

# **Analýza motivačních faktorů a stimulace pracovníků v podniku MAGNETON a. s.**

Silvana Perglová

---

Bakalářská práce  
2008



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Silvana PERGLOVÁ**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza motivačních faktorů a stimulace pracovníků  
v podniku MAGNETON a. s.**

## Zásady pro vypracování:

- 1. Prostudujte literaturu k tématu a blíže se seznámte s problematikou motivace a stimulace pracovníků.**
- 2. Na základě získaných teoretických informací identifikujte jednotlivé složky motivace, kterými společnost MAGNETON a. s. motivuje své pracovníky.**
- 3. Vyhodnoťte jednotlivé motivátory a zaměřte se na analýzu výsledků hodnocení pracovníků.**
- 4. Vyhodnoťte současný systém motivace, jeho klady i zápory.**
- 5. Navrhněte vylepšení systému motivace a stimulace pracovníků.**

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] ADAIR, John. Efektivní motivace. Praha: ALFA Publishing, 2006. ISBN 80-86851-00-1.

[2] LIVIAN, Frédérie Yves, PRAŽSKÁ, Lenka. Řízení lidských zdrojů v Evropě. Praha: HZ systém, 1997. ISBN 80-86009-19-X.

[3] MILKOVICH, T. George, BOUDREAU, W. John. Řízení lidských zdrojů. Praha: GRADA, 1993. ISBN 80-85623-29-3.

[4] NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. Praha: ACADEMIA, 1996. ISBN 80-200-0592-7.

[5] Dokumenty společnosti MAGNETON, a.s. (stanovy, organizační řád, směrnice, rozbor personální a sociální politiky).

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Eduard Nesiba**

Datum zadání bakalářské práce: **5. října 2007**

Termín odevzdání bakalářské práce: **7. prosince 2007**

Ve Zlíně dne 2. listopadu 2007

  
Ing. Alena Dořková  
v zast. děkan



  
Ing. Šárka Vránová  
v zast. ředitel ústavu

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se opírá o teoretické poznatky řízení lidských zdrojů se zaměřením na problematiku motivace a stimulace. V teoretické části podrobně rozebírám jednotlivé teorie motivace pracovního jednání ze kterých následně vycházím v praktické části. Nosnou částí této práce je analýza personálních činností a motivačního klimatu ve společnosti. Pro analýzu jsem použila dokumenty společnosti MAGNATON a. s .

**Klíčová slova:** lidské zdroje, motivace, motiv, stimulace, motivace pracovního jednání, odměňování, hodnocení.

## **ABSTRACT**

This baccalaureate study is based on theories concerning human resources, focusing on motivation and stimulation of employees. In the theoretical part I analyse different theoretical sources about processes of professional discussions, and follow up to the practical part. The main part of this study is the analyse of activities of the personnel and of interne climate for motivation in an enterprice. For this analyse I used the documentation of the corporation MAGNATON a.s.

**Keywords:** human resources, motivation, incentive, stimulation, work action motivation, remuneration, appreciation.

Úvodem chci vyjádřit poděkování vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Eduardu Nesibovi za jeho obětavý přístup, cenné rady a veškeré poskytnuté materiály potřebné pro řešení problému, který je předmětem této bakalářské práce.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 MOTIVACE</b> .....	<b>11</b>
1.1 POJEM MOTIVACE A JEJÍ CHARAKTERISTIKA.....	11
1.1.1 Motiv .....	12
1.1.2 Stimul .....	12
1.2 ZDROJE MOTIVACE .....	13
1.2.1 Potřeby jako základní zdroj motivace .....	13
1.2.2 Návyky jako zdroj motivace.....	14
1.2.3 Zájmy jako zdroj motivace.....	14
1.2.4 Hodnoty jako zdroj motivace .....	14
1.3 MOTIVAČNÍ PROCES .....	15
1.4 PŘEHLED OBECNÝCH MOTIVAČNÍCH TEORIÍ.....	16
1.4.1 Maslowova hierarchie potřeb .....	16
1.4.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	18
Porovnání Herzbergova a Maslowova modelu .....	19
1.4.3 McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu .....	20
1.4.4 Alderferova ERG teorie .....	21
1.4.5 Vroomova expektační teorie (teorie očekávání) .....	22
1.4.6 Rozšířený model teorie očekávání - L. W. Porter a E. E. Lawler .....	23
1.4.7 Teorie zesílení vjemů – Frederic Skinner .....	23
1.4.8 Teorie spravedlivé odměny – J. Stacy Adams.....	23
1.5 MOTIVACE K PRÁCI .....	24
1.5.1 Vztah mezi motivací a výkonem.....	26
1.5.2 Včlenění zaměstnanců do rozhodování.....	27
1.6 SEBEMOTIVACE MANAŽERŮ .....	28
<b>2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>29</b>
2.1 SYSTÉMY ODMĚŇOVÁNÍ .....	29
2.2 SKUPINY PRACÍ A TARIFNÍ SAZBY .....	29
2.2.1 Zaručená mzda .....	30
2.3 MZDOVÉ FORMY.....	30
2.3.1 Odměňování smluvní mzdou .....	30
2.3.2 Příplatky .....	31
2.3.3 Odměna za pracovní pohotovost.....	31
2.3.4 Splatnost mzdy .....	31
2.3.5 Katalog prací .....	32
2.3.6 Prémie .....	32
2.3.7 Úkolová mzda .....	32
2.3.8 Smíšená mzda.....	32
2.3.9 Podílová mzda (provize) .....	33
2.3.10 Odměny .....	33

<b>3</b>	<b>METODY A FORMY SOCIOLOGICKÝCH PRŮZKUMŮ .....</b>	<b>34</b>
3.1	CHARAKTERISTIKA .....	34
3.2	METODY SOCIOLOGICKÉHO VÝZKUMU .....	34
3.2.1	Techniky sběru dat .....	36
3.2.2	Analýza dat.....	36
3.2.3	Závěrečná fáze.....	36
3.3	SONDÁŽNÍ PRŮZKUM .....	36
3.3.1	Anketa .....	36
3.3.2	Pozorování.....	37
3.3.3	Dotazníky .....	37
3.3.4	Interview.....	37
<b>II</b>	<b>ANALYTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>38</b>
<b>4</b>	<b>MAGNETON A.S.....</b>	<b>39</b>
4.1	PROFIL SPOLEČNOSTI.....	39
4.2	ZÁKLADNÍ FAKTA .....	40
4.2.1	Stav zaměstnanců .....	40
4.2.2	Vzdělanostní struktura zaměstnanců.....	41
4.2.3	Podíl závodů na celkovém obratu v roce 2006 .....	41
4.3	HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	42
4.4	ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ .....	44
4.5	STATUTÁRNÍ ORGÁNY A VEDENÍ SPOLEČNOSTI .....	44
4.6	OBOR ČINNOSTI .....	45
<b>5</b>	<b>PERSONÁLNÍ A SOCIÁLNÍ POLITIKA SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>46</b>
5.1	PRACOVNÍ DOBA .....	47
5.2	BEZPEČNOST PŘI PRÁCI.....	47
5.3	PÉČE O ZDRAVÍ, REHABILITAČNÍ PÉČE .....	47
5.4	ZÁVODNÍ STRAVOVÁNÍ.....	48
5.5	KVALIFIKACE A REKVALIFIKACE .....	48
5.6	DALŠÍ AKCE A ZVÝHODNĚNÍ.....	48
<b>6</b>	<b>TYPY KOMUNIKACE SE ZAMĚSTNANCI .....</b>	<b>49</b>
6.1	SCHŮZE A PORADY V PODNIKU .....	49
6.2	INFORMAČNÍ TABULE, NÁSTĚNKY .....	49
6.3	SMĚRNICE .....	50
6.4	INTRANET .....	50
6.5	SWOT ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	50
<b>7</b>	<b>MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ V MAGNETON A.S. ....</b>	<b>51</b>
7.1	ODMĚŇOVÁNÍ DLE KOLEKTIVNÍ SMLOUVY .....	51
7.1.1	Základní mzda.....	51

7.1.2	Formy základní mzdy .....	51
7.1.3	Mzda při zastupování .....	51
7.1.4	Krácení měsíční mzdy .....	52
7.1.5	Změny základní mzdy .....	52
7.2	NADTARIFNÍ SLOŽKY MZDY .....	52
7.2.1	Osobní složka mzdy .....	52
7.2.2	Prémie .....	54
7.2.3	Cílové odměny .....	54
7.2.4	Jednorázové a mimořádné odměny .....	55
7.2.5	Odměny za dlouhodobou výkonnost .....	55
7.2.6	Odměny poskytnuté při příležitosti životního jubilea padesáti let věku a při prvním skončení zaměstnání po nabytí nároku na starobní nebo invalidní důchod .....	55
7.2.7	Pracovní pohotovost .....	56
7.3	PŘÍPLATKY KE MZDĚ .....	56
7.3.1	Mzda za práci přesčas .....	56
7.3.2	Příplatky za práci o sobotách a nedělích .....	57
7.3.3	Mzda a náhrada mzdy ve svátek .....	57
7.3.4	Příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí .....	57
7.3.5	Příplatek za práci v nočních směnách nebo v noci .....	58
7.3.6	Příplatek za vedení volné pracovní čety .....	58
7.3.7	Příplatek za řízení a údržbu vozidla .....	58
7.4	MZDA A NÁHRADA MZDY PŘI PŘEKÁŽKÁCH V PRÁCI A MZDA PŘI VADNÉ PRÁCI .....	59
7.4.1	Mzda při výkonu jiné práce .....	59
7.4.2	Náhrady mzdy .....	59
7.4.3	Mzda při vadné práci .....	59
7.5	HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	60
7.5.1	Hodnocení zaměstnanců .....	60
7.5.2	Motivace a hodnocení spokojenosti zaměstnanců .....	62
7.5.3	Hodnocení zaměstnanců v roce 2007 .....	65
<b>8</b>	<b>ROZVOJ TÝMOVÉ PRÁCE .....</b>	<b>67</b>
8.1.1	Cílem rozvoje týmové práce je: .....	67
8.1.2	Výrobní týmy, vedoucí týmu .....	67
8.1.3	Vedoucí týmu .....	68
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>69</b>
	<b>RESUMÉ .....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>74</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>76</b>



## ÚVOD

Každá organizace musí neustále využívat a propojovat nejen materiální, finanční a informační zdroje, ale zejména zdroje lidské. Ty lze považovat za klíčový faktor úspěšnosti a prosperity organizace, protože jsou to právě lidé (pracovníci), kdo uvádějí do pohybu všechny ostatní zdroje v podniku. Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je tedy zajištění výkonnosti organizace, a to prostřednictvím lidských zdrojů, které napomáhají k lepší alokaci a využití materiálních, finančních a informačních zdrojů. Orientace podniků na lidské zdroje se stává jednou z klíčových úloh strategického řízení, proto by mělo být prioritním zájmem všech podniků udržet si své klíčové pracovníky a vytvářet takové motivační faktory, aby pracovníci mohli uspokojovat své potřeby a současně potřeby a cíle společnosti. Nejlépe pracuje motivovaný a loajální zaměstnanec.

Efektivní motivace zaměstnanců patří k nejsložitějším manažerským úkolům. Klíčem k motivaci jednotlivých zaměstnanců je odhalit, který z hlavních motivačních faktorů na ně působí, a účinně jej využít. Najdou se lidé, kteří jsou dodnes přesvědčeni o tom, že nejlepším motivátorem jsou peníze. Finanční odměna je skutečně velmi silným motivačním prostředkem. Nicméně, existuje mnoho dalších motivačních faktorů, které mohou působit na jednotlivce mnohem silněji jako jsou např. pochvala za provedenou práci, uznání spolupracovníky, vědomí, že vedení podniku člověka potřebuje a jiné nefinanční motivační faktory. V současné době se významnou součástí motivace stávají různé formy benefitů - zaměstnaneckých výhod. Stále v širší míře se vedle již běžných (jakými jsou např. příspěvky na stravování, kulturní a sportovní aktivity, slevy na produkty společnosti apod.) uplatňují i různé formy připojištění zaměstnanců. Pokud ovšem nejsou tyto motivační faktory využívány správně, může to na pracovníky působit demotivačně a ti pak ztrácí zájem o práci.

Cílem této bakalářské práce je analýza motivačních faktorů ve společnosti MAGNETON a. s. , kterými podnik své zaměstnance motivuje. Na základě této analýzy pak zjistit nedostatky tohoto systému motivace a navrhnout případné změny či zlepšení v této oblasti. Vybrané teorie motivace pracovního jednání budou východiskem pro analytickou část bakalářské práce. Dalším krokem bude analýza motivačního klimatu, na základě hodnocení zaměstnanců.

# **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MOTIVACE

Činnost člověka, stejně tak jako jeho poznání a prožívání ovlivňuje řada vnějších a vnitřních podnětů, které na něho neustále doléhají. Na každé reaguje jiným způsobem. Některé hodnotí, na jiné upírá pozornost, další odmítá či si je vůbec neuvědomuje. Jejich výběr je ovlivněn směrem, kterým je člověk zaměřen a závisí na vnitřních podmínkách, cílech, přáních, tužbách nebo úmyslech člověka.

Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hrací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání. [4, s.241]

Motivace znamená vytvořit u lidí vnitřní zájem, ochotu a chuť se angažovat při plnění jim svěřených úkolů.

Motivaci lze jednoduše vyjádřit i jako řetězec návazných reakcí kdy pocit potřeby vede ke vzniku přání dosáhnout určitého cíle. Vědomí tohoto cíle vyvolává napětí, které vyúsťuje do aktivit (úsilí), jež směřují k dosahování cílů. Výsledkem dosažení cílů je uspokojení.

Nutno si však uvědomit, že tento řetězec je značné zjednodušení, neboť skutečné vztahy bývají složitější.

### 1.1 Pojem motivace a její charakteristika

Slovo motivace má svůj původ v latině. Vzniklo od slova MOTIV = jenž je odvozeno od slova MOVERE (znamená hýbat, pohybovat). Pak tedy slovo motiv nebo motivace naznačuje, že něco v nás pracuje a pohání nás kupředu. Může to být potřeba, touha nebo emoce, ale vede nás to jednat určitým způsobem. Stojí za povšimnutí že ačkoliv jsou tyto impulsy jakkoliv silné, nebudou efektivní, dokud člověk nezapojí vůli a nepřiměje se k pohybu. Vůle je tedy rozhodujícím faktorem.

Významným rysem motivace je skutečnost, že působí současně ve třech rovinách, tedy dimenzích:

- **Dimenze směru** – tato motivaci člověka a následně jeho i jeho činnost určitým směrem zaměřuje, orientuje, naopak od jiných možných směrů jej odvádí.
- **Dimenze intenzity** – činnost člověka je v daném směru a v závislosti na síle – intenzitě jeho motivace vždy více či méně prostoupena úsilím jedince o dosažení cíle.

- *Dimenze stálosti* (vytrvalosti) – motivace se projevuje mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější vnější a vnitřní překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti.

Jako základní pojmy v problematice motivace vystupují

- **motiv,**
- **stimul.**

### 1.1.1 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.

Se slovem motiv se těsně pojí pojem cíl. [4, s. 242]

### 1.1.2 Stimul

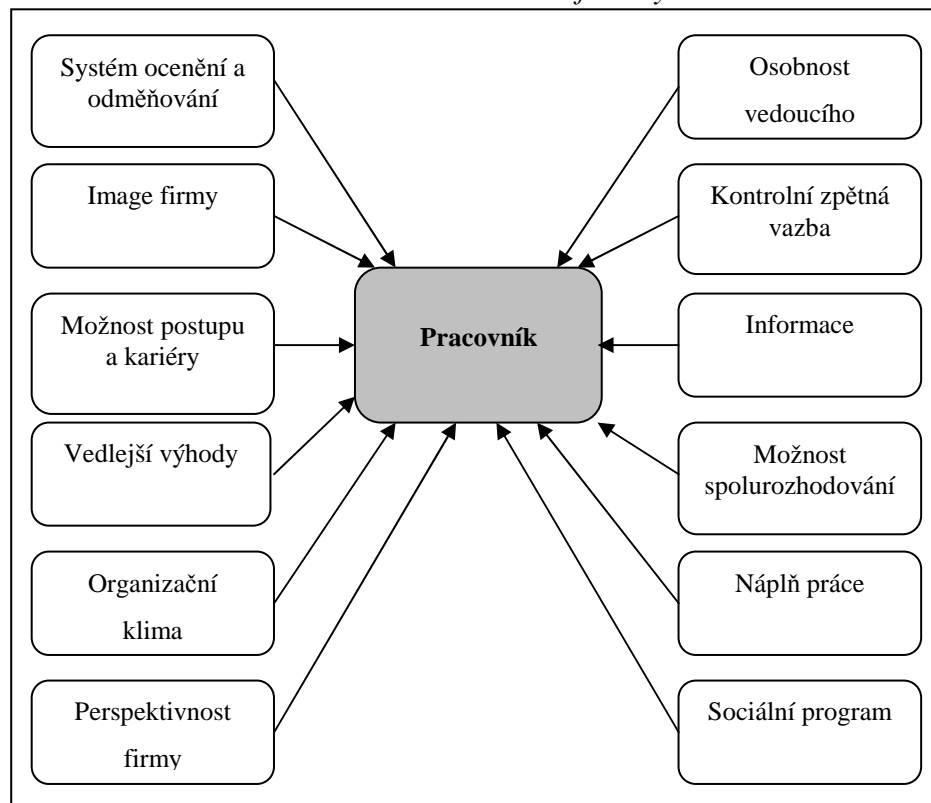
Od pojmu motivace a motiv je vhodné odlišit dva velice blízké, nikoliv však totožné pojmy – pojem „stimulace“ a pojem „stimul“.

Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti, prostřednictvím změny psychických procesů, především pak změny jeho motivace. Stimulace tedy představuje působení na psychiku jedince zvnějšku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka.

Stimulem je přitom jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka.

[4, s. 243]

Obr. 1. Motivační faktory



## 1.2 Zdroje motivace

Motivací člověka je souhrn skutečností vystupujících pod názvem zdroje motivace. Těchto zdrojů je celá řada. Podle Bedrnové a Nového mezi základními lze uvést:

- Potřeby,
- Návyky,
- Zájmy,
- Hodnoty a ideály.

### 1.2.1 Potřeby jako základní zdroj motivace

Jednou z podstatných podmínek existence člověka je uspokojování jeho základních potřeb, mezi které patří: jíst, pít, stýkat se s lidmi atd. Potřeba je pocíťovaná či prožívaná absence něčeho důležitého pro jedincův život.

**Vede tedy zpravidla ke snaze (činnosti) směřující k odstranění příslušného nedostatku.**

### 1.2.2 Návyky jako zdroj motivace

Každý člověk dodržuje určitý životní režim, případně alespoň vykonává pravidelně některé činnosti a úkony. Ty se mohou týkat osobní hygieny, stravování, studijní a pracovní oblasti či aktivit ve volném čase. Výčet těchto činností můžeme označit jako návyky. Je to ustálený, opakovaný a zautomatizovaný způsob jednání člověka v určitých situacích.

Utváření žádoucích návyků je důležitý úkol jak výchovy, tak i sebevýchovy. Návyky, které jsou nežádoucí nebo dokonce škodlivé označujeme jako zlovyky.

### 1.2.3 Zájmy jako zdroj motivace

Zájem patří v psychologii k pojmům s nejednoznačným obsahem. Podstatné je, že je v obecné poloze chápán také jako motiv.

Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivací jeho činnosti. [9]

### 1.2.4 Hodnoty jako zdroj motivace

Společnost působící na člověka usiluje o to, aby si osvojil jistá morální měřítká, kodex a společensky žádoucí názory a ideje. Z toho plynou ideály a hodnoty. Ty také představují zdroj, jež působí na motivaci osobnosti.

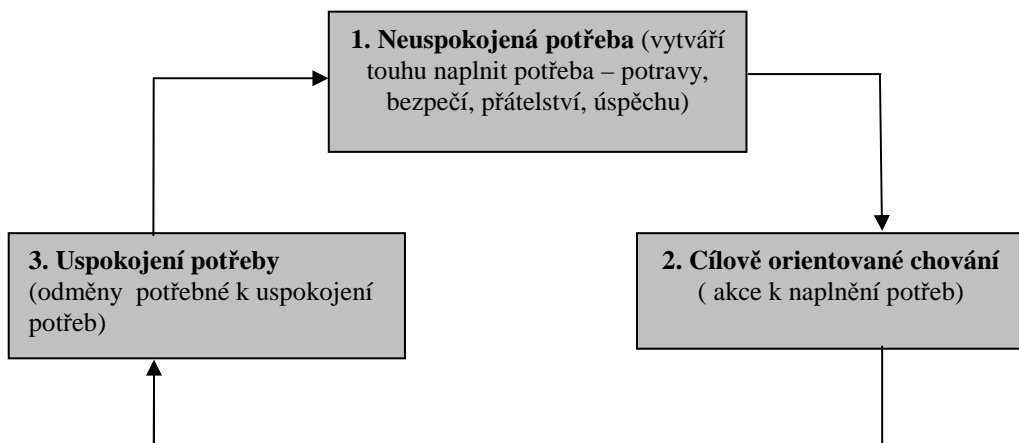
Ideál je vzor, jež slouží člověku či má sloužit jako vodítko jeho jednání. Může se týkat životních cílů člověka nebo osobního profilu. Ideály jsou do určité míry udávány přijímanými morálními a právními normami, životními zkušenostmi a filozofií člověka.

