



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF FINANCES

**NÁVRH ROZVOJE MOTIVAČNÍHO PROGRAMU VE
VYBRANÉM PODNIKU**

THE PROPOSAL OF MOTIVATION PROGRAM ADVANCEMENT IN SELECTED
COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

DAVID LO BIANCO

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

**Ing. MARKÉTA KRUNTORÁDOVÁ,
Ph.D.**

BRNO 2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

David Lo Bianco

Ekonomika podniku (6208R020)

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, magisterských a doktorských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh rozvoje motivačního programu ve vybraném podniku

v anglickém jazyce:

The Proposal of Motivation Program Advancement in Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

- ADAI, J. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 3.vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-5.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/15.



doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

V Brně, dne 28. 2. 2015

Abstrakt

Bakalářská práce obsahuje základní teoretické pojmy a myšlenky týkající se motivace a lidských zdrojů, dále analyzuje současný stav motivačního systému společnosti Kovolit a.s. a obsahuje návrh na jeho zlepšení tak, aby došlo ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, jejich produktivity a eventuálně ke snížení fluktuace zaměstnanců.

Abstract

Bachelor thesis contains basic theoretical terms and thoughts including, but not limited to, motivation and human resources management. It analyses the contemporary state of motivational programme in the company Kovolit a.s. and includes proposal, which would improve satisfaction of staff, increase in the efficiency of work and reduction of employee fluctuation.

Klíčová slova

Motivace, motivační program, řízení lidských zdrojů, hodnocení pracovního výkonu, zaměstnanci

Key words

Motivation, motivation programme, human resource management, work evaluation, employees

Bibliografická citace

LO BIANCO, D. *Návrh rozvoje motivačního programu ve vybraném podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 83 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Kruntorádová Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská 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 5. 6. 2015

.....

podpis studenta

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat Ing. Markétě Kruntorádové Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce a za cenné rady, které moji práci dovedly do úspěšného konce. Dále bych chtěl poděkovat společnosti KOVOLIT, a. s., jmenovitě panu Ing. Pospíškovi a slečně Vodičkové, kteří mi poskytli veškeré materiály potřebné pro vypracování praktické části a dále také mému okolí a rodině.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	14
2.1 Vymezení základních pojmů.....	14
2.1.1 Motivace a základní pojmy s ní spojené.....	14
2.1.2 Motiv.....	15
2.1.3 Stimulace a motivace.....	16
2.1.4 Motivace při zadání úkolů.....	17
2.1.5 Struktura motivačního pole.....	18
2.1.6 Selhání motivace.....	19
2.1.7 Spokojenost zaměstnanců.....	20
2.2 Specifické teorie motivace pracovního jednání.....	21
2.2.1 Přehled několika nejznámějších motivačních teorií.....	22
2.2.2 Teorie X a teorie Y.....	23
2.2.3 Maslowova pyramida potřeb.....	23
2.2.4 Herzbergovy motivační a hygienické faktory.....	25
2.3 Motivační program podniku.....	25
2.4 Vztah motivace a pracovního výkonu.....	27
2.5 Hodnocení pracovního výkonu.....	27
2.5.1 Třistašedesátistupňová zpětná vazba.....	28
2.6 Odměňování zaměstnanců.....	28
2.6.1 Benefity zlepšující situace zaměstnance.....	29
2.6.2 Benefity zvyšující hodnotu zaměstnance.....	30

2.7	Cafeteria systém	30
2.8	Shrnutí teoretické části	31
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	32
3.1	Představení společnosti	32
3.1.1	Historie společnosti.....	33
3.1.2	Divize společnosti.....	33
3.2	Popis výroby.....	34
3.3	Analýza zaměstnanců.....	37
3.3.1	Rozložení zaměstnanců v rámci organizační struktury	37
3.3.2	Náklady na zaměstnance.....	39
3.3.3	Produktivita práce zaměstnanců	41
3.3.4	Fluktuace zaměstnanců	42
3.4	Odběratelsko dodavatelské vztahy	42
3.4.1	Hlavní odběratelé	42
3.4.2	Hlavní dodavatelé	44
3.4.3	Konkurenti v oboru	45
3.5	Analýza ekonomické situace.....	46
3.6	Analýza konkurence z hlediska motivačních podmínek	53
3.7	Analýza trhu práce	55
3.8	Analýza současného motivačního programu	59
3.8.1	Motivační program na rok 2015	59
3.8.2	Peněžité formy odměňování:	59
3.8.3	Zhodnocení současného motivačního programu	61
3.9	Dotazníkové šetření.....	61
3.9.1	Výsledky dotazníkového šetření.....	62

3.10	SWOT Analýza	64
4	NÁVRHOVÁ ČÁST	68
4.1	Rozšíření informovanosti	68
4.1.1	Informace o rozvoji v motivačním programu společnosti	68
4.2	Návrhy rozvoje současného motivačního programu	70
4.2.1	Příspěvek na penzijní připojištění	71
4.2.2	Příspěvek na dopravu	72
4.2.3	Vzdělávací kurzy	73
4.2.4	Odměna za vlastní návrh zlepšení	74
4.3	Harmonogram změn	75
4.4	Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn	76
	76
	ZÁVĚR	77
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	79
	SEZNAM OBRÁZKŮ	82
	SEZNAM TABULEK	82
	SEZNAM GRAFŮ	82
	SEZNAM PŘÍLOH	83

ÚVOD

Nejdůležitější roli v každém podniku hrají právě zaměstnanci. Převážně na jejich výkonech závisí, jak bude určitá firma úspěšná a jakým směrem se bude ubírat. Management firmy pouze koriguje jejich chování a přístup k zadávaným úkolům. Je tedy důležité podporovat dobré zaměstnance a ty ostatní dále usměrňovat, aby jejich výkony dosáhly požadovaných kvalit.

V tomto ohledu je velmi důležitým faktorem motivace. Méně motivovaní lidé nemají ve většině případů zájem podílet se na dobrých výsledcích firmy. Zárukou úspěchů každé organizace je sestavení motivačního programu. Dobří pracovníci nepotřebují tolik pozornosti jako právě ti, pro které se stalo vykonávání práce rutinou a na které je nutné více působit a motivovat je.

Motivační program se většinou zaměřuje komplexně na všechny stejným způsobem. To však není správné stanovisko a podniky by si měly uvědomit, že každý člověk je jiný, a každý uznává jiné hodnoty a působí na něj různé stimuly. Proto by měl podnik nabízet svým zaměstnancům více variant, které zahrnou do této problematiky všechny pracovníky. Tato bakalářská práce se věnuje problematice motivace. Na motivaci nesmírně záleží, protože není-li skupina dostatečně motivována, může se tento fakt projevit na odvedené práci, na jejím tempu a na celkové efektivitě. Nezná-li manažer či jiný vedoucí pracovník, stupeň motivace svých podřízených, je tento stav nebezpečný pro celou firmu. Jak se říká, řetěz je jen tak silný, jako je jeho nejslabší článek. Proto pokud chce vedení upevnit svoji pozici na trhu a vytvořit silný podnik, je potřeba mít spokojené a motivované zaměstnance, kterým záleží na celkovém úspěchu jejich firmy a kvalitě odvedené práce. První část bakalářské práce budou popsány cíle práce. V druhé části budou, vymezeny teoretická východiska. Třetí kapitola práce bude obsahovat analýzu řešené problematiky. Ve čtvrté části práce budou představeny vlastní návrhy na rozvoj současného motivačního programu. A poslední část práce se bude věnovat ekonomickému zhodnocení navrhovaných změn.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cíle této bakalářské práce je na základě vypracované analýzy současného stavu motivačního systému vybraného podniku objevit nedostatky v podobě slabých stránek a poté navrhnout opatření a potřebné úpravy, které by vedly k jeho následnému zefektivnění. Vytvořit motivační program, který by měl cíleně působit na všechny zaměstnance a motivovat je k lepším výsledkům a zvýšit jejich spokojenost. V závěru práce bude provedeno ekonomické zhodnocení nově navržených úprav v motivačním programu firmy. Dalšími cíli, podle výsledků analýzy, jsou zvýšení efektivity práce zaměstnanců a jejich celkové spokojenosti.

Metody a postupy potřebné k dosažení stanoveného cíle:

a) Metoda faktografické rešerše literárních zdrojů obsahujících relevantní informace týkající se motivace a systému odměňování a hodnocení zaměstnanců.

Pro získání základních východisek je využita faktografické rešerše vybraných knih autorů, kteří se zabývají motivací, teorií motivace, systémy hodnocení a řízení lidských zdrojů, psychologií vedení a odměňování zaměstnanců.

b) Metoda analýzy dokumentace daného podniku

V analytické části práce bude využito informací o zaměstnancích firmy. A to např. informací o jejich věku, vzdělání a pracovního umístění zaměstnanců.

c) Technika dotazníku

Dotazník bude obsahovat dvě části, přičemž v první části respondent vyplní svoje údaje (vzdělání, věk a pracovní umístění) a v druhé části bude soubor otázek, které budou mít za úkol zmapovat úroveň stávajícího motivačního programu společnosti.

d) Technika pozorování

V této části dojde k seznámení se samotnými sociálními a pracovními podmínkami zaměstnanců.

e) Technika rozhovoru

Rozhovory proběhnou s vybranými skupinami zaměstnanců. Kde cílem bude zjistit bezprostředně jejich osobní názor na stávající míru motivace a motivačního programu.

f) SWOT analýza

Bude obsahovat analýzu silných, slabých stránek a příležitostí a hrozeb z hlediska motivačního prostředí podniku a jeho okolí.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Následující kapitola obsahuje jak teoretické principy, tak pojmy zabývající se motivací. V neposlední řadě ale také základní přístup k systému hodnocení, odměňování pracovníků a řízení lidských zdrojů.

2.1 Vymezení základních pojmů

Tato kapitola se zabývá vymezením základních pojmů spojených s motivací. Má za úkol vysvětlit směry, ve kterých motivace působí.

2.1.1 Motivace a základní pojmy s ní spojené

„Slovo motivace má původ v latinském movere – hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání“ (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1998, s. 32).

Motivace je obecně definována jako psychologický proces, který podmiňuje, udržuje a energetizuje aktivitu člověka ve vztahu k práci, úkolu či projektu. V oblasti motivace se setkává oblast psychologie a managementu, resp. managementu lidských zdrojů. Poznatky psychologie z oblasti motivace by měly být aplikovány do oblasti řízení lidských zdrojů (URBAN a, 2013).

Motivace a odměňování pracovníků jsou si blízké, nejsou však totožné. Úkolem vedoucích pracovníků je povzbuzovat motivaci spolupracovníků k plnění jejich úkolů, výkonových cílů či dalších požadavků organizace. Motivační nástroje, které k tomu používají, však nemusejí být jen finanční nebo hmotné (URBAN a, 2013).

Motivace pracovníků souvisí i s jejich spokojeností. Vztah spokojenosti a výkonnosti však není vždy zcela jednoznačný. Nepříliš výkonní zaměstnanci mohou být spokojeni, protože jejich nízká výkonnost jim v organizaci prochází a osoby vysoce výkonné naopak nemusejí být vždy spokojené (např. proto, že vidí, že jejich práci by bylo možno organizovat lépe (NAKONEČNÝ, 2005).

Slovo motivace – motivovat je dnes skloňováno ve všech možných pádech. Sám být dobře motivovaný, motivovat druhé ke stále lepším pracovním výsledkům, obrátům, prodejům atd. Motivace je v současnosti chápána jako velmi důležitý faktor k dalším úspěchům. U vedoucích pracovníků je už v dnešní době samozřejmostí, že sami budou dobře motivováni, ale musí být i schopni motivovat zaměstnance ze svého pracovního týmu (NAKONEČNÝ, 2005).

2.1.2 Motiv

Důvody, díky kterým jsou lidi vedeni k určitému jednání, lze vyjádřit pojmy motiv nebo potřeba. Motivy vysvětlují, čím je pracovník veden ke změně profese nebo zaměstnání, proč se někdo snaží podávat co nejlepší výkon a druhý naopak práci odbývá, proč se dva lidé nemají navzájem příliš rádi. Motiv tedy představuje psychologickou příčinu, pohnutku či důvod určitého lidského chování nebo prožívání, dává mu psychologický smysl. K pojmu motiv se těsně pojí pojem cíle. Jakýmsi všeobecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu nasycení, to většinou mívá podobu vnitřního uspokojení z dosažení cíle motivu (DAIGELER, DĚDINA, 2008).

Působení motivu tedy přetrvává do té doby, dokud není dosaženo jeho cíle. Motiv jako psychologická příčina činnosti určuje pouhý směr činnosti, její vytrvalost a intenzitu. Velmi podobný je obsah pojmu potřeba. Potřeba je chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho pro daného jedince subjektivně významného, jako základní zdroj motivace veškeré lidské činnosti (DAIGELER, DĚDINA, 2008).

David McClelland si povšiml různých typů motivace. Zaměřil se především na příčiny vyšší výkonové orientace u určitých jedinců a později se snažil odhalit rozdíly v preferenci potřeb u různých osobností. Rozlišil tři typy osobností:

- vysokou potřebou výkonu,
- vysokou potřebou moci,
- vysokou potřebou afilace (CEITHAMR, DĚDINA, 2010).

Lidé, kteří mají **potřebu po vysokém výkonu**, se vyznačují vysokou touhu po osobní samostatnosti, odpovědnosti a po neustálé soutěživosti s ostatními. Rádi neustále překonávají překážky. Potřebují informace, co nejrychlejší zpětnou vazbu

a bezprostřední informace o tom, jak se jim jejich práce daří. Tyto tipy pracovníků dávají přednost cílům s rozumnou úrovní rizika a dávají přednost spíše úkolům s přiměřenou obtížností. Příliš složitým, nebo naopak příliš jednoduchým úkolům se raději vyhýbají. Dobře odvedená práce u nich vyvolá spokojenost a finanční odměna je pro ně spíše potvrzením, že svoji práci odvedli správně. Jejich potřeba po výkonu u těchto tipů osobností vzniká již v dětství výchovou rodičů, kteří své děti motivují k plnění úkolů (CEITHAMR, DĚDINA, 2010).

Jedinci, kteří mají spíše vyšší **potřebu přátelství (afilace)**, usilují o udržování a vytváření vztahů přátelských s lidmi ve svém okolí. Jsou mnohem spokojenější, pokud mohou pracovat spíše v kolektivu než vykonávat pracovní úkony o samotě. Tyto tipy osobností se nejvíce hodí pro vykonávání týmové práce, a to zejména v oblastech personalistiky a styku s veřejností (CEITHAMR, DĚDINA, 2010).

Posledním tipem osobností jsou jedinci se **zvýšenou potřebou moci**. Tato potřeba se u nich projevuje zvýšenou snahou vést, ovlivňovat ostatní a mít za ně určitou zodpovědnost. Avšak je nutné, aby jejich potřeba moci nevedla pouze k uspokojování osobní touhy po moci. Proto tato touha k vedení ostatních, by se vždy měla shodovat se zájmy organizace (CEITHAMR, DĚDINA, 2010).

2.1.3 Stimulace a motivace

V manažerské praxi je zvykem s pojmy stimulace a motivace nakládat velmi volně a není valný důvod proti tomu nějak protestovat. Spíše je důležité si uvědomit, že kladný vztah k nějaké úloze obvykle vzniká z některé ze dvou příčin: buď proto, že je její splnění spojeno se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot (například finanční odměny), nebo proto, že její splnění je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má úlohu vykonávat. Úloha je tedy plněna buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně a vzájemně se posilovat. Vyvoláváme-li ochotu něco udělat pomocí vnějších stimulů, označujeme tento děj za stimulaci. Pokud k tomuto vyvolávání ochoty používáme v člověku již existující vnitřní motivy, mluvíme o motivaci. V prvním případě hraje při vzniku žádoucího chování klíčovou roli vnější situace, ve druhém vnitřní svět motivovaného člověka (PLAMÍNEK, 2007).

Stimulace má obrovskou výhodu – je poměrně jednoduchá. Dokud vyplácíme odměnu, dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude pokračovat. Ovšem v okamžiku, kdy takové hodnoty (vnější stimuly) přestaneme poskytovat, se práce zřejmě zastaví. To je nevýhoda stimulace: práce probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly (PLAMÍNEK, 2007).

Také motivace je nositelkou obrovské výhody – pokud se dobře zacílí do motivů, které člověk má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů. Člověk vykonává úlohu, protože jej to baví nebo protože to považuje za významné a důležité. Výhoda motivace je ovšem znevažována velkou nevýhodou: není to jednoduchá cesta. Je třeba hodně vědět jak o člověku, kterého hodláme motivovat, tak o procesu motivace samotné (PLAMÍNEK, 2007).

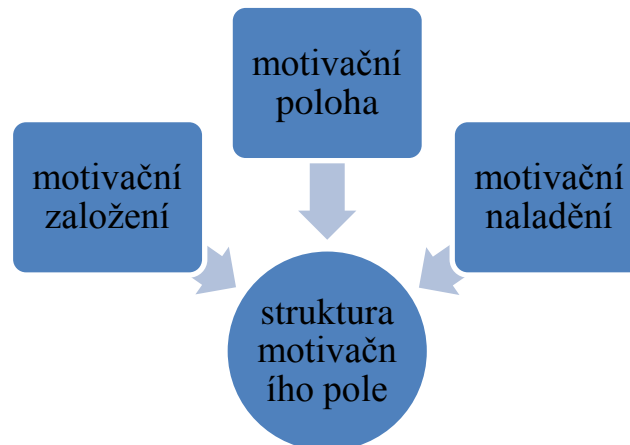
2.1.4 Motivace při zadání úkolů

Způsob zadání úkolů je velmi důležitou součástí správné motivace. Vysvětlení významu každého úkolu je základem. Při takovém vysvětlení by měl vedoucí pracovník zahrnout vždy dvě základní skutečnosti, a to proč je správné vykonání úkolu důležité pro samotného zaměstnance, a proč je důležité pro firmu nebo celou organizaci. Takové vysvětlení nezabere velké množství času a je mnohdy rozhodující proto, jak se pracovník k výkonu práce postaví. Při zadávání úkolů je možné vysvětlit, jakou škodu by organizaci mohlo přinést, kdyby úkol nebyl odveden v souladu s požadavky zákazníka a včas. K nepříliš přesvědčivým způsobům vysvětlení patří zdůvodnění stavějící na růstu zisku nebo vyšším finančním úspěchu společnosti. Jedná se především o situace, kdy tyto cíle nepřinesou žádný přímý osobní prospěch. Společně se všemi těmito informacemi je možné sdělit pracovníkovi, proč by měl daný úkol vykonat právě on. Mnohdy totiž dochází k tomu, že zaměstnanci ztrácejí k úkolu osobní zainteresovanost. Mimo kladné stránky, je možné vyzvednout, i co by mohlo přinést nesprávné vykonání zadané práce. Pokud vše shrneme, správná informovanost při zadání každého úkolu nezabere mnoho času ani finančních prostředků, ale je velmi účinná pro zvednutí pracovní motivace a vede tak ke zvýšení celkové efektivity a komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (URBAN b, 2013).

2.1.5 Struktura motivačního pole

„Pro účely praktického managementu a řešení standardních komunikačních situací je vhodné považovat aktuální motivační pole konkrétního člověka za dynamickou souhru tří významných složek, které se neustále mění a vzájemně ovlivňují“ (PLAMÍNEK, 2007, s. 24).

Jedná se o motivační založení, motivační polohu a motivační naladění (obrázek 1).



Obrázek č. 1: Struktura motivačního pole

(Zdroj: PLAMÍNEK, 2007, s. 24)

Motivační založení

Je přímo spjaté s naší osobností. Jedná se o osobní vlastnost, která je s nejvyšší pravděpodobností zděděná a během života se jen lehce mění. Motivační založení je základnou motivačního pole, a konstrukcí obou zbývajících složek. Motivační založení dominuje v našem chování nejvíce v případě, dostaneme-li se do nějaké stresující a zátěžové situace, do které jsme se dříve ještě nedostali. Tudiž jsme se dosud nestačili naučit jak se chovat v takových situacích (PLAMÍNEK, 2010).

Motivační poloha

Je trvaleji platnou složkou našeho života. Jde o během našeho života naučené podněty, které jsme si osvojili v reakci na běžné podmínky, ve kterých pracujeme a žijeme. Jsou spjaté především s tím, do jaké míry jsou uspokojeny naše životní potřeby, a kolik pozornosti jejich naplňování musíme věnovat (PLAMÍNEK, 2010).

Motivační naladění

Je zcela proměnlivé, a je dobře viditelná jeho závislost na měnících se podmínkách našeho života. Jedná se o bezprostřední reakci na průběžně působící podněty. Člověk může být naladěn určitým způsobem, a o několik minut později např. po prožití nějaké stresující nebo nepříjemné situace se motivační naladění člověka může zcela změnit. Zatímco dvěma předchozím složkám struktury motivačního pole bychom se měli věnovat, ujasnit si je a snažit se je naplánovat vzorec, který ovlivňuje chování v těchto proměnných situacích, se nachází v povaze každého člověka (PLAMÍNEK, 2010).

2.1.6 Selhání motivace

V případě, že vedoucí pracovník nerespektuje základní principy motivace, může často dojít k selhání motivace. Jeho zaměstnanci přestanou být dostatečně motivováni, a tudíž nepodávají dostačující míru výkonu. Nejčastěji k tomuto jevu dochází v důsledku čtyř základních příčin, a to (URBAN, 2013):

- zaměstnanci jsou odměňováni i přesto že svoji práci neodvádí tak jak by měli,
- i když svoji práci odvádí přesně tak jak jim byla zadána, nejsou odměňováni,
- nastane-li situace, kdy zaměstnanci nejsou nijak potrestáni v případě, kdy neplní své úkoly vůbec,
- jsou-li zaměstnanci trestáni i přesto že své úkoly plní (nebo se této situace obávají).

Odměna za správné plnění úkolů znamená, že se mnohonásobně zvyšuje pravděpodobnost toho, že zaměstnanci vykonají danou práci kvalitně, s mnohem větším nasazením a to i v budoucnu. Naopak pokud nedostávají žádnou odměnu, tato pravděpodobnost výrazně klesá (URBAN, 2013).

Celková vyváženost motivačního systému je v pracovním kolektivu velmi důležitá. V praxi jsou známé případy kde dochází k odměňování i bez správného odvedení pracovního výkonu zaměstnancem. Nastane-li situace, kdy si např. pomalejší pracovník opakovaně stěžuje na obtížnost pracovního úkolu, bývají mu v budoucnu přidělovány z pravidla snadnější úkoly, což není příliš spravedlivé vůči ostatním pracovníkům, obzvláště v případě, kdy výše odměny za danou práci je pro všechny bez rozdílu stejná. V takovou chvíli, se vedoucí pracovník dopouští, ač nevědomky odměňování i bez

správného vykonání určeného zadání. Mnohdy se toho dopouští v důsledku toho, že si sami chtějí ušetřit svoji vlastní práci (URBAN, 2013).

Opačným příznakem selhání motivace vedoucího pracovníka ke svým zaměstnancům je situace, kdy jsou pracovníci trestáni i přesto, že své úkoly vykonávají správně. K typickým příkladům patří situace, kdy zaměstnanec požádá svého vedoucího o pomoc při řešení úkolu, nebo přijde například s určitým nápadem, který by mohl práci nějak usnadnit nebo zkvalitnit. Pokud vedoucí v takovém případě svého zaměstnance trestá, a to tím že mu dává najevo nedostatek času k jeho osobě, nebo se nechce příliš jeho žádostí zaobírat. Vytváří tím ve svém motivačním systému selhání, protože zaměstnanec kvůli obavě že na jeho osobu bude v budoucnu kladena větší pozornost již v následujících situacích (ať při potřebě pomoci, či nějakého zlepšujícího nápadu) již svého nadřízeného už kontaktovat nebude (URBAN, 2013).

K obdobným důsledkům dochází v situacích, kdy (URBAN, 2013):

- práce zaměstnanců, kteří informovali o určitém nedostatku, je podstoupena přísnějšímu hodnocení,
- zaměstnanci snažícímu se o vylepšení nějakého postupu je vytknuto, že nepostupuje podle stanovených instrukcí apod.

2.1.7 Spokojenost zaměstnanců

Účinně motivovat lze pracovníky většinou jen tehdy, netrpí-li nespokojeností, která jejich motivaci brání. Úvahám, jak co nejlépe motivovat, by proto mělo vždy předcházet zamyšlení, zda spokojenost pracovníků nesnižují faktory, které by organizace mohla poměrně snadno odstranit. Nevhodné chování přímých nadřízených ke svým zaměstnancům, má největší vliv na spokojenost či nespokojenost zaměstnanců. Jde většinou o neobjektivní jednání, které přímo nesouvisí s náplní práce. Dokáží-li se vedoucí takového chování zcela vyvarovat, stává se pro ně motivace jejich spolupracovníků podstatně jednodušší, to často i v podmínkách, kdy jejich finanční odměnu nemají možnost zvyšovat (URBAN, 2013).

K nejčastějším příčinám zbytečné demotivace patří nespravedlivé hodnocení a nedůvěra ke schopnostem zaměstnanců. Zdrojem demotivace je jak pocit nespravedlivého finančního ohodnocení. Z hlediska dopadu na pracovní motivaci přitom není důležité,

zda hodnocení, které zaměstnanec dostává, je nespravedlivé skutečně, nebo zda je za nespravedlivé pouze považuje, například v důsledku nedostatečného vysvětlení nebo nevhodného podání. Důvody neobjektivního či nespravedlivého hodnocení jsou nedostatek objektivních informací o výkonu zaměstnanců, odměňování, které neváže odměnu na výkon nebo nedává možnost ji dostatečně diferencovat, obavy z možných konfliktů se zaměstnanci, ale i subjektivní chyby hodnocení. K těm patří sklon hodnotit všechny zaměstnance stejně, ať již průměrně, mírně nebo naopak přísně, hodnotit nejednoznačně, příliš obecně, pouze kriticky nebo předávat hodnocení se zpožděním až po delší době (DAIGELER, DĚDINA, 2008).

2.2 Specifické teorie motivace pracovního jednání

V současné době neexistuje teorie, která by byla zcela univerzální a která by obecně platila pro většinu populace. Existuje však mnoho teorií, ze kterých vedoucí pracovníci mají možnost čerpat informace a kterými se mohou inspirovat, či se jimi řídit a tyto poznatky dále mohou používat v praxi při samotném motivování svých zaměstnanců (KOHOUTEK, ŠTĚPANÍK, 2000).

2.2.1 Přehled několika nejznámějších motivačních teorií

Tabulka č. 1: Přehled nejznámějších motivačních teorií

(Zdroj: ARMSTRONG, 2002, s. 120)

Teorie	Teoretik	Shrnutí teorie	Praktické důsledky
Expektační	Vroom	Motivace je pravděpodobná jen tehdy: 1) existuje-li jasně vnímané a použitelné spojení mezi výkonem a výsledkem, a 2) výsledek je považován za nástroj uspokojování potřeb.	Základem tohoto pojetí je viditelná spojnice, zdůrazňující význam vytváření jasné vazby mezi odměnou a tím, co je třeba dělat, aby ji bylo dosaženo.
Instrumentality	Taylor	Lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jejich pracovním výkonem.	Teoretický základ systému odměňování podle výkonu.
Spravedlnosti	Adams	Lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází slušně a spravedlivě, a jsou demotivováni, v případě kdy se s nimi spravedlivě nezachází.	Zdůrazňuje potřebu vytvořit spravedlivý systém odměňování, včetně používání hodnocení práce.
Cíle	Lantham a Locke	Motivace a výkon se zlepší, jestliže lidé mají specifické, konkrétní cíle a tyto cíle jsou náročné, ale přijatelné a lidem se dostává zpětné vazby týkající se výkonu.	Poskytuje teoretické východisko pro procesy řízení pracovního výkonu a zajišťují, aby tyto procesy přispívaly k motivaci prostřednictvím stanovování cílů a zpětné vazby.

