

Projekt řízení pracovní motivace zaměstnanců společnosti Baťa a. s. Zlín prostřednictvím tvorby motivačního programu.

Bc. Jiřina Jaitnerová



ABSTRAKT

Abstrakt česky

Cílem mé diplomové práce bude, na základě provedeného průzkumu potřeb, postojů a zájmů mezi pracovníky firmy Baťa a.s. Zlín, výrobní divize Dolní Němčí, zmapovat úroveň motivace ve firmě a navrhnout takový motivační program, který přispěje k dalšímu posílení a rozvoji firmy. V teoretické části provedu rozbor literárních pramenů týkajících se problematiky řízení lidských zdrojů a motivace. V praktické části se zaměřím hlavně na analýzu personálních činností ve výrobní divizi. Dalším krokem bude analýza informací z provedeného dotazníkového šetření. Vyhodnocení závěrů z dotazníkového šetření vyústí v projektové části v návrh motivačního programu.

Abstrakt ve světovém jazyce

The aim of my master thesis is to map the level of motivation in Bata a.s. Zlin Company, production division Dolni Nemci following the results of research of needs, attitudes and interests between the employees of the company and project such a motivation programme that will have an influence on further reinforcing and expansion of the company. In the theoretical part I will analyse literary sources regarding human resources management and motivation. In the practical part I will focus mainly on the personnel activities analysis in the factory. The analysis of information got through the questionnaire research will be the next step. The assessment of the questionnaire research results will end in a proposal of a motivation programme in the project part.

Dovoluji si tímto poděkovat Ing. Romanu Zámečnickovi, PhD. za odborné vedení mé diplomové práce, cenné rady, připomínky a pomoc, kterou mi při zpracování této práce poskytl.

Zároveň děkuji Mgr. Blance Hutkové, vedoucí personálního oddělení firmy Baťa a.s. Zlín, výrobní divize Dolní Němčí, za možnost zpracování diplomové práce v tomto podniku a za její spolupráci, podporu a projevenou důvěru.

„Při své práci neměl jsem na mysli vybudování závodu, ale lidí. Vybudoval jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům a on potom vybudoval závod. Jsem přesvědčen, že největší ztráty v průmyslu a obchodě vznikají nesprávným stanoviskem, které zaujímá člověk ke své práci, svým spolupracovníkům a ke svým zákazníkům. Hlavní úlohou organizátora, jenž chce vybudovat velký podnik je, aby vytvořil morální a psychologickou základnu, na níž by se jeho pracovníci mohli zdárně vyvíjet.“

Tomáš Baťa (1876 – 1932)

Vedení organizace, pro kterou se zpracovávala diplomová práce, jejíž název je uveden v práci a jejíž data byla v práci využita, nesouhlasí se zapůjčením práce třetí straně.

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MOTIVACE V PROCESU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1 POJETÍ A VÝZNAM LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	12
1.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	12
1.3 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	14
1.4 CHARAKTERISTIKA PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ.....	14
1.5 MODERNÍ KONCEPCE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ - STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	15
1.6 PERSONÁLNÍ STRATEGIE	17
1.7 PERSONÁLNÍ POLITIKA.....	18
1.8 MOTIVACE	19
1.8.1 Definice motivace	19
1.8.2 Zdroje motivace	20
1.8.3 Proces motivace	23
1.9 STIMULACE JAKO OVLIVŇOVÁNÍ PRACOVNÍ MOTIVACE A VÝKONNOSTI PRACOVNÍKŮ.....	24
1.10 PRACOVNÍ MOTIVACE.....	25
1.10.1 Vnitřní a vnější motivace	25
1.10.2 Motivační faktory (dimenze) práce.....	26
1.11 TEORIE MOTIVACE	27
1.11.1 Teorie motivace zaměřené na obsah	28
1.11.2 Teorie motivace zaměřené na průběh motivačního procesu.....	31
1.11.3 Teorie zaměřené na speciální účely.....	33
1.11.4 Moderní teorie motivace	34
1.11.5 Hlavní myšlenky motivačních teorií	34
1.12 MOTIVAČNÍ PROGRAM.....	35
1.12.1 Informační základna motivačního programu	36
1.12.2 Etapy tvorby motivačního programu	37
1.12.3 Obsah motivačního programu.....	38
1.12.4 Všeobecně používané metody na zjištění úrovně pracovní motivace.....	39
1.13 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	40
II. PRAKTICKÁ ČÁST.....	42
2 ANALYTICKÁ ČÁST	43
2.1 IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI BAŤA	43
2.2 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI BAŤA A.S.	43
2.3 HISTORIE VÝROBNÍ DIVIZE DOLNÍ NĚMČÍ.....	44

2.4	SOUČASNOST VÝROBNÍ DIVIZE DOLNÍ NĚMČÍ.....	45
2.4.1	Odběratelé	45
2.4.2	Konkurence	46
2.4.3	Trendy v odvětví.....	47
2.4.4	Ekonomická situace společnosti Baťa a.s. Dolní Němčí	49
2.4.5	SWOT analýza.....	50
2.5	POSÍLÁNÍ SPOLEČNOSTI BAŤA A.S., VÝROBNÍ DIVIZE DOLNÍ NĚMČÍ.....	50
2.6	VYMEZENÍ HYPOTÉZ.....	51
2.7	VÝROBNÍ DIVIZE Z POHLEDU PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ.....	51
2.7.1	Zaměstnanci.....	51
2.7.2	Postavení personálního oddělení v podnikové struktuře	53
2.8	ANALÝZA ČINNOSTÍ PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ VE VÝROBNÍ DIVIZI.....	55
2.8.1	Odměňování pracovníků.....	56
2.8.2	Hodnocení pracovníků	59
2.8.3	Odborný růst a vzdělávání.....	60
2.8.4	Péče o pracovníky.....	62
2.8.5	Informační systém a komunikace.....	64
2.9	ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	66
2.9.1	Použitá metoda dotazníkového šetření.....	66
2.9.2	Cíle dotazníkového šetření	67
2.9.3	Zdroje a typy informací využité v dotazníkovém šetření.....	68
2.9.4	Metody šetření.....	68
2.9.5	Způsob vyhodnocení dotazníků	71
2.9.6	Časový harmonogram pro získání údajů	71
2.9.7	Vyhodnocení dotazníkového šetření	72
2.10	OVĚŘENÍ HYPOTÉZ	84
3	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	86
3.1	DIAGNÓZA PROJEKTU	86
3.2	VYMEZENÍ AKTUÁLNÍCH PROJEKTOVÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ	88
3.2.1	Kritické oblasti spokojenosti pracovníků výrobní divize Baťa a.s. Dolní Němčí.....	88
3.3	NÁVRH MOTIVAČNÍHO PROGRAMU BAŤA A.S. DOLNÍ NĚMČÍ	89
3.3.1	Výše mzdy.....	89
3.3.2	Diferencovaný mzdový systém (podle výkonu).....	90
3.3.3	Uznání pracovních výkonů	92
3.3.4	Poskytované výhody sociálního charakteru.....	93
3.3.5	Zabezpečení lepší informovanosti pracovníků o dění ve společnosti.....	93
3.3.6	Zvyšování kvalifikace.....	95
3.3.7	Zlepšení pracovního prostředí	97
3.4	VYMEZENÍ POTŘEBY PROJEKTU, JEHO ZAVEDENÍ A REALIZACE	97
3.4.1	Vymezení potřeby projektu	97
3.4.2	Zavedení a realizace projektu	98
3.5	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NAVRŽENÉHO MOTIVAČNÍHO PROGRAMU VE VÝROBNÍ DIVIZI BAŤA A.S. DOLNÍ NĚMČÍ	100

ZÁVĚR	101
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	103
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	106
SEZNAM OBRÁZKŮ	108
SEZNAM TABULEK	110
SEZNAM PŘÍLOH	111

ÚVOD

Stejně jako Tomáš Baťa, tak i všechny moderní, úspěšné a vysoce efektivní podniky pochopily, že největší bohatství, které mají, je v lidech, kteří tam pracují, v lidech se schopností myslet, tvořit a komunikovat. Proto se řízení lidských zdrojů u těchto firem dostává do pozice nedílné součásti strategického řízení, protože má tak přímý vliv na konkurenční schopnost a ekonomickou úspěšnost podniku a zejména v dnešní době globalizace a tržního hospodářství nabývá na důležitosti.