Hodnota je něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání. Člověk si během celého života utváří určitý systém hodnot, které ovlivňují jeho jednání a prožívání. Obsahem tohoto systému je to, čemu v životě dává jedinec přednost a co považuje za závažné.

### 1.3 Motivační proces

Východiskem procesu motivace je neukojená potřeba. Nedostatek něčeho je prvním článkem v řetězu událostí vedoucích k určitému chování jedince. Neuspokojená potřeba má za následek napětí, ať už fyzické či psychické, které jej vede ke krokům směřujícím uspokojení potřeby, a tím i ke snížení napětí. Tyto kroky jsou orientovány na cíl. Dosažení cíle uspokojuje potřebu a proces motivace je kompletní.

Obr. 2. Proces motivace



## 1.4 Přehled obecných motivačních teorií

Teorie motivace je soubor poznatků, ze kterých může manažer čerpat a využívat znalosti o psychologicko-sociálních charakteristikách myšlení a chování lidí. Tento poznatek mu pomůže kvalifikovaně odhadnout, jak budou lidé v různých situacích jednat za působení různých motivačních podnětů i bez nich.

Za základní výkladové modely motivace lidského chování lze považovat:

### 1.4.1 Maslowova hierarchie potřeb

Jedná se o humanistický model motivace lidského chování. Snad žádná teorie o motivaci neměla na myšlení manažerů takový vliv jako hierarchie potřeb Abrahama Maslowa. Její základ tvoří představa že člověk není motivován vnějšími podněty jako je odměna nebo trest, ale vnitřním programem **potřeb**. Tyto potřeby vytvářejí určité soubory. Pokud je jeden soubor uspokojen, vynoří se do popředí jiný. Uspokojená potřeba přestává motivovat.

Podle Maslowa každá lidská bytost má v sobě dva druhy sil: jedny vycházející ze strachu o bezpečí a táhnou člověka zpět (vyvolávají strach podstoupit riziko a ohrozit tím to, co již jedinec vlastní, strach z nezávislosti, svobody a oddělení...). Druhá skupina sil táhne člověka dopředu. k celku a jedinečnosti „já“, k plné funkčnosti všech sil a k plné důvěře k vnějšímu světu. [4, s. 266]

#### **Abraham H. Maslow**

Identifikoval pět souborů potřeb, které viděl v určitém dynamickém vztahu či jisté hierarchii. Má-li člověk nevyčerpatelné zásoby jídla, náhle se objeví další potřeby a ty potlačí v organismu ty prvotní fyziologické; a pokud tyto jsou uspokojeny, objeví se vyšší potřeby a tak dále. To tedy vysvětluje Maslowovu teorii, že základní lidské potřeby vytvářející určitou hierarchii.



Tab. 1. Maslowova hierarchie potřeb

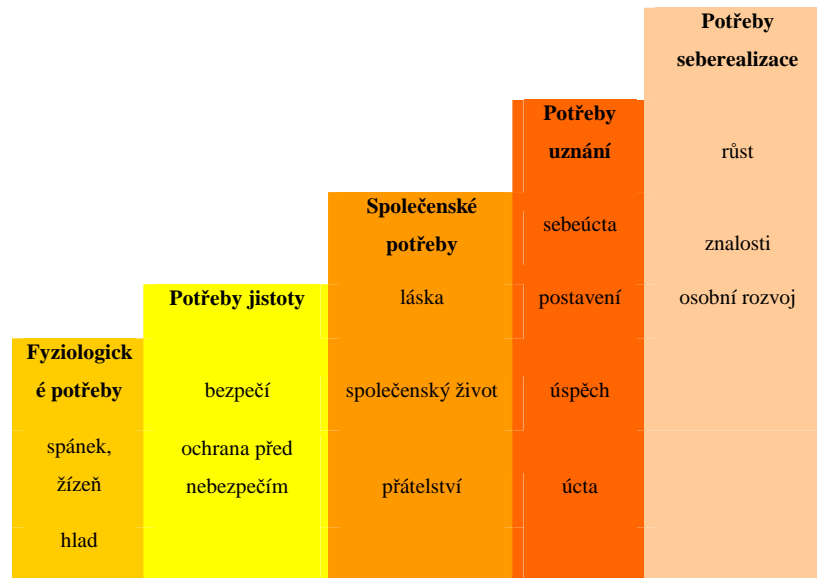


Diagram má obvykle tvar trojúhelníkový nebo pyramidový. Toto grafické znázornění má však své nevýhody, protože vyšší potřeby se jeví v celkovém měřítku jako menší, zatímco opak je pravdou. Naše kapacita pro jídlo je omezená, ale kapacita osobního růstu je ve srovnání s tím bez hranic.

- Fyziologické potřeby** – do této skupiny jsou řazeny primární potřeby lidského těla, jako je: potřeba jídla, pití, kyslíku, odpočinku, spánku, sexu apod. Pokud nejsou uspokojeny potřeby fyziologické, pak žádné další potřeby člověka nemotivují.
- Potřeby jistoty a bezpečí** – v okamžiku, kdy jsou výše zmíněné potřeby uspokojeny, pozornost přejde k potřebách vyšší úrovně. Mezi ně patří ochrana před tělesným poškozením, nemocí, finančním strádáním, nečekanými katastrofami. Z pohledu manažerského se tato potřeba projevuje snahou zaměstnanců dosáhnout jistoty zaměstnání a zabezpečit si zaměstnanecké výhody.
- Potřeby sociální** – vztahují se ke společenskému charakteru lidí a jejich potřebě přátelství, lásky a sdružování se. V případě, že tato potřeba je neuspokojená, může dojít i k ovlivnění duševního zdraví jedinců.
- Potřeby uznání** – jejich součástí je pocit důležitosti pro ostatní, stejně tak, jak potřeba uznání od ostatních lidí, která musí být pocíťována zaslouženě a oprávněně. Tyto potřeby tedy můžeme rozdělit do dvou tříd:
  - touha být úspěšný, nezávislý, svobodný,

- touha po určité prestiži a reputaci, jež se projevuje ve formě uznání a ocenění.
- e) **Potřeby seberealizace** – pro jedince je důležité rozvíjet svůj talent, schopnosti, dovednosti a potenciál a dosáhnout osobního uspokojení. Snaží se být ve své roli, která může být rodič, sportovec či manažer, velice úspěšný. Podle Maslowa dochází k uspokojení těchto potřeb až na posledním místě, tedy po uspokojení potřeb nižší úrovně. Jsou-li jedinci schopni dosáhnout seberealizace, bývají motivováni rozšiřující se možností uspokojit tuto potřebu.

Maslowova hierarchie potřeb má intuitivní přitažlivost a stále má značný vliv. Nebyla však ověřena empirickým výzkumem a je kritizována za svou zjevnou nepružnost a nekompromisnost – různí lidé mohou mít různé priority a je těžké akceptovat to, že lidské potřeby se vyvíjejí důsledně hierarchicky. I Maslow sám vyslovil určité pochybnosti o platnosti nějaké přísně uspořádané hierarchie. [2, s. 302]

#### 1.4.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

V roce 1959 publikoval svůj výzkum v oblasti postojů k práci v knize *Motivace k práci*. V době, kdy kniha vznikla byl vedoucím výzkumu na Psychological Service of Pittsburg. Jeho spoluautory byli Bernard Maixner a Barbara Snyderman (oba ze stejné instituce). Navrhli koncept existence určitých faktorů, které jsou uspokojující - **satisfactory** (motivační faktory, motivátory) a jiné, které jsou neuspokojující - **dissatisfactory** (udržovací, hygienické faktory).

Provedli výzkumy postojů k práci u 203 techniků a účetních pracujících v devíti továrnách nebo podnicích v Pittsburgu. Výzkumníci využili metodu částečně strukturovaného rozhovoru. Otázky byly navrženy tak, aby zaručily jistotu získání informací, které hledali.

Na základě sesbíraných materiálů se pokusili vymezit kategorie faktorů a výsledků. Po kontrole rozdělili odpovědi do „myšlenkových jednotek“. Výsledky byly rozděleny do tří hlavních kategorií:

- a) faktory první úrovně
- b) faktory druhé úrovně
- c) výsledky

Každá z těchto kategorií byla dále rozdělena do menších kategorií.

**Faktory první úrovně** – 14 kategorií prvků nebo jednání v určité situaci, které respondenti shledali za zdroje uspokojivých nebo neuspokojivých pocitů – byly následující:

Uznání, úspěch, možnost růstu, povýšení, plat, mzda, interpersonální vztahy, dohled – technický, odpovědnost, strategie, pracovní podmínky, vlastní práce, faktory v osobním životě, status (postavení v práci), jistota místa

**Faktory druhé úrovně** – zde analyzovali, jak dotazovaní odpověděli na otázku: „Co pro Vás tyto události znamenaly?“ V tomto bodě byly informace omezeny mírou, do které byli respondenti schopni vyjádřit své pocity úroveň proniknutí do podstaty věci, která jim umožnila sdělit skutečné dojmy a ne stereotypní reakce založené na společensky přijímaných představách.

**Výsledky** - rozklad pak již nepředstavoval větší problémy, protože většina respondentů odpověděla přesně a konkrétně.

### **Výhrady k této teorii**

Tato teorie bývá často silně napadána. Kritizována je metoda výzkumu, na němž byla založena, protože se nikdo nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem.

I přes tuto kritiku má Herzbergova teorie pořád uznání zejména proto, že :

- pro laika je snadno srozumitelná - zdá se být založená spíše na „skutečném životě“ než na teoretických abstrakcích,
- zčásti proto, že ladí s vysoce uznávanými myšlenkami Maslowa a McGregora, které zdůrazňují pozitivní hodnotu vnitřních motivačních faktorů.

Výsledkem tedy je, že Herzberg měl velký vliv na hnutí za obohacování práce, které hledalo takovou podobu pracovních míst, která bude maximalizovat příležitosti k dosažení vnitřního uspokojení z práce a tím ke zlepšení kvality pracovního života.

### ***Porovnání Herzbergova a Maslowova modelu***

Tyto dva modely jsou si navzájem velice podobné, v mnohém se doplňují, avšak jsou mezi nimi i rozdíly, které zobrazuje tabulka 2. Herzbergův model například rozšiřuje Maslowův. Rozkládá pět úrovní potřeb do dvou skupin: udržovací a motivační. Dále podle Herzberga mohou zaměstnanci dosáhnout jisté úrovně sociálního a ekonomického vzestupu tak, že Maslowovy potřeby vyšší úrovně se stanou jejich esenciálními motivátory.

I přesto však jedinci musí uspokojovat potřeby nižší úrovně. Peníze tedy mohou stále ještě být motivátorem pro nemanážerské a některé manažerské pracovníky.

Tab. 2. Rozdíly Maslowovy a Herzbergovy teorie podle J. H. Donnellyho jr. 1997

Oblast	Maslowova hierarchie potřeb	Herzbergova dvoufaktorová teorie
<b>1. Vztahuje se</b>	Na všechny lidi ve společnosti ve všech typech zaměstnání, ale i na důchodce.	Většinou na duševní pracovníky a na vysoce kvalifikované specialisty.
<b>2. Vliv potřeb na chování</b>	Všechny potřeby mohou motivovat chování.	Pouze některé vnitřní potřeby mohou fungovat jako motivátory.
<b>3. Role peněžní odměny</b>	Může motivovat.	Není klíčovým motivátorem.
<b>4. Záběr</b>	Týká se všech lidí a jejich životů.	Soustředuje se na práci.
<b>5. Typ teorie</b>	Deskriptivní (co je).	Preskriptivní (co by mělo být).

#### 1.4.3 McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu

Byla vytvořena v roce 1975. Autorem je David McClelland. Je založena na rozboru účinků tří skupin potřeb – potřeba sounáležitosti, moci a úspěchu.

- a) **Potřeba sounáležitosti** – odráží snahu většiny lidí mít v organizaci kooperativní přátelské vztahy se spolupracovníky. Tato potřeba je závažná zejména u profesí, jejichž úspěch závisí na jednání s partnery. Je charakteristickou pro sociálně orientované řídicí pracovníky.
- b) **Potřeba moci** – souvisí se snahou prosadit se o zajímavou a vlivnou pozici. Je charakteristická pro pracovníky se snahou zaujmout v kolektivu dominantní postavení. Představuje typickou vlastnost manažerské profese.

- c) **Potřeba úspěchu** (*výkonu*) – se obvykle výrazně projevuje u pracovníků, kteří řeší úkoly vyžadující tvůrčí práci. Tato potřeba je vede k tomu, že si sami staví úkoly náročné, nikoli však nepřiměřeně náročné až nereálné, kde by bylo riziko případného neúspěchu příliš vysoké.

Tyto tři potřeby mohou mít na různých úrovních řízení různou prioritu. Vysoká potřeba úspěchu je důležitá zejména pro úspěch v nižších a středních manažerských funkcích, ve kterých je možné pociťovat přímou odpovědnost za splnění úkolu. Ve vyšších manažerských funkcích se stává důležitějším zájem o institucionalizovanou moc jako protiklad moci osobní. Silná potřeba sounáležitosti není na žádné úrovni tak významná.

Každý člověk má jinou úroveň těchto potřeb. Jedna potřeba může být dominantní, ale neznamená, že ostatní neexistují.

#### 1.4.4 Alderferova ERG teorie

Tato teorie navazuje na Maslowovu teorii. Byla formulována v roce 1972 Alderferem.. Lidské potřeby se dle této teorie dělí do tří hierarchických skupin, a to na potřeby:

**E** – existence, ve vztahu k přežití a reprodukci (EXISTENCE)

**R** – sociálních vztahů k pracovnímu okolí (RELATEDNESS)

**G** – dalšího osobního rozvoje, růstu osobního potenciálu (GROWTH).

Přístup této teorie přikládá menší význam přísně hierarchickému uspořádání chování podmíněnému potřebami. Potřeby různých úrovní mohou působit současně a neexistuje automatický přístup z jedné úrovně na druhou. Jestliže potřeby vyšších úrovní není možno uspokojit, potřeby nižších úrovní je mohou vhodně nahrazovat. Jde o užitečné zdokonalení Maslowova přístupu.

Na tomto základě Alderfer navrhl teorii lidských potřeb, v níž se předpokládají tři primární kategorie potřeb:

- a) **Potřeby existenční** – odráží potřebu lidí, která se týká výměny materiálu a energie a potřebu dosahovat a udržovat homeostatickou rovnováhu s ohledem na opatřování si určitých materiálních předmětů. Hlad a žízeň představují nedostatek a jsou existenčními potřebami. Plat, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky jsou dalšími typy existenčních potřeb.

- b) **Potřeby vztahové** – přiznávají to, že lidé nejsou soběstačné jednotky, ale musejí se angažovat v transakcích s lidmi kolem sebe. Základní charakteristikou těchto potřeb je to, že jejich uspokojení závisí na procesu sdílení a vzájemnosti. Akceptace, pochopení, potvrzení (schválení) a vliv jsou prvky vztahového procesu.
- c) **Potřeby růstové** – objevují se v důsledku tendence otevřených systémů v průběhu času vnitřně růst a diferencovat se, a to následkem překračování hranice prostředí. Růstové potřeby stimulují lidi, aby ve svůj prospěch vyvíjeli tvůrčí a produkční úsilí. Uspokojení těchto potřeb závisí na tom, jak jedinec „nachází příležitosti k tomu, aby naplňoval své představy a stával se tím, čím se může stát“.

#### 1.4.5 Vroomova expektační teorie (teorie očekávání)

Tato teorie byla předvedena v roce 1964 psychologem Victorem Vroomem. Opírá se o rozhodující roli dvou základních faktorů:

- a) **Hodnoty** (valence), která vyjadřuje individuální preference pro nějaký výsledek. Jinak řečeno je to ocenění efektu, který člověk přisuzuje dosažení cíle, ke kterému je motivován (**E**).
- b) **Očekávání**, což je pravděpodobnost, že určitá činnost povede k žádoucímu výsledku (**V**).

Teorii očekávání lze vyjádřit vztahem:

$$M = E \times V$$

„**M**“ je motivační síla určená k určitému jednání, síla osobní motivace, úroveň motivace, „**V**“ je subjektivní hodnota očekávaného výsledku a „**E**“ subjektivní očekávání jedince.

Na této teorii je nejpřitažlivější skutečnost, že rozlišujeme význam různých individuálních potřeb a motivací. Tím se vyhýbá značným zjednodušením a zobecněním a zdá se být realističtější. Jejím nedostatkem je obtížnost aplikace v praxi. Je však nutno poznamenat, že pravděpodobnost dosažení cíle ovlivňuje hodnotu, kterou člověk dosažení cíle přisuzuje. Vysoká pravděpodobnost až jistota dosažení cíle sice výrazně zvyšuje motivační sílu, ovšem zároveň snižuje jeho hodnotu (snadno dosažitelný cíl se stává neatraktivním), což naopak (viz výše uvedený vztah) motivační sílu snižuje. Snadná a rutinní práce s jistým výsledkem může vést ke snižování motivace.

#### 1.4.6 Rozšířený model teorie očekávání - L. W. Porter a E. E. Lawler

Tato teorie představuje tvůrčí syntézu včetně snahy o systémové pojetí teorie motivace.

Dle tohoto modelu intenzita motivace závisí na hodnotě odměny, množství energie lidské víry a míry pravděpodobnosti získání odměny. Odměna, kterou pracovník považuje za spravedlivou, přináší uspokojení.

Význam modelu je v tom, že ukazuje složitost motivace pracovníků a názorně ilustruje, že motivace není za každých okolností účinnou záležitostí. To znamená, že manažeři by měli pečlivě vyhodnotit používaný systém odměňování.

#### 1.4.7 Teorie zesílení vjemů – Frederic Skinner

Vychází z myšlenky, že lidské chování jsou naučené, tzv. situačně podmíněné zvyky. Chování jedince se stává konformní se standardy dané organizace když ty reakce, které jsou z hlediska organizace nežádoucí, jsou systematicky zpevňovány, ostatní jsou ponechávány nepevně, nebo jsou trestány.

Pozitivní motivace, která má být vedoucím uplatňována přednostně, je založena na podvědomém či vědomém vytvoření dojmu kladné zkušenosti. Podněcuje k opakování takového chování, za které byl pracovník dříve odměněn. Naproti tomu negativní motivace vede k uvědomovanému či neuvědomovanému varování před takovým chováním, které v minulosti vyústilo v postih. Další možností je utlumení nežádoucí aktivity pracovníka cestou lhostejnosti či ignorování ze strany vedoucího. Poslední z uváděných možností, která by však měla být uplatňována pouze v případech zcela nezbytných, je bezprostřední trestání s cílem zabránit škodlivému jednání pracovníka.

#### 1.4.8 Teorie spravedlivé odměny – J. Stacy Adams

Klíčovou myšlenkou teorie spravedlnosti či také teorie rovnováhy vydání a zisku je sklon lidí k sociálnímu srovnání, spojený s tendencí k rovnováze. Člověk srovnává s jinými lidmi to, co do práce vkládá (čas, námahu, schopnosti aj.) a co za to získává (plat, uznání apod.).

V případě, že dojde k nerovnosti u srovnávání dvou pracovníků ve prospěch daného jedince, může to u něj vyvolat motivaci k lepšímu výkonu.

## 1.5 Motivace k práci

Člověk má mimo jiné i jednu velice významnou sociální roli a tou je role pracovní. Pracovní činnost je, stejně jako mnoho dalších činností, činností motivovanou. Motivací k práci se rozumí aspekt motivace lidského jednání, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice, s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje celkový přístup člověka k práci obecně, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.

K pracovní motivaci můžeme dojít dvěma způsoby:

- lidé motivují sami sebe tím, že vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby nebo alespoň od ní očekávají splnění vytyčených cílů,
- lidé mohou být motivováni managementem prostřednictvím metod, jako odměňování, povyšování, pochvala apod.

Armstrong tyto dva typy motivace charakterizuje jako:

**Vnitřní motivaci** – jedná se o faktory, které si lidé vytvářejí sami a které je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem. Tyto faktory vytváří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a my máme kontrolu nad svými možnostmi), volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce.

**Vnější motivaci** – to, co děláme pro lidi, abychom je motivovali. Její součástí jsou odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

V teorii pracovní motivace rozlišujeme vnitřní a vnější motivy práce. Ve vztahu k práci uplatňujeme dva základní postoje:

- práce je pouhým prostředkem uspokojování potřeb jedince,
- práce sama je zdrojem uspokojení, seberealizace a radosti.

V tomto duchu v teorii pracovní motivace rozlišujeme tyto druhy motivů. Jsou buďto uspokojovány důsledky práce nebo jejími průvodními jevy. Jde tedy o motivaci **extrinseickou**, jejímž příkladem jsou peníze, nebo jsou uspokojovány prací samou. Tuto motivaci nazýváme **intrinseickou** a řadíme sem kupříkladu radost ze samotné práce, která posiluje pracovníkovo sebevědomí či pracovní úspěchy.



**Mezi nejvýznamnější *extrinsické* motivy práce patří:**

- Potřeba peněz.
- Snaha po jistotě, obvykle spojovaná s peněžním příjmem.
- Snaha po uplatnění spojená v západní kultuře se silně zdůrazněnou důstojností člověka (pocitem důležitosti) a velice často spojovaná s prestiží povolání.
- Sexualita - zaměstnání je pro mnoho lidí místem, ve kterém mohou navazovat kontakty.
- Potřeba kontaktu, která je dnes často frustrovaná relativní sociální izolovaností životem v malých rodinách.