2.2.2 Teorie X a teorie Y

„Jedná se o zajímavý koncept vycházející z první motivační teorie Douglase McGregora, jež určitě stojí za zmínku. Douglas McGregor definoval lidské chování v organizaci dvěma protichůdnými způsoby“ (FORSYTH, 2000, s. 14).

Teorie X staví na tom, že lidé jsou sami o sobě líní a že se o práci příliš nezajímají. Takže má-li být něčeho opravdu dosaženo, musí k tomu být dotlačeni a do určité míry je možné je podpořit odměnou (FORSYTH, 2000).

Teorie Y tuto skutečnost sleduje zcela z opačného úhlu a staví na tom, že lidé sami od sebe pracovat chtějí. Mají radost ze svých pracovních výsledků. Odpovědnost, která jim byla udělena, je uspokojuje a sami od sebe touží po tom, aby jejich práce pro ně byla pozitivní zkušeností (FORSYTH, 2000).

McGregor chtěl definovat právě extrém, kterých lidé mohou zaujmout. Je zcela jasné, že existují zaměstnání, která jsou zábavnější nebo zajímavější než některá jiná. Výzkumy dokazují, že lidé obecně reagují spíše pozitivně, přijde-li nějaké zpestření jejich běžného pracovního stereotypu. Důkazem tomu může být např. pokus ve výrobní firmě, kde probíhala pásová výroba, vedoucí zde uskutečnili soutěž mezi dvěma divizemi. Soutěž spočívala v tom, který tým dokončí práci rychleji, zazvoní na zvonec. Zajímavé je, že jim nebyla přislíbena žádná přímá odměna, i přesto však došlo ke krátkodobému zvýšení výkonosti jen proto že se pro ně práce v tu chvíli stala o něco zábavnější. Určitá míra motivace může pomoci přenést lidi ze situace, která odpovídá teorii X, do situace která odpovídá teorii Y, a poté je mnohem jednodušší vybudovat pozitivní principy, které následně mohou pomoci k dosažení vyšší úrovně motivace a tudíž i vyššího výkonu (FORSYTH, 2000).

2.2.3 Maslowova pyramida potřeb

Jedná se o nejzákladnější teorii, která popisuje lidské potřeby. Jejím autorem je americký psycholog Herold Maslow, který v roce 1943 tuto teorii definoval. Podle teorie má člověk pět základních potřeb, a tyto potřeby společně tvoří jakousi pyramidu. Napsal také, že potřeby lidí jsou uspokojovány postupně od těch nejnižších až po samotný vrcholek pyramidy. To znamená, že lidské pohnutky po jednotlivých potřebách postupují od těch nejzákladnějších potřeb, až k potřebám druhotným. Nejprve

se vždy člověk musí dostat alespoň k částečnému uspokojení nižšího stupně pyramidy, až poté u něj vzniká pohnutka k dosažení vyššího stupně. První čtyři kategorie nazval jako nedostatkové potřeby a pátou kategorií jako potřeby existence. Rozlišil těchto pět základních potřeb (FORSYTH, 2000).



Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb
(Zdroj: FORSYTH, 2000, s. 16)

Fyzické potřeby

Fyzické potřeby patří k těm nejzákladnějším lidským potřebám a nachází se na samém základu pyramidy. Rozumí se tím tedy, mít co jíst a co pít, být v teple, mít střechu nad hlavou a moci si kde odpočinout. V pracovním kontextu jde o to, aby lidé byli schopni vydělat dostatečné množství finančních prostředků na uspokojení těchto základních potřeb (ŠTIKAR, 2003).

Potřeba bezpečí a jistoty

Člověk potřebuje jistoty, které zabezpečují fyziologické i psychické bezpečí, dále řád a to nejen v současnosti, ale i do budoucna. Může se jednat o potřebu ochrany před nezaměstnaností nebo nemocí, ale také např. potřeba zákona (ŠTIKAR, 2003).

Potřeba sounáležitosti

Tyto potřeby jsou sociálně zaměřené. V této kategorii nalezneme potřebu začlenění do nějaké skupiny, mít dobrý vztah s ostatními lidmi a být akceptováni. V praxi se jedná o dobré pracovní vztahy, informace, kontakty, stabilitu pracovní skupiny nebo o přátelství a lásku (ŠTIKAR, 2003).

Potřeba uznání a úcty

Zahrnuje uznání a respektování člověka ostatními lidmi, ale také potřeba prestiže a úspěchu (ŠTIKAR, 2003).

Potřeba seberealizace

Seberealizaci popsal Maslow jako potřebu být sám sebou. Tuto potřebu lze formovat. Člověk se snaží rozvíjet sám sebe a tyto nabyté schopnosti co nejefektivněji naplňovat (ŠTIKAR, 2003).

2.2.4 Herzbergovy motivační a hygienické faktory

Tato teorie patří k nejcitovanějším motivačním teoriím v literatuře managementu. Herzberg dělí jevy, které ovlivňují člověka, do dvou protikladných skupin, a to na vnější a vnitřní faktory (PROVAZNÍK, 1997).

Faktory vnější jsou označovány jako hygienické. Týkají se práce, odměňování a celkového prostředí na pracovišti. Nejedná se pouze o vybavení pracoviště, ale i atmosféru, která na pracovišti panuje. Tyto vlivy jsou krátkodobého charakteru. Pracovníci je vnímají dvěma způsoby, a to buď spokojenost, nebo nespokojenost. Vnější faktory mohou vést až k demotivaci, ke špatným vztahům s nadřízenými a ke snížení pracovního výkonu (PROVAZNÍK, 1997).

Faktory vnitřní souhrnně označujeme jako motivátory. Jde o vztah k pracovní činnosti. Do této skupiny patří samotná práce, jestli je pro pracovníky něčím zajímavá a jestli jim přináší uspokojení. Dále zde zahrnuje motivaci finanční i nefinanční, kterou zaměstnanec dostává dodatečně ke svému platu, ale také zde lze ve firmě dosáhnout určitého pracovního růstu. Tyto faktory jsou dlouhodobé (PROVAZNÍK, 1997).

2.3 Motivační program podniku

Motivační program je založen na stimulaci pracovníků. Tyto stimulační nástroje však nesmí být v rozporu s personální strategií firmy. Hlavním úkolem motivačního programu je poskytnout zaměstnancům takové podmínky, aby firma zvýšila jejich výkonnost, ochotu pracovat a aby v práci a s prací spokojeni. Motivační program

by měl řešit otázky týkající se odměňování a hodnocení výsledků, dále podporovat iniciativu zaměstnance a jeho tvořivost (KOCIÁNOVÁ, 2010).

V motivačním programu prakticky nejde o nic jiného, než pozitivně působit na pracovníky, a to nejen pomocí stimulů. Je to soubor pravidel, nařízení, opatření a postupů, jak by se mělo efektivně dosáhnout motivace zaměstnanců, ale také jak by se měli pracovníci chovat, aby se dosáhlo co nejlepších výsledků. Motivační program hlavně pro ty oblasti, kde dobrých výsledků dosahováno není a kde je tedy potřeba pracovníky motivovat (KOCIÁNOVÁ, 2010).

Vedení firmy by si mělo uvědomit, že bez znalostí a respektování motivačních zásad a bez pochopení motivační struktury pracovníků nelze sestavit dobrý motivační program. Zaměřit by se měli na hodnocení vztahů zaměstnanců mezi sebou. Každý zaměstnanec a systém řízení je jiný, proto je potřeba poznat jejich silné a slabé stránky. Jestliže se zaměstnanci necítí motivováni, může to u nich vést k poklesu výkonnosti, zadaný úkol je nijak neoslovuje, což může mít za následek úpadek celé firmy (KOCIÁNOVÁ, 2010).

Sociálně-ekonomické faktory

Sociálně-ekonomické faktory poskytují informace, které manažerům pomohou při sestavování motivačního programu. Jde o tyto faktory (KOCIÁNOVÁ, 2010):

- informace o technické a technologické vybavenosti firmy,
- informace o zaměstnáních (demografické údaje, profesně-kvalifikační údaje),
- informace o pracovních podmínkách,
- informace o systému hodnocení a odměňování, ale také péče o pracovníky,
- informace týkající se řízení,
- informace získané z různých dotazníků nebo vyplývajícího z pozorování pracovníků (spokojenost či nespokojenost se stávajícím stavem, vztah k práci, jejich názor na řízení podniku).

2.4 Vztah motivace a pracovního výkonu

Zejména mezi laickou veřejností je rozšířen názor, že čím je motivace člověka silnější, tím lepší je i výkon. Toto tvrzení vypadá logicky, ale v plné míře neplatí. Vztah mezi motivací a výkonem není tak přímočarý, jak by se na první pohled mohlo zdát. Motivace je nezbytným, nikoli však postačujícím faktorem výkonu. K dalším faktorům patří schopnosti, dovednosti, předpoklady k výkonu činnosti, které Provasník

a Komárková (1998) souhrnně nazývají vnitřními podmínkami člověka. Dalším faktorem jsou podmínky vnější – stimulující a inhibující vlivy, které nejsou závislé na vůli jedince, situační proměnné. Vztah mezi motivací a výkonem vyjadřuje rovnice:

$V = f(M \cdot S \cdot P)$ – výkon je součinem motivace (M), schopností, dovedností, předpokladů (S) a vnějších podmínek (P) (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1998).

Provasník a Komárková (1998) však podotýkají, že tento vztah platí pouze

do určité, optimální hodnoty motivace. Pokud se motivace zvýší nad tuto hodnotu, výkon stagnuje a v některých podmínkách může i klesat. Hovoříme

o tzv. přemotivovanosti. V pracovní oblasti je přemotivovanost spíše výjimkou, protože jde o dlouhodobé výkony. Skutečnost klesajícího výkonu při přesazení optimální úrovně motivace vyjadřuje Yerkes – Dodsonův zákon – zákon konvertované U-křivky.

Pro každý druh úkolu existuje jistá optimální úroveň motivace. Vyšší nebo nižší úroveň než optimální vede ke snížení výkonu. Úroveň optimální motivace souvisí s obtížností úkolu. Jsou-li úkoly složitější, vytváří lepší předpoklady nižší až střední motivační úroveň. Vysoká motivace vede k docílení optimálních výsledků pouze u relativně jednoduchých úkolů (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1998).

2.5 Hodnocení pracovního výkonu

Většina soustav řízení pracovního výkonu obsahuje nějakou podobu klasifikace.

Ta ukazuje kvalitu výkonu nebo schopností dosažených nebo demonstrovaných pracovníkem pomocí toho, že na nějaké stupnici se vybere úroveň, která podle hodnotitele nejlépe odpovídá tomu, jak příslušný jedinec pracoval. Smyslem

klasifikační stupnice je pomáhat při posuzování a umožnit, aby tato posuzování mohla být zařazena do určitých kategorií, poskytujících informace pro rozhodování

o odměnách podle výkonu nebo přínosu subjektu, jehož pracovní výkon je takto hodnocen a posuzován. V praxi existuje celá řada způsobů, podle kterých je pracovní výkon hodnocen. Velmi často je hodnocení pracovního výkonu prováděno na základě plnění výkonových norem. Dalším velmi známým způsobem klasifikace pracovního výkonu je Třistašedesátistupňová zpětná vazba, někdy nazývána také jako metoda 360ti stupňů (ARMSTRONG, 2002).

2.5.1 Třistašedesátistupňová zpětná vazba

Třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu definoval Ward (1995) jako systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny, získaných z řady zdrojů, hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby. Zpětná vazba má obvykle podobu nějaké klasifikace nebo bodování týkajícího se různých stránek pracovního výkonu. Třistašedesátistupňová zpětná vazba je známa také jako vícezdrojové hodnocení nebo zpětná vazba od více posuzovatelů. Údaje lze získat od bezprostředního nadřízeného, od přímých podřízených, od kolegů a od externích nebo interních zákazníků (ARMSTRONG, 2002).

2.6 Odměňování zaměstnanců

Systém odměňování jako jeden ze základních způsobů motivace může mít formu hmotnou ale také nehmotnou. Převládá názor, že zaměstnanci raději sáhnou po peněžní odměně a takový názor mají většinou i samotní manažeři firem. Nemusí však tomu tak vždy být (ŠTIKAR, 2003).

Tipy odměn se dělí (ŠTIKAR, 2003):

1) Přímé hmotné výhody:

- základní mzda,
- prémie,
- příplatky (např. za práci přesčas, o víkendech či svátcích),
- podíly na zisku.

2) Nepřímé hmotné výhody:

- služby,
 - služební automobil,
 - příspěvek na pojištění.
- 3) Nepřímé nefinanční výhody:
- vybavení pracoviště,
 - výhody ustanovené v pracovní smlouvě,
 - služby (bufet atd.).
- 4) Nehmotné odměny:
- určitá možnost podílet se na některých rozhodnutích,
 - volná pracovní doba,
 - možnost pracovního růstu,
 - volná pracovní doba.

Nejefektivnější formou motivace je pokud možno maximální uspokojení potřeb zaměstnance s využitím kombinace hmotné i nehmotné stimulace. Nabídka pouze jedné z forem motivace nemusí mít tak dobrý účinek. Jako příklad může posloužit zvýšení mzdy. Jestliže zaměstnanci zvýšíme mzdu, tak motivace působí pouze krátkodobě a po čase motivace zcela vyprchá. Výhodnější je, když zaměstnance seznámíme s osobním plánem rozvoje, kde jsou uvedeny konkrétní etapy profesního růstu. Zaměstnanec se snaží dosáhnout lepšího místa z důvodu zvýšení mzdy, ale také většího podílení se na rozhodování, apod. (ŠTIKAR, 2003).

2.6.1 Benefity zlepšující situace zaměstnance

Penzijní připojištění

Od daně z příjmů je osvobozen příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění. Při zvyšování mzdy musí zaměstnanec i zaměstnavatel platit sociální a zdravotní pojištění (MACHÁČEK, 2013).

Stravenky

Větší firmy většinou poskytují závodní stravování. Pro menší a střední firmy je výhodnější možnost poskytovat svým zaměstnancům stravenky (MACHÁČEK, 2013).

Půjčky

Některé podniky poskytují svým zaměstnancům půjčky. Většinou se jedná o zvýhodněné půjčky na bydlení, ale setkáme se i s půjčkami bezúčelovými (MACHÁČEK, 2013).

2.6.2 Benefity zvyšující hodnotu zaměstnance

Další skupinou benefitů jsou benefity zvyšující hodnotu zaměstnance. Firmám jde o to, aby díky těmto benefitům dosáhly větší loajality zaměstnanců, aby byli zaměstnanci se svou prací více spokojeni, ale také se jedná o utužování vztahů mezi zaměstnanci, což také vede k lepšímu a vlídnějšímu klimatu na pracovišti (MACHÁČEK, 2013).

Firmy také mohou díky rekvalifikačním nebo jazykovým kurzům zlepšit výkonnost zaměstnanců a znásobit schopnosti svých pracovníků podřízených (MACHÁČEK, 2013).

Školení a kurzy

Některé firmy platí svým zaměstnancům různá školení, která mohou být buď pro nově nastupující pracovníky, nebo pro stávající. Firma jim také může hradit kurzy, nejčastěji jazykové nebo počítačové. Je to velice dobrá investice do budoucna, protože díky získaným znalostem a zkušenostem se zvyšuje i hodnota zaměstnanců. Pro firmu je to výhodné i z pohledu daní. Tyto náklady si totiž může odečíst z daní, ale školení musí souviset s činností společnosti (MACHÁČEK, 2013).

Volný čas

K nejoblíbenějším patří různé vstupenky na kulturní akce, jako jsou například vstupenky do kina, na koncerty nebo předplatné do kina. Dále se jedná o permanentky na sportovní utkání (MACHÁČEK, 2013).

V poslední době je také velký zájem o víkendové zážitkové pobyty. Může se jednat i o jednorázové akce (MACHÁČEK, 2013).

2.7 Cafeteria systém

Cafeteria systém je systém odměňování zaměstnanců pomocí poukázek, které může daný zaměstnanec směnit za bonus, který si přesně přeje. V praxi to znamená, že pracovník na základě odvedené práce za určité období získá určitý počet bonusových bodů. Tyto body dále může směnit za jakýkoli druh bonusu, který mu nabízí výběr jednotlivého podniku. Užití tohoto systému odměňování se uplatňuje především v modernějších firmách. Cafeteria systém je motivačně značně účinný a vede k vyšší

spokojenosti většiny zaměstnanců. Což je velkou výhodou oproti systémům odměňování, které nabízí jen jednu možnost bonusu. Cafeteria systém byl zaveden především proto, že zaměstnanci pocházejí z rozdílných věkových, sociálně či zájmově jinak orientovaných skupin, kde má každý jinou prioritu svých sociálních potřeb, což je hlavním smyslem v dnešní době značně rozšířeného užívání (KOCIÁNOVÁ, 2010).

2.8 Shrnutí teoretické části

Tato část bakalářské práce obsahovala teoretický pohled na problematiku motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Podkladem pro tuto část byla odborná literatura a odborné články týkající se personálních prací.

Motivace tvoří nedílnou součást společnosti. Motivovaní pracovníci odvádějí lepší výkony. V praxi se užívá několik teorií motivace, které lze dělit na teorie zaměřené na proces, mezi které patří expektační teorie, teorie cíle a teorie spravedlnosti, teorie zaměřené na obsah, mezi které řadíme teorii X a Y, Herzbergův dvoufaktorový model a Maslowovu teorii potřeb, a poslední teorie instrumentality. Motivace je individuální pro každou skupinu pracovníků a pro každý podnik. Nelze jednoznačně říci, která motivační metoda je nejefektivnější.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část bakalářské práce se zabývá analýzou společnosti KOVOLIT, a.s. (dále jen KOVOLIT). Nejprve je popsána charakteristika celé společnosti, její historie, oblast podnikání včetně největších obchodních partnerů a konkurentů. V dalších částech kapitoly se analyzuje současný motivační program společnosti. Dále bude analytická část obsahovat dotazníkové šetření, analýzu konkurence z hlediska odměňování, analýzu trhu práce a SWOT analýzu.

3.1 Představení společnosti

Název:	KOVOLIT, a.s.
Sídlo:	Nádražní 344, 664 42 Modřice.
Datum vzniku:	1. 7. 1921 .
IČO:	00010235.
DIČ:	CZ00010235.
Právní forma:	akciová společnost.
Předmět podnikání:	slévárenství, kovárenství.
Počet zaměstnanců k 1. 1. 2015:	598.
Základní kapitál:	264.555.000 Kč.
Zisk za rok 2013:	3 990 000 Kč.
Majoritní vlastník:	REMET, spol. s.r.o.
Zařazení do CZ-NACE:	1. 1. 1991 (Kód: 2442, Výroba a hutní zpracování hliníku).



Obrázek č. 3: Logo společnosti KOVOLIT, a. s.
(Zdroj: KOVOLIT, 2015 a)

3.1.1 Historie společnosti

Modřice leží v České republice v těsné blízkosti Brna na dopravní trase Praha- Brno- Vídeň. Právě zde byla 1. 7. 1921 založena strojírenská firma jako akciová společnost České komerční banky v Praze. Společnost postupně rozšiřovala svoji činnost, a proto zde v roce 1934 byla zprovozněna kovárna a o rok později, v roce 1935, také slévárna hliníku. Zatímco kovárna se specializovala na zápusťkové výkovky z mědi, mosazi, bronzu a hliníku, slévárna se orientovala na odlévání hliníkových slitin. Slévárna začala jako jedna z prvních na světě využívat československý patent na lití pod tlakem, a to na strojích pražské firmy POLÁK. Po roce 1947 byla firma zestátněna a přeměněna na národní podnik, k němuž byla roku 1945 přičleněna slévárna lití do písku v obci Česká. V 80. letech se stala součástí KOVOLITU kovárna „Moravské kovárny Jihlava“. Celý koncern měl v tu dobu 2100 pracovníků. Oba přidružené podniky se po roce 1992 v rámci privatizace osamostatnily a KOVOLIT se v roce 1991 stal akciovou společností. O rok později dochází k první vlně kuponové privatizace. Po privatizaci prošla společnost náročnými změnami ve výrobě, kdy se musela přizpůsobit podmínkám trhu západní Evropy. V roce 1995 vstupuje do společnosti majoritní vlastník RM – Team s. r. o. Brno. A o pět let později, v roce 2005, dochází ke změně majoritního vlastníka. Stává se jím REMET, spol. s r. o. Brno. Společnost má 83 % - ní podíl. V současné době společnost svoji činnost směřuje převážně do automobilového a elektrotechnického průmyslu zemí Evropské unie (KOVOLIT, 2015 a).

3.1.2 Divize společnosti

KOVOLIT má v současné době výrobu rozdělenou do 4 provozů, kterými jsou:

- Slévárna tlakového a kokilového lití hliníku.
- Kovárna neželezných kovů (měď, mosaz, bronz, hliník).
- Nářaďovna – výroba forem, zápusťek a speciálního nářadí pro obě divize a částečně pro export.
- CNC obrábění – obrábění hliníkových odlitků na moderních CNC obráběcích strojích (KOVOLIT, 2015 a).

3.2 Popis výroby

Jak již bylo naznačeno v kapitole divize společnosti, výroba se rozděluje do tří částí: slévárna, kovárna a CNC obrábění. Základním kamenem pro výrobu je slévárna, jejíž výstupem je tlakové a kokilové lití hliníku. Další dvě části výroby pak zpracovávají výstupy slévárny. Jednotlivé výstupy slévárny:

- Tlakové a kokilové lití hliníku.
- Koncepce tavení materiálu v plynových pecích.
- Výroba odlitků pomocí metody nízkotlakového a gravitačního lití do kovových forem (KOVOLIT, 2015 a).

Dále jsou výrobky kontrolovány a dále zpracovávány na základě požadavků zákazníka. Tyto úpravy probíhají stále v úseku slévárny. V oddělení CNC obrábění se zpracovávají výrobky, které se poté používají převážně pro automobilový a elektrotechnický průmysl. Kovárna poté vyrábí výrobky z neželezných kovů (měď, hliník, bronz a mosaz) a to výkovky z Cu a Al slitin a dále také zpracovává výrobky, které jsou potřebné zpracovat ze slévárny. Mimo tyto tři úseky výroby stojí nářadovna, která vyrábí a obstarává nástroje potřebné převážně pro vlastní potřeby ve výrobním procesu (KOVOLIT, 2015 a).

Slévárna

Slévárna je nejstarším provozem akciové společnosti KOVOLIT. V současné době zpracovává především různé druhy slitin hliníku a to technologií tlakového lití, nízkotlakého lití a gravitačního lití. Slévárna má k dispozici stroje s uzavírací silou 2500 kN až 13 500 kN (KOVOLIT, 2015 b).

Slévárna je dále vybavena:

- Roboty a zařízeními Wollin na ošetření forem.
- Vyjímacími roboty Kawasaki a ABB.
- Tavicími a udržovacími pecemi od 350kg do 12.000kg.
- Dávkovacími a kelímkovými pecemi.
- Ostřihovacími lisy (velikost 15 – 65 t).
- Bubnovým a průběžným omílacím zařízením Rosler.

- Bubnovým a závěsným tryskacím zařízením Rosler.
- Impregnační linkou na odlitky Maldaner. (KOVOLIT, 2015 b)

Pro výrobu náročných odlitků je slévárna vybavena moderní technologií lití pomocí vakua a squeezingu. Formy, kokily a ostříhovací nástroje je podle určité konstrukce možné vyrobit ve vlastní nástrojovně. Pracuje se i s formami a nářadím dodaným zákazníky (KOVOLIT, 2015 b).

Slévárna je držitelem certifikátů dle norem ISO 9001:2008, ISO 14001:2005 a normy ISO TS 16949:2009. Kvalita odlitků je ověřována kontrolou na dodržení předepsaných rozměrů, chemického složení, mechanických vlastností materiálů a vnitřní kvality a mikrostruktury pomocí spektrometru, rentgenu a 3D měřících strojů ZEISS a Mitutoyo (KOVOLIT, 2015 b).

Kovárna

Kovárna v akciové společnosti KOVOLIT má více než 80 letou tradici, ze které čerpá zkušenosti, využívané při výrobě zápusťkových výkovek z Cu a Al slitin dle EN 12420 a EN586 a kokilových předlitků ze slitin Ms. Do výrobního programu patří i protlačování hliníkových slitin za studena (KOVOLIT, 2015 c).

Výrobní zařízení je tvořeno kovacími lisy, ostříhovacími lisy, žíhacími a kalíciemi pecemi, tavicími pecemi, tryskacím zařízením. Kovací nářadí a ostříhovací nástroje jsme schopni, včetně konstrukce vyrobit ve vlastní nástrojovně. Kovárna pracuje i s nářadím, dodaným zákazníky (KOVOLIT, 2015 c).

Na vlastním výrobním zařízení nebo v kooperaci je možné zajistit tepelné zpracování, louhování, moření, tryskání, cínování, niklování a stříbření a dále pak obrábění, vrtání a další mechanické opracování vyrobených dílů (KOVOLIT, 2015 c).

Kovárna je držitelem certifikátů dle norem ISO 9001:2008 a ISO 14001:2005 a automobilové normy ISO TS 16 949:2009. Kvalita výkovek je ověřována kontrolou na dodržení předepsaných rozměrů, chemického složení, mechanických vlastností materiálů a vnitřní kvality a mikrostruktury (KOVOLIT, 2015 c).

CNC obrábění

Již více než 10 let poskytuje KOVOLIT zákazníkům i službu CNC obrábění odlitků, popř. výkovků. V současné době disponuje strojovým parkem čítajícím 19 strojů, které jsou soustředěny ve dvou výrobních halách. Na výrobě se podílí tým zaměstnanců, včetně plně kvalifikovaných a zkušených technologů, programátorů a techniků kvality. Přednost je spolehlivost a zaměření na kvalitu práce, které společně s produktivitou hlavními kritérii při výrobě. Samozřejmostí je spolupráce se špičkovými firmami na výrobu upínacích přípravků a speciálních nástrojů pro obrábění. Dle požadavků je možno díly testovat na těsnost použitím tlakových stanic Froehlich a ATEQ. Provoz CNC obrábění klade velký důraz na kvalitu výrobků. Pro maximální zajištění kvality sekce CNC obrábění také disponuje měřicími přístroji značky Mitutoyo: 3D měřicími přístroji, profiloměry a drsnoměry (KOVOLIT, 2015 d).

