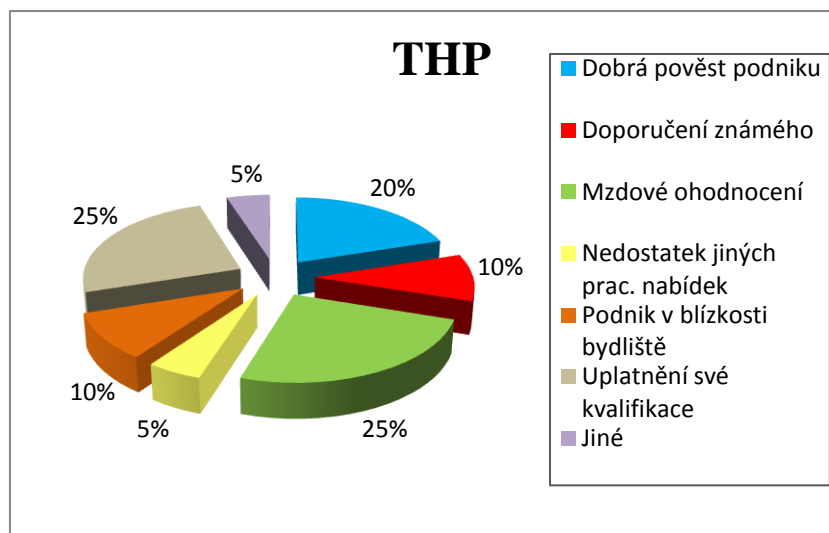
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9. Hlavní důvod výběru zaměstnání dělníků.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10. Hlavní důvod výběru zaměstnání THP.



Zdroj: vlastní zpracování

U otázky, co bylo hlavním důvodem výběru současného zaměstnání, zvolilo 39% pracovníků z výroby nedostatek jiných pracovních nabídek. Naopak 22% a 14% respondentů si vybralo práci v ISS a.s. z důvodu doporučení známého a díky dobré pověsti podniku.

U technicko-hospodářských pracovníků byla volba zaměstnání ve společnosti hlavně z důvodu uplatnění své kvalifikace a finančního ohodnocení.

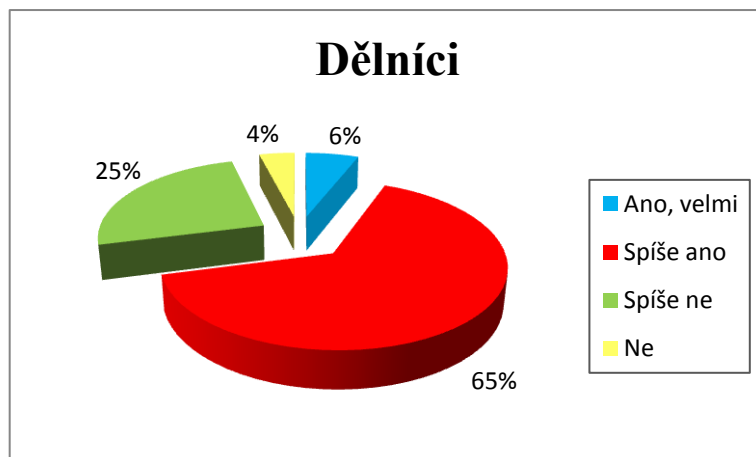
Otázka č. 6 – Jste spokojen/a s informovaností o dění ve firmě?

Tab. 7. Spokojenost zaměstnanců s informovaností ve firmě.

Možnosti	Dělníci		THP	
	Relat. četnost	Abs. četnost	Relat. četnost	Abs. četnost
Ano, velmi	6%	5	15%	3
Spíše ano	65%	53	75%	15
Spíše ne	25%	21	5%	1
Ne	4%	3	5%	1
Celkem	100%	82	100%	20

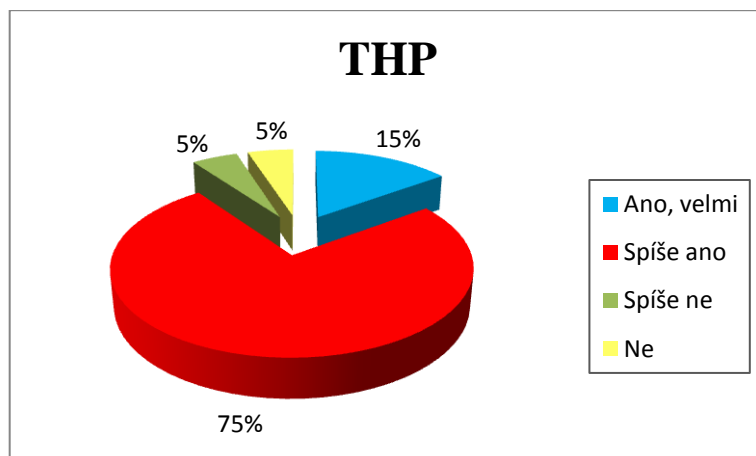
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11. Spokojenost dělníků s informovaností ve firmě.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12. Spokojenost THP s informovaností ve firmě.



Zdroj: vlastní zpracování

Na grafech je evidentní, že informovanost o dění ve společnosti je v pořádku, alespoň co se týká THP pracovníků, tři čtvrtiny z nich je spíše spokojeno a 15% spokojeno velmi.

71% výrobních pracovníků je spíše spokojeno, nebo spokojeno velmi, avšak téměř 29% z nich je spíše nespokojeno, nebo nespokojeno vůbec.

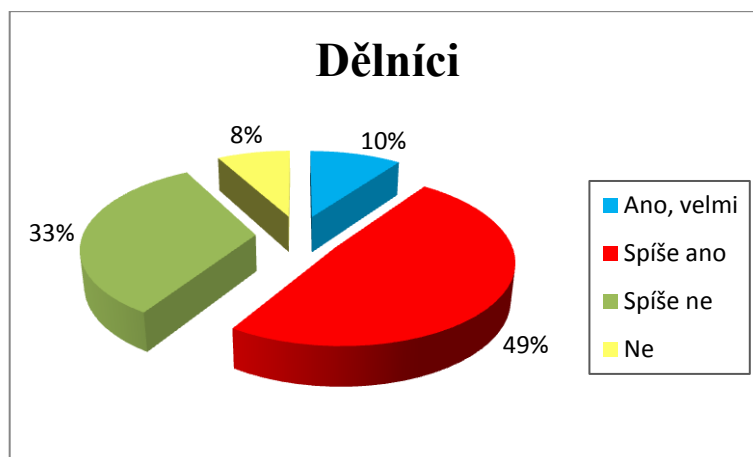
Otázka č. 7 – Zajímají se nadřízení o Vaše názory?

Tab. 8. Zájem nadřízených o názory zaměstnanců.