***Intrinsické* motivy práce můžeme charakterizovat takto:**

- Motiv výkonu - uspokojení z úspěšného výkonu.
- Snaha mít moc.
- Potřeba činnosti – práce přináší jedinci radost.
- Přání životního smyslu a seberealizace.[7, s. 122 – 123]

Člověk při vykonávání práce usiluje o zvládnutí daného úkolu jen tehdy, když je přiměřeně motivován.

Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu. [3, s. 199]

Člověk je tedy vždy nějakým způsobem motivován. Motivace může být objektivně pozitivní nebo negativní. To znamená, že může vést k optimálnímu zvládnutí úkolu nebo k jeho nesplnění či obcházení. Z tohoto pohledu můžeme motivy působící na jednání jedince dělit na:

- a) ***Aktivní motivy*** – přímo podněcují výkon jedince. Jako příklad můžeme uvést motiv „být úspěšný“,
- b) ***Podporující motivy*** – tvoří prostor pro působení výše zmíněných motivů aktivních. Např. motiv vytvářet přátelskou atmosféru na pracovišti napomáhající k soustředění se na práci,
- c) ***Motivy potlačující*** – mají za následek odvedení pozornosti od pracovního výkonu k jiným činnostem. Např. potřeba zúčastnit se společenské zábavy s kolegy namísto plnění pracovního úkolu.

Toto členění je situační, poněvadž motiv může mít za rozdílných okolností a u rozdílných pracovníků, odlišný význam.

Motivace pracovního jednání se odráží ve výkonnosti člověka. Lidé pracují usilovněji a podávají vyšší výkon pokud mají příznivější motivaci než lidé s nepříznivou motivací i při stejné pracovní způsobilosti, kde úroveň výkonu je funkcí způsobilosti k práci násobené motivací. V případě, že jedna z těchto položek je rovna nule, pak pracovní výkon mizí. Aby pracovník podal odpovídající výkon, je nutné, aby zvládl daný úkol a aby jej vůbec zvládnout chtěl. K dosažení požadované produktivity je zapotřebí, aby byl výkon uskutečňován správnými postupy.

#### **Motivace pracovního jednání vychází z těchto čtyř obecných předpokladů:**

- Práce je součástí lidské podstaty. Život každého jednotlivce a existence lidské společnosti jsou nemyslitelné bez práce.
- Práce vyvíjí možnost rozvoje tělesných a duševních sil člověka. Neodmyslitelnou součástí vzdělání je profesní příprava člověka ke zvládnutí určité skupiny úkolů.
- Pro současnou společnost je charakteristická kooperace. Lidé pracují v rámci skupin, jejichž úkoly jsou zasazeny do určitých technických, organizačních a personálních struktur.
- Práce je prostředek k zajištění materiální existence a jistého společenského postavení jedince a celé jeho rodiny. [3, s. 201]

#### **1.5.1 Vztah mezi motivací a výkonem**

Téma motivace je výrazné také všude tam, kde jde o výkon. Jednu z takových oblastí představují ekonomika a podnikání. Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu, respektive výkonnosti člověka. Tato skutečnost bývá vyjadřována následujícím vzorcem:

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

Kde V = úroveň výkonu (v dimenzích kvality i kvantity),

M = úroveň motivace (míra „chtění“ člověka podat výkon),

S = úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností).

- *Pro každý typ úkolu existuje jistá optimální úroveň motivace. Vyšší či naopak nižší motivace vede ke snížení výkonu.*

- *Optimální úroveň motivace se liší i v závislosti na obtížnosti úkolu.* Pro náročné úkoly se jako optimální jeví relativně nižší úroveň motivovanosti, naopak pro úkoly relativně snadné je optimální vysoká motivovanost. [4, s. 256]

Základní požadavky týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálnou příležitost k povýšení, ohleduplné řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly apod. Míra uspokojení jednotlivců však závisí ve značné míře na jejich vlastních potřebách, očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují.

Spokojený pracovník není nutně velkým pracantem a velký pracant není nutně spokojeným pracovníkem.

### **1.5.2 Včlenění zaměstnanců do rozhodování**

Za významnou součást motivačního systému se považuje i podíl zaměstnanců na rozhodovací činnosti. Rozumný podíl zaměstnanců na rozhodování s následným systémem odměňování má výrazný motivační vliv na iniciativu, zájem na výkonu a kvalitě práce. Podstatné je, aby podílové odměňování zúčastněných pracovníků odpovídalo jak dobrým výsledkům, tak i chybným rozhodnutím a jejich následcích. Podíl na chybách **nesmí** mít charakter negativní motivace.

## 1.6 Sebemotivace manažerů

**Základní cíl sebehodnocení** = odhalení silných stránek a zejm. pak slabých stránek v činnosti organizací dosahovaných výsledcích, jež jsou ale chápány jako výzvy a příležitosti k dalšímu zlepšování.

Práce manažera je bezpochyby vysoce namáhavá, zodpovědná a časově náročná činnost. Proto je pro tuto funkci důležitá i takzvaná sebemotivace. Což znamená umět motivovat nejen své spolupracovníky, ale i vytvořit si podmínky příznivé pro vlastní manažerskou práci.

Zvláště důležitou roli hraje sebemotivace při řešení krizových, odpovědných a jiných fyzicky i psychicky náročných situacích.

## 2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

### 2.1 Systémy odměňování

Jsou součástí motivačních a stimulačních systémů. Vytvořit účinný motivační systém znamená především zavést jasná kritéria náročnosti a hodnocení výkonnosti u jednotlivých míst a vybudovat systém odměňování úzce vázaný na celkovou strategii podniku. Cílem mzdového systému je stanovit mzdu za vykonanou práci.

**Mzdou se rozumí** - peněžité plnění nebo plnění peněžité povahy (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci .

Mzda zaměstnance se stanoví podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce s přihlédnutím k obtížnosti pracovních podmínek, dále podle pracovní výkonnosti zaměstnance a jeho pracovních výsledků. K tomu se zaměstnanci zařazují do skupin prací a stanoví se jim základní tarifní mzda podle dalších ustanovení. Základní tarifní mzda je zaručenou mzdou ve smyslu ustanovení § 112 zákoníku práce.

Před započítáním práce musí být zaměstnanec seznámen se způsobem odměňování.

Při stanovení odměny za práce konané mimo pracovní poměr se postupuje obdobně tak, aby výše stanovené odměny odpovídala mzdě za stejnou nebo obdobnou práci konanou v pracovním poměru.

### 2.2 Skupiny prací a tarifní sazby

Skupiny prací a tarifní sazby k nim přiřazené se odvozují od katalogu prací. Zaměstnanec se zařazuje do skupiny prací podle těžiště vykonávané práce, tedy podle toho druhu práce, na kterou byl přijat a která s ním byla dohodnuta v pracovní smlouvě.

Sazby tarifní mzdy odpovídají nejnižší úrovni zaručené mzdy podle nařízení vlády č. 567/2006 Sb. a jsou tedy minimem, které je možno ve vnitřním mzdovém předpise **zvýšit**. Protože se do mzdy zaměstnance pro účel posouzení, zda odpovídá nejnižší zaručené mzdě, nezahrnuje mzda za práci přesčas a příplatky za práci ve svátek, v noci, za ztížené a zdraví škodlivé pracovní prostředí a za práci v sobotu a v neděli, není vhodné, aby zaměstnavatel stanovil tarifní sazby **nižší**. Pokud by tak učinil, musel by současně zajistit dodržení § 112 odst. 3 zákoníku práce například tím, že by do mzdového řádu zahrnul

ustanovení o případném doplatku do zaručené mzdy pro případ, že mzda zaměstnance (po vyloučení výše uvedených složek) nedosáhne potřebné výše.

### 2.2.1 Zaručená mzda

Zaměstnanci přísluší tarifní mzda odpovídající skupině, do které je zařazen, a příslušné tarifní sazbě. Měsíční tarifní mzda se úměrně krátí, pokud zaměstnanec neodpracoval v měsíci stanovený počet směn.

K tarifní mzdě lze zaměstnancům poskytovat pohyblivé složky mzdy.

## 2.3 Mzdové formy

Pohyblivé složky mzdy se zaměstnancům poskytují v závislosti na jejich pracovních výsledcích a zvolené mzdové formě.

Mzdové formy jsou:

- prostá časová mzda,
- prémie,
- úkolová mzda,
- smíšená mzda,
- podílová mzda,
- odměny,
- osobní ohodnocení,
- další mzda.

Zaměstnancům činným na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr se odměna stanoví s přiměřeným použitím té mzdové formy, která je pro danou práci vhodná.

### 2.3.1 Odměňování smluvní mzdou

Zaměstnanci na vedoucích místech se odměňují smluvní mzdou podle individuálně uzavřené dohody o jejím poskytování (např. manažerská smlouva). Zaměstnavatel může rozhodnout, že smluvní mzdou se odměňují i další zaměstnanci, a to v dohodě s nimi.

**Smluvní mzdu tvoří:**

- a) fixní složka mzdy,
- b) pohyblivá složka mzdy podle podmínek a ve výši dohodnuté ve smlouvě,
- c) případné další složky mzdy podle tohoto předpisu.

Fixní složka nesmí být nižší než tarifní mzda nejbližší nižšího podřízeného zaměstnance.

Výplatu pohyblivé složky mzdy a případných dalších složek mzdy schvaluje zpravidla nadřízený ředitel. Tuto složku lze krátit nebo odejmout jen na základě podmínek dohodnutých ve smlouvě, např. při zjištěných nedostatcích v řídicí práci, při neplnění nebo neúplném plnění uložených úkolů, pro způsobení značné škody atd.

**2.3.2 Příplatky**

- za práci přesčas
- za práci ve svátek
- za práci v noci
- za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí
- za práci v sobotu a v neděli.

**2.3.3 Odměna za pracovní pohotovost**

Za dohodnutou pracovní pohotovost přísluší zaměstnanci odměna dle průměrného hodinového výdělku za každou hodinu pohotovosti.

Dojde-li během pohotovosti k výkonu práce, přísluší zaměstnanci mzda za tuto práci a tato doba se započítává do celkové pracovní doby. Mzda přísluší vedle odměny za pohotovost.

**2.3.4 Splatnost mzdy**

Mzda je splatná vždy ke sjednanému dni měsíce následujícího po vykonané práci. Případně-li tento den na den pracovního klidu, vyplácí se mzda poslední pracovní den před tímto dnem. Při skončení pracovního poměru zaměstnavatel vyplatí zaměstnanci splatnou mzdu v den skončení pracovního poměru nebo v nejbližším termínu pro výplatu mzdy.

### 2.3.5 Katalog prací

Podnikový katalog prací zpracuje zaměstnavatel v souladu jednak s ustanovením § 110 zákoníku práce, jednak podle přílohy k nařízení vlády vydaným podle § 112 odst. 2 (NV č. 567/2006 Sb.) a zahrne do něho ty pracovní činnosti, které používá.

### 2.3.6 Prémie

Zaměstnancům se poskytují k základní tarifní mzdě podle prémiového řádu, který obsahuje:

- účel a zaměření premií včetně stanovení, zda jde o prémii kolektivní nebo individuální,
- prémiové ukazatele, jejichž splnění je rozhodné pro přiznání prémie,
- prémiovou základnu, z níž se prémie vypočítává,
- výši prémie a případné podmínky pro její zvýšení, snížení nebo odejmutí,
- prémiové období,
- způsob rozdělování kolektivní prémie,
- účinnost prémiového řádu a doba této účinnosti.

### 2.3.7 Úkolová mzda

Poskytuje se výrobním zaměstnancům při splnění podmínek pro její uplatnění, tj. jsou vytvořeny výkonové normy v souladu s ustanovením § 300 zákoníku práce a uplatnění této formy neohrožuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Zaměstnanci musí být předem seznámeni s výkonovými normami platnými pro výkon jejich práce.

### 2.3.8 Smíšená mzda

Při jejím použití:

- a) zaměstnancům přísluší za vykonanou práci jednak pevná složka mzdy ve sjednané výši jejich tarifní mzdy a podíl na dosažených tržbách (lze použít i jiný ekonomický ukazatel, pokud je to vhodné),
- b) podíl na dosažených tržbách je kolektivní nebo individuální a vypočítává se procentem ze skutečně dosažené tržby v daném měsíci. Toto procento stanoví zaměstnavatel vždy na



předem, přičemž za základ jeho výpočtu použije na jedné straně příslušnou část tarifní mzdy (souhrnu tarifních mezd), na straně druhé předpokládanou měsíční tržbu.

### 2.3.9 Podílová mzda (provize)

Zpravidla se uplatní na pracovištích odloučených, kde nelze přesně sledovat zaměstnancův výkon. Při jejím použití zaměstnancům přísluší za vykonanou práci podíl na dosažené tržbě (popřípadě jiném ekonomickém ukazateli) vypočtený stanoveným procentem ze skutečně dosažené měsíční tržby.

### 2.3.10 Odměny

- měsíční jako výkonnostní do předem stanovené výše,
- za splnění předem vyhlášeného pracovního úkolu,
- za splnění mimořádných pracovních úkolů zpravidla nad rámec pracovních povinností zaměstnance, které zaměstnavateli přinesly hospodářský prospěch,
- za dosažení prokazatelných úspor,
- při životních a pracovních jubileích

**Osobní ohodnocení** lze použít v kombinaci se všemi mzdovými formami podle těchto zásad:

- a) zaměstnanci lze přiznat osobní ohodnocení podle dlouhodobého pracovního výkonu zaměstnance a jeho osobních schopností, přičemž se přihlíží i k jeho vlivu na celkové výsledky pracoviště (firmy),
- b) vyšší osobního ohodnocení jednotlivému zaměstnanci navrhuje zpravidla nadřízený vedoucí,
- c) osobní ohodnocení přísluší zaměstnanci po sjednanou dobu a v průběhu této doby může být změněno pouze na základě nového hodnocení zaměstnance, a to vždy před datem změny. Důvody této změny zaměstnanci oznámí jeho bezprostředně nadřízený vedoucí.

### 3 METODY A FORMY SOCIOLOGICKÝCH PRŮZKUMŮ

#### 3.1 Charakteristika

**Sociologie je:** věda o společnosti, teoreticko – empirická věda, která ustavuje paradigmaty (způsob jak se chápe podstata společnosti).

Sociologové zjišťují např. představy a požadavky spotřebitelů na nový výrobek (průzkum trhu), ovlivňují spotřebitele (reklama).

**Sociologie má podle Comta dvě hlavní části:**

- *statiku* (zkoumá společenský řád)
- *dynamiku* (zkoumá společenský vývoj)

V sociologické *statice* hovoříme o společenských činitelích, jako jsou ideje, mravy a instituce. Sociologická *dynamika* pojednává o takzvaném zákonu tří stadií vývoje společnosti, jimž odpovídají i vývojová stadia světového názoru (teologické, metafyzické, pozitivní). V prvním vývojovém období (od 40. let 19. stol.) se sociologie vyvíjela v podobě velkých teoretických systémů. Mezi významné osobnosti tohoto oboru patřily například: německý myslitel a filozof Karl Marx, Émile Durkheim (francouzský sociolog a filozof), Herbert Spenser (anglický filozof a sociolog) a další. Sociologie souvisí s politologií, antropologií, ekonomii, historií a filozofií.

Sociologie se skládá z takzvaných disciplín jako jsou mimo jiné, sociologie věkových skupin, sociologie pohlaví, nebo srovnávací.

#### 3.2 Metody sociologického výzkumu

Všechny výzkumy začínají stanovením výzkumného problému. Úkolem je řešit určitý problém (ať již má povahu teoretickou či praktickou) na základě shromážděných faktů, tzn. spolehlivých, empiricky podložených informací o jevu. Proto je předpokladem úspěchu správné vymezení základní otázky a nalezení objektivní metody získání a vyhodnocení informací. Většina výzkumů pracuje s teoreticky podloženými výchozími předpoklady v podobě hypotéz, jež musejí být formulovány tak, aby umožňovaly sběr dat a jejich analýzu. Záleží však nejen na zvolené metodě (kvalitativní nebo kvantitativní přístup), ale i

na její další konkretizaci v tzv. procedurách (monografická, statická, typologická...), které určují způsob výběru objektů, volbu techniky sběru dat i zaměření analýzy.

Sociologický výzkum začíná vymezením výchozího problému a cíle, z nichž se odvíjí specifikace předmětu (tématu) a objektu (zkoumané populace). **Cíle** výzkumu mohou být diagnostické, deskriptivní (popis), explanační (vysvětlení) nebo sociotechnické. **Sociotechnika** znamená aplikaci výsledků sociologických výzkumů v praxi, tvorbu doporučení k cílevědomým zásahům do reality. Výsledkem výzkumu tedy mohou být fakta, nové hypotézy, teoretická zobecnění, praktická doporučení nebo prognózy.

Výzkum probíhá podle plánu daného úvodním projektem, který vymezuje výchozí problémovou situaci, cíle, hypotézy i metody jejich ověření (včetně způsobu výběru objektu – vzorku a technik sběru dat).

**Rozlišuje se fáze:** **Přípravná** – včetně konkretizace, předběžné sondáže, popř. předvýzkumu

**Realizační** – sběr dat, zpracování výsledků (na počítači)

**Závěrečná** – analýza dat, závěrečná zpráva z výzkumu

Součástí projektu bývá i rozpočet, který tvoří například odměny tazatelům, cestovné, náklady na materiál a další.

Termínem průzkum se označuje nepřilíš rozsáhlý výzkum akce v sociologii. Blíží se spíše dílčí sondě, obvykle nesleduje hlubší cíle, nemusí být plně reprezentativní, plní hlavně funkce orientační, diagnostické. Při pilotáži se ověřuje vhodnost navržené techniky, sběru dat a jiných indikátorů.

Pro rychlé formy veřejného mínění lze použít takzvaný **kvótní výběr** což je metoda získání vzorku respondentů podle předem stanovených proporcí. **Panelové šetření** je založeno na dlouhodobějším kontaktu s trvalým souborem respondentů. Užívá se například při výzkumu televizních diváků. Metoda **případové studie** se zase orientuje na popis jednotlivých případů (životní dráhy jedinců).

Ke konstrukci souhrnných ukazatelů některých osobnostních charakteristik lze použít **škálování** – soubor speciálních technik umožňujících měření i některých subjektivních, kvalitativních jevů (postoje, znalosti, schopnosti, osobnostní rysy).

### 3.2.1 Techniky sběru dat

Výzkum obvykle začíná analýzou toho, co je již k dispozici, co nevyžaduje mimořádné úsilí, pokud jde o získávání a sběr materiálu. Analýza dokumentů je proto rozšířenou technikou získávání dat. Dotazníková forma a technika je velmi náročná s ohledem na ochotu a kompetence dotazovaných. Kvalitní otázky přinášejí pouze otázky srozumitelné a jednoznačné, pro respondenta zajímavé, ne však dotěrné nebo sugestivní. Záleží však i na prostředí. Dotazníky bývají standardizované, uzpůsobené na strojové zpracování dat.

### 3.2.2 Analýza dat

Po seskupení údajů a po jejich kontrole je nutné přistoupit ke skutečné analýze dat a k jejich interpretaci. Data postupně procházejí dalším zpracováním, mění se na sekundární data – využití počítačů při zpracování. Díky nim lze vkládat grafy, tabulky, vytvářet údaje o souvislostech mezi proměnnými a další.

### 3.2.3 Závěrečná fáze

Závěrečná fáze začíná u deskripce, popisu skutečnosti v kvalitativní i kvantitativní podobě včetně vyjádření míry souvislosti mezi jevy. Výzkumná zpráva bývá obvykle publikovaná knižně, časopisecky a podobně a snaží se zdůvodnit všechny závěry, k nimž se dospělo. Uvádí se i které otázky zůstaly nezodpovězeny, a návrh dalšího výzkumu, jenž by mohl být v budoucnosti prospěšný.

## 3.3 Sondážní průzkum

**Využívá metod:** pozorování, interview, dotazníky apod.

### 3.3.1 Anketa

Je založena na ústním nebo písemném dotazování nepřiliš přesně vymezené populace, což vyvolává problém návratnosti i reprezentativnosti údajů. Anketa má být krátká, zajímavá a založena na jednoduchých otázkách.

### 3.3.2 Pozorování

Touto metodou lze průzkum provést velmi rychle, avšak omezeně, protože umožňuje shromáždit jen malé množství informací. Cílem pozorování je zvýšit množství informací, které lze získat.

**Pozorování je spojeno s těmito hlavními problémy:**

**Objektivita** – pozorovatel nechtěně klade navádějící otázky

**Výběrovost** – pozorovatel je nezáměrně selektivní při výběru toho, co zaznamenává

**Interpretace** – pozorovatel interpretuje pozorované chování způsobem neodpovídajícím záměrům a přístupu lidí

**Příležitost** – výjimečná akce se považuje za běžnou

Ztráta spontánnosti – jestliže lidé pochopí, že jsou pozorováni, mohou změnit své chování

### 3.3.3 Dotazníky

Dotazník obsahuje souhrn otázek zaměřených na získání konkrétních informací. V marketingovém výzkumu se dotazníky používají k mnoha činnostem. Lze je použít při rozhovorech, aby byly otázky standardizovány, nebo z důvodu systematičnosti pozorování. Lze je doručovat osobně a po vyplnění je opět vybírat.

