

Uplatňování principů a metod motivace pracovníků v podniku

Zuzana Zavadilová

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Zuzana ZAVADILOVÁ

Osobní číslo: L09907

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Logistika a management

Téma práce: Uplatňování principů a metod motivace pracovníků
v podniku

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši dostupných literárních zdrojů týkajících se problematiky managementu s důrazem na uplatňování principů a metod motivace pracovníků v podniku
2. Analyzujte současný stav principů a metod motivace pracovníků ve společnosti WANZL spol. s r.o.
3. Navrhněte doporučení vedoucí k zdokonalení principů a metod motivace pracovníků ve společnosti WANZL spol. s r.o.



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-2472890-2.

[2] PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. Motivace pracovního jednání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. ISBN 80-7079-283-3.

[3] LEJSKOVÁ, Pavla. Personální management. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-219-8.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Pavel Taraba

Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce:

15. prosince 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

11. května 2012

V Uherském Hradišti dne 23. února 2012


prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan




doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti dne 25.4.2012


.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřena na problematiku uplatňování principů a metod motivace pracovníků v podniku. Teoretická část se zabývá základními pojmy z oblasti motivace, dále principy a metodami motivace a jejími nejvýznamnějšími teoriemi, které jsou popsány na základě prostudování literatury. Praktická část popisuje společnost Wanzl spol. s r.o., dále je popsán a analyzován současný stav motivace pracovníků. Na základě provedené analýzy je v závěru práce uvedeno několik doporučení pro zlepšení zjištěných nedostatků.

Klíčová slova:

Motivace, pracovní motivace, hmotná motivace, nehmotná motivace, motivační teorie.

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on the issue of applying principles and methods of motivation in a company. The theoretical part deals with basic terms from the area of motivation, principles and motivational methods and it's the best known theories, which are described based on the study of literature. The practical part of this thesis describes the company Wanzl Ltd. Further is described and analyzed current staff's motivation. Based on the analysis is stated several recommendations for improving identified deficiencies in the conclusion of this thesis.

Keywords:

Motivation, work motivation, material motivation, non-material motivation, motivational theory.

Ráda bych poděkovala Ing. Pavlu Tarabovi za vstřícný přístup, cenné rady a připomínky při vedení a tvorbě bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat pracovníkům společnosti Wanzl spol. s r.o. za vstřícnost a ochotu spolupracovat při realizaci dotazníkového šetření.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 MOTIVACE	10
1.1 POJEM MOTIVACE.....	10
1.2 PROCES MOTIVACE.....	10
1.3 MOTIVAČNÍ PODNĚTY	11
1.3.1 Finanční odměna a další hmotné odměny v rámci péče o zaměstnance.....	12
1.3.2 Obsah práce	12
1.3.3 Formální a neformální hodnocení	12
1.3.4 Interpersonální vztahy.....	12
1.3.5 Pracovní podmínky.....	12
1.4 ZÁKLADNÍ MOTIVAČNÍ ZDROJE	13
1.4.1 Potřeby	13
1.4.2 Návyky	14
1.4.3 Zájmy	14
1.4.4 Hodnoty jako zdroj motivace	14
1.4.5 Ideály jako zdroj motivace	15
1.5 PRACOVNÍ MOTIVACE.....	15
2 PRINCIPY A METODY MOTIVACE	17
2.1 PRINCIPY A METODY HMTNÉ MOTIVACE	17
2.1.1 Peněžní prostředky	18
2.1.2 Příspěvky poskytované zaměstnancům	19
2.2 PRINCIPY A METODY NEHMTNÉ MOTIVACE	21
2.2.1 Pracovní prostředí.....	22
2.2.2 Vztahy se zaměstnanci.....	23
3 TEORIE MOTIVACE	24
3.1 TEORIE INSTRUMENTALITY	24
3.2 TEORIE ZAMĚŘENÁ NA OBSAH.....	24
3.2.1 Teorie hierarchie potřeb	24
3.2.2 Dvoufaktorová teorie motivace	26
3.3 TEORIE ZAMĚŘENÁ NA PROCES	26
3.3.1 Expektační teorie	26
3.3.2 Teorie cíle	27
3.3.3 Teorie spravedlnosti (rovnováhy).....	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
4 PROFIL SPOLEČNOSTI WANZL SPOL. S R.O.....	30
4.1 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	30
4.2 SORTIMENT VÝROBKŮ	30
4.3 SWOT ANALÝZA	32

5	ANALÝZA PRINCIPŮ A METOD MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V PODNIKU WANZL	35
5.1	METODIKA SBĚRU DAT	35
5.2	CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ	35
5.3	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	38
	Otázky zařazené do dotazníku na základě požadavku vedení firmy	43
5.4	SHRNUTÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	45
6	DOPORUČENÍ	47
	ZÁVĚR	50
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	51
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	53
	SEZNAM OBRÁZKŮ	54
	SEZNAM TABULEK	55
	SEZNAM PŘÍLOH	56

ÚVOD

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku uplatňování principů a metod motivace pracovníků v podniku. Motivace je jednou z nejdůležitějších složek personálního managementu a je to téma, kterým se v současné době zabývá téměř každý dobrý podnik. Právě vysoká motivace zaměstnanců je základním prvkem úspěchu každé firmy. Mezi nejdůležitější důvody, proč se firmy zajímají o motivaci, lze uvést například narůstající konkurenci, zrychlený vývoj podnikání apod. Aby si firma udržela své zaměstnance, je potřebné je efektivně motivovat. Je zřejmé, že motivování členů týmu není jednorázová záležitost, ale dlouhodobý proces. K tomuto účelu mohou sloužit různé prostředky, a to finanční, nebo nepeněžní.

Ten, kdo motivaci provádí, nemá vůbec jednoduchou práci. Musí zjistit, čím je který člověk motivován a použít tuto znalost na soustředění jeho energie k daným cílům a úkolům. Je to nepostradatelná dovednost každého úspěšného manažera. Dovednost sladit individuální potřeby a přání s cíli týmu zásadním způsobem ovlivní efektivitu firmy. Pokud bychom měli v týmu nemotivované pracovníky, je to špatné a to z důvodu, že nemohou mít radost z práce, pocit uspokojení a pocit seberealizace, což by se pak projevilo na jejich výkonnosti. Lze tedy říci, že jaká je motivovanost lidí, takové lze očekávat i jejich pracovní výsledky.

Teoretická část bakalářské práce je zaměřena na zpracování dostupné literatury k tématu motivace. Zabývá se základními pojmy z oblasti motivace, dále principy a metodami motivace, z nichž se vycházelo při zpracování praktické části. Poslední kapitola teoretické části popisuje motivační teorie. Cílem teoretické části je objasnit základy motivace.

V praktické části je charakterizována společnost WANZL spol. s r.o., kde byla provedena analýza motivačního systému. Na základě dostupných informací o firmě je zpracována SWOT analýza. Dále je provedena analýza současného stavu motivace prostřednictvím dotazníkového šetření a na základě zjištěných skutečností je zpracováno doporučení pro zlepšení motivace, což bylo hlavním cílem bakalářské práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

V této části práce jsou z dostupné literatury zpracovány základní pojmy týkající se motivace.

1.1 Pojem motivace

Pojem motivace vznikl z latinského „movere“, což je hýbat, pohybovat. Literatura popisuje motivaci jako skutečnost, že na lidskou psychiku mají vliv specifické a ne vždy úplně uvědomované vnitřní hybné síly- pohnutky, motivy. Motiv můžeme tedy formulovat jako pohnutku, která dává psychologický smysl lidskému chování, to znamená, že je příčinou určitého lidského chování. Na lidskou psychiku má vliv vždy současně několik motivů najednou, motivace tedy je celý soubor motivů. Tyto motivy se mohou odlišovat, nebo shodovat ve směru, intenzitě a stálosti. Pokud motivy mají podobný směr, tak se navzájem posilují. Tohle pravidlo platí i opačně, to znamená, pokud mají směr odlišný, tak se navzájem oslabují a mohou se dokonce zcela vyrušit. [9,5]

Motivaci je také možné porozumět jako určitému řetězci návazných reakcí. Pocit potřeby dává vzniknout odpovídajícím přáním či cílům, které tvoří určité napětí a směřují ke vzniku aktivit, které vedou k dosažení cílů. Uspokojení je pak výsledkem tohoto procesu. [9,5]

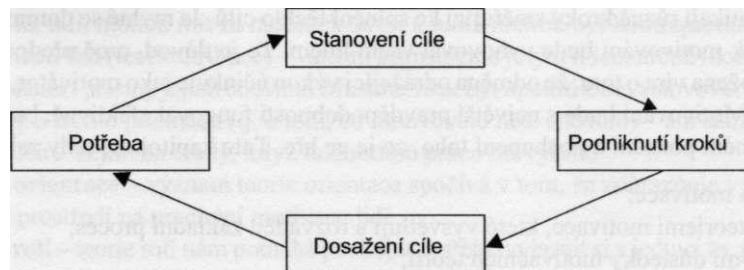
1.2 Proces motivace

Proces motivace je složitější, než si spousta lidí myslí. Lidé mají nejrůznější požadavky, určují si různé cíle, aby dosáhli uspokojení své potřeby, a dělají různá opatření, která směřují ke splnění těchto cílů. Jeden přístup k motivování nebude vhodný pro všechny lidi. Tohle je důvod, proč předpoklady, o kterých se věří, že odměna odrážející výkon působí jako motivátor, jsou zjednodušující. Motivování bude patrně fungovat lépe, pokud bude založeno na patřičném poznání a pochopení toho, co je ve hře. [2]

Motivování ostatních lidí znamená uvádět je do směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivování sebe sama znamená stanovovat směr a podnikat kroky, které zaručí, abyste se dostali tam, kam chcete. Lidé jsou motivováni, pokud očekávají, že jejich kroky povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – to je takové, která uspokojuje jejich potřeby. [2]

Dobře motivovaní lidé jsou lidé, kteří mají jasně stanovené cíle, podnikají kroky, které mají vést k dosažení těchto cílů. Tito lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud

jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to ta nejlepší forma motivace. Většina lidí však potřebuje být motivována zvnějšku. Organizace jako celek může nabízet prostředí, ve kterém lze pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitostí ke vzdělávání a růstu dosáhnout vysoké míry motivace. Ale stále jsou to manažeři, kteří mají motivovat, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší, a kteří mají dobře využívat motivující procesy organizace. Aby to mohli dělat, musí pochopit proces motivace – to znamená, jak funguje a jaké typy motivace existují. [2]



Obr. 1 Model procesu motivace [1]

Tento model ukazuje, že proces motivace je iniciován vědomým nebo mimovolným zjištěním potřeb, které nejsou uspokojené. Tyto potřeby vytvářejí přání něčeho docílit či něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o kterých se věří, že uspokojují tyto potřeby, volí se cesty nebo způsoby chování, které mají vést k dosažení stanovených cílů. Potřeba je uspokojena pokud je dosaženo cíle a pravděpodobně, v případě podobné potřeby se chování, které vedlo k cíli, zopakuje. Pokud cíle dosaženo není, pravděpodobně se tytéž kroky v budoucnu nebudou opakovat. Avšak pokud jsou některé potřeby uspokojeny, přichází nové a celý proces pokračuje. [1]

1.3 Motivační podněty

Problematika motivování je způsobena různorodostí a rozdílností osobnostních struktur pracovníků. Způsoby a modely úspěšně použité na jednoho pracovníka nemusí být vyhovující pro jiného. Významnou roli zde mají individuální hodnoty, zájmy a cíle, způsoby jednání, sebepojetí, ale také momentální i dlouhodobá psychická pohoda. [16]

Můžeme aplikovat celou řadu motivačních prostředků, kterými jsou:

1.3.1 Finanční odměna a další hmotné odměny v rámci péče o zaměstnance

Nejvýznamnější formou pracovní motivace je právě finanční odměna. Pomocí finanční odměny dochází k uspokojení základních potřeb člověka. Stravování, užívání firemního automobilu či telefonu můžeme uvést jako příklad. [16]

1.3.2 Obsah práce

Motivování prostřednictvím obsahu práce je dáno shodou mezi pracovníkem a vykonávanou prací. Důležité je, aby jak pracovník, tak i organizace měli jasnou představu, jaké možnosti mohou nabídnout a jaké mají požadavky. Důležitý je proto jak výběr pracovníka organizací, tak i volba organizace pracovníkem. [16]

1.3.3 Formální a neformální hodnocení

Hodnocení pracovníků v těchto dvou způsobech umožňuje pracovníkovi získat zpětnou vazbu s výsledky své práce. Vede k pocitu vlastní důležitosti a hodnoty. Hodnocení rozlišujeme na pozitivní a negativní. [16]

1.3.4 Interpersonální vztahy

Na motivaci jedince mohou také interpersonální vztahy na pracovišti působit jak kladně, tak i záporně. V pracovní skupině se podílejí formální i neformální vztahy na přijímaných normách a hodnotách pracovníka a tím také na jeho postoji k pracovnímu výkonu. Sjednocení formálních a neformálních cílů skupiny je cílem řídicích pracovníků. Formální cíle jsou dány úlohou skupiny v oblasti organizace. V případě, že i neformální cíle sledují stejnou linii, pak sociální tlaky působí jako motivační faktor pracovního úsilí. V případě opačném, když existuje rozpor mezi formálními a neformálními cíly skupiny, pak je nemožný takový způsob motivace. Skupiny, jejichž neformální normy potlačují individuální aktivitu a snahu jedinců, jsou typickým případem. [16]

1.3.5 Pracovní podmínky

Zaměstnavatel se snaží vytvořit pracovní prostředí, které bude vnímáno pracovníky kladně. [16]

1.4 Základní motivační zdroje

Pochopit problematiku motivace lidského chování, resp. pracovního jednání, předpokládá pochopení toho, jak vlastně motivace vzniká, z čeho pramení, jaké skutečnosti způsobují, že člověk něco chce a naopak něco odmítá, po něčem silně touží, když jiné oblasti jej sice přitahují, však ne tak intenzivně, apod. Na tyto otázky odpovídá následující výklad. [3]

Skutečnosti, které motivaci vytvářejí, označujeme jako zdroje motivace. Jsou to skutečnosti, které zakládají dynamické sklony i zaměření lidské činnosti a které podstatným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí. [3]

Skutečností, které se účastní na utváření motivace lidské činnosti, je celá řada.