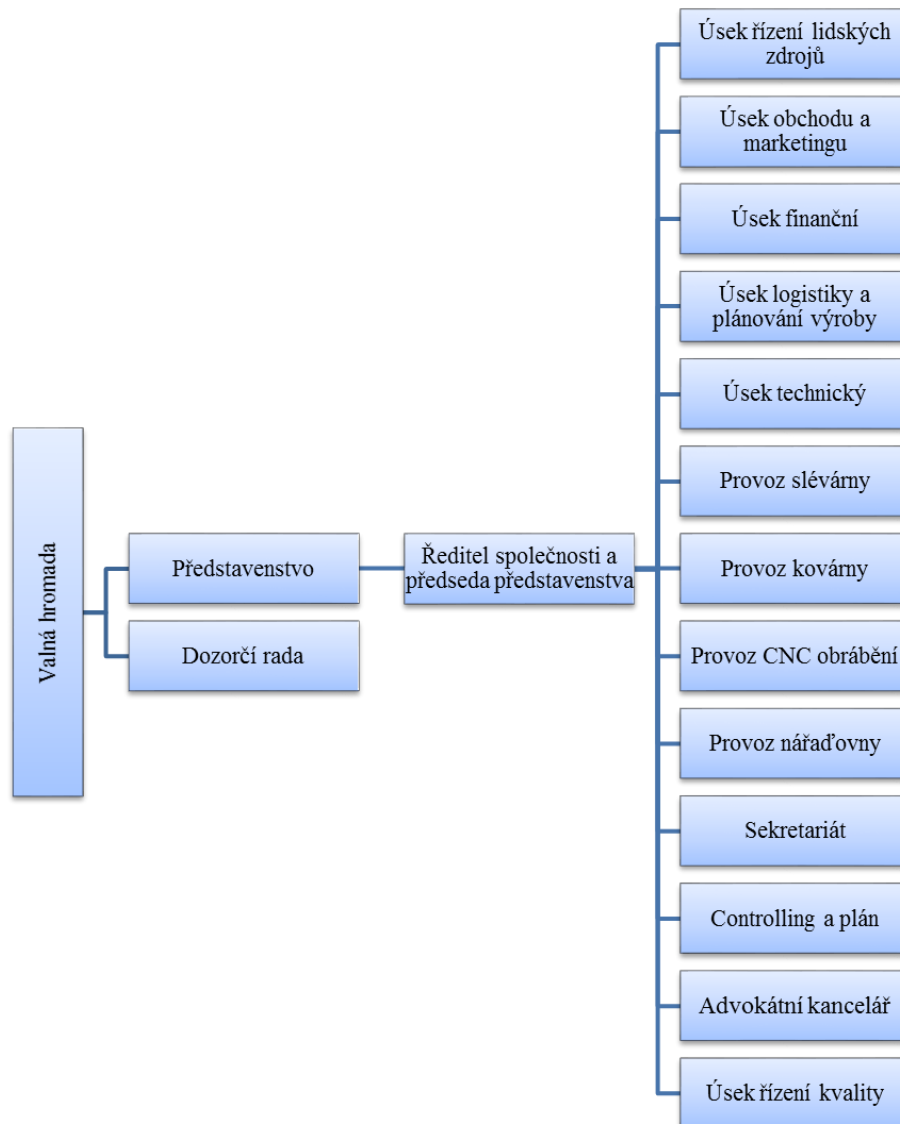
Nářad'ovna

Nářad'ovna je součástí akciové společnosti KOVOLIT, realizuje výrobu forem pro tlakové lití hliníků a zinku, zápustek, kokil a ostříhovacího nářadí pro výkovky. V této výrobě má více než 75 letou tradici, disponuje týmem zkušených a vysoce kvalifikovaných dělníků a techniků. Mezi odběratele těchto produktů patří kromě slévárny a kovárny společnosti také zákazníci v Německu, Rakousku, Švédsku a dalších zemích, kteří vyrábí odlitky pro automobilový průmysl, elektroprůmysl aj. Nářad'ovna nabízí vývoj konstrukci ve vlastní konstrukční kanceláři (software AutoCAD a Pro/Engineer) a odzkoušení a ověření nástrojů včetně dodání vzorků a zpracování příslušných protokolů. Na výrobu nástrojů se používají nejkvalitnější materiály od prověřených dodavatelů a původ materiálů je dokladován atesty od dodavatelů. Tepelné zpracování je zajištěno ve vakuových pecích a dokladováno grafy tepelného zpracování. Maximální rozměry vyráběných forem jsou 1200 x 1200 mm, popřípadě jsou omezeny hmotností do 5 tun. Výrobní zařízení je tvořeno obráběcími centry, frézky, soustruhy, vyvrtávačkami a lektroerozivními obráběcími stroji. Nářad'ovna je držitelem certifikátu dle normy ISO 9001:2008 (KOVOLIT, 2015 e).

3.3 Analýza zaměstnanců

Tato kapitola obsahuje údaje o zaměstnancích dané společnosti.

3.3.1 Rozložení zaměstnanců v rámci organizační struktury



Obrázek č. 4: Organizační struktura společnosti
(Zdroj: POSPÍŠEK, 2015)

Majoritním vlastníkem společnosti je firma REMET, která vstoupila do akciové společnosti KOVOLIT v roce 1995. Společnost REMET nyní vlastní podíl 83% (KOVOLIT, 2015).

V současné době pracuje ve společnosti 598 zaměstnanců. V tomto počtu je mimo jiné zahrnuto 11 manažerů, 2 vedoucí akciové společnosti a 27 zaměstnanců v obchodně logistickém a správním útvaru (POSPÍŠEK, 2015).

Co se týče rozmístění v jednotlivých provozech, počty pracovníků jsou uvedeny v následující tabulce (POSPÍŠEK, 2015):

Slévárna

V provozu slévárna je 10 vedoucích pracovníků, 13 pracovníků na pozici technická příprava výroby a celkem 180 pracovníků na výrobních a údržbářských pozicích.

CNC obrábění

V obrobě CNC je v současné době 95 pracovníků a 33 pracovníků na pozici řízení jakosti.

Nářad'ovna

V nářad'ovně jsou 2 vedoucí pracovníci, 6 pracovníků na pozici technická příprava výroby a 58 pracovníků ve výrobě. I v tomto úseku je pozice řízení jakosti, na které jsou 2 zaměstnanci.

Kovárna

V kovárně je 13 vedoucích zaměstnanců, 4 zaměstnanci technické přípravy výroby 15 pracovníků, kteří řídí jakost, a 84 výrobních a údržbářských pracovníků.

Na dalších pozicích, zejména údržbářských, je v současnosti 43 zaměstnanců.

Tabulka č. 2: Počty zaměstnanců
(Zdroj: POSPÍŠEK, 2015)

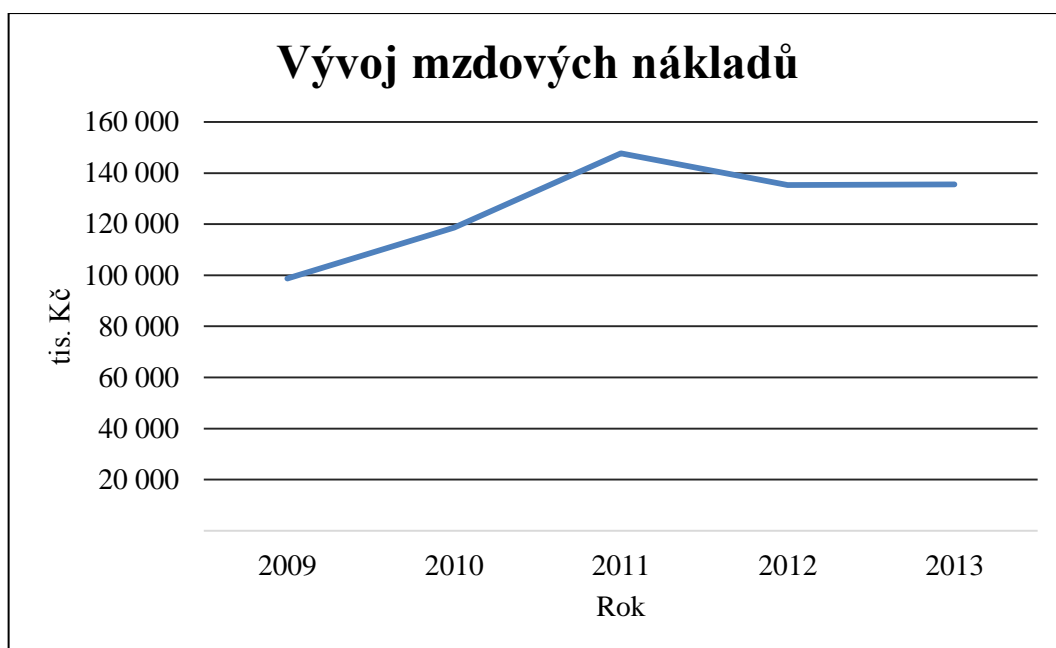
	Vedení	Technická příprava	Výroba	Řízení jakosti	Opravy a údržba
Slévárna	10	13	166		14
CNC obrábění			95	33	
Nářad'ovna	2	6	58	2	
Kovárna	13	4	73	15	11

	Strojní	Elektro	Všeobecná
Údržba	22	20	1

	Obchodně logistický	Správní
Útvary	9	18

Vedení a. s.	2
Manažeri	11

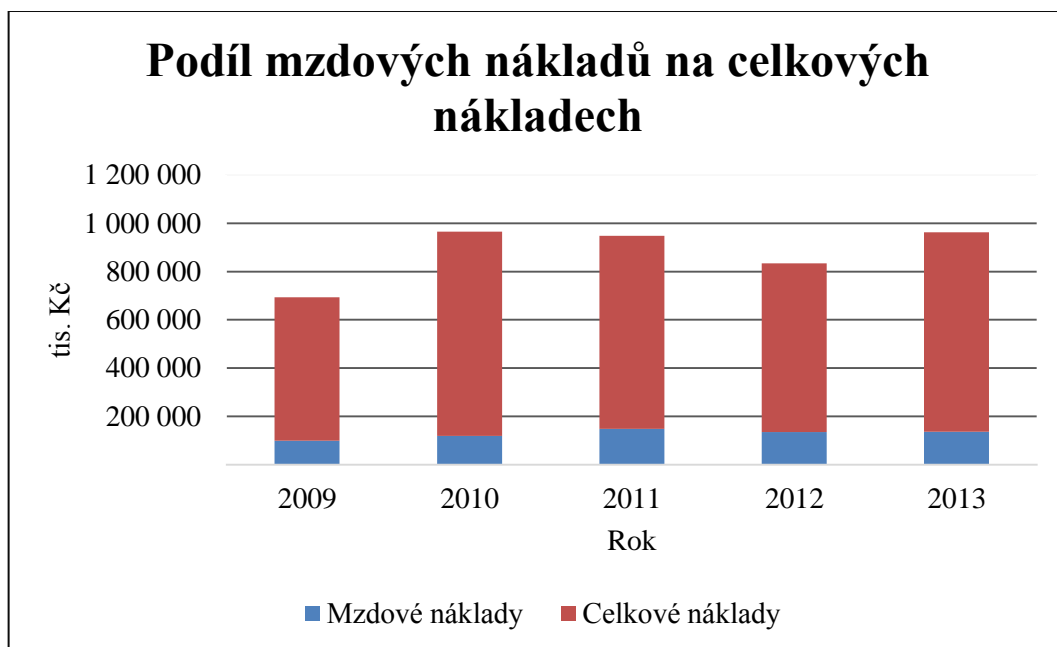
3.3.2 Náklady na zaměstnance



Graf č. 1: Mzdové náklady

(Zdroj: Upraveno dle KOVOLIT, a. s., výroční zprávy 2009, 2010, 2011, 2012, 2013)

Do roku 2011 mzdové náklady rostly, konkrétně v roce 2010 o 20% a v roce 2011 o 24%. V roce 2012 ale mzdové náklady klesly o 8%. Co se týče posledního sledovaného roku, roku 2013, náklady vzrostly nepatrně, a to o 0,2% oproti roku 2012.



Graf č. 2: Podíl mzdových nákladů na nákladech celkových
(Zdroj: Upraveno dle KOVOLIT, a. s., výroční zprávy 2009, 2010, 2011, 2012, 2013)

Mzdové náklady tvořily v roce 2009 14%, v roce 2010 12%, v roce 2011 16%, v roce 2012 16% a v roce 2013 14%.

Tabulka č. 3: Vývoj průměrné mzdy (Zdroj: POSPÍŠEK, 2015)

Vývoj průměrné mzdy			
Rok	Dělníci	THP	Celkem
2012	18 802 Kč	31 536 Kč	21 320 Kč
2013	19 558 Kč	33 195 Kč	22 253 Kč
	4,02%	5,26%	4,38%
2014	20 226 Kč	35 092 Kč	23 023 Kč

	3,42%	5,71%	3,46%
--	-------	-------	-------

Průměrné mzdy byly vypočteny interním oddělením společnosti, na základě zákoníku práce (§356) pro pracovně právní účely. Průměrný časový fond práce činí 163,5 hodin.

3.3.3 Produktivita práce zaměstnanců

Následující tabulka obsahuje shrnutí veškerých produktivit do roku 2013. Ukazatelé produktivita práce z přidané hodnoty a z tržeb a podíl zaměstnance na zisku, znázorňují podíl dané veličiny na jednoho pracovníka za jeden rok. Mzdová produktivita a mzdová rentabilita jsou ukazatelé, které operují s položkou mzdové náklady.

Tabulka č. 4: Produktivita práce zaměstnanců

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Počet zaměstnanců	611	549	438	497	592	534	505
Produktivita práce z přidané hodnoty [tis. Kč]	395	352	314	396	401	436	451
Produktivita práce z tržeb [tis. Kč]	1730	1427	1463	1837	1528	1459	1797
Mzdová produktivita [Kč]	6,9	5,9	6,5	7,7	6,1	5,8	6,7
Mzdová rentabilita [%]	3	-14,9	-18,4	4,1	7,1	2,7	2,9
Podíl zaměstnance na zisku [tis. Kč]	7,5	-36,3	-41,5	9,9	17,8	6,7	7,9

Produktivita práce z přidané hodnoty udává, jak vysoký je podíl přidané hodnoty na jednoho zaměstnance, za jeden rok. Pozitivní je růst v čase, přičemž společnost měla až do roku 2009 tuto produktivitu klesající, protože do tohoto roku klesal i ukazatel přidané hodnoty. Od roku 2010 ale produktivita práce z přidané hodnoty roste. Nejvyšší produktivitu práce z tržeb společnost vykazovala v roce 2010, kdy měla za sledované období nízký počet zaměstnanců a vysoké tržby.

Mzdová produktivita se celé sledované období pohybuje průměrně okolo 6,5 Kč, což znamená, že na 1 Kč mzdových nákladů připadá 6,5 Kč tržeb. Mzdová rentabilita byla ovlivněna v letech 2008 a 2009 záporným výsledkem hospodaření z běžné činnosti. Velký nárůst v roce 2010 a 2011 byl ovlivněn hlavně tím, že vzrostl výsledek hospodaření asi o 50% a také proto, že mzdové náklady vzrostly v roce 2010 zhruba o 20 000 tis. Kč, což je 20%, a v roce 2011 o 30 000 tis. Kč, tedy o 25%.

Podíl zaměstnance na zisku je v letech 2008 a 2009 záporný, vzhledem k tomu, že společnost vykazovala ztrátu. V roce 2010 byl zaznamenán vysoký nárůst, protože se společnost dokázala z poměrně vysoké ztráty dostat až do zisku. V letech 2012 a 2013 je podíl zaměstnance na zisku vyrovnaný, protože v těchto letech nenastala výrazná změna ve vykazovaném zisku a počet zaměstnanců byl taktéž vyrovnaný.

3.3.4 Fluktuace zaměstnanců

Výpočet fluktuace závisí na počtu zaměstnanců, kteří za období odešli, a celkovém počtu zaměstnanců za období. V tomto případě je fluktuace očištěna o odchody zaměstnanců, kteří dostali výpověď ze strany zaměstnavatele a výpověď ve zkušební době. Jde tedy pouze o ty zaměstnance, kteří rozvázali pracovní poměr dobrovolně.

V roce 2014 rozvázalo pracovní poměr dobrovolně 9 pracovníků, míra fluktuace byla 9%, přičemž doporučené hodnoty činí maximálně 10% (TREXIMA, 2013). Celkově opustilo své zaměstnání 105 pracovníků a 184 jich bylo přijato (POSPÍŠEK, 2015). Co se týče tedy neočištěné míry fluktuace, ta činí 19%.

V roce 2015 zatím opustilo zaměstnání 41 pracovníků a dalších 40 bylo nově přijato (POSPÍŠEK, 2015).

Míra fluktuace v České republice se přitom pohybuje nejčastěji nad dvaceti procenty (TREXIMA, 2013). Firma se pohybuje pod úrovní průměru v České Republice a je v rozmezí doporučených hodnot.

3.4 Odběratelsko dodavatelské vztahy

V této kapitole budou popsáni hlavní odběratelé a trhy na které se společnost KOVOLIT soustředí a dále také hlavní dodavatelé a firmy se kterými společnost spolupracuje.

3.4.1 Hlavní odběratelé

Hlavními odběrateli jsou různé firmy působící ve strojírenství, elektroprůmyslu a v poslední době zaujímají stále významnější zastoupení v dodávkách pro automobilový průmysl. Jedná se například o součástky pro převodovky, olejová čerpadla, zrcátka nebo díly pro klimatizační zařízení automobilů. Díly pro automobily

poptávají především automobilky Škoda, VW, SEAT, PSA a další. S rozvojem orientace na automobilní průmysl se významně změnily i nároky na kvalitu, produktivitu práce a vyšší finalizaci výrobků (VODIČKOVÁ, 2015).

Svým objemem výroby i širokým spektrem strojního vybavení může KOVOLIT uspokojit velké zákazníky, kteří hledají subdodavatele se širokým výrobním spektrem. Společnost se soustřeďuje na dodávání výrobků dalším organizacím a firmám, které tyto výrobky dále prodávají nebo pokračují ve výrobním procesu. V současné době KOVOLIT dodává spíše těmto subdodavatelům, než přímo koncovým zákazníkům. Své výrobky společnost distribuuje jak na trh český, tak i na trh zahraniční (VODIČKOVÁ, 2015).

Rozdělení trhů:

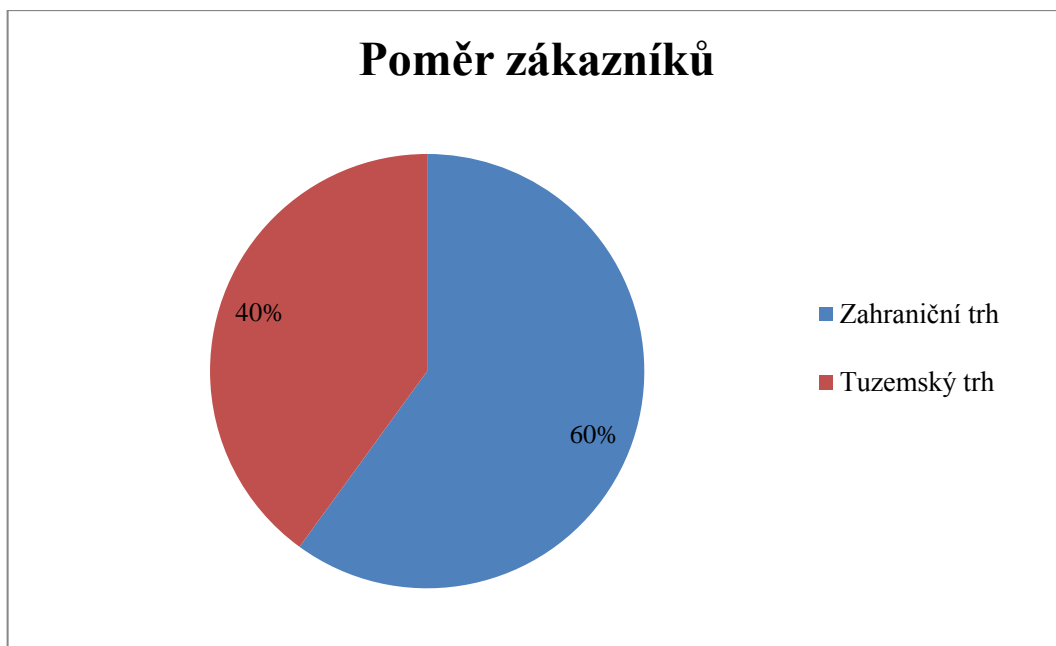
- Tuzemský trh.
- Zahraniční trh (Německo, Švédsko, Francie, Španělsko).

Tuzemský trh

Významnou pozici zastávají i české firmy, které poptávají převážně hliníkové výkovky a odlitky. Tuzemský trh zaujímá asi 40% celkového objemu tržeb (VODIČKOVÁ, 2015).

Zahraniční trh

K největším zahraničním zákazníkům patří především německé firmy, významnou pozici zastávají také firmy švédské, francouzské a španělské. Zahraniční trh zaujímá asi 60% celkového objemu tržeb (VODIČKOVÁ, 2015).



Graf č. 3: Zákazníci společnosti KOVOLIT, a. s.
(Zdroj: VODIČKOVÁ, 2015)

3.4.2 Hlavní dodavatelé

Jelikož hlavní a nejdůležitější surovinou pro celou výrobu jsou slévárenské slitiny hliníku a dalších kovů. Je pro společnost KOVOLIT nesmírně důležitý stálý přísun kvalitního materiálu. Ten je zajišťován společností REMET, spol. s r.o (dále jen REMET).

Mimo tohoto hlavního dodavatele spolupracuje společnost s celou řadou dalších dodavatelů, prostřednictvím kterých je uspokojováno potřeb. Například zajišťování výrobních kroků, které nemá možnost uskutečnit žádná z divizí společnosti, manipulační techniky, veškerého obalového materiálu, samotných výrobních strojů a jejich komponentů, pracovních pomůcek atd. Dále také druhotných materiálů spojených se specifickými potřebami jednotlivých výrobních divizí např. autorizovaný servis v divizi CNC obrábění (VODIČKOVÁ, 2015).

REMET, spol. s r. o.

Společnost vykupuje a zpracovává kovový odpad na základě integrovaného povolení podle zákona č. 76/2002 Sb. Kovové odpady jsou v souladu s tímto povolením vykupovány, tříděny, mechanicky a pyrometalurgicky zpracovávány a prodávány k dalšímu využití. Společnost byla založena v roce 1990 se sídlem v Brně na ulici

Vídeňská 127. V současnosti je REMET největším výrobcem slévárenských slitin hliníku v České Republice. Svoji produkci uplatňuje jak na tuzemském, tak zahraničním trhu (REMET, 2015).



Obrázek č. 5: Logo společnosti REMET, spol. s r. o.
(Zdroj: REMET, 2015)

Společnost REMET začala vyrábět hliníkové slitiny roku 1995, a od téhož roku se stala dodavatelem této klíčové suroviny pro společnost KOVOLIT. K dodávkám materiálu dochází nepřetržitě a jejich objem závisí na objemu výroby v divizi Slévárna společnosti KOVOLIT. Roční spotřeba hliníkových slitin činí řádově stovky tun. Nespotřebovaný materiál, zbytky z něj a výrobky které z nějakých důvodů neprošly kontrolou či následnou výstupní kontrolou se z části vrací do oběhu a odvázejí zpět do společnosti REMET a z části se zpracují přímo v pecích ve společnosti KOVOLIT a.s. V závislosti na tom, zda materiál musí projít nějakou úpravou či očištěním nebo je možné ho rovnou přimíchat do tavicí směsi a znovu jej využít. Tato skutečnost pomáhá mírně snížit náklady spojené s výrobou a zároveň šetří těmito vzácnými zdroji, protože v dnešní době je kladen čím dál větší důraz na ekologii, která je pro obě společnosti značně významná. Další z důležitých výhod je umístění obou společností. Vzájemná vzdálenost činí asi 2 km, což je také velmi efektivní a nevznikají tak díky tomu příliš vysoké náklady na dopravu. Společnost REMET se roku 1995 stala majoritním vlastníkem společnosti KOVOLIT, což mělo zahájit stabilizační proces s cílem, dosáhnout silnějšího tržního postavení celého uskupení (VODIČKOVÁ, 2015).

3.4.3 Konkurenti v oboru

Jak už bylo naznačeno v části „Představení společnosti“ zaujímá KOVOLIT, ve svém oboru jednu z nejvýznamnějších pozic na českém trhu. Z hlediska vybavenosti, velikosti sortimentu výrobků a celkové komplexnosti nemá KOVOLIT v oboru odlévání hliníkových slitin a jejich zpracování na území České republiky příliš velkou

konkurenci a to zejména v orientaci na automobilový a elektrotechnický průmysl. Nicméně se na území České republiky nachází značné množství společností a menších firem s certifikační normou ISO 9001:2008, ČSN EN ISO 14001:2005 a ISO 16949:2009, které mohou být potencionálními konkurenty. V evropském měřítku nalezneme také několik významných konkurentů, kteří jsou obsaženi v následující tabulce:

Tabulka č. 5: Konkurence na území ČR a v zahraničí
(Zdroj: VODIČKOVÁ, 2015)

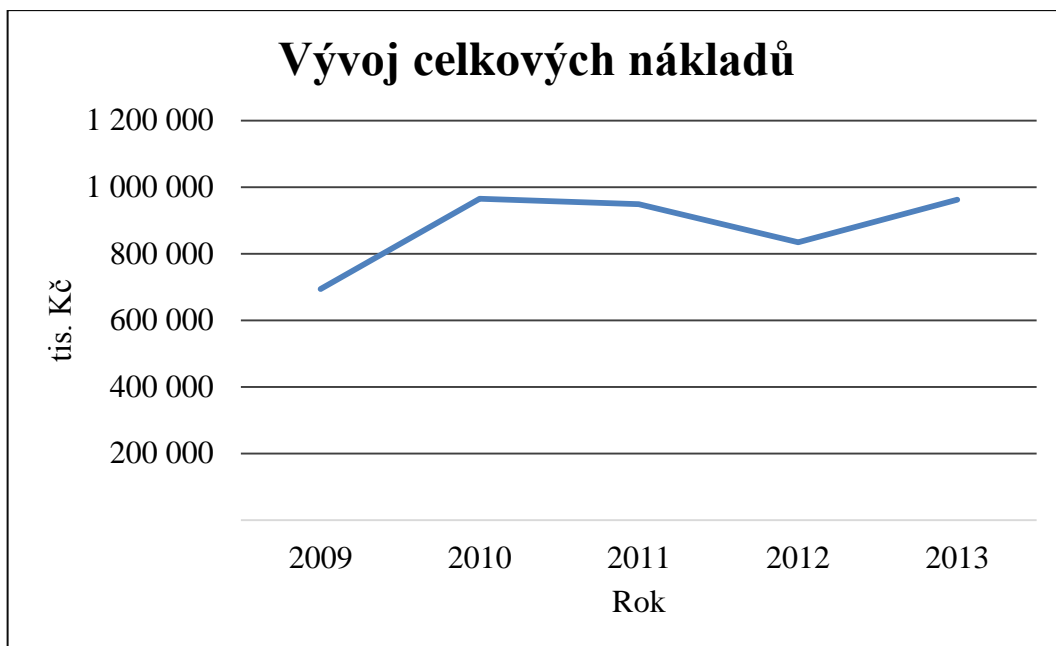
Konkurence na území ČR
<ul style="list-style-type: none"> - KOVOLIT-HEDVÍKOV, a. s. - Slévárna HEUNISCH, a. s. - METAZ Týnec, a. s. - ALUMETALL CZ, s. r. o.
Konkurence v zahraničí
<ul style="list-style-type: none"> - GEBR. RIEGR, s.r.o. - Německo - ALUMINIUM-GUSS SAUERLAND - Německo - SOMIPRESS SOCIETA METALLI, s.r.o. - Itálie - DGS DRUCKGUSS SYSTEME AG - Švýcarsko

Zpravidla nebývá v oboru slévárenství z pohledu zákazníka ve zvyku, po zahájení výroby měnit dodavatele. Zejména kvůli vysokým finančním nákladům na počáteční realizaci výroby a zhotovení odlévacích forem. Mimořádně důležitý je také výzkum, vývoj a předešlé zkušenosti určitým sortimentem výrobků. Proto se jedná převážně o zakázky dlouhodobější povahy. Avšak neustálá hrozba vstupu velmi silného zahraničního konkurenta na trh, je hnacím pohonem pro nepřetržitou modernizaci a zesilování obchodní pozice na tuzemském i zahraničním trhu.

3.5 Analýza ekonomické situace

Údaje, které byly využity pro tvorbu grafů, jsou převzaty z Výročních zpráv společnosti z let 2009 až 2013.