Možnosti	Dělníci		THP	
	Relat. četnost	Abs. četnost	Relat. četnost	Abs. četnost
Ano, velmi	10%	8	30%	6
Spíše ano	49%	40	55%	11
Spíše ne	33%	27	10%	2
Ne	8%	7	5%	1
Celkem	100%	82	100%	20

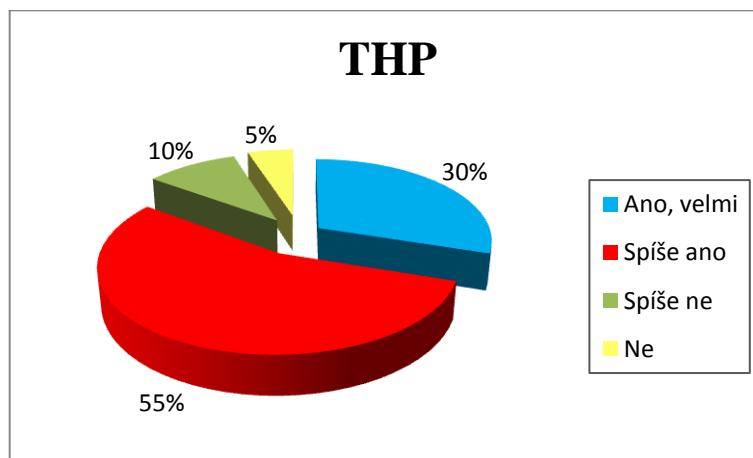
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13. Zájem nadřízených o názory dělníků.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14. Zájem nadřízených o názory THP.



Zdroj: vlastní zpracování

10% dělníků uvedlo, že se nadřízení velmi starají o jejich názory, 49% spíše ano, zbylých 41% uvedlo, že se o jejich názory nadřízení spíše nestarají, nebo nestarají vůbec.

15% THP pracovníků si myslí, že se o jejich názory nadřízení zajímají málo, nebo vůbec.

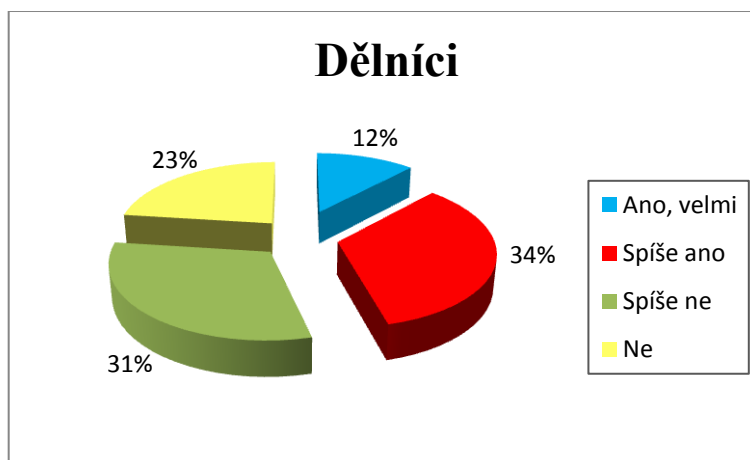
Otázka č. 8 – Jste při výkonu práce ve stresu?

Tab. 9. Stres zaměstnanců při práci.

Možnosti	Dělníci		THP	
	Relat. četnost	Abs. četnost	Relat. četnost	Abs. četnost
Ano, velmi	12%	10	5%	1
Spíše ano	34%	28	30%	6
Spíše ne	31%	25	50%	10
Ne	23%	19	15%	3
Celkem	100%	82	100%	20

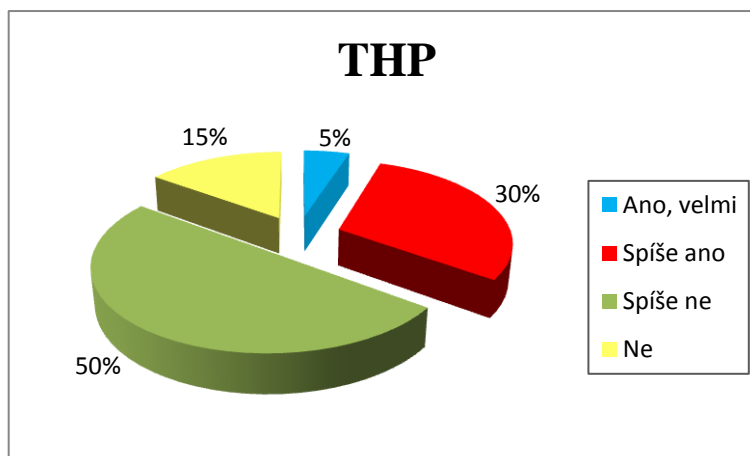
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15. Stres dělníků při práci.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16. Stres THP při práci.



Zdroj: vlastní zpracování

46% dělníků a 35% THP pracovníků se cítí být ve stresu při výkonu své práce.

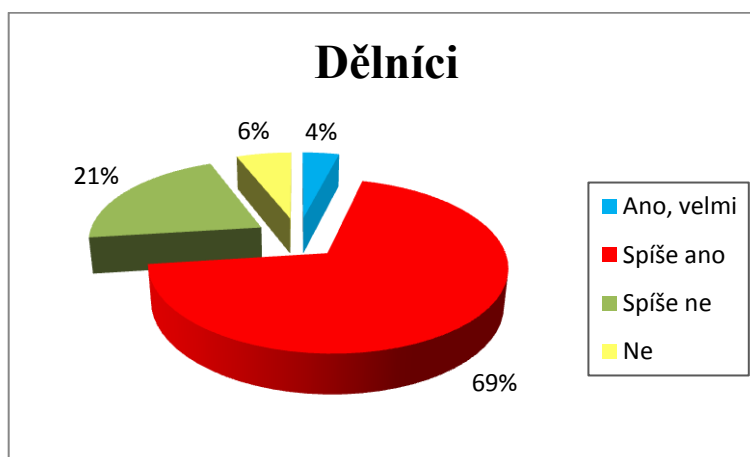
Otázka č. 9 – Zdá se Vám péče o pracovníky v podniku dostačující?

Tab. 10. Péče o zaměstnance.

Možnosti	Dělníci		THP	
	Relat. četnost	Abs. četnost	Relat. četnost	Abs. četnost
Ano, velmi	4%	3	45%	9
Spíše ano	69%	57	50%	10
Spíše ne	21%	17	5%	1
Ne	6%	5	0%	0
Celkem	100%	82	100%	20

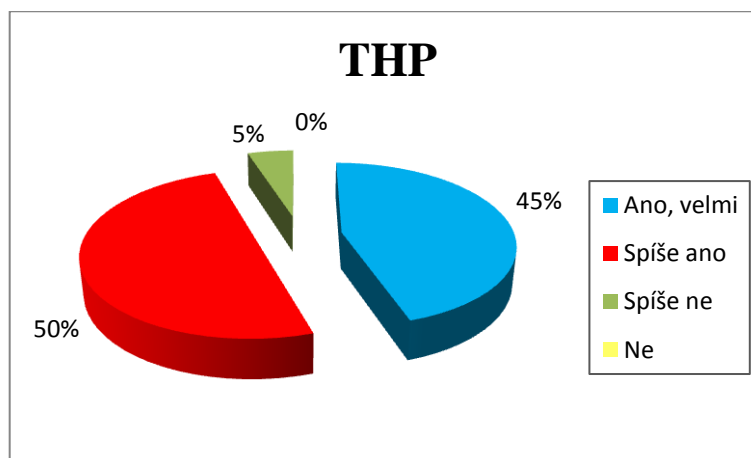
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 17. Péče o dělníky.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18. Péče o THP.



Zdroj: vlastní zpracování

Péče o pracovníky ve společnosti ISS a.s. se zdá být dostačující. 69% výrobních dělníků je spokojeno, 4% spokojeno velmi a pouze 6% není spokojeno vůbec.

