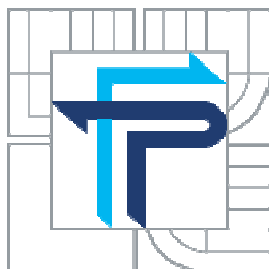


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

NÁVRH MOTIVAČNÍ PŘÍRUČKY PRO MANAŽERY SPOLEČNOSTI

PROPOSAL OF THE MOTIVATIONAL GUIDE FOR MANAGERS OF THE COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. MARTIN KAREŠ

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

ING. PETR NOVÁK

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kareš Martin, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh motivační příručky pro manažery společnosti

v anglickém jazyce:

Proposal of the Motivational Guide for Managers of the Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-2100-2.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- DOLEŽAL, Jan a kol. Projektový management podle IPMA. Praha: Grada Publishing, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Novák

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 02.04.2012

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na motivační systém ve výrobní společnosti. Na základě provedených analýz navrhuje řešení na zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Výsledkem je nový systém benefitů a motivační příručka.

Abstract

The Master's thesis focuses on motivation system in manufacturing company. Pursuant of analysis propose solution to increase employee satisfaction. Results are new benefits system and motivational guide.

Klíčová slova

Motivace, komunikace, zaměstnanec, zaměstnanecké výhody, příručka

Key words

Motivation, communication, employee, employee benefits, guide

Bibliografická citace

KAREŠ, M. *Návrh motivační příručky pro manažery společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 91 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Petr Novák.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2012

.....

Bc. Martin Kareš

Poděkování

Děkuji panu Ing. Petru Novákovi, vedoucímu mé diplomové práce, za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi poskytl během zpracování mé bakalářské práce a paní Ing. Jitce Šimarové za rady a zodpovězené otázky ohledně mé práce.

Obsah

Úvod.....	11
1 Teoretická východiska práce.....	12
1.1 Definice motivace.....	12
1.2 Rozdíl mezi motivací a stimulací	12
1.3 Pravidla motivace	13
<i>1.3.1 Zlaté pravidlo</i>	<i>14</i>
<i>1.3.2 Pravidlo motivační kotvy.....</i>	<i>15</i>
<i>1.3.3 Pravidlo diferencovaných podnětů.....</i>	<i>15</i>
<i>1.3.4 Pravidlo dvojí cesty.....</i>	<i>16</i>
<i>1.3.5 Pravidlo snadnějších alternativ</i>	<i>16</i>
1.4 Teorie motivace	16
<i>1.4.1 Teorie instrumentality</i>	<i>17</i>
<i>1.4.2 Teorie zaměřená na obsah</i>	<i>17</i>
<i>1.4.3 Teorie zaměřené na proces</i>	<i>21</i>
<i>1.4.4 Herzbergův dvoufaktorový model</i>	<i>23</i>
<i>1.4.5 Přehled teorií motivace</i>	<i>23</i>
1.5 Motivační strategie	25
1.6 Motivace a pracovní výkon	26
<i>1.6.1 Řízení pracovního výkonu</i>	<i>26</i>

1.6.2	<i>Kritéria a determinanty pracovního výkonu</i>	29
1.7	Kritika jako nástroj motivace	31
1.7.1	<i>Cíle kritiky</i>	31
1.7.2	<i>Přínosy kritiky</i>	31
1.7.3	<i>Přístup k chybám</i>	32
1.8	Omyly v motivaci	33
1.9	Kaizen	34
1.10	Zaměstnanecké výhody (benefity)	34
2.	Analýza současného stavu	38
2.1	Informace společnosti	38
2.1.1	<i>Nippon Kayaku Group</i>	39
2.1.2	<i>Organizační struktura</i>	40
2.1.3	<i>Historie společnosti</i>	42
2.1.4	<i>Firemní vize</i>	43
2.1.5	<i>Vyráběné produkty</i>	48
2.2	Zaměstnanci	51
2.2.1	<i>Počet zaměstnanců</i>	51
2.2.2	<i>Kvalifikační struktura zaměstnanců</i>	51
2.2.3	<i>Popis pracovních kategorií</i>	55
2.2.4	<i>Motivace zaměstnanců</i>	56
2.2.5	<i>Analýza spokojenosti zaměstnanců</i>	60

2.3	Analýza benefitů	74
3.	Vlastní návrhy řešení	77
3.1	Motivační příručka	77
3.2	Systém benefitů	83
Závěr.....		87
Seznam zdrojů		88
Seznam obrázků		90
Seznam grafů		90
Seznam tabulek.....		91
Seznam příloh		91

Úvod

Diplomová práce se zaměřuje na motivační systém ve společnosti INDET SAFETY SYSTEMS a.s. s následnými návrhy vedoucími ke zlepšení motivace zaměstnanců a komunikace uvnitř společnosti, tím i k vyšší produktivitě. K výběru právě této společnosti mě vedlo to, že se jedná o prosperující společnost s působností po celém světě a taky, že se jedná o jednoho z největších zaměstnavatelů v okrese Vsetín. Společnost se zabývá výrobou pyrotechnických iniciátorů a generátorů plynu pro moduly pasivní ochrany v automobilech, tj. předpínače bezpečnostních pásů a inflátory airbagů.

Ve spolupráci s personálním oddělením budou provedeny analýzy zaměřující se na zaměstnance ve společnosti a systém benefitů. Zjištěná data budou zhodnocena a použita v návrhové části.

Hlavním cílem práce bude na základě provedených analýz navrhnout motivační příručku pro manažery, která povede k zlepšení motivace a komunikace mezi manažerem a přímými podřízenými a návrh nového systému benefitů. Zavedení nových prvků by mělo vést k vyšší produktivitě práce.

1 Teoretická východiska práce

Teoretická část diplomové práce obsahuje kapitoly, v kterých bude nastíněna problematika z pohledu odborné literatury.

1.1 Definice motivace

Úvodní kapitola teoretických východisek práce se zaměřuje na definování pojmu motivace.

„Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem.“¹

„Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování.“²

„Motivace se zaměřuje na oblasti, které jsou pro testovanou osobu z různých důvodů zajímavé a které v ní vzbudí vyšší chuť být aktivní, iniciativně se podílet na úkolech a pociťovat z práce uspokojení.“³

1.2 Rozdíl mezi motivací a stimulací

Použití obou termínů bývá často chybně definováno a zaměňováno mezi sebou proto v následujících větách si je definujeme a určíme pomocí jednoduchého obrázku. Rozdíl v obou pojmech vychází především z příčiny z jaké je určitá úloha vykonána. Jestli její splnění vychází ze vnitř člověka, který má úlohu vykonat, poté se jedná o motivaci. Naopak jestli danou úlohu člověk vykoná za účelem získání nějakých zvenčí přicházejících hodnot, poté se jedná o stimulaci.⁴

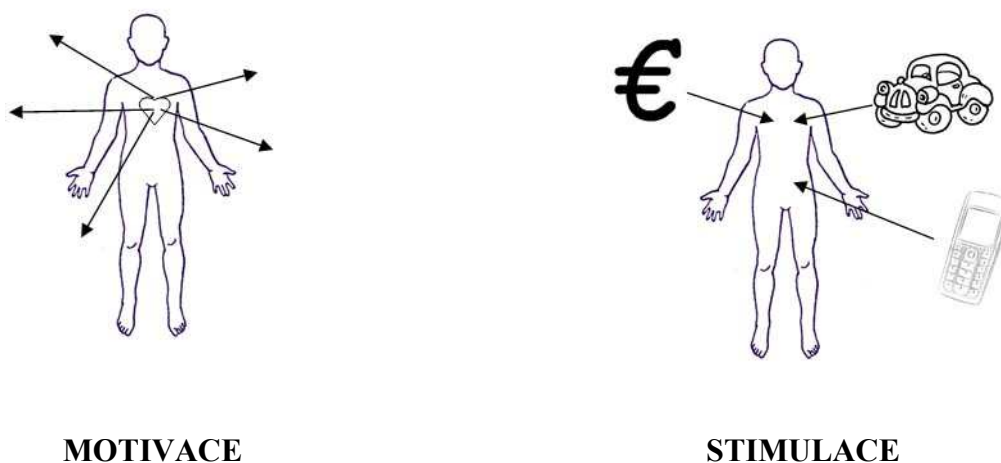
¹ ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 2009. s. 109

² PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2007. s. 14.

³ EVANGELU, Jaroslava Ester. Diagnostické metody v personalistice. 2009. s. 106.

⁴ PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2007. s. 14.

Na následujícím obrázku 1 je zobrazen rozdíl mezi motivací a stimulací.



Obr. 1 Rozdíl mezi motivací a stimulací⁵

Motivace může být obrovskou výhodou, jelikož bez externích podnětů vykonává člověk určitou práci, ale o to těžší je určení konkrétních motivů každého člověka. V tomto případě člověk vykonává úlohu z důvodu toho, že ho to baví, má dobrý pocit, považuje to za významné a přínosné.

Nevýhoda stimulace je, že když se přestanou dodávat stimuly, člověk přestane pracovat. Na druhou stranu máme, zaručený výkon člověka po dobu přísunu stimulů.⁶

1.3 Pravidla motivace

V následujících kapitolách jsem uvedl výčet pravidel, kterých bychom se měli držet při řízení a komunikaci se svými zaměstnanci.

⁵ PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2007. s. 10.

⁶ PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2007. s. 15.

1.3.1 Zlaté pravidlo

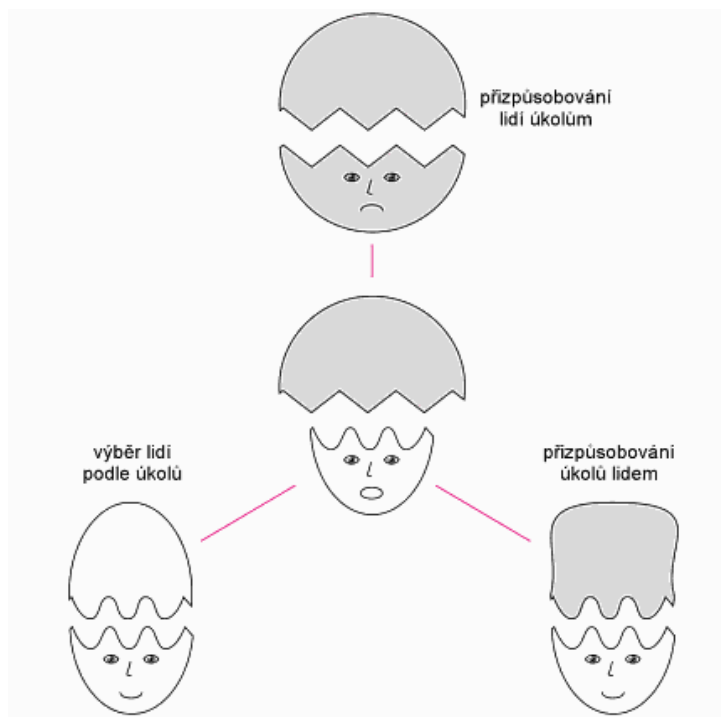
Zlaté pravidlo motivace se zaměřuje na člověka a jemu přidělenou úlohu. Existuje spousta typů lidí a taky samozřejmě velký počet typů úloh a problém nastává v kombinaci těchto dvou prvků. Ne každému sedí určitý typ úlohy a naopak. V praxi se vesměs používají různá přechodná řešení, která v dlouhodobém měřítku nejsou efektivní.

Existují dva způsoby, jak danou problematiku vyřešit, první z nich je přizpůsobit lidi úkolům, znamená to donutit lidi, aby přijali úkol, takový jak ho dostaly, včetně toho s čím nesouhlasí. Zde ovšem nastává problém a lidé nebudou dobrovolně daný úkol plnit a proto je zde nutný přísun vnějších stimulů. I kontrola je zde nutná, a jakmile přestaneme dodávat stimuly a kontrolovat odvedenou práci, nastává problém a daný úkol není splněn.

Druhou variantou je přidělení úkolu lidem na míru, poté přichází na řadu motivace a člověk dokáže pracovat i bez vnějších stimulů. Ovšem ne vždy je to možné a v praxi se setkáme převážně s první variantou.

Na obrázku 2 jsou znázorněny kombinace mezi lidmi a jejich úkoly. Nahoře uprostřed je model, kde lidi jsou přizpůsobeni úkolům. Vlevo dole vidíme výběr lidí, podle úkolu, jedná se o ideální formu. Vpravo dole je přizpůsobování úkolů lidem, jedná se o to, že lidem přidělíme úkol, který původně nechtěly, ale tím jak se o daném úkolu dozvědí, tedy zvolená slova a tón řeči, jim nakonec úkol vyhovuje.⁷

⁷ PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2007. s. 15.



Obr. 2 Lidé a úkoly⁸

1.3.2 Pravidlo motivační kotvy

Ne vždy je pro člověka práce zábavou, proto je důležité, abychom v celkovém úkolu našli aspoň nějakou část, která konkrétního člověka zajímá, dělá mu radost. Téhle části úkolu se říká motivační kotva. Člověk, který se chytne motivační kotvy, přehlédne další části úkolu, které ho už tolik nebaví, a přesto je udělá s radostí. Z praxe je známo, že lidé jsou i ochotni si motivační kotvu vytvořit a to třeba tím, že si přidají práci, kterou by nemuseli jinak vykonávat.⁹

1.3.3 Pravidlo diferencovaných podnětů

Pravidlo se zakládá na faktu, že na okolí působíme tím, co působí na nás. Myslíme si, že to co motivuje nás, bude motivovat i ostatní, ale to by platilo pouze, kdyby všichni lidé byli stejní.

⁸ PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2007. s. 16.

⁹ PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2007. s. 17.

Proto je důležité působit na okolí různými podněty a každý člověk vyžaduje jiné motivy. Je to sice logické, ale je důležité, aby se naše chování tím řídilo a ne vždy tomu tak je.¹⁰

1.3.4 Pravidlo dvojí cesty

Lidé vnímají své pocity na pomyslné ose od těch nejvíce příjemných po ty nejvíce nepříjemné. Pocity ležící ve středu osy se projevují jako neutrální. Čím víc od středu, tím víc je odezva na podnět nápadnější. Tím se rozlišují dva psychologické vztahy člověka k prostředí. První se nazývá apetence, je definován jako příjemně působící podnět, člověk ho vyhledává, je motivován k tomu, aby se k němu přibližoval. Naopak podnět, který člověka odpuzuje, vyvolává v něm nepříjemné pocity, se nazývá averze.

Výskyt apetence a averze je přirozený a v lidském chování se zobrazuje do motivačních systémů na bázi odměn a trestů. Lidé vnímají nejenom příjemné podněty, ale i ty nepříjemné. Tudíž požadovanou reakci lze vyvolat nejenom tím, že něco dáte, ale i tím, že něco vezmete.¹¹

1.3.5 Pravidlo snadnějších alternativ

Ne vždy je nutné provádět radikální změnu v motivaci k práci, neočekávaně často jsou původem demotivace velmi jednoduché a snadno odstranitelné faktory. Mnohokrát jsme svědky, že lidé nedělají to, co je od nich požadováno jen z důvodu, že jim to důkladně nikdo nevysvětlil. V tomto případě je snadnější poskytnout úplné a podstatné informace o úkolu, jeho významu, žádoucím výsledku, žádoucím způsobu provedení a v provedení zpětné vazby, buď v průběhu provádění úkolu, anebo na jeho konci.

1.4 Teorie motivace

Mezi nejvýznamnější teorie motivace lze zařadit následující:

- Teorie instrumentality říká, že prémie nebo tresty (teorie cukru a biče) slouží k ovlivňování lidí, tak aby se chovali požadovaným způsobem.

¹⁰ PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2007. s. 18.

¹¹ PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2007. s. 19.

- Teorie zaměřené na obsah se odvíjí od identifikace potřeb, jejich následném uspokojování a tím celkově ovlivňuje chování lidí. Je známá i pod názvem teorie potřeb. Autorství této teorie se připisuje pánům Maslowovi a Herzbergovi.
- Teorie zaměřené na proces se zaměřují na psychologické procesy související s motivací a ovlivňují očekávání (Vroom), cíle (Latham a Locke) a vnímání spravedlnosti (Adams).¹²

1.4.1 Teorie instrumentality

Vychází z principů, že když uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. V širokém měřítku teorie říká, že člověk pracuje pouze pro peníze. Teorie vznikla ve druhé polovině 19. století aby zdůraznila potřebu zracionalizovat práci se zaměřením na ekonomické výsledky. Tato teorie tvrdí, že člověk je motivován konat různou práci, jestliže s jeho výkonem budou přímo provázány odměny a tresty. Je nemožné donutit dělníky pracovat lépe než průměrný člověk pokud jim nezajistíme permanentní zvyšování jejich finanční odměny. V dnešní době je tato teorie široce používána a může sklízet úspěch, ale je postaveno pouze na motivování z vnějšku, nerespektuje lidské potřeby a neformální vztahy mezi zaměstnanci.¹³

1.4.2 Teorie zaměřená na obsah

Teorie je založená na neuspokojování potřeb daného člověka. Základem je myšlenka, že neuspokojená potřeba produkuje nerovnováhu. K nastolení rovnováhy je zapotřebí určit cíl, který uspokojí tuto potřebu a rozpoznat způsob chování, který dosáhne zvoleného cíle.

Nejsou všechny potřeby pro člověka stejně důležité, některé vyvolávají mnohem více úsilí vedoucí k dosažení cíle než ostatní. Záleží to na mnoha okolnostech, kterými jsou například prostředí, z kterého dotyčný přišel, na výchově, současné situaci a dosavadním životě. Problém se skrývá v tom, že mezi potřebami neexistuje žádný měřitelný vztah. Konkrétní

¹² ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 2002. s. 161.

¹³ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 2002. s. 162.

potřebu lze uspokojit několika cíly a čím určitá potřeba je silnější a čím déle trvá, tím se počet možných cílů zvyšuje. Lze ale i říci, že jeden cíl může uspokojit několik potřeb najednou.¹⁴

Maslowova hierarchie potřeb

Autorství teorie se připisuje Maslowovi (1954), který stvořil pojetí hierarchie potřeb, v níž důvěřoval, že je základem osobnosti. Abraham Maslow svou teorii formuloval spíš na základě potřeb lidské motivace a na základě své zkušenosti s lidmi, než z předchozí teorie psychologie. Moderní vedoucí a výkonní manažeři mohou v této teorii najít způsob jak motivovat zaměstnance a řídit pracovní síly. Téměř každý obor, ať už je to psychologie, marketing nebo řízení projektů využívá ke své profesi tuto hierarchii potřeb. V psychologii k porozumění základním prvků moderní motivace zaměstnanců. V marketingu k pochopení potřeb cílové skupiny zákazníků, nebo k vytváření kampaní, které tyto potřeby naplňují. V oboru řízení projektů je zapotřebí přistupovat ke svým členům týmu s vhodnou motivací aby účinně plnili své úkoly.¹⁵

Základem Maslowovi teorie je, že lidské bytosti motivovány neuspokojenými potřebami, a že některé nižší potřeby musí být splněny, aby se mohlo postoupit k vyšším potřebám. Teorie se zakládá na tom, že existují základní potřeby (fyziologické potřeby, pocit bezpečí, láska a úcta), které musí být splněny. I když je člověk motivován k naplňování těchto základní potřeb stále ho to táhne směřovat vzhůru až k potřebám seberealizace.¹⁶

Na obrázku 3 je vyobrazena Maslowova hierarchie potřeb.

¹⁴ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 2002. s. 162.

¹⁵ Abraham Maslow, Father of modern management [online]. 2006.

¹⁶ Abraham Maslow, Father of modern management [online]. 2006.



Obr. 3 Maslowova hierarchie ¹⁷

Fyziologické potřeby - Fyziologické potřeby jsou nutné k udržení života, jako jsou:

- Vzduch
- Voda
- Jídlo
- Spánek

Pokud tyto základní požadavky nejsou splněny, pak bude dotyčný jistě motivován k jejich uspokojení. Vyšší potřeby, jako je sociální potřeba a úcta nejsou rozpoznány, dokud nesplňuje požadavky na základní potřeby.¹⁸

Jistota a bezpečí - Jakmile jsou splněny fyziologické potřeby, člověk svou pozornost obrací na bezpečnost a jistotu. Takové potřeby mohou být splněny následovně:

- Život v bezpečné oblasti
- Zdravotní pojištění
- Jistota zaměstnání

¹⁷ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 2002. s. 162.