Celkové náklady



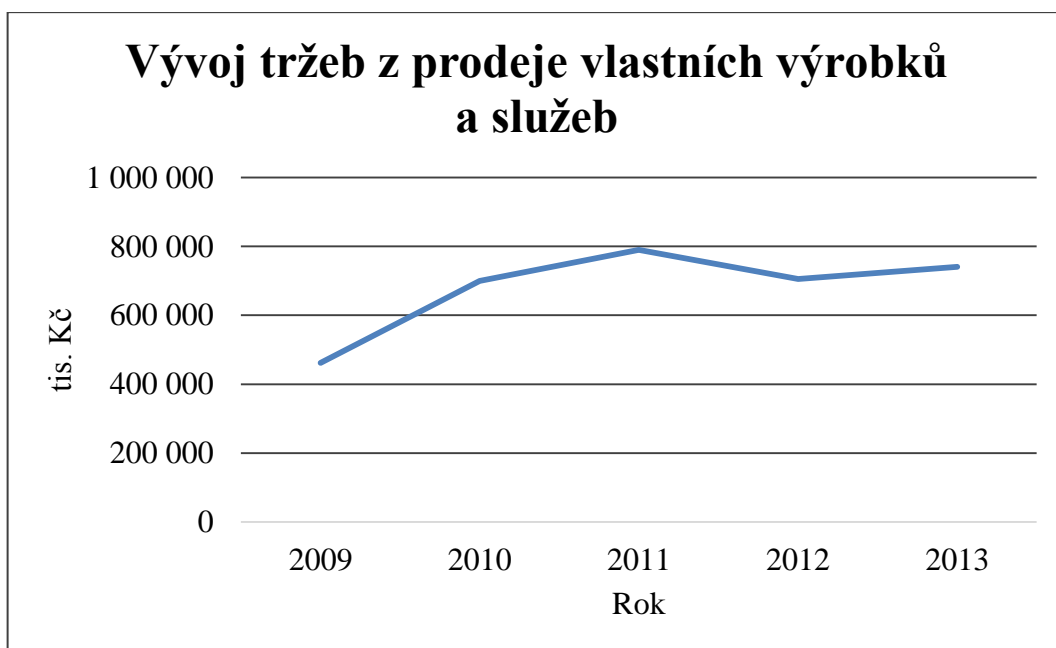
Graf č. 4: Celkové náklady

(Zdroj: Upraveno dle KOVOLIT, a. s., výroční zprávy 2009, 2010, 2011, 2012, 2013)

Celkové náklady do roku 2010 vzrostly zhruba o 40%. V roce 2010 nastal zlom a náklady začaly klesat až do roku 2012. V roce 2011 klesly asi o 2%, v roce 2012 o 12%, tento pokles způsobila hlavně skutečnost, že se výrazně snížily náklady vynaložené na prodané zboží a spotřeba materiálu.

V roce 2013 ale opět náklady rostly, o 15%, protože byl zaznamenán opět nárůst nákladů vynaložených na prodané zboží a spotřeby materiálu, a to zhruba o 90%.

Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb



Graf č. 5: Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb

(Zdroj: Upraveno dle KOVOLIT, a. s., výroční zprávy 2009, 2010, 2011, 2012, 2013)

Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb do roku 2011 rostly, konkrétně nárůst v roce 2010 činil 51% oproti roku 2009 a v roce 2011 byl nárůst 12% oproti roku 2010. Další nárůst nastal v roce 2013, kdy tržby vzrostly zhruba o 35 000 tis. Kč, tedy o 5%. Co se týče roku 2012, tak v tomto roce nastal pokles tržeb z vlastních výrobků a služeb, protože v tomto roce neměla společnost tolik zakázek, to způsobilo i pokles spotřeby materiálu, jak bylo zmíněno výš.

Výsledek hospodaření



Graf č. 6: Výsledek hospodaření

(Zdroj: Upraveno dle KOVOLIT, a. s., výroční zprávy 2009, 2010, 2011, 2012, 2013)

V roce 2008 byla společnost, stejně jako jiné firmy, zasažena důsledky začínající hospodářské krize. Na začátku roku 2008 měla společnost dostatečnou výši vytvořených finančních zdrojů, které měly pokrýt potřeby a případná budoucí rizika. Na konci roku 2008 se začala zhoršovat platební morálka odběratelů společnosti. Celkově lze ale říci, že i přes negativní externí vlivy, byla finanční situace společnosti vyvážená s dostatkem finančních zdrojů na zajištění všech potřeb společnosti. Výsledek hospodaření dosáhl v roce 2008 hodnoty -23 627 tis. Kč, vzhledem ke skutečnostem, které nastaly.

V roce 2009 byla zaznamenána ztráta, způsobená ekonomickou krizí, která začala v roce 2008. Ztráta byla sice menší než roce předcházejícím, konkrétně asi o 9%, ale i tak měla velký vliv na chod společnosti.

Situace se změnila až v roce 2010. Na nárůst obrátu v roce 2010 oproti roku 2009 má největší podíl automobilový průmysl, protože dodávky pro automobilový průmysl dosahovaly téměř 2/3 z celkové produkce firmy.

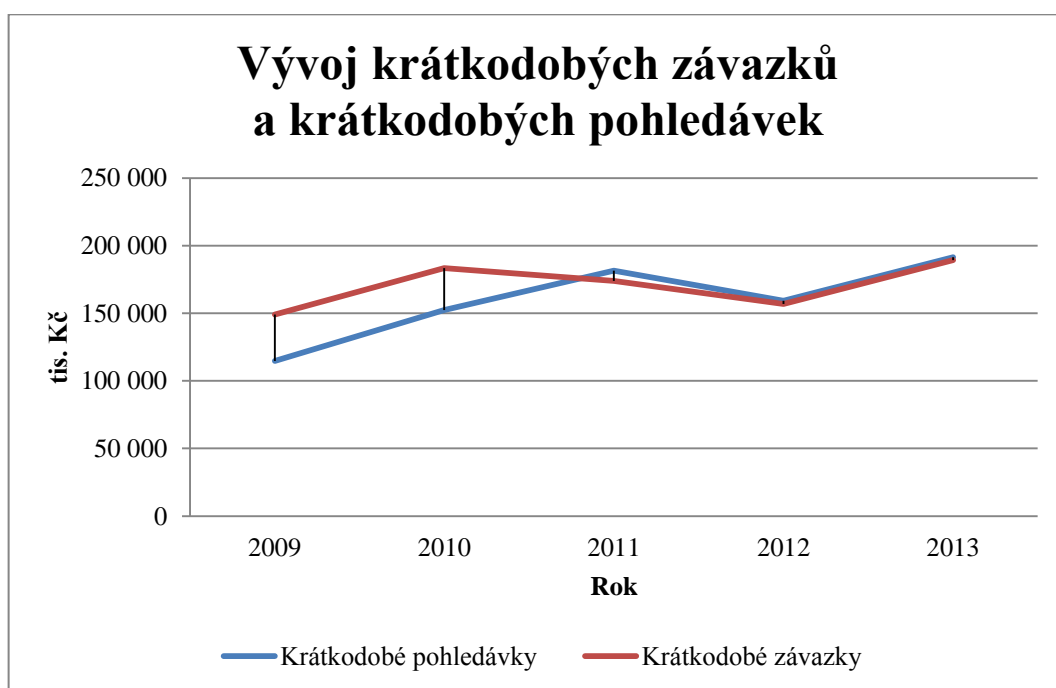
Do roku 2011 zisk společnosti rostl, v roce 2010 to bylo o 127%, a v roce 2011 asi o 50%, protože se společnosti podařilo orientovat se na zakázky s větší sériovostí, kde bylo možné využít sériovou výrobu. Poptávka po výrobcích stále rostla,

a tak společnost zvýšila výrobní kapacity. V tomto roce měly stále velký podíl na zisku zakázky pro automobilový průmysl.

V roce 2012 byl zaznamenán pokles o 60%, protože vedení společnosti pokračovalo v procesu restrukturalizace výrobních a řídicích procesů s cílem optimalizace. To se sice z velké míry podařilo, byl snížen stav pracovníků asi o 130 jak ve výrobě, tak i ve vedení společnosti. V polovině roku 2012 klesla poptávka ze strany automobilového průmyslu, tak poklesla i výroba. I když nebyl splněn plán růstu zisku, jsou provozní výsledky, vzhledem k optimalizaci procesů, pozitivnější než v roce 2011.

V roce 2013 zisk vzrostl zhruba o 400 tis. Kč, to je asi 10%. Výsledek hospodaření ovlivnily nové zakázky pro automobilový průmysl.

Závazky a pohledávky



Graf č. 7: Krátkodobé závazky a krátkodobé pohledávky

(Zdroj: Upraveno dle KOVOLIT, a. s., výroční zprávy 2009, 2010, 2011, 2012, 2013)

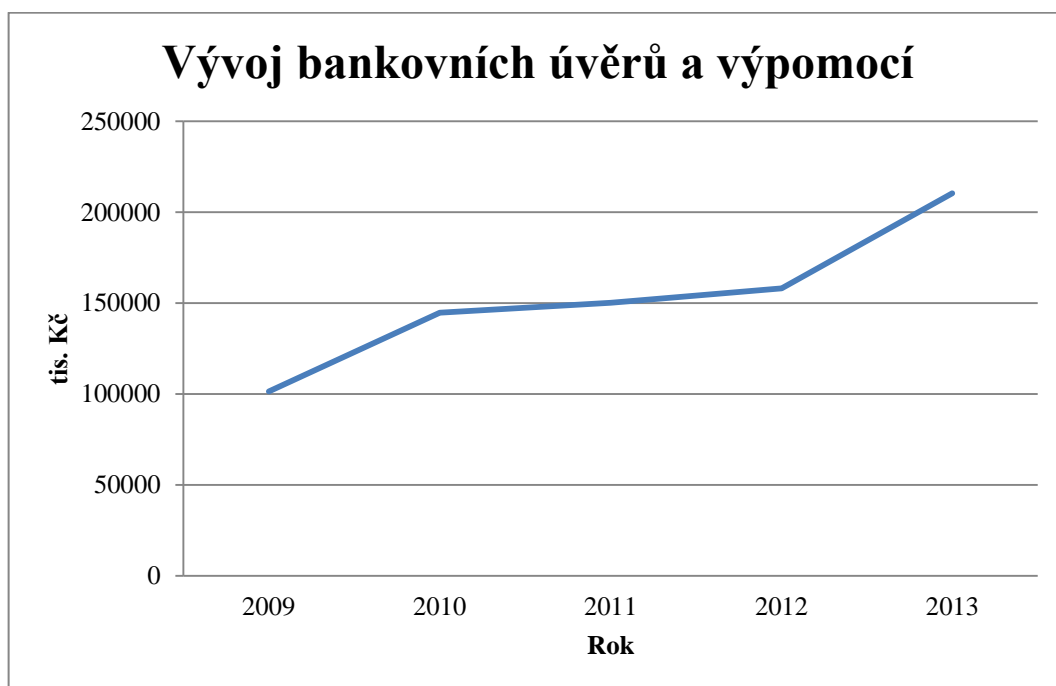
Rok 2009 byl ovlivněn světovou krizí, takže bylo nutné přistoupit ke korekci poskytnutých úvěrů na závazky.

V roce 2010 se obchodní oddělení soustředilo na odstraňování propadu, který způsobila ekonomická krize v letech 2008 a 2009. Byl tedy vyvíjen silný tlak na získávání zakázek, z nichž největší podíl měla zakázka pro tlakovou slévárnu a automobilový průmysl. Krátkodobé pohledávky i krátkodobé závazky rostly.

V roce 2011 byl způsoben pokles závazků o 5%, především zrušením Vnitropodnikové záložny, která byla zrušena dle zákona 284/2009 Sb. o platebním styku, který tuto činnost neumožňuje. Co se týče závazků, ty odpovídaly vývoji v oblasti cen vstupních materiálů pro výrobu. Vzrostla poptávka po odlitcích a zákazníci měli stále větší zájem o obrobené hliníkové odlitky a protlačky. Z důvodu rostoucí poptávky byla společnost nucena zvýšit kapacity obrábění pořízením CNC strojů a upínačů.

Od roku 2012 krátkodobé závazky i krátkodobé pohledávky rostou.

Bankovní úvěry a výpomoci

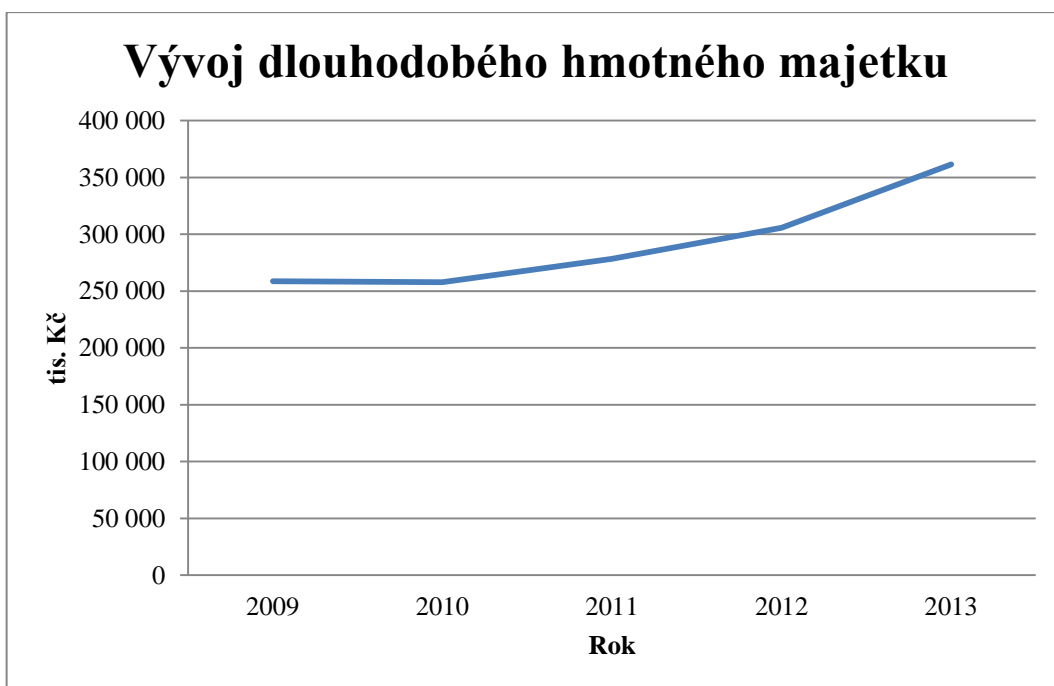


Graf č. 8: Bankovní úvěry a výpomoci

(Zdroj: Upraveno dle KOVOLIT, a. s., výroční zprávy 2009, 2010, 2011, 2012, 2013)

V letech 2010, 2011, 2012 firma pořídila investice, které byly financovány formou investičních úvěrů a leasingů.

Investice



Graf č. 9: Dlouhodobý hmotný majetek

(Zdroj: Upraveno dle KOVOLIT, a. s., výroční zprávy 2009, 2010, 2011, 2012, 2013)

V roce 2009 společnost pořídila investice v hodnotě 5,6 mil Kč, které byly zajištěny vlastními zdroji. V tomto roce byly investice značně omezeny z důvodu hospodářské situace firmy a vývoje na odbytových trzích.

V roce 2010 pořídila společnost investice v hodnotě 52 mil. Kč.

Jelikož byla nová zařízení, pořízená v roce 2010, byla vytížena na 100% a byla v nepřetržitém provozu, rozhodla se firma v roce 2011 mimo jiné poříditi další obráběcí centra v hodnotě až 20,2 mil Kč, což činí 7% z celkového dlouhodobého majetku. Důležitou investicí v roce 2011 byla tavící pec STRIKOMELTER, tato investice zahrnovala i stavební rekonstrukci tavírny, při které byly vytvořeny prostory pro umístění další obdobné tavící pece.

V roce 2012 společnost pořídila a zařadila do majetku investice ve výši 54 mil. Kč, která tvoří celých 18% dlouhodobého hmotného majetku, mezi nejvýznamnější lze zařadit pořízení CNC pracoviště CHIROM. Tato investice byla ukončena v roce 2013.

Vzhledem k tomu, že v roce 2013 společnosti získala nové zakázky pro automobilový průmysl, bylo nutné uskutečnit nové investice do rozvoje Slévárny, Kovárny, Nářadovny a CNC obrábění. Za zmínku stojí především robotizované pracoviště s tlakovým licím strojem Bühler Carat 105, které bylo pořízeno do Slévárny. Toto pracoviště bylo uvedeno do provozu v rekordním čase tří týdnů a byly díky němu výrazně ovlivněny tržby slévárny v roce 2013.

3.6 Analýza konkurence z hlediska motivačních podmínek

V následující kapitole bude popsán potencionální konkurent z hlediska stejných nároků na pracovní sílu v okolí sídla společnosti KOVOLIT. To znamená, že obě firmy si mohou konkurovat spíše na trhu práce při naplňování pracovních míst. V potaz, budou brány zejména podmínky odměňování a motivační prostředí, tudíž výše průměrné mzdy, benefity a vzdělávací možnosti konkurenční společnosti.

Představení společnosti

ESB Slévárna, s.r.o.

Počet zaměstnanců: 460.

Sídlo: Brno, Vídeňská 297.

Předmět podnikání: Slévárenství se zaměřením na neželezné kovy (www.esbslevarna.cz, 2015).

Historie společnosti

Základem dnešní společnosti byl závod, založený v roce 1952 jako opravárenská základna v rámci společnosti ČEZ. Pro opravy energetických strojů a zařízení vznikla potřeba odlitků z barevných kovů. Proto v roce 1959 byla vybudována a uvedena do provozu slévárna. Do roku 1989 slévárna produkovala především pro potřeby vlastního závodu, po roce 1989 se situace výrazně změnila a stala se ryze komerční slévárnou. V roce 2009 se slévárna jako středisko Energetických strojírén Brno, a.s. oddělilo a vznikl samostatný subjekt ESB Slévárna, s.r.o. (www.esbslevarna.cz, 2015).

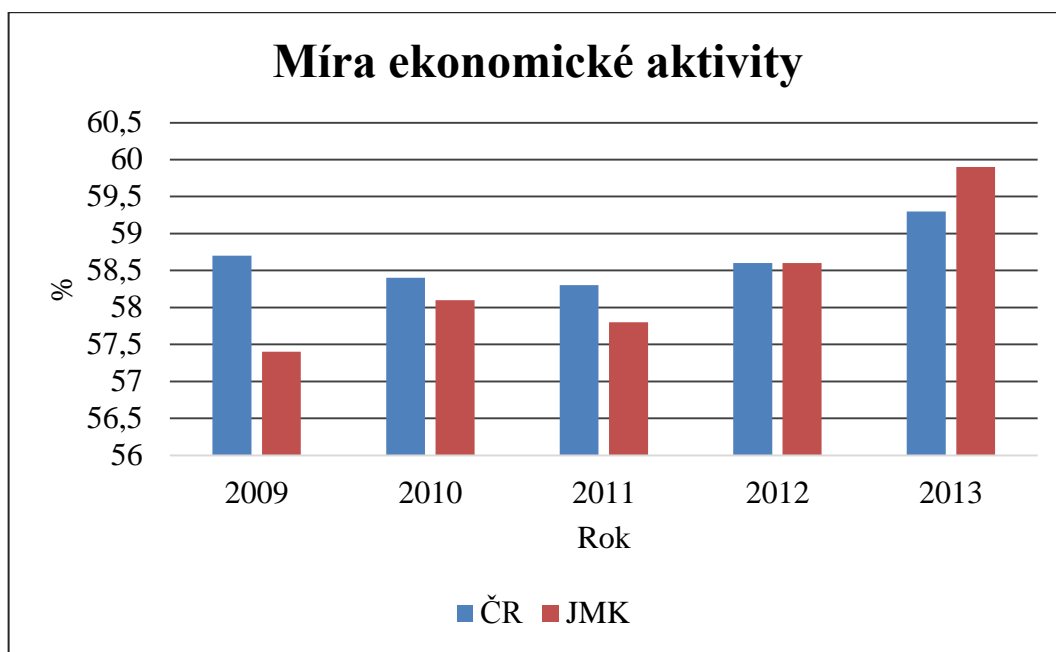
Porovnání z hlediska odměňování

Výše průměrné mzdy v roce 2014 činila u společnosti KOVOLIT 23 023 Kč. Průměrná mzda hlavního konkurenta společnosti ESB Slévárna s.r.o. pak byla v průměrné výši 22 750 Kč. Výše mzda je prakticky srovnatelná a mzda samotná by tedy neměla být důvodem, proč by zaměstnanci odcházeli ze společnosti.

Společnost ESB Slévárna s.r.o. z hlediska hlavního konkurenta poskytuje v oblasti odměn zajištění kompletní preventivní péče pro zaměstnance (očkování), zajištění ergonomických zásad na všech pracovištích, zlepšení pracovních a sociálních podmínek a propagaci systému pomocí nástěnek a informačních tabulek. Dále osobní vztah pracovníka ke společnosti je rozvíjen v oblasti pravidelných školení a informování v oblastech jakosti, životního prostředí a bezpečnosti práce. Bohužel další informace jako jsou například výsledek hospodaření, produktivita práce zaměstnanců a mzdové náklady nebyly sděleny, a nejsou k dohledání ani z jiných možných zdrojů (Zdroj: Personální oddělení ESB – interview).

3.7 Analýza trhu práce

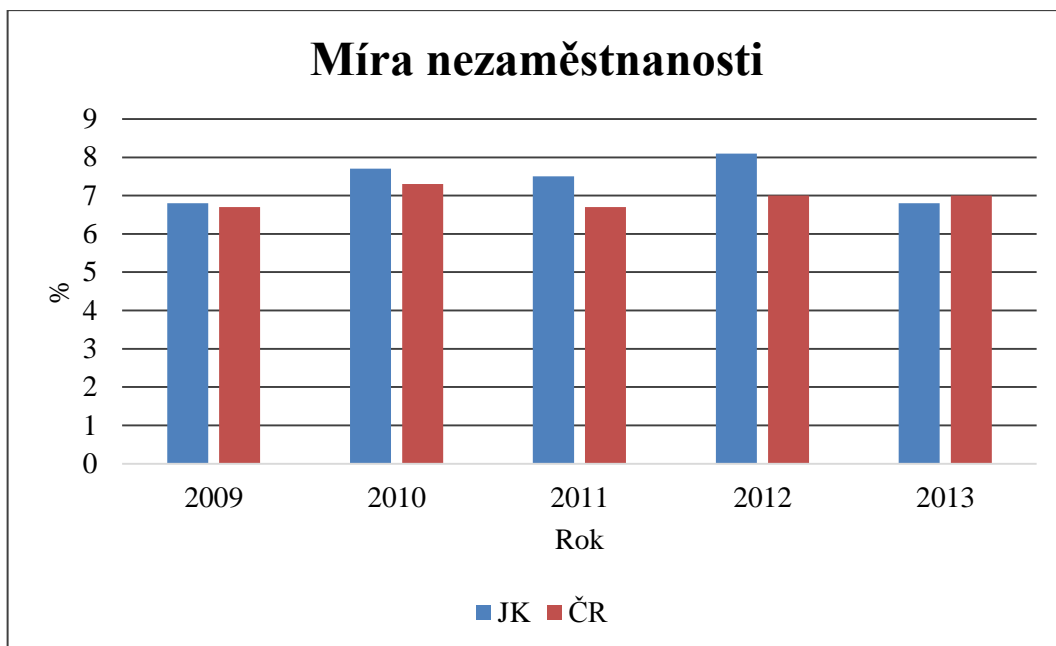
Tato kapitola obsahuje informace především z Českého statistického úřadu, které se týkají zaměstnanosti, hrubé mzdy apod.



Graf č. 10: Vývoj míry ekonomické aktivity

(Zpracováno dle: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015 e)

Míra ekonomické aktivity vyjadřuje podíl pracovní síly (zaměstnaných a nezaměstnaných) na počtu všech osob starších 15 let. Z grafu je patrné, že nejvyšší hodnoty nastaly v roce 2013. Co se týče pracovní síly, tak poslední zjištěný výsledek z roku 2012 říká, že v Jihomoravském kraji bylo 530 000 ekonomicky aktivních obyvatel, a konkrétně v Brně 220 000 (STATUTÁRNÍ MĚSTO BRNO, 2015).



Graf č. 11: Vývoj míry nezaměstnanosti
(Zpracováno dle: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015 a)

Míra nezaměstnanosti byla v roce 2013 v Jihomoravském kraji nejvyšší v roce 2012, naopak nejnižší v roce 2013, je tedy patrné, že mezi roky 2012 a 2013 ubylo výrazně více nezaměstnaných osob. Z pohledu celé České republiky byla nejvyšší nezaměstnanost v roce 2010 a naopak nejnižší v roce 2009. Konkrétněji je ale míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji až do roku 2012 vyšší než Česká republika.

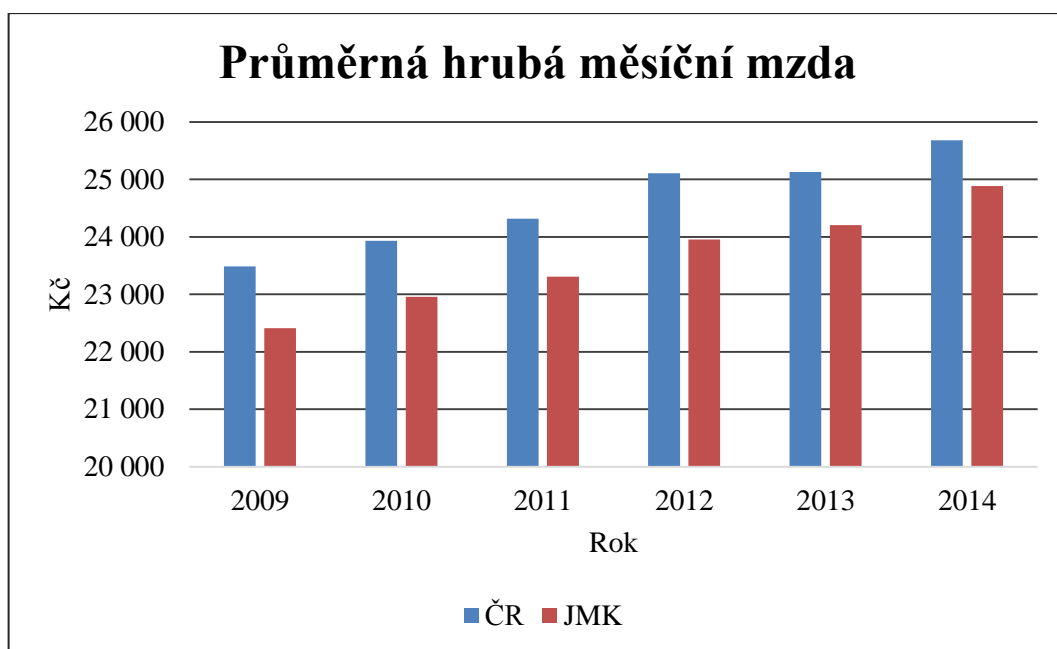
Tabulka č.6: Oblíbenost zaměstnaneckých benefitů
(Zdroj: PENÍZE.CZ, 2013)

Zaměstnanecké benefity	2012	2013
Mobilní telefon	75 %	87 %
Vzdělávání	82 %	85 %
Pitný režim	71 %	82 %
Stravenky	81 %	82 %
Služební automobil	75 %	76 %
Příspěvek na penzijní připojištění	74 %	68 %
Příspěvek na životní pojištění	43 %	53 %
Kultura	33 %	41 %
Sport	39 %	40 %
13. plat	37 %	39 %
Zaměstnanecké půjčky	36 %	38 %
Zdraví	35 %	36 %
Očkování	25 %	35 %
Příspěvek na dovolenou	28 %	32 %
Sick days	-	30 %
Příspěvek na cestování do zaměstnání	15 %	22 %

V tabulce je výčet některých zaměstnaneckých benefitů, a jejich vývoj od roku 2012. Mezi nejznámější zaměstnanecké benefity patří penzijní připojištění, které ale v roce 2013 nabízelo méně zaměstnavatelů než v roce 2012 – a to 68% firem, naopak oblíbenější mezi zaměstnavateli se stalo životní pojištění, které nabízí více firem než v roce 2012, a to 53%. Benefity, které nemění svoji popularitu, jsou mobilní telefony, vzdělávání a stravenky.