Celých 95% THP pracovníků je spokojeno s péčí o zaměstnance, z nich 45% zaměstnanců je absolutně spokojeno.

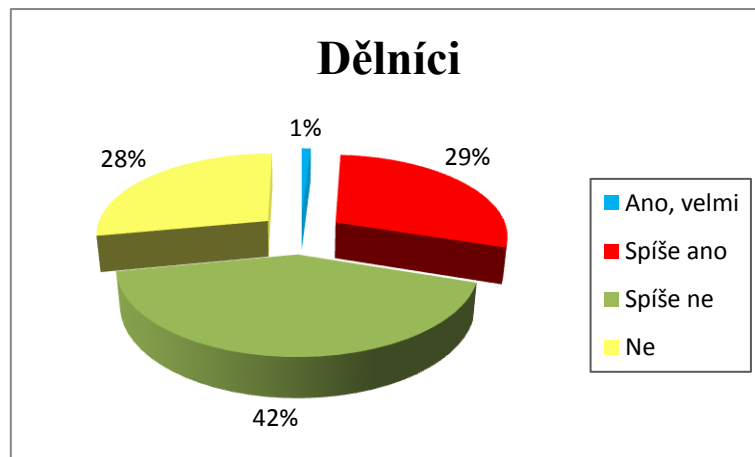
Otázka č. 10 – Myslíte si, že jste za Vaše zlepšovací návrhy dostatečně odměňováni?

Tab. 11. Odměňování za zlepšovací návrhy.

Možnosti	Dělníci		THP	
	Relat. četnost	Abs. četnost	Relat. četnost	Abs. četnost
Ano, velmi	1%	1	10%	2
Spíše ano	29%	24	55%	11
Spíše ne	42%	34	25%	5
Ne	28%	23	10%	2
Celkem	100%	82	100%	20

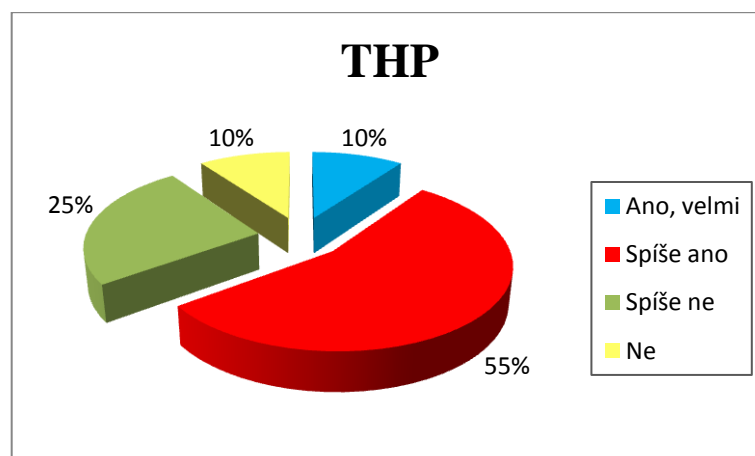
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 19. Odměňování dělníků za zlepšovací návrhy.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 20. Odměňování THP za zlepšovací návrhy.



Zdroj: vlastní zpracování

U otázky č. 10 si většina výrobních pracovníků myslí, že nejsou za své podané zlepšovací návrhy dostatečně odměňováni.

Naproti tomu větší část THP pracovníků si myslí, že za své zlepšovací návrhy dostatečně odměňováni jsou.

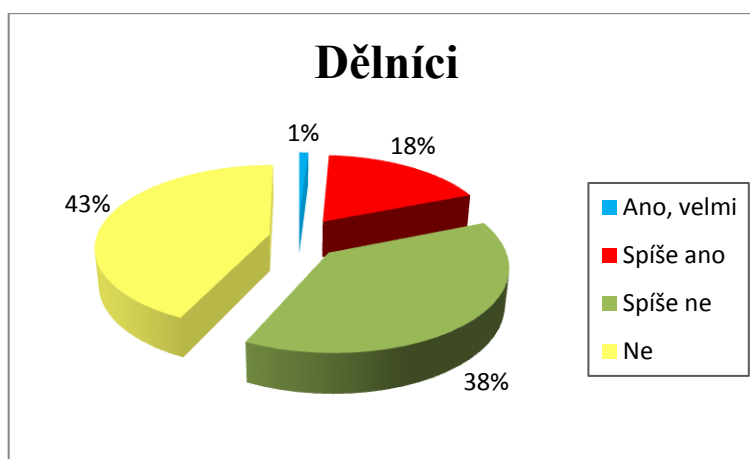
Otázka č. 11 – Jste spokojen/a s platem?

Tab. 12. Spokojenost zaměstnanců s platem.

Možnosti	Dělníci		THP	
	Relat. četnost	Abs. četnost	Relat. četnost	Abs. četnost
Ano, velmi	1%	1	10%	2
Spíše ano	18%	15	65%	13
Spíše ne	38%	31	20%	4
Ne	43%	35	5%	1
Celkem	100%	82	100%	20

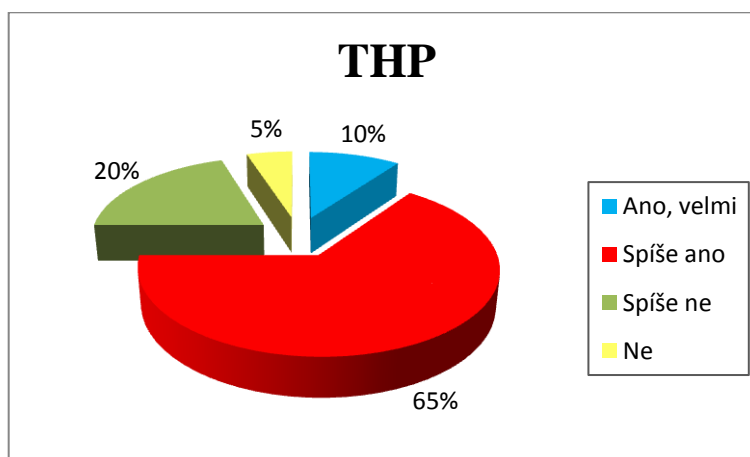
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 21. Spokojenost dělníků s platem.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 22. Spokojenost THP s platem.



Zdroj: vlastní zpracování

Z těchto grafů můžeme vyčíst značné rozdíly u pracovníků nižšího a středního managementu. Až 81% dělníků je nespokojeno, nebo velmi nespokojeno s výší své mzdy. U THP pracovníků můžeme vidět až 75% spokojenost se svým mzdovým ohodnocením.