¹⁸ Web Marketing and Business Management Directory [online]. 2010.

- Finanční rezervy

Pokud se člověk cítí ohrožen, vyšším příčkám nebude věnovat pozornost, dokud se nebude cítit v bezpečí.¹⁹

Sociální potřeby - Jakmile člověk splní nižší úroveň fyziologické a bezpečnostní, láká ho splnit vyšší úroveň potřeby. První stupeň vyšší potřeby je sociální potřeba. Sociální potřeby mohou zahrnovat:

- Přátelství
- Zapadání do skupiny
- Dávání a přijímání lásky²⁰

Uznání - Poté, co člověk cítí, že dosáhl sociální potřeby, touží po stupni uznání. Potřeby uznání lze rozdělit na vnější stimuly a vnitřní motivaci.

Vnitřně motivační potřeby jsou například sebevědomí, úspěch, a sebeúcta. Externí potřeby vážnosti jsou například dobré jméno a uznání.

Některé příklady uznání:

- Úspěch
- Sebedůvěra
- Nezávislost a svoboda
- Respekt
- Sebeúcta²¹

Seberealizace - Seberealizace je vrchol motivace Maslowovi teorie. Jedná se o hledání dosažení plného potenciálu člověka jako osoby. Na rozdíl od nižších úrovní potřeby, člověk

¹⁹ Web Marketing and Business Management Directory [online]. 2010.

²⁰ Web Marketing and Business Management Directory [online]. 2010.

²¹ Web Marketing and Business Management Directory [online]. 2010.

nemusí být nikdy úplně spokojen a stále chce víc a víc a nemusí dosáhnout naplnění této potřeby.

Lidé v této úrovni mívají motivátory následující:

- Pravda
- Spravedlnost
- Moudrost
- Význam

Podle Maslowa, jen malé procento populace dosáhne úrovně seberealizace.²²

Maslowova hierarchie potřeb má stále značný význam, navzdory tomu, že nebyla ověřena empirickým výzkumem a je napadána pro svoji nepružnost a nekompromisnost. Každý člověk může mít své potřeby uspořádány jinak a nemusejí se vyvíjet hierarchicky.²³

1.4.3 Teorie zaměřené na proces

V této teorii se klade důraz na základní potřeby a na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci. Jsou také známy jako teorie poznávací, protože zkoumají, jak lidé vnímají pracovní prostředí a způsoby jak si je vysvětlují a chápou. Tyto teorie mohou být užitečnější při použití pro manažery než teorie potřeb, protože lépe poskytují vodítka k metodám motivování lidí. Do skupiny teorií zaměřených na proces lze zařadit následující.²⁴

- expektační teorie;
- teorie cíle;
- teorie spravedlnosti.

²² Web Marketing and Business Management Directory [online]. 2010.

²³ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 2002. s. 163.

²⁴ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 2002. s. 164.

Expektační teorie

Neboli teorie očekávání vychází z principů, že pokud uděláme nějaký čin nebo úsilí, povede to k určitému výsledku. Síla očekávání může být ovlivněna dosavadními zkušenostmi, ale většinou se jedinci dostávají do nových situací (změna pracovních podmínek, systému odměňování atd.), kde dosavadní zkušenosti nejsou vodítkem pro situace související se změnami, a za těchto okolností může dojít ke snížení motivace. Motivace existuje pouze tehdy, jestliže je mezi výkonem a výsledkem jasně použitelný vztah a když výsledkem je uspokojení potřeb. To například vysvětluje, že vnější peněžní motivace funguje, je-li propojení mezi úsilím a očekávanou hodnotou odměny. Tato teorie dochází k závěru, že existují dva faktory, které vymezují úsilí lidí vkládané do jejich práce:

- hodnota odměny;
- očekávání týkající se vztahu mezi úsilím a odměnou.²⁵

Teorie cíle

Motivace a vyšší výkon je podle této teorie dosahován na základě stanovení specifických cílů, které jsou náročné ale splnitelné a existuje-li zpětná vazba. Důležitá je spoluúčast jedinců na stanovení cílů a tím i ji jejich akceptace vyšších cílů. Náročné cíle jsou odsouhlaseny a podporovány vedením a radou. Neodmyslitelná součást pro udržení motivace je zpětná vazba, která napomáhá k dosahování stále vyšších cílů. Teorie je spojena s koncepcí řízení podle cílů, avšak na rozdíl od té z 60. let, která hlavně selhávala v odsouhlasení cílů, podpoře pracovníků a zpětné vazby, se teorie cílů na tyto chyby zaměřuje.²⁶

Teorie spravedlnosti

Teorie se zabývá tím, jak lidé porovnávají zacházení se svou osobou a svými kolegy. Spravedlivé zacházení vychází z toho, že se zachází s člověkem stejně jako s jeho referenční skupinou. Spravedlnost se týká vnímání pocitů a vždy se porovnává. Teorie tvrdí, že lidé budou motivováni, když se s nimi budou zacházet spravedlivě a demotivováni, když

²⁵ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 2002. s. 164.

²⁶ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 2002. s. 165.

nespravedlivě. Pocity týkající se spravedlivého zacházení jsou ovlivněny následujícími faktory:

- zvažování pracovního stanoviště;
- odbourání osobní předpojatosti k pracovníkovi;
- stejné uplatňování kritérií u všech pracovníků;
- poskytování zpětné vazby;
- poskytování vysvětlení učiněných rozhodnutí.²⁷

1.4.4 Herzbergův dvoufaktorový model

Je založena na tom, že na pracovišti existují dva faktory, absence prvního způsobuje nespokojenost, ale jeho přítomnost nevyvolává spokojenost, zatímco absence druhého nevyvolává nespokojenost, ale jeho přítomnost vede ke spokojenosti. První skupina se nazývá hygienické faktory a druhá faktory motivační. Mezi hygienické faktory lze zařadit např. firemní automobil, plat, vztahy se spolupracovníky. Motivační faktory jsou úspěch, uznání, odpovědnost, pokrok, osobní rozvoj. Z časového hlediska uspokojení hygienických potřeb přinese pouze krátkodobý efekt, zatímco dlouhodobého efektu se dosáhne motivačními faktory.²⁸

1.4.5 Přehled teorií motivace

V následující tabulce 1 jsou vypsány předcházející teorie motivací včetně stručných charakteristik.

²⁷ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 2002. s. 166.

²⁸ DOLEŽAL, Jan, et al. Projektový management podle IPMA. 2009. s. 283.

Tab. 1 Přehled teorií motivace ²⁹

Kategorie	Typ	Teoretik	Shrnutí	Důsledky
Teorie instrumentality	Taylorismus	Taylor	Když děláme jednu věc, vede to k jiné věci. Lidé budou motivováni, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem	Základ pokusů motivovat lidi pomocí stimulů. Používá se pro zdůvodnění odměňování založené na výkonu.
Teorie zaměřená na obsah	Hierarchie potřeb	Maslow	Existuje hierarchie pěti potřeb. Potřeba vyšší úrovně se objeví až po uspokojení nižších úrovní	Ukazuje potřeby různých úrovní a to, že uspokojená potřeba už není motivátorem.
Teorie zaměřené na proces	Expektační teorie	Vroom, Porter, Lawler	Motivace jsou ovlivněny vnímaným spojením mezi úsilím a výkonem, vnímaným spojením mezi výkonem a výsledkem, významem výsledku pro danou osobu. Motivace závisí na pravděpodobnosti, že po tomto úsilí bude následovat odměna a že odměna stojí za námahu.	Důležitá teorie pro přístupy k odměňování. Musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou.
	Teorie cíle	Latham, Locke	Motivace a výkon se budou zlepšovat po té, co lidé dostanou náročné, ale přijatelné cíle a bude existovat zpětná vazba.	Poskytuje argumenty pro procesy řízení pracovního výkonu, stanovování cílů a zpětnou vazbu.
	Teorie spravedlnosti	Adams	Lidé jsou, více motivovanější, když se s nimi zachází spravedlivě a slušně.	Potřeba vytvořit spravedlivý systém odměňování a spravedlivé zacházení se zaměstnanci
Dvoufaktorový model	Satisfactory, dissatisfactory	Herzberg	Uspokojení z odvedené práce ovlivňují dva typy faktorů: vnitřní motivátory (uznání, úspěch); vnější motivátory (plat, pracovní podmínky)	Identifikuje řadu základních potřeb. Je argumentem pro to, aby odměňovací systémy nabízely peněžní i nepeněžní odměny.

²⁹ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 2002. s. 168

1.5 Motivační strategie

Faktory ovlivňující motivační strategii a návrhy personálnímu oddělení k vyšší motivaci jsou zobrazeny v následující tabulce 2.

Tab. 2 Motivační strategie³⁰

Faktory ovlivňující motivační strategii	Návrhy personálnímu oddělení
Obtížnost procesu motivace znamená, že zjednodušené přístupy založené na teorii instrumentalisty nebudou pravděpodobně úspěšné	Obejít nebezpečí vytváření nebo podporování strategií, které nabízejí autoritativní předpisy pro motivaci založené na zjednodušeném vidění tohoto procesu, nebo chybného neuznávání individuálních rozdílů.
Lidé jsou více motivováni v prostředí, v němž jsou oceňováni za to, co dělají.	Věnovat pozornost potřebě uznání. Povzbuzovat vytváření procesů řízení pracovního výkonu, které poskytují příležitosti dohodnout očekávání a poskytovat pozitivní odezvu na plnění úkolu.
Měla by být uznávána potřeba práce, která lidem umožňuje dosažení jejich cílů, rozumný stupeň autonomie a prostor pro využívání jejich dovedností.	Doporučovat procesy vytváření pracovních úkolů a pracovních míst, které berou v potaz faktory ovlivňující motivaci k práci tím, že nabízejí obohacování práce v podobě rozmanité práce, odpovědnosti a poskytování kontroly.
Potřeba příležitostí k růstu pomocí rozvoje schopností a kariéry.	Vytvářet a rozvíjet procesy plánování kariéry. Poskytovat programy vzdělávání a personálního rozvoje.
Kultura organizace ovlivňuje účinek jakýchkoliv pokusů přímo nebo nepřímo motivovat lidi.	Vytvářet takovou kulturu, která podporuje procesy oceňování a odměňování pracovníků.
Motivaci zvyšuje takové vedení lidí, které udává směr, povzbuzuje a stimuluje k dosahování cílů a poskytuje podporu pracovníkům.	Pomocí řízení pracovního výkonu zajistit rozpoznávání schopností vést a řídit lidi. Radit lidem a vzdělávat je za účelem zlepšování jejich vůdcovských kvalit.

³⁰ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 2002. s. 170

1.6 Motivace a pracovní výkon

Následující kapitola se zaměřuje na motivaci v pracovním výkonu.

1.6.1 Řízení pracovního výkonu

Definici řízení pracovního výkonu můžeme použít následující.

„Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu.“³¹

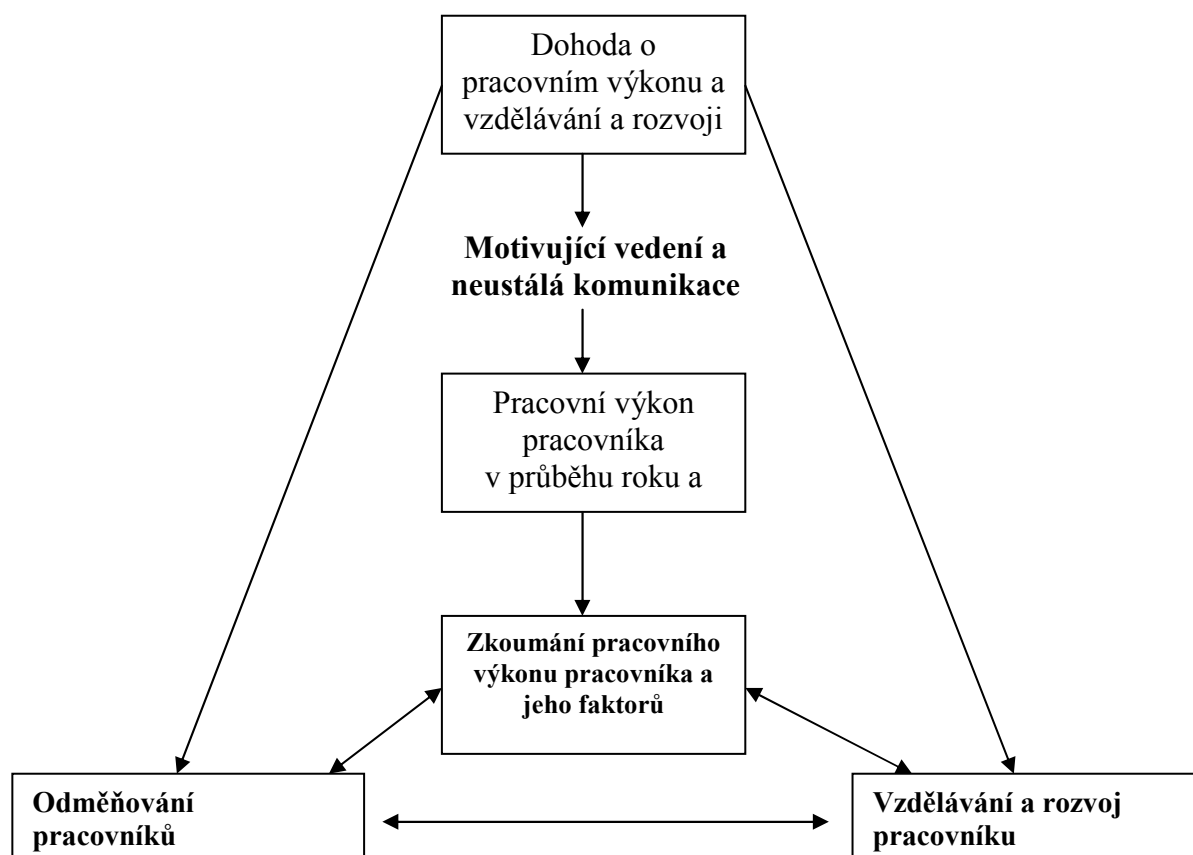
Moderní řízení lidských zdrojů vyzdvihuje vytváření pracovních míst a pracovních úkolů na míru každému pracovníkovi. Musíme respektovat individualitu lidí, to že pracovníci jsou stále rozmanitější, že se stávají v podstatě podnikateli se svou pracovní silou. Přesně definovaná pracovní místa brzdí flexibilitu a je třeba je nahrazovat systémem flexibilněji chápaných rolí s volně nastavenými profily s ohledem na konkrétního pracovníka. Také nesmíme zapomínat vkládat maximální množství prvků zvyšující motivaci pracovníka.³²

Řízení pracovního výkonu tedy v sobě zahrnuje zlepšování pracovního výkonu a výkonu organizace, rozvoj pracovních dovedností zaměstnanců a jejich adaptaci na hodnoty organizace. To by však nefungovalo bez způsobu řízení odměňování a rozvoje řízení postojů vedoucích pracovníků. Musíme brát v potaz, že individuální dohody či smlouvy o pracovním výkonu se musejí odrážet v odměňování jednotlivých pracovníků a že je důležité přesvědčit vedoucí pracovníky o nezbytnosti změny jejich přístupů k řízení lidí. Princip řízení pracovního výkonu je znázorněn na následujícím obrázku 4.³³

³¹ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 2007. s. 203.

³² KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 2007. s. 203.

³³ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 2007. s. 203.



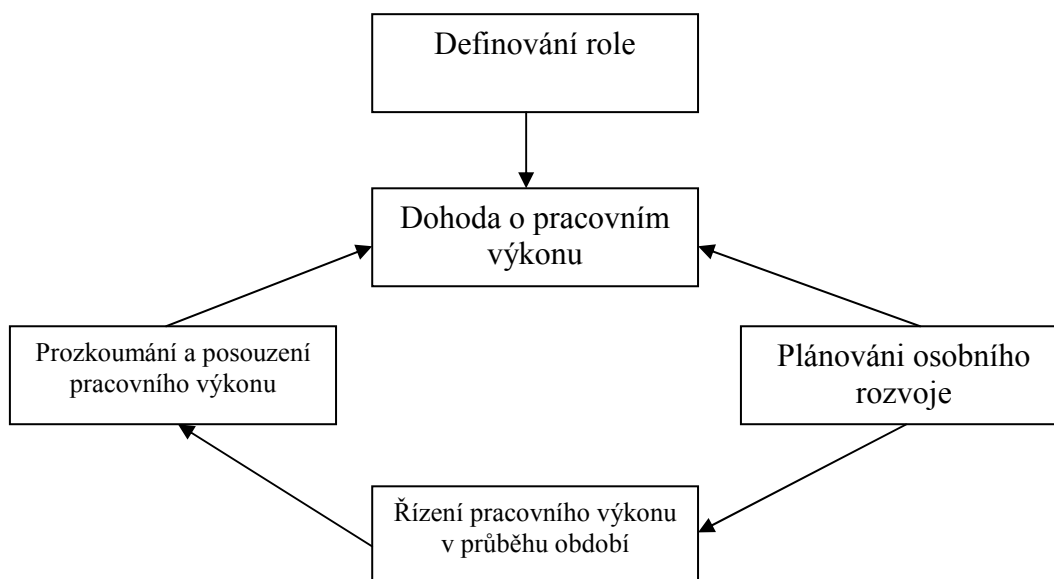
Obr. 4 Řízení pracovního výkonu³⁴

Schéma uvádí, že dohoda o pracovním výkonu a jemu odpovídajícím vzdělávání se promítá do výše odměny za dohodnutý výkon a do oblasti vzdělávání a rozvoje v podniku, kde je důležité zajistit, aby si pracovník osvojil dohodnuté znalosti a dovednosti. Dohoda obsahuje nejen závazky pracovníka ale i organizace a vedoucího manažera, který dohodu uzavřel. Právě vedoucí pracovník nese zodpovědnost v zabezpečení motivace a poskytování průběžné zpětné vazby podřízenému.³⁵

Řízení pracovního výkonu představuje určitý cyklus, který je znázorněn následujícím obrázkem 5.

³⁴ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 2007. s. 204.

³⁵ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 2007. s. 204.



Obr. 5 Cyklus řízení pracovního výkonu³⁶

Definování role: Jsou určeny hlavní oblasti výsledků a požadavky na schopnosti.

Dohoda o pracovním výkonu: Dohoda definuje, čeho by měl pracovník dosáhnout, jak bude jeho výkon měřen a jaké schopnosti jsou pro dosažení potřebné. Jedná se o fázi plánování pracovního výkonu. Dohoda tedy definuje konkrétně následující body:

- cíle a normy pracovního výkonu
- měřitelnost pracovního výkonu
- jaké schopnosti jsou potřeba pro plnění úkolů
- základní hodnoty organizace

Plánování osobního rozvoje: Stanovuje, které kroky by měl zaměstnanec podniknout v zájmu svého osobního rozvoje, aby rozšířil své schopnosti a dovednosti.

Řízení pracovního výkonu v průběhu období: V této fázi se provádějí kroky, které vedou k realizaci dohody o pracovním výkonu. Obsahuje nepřetržitý proces poskytování zpětné vazby. Pokud je to nezbytné tak řeší i konflikty v pracovním výkonu.

³⁶ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 2007. s. 204.

Prozkoumání a posouzení pracovního výkonu: Jedná se o závěrečnou fázi, tudíž jakési zhodnocení pracovního výkonu za celé období. Je to východiskem pro stanovení dalších dohod a pro klasifikaci pracovního výkonu.³⁷

1.6.2 Kritéria a determinanty pracovního výkonu

Pracovní výkon znamená nejen množství a kvalitu odvedené práce, ale také např. přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, absenci, pozdní docházku atd. Pracovní výkon je za daných podmínek výsledkem sloučení úsilí, schopností a vnímání úkolů.³⁸

Úsilí je odrazem motivace a vynaložené energie pracovníka při plnění úkolů. Úroveň úsilí souvisí nejen s rozpoštěním pracovníka ale také s povahou úkolu. Schopnosti jsou obecné charakteristiky používané při plnění práce. V čase se příliš nemění a jejich vývoj nebývá příliš dynamický. Vnímání úkolů se vztahuje na míru pochopení úkolu a jeho plnění. K dobrému pracovnímu výkonu jsou zapotřebí všechny tři položky a to ve vhodném vzájemném poměru.³⁹

Jestliže chceme posuzovat výkon pracovníka nebo nějaké skupiny, musíme nejdříve určit kritéria, která jsou přiměřená dané práci. Zároveň musíme zvážit jejich spolehlivost a citlivost na náhodné a rozdílné podmínky. Mezi základní kritéria patří kvantita, kvalita a včasnost plnění. Většinou si s těmito třemi kritérii nevystačíme, a proto uvedu alespoň některé z mnohých kritérií pro každou součást pracovního výkonu.⁴⁰

Výsledky práce:

- prodej výrobků a služeb

³⁷ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 2007. s. 205.