Vysoký nárůst nastal u benefitu, který se týká kultury a sportu. Zaměstnavatelé častěji poskytují svým zaměstnancům příspěvky na kulturní a sportovní akce.

Mezi netradiční zaměstnanecké benefity patří „sick days“, což jsou dny volna, které si zaměstnanci neodčítají z dovolené a umožní jim nevybírat si nemocenskou dovolenou.



Graf č. 12: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy

(Zpracováno dle: KURZY.CZ, 2015, ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015 b)

Průměrná hrubá měsíční mzda v České republice stále roste, až na malý výkyv v roce 2013 kdy klesla zhruba o 20 Kč. V roce 2014 je nejvyšší prozatím zjištěná mzda, která činí 25 681 Kč. V Jihomoravském kraji mzda roste stále od roku 2009. V roce 2014 se zatím dostala do svého maxima, a to 24 884 Kč.

Tabulka č. 7: Poptávka a nabídka pracovních míst

(Zpracováno dle: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015 c, d)

		2008	2009	2010	2011	2012	2013
Počet neumístěných uchazečů o zaměstnání	ČR	539 136	561 551	508 451	545 311	596 833	541 914
	JMK	65 944	69 342	62 722	66 435	71 970	66 203
	Brno	18 023	19 711	18 590	20 154	22 574	22 501
Počet uchazečů na 1 pracovní místo	ČR	17,4	18,2	14,2	15,6	17	9,2
	JMK	21,7	23,5	22,6	29	31,8	14,6
	Brno	12,4	14,4	25,6	26,3	57,9	15
Volná pracovní místa	ČR	30 927	30 803	35 784	34 893	35 178	58 739
	JMK	3 040	2 955	2 775	2 289	2 262	4 523
	Brno	1 450	1 368	727	767	390	1 524

V tabulce jsou obsaženy údaje o poptávce a nabídce volných míst jak v celé České republice, v Jihomoravském kraji, tak i v Brně. V Brně je počet neumístěných uchazečů kolísavý. Co se týče počtu uchazečů na jedno pracovní místo, tak v roce 2013 výrazně ubylo lidí na jedno pracovní místo jak v celé České republice, tak i v Jihomoravském kraji tak i v Brně. Oproti roku 2012 je pokles opravdu velký, protože hodnoty v roce

2012 byly nejvyšší za sledované období. Volných pracovních míst bylo nejméně v roce 2012, a naopak hodně pracovních míst bylo vytvořeno v roce 2013. V dnešní době mají firmy možnost čerpání dotací a to z EU fondů – OPV VV – 2014-2020. Nebo je možné možná spolupráce s úřadem práce, který nabízí pomoc při vytváření nových pracovních míst, zapracování absolventů a zapracování věkové skupiny 50+.

3.8 Analýza současného motivačního programu

V této kapitole bude popsán motivační program, který v současné chvíli společnost KOVOLIT využívá. Zdrojem pro tuto kapitolu byl dokument vypracovaný vedoucím personálního oddělení panem Ing. Pospíškem, který dal svolení k jeho zveřejnění.

3.8.1 Motivační program na rok 2015

Motivační program pro rok 2015 KOVOLIT po předchozím projednání a odsouhlasení odborovou organizací vychází z hlavních zásad a principů uplatněných v r. 2014. Program bude i v nadcházejícím období nadále využívat následně uvedené formy odměňování zaměstnanců, které jsou obsaženy v Pravidlech odměňování – přílohy uzavřené kolektivní smlouvy.

Motivace zaměstnanců je důležitým faktorem v procesu stabilizace a snižování fluktuace zaměstnanců. Motivační program pro rok 2015 má naplnit poslání, tj. zajistit odpovídající spravedlivé odměňování za odvedení kvalitní a produktivní práce.

3.8.2 Peněžité formy odměňování:

K formám odměňování patří ve společnosti (POSPÍŠEK, 2015):

- základní mzda (pevná složka),
- motivační složka (pevná složka),
- příplatky,
- odměny,
- specifické formy odměňování.

Základní mzda (pevná složka)

- v kategorii výrobních dělníků je dána sazbou příslušející konkrétnímu druhu práce,
- v kategorii technickohospodářských a režijních pracovníků je odvislá od profesního nebo funkčního zařazení.

Motivační složka 50-60% mzdy

Dělníci výrobní:

- plnění výkonových norem 10%,
- dodržení limitu zmetkovitosti 15%,
- produktivita 10%,
- hodnocení vedoucího 25%.

Technicko- hospodářští a režijní pracovníci:

- produktivita 10%,
- hodnocení vedoucího 25%.

Příplatky

Poskytují určité finanční zvýhodnění práce přesčas, v noci, o víkendu nebo ve svátek a pracovní pohotovost.

Odměny

- za mimořádné práce nebo splnění úkolu (fond vedoucího),
- za roky odpracované ve společnosti,
- u příležitosti významných životních výročí,
- jiné zvláštního charakteru (vánoční odměna).

Zaměstnanecké výhody:

- závodní stravování příspěvek na stravu,
- týden dovolené nad rámec ZP,
- příspěvek 50% na pojištění odpovědnosti.

Nepeněžité formy odměňování:

- formální uznání – pochvala,
- zařazení na vyšší pracovní pozici.

V případě pozitivního vývoje hospodaření, posoudí vedení společnosti možnost rozšířit motivační program o další motivační složky a benefity.

3.8.3 Zhodnocení současného motivačního programu

Společnost v současné době využívá motivační program, který je založený pouze na několika zaměstnaneckých výhodách, jako například týden dovolené nad rámec Zákoníku práce, příspěvek zaměstnavatele na stravu, odměny při pracovním a životním jubileu, vánoční odměny, kantýny a ubytovny. Tudíž náklady na motivaci samotnou tvoří náklady spojené s poskytnutými výhodami a odměnami za určité období. KOVOLIT má do budoucna, za podmínky pozitivního vývoje ekonomické situace podniku zájem rozšíření a vylepšení motivačního programu. Které by mělo vést ke zvýšení spokojenosti, loajality a popřípadě i výkonosti zaměstnanců.

3.9 Dotazníkové šetření

Dotazník měl za úkol zjistit, jak jsou pracovníci na svém pracovním místě spokojeni, jak jsou motivováni. V dotazníku bylo celkem 34 otázek, které se týkaly základních informací o pracovníkovi, dále pak informací o tom, jak dlouho na pracovišti pracuje, jaké má vzdělání, atd. V dotazníku byly jak uzavřené, tak otevřené otázky, které dávaly prostor pracovníkovi vyjádřit vlastní názor. Dotazník byl anonymní. Vzor dotazníku je v příloze 1 této práce. Dotazníkové šetření proběhlo v období 14. 4. až 25. 4. 2015 a to formou dotazníku vytištěného na papíře, rozdaného mezi zaměstnance a poté pro zachování anonymity byly dotazníky posbírány ne z rukou zaměstnanců ale ze sběrných bedniček.

Celkem bylo rozdáno zhruba 470 dotazníků, z tohoto počtu se jich vrátilo 206 vyplněných. návratnost činí 43%, a z celkového počtu zaměstnanců odpovědělo 34% zaměstnanců.

Z celkového počtu respondentů bylo 135 mužů a 59 žen – z počtu 206 respondentů je tedy 66% mužů, 29% žen a zbylých 5% tuto odpověď nevyplnilo. Dále vyplynulo, že z 206 dotazovaných má 118 vyučení a 63 maturitu a 13 vystudovanou vysokou

školu. Nejčastěji odpovídali respondenti ve věku 30 – 40 let. Nejvíce pracovníků, kteří dotazník vyplnili, zastávají práci na pozici dělník, 146 pracovníků, což více méně odpovídá rozložení zaměstnanců ve společnosti.

3.9.1 Výsledky dotazníkového šetření

V první části, která se týkala osobních informací o pracovníkovi, odpovídalo více mužů, a více pracovníků ve věku 30 – 40 let, procentuálně je to 32%. Nejméně odpovídali zaměstnanci, kterým je nad 50 let, pouze 16%.

Co se týče délky pracovního poměru, nejvíce pracovníků pracuje ve společnosti 1 až 5 let (38%), nejméně pak více než 16 let (11%). Ohledně pracovní doby vyšlo najevo, že nejvíce pracovníků má pracovní dobu rozvrženou na 11 hodin (53%), ve směnách – ranní, odpolední, noční. Z celkového počtu respondentů má pouze 163 (79%) popis své práce v písemné podobě, zbytek nemá. 99 (48%) pracovníků bylo dostatečně proškoleny k výkonu své současné pracovní pozice, 67 (33%) bylo proškoleny spíše dostatečně a 22 (11%) proškoleny spíše nedostatečně. S podnikovou strategií bylo seznámeno 81 pracovníků (40%), 71 pracovníků si nejsou jistí (35%), pravděpodobně proto, že si nejsou jistí, co podniková strategie obnáší. Stejně to samé lze říci o tom, zda byl pracovník seznámen s politikou kvality uplatňovanou ve společnosti. 48 pracovníků (23%) neví a 116 bylo seznámeno s touto politikou (56%). Bohužel ne všichni dotazovaní vyplnili všechny otázky. Takto neúplně vyplněných dotazníků bylo větší množství, proto nebylo možné je úplně odstranit.

Další část dotazníku se týkala odměňování a hodnocení a motivace. 80 zaměstnanců (39%) si myslí, že jsou za svou práci ohodnoceni spíše nedostatečně, pouze 6 zaměstnanců (0,2%) je spokojeno se svým ohodnocením. Pouze 40 pracovníků (19%) je spokojeno s prací ve společnosti a 2 pracovníci nejsou spokojeni vůbec (0,9%). Co se týče doporučení zaměstnání ve společnosti, tak 109 lidí (52%) by práci doporučilo svým přátelům, zbylých 72 (35%) ne. Motivováno si přijdou pouze 4 zaměstnanci (2%), nejvíce, 98 zaměstnanců (42%), si přijde spíše nemotivováno, což by měl být signál pro management společnosti, aby zavedl jakýkoliv motivační program.

U otázky týkající se zaměstnaneckých benefitů si zaměstnanci mohli vybrat 3, které oceňují nejvíce, z nabídky následujících: týden dovolené nad rámec Zákoníku práce, příspěvek zaměstnavatele na stravu, odměny při pracovním a životním jubileu, vánoční odměnu, kantýnu a ubytovnu. 98 pracovníků (48%) oceňuje týden dovolené nad rámec Zákoníku práce, jako nejlepší zaměstnanecký benefit. Dalších 49 (24%) oceňuje příspěvek zaměstnavatele na stravu a pouze 3 (1,4%) si myslí, že dobrým benefitem je ubytovna. Nejvíce preferovaným benefitem, který by zaměstnanci uvítali (39%) je příspěvek na dopravu, co se týče vzdělávacích kurzů, tak by zaměstnanci ocenili cizí jazyk, protože 57 pracovníků (27%) by bylo ochotných se vzdělávat v cizím jazyce i mimo oblast práce, dalšími požadovanými vzdělávacími kurzy jsou možnosti dodělání maturity, svářečský kurz, apod., protože 87 pracovníků (43%) si myslí, že možnost vzdělávacích kurzů je spíše nedostatečná, a k odbornému vzdělávání by mělo podle pracovníků docházet při každém zavedení něčeho nového.

Ohledně pochvaly, nebo slovní motivace, si 84 pracovníků myslí (41%), že nejsou téměř nikdy pochváleni za dobře odvedenou práci. V otevřených otázkách týkajících se toho, čeho si zaměstnanci nejvíce cení ve společnosti, odpovídali - přesnost výplatního termínu, jistota pravidelné mzdy, dobrý pracovní kolektiv, dobré dopravní spojení, komunikace s vedením, historie společnosti. Zaměstnanci si také myslí, že ve společnosti je nutné zlepšit motivaci zaměstnanců, motivační odměny, motivační program, práci se zaměstnanci, přístup vedení k zaměstnancům, lepší pracovní prostředí (sociální zařízení, ovzduší uvnitř hal, vybavenost zázemí), rozšíření nabídky benefitů, informovanost a lepší komunikace mezi jednotlivými provozy.

Údajům na výplatní pásce rozumí 101 zaměstnanců (49%) a 39 (19%) by uvítalo, kdyby jim bylo podáno více informací. Při hodnocení si jen 24 (12%) pracovníků myslí, že pohyblivé složky mzdy jsou spravedlivé a 12 si myslí, že jsou nespravedlivé (0,6%). 84 pracovníků si myslí, že jim mzda nestačí k uspokojení základních životních potřeb (41%).

Co se týče náročnosti vykonávané práce, tak jen 23 pracovníků stíhá svou práci bez stresu (11%), 27 stíhá s menším stresem (13%), 87 někdy se stresem a někdy bez (42%), a 15 pracovníků pracuje pod stresem (0,7%).

169 zaměstnanců oceňuje odměnu za zvláštní životní jubilea, a myslí si, že je to příjemná odměna pro dlouholeté zaměstnance (81%).

Další část se týkala spokojenosti na pracovišti. Nejvíce pracovníků – 114, si myslí, že se vedení provozu stará o zabezpečení příznivých pracovních podmínek (55%), jako je vybavení pracoviště a bezpečnost práce, pozitivní je, že si nikdo nemyslí, že by se vedení vůbec o tuto problematiku nestaralo. Jen 47 zaměstnanců si myslí, že vztahy v pracovním kolektivu jsou velmi dobré (23%), podstatnější je, že 5 pracovníků se necítí v kolektivu dobře a myslí si, že vztahy jsou velmi špatné (0,2%). 94 zaměstnanců hodnotí přístup svého přímého nadřízeného za spíše dobrý (46%), pozitivní je, že nikdo si nemyslí, že přístup přímého nadřízeného je velmi špatný. Dalším bodem byla komunikace s přímým nadřízeným, a 106 pracovníků si myslí, že komunikace je dostatečná (51%).

84 lidí si myslí, že nemají možnost dalšího kariérního růstu (41%) a 80 pracovníků se bojí, že ztratí svou práci (39%). Negativní odpovědi přicházely převážně od výrobních dělníků, a to zejména u těch, kteří jsou již u firmy zaměstnáni více než 5 let.

3.10 SWOT Analýza

V této kapitole budou pomocí SWOT analýzy analyzovány silné, slabé stránky a potenciaální příležitosti a hrozby společnosti KOVOLIT a.s. SWOT analýza je celková analýza která může poskytnout cenné informace pro následující vývoj společnosti. Silné, slabé stránky a příležitosti a hrozby uvedené v této SWOT analýze se soustředí do oblasti problematiky řešené v této práci.

Silné stránky

Téměř 100 letá tradice společnosti, dobrý pracovní kolektiv, dobrá komunikace mezi jednotlivými divizemi, dobrá komunikace zaměstnanců s vedením, zájem zaměstnanců podílet se na celkové modernizaci a vylepšení motivačního programu, fluktuace v doporučených hodnotách, kladný hospodářský výsledek, stabilní podíl mzdových nákladů na celkových nákladech, zlepšující se investice do rozšiřování a modernizace, dobré vnímání společnosti na trhu práce.

Slabé stránky

Vysoká finanční nákladnost na stroje a výrobu, starší stroje a výrobní haly, vysoké pohledávky z obchodních vztahů, odpovědnost a celková motivace zaměstnanců, slabší motivační program firmy, malé množství benefitů, spokojenost zaměstnanců s jejich finančním ohodnocením, menší míra informovanosti zaměstnanců o podnikové strategii společnosti, vnímání zaměstnanců zvýšeného stresu při práci.

Příležitosti

Získání fondů EU, podpora z úřadu práce (tvorba pracovních míst), růst odběratelských trhů.

Hrozby

Vstup na trh silného zahraničního konkurenta, nečekaný růst cen hliníku a neželezných kovů, zvyšování cen energetických zdrojů, zpřísnění nařízení, zvyšující se daňové odvody, nedostatek kvalifikované pracovní síly.

Jednotlivé body SWOT analýzy jsou určeny dle váhy a charakteristiky současného stavu, přičemž důležitost má rozpětí od 1 (nejméně důležitý) do 5 (velmi důležitý), a současný stav také od 1 (velmi špatný) do 5 (velmi dobrý).

Tabulka č. 8: SWOT analýza

(Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Důležitost	Současný stav
Téměř 100 letá tradice společnosti	5	5
Dobry pracovní kolektiv	4	5
Dobrá komunikace mezi jednotlivými divizemi	5	5
Dobrá komunikace zaměstnanců s vedením	4	4
Zájem zaměstnanců podílet se na celkové modernizaci a vylepšení motiv programu	5	5
Fluktuace v doporučených hodnotách	3	3
Kladný HV	4	4
Stabilní podíl MN na CN	4	4
Zlepšující se investice do modernizace	3	3
Vnímání společnosti na trhu práce	5	4
Slabé stránky	Důležitost	Současný stav
Vysoká finanční nákladnost na stroje a výrobu	5	4
Starší stroje a výrobní haly	4	3
Vysoké pohledávky z obchodních vztahů	4	3
Odpovědnost a celková motivace zaměstnanců	4	3
Slabší motivační program firmy	4	3
Malé množství benefitů	3	3
Spokojenost s jejich finančním ohodnocení	3	2
Menší míra informovanosti zaměstnanců o podnikové strategii společnosti	3	3
Vnímání zaměstnanců zvýšeného stresu při práci	2	2
Příležitosti	Důležitost	Současný stav
Získání fondů EU	4	1
Podpora z úřadu práce	4	2
Růst odběratelských trhů	5	4
Hrozby	Důležitost	Současný stav
Vstup na trh silného zahraničního konkurenta	4	2
Nečekaný růst cen hliníků a neželezných kovů	4	3
Zvyšování cen energetických zdrojů	4	3
Zpřísnování nařízení	4	2
Zvyšující se daňové odvody	4	2
Nedostatek kvalifikované prac. síly	5	3

Tabulka č. 9: Výsledky SWOT analýzy
(Zdroj: vlastní zpracování)

Výsledky SWOT analýzy	
Silné stránky	42
Slabé stránky	26
Příležitosti	7
Hrozby	15

Výsledky SWOT analýzy tvoří průměr jednotlivých silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Společnost má více silných stránek než slabých, což je pozitivní. Dále lze konstatovat, že má společnost více příležitostí, než hrozeb.

4 NÁVRHOVÁ ČÁST

V této kapitole bude navrženo několik vlastních řešení rozvoje stávajícího motivačního programu společnosti KOVOLIT. V analytické části byly pomocí dotazníkového šetření zjištěny názory zaměstnanců, které obecně potvrzují zájem pro rozšíření současného motivačního programu. Tyto poznatky byly dále vyhodnoceny a zpracovány do SWOT analýzy, ze které lze vyvozovat závěry pro návrhy na zdokonalení motivačního programu. Návrhy budou vycházet ze současných trendů v této oblasti. Vizí podniku je vytvořit prostředí, ve kterém se lidé budou cítit dobře, a to nejen v rámci pracovních povinností, ale i mimo ně. Proto je zapotřebí poskytovat zaměstnanecké výhody. Mezi cíle rozšíření současného motivačního programu patří, vyšší míra motivace, s ní spojená spokojenost a celý tento efekt by se měl zobrazit na vyšší produktivitě což je hlavním přínosem těchto změn pro společnost. Tato bakalářská práce se zabývá rozvojem motivačního programu ve vybraném podniku, proto současný motivační program bude ponechán v aktuální podobě a budou k němu pouze přidány nové způsoby motivace na základě hlavních nedostatků SWOT analýzy a dále navržených změn v následujících kapitolách.

4.1 Rozšíření informovanosti

4.1.1 Informace o rozvoji v motivačním programu společnosti

Společně s rozšířením současného motivačního programu o následující návrhy, by mělo dojít i k rozšíření informovanosti. A to ve smyslu, že bude vytvořen dokument, který bude informovat o změnách v motivačním programu společnosti, o jednotlivých benefitech, podmínkách a možnostech jejich čerpání. Tento dokument bude vyvěšen na nástěnce na vrátnici, kde prochází všichni zaměstnanci. Dále je možné tento dokument rozdat společně s výplatním listem přímo osobně do rukou každého zaměstnance. Což by mělo zajistit co největší informovanost o provedených změnách, a dokument rozdaný současně s výplatním listem zajistí, že se dozví o změnách i zaměstnanci kteří nesledují vývěsnou tabuli a zároveň se ji takto naučí sledovat, protože všechny další změny a aktuality budou vyvěšeny zde. Dále také bude dokument obsahující změny v motivačním programu rozeslán všem vedoucím pracovníkům

jednotlivých oddělení, kteří jej budou moci osobně vysvětlit a popsat svým pracovníkům. Rozšíření informovanosti je v tomto případě nesmírně důležité, jelikož samotné povědomí o motivaci je základem aby motivační program mohl fungovat a přinášel pozitivní výsledky jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance. Veškerou personální činnost má na starosti personální oddělení společnosti, které také zajistí vytvoření a rozšíření dokumentu s informacemi o provedených změnách v současném motivačním programu. Další značnou výhodou může být přímé uvedení nových motivačních prostředků na internetových stránkách společnosti, což může být podstatným pozitivním faktorem při výběru zaměstnavatele u nových uchazečů o zaměstnání. Což může také přinést upevnění pozice společnosti KOVOLIT na trhu práce, jak je uvedeno v analytické části – analýza konkurence z hlediska motivačních faktorů.

Výhody

Výhodou tohoto způsobu informování o provedených změnách je velmi nízká finanční náročnost. V podstatě spočívá pouze ve vytvoření interního dokumentu, který bude vyvěšen na nástěnce, rozeslán s výplatními lístky a rozeslán vedoucím pracovníkům. Tudíž náklady na rozšíření informovanosti v tomto případě zahrnují určitý čas práce, který je zahrnutý v náplni práce pracovníků personálního oddělení. Tudíž odhadované náklady činí: práce 0,- Kč, při úvaze že každý zaměstnanec dostane 2 x A4 x počet zaměstnanců + 3 nástěnky = dalších 6 A4. Celkem bude třeba vytisknout a distribuovat mezi zaměstnance 1202 A4. Cena za jednu stránku A4 činí 1 Kč.

Nevýhody

Značnou nevýhodou je v tomto případě absence intranetu, nebo systému, ve kterém by se zaměstnanci mohli dozvědět o veškerých změnách a aktualitách. Bohužel vytvoření takového systému je značně časově i finančně náročné. Proto v tuto chvíli bude využíváno informačních vývěsných tabulí, odeslání informací o změnách společně s výplatním lístkem a osobní předání informací ze strany vedoucích pracovníků jednotlivých úseků svým podřízeným.

Přínosy

Největším přínosem u rozšíření informovanosti o změnách v současném motivačním programu je zvýšení celkového povědomí o aktualizovaném motivačním programu,

společně s tím, i zvýšení touhy po získání jednotlivých výhod což by mělo vést ke zvýšení produktivity práce a celkové spokojenosti.

4.2 Návrhy rozvoje současného motivačního programu

Rozšíření informovanosti bylo uvedeno jako první návrh na prvním místě, a odděleně od ostatních návrhů už kvůli jeho téměř zanedbatelné finanční náročnosti a také z hlediska toho že aby opravdu mohli zaměstnanci začít čerpat nové druhy benefitů v aktualizovaném motivačním programu, musí o nich být zaměstnanci dostatečně informováni. Co se týče jednotlivých návrhů uvedených níže, je doporučeno, aby byl do budoucna ve společnosti vytvořen systém hodnocení, který by zajistil maximalizování účinnosti motivačního programu, tak aby na benefity a motivační možnosti dosahovali pouze zaměstnanci, kteří získají potřebné hodnocení, tím by se zároveň minimalizovali náklady motivačního programu a maximalizovala by se tak i jeho efektivita. Avšak ve firmě s téměř 600 zaměstnanci, rozdělenými do několika sektorů to není jednoduchý úkol a jeho zavedení by bylo značně finančně i časově náročné. Nicméně pokud vezmeme v potaz celkové účinky motivačního klimatu ve společnosti, je téměř jisté že pokud zaměstnanci pocítí silnější péči směrem k nim ze strany jejich zaměstnavatele, budou se sami snažit více dbát na potřeby celé společnosti, zejména když pochopí, že aby měli možnost čerpat motivačních benefitů musí se společnosti dařit. A aby se dařilo společnosti, musí každý pracovník odvádět pokud možno maximum možného. Tudíž vzniká jasná návaznost mezi spokojeností zaměstnanců, jejich motivací a celkovou produktivitou. Dále je doporučeno po určitém období od zavedení nového aktualizovaného motivačního programu provést dotazníkové šetření a zjistit tak zda došlo k nějakým změnám v motivovanosti a produktivitě zaměstnanců. Poslední návrh, který je v návrhové části uveden, se týká odměny za vlastní návrh zlepšení, u něhož je naopak zcela zřejmá a pevná vazba se zvýšením pracovního výkonu. Zaměstnanec dosáhne benefitu pouze v případě, že se mu podaří svým nápadem vytvořit nějakou hodnotu navíc, která bude v nějakém ohledu užitečná pro společnost.

4.2.1 Příspěvek na penzijní připojištění

Tento příspěvek je vhodný nejen pro zaměstnance vykonávající dělnickou profesi, ale i pro technickohospodářské pracovníky. Zařazení tohoto příspěvku do programu společnosti, vede ke zvýšení vztahů zaměstnanců ke společnosti, ale také ke zvýšení jejich sociálních jistot. Zaměstnavatel poskytne měsíčně příspěvek na penzijní připojištění zaměstnanci, který je v pracovním poměru k zaměstnavateli a od tohoto pracovního poměru již uplynula doba dvanácti kalendářních měsíců, tj. od sedmého měsíce tohoto pracovního poměru. Tento příspěvek bude ve výši 500 Kč. Zaměstnanec bude mít uzavřenou smlouvu s penzijním fondem a sám si na penzijní připojištění se státním příspěvkem spoří. V případě, že si zaměstnanec v době nástupu nespoří na penzijní připojištění, lze smlouvu o penzijním připojištění uzavřít dodatečně. Formulář žádosti o poskytnutí příspěvku obdrží na mzdové účtárně. Příspěvek zaměstnavatele může být zaměstnanci přiznán nejdříve se mzdou za kalendářní měsíc, ve kterém byla doručena žádost o jeho poskytnutí. Nárok na poskytnutí příspěvku nelze uznat zpětně. Nárok na příspěvek zaměstnavatele nevzniká v kalendářním měsíci, ve kterém zaměstnanec nemá příjem, ze kterého se stanovuje výše pojistného na sociální zabezpečení. Dále nárok na příspěvek zaměstnavatele zaměstnanci nevzniká po dobu čerpání mateřské a rodičovské dovolené, dlouhodobého pracovního volna bez náhrady mzdy a platebních prázdnin, o které požádá zaměstnanec. Nárok na příspěvek zaměstnavatele zaniká v posledním kalendářním měsíci trvání pracovního poměru k zaměstnavateli.

Výhody pro zaměstnance a pro zaměstnavatele

Pro zaměstnance je příspěvek na jeho penzijní připojištění od zaměstnavatele příjmem osvobozeným od daně z příjmu. Příspěvkem na penzijní připojištění si zaměstnavatel sám sníží své daně. Zákon stanoví maximální limit, který lze zahrnout do nákladů z příspěvků zaměstnavatele na penzijní připojištění. Z částky příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění neplatí zaměstnavatel sociální ani zdravotní pojištění. Zaměstnavatel tak ušetří až 34% z nákladů oproti zvýšení mzdy o 500 Kč.

Přínosy

Zaměstnavatel svým zaměstnancům tímto způsobem může napomáhat při vytváření sociální jistoty a finančního zabezpečení ve stáří.