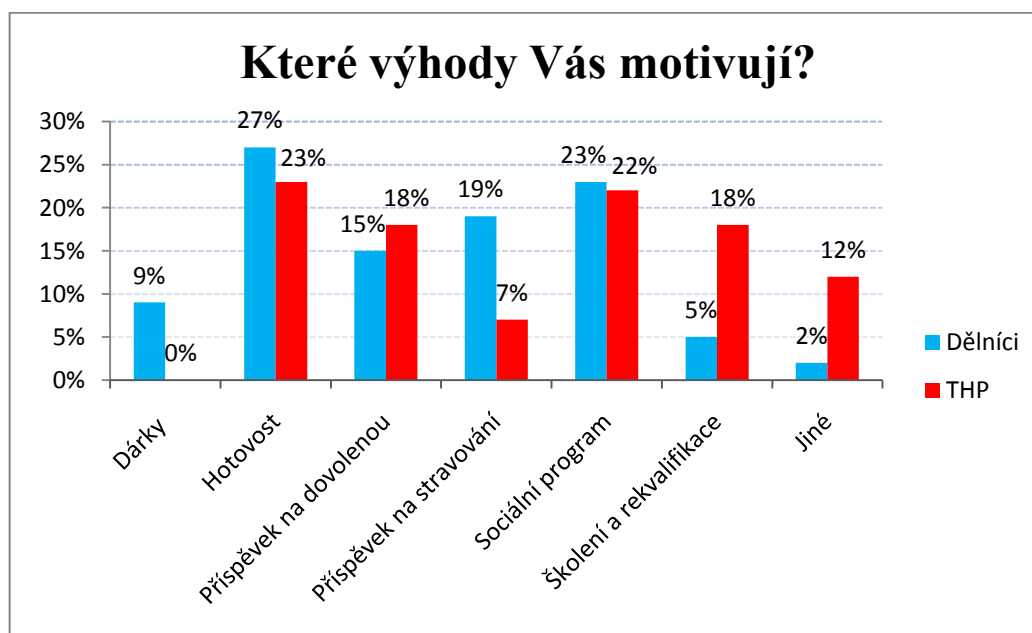
Otázka č. 12 – Které z těchto možností Vás nejvíce motivují?

Tab. 13. Nejvíce motivující faktory.

Možnosti	Dělníci		THP	
	Relat. četnost	Abs. četnost	Relat. četnost	Abs. četnost
Dárky	9%	21	0%	0
Hotovost	27%	66	23%	14
Příspěvek na dovolenou	15%	38	18%	11
Příspěvek na stravování	19%	48	7%	4
Sociální program	23%	56	22%	13
Školení a rekvalifikace	5%	13	18%	11
Jiné	2%	4	12%	7
Celkem	100%	246	100%	60

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 23. Nejvíce motivující faktory.



Zdroj: vlastní zpracování

Na tomto grafu lze sledovat, že obě skupiny pracovníků nejvíce motivují finance, hotovost. Veliký úspěch má taktéž sociální program, který má společnost ISS a.s. dobře propracovaný a nabízí v něm řadu zaměstnaneckých výhod. Nezanedbatelné procento THP

pracovníků uvedlo jako motivující faktor rovněž školení a rekvalifikace. Na tento faktor „slyšelo“ pouze 5% dělníků, kteří naopak preferovali příspěvek na stravování a dovolenou.

U položky „jiné“ se někteří z respondentů vyjádřili konkrétněji a uvedli jako motivující tyto faktory: příspěvek na dopravu, pochvala nadřízených, více dní volna, pracovní úspěchy, možnost cestovat.

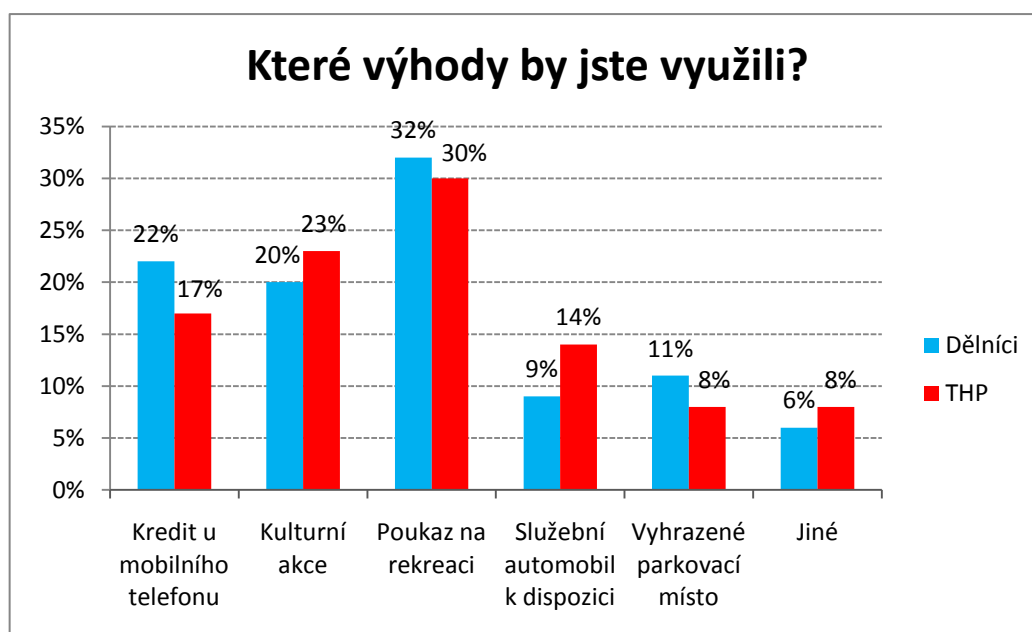
Otázka č. 13 – Jaké zaměstnanecké výhody byste využil/a, kdyby byly součástí motivačních benefitů?

Tab. 14. Nejvíce preferované zaměstnanecké výhody.

Možnosti	Dělníci		THP	
	Relat. četnost	Abs. četnost	Relat. četnost	Abs. četnost
Kredit u mobilního telefonu	22%	54	17%	10
Kulturní akce	20%	50	23%	14
Poukaz na rekreaci	32%	79	30%	18
Služební autom. k dispozici	9%	21	14%	8
Vyhrazené parkovací místo	11%	27	8%	5
Jiné	6%	15	8%	5
Celkem	100%	246	100%	60

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 24. Nejvíce preferované zaměstnanecké výhody.



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu lze vyčíst, že pracovníci by jako hlavní výhodu, kterou v současnosti motivační program společnosti nezahrnuje, uvítali poukazy na rekreaci, jako velmi přitažlivé faktory se jeví taktéž kulturní akce a kredit u mobilního telefonu.

U položky „jiné“ se někteří z respondentů vyjádřili konkrétněji a uvedli, že by využívali především tyto faktory: předplatné časopisu, příspěvek na tábory pro děti, permanentky na lyže.

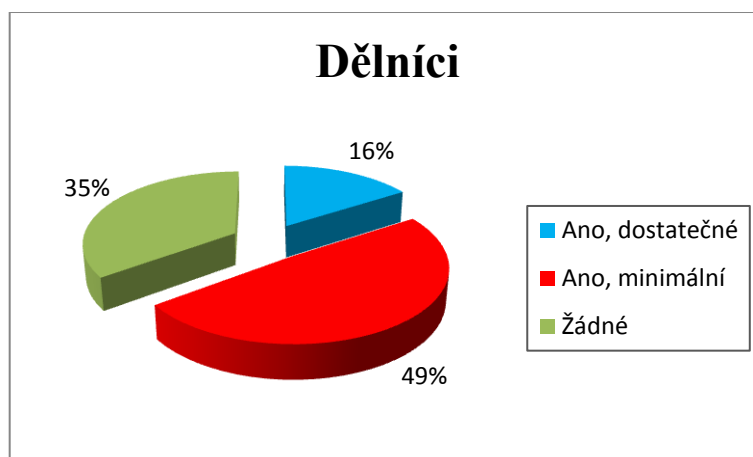
Otázka č. 14 – Máte u svého stávajícího zaměstnavatele možnosti k osobnímu růstu?