Člověk přestává být vnímán jen jako faktor výroby, ale je chápán jako zdroj rozvoje firmy. Řízení je chápáno jako organizování schopností lidí k efektivnímu dosahování podnikových cílů. Řízení lidských zdrojů směřuje k tomu, aby byl personál podniku výkonný a snaží se o to zvyšováním produktivity práce. Zvyšování produktivity práce znamená zlepšování využití pracovních sil, rozvoj pracovních schopností pracovníků a působení na přístup pracovníků k práci pomocí motivačních prostředků.

České firmy se staly součástí evropského komplexu a jsou neustále nuceny analyzovat situaci a přizpůsobovat se náročným evropským i světovým trhům, inovovat své výrobky či služby dle vývoje poptávky a nabídky. Všem těmto změnám a tlakům je možno čelit jen s důkladně připraveným personálem. Lidské zdroje se získávají těžko, kvalifikovaných a motivovaných lidí je nedostatek, jejich příprava je náročná na čas a je velmi nákladná. Kvalita lidských zdrojů může proto představovat jedinou oblast, ve které má firma konkurenční výhodu a je úkolem personálního managementu najít a motivovat takové pracovníky, které podnik dokáže co nejefektivněji využít. Je proto nezbytné, aby v každé organizaci byl vypracován takový motivační program, na jehož základě budou vhodně motivovaní pracovníci podávat takové výkony, které povedou k větší efektivitě hospodaření celého podniku a ke zvýšení jeho konkurenceschopnosti.

CÍL PRÁCE

Diplomovou práci jsem zpracovávala ve firmě Baťa a.s. Zlín, výrobní divizi Dolní Němčí. Cílem mé diplomové práce bude, na základě provedeného průzkumu potřeb, postojů a zájmů mezi pracovníky firmy Baťa a.s. Zlín, výrobní divize Dolní Němčí, zmapovat úroveň motivace ve firmě a navrhnout takový motivační program, který přispěje k dalšímu posílení a rozvoji firmy.

Téma motivace pracovníků v mé diplomové práci úzce navazuje na téma řízení lidských zdrojů. Vzhledem k tomu, že úroveň řízení lidských zdrojů ve výrobní divizi jsem analyzovala již ve své bakalářské práci a tato oblast mě zajímá, dle mého názoru je diplomová práce vhodným rozšířením získaných poznatků. Jelikož pracovní motivace ovlivňuje pracovní výkonnost, odráží se v úrovni kvality práce, fluktuaci, pracovní absenci a celkové loajalitě pracovníků k firmě, zároveň doufám, že pro firmu jistě bude přínosem zjištění aktuálních informací z této oblasti včetně zjištění, zda se pracovníci firmy ztotožňují s cíli společnosti.

Základem návrhu motivačního programu ve výrobní divizi firmy Baťa a.s. Zlín jako výstupu mé diplomové práce bude provedení dotazníkového šetření mezi pracovníky výrobní divize. Vracené dotazníky budou vyhodnoceny na základě metody zjišťování spokojenosti zaměstnanců, která bude tvořit nosnou techniku při sestavování motivačního programu společnosti Baťa a.s. Zlín, výrobní divize Dolní Němčí. Dalšími metodami použitými při zpracování diplomové práce budou metody analýzy a syntézy, deskripce, pozorování a rozhovorů.

Při zpracování diplomové práce budu postupovat následovně. V teoretické části provedu rozbor dostupných literárních pramenů z oblasti řízení lidských zdrojů a pracovní motivace. Následně provedu analýzu společnosti Baťa a.s. Zlín, výrobní divize Dolní Němčí. Zaměřím se na získání základních údajů o společnosti, její historie, současné situace a provedu analýzu základních personálních činností nejvíce souvisejících s problematikou pracovní motivace. Dále provedu analýzu úrovně pracovní motivace ve výrobní divizi na základě dotazníkového šetření a rozhovorů s vedoucí personálního oddělení. Syntéza poznatků získaných z výše zmiňovaných analýz vyústí v projektové části v diagnóze projektu, vymezení projektových příležitostí a návrhu motivačního programu výrobní divize spolu s předpokladem jeho realizace a přínosů pro firmu. V závěrečné části provedu shrnutí celé diplomové práce.

Základní informační zdroje této práce byly vybírány z české literatury. Bylo vydáno mnoho kvalitních publikací zabývajících se problematikou řízení lidských zdrojů a motivace ve firmách, z nichž některé jsem využila také při této práci. Konkrétní poznatky z řízení lidských zdrojů a uplatnění forem motivace ve společnosti Baťa a.s. Zlín, výrobní divizi Dolní Němčí jsem konzultovala s vedoucí personálního oddělení, případně jsem využila poskytnutých firemních materiálů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE V PROCESU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

1.1 Pojetí a význam lidských zdrojů

V teoretických pramenech jsem našla spoustu definic, které vymezují lidské zdroje a jejich řízení. Úvodem si proto dovoluji citovat autory nejznámějších publikací v oblasti řízení lidských zdrojů, z nichž jsem dle mého názoru vybrala ty nejdůležitější a nejvýstižnější charakteristiky.

Podle Koubka [9] představují lidské zdroje největší bohatství podniku. Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání, představují pro podnik ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku.

Milkovich a Boudreau [11] považují lidské zdroje za tvořivý prvek v každé organizaci. Lidé navrhuje a vyrábějí zboží, poskytují služby, kontrolují kvalitu, starají se o uplatnění produktů na trhu, rozděluje finanční zdroje a stanovují celkovou strategii a cíle organizace. Ta jednoduše nemá šanci dosáhnout těchto cílů bez efektivně pracujících lidí.

Oba autoři dále tvrdí [11], že zaměstnanci – lidské zdroje – jsou nepostradatelní pro úspěch kterékoliv organizace. Z toho plyne, že bychom s nimi měli nakládat alespoň s takovou péčí, s jakou spravujeme finanční, kapitálové a materiálové zdroje.

Podle autorů další publikace z oblasti řízení lidských zdrojů, Werthera a Davise [22], jsou lidé společným prvkem každé organizace. Přinášejí nové metody, jimiž jsou organizace tak významné. Když se na to díváme z pohledu organizace, lidé jsou zdroje - ne neživé zdroje, jako je půda nebo kapitál, ale lidské zdroje. Jak říká jedno heslo na továrně Union Carbide: "Jmenní věci umožňuje, lidé je uskutečňují." Jsou to právě lidé, kteří vytvářejí pro národ tak cenné výrobky a služby. A tyto cenné výsledky rozhodují o blahobytu společnosti a její životní úrovni

1.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (Human Resources Management) získalo mimořádnou publicitu jako zásadně nový přístup k personálnímu řízení s mnoha odlišnými rysy. Tento odlišný přístup se týká řízení v oblasti zaměstnávání lidí, kde usiluje o dosažení konkurenční výhody

prostřednictvím strategického rozmístování vysoce oddané a schopné pracovní síly a používá přitom integrovanou soustavu kulturních, strukturálních a personálních postupů.