4.2.2 Příspěvek na dopravu

Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že jako novou možnost firemního benefitu by na druhém místě hned po příspěvcích na penzijní připojištění zaměstnanci nejvíce přivítali příspěvek na dopravu. Ve společnosti sice neprobíhal nějaký podrobný průzkum, jaká procenta zaměstnanců se musí do práce dopravovat určitý počet kilometrů. Ale je zcela zřejmé, že při tak velkém počtu zaměstnanců nejsou zaměstnanci složeni pouze z lokálních obyvatel přímo Modřic, ve kterých se nachází sídlo firmy, nebo z nedalekého Brna. Velké množství zaměstnanců musí každý den do práce cestovat mnohdy i desítky kilometrů, s čím jsou spojené jejich vyšší finanční náklady a samozřejmě i větší časová náročnost samotného dopravení se za prací. V důsledku čehož jsou zaměstnanci překonávající delší vzdálenosti znevýhodněni oproti těm, kteří ve srovnání s nimi mají náklady na dopravu minimální nebo značně menší náklady. Vzdálenost bude vypočítána na základě vyměření od místa pracoviště k místu trvalého pobytu zaměstnance. Kdy v potaz bude brána tolerance + - 2 km. Žádost o tento příspěvek si bude moci zaměstnanec podat na Personálním oddělení, kde jeho žádost bude prověřena a na základě toho do které skupiny žadatel spadá, bude vznešen požadavek na mzdovou účtárnu, kde mu každý aktivní měsíc bude k výdělků připočtena částka, která bude sloužit jako příspěvek na dopravu. Systém bude založen na následující tabulce:

Tabulka č. 10: Tabulka pro výpočet příspěvku na dopravu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Vzdálenost	Příspěvek
Více jak 20 km	250 Kč
Více jak 30 km	350 Kč
40 km a více	450 Kč

Výhody

Výhodou tohoto příspěvku je, že díky němu dojde alespoň k částečnému snížení nevýhodné pozice z hlediska nákladů na dopravu zaměstnanců bydlících ve větší vzdálenosti od zaměstnání. Pro firmu je to daňově uznatelný náklad.

Nevýhody

Nevýhodou tohoto příspěvku je skutečnost že musí projít zdaněním z příjmů fyzických osob a musí z této částky zaplatit zálohu na sociální a zdravotní pojištění. Avšak částky v tabulce nejsou až tak směrodatné, vedení společnosti s nimi může před zavedením manipulovat a upravit je tak aby i po zdanění stále měli nějaký význam jako příspěvek na dopravu.

Přínosy

V podstatě když budou vzati v úvahu dva zaměstnanci jeden bydlící 10 km a druhý 30 km od zaměstnání a mzdu mají stejnou, ten který má vyšší náklady na dopravu je ve značné nevýhodě. Díky tomuto příspěvku se tento rozdíl alespoň částečně neutralizuje.

4.2.3 Vzdělávací kurzy

Koncepce tohoto návrhu vychází z výsledků dotazníkového šetření, kdy bylo zjištěno, že zaměstnanci mají zájem o vzdělávací kurzy a to zejména o kurzy anglického a německého jazyka. V současné době ve společnosti KOVOLIT již systém jazykových kurzů funguje ale pouze pro technickohospodářské pracovníky a vedoucí pracovníky jednotlivých výrobních úseků. Proto bylo zvoleno pokračování ve spolupráci s touto firmou i z hlediska zavedení vzdělávacích kurzů pro širokou škálu zaměstnanců. Firma se jmenuje NEXT languages s.r.o. se sídlem v Brně soustředící se, na výuku anglického a německého jazyka zejména pro firmy. Výhodou spolupráce s touto firmou může být také skutečnost, že je možné domluvit výukovou oblast. Tudiž by cyklus výuky mohl probíhat od základů jazyka přes oblast strojírenství až po obchodní angličtinu a němčinu. Zájemci o tyto výukové kurzy by se v určitém stanoveném období zapsali na jimi preferovaný jazyk na personálním oddělení. A poté na základě počtu uchazečů by bylo nasmlouvána kapacita a zrealizována samotná výuka. Jako nejvhodnější pro výuku byly zvoleny prostory jídelny, která je v odpoledních hodinách volná. Náklady na

výuku záleží na množství uchazečů a na obsahu výuky ale po telefonickém rozhovoru byly uvedené průměrné náklady na jednoho uchazeče 400 Kč za měsíc výuky a výuka bude probíhat po dobu 12 měsíců.

Výhody a přínosy jazykových kurzů

Už sama vyšší gramotnost cizích jazyků u zaměstnanců je pro společnost velkou výhodou a přínosem současně. Např. při návštěvě zahraničních zákazníků může takto působit společnost velmi vyspělým dojmem, dále často ve výrobě dochází k zavádění do provozu nových strojů a systémů, z čehož je jasné že dodavatel může zaučit a předat zkušenosti přímo pracovníkům, kteří na daných strojích pracují nebo mají na starosti jejich údržbu či nastavování systémů. Výhodou z pohledu zaměstnance je díky znalosti cizího jazyka potencionální možnost karierního růstu, při ztrátě zaměstnání vyšší šance získání nového zaměstnání nebo alespoň využití jazyka při cestování do zahraničí a tak pohodlnější komunikace. Velmi pozitivní je také nabídka firmy NEXT languages s.r.o. ve výuce češtiny pro cizince.

Nevýhody

Nevýhodou zde popsaného návrhu jazykových kurzů, je že zaměstnavatel ho bude muset hradit ze svých finančních prostředků. Pokud nevyužije nějakou z příležitostí na dotaci z EU na vzdělávání zaměstnanců. Avšak součástí tohoto návrhu je doporučení pro ověření reálného zájmu zaměstnanců se jazykově vzdělávat a až poté zvážit možnost zažádání o finanční dotaci k těmto účelům.

4.2.4 Odměna za vlastní návrh zlepšení

Základ tohoto návrhu spočívá ve využití a rozvíjení potenciálu vlastních zaměstnanců. Pokud zaměstnanec přijde s nějakým užitečným nápadem, návrhem zlepšení, které by mohlo přinést snížení nákladů, zrychlení nebo zkvalitnění či úsporu některého z jiných zdrojů, bude mít možnost tento svůj návrh zlepšení postoupit pověřené osobě, která rozhodne, zda je nápad využitelný a reálný. V takovém případě bude mít autor nápadu nárok na finanční odměnu, která bude záležet na užitečnosti daného nápadu. Minimální výše odměny je stanovena na 1000 Kč avšak při větší užitečnosti návrhu může být autor odměněn 1 % z potenciální částky, která se díky jeho návrhu ušetří.

Výhody

Hlavní výhodou tohoto návrhu je jeho jasná provázanost s pracovním výkonem. Pracovník dostane něco navíc, pouze pokud i on dá něco navíc svému zaměstnavateli. Tento návrh značně rozvíjí vlastní iniciativu a může tak být pro společnost velice prospěšný. Pro firmu je to daňově uznatelný náklad.

Nevýhody

Je možné, že zaměstnanci s vidinou finanční odměny budou přicházet s návrhy, které ve skutečnosti až tak užitečné nebudou. Proto bude lepší žádnou částku neuvádět, a motivovat pouze pomocí samotného sdělení že mají zaměstnanci tuto možnost., která bude posouzena a na základě její užitečnosti bude odměněna. Další drobnou nevýhodou je že odměna bude muset projít zdaněním z příjmů. Z přijaté odměny bude muset zaměstnanec zaplatit daň z příjmu fyzické osoby a zálohy na sociální a zdravotní pojištění.

Přínosy

V tomto případě může být přínosem pro společnost reálné zrychlení výroby určitého výrobku nebo její zefektivnění, či úspora určitého materiálu potřebné k výrobě. Ovšem aby mohl, být nápad shledán za užitečný musí opravdu přinést nějaké reálné zlepšení.

4.3 Harmonogram změn

Tabulka č. 11: Harmonogram změn (Zdroj: vlastní zpracování)

Činnost	Termín	Zodpovědná osoba
Schválení změn v motivačním programu	1.7. - 30.7. 2015	Personální oddělení
Zpracování změn do současného motivačního programu	1.8. - 30.8. 2015	Personální oddělení
Schválení nového motivačního programu vedení společnosti	1.9. - 30.9. 2015	Personální oddělení
Zjišťování zájmu o jazykové kurzy	1.10. - 31.10. 2015	Personální oddělení
Seznámení zaměstnanců	1.12. - 20. 12. 2015	Personální oddělení
Uvedení v platnost	1.1.2016	Personální oddělení

4.4 Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn

Tabulka č. 12: Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn

Celkové předpokládané náklady navrhovaných změn		
Změna	Výpočet	Částka (v Kč)
Rozšíření informovanosti	2 A4 x 598 + 6 = 1202 listů x 1 Kč (cena 1 A4)	1202
Příspěvek na penzijní připojištění	598 (počet zam.)x500	299 000
Příspěvek na dopravu	25% - 0 Kč 25% z 598 zam. = cca. 150 zam.	
	25% - 250 Kč 150x250+150x350+150x450	157 500
	25% - 350 Kč	
	25% - 450 Kč	
Vzdělávací kurzy (zájem z dotazníku 53 zájemců)	(53x400)x12	254 400
Odměna za vlastní návrh zlepšení	20% z 598=120x1000	120 000
(Paretův zákon 80/20) 20% zaměstnanců		
Celkem		832 102

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo na základě analýzy vybraných bibliografických pramenů a současného motivačního programu společnosti KOVOLIT a.s., situované v Brně, v Jihomoravském kraji, zvážit jeho slabé stránky a v návaznosti na ně navrhnout úpravy, které by vedly k následnému zefektivnění. V první části práce proběhla sumarizace teoretických východisek z literatury a na základě rozboru odborných pramenů došlo ke zjištění, že společnost se musí snažit udržet své zaměstnance dostatečně motivované, jelikož při nedostatečné motivaci zaměstnanců, či dokonce jejich demotivaci, může dojít ke ztrátě výkonnosti nejen jednotlivců, ale dokonce i celých pracovních skupin. Pro motivaci zaměstnanců nelze použít jednotný postup, či vzorec, který by obecně platil pro všechny a vedení společnosti a řídicí pracovníci se musí pokusit použít vhodné motivační strategie při tvorbě dobrého motivačního klimata, aby jejich užitek a pozitivní dopad byl co největší. Ačkoliv správná motivace není jediným elementem, který ovlivňuje produktivitu zaměstnanců, spokojený zaměstnanec bude svoji práci zajisté odvádět svědomitěji a produktivita práce bude tímto jevem pozitivně ovlivněna. Další částí práce byla analýza současného stavu ve společnosti, ve které byla zahrnuta analýza zaměstnanců a analýza současného motivačního programu, celkového motivačního klimata a pomocí dotazníkového šetření byl zjištěn i úhel pohledu zaměstnanců na tuto problematiku. Z analýzy výročních zpráv společnosti bylo zjištěno, že společnost si po obchodní stránce vede dobře. Velice důležitou součástí analytického úseku práce byla již zmiňovaná analýza současného motivačního programu a celkového motivačního klimata ve společnosti. Tato analýza proběhla formou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti, kdy však celková procentní návratnost dotazníků byla necelých 50 % a nelze z ní vyvozovat zcela zásadní rozhodnutí, spíše směr kterým by se společnost ve směru motivace svých zaměstnanců ubírala. V návrhové části práce byly na základě poskytnutých firemních materiálů a výsledků dotazníkového šetření zpracovány návrhy rozvoje současného motivačního programu. Koncept těchto návrhů vycházel především z výsledků dotazníkového šetření čili preference samotných zaměstnanců a taky úměrné finanční nákladnosti. Současný motivační program nebyl změněn ale pouze doplněn o návrhy jeho zlepšení, výhoda návrhu spočívá v jeho kompatibilitě a nízké nákladnosti jak finanční tak administrativní. Jednotlivé návrhy

zlepšení současného motivačního programu v sobě nenesou žádnou přímou návaznost s opravdu lepším pracovním výkonem v podobě nějakého hodnotícího systému, tak aby došlo ještě k většímu snížení nákladnosti motivačního programu tím, že budou jednotlivé benefity poskytnuty pouze zaměstnancům kteří získají kladné hodnocení. Aby mohla motivace být přímo úměrné svázána s nějakým výkonem, musel by ve společnosti být vytvořen hodnotící systém, nebo kombinace formálního a neformálního hodnocení. Avšak i bez přímého provázání je jasné, že spokojenější zaměstnanec, který bude pocíťovat zájem zaměstnavatele, bude mít lepší postoj k práci, bude se snažit vyjít zaměstnavateli vstříc a odvádět svoji práci co nejlépe a tím se z něj stává motivovanější pracovník a v celkovém měřítku dojde ke zlepšení produktivity práce, což je žádoucím efektem těchto změn. Jelikož by zavedení navrhovaných změn zlepšení současného motivačního programu znamenalo pouze minimální navýšení celkových nákladů a zároveň by značnou mírou ovlivnilo motivaci zaměstnanců, jejich spokojenost a výkonnost, bylo by vhodné pro společnost tyto návrhy zlepšení zakomponovat a zavést do svého současného motivačního programu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ARMSTRONG, M., 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0469-2.
- CEJTHAMR, V., J. DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3348-7.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015 a. Obecná míta nezaměstnanosti podle krajů – roční průměry. *Vdb.czso.cz*. [online]. [cit. 2015-05-27]. Dostupné z http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=null&cislotab=VSPS+507_ro%C4%8Dn%C3%AD&voa=tabulka&go_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas_1_21=2013.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015 b. Průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji. *Czso.cz*. [online]. [cit. 2015-05-27]. Dostupné z https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna_hruba_mesicni_mzda_v_jihomoravskem_kraji.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015 c. Počty uchazečů o zaměstnání a podíl nezaměstnaných osob v krajích ČR. *Vdb.czso.cz*. [online]. [cit. 2015-05-27]. Dostupné z http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=null&cislotab=PRA0100PU_KR&kapitola_id=15&voa=tabulka&go_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas_3_47=20091231.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015 d. Počty uchazečů o zaměstnání a podíl nezaměstnaných osob v okresech ČR. *Vdb.czso.cz*. [online]. [cit. 2015-05-27]. Dostupné z http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=null&cislotab=PRA0100PU_OK&kapitola_id=15&voa=tabulka&go_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas_3_47=20141231.
- DAIGELER, T., J. DĚDINA, 2008. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4721-583.
- ESB Slévárna, s.r.o. [online]. 2015 [cit. 2015-06-04]. Dostupné z: www.esbslevarna.cz
- FORSYTH, P., 2000. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press. ISBN 80-722-6386-2.
- KOHOUTEK, R a J. ŠTĚPANÍK, 2000. *Psychologie práce a řízení*. 1. vyd. Brno: CERM. ISBN 80-214-1552-5.

KOČIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOVOLIT, a. s., 2009. *Výroční zpráva 2009*. Brno-Modřice, KOVOLIT, a. s.

KOVOLIT, a. s., 2010. *Výroční zpráva 2010*. Brno-Modřice, KOVOLIT, a. s.

KOVOLIT, a. s., 2011. *Výroční zpráva 2011*. Brno-Modřice, KOVOLIT, a. s.

KOVOLIT, a. s., 2012. *Výroční zpráva 2012*. Brno-Modřice, KOVOLIT, a. s.

KOVOLIT, a. s., 2013. *Výroční zpráva 2013*. Brno-Modřice, KOVOLIT, a. s.

KOVOLIT, 2015 a. O nás. *Kovolit.cz*. [online]. [cit. 2015-05-10]. Dostupné z <http://www.kovolit.cz/o-nas>.

KOVOLIT, 2015 b. Slévárna. *Kovolit.cz*. [online]. [cit. 2015-05-10]. Dostupné z <http://www.kovolit.cz/slevarna>.

KOVOLIT, 2015 c. Kovárna. *Kovolit.cz*. [online]. [cit. 2015-05-10]. Dostupné z <http://www.kovolit.cz/kovarna>.

KOVOLIT, 2015 d. CNC obrábění. *Kovolit.cz*. [online]. [cit. 2015-05-10]. Dostupné z <http://www.kovolit.cz/cnc-obrabeni>.

KOVOLIT, 2015 e. Nářad'ovna. *Kovolit.cz*. [online]. [cit. 2015-05-10]. Dostupné z <http://www.kovolit.cz/naradjovna>.

KURZY.CZ ©2000-2015. Mzdy - vývoj mezd, průměrné mzdy 2015. *Kurzy.cz*. [online]. [cit. 2015-05-27]. Dostupné z <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/?G=1&A=1&page=1>.

MACHÁČEK, I., 2013. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Téma (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-000-4.

NAKONEČNÝ, M., 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0577-X.

PENÍZE.CZ, © 2000 – 2015. Jak nás hýčkají? Které zaměstnanecké výhody letos frčí. *Penize.cz*. [online]. [cit. 2015-05-27]. Dostupné z

<http://www.penize.cz/zamestnani/259044-jak-nas-hyckaji-ktere-zamestnanecke-vyhody-letos-frci>.

PLAMÍNEK, J., 2007. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1991-7.

PLAMÍNEK, J., 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. dopl. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3447-7.

PROVAZNÍK, V., R. KOMÁRKOVÁ, 1998. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE. ISBN 80-707-9283-3.

PROVAZNÍK, V., 1997. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9434-7.

POSPÍŠEK, P., 13. 5. 2015. *Interview*. KOVOLIT, a. s. Nádražní 344, Modřice.

PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ, ESB Slévárna s.r.o. 2015. *Interview*

REMET, 2015. Profil. *Remet.net*. [online]. [cit. 2015-05-10]. Dostupné z <http://www.remet.net/cz/profil-spolecnosti>.

STATUTÁRNÍ MĚSTO BRNO, 2015. *Ekonomika Brna v číslech – základní údaje*. *Brno.cz*. [online]. [cit. 2015-05-27]. Dostupné z <https://www.brno.cz/podnikatel-investor/ekonomika-v-cislech/>.

ŠTIKAR, J., 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.

TREXIMA, 2013. *Míra fluktuace zaměstnanců v roce 2012*. *Hr-monitor.cz*. [online]. [cit. 2015-05-27]. Dostupné z <http://www.hr-monitor.cz/fluktuace>.

URBAN, J., 2013 a. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-905247-4-3.

URBAN, J., 2013 b. *Řízení lidských zdrojů v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8.

VODIČKOVÁ, T., 13. 5. 2015. *Interview*. KOVOLIT, a. s. Nádražní 344, Modřice.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Struktura motivačního pole	18
Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb	24
Obrázek č. 3: Logo společnosti KOVOLIT, a. s.	32
Obrázek č. 4: Logo společnosti REMET, spol. s r. o.	45
Obrázek č. 5: Organizační struktura společnosti	Chyba! Záložka není definována.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Přehled nejznámějších motivačních teorií.....	21
Tabulka č. 2: Počty zaměstnanců.....	37
Tabulka č. 3: Vývoj průměrné mzdy.....	39
Tabulka č. 4: Produktivita práce zaměstnanců.....	40
Tabulka č. 5: Konkurence na území ČR a zahraničí.....	45
Tabulka č. 6: Oblíbenost zaměstnaneckých benefitů.....	56
Tabulka č. 7: Poptávka a nabídka pracovních míst.....	57
Tabulka č. 8: SWOT Analýza.....	65
Tabulka č. 9: Výsledky SWOT Analýzy.....	66
Tabulka č. 10: Tabulka pro výpočet příspěvků na dopravu.....	71
Tabulka č. 11: Harmonogram změn.....	74
Tabulka č. 12: Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn.....	75

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Zákazníci společnosti KOVOLIT, a. s.	44
Graf č. 2: Celkové náklady	47
Graf č. 3: Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	48
Graf č. 4: Výsledek hospodaření.....	49
Graf č. 5: Krátkodobé závazky a krátkodobé pohledávky.....	50
Graf č. 6: Bankovní úvěry a výpomoci.....	51
Graf č. 7: Dlouhodobý hmotný majetek	52
Graf č. 8: Mzdové náklady	Chyba! Záložka není definována.

Graf č. 9: Podíl mzdových nákladů na nákladech celkových **Chyba! Zložka není definována.**

Graf č. 10: Vývoj míry ekonomické aktivity 55

Graf č. 11: Vývoj míry nezaměstnanosti 56

Graf č. 12: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy 58

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník 1

Příloha č. 2 – Vyhodnocení dotazníkového šetření 6

Příloha 1 – Vzor dotazníku

Vážené zaměstnankyně a vážení zaměstnanci,

dostal se vám do rukou Dotazník spokojenosti zaměstnance, který každoročně administrujeme. **Vyplněním tohoto dotazníku nám můžete pomoci získat objektivní pohled na spokojenost zaměstnanců v naší organizaci.** Váš názor nás zajímá a může **výrazně přispět ke zlepšení Vašich pracovních podmínek**, proto Vás prosíme o co nejupřímnější zodpovězení co největšího počtu otázek.

Dotazník je **anonymní**, tzn., že nikde neuvádíte své jméno ani název provozu či pracovní pozice, na které pracujete. Dotazník obsahuje 21 otázek a jeho vyplnění vám zabere **5 - 10 minut**.

Vyplněný dotazník, prosím, přeložte touto stranou navrch a vložte do krabice, kterou jsme pro vyplněné dotazníky připravili.

Úsek řízení lidských zdrojů

Křížkem ☒ označte pouze jednu odpověď na každou z otázek.

1. Vaše funkční zařazení je: dělník technicko - hospodářský pracovník
2. Váš věk je: do 30 let 30 – 40 let 41 – 50 let nad 50 let
3. Vaše pohlaví je: muž žena
4. V Kovolitu pracujete:
 méně než 1 rok 1 – 5 let 6 – 15 let více jak 16 let
5. Vaše pracovní doba je rozvržena na:
 7,5 hod. - pouze ranní
 7,5 hod. - ranní, odpolední
 7,5 hod. - ranní, noční, odpolední
 11 hod. - ranní, noční
6. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:
 základní střední - vyučení střední s maturitou vysokoškolské
7. Do jaké míry se vedení Vašeho provozu stará o zabezpečení příznivých pracovních podmínek (tj. vybavení pracoviště, bezpečnost práce)?
 velmi se stará spíše se stará spíše se nestará vůbec se nestará
8. Vztahy ve Vašem pracovním kolektivu jsou:
 velmi dobré spíše dobré dobré i špatné spíše špatné velmi špatné
9. Máte popis své pracovní náplně v písemné podobě? ano ne

10. Do jaké míry jste byl(a) v Kovolitu proškolen(a) k výkonu své současné pracovní pozice?

- dostatečně spíše dostatečně spíše nedostatečně nedostatečně

11. Přístup svého přímého nadřízeného (*tj. osoby, která je přímo nad vámi ve firemní hierarchii a dává vám pracovní úkoly*) hodnotíte jako:

- velmi dobrý spíše dobrý spíše špatný velmi špatný

12. Byl(a) jste seznámen(a) s podnikovou strategií?

- ano ne nevím, zda Kovolit má podnikovou strategii

13. Byl(a) jste seznámen(a) s politikou kvality uplatňovanou v naší společnosti ?

- ano ne nevím, zda Kovolit má nějakou politiku jakosti

14. Za odvedenou práci se cítíte být mzdově ohodnocen(a):

- více než dostatečně dostatečně spíše nedostatečně nedostatečně

15. Jste spokojen(a) se zaměstnáním v Kovolitu?

- ano spíše ano spíše ne ne

16. Doporučil(a) byste zaměstnání v Kovolitu některerým ze svých přátel?

- ano ne

17. Do jaké míry se cítíte motivován(a) k tomu, abyste podával(a) 100%ní výkon?

- velmi motivován(a)
 motivován(a)
 spíše nemotivován(a)
 nemotivován(a)

18. Jaké ze současných zaměstnaneckých benefitů oceňujete nejvíce? *Vyberte maximálně tři.*

- týden dovolené nad rámec Zákoníku práce
- příspěvek zaměstnavatele na stravu
- odměny při pracovním a životním jubileu
- vánoční odměnu
- kantýnu
- ubytovnu

19. Jaké zaměstnanecké benefity byste uvítal(a)?

Očíslujte pořadí od nejvíce preferovaného benefitu =1., po nejméně preferovaný =5.

-vzdělávací kurzy, uveďte jaké:.....
- příspěvek na penzijní připojištění
- volnočasové poukázky
- ubytovnu
- příspěvek na dopravu

20. Čeho si na svém zaměstnání v Kovolitu nejvíce ceníte? *Napiště.*

.....
.....
.....

21. Co je podle Vás nutné zlepšit pro růst firmy? *Napiště.*

.....
.....
.....

22. Možnost vzdělávacích kurzů je podle Vás:

- dostatečná spíše dostatečná nedostatečná spíše nedostatečná

23. Jak často by podle Vás mělo docházet k odbornému vzdělávání?

- čtvrtletně půlročně ročně při zavedení něčeho nového

24. Přibližně kolikrát za rok absolvujete kurzy odborného vzdělávání (*např. nové předpisy v bezpečnosti práce, novely zákonů...*)

čtvrtročně půlročně ročně při zavedení něčeho nového

25. Chtěl bych se vzdělávat i mimo oblast mé práce, a to v oblasti:

jazyk PC komunikace jiné (uved'te).....

26. Myslíte si, že máte možnost karierního růstu?

ano spíše ano ne spíše ne

27. Pochválen za dobře odvedenou práci jsem:

vždy když je práce odvedena dobře
 občas
 spíše ve výjimečných situacích
 téměř nikdy
 nikdy

28. Odměnu za zvláštní životní jubilea beru jako:

příjemnou odměnu pro dlouholeté zaměstnance
 důvod zůstat u firmy co nejdéle

29. Bojíte se ztráty zaměstnání?

ano spíše ano ne spíše ne

30. Položkám na výplatním lístku:

všemu rozumím
 něčemu nerozumím
 uvítal bych proškolení nebo více informací

31. Komunikace s mým přímým nadřízeným, je podle mého názoru:

dostatečná spíše dostatečná nedostatečná spíše nedostatečná

32. Hodnocení pracovního výkonu, který má vliv na výši pohyblivé složky mzdy je podle mého názoru:

- spravedlivé spíše spravedlivé nespravedlivé spíše nespravedlivé

33. Plnit výkonové normy:

- stíhám bez stresu
 stíhám s menším stresem
 někdy se stresem, někdy bez
 stíhám plnit pouze pod stresem

34. Stačí Vám vaše mzda k uspokojení základních životních potřeb?

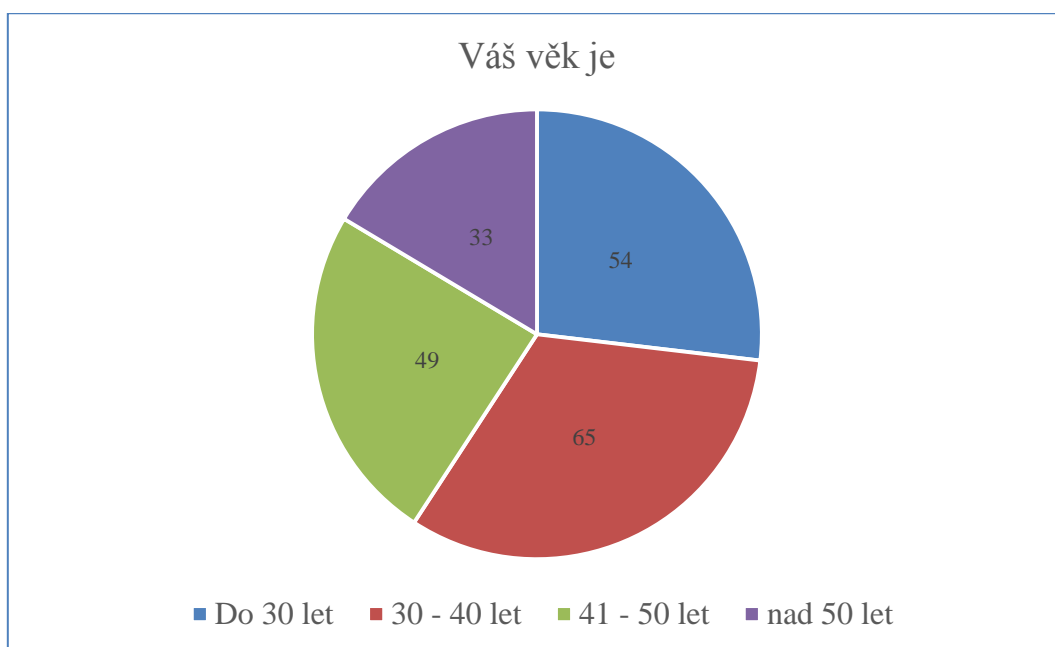
- ano stačí většinou stačí nestačí většinou nestačí

Děkujeme Vám za Váš čas a cenné informace.