Tab. 15. Možnosti zaměstnanců k osobnímu růstu.

Možnosti	Dělníci		THP	
	Relat. četnost	Abs. četnost	Relat. četnost	Abs. četnost
Ano, dostatečné	16%	13	50%	10
Ano, minimální	49%	40	45%	9
Žádné	35%	29	5%	1
Celkem	100%	82	100%	20

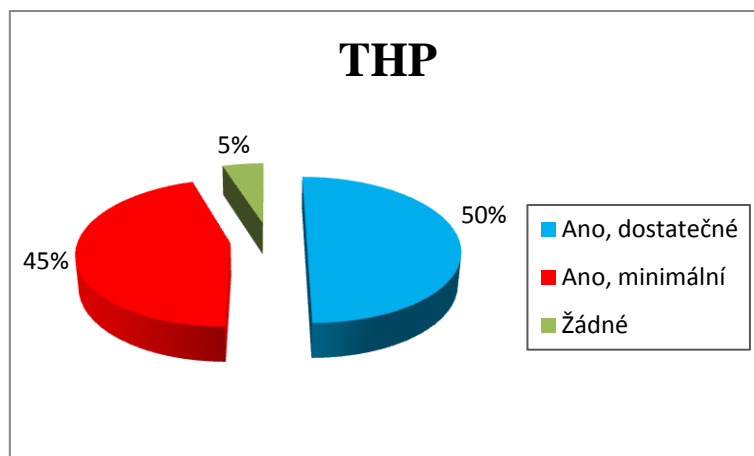
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 25. Možnosti dělníků k osobnímu růstu.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 26. Možnosti THP k osobnímu růstu.



Zdroj: vlastní zpracování

U těchto grafů lze sledovat velké rozdíly u výrobních pracovníků, kteří mnoho možností k osobnímu růstu nemají. Naopak THP pracovníci tuto možnost mají. Polovina jich uvedla, že možnost školení ve společnosti je dostatečná.

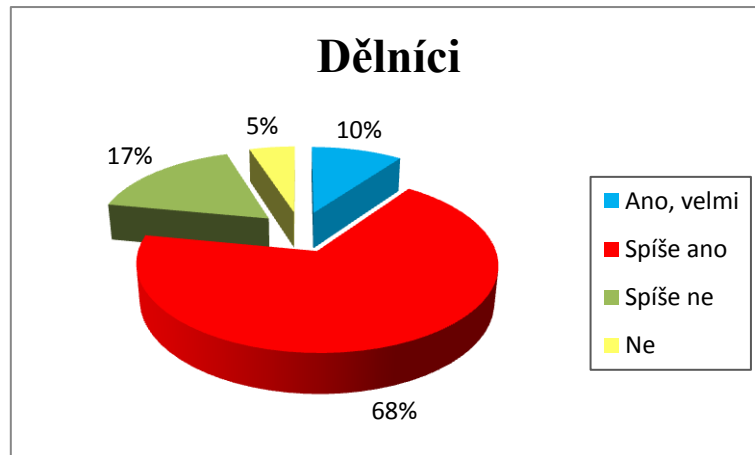
Otázka č. 15 – Jste spokojen/a se současným zaměstnáním v ISS?

Tab. 16. Spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním.

Možnosti	Dělníci		THP	
	Relat. četnost	Abs. četnost	Relat. četnost	Abs. četnost
Ano, velmi	10%	8	15%	3
Spíše ano	68%	56	85%	17
Spíše ne	17%	14	0%	0
Ne	5%	4	0%	0
Celkem	100%	82	100%	20

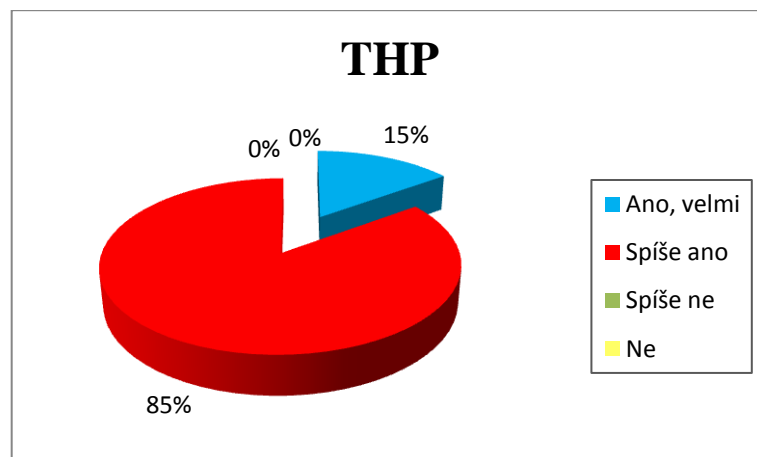
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 27. Spokojenost dělníků se zaměstnáním.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 28. Spokojenost THP se zaměstnáním.



Zdroj: vlastní zpracování

U otázky, zda jsou pracovníci ve společnosti ISS a.s. spokojeni uvedla většina výrobních pracovníků spíše ano. Pouze 5% je nespokojeno vůbec.

Velkým překvapením u THP pracovníků je, že žádný z respondentů neuvedl ani nejmenší nespokojenost se současným zaměstnáním.

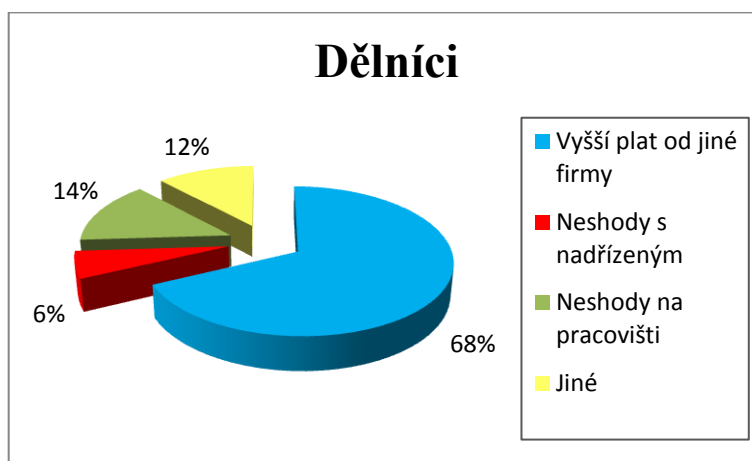
Otázka č. 16 – Co by Vás přimělo odejít ze současného zaměstnání?

Tab. 17. Důvody k odchodu ze zaměstnání.