Z teoretických pramenů opět vybírám několik charakteristik řízení lidských zdrojů.

Např. Armstrong [1] uvádí, že řízení lidských zdrojů může být koncepčně chápáno jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího jmění organizace – lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosahování hospodářských cílů.

Milkovich a Boudreau [11] definují řízení lidských zdrojů jako proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizací.

Podle Koubka [9] tvoří řízení lidských zdrojů (personální řízení) tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a neposlední řadě jeho osobnímu uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

Řízením lidských zdrojů označuje Koubek [9] nejmodernější pojetí personální práce. Vyznačuje se především tím, že klade důraz na strategický aspekt personální práce, tj. věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními podnikovými cíli, hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení. Proto se ve zvýšené míře zajímá o vnější podmínky formování a fungování podnikové pracovní síly Dalším charakteristickým rysem je to, že stále větší část konkrétní personální práce je delegována na vedoucí pracovníky všech úrovní, především liniové manažery, a personální práce se tak stává součástí jejich každodenní práce. Nelze zapomínat ani na to, že v moderně řízených podnicích – bez ohledu na jejich velikost – se personální práce stává páteří celého řízení podniku.

Závěrem chci zdůraznit, že v řízení lidských zdrojů je kladen důraz na:

- Ø zájmy managementu,
- Ø uplatnění strategického přístupu – takového, v němž strategie lidských zdrojů jsou integrovány se strategiemi podniku,
- Ø chápání lidí jako jmění, do kterého se investuje v zájmu dosažení cílů organizace a posílení jejích zájmů,

- Ø dosahování přidané hodnoty pomocí lidí prostřednictvím rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu (nový přístup k hodnocení pracovníků),
- Ø dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace, potřeba silné podnikové kultury, vyjádřené deklarací poslání a hodnot posilované pomocí komunikace, vzdělávání a procesy řízení pracovního výkonu. [1]

1.3 Personální řízení

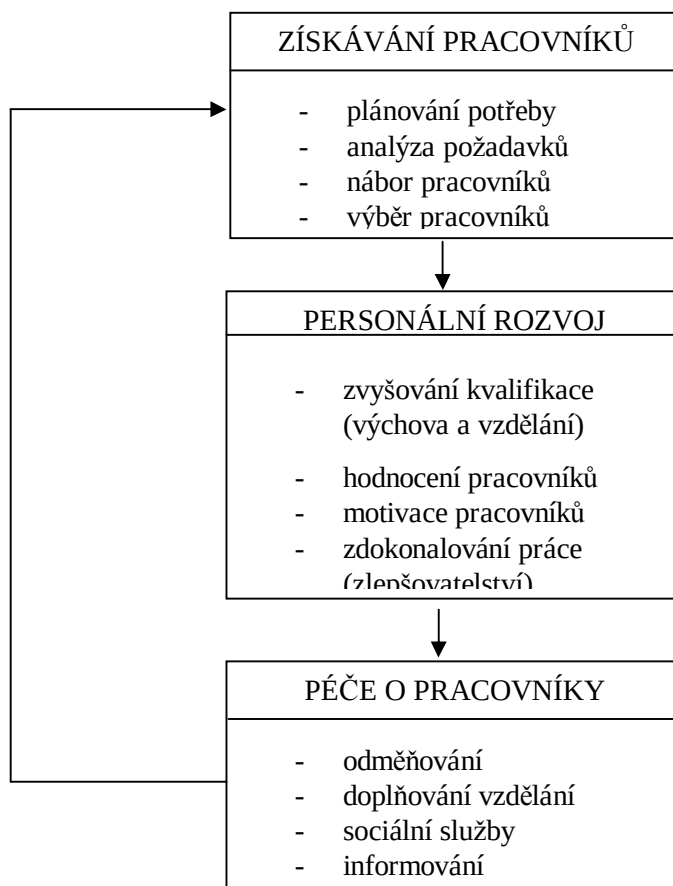
Personální řízení lze charakterizovat jako systém vzájemně spjatých činností zaměřených na: prognózování, plánování, vyhledávání, výběr, přijímání, adaptaci, propouštění pracovníků, jejich odborný rozvoj a zvyšování kvalifikace, hodnocení výkonu a posuzování pracovníků, utváření pracovních pozic, osobní rozvoj, řízení kariéry, motivaci, odměňování, vytváření pracovních podmínek s ohledem na ochranu zdraví a bezpečnost při práci, vytváření pracovních podmínek na rozvoj výkonnosti a humanizaci práce, pracovní spokojenost a stabilizaci pracovníků, vytváření dobrých a produktivních pracovních vztahů, vztahu pracovníka k firmě, vztahu mezi pracovníkem a zaměstnavatelem, formování a rozvoj podnikové kultury.

Personální řízení se netýká pouze personálního oddělení, ale také všech liniových vedoucích pracovníků, kteří jsou v denním kontaktu se svými podřízenými. Je na každém vedoucím pracovníkovi, aby dokázal své podřízené správně řídit a motivovat a zajistit tak maximální výkon a tím i lepší výsledky firmy.

1.4 Charakteristika personálních činností

Konkrétní realizace jednotlivých personálních činností je ve značné míře ovlivněna řadou skutečností vnitropodnikové i mimopodnikové povahy. Z vnějších faktorů se jedná především o aktuální situaci na trhu pracovních sil, závazné normy upravující vztah zaměstnavatelů a zaměstnanců (Zákoník práce a další předpisy a normy). Mezi vnitřní faktory patří především základní směry a principy rozvoje podniku, personální politiky a podnikové kultury.

Následující schéma vymezuje rozhodující aktivity personálního managementu, jak uvádí Bedrnová, Nový [2, s. 77].



Obr. 1. Rozhodující aktivity personálního managementu
[2, s. 77]

Pro srovnání jsou v příloze P I uvedeny vzájemné vztahy mezi personálními činnostmi, jak je vymezuje Armstrong [1, s. 46].

1.5 Moderní koncepce řízení lidských zdrojů - strategické řízení

Pro moderní koncepci personálního řízení je svým významem charakteristických několik základních tezí:

- Ø personální řízení je vymezeno jako oblast řízení s jasně definovaným vztahem k výkonnosti organizace, ke konkurenceschopnosti a tedy úspěšnosti podniku,

- Ø personální řízení je proto chápáno jako součást strategického řízení podniku, jako jedna z cest k dosažení konkurenční výhody v podmínkách silně konkurenčního (globálního) trhu,
- Ø přístup k personálnímu řízení se mění od agendové administrativy o zajištění a využití pracovní síly k řízení lidských zdrojů,
- Ø metody, nástroje řízení se mění od manipulativních, administrativních postupů k participativnímu, dynamickému řízení,
- Ø mění se základní filozofické východisko pro manažerskou práci: od technokratického k antropocentrickému, člověk v procesu řízení není objektem manipulace, ale subjektem spolupráce,
- Ø mění se názor na pojetí personálního řízení a jeho místo v systému řízení podniku: konstituuje se a je přijímán tzv. manažerský model personálního řízení, který je obecně přijímán jako překonání stávajících modelů technokraticko-administrativního a liberálně-sociálního.