Příloha 2 – Vyhodnocení dotazníkového šetření

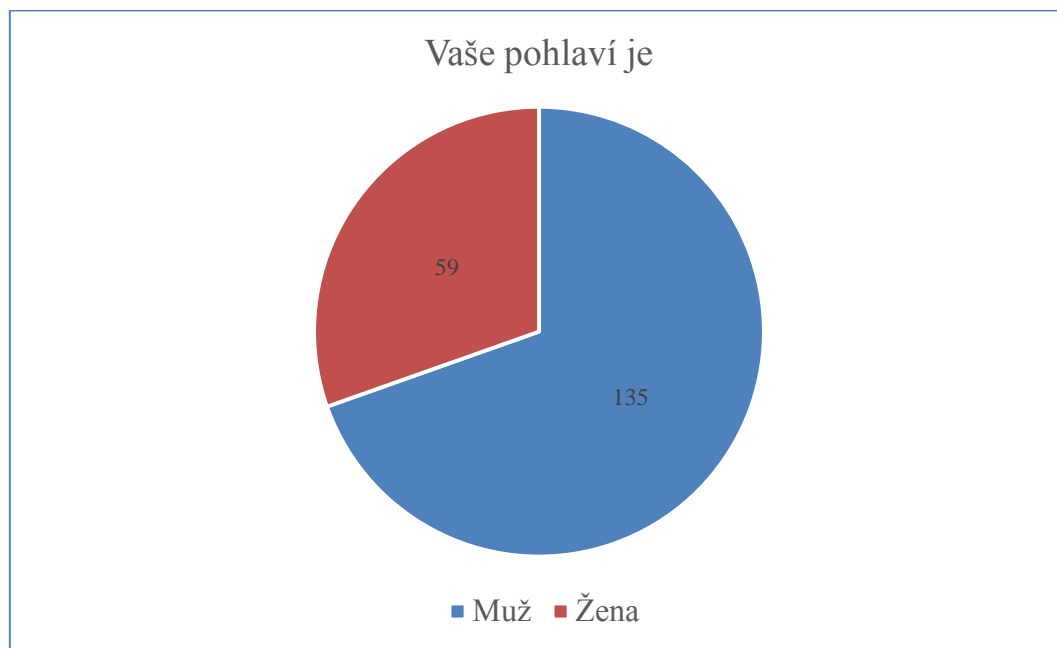


(Zdroj: vlastní zpracování)

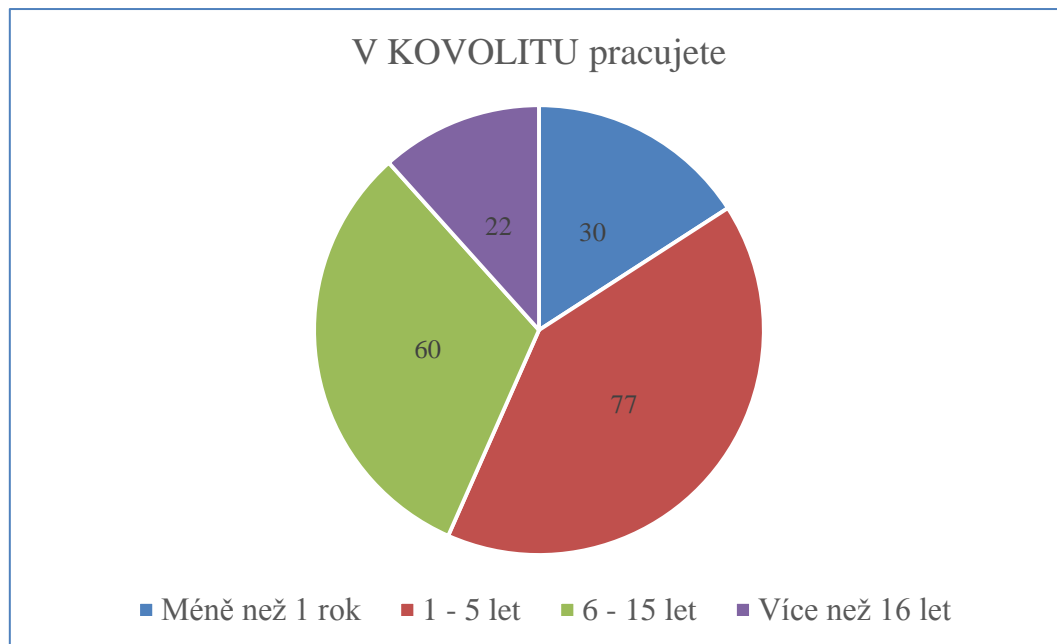


(Zdroj: vlastní zpracování)

Nejvíce odpovídali pracovníci ve věku 30 – 40 let a to v 65 případech. Nejméně odpovídali zaměstnanci, kterým je nad 50 let, těchto je 33.

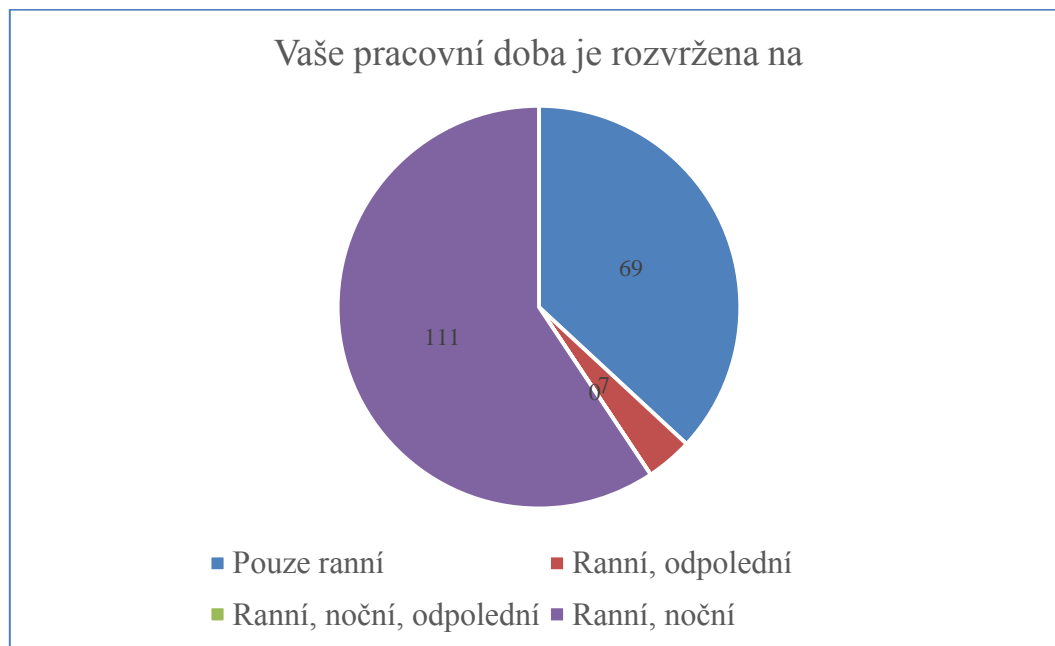


(Zdroj: vlastní zpracování)



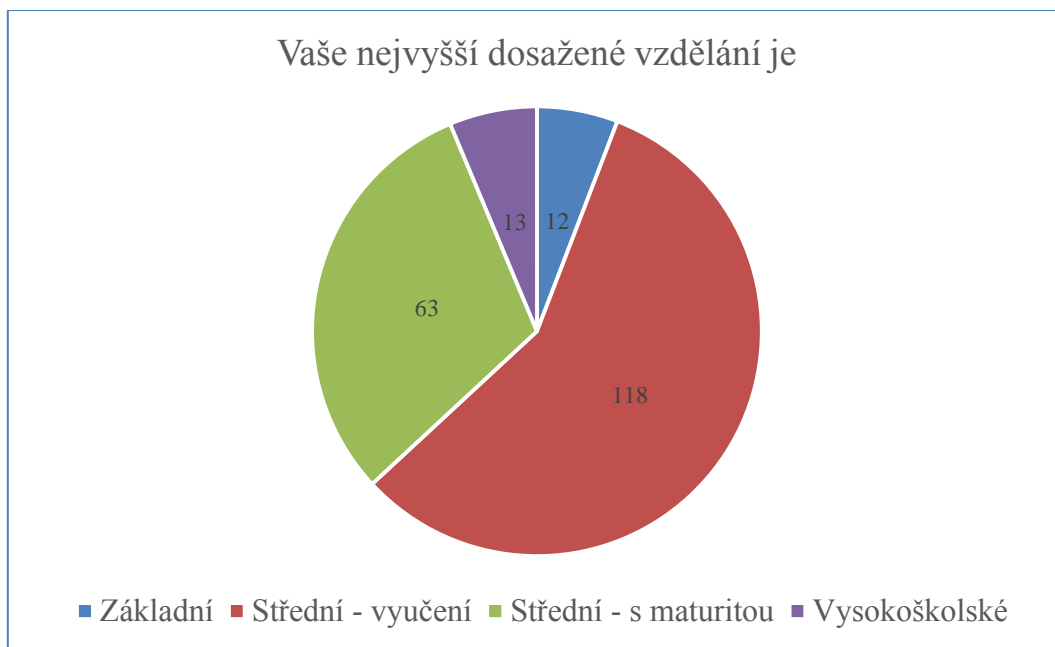
(Zdroj: vlastní zpracování)

Největší podíl respondentů je v KOVOLIT zaměstnán po dobu v rozmezí 1 – 5 let, je jich 77, nejmenší skupinu tvoří dlouholetí zaměstnanci společnosti, kterých je 22 a kteří ve společnosti pracují po dobu delší 16 let.



(Zdroj: vlastní zpracování)

Respondenti pracují nejvíce v jedenácti-hodinových intervalech, rozdělených na noční a ranní směny, tuto odpověď označila naprostá většina 111 respondentů. Žádný z dotazovaných zaměstnanců u společnosti nepracuje na třisměnný provoz.



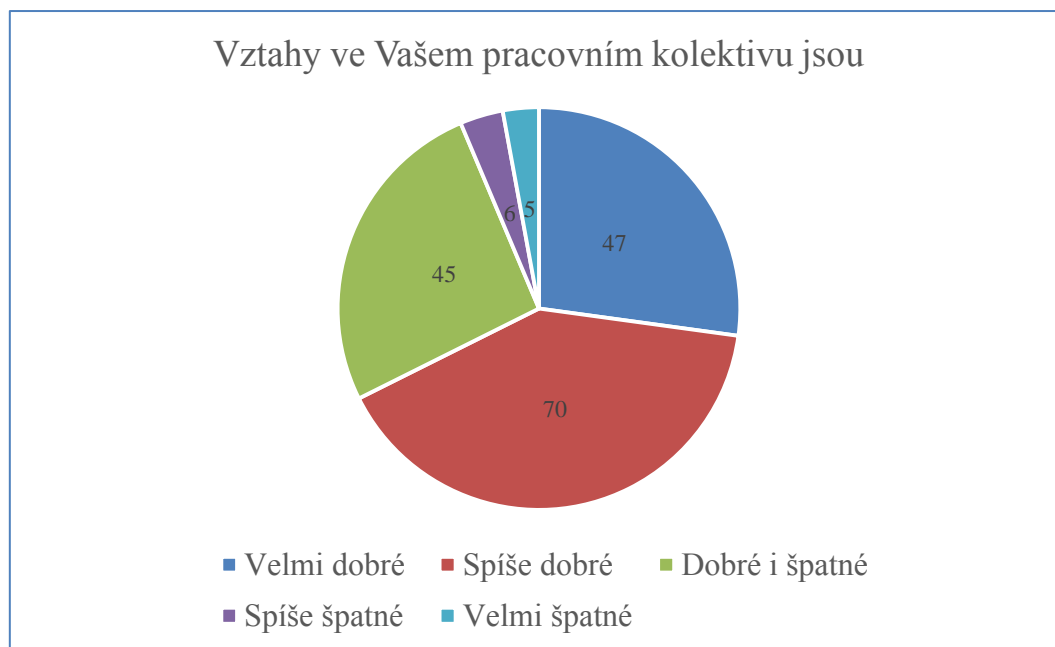
(Zdroj: vlastní zpracování)

Respondenti jsou převážně středoškolského vzdělání s vyučením a to ve 118 případech, v 63 případech jde o středoškolské vzdělání s maturitou. Nejméně jsou zastoupeni zaměstnanci vysokoškoláci a zaměstnanci, kteří dosáhli pouze základního vzdělání.



(Zdroj: vlastní zpracování)

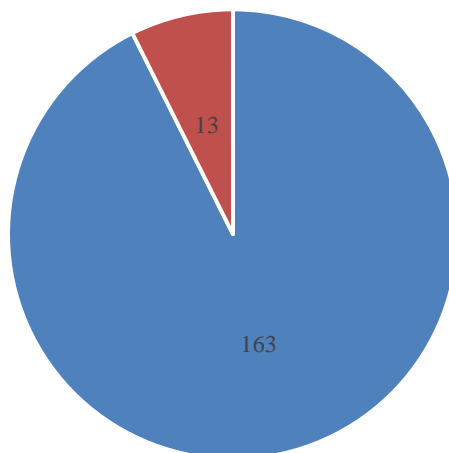
Dle odpovědí není zcela jasné, zdali se vedení provozu stará zabezpečení příznivých pracovních podmínek, většina respondentů, dohromady 139, odpověděla, že se vedení velmi či spíše stará, avšak 50 dalších zaměstnanců má pocit, že se vedení provozu a pracovní podmínky příliš nezajímá. Žádný z dotazovaných zaměstnanců neodpověděl, že by se vedení provozu nestaralo o dodržování bezpečných pracovních podmínek.



(Zdroj: vlastní zpracování)

Dobrym znakem je, že většina respondentů hodnotí kolegiální vztahy jako kladné, 11 z dotazovaných zaměstnanců hodnotí pracovní vztahy na pracovišti negativně, teoreticky však může jít pouze o individuální konflikty mezi zaměstnanci.

Máte popis své pracovní náplně v písemné podobě?

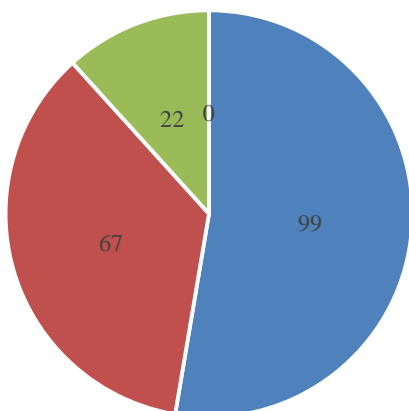


■ Ano ■ Ne

(Zdroj: vlastní zpracování)

Většina zaměstnanců má popis své pracovní náplně v písemné formě. Toto by měl mít každý zaměstnanec společnosti, jelikož je tato skutečnost upravena zákony ČR. 13 zaměstnanců, kteří označili odpověď ne, mají pravděpodobně pouze nesprávný přehled o své dokumentaci.

Do jaké míry jste byl(a) v Kovolitu proškolen(a) k výkonu své pracovní pozice?

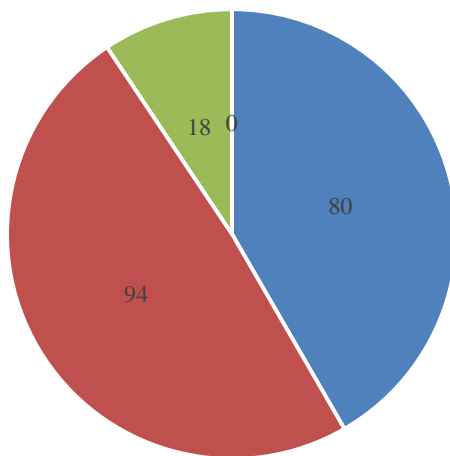


■ Dostatečně ■ Spíše dostatečně ■ Spíše nedostatečně ■ Nedostatečně

(Zdroj: vlastní zpracování)

Většina dotazovaných se k otázce vyjádřila kladně, značí to, že společnost své zaměstnance školí k výkonu jejich zaměstnání.

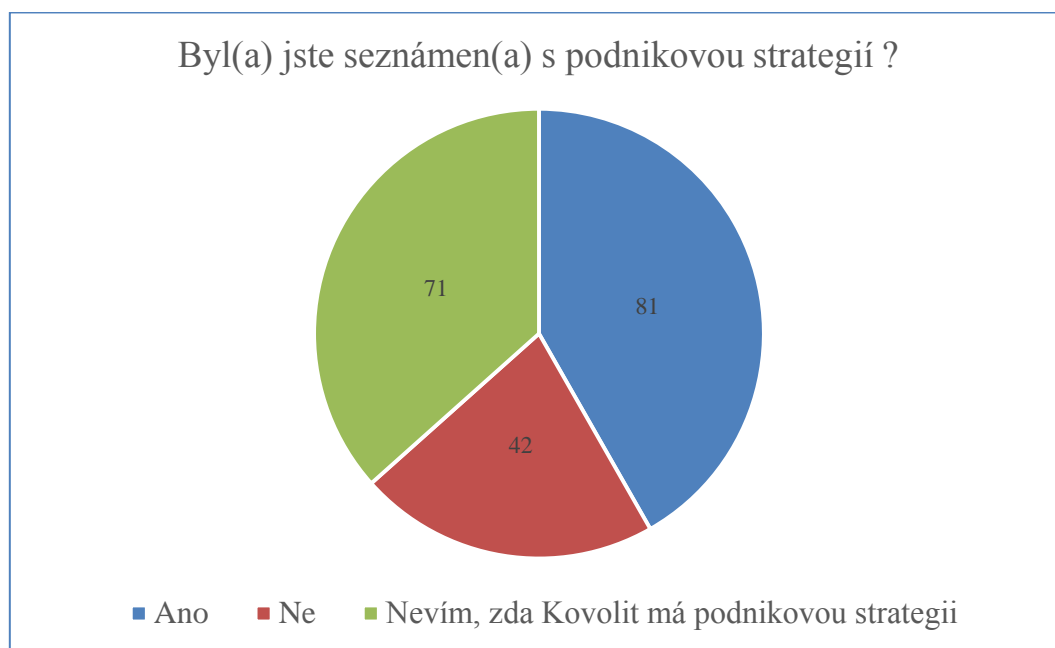
Přístup svého přímého nadřízeného hodnotíte jako



■ Velmi dobrý ■ Spíše dobrý ■ Spíše špatný ■ Velmi špatný

(Zdroj: vlastní zpracování)

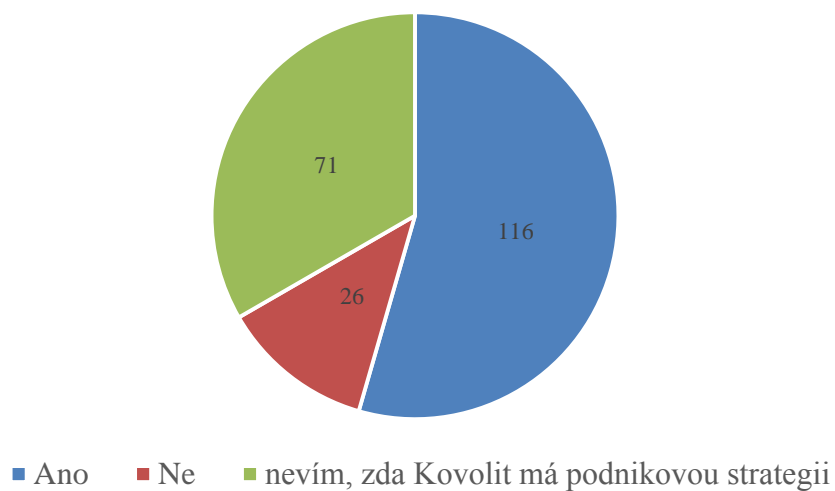
Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že nadřízení mají se zaměstnanci na nižších pozicích spíše dobré vztahy.



(Zdroj: vlastní zpracování)

Každý podnik má svoji určitou strategii a společnost by se měla pokusit více zaměstnancům přiblížit, jakým směrem se plánuje vydat a co tato skutečnost znamená pro řadové zaměstnance.

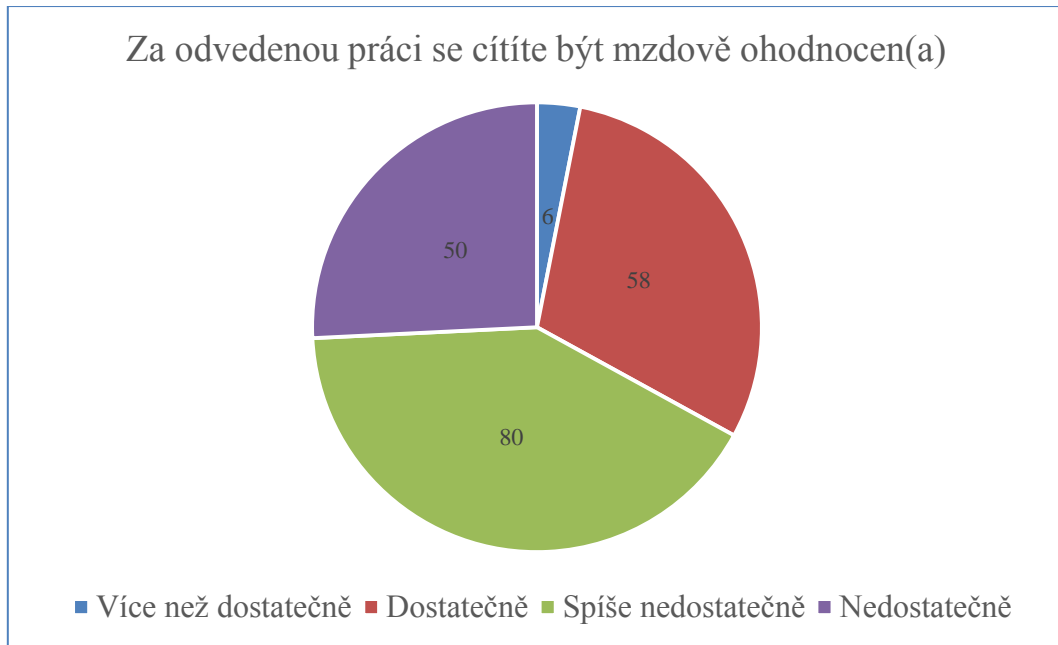
Byl(a) jste seznámen(a) s politikou kvality
uplatňovanou v naší společnosti ?



(Zdroj: vlastní zpracování)

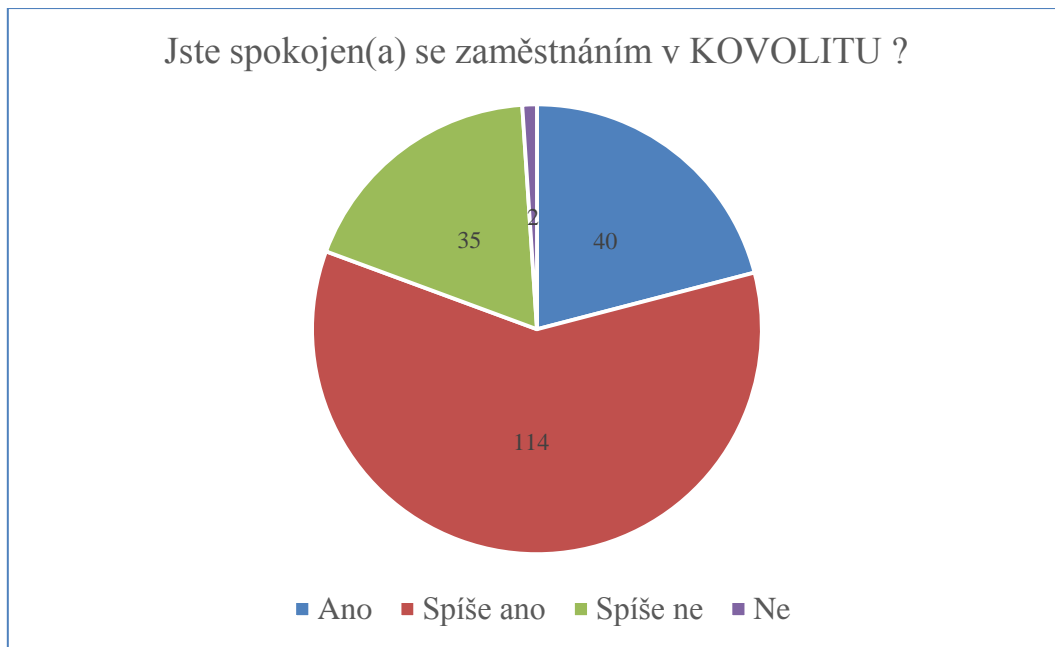
V tomto případě je většina zaměstnanců obeznámena s tím, že společnost dodržuje určitou politiku jakosti, avšak o této skutečnosti ani neslyšelo 71 ze všech dotazovaných zaměstnanců, což znamená, že společnost by měla své pracovníky s tímto faktem lépe seznámit, jelikož kvalita produktu je jedním z důležitých faktorů při jeho následném prodeji.

Za odvedenou práci se cítíte být mzdově ohodnocen(a)



(Zdroj: vlastní zpracování)

Vzhledem ke spektru dotazovaných zaměstnanců nelze očekávat, že řadoví pracovníci firmy, kteří pracují v jedenácti hodinových směnách, budou více než dostatečně spokojeni se svým mzdovým ohodnocením. 80 z dotazovaných označilo svoji mzdu jako spíše nedostatečnou a 58 dokonce jako nedostatečnou, vzhledem k předmětu šetření by toto mělo být důležitým poznatkem pro vedení firmy a to v závislosti na kvalitě odvedené práce.



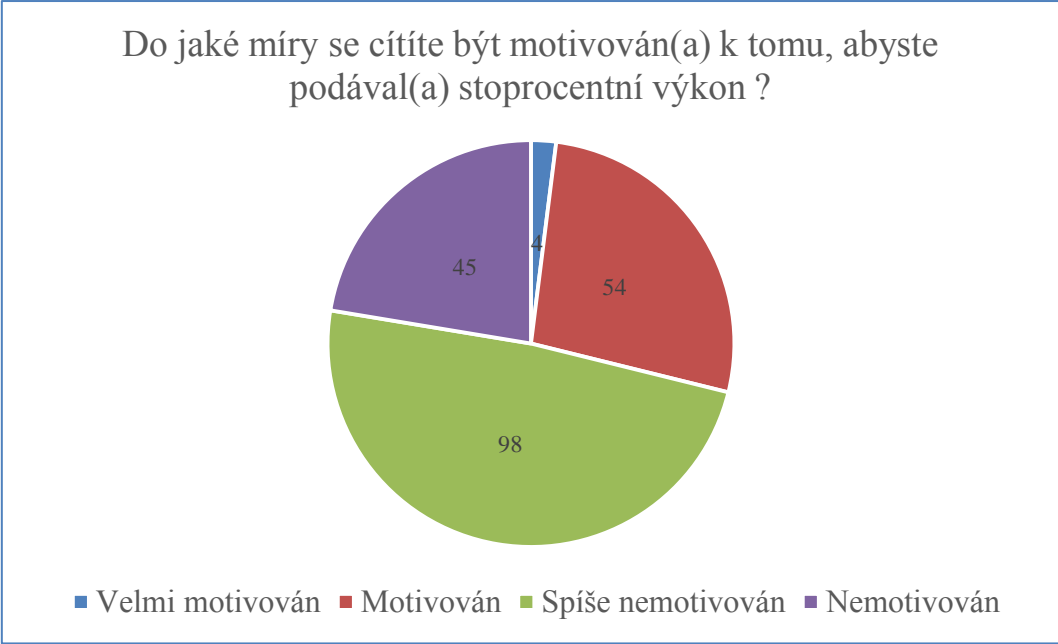
(Zdroj: vlastní zpracování)

I přes odpovědi v předchozí otázce je naprostá většina pracovníků se svým zaměstnáním spokojena, 35 z nich je spíše nespokojeno a 2 zaměstnanci označili jako odpověď, že jsou vyloženě nespokojeni s tím, jak jsou zaměstnáni. U těchto je pravděpodobné, že jejich pracovní poměr může být brzy ukončen a to jak ze strany zaměstnavatele, tak i ze strany zaměstnance.