Možnosti	Dělníci		THP	
	Relat. četnost	Abs. četnost	Relat. četnost	Abs. četnost
Vyšší plat od jiné firmy	68%	56	50%	10
Neshody s nadřízeným	6%	5	20%	4
Neshody na pracovišti	14%	11	15%	3
Jiné	12%	10	15%	3
Celkem	100%	82	100%	20

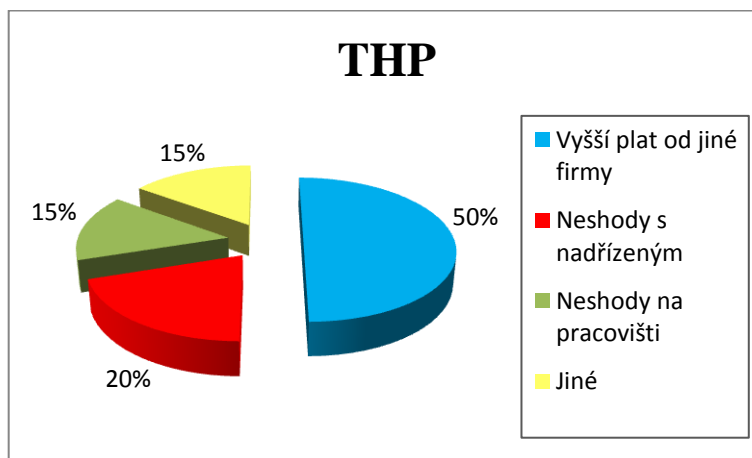
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 29. Důvody k odchodu dělníků ze zaměstnání.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 30. Důvody k odchodu THP ze zaměstnání.



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka se zaměřila na důvod odchodu ze společnosti ISS a.s. Výrobní pracovníci jako hlavní důvod uvedli vyšší plat od jiné firmy. Rovněž u THP pracovníků byla nabídka vyššího platu velmi lákavá a až 50% respondentů uvedlo tuto možnost.

U položky „jiné“ respondenti uvedli tyto možnosti: celkově lepší nabídka práce, nabídka zajímavé práce v oboru.

9 DISKUSE A NÁVRH DOPORUČENÍ

Na základě mého dotazníkového šetření se prokázalo, že motivační program ve společnosti ISS a.s. je dobře propracovaný a dostatečně fungující. Přesto dotazníkové šetření odhalilo pár nedostatků, které by se však mohly při troše snahy úspěšně odstranit a motivační program pro zaměstnance tak posílit, zdokonalit a zefektivnit. Zaměstnanci společnosti ISS a.s. jsou velmi přátelští a ochotní, což dokazuje fakt, že celých 84% respondentů bylo ochotných vyhradit si na mé dotazníkové šetření určitý čas a vyplnit jej ve svém volnu. Někteří z dotazovaných dokonce vyplněný dotazník přinesli osobně a projevíli zájem o výsledky šetření. Tento fakt dokazuje, že zaměstnanci společnosti se zajímají nejen o svou práci, ale také o dění kolem, což může být pro společnost velmi cenné při vzájemné spolupráci a komunikaci.

Na otázku jaký byl hlavní důvod výběru zaměstnání v ISS a.s. odpovědělo 39% respondentů z výrobní sféry, že se jednalo o nedostatek jiných pracovních nabídek. Tento fakt se mi jeví jako znepokojující a je potřeba, aby společnost byla schopná udržet si své zaměstnance efektivní motivací a stimulací, aby tito lidé neodcházeli ke konkurenci.

- Společnosti bych doporučila, aby zaměstnancům a svým potenciálním zaměstnancům dávala na vědomí o své existenci, např. pravidelnou aktualizací webových stránek, propagací na prostředcích MHD.

Na druhou stranu spousta zaměstnanců si zvolila práci v této společnosti na základě doporučení známého či z důvodu dobré pověsti podniku. Pověst podniku hodnotí velmi kladně zaměstnanci z kategorie THP, což nasvědčuje fakt, že 20% technicko-hospodářských pracovníků si vybralo tuto společnost právě na základě této skutečnosti. Nejvyšší procento THP pracovníků však výběr společnosti uskutečnilo na základě mzdového ohodnocení a taktéž uplatnění své kvalifikace.

Z dotazníků rovněž vyplynulo, že určité zlepšení by mohlo nastat také v oblasti informovanosti zaměstnanců a zlepšit by se měl zájem nadřízených o názory zaměstnanců. K tomuto zlepšení by mělo dojít především u dělníků, kteří projevíli mírnou nespokojenost u těchto otázek.

- Doporučila bych zvýšit zájem mistrů o své podřízené pracovníky, více lidem naslouchat, ptát se, najít si více času, zlepšit schopnost empatie.

- Navrhuji zavést na dílnách knihy přání a stížností, kde každý zaměstnanec může anonymně přispívat.
- Ke zlepšení informovanosti o dění ve firmě navrhuji na dílně instalovat nástěnku nebo informační tabuli, kde se pracovníci dozvědí vše potřebné a důležité.
- Doporučila bych rovněž krátké, ovšem pravidelné schůzky a porady, kde se zaměstnanci dozvědí o důležitých aktivitách firmy.
- Doporučuji rovněž zlepšit komunikaci a zpětnou vazbu mezi zaměstnanci a vedením tzn. častější kontakt zaměstnanců s vedením společnosti.

Velice překvapující byly výsledky u otázky, zda se cítí být zaměstnanci při výkonu své práce ve stresu. 46% dělníků a 35% THP uvedlo, že se při práci cítí stresovaní. Nepochybují o tom, že v dnešní uspěchané době jsou na pracovníky kladeny stále větší požadavky a nároky. Ekonomická krize rovněž přispěla k tomu, že zaměstnanci jsou pod stálým tlakem a trpí obavami z možné ztráty zaměstnání.

Je velice důležité zjistit a odhalit hlavní příčiny stresu. Určení stresorů může být velkou pomocí. Zaměstnanci by se měli naučit mluvit o svých problémech. Naučit se efektivně komunikovat. Podělit se o své starosti a hlavně neskrývat své obavy.

- Zde opět navrhuji větší zájem nadřízených o své podřízené, zlepšení komunikace mezi vedením a zaměstnanci, problémy, které nastanou a jsou odhaleny řešit hned, neodkládat.
- Doporučuji více kratších přestávek s možností relaxovat, protáhnout se, projít se.

Jak se ukázalo, společnost o své pracovníky pečuje dostatečně a kvalitně. Nabízí řadu zaměstnaneckých výhod, kterých si zaměstnanci váží, poskytuje sociální program, který zaměstnanci uvedli jako druhý nejvíce motivující faktor.

- Přesto bych doporučila společnosti péči o své zaměstnance neustále zlepšovat a zdokonalovat, např. poskytnout zaměstnanci s nejlépe odvedenými výkony za daný měsíc drobný dárek s pochvalou.

Na otázku, zda jsou zaměstnanci dostatečně odměňováni za své podané zlepšovací návrhy, převážná část výrobních pracovníků odpověděla záporně. Systém odměňování za zlepšovací návrhy však v současné době prochází řadou změn a společnost do budoucna očekává zvýšení zájmu zaměstnanců o tento motivační prvek.

- Vzhledem k tomu, že možnost získat poukaz na rekreaci byla zaměstnanci označována velmi často, doporučuji zaměstnancům vyjít vstříc a zaměstnance odměňovat za jejich zlepšovací návrhy formou příspěvků na poukazy dle vlastního výběru. Např. čím více zaměstnanec zlepšovací návrhy podá a realizuje, tím větší možnost k získání poukazu.

Zaměstnanci rovněž označovali velmi často možnost účastnit se kulturních akcí.