Manažerská koncepce personálního řízení (Human Resources Management) je definována dvěma rovinami řízení:

Efektivní využití schopností lidských zdrojů (Human Resources Economy), které zahrnuje tyto specifické aktivity personálního řízení:

- Ø vytváření optimálních podmínek organizace práce a pracovních systémů,
- Ø vytváření efektivního systému odměňování,
- Ø vytváření motivačního programu podniku.

Rozvoj lidských zdrojů (Human Resources Development), který zahrnuje následující činnosti:

- Ø prognózování a plánování personálních potřeb,
- Ø vyhledávání, výběr, příjem, adaptace a rozmísťování pracovníků,
- Ø odborný rozvoj a formování profesní kariéry pracovníků,
- Ø tvorba pracovních podmínek, ergonomie, bezpečnost práce,
- Ø tvorba podmínek pro rozvoj životního stylu pracovníků,
- Ø kultivace pracovních vztahů (komunikace, kooperace, podniková kultura),
- Ø tvorba vztahů k veřejnosti. [5]

V podniku je na profesionální úrovni rozvíjen systém řízení lidských zdrojů jako integrální součást systému řízení celého podniku. Důraz je položen jak na strategickou rovinu řízení, tak i na operativní výkonné personální řízení.

1.6 Personální strategie

Personální strategii charakterizují dlouhodobé cíle firmy v oblasti využívání pracovních zdrojů a hospodaření s nimi. Její součástí jsou zpravidla i způsoby, metody a kroky vedoucí k dosažení stanovených cílů. Formulovat personální strategii znamená najít odpovědi na základní otázky střednědobého personálního rozvoje společnosti: kolik pracovníků bude organizace potřebovat, jaký by měl být kvalifikační a vzdělanostní profil jejích zaměstnanců, jakým způsobem organizace tyto pracovníky získá, jak budou tito zaměstnanci vedeni, motivováni a trénováni, jak budou hodnoceni a jaké budou jejich základní společné hodnoty.

Obecné schéma personální strategie tvoří proto prognóza či plán personálních potřeb firmy a jejich zabezpečení, tj. získání a udržení, plán přijímání nových pracovníků, strategie rozvoje lidských zdrojů (plán vzdělávání a tréninku zaměstnanců), plán řízení znalostí, strategie motivace, odměňování a řízení výkonu, plán hodnocení pracovníků a strategie v oblasti podnikových hodnot a firemní kultury. Personální strategie firmy vyplývá z jejích celkových podnikatelských cílů a způsobů jejich naplňování, jejím důležitým zdrojem je strategie konkurenčních výhod firmy. [20]

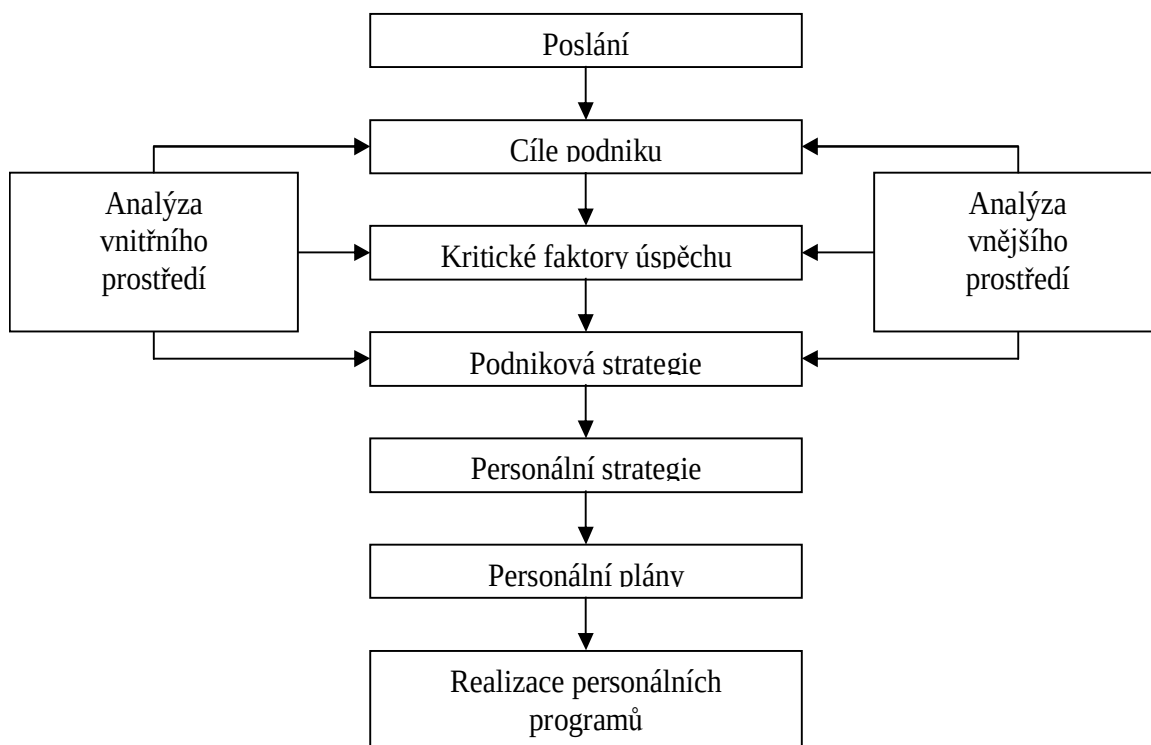
Personální strategie rozpracovává cíle a cesty k tomu, aby:

- Ø podnik měl správné lidské zdroje tj. schopné, kvalifikované a motivované pracovníky,
- Ø podnik řídil tyto lidské zdroje k dosahování základních cílů a poslání podniku.

Armstrong [1] vymezuje hlavní oblasti, ve kterých by měly být personální strategie zpracovány. Jedná se o:

- Ø formování podnikové pracovní síly,
- Ø rozvoj pracovníků,
- Ø odměňování pracovníků,
- Ø zaměstnanecké vztahy.

Ve své publikaci [1, s. 180] také uvádí následující model personální strategie:



Obr. 2. Model personální strategie [1, s. 180]

1.7 Personální politika

Je soubor relativně stabilních praktických zásad spojených s řízením lidí v organizaci a personálním rozhodováním. Slouží k naplňování cílů personální strategie a usměrňování chování pracovníků v organizaci tak, aby jejich pracovní chování a postoje byly v souladu s cíli organizace. Stabilita personální politiky, její transparence a dodržování dávají zaměstnancům v organizaci pocit jistoty i záruky a perspektivu, že jejich pracovní úsilí a chování povede k očekávaným výsledkům. Tvoří tak důležitý předpoklad jejich motivace a výkonnosti i nástroj vedoucí k omezování konfliktů v organizaci.