Mezi základní zdroje motivace spadají:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály. [3]

1.4.1 Potřeby

Potřeby bývají hlavním zdrojem motivace. Jsou to prožívané, neuvědomované nedostatky něčeho, které mají pro vnímaného člověka subjektivní význam. Člověk vnímá potřebu jako určitý stav napětí. Ten spouští snahu o jeho odstranění, tedy uspokojení potřeby. Předpokladem ale je, že subjekt nalezne cíl, který umožní uspokojení dané potřeby. Vztahy potřeb, motivace a činnosti názorně naznačuje obrázek níže. [5,3]

Nedostatek- Potřeba- Motivace- Na cíl zaměřená činnost- Odstranění nedostatku

Obr. 2 Vztah nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (Jednání člověka) [3]

1.4.2 Návyky

K dalším zdrojům motivace patří bezesporu návyky. Definice návyků je následující: „*Návyky je možno definovat jako naučené vzorce chování, které způsobují, že má člověk sklony projevovat se v podobných situacích stereotypně.*“ [5]

Návyky mohou být ve všech oblastech lidské činnosti. Navíc mohou vznikat nejen jako vedlejší, nezáměrný produkt frekventovanějších forem činností, ale i tak, že člověk může být i jejich vědomým tvůrcem. Výsledkem výchovy, ale i sebeutvářecích aktivit člověka mohou být právě návyky. [3]

1.4.3 Zájmy

Pojem zájem spadá v psychologii k pojmu, který má velmi proměnlivý obsah. Bývá spojován se schopnostmi člověka (např. ve smyslu: zajímá se o to, co umí, pro co má přiměřené schopnosti), je chápán jako složka charakteru osobnosti, která je buď přímo totožná s postojem, nebo má alespoň mnohé společné s postojem. [13]

Důležité však je, že zájem je možno chápán také jako motiv, dále jako zdroj poznávací činnosti a současně je i jejím produktem. [13]

„Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti.“ (Růžička, 1992) [3]

„Zájem lze také chápat jako odvozenou potřebu, která je uspokojována prováděním určité (zájmové) činnosti.“ (Říčan, 1975) [3]

1.4.4 Hodnoty jako zdroj motivace

Člověk se na své cestě životem pořád setkává se skutečnostmi, které jsou pro něj osobně nové a neznámé. Tyto skutečnosti poznává, ale také i hodnotí, to znamená, že jim přisuzuje určitou hodnotu, význam a také důležitost. Hodnoty nikdy neodrážejí jen objektivní význam věcí a jevů, ale i jejich subjektivní individuální smysl, to znamená smysl pro konkrétního jedince. Hodnoty mohou být proto posuzovány pouze z hlediska prospěchu jedince, dále z hlediska prospěchu širších sociálních skupin (to znamená z hlediska významu určitých skutečností pro celou lidskou společnost). Hodnocení nějakých skutečností člověk více či méně přijímá od svého sociálního prostředí „již hotové“, a to někdy nekriticky. Tato hodnocení pak u každého jedince tvoří jakousi „osobní hodnotovou mapu“- tzv. hod-

notový systém, hierarchii hodnot. Některým skutečností jedinec přikládá vyšší hodnoty a jiným naopak hodnoty nižší. [3]

Hodnotový systém člověka ovlivňuje jeho jednání i prožívání. Dále je také podstatným zdrojem motivace veškeré lidské činnosti. [3]

Hodnotou pro člověka může být v podstatě cokoliv. Záleží to na specifických podmínkách a okolnostech, které utváří jeho osobnost, na osobních zkušenostech konkrétního jedince. Přesto však existují obecně platné hodnoty. Bezesporu zde můžeme uvést např. zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost, láska, pravda, svoboda, úspěch apod. [3]

Hodnoty bývají někdy připodobňovány zájmům. V literatuře se lze dokonce setkat s charakteristikou hodnot jako „dominantních zájmů“. Rozdíl mezi zájmem a hodnotou je ten, že hodnoty jsou přijímány jako specifické normy, tj. mají oproti zájmům individuálně normativní charakter. [13]

1.4.5 Ideály jako zdroj motivace

Ideálem rozumíme určitou ideovou myšlenkovou, eventuelně názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje ideální cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje (více či méně). [13]

Ideály se mohou týkat nejrůznějších skutečností či jevů, to znamená, že mohou představovat určitý typ osobního profilu, mohou mít podobu životních cílů, mohou se týkat osobního života či pracovní oblasti. Mohou být v podobě představy určitého životního stylu, ale také představy nějakého „ideálního“ společenského uspořádání. [3]

Ideály vznikají zejména na základě působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka. V tomto procesu nalézají uplatnění procesy učení, nápodoby a identifikace. [3]

1.5 Pracovní motivace

„Pracovní motivace je chápána jako aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice, s výkonem pozice odpovídající pracovní role, tj. S plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje celkový přístup člověka k práci obecně, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.“

[15]

Motivy k práci je možno rozdělit do dvou skupin:

1. Motivy intrinsické – související s prací samotnou. Uspokojuje je samotná práce.

Jako příklad můžeme uvést:

- potřeba činností,
- potřeba kontaktu s lidmi,
- výkonová motivace,
- touha po moci,
- potřeba seberealizace a s tím související hledání smyslu života.

2. Motivy extrinsické- tyto motivy vycházejí z okolí a s prací samotnou souvisejí pouze okrajově. Uspokojují je výsledky práce.

Jako příklad můžeme uvést:

- potřeba peněz,
- potřeba jistoty,
- motiv potvrzení vlastní důležitosti (ten spočívá v prestiži pracovního místa),
- motiv sociálních kontaktů, potřeba člověka dostat se do jiné společnosti než je uzavřený okruh rodiny.

Motivace člověka se obvykle skládá z kombinací extrinsických a intrinsických motivů.

Motivy, které působí na práci, dělíme na:

- motivy aktivní – ty přímo podněcují pracovní výkon,
- motivy podporující – ty vytvářejí podmínky pro motivy aktivní. Příkladem je dobrý vztah nadřízený – podřízený, který pak může podporovat pracovní výkon.,
- motivy potlačující – ty odvádějí pracovníka od svých povinností. Příkladem je potřeba promluvit si s kolegy na pracovišti, ale ne o pracovních záležitostech. [9]

Motivaci pracovního jednání lze chápat jako jeden ze subjektivních (vnitřních, osobnostních) faktorů ovlivňujících pracovní činnost člověka a zprostředkovaně i prosperitu podniku. Motivace k práci je ze všech těchto faktorů nejpřístupnější. Pro management podniku i pro všechny jeho řídicí pracovníky je důležité pracovní motivaci průběžně věnovat zvýšenou pozornost. [3]

2 PRINCIPY A METODY MOTIVACE

V této kapitole jsou na základě dostupné literatury popsány principy a metody hmotné a nehmotné motivace.

2.1 Principy a metody hmotné motivace

Hmotná stimulace je silným motivem a to zejména pro pracovníky s nižší úrovní. S růstem jejich životní úrovně se může měnit možnost uspokojovat stále vyšší potřeby. Stimulující účinek hmotné odměny v porovnání s působením nehmotných motivů se může postupně snižovat. Podněcující účinek peněz se může po určité době snižovat a to i u lidí s orientací na vysoké materiální postavení a vysoký životní standart. Může nastat „kulminační bod“, od kterého přestává výška mzdy a jiných hmotných požitků působit jako stimulující faktor. Je samozřejmé, že výška tohoto bodu je u lidí různá. [12]

Nejvyžívanější principy a metody hmotné motivace jsou následující:

1. stimulující základní mzda a osobní ohodnocení,
2. pravidelné zvyšování platu,
3. cílové odměny a prémie,
4. podíly na zisku,
5. zaměstnanecké akcie,
6. 13. resp. 14. Plat,
7. odměna za nečerpání z fondu pracovní doby z důvodu choroby, návštěvy lékaře,
8. ošetřování člena rodiny, doprovod dítěte nebo rodiče k lékaři, soukromé nebo neplacené volno,
9. úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace,
10. poskytování bezúročných půjček resp. úhrada části úroků,
11. úhrada nákladů na životní pojištění,
12. služební automobil i pro soukromé účely,
13. placení všech telefonních účtů,
14. úhrada nákladů na pracovní oděv,
15. pozvání na slavnostní pracovní nebo oslavný oběd či večeři,
16. řešení bytové otázky,
17. slevy při nákupu bytových produktů,
18. možnosti levného nákupu opotřebovaného inventáře,

19. možnosti táboření, využívání podnikového stravovacího zařízení, rekreačního a relaxačního zařízení, ubytovacího zařízení, mateřské školy a jeslí,
20. věcné dary k životnímu jubileu a pracovnímu výročí,
21. příspěvek organizace na řešení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání,
22. příspěvek při náboru do zaměstnání,
23. příspěvek při odchodu do důchodu,
24. setkání důchodců (např. jednou ročně),
25. příspěvek na dovolenou,
26. příspěvek na stravu,
27. příspěvek na sport a kulturu,
28. příspěvek na lékařskou péči nebo bezplatné poskytnutí lékařské pomoci či hrazení pracovní neschopnosti,
29. poskytování věrnostních preferencí,
30. pravidelně poskytované produkty firmy v podobě naturálií. [12]

Níže jsou uvedeny a popsány principy a metody hmotné motivace, kterým se věnuje praktická část bakalářské práce.

2.1.1 Peněžní prostředky

- **Základní mzda a osobní ohodnocení**

Základní sazba je množství peněz, které tvoří sazba za určitou práci či pracovní místo. Může se měnit podle úrovně práce či u manuálních pracovníků podle úrovně požadovaných dovedností (kvalifikace). [8,2]

Základní mzda nebo plat mohou být vyjádřeny jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinová sazba. Časové mzdy a platy jsou nejpoužívanější základní mzdovou formou a to i tam, kde jsou doplněny některou z pobídkových (výkonových forem), tvoří zpravidla největší část celkové odměny jedince. Právě proto je na ně soustředěna pozornost zaměstnanců. Na jejich základě vnímají spravedlnost a srovnatelnost systému odměňování. [8,2]

Primárním úkolem jakéhokoliv systému časových mezd a platů je vytvořit strukturu a systém pro srovnatelné odměňování pracovníků, závislé na jejich pracovních úkolech (pracovním místě) a pracovním výkonu. [8,2]

Rozhodnutí o přidělení odměny za vykonanou práci není otázkou subjektivního úsudku nadřízeného pracovníka či personalisty. Odměňování je ovlivněno celou řadou faktorů: [14]

Faktory vnější

- mzdové předpisy,
- podmínky na trhu práce,
- působení odborů v nadpodnikové sféře,
- státní regulace,
- úroveň životních nákladů atd. [14]

Faktory vnitřní

- ekonomické podmínky organizace,
- strategie organizace a její cíle,
- strategie odměňování,
- typy vykonávané práce, normy, tarify atd. [14]

Základní otázkou odměňování je: Za co má být pracovník odměňován? Jde tedy o nalezení kritérií pro spravedlivé mzdové ohodnocení. Systémy odměňování obvykle přihlíží k:

- obecným kritériím (vzdělání a praxe),
- specifickým kritériím (osobnostní předpoklady, schopnosti, chování, výsledky práce apod.). [14]

Osobní ohodnocení se používá k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce zaměstnanců. Jeho velikost je dána určitým procentem ze základního platu, přičemž bývá stanoveno procentní maximum, jehož ohodnocení může dosáhnout. [8]

- **13. resp. 14. plat**

13. resp. 14. plat je forma představující dodatečné zvýhodnění pracovníka organizace. [8]

2.1.2 Příspěvky poskytované zaměstnancům

- **Úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace**

Zaměstnavatel může hradit náklady spojené s rozvojem zaměstnanců a to pokud jde o rozvoj zaměstnanců ve vlastním vzdělávacím zařízení zaměstnavatele, dále pokud jde o rozvoj zaměstnanců zabezpečovaný jinými subjekty, užití vzdělávacích zařízení jako

nepeněžní plnění (plynoucího ze sociálního fondu na kurzy, školení) a v neposlední řadě jde o příspěvky a příplatky na vzdělávání jako pracovněprávní nárok (jedná se o příspěvky či příplatky zaměstnavatele na vzdělání zaměstnanců v oborech, které nesouvisí s jeho podnikáním). [11]

- **Příspěvek na stravu**

Zaměstnavatelé mohou přispívat na stravování a nápoje ve dvojím daňovém režimu. V prvním případě jde o příspěvek daňově zvýhodněný. Jde o výdaj na dosažení, zajištění a udržení zdanitelných příjmů. Často se také zaměstnavatelé zavazují k příspěvku ze sociálního fondu všem zaměstnancům na některou z forem závodní jídelny (případně může jít o náhradní stravování zajišťované u jiného subjektu, popřípadě studených jídel). Dále může jít o příplatek zaměstnavatele na stravování zaměstnanců jako benefit ze sociálního fondu (tento příplatek není daňovým výdajem pro zaměstnavatele). [11]

- **Příspěvek na kulturu a sport**

Zaměstnavatel může přispívat na kulturní a sportovní akce vlastní, nebo pořádané jinými subjekty.

Kulturní akce - divadelní a filmová představení, návštěva výstav, galerií, muzeí, hradů, zámků, vánoční večírek atd.

Sportovní akce - pronájmy hřišť, sportovišť, bazénů, vstupenky do bazénů, posiloven, wellness center apod. [11]

- **Příspěvek na řešení dopravy do a ze zaměstnání**

Kolektivní smlouvy, statuty sociálních fondů a individuální smlouvy obsahují ujednání, vnitřní předpisy rozhodnutí, podle kterých zaměstnavatel poskytuje peněžní i nepeněžní příspěvky na dopravu do a ze zaměstnání.

Nepeněžní příspěvek - předplatné městské hromadné dopravy a případně zaměstnanec část jeho hodnoty uhradí zaměstnavateli

Zaměstnanec může také dopravu zajišťovat ve vlastní režii - poskytování bezplatných nebo zlevněných jízdenek pro zaměstnance. [11]

2.2 Principy a metody nehmotné motivace

Motivace nehmotná není vůbec kvantitativně nebo kvalitativně slabší motivační podnět než hmotná stimulace. Právě naopak, spousta lidí dá přednost nehmotným motivům, které jsou širšího záběru, jsou rozmanitější, působí i subjektivně, úzce souvisejí s osobním životem a prožíváním a mají dlouhodobější efekt. Je jedním z klíčových faktorů udržitelného rozvoje a prosperity každého podniku. [13]

Principy, formy a metody nehmotné motivace:

1. možnost a podmínky zvyšování kvalifikace a přístupy k celoživotnímu vzdělávání,
2. účinná, bezkonfliktní a efektivní komunikace,
3. dobré pracovní podmínky včetně pracovních pomůcek a kulturní a zdravé prostředí,
4. dobré pracovní vztahy a vysoká kultura firmy,
5. projevování důvěry,
6. upřednostňování vlastních zaměstnanců při postupech a pravidelné možnosti postupu,
7. péče o nově přijímané pracovníky,
8. kompletní delegování úkolů, pravomoci a odpovědnosti,
9. společenský význam práce, produktů a firmy,
10. image a goodwill firmy,
11. vhodná lokalita firmy z hlediska dojíždění a životního prostředí,
12. udělování pochval a uznání,
13. možnosti a podmínky pracovního oddychu,
14. kulturní stravovací podmínky,
15. bezplatná lékařská péče,
16. doplňková dovolená,
17. možnost využívat firemní rekreační a relaxační zařízení,
18. pohyblivá pracovní doba,
19. kulturní, sociální a sportovní firemní akce,
20. pomoc ze strany firmy při organizování rodinných událostí a jubileí. [13]

Níže jsou uvedeny a popsány principy a metody nehmotné motivace, kterým se věnuje praktická část bakalářské práce.