- Doporučuji pořádání různých podnikových akcí – večírky, firemní zájezdy, firemní víkendy. Na těchto akcích většinou převažuje přátelská atmosféra. Tímto způsobem by se vedoucí pracovníci mohli dozvědět, co se pracovníkům líbí, co je trápí a co by chtěli případně změnit.

Je velmi důležité správně motivovat své zaměstnance. Každý člověk má odlišné potřeby a přání a na každého působí odlišný motivační faktor. Z šetření vyplynulo, že i přes spoustu zaměstnaneckých výhod a benefitů, které podnik svým zaměstnancům nabízí a poskytuje, stále větší část zaměstnanců motivuje především mzda a finanční ohodnocení. Co se týká mzdového ohodnocení, projevily se obrovské rozdíly v kategorii výrobních dělníků a THP pracovníků. Pouze 5% THP pracovníků, je nespokojeno se svým platem. Naproti tomu až 43% dělníků je velmi nespokojeno s výší své mzdy. Zaměstnanci z výrobní kategorie jsou tedy motivováni především finančním ohodnocením.

Dělníci ve výrobě mají pouze malou, nebo žádnou možnost se ve společnosti vzdělávat, přičemž spousta pracovníků by tuto možnost aktivně a ráda využívala.

- Doporučila bych společnosti zavést jazykové a počítačové kurzy pro dělníky. V současné době jsou jazykové a počítačové kurzy určené výhradně pro THP pracovníky.
- Navrhuji zajistit vyučujícího anglického jazyka, který by zájemcům poskytoval lekce výuky tohoto jazyka. Část finančních prostředků by zaměstnanci hradili ze svého a část by hradila firma stejným dílem, jako u THP zaměstnanců. Stejný postup bych volila u zájemců počítačových kurzů.

U otázky, zda jsou pracovníci ve společnosti celkově spokojeni, uvedlo téměř 80% respondentů z výroby ano. Velkým překvapením u THP pracovníků je, že žádný z respondentů neuvedl ani nejmenší nespokojenost se současným zaměstnáním a ve většině případů by hlavním důvodem pro odchod ze současného zaměstnání byla pouze nabídka vyššího platu od jiné firmy.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce byla Analýza motivačních faktorů a stimulace pracovníků společnosti Indet Safety Systems a.s. Bakalářská práce byla rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické.

V teoretické části jsem se zabývala důležitými pojmy, vysvětlila jsem pojem motivace, faktory, které ji ovlivňují, uvedla jsem systém odměňování a mzdovou politiku v České republice a také, jak důležitá je efektivní motivace pracovníků při každodenním pracovním výkonu.

V praktické části této práce jsem analyzovala a srovnávala získané teoretické informace přímo v praxi u společnosti Indet Safety Systems a.s. na základě získaných informací. Nejprve jsem charakterizovala společnost, její výrobky, zaměstnance, popsala jsem jednotlivé pracovní kategorie zaměstnanců, způsob odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké výhody. Na závěr jsem zpracovala dotazníkové šetření, které jsem vytvořila pro kategorii výrobních zaměstnanců a technicko-hospodářských zaměstnanců. Výsledky dotazníkového šetření jsem analyzovala a graficky znázornila do tabulek a grafů. Tyto výsledky jsem shrnula a navrhla jsem doporučení k případnému zlepšení situace.

Z šetření vyplynuly určité nedostatky v podobě systému informovanosti ve společnosti, nedostatečný zájem nadřízených o názory zaměstnanců. Šetření naopak ukázalo, že s péčí o zaměstnance ve společnosti ISS a.s. je většina z dotazovaných respondentů spokojena a celková spokojenost zaměstnanců v této společnosti je velmi kladná.

V závěru jsem navrhla několik změn, které by mohly vést k zefektivnění motivace zaměstnanců a tím i k dosažení stanovených cílů této práce.

RESUMÉ

The aim of my bachelor thesis was the analysis of the motivating factors and stimulation of employees in company Indet Safety Systems, a.s. Bachelor thesis was divided into two parts, theoretical and practical parts.

In the theoretical part I dealt with the important terminology, I described the motivation, the factors affecting it, features pay system and wage policy in the Czech Republic.

In the practical part I dealt with the analysis of the motivation and stimulation in the company, I described the importance of individual stimuli and propose changes for increase of the effectiveness working and improvement of the working outputs. I described the company, products and employees of the company.

At the end of my thesis, I illustrated graphically the results from my research in tables and graphs. Obtained data I summarized and recommended possible improvements.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] TRUNEČEK, J. a kol. *Management v informační společnosti. Učební texty pro bakalářské studium*. 1. vyd. Praha : VŠE, 1997. 228 s. ISBN 80-7079-201-9.
- [2] *Řízení lidských zdrojů* [online]. [cit. 2011-03-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.zdenekpelousek.cz/rizeni-lidskych-zdroju.html>>.
- [3] PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
- [4] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [5] KIM, Sang H. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1999. 162 s. ISBN 80-85943-96-4.
- [6] BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. 2. vyd. Brno : Computer Press, 2003. 90 s. ISBN 80-7226-873-2.
- [7] FREEMANTLE, D. *Super-šéf. O úspěšném řízení lidí od A až do Z*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1995. 279 s. ISBN 80-85 603-72-1.
- [8] DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce. Techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2158-3.
- [9] TRUNEČEK, J. a kol. *Management v informační společnosti. Učební texty pro bakalářské studium*. 1. vyd. Praha : VŠE, 1997. 228 s. ISBN 80-7079-201-9.
- [10] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno : CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
- [11] *Maslowa pyramida potřeb* [online]. [cit. 2011-03-03]. Dostupný z WWW: <<http://karelsykora.blog.idnes.cz/c/169512/Uceni-se-nejruznejsim-vyctum-a-seznamum.html>>.
- [12] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [13] THOMSON, R. *Řízení lidí. Managing People*. 1. vyd. české. Praha : ASPI, 2007. 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.
- [14] STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5.

- [15] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. roz. vyd. Praha : Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [16] *Vedení lidí a pracovních skupin* [online]. [cit. 2011-03-03]. Dostupný z WWW: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:CX-q0rxES58J:www.martyx.net/files/0_czu/5_rocnik/management/prednasky/Folie8.ppt+pravidla+pro+stimulov%C3%A1n%C3%AD&cd=5&hl=cs&ct=clnk&gl=cz&source=www.google.cz>.
- [17] PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- [18] PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- [19] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9.
- [20] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
- [21] *Mzdové formy* [online]. [cit. 2011-02-22]. Dostupný z WWW: <<http://home.zf.jcu.cz/public/departments/ken/html%20mzds/mzds6.html>>.
- [22] VORLOVÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. (přednáška) Zlín : Obchodní akademie Tomáše Bati a Vyšší odborná škola ekonomická Zlín, 8. 12. 2009.
- [23] *Indet Safety Systems, a.s.* [online]. [2010] [cit. 2011-02-09]. Dostupný z WWW: <www.iss-cz.com>.
- [24] Interní zdroj: První rozhlédnutí – brožura využívaná u vstupního školení (aktualizované vydání 2010).
- [25] Indet Safety Systems. 2010. Procesní instrukce. [3. aktualiz. vyd.] Vsetín : Indet Safety Systems, 2007.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CBMGG	CB mikro gas generátor
EMS	Environmentální manažerský systém
GTMS	Glass to metal squib – skleněné a plastové squiby
ISO/TS	Systém managementu jakosti v automobilovém průmyslu
ISS	Indet Safety Systems, a.s.
KAIZEN	KAI – změna, ZEN – lepší = změna k lepšímu
KS	Kolektivní smlouva
LWMGG	Lead-wire mikro gas generátor
M	Manažer
MGG	Mikro gas generátor
NK	Nippon Kayaku
R&D	Research and development = výzkum a vývoj
RD	Režijní dělník
SOU	Střední odborné učiliště
THP	Technicko-hospodářský pracovník
VD	Výrobní dělník
VS	Výrobní seřizovač
ZP	Zákoník práce