Personální politika organizace by proto měla být jasně formulována, zaměstnanci by měli být s touto politikou seznámeni, případně by měli mít možnost na její tvorbě participovat. Zásady personální politiky se projevují především v oblastech přijímání zaměstnanců, jejich odměňování, povyšování a vzdělávání, v politice zaměstnaneckých vztahů a spolupráci s odbory apod. [20]

1.8 Motivace

Každý pracovník zpravidla od svého zaměstnání něco očekává, má určité představy o tom, čeho chce dosáhnout, aby byl spokojen. A pro dosažení těchto cílů je ochoten dobře a spolehlivě pracovat. Jeden doufá, že bude nadprůměrně placen, jiný očekává zajímavou práci, další zase perspektivu rychlého postupu atd. Je třeba vytvořit takový systém práce s lidmi a pro lidi, který bude motivovat. [18]

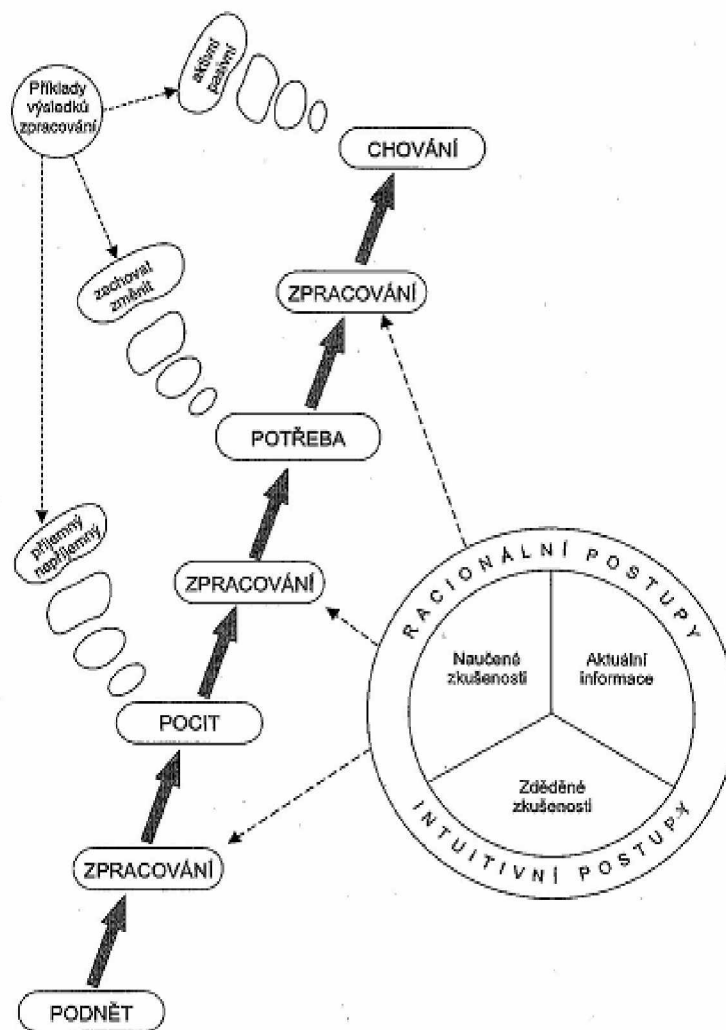
1.8.1 Definice motivace

Motivace je dynamický intrapsychický proces, v němž vzájemné vztahy podnětů subjektu (motivace vnitřní) a prostředí (motivace vnější) vytvářejí napětí, soustředění a zaměření aktivity, která po rozhodovacím procesu vede k cíli. Vzájemný vztah a souhrn hybných faktorů (motivů, pohnutek), které podmiňují a energizují lidské jednání v určité situaci. [13]

Armstrong uvádí [1], že motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. Dále tvrdí, že k motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny - takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby.

Dle Petříkové [14] motivaci tvoří všechny pohnutky, síly, vlivy, které vedou člověka k tomu, že něco udělat chce. Základním motorem jednání lidí jsou jejich potřeby a uspokojování potřeb. Dále uvádí, že motivace má svoji vnitřní individuální rovinu, kterou je třeba poznávat a nějak na ni reagovat.

Odborná literatura [7] charakterizuje motivaci jako sílu vyvolávající chování zaměřené na uspokojení určité potřeby. Působení této síly nemusí být nutně pozitivní nebo negativní, tzn. že nemusí přinášet pouze uspokojení nebo frustraci. Dále tvrdí, že motivace je rozhodujícím faktorem zajištění produktivity. Ze dvou lidí disponujících stejnými schopnostmi bude lepší výkon vždy podávat ten z nich, který bude motivován.



Obr. 3. Cesta od podnětu k chování [15, s. 75]

1.8.2 Zdroje motivace

Porozumění problematice motivace lidského chování předpokládá také pochopení toho, jak vlastně motivace vzniká, z čeho pramení, jaké skutečnosti mají vliv na to, že člověk něco chce a naopak jiné skutečnosti odmítá, po něčem touží velmi silně, zatímco jiné oblasti ho nezajímají. Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí. [2]

K základním zdrojům motivace patří:

Potřeby

Potřeba je chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného (důležitého, potřebného). Prostřednictvím konkrétní činnosti usiluje pak člověk o odstranění či překonání pocitu nedostatku, o uspokojení specifické potřeby. Potřeby jsou tak vždy bezprostředně spojeny s činností. [2]

Potřeby se obvykle dělí na ty, které jsou vyvolávány nutností zajišťovat biologickou existenci a základní rovnováhu vlastního organismu - základní, biologické či primární potřeby. Další potřeby pak vyplývají z nezbytnosti soužití jedince s ostatními lidmi, z jeho postavení ve společnosti a z jeho sepětí s podmínkami, ve kterých žije. Tyto potřeby se pak označují jako druhotné, odvozené nebo sociální, resp. kulturní.

Lidské potřeby bývají zpravidla hierarchicky uspořádány v následující posloupnosti:

- Ø **biologické potřeby** - jsou základní, nejnižší, souvisejí s narušením vnitřní rovnováhy organismu. Každý člověk potřebuje potravu, tekutiny, kyslík, odpočinek, spánek, má sexuální potřeby apod.
- Ø **potřeby bezpečí a jistoty** - vstupují obvykle do popředí v situaci strádání nebo ohrožení člověka po stránce zdravotní, ekonomické či sociální. Jejich neuspokojování v raném věku dítěte může vyvolat v pozdějším období jeho života dokonce i dosti vážné poruchy osobnosti.
- Ø **potřeby sounáležitosti a lásky** - vyjadřují touhu člověka být kladně přijímán druhými lidmi, být milován, někam patřit, být členem určitých sociálních skupin apod.
- Ø **potřeby uznání a úcty** - vyjadřují touhu člověka být obdivován, mít úspěch, získat prestiž.
- Ø **potřeby osobního rozvoje** - vyjadřují úsilí člověka po seberealizaci, po naplnění vlastních potenci, individuálních záměrů, zájmů a cílů. Bývají mezi ně řazeny potřeby poznávací, estetické, potřeba seberealizace nebo sebeaktualizace.

Zájmy

Vedle potřeb patří ke zdrojům motivace a současně mezi motivační vlastnosti osobnosti také zájmy. Jde o jakési trvalejší zaměření jedince na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti. Zájmy jedince aktivizují, jsou bezprostředně spjaté s jeho touhou po poznání a ovládnutí předmětu zájmu. Předmět zájmu bývá velmi rozmanitý, mohou jím být objekty, jevy, činnosti, poznatky, jiné osoby. [2]

Návyky

Návyky charakterizujeme jako opakované, fixované (ustálené) a zautomatizované způsoby jednání člověka v určité situaci. [2]. Návyk systematicky pracovat může velmi příznivě ovlivňovat celkovou výkonnost člověka v nejrůznějších činnostech. Snadněji se člověku získávají takové návyky, které dobře korespondují i s dalšími charakteristikami jeho osobnosti.