2.2.1 Pracovní prostředí

- **Náplň práce a její organizace**

Všichni trávíme většinu života v práci. Je přirozené, že pomáhá to, když mají lidé svou práci rádi. Z toho vyplývá, že některá zaměstnání motivují lidi snadněji než jiná. [6]

Obsah práce je dán množstvím a typy úkolů dané práce, jejich složením a propojením. V dosavadní historii vytváření pracovních míst byla obsahu práce věnována mimořádná pozornost. Důležitá je jistě i organizace práce. [8]

„Organizování je manažerská funkce. Je to cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, zajistit koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení stanovených cílů systému.“ [10]

- **Vztahy na pracovišti**

V každé společnosti jsou skupiny lidí, které spolu musí pracovat a vycházet spolu. Velmi důležitá je týmová spolupráce, komunikace mezi jednotlivými členy týmu a vše co s tím souvisí. Při jakémkoliv kontaktu jednoho člověka s jiným, při jakékoliv činnosti lidí se mezi lidmi vytváří vztahy. Tyto vztahy mohou mít širokou škálu kvality, od pozitivních až k negativním vztahům. Je samozřejmé, že vztahy mezi lidmi vznikají i v souvislosti s výkonem práce. [8,6]

V podstatě neexistuje žádný tým, který by byl bez určitých třenic. Odstraněním těchto třenic je pověřen manažer. Úkolem manažera je pokusit se vytvořit takový tým, kde budou jednotlivci rádi spolupracovat a aby někdo vyčnávající nepůsobil problémy, nebo je nějakým způsobem nepodněcoval. [6]

- **Pracovní prostředí a podmínky, možnost pracovního oddechu**

„Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, ostatní vybavení pracovišť, suroviny a materiál, stavební řešení), které spolu s dalšími podmínkami (technologií, organizací práce, společenskými podmínkami práce) vytváří faktory - fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další - ovlivňují pracovníka v průběhu pracovního procesu. Skladba a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu, výkon, ale i zdravotní stav pracovníka. Náročná adaptace na nepříznivé pracovní prostředí vyvolává u pracovníka nespokojenost nebo odpor, který se zpravidla odrazí i v jeho vztahu k zaměstnavateli.“ [8]

V průběhu pracovní doby má zaměstnanec nárok i na pracovní oddech. Délku přestávek v práci a jejich rozvržení v průběhu pracovní doby upravuje zákon. [8]

2.2.2 Vztahy se zaměstnanci

- **Udělování pochval a uznání**

Uznání výkonu je velice potřebná část dobré motivace. V případě, kdy věci nejsou dobře zorganizovány a lidé nevědí, co mají dělat a nemají jasné cíle, úspěch a vyjádření jeho uznání může být velice složité. [6]

Uznání výkonu může být malé a pomíjející a lze jej provést nejjednodušším způsobem jako například říci: „Dobrá práce.“ Lze použít také kombinaci výrazů uznání a povzbuzení: „Skvělá práce“ – „Skvělé“ – „Tak to má být.“ Může být také velké a hmatatelné. Příkladem je např. platový nárůst, povýšení či bonusy. Tohle vše je určitým druhem uznání. [6]

- **Účinná, bezkonfliktní a efektivní komunikace, naslouchání názorům**

Pokud nadřízený chce komunikovat se svými podřízenými a kolegy, musí si ujasnit pravidlo a to, že komunikace není monolog. Pokud nadřízený chce, aby jej někdo poslouchal, musí umět naslouchat i on. Komunikace nespočívá v tom, že vedoucí pracovník přijde mezi své podřízené a zadá jim úkoly, něco vytkne či za něco pochválí a odejde. Lidé ocení, když za nimi nadřízený přijde jen tak, zeptat se, zda něco nepotřebují a zda je vše v pořádku. Ocení vstřícnost, slušnost a zájem, který se o ně projeví. [7]

- **Projevování důvěry**

3 TEORIE MOTIVACE

Na teoriích motivace jsou založeny přístupy k motivaci. Mezi nejvlivnější patří:

- teorie instrumentality,
- teorie zaměřená na obsah,
- teorie zaměřená na proces. [2]

Nyní budou rozebírány jednotlivé teorie motivace podrobněji.

3.1 Teorie instrumentality

Tato teorie vychází z předpokladu, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem, tzn., že odměny jsou závislé na provedeném výkonu. Teorie instrumentality má své kořeny v Taylorových metodách vědeckého řízení. [2]

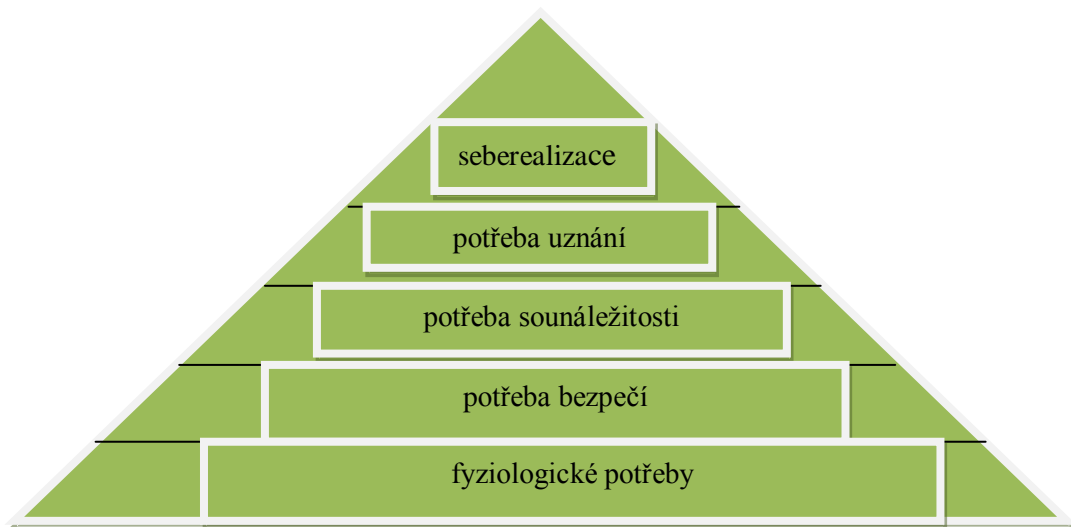
Taylor napsal: „*Je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich peněžní odměny.*“ [2]

3.2 Teorie zaměřená na obsah

V této části jsou popsány dvě teorie motivace a to teorie hierarchie potřeb a dvoufaktorová teorie motivace.

3.2.1 Teorie hierarchie potřeb

Je to jedna z neznámějších teorií motivace. Autorem je Abraham Maslow. Je založena na rozvoji a motivaci jedince. Předpokládá, že pocit potřeby jako jisté nerovnováhy mezi stávajícím a žádoucím stavem vede k přání člověka dosáhnout nějakých určitých cílů. Vědomí cílů vzbuzuje napětí, vyvolávající aktivity, které směřují k jejich dosažení. Výsledkem dosažení těchto cílů je uspokojení. Maslow sestavil lidské potřeby podle důležitosti do pěti hlavních úrovní. Jsou jimi potřeby fyziologické, potřeba bezpečí, sounáležitosti, úcty a seberealizace. [15,4]



Obr. 3 Maslowova hierarchie potřeb [13]

Potřeby fyziologické souvisí se zajištěním fyzické existence člověka a reprodukce lidského rodu vyúsťující v rámci pracovní motivace v organizacích do potřeby přiměřeného výdělků pro zajištění obživy, obydlí a dalších podmínek, které jsou nezbytné pro jeho život a život jeho rodiny. Zahrnují rovněž potřebu přiměřených klimatických, světelných, akustických a dalších hygienických podmínek nutných pro výkon práce. Jako příklad lze uvést potřebu kyslíku, potravy, vody a sexu. [2,4]

Potřeba bezpečí zahrnuje potřebu ochrany před fyzickým ohrožením a potřebu fyzického, duševního a emocionálního bezpečí. Uspokojování těchto potřeb může být v podobě jistoty práce (garantované pracovní smlouvy), zabezpečení v případě zdravotní neschopnosti (zdravotní pojištění) či vytvoření podmínek pro ochranu před úrazem na pracovišti apod. [4]

Potřeba sounáležitosti je spojena zejména s formálními a neformálními mezilidskými vztahy v organizacích. Jde o možnost stát se rovnoprávným členem kolektivu a mít v něm dobré mezilidské vztahy, sdílení společných zájmů a hodnot apod. [4]

Potřeba uznání je potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (tzn. sebeúcty) a být respektován ostatními (tzn. mít prestiž). V organizacích je realizována zpravidla společenským uznáním významu práce, kterou vykonává daný pracovník, uznání jeho osobních kvalit vedoucím a spolupracovníky atd. [2,4]

Potřeba seberealizace je potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, dále stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát. [2]

Při uspokojení potřeby nižšího stupně dochází ke snaze člověka, aby uspokojil potřeby na vyšším stupni. Pouze neuspokojené potřeby motivují člověka. [15]

3.2.2 Dvoufaktorová teorie motivace

Autorem této teorie je Frederick Herzberg.

Herzberg formuluje dvě skupiny vzájemně odlišných faktorů. Faktory jedné skupiny ovlivňují pracovní spokojenost. Tyto faktory bývají také označovány jako motivátory, protože jsou považovány za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu a vyššímu úsilí. Faktory druhé skupiny ovlivňují pracovní nespokojenost. Tyto faktory bývají označovány jako frustrátory. Ty souvisí s podmínkami, ve kterých lidé pracují. Při jejich přiměřeném pozitivním účinku si je pracovníci příliš neuvědomují a na bezprostřední motivaci nemají tyto faktory významný vliv. Pokud dojde ke snížení pod prahovou úroveň, nastane výrazný pocit nespokojenosti. K takovým faktorům patří pracovní místo včetně jeho statutu, personální politika organizace, jistota zaměstnání, mezilidské vztahy, vybavení pracovišť, hygienické podmínky práce atd. Zajímavé je, že mezi frustrátory patří i základní mzda. Ta, pokud je zvýšena, působí jako motivátor, nicméně poté, co si na ni pracovník zvykne, začne působit jako frustrátor. [2,4]

3.3 Teorie zaměřená na proces

Tato kapitola popisuje expektační teorii, teorii cíle a spravedlnosti.

3.3.1 Expektační teorie

Tato teorie svým obsahem a zaměřením vychází z kognitivních motivačních teorií. Tvůrcem této teorie je V. H. Vroom, který je jeden z nejvýznamnějších představitelů současné psychologie pracovního jednání a pracovní motivace. [13]

Kognitivní teorie mají nesporně významné uplatnění při výkladu pracovního jednání, resp. výkladu motivů (pohnutek), které k němu vedou. Jejich společné východisko představuje poznatek, že lidé o skutečnostech, se kterými se setkávají, uvažují, hodnotí je, učí se z nich, vytvářejí si současně určité představy o budoucím možném i o tom, co by se mělo stát v budoucnu, mají určitá očekávání. Stručně: Lidé myslí. To znamená, že řeší určité

problémy, rozhodují se a v závislosti na těchto skutečnostech určitým způsobem jednají. [13]

Klíčová role v expektační teorii připadá dvěma základním pojmům a to expektanci a valenci.

Valence vyjadřuje subjektivně vnímanou hodnotu cíle. Expektance vyjadřuje subjektivně vnímanou pravděpodobnost dosažení cíle. [4]

Expektační teorii motivaci pracovního jednání lze vyjádřit následovně:

$$M = f(V \times E)$$

kde M - motivační síla

V - valence

E - expektance [4]

Výše uvedený modelový vztah lze interpretovat např. takto: umožní-li určitá pracovní (event. jiná) činnost dosažení pro člověka významné, subjektivně přitažlivé hodnoty (např. vytvoření předpokladu pro pracovní postup), tj. bude-li V nabývat hodnot blížících se 1 a bude-li současně E, tj. očekávání, pravděpodobnost toho, že daná činnost skutečně přiblíží zmíněnou možnost postupu, subjektivně oceněna také ve výši blížící se 1, pak i motivace bude vysoká, tj. blíží se 1 (maximu). [3]

3.3.2 Teorie cíle

Autorem této teorie je Latham a Lock. Tato teorie tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné, a existuje-li odezva na výkon. Podstatná je participace jedinců na stanovování cíle, a to z důvodu, že je to nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů. Náročné cíle musí být odsouhlaseny a schváleny a jejich plnění musí být podporováno vedením a radou. Pro udržení motivace a zejména pro dosahování stále vyšších cílů je životně důležitá zpětná vazba. [2]

Teorie cíle hraje klíčovou roli v procesu řízení pracovního výkonu. [2]

3.3.3 Teorie spravedlnosti (rovnováhy)

Teorie spravedlnosti, či teorie spravedlivé odměny je spjata se jménem Johna S. Adamse. [4]

Základem této koncepce je sociální srovnávání. Pracovníkovi je vlastní tendence srovnávat jednak svůj vklad do práce (a to jak ve smyslu intenzity pracovního vypětí, tak ve smyslu náročnosti práce na schopnosti, dovednosti apod.) se vkladem svých spolupracovníků vykonávajících srovnatelnou činnost. Zejména jde o efekty, které přináší práce jemu, s efekty, které srovnatelná práce přináší jeho kolegům. „Efektem“ mohou být např. peníze, uznání či přízeň nadřízeného, kvalita pracovního prostředí, dále možnost zvyšování kvalifikace, postup apod.

V případě, kdy pracovník nabude dojmu, že vklady a efekty nejsou v rovnováze, dostavuje se zpravidla tendence (motivace) tuto nerovnovážnost (nespravedlnost) odstranit. [3]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PROFIL SPOLEČNOSTI WANZL SPOL. S R.O.

Firma Wanzl je největším výrobcem nákupních vozíků na celém světě. Tato firma vyrobí a prodá přes 2 miliony kusů různých typů každý rok. V současnosti Wanzl zaměstnává nad 3.300 pracovníků v sedmi výrobních závodech v zemích jako je Německo, Francie, Čína a Česká republika. V roce 1991 byla založena pobočka této firmy pro Českou republiku, konkrétně v Hněvotíně u Olomouce. V roce 1996 se v budovách Hněvotínské pobočky otevírá i výrobní závod. Firma Wanzl v Hněvotíně má dnes okolo 200 zaměstnanců, z nichž převážná většina je v oblasti výroby. Řešení i těch nejnáročnějších požadavků zákazníků je pro Wanzl každodenní záležitostí. Centrála v Hněvotíně má k dispozici výstavní plochy, prodejní kanceláře a nalezneme je i v pobočkách v Praze a slovenské Seredi.