³⁸ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 2007. s. 212.

³⁹ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 2007. s. 212.

⁴⁰ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 2007. s. 212.

- množství vyrobených výrobků
- kvalita výrobků
- úrazovost
- množství obslužených zákazníků
- spokojenost zákazníků

Chování:

- ochota přijímat úkoly
- úsilí při plnění úkolů
- dodržování instrukcí
- hospodárnost
- ochota ke spolupráci
- jednání s lidmi
- vztahy ke spolupracovníkům
- styl vedení lidí

Dovednosti a vlastnosti:

- znalost práce
- fyzická síla
- vzdělání
- podnikavost
- spolehlivost
- vytrvalost

Zde stojí za upozornění, že jediná kritéria výsledků práce umožňují měření, ostatní kritéria jsou neměřitelná a mají subjektivní charakter.⁴¹

⁴¹ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 2007. s. 213.

1.7 Kritika jako nástroj motivace

Kritika patří mezi nejsložitější komunikační dovednosti. Špatně podaná kritika má neblahé důsledky na sebevědomí dotyčného. Naopak konstruktivní a dobře podaná kritika může i motivovat. Je samozřejmostí, že kritice se v zaměstnání ani v osobním životě nevyhneme.⁴²

1.7.1 Cíle kritiky

Mezi hlavní cíle kritiky můžeme zahrnout poskytnutí zpětné vazby, dát informaci o tom, co člověk dělá špatně, v čem udělal chybu, aby jí mohl napravit. Cílem je také dostat do podvědomí kritizované, že kritika není jen něco špatného, ale že i kritika nás může posunout dopředu a příště se vyvarovat chybám.⁴³

To jak podáváme kritiku, nemá vliv jenom na jedince, ale na výkon celého týmu. Negativní jedinec ovlivní své okolí díky kvalitě vztahů, která po kritice nebude zrovna ideální. Ovšem že si nemůžeme myslet, že dobře podanou kritikou vyřešíme a zamezíme všechny chyby. Člověk vždycky bude dělat chyby, ale je důležité, aby se z nich ponaučil.⁴⁴

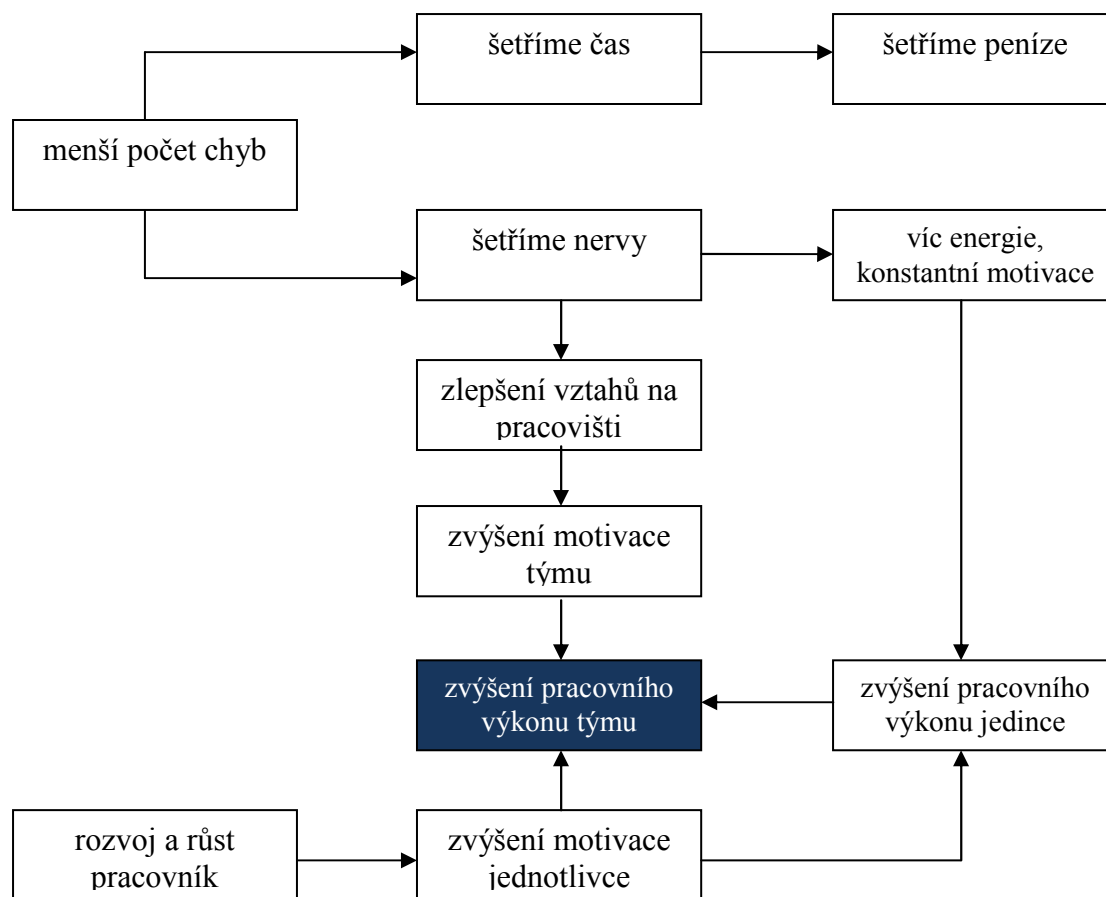
1.7.2 Přínosy kritiky

Na následujícím obrázku 6 je vysvětlen princip přínosu konstruktivní kritiky. Jednotlivými kroky se postupně dostaneme až k vytouženému cíli a to je zvýšení pracovního výkonu týmu.

⁴² RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců. 2008. s. 31.

⁴³ RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců. 2008. s. 31.

⁴⁴ RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců. 2008. s. 32.



Obr. 6 Přínosy kritiky⁴⁵

1.7.3 Přístup k chybám

Styl jakým kritizujeme, ovlivňuje jednak náš přístup k chybám a způsob jakým jsme sami byli kritizováni. Ve společnosti převládá přístup k chybám jako něco nežádoucího, jako kdyby to dotyční dělali schválně, jako proto kdy, udělají chybu, byli hned špatní. Společnost se v posledních letech mění a mění se také přístup k přístupu k chybám a někteří lidé ji přijímají konstruktivně. Ale přesto většina z nás má v sobě zažito názor středověku, že udělat chybu znamená riskovat přežití a právě proto, když se dopustíme chyby, jsme k sobě často nemilosrdní. Z výše uvedené vyplývá, že když uděláme chybu, jsme z toho psychicky rozhozeni a jestli se budeme chtít dostat do klidu je potřeba změnit svůj postoj k chybám. Neznamená to, že byste měli chyby tolerovat ani to že se sebou a se svými kolegy byste měli zacházet jako s čerstvě narozeným dítětem. Avšak dokud se nezbavíme předsudků a strachu

⁴⁵ RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců. 2008. s. 34.

z chyb, bude pro nás umění kritizování a přijímání kritiky tabu. Protože pokud je člověk ovládaný strachem, jsou všechny techniky a zásady k ničemu. Fungují, pouze když člověk nemá strach, nebo pokud je malý, na přijatelné úrovni.⁴⁶

1.8 Omyly v motivaci

V následující kapitole jsou popsány nejčastější chyby v pojetí motivace. Často totiž slyšíme, jak zaměstnanci nejsou motivováni, jak si odpracují svoje úkoly bez jakéhokoliv zájmu a nadšení, jak šéfové potřebují více motivovanou pracovní sílu a proto se zaměříme na 3 omyly, které si následně více popíšeme.

Omyl č. 1: Někdo motivovaný je – někdo není

Problém je v tom, jak lidé uvažují o motivaci, myslí si, že motivace je vrozená vlastnost, jako např. talent na zpěv, zručnost atd. a tak jsou přesvědčení, že nemohou se svou motivací nic dělat, že je jednou provždy daná. Opak je pravdou, nulová motivace v práci neznamena, že daný člověk nemá v sobě motivaci. Jen je jeho motivace v něčem jiném a správný manažer musí zjistit v čem. Může se jednat např. o zálibu ve sportu, zahrádkaření, turistice a podobně.⁴⁷

Omyl č. 2: Motivace = manipulace

Princip tohoto omylu je v představě, že vedoucí pracovníci pouze manipulují se svými podřízenými. Podřízení musí poslouchat jejich pokyny a pomocí šikovných triků dělají to, co vedoucí pracovník chce. Motivace se ale nesmí zaměňovat s manipulací, protože právě motivace je založena na mezilidských vztazích, na důvěře a férovosti. Klíčem k úspěchu nejsou žádné triky, ale péče o rozvoj svých podřízených a vytváření dobrého klimatu v podniku.⁴⁸

⁴⁶ RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců. 2008. s. 33.

⁴⁷ NIERMEYER, Rainer; SEYFFERT, Manuel. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 2005. s. 15 – 16.

⁴⁸ NIERMEYER, Rainer; SEYFFERT, Manuel. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 2005. s. 16.

Omyl č. 3: Nic nemotivuje lépe než peníze

Ve stručnosti se omyl zakládá na teorii, že čím větší obnos peněz daný zaměstnanec dostane, tím bude více motivovaný. Přidání peněz v líných lidech probudí motivaci a ti aktivní budou pracovat ještě lépe, než před tím. Jenže jedná se pouze o krátkodobý efekt, není nic jednoduššího a rychlejšího než si zvyknout na svůj plat a chtít zase více.⁴⁹

1.9 Kaizen

Jednou z nejznámějších metod soustavného zlepšování je koncepce Kaizen. Je základem japonského hospodářského úspěchu a jedno z nejčastěji používaných slov v Japonsku. Teorie je založena na neustálém zdokonalování po malých krůčcích až k velkému úspěchu. Kaizen lze překládat doslova jako „změna k dobru“.⁵⁰

Kai – zlepšování, změna (lze zlepšit úplně všechno, každý proces, produkt, systém)

Zen – dobro (reaguje na změnu podmínek, novou možnost, novou informaci)

Kaizen lze aplikovat na všech úrovních managementu. Rozdíl mezi Kaizen a inovací je v tom, že inovace vyžaduje najednou radikální změny, zatímco Kaizen postupuje po malých a dílčích krocích.⁵¹

1.10 Zaměstnanecké výhody (benefity)

Zaměstnanecké výhody existují k osobním potřebám pracovníků, díky nim mají zaměstnanci vyšší oddanost k podniku a cítí, že jejich zaměstnavatelé pečují o jejich dobro. Patří do celkového ohodnocení zaměstnanců, spolu s peněžní odměnou tvoří významnou část celkové odměny. Mohou mít podobu odložené odměny, zásluhové a bezprostřední. Mezi

⁴⁹ NIERMEYER, Rainer; SEYFFERT, Manuel. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 2005. s. 16.

⁵⁰ IMAI, Masaaki. Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku. 2004. s. 15

⁵¹ IMAI, Masaaki. Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku. 2004. s. 16

zaměstnanecké výhody můžeme zařadit např. podnikový automobil, půjčka, penzijní systémy, pojištění, dovolená, více o jednotlivých výhodách bude napsáno dále v kapitole. Pro podnik jsou náklady na zaměstnanecké výhody nezanedbatelnou položkou, mohou tvořit až jednu třetinu celkových nákladů na základní mzdy.⁵²

Politika zaměstnaneckých výhod se týká především:

- typů zaměstnaneckých výhod,
- velikosti rozsahu,
- celkových nákladů.⁵³

Typy zaměstnaneckých výhod

Základní zaměstnanecké výhody se zaměřují na osobní bezpečnost, peněžní pomoc, osobní potřeby, podnikový automobil a dobrovolné výhody.

a) osobní bezpečnost

- Zdravotní péče – zákonné úhrady zdravotního pojištění, v některých případech nabídka firemního lékaře a někdy i pojištění pro účely péče o chrup.
- Pojištění – pro případ úmrtí, služebních cest a osobních úrazů.
- Nemocenské dávky – vypláceny jako náhrada mzdy v případě neschopnosti vykonávat práci v důsledku nemoci.
- Dodatečné odstupné – k zákonnému odstupnému může existovat navíc dodatečné odstupné, někdy se nazývá také jako zlatý padák či zlaté rozloučení.

⁵² ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 2009. s. 382.

⁵³ ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 2009. s. 383.

- Poradenství týkající se kariéry – zaměstnancům propuštěným v důsledku nadbytečnosti jsou poskytovány odborné rady specialistů ohledně získání nové práce.

b) peněžní pomoc

- Příspěvek na penzijní pojištění – zaměstnavatel přispívá pravidelnými měsíčními částky pracovníkovi na jeho účet penzijního pojištění.
- Podnikové půjčky – jsou především účelově vydávány s nulovým úrokem při malé půjčce a s malým úrokem při vyšších půjčkách.
- Půjčky na permanentky – půjčky s nulovým úrokem především na dopravné, kulturní představení a sportovní události.
- Pomoc při splácení hypoték – je především využívána podniky finančních služeb a pojednává o doplácení úroků z hypotéky, kterou si zaměstnanec zřídil u podniku, kde je zaměstnán.
- Příspěvky na přemístění – jsou vypláceny pracovníkům, kteří byli kvůli zaměstnání nuceni změnit své bydliště.
- Členské příspěvky v profesních organizacích – např. v nějakém sdružení účetních, advokátů, daňových poradců atd.

c) osobní potřeby

- volno z osobních důvodů
- slevy na produkty, které podnik vyrábí
- poukázky na nákup zboží
- společenská a sportovní zařízení

d) podnikové automobily

Jedná se o oblíbenou výhodu, kterou přivítají zaměstnanci, kteří služební automobil využívají k pracovním účelům a k soukromým cestám

e) dobrovolné výhody

Systém dobrovolných výhod umožňuje zaměstnancům využívat slevy při nákupu různého zboží a služeb. Zaměstnavatel si s dodavatelem předem dohodne nižší ceny, a tudíž ho tento systém slev nic nestojí.⁵⁴

⁵⁴ ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 2009. s. 385

2. Analýza současného stavu

Ve druhé kapitole bude představen současný stav společnosti, její základní údaje, výrobní program, firemní vize, struktura a spokojenost zaměstnanců.

2.1 Informace společnosti

Obchodní firma:	INDET SAFETY SYSTEMS a.s. ⁵⁵
Sídlo:	Bobrky 462, Vsetín 75501
Právní forma:	akciová společnost
Předmět podnikání:	- výzkum, vývoj, výroba, ničení, zneškodňování, zpracování, nákup a prodej výbušnin - výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Předseda představenstva:	Susumu Tokutake
Člen představenstva:	Jiří Václavík
Člen představenstva:	Yoshitsugu Ishida
Člen představenstva:	Hiroyuki Taniguchi
Předseda dozorčí rady:	Tomoo Shibuya
Člen dozorčí rady:	Mgr. Pavel Jaroščík
Člen dozorčí rady:	Atsuhiko Wakumoto
Základní kapitál:	361 000 000 Kč (100% splaceno)
Akcie:	- 361 ks v jmenovité hodnotě 1 000 000 Kč

⁵⁵ Dále bude použita zkratka ISS

- Akcie mají listinou podobu a nejsou veřejně obchodovatelné
- Jediným akcionář je Nippon Kayaku Co., Ltd. se sídlem v Japonsku

Akciová společnost INDET SAFETY SYSTEMS a.s. (zkráceně ISS) se zabývá výrobou pyrotechnických iniciátorů a generátorů plynu pro moduly pasivní ochrany v automobilech, tj. předpínače bezpečnostních pásů a inflátory⁵⁶ airbagů. Navazuje na tradici výroby průmyslové pyrotechniky ve Vsetíně a rozvíjí technologie vyvinuté mateřskou firmou Nippon Kayaku. Díky fúzi INDET SAFETY SYSTEMS a.s. a Nippon Kayaku CZ, s.r.o. k 1.1.2011, bylo portfolio ISS rozšířeno o vyvíječe plynu.

Společnost se dělí na 3 výrobní závody a administrativní budovu. Závod 1 sídlí v místní části Jasenice a jedná se o výrobní část společnosti, druhou výrobní částí se označuje Závod 2, který sídlí v Jablůnce a jako třetí výrobnou je Závod 3, který sídlí také v Jasenicích a je zde i výzkum a vývoj. Administrační budova se sídlem společnosti sídlí v místní části Bobrky.

2.1.1 Nippon Kayaku Group

INDET SAFETY SYSTEMS je součástí celosvětově působící skupiny NK Group. Tato skupina zásobuje celosvětové automobilové trhy pyrotechnickými iniciátory:

- **Nippon Kayaku Co., Ltd.** se svou továrnou v Himeji, Japonsko, se zaměřuje na trh japonský;
- **Indet Safety Systems a.s.** s továrnou ve Vsetíně na trh evropský;
- **Kayaku Safety Systems (Huzhou) Co., Ltd.** s továrnou v Huzhou, Čína na trh asijský;
- **Kayaku Safety Systems of Mexico, S.A.DE C. V.** s továrnou v Monterrey, Mexiko na trh středoamerický a severoamerický.

Všechny základny se kromě výroby pomocí sdíleného know-how zabývají i výzkumem a vývojem, který probíhá v těsné součinnosti s vývojem zákaznických modulů.

⁵⁶ Generátor, který produkuje plyn nutný k naplnění vaku airbagu.

NIPPON KAYAKU Co., Ltd.

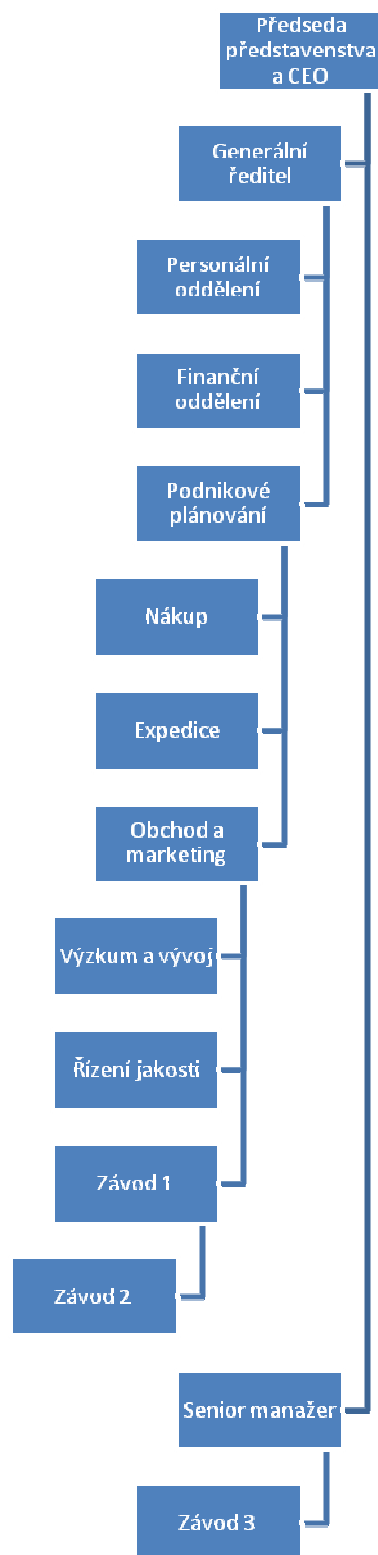
Mateřskou společností ISS je Nippon Kayaku Co., Ltd, tradiční japonský výrobce v oboru speciální chemie. Významný producent farmaceutických výrobků a surovin pro přípravu léků, průmyslových barviv, průmyslových trhavin, inflátorů pro airbagy, speciálních pryskyřic pro elektroniku, inkoustů pro jet-tiskárny, agrochemie.