Kromě návyků žádoucích či prospěšných si lidé osvojují i návyky vcelku nepotřebné, případně škodlivé - zlozvyky. Mohou být relativně snesitelné, mohou však překročit únosnou míru a získat až chorobný ráz (kouření, alkoholismus).

Ideály a hodnoty

V procesu socializace by si měl každý jedinec osvojit také určitá morální měřítká, morální kodex, společností preferované ideje a názory. Na tom se obvykle zakládá působení takových motivů, jako jsou ideály a hodnoty. Projevují se v jednání člověka a určují do značné míry jeho přesvědčení, názory a mínění.

Ideálem rozumíme určitou ideovou či názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje. [2]

Hodnotou pro konkrétního člověka může být v podstatě cokoliv, to záleží na specifických podmínkách a okolnostech utváření jeho osobnosti, na osobních zkušenostech konkrétního jedince. Přesto však existují obecněji platné hodnoty, k nimž patří např. zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost, láska, pravda, svoboda, úspěch apod. [2]

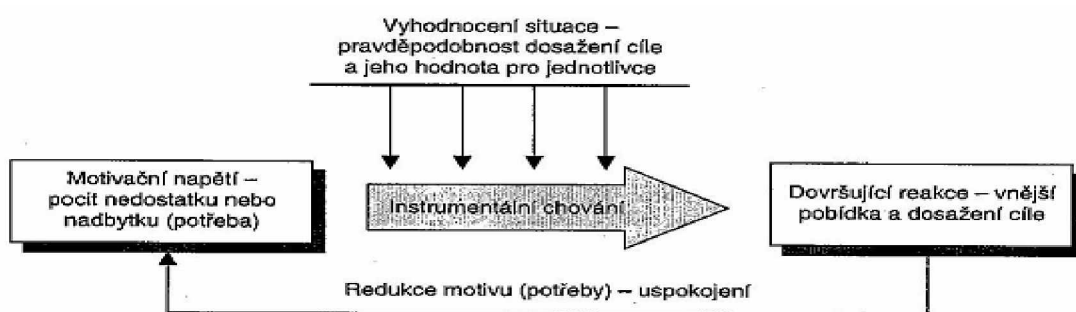
Potřeby, zájmy, návyky, hodnoty a ideály představují různé stránky zaměřenosti člověka. Projevují se v motivaci jeho činnosti a stávají se stálejšími rysy jeho osobnosti, přičemž zde plní úlohu trvalých dynamizujících činitelů. Poznání motivačních vlastností člověka, jeho specifické zaměřenosti, umožňuje pochopit logiku jeho vnějších projevů a konkrétních činů.

Se zaměřením člověka bezprostředně souvisí také jeho vytrvalost, podmíněná kvalitou jeho volných vlastností. Patří mezi ně např. cílevědomost, systematickosti, rozhodnost, píle apod. Udržují směr lidské motivace a tím i trvalejší zaměřenost osobnosti člověka v těch případech, kdy mu do cesty vstupují nejrůznější překážky.

1.8.3 Proces motivace

Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku. Podle této definice je tedy motivace přímo vztažena k chování, respektive jeho projevům – hovoříme o motivovaném jednání. [19]

Motivační proces má cyklický charakter, jak popisuje Tureckiová a následně znázorňuje



graficky [19, s. 56]

Obr. 4. Cyklické schéma motivace [19, s. 56].

Na jeho počátku je vždy motivační napětí, vyvolané v důsledku porušení vnitřní rovnováhy (stav nedostatku nebo nadbytku), jehož odstranění - a obnovení „psychického ekvilibria“ (dynamicky pojaté psychické rovnováhy) – je považováno za žádoucí (potřebné).

V důsledku motivačního napětí a s cílem obnovit rovnováhu dochází k instrumentálnímu, tj. subjektivně účelnému chování. Dochází k němu tehdy, je-li motiv dostatečně silný, vidina cíle atraktivní, v důsledku zkušenosti je požadované úsilí vyhodnoceno subjektem jako reálné, je-li situace, v níž se jednatel nachází, příznivá.

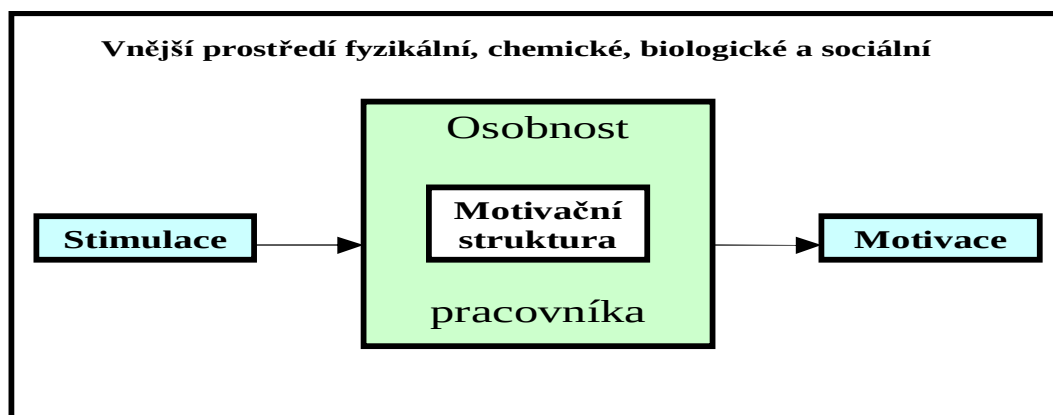
V tomto kroku je dosaženo cíle a reakce se dovršuje redukcí motivu, respektive uspokojením potřeby. Tím je zároveň vytvořen předpoklad pro následné „iniciování“ nového motivu (jiné potřeby).

1.9 Stimulace jako ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti pracovníků

Podstatou stimulace je záměrné ovlivňování lidského chování neboli vnější záměrné působení na motivaci člověka. Účinnost stimulace závisí na tom, zda je adresována přiměřeně ke svému příjemci. Jinými slovy můžeme říci, že čím lépe poznáme relativně stálou motivační strukturu člověka, jehož chceme ovlivňovat, tím snadněji se nám podaří vybrat z množství stimulačních podnětů právě ty, které budou v danou chvíli nejúčinnější. [2].

Elementem stimulace je stimul a používá se ho ve významech jako vnější podnět, pobídka, popud, incentiva. Avšak jen některé z uplatněných podnětů mají schopnost motivaci člověka skutečně ovlivnit. Účinek stimulace závisí na vnitřním prostředí, na motivační struktuře, určité, relativně stálé připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět. Pyramidu stimulů zobrazuje příloha P II.

Mezi stimulaci a motivaci vstupuje člověk se svou motivační strukturou, v níž se promítají jeho vrozené a získané potřeby, hodnoty, zájmy, zkušenosti, jeho navyklé způsoby jednání, jeho vlastní sebepojetí, aspirační úroveň i jeho situační psychické vyladění. Vztah stimulace – osobnost člověka – motivace schematicky znázorňuje následující Obr. 5.



Obr. 5. Vztah stimulace – osobnost člověka – motivace [2, s. 289]

Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti a v rámci osobnosti pak znalost motivačního profilu. Motivační profil je nástrojem, který vybírá z motivační struktury právě to, co je nejdůležitější pro pracovní chování. [2]

Stimulace tak vlastně označuje vnější působení na prožívání a jednání člověka, cílevědomé ovlivňování a usměrňování jeho motivace. Může být zaměřeno buď na posílení perspektivy úspěchu (stimulace kladným hodnocením či odměnou) nebo na zvýraznění hrozby neúspěchu a z něj vyplývajících nepříznivých důsledků (stimulace záporným hodnocením, sankcí, trestem). Žádoucí účinek může však mít jen taková stimulace, v jejímž rámci jsou užívané stimuly (podněty, pobídky, incestivy) v souladu s vnitřní strukturou motivace daného jedince.