Druhou etapou výstavby firma prošla v roce 2006 a byla rozšířena o další výrobní halu a galvanovnu, takže ze závodu vycházejí hotové a povrchově upravené výrobky. [17]

4.1 Předmět podnikání

Náplní činnosti společnosti Wanzl je obchod se zbožím všeho druhu. Jde především o obchod se zařízením pro samoobsluhu, pro obchod, přístroje pro dopravu, jako provádění údržby a oprav.

Mezi další činnosti společnosti Wanzl patří:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb,
- návrh, zhotovení, montáž a servis obchodního zařízení,
- galvanizérství,
- povrchové úpravy a svařování kovů a dalších materiálů.

Společnost Wanzl může činit veškeré úkony, které podporují účel jejího podnikání. V tomto rámci se může účastnit na jiných podnicích a může zřizovat pobočky v tuzemsku i v zahraničí. [17]

4.2 Sortiment výrobků

Firma Wanzl nabízí širokou škálu výrobků. Sortiment výrobků je rozdělen do následujících kategorií:

- vybavení prodejen,

- displeje,
- regálové systémy,
- vstupní turnikety,
- výrobky pro logistiku a průmysl,
- servis pro cestující,
- vybavení hotelů,
- pokladní boxy.

Nejvíce vyráběným produktem jsou nákupní vozíky. Pokud někdo řekne " nákupní vozík", pak má většinou na mysli právě firmu Wanzl. Firma Wanzl vyrábí několik typů nákupních vozíků. Nejčastěji žádaný je vozík typu EL. Nákupní vozík typu EL vznikl na základě požadavků obchodních partnerů. Firma jej vyvinula tak, aby vozíky redukovaly možnosti krádeží. Z tohoto důvodu u série EL není možnost transportu mimo nákupní koš vozíku a pokladní personál se tak může plně soustředit na jeho obsah. [17]

Řešení tohoto vozíku:

Je tvarově zajímavý, má otevřený podvozek z oválné trubky, který nabízí při jízdě s vozíkem velkou volnost pro nohy. Pomocí optimální výšky madla se dá lehce ovládat a také snadno nakládat a vykládat. [17]



Obr. 4 Nákupní vozík typu EL [17]

4.3 SWOT analýza

V této kapitole je zpracována SWOT analýza firmy Wanzl, která prezentuje silné a slabé stránky firmy, příležitosti a hrozby.

Tab. 1 SWOT analýza firmy Wanzl spol. s r.o. [vlastní zpracování]

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • Největší výrobce nákupních košíků na celém světě • Široké spektrum výrobků a služeb • Vysoká kvalita výrobků a služeb • Dlouholetá působnost na trhu • Vedoucí postavení na trhu • Dobrá pověst u kupujících 	<ul style="list-style-type: none"> • Poměrně zastaralý strojní park • Nespokojenost zaměstnanců • Špatné umístění firmy - z hlediska dojíždění pro zaměstnance
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • Nenaplněné potřeby zákazníků → výroba nových produktů • Nové technologie • Spokojenost zaměstnanců → lepší pracovní výkony 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurence • Zvýšení cen výrobního materiálu • Zvýšení cen energií

Silné stránky

Silné stránky jsou pozitivní faktory, přispívající k úspěšnosti podniku. Výrazně ovlivňují jeho prosperitu, čili znamenají konkurenční výhodu a je důležité, aby se podnik na ně zaměřil.

Firma Wanzl je největší výrobce nákupních košíků na celém světě. Ročně vyrobí a prodá přes 2 miliony kusů různých typů. Sortiment firmy není zaměřen pouze na nákupní košíky, ale je daleko rozsáhlejší. Nabízí nejrůznější produkty, které se navzájem doplňují a díky kterým je firma schopna poskytnout kompletní vybavení prodejen, vybavení hotelů, regálové systémy atd. K těmto produktům jsou poskytovány nezbytné služby, jako je montáž a servis.

Další silnou stránkou je kvalita výrobků a služeb. Kvalita je podstatou značky Wanzl. Dříve než výrobek pod touto značkou může opustit závody, musí být splněna celá řada kritérií. Kromě dlouhodobé životnosti a spolehlivosti se výrobky vyznačují také moderním designem a nejnovějšími technologiemi. Cílem firmy Wanzl je, aby každý zákazník obdržel výrobky v požadovaném termínu a kvalitě. Toho dosahuje díky velkým kapacitám výrobního zařízení, na kterých vyrábí vysoce kvalitní výrobky s dlouhodobou životností. Tyto hodnoty jsou zajišťovány pomocí testovacích metod a nejvyšších požadavků na životnost a kvalitu materiálu.

Úspěšnost firmy jistě potvrzuje její dlouholetá působnost na trhu. Na českém trhu působí od roku 1991 a v současnosti patří mezi nejvyhledávanější v oblasti obchodního zařízení.

Slabé stránky

Slabé stránky jsou jisté nedostatky a brání efektivnímu výkonu firmy. Důležité je, aby každá firma měla snahu slabé stránky minimalizovat, či zcela odstranit.

Ze slabých stránek lze největší váhu přikládat poměrně starému strojnímu parku. Některé výrobní stroje a nářadí jsou již opotřebované a zastaralé, tudíž by byla vhodná jejich inovace.

Další slabou stránkou je nespokojenost některých zaměstnanců. Z důvodu návrhů zaměstnanců v otevřené otázce dotazníku (viz pracovní prostředí a podmínky – otázka otevřená), kde zaměstnanci uváděli mimo jiné i inovaci strojního parku a pracovního nářadí, lze předpokládat, že obnovou výrobního zařízení a nářadí by byli zaměstnanci více spokojeni. V neposlední řadě lze zmínit špatné umístění firmy z hlediska dojíždění pro zaměstnance. Tato problematika byla řešena v dotazníku (viz lokalita firmy) a na základě výsledků této otázky byla zpracována doporučení, která by měla vést k nápravě této situace.

Příležitosti

Příležitosti jsou možnosti, které firma může využít ke svému prospěchu.

Společnosti Wanzl se samozřejmě nabízí množství příležitostí. Jedna z možností je vzrůstající poptávka po produktech firmy. S tím souvisí i rostoucí nároky lidí. Nenaplněné potřeby zákazníků může firma využít ke zrodu a výrobě nových produktů.

Další příležitostí mohou být nové technologie, které mohou firmě pomoci např. k snížení nákladů.

Poslední příležitost lze spatřovat také v oblasti spokojenosti zaměstnanců. Obecně platí, jaká je motivovanost lidí, takové lze očekávat i jejich pracovní výsledky. To znamená, čím více budou zaměstnanci spokojeni, tím lepší pracovní výsledky a výkony budou odvádět.

Hrozby

Hrozby naopak mohou způsobit neúspěch, nebo napomáhají konkurenci. Jejich znalost je nezbytná, aby podnik minimalizoval své riziko v podnikání.

Největší hrozbou pro každý podnik je jejich konkurence. Konkurencí pro společnost Wanzl jsou firmy Siegel spol. s r.o., Intaz – Int spol. s r.o. a Massag a.s. Jejich podnikání spočívá především ve výrobě obchodního zařízení a zařízení interiéru prodejen. Mimo jiné vyrábí i nákupní košíky a vozíky jako společnost Wanzl a mají pobočky i v zahraničí. Samozřejmě na trhu působí i jiné firmy, jejichž činnost je podobná činností společnosti Wanzl. Jsou to firmy Vimat s.r.o., Obchodní zařízení a potřeby s.r.o., ale nepatří k firmám, které by nějak výrazně a významně mohly ovlivnit společnost Wanzl.

Neustálé zdražování cen energií, cen materiálu, rostoucí mzdové náklady apod. by mohly také negativně ovlivňovat hospodářský výsledek firmy.

5 ANALÝZA PRINCIPŮ A METOD MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V PODNIKU WANZL

Cílem bakalářské práce bylo zjistit prostřednictvím dotazníkového šetření současný stav motivace pracovníků, důležitost jednotlivých metod motivace pro zaměstnance a spokojenost s motivačním systémem a na základě zjištěných informací navrhnout řešení pro zlepšení motivace v podniku.

5.1 Metodika sběru dat

Sběr dat proběhl prostřednictvím dotazníku, který můžete nalézt v příloze. V úvodu dotazníku byli zaměstnanci seznámeni s cílem dotazníku. Dotazník obsahuje 18 otázek, z nichž jedna otázka je otevřená, a poslední čtyři otázky jsou zaměřeny na identifikační údaje o respondentech.

Předávání dotazníků proběhlo dvěma způsoby. První způsob byl osobní předání a to zaměstnancům v oblasti výroby. Druhý způsob distribuce byl odeslání dotazníků zaměstnancům THP, kteří ke své práci mají k dispozici počítač a pracovní e-mail.

Dotazníků bylo celkem předáno 175, z toho 105 dotazníků se vrátilo vyplněných, což je 60%.

Dotazníkové šetření probíhalo v první polovině ledna roku 2012 a bylo zcela dobrovolné.

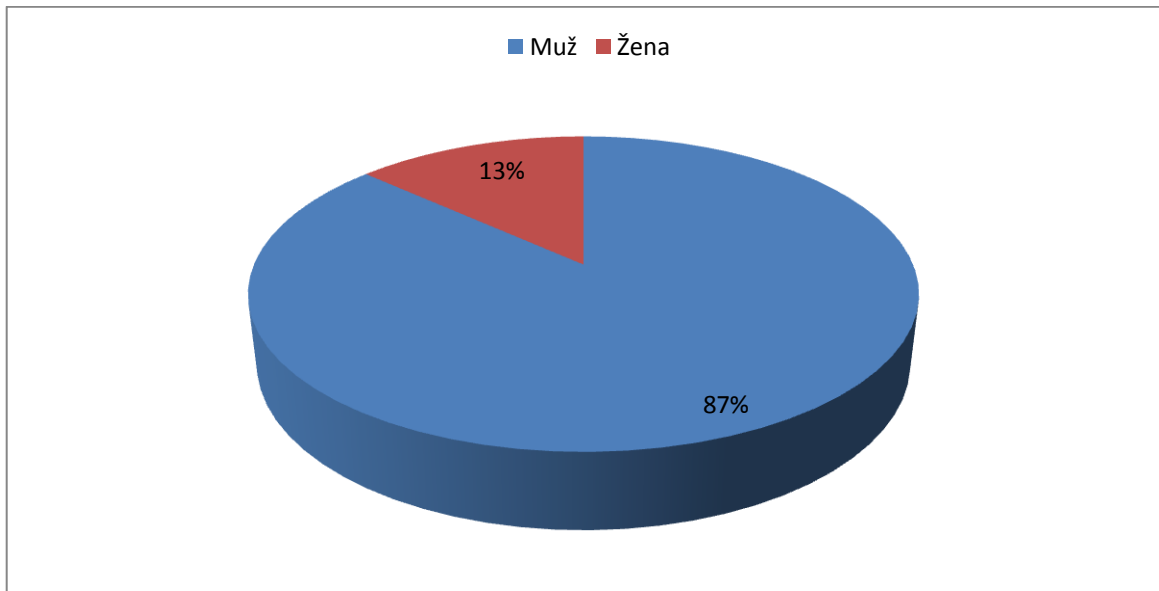
5.2 Charakteristika respondentů

Následující čtyři otázky byly zaměřeny na identifikační údaje o respondentech a to především na pohlaví, věk, délku pracovního poměru a pracovní pozici.

Otázky byly zpracovány a vyobrazeny prostřednictvím grafů.

Pohlaví

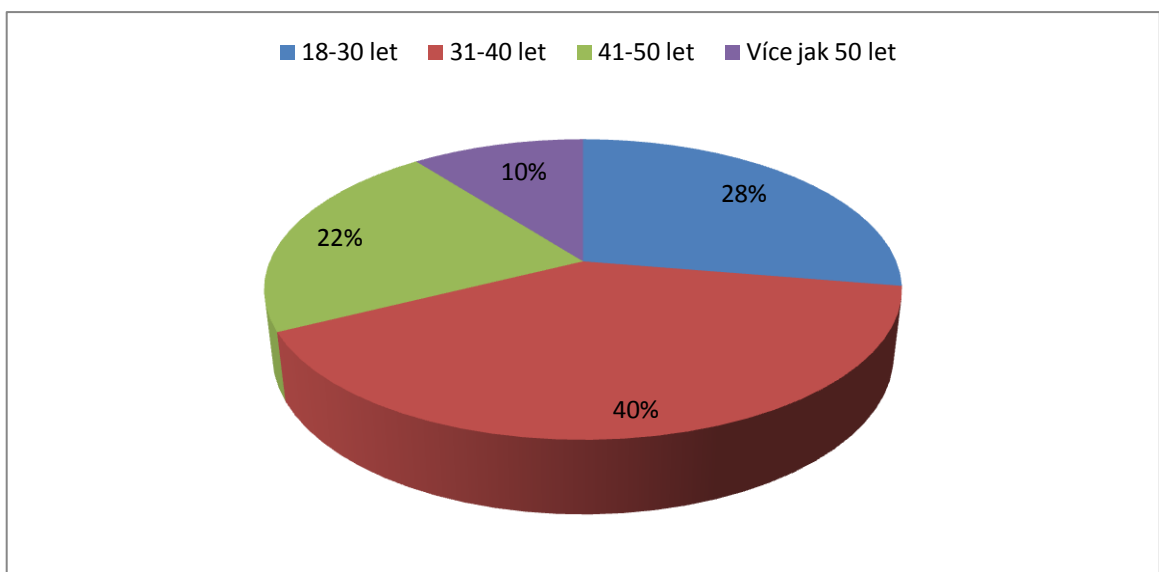
V této otázce byli zaměstnanci dotazováni na pohlaví. Z grafu je vidět, že ve společnosti Wanzl spol. s r.o. z dotazovaných respondentů pracuje 87 % mužů a 13 % žen. Převážné zastoupení ve firmě Wanzl spol. s r.o. je muži.