**Základní podmínky dobrého dotazníku, otázky by měly být:**

- Jednoduché a srozumitelné
- Nevyvolávající rozpaky
- Jednoznačné
- Relevantní, vedoucí k žádané odpovědi

### 3.3.4 Interview

V rozhovoru lze využít všech prostředků komunikace. Interview lze definovat jako rozhovor s určitým cílem. Stejně jako pozorování využívá neformální smyslu i rozhovor k získávání informací každý. Formální interview je konverzace mezi dvěma lidmi, je iniciováno tazatelem. Ten klade připravené otázky.

# **ANALYTICKÁ ČÁST**

## 4 MAGNETON a.s.

### 4.1 Profil společnosti

Akciová společnost MAGNETON a. s. se sídlem v Kroměříži má více než osmdesátiletou tradici. Zřízena byla Fondem národního majetku České republiky zakladatelskou listinou a na základě notářského zápisu dne 10. prosince 1993 s účinností od 1. 1. 1994 (na dobu neurčitou). Hlavní výrobní program tvoří stykače, startéry, alternátory, relé a pojistky pro nejrůznější aplikace a také systémy pro alternativní zdroje pohonu, součástky pro nákladní automobily, motocykly, traktory, autobusy a letadla.

V závodě povrchových úprav a tepelného zpracování firma nabízí možnost zinkování, niklování, mědění, chromování, tvrdochromování, cínování, stříbření, eloxování, černění, fosfátování, moření a v dalším útvaru pak například kalení, žíhání, cementování, popouštění, kapilárního pájení apod.

V závodě náradí společnost nabízí zakázkovou výrobu nýtovacích strojů, nástrojů na plošné a objemové tváření a přesné stříhání, lisovacích nástrojů, licích forem se zušlechťenými funkčními plochami, jednoúčelových montážních a svařovacích přípravků, kalibrů a měřidel a dále také jednoúčelových strojů dle požadavku zákazníka. Kromě konvenčních metod třískového obrábění může závod nabídnout obrábění prostřednictvím číslicově řízených strojů (NC a CNC), tvarové broušení, elektrojiskrové řezání a hloubení i svářečské a další práce.

Obchodní partneři společnosti MAGNETON a.s. zajišťují prodej výrobků společnosti prakticky do celého světa. Mezi země do kterých jsou dodávány výrobky společnosti MAGNETON a.s. patří: Slovensko, Švédsko, Bělorusko, Německo, Rusko, Maďarsko, Polsko, Belgie, Bosna a Hercegovina, Nizozemí, Bulharsko, Dánsko, Finsko, Francie, Mexiko, Chorvatsko, Tunisko, Itálie, Jugoslávie, Kypr, Litva, Lotyšsko, Rakousko, Rumunsko, Řecko, Čína, USA, Slovinsko, Španělsko, Turecko, Velká Británie, Indie, Izrael, Egypt, Maroko Brazílie a další.

## 4.2 Základní fakta

Obchodní jméno společnosti:	<b>MAGNETON a.s.</b>
Rok založení:	<b>1926</b>
Právní forma:	<b>akciová společnost</b>
Sídlo společnosti:	<b>Hulínská 1799/1, 767 53 Kroměříž</b>
Základní jmění:	<b>297 572 tis. Kč</b>
Počet zaměstnanců:	<b>884</b>

### 4.2.1 Stav zaměstnanců

Počet zaměstnanců se v jednotlivých letech mění. Pro přehled lze uvést počet pracovníků v minulých obdobích počínaje rokem 2000.

*Tab. 3. Stav zaměstnanců*

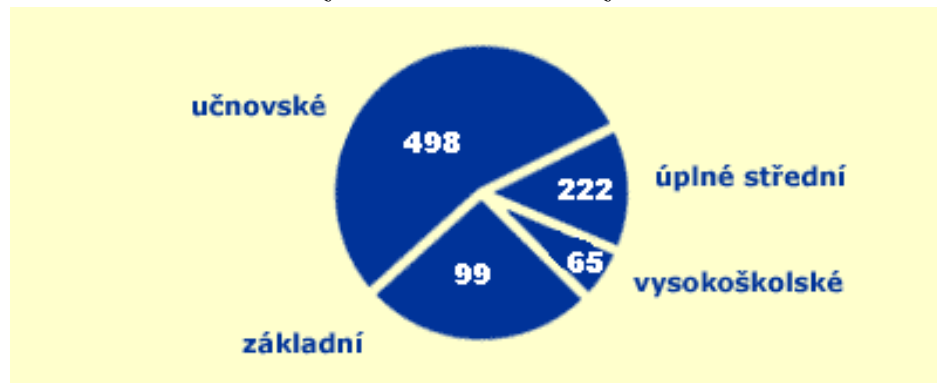
<b>Rok 2000</b>	1313
<b>Rok 2001</b>	1274
<b>Rok 2002</b>	1101
<b>Rok 2003</b>	883
<b>Rok 2004</b>	925
<b>Rok 2005</b>	861
<b>Rok 2006</b>	864
<b>Rok 2007</b>	884

zdroj: Personální úsek



#### 4.2.2 Vzdělanostní struktura zaměstnanců

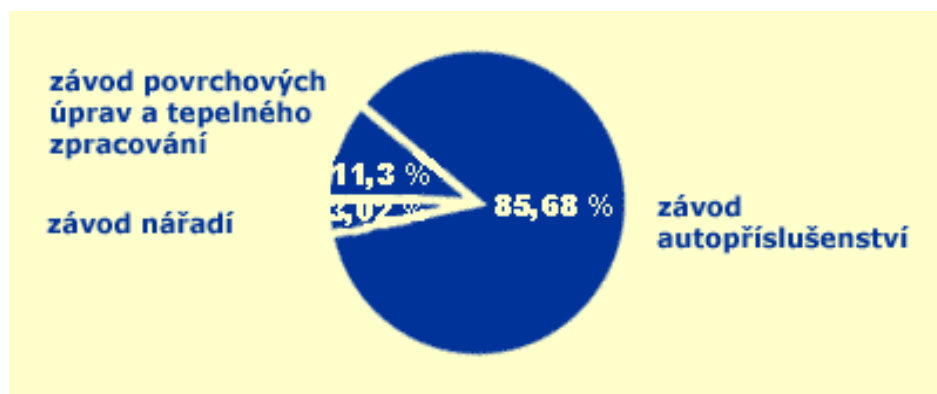
Obr. 3. Vzdělanostní struktura zaměstnanců



zdroj: personální úsek, 12. 2. 2007

#### 4.2.3 Podíl závodů na celkovém obrátu v roce 2006

Obr. 4. Proces motivace



zdroj: obchodní úsek, 2007

### 4.3 Historie společnosti

- 1926** Založen MAGNETON – továrna na elektromagnetické zapalování
- 1932** Zahájení výroby elektrické výstroje pro automobily (Aero 30, později Aero 50 a další osobní automobily jako například Škoda Rapid, Tatra 85 a 87 nebo nákladní vozy Wikov 1,5 t)
- 1938** MAGNETON s.r.o. je součástí Zbrojovky Brno až do roku 1945
- 1945** Po znárodnění je MAGNETON, s.r.o. včleněn do firmy PAL
- 1950** Založen národní podnik PAL-MAGNETON, a to sloučením závodů Motor-Union, firmy Lorenz a firmy PAL
- Další rozvoj výroby v Kroměříži i v pobočném závodě ve Valašských Kloboukách a v provozovně v Morkovicích (od 1958)
- 1960** První bezkroužkové vodotěsné alternátory s polovodičovým regulátorem pro speciální techniku
- 1966** Sériová výroba alternátorů pro osobní automobily jako náhrada za dynamo
- 1970** MAGNETON mezi prvními firmami na světě zahajuje výrobu bezkontaktního elektronického zapalování pro osobní automobily (Tatra 613)
- 1980** Zahájení činnosti nástrojárny
- 1987** Zavedení výroby nového bezkontaktního polovodičového zapalování pro čtyřválcové motory (při náběhu výroby osobního automobilu Škoda Favorit)
- 1988** Spuštění provozu nové galvanovny
- 1989** Zakládací listinou je ustanoven státní podnik PAL-MAGNETON
- MAGNETON se stává členem Sdružení automobilového průmyslu (SAP)
- 1993** Založen MAGNETON Slovakia spol s r.o.
- 1994** Založení akciové společnosti MAGNETON
- Zahájena sériová výroba spouštěčů s reduktorem – nová koncepce spouštěčů

Získání certifikátu ISO 9002 – certifikace provedena anglickou firmou LLOYD'S REGISTER

Založení MAGNETON UK

**1995** získání certifikátu ISO 9001 od společnosti Lloyd's Register Quality Assurance

**1998** Získání certifikátu QS 9000

Získání ocenění „Nejlepší dodavatel“ od firmy John Deere

**1999** Firma John Deere udělila akciové společnosti MAGNETON titul „PARTNER“

Uvedení kompaktního alternátoru na trh

**2000** Obhájení hodnocení „PARTNER“ u firmy John Deere

**2001** Opětovné získání certifikátu ISO 9001 a nově i TS 16949

Opětovné získání titulu "PARTNER" firmy John Deere

**2004** Dokončen vývoj nového startéru „Axiál“

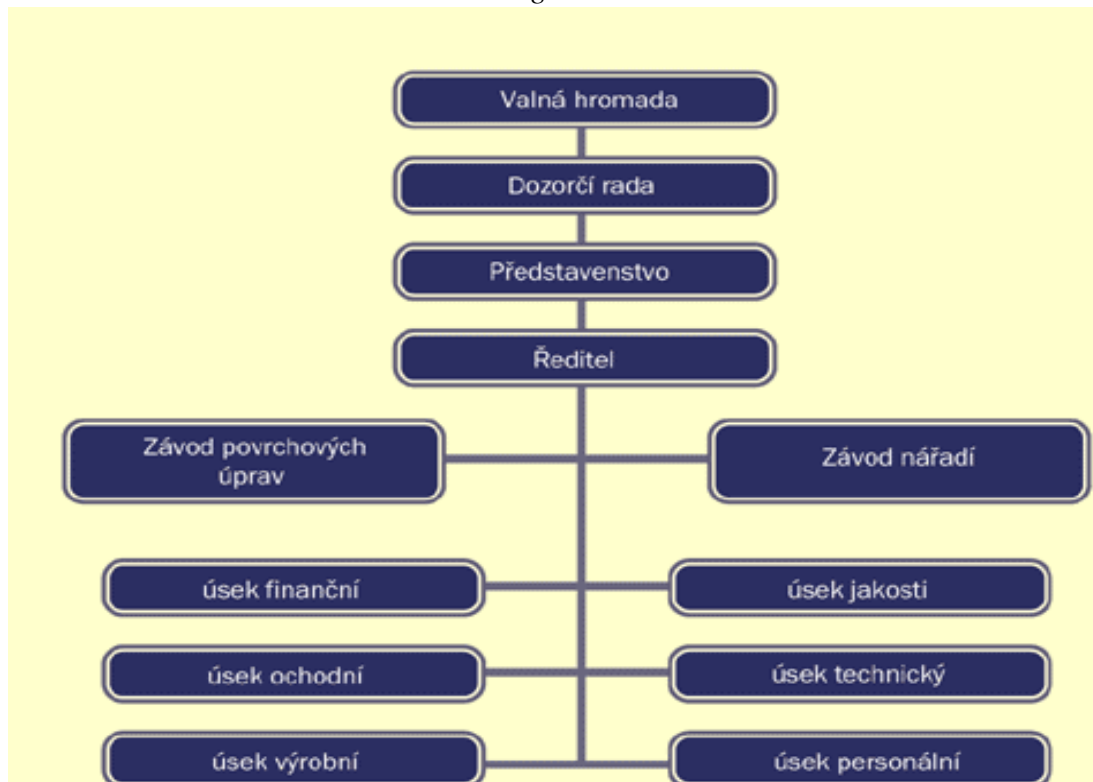
**2005** Zahájení sériové výroby pro VW



#### 4.4 Organizační uspořádání

Společnost je složena ze šesti úseků a dvou výrobních závodů (závod nářadí, závod povrchových úprav). Vedení akciové společnosti představuje ředitel společnosti a ředitele úseků zajišťující oblast: obchodu, financí, personalistiky, výroby, nákupu, jakosti a oblast technickou (vývojovou).

Obr. 5. Organizační struktura



#### 4.5 Statutární orgány a vedení společnosti

V souladu s Obchodním zákoníkem a stanovami schválenými valnou hromadou řídí MAGNETON a. s. následující orgány:

- valná hromada:** nejvyšší orgán společnosti
- představenstvo:** statutární orgán, vystupuje zde: předseda, místopředseda a další členové
- dozorčí rada:** kontrolní orgán společnosti, vystupuje zde: předseda, místopředseda, členové a tajemník

## 4.6 Obor činnosti

### Předmětem podnikání akciové společnosti je:

- Vývoj, výroba, opravy a prodej elektrického a elektronického příslušenství motorových dopravních prostředků, stacionárních motorových zařízení a speciální techniky a jejich dílů
- Výroba a opravy lékařských přístrojů a nástrojů a zdravotnických potřeb
- Zámečnictví
- Galvanizérství
- Kovoobrábění
- Nástrojářství
- Obchodní činnost
- Hostinská činnost
- Provádění zahraničního obchodu s vojenským materiálem v rozsahu povolení vydaného podle zákona č. 38/1994 Sb.
- Ubytovací služby
- Podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví
- Služby v oblasti administrativní správa a služby organizačně-hospodářské povahy u fyzických a právnických osob

## 5 PERSONÁLNÍ A SOCIÁLNÍ POLITIKA SPOLEČNOSTI

Personální politika této společnosti směřuje především k zabezpečení optimálního kvalifikačního, profesního a věkové složení pracovníků. Za důležité se mimo jiné považuje takzvaný proces adaptace zaměstnanců na změny, ať už se jedná o změny strukturální, změny týkající se inovací a zajištění jejich pružnosti, universálnosti a stabilizace. Prokazatelně je respektována dlouhodobá potřeba vytvářet činnosti, které by vhodně motivovaly zaměstnance a respektovaly stále vzrůstající nároky na ochranu zdraví, bezpečnost a jakost výrobků.

Zaměstnanci, kteří prokazují vysokou produktivitu, kvalitu práce, projevující se snahou po své seberealizaci a snaze neustále se rozvíjet jsou v jejich snaze samozřejmě podporováni. Takovým zaměstnancům je nabízena možnost postupu na vyšší, odpovědnější místo, bývají pověřováni náročnějšími úkoly a s tím související zvyšování jejich pravomocí. Takovýto přístup zaměstnance k práci mu přinese i patřičné finanční popřípadě nefinanční ohodnocení. .

*Zaměstnanci jsou pravidelně hodnoceni nadřízenými vedoucími, s cílem zlepšení pracovního výkonu.* Na základě výsledků hodnocení jsou pak stanoveny požadavky osobního a odborného rozvoje. Zlepšují a prohlubují se znalosti a dovednosti zaměstnanců, které korespondují s požadavky pracovního místa.

**Personální strategie podniku je podmíněna jeho celkově zaměřenou strategií a obsahuje plán:**

- hodnocení zaměstnanců
- školení zaměstnanců
- přijímání a propouštění zaměstnanců
- personálních rezerv
- personálního stavu
- motivace a řízení výkonnosti zaměstnanců

Dílní plány personální strategie vychází z analýzy personálu společnosti (struktury pracovníků), plánu prodeje a činnosti společnosti, a ze systemizace pracovních úkolů.

Personální politika v MAGNETON a. s. se opírá o tři základní skupiny kterými jsou: vzdělávání, motivace zaměstnanců a výběr nových zaměstnanců.

## 5.1 Pracovní doba

Pracovní doba, respektive její délka se odvíjí od Zákoníku práce. V podniku je stanovena na 37, 5 hodiny týdně. Požádá-li zaměstnanec o upravenou pracovní dobu (pružnou, kratší apod.), pak nebrání-li tomu povaha vykonávané práce – provozní podmínky, je zaměstnanci vyhověno.

Pracovní doba je dále v některých sektorech rozdělena na 3 směny a to: ranní, odpolední a noční.

## 5.2 Bezpečnost při práci

MAGNETON a.s. se dlouhodobě věnuje problematice bezpečnosti práce v souvislosti s pracovní úrazovostí. Eliminace pracovních úrazů je jedna z hlavních a sledovaných kritérií. Slouží mimo jiné k mezipodnikovému srovnání a poukazuje na to, do jaké míry lze o podniku hovořit jako o místě bezpečném pro okolí. Bezpečnostní politika firmy byla vždy na vysoké úrovni, zaměřena na neustálé zlepšování pracovního prostředí, eliminaci rizik spojených s pracovní činností a rovněž maximálně chránit zdraví zaměstnanců. Probíhají častá měření a prověrky rizikových faktorů práce.

Bezpečnost práce nepochybně souvisí s duševní i tělesnou kondicí a všeobecně s pohodou pracovníků.

## 5.3 Péče o zdraví, rehabilitační péče

Preventivním prohlídkám zdravotního stavu jsou podrobováni jak osoby zahajující pracovní činnost i zaměstnanci při ukončení pracovního poměru. Prohlídky provádí lékař závodní preventivní péče, v případě potřeby lze zajistit prohlídky u specialisty. Souvislost se zdravím podnik vidí především v analýze a hodnocení hygieny na pracovištích respektive při práci.

Ve spolupráci s Revírní bratrskou pokladnou podnik zajišťuje pro pojištěnce RBP rehabilitační a rekondiční pobyty, poskytují se rehabilitační poukazy v určité jmenovité hodnotě. Zaměstnancům pracujícím na rizikových pracovištích jsou poskytovány vitamínové doplňky. Vše je v souladu s nastaveným sociálním programem společnosti.

S podporou odborové organizace je dále zajištěna možnost plavání na krytém plaveckém bazénu v Kroměříži.

## 5.4 Závodní stravování

Podnik zajišťuje pro stávající zaměstnance i pro bývalé zaměstnance (důchodce) možnost závodního stravování. Dále je zajišťována možnost občerstvení a prodeje některých potravin včetně nápojů. Na několika místech v podniku jsou umístěny automaty na kávu, čaj a podobně.

## 5.5 Kvalifikace a rekvalifikace

Zaměstnanci si soustavně prohlubují znalosti a dovednosti pro výkon své práce. Nutnost kvalifikace je zmíněna v pracovní smlouvě. Zaměstnanci, který vstupuje do pracovního poměru bez kvalifikace, zabezpečuje společnost její získání proškolením nebo zaučením. Po skončení této „procedury“ společnost vydá zaměstnanci tzv. osvědčení.

## 5.6 Další akce a zvýhodnění

Každoročně je s odborovou organizací zařizována beseda s bývalými zaměstnanci – důchodci.

Mezi další nadstandarty personální politiky patří poskytování pracovního volna s náhradou mzdy z důvodů přestěhování vlastního bytového zařízení, úmrtí v rodině nebo blízké osoby, narození dítěte, svatby, hledávání nového pracovního místa před skončením pracovního poměru při výpovědi uplatněné zaměstnavatelem.

Ženám (i mužům) pečujícím o děti ve věku do 15 let, je poskytováno navíc pracovní volno s náhradou mzdy v délce dvou dnů.

Při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání s následkem smrti je pozůstalým vyplacena jednorázová částka, v souladu se zákonem.

Mezi významné a pravidelné podnikové akce patří *společenský ples*. Ten se uskutečňuje v Kulturním domě Kroměříž. Je tak poskytována možnost zábavy a odpočinku pro zaměstnance i ostatní návštěvníky.



## 6 TYPY KOMUNIKACE SE ZAMĚSTNANCI

Pro každou firmu je proces komunikace se zaměstnanci ve své podstatě existenčně důležitý. Proto se vedení společnosti touto problematikou musí zabývat. Zejména rychlost, forma a informativnost je pro správné pochopení pracovníky důležitá. Dochází-li k časovým prodlevám, ztrácí informace na svojí aktuálnosti. Zaměstnanec musí být o dění v podniku informován v reálném čase. V opačném případě to může vést ke zvyšování nejistoty, nervozity a někdy i snížení efektivity výroby či důvěry zaměstnanců.

Společnost MAGNETON a.s. používá několik druhů nástrojů komunikace se zaměstnanci.

### 6.1 Schůze a porady v podniku

Obvykle bývají součástí každého podniku. Jedná se o komunikaci tzv. přímou, což znamená, že se zaměstnanci mohou k problematice vyjádřit, klást otázky, podávat návrhy na řešení, upozorňovat na nedostatky a podobně.

Porady a schůze na nižších stupních probíhají nepravidelně a jsou svolávány v případě důležitých sdělení. Na vyšších úrovních (vedení podniku) pak porady a schůze probíhají v pravidelných intervalech.

A však aby byla porada co nejvíce efektivní, měly by zaměstnanci umět a chtít komunikovat.

### 6.2 Informační tabule, nástěnky

Funguje jako médium pro sdělení různorodých podnikových informací. Slouží především pro sdělení informací týkajících se: výsledků jednotlivých firemních úseků (dílů), představení nových výrobků, vývoje nových výrobků, personálních sdělení, výsledků kvality a jakosti, nabídky nových pracovních míst a další.