V počátcích vývoje člověka jako osobnosti bývá lidské jednání více ovlivňováno vnějšími podněty (stimuly) než vyvoláváno vnitřními pohnutkami (motivy). Tato proporce v podílu vnějších a vnitřních činitelů motivace se však rychle mění. Lidé pak jednají převážně na základě motivů, které si uvědomují. Mohou o motivech svého jednání uvažovat, hodnotit je, přijímat je nebo odmítat.

Motivy lze chápat jednak jako zdroje motivace, jednak také jako motivační vlastnosti. Kromě toho, že vyvolávají činnost jedince, tj. jsou základem dynamiky jeho osobnosti, se běžně stávají trvalejšími osobnostními charakteristikami, zejména pokud bývají spontánně či regulovaně uspokojovány opakovaně.

1.10 Pracovní motivace

Pojmem pracovní motivace, respektive motivací k pracovní činnosti rozumíme vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochotu pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek (tj. motivů). Obvykle se v této souvislosti uvažuje také o postojích člověka k práci, ať už obecný vztah k práci jako takové (práce jako hodnota sama o sobě) nebo k práci v určité firmě nebo typu organizace. [2]

1.10.1 Vnitřní a vnější motivace

Při studiu pracovní motivace jsou zkoumány zejména motivy, které vedou k volbě určitého typu pracovní činnosti (např. řídicí činnosti) a to, jaké motivy jsou prostřednictvím účasti v pracovní činnosti uspokojovány.

Z tohoto hlediska se rozlišují:

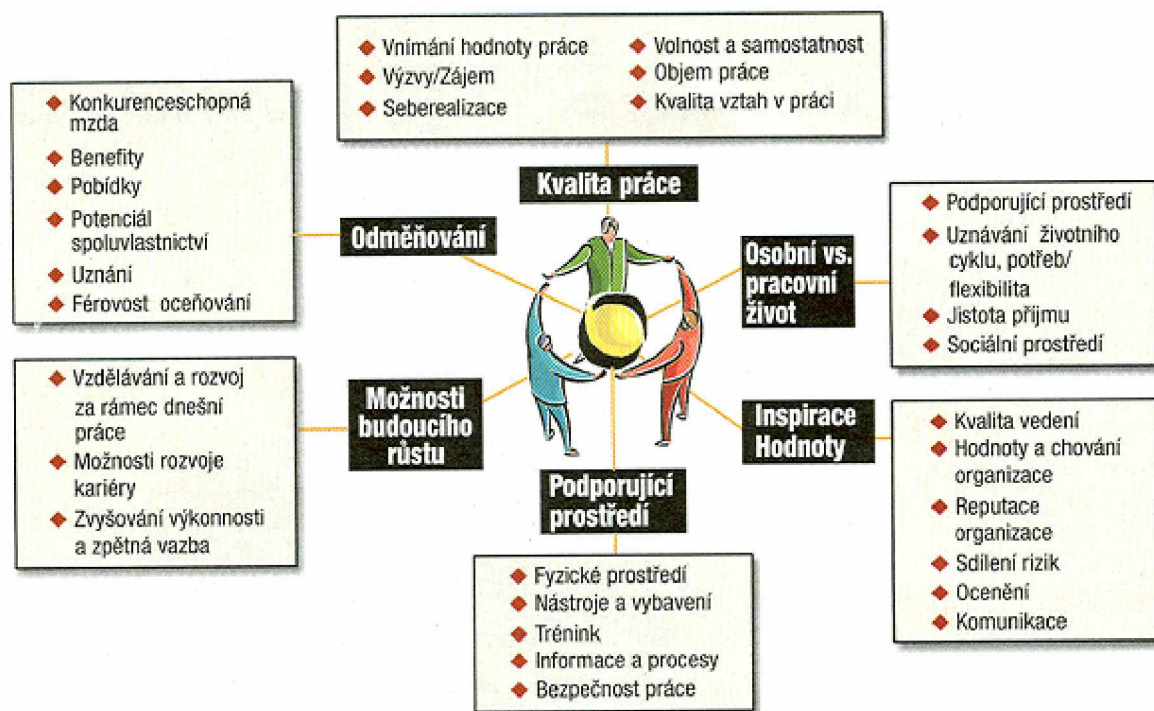
- Ø přímé (vnitřní, intrinsické) motivy – potřeba činnosti jako taková, potřeba kontaktu s druhými lidmi, vlastní rozhodování, motiv výkonu, touha po moci, seberealizaci atd. – v tomto případě je práce sama o sobě zdrojem uspokojení,
- Ø nepřímé (vnější, extrinsické) – např. především mzda uspokojující jiné potřeby, potřeba uplatnění se, jistoty, potvrzení vlastní důležitosti aj. – práce je prostředkem k uspokojení jiných potřeb.

Převaha činností, které v průběhu svého života vykonáváme, je vyvolávána kombinací obou typů motivů – práce je toho typickým příkladem. Máme-li štěstí, můžeme dělat práci, která nás baví (uspokojuje naše přímé motivy) a ještě (jako „bonus“) za ni dostáváme zapláceno. Ovšem zejména tehdy, pokud práce, kterou vykonáváme, nesplňuje naše představy (neuspokojuje naše vnitřní potřeby) nebo pokud je pro nás práce pouze prostředkem uspokojování jiných potřeb, je potřebné dodat zvnějšku patřičné podněty, které podpoří proces motivace nebo posílí žádoucí projevy chování (stimuly). A to je právě podstatou manažerské funkce označované jako motivování. [19]

Můžeme tedy shrnout, že vnitřní motivace souvisí s uspokojením potřeb vlastním výkonem práce (v důsledku zajímavé práce, pocitu odpovědnosti a důležitosti, možnosti uplatnit a rozvíjet schopnosti, možnosti pracovní autonomie apod.) a vnější motivaci tvoří odměny (mzda, pochvala, povýšení apod. a tresty (snížení platu, disciplinární řízení, kritika apod.). Vnější motivace působí zpravidla bezprostředněji a výrazněji, vnitřní naopak hlouběji a dlouhodoběji.

1.10.2 Motivační faktory (dimenze) práce

Jedná se o faktory práce přispívající k jejím schopnostem zvyšovat vnitřní motivaci pracovníků. Patří k nim zejména rozmanitost práce umožňující zaměstnancům vykonávat větší okruh pracovních operací, využívat různé pracovní postupy či různá zařízení, celistvost pracovních úkolů, tj. možnost pracovníků samostatně dokončovat určitý díl práce, významnost úkolů, tj. vliv, který pracovní úkoly mají na ostatní pracovníky organizace, pracovní autonomie, dávající zaměstnancům možnost určité kontroly nad vlastní prací či podílet se na jejím řízení, a zpětná vazba, tj. informovanost pracovníka o tom, jak dobře svou práci vykonává. [20]



Obr. 6. Systém účinné motivace [24, s. 5]

1.11 Teorie motivace

Různé teorie motivace umožňují pochopit, co vlastně lidi v práci motivuje. Univerzální teorie umožňující motivovat člověka v každé situaci je iluzorní, protože množství a komplexnost působících faktorů jsou natolik velké, že neumožňují aplikovat jednotné postupy a techniky na všechny situace. Motivace závisí na porozumění lidem a na pochopení jejich potřeb a požadavků. Schopnost určit a uspokojit tyto základní potřeby představuje klíč k úspěšnému motivování.