Obr. 5 Pohlaví [vlastní zpracování]

Věk

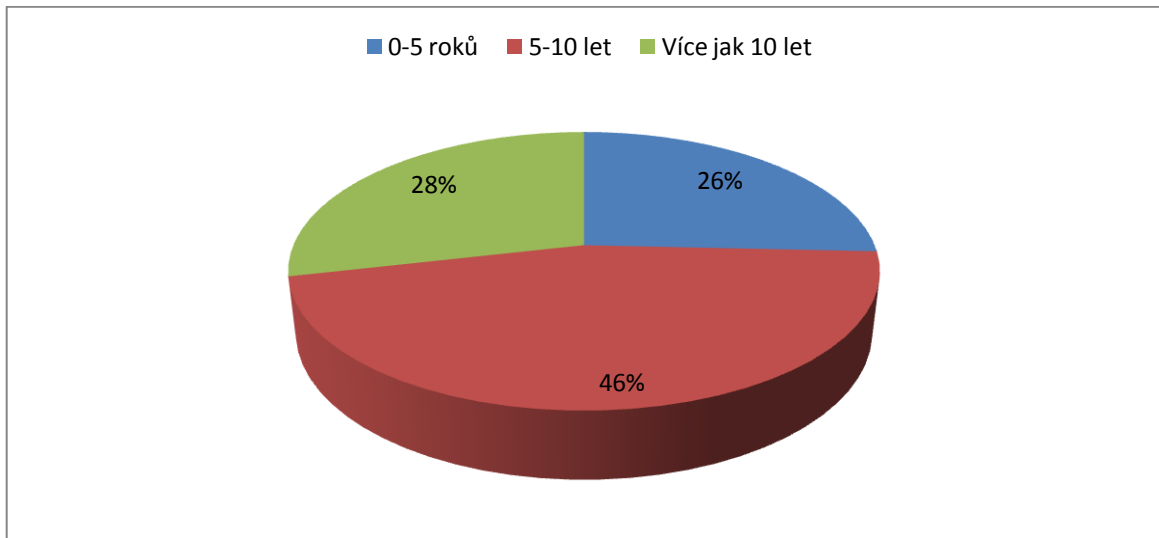
Tato otázka byla zaměřena na věk. Nejvíce pracujících je ve věku 31-40 let a to 40 %, 28 % je ve věku 18-30 let, 22 % ve věku 41-50 let a více jak 50 let má 10 % zaměstnanců. Z grafu je vidět, že největší zastoupení je zaměstnanci ve věku 31 až 40 let.



Obr. 6 Věk [vlastní zpracování]

Délka pracovního poměru

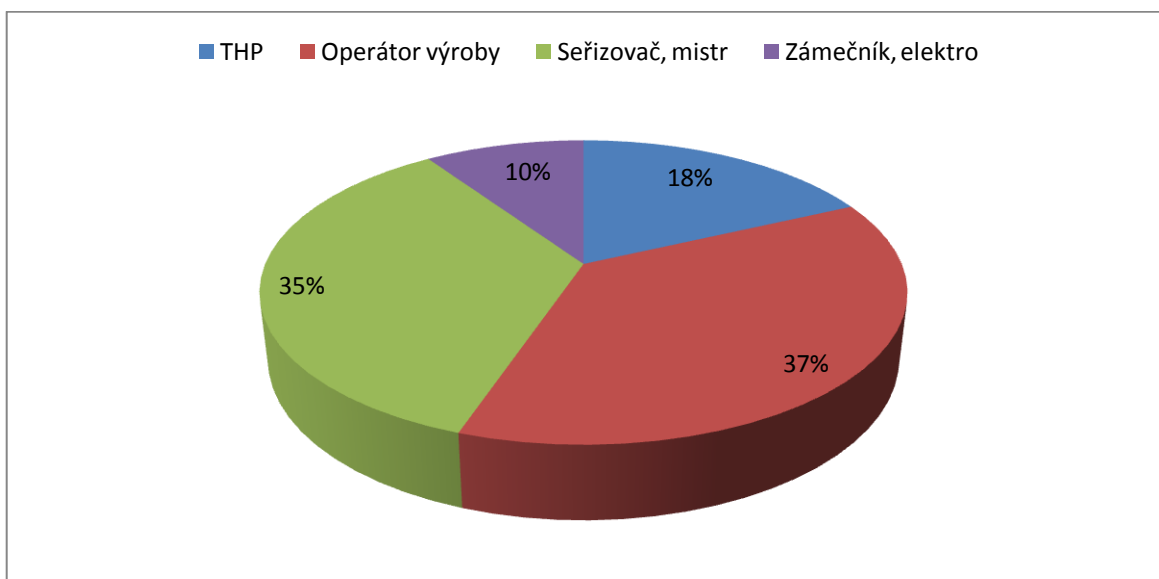
V této otázce byli zaměstnanci dotazováni na délku pracovního poměru. 46 % pracuje ve společnosti Wanzl spol. s r.o. 5-10 let, 28 % více jak 10 let a 26 % 0-5 roků. Největší počet zaměstnanců má délku trvání pracovního poměru 5-10 let.



Obr. 7 Délka pracovního poměru [vlastní zpracování]

Pracovní pozice

V poslední otázce zaměřené na respondenty byli zaměstnanci dotazováni na svoji pracovní pozici. Z dotazovaných respondentů odpovědělo nejvíce operátorů výroby a to 37 %, dále odpovědělo 35 % seřizovačů a mistrů, 18 % THP pracovníků a nejmenší zastoupení dotazovaných bylo pracovníků elektra a zámečníků.

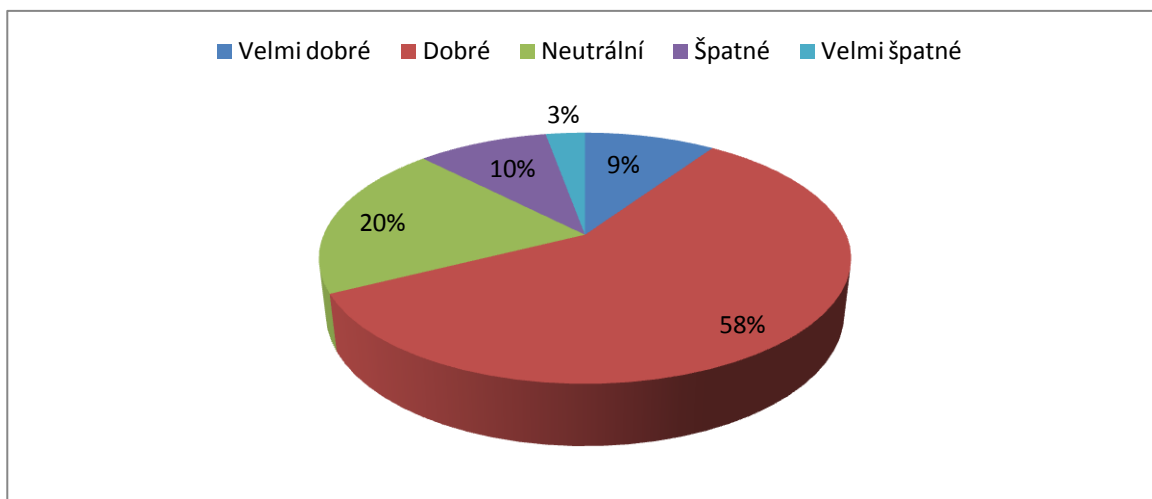


Obr. 8 Pracovní pozice [vlastní zpracování]

5.3 Výsledky dotazníkového šetření

Vztahy na pracovišti

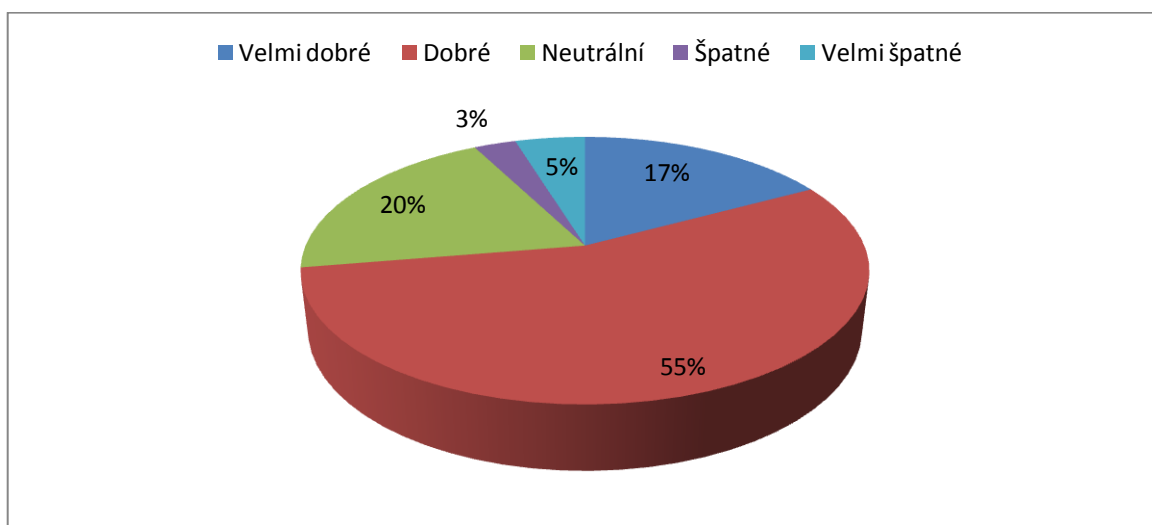
Tato otázka se dotazovala, jaké jsou vztahy na pracovišti. Kladně se vyjádřilo 67% respondentů, 13% negativně a 20% dotazovaných považuje vztahy na pracovišti jako neutrální. Z grafu je vidět, že výsledek je převážně pozitivní.



Obr. 9 Vztahy na pracovišti [vlastní zpracování]

Pracovní prostředí a podmínky

Další otázka byla zaměřena na pracovní prostředí a pracovní podmínky. Kladně odpovědělo 72% zaměstnanců, 8% negativně a 20% uvádí neutrální. Z grafu je patrné, že převážná většina zaměstnanců hodnotí pracovní prostředí a podmínky jako dobré, což pro firmu je jistě pozitivní informace.



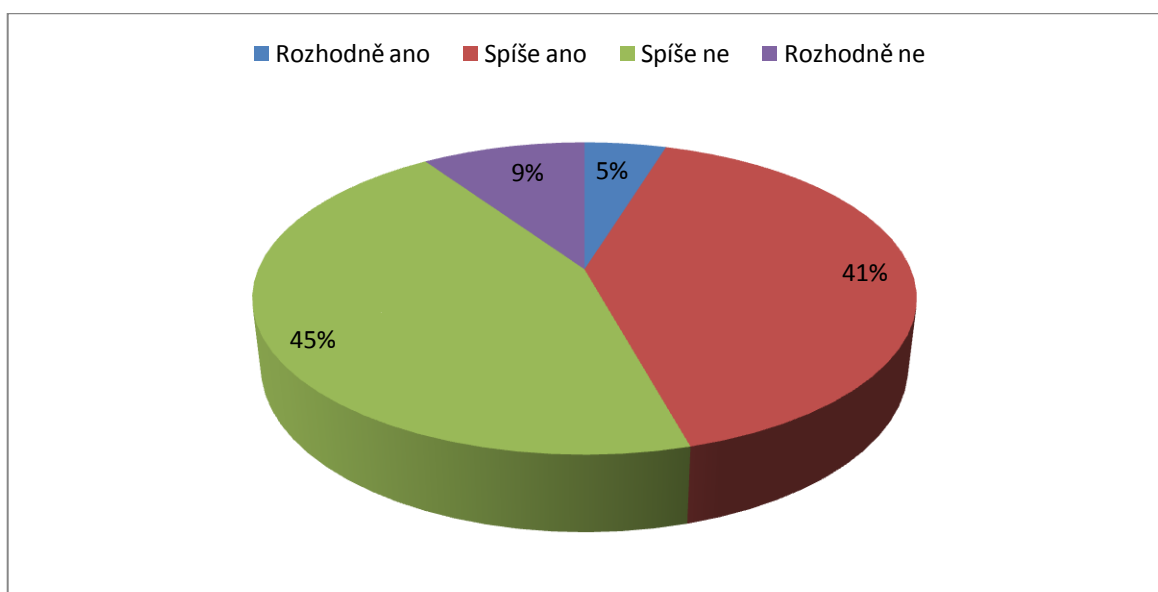
Obr. 10 Pracovní prostředí a podmínky [vlastní zpracování]

Pracovní prostředí a podmínky - otázka otevřená

Tato otázka byla otázkou otevřenou, kde se zaměstnanci mohli vyjádřit, jak by pracovní prostředí a podmínky vylepšili, popřípadě změnili. Tato otázka může sloužit jako podklad pro firmu na co se zaměřit a popřípadě změnit. K této otázce se vyjádřilo 13 zaměstnanců. Nejčastější návrhy se týkaly stravovacích podmínek. Šlo o návrhy typu kvalitnější a zdravější strava a výběr z více druhů jídel. K tomuto návrhu se vyslovilo 7 zaměstnanců. Dalším návrhem byla inovace strojního parku a to z důvodu zastaralosti strojů a pracovního nářadí. Tento návrh uvedli 2 zaměstnanci. Ve 3 případech bylo uvedeno vylepšení v oblasti výroby. Z toho dva zaměstnanci uvedli, že by uvítali lepší odsávání zplodin z haly výroby a jeden zaměstnanec uvedl lepší osvětlení. Posledním návrhem byla centralizace všech kanceláří do jedné administrativní budovy a to z důvodu velké vzdálenosti některých kanceláří. Z výsledků této otázky je patrné, že firma má nedostatky, které by mohla vylepšit.

Organizace práce

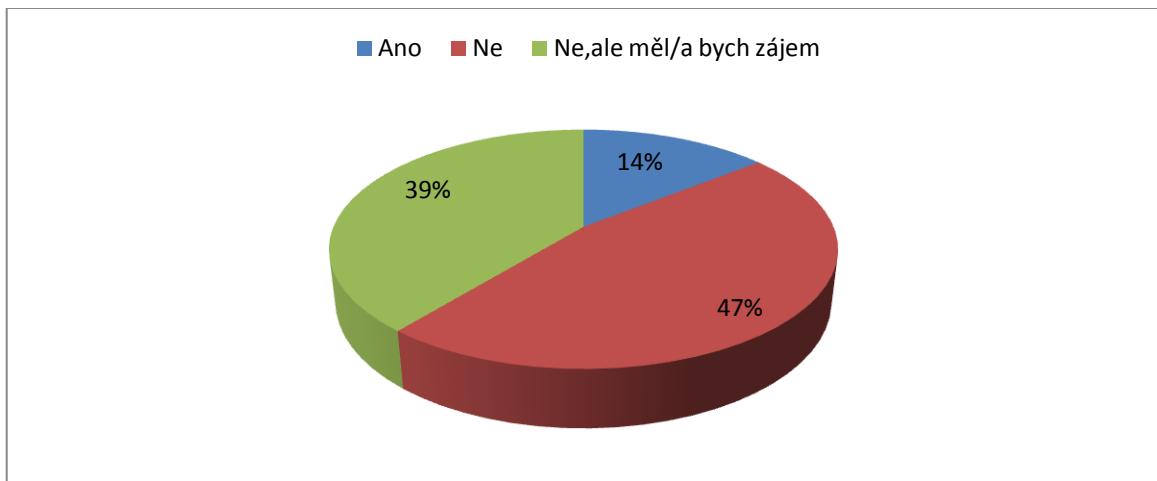
Tato otázka byla zaměřena na organizaci práce. Zaměstnanci byli dotazováni, zda jsou spokojeni s organizací práce na svém pracovišti. Kladně se vyslovilo 46% dotazovaných, záporně hodnotí organizaci práce 54% zaměstnanců. Jelikož jsou výsledky poměrně vyrovnané, uvedu rozlišení zaměstnanců. Kladné hodnocení bylo převážně u pracovníků THP, záporný názor na organizaci práce měli převážně operátoři výroby, seřizovači a mistři. Firma by se tedy měla zaměřit na lepší organizaci práce a to především v oblasti výroby.