Tyto tabule a nástěnky jsou umístěny mimo jiné i u vchodu do podniku. To má informativní charakter nejen pro zaměstnance ale i pro návštěvníky a zákazníky podniku. Na základě toho si mohou udělat úsudek o funkci firmy a struktuře nabízeného sortimentu.

### 6.3 Směrnice

Směrnice informují o chodu a zásadách podniku. Mezi základní patří: stanovy společnosti, pracovní řád, organizační řád, příručky jakosti, spisový řád a další.

### 6.4 Intranet

Intranet začal vznikat ve stejné době jako první sítě, což bylo ještě před vznikem samotného internetu. První intranetové stránky představovaly stránky se statickým obsahem. Vytvořily se privátní stránky, které se zobrazují jen v chráněných oblastech serveru. Na tomto principu systém funguje dodnes. Uživatelům lze přiřadit takzvaná přístupová práva tzn. určit kdo kam může a co smí vidět.

**Součástí intranetu obvykle bývá:** správa dokumentů, diskuse, novinky, oběžníky, fulltextové vyhledávání, přístup k okolním databázím aj.

V MAGNETONU a.s. je Intranet záležitostí několika posledních let. Dlouhé období před tím zastával formu komunikace v podniku tzv. podnikový oběžník (neboli časopis). Osobně se domnívám, že Intranet je v současnosti levnějším způsobem jak sdělovat informace, neboť díky němu odpadají finanční náklady na obsah, úpravu a tisk časopisu. Platí to však za předpokladu, že tato počítačová síť je přístupná co možná největšímu počtu zaměstnanců.

Intranet umožňuje, jak již bylo zmíněno, progresivnější komunikaci. Zejména ze strany zaměstnanců k vedení (i naopak) lze podat podnět k diskuzi, klást otázky a podobně, což prostřednictvím časopisu nebylo možné.

### 6.5 SWOT analýza řízení lidských zdrojů

Na závěr uvádím SWOT analýzu (viz PŘÍLOHA P II). Zde jsou shrnuty nejdůležitější body současného řízení lidských zdrojů, a to konkrétně silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

## 7 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ V MAGNETON a.s.

Zaměstnanci podniku jsou motivováni k maximálnímu pracovnímu výkonu a kvalitě své práce systémem odměňování tzn. tarifní mzdou, příplatky, osobní složkou a odměnami dle Kolektivní smlouvy sjednané s odborovou organizací ale i dalšími zaměstnaneckými výhodami.

### 7.1 Odměňování dle kolektivní smlouvy

#### 7.1.1 Základní mzda

Zaměstnanci jsou odměňováni časovou mzdou. Časová mzda hodinová je používána zejména pro odměňování zaměstnanců dělnických povolání a časová mzda měsíční je používána pro odměňování ostatních zaměstnanců.

#### 7.1.2 Formy základní mzdy

*Tarifní mzda* je určena hodinovým případně měsíčním mzdovým tarifem příslušného tarifního stupně sjednaného v Kolektivní Smlouvě. Tarifní stupeň a použitý typ mzdy (hodinová, měsíční) je uveden na Dokladu o mzdě a srážkách.

*Smluvní mzda* (měsíční a hodinová) se sjednává mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem v individuální smlouvě. Zaměstnavatel bude uzavírat smluvní mzdy s vedoucími zaměstnanci zařazenými na pozicích s vysokou nebo vyšší mírou zodpovědnosti za výsledky hospodaření a zaměstnanci na pozicích významných pro další rozvoj firmy (jedná se zejména o vedoucí vnitropodnikových útvarů, mistry a specialisty). U zaměstnanců se smluvní mzdou bude uplatněna vyšší míra hmotné motivace.

#### 7.1.3 Mzda při zastupování

Zaměstnanci, který na základě písemného pověření zastupuje v plném rozsahu zaměstnance zařazeného ve vyšším tarifním stupni a zastupování není součástí jeho povinností vyplývajících z pracovní smlouvy, organizačního řádu nebo popisu práce, přísluší příplatek ve výši rozdílu mezi jeho měsíčním mzdovým tarifem a měsíčním mzdovým tarifem zastupovaného.

Mzdu při zastupování lze poskytovat maximálně po dobu 12 měsíců. Mzda za zastupování se přiznává až po čtyřech týdnech souvislého zastupování s účinností od prvního dne zastupování.

Zaměstnavatel poskytne mzdu při zastupování zastupujícímu zaměstnanci také, není-li funkce zastupovaného přechodně obsazena, pokud ho do této funkce nepřeveďte.

Převzal-li zastupující v důsledku zastupování odpovědnost za schodek na svěřených hodnotách, které je povinen vyúčtovat, převede jej zaměstnavatel po dobu zastupování do tarifního stupně zastupovaného již ode dne převzetí této odpovědnosti.

#### **7.1.4 Krácení měsíční mzdy**

Při neodpracování stanovené pracovní doby se měsíční mzda úměrně krátí, pokud si zaměstnanec po dohodě se zaměstnavatelem chybějící dobu nenapracoval.

#### **7.1.5 Změny základní mzdy**

Převody zaměstnanců a změny zařazení do tarifních stupňů se provádí zásadně k 1. dni měsíce. Změny mzdových tarifů se uplatňují v souladu s datem změny tarifního stupně.

### **7.2 Nadtarifní složky mzdy**

Nadtarifních složek mezd se používá k ocenění výsledků práce zaměstnanců a to podle dosažených individuálních výsledků nebo výsledků útvarů či společnosti.

#### **7.2.1 Osobní složka mzdy**

**Osobní složka mzdy** (dále jen OSM) je nadtarifní forma mzdy pro mzdové ocenění výsledků práce a osobních schopností zaměstnanců. Stanovuje se v hodinové nebo měsíční sazbě v závislosti na mzdovém tarifu. OSM se vyplácí měsíčně.

Plánovanou výši OSM pro jednotlivé úseky a závody stanoví ředitel společnosti nebo finanční ředitelka. Rozdělení OSM pro jednotlivé útvary určí příslušný ředitel úseku, závodu.

OSM stanovuje zaměstnanci příslušný vedoucí zaměstnanec písemně (*na tiskopisu Osobní složka mzdy*), před výkonem práce, za kterou tato mzdová složka přísluší. Sazbu OSM stanovuje podle dále uvedených kritérií zpravidla na tříměsíční období. Stanovená sazba

má platnost do dalšího přehodnocení. Převádí-li se zaměstnanec do jiného střediska, platnost stanovené sazby skončí datem převodu. Novou sazbu OSM stanoví vedoucí střediska, na které bude zaměstnanec převeden (*stanovené sazby OSM předá vedoucí ke zpracování mezd oddělení mzdové účtárny na tiskopisu Rozdělení osobní složky mzdy na jednotlivce nebo Evidenčním lístku zaměstnance*).

***Kritéria pro stanovení OSM jsou:***

1. Pracovní výkonnost.
2. Výsledky práce.
3. Pracovní schopnosti a pracovní způsobilost.

Jednotlivé úseky a závody si mohou v dohodě s příslušným odborovým orgánem stanovit jiná kritéria a pravidla pro hodnocení, která budou lépe vyhovovat jejich podmínkám.

Měsíční výše OSM k výplatě je závislá na stanovené sazbě, odpracované době a na případné změně sazby:

- u zaměstnanců odměňovaných hodinovým mzdovým tarifem se měsíční částka k výplatě vypočte jako součin stanovené sazby a počtu odpracovaných hodin,
- u zaměstnanců odměňovaných měsíčním mzdovým tarifem se částka k výplatě přepočítá podle poměru odpracované a sjednané pracovní doby.

OSM vypočtenou k výplatě může příslušný vedoucí zaměstnanec na základě zhodnocení výsledků uplynulého měsíce upravit (snížit nebo zvýšit), a to pouze z následujících důvodů:

- dosahované úrovně plnění výkonu, stanovených úkolů, termínů a příkazů vedoucího,
- dosahované úrovně kvality práce,
- úrovně dodržování technologické kázně a bezpečnostních předpisů.

O úpravě OSM, důvodech vedoucích ke zvýšení nebo snížení a době po kterou bude OSM upravena, musí příslušný vedoucí zaměstnanec informovat zaměstnance před termínem výplaty

### 7.2.2 Prémie

Prémie je nadtarifní složka mzdy k zajištění hmotné motivace zaměstnanců na hospodářském výsledku (dále jen HV) zaměstnavatele (zisk).

Pro výplatu prémie bude HV hodnocen samostatně za následující období:

1. až 5. měsíc roku 2007,

6. až 10. měsíc roku 2007.

V případě že, dosažený HV bude za hodnocené období kladný, vyplatí se prémie v celkové výši 10 % z takto vyhodnoceného výsledku. Výplata prémie bude zahrnuta do zpracování mezd za šestý a jedenáctý měsíc roku 2007.

Rozdělení celkové prémie na jednotlivce bude provedeno podle hrubých mezd za hodnocené období. Prémie se poskytuje zaměstnancům, kteří jsou v měsíci za který je mzda zúčtována, v pracovním poměru ke společnosti, s výjimkou zaměstnanců, kteří mají uzavřenu individuální smlouvu o mzdě s roční odměnou za HV společnosti.

### 7.2.3 Cílové odměny

Cílové odměny může vypsát ředitel společnosti na základě návrhu ředitele úseku nebo závodu k podpoře realizace úkolů, které mají zásadní význam pro chod nebo rozvoj zaměstnavatele. Cílové odměny musí mít písemnou formu a musí obsahovat zejména:

- úkol, na jehož plnění se odměna vypisuje, popř. stanovený termín splnění,
- plánovanou výši odměny v Kč nebo v % (např. k zisku),
- okruh zainteresovaných zaměstnanců,
- jméno vedoucího zaměstnance, který zhodnotí splnění úkolů a rozhodne o výplatě,
- předpokládané přínosy pro zaměstnavatele.

Do cílových odměn se zahrnují i SMART cíle stanovené podle vnitřního přepisu zaměstnavatele.

Cílové odměny lze vyplatit pouze v případě, že byly splněny podmínky stanovené pro jejich výplatu. O vypsání cílových odměn musí vedoucí zaměstnanec, který návrh na vypsání těchto odměn podal, informovat příslušný odborový orgán.

#### 7.2.4 Jednorázové a mimořádné odměny

Za výsledky práce, které nebyly oceněny jinou mzdovou formou, může ředitel společnosti na základě návrhu ředitele úseku nebo závodu poskytnout zaměstnanci jednorázovou odměnu.

#### 7.2.5 Odměny za dlouhodobou výkonnost

Při příležitosti dosažení životního jubilea 50 let věku nebo při prvním odchodu do starobního či plného invalidního důchodu lze za dosahované výsledky práce poskytnout zaměstnanci odměnu za dlouhodobou výkonnost. Výši odměny stanoví příslušný vedoucí zaměstnanec. Odměnu lze poskytnout i zaměstnanci, který ještě neodchází do starobního důchodu, ale zaměstnavatel s ním rozvázal pracovní poměr z důvodu nadbytečnosti, a kterému ke dni skončení pracovního poměru chybí k dosažení důchodového věku méně než 3 roky.

#### 7.2.6 Odměny poskytnuté při příležitosti životního jubilea padesáti let věku a při prvním skončení zaměstnání po nabytí nároku na starobní nebo invalidní důchod

Při příležitosti dosažení životního jubilea padesáti let věku nebo při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu bude zaměstnanci poskytnuta odměna ve výši:

Tab. 4. Odměny

Délka pracovního poměru k zaměstnavateli	Odměna při prvním odchodu do starobního nebo invalidního důchodu	Odměna při dosažení životního jubilea 50 let
Od 5 do 10 let	1000,-- Kč	1300,-- Kč
Od 10 do 20 let	1300,-- Kč	2000,-- Kč
Od 20 do 30 let	2600,-- Kč	2600,-- Kč
Od 30 do 40 let	4000,-- Kč	4000,-- Kč
Od 40 let výše	6000,-- Kč	

Odměna nebude poskytnuta zaměstnanci, který, byť dosáhl důchodový věk, nepožádal na základě této skutečnosti o rozvázání pracovního poměru dohodou a pracovní poměr s ním byl rozvázán zaměstnavatelem z důvodu nadbytečnosti zaměstnance.

### **7.2.7 Pracovní pohotovost**

Pracovní pohotovost může zaměstnavatel po zaměstnanci požadovat, jen jestliže se o tom se zaměstnancem dohodl. Za dobu pracovní pohotovosti náleží zaměstnanci odměna ve výši 10% průměrného výdělku.

*Nadřízený vedoucí zaměstnanec je povinen vést písemnou evidenci o pracovní pohotovosti a odměnu za pohotovost vykáže na formuláři Jednorázové složky mzdy.*

Za výkon práce v době pracovní pohotovosti přísluší zaměstnanci mzda. Výkon práce v době pracovní pohotovosti nad stanovenou týdenní pracovní dobu je prací přesčas.

## **7.3 Příplatky ke mzdě**

### **7.3.1 Mzda za práci přesčas**

Práci přesčas může zaměstnavatel nařídit jen ve výjimečných případech, jde-li o vážné provozní důvody. Nařízená práce přesčas nesmí u zaměstnance činit více než osm hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce. Nad uvedený rozsah lze přesčasovou práci konat pouze výjimečně, pokud k výkonu takové práce dá souhlas zaměstnanec. Celkový rozsah práce přesčas nesmí v průměru překročit osm hodin týdně za období nejvýše dvanácti kalendářních měsíců po sobě jdoucích. Práce přesčas nesmí být nařízena osamělému zaměstnanci pečujícímu o dítě mladší 8 let nebo o dvě a více dětí mladších 10 let, lze s ním však výkon práce přesčas dohodnout.

Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna. Neposkytne-li zaměstnavatel zaměstnanci náhradní volno do konce třetího kalendářního měsíce po výkonu práce přesčas (po šesti měsících u zaměstnanců, kteří podepsali dohodu o náhradním volnu za přesčas) nebo v jinak dohodnuté době, přísluší zaměstnanci příplatek za práci přesčas.



### 7.3.2 Příplatky za práci o sobotách a nedělích

Za práci v sobotu a neděli poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku bez ohledu na to, jedná-li se o práci v rámci stanovené týdenní pracovní doby nebo nad její rámec. Příplatek se neposkytuje za práci v sobotu a neděli, které podle obecně platného předpisu jsou pracovními dny.

### 7.3.3 Mzda a náhrada mzdy ve svátek

Za práci ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda, zvýšená o 100 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna. Neposkytne-li zaměstnavatel zaměstnanci náhradní volno v době tří kalendářních měsíců, po výkonu práce ve svátek nebo v jinak dohodnuté době, přísluší zaměstnanci mzda zvýšená podle první věty tohoto bodu. Zaměstnanci, který nepracoval proto, že svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den, přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku, pokud mu ušla mzda v důsledku svátku. Náhrada mzdy v této výši přísluší zaměstnanci také za den, v němž mu bylo poskytnuto za práci ve svátek náhradní volno. Náhrada mzdy za práci ve svátek nepřisluší zaměstnanci, který neomluveně zameškal směnu bezprostředně předcházející svátku nebo bezprostředně po něm následující nebo směnu nařízenou zaměstnavatelem na svátek, popř. část některé z těchto směn.

### 7.3.4 Příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí

Příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí se poskytuje zaměstnancům pouze za dobu práce, po kterou byli vystaveni působení ztíženého a zdraví škodlivého prostředí. Výše příplatku se řídí platnými právními předpisy. Příplatek za práci v odpolední směně

Příplatek se poskytuje zaměstnancům, kteří na základě rozpisu směn pracují v odpolední (druhé) směně. Začátek a konec odpolední směny je stanoven v KS. Výše příplatku činí 4,50 Kč/hod.

Při práci ve dvanáctihodinových směnách přísluší zaměstnanci příplatek za každou odpracovanou hodinu v době odpolední směny 4,50 Kč/hod. Příplatek se neposkytuje za práci přesčas, s výjimkou případu, kdy zaměstnanec za práci přesčas čerpá náhradní volno.

### 7.3.5 Příplatek za práci v nočních směnách nebo v noci

Za práci v nočních směnách nebo v noci (mezi 22. a 6. hodinou) přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 9,-- Kč/hod.

### 7.3.6 Příplatek za vedení volné pracovní čety

Příplatek se poskytuje zaměstnancům, kteří jsou písemně pověřeni řízením a organizováním práce ve volné pracovní četě a sami v ní manuálně pracují. Příplatek lze poskytnout jen za předpokladu, že volná pracovní četa je po celou dobu složena nejméně ze čtyř zaměstnanců, včetně vedoucího čety. Výše příplatku se stanovuje podle počtu členů ve volné pracovní četě:

4 - 8 členů      1,-- Kč/hod

9 a více členů    1,50 Kč/hod

#### **Příplatek nelze přiznat:**

- v případě, že zaměstnanci konají činnosti podložené technologickým předpisem,
- kdy řízení skupiny dělníků (např. opravářské čety) je obsaženo v pracovní charakteristice povolání některého člena volné pracovní čety,
- v případě, že řízení vedoucího volné pracovní čety by bylo duplicitní s pracovní náplní a povinnostmi mistra (vedoucího).

*Volnou pracovní četou se rozumí kolektiv dělníků podílející se dlouhodobě na společném plnění pracovních úkolů. Úkoly a činnosti uvnitř této čety nejsou technologicky ani jinak rozepsány na jednotlivé členy. Operativní řízení a koordinaci činností uvnitř volné pracovní čety zabezpečuje její vedoucí, pověřený k tomu příslušným ředitelem úseku nebo závodu. Kopii pověření předá oddělení mzdové účtárny pro kontrolu zpracování mezd. Příplatek za vedení volné pracovní čety se vykáže na formuláři Jednorázové složky mzdy.*

### 7.3.7 Příplatek za řízení a údržbu vozidla

Zaměstnanci, který uzavřel se zaměstnavatelem písemnou dohodu, že v souvislosti s výkonem povolání bude řídit podnikové silniční motorové vozidlo, se poskytne příplatek, který při obvyklém denním používání motorového vozidla činí až 350,-- Kč/měs. Provádí-

li zaměstnanec údržbu (mytí, čištění, mazání, technické ošetřování apod.) a opravy vozidla také mimo stanovenou pracovní dobu, lze příplatek zvýšit až do výše 500,-- Kč/měs.

Výši příplatku, v rámci stanoveného rozpětí a s ohledem na předpokládanou četnost jízd a předpokládaný rozsah údržby, stanovuje příslušný ředitel úseku nebo závodu. *Příplatek se vykazuje na formuláři Jednorázové složky mzdy. Stanovená výše příplatku se za běžný měsíc snižuje o poměrnou část za dny nepřítomnosti v práci. Vyplněný formulář předá závod (úsek) ke zpracování mezd nejpozději druhý pracovní den po skončení měsíce. Při změně četnosti využívání vozidla provede ředitel úseku nebo závodu, do jehož působnosti vozidlo patří, přehodnocení výše stanovené odměny.*

## **7.4 Mzda a náhrada mzdy při překážkách v práci a mzda při vadné práci**

### **7.4.1 Mzda při výkonu jiné práce**

Jestliže byl zaměstnanec převeden na práci, než je sjednána a za níž přísluší nižší mzda, z důvodů specifikovaných v ZP, přísluší mu po dobu převedení ke mzdě doplatek nejméně do výše průměrného výdělku, kterého dosahoval před převedením

### **7.4.2 Náhrady mzdy**

Náhrady mzdy se poskytují zaměstnancům podle ZP, předpisů souvisejících a KS. Nemůže-li zaměstnanec konat práci z důvodu výpadku pohonné síly a nebyl převeden na jinou práci, přísluší mu náhrada mzdy ve výši 80% průměrného výdělku. V jiných případech, uvedených v ZP, mu náleží náhrada mzdy ve výši 90% průměrného výdělku.

### **7.4.3 Mzda při vadné práci**

Vyrobí-li zaměstnanec zaviněně svou vadnou prací zmetek (vadný výrobek) nepřísluší mu za práci na něm mzda. Lze-li zmetek opravit a provede-li zaměstnanec opravu sám, přísluší mu mzda za práci na tomto výrobku, nikoliv však mzda za provedení opravy. Jestliže zaměstnanec zmetek nezavinil, přísluší mu mzda jako za práci bezvadnou. Tato mzda mu přísluší i tehdy, nebylo-li mu po oznámení závady uloženo zastavit práci. Obdobně jako u zmetků se postupuje také při vadném provádění montáží, oprav apod.

## 7.5 Hodnocení zaměstnanců

Společnost podporuje kariéru a odborný rozvoj zaměstnanců, kteří prokazují vysokou úroveň své práce a projevují stálou snahu po svém zdokonalování, zařazováním na vyšší pozice, pověřováním náročnějšími úkoly nebo rozšiřováním okruhu jejich pravomocí a odpovědnosti. Perspektiva kariérového postupu a odborného rozvoje je určena na základě záměrů rozvoje společnosti, analýzy znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců a plánovaných odchodů vedoucích zaměstnanců a specialistů. Systém odborného rozvoje pracovníků je stanoven Směrnicí o školení zaměstnanců.

### 7.5.1 Hodnocení zaměstnanců

Cílem hodnocení zaměstnanců je stanovení základních záměrů osobního a odborného rozvoje na základě zhodnocení stávající úrovně pracovního výkonu, rozpoznání silných/slabých stránek pracovníka a posouzení potřeb i záměrů pro budoucí období.