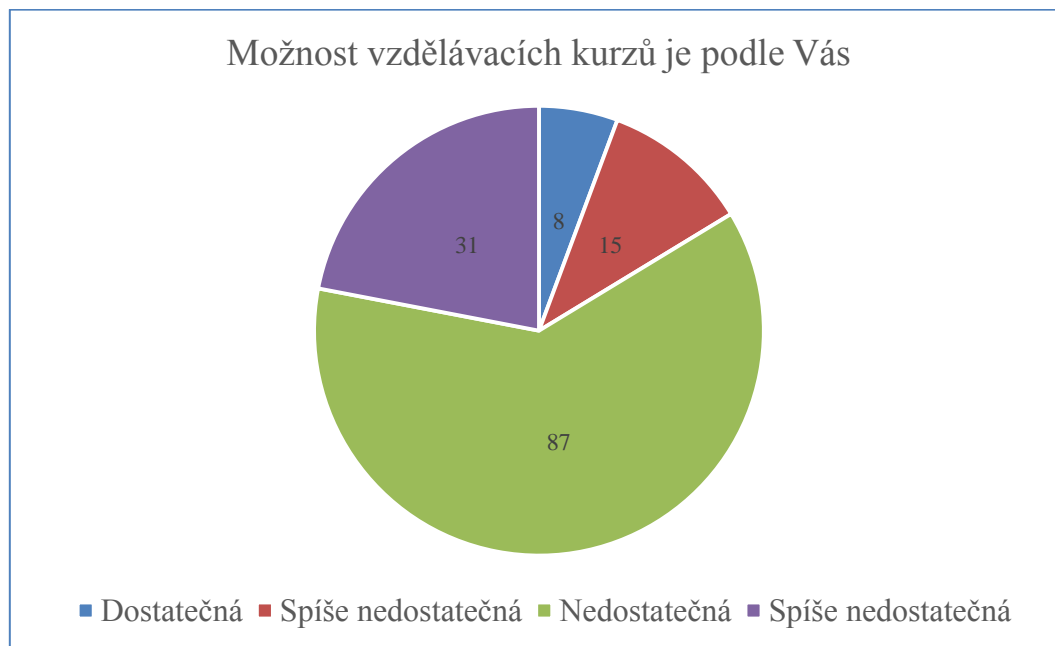
(Zdroj: vlastní zpracování)

Většina lidí by toto zaměstnání svým přátelům doporučila, ovšem 72 z dotazovaných nikoliv a nejde o zanedbatelnou část.



(Zdroj: vlastní zpracování)

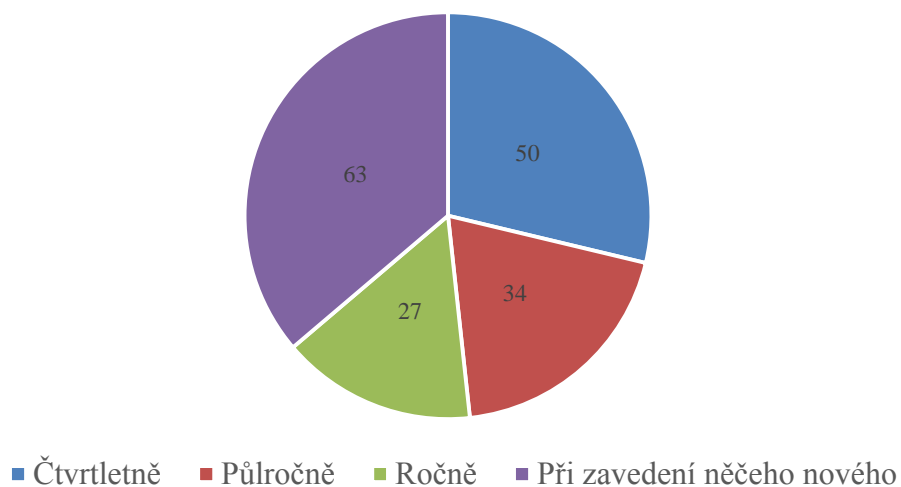
Z odpovědí je zřejmé, že dvě třetiny respondentů jsou spíše nemotivovaní, či dokonce zcela nemotivovaní pracovat naplno. Zvýšit jejich motivaci by se mělo podařit upravením jejich mzdy, či motivačního programu.



(Zdroj: vlastní zpracování)

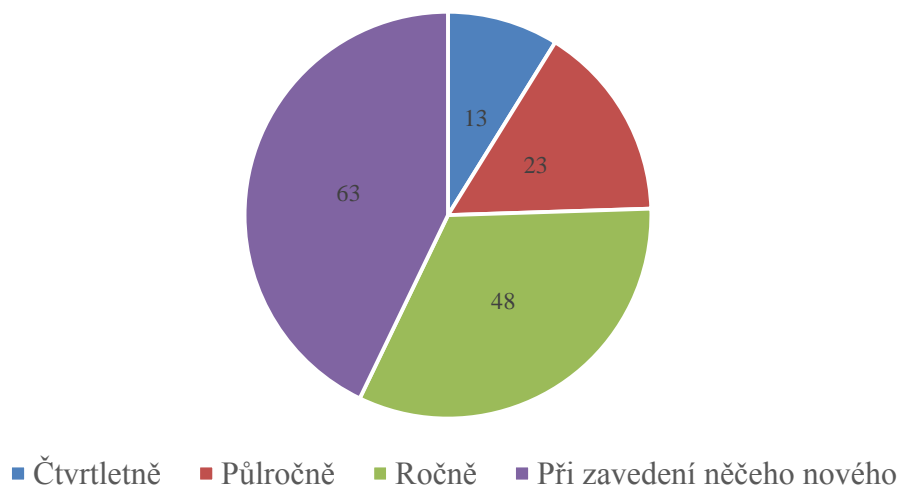
Respondenti označili kurzy nabízené společnostmi pro jejich dodatečné vzdělávání jako nedostačující.

Jak často by podle Vás mělo docházet k odbornému vzdělávání ?



(Zdroj: vlastní zpracování)

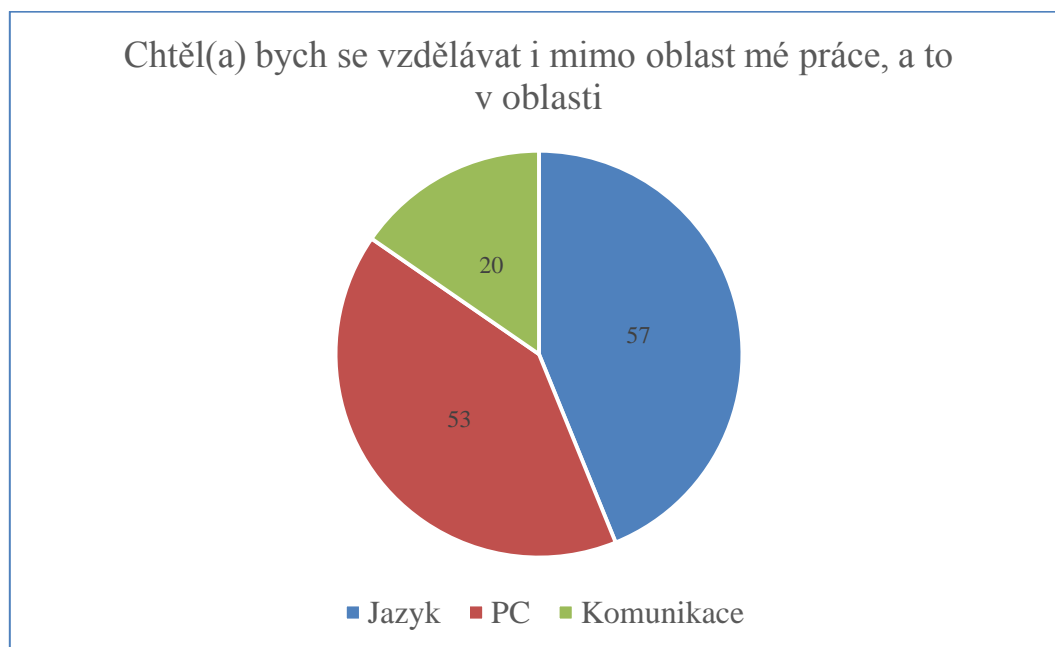
Přibližně kolikrát za rok absolvujete kurzy odborného vzdělání ?



(Zdroj: vlastní zpracování)

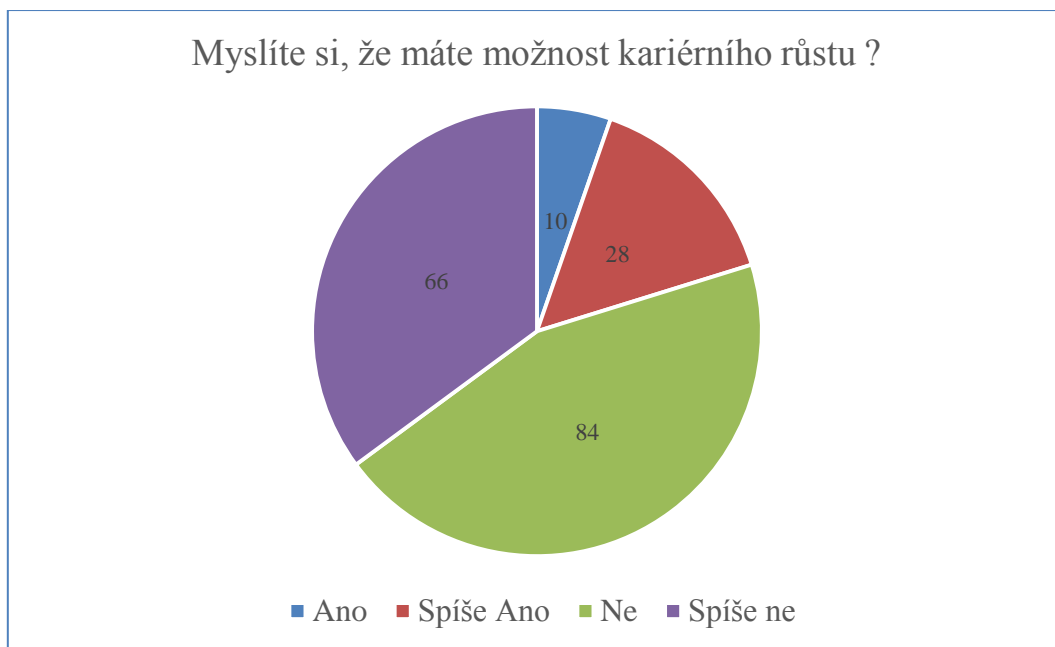
V návaznosti na předešlou otázku, kde zaměstnanci odpovídali na to, jestli je odborné vzdělávání dostatečné, by 50 z nich chtělo, aby docházelo ke školením čtvrtletně

a 63 zaměstnancům by stačilo, aby to bylo vždy při zavedení něčeho nového, přičemž stejný počet respondentů v této frekvenci kurzy skutečně absolvuje.



(Zdroj: vlastní zpracování)

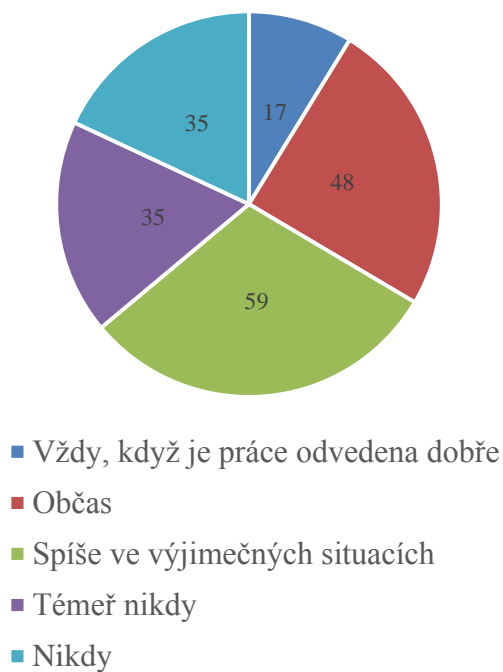
Mimo náplň své práce by zaměstnanci ocenili hlavně vzdělávací kurzy cizích jazyků nebo práce s počítačem.



(Zdroj: vlastní zpracování)

84 všech dotazovaných si myslí, že ve svém zaměstnání nemají možnost kariérního růstu, přičemž jen 10 je přesvědčeno, že mohou ve své profesi povýšit.

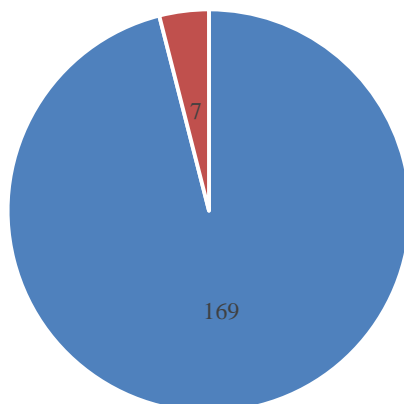
Pochválen za dobře odvedenou práci jsem



(Zdroj: vlastní zpracování)

Co se týče slovní motivace a slovního hodnocení a chválení, 59 zaměstnanců si myslí, že jsou chváleni pouze ve výjimečných situacích, 48 jen občas, a celkem 70 pracovníků si myslí, že nejsou pochváleni nikdy.

Odměnu za zvláštní životní jubilea beru jako

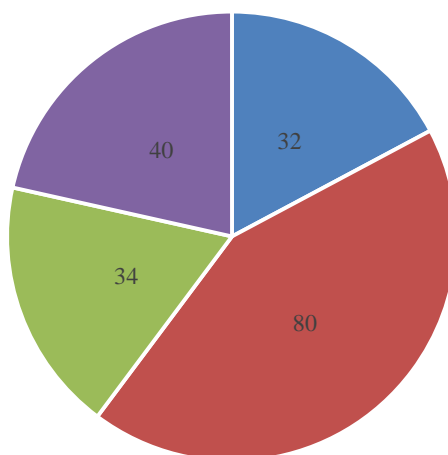


- Příjemnou odměnu pro dlouholeté zaměstnance
- Důvod zůstat u firmy co nejdéle

(Zdroj: vlastní zpracování)

O tom, že společnosti poskytuje odměny za životní jubilea, si drtivá většina myslí, že je to příjemná odměna za dlouholetou spolupráci. Zbylých 7 si myslí, že je to pro zaměstnance jen důvod pro to, aby ve společnosti vydržel co nejdéle.

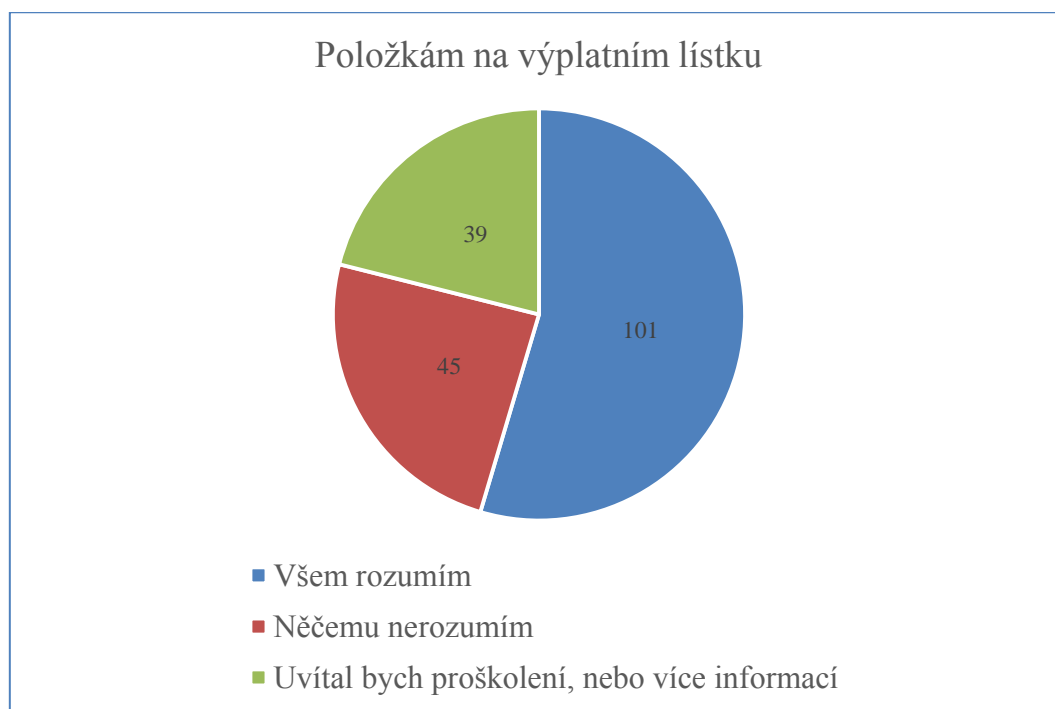
Bojíte se ztráty zaměstnání ?



- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

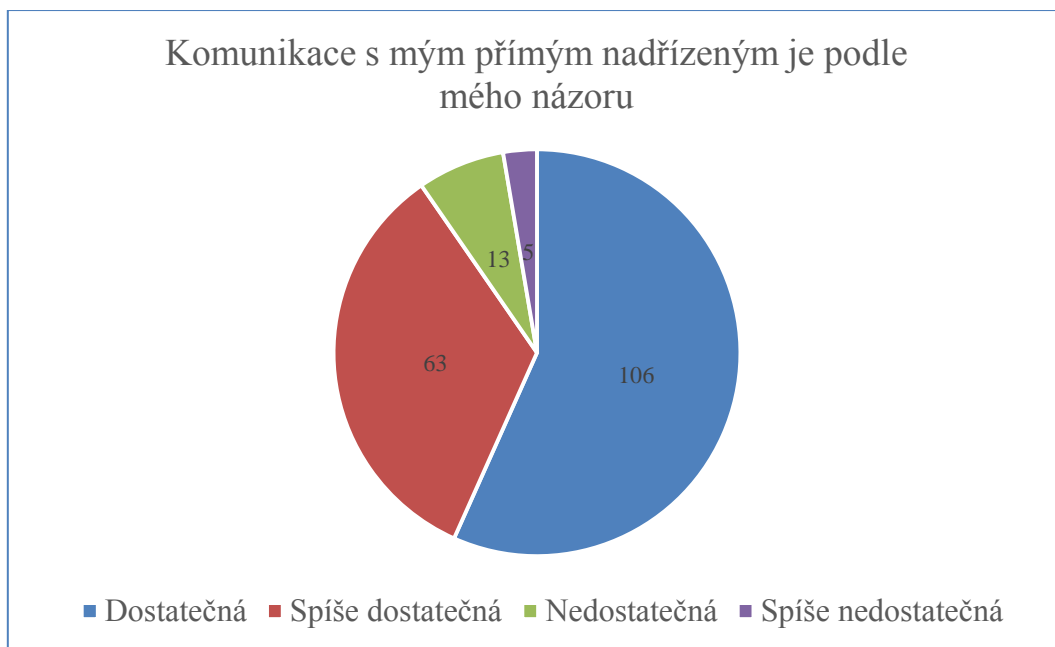
(Zdroj: vlastní zpracování)

Přes 100 zaměstnanců se bojí, že ztratí svou práci. Jistých si je 34 zaměstnanců.



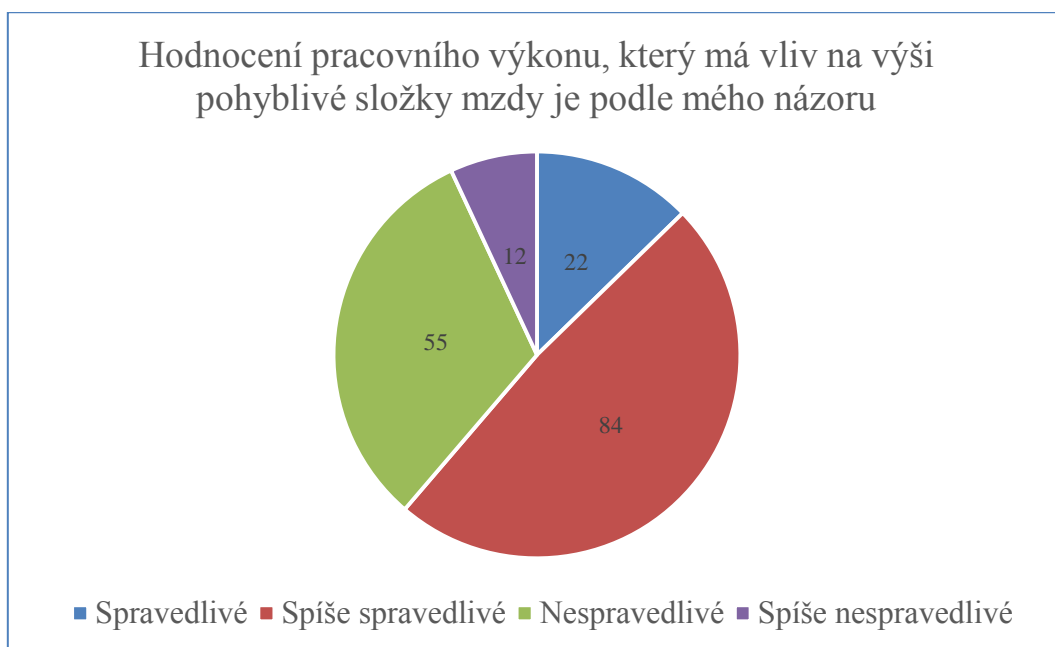
(Zdroj: vlastní zpracování)

Při měsíčním hodnocení a vyplácení odměny zaměstnanci dostávají i výplatní listky, kterým většina rozumí. 45 zaměstnanců rozumí jen některým položkám na lístku, a 39 by bylo rádo, kdyby se konalo proškolení.



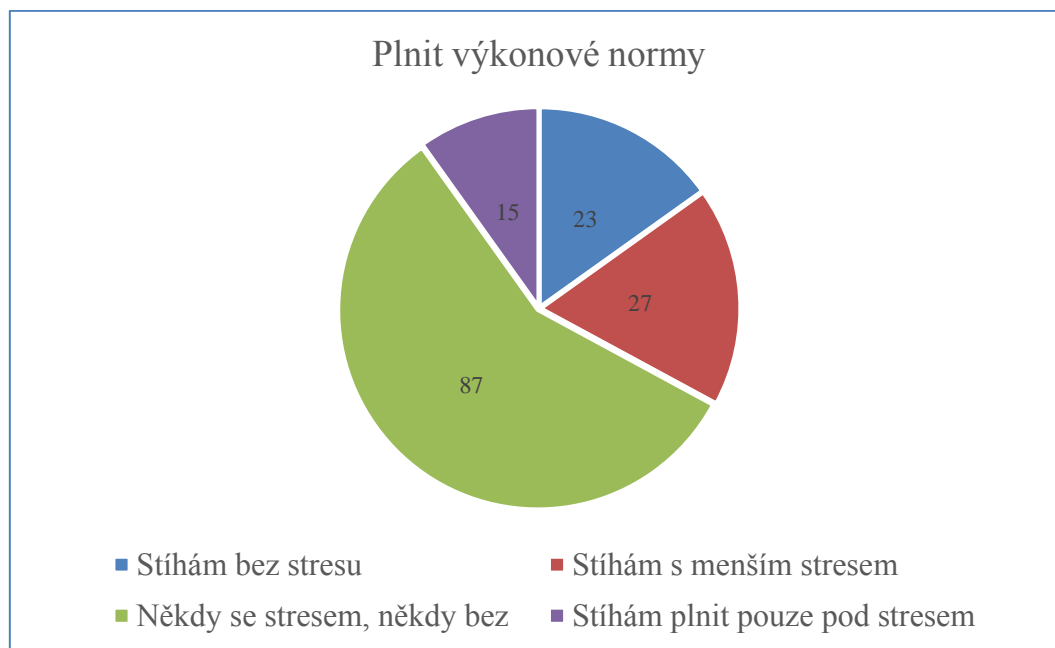
(Zdroj: vlastní zpracování)

106 pracovníků je spokojeno s komunikací na pracovišti s přímým nadřízeným, což je jistě pozitivní. Tomu nasvědčuje i fakt, že pouze 5 pracovníků je nespokojeno s komunikací, což se dá jistě řešit operativně, vzhledem k nízkému počtu nespokojených.



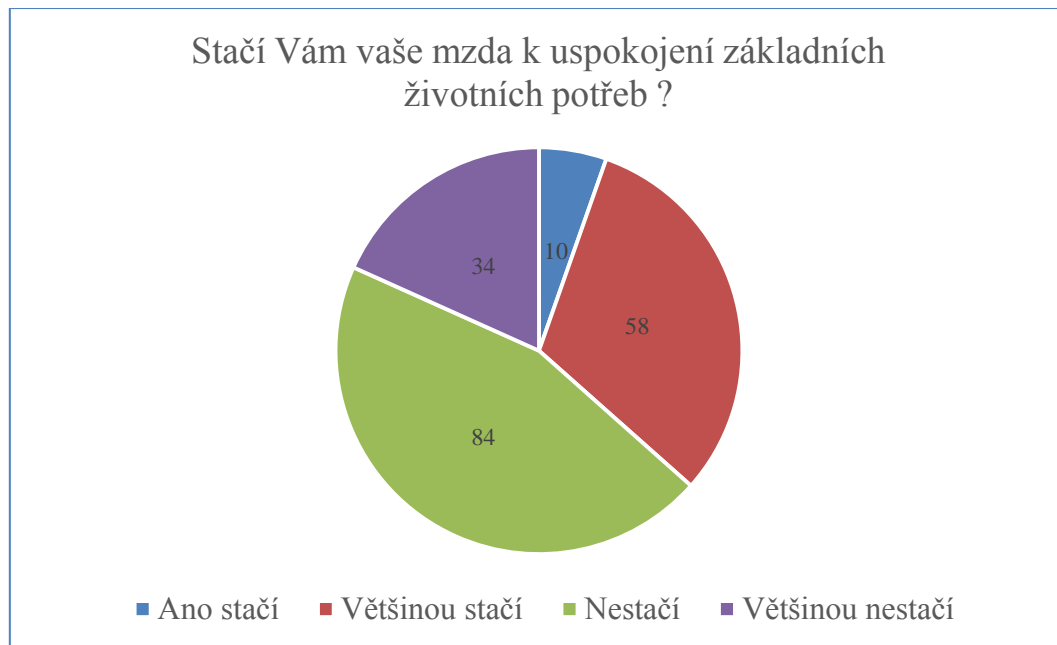
(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka spravedlivosti hodnocení a odměňování je velmi subjektivní. 84 pracovníkům přijde hodnocení spíše spravedlivé, ale 55 přijde nespravedlivé, což je alarmující. S těmito pracovníky by měl nadřízený mít vždy zpětnou vazbu, a měl by jim vysvětlit důvody, proč byl daný zaměstnanec ohodnocen právě tímto způsobem.



(Zdroj: vlastní zpracování)

Při výkonu své práce zaměstnanci pracují většinou někdy se stresem a někdy bez něj. 15 pracovníků má pocit, že pracuje pouze ve stresu a 23 plní svou práci plně bez stresu.



(Zdroj: vlastní zpracování)

Co se týče výše mzdy, tak 84 zaměstnancům si myslí, že jim mzda nestačí k uspokojení základních životních potřeb. Jen 10 mzda stačí.