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Typy lidských zdrojů.	13
Obr. 2. Maslowova pyramida potřeb.	18
Obr. 3. Rozdíl mezi motivací a stimulací.	26
Obr. 4. Působení motivů a stimulů.	27
Obr. 5. Logo společnosti.	35
Obr. 6. Organizační struktura společnosti.	37
Obr. 7. Systém Kaizen.	50

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. návratnost dotazníků.....	53
Tab. 2. Pohlaví zaměstnanců.....	54
Tab. 3. Věk zaměstnanců.....	55
Tab. 4. Pracovní pozice zaměstnanců.....	56
Tab. 5. Doba zaměstnání ve společnosti.....	57
Tab. 6. Hlavní důvod výběru zaměstnání.....	58
Tab. 7. Spokojenost zaměstnanců s informovaností ve firmě.....	59
Tab. 8. Zájem nadřízených o názory zaměstnanců.....	61
Tab. 9. Stres zaměstnanců při práci.....	62
Tab. 10. Péče o zaměstnance.....	63
Tab. 11. Odměňování za zlepšovací návrhy.....	64
Tab. 12. Spokojenost zaměstnanců s platem.....	66
Tab. 13. Nejvíce motivující faktory.....	67
Tab. 14. Nejvíce preferované zaměstnanecké výhody.....	68
Tab. 15. Možnosti zaměstnanců k osobnímu růstu.....	69
Tab. 16. Spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním.....	70
Tab. 17. Důvody k odchodu ze zaměstnání.....	72

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. návratnost dotazníků.....	53
Graf 2. Pohlaví dělníků.....	54
Graf 3. Pohlaví THP.....	54
Graf 4. Věk dělníků.....	55
Graf 5. Věk THP.....	55
Graf 6. Pracovní pozice zaměstnanců.....	56
Graf 7. Doba zaměstnání dělníků ve společnosti.....	57
Graf 8. Doba zaměstnání THP ve společnosti.....	57
Graf 9. Hlavní důvod výběru zaměstnání dělníků.....	58
Graf 10. Hlavní důvod výběru zaměstnání THP.....	59
Graf 11. Spokojenost dělníků s informovaností ve firmě.....	60
Graf 12. Spokojenost THP s informovaností ve firmě.....	60
Graf 13. Zájem nadřízených o názory dělníků.....	61
Graf 14. Zájem nadřízených o názory THP.....	61
Graf 15. Stres dělníků při práci.....	62
Graf 16. Stres THP při práci.....	63
Graf 17. Péče o dělníky.....	63
Graf 18. Péče o THP.....	64
Graf 19. Odměňování dělníků za zlepšovací návrhy.....	65
Graf 20. Odměňování THP za zlepšovací návrhy.....	65
Graf 21. Spokojenost dělníků s platem.....	66
Graf 22. Spokojenost THP s platem.....	66
Graf 23. Nejvíce motivující faktory.....	67
Graf 24. Nejvíce preferované zaměstnanecké výhody.....	68
Graf 25. Možnosti dělníků k osobnímu růstu.....	69
Graf 26. Možnosti THP k osobnímu růstu.....	70
Graf 27. Spokojenost dělníků se zaměstnáním.....	71
Graf 28. Spokojenost THP se zaměstnáním.....	71
Graf 29. Důvody k odchodu dělníků ze zaměstnání.....	72
Graf 30. Důvody k odchodu THP ze zaměstnání.....	72

SEZNAM PŘÍLOH

PI Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážení respondenti,

jmenuji se Lenka Chmelařová a chtěla bych Vás tímto požádat o spolupráci na mé bakalářské práci vyplněním tohoto dotazníku. Dotazník má posloužit především pro zjištění Vašeho názoru v oblasti motivace a stimulace zaměstnanců firmy ISS a.s. Dotazník je zcela anonymní a výsledky z něho získané budou použity pouze na tvorbu mé bakalářské práce.

Děkuji Vám za Váš čas, spolupráci a ochotu pomoci.

1. Vaše pohlaví?
 - muž
 - žena

2. Kolik je Vám let?
 - 18 – 24 let
 - 25 – 34 let
 - 35 – 44 let
 - 45 – více

3. Jaká je Vaše pracovní pozice?
 - dělník/dělnice ve výrobě
 - THP

4. Jak dlouho jste zaměstnán/a v podniku?
 - méně než 1 rok
 - 1 – 3 roky
 - 3 – 5 let
 - více než 5 let

5. Jaký byl hlavní důvod výběru Vašeho současného zaměstnání? (vyberte pouze 1 možnost)
 - dobrá pověst podniku
 - doporučení známého
 - mzdové ohodnocení
 - nedostatek jiných pracovních nabídek
 - podnik se nachází v blízkosti mého bydliště
 - uplatnění své kvalifikace
 - jiné (uveďte)

.....

6. Jste spokojen/a s informovaností o dění ve Vaší firmě?
 - ano, velmi
 - spíše ano

spíše ne

ne

7. Zajímají se nadřízení o Vaše názory?

ano, velmi

spíše ano

spíše ne

ne

8. Jste při výkonu práce ve stresu?

ano, velmi

spíše ano

spíše ne

ne

9. Zdá se vám péče o pracovníky v podniku dostačující?

ano, velmi

spíše ano

spíše ne

ne

10. Myslíte si, že jste za Vaše zlepšovací návrhy dostatečně odměňováni?

ano, velmi

spíše ano

spíše ne

ne

11. Jste spokojen/a s platem?

ano, velmi

spíše ano

spíše ne

ne

12. Které z těchto možností Vás nejvíce motivují? (uved'te 3)

dárky (oslava Dne matek, blahopřání k narozeninám)

hotovost

příspěvek na dovolenou

příspěvek na stravování

sociální program (peněžní poukázky)

školení a rekvalifikace

jiné (uved'te)

.....

13. Jaké zaměstnanecké výhody byste využil/a, kdyby byly součástí motivačních benefitů? (uved'te 3)

- kredit u mobilního telefonu
- kulturní akce
- poukaz na rekreaci
- služební automobil k dispozici celý víkend
- vyhrazené parkovací místo
- jiné (uved'te)

.....

14. Máte u svého stávajícího zaměstnavatele možnosti k osobnímu růstu? (školení, kurzy)

- ano, dostatečné
- ano, minimální
- žádné

15. Jste spokojen/a se současným zaměstnáním v ISS?

- ano, velmi
- spíše ano
- spíše ne
- ne

16. Co by Vás přimělo odejít ze současného zaměstnání? (vyberte pouze 1 možnost)

- nabídka vyššího platu od jiné firmy
- neshody s nadřízeným
- neshody na pracovišti
- jiné (uved'te):

.....