#### **Hodnocení je trvalý proces, který:**

- monitoruje osobnost zaměstnance z hlediska celkového přínosu pro společnost,
- umožňuje optimální zařazení zaměstnance a nasměrování jeho kariéry z hlediska jeho schopností a vytváří základnu pro odměňování a motivaci,
- přispívá ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců a současně slouží k varování zaměstnanců jejichž pracovní výkon je neuspokojivý,
- rozpoznává potřeby v oblasti vzdělávání a vytváří podklady pro posuzování efektivnosti školení,
- dává zaměstnanci zpětnou vazbu jak je na něj a výsledky jeho práce pohlíženo, kde má silné/slabé stránky a rezervy a co se od něj v budoucím období očekává a v neposlední řadě slouží k plánování personálu v souladu s budoucími pracovními úkoly společnosti.

Hodnocení předpokládá soustavné analyzování plnění pracovních úkolů a chování zaměstnance v pracovním procesu, ale nenahrazuje průběžné hodnocení výkonnosti zaměstnance. Na případné porušení pracovní kázně nebo nedosahování uspokojivých pracovních výsledků musí být zaměstnanec upozorněn nadřízeným vedoucím neprodleně po jejím zjištění písemně a kopie tohoto upozornění musí být založena do osobního spisu vedeného PÚ.

*Hodnocení zaměstnanců je prováděno zpravidla jedenkrát ročně v souladu s plánem hodnocení zaměstnanců stanoveným ředitelem společnosti a dle metodiky vydané PÚ.*

Hodnotícímu pohovoru předchází příprava podkladů:

- a) hodnotitelem, který posoudí zejména přístup zaměstnance k plnění úkolů, připraví návrh hodnocení jednotlivých kritérií a návrh závěrů z hodnocení,
- b) hodnoceným, který zhodnotí zejména svůj přístup k plnění úkolů, spolupracovníkům a nadřízenému, zváží čím přispěl ke zlepšení práce útvaru a společnosti, jakých úspěchů dosáhl, posoudí své rezervy v práci, zhodnotí plnění konkrétních úkolů (pokud byly uloženy) a uložených povinností.

*Hodnocení zaměstnanců se uskutečňuje formou osobního pohovoru nadřízeného s podřízeným, jehož výsledek se zaznamená do formuláře.* Při vlastním hodnocení rovněž porovnává hodnotitel výsledky práce konkrétního zaměstnance se spolupracovníky zařazenými v rámci útvaru na obdobné funkci nebo vykonávajícími obdobnou práci, hodnocení musí mít zpravidla oporu v konkrétních skutečnostech. Hodnocení nepředpokládá souhlas zaměstnance s hodnocením, ale nadřízený může při pohovoru vzít jeho stanovisko v úvahu. V případě zásadního nesouhlasu se závěry hodnocení to zaměstnanec na formulář uvede a vedoucí zaměstnanec nadřízený hodnotiteli je povinen prověřit oprávněnost námitek zaměstnance, případně uloží podřízenému zorganizovat hodnocení nové, a to za své účasti.

Hodnocení zahájí nadřízený vedoucí seznámením zaměstnance s vlastním pohledem na jeho práci. Zaměstnanec se vyjádří ke stanovisku nadřízeného a stručně zhodnotí svůj vztah ke společnosti, výrobkům společnosti a jejich jakosti, personálnímu a sociálnímu programu, životnímu a pracovnímu prostředí a dalším skutečnostem, jež považuje za důležité ve vztahu k práci a spokojenosti v pracovním procesu. Navrhne možnosti zlepšení týkající se výrobků společnosti, pracovních postupů, pracovního a sociálního prostředí apod.

*Zaměstnanec rovněž zhodnotí svoji spokojenost ve společnosti a nadřízený vedoucí zaměstnanec doplní ostatní položky formuláře a stanoví úkoly pro následující období.*

Záznam z hodnocení se vyhotovuje ve třech exemplářích a po schválení nadřízeným vedoucím hodnotitele jej obdrží hodnotitel, hodnocený a PÚ k založení do osobní karty zaměstnance. Nadřízení vedoucí jsou povinni využívat hodnocení zaměstnanců k plánování

osobního rozvoje i školení a sledovat v průběhu roku do jaké míry se mění jejich výsledky a účelnost práce, vztah k práci a spolupracovníkům a v případě nedosahování uspokojivých výsledků stanovit zaměstnanci přiměřenou lhůtu k nápravě.

Po ukončení hodnocení zaměstnanců provede PÚ souhrnné zhodnocení průběhu a výsledků za celou společnost a posoudí zařazení zaměstnanců do plánu personálních rezerv a plánovaných školicích akcí, případně navrhne nadřízenému vedoucímu zaměstnanci přeřazení na jinou, pro něj vhodnější práci.

#### **Souhrnná zpráva obsahuje:**

- výsledky hodnocení v rámci jednotlivých úseků a závodů a jejich vzájemné porovnání,
- časové řady hodnocení zaměstnanců, zpravidla za posledních pět let s analýzou vývoje,
- časové řady hodnocení spokojenosti zaměstnanců, rovněž za posledních pět let s porovnáním s anonymními sociologickými průzkumy spokojenosti, a případně návrhy na opatření k eliminaci nepříznivého vývoje a závažných odchylek od požadovaného standardu. Zprávu pak předloží do porady vedení a po projednání a schválení informuje zaměstnance o průběhu a výsledcích hodnocení prostřednictvím Intranetu a centrální nástěnky na osobní vrátnici.

#### **7.5.2 Motivace a hodnocení spokojenosti zaměstnanců**

*K zajištění vyšší motivace zaměstnanců k jejich stabilizaci a vyšší výkonnosti poskytuje společnost pracovníkům celou řadu zaměstnaneckých výhod a příspěvků (benefity poskytované pracovníkům, kteří plní stanovená kritéria):*

- a) benefity znamenající pro zaměstnance přímou finanční výhodu:
- 7,5 hodinová denní pracovní doba a pětítýdenní dovolená na zotavenou,
  - placené pracovní volno nad rámec ZP a Nařízení vlády z důvodu vlastní svatby (2 dny), narození dítěte (1 den), stěhování vlastního bytového zařízení (1 den), úmrtí v rodině - manžela, druhá a dítěte (4 dny), rodičů vlastních, nevlastních a manžela či manželky (1 den), sourozenců vlastních, nevlastních a prarodičů (1 den) a dále péče o nezletilé děti (2 dny v roce ženám a osamělým mužům u dětí, které nedosáhly 12 let věku), vyhledání nového pracovního místa ve výpovědní době při výpovědi z důvodu nadbytečnosti (1/2 dne v týdnu),

- příspěvek na závodní stravování se zvýhodněnou cenou stravenky,
  - příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění a odměny při jubileu a při příležitosti prvního odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu,
  - zvýšená ochrana dlouhodobě ve společnosti zaměstnaných starších zaměstnanců (přednostní nabídka volných pracovních míst a zvýšené odstupné až na pětinašobek výdělku),
  - firemní mobilní telefon a další technika (ředitelům, vedoucím úseků, mistrům a specialistům),
  - firemní osobní vozidlo pro výkon manažerské funkce,
- b) benefity znamenající pro zaměstnance nepřímou finanční výhodu (bez finanční spoluúčasti):
- volné parkování vozidel, motorek a kol na podnikovém parkovišti,
  - akce v rámci programu zdravý podnik (masáže a rehabilitace, očkování proti chřipce apod.) a ve spolupráci s Revírní bratrskou pokladnou pro její pojištěnce (rehabilitační i rekondiční pobyty a vitamíny pro zaměstnance pracujících na rizikových pracovištích, přednášky o zdravém životním stylu a prevenci možného ohrožení zdraví apod.),
  - právní, personální, sociální a jiné poradenství od odborných pracovníků společnosti,
  - osobní odborný rozvoj prostřednictvím školicích akcí a jazykových kurzů umožňující rozšíření nebo prohloubení kvalifikace pro zvýšení vlastní ceny na trhu práce,
- c) ostatní benefity:
- umožnění pružné, zkrácené nebo jinak upravené pracovní doby dle dohody s vedoucím,
  - účast na programu neustálého zlepšování činností s možností uplatnění vlastních myšlenek a nápadů s finanční stimulací (dle Směrnice o zlepšování z iniciativy zaměstnanců),
  - účast na sportovních a společenských akcích pořádaných ve spolupráci s odborovou organizací,
  - podpora osobní kariéry úspěšných zaměstnanců a veřejné uznání v pracovním kolektivu,

- podpora samostatnosti a nezávislosti zaměstnanců a účast na rozhodování v rámci porad útvarů, týmové práce i prostřednictvím průzkumů a hodnocení spokojenosti zaměstnanců,
- přístup k informacím na podnikovém Intranetu a podnikovém časopisu, oboustranná komunikace s vedoucími pracovníky na diskusních fórech na Intranetu,
- rotace na pracovních místech eliminující jednotvárnost výkonu práce, zvyšující universálnost a flexibilitu a rozšiřující kvalifikaci,
- získání vhodného pracovního chování, žádoucích návyků a postojů z firemní kultury umožňující lepší uplatnění na trhu práce (bývalí zaměstnanci společnosti mají dobré jméno v rámci regionu),
- využití služeb podnikové spořitelny (zajištění pravidelných i nepravidelných plateb, bonusy z nečerpaných mezd, bezplatné poskytnutí platebních karet apod.)

včetně vytváření optimálního pracovního prostředí, včetně jídelních koutů pro občerstvení a oddech a spolupráce s bývalými zaměstnanci, nyní v důchodu (zvýhodněné stravování v závodní jídelně, možnost přivýdělků při brigádnické výpomoci, roční prohlídka pracovišť se slavnostním obědem, besedou s vedením společnosti a společenskou zábavou apod.).

*Mimo hodnocení spokojenosti zaměstnanců na formuláři Hodnocení zaměstnance organizuje PÚ v rámci společnosti a ve spolupráci se studenty partnerských škol (zpravidla v rámci zpracování absolventských, bakalářských a diplomových prací) nepravidelně anonymní sociologické průzkumy s cílem zjištění motivace, stanovisek, názorů a návrhů vybraného vzorku pracovníků ve struktuře (pohlaví, věk, vzdělání, kategorie, počet let práce ve firmě apod.) odpovídající celkové struktuře ve společnosti.*

V průzkumu se například zjišťuje co zaměstnanci vědí o externím prostředí v němž se společnost pohybuje (zákazníci a konkurenti, jak se daří společnosti porozumět potřebám a požadavkům zákazníků, jaký je obraz společnosti ve veřejnosti apod.) a interním prostředí ve společnosti (zda znají a rozumějí poslání společnosti, jaký je obraz firmy a managementu u zaměstnanců, jak hodnotí komunikaci s nimi, co soudí o svém kolektivu, motivaci, odměňování, organizaci a bezpečnosti práce, kultuře společnosti, poskytovaných benefitech apod.) a jaká je úroveň spokojenosti zaměstnanců ve společnosti.



### 7.5.3 Hodnocení zaměstnanců v roce 2007

Periodické roční hodnocení zaměstnanců bylo provedeno na základě Příkazu č. 2-0900-05/06 ředitele společnosti. Nadřízení vedoucí jednali při hodnocení se 723 zaměstnanci, hodnocení se nerealizovalo se cca 130 zaměstnanci, z nichž asi u poloviny se jedná buď o dlouhodobě nemocné nebo nově přijaté zaměstnance a u ostatních (zejména v závodě povrchových úprav - galvanovně) nebylo dosud hodnocení dokončeno.

#### **Závěry z hodnocení zaměstnanců ze strany nadřízených vedoucích:**

Obdobně jako v předchozích letech bylo nejvíce zaměstnanců hodnoceno jako efektivní nebo nadprůměrný. Hodnocení dosahované úrovně zaměstnanců u jednotlivých kritérií:

- a) **nejlepší** (přes 50% nadprůměrných a lepších):
  - vztah k práci - 16% vynikající a 45% nadprůměrný,
  - výsledky práce - 13% vynikající a 50% nadprůměrný,
- b) **výborné** (50% nadprůměrných a lepších):
  - úroveň spolupráce v kolektivu - 15% vynikající a 35% nadprůměrný
  - plnění uložených úkolů - 12% vynikající a 38% nadprůměrný,
- c) **velmi dobré:**
  - účelnost práce - 9% vynikající a 37% nadprůměrný.

Podle názoru nadřízených vedoucích je úroveň zaměstnanců v jednotlivých útvarech dlouhodobě stabilizovaná. Z grafů vývoje hodnocení od roku 2000 (PŘÍLOHA P IV) vyplývá, že v průměru okolo 15% zaměstnanců dosahuje vynikajících výsledků a okolo 40% nadprůměrných, zatímco neuspokojivé výsledky mají pouze jednotlivci. Určitý problém, provázený i nižším hodnocením, je dlouhodobě pociťován u účelnosti práce (jsou zde však rozdíly mezi úseky a závody), tedy zavádění racionalizačních opatření, užívání hospodárných postupů, využívání a zacházení s výrobním zařízením a informacemi.

**Závěry z hodnocení spokojenosti zaměstnanců:**

V rámci provedeného hodnocení měli zaměstnanci možnost zhodnotit svoji spokojenost v MAGNETON a.s. Této možnosti využilo 706 zaměstnanců (17 ne) a jen zřídka (cca 4%) přitom neměli na konkrétní problematiku žádný názor. Positivní je pak zejména to, že rozhodující většina zaměstnanců vyjádřila **svoji spokojenost nebo velkou spokojenost:**

- u organizace práce (využívání správných pracovních postupů, přidělování práce a hodnocení výsledků práce) **92%** a 4% byla nespokojena,
- u úrovně komunikace a spolupráce (poskytované informace o činnosti střediska a firmy, pracovní kolektiv) **85%** a 10% bylo nespokojeno,
- u podmínek pro výkon práce (pracovní a sociální prostředí, vybavení pracovišť a úroveň techniky a technologie) **84%** a 13% bylo nespokojeno (zejména s používanou technikou a technologií),
- u hodnocení výsledků práce (odměňování práce a její oceňování jinými formami, jiné poskytované výhody) **78%** a 18% bylo nespokojeno,
- u celkové spokojenosti v MAGNETONu (v porovnání s jinými firmami regionu) **79%** a 3% byla nespokojena, ale 18% nemělo nebo nechtělo vyjádřit svůj názor.

Z tohoto vyplývá, že zaměstnanci jsou všeobecně více spokojeni než v předchozím roce. Dlouhodobě se přitom celková spokojenost (velmi spokojen) zaměstnanců zvyšuje (i při započítání výsledků předchozích sociologických průzkumů provedených v předchozích letech, kdy zaměstnanci svoji spokojenost na formuláři při hodnocení nevyjadřovali) a současně se snižuje počet nespokojených pracovníků i zaměstnanců, kteří nemají nebo nechtějí vyjádřit svůj názor, což je pozitivní trend.

## 8 ROZVOJ TÝMOVÉ PRÁCE

Rozvoj týmové práce až na nejnižší výrobní úroveň, tj. na úroveň operátorů, je navrhován s cílem posílení a pomoci řídicí činnosti mistrů, kteří odpovídají za činnost plošně rozsáhlých dílen s velkým počtem pracovníků odlišných profesí.

V době obrovské konkurence v automobilovém průmyslu, dané především nepřetržitými opatřeními ve snižování nákladů, nelze navyšovat režijní pracovníky v oblasti řízení dílen a tím navyšovat správu, ale maximálně prohloubit využití přímo výrobních pracovníků, např. předáků nebo parťáků, coby vedoucích týmů. Týmová práce je tak neodmyslitelnou nutností rozvoje řízení výrobních dílen využívající spoluodpovědnosti pracovníků na společných cílech dílny a následně celé společnosti. Aplikace tohoto systému by mohla být přínosem pro takovou společnost, jakou MAGNETON a. s. je.

### 8.1.1 Cílem rozvoje týmové práce je:

- zapojení zaměstnanců do týmové práce a zvyšování návyků práce v týmu,
- podpora týmové práce *motivačním systémem hodnocení* dle předem určených kritérií,
- podpora „od spodu“ pro rozsáhlou řídicí činnost mistra,
- zlepšení komunikace mezi vedením a pracovníky týmu, s podporou vedoucích týmů prodloužení informačního toku až na posledního pracovníka a to jak z vedení, tak odspodu od pracovníků.

### 8.1.2 Výrobní týmy, vedoucí týmu

Veškeré plochy dílny jsou mistrem střediska přiděleny jednotlivým výrobním týmům. Pracovníci výrobní dílny jsou pak mistrem rozděleni do výrobních týmů, tj. skupin pracovníků, kteří vytvářejí něco společného, např. jistou podskupinu výrobků nebo pracují na operacích podobného charakteru, případně pracují na příslušné směně nebo ve společném prostoru.

Výrobní týmy jsou v rámci své společné odpovědnosti, vyplývající z předchozí definice, odměňováni v rámci nastavených kritérií zahrnutých v OSM, případně i nad tento rámec při dosažení vyšších cílů než standardních.

V případě, že pracovník týmu pracuje přechodně na pracovišti podléhající jinému týmu, je povinen se podřídit režimu nastavenému v tomto týmu dle pokynů příslušného vedoucího týmu.

**Motivace výrobních týmů je zaměřena na prohlubování týmové práce v těchto oblastech:**

- udržování pořádku dle stanovených standardů ve výrobním prostoru týmu,
- zajištění preventivní údržby na výrobních zařízeních dle návodu TPM ve výrobním prostoru týmu
- navrhování zlepšení jakéhokoliv charakteru
- podílení týmu na řízení dílny

### **8.1.3 Vedoucí týmu**

Každý tým má svého vedoucího, který je jmenován mistrem střediska. Mistr střediska má pravomoc vedoucího týmu při neplnění požadavků dle popisu činností vedoucího výrobního týmu i odvolat. Tým může navrhnout ze svého středu vhodného pracovníka na vedoucího týmu, ale konečné slovo má mistr. Se změnou je povinen mistr pracovníky týmu seznámit.

Vedoucímu týmu náleží měsíční odměna, kterou na základě plnění povinností vedoucího týmu a výsledků výrobního týmu navrhuje mistr střediska a schvaluje VŘ.

Rozdělení výrobních ploch střediska v zodpovědnosti jednotlivých výrobních týmů, včetně vedoucích týmů, je presentováno na nástěnkách k tomu určených a za jejich aktualizaci zodpovídá mistr střediska.

Prostor každého týmu je označen orientační tabulí týmu pro rychlou orientaci všech pracovníků majících vazbu na středisko.

Pro názornost uvádím v příloze (PŘÍLOHA P V) kritéria odměňování výrobních pracovníků v rámci rozvoje týmové práce.

## ZÁVĚR

Pro schopnost společnosti naplňovat svou strategii je důležité soustavně sledovat vývoj jednotlivých oblastí řízení lidských zdrojů. Jedním z hlavních ukazatelů výkonnosti podniku je produktivita práce. Právě produktivita českých pracovníků je dnes častým tématem diskusí o konkurenceschopnosti tuzemských společností na rozšířeném evropském trhu. Spíše než obecný cíl "zvýšit produktivitu práce" se v poslední době podniky začínají orientovat na řízení lidských zdrojů, zejména na oblast jako je rozvoj řídicích pracovníků, neboť právě kvalitní vedení může významně ovlivnit, často i negativním způsobem, výkonnost jednotlivých pracovníků. Do oblasti řízení lidských zdrojů spadá rovněž problematika motivace, která představuje v současné době důležitou oblast zájmu managementu. Neboť dobří manažeři vědí, že produktivní práce může být odvedena jen za účasti spokojených, motivovaných zaměstnanců. Tito pak podávají vyšší a lepší výkony a co více, práci dělají rádi a v podniku se cítí dobře. Dále je důležité aby podnik rozvíjel schopnosti a vědomosti svých zaměstnanců, neboť, jak už bylo zmíněno, lidské zdroje představují největší bohatství firmy.

Cílem mé bakalářské práce byla analýza motivačních faktorů a stimulace pracovníků ve společnosti MAGNETON a. s.

V úvodu jsem předeslala důležitost řízení lidských zdrojů a v teoretické části jsem se zaměřila na vymezení problematiky motivace a stimulace. Rovněž je v této části rozpracována motivace k práci a jednotlivé teorie pracovní motivace. Uvádím význam systému odměňování jakožto součást motivačních a stimulačních systémů a zabývám se metodami pro zjišťování pracovní motivace, ze kterých společnost vychází.

Východiskem pro analýzu motivačních faktorů byla analýza personálních činností a úrovně pracovní motivace ve společnosti. Pro analýzu jsem použila i výsledky hodnocení zaměstnanců pro rok 2007, které si společnost pravidelně provádí prostřednictvím nadřízených vedoucích a porovnála jsem je s výsledky z minulých let.

Je nutné brát na vědomí, že nelze všechny pracovníky řadit do jedné skupiny, ale je potřeba ke každému přistupovat individuálně. Neboť někteří zaměstnanci pracují více, obětují firmě více času a energie než jiní. Takový přístup je třeba odměnit. Proto by mělo v zájmu každého podniku nezavádět odměny plošného charakteru, ale odměnit individuální výkon každého pracovníka.

Jednou z klíčových podmínek efektivního řízení lidských zdrojů je vytvoření motivačního programu. Cílem motivačního programu je vytvářet v podniku takové podmínky, které budou podporovat a zabezpečovat optimální pracovní motivaci všech pracovníků a tím i efektivnost činností celého podniku. Motivační program zahrnuje širokou škálu výhod nejen pro řadové zaměstnance, ale i pro vrcholový management. Jedná se tedy o účinný nástroj personálního managementu, který přispívá ke zvýšení loajality, produktivity i snížení fluktuace zaměstnanců a tím i k úspoře přímých nákladů.