Obr. 11 Organizace práce [vlastní zpracování]

Pochvaly a uznání

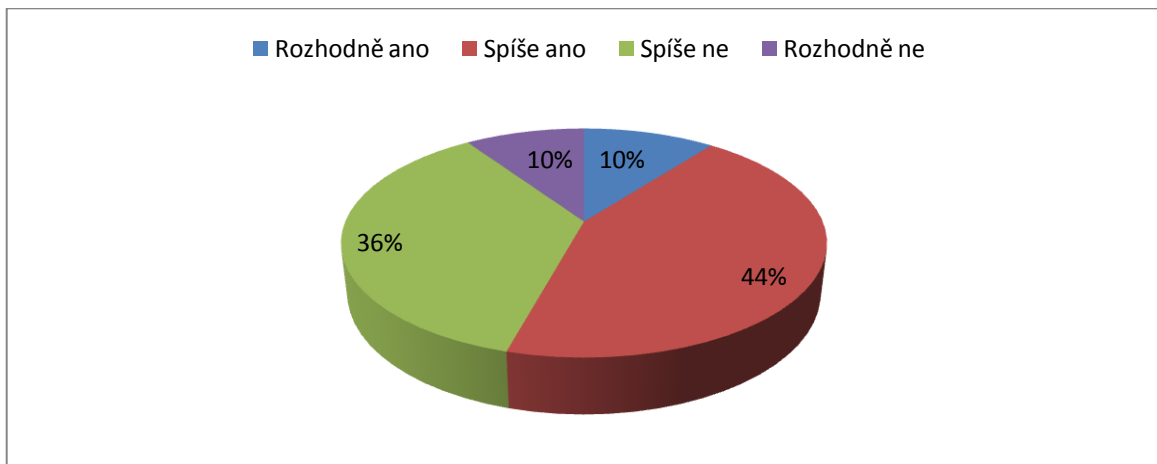
V této otázce byl zaměstnancům položen dotaz, zda se jim dostává pochval a uznání ze strany vedoucích pracovníků. Drtivá většina odpověděla negativně. Záporné hodnocení této otázky bylo 86ti % zaměstnanců. Jak je vidět firma by se měla zaměřit na pochvaly a uznání svých zaměstnanců.



Obr. 12 Pochvaly a uznání [vlastní zpracování]

Naslouchání názorům

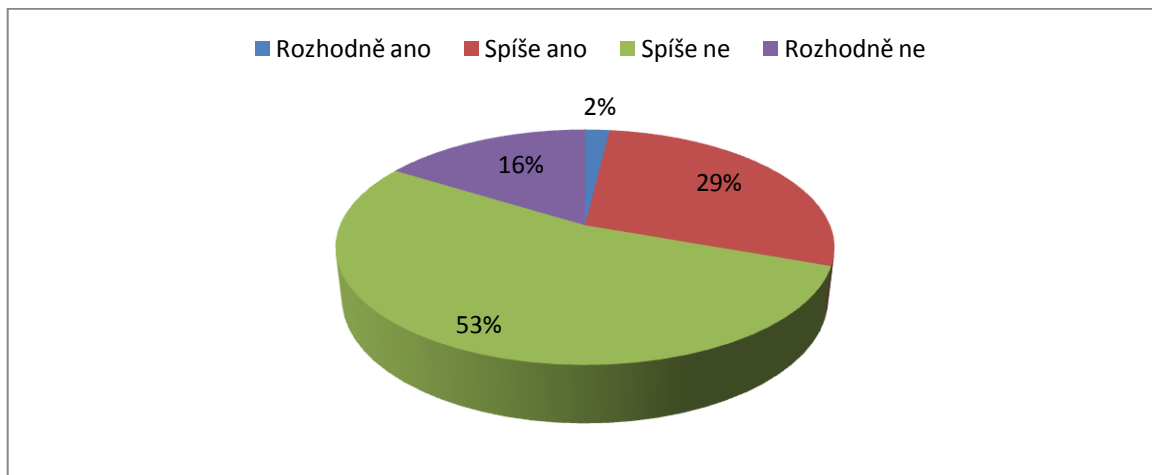
Tato otázka měla zjistit, zda nadřízení a kolegové naslouchají názorům ostatních. Kladně tuto otázku hodnotilo 54%, záporně 46% dotazovaných. Jelikož kladné a záporné hodnocení jsou poměrně vyrovnané, uvedla bych opět rozlišení zaměstnanců. Názor, že nadřízení a kolegové naslouchají názorům ostatních, mají především pracovníci THP a zámečníci. Negativní přístup k zaměstnancům je tedy v oblasti výroby. I přesto, že největší procento zaměstnanců odpovědělo kladně, určitě je zde prostor pro vylepšení.



Obr. 13 Naslouchání názorů [vlastní zpracování]

Mzda

Další otázka zjišťovala, zda mzda pracovníků odpovídá práci, kterou vykonávají. Kladně se vyslovilo 31% zaměstnanců, zbytek názorů na tuto problematiku byl negativní. Z grafu je pro firmu vidět, že zde zůstává značný prostor pro zlepšení.

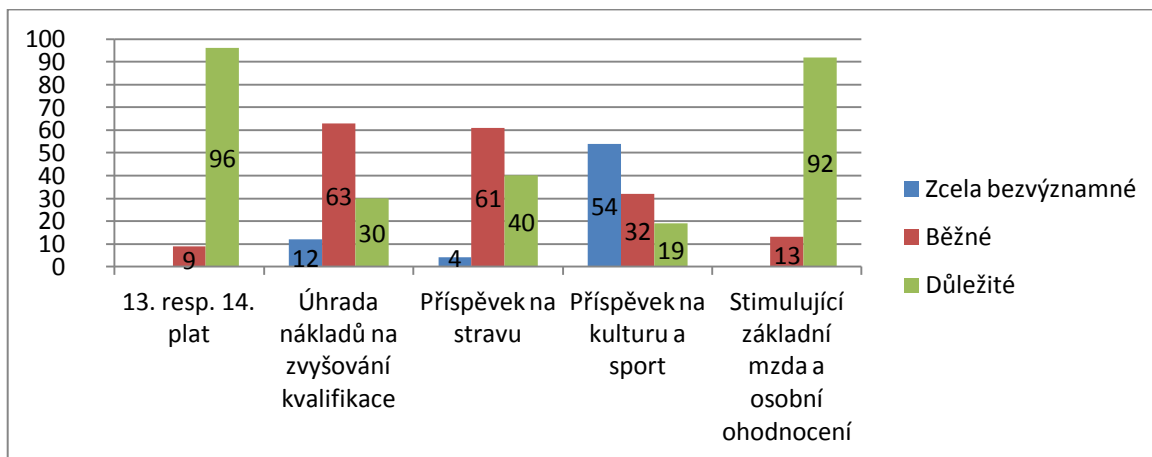


Obr. 14 Mzda [vlastní zpracování]

Důležitost hmotné a nehmotné motivace

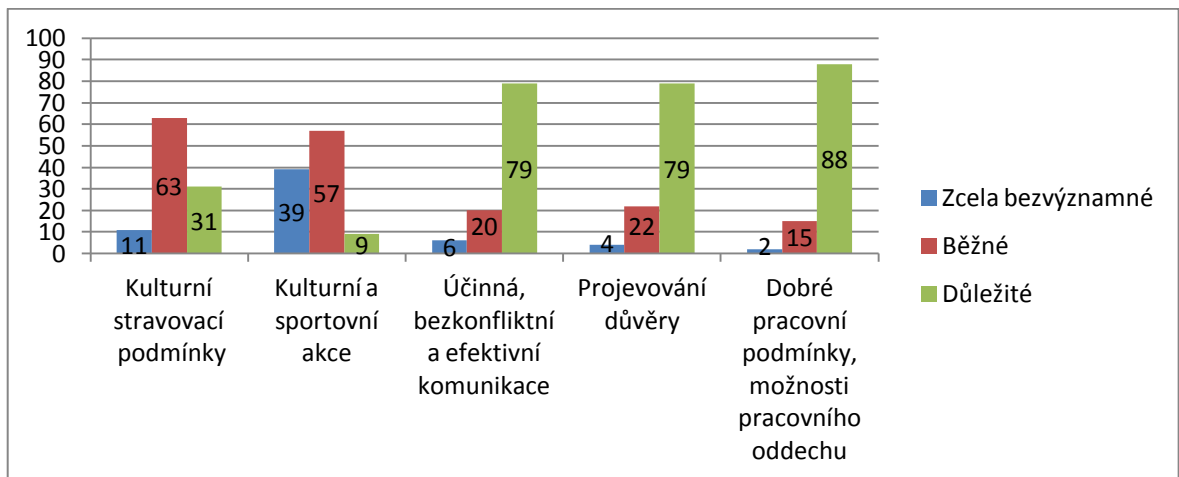
Následující dvě otázky řešily důležitost jednotlivých metod a principů hmotné a nehmotné motivace. Zaměstnanci měli na výběr tři varianty odpovědi a to zcela bezvýznamné, běžné a důležité.

Tento graf popisuje důležitost hmotné motivace. Z grafu vyplývá, že většina dotazovaných považuje za důležitý 13. resp. 14. plat a stimulační základní mzdu. Úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace a příspěvek na stravu je většinou dotazovaných považovaný za běžnou formu motivace. Příspěvek na kulturu a sport je pro zaměstnance zcela bezvýznamný.



Obr. 15 Důležitost metod hmotné motivace [vlastní zpracování]

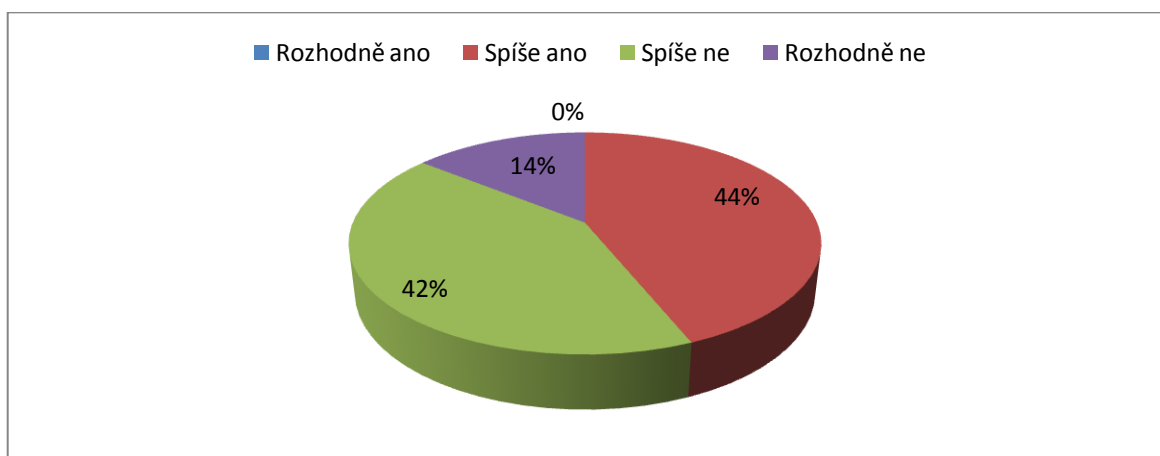
Druhý graf ukazuje důležitost nehmotné motivace. Z grafu je vidět, že kulturní stravovací podmínky, kulturní a sportovní akce většina zaměstnanců hodnotí jako běžné. Účinná a bezkonfliktní komunikace, projevování důvěry a dobré pracovní podmínky jsou pro zaměstnance důležité metody motivace.



Obr. 16 Důležitost nehmotných metod motivace [vlastní zpracování]

Spokojenost s motivačním systémem

Tato otázka řešila, zda jsou zaměstnanci spokojeni s motivačním systémem firmy Wanzl spol. s r.o. Ze zpracovaného grafu je vidět, že 44% zaměstnanců je spokojeno, zbytek je nespokojený, což značí, že je zde prostor pro určité vylepšení motivačního systému. V této otázce měli zaměstnanci ještě možnost vyjádřit se, které metody motivace by uvítali. Této možnosti využilo 17 zaměstnanců. Návrhy, které zaměstnanci uváděli – pochvaly, smysluplná školení, možnost kariérního růstu, za přeschasy lepší platové ohodnocení a finanční motivace.



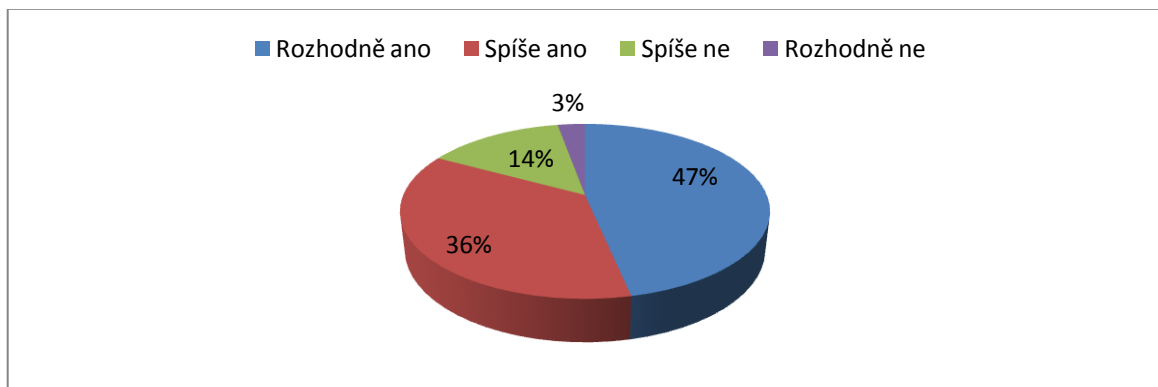
Obr. 17 Motivační systém [vlastní zpracování]

Otázky zařazené do dotazníku na základě požadavku vedení firmy

Následující čtyři otázky byly do dotazníku zařazené na přání firmy.