Roční obrat cca 1,2 mld. USD, 4300 zaměstnanců v několika závodech v Japonsku.⁵⁷

2.1.2 Organizační struktura

Řízení společnosti je postaveno na následující organizační struktuře.

⁵⁷ INDET SAFETY SYSTEMS. *Roční report*. Vsetín: INDET SAFETY SYSTEMS, 2011.



Obr. 7 Organizační struktura⁵⁸

⁵⁸ INDET SAFETY SYSTEMS. *Roční report*. Vsetín: INDET SAFETY SYSTEMS, 2011.

2.1.3 Historie společnosti

V následujících bodech vypíši nejdůležitější historická fakta, která byla zásadní ve fungování společnosti.

Březen 1997 – Založení společnosti

Leden 1999 – Vstup japonských investorů (join venture Nippon Kayaku, Nichimen a ZV Indet). Společnost zahájila svou činnost výrobou plastových squibů⁵⁹.

Únor 2000 - Byla změněna akcionářská struktura: firma 100% vlastněna japonskými korporacemi Nippon Kayaku a Nichimen.

Červenec 2000 – Certifikace dle standardu jakosti ISO 9001.

Únor 2001 – Instalace první sestavovací linky pro výrobu MGG.

Prosinec 2001 – Certifikace dle standardu jakosti QS 9000.

Březen 2002 – Instalace první sestavovací linky GTMS squibů.

Srpen 2002 – Expedice první dodávky MGG.

Prosinec 2002 – Certifikace dle standardu ISO 14001.

Prosinec 2002 – Otevření obchodní kanceláře v Heroldsbergu, Německo.

Duben 2004 - Nippon Kayaku získala 100% podíl akcií ve firmě.

Říjen 2004 - Proběhl úspěšný recertifikační audit dle systému jakosti ISO/TS 16949:2002.

Prosinec 2004 - Zahájena zkušební činnost výzkumné a vývojové centrum.

Červen 2005 - Oficiální otevření výzkumného a vývojového centra.

Prosinec 2005 - Úspěšná recertifikace auditu dle systému jakosti ISO 14001:2004.

Únor 2006 – Založení sesterské společnosti Nippon Kayaku CZ, s.r.o.

⁵⁹ elektrický rozněcovač

Březen 2006 - Vyroben 100 milionů kus PLSQ.

Květen 2006 - Zahájení výroby CB Mikro Gas Generátorů.

Listopad 2006 – Zahájení výroby LW Mikro Gas Generátorů.

Červenec 2007 – Otevření R&D a obchodní kancelář v Götzisu, Rakousko.

Září 2007 – Přesunutí administrativní centrály a skladu na Bobrky, Vsetín.

Únor 2008 – Změna sídla společnosti na Bobrky 462, Vsetín.

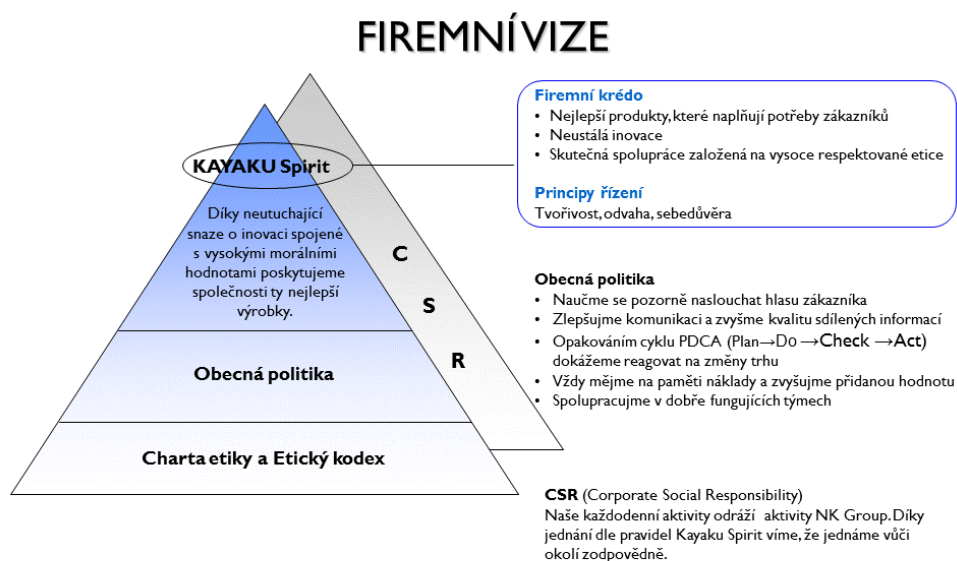
Říjen 2009 - Byla společnost úspěšně recertifikována dle standardu jakosti ISO/TS 16949:2009 certifikační společností LRQA (Lloyd's Register Quality Assurance Limited).

Leden 2011 - Došlo ke sloučení společnosti INDET SAFETY SYSTEMS a.s. (ISS) a Nippon Kayaku CZ, s.r.o. (NKCZ). Následnickou společností se stala INDET SAFETY SYSTEMS a.s., NK CZ k tomuto dni zanikla.

2.1.4 Firemní vize

Firemní vize společnosti vycházejí z mateřské společnosti Nippon Kayaku a zahrnují následující:

- Kayaku Spirit
- Chartu etiky
- Etický kodex
- Firemní politiku



Obr. 8 Kayaku Spirit⁶⁰

Charta etiky

Podnikatelské aktivity

1. NK⁶¹ věnuje maximální pozornost kvalitě a spolehlivosti svých výrobků a služeb. NK poskytuje zákazníkům takové výrobky a služby, které je uspokojí.
2. NK při výkonu své činnosti respektuje platné zákony a předpisy a stejně tak i veškeré interní předpisy. Naše chování je v souladu se zásadami transparentnosti, čestnosti a svobodné soutěže.
3. Zahraniční obchodní aktivity jsou v souladu s místním a rovněž japonským právem. NK podporuje prolínání kultur a respektuje kulturní rozdíly a místní zvyky.

⁶⁰ INDET SAFETY SYSTEMS. *Roční report*. Vsetín: INDET SAFETY SYSTEMS, 2011.

⁶¹ Nippon Kayaku

4. NK řádně spravuje a využívá majetek společnosti a vyvíjí úsilí ke zvýšení efektivity a k neustálému rozvoji.

5. NK říká NE! Všem protispoločenským skupinám a nepodléhá jakýmkoli nelegálním či nemorálním nátlakům z jejich strany.

Vztah ke společnosti

6. NK se snaží být v dobrém vztahu a souladu s okolní společností a přispívá k jejímu rozvoji.

7. NK vždy objektivně informuje o svých činnostech své zákazníky, majitele, veřejnost, zaměstnance, obchodní partnery aj. Informace jsou publikovány včas a řádným způsobem.

8. NK si uvědomuje svůj vliv na životní prostředí. Dodržování zákonů je samozřejmostí, stejně jako tvorba vlastních předpisů. Firma dělá vše pro to, aby její činnost byla v souladu se životním prostředím.

Nakládání s firemními informacemi

9. NK považuje informaci za stejně hodnotnou jako majetek. V tomto duchu respektuje i práva ostatních.

10. NK nakládá s informacemi získanými během činnosti firmy důsledně a chrání je. Dále přijímá opatření proti úniku informací a proti nelegálním pokusům o jejich získání třetími stranami.

Vztah firmy k jednotlivcům

11. NK striktně dodržuje pracovní právo. Udržuje bezpečné a příjemné pracovní prostředí. Respektuje lidská práva a právo na soukromí.⁶²

⁶² INDET SAFETY SYSTEMS. *Roční report*. Vsetín: INDET SAFETY SYSTEMS, 2011.

Etický kodex

Etický kodex pro podnikatelské aktivity. Pro úplnost je kompletní verze uvedena v příloze č. 1, zde jsou vypsány pouze nejdůležitější body kodexu.

Zajištění jakosti

Na základě dostupných vědeckých informací vynakládáme úsilí vyvíjet stále bezpečnější výrobky a bereme plnou zodpovědnost za kvalitu našich výrobků.

Poskytování informací o výrobcích

Neustále poskytujeme našim zákazníkům a obchodním partnerům informace týkající se přiměřeného užívání našich výrobků a vhodného nakládání s nimi.

Priorita etiky

Vždy upřednostňujeme etiku před firemním prospěchem a to i v případě, kdy se tyto dva aspekty dostanou do vzájemného konfliktu.

Zlepšování podnikatelských činností

Neustále usilujeme o zvyšování kvalifikace a proškolení zaměstnanců s cílem zlepšení našich podnikatelských aktivit.

Etický kodex pro vztah ke společnosti

Přínos společnosti

Snažíme se přispívat společnosti prostřednictvím naší účasti na dobrovolných a dobročinných aktivitách.

Poskytování informací

Podnikové informace, jakými jsou např. informace týkající se obchodní politiky a finančních výsledků, předkládáme našim zákazníkům, akcionářům, investorům, zaměstnancům a obchodním partnerům ucelené a v souladu s interními pravidly.

Soužití s okolím

Pozitivně posuzujeme vliv našich aktivit na životní prostředí, neplýtváme energiemi ani jinými zdroji, snažíme se o dosažení technologických zlepšení, a to za účelem podpory bohaté a zdravé společnosti, ohleduplné k okolní přírodě.

Ochrana životního prostředí

Dodržujeme zákony, vyhlášky, ustanovení a interní pravidla týkající se ochrany životního prostředí.

Etický kodex pro nakládání s firemními informacemi

Respektování práv druhých

Uvědomujeme si hodnotu informace, respektujeme práva druhých a nezneužíváme informace o nich.

Ochrana firemních informací

Firemní informace chráníme na základě interních pravidel. V případě prozrazení informace postupujeme dle interních pravidel bez ohledu na to, zda je zaměstnanec stále v pracovním poměru či nikoliv.

Ochrana osobních údajů

Osobní údaje nabýváme v souladu s etickými pravidly. S osobními údaji nakládáme uvážlivě a v souladu se zákonem na ochranu osobních údajů a politikou NK pro ochranu osobních údajů.

Etický kodex pro vztah mezi společnostmi a jednotlivci

Ochrana pracovního prostředí

Respektujeme zákonné úpravy pracovně-právních vztahů (Zákoník práce, Pracovní řád apod.) a zajišťujeme bezpečné, čisté, pozitivní a přátelské pracovní prostředí.

Respektování lidských práv a práva na soukromí

Respektujeme lidská práva a právo na soukromí a bezdůvodně nediskriminujeme jednotlivce na základě jejich pohlaví, víry, rasy, fyzické nezpůsobilosti.

Osoby podléhající Etickému kodexu

Etický kodex platí pro všechny zaměstnance a členy statutárních orgánů skupiny Nippon Kayaku.

Dopady při nedodržení Etického kodexu

Členové statutárních orgánů a zaměstnanci, kteří poruší Etický kodex, mohou být stíháni dle Pracovního řádu a souvisejících právních předpisů.⁶³

Firemní politika

- Naučme se pozorně naslouchat hlasu zákazníka
- Zlepšujme komunikaci a zvyšme kvalitu sdílených informací
- Opakováním cyklu PDCA (Plan→Do →Check →Act) dokážeme reagovat na změny trhu
- Vždy mějme na paměti náklady a zvyšujme přidanou hodnotu
- Spolupracujme v dobře fungujících týmech⁶⁴

2.1.5 Vyráběné produkty

ISS vyvíjí a vyrábí pyrotechnické iniciační prvky pro použití v bezpečnostních systémech automobilů (airbagy, bezpečnostní pásy).

Společnost vyrábí následující výrobky:

Iniciátory (plastový squib, skleněný squib, pilule)

⁶³ INDET SAFETY SYSTEMS. *Roční report*. Vsetín: INDET SAFETY SYSTEMS, 2011.

⁶⁴ INDET SAFETY SYSTEMS. *Roční report*. Vsetín: INDET SAFETY SYSTEMS, 2011.



Obr. 9 Iniciátory⁶⁵

Speciální aplikace iniciátorů (load limiter, smart load limiter, aktivní hlavové opěrky)



Obr. 10 Speciální aplikace iniciátorů⁶⁶

Gas generátory (mikro gas generátor, CB mikro gas generátor, lead-wire mikro gas generátor)



Obr. 11 Gas generátory⁶⁷

Aktuátory (lanko-dlouhý zdvih, lanko-krátký zdvih, pin-dlouhý zdvih, pin-krátký zdvih)

⁶⁵ INDET SAFETY SYSTEMS. *Roční report*. Vsetín: INDET SAFETY SYSTEMS, 2011.

⁶⁶ INDET SAFETY SYSTEMS. *Roční report*. Vsetín: INDET SAFETY SYSTEMS, 2011.

⁶⁷ INDET SAFETY SYSTEMS. *Roční report*. Vsetín: INDET SAFETY SYSTEMS, 2011.



Obr. 12 Aktuátory⁶⁸

Vyvíječe plynu



Obr. 13 Vyvíječe plynu⁶⁹

⁶⁸ INDET SAFETY SYSTEMS. *Roční report*. Vsetín: INDET SAFETY SYSTEMS, 2011.

⁶⁹ INDET SAFETY SYSTEMS. *Roční report*. Vsetín: INDET SAFETY SYSTEMS, 2011.

2.2 Zaměstnanci

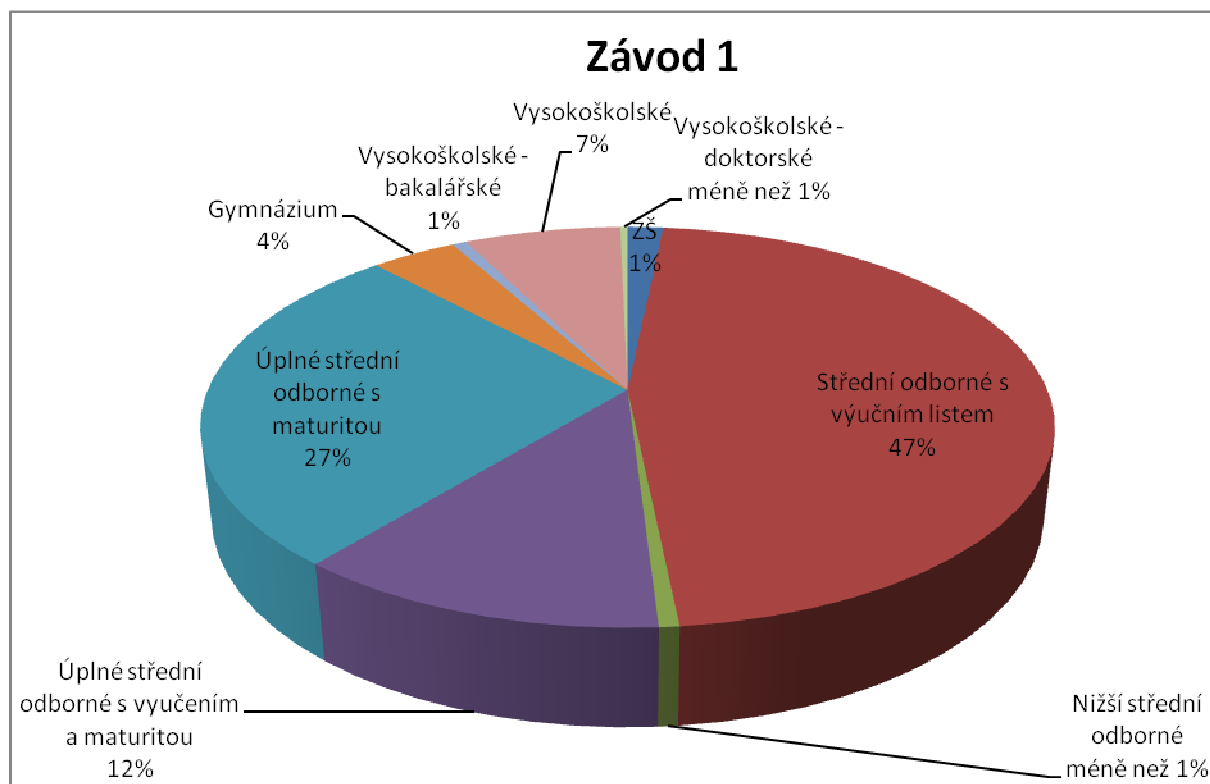
V kapitole jsou vypsány počty zaměstnanců na jednotlivých pozicích, jejich kvalifikaci, popsány jednotlivé pracovní kategorie a motivaci zaměstnanců, nastíněna pravidla bezpečnosti práce a závěrem vzdělávání zaměstnanců a sociální program.

2.2.1 Počet zaměstnanců

Celkový počet zaměstnanců činí 528, z toho 285 žen a 243 mužů. Zaměstnanci jsou rozděleni do čtyř kategorií, které podrobněji popíšu v další kapitole. Společnost zaměstnává 12 manažerů, 106 THP (technicko-hospodářských pracovníků), 169 režijních dělníků a 241 výrobních dělníků. V personálním oddělení pracují celkem 4 zaměstnanci. Všechny údaje jsou k datu 30. 11. 2011.

2.2.2 Kvalifikační struktura zaměstnanců

Na následujícím grafu je znázorněna struktura dosaženého vzdělání mezi zaměstnanci v Závodu 1.

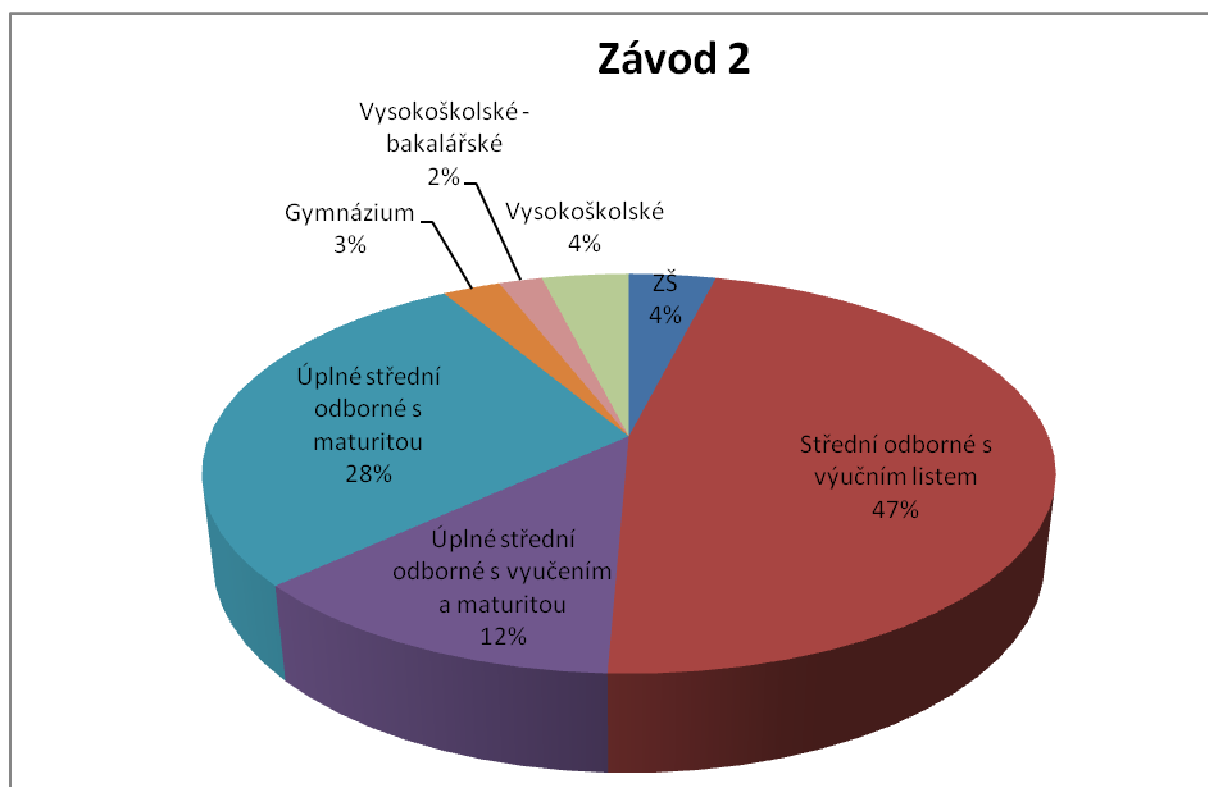


Graf 1 Kvalifikační struktura Závod 1⁷⁰

Jak lze vidět, tak převažuje vzdělání střední odborné s výučním listem a úplné střední odborné s maturitou, což je v důsledku, toho že se jedná o výrobní závod a požadavky na profese jsou zde technického rázu.