Společnost MAGNETON a. s. je jedním z největších zaměstnavatelů v okrese Kroměříž. Svým zaměstnancům nabízí různé formy odměňování a výhod, které jsem rozepsala v analytické části. Celkově hodnotím přístup společnosti k problematice motivace a stimulace pracovníků velice pozitivně. Při pohledu na teoretickou část této práce je patrná úzká vazba k části analytické. Tímto porovnáním jsem zjistila, že společnost vložila do svého motivačního programu spoustu energie a že je motivace zaměstnanců v MAGNETON a. s. jedním z pilířů celé společnosti. V rámci této analýzy jsem nezjistila žádné zápory v přístupu k motivování zaměstnanců ve společnosti MAGNETON a. s. Také si nejsem vědoma žádných nedostatků v tomto ohledu, což neznamená, že nedostatky nejsou. Pro úplnost práce jsem navrhla doplnění úspěšně fungujícího programu motivace o systém rozvoje týmové práce s cílem posílení a pomoci řídicí činnosti mistrů, kteří odpovídají za činnost plošně rozsáhlých dílen s velkým počtem pracovníků odlišných profesí formou motivačního systému hodnocení.

Na úplný závěr bych chtěla dodat, že praxe v této společnosti a zpracování této bakalářské práce mi umožnilo se lépe orientovat v problematice motivace i v její aplikaci v praxi. Uvědomila jsem si podstatu a význam motivačních systémů a programů ve společnosti.

## RESUMÉ

There are many incentives the company can offer to help motivate people and each has different effects. Some of the most commonly used are recognition, money, health and help with child care. If the company is not in a position to offer financial incentives like pay rises and bonuses, it is still possible to motivate staff by ensuring that the non-financial perks the enterprise offer are attractive to them. For example, it might offer a parking space to someone who drives to work, job security – being able to rely on steady job, promotion – moving an employee to a higher level job, paid leave – holiday which can be taken while still receiving a salary, flexitime – a system where workers have to work a certain number of hours, but choose when they start and finish their work

The target of this baccalaureate study was the analysis of motivation and stimulation of staff in MAGNETON a. s. company.

There are a lot of theories about motivation. Some of them is included in theoretical part of this baccalaureate study. I was identified the factors of motivation in MAGNETON a. s. and compared the pieces of knowledge about motivation with real situation in the company in analytic part.

The company MAGNETON a. s. is one of the greatest of employes in township Kroměříž. In my opinion and in terms of compared theoretical part to analytic part I was appraise the system of motivation very positively in the company MAGNETON a. s.

I was completed this baccalaureate study about system of team work progress in the end.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing , 2004. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247- 0469-2.
- [3] BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha : Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- [4] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. PrahaManagement Press, 1998. 559s. ISBN 80-85943-57-3.
- [5] LIVIAN, Féderie Yves, PRAŽSKÁ, Lenka. *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. Praha: HZ systém, 1997. ISBN 80-86009-19-X.
- [6] MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [7] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: ACADEMIA, 1996. ISBN 80-200-0592-7.
- [8] RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha : VŠE, 1995. 174 s. ISBN 80-7079-626-X
- [9] Dostupný z WWW: <[http:// www.magneton.cz](http://www.magneton.cz)>.
- [10] Dokumenty společnosti MAGNETON a. s.



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

PÚ	Pracovní úsek.
ISD	Informační systém Diamac
OSM	Osobní složka mzdy
ÚJ	Úsek jakosti
ÚVL	Úsek výrobní logistiky
ÚJV	Úsek jakosti výroby
RJ	Rada jakosti
NO	Nápravná opatření

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Motivační faktory</i> .....	13
<i>Obr. 2. Proces motivace</i> .....	15
<i>Obr. 3. Vzdělanostní struktura zaměstnanců</i> .....	41
<i>Obr. 4. Proces motivace</i> .....	41
<i>Obr. 5. Organizační struktura</i> .....	44

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Maslowova hierarchie potřeb.....</i>	17
<i>Tab. 2. Rozdíly Maslowovy a Herzbergovy teorie podle J. H. Donnellyho jr. 1997 .....</i>	20
<i>Tab. 3. Stav zaměstnanců.....</i>	40
<i>Tab. 4. Odměny.....</i>	55

## **SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA P I: SHRNUÍ NEJVÝZNAMĚJSÍCH MOTIVAČNÍCH TEORIÍ

PŘÍLOHA P II: SWOT ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

PŘÍLOHA P III: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA MAGNETON A. S.

PŘÍLOHA P IV: HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ – VÝVOJ 2000 - 2007

PŘÍLOHA P V: KRITERIA ODMĚŇOVÁNÍ VÝROBNÍCH PRACOVNÍKŮ

## PŘÍLOHA P I:

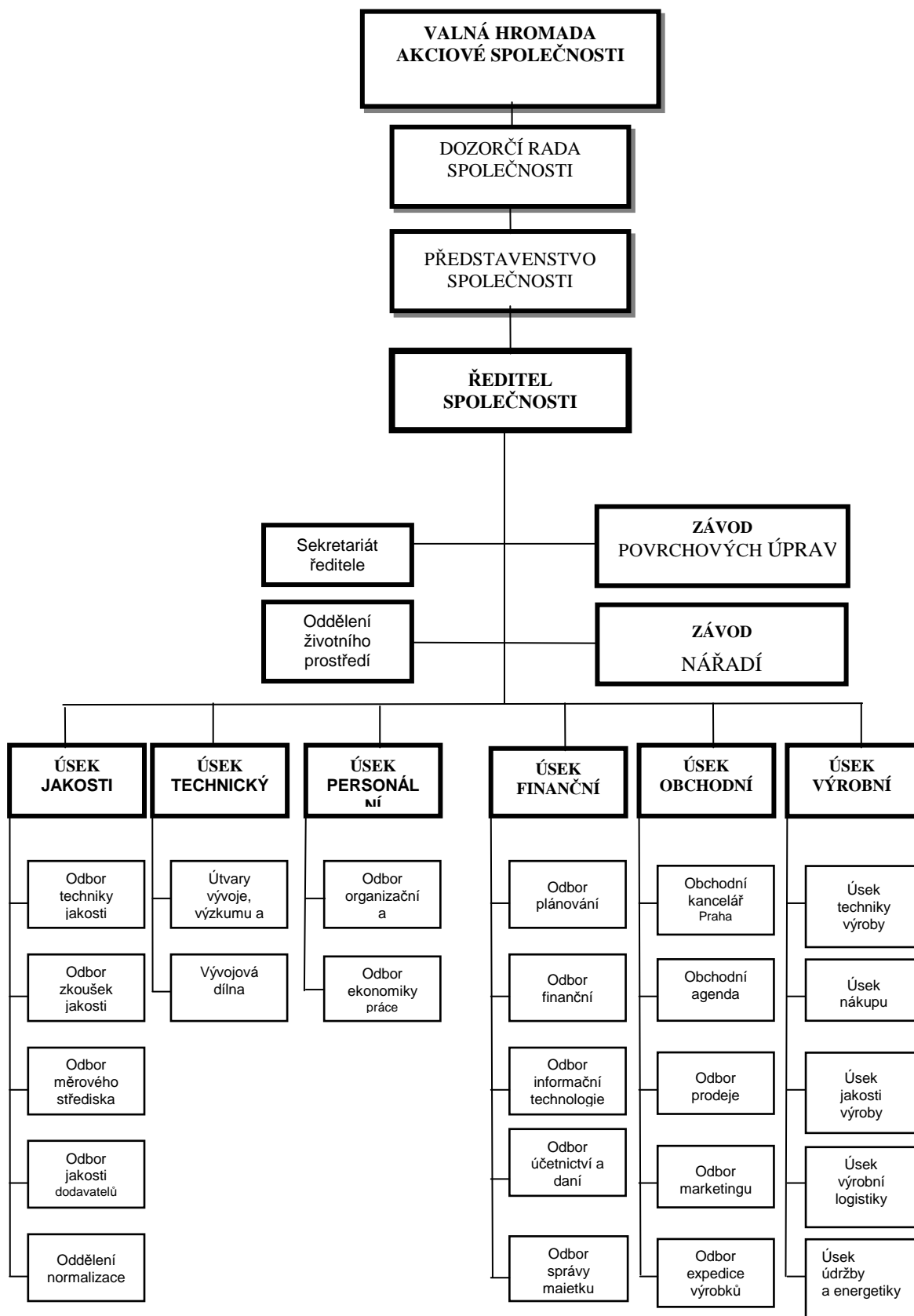
Nejvýznamnější teorie motivace		
Název	Autor	Charakteristika
Teorie potřeb (1943)	A. H. Maslow	Hierarchie potřeb od základních po nejvyšší: potřeby fyziologické, potřeba jistoty, potřeba sounáležitosti, potřeba uznání a potřeba seberealizace. Aby pro člověka nabyly na významu vyšší potřeby, musí být částečně uspokojeny potřeby nižší. Motivační účinek mají ty potřeby, které ještě nejsou dostatečně uspokojeny.
Teorie Lidských vztahů (Hawthornský efekt 1945)	E. Mayo	Pro člověka není důležitá jen mzda a jistota pracovního místa, ale má i určité sociální potřeby. Existenci neformálních skupin je nutné využívat, ne potlačovat. Umožníme-li lidem navazovat sociální kontakty a pracovat ve skupině, dosáhneme vyšší efektivity.
Motivačně-hygienická teorie (1959)	F. Herzberg	Rozlišujeme motivátory (satisfactory) a hygienické faktory (dissatisfactory). Hygienické faktory, např. pracovní podmínky, jistota pracovního místa mohou odstranit nespokojenost pracovníka. Motivátory pak teprve mohou přispět ke spokojenosti a motivovat, např. uznání, zajímavá práce, kariéra, seberealizace.
Teorie X a Teorie Y (1960)	D. McGregor	Teorie X a Teorie Y představují dva protipóly možného postoje manažera vůči pracovníkovi. Teorie X předpokládá, že zaměstnanci nepracují rádi, jsou líní, nechtějí odpovědnost a musí být k práci nuceni. Teorie Y vychází z toho, že pracovník má svou práci rád, touží po uplatnění a odpovědnosti, je kreativní. Manažer mu to musí jen umožnit.
Teorie spravedlnosti (rovnováhy, vydání a zisku – 1962)	J.S. Adams	Člověk srovnává své pracovní „výdaje“ (energie, námaha) a zisky (jaký užitek za to získal) s výdaji a zisky ostatních a snaží se odstranit nerovnováhu. Vzniká tendence přizpůsobit výkon míře užitku, který člověk pociťuje.
		Motivace člověka k činnosti

Teorie očekávání (1964)	V. H. Vroom	závisí na síle očekávání určité hodnoty, tj. na samotné hodnotě, kterou člověk připisuje danému cíli, kterého by mohl dosáhnout a na pravděpodobnosti, že bude při této činnosti úspěšný. Čím je cíl atraktivnější, cennější a jeho dosažení pravděpodobnější, tím více je člověk k aktivitě motivován.
Teorie aspirace (1964)	J. W. Atkinson	Jedinec si vybírá úroveň, které by chtěl dosáhnout (cíl), určuje si velikost svého výkonu, klade na sebe určité nároky – aspirace. Skutečně dosažený výkon může úroveň aspirace korigovat. Při úspěchu se aspirace zvyšuje, při nezdaru klesá.
Teorie stanovení cílů (1967)	E. Locke	Bude-li mít pracovník stanoveny konkrétní cíle, kterých má dosáhnout, budou jeho výkony vyšší, než když takové cíle chybí. Cíle musí být reálné, splnitelné. Motivace se zvyšuje, má-li člověk možnost na tvorbě těchto cílů participovat.
Teorie tří potřeb (1976)	D. McClelland	Motivaci člověka ovlivňují tři potřeby: moc, úspěch a příslušnost k někomu (něčemu). Lidé usilují v různém stupni o jejich uspokojení.
Teorie intrinsické a extrinsické motivace (1980)	G. Wiswede	Člověk může být motivován vnitřně (intrinsicky), a to zejména prací samotnou, nebo zevnějšku (extrinsicky) např. platem, pochvalou, povýšením atd. [23]

## PŘÍLOHA P II:

<b>SWOT ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ - MAGNETON a. s.</b>	
<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Odborná kvalifikace ve strojírenských a elektrotechnických profesích</li><li>- Vysoký stupeň flexibility při zastupování v jednotlivých dělnických profesích</li><li>- Průzkumy postojů a motivace zaměstnanců (několikrát ročně)</li><li>- Průběžná školení zaměstnanců</li><li>- Velká škála vzdělávacích akcí (povinné i dobrovolné)</li><li>- Spolupráce se studenty vysokých škol</li><li>- Důraz na týmovou práci a její odměňování</li><li>- Kvalitní péče o bezpečnost pracovníků</li><li>- Schopnost rychle přijímat nové pracovníky, prakticky „ze dne na den“</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nedostatek specialistů v oblasti digitální techniky</li><li>- Nedostatečná jazyková vybavenost u řídicích pracovníků</li><li>- Neinformovanost zaměstnanců o struktuře zaměstnaneckých výhod</li><li>- Nízká úroveň přípravy zaměstnanců pro výkon náročných řídicích funkcí</li><li>- Časté změny v managementu podniku</li><li>- Chybějící charismatická vůdčí osobnost v čele společnosti</li><li>- Nedostatek vysokoškolsky vzdělaných pracovníků</li><li>- Vysoký věkový průměr zaměstnanců</li></ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Rozšíření personálního úseku</li><li>- Přihlížení k lepším individuálním schopnostem zaměstnanců a jejich odměňování za lepší výkony</li><li>- Seznámení pracovníků se zaměstnaneckými výhodami</li><li>- Využívání benefitů jako součást motivace</li><li>- Sestavení vhodného motivačního programu jako uceleného dokumentu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Rostoucí požadavky na kvalitu odvedené práce</li><li>- Odchod kvalifikovaných odborníků ke konkurenci či do zahraničí</li></ul>

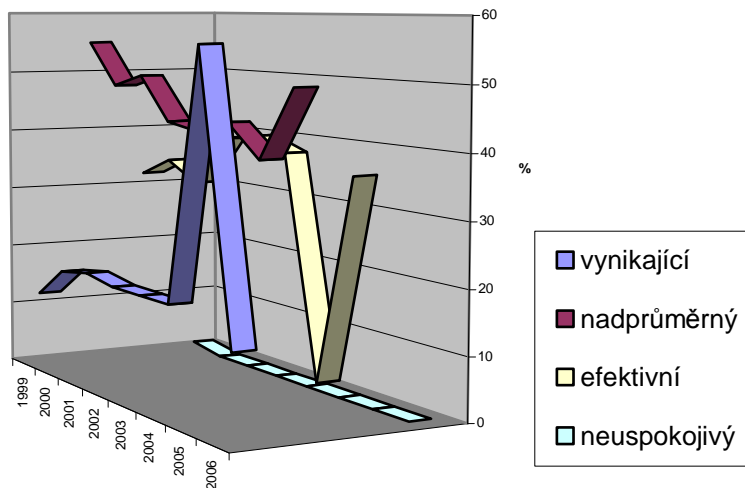
**PŘÍLOHA P III: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA PODNIKU MAGNETON a. s.**



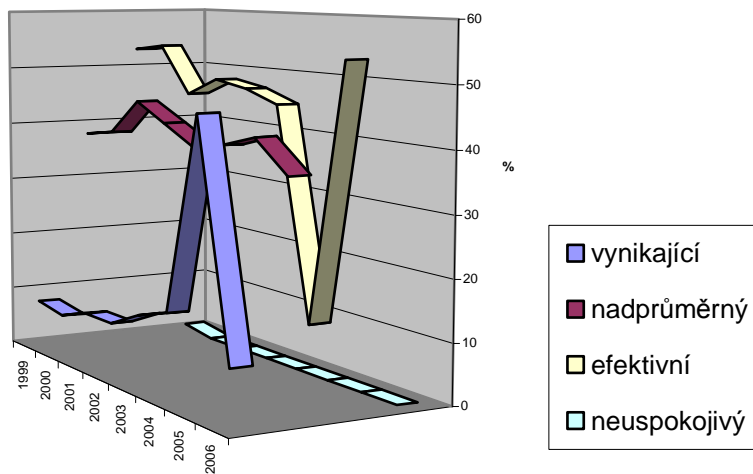


## PŘÍLOHA P IV: HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ – VÝVOJ 2000 - 2007

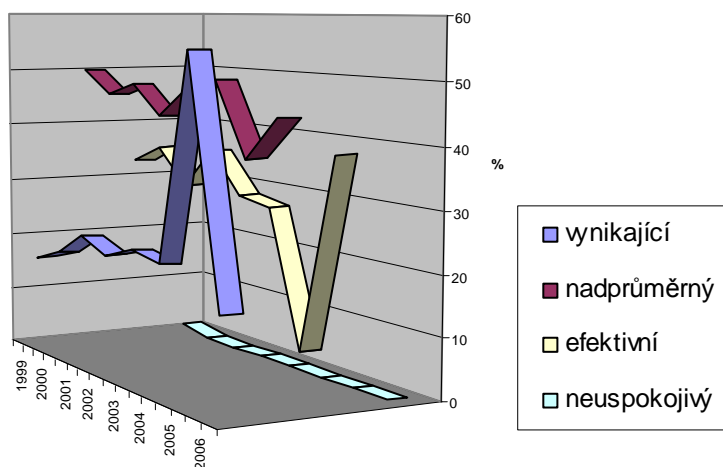
### Hodnocení dosahovaných výsledků práce zaměstnanců



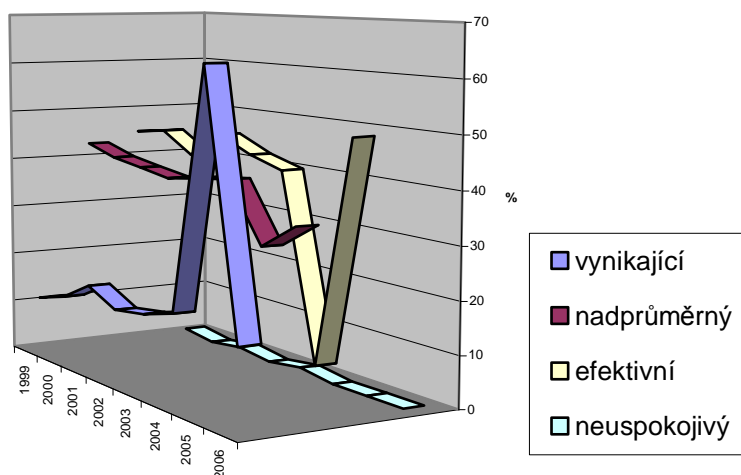
### Hodnocení účelnosti vykonávané práce zaměstnanců



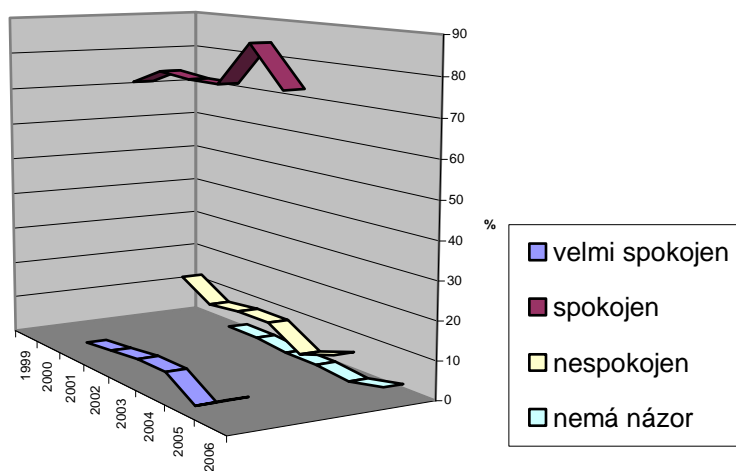
### Hodnocení vztahu zaměstnanců k práci



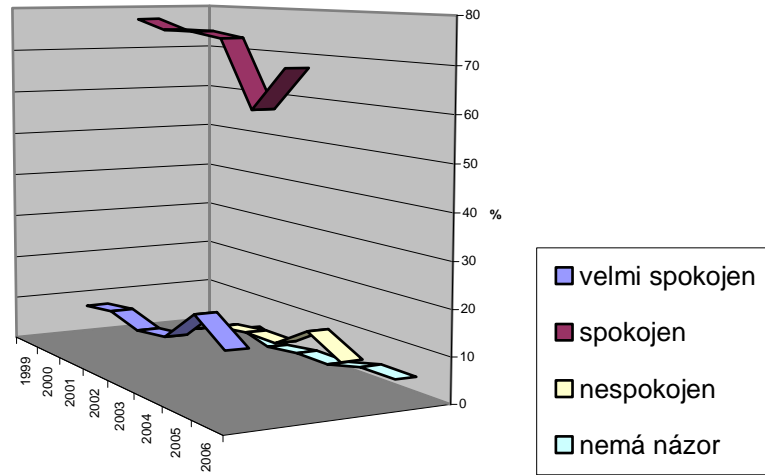
### Hodnocení úrovně spolupráce zaměstnanců