Rehabilitace a masáže

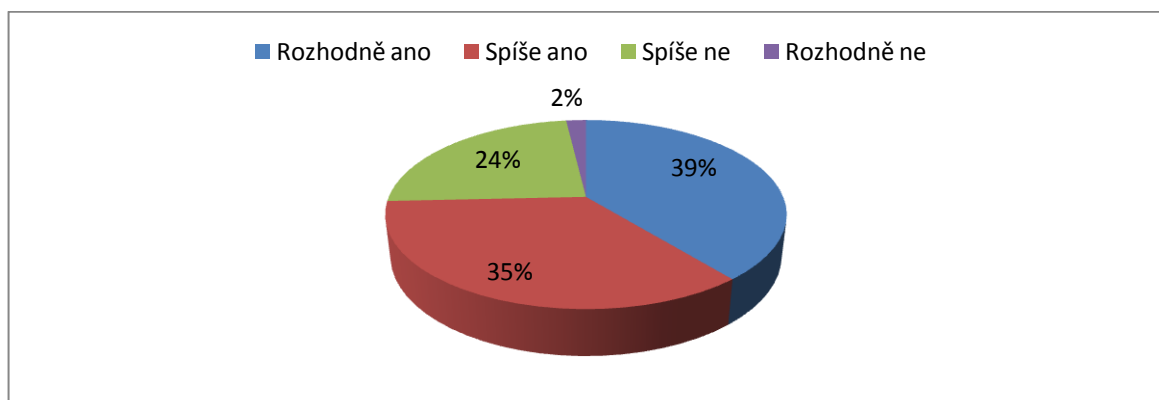
Cílem této otázky bylo zjistit, zda by zaměstnanci měli zájem o rehabilitace a masáže a to z důvodu fyzické náročnosti některých pracovních profesí. Tato otázka může sloužit jako podklad návrhu pro firmu, protože v současné době zaměstnanci možnost rehabilitací a masáží nemají. Celkem se pro tuto otázku kladně vyslovilo 83 % zaměstnanců a 17% zájem o rehabilitace a masáže nemá. Z požadavku firmy vyplynulo, že většina zaměstnanců by tuto možnost uvítala.



Obr. 18 Možnost rehabilitací a masáží [vlastní zpracování]

Firemní akce

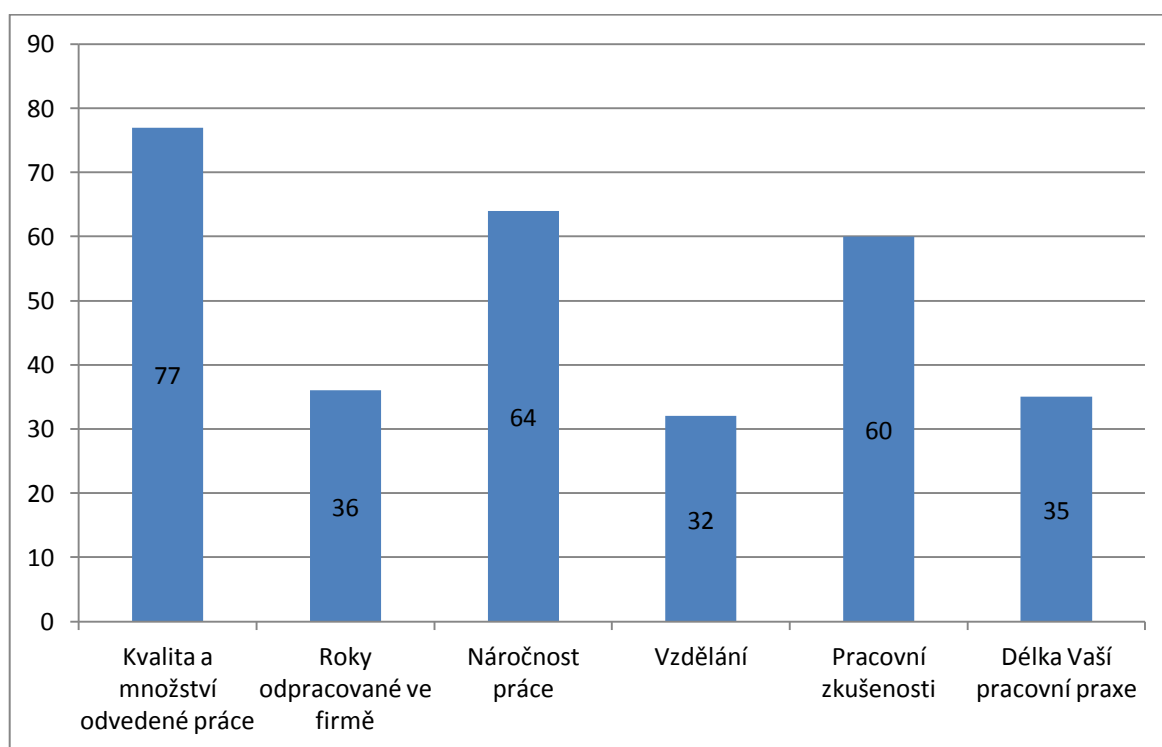
Výsledky respondentů na tuto otázku ukazují, zda by zaměstnanci měli zájem o firemní akce, jako je například vánoční večírek. 74% dotazovaných má zájem o firemní akce a 26% zájem nemá. Odpovědi respondentů v této oblasti byly převážně pozitivní, tudíž by firma mohla zvážit jejich organizování.



Obr. 19 Firemní akce [vlastní zpracování]

Kritéria pro mzdové ohodnocení

Další otázka zjišťovala, která kritéria by měla firma volit pro spravedlivé mzdové ohodnocení. Zaměstnanci mohli volit více odpovědí. Největší počet hlasů získala kvalita a množství odvedené práce. Tato kritériu zvolilo 77 zaměstnanců, 64 uvedlo náročnost práce, 60 pracovní zkušenosti, 36 roky odpracované ve firmě, 35 délku praxe a nejméně voleným kritériem bylo vzdělání. Toto kritérium zvolilo 32 respondentů. Ze zpracovaného grafu je vidět, že pro zaměstnance nejdůležitějším kritériem, které by firma měla volit je kvalita a množství odvedené práce.

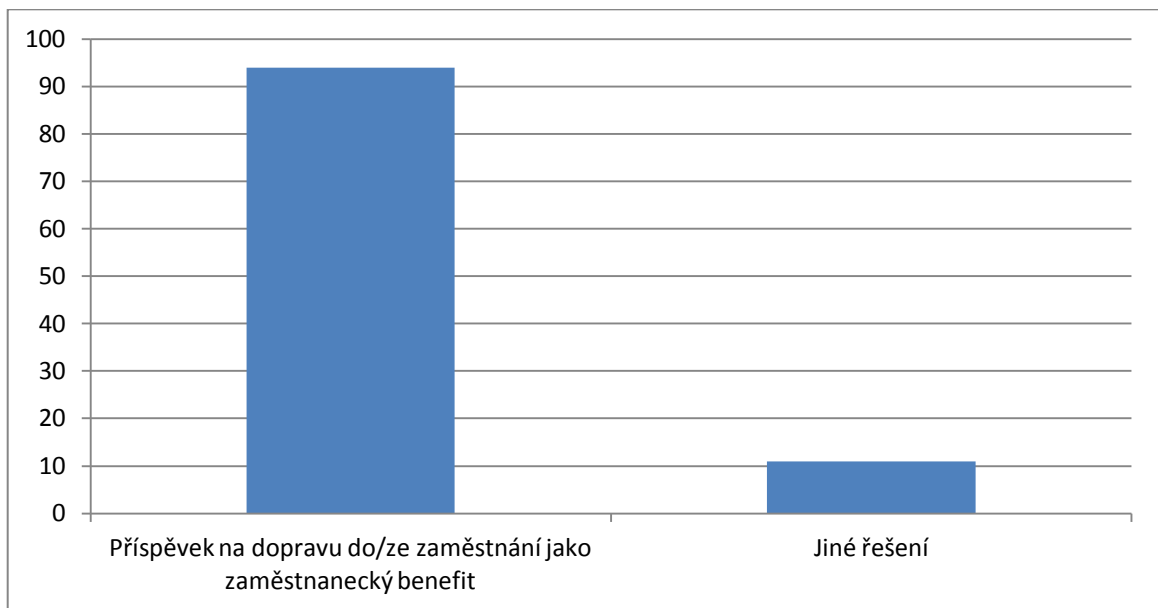


Obr. 20 Kritéria pro spravedlivé mzdové ohodnocení [vlastní zpracování]

Lokalita firmy

Následující otázka řešila lokalitu firmy z hlediska dojíždění. Firma je těžko dostupná, proto vedení firmy chtělo zjistit, jak by zaměstnanci tuto problematiku řešili. Byly na výběr dvě možnosti a to příspěvek na dopravu jako zaměstnanecký benefit a jiné řešení. Pro variantu zaměstnaneckého benefitu se rozhodlo 94 zaměstnanců ze 105, zbytek uvedl jiné řešení. Zaměstnanci měli možnost uvést i vlastní návrh. Návrhy na tuto problematiku byly firemní autobus a to alespoň z okolních míst. Tento návrh uvedlo 7 zaměstnanců. Další uvedená varianta byla zajistit zastávku blíže k podniku. Takhle se vyslovili 4 zaměstnanci. Byly

uvedeny ještě připomínky jako zajistit firemní autobus alespoň v období zimních měsíců, nebo zařídit chodník podél silnice. Zaměstnanci uváděli, že mají strach ze silnice.



Obr. 21 Dostupnost firmy [vlastní zpracování]

5.4 Shrnutí dotazníkového šetření

Výsledky dotazníků prokázaly kladný postoj respondentů v některých oblastech, zároveň byly odhaleny i jisté nedostatky, na kterých by společnost Wanzl mohla zapracovat a popřípadě se pokusit nedostatky odstranit.

Pozitivní pro společnost Wanzl jsou odpovědi respondentů na otázky týkající se vztahů na pracovišti, pracovního prostředí a pracovních podmínek. Zde se dostávalo z velké části kladného hodnocení. V otázce, kde se přiřazovala důležitost nehmotným metodám motivace, zaměstnanci uváděli, že dobré pracovní prostředí a podmínky jsou pro ně nejvíce důležité. Pro firmu je jistě dobrá zpráva, že tato potřeba zaměstnanců je uspokojena. Našla se ale i skupina zaměstnanců, která v této oblasti pocítuje jisté nedostatky. Nedostatky byly zjištěny v oblasti stravovacích podmínek a podmínkách výrobní haly. Zaměstnanci uváděli, že by uvítali pestřejší a zdravější stravu a výběr z více druhů jídel. Vnímanými nedostatky v oblasti výroby je zajištění lepšího odsávání zplodin a lepší osvětlení. Vedení firmy by mělo zvážit, zda jsou tyto připomínky zaměstnanců podstatné, zda opravdu existují tyto nedostatky a pokusit se je odstranit.

Převážně pozitivně byly hodnoceny otázky, které byly do dotazníku zařazeny na přání vedení firmy a týkaly se možnosti rehabilitací a masáží pro zaměstnance a firemních akcí.

Z důvodu velkého zájmu by vedení do budoucna mělo zvážit, zda zaměstnancům tyto možnosti neposkytne.

Další výsledky již pro firmu nejsou příliš pozitivní. Dostáváme se ke vnímaným problémům.

Převážně záporný výsledek byl zjištěn u otázky, kde byli respondenti dotazováni, zda se jim dostává pochval a uznání ze strany vedoucích pracovníků. Na této metodě nehmotné motivace by firma měla zapracovat a to i proto, že firmu nestojí žádné finanční prostředky a zaměstnanci by pochvaly a uznání uvítali.

Jisté nedostatky byly zaznamenány i v oblasti výroby. Týkaly se organizace práce a naslouchání názorům.

U otázky, kde byli respondenti dotazováni, zda mzda odpovídá práci, kterou vykonávají, byl výsledek negativní, což bylo možné předpokládat. Nespokojenost zaměstnanců s výší mzdy je dána neustále se zvyšujícími náklady a nároky lidí v dnešním světě a jen málokdo může říci, že je s výší mzdy spokojen. Na druhé straně zaměstnanci uváděli 13. resp. 14. plat a stimulační základní mzdu jako velmi důležité. Případné změny, nebo úpravy v oblasti peněžní motivace by vedení firmy mohlo provést na základě kritérií, a to kvalita a množství odvedené práce, náročnosti práce a pracovních zkušeností. Tato kritéria byla nejvíce volena zaměstnanci pro spravedlivé mzdové ohodnocení.

Z výsledku, kdy zaměstnanci byli dotazováni na celkovou spokojenost s motivačním systémem je vidět, že více jak polovina zaměstnanců je nespokojena a jistě by bylo přínosné zvážit úpravy.

6 DOPORUČENÍ

Na základě výsledků dotazníkového je možné navrhnout následující doporučení pro zlepšení motivačního systému.

Pochvaly a uznání ze strany vedoucích

Zaměstnanci jsou nejcennější složkou úspěšnosti celé firmy. Pozitivní motivací zaměstnanců dospějeme k osobní, ale i týmové spokojenosti. Schopnost vyjadřovat uznání a pochvaly za dobře vykonanou práci je důležitým momentem vztahu nadřízeného a podřízeného. Uznání kvalitní práce podporuje zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu, posiluje jeho sebedůvěru a zvyšuje celkovou spokojenost zaměstnance. Podstatné pro zaměstnance je vědět, že jsou důležitou součástí pracovního týmu a že je o ně zájem. U zaměstnanců, kteří nevykazují ty nejlepší výsledky, může pochvala vyvolat touhu po lepším uplatnění.

Tento druh nehmotné motivace nespotřebovává žádné finanční prostředky firmy, tudíž by neměla být žádná překážka, proč tento druh nehmotné motivace nezačít uplatňovat.

Lepší organizace práce v oblasti výroby, více naslouchat názorům zaměstnancům

Naslouchání názorům svým zaměstnanců je důležité a to z důvodu, že právě oni nejlépe znají své pracoviště. Spousta zaměstnanců může přijít s kvalitním návrhem jak například vylepšit pracovní prostředí, podmínky, jak zefektivnit průběh práce, čas potřebný pro výkon práce apod. Možný způsob jak vylepšit organizaci práce a zároveň naslouchat názorům zaměstnancům je systém získávání zlepšovacích návrhů od pracovníků.

Tento systém může pro zaměstnance znamenat cenný způsob, jak se podílet na zlepšování efektivity firmy. Pokud je firma organizuje, mohou vést ke snížení pocitu frustrace. Tento pocit vzniká v případech, kdy si zaměstnanci myslí, že mají dobré nápady, ale z důvodu že neexistují příslušné komunikační kanály, nemohou dosáhnout toho, aby se jimi někdo zabýval. Základem tohoto systému by měl být firmou stanovený postup pro předkládání a vyhodnocování nápadů, dále systém ocenění jejich předkladatelů. Součástí by měl být účinný způsob, jak vysvětlovat zaměstnancům proč nemohou být jejich návrhy přijaty.