⁷⁰ INDET SAFETY SYSTEMS. *Roční report*. Vsetín: INDET SAFETY SYSTEMS, 2011.

Kvalifikační struktura v Závodu 2 je následující.

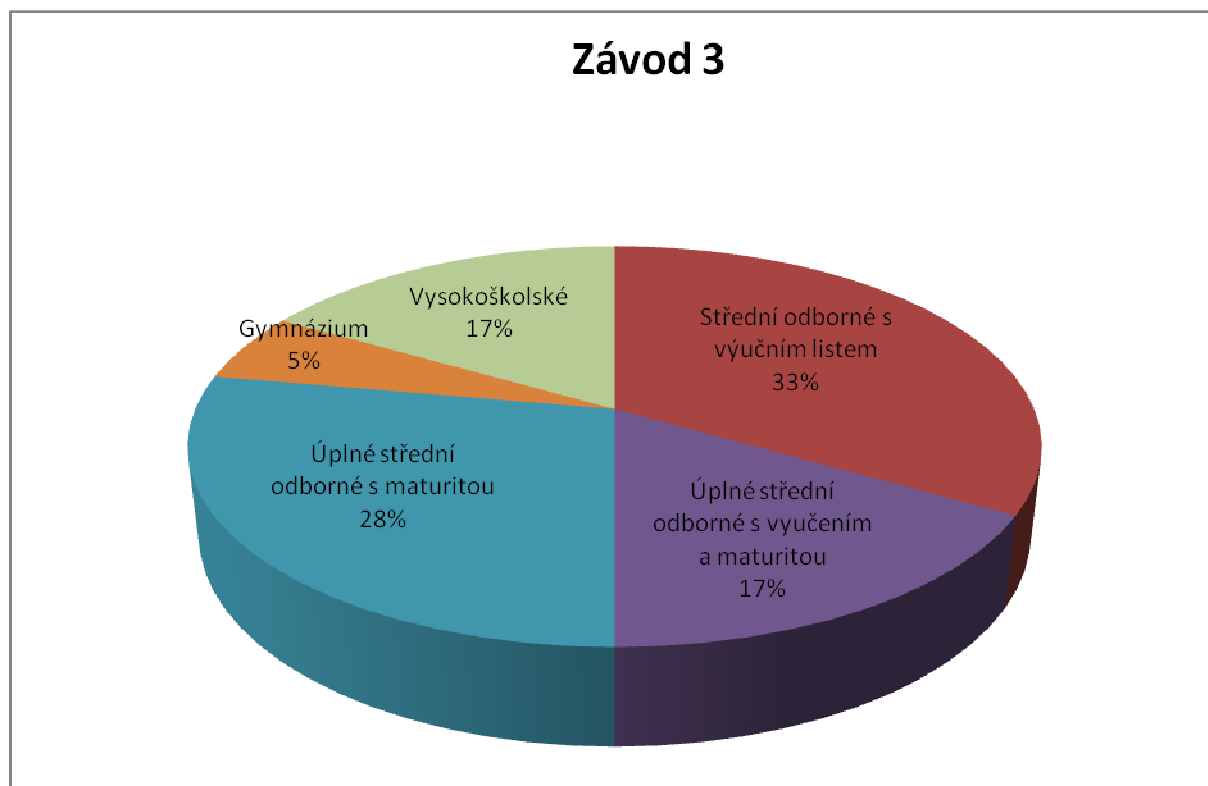


Graf 2 Kvalifikační struktura Závod 2 ⁷¹

V Závodu 2 taktéž převažuje střední vzdělání nad vysokoškolským a je to ze stejného důvodu jak u Závodu 1, také je to výrobní závod.

⁷¹ INDET SAFETY SYSTEMS. *Roční report*. Vsetín: INDET SAFETY SYSTEMS, 2011.

V Závodu 3 máme následující rozdělení.

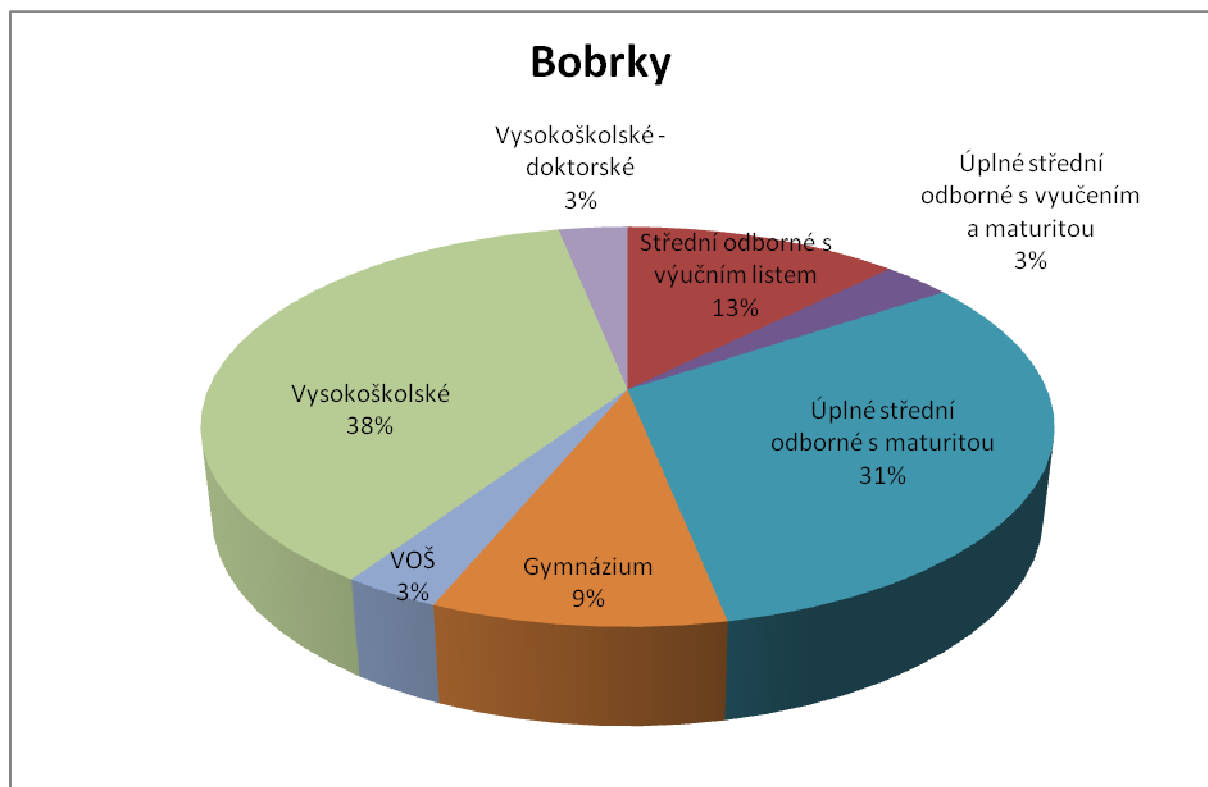


Graf 3 Kvalifikační struktura Závod 3 ⁷²

V Závodu 3 se již více objevuje vysokoškolské vzdělání, jelikož se v tomto závodu provádí také výzkum a vývoj nových technologií, při němž je požadováno vysokoškolské vzdělání z oboru chemického a strojírenského.

⁷² INDET SAFETY SYSTEMS. *Roční report*. Vsetín: INDET SAFETY SYSTEMS, 2011.

V administrativní budově, která je i sídlem firmy je následující rozložení.



Graf 4 Kvalifikační struktura Bobrky ⁷³

V administrační budově už převažuje vysokoškolské vzdělání a je to v důsledku toho, že zde mají kanceláře manažeři a vedení společnosti.

2.2.3 Popis pracovních kategorií

Jak již bylo napsáno dříve, ve společnosti jsou zastoupeny 4 druhy zaměstnaneckých kategorií a to manažeři, THP, výrobní dělníci a režijní dělníci. Délka týdenní pracovní doby je 37,5 hodin, nezapočítávají se do ní půlhodinové přestávky na oběd a oddych.

Manažer

Manažeři mají na starosti vedení jednotlivých oddělení a v současnosti jich pracuje ve společnosti 12.

⁷³ INDET SAFETY SYSTEMS. *Roční report*. Vsetín: INDET SAFETY SYSTEMS, 2011.

THP (technicko-hospodářský pracovník)

Zaměstnanci tohoto typu jsou zastoupeni ve všech oddělení společnosti. Svou specializací zajišťují podporu pro výrobu. Jejich pracovní doba je jednosměnná a jejich pracovištěm je zejména kancelář.

Výrobní dělník

Pracuje ve výrobě a to zejména jako obsluha strojů, kontrola, máčení a lakování ve složi⁷⁴, balení atd. Jedná se především o práci vhodnou pro ženy, nijak náročnou na vzdělání. Požadován je výuční list jakéhokoli oboru. Zaškolení probíhá přímo na pracovišti a už během několika dní jsou noví zaměstnanci schopni pracovat samostatně.

Režijní dělník

Pozice je proti výrobnímu dělníkovi náročnější na technickou a fyzickou zdatnost, a proto je vhodná spíše pro muže. Požadovaná kvalifikace je zde ve strojírenském vzdělání nebo v praxi ve strojírenství. Náplní práce je seřizování strojů, zajištění chodu poloautomatických a automatických linek a organizace práce na dané směně.

2.2.4 Motivace zaměstnanců

Vedení společnosti prezentuje motivaci následujícím způsobem „*Soubor zásad, metod a aktivit zprostředkovaně ústících do výstupů ke kvalitní práci, ztotožnění se společností a jejími cíli, pracovní spokojenosti.*“⁷⁵ V následujících odstavcích jsou popsány stávající nástroje pro motivaci zaměstnanců.

Odměňování

Odměňování je rozděleno do tří skupin, podle profesních kategorií. Manažeři mají fixní mzdu, stanovenou v jejich smlouvách.

⁷⁴ Sypká hmota složená z více prvků

⁷⁵ INDET SAFETY SYSTEMS. *Roční report*. Vsetín: INDET SAFETY SYSTEMS, 2011.

Administrativní pracovníci mají mzdu tvořenou ze tří částí a to fixní mzda, variabilní mzda a výkonnostní odměna. Fixní mzda tvoří 70% celkové mzdy a vyplácí se pravidelně. Variabilní mzda nemusí být vyplacena z důvodů, jako jsou porušení pracovní kázně, nedodržení pracovních postupů apod. Jako výkonnostní odměnu mohou zaměstnanci získat po splnění předem domluvených cílů s nadřízeným pracovníkem. Cíle se určují na tři měsíce dopředu a po té následuje vyhodnocení a výplata adekvátní částky výkonnostní odměny.

Mzdy dělnických profesí jsou vypláceny podle tarifního zařazení. Každý dělník navíc dostává osobní ohodnocení podle svého výkonu. K těmto mzdám jsou dále vypláceny příplatky za odpolední a noční směnu a ti dělníci, kteří pracují v pyroprovozu mají nárok na pyro příplatek.

S výjimkou manažeru jsou ostatním pracovníkům vypláceny příplatky za přesčasové hodiny ve výši 25%.

Fond rychlých odměn

Nadřízení mají k dispozici určitou částku peněz a po dobu fiskálního roku ji rozdělují mezi své podřízené podle svého uvážení a to nejčastěji za vykonání nestandardního úkolu, mimořádného pracovního výkonu atd.

Bonus

Bonus se vyplácí zaměstnancům, kteří po dobu dvou měsíců splnili požadavky na povolenou absenci, která je 4 hodiny a to pouze z důvodu návštěvy lékaře nebo doprovodu člena rodiny k lékaři. Výše bonusu je 1 000 Kč.

Pokud ve sledovaném období zaměstnanec nesplní požadavky, bude mu v příštím období vyplacena částka pouze 500 Kč a to i kdyby měl nulovou absenci. Po snížené částce následuje v dalším období opět hodnota odměny 1 000 Kč.

Zaměstnanci, kteří dodrželi pravidla absence po celý rok, jsou zařazeni do slosování, který probíhá každoročně na firemním večírku. Ředitel zde vylosuje 10 zaměstnanců, kteří obdrží částku 20 000 Kč.

Roční odměny

Podle hospodaření společnosti se na konci roku top management rozhodne, zda a v jaké výši vyplatí zaměstnancům odměny. Odměny se týkají všech zaměstnanců a zpravidla se pohybují mezi 50% - 100% průměrného měsíčního platu.

Pojištění

Společnost od roku 2007 poskytuje všem svým zaměstnancům úrazové pojištění, které platí i mimo pracovní dobu. Tudiž zaměstnanci jsou firmou pojištěni 24 hodin denně, 7 dní v týdnu.

Životní pojištění

Zaměstnavatel přispívá svým zaměstnancům na životní a důchodové pojištění. Nárok na příspěvek vzniká zaměstnancům po jednom odpracovaném roce.

Kaizen

Tak jak byl v teoretické části nastíněn pojem Kaizen, tak je ve společnosti využíván v praxi. Zaměstnanci mají možnost neustále přicházet se svými návrhy na zlepšení, díky kterým se zvyšuje celková efektivita výkonnosti společnosti. Každý návrh je posouzen komisí a je ohodnocen buď věcným darem, nebo finanční odměnou. Návrhy, které dokážou firmě ušetřit náklady, mohou být ohodnoceny 5% z částky ušetřených nákladů.

Rozvoj a vzdělání

Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých zaměstnanců firma pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem a vazbu na organizaci.

Pyrokurz – speciální kurz opravňující zaměstnance pracovat v pyroprovozu. Výuka probíhá přímo ve společnosti a je zajišťována zkušenými zaměstnanci firmy, ČBÚ, ČČK. Kurz je 72 hodinový, zakončený závěrečnými testy a ústní zkouškou před zkušební komisí. Součástí

kurzu je kromě výuky zaměřené na specifika pyroprovozu také praktická znalost poskytnutí 1. pomoci a ukázky výbuchů výrobků obsahujících složky, na ničišti⁷⁶.

Jazykové kurzy – v návaznosti na úzký kontakt se zahraničním partnerem v nejrůznějších pracovních oblastech, je využívána ze strany zaměstnanců možnost výuky anglického jazyka pro začátečníky, středně pokročilé i pokročilé.

Nabídka kurzů je pestrá – ať už se jedná o klasické kurzy po pracovní době nebo kurzy víkendové - firma přispívá finanční částkou.

Navíc každodenně mohou zaměstnanci využívat na svých PC jazykový modul výuky anglického jazyka - StudyPro.⁷⁷

Zdravotní péče

Všichni noví zaměstnanci musí projít vstupní lékařskou prohlídkou, kterou provádí smluvní lékař. Tento lékař dále zajišťuje preventivní, kontrolní a výstupní prohlídky. Dále provádí pravidelné kontroly zaměstnanců, kteří jsou zařazeni v rizikové skupině. Zaměstnanci mají tyto prohlídky zdarma.

Firemní ošacení

Zaměstnanci při nástupu do společnosti obdrží zdarma oblečení, obuv a osobní ochranné pomůcky. Po zkušební době obdrží více kusů oblečení. Nemusí si tedy nic kupovat a jednotné oblečení napomáhá firemní kultuře.

Stravování

Každý závod má svou jídelnu, zaměstnanci na ranní směnu obdrží oběd a mají možnost si vybrat z pěti druhů. Stravování je dotované společností ve výši 55 %. Pro zaměstnance pracující v odpolední nebo noční směnu jsou zajištěny stravenky.

⁷⁶ Místo k testování výbušných látek

⁷⁷ INDET SAFETY SYSTEMS. *Roční report*. Vsetín: INDET SAFETY SYSTEMS, 2011.

Dovolená

Společnost nabízí zaměstnancům týden dovolené nad rámec Zákoníku práce. V letních měsících bývá zpravidla dvou týdenní celozávodní dovolená.

Dárky

Zaměstnanci dostávají drobné dárky ke svým narozeninám. V květnu se rozdávají dárky na Den matek všem ženám ve společnosti, jedná se o květinu a poukaz do místní drogerie. Dále se rozdávají mimořádné dárky nejlepším zlepšovatelům, dárcům krve atd.

Sociální program

Sociální program slouží především k regeneraci těla a odpočinku. Vyplácí se částka 1 000 Kč na dobu dvanácti měsíců. Částku lze čerpat dle vlastního výběru a to na plavání, masáže, sporty, očkování, nákup vitamínů, návštěvu solné jeskyně apod. Mimo této částky mohou zaměstnanci využívat celoročně tenisovou halu a v zimě společnost poskytuje permanentky do místního lyžařského areálu.

Společná setkání

Každoročně se pořádá vánoční večírek, kde se setkávají všichni zaměstnanci a je zde pro ně nachystané občerstvení, hudba a kulturní program. Dále se zde předávají zvláštní ocenění.

Dalším setkáním je cyklistický výlet, pořádaný každý rok na jaře, kde zaměstnanci i se svými rodinami mohou vyrazit na předem určenou trasu kde je nachystáno občerstvení a ubytování.

Další výhody

Společnost kromě výše jmenovaných dále svým zaměstnancům nabízí finanční příspěvek na dopravu, možnost využití firemní bytů, výhodné mobilní tarify.

2.2.5 Analýza spokojenosti zaměstnanců

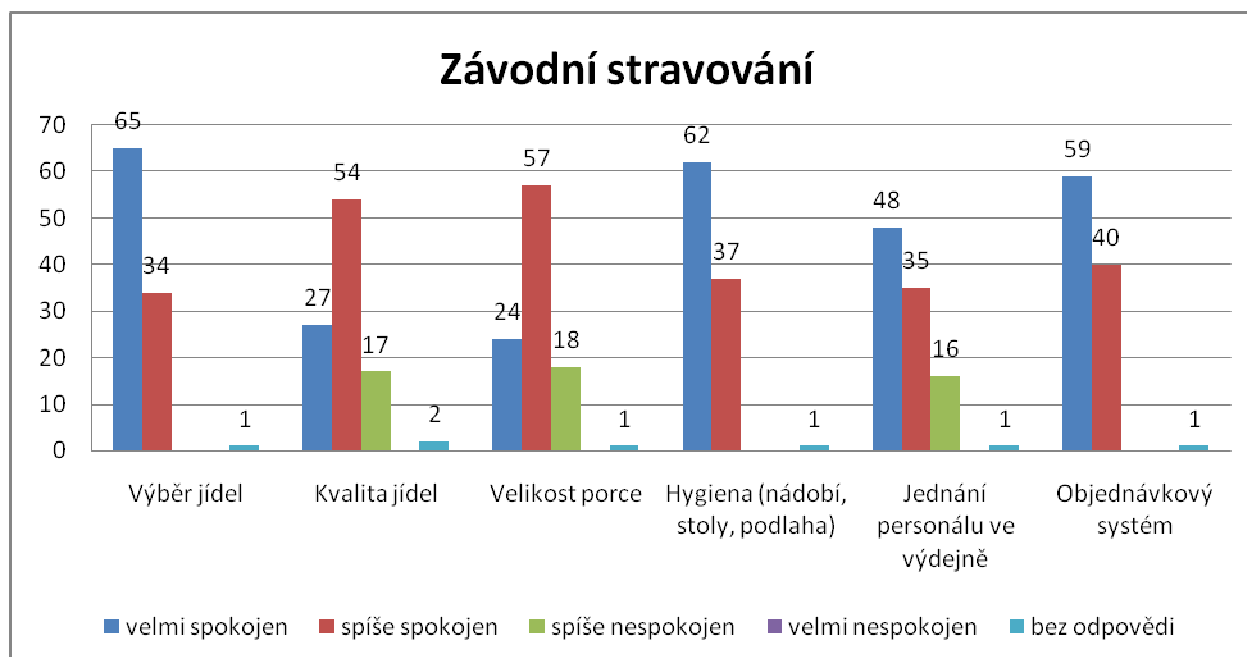
Dotazníkovým šetřením byla provedena analýza spokojenosti zaměstnanců. Byl vybrán vzorek v počtu 100 zaměstnanců, který se skládal ze 40 výrobních dělníků, 30 režijních dělníků, 20 THP a 10 manažerů. Dotazování proběhlo písemnou formou a poté byly dotazníky anonymně vhozeny do schránky.