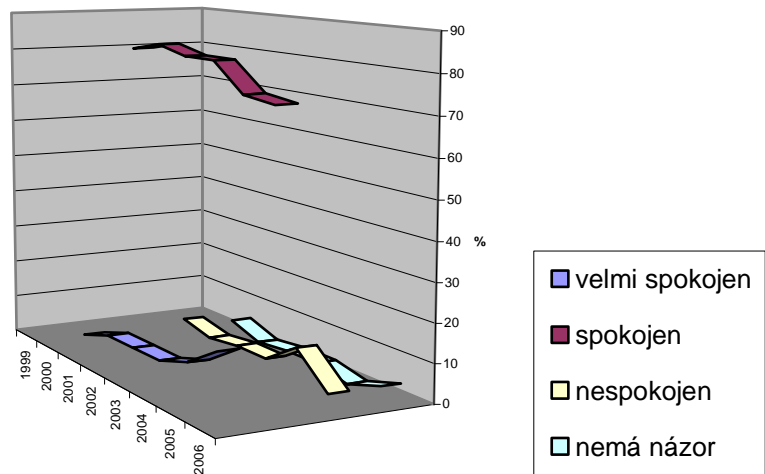
### Spokojenost zaměstnanců s podmínkami pro výkon práce



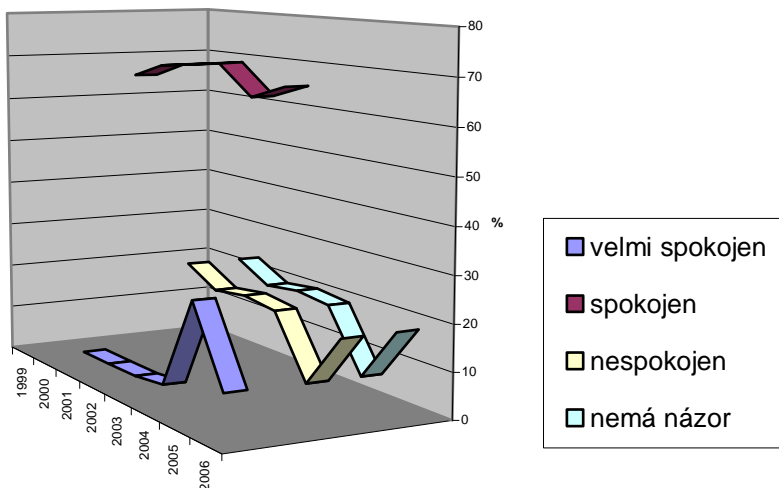
### Spokojenost zaměstnanců s úrovní komunikace a spolupráce



### Spokojenost zaměstnanců s organizací práce



### Spokojenost zaměstnanců v MAGNETON a.s.



# PŘÍLOHA P V : KRITERIA ODMĚŇOVÁNÍ VÝROB. PRACOVNÍKŮ

## Kriteria hodnocení

OSM pro hodnocení jednotlivých zaměstnanců je rozdělena na jednotlivé podíly, kterým odpovídají tyto oblasti:

- **Cíle střediska** - obsahuje plnění stanovených úkolů, příkazů a pokynů ve stanovených termínech – vyhodnocuje mistr střediska
- **Samokontrola** - kvalita odváděné práce v souladu se směrnicí „Uplatnění samokontroly“
- **Péče o majetek** - týmová složka vázaná na dodržování standardů pořádku (5S – viz následný text) a principů preventivní údržby (TPM – viz pokyn „Péče o majetek“).
- **Odměny** - za zlepšování, v rámci vyhodnocování nejlepších týmů výrobního úseku, na návrh vedoucích úseků (mistrů) schvaluje výrobní ředitel.

## **Hodnocení podílů**

Jednotlivé hodnocení prvních tří oblastí je popsáno dále, ale obecně platí, že při splnění všech stanovených kritérií zaměstnanec obdrží 100% OSM vyplývající z hodnocení k výplatě.

## **Velikost podílů**

Velikost jednotlivých podílů pro hodnocení:

- |  |           |
|--|-----------|
| - Cíle střediska - plnění úkolů                            | - 65% OSM |
| - Samokontrola - kvalita                                   | - 25% OSM |
| - Péče o majetek - pořádek (5S) a preventivní údržba (TPM) | - 10% OSM |

## **Forma hodnocení kritérií**

### **Hodnocení mistra – cíle střediska**

Mistr střediska jednotlivě zhodnotí každého zaměstnance v souladu s cíli střediska, příp. cíli týmu a z toho vyplývajícími požadavky na jednotlivce v daném období. Hodnocení je komplexní ve vazbě na flexibilitu zaměstnance, jeho plnění výkonových norem a plnění základních pracovních povinností stanovených závaznými předpisy MAGNETONu a.s.

### **Samokontrola - kvalita**

Pracovníci jsou hodnoceni na základě Směrnice o uplatnění samokontroly. Každý zaměstnanec je hodnocen jednotlivě.

### **Péče o majetek - pořádek (5S) a preventivní údržba strojů (TPM)**

Při hodnocení tohoto kritéria je kladen důraz na prevenci – využití metod 5S a TPM. Z toho vyplývá požadavek na pořádek na pracovištích, včetně zapojení zaměstnanců v maximální možné míře do prevence údržby výrobních zařízení – tj. hmotného majetku, který nezbytně potřebujeme pro výrobu. Hodnocení zaměstnanců je prováděno v rámci týmu, do kterého je zaměstnanec zařazen mistrem střediska a majícího vazbu na středisko.

## Metodika hodnocení kritéria Péče o majetek

### Oblasti hodnocení, standard pracoviště

Výrobní tým má stanoveny výrobní prostory, ve kterých odpovídá za péči o majetek v těchto oblastech:

- péče o výrobní zařízení v prostorách týmu. Vychází z principů a popisu dle pokynu „Péče o majetek“.
- péče o pořádek ve výrobních prostorách týmu. Při tom využívají pracovníci metodu 5S, jejímž cílem je nastolení a udržování pořádku v 5 krocích:

**1. separovat** – oddělit věci potřebné od věcí nepotřebných (tyto z pracoviště odstranit)

**2. setřídít** (systematizovat) – stanovit, co, kde a jak bude rozmístěno

**3. stále čistit** – způsob udržování pořádku (vizualizace), úklid pracoviště (prostor)

**4. standardizovat** - stanovit a dodržovat požadavky na pracoviště

**5. sebedisciplína** – upevnění návyků, jejich dodržování

### Bodové hodnocení

Hodnocení je prováděno pomocí 10 otázek (viz dále), pokud není zjištěna odchylka od standardu je přiděleno za každou otázku deset bodů – lze získat 0 až 100 bodů.

Bodové hodnocení jednotlivých otázek je prováděno dle následující tabulky:

Forma odchylky	Počet odchylek a místo výskytu				
	Žádná odchylka	1 odchylka 1 pracoviště	více odchylek 1 pracoviště	1 odchylka více pracovišť	více odchylek více pracovišť
A	10	8	6	4	2
B	10	7	5	3	1
C	10	6	4	2	0

#### Forma odchylky od standardu:

A – odchylka je odstraněna nejpozději do konce směny, není možný vznik nejakostních výrobků, z důvodu odchylky nemohou být ohroženy termíny dodávky odběrateli

B – možný vznik nejakostních výrobků nebo

– možné ohrožení termínu dodávek odběrateli

– opakovaná odchylka z předchozího měsíce v rámci týmu

C – vznik nejakostních výrobků

- zpoždění termínu dodávek odběrateli
- vícenáklady na odstranění odchylky
- opakovaná odchylka z předchozího měsíce na stejném pracovišti
- opakovaná odchylka 2x a víc v rámci týmu

### **Četnost hodnocení, zodpovědnost, převod bodů do OSM**

Na začátku každého měsíce má tým přidělen 100 bodů. Při zjištění odchylky kdykoli během měsíce je hodnotitelem provedena bodová srážka v ISD (transakce A33). Počet bodů, který na konci měsíce týmu zbývá, tvoří jeho hodnocení v aktuálním měsíci.

V závislosti na počtu přidělených bodů tým získává finanční prostředky pro podíl OSM:

- pokud je bodové hodnocení týmu 0 až 50 bodů, nedostává do OSM žádné finanční prostředky
- při zisku 51 až 60 bodů získává 50% max. určených finančních prostředků
- při zisku 61 až 75 bodů získává tým 70% max. určených finančních prostředků
- v ostatních případech pak 100% podílu OSM.

Získané finanční prostředky jsou mistrem střediska rozděleny minimálně 1x za měsíc mezi jednotlivé zaměstnance. Mistr přitom zohlední návrh týmu, který je mu předán vedoucím týmu – pracovníci týmu jsou zapojeni do procesu hodnocení a mohou zohlednit přínos jednotlivých zaměstnanců pro tým. Právo snížení hodnocení na základě zjištěné odchylky od standardu má v průběhu měsíce také výrobní ředitel. Minimálně 5x do roka jsou prováděny tzv. audity pořádku za účelem prověření účinnosti systému a k porovnání s průběžným hodnocením – výsledky jsou prezentovány na RJ výrobního úseku.

### **Otázky pro hodnocení**

**1. Úklid - přebytečné výrobky** - odstranění z pracoviště veškerých dílců a materiálu nepotřebných pro výrobu - vadných výrobků a materiálů, nadbytečných a "mrtvých" zásob, ..

**2. Úklid - přebytečné věci** - na pracovišti jsou k dispozici pouze takové výrobní pomůcky, které jsou nutné z hlediska výroby, nepotřebné přípravky, nářadí, měřidla a náhradní díly SaZ (staré) nebo i vyr. zařízení jsou odstraněny nebo výrazně označeny, aby bylo vidět, že mají být odstraněny - jsou přebytečné

**3. Pořádek - uložení věcí** - veškeré používané měřidla, přípravky, mater. a výrobky jsou uloženy na pracovišti přehledně dle předpisů a tak, aby nemohlo dojít k jejich záměně nebo poškození, případně k poškození výrobního zařízení - týká se i uložení čisticích prostředků a pomůcek, ..

**4. Pořádek - uložení dokumentace** - uložení dokumentace na pracovišti, její aktuálnost, dostupnost a čitelnost, uložení srovnávacích vzorků (fotek), sběrných karet, záznamů SPC, karet uvolnění atd.

**5. Čištění - udržování pořádku pracovišť** - průběžné udržování pořádku na pracovišti, pravidelnost a efektivita čištění (i z důvodu objevování abnormalit a odchylek), čistota skrytých prostor (špony pod strojem), používání stanovených čisticích pomůcek, jejich dostupnost a úplnost, využití stanoveného času, ..

**6. Čištění - udržování pořádku společných prostor** - průběžné udržování pořádku, pravidelnost a efektivita čištění, čistota skrytých prostor (kouty, prostory za skříněmi, na rozvaděčích, brusky pro ostření nářadí, prostory pro uložení materiálu, ...)

**7. Standardy a disciplína** - srovnávání se stanoveným standardem, aktivita týmu a společný zájem členů na trvalém udržení pořádku, návrhy na další zlepšování, udržování průběžného pořádku v čase, atd.

**8. Ekologie** - mimo jiné třídění odpadu do nádob k tomu určených a nepoškozených, zacházení s nebezpečnými látkami (odpadem) tak, aby nedošlo k úniku mimo určené prostory, jejich značení na pracovištích + prevence - používání záchytných van, uložení sudů, ..

**9. Plánovaná údržba** - pravidelnost a úplnost úkonů dle návodky TPM – samostatná údržba, uložení a dostupnost mazacích pomůcek a všech potřebných maziv, ..

**10. Přístup ke SaZ** - zjišťování a zaznamenávání vzniku abnormalit (povolené šrouby, chybějící díly, netěsnost a úniky kapalin, nefunkční snímače, chybějící bezpečnostní zařízení poškozené díly, konstrukční nedostatky, zdroje znečištění, špatně provedená oprava, ostré hrany, nejasná či nepřesná funkce, ...) - vyplňování karet TPM, předávání info o stavu SaZ, ..

## **Metodika hodnocení kriteria Samokontrola**

### **Principy samokontroly:**

- zajišťuje průběžnou kontrolu systému jakosti, jenž je prováděna všemi zaměstnanci podléajícími se na výrobních procesech,
- zajišťuje odhalování neshod ve výrobních procesech nejen pracovníky dílenských týmů, ale na jednotlivých výrobních pracovištích, zejména operátory vykonávající danou operaci,
- stanovuje postup při odstraňování neshod,
- stanovuje pravidla pro odměňování operátorů při plnění kritérií a sankce při jejich porušování,
- zkracuje dobu odhalení neshody a dobu jejího odstranění,
- přispívá k plnění požadavků zákazníka.

### **Dílenský tým**

Za správnou funkci systému řízení jakosti a procesu samokontroly na dílně odpovídá tým jmenovaný písemně výrobním ředitelem na základě návrhu příslušného mistra ve složení:

- mistr dílny - vedoucí týmu
- kontrolor - člen
- technolog - člen
- plánovač dílny - člen.

V případě potřeby mohou být na jednání přizváni i další pracovníci. U náročnějších problémů, které nelze vyřešit v rámci dílenského týmu, jsou tyto přenášeny vedoucím týmu do sortimentních týmů, případně na jednání RJ. Jednání dílenského týmu probíhají průběžně, minimálně však 1x týdně, a na jednání týmu jsou řešeny zejména tyto body:

- kontrola účinnosti realizovaných NO,
- kontrola provedení navržených NO z předešlých jednání týmů,

- řešení dalších neshod přijetím nových NO,
- hodnocení činnosti dílenského týmu a jednotlivých členů.

Jednotliví pracovníci výrobního týmu, kteří jsou zařazeni do procesu samokontroly, jsou zodpovědní za plnění následujících kritérií samokontroly (dle nichž jsou také hodnoceni):

#### **Kritéria samokontroly operátora**

- jakost odváděné práce bez vad - nepokračování na vadné práci, kontrola prováděné práce a přiznání vzniklých vad, zjištění předchozí vadné práce.
- péče o měřidla, zásadně používání měřidel označených a zkalibrovaných, četnost měření dle návodky.
- správné používání předepsaného nářadí a pomůcek, upozornění na rozdíl mezi návodkou a skutečností.
- identifikovatelnost materiálového toku - řádné vedení průvodních listů, odkládání neshodných kusů a jejich značení, ukládání palet (NE bedna v bedně s výrobky a materiálem) apod.
- úplnost předepsané dokumentace na pracovišti a prokazatelné seznámení se s ní v rámci zaškolení na operaci - pracovník má právo odmítnout vykonávat operaci, na kterou nebyl řádně zaškolen
- provádění SPC na určených místech, záznamy do sledovacích karet a karet uvolnění, reálné prokázání zručnosti měření předepsaných parametrů.
- náklady na vnitřní zmetky - montáž, výroba (náklady vzniklé v MAS) způsobené vinou zaměstnance - tyto náklady mu mohou být dány k úhradě dle platných dokumentů společnosti.
- náklady na reklamace - zákazník společnosti (náklady vzniklé mimo MAS) způsobené vinou zaměstnance - tyto náklady mu mohou být dány k úhradě dle platných dokumentů společnosti.

#### **Kritéria samokontroly seřizovače**

- jakost odváděné práce bez vad - příprava pracoviště pro operátory, seřízení (kontrola) požadovaných parametrů výrobního procesu apod.
- péče o měřidla - používání zkalibrovaných měřidel na strojích (manometr), zkušebních stavech, vahách (kontrola v rámci přípravy pracoviště).
- pravidelná údržba SaZ dle dokumentace, upozornění na rozdíl mezi návodkou Denní údržba a skutečností.
- identifikovatelnost materiálového toku (první kusy po seřízení) - řádné vedení průvodních listů, odkládání neshodných kusů, jejich značení apod.
- řádné zaškolení zaměstnanců na jednotlivá pracoviště (operace) - viz kapitola 2.
- provádění záznamů do sledovacích karet a karet uvolnění, vedení záznamů o údržbě zkušebních stavů a strojů, na nichž provádí preventivní prohlídky, vedení záznamů o drobných opravách, vedení záznamů v kartách nářadí pro funkčně důležité nářadí (počty odjetých ks) apod.
- náklady na vnitřní zmetky - montáž, výroba (náklady vzniklé v MAS) způsobené vinou zaměstnance - tyto náklady mu mohou být dány k úhradě dle platných dokumentů společnosti.
- náklady na reklamace - zákazník společnosti (náklady vzniklé mimo MAS) způsobené vinou zaměstnance - tyto náklady mu mohou být dány k úhradě dle platných dokumentů společnosti.

#### **Kritéria samokontroly manipulačního pracovníka**

- pravidelná údržba manipulačního zařízení, vozíků apod., upozornění na jejich poškození.



- jakost odváděné práce bez vad - nepoškození materiálu a výrobků při přepravě a manipulaci, dodržování technologických dávek, přiznání vzniklých vad, zjištění předchozí vadné práce, přeprava materiálu nebezpečných z hlediska ekologie (oleje, impregnanty) apod.
- dovoz materiálů (výrobků) v určeném čase, udržování pořádku na středisku - uložení palet, vratných obalů, materiálu, výrobků, tříděného odpadu, olejů (vany) apod.
- identifikovatelnost materiálového toku - řádné vedení průvodních listů, odkládání neshodných kusů a jejich značení, ukládání palet (NE bedna v bedně s výrobky a materiálem), přeprava pouze materiálu (výrobků), u nichž jsou řádně vedené a potvrzené identifikační doklady (podpis kontroly na průvodních listech), potvrzení při předání (kontrolní lístek č. 1) nebo odvozu (kontrolorem ZPU) výrobků na ZPU.
- přeprava materiálů bez poškození majetku společnosti (přiznání poškození) a řádné uzavírání prostor středisek při dopravě materiálu (výrobků) po průjezdu vraty nebo dveřmi ovládanými na vzduch - jsou-li tyto dveře dvojité, je nutno je otevírat postupně.
- provádění požadovaných záznamů, jejich kontrola - upozornění na nedostatky při označení ekologicky nebezpečných materiálů, odpadů, nedostatky při značení regálů, skladů apod.
- náklady na vnitřní zmetky - montáž, výroba (náklady vzniklé v MAS) způsobené vinou zaměstnance - tyto náklady mu mohou být dány k úhradě dle platných dokumentů společnosti.
- náklady na reklamace - zákazník společnosti (náklady vzniklé mimo MAS) způsobené vinou zaměstnance - tyto náklady mu mohou být dány k úhradě dle platných dokumentů společnosti.

## **Hodnocení zaměstnanců zařazených do procesu samokontroly**

### **Povinnosti zaměstnanců v procesu samokontroly**

Zaměstnanec zařazený v procesu samokontroly je povinen oznámit jakoukoliv nehodu na pracovišti, která je v rozporu s návodkou i skutečností proti povinnostem vyplývajících z příkazu výrobního ředitele, jímž jsou stanoveny základní zásady veškeré činnosti na pracovištích. Pokud se tak nestane je to považováno za nehodu zaměstnance na daném pracovišti, neboť na danou skutečnost NEUPOZORNIL. Pokud nelze nehodu odstranit okamžitě, je současně proveden záznam do problémového sešitu.

### **Neporušení kritérií**

Pokud zaměstnanec plní požadavky systému jakosti dle kritérií samokontroly, což je dokladováno počtem záznamů v osobní kartě, přísluší mu v hodnoceném období podíl OSM, vázaný na plnění kritérií samokontroly a systému jakosti. Zaměstnanci jsou hodnoceni dle kritérií ne na základě pracovního zařazení, ale podle činností vykonávaných pracovníkem - po dobu, kdy seřizovač provádí práci na výrobní operaci, je hodnocen dle kritérií operátora, atd.

### **Porušení kritérií**

Při porušení kritérií v průběhu hodnoceného období je o tom proveden záznam do osobní karty. Finanční ohodnocení zaměstnance je v těchto případech přímo odvozeno od počtu porušení daných kritérií:

- při žádném porušení přísluší 100% podílu OSM
- při 1 porušení přísluší 70% podílu OSM

- při 2 porušeních přísluší 35% podílu OSM
- při 3 porušeních přísluší 0% podílu OSM

#### **Vícenásobné a opakované porušení kritérií**

Při čtyřech a více porušeních kritérií a při jejich opakovaném porušení v následujícím měsíci je na toto zaměstnanec písemně upozorněn a následně při dalším opakování podá mistr návrh na ukončení pracovního poměru se zaměstnancem z důvodu opakovaného porušení pracovní kázně.

#### **Četnost hodnocení kritérií a odpovědnost za provedení hodnocení**

**Kritéria 2 až 6** - vyhodnocují se průběžně a za kontrolu plnění jednotlivých zaměstnanců odpovídá kontrolor a mistr.

**Kritéria 1,7,8** - vyhodnocují se za hodnocené období a za vyhodnocení zodpovídá mistr a členové týmu.

**Kritérium 8** - za ověření znalosti zaměstnance testem 1x za rok a při prvním zařazení pracovníka do procesu samokontroly odpovídá mistr a kontrolor.

#### **Hodnocené období**

Pracovníci jsou hodnoceni za období jednoho měsíce, první až poslední pracovní den aktuálního měsíce.

Odměňování zaměstnanců zařazených do procesu samokontroly

Zaměstnanci je vyplácen podíl OSM na základě pravidel, uvedených v předchozím textu. Velikost podílu OSM vázaného na plnění kritérií samokontroly a systému jakosti je stanoven na 25 %.