Důvody by měly být sdělovány tak, aby to nemělo negativní vliv či dopad na další úsilí zaměstnanců při předkládání návrhů.

Možným způsobem získávání návrhů od zaměstnanců je použití přihrádek, které jsou k tomu určené, v nichž mohou být formuláře, kam je možné návrhy a připomínkami zapsat.

K propagaci tohoto systému může firma využít například plakátů, které může umístit na nástěnky.

Za správu tohoto systému by měla odpovídat jedna osoba, která by měla pravomoc nesmyslné návrhy zamítnout a kvalitní návrhy předávat k posouzení. V případě potřeby by se pak obracela zpětně na daného předkladatele návrhu, aby získala více informací o návrhu, například o úsporách časů potřebného k výkonu práce, úsporách v nákladech, které mají být výsledkem předloženého návrhu.

Je-li návrh kvalitní a firma jej aplikuje, zaměstnanec by měl být finančně ohodnocen.

Peníze jsou značná motivující síla a zaměstnanci by měli být odměňováni za hodnotu, kterou vytvoří a hlavně za přínos pro firmu. K tomuto odměňování lze využít tzv. zásluhovou odměnu, kterou firma předává formou najednou vyplacených peněžních bonusů. [2]

Vyřešit dostupnost firmy

Za důležitou část návrhu lze považovat vyřešení dostupnosti firmy. I když většina zaměstnanců v dotazníku odpovídala, že zaměstnanecký benefit by byl řešením pro tuto problematiku, i přesto by bylo lepším řešením zajistit firemní autobus. Nezatížilo by to nákladovou stránku firmy tak jako příspěvky na dopravu. V dotazníku měli možnost zaměstnanci uvádět i své názory na tento problém a právě zajištění firemního autobusu bylo mezi návrhy. Byly i připomínky jako zajistit autobus z okolních míst a to alespoň v období zimních měsíců. Posledním návrhem zaměstnanců byl chodník.

Každý ze zaměstnanců registruje stále vyšší intenzitu dopravy na hlavní silnici před centrálou firmy Wanzl. Podle statistik projede touto komunikací asi 6 tisíc aut denně. Hlavní důvody odpovídají trendu posledních let. Lidé stále více dojíždějí za prací, zejména do Olomouce či průmyslových lokalit (Hněvotín) a stále více se stěhují na okrajové části města či na venkov. Doprava tak prudce narůstá a někdy se stává, že zaměstnanci musejí během dopravní špičky čekat i několik minut, než mohou bezpečně opustit areál firmy.

Pohyb na této komunikaci se pro pěší a cyklisty stává již životu nebezpečným a na zamrzlé komunikaci a bez viditelného osvětlení se rovná hazardu. Kromě hustoty dopravy je však větším fenoménem rychlost vozidel v této lokalitě. Obec Hněvotín ve snaze zajistit dodržování rychlosti při průjezdu obcí a zvýšení dopravní bezpečnosti instalovala radary a posunula hranici obce až k areálu firmy WANZL spol. s r.o. Dále bylo na komunikaci před vjezdem do areálu instalováno značení „Zákaz předjíždění“. Výše uvedená opatření jsou však zaměřena převážně na řidiče motorových vozidel. K zásadnímu zvýšení bezpečnosti chodců nebo cyklistů by však přispěla již zmíněná výstavba chodníku či cyklostezek. Vzhledem k tomu, že se situace na této frekventované silnici stává již nepřiměřenou, mělo by se zvážit nějaké opatření, vedoucí ke zvýšení bezpečnosti chodců a cyklistů. Již dříve se stala tragická dopravní nehoda v tomto úseku, při níž byl usmrcen právě zaměstnanec firmy Wanzl. Podstatné by mělo být vyvinout maximum, aby k těmto tragickým nehodám v budoucnu již nedocházelo.

Firemní akce, Rehabilitace a masáže pro zaměstnance

Dobře naplánovaná firemní akce bývá výborným způsobem jak se odvděčit svému pracovnímu kolektivu. Na trhu je již spousta firem, které se zabývají právě zpracováváním firemních akcí. Akce zpracovávají od počátku návrhu přes detailní zpracování až po následnou realizaci akce. Na základě poptávky firmy je zpracován koncept, jehož součástí je i předběžný rozpočet na tyto akce. Jelikož se pro firemní akce kladně vyslovalo 74% respondentů, rozhodně by vedení mělo zvážit organizování těchto akcí.

Stejný návrh platí i pro rehabilitace a masáže. Tato problematika byla také řešena v dotazníku. Některé profese ve firmě Wanzl jsou fyzicky náročné, proto by bylo dobré zvážit tuto metodu například jako případný prvek odměňování. Kritéria, která by mohla sloužit pro výběr pracovníků, kterým by firma rehabilitace a masáže poskytovala, by mohly být kvalita a množství odvedené práce a náročnost práce. Pro možnost poskytování rehabilitací a masáží se kladně vyslovalo 83% respondentů.

Zlepšit stravovací podmínky

Jisté vylepšení by bylo přínosné i v oblasti stravovacích podmínek. Umožnit výběr z více druhů jídel, kvalitnější a zdravější strava je možná cesta ke zlepšení.

ZÁVĚR

Motivace je příčinou veškerého lidského chování a jednání a je jednou z nejdůležitějších činností manažera. Pro podniky je nejdůležitější motivace k práci. Podniky využívají za účelem ovlivnění pracovní motivace celou řadu stimulů, kterými jsou např. hmotné odměny, zaměstnanecké výhody, atmosféra a vztahy na pracovišti, komunikace apod. Tyto prostředky a jejich používání by měly být zakotveny právě v motivačním systému podniku. Motivační systém podniku je tedy jeden z nejdůležitějších nástrojů sloužící k dosahování podnikových cílů.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit současný stav motivace pracovníků ve společnosti WANZL spol. s r.o. Analyzování stavu motivace bylo provedeno na základě dotazníkového šetření. Dotazník byl předán všem zaměstnancům firmy. Vypracováním doporučení pro zlepšení motivačního systému společnosti Wanzl spol. s r.o. bylo dosaženo cíle této práce.

Vedení firmy si uvědomuje důležitost motivace svých zaměstnanců, a proto umožnila zpracování této bakalářské práce a zajímá se o její výsledky.

Z analýzy vyplynulo, že společnost WANZL spol. s r. o. je firma s dobrými základy. Patří mezi nejznámější a nejvyhledávanější firmy zaměřující se na výrobu produktů pro oblast logistiky a obchodu. Dobrá pověst u kupujících jistě podporuje její vedoucí postavení na trhu. Vyplynuly ale i problémy firmy, spojené s motivací, které poukázaly na jisté nedostatky a mezery společnosti Wanzl. Zavedený motivační systém nevyhovuje všem zaměstnancům, proto byla navržena opatření, která by měla vést k nápravě. Tato opatření lze brát jako základ, na němž je možné další motivaci rozvíjet.

Zjištění spokojenosti zaměstnanců bylo zajímavou zkušeností a určitě tato práce přinesla společnosti cenné informace o aktuálních přáních a potřebách svých zaměstnanců. Díky navrženým doporučením by se mělo firmě podařit docílit zdokonalení motivačního systému a tím i spokojenosti svých zaměstnanců a zvýšení jejich výkonnosti.

Výsledky bakalářské práce budou předány vedení společnosti WANZL spol. s r.o. Zavedení uvedených doporučení bude pak záviset na zvážení vedení podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] ARMSTRONG Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-2472890-2.
- [2] ARMSTRONG Michael, KOUBEK Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání, Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BEDRNOVÁ Eva, NOVÝ Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. Rozšířené vydání, Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.
- [4] BLAŽEK Ladislav. *Management-organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.
- [5] BRODSKÝ Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: distanční opora*. 2. Vydání, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. ISBN 978-80-7395-309-6.
- [6] FORSYTH Patric. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [7] HALÍK Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.
- [8] KOUBEK Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání, Praha: Management Press, 2006, ISBN 80-7261-033-3.
- [9] LEJSKOVÁ Pavla. *Personální management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-219-8.
- [10] MLÁDKOVÁ Ludmila, JEDINÁK Petr a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.
- [11] PELC Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*. Praha: Leges, 2011. ISBN 978-80-87212-66-0.
- [12] PORVAZNÍK Ján a kol. *Management I (1.díl)*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2008. ISBN 978-80-7318-692-0.
- [13] PROVAZNÍK Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. ISBN 80-7079-283-3.

[14] SAKSLOVÁ Věra, ŠIMKOVÁ Eva. *Základy řízení lidských zdrojů*. Gaudeamus: Univerzita Hradec Králové-Pedagogická fakulta, 2006. ISBN 80-7041-212-7.

[15] TOTH Daniel. *Personální management*. Praha: Powerprint, 2010. ISBN 978-80-87415-04-7.

[16] ZLÁMAL Jaroslav, HORVÁT Martin. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005. ISBN 80-244-1085-0.

Internetové zdroje:

[17] WANZL spol. s r.o. [online]. [cit. 2012-02-21].

Dostupné z: <http://www.wanzl.cz/200/Cz/Dom.html>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod.	A podobně.
např.	Například.
resp.	Respektive.
spol.	Společnost.
s r. o.	Společnost s ručením omezeným.
THP	Technickohospodářský pracovník.
tj.	To je.
tzn.	To znamená.
tzv.	Tak zvaný.
%	Procenta.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Model procesu motivace [Armstrong Michael 2009, str. 109].....</i>	13
<i>Obr. 2 Vztah nedostatku, potřeb, motivace a činností [Bedrnová Eva 2004, str. 245]....</i>	15
<i>Obr. 3 Maslowova hierarchie potřeb.....</i>	27
<i>Obr. 4 Nákupní vozík typu EL [www.wanzl.cz].....</i>	34
<i>Obr. 5 Pohlaví.....</i>	37
<i>Obr. 6 Věk.....</i>	37
<i>Obr. 7 Délka pracovního poměru.....</i>	38
<i>Obr. 8 Pracovní pozice.....</i>	38
<i>Obr. 9 Vztahy na pracovišti.....</i>	39
<i>Obr. 10 Pracovní prostředí a podmínky.....</i>	39
<i>Obr. 11 Organizace práce.....</i>	40
<i>Obr. 12 Pochvaly a uznání.....</i>	41
<i>Obr. 13 Naslouchání názorům.....</i>	41
<i>Obr. 14 Mzda.....</i>	42
<i>Obr. 15 Důležitost metod hmotné motivace.....</i>	42
<i>Obr. 16 Důležitost metod nehmotné motivace.....</i>	43
<i>Obr. 17 Motivační systém.....</i>	43
<i>Obr. 18 Možnost rehabilitací a masáží.....</i>	44
<i>Obr. 19 Firemní akce.....</i>	44
<i>Obr. 20 Kritéria pro spravedlivé mzdové ohodnocení.....</i>	45
<i>Obr. 21 Dostupnost firmy.....</i>	46

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. I SWOT analýza firmy Wanzl spol. s r.o. [vlastní zpracování]</i>	34
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK



Vážená paní, Vážený pane,

dovoluji si Vám předložit tento dotazník, který použiji pro vypracování mé bakalářské práce, která se zabývá Uplatňováním principů a metod motivace pracovníků v podniku.

Cílem mého dotazníku je zjistit, jak jste spokojeni s motivačním systémem ve Vaší firmě a poté vypracovat doporučení, která povedou ke zkvalitnění motivačního systému.

Dotazník je anonymní a informace budou použity pouze pro moji práci a vedení spol. s r.o. Wanzl.

Ráda bych Vás požádala o jeho vyplnění.

Odpovědi, které zvolíte, prosím zakřížkujte.

Předem Vám moc děkuji za ochotu.

Zuzana Zavadilová

(Studentka Fakulty Logistiky a krizového řízení)

1. Jaké jsou pro Vás vztahy na pracovišti?

- Velmi dobré
- Dobré
- Neutrální
- Špatné
- Velmi špatné

2. Za jaké považujete pracovní prostředí a podmínky?

- Velmi dobré
- Dobré
- Neutrální
- Špatné
- Velmi špatné

3. Uveďte, jak byste vylepšil/a pracovní prostředí a podmínky?

4. Měl/a byste zájem o rehabilitace a masáže?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

5. Měl/a byste zájem o společenské firemní akce pro zaměstnance?

(například vánoční večírek...)

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

6. Uveďte, zda jste spokojen/a s organizací práce na Vašem pracovišti.

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

7. Dostává se Vám pochval a uznání ze strany vedoucích pracovníků?

- Ano
- Ne
- Ne, ale měl/a bych zájem o tento druh motivace.

8. Naslouchají Vaši nadřízení či kolegové Vaším názorům?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

9. Odpovídá Vaše mzda práci, kterou vykonáváte?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

10. Uveďte, která kritéria by firma měla volit pro spravedlivé mzdové ohodnocení?

- Kvalita a množství odvedené práce
- Roky odpracované ve firmě
- Náročnost práce
- Vzdělání
- Pracovní zkušenosti
- Délka Vaší pracovní praxe

11. Jelikož je lokalita firmy z hlediska dojíždění těžko dostupná, jak byste daný problém řešil/a ?

- Příspěvek na dopravu do/ze zaměstnaní jako zaměstnanecký benefit
- Jiné řešení

12. Přiřaďte uvedeným druhům hmotné motivace důležitost z Vašeho pohledu.

(1- zcela bezvýznamné, 2 -běžné, 3- důležité)

	1	2	3
13. resp. 14 plat			
Úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace			
Příspěvek na stravu			
Příspěvek na kulturu a sport			
Stimulující základní mzda a osobní ohodnocení			

13. Přiřaďte uvedeným druhům nehmotné motivace důležitost z Vašeho pohledu.

(1- zcela bezvýznamné, 2 -běžné, 3- důležité)

	1	2	3
Kulturní stravovací podmínky			
Kulturní a sportovní akce			
Účinná, bezkonfliktní a efektivní komunikace			
Projevování důvěry			
Dobré pracovní podmínky, možnosti pracovního oddechu			

14. Jste spokojen/a s motivačním systémem společnosti Wanzl spol. s r.o.?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Pokud nejste spokojen/a, uveďte, které metody motivace byste přivítal/a.

--

15. Pohlaví

- Muž
- Žena

16. Věk

- 18 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- Více jak 50 let

17. Délka pracovního poměru

- 0 – 5 roky
- 5 – 10 let
- Více jak 10 let

18. Vaše pracovní pozice

- THP
- Operátor výroby
- Seřizovač, mistr
- Zámečnick, Elektro

Děkuji za Váš čas, který jste věnoval/a mému dotazníku.