První otázka zněla: „Využíváte závodní stravování?“



Graf 5 Stravování ANO-NE⁷⁸

Většina zaměstnanců využívá závodní stravování, 30 % respondentů odpovědělo NE a to převážně z důvodu že v administrační budově na Bobrkách není závodní jídelna.



Graf 6 Stravování⁷⁹

⁷⁸ vlastní zpracování

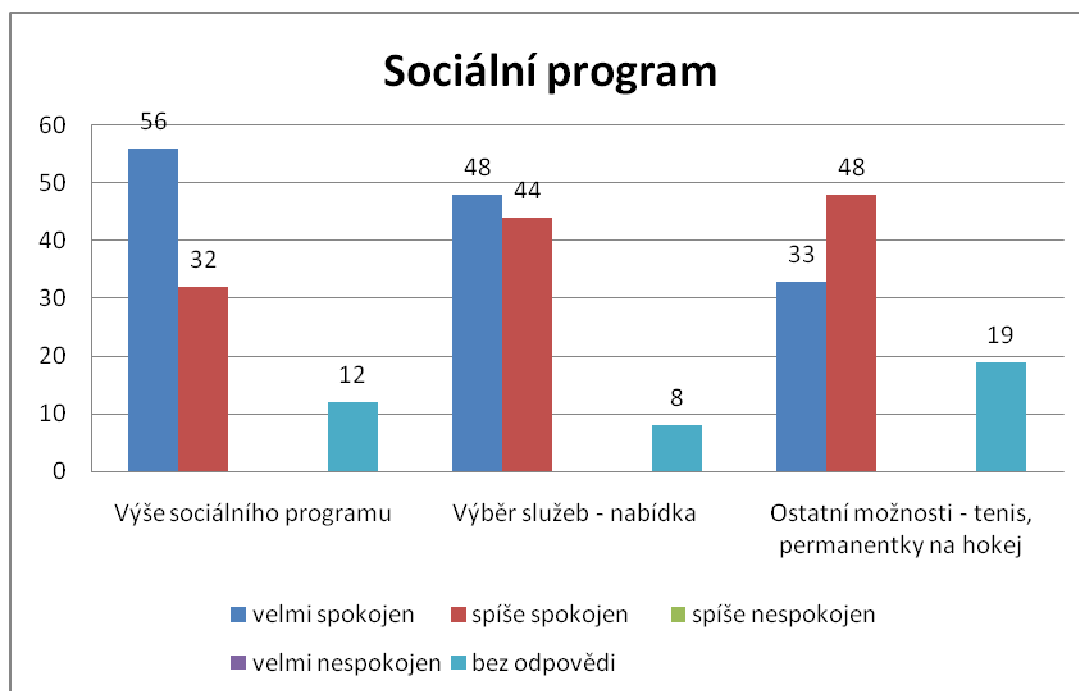
⁷⁹ vlastní zpracování

V závodním stravování nejsou žádné velké problémy, zaměstnanci mají nejvíce výtek k velikostem porcí a poté ke kvalitě jídel.

Druhá otázka zněla: „Využíváte nabídky sociálního programu - poukázky Ticket Benefits MULTI od společnosti Edenred, bezplatné kurty na tenis, permanentky na hokej?“



Graf 7 Sociální program ANO-NE ⁸⁰

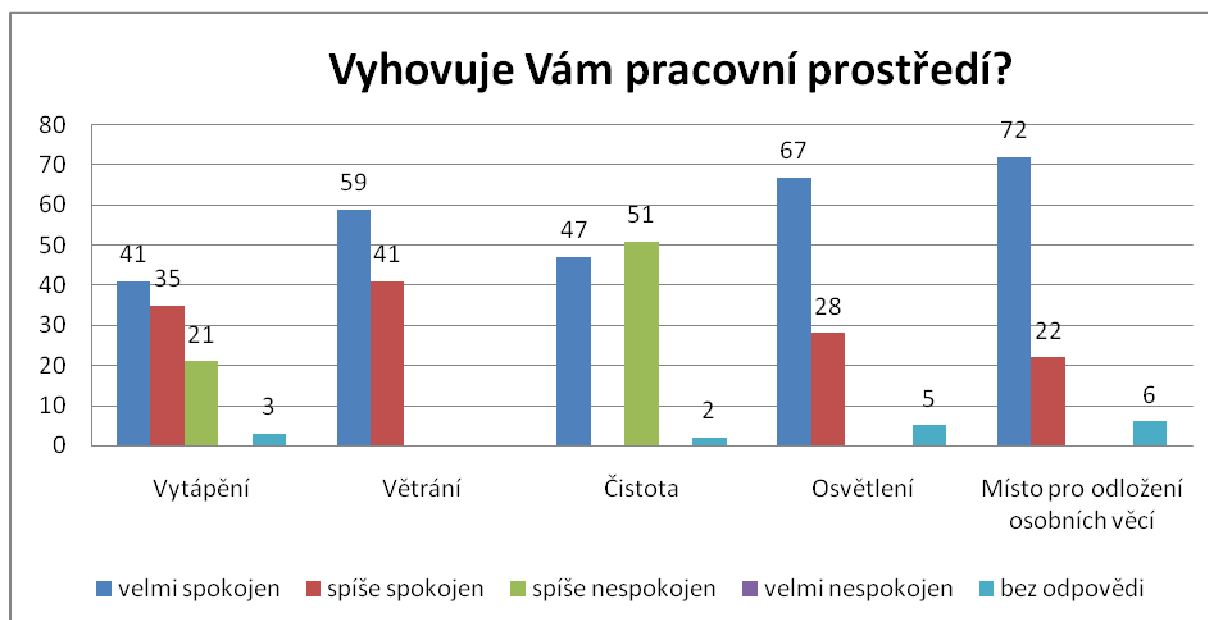


Graf 8 Sociální program ⁸¹

⁸⁰ vlastní zpracování

Zaměstnanci jsou spokojeni s výší sociálního programu a s nabídkou služeb. V odpovědích zazněly připomínky k rozšíření programu o služby v oblasti lyžování.

Třetí otázka zněla: „Vyhovuje Vám pracovní prostředí (kanceláře, dílny, laboratoře, zkušebny)?“



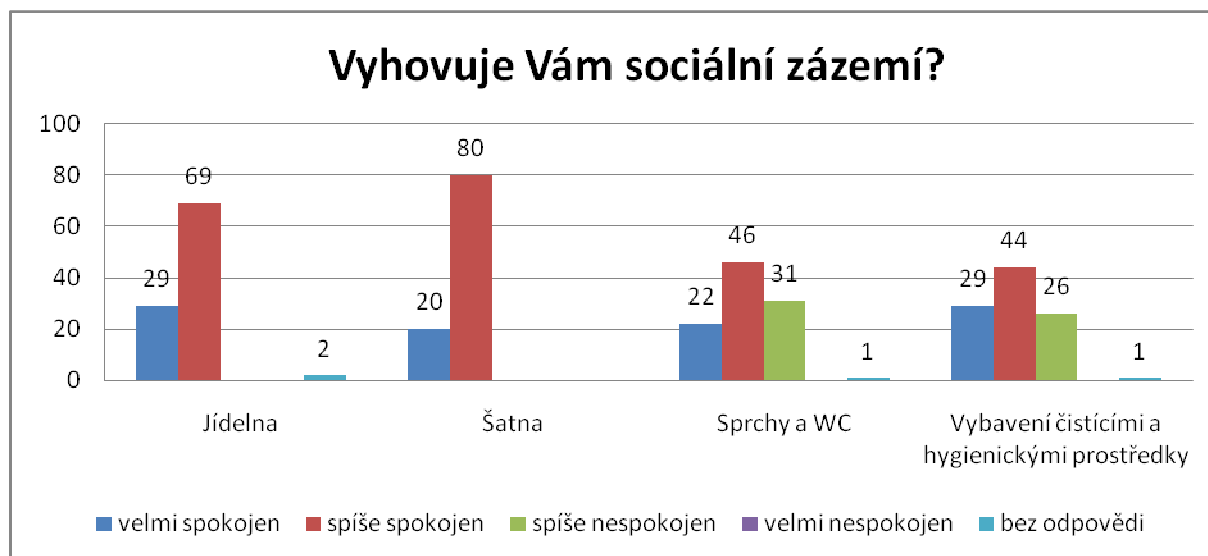
Graf 9 Pracovní prostředí ⁸²

Zaměstnanci si stěžovali zejména na odbytou práci paní uklízečky. Ostatní kategorie nevykazovaly problém.

⁸¹ vlastní zpracování

⁸² vlastní zpracování

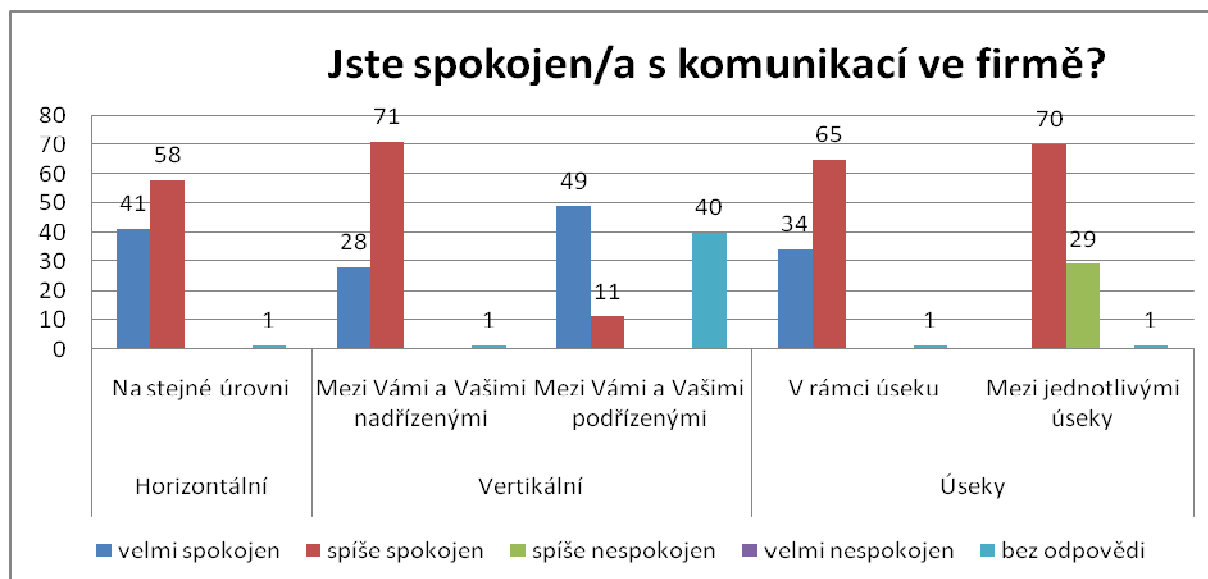
Čtvrtá otázka zněla: „Vyhovuje Vám sociální zázemí (čistota, vybavenost)?“



Graf 10 Sociální zázemí ⁸³

Zaměstnanci poukazovali na nedostatky v čistotě ve sprchách a WC a ve vybavení čistícími a hygienickými prostředky.

Pátá otázka zněla: „Jste spokojen/a s komunikací ve firmě?“

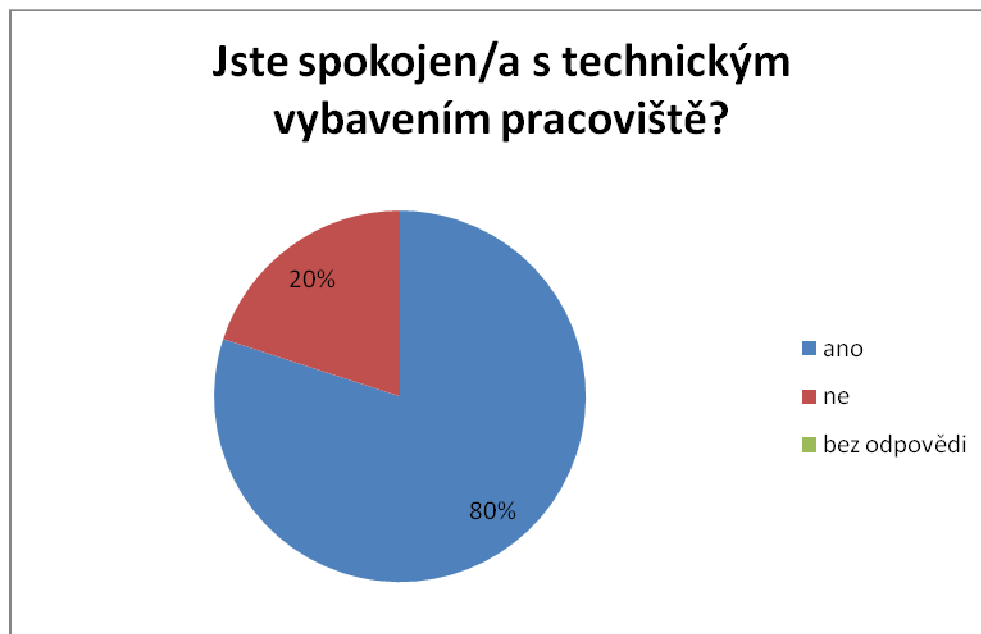


Graf 11 Komunikace ⁸⁴

⁸³ vlastní zpracování

Nejvíce kritiky směřovalo na komunikaci mezi jednotlivými úseky, zaměstnanci uváděli, že je komplikované se dozvědět informace od vedlejších úseků.

Šestá otázka zněla: „Jste spokojen/a s technickým vybavením pracoviště?“



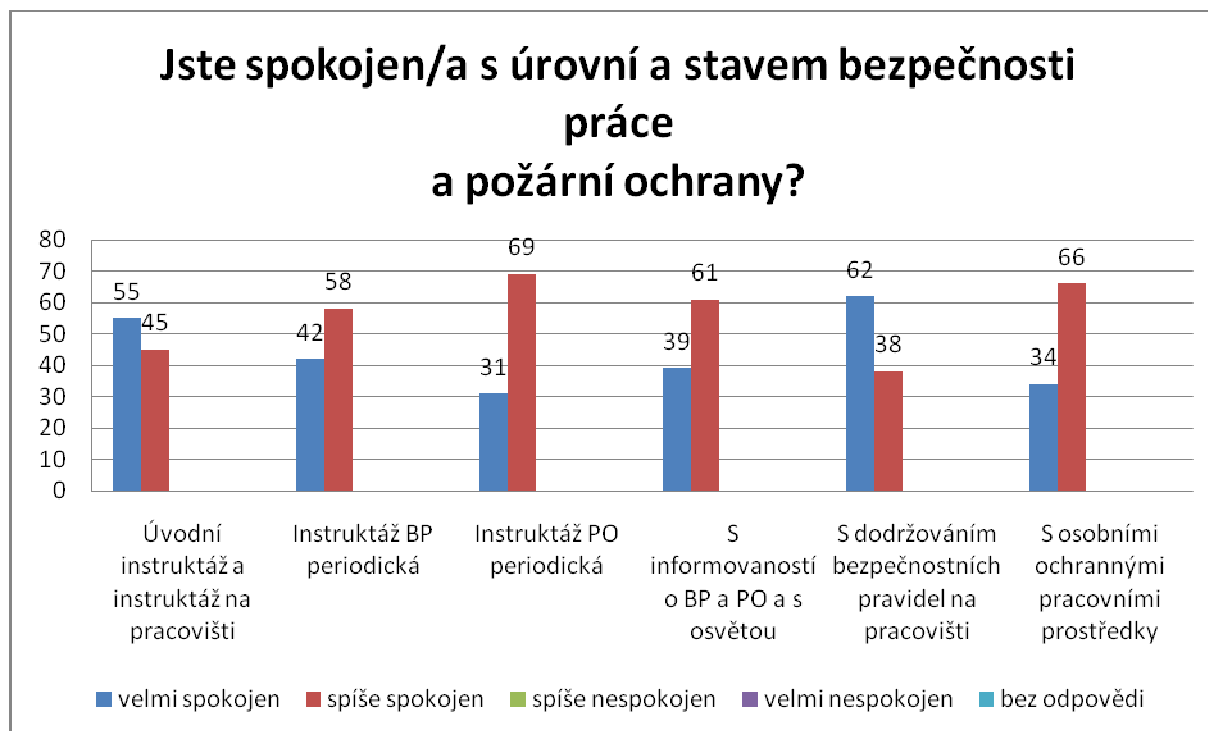
Graf 12 Vybavení ⁸⁵

Velká většina zaměstnanců je spokojena s technickým vybavením ve společnosti. Nejčastější výtky zazněly k počítačovému vybavení.

⁸⁴ vlastní zpracování

⁸⁵ vlastní zpracování

Sedmá otázka zněla: „Jste spokojen/a s úrovní a stavem bezpečnosti práce a požární ochrany?“

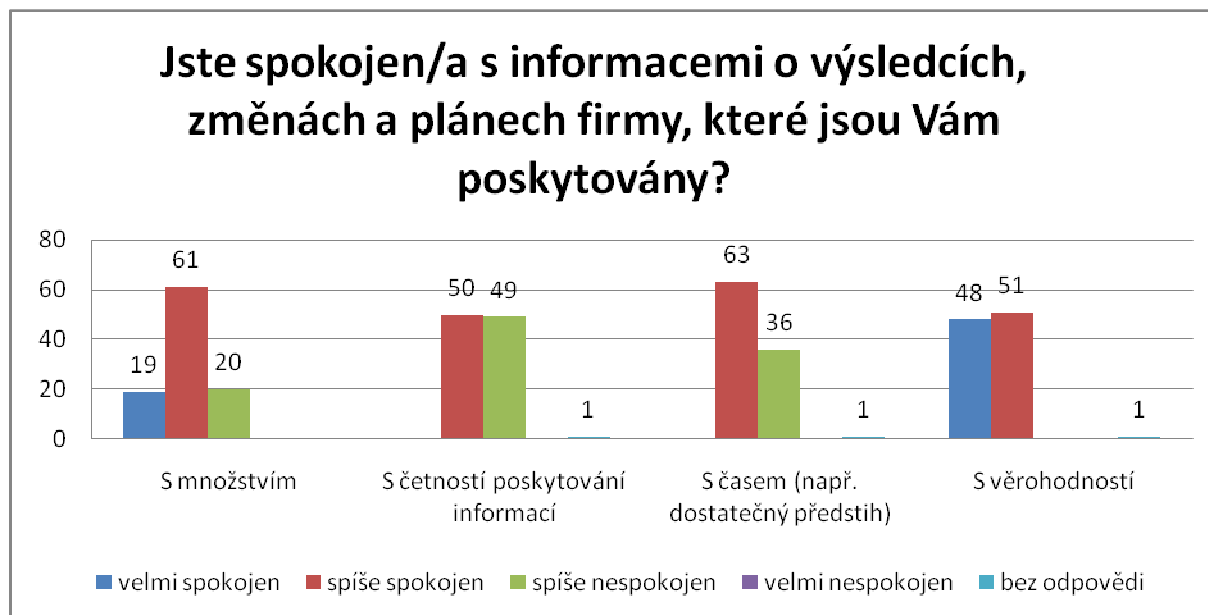


Graf 13 Bezpečnost ⁸⁶

Pro společnost je velice důležitá bezpečnost, tak i výsledky této otázky mají vysokou hodnotu a podle odpovědí se i zaměstnanci cítí bezpečně ve všech faktorech.

⁸⁶ vlastní zpracování

Osmá otázka zněla: „Jste spokojen/a s informacemi o výsledcích, změnách a plánech firmy, které jsou Vám poskytovány?“



Graf 14 Informace ⁸⁷

Zaměstnanci si stěžovali zejména na to, že dostávají málo informací a od někoho jiného než by měli dostávat.

⁸⁷ vlastní zpracování

Devátá otázka zněla: „Jste spokojen/a se systémem vzdělávání ve firmě?“

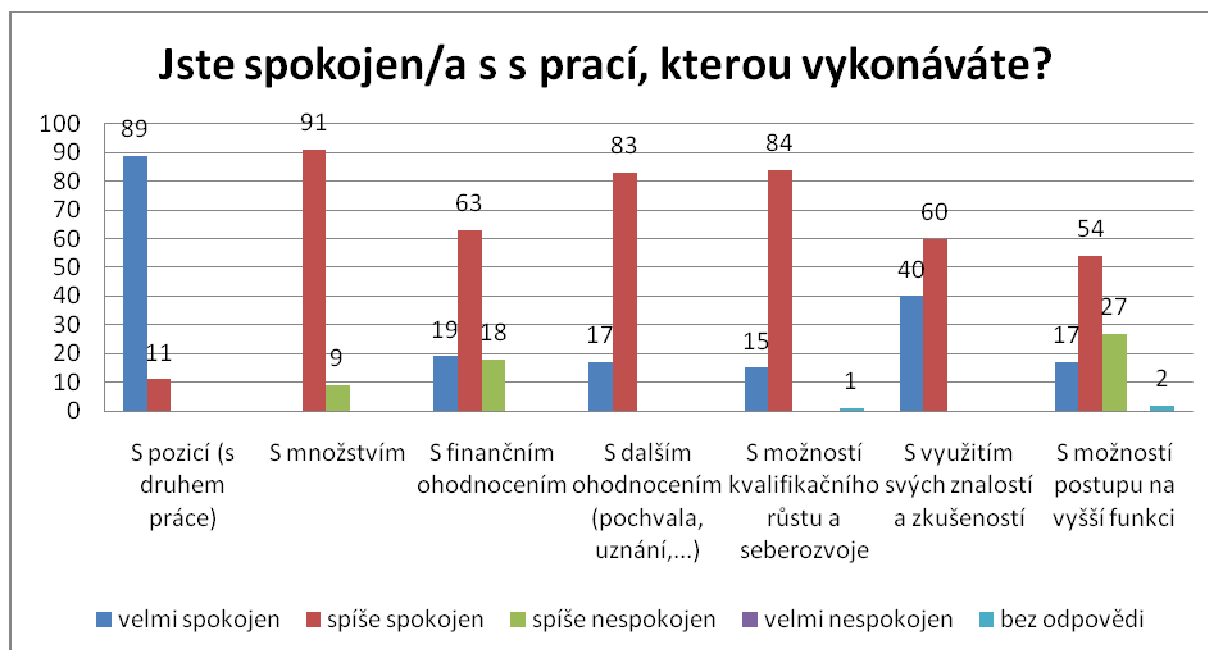


Graf 15 Systém vzdělání ⁸⁸

Stoprocentní spokojenost se systémem vzdělávání ve společnosti nepotřebuje další hodnocení.

⁸⁸ vlastní zpracování

Desátá otázka zněla: „Jste spokojen/a s prací, kterou vykonáváte?“

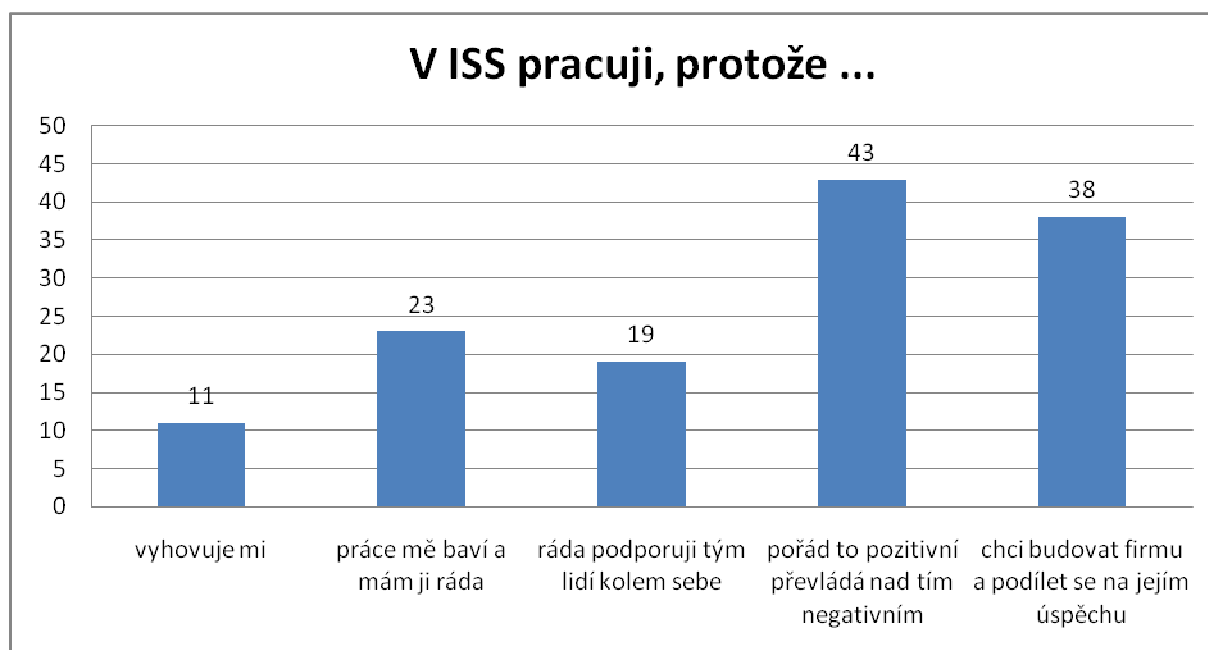


Graf 16 Spokojenost s prací ⁸⁹

Nejvíce stížností směřovalo k tomu, že zaměstnanci nemají možnost s postupem na vyšší funkce, ale problém se ukázal spíše v informovanosti.

⁸⁹ vlastní zpracování

Jedenáctá otázka zněla: „V ISS pracuji, protože:“

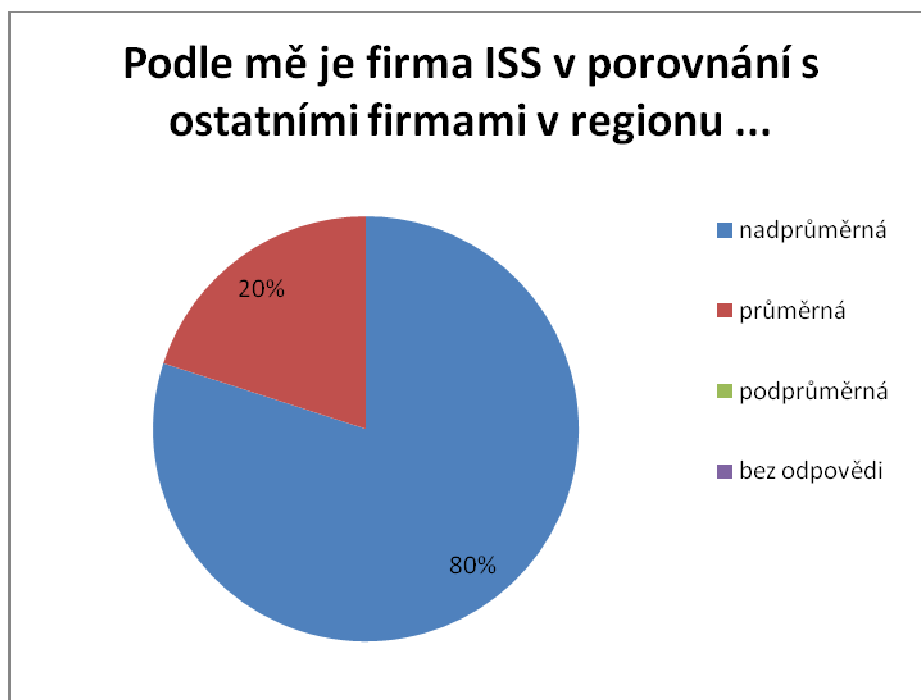


Graf 17 V ISS pracuji, protože ...⁹⁰

Nejčastější odpověď na to otázku, proč lidé pracují ve společnosti, byla, že to pozitivní převládá nad tím negativním, což není zrovna nejlepší odpověď, ale těsně za ní skončila odpověď, že zaměstnanci chtějí budovat firmu a podílet se na jejím úspěchu, což můžeme brát jako pozitivní odpověď.

⁹⁰ vlastní zpracování

Dvanáctá otázka zněla: „Podle mě je firma ISS v porovnání s ostatními firmami v regionu:“

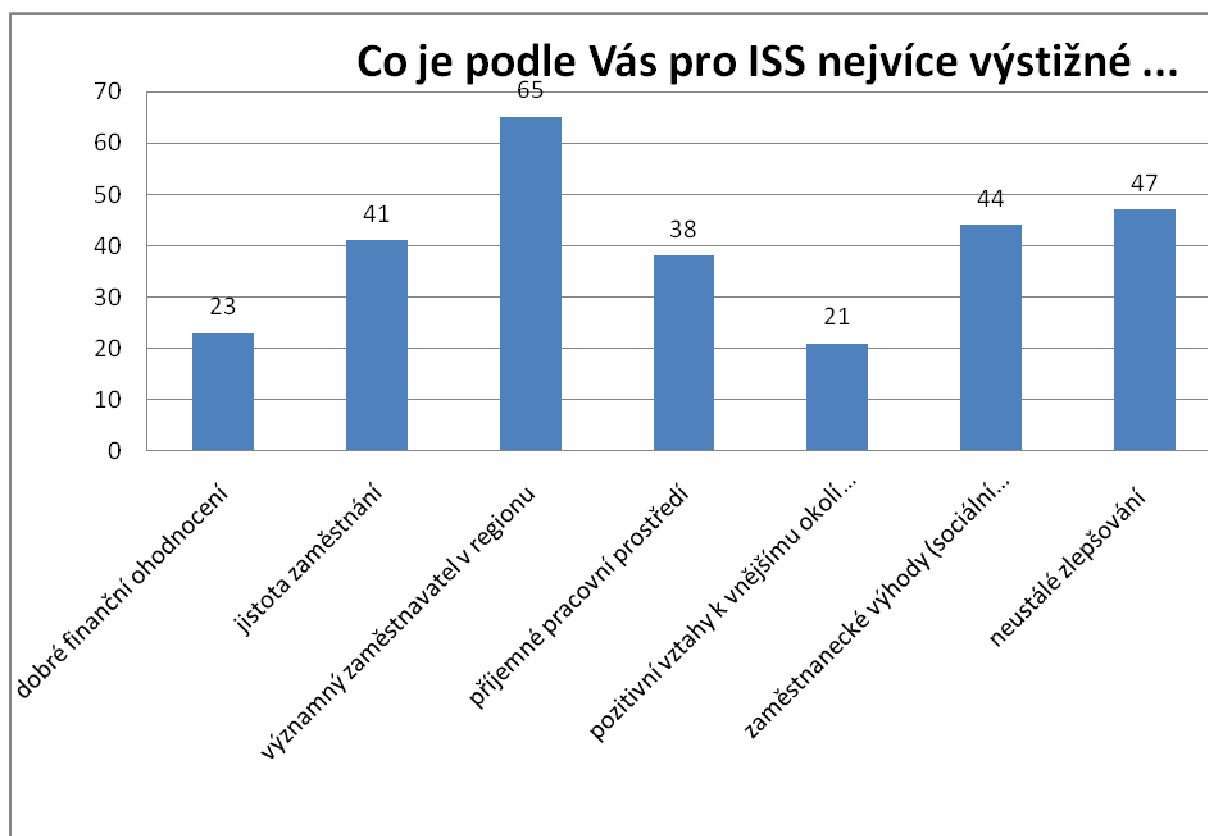


Graf 18 Porovnání ⁹¹

Zaměstnanci vnímají společnost velice pozitivně ve srovnání s ostatními firmami v regionu. Ve výsledcích se neobjevilo hodnocení podprůměrná.

⁹¹ vlastní zpracování

Třináctá otázka zněla: „Co je podle vás pro ISS nejvíce výstižné:“



Graf 19 Nejvíce výstižné ⁹²

Nejvíce odpovědí bylo zaškrtnuto v kolonce, že společnost je významným zaměstnavatelem v regionu a že se společnost neustále zlepšuje. Druhou nejčastější odpovědí bylo neustálé zlepšování společnosti, na němž si společnost zakládá svým inovativním přístupem.

⁹² vlastní zpracování

Čtrnáctá otázka zněla: „Doporučil/a byste zaměstnání v ISS svým známým?“

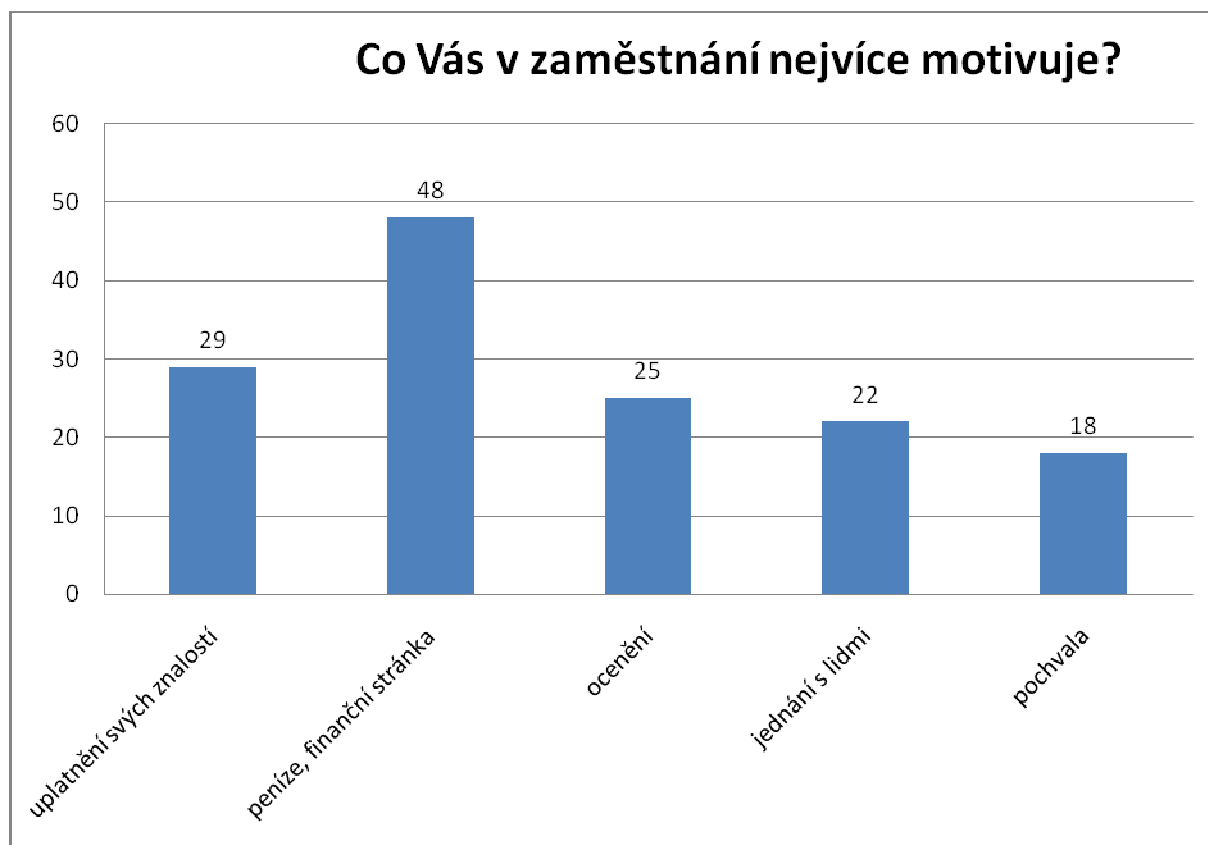


Graf 20 Doporučení ⁹³

Většina zaměstnanců by svým známým doporučila pracovat ve společnosti ISS, což svědčí o dobré firemní kultuře a spokojenosti zaměstnanců.

⁹³ vlastní zpracování

Patnáctá otázka zněla: „Co Vás v zaměstnání nejvíce motivuje?“



Graf 21 Motivace ⁹⁴

Podle očekávání bylo nejčastěji uvedeno, že zaměstnance ve společnosti nejvíce motivují peníze a celkově finanční stránka. Společnost se zaměřuje na další významné faktory motivace jako je uplatnění a ocenění.

2.3 Analýza benefitů

V analýze benefitů porovnávám benefity společnosti ISS se společností Austin Detonator s.r.o., která je největším zaměstnavatelem v okrese Vsetín. Zabývá se taktéž výrobky výbušného charakteru, ale vzhledem k odlišnému typu výrobků, není společnost Austin Detonator přímým konkurentem ISS. Do analýzy jsem zvolil právě tuto společnost

⁹⁴ vlastní zpracování

díky jednoduchému přechodu zaměstnanců mezi těmito společnostmi. Díky pyrokurzům, které absolvují zaměstnanci v obou společnostech a jsou hlavní podmínkou pro přijetí, si ISS musí hlídat své zaměstnance před odchodem do Austin Detonator. Jedná se především o dělnické profese, které zastupují u obou společností největší podíl z celkových zaměstnanců. V následující tabulce 1.3 jsou přehledně zobrazeny benefity, které jednotlivé společnosti nabízejí svým zaměstnancům.

Tab. 3 Porovnání benefitů⁹⁵

	Austin Detonator	Indet safety systems
Vzdělávání zaměstnanců	ANO	ANO
Připojištění zaměstnanců	ANO	ANO
Příspěvek na životní a důchodové pojištění (po jednom odpracovaném roce)	ANO	ANO
Nadstandardní pracovní oděvy a pomůcky	ANO	ANO
Příspěvek na regeneraci	ANO	ANO
Vlastní jídelna	ANO	ANO
Nadstandardní zdravotní péče	ANO	ANO
Příspěvek na očkování proti chřipce	ANO	NE
Příspěvek na dopravu	NE	ANO
Možnost využití firemních bytů	NE	ANO

⁹⁵ vlastní zpracování

Výhodné mobilní tarify pro zaměstnance a rodinné příslušníky	NE	ANO
Týden dovolené nad rámec zákoníku práce	NE	ANO
Roční finanční odměny	ANO	ANO
Odměňování na základě Kaizen	NE	ANO

Z výsledků vyplívá, že obě společnosti nabízejí velké množství benefitů, s tím že ISS nabízí o několik benefitů více a pouze v jednom zaostává, jedná se o příspěvek na očkování chřipce. Analýza dopadla pro ISS dobře a může si být jistá, že výhodami pro své zaměstnance je konkurenceschopná. Výše příspěvků a finančních odměn je srovnatelná u obou společností.

3. Vlastní návrhy řešení

Ve své návrhové části se zaměřím na dvě části a to na návrh motivační příručky pro manažery a na zlepšení systému benefitů ve společnosti.

3.1 Motivační příručka

V první části navrhuji vytvoření motivační příručky, která by měla sloužit jako návod pro manažery k motivování svých přímých podřízených. Jedná se o 12 manažerů, kteří mají své přímé podřízené formou THP pracovníků.

Příručka obsahuje část teoretickou, analytickou a praktickou.

1. část – Úvod

Motivace je klíč, ale není snadné ji každý den najít. Tímto heslem bych Vás rád seznámil s příručkou, která může být klíčem k Vašemu úspěchu. Mám na mysli úspěch dosažený díky spokojeným a motivovaným spolupracovníkům. Motivace je to, co pohání lidi směrem k cíli, důvod proč ráno stanout do práce, proč dokončit projekt. K dispozici jsou všechny druhy motivace, od pozitivní až po negativní. Když jako šéf hrozíte vyhazovem, je to taky motivace, ale pozitivní motivace funguje lépe. Úkolem této příručky je, přimět své podřízené, aby chtěli dělat svoji práci, a tím ji budou dělat dobře.

2. část – Analýza spolupracovníků

Jestli chcete své spolupracovníky správně motivovat, musíte je nejdříve poznat. K tomu poslouží krátký dotazník, který si podle svých znalostí a zkušeností o jednotlivých zaměstnancích vyplníte a získáte segment, do kterého daný člověk nejlépe zapadá. Vzhledem k časové vytíženosti doporučuji průzkum provádět pouze na své přímé podřízené. Jak lze vidět z následující tabulky, tak jsem rozdělil zaměstnance do 4 segmentů.

Tab. 4 Jednotlivé segmenty⁹⁶

Neumí Chce SEGMENT 1	Umí Chce SEGMENT 2
Neumí Nechce SEGMENT 4	Umí Nechce SEGMENT 3

Segment 1: Do této kategorie spadají zaměstnanci s dobrou motivací, ale s málo zkušenostmi, jedná se především o mladší zaměstnance bez zkušenosti.

Segment 2: V této kategorii jsou nejlepší zaměstnanci, jsou to lidé, kteří umí a chtějí pracovat. Počítejte s tím, že bude nejméně početný.

Segment 3: Ve třetím segmentu jsou problémový zaměstnanci s hodně zkušenostmi a vysokou odbornou praxí, na druhou stranu jim chybí chuť a motivace k práci.

Segment 4: Nejméně příjemný segment je 4., jsou to zaměstnanci, kteří nemají snahu se nic učit, a tudíž toho moc neumí.

Jak již bylo řečeno, k určení segmentu slouží dotazník. Po vyplnění vámi zvolených odpovědí a součtu bodů, se podle tabulky určí konkrétní segment.

⁹⁶ vlastní zpracování

Tab. 5 Dotazník na segmenty⁹⁷

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Má ve svém oboru bohaté znalosti	2	3	1	4
Používá promyšlené taktiky	2	1	3	4
Je jeho práce bezchybná	2	3	1	4
Spousta úkolů se mu nepodaří	4	1	3	2
Má vysokou úroveň pracovních schopností	2	3	1	4
Musí se mu opakovat, co má udělat	4	3	1	2
Říká si často o pomoc	1	2	3	4
Ví, co má udělat, ale neudělá to	3	4	1	2
Dělá často práci navíc	2	1	3	4
Zajímá se o rozvoj svých dovedností a znalostí	1	2	3	4
Zbytečně odmlouvá a protestuje	3	4	1	2
Jeho práce je odbytá	4	3	1	2
Je u něho snaha nechat si poradit od zkušenějších	1	2	3	4
Svěřujete mu důležité úkoly	2	1	3	4

⁹⁷ vlastní zpracování

Po součtu bodů následuje vyhodnocení:

56 – 47 bodů: Segment 4

46 – 36 bodů: Segment 3

35 – 25 bodů: Segment 2

24 – 14 bodů: Segment 1

3. část – praktická

V praktické části budou vysvětleny charakteristické rysy jednotlivých segmentů a nastíněna doporučení ke správné motivaci.

Segment 1

V první skupině jsou zaměstnanci s chutí do práce, s vysokou motivací, ale s nepříliš pracovními zkušenostmi. Zde není příliš rad k motivování, spíše musíte dát zaměstnanci šanci se vzdělávat a zlepšovat, protože o to bude stát a může se během krátké doby přesunout do druhého segmentu k úspěšným zaměstnancům.

Motivační doporučení:

- určit danému zaměstnanci vzor
- naznačit, že o něj stojíte
- ze začátku přidělovat jednodušší projekty
- chválit i za malé pokroky

Segment 2

V této kategorii se vyskytují Vaši nejlepší zaměstnanci, jsou nepostradatelní. Často pracují přes čas, dělají svoji práci bezchybně a usilovně. Mezi jejich silné stránky patří ochota ujmout se každého projektu, přijímat výzvy, dodržovat termíny, být důslední a samostatní, jsou

cílevědomí. Na druhou stranu vzniká u nich problém s motivací, když se drží delší dobu na vrcholu tak přestanou vidět smysl své práce. Hledají jiné možnosti uspokojení.

Motivační doporučení:

- vytvářet dobrý vztah nadřízený – podřízený
- neustále dávat najevo možnosti profesního růstu
- chtít po zaměstnanci maximum
- připomínat důležitost daného zaměstnance v podniku
- používat raději teorii cukru než biče
- vyhledávat důvody k pochvale a chválit, nečekat až na výsledky
- dávat neustále nové úkoly, využívat jeho potenciálu
- umožnit home office

Segment 3

Do třetího segmentu spadají zaměstnanci převážně s dlouholetými zkušenostmi z oboru, jedná se především o starší zaměstnance. Svou práci odvádějí dobře, ale není u nich už taková chuť ke zlepšování. Tato skupina má velké možnosti k motivaci a byla by škoda toho nevyužít.

Motivační doporučení:

- doporučit školení v odlišném oboru
- dát nový pohled na věc
- přidělovat nové projekty s novou problematikou
- udělit novou funkci
- předat více pravomocí

- ukázat, že je pro společnost stále přínosem

Segment 4

Nejproblematictější segment, zde se nacházejí zaměstnanci s nízkou motivací a se špatnými pracovními výkony. Je zde otázka „Proč si mám držet takového zaměstnance v týmu?“. Jestli vidíte v něm aspoň malou jiskru naděje, můžete zkusit v něm probudit motivaci k učení se a zlepšování pracovních schopností. Naopak jestli jeho nezáměr a špatné pracovní výsledky trvají dlouhodobě, doporučuji se zbavit takového zaměstnance.

Motivační doporučení:

- dát najevo kritiku (kritikou také můžete probudit motivaci)
- určit konkrétní výsledky, kterých musí dosáhnout a neustále ho kontrolovat
- určit krátký časový horizont k přiděleným projektům, které jsou jednoduššího charakteru
- ujasnit si s ním, že tohle je jeho poslední šance

Praktická část uzavírá příručku a nyní se zaměřím obecně na projekt k zavedení příručky do praxe.

Časový harmonogram

Tab. 6 Časový harmonogram⁹⁸

Číslo procesu	Proces	Doba trvání
1	Seznámení ředitelky personálního oddělení s příručkou	1 týden
2	Zhodnocení parametrů a případné změny v příručce	2 týdny

⁹⁸ vlastní zpracování

3	Předání ke schválení k nejvyššímu orgánu s případným schválením	1 týden
4	Případné úpravy	1 týden
5	Grafická úprava a tisk	1 týden
6	Zavedení a seznámení s příručkou	1 týden

Čas na zavedení motivační příručky je určen na 7 týdnů, je počítáno s rezervou, některé operace mohou trvat kratší dobu.

Finanční náklady

Finanční náklady u projektu jsou pouze na tisk a grafickou úpravu příručky.

Grafická úprava – 500 Kč

Tisk v počtu 20 ks – 1200 Kč

Celkové náklady činí 1700 Kč. Ceny jsou kalkulovány v grafickém centru LAMA design s.r.o. Počet výtisků je navýšen kvůli rezervě z důvodu ztráty nebo poškození a také k uložení několika výtisků k nahlédnutí.

3.2 Systém benefitů

Z provedené analýzy bylo zjištěno, že v současné době společnost nabízí celkem 13 typů benefitů pro své zaměstnance. Systém je obsáhlý a proto k zachování přehlednosti není vhodné přidávat desítky nových položek. Z tohoto důvodu navrhuji rozdělit systém benefitů do dvou skupin. První skupina by byla určena pro manažery a THP pracovníky a druhá pro dělníky.

První skupina benefitů

Určena manažerům a THP pracovníkům.

- nabídka odborných zahraničních stáží v rámci Nippon Kayaku Group
- možnost jeden den v týdnu pracovat z domu (home office)
- vzdělávací kurzy (jazykové a oborové)
- možnost vypůjčení služebního automobilu pro ty co nemají svůj služební
- odměny při pracovních výročích
- odměna při odchodu do důchodu
- očkování proti chřipce
- programy pro odvykání kouření
- příspěvek na penzijní a životní pojištění
- úrazové pojištění i mimo pracovní dobu
- příspěvek na regeneraci
- nadstandardní zdravotní péče
- odměňování na základě Kaizen

Druhá skupina

Určena dělníkům.

- odměny při pracovních výročích
- odměna při odchodu do důchodu

- příspěvek na penzijní a životní pojištění
- úrazové pojištění i mimo pracovní dobu
- výhodné ceny v automatech na pití a jídlo
- nadstandardní pracovní oděvy a pomůcky
- příspěvek na regeneraci
- nadstandardní zdravotní péče
- příspěvek na dopravu
- sociální program
- výhodné mobilní tarify pro zaměstnance a rodinné příslušníky
- odměňování na základě Kaizen

Díky rozdělení systému do dvou skupin, lze benefity lépe cílit na zaměstnance. Existují výhody, které jsou vhodnější pro manažery a THP než pro dělníky, jedná se třeba o zahraniční stáž, možnosti práce z domu, vzdělávacích kurzů. Naopak dělníkům budou více vyhovovat výhody sociálního programu, zlevněného občerstvení a finančních odměn různého typu.

Rozdělení do dvou skupin nevyvolá zvýšení stávajících nákladů, pouze vzniknou vyšší požadavky na administraci. Finanční zatížené přinesou některé nové benefity, které jsou dále vypsány i s finančním ohodnocením.

Odborné zahraniční stáže

Společnost by vkládala každý rok 100 000 Kč do fondu, z kterého by přerozdělovala peníze žadatelům o stáže.

Možnost vypůjčení služebního automobilu

Jelikož se jedná o benefit spadající pouze do první skupiny, je určen pro 118 zaměstnanců. Část z této skupiny má svůj vlastní služební automobil a tím se skupina zužuje na 88 zaměstnanců. Celkové roční náklady jsou odhadovány na 15 000 Kč.

Odměna při pracovních výročích

Odměna ve výši 10 000 Kč by se vyplácela zaměstnancům, kteří pracují ve společnosti nepřetržitě 10 let. Roční náklady činí v průměru 150 000 Kč.

Odměna při odchodu do důchodu

Odměna ve výši 20 000 Kč by náležela každému zaměstnanci, který odchází do důchodu a má odpracováno minimálně 10 let ve společnosti. Roční náklady jsou odhadovány na 80 000 Kč.

Závěr

Z uvedených analýz zaměřených na zaměstnance a srovnání benefitů s konkurenční společnostmi jsem navrhnul motivační příručku a nový systém benefitů. Z výsledků je patrné, že společnost si vede ve srovnání dobře a že i její zaměstnanci jsou spokojeni s vnitřní kulturou společnosti.

Z provedené analýzy spokojenosti zaměstnanců vyšla najevo celková spokojenost s prostředím ve společnosti, zaměstnanci by doporučili práci v ISS svým známým, až na malé výjimky jim vyhovuje pracovní prostředí, závodní stravování, technické a sociální vybavení, bezpečnost, což je pro danou společnost díky oboru podnikání velice důležité. Zaměstnanci poukazovali na ne vždy jasnou komunikaci uvnitř společnosti. Největší motivací je peněžní stránka, což se díky své práci snažím trochu změnit a vyzdvihnout i ostatní motivátory.

Navrhovaná příručka přináší manažerům nástroj k lepší komunikaci a motivaci svých přímých podřízených. Díky rozdělení zaměstnanců do 4 skupin mohou vedoucí lépe cílit své motivační nástroje a tím zvyšovat motivaci u jednotlivých podřízených. Náklady na celý projekt jsou odhadovány pouze na 1700 Kč, což není v takové společnosti vysoká položka a i tím se zvyšuje pravděpodobnost na spuštění projektu. Délka zavedení příručky je v řádech 7 týdnů.

Druhý návrh se zaměřuje na vytvoření nového systému zaměstnaneckých výhod. Hlavní rozdíl oproti stávajícím systémům je v rozdělení zaměstnanců do dvou skupin a to na manažery + THP a na dělníky. Díky rozdělení lze jednodušeji a konkrétněji cílit benefity na jednotlivé skupiny. Lépe jsou tak uspokojeny potřeby zaměstnanců, které jsou díky rozdělení odlišné v první a druhé skupině. Náklady na zavedení systému vznikají v nepatrné výši v administrativě. Vyšší náklady pak lze očekávat v zavedení nových benefitů, které jsou v celkové výši 345 000 Kč ročně.

Nové návrhy se snaží zvýšit motivaci zaměstnanců, výsledkem by měla být větší chuť do zaměstnání, lépe odvedená práce, přívětivější postoj k nadřízeným, podřízeným a ke svým kolegům, ochota pracovat přes čas a podle potřeb společnosti. Všechny tyto prvky by měly kompenzovat finanční náklady vložené do návrhů.

Seznam zdrojů

Abraham Maslow, Father of modern management [online]. 2006 [cit. 2011-12-04]. Maslow's Hierarchy of Needs. Dostupné z WWW: <http://www.abraham-maslow.com/m_motivation/Hierarchy_of_Needs.asp>

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha : Grada, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

DOLEŽAL, Jan, et al. *Projektový management podle IPMA*. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6

IMAI, Masaaki. *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, 272 s. ISBN 80-251-0461-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, : Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné. Praha : Management Press, s.r.o., 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

NIERMEYER, Rainer; SEYFFERT, Manuel. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha : Grada Publishing a.s., 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.

Obchodní rejstřík. [online]. 2011 [cit. 2011-12-12]. Dostupné z WWW: <http://www.justice.cz>

PLAMÍNEK, Jiří . *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha : Grada, 2007. 128 s.

Roční report společnosti ISS. Vsetín, 2011.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-2100-2.

Web Marketing and Business Management Directory [online]. 2010 [cit. 2011-12-06]. Maslow's Theory of Motivation - Hierarchy of Needs. Dostupné z WWW: <http://www.envisionsoftware.com/articles/Maslows_Needs_Hierarchy.html#Physiological_Needs>.

Seznam obrázků

Obr. 1 Rozdíl mezi motivací a stimulací.....	13
Obr. 2 Lidé a úkoly	15
Obr. 3 Maslowova hierarchie	19
Obr. 4 Řízení pracovního výkonu	27
Obr. 5 Cyklus řízení pracovního výkonu	28
Obr. 6 Přínosy kritiky.....	32
Obr. 7 Organizační struktura	41
Obr. 8 Kayaku Spirit	44
Obr. 9 Iniciátory	49
Obr. 10 Speciální aplikace iniciátorů	49
Obr. 11 Gas generátory	49
Obr. 12 Aktuátory	50
Obr. 13 Vytváječe plynu	50

Seznam grafů

Graf 1 Kvalifikační struktura Závod 1	52
Graf 2 Kvalifikační struktura Závod 2	53
Graf 3 Kvalifikační struktura Závod 3	54
Graf 4 Kvalifikační struktura Bobrky	55
Graf 5 Stravování ANO-NE	61
Graf 6 Stravování	61
Graf 7 Sociální program ANO-NE	62
Graf 8 Sociální program	62
Graf 9 Pracovní prostředí	63
Graf 10 Sociální zázemí	64
Graf 11 Komunikace	64
Graf 12 Vybavení	65
Graf 13 Bezpečnost	66
Graf 14 Informace	67

Graf 15 Systém vzdělání	68
Graf 16 Spokojenost s prací	69
Graf 17 V ISS pracuji, protože	70
Graf 18 Porovnání	71
Graf 19 Nejvíce výstižné	72
Graf 20 Doporučení	73
Graf 21 Motivace	74

Seznam tabulek

Tab. 1 Přehled teorií motivace	24
Tab. 2 Motivační strategie.....	25
Tab. 3 Porovnání benefitů	75
Tab. 4 Jednotlivé segmenty	78
Tab. 5 Dotazník na segmenty	79
Tab. 6 Časový harmonogram	82

Seznam příloh

Příloha 1: Firemní kodexy

Přílohy

Příloha 1: Firemní kodexy

1. Zajištění jakosti

Na základě dostupných vědeckých informací vynakládáme úsilí vyvíjet stále bezpečnější výrobky a bereme plnou zodpovědnost za kvalitu našich výrobků.

2. Poskytování informací o výrobcích

Neustále poskytujeme našim zákazníkům a obchodním partnerům informace týkající se přiměřeného užívání našich výrobků a vhodného nakládání s nimi.

3. Poctivý a nezaujatý obchod

S našimi zákazníky a obchodními partnery jednáme poctivě a nezaujatě v souladu s příslušnými zákony a vyhláškami.

4. Příspěvky, výměna darů, pohoštění

Naše zákazníky a obchodní partnery můžeme hostit, obdarovat či od nich přijímat dary a to za účelem podpory vzájemného obchodování a v souladu s místními zvyky a společensky uznávanými názory, jež nepřichází do rozporu s příslušnými zákony a vyhláškami.

5. Priorita etiky

Vždy upřednostňujeme etiku před firemním prospěchem a to i v případě, kdy se tyto dva aspekty dostanou do vzájemného konfliktu.

6. Zákaz vyvíjení aktivit směřujících k vlastnímu prospěchu

Nezneužíváme pozici ve firmě ku vlastnímu prospěchu.

7. Zahraniční aktivity

Při všech našich obchodních aktivitách jednáme v souladu s tuzemskými i zahraničními právními úpravami, bereme v potaz rozdílnost kultur a respektujeme různorodost společenských zvyků a konvencí.

8. Ochrana a užívání firemního majetku

Ochraňujeme hmotný a nehmotný majetek společnosti a usilujeme o zvyšování firemní hodnoty jeho efektivním užíváním.

9. Zlepšování podnikatelských činností

Neustále usilujeme o zvyšování kvalifikace a proškolení zaměstnanců s cílem zlepšení našich podnikatelských aktivit.

10. Vzkaz protispolečenským skupinám a organizacím

Vůči protispolečenským skupinám a organizacím vedeme striktně odmítavý postoj a

nepodléháme tlakům na ilegální a iracionální spolupráci s takovými skupinami a organizacemi.

Etický kodex pro vztah ke společnosti

1. Přínos společnosti

Snažíme se přispívat společnosti prostřednictvím naší účasti na dobrovolných a dobročinných aktivitách.

2. Součinnost s místními spolky

Usilujeme o spolupráci s místními organizacemi a podporujeme jimi pořádané společenské události za účelem těsnějšího vzájemného soužití.

3. Poskytování informací

Podnikové informace, jakými jsou např. informace týkající se obchodní politiky a finančních výsledků, předkládáme našim zákazníkům, akcionářům, investorům, zaměstnancům a obchodním partnerům ucelené a v souladu s interními pravidly.

4. Havarijní plány

Při našich podnikatelských aktivitách důsledně dodržujeme bezpečnost. V případě nehody nebo havárie poskytneme zainteresovaným organizacím nezbytné informace a podnikneme požadovaná opatření vyplývající z havarijních plánů.

5. Prevence proti nepovolenému obchodování

Nepodílíme se na takovém obchodování s firemními cennými papíry, při kterém bychom využívali utajené informace.

6. Soužití s okolím

Pozitivně posuzujeme vliv našich aktivit na životní prostředí, neplýtváme energiemi ani jinými zdroji, snažíme se o dosažení technologických zlepšení, a to za účelem podpory bohaté a zdravé společnosti, ohleduplné k okolní přírodě.

7. Ochrana životního prostředí

Dodržujeme zákony, vyhlášky, ustanovení a interní pravidla týkající se ochrany životního prostředí.

Etický kodex pro nakládání s firemními informacemi

1. Respektování práv druhých

Uvědomujeme si hodnotu informace, respektujeme práva druhých a nezneužíváme informace o nich.

2. Ochrana firemních informací

Firemní informace chráníme na základě interních pravidel. V případě prozrazení informace postupujeme dle interních pravidel bez ohledu na to, zda je zaměstnanec stále v pracovním poměru či nikoliv.

3. Ochrana osobních údajů

Osobní údaje nabýváme v souladu s etickými pravidly. S osobními údaji nakládáme uvážlivě a v souladu se zákonem na ochranu osobních údajů a politikou NK pro ochranu osobních údajů.

4. Nakládání s výrobními informacemi a informacemi o firemní síti

Náš počítačový systém, interní komunikační systém a firemní síť užíváme vhodně a efektivně, nikoliv neoprávněným způsobem.

Etický kodex pro vztah mezi společností a jednotlivci

1. Ochrana pracovního prostředí

Respektujeme zákonné úpravy pracovně-právních vztahů (Zákoník práce, Pracovní řád apod.) a zajišťujeme bezpečné, čisté, pozitivní a přátelské pracovní prostředí.

2. Respektování lidských práv a práva na soukromí

Respektujeme lidská práva a právo na soukromí a bezdůvodně nediskriminujeme jednotlivce na základě jejich pohlaví, víry, rasy, fyzické nezpůsobilosti.

Osoby podléhající Etickému kodexu

Etický kodex platí pro všechny zaměstnance a členy statutárních orgánů skupiny Nippon Kayaku.

Dopady při nedodržení Etického kodexu

Členové statutárních orgánů a zaměstnanci, kteří poruší Etický kodex, mohou být stíháni dle Pracovního řádu a souvisejících právních předpisů.