Odborná literatura souhrnně v současné době obvykle rozlišuje tři základní skupiny teorií motivace, které lze označit jako:

- Ø teorie zaměřené na poznání motivačních příčin (teorie zaměřené na obsah),
- Ø teorie zaměřené na průběh motivačního procesu,
- Ø teorie zaměřené na speciální účely.

Dále je věnována pozornost především základním teoriím zaměřeným na poznání motivačních příčin, neboť o poznatky teorií potřeb se opírá praktická část diplomové práce.

1.11.1 Teorie motivace zaměřené na obsah

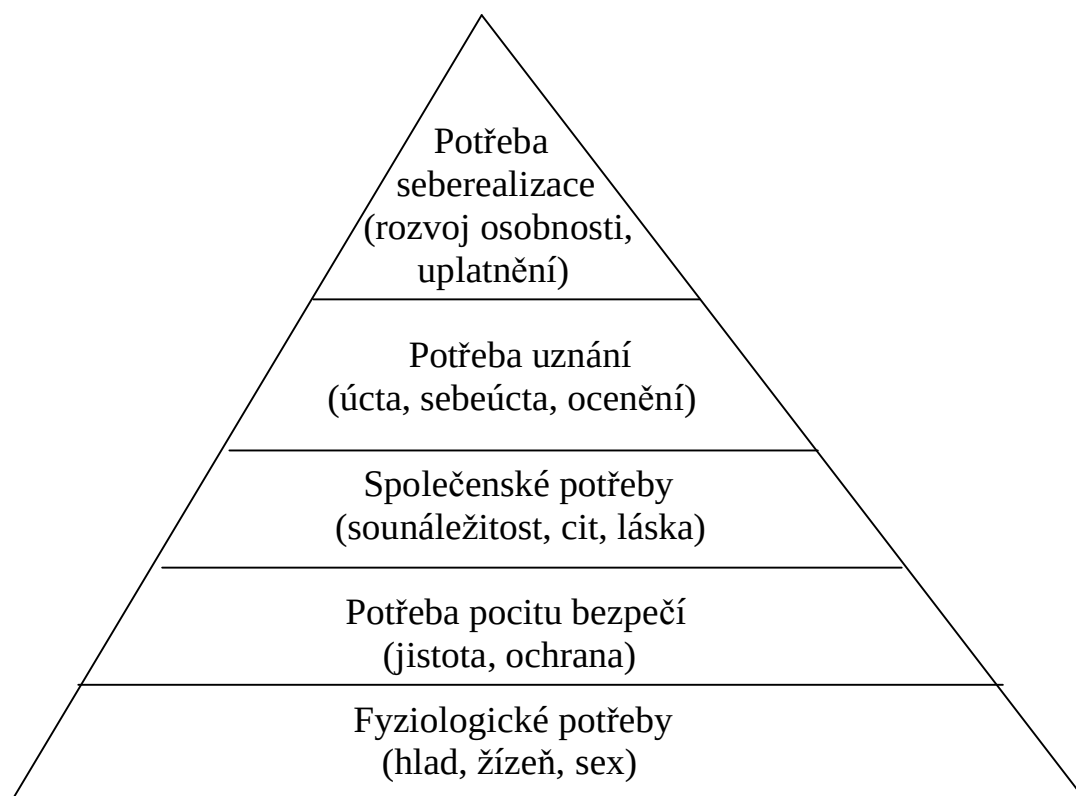
Základem těchto teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu a vybrat způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami

Maslowova teorie potřeb

A. Maslow vytvořil koncepci hierarchie potřeb, o níž věřil, že je základem osobnosti. Jeho teorie je nejslavnější klasifikací potřeb. Domníval se, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi, a to počínaje základními fyziologickými potřebami, přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace, nejvyšším ze všech. Jedná se o tzv. antropologický přístup, což znamená, že se u člověka projevuje silná tendence uspokojovat potřeby určitým pořadím. Maslowova hierarchie potřeb je následující:

1. Fyziologické.
2. Jistoty a bezpečí.
3. Sociální.
4. Uznání.
5. Seberealizace.

Podle jeho názoru jsou potřeby uspokojovány postupně, podle svého postavení v hierarchii, přičemž "hierarchicky vyšší" potřeby působí motivačně především tehdy, jsou-li nižší potřeby již uspokojeny. Neuspokojené potřeby motivují lidské chování, potřeba seberealizace však na rozdíl od hierarchicky nižších potřeb nemůže být podle Maslowa nikdy zcela naplněna a uspokojováním může naopak nabývat na síle. [20]



Obr. 7. Maslowova pyramida potřeb [3, s. 172]

McClellandova teorie potřeb

McClellandova teorie potřeb je jedna z motivačních teorií, vysvětlující motivaci lidského pracovního jednání na základě tří hlavních potřeb. Patří k nim *potřeba výkonu* (dokázání vlastních schopností, řešení nových a náročných úkolů), *potřeba sociální sounáležitosti* (sociálních vztahů, příslušnosti ke skupině apod.) a *potřeba moci*, která se vztahuje k možnosti kontrolovat vlastní práci i práci druhých, prožívat pracovní autonomii, dohlížet na ostatní apod. McClellandova teorie potřeb předpokládá, že výše jednotlivých potřeb je u různých osob proměnlivá a má vztah k jejich výkonu, resp. úspěšnosti v různých pozicích. Jednotlivé potřeby se mohou projevovat otevřeně nebo skrytě. Například osoba s vyšší potřebou moci může hledat práci s vyšší autonomií nebo pracovat v takové pozici s vyšším nasazením, osoba s vyšší potřebou sounáležitosti může cítit vyšší spokojenost v práci přinášející sociální kontakty nebo si stěžovat na to, že pracuje sama apod. K měření uvedených potřeb bylo vyvinuto několik testů umožňujících identifikovat dominantní motivační zaměření osoby. [20]

Alderferova ERG teorie

ERG teorie formulovaná Alderferem se týká subjektivních vztahů uspokojení a přání. Alderfer navrhl teorii lidských potřeb, v níž se předpokládají tři primární kategorie potřeb:

1. **potřeby existenční (E)**, které odrážejí potřebu týkající se výměny energie a potřebu dosahovat a udržovat homeostatickou rovnováhu s ohledem na opatřování si určitých materiálních předmětů. Hlad a žízeň představují nedostatek a jsou existenčními potřebami. Plat a zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky jsou dalšími typy existenčních potřeb,
2. **potřeby vztahové (R)**, které přiznávají to, že lidé se chtějí angažovat ve vztazích s lidmi kolem sebe. Základní charakteristikou těchto potřeb je to, že jejich uspokojení závisí na procesu sdílení a vzájemnosti. Akceptace, pochopení, potvrzení a vliv jsou prvky vztahového procesu,
3. **potřeby růstové (G)** se objevují v důsledku tendence otevřených systémů v průběhu času vnitřně růst a diferencovat se, a to následkem překračování hranic prostředí. Růstové potřeby stimulují lidi, aby ve svůj prospěch vyvíjeli tvůrčí a produktivní úsilí. Uspokojení růstových potřeb závisí na tom, jak jedince nachází příležitost k tomu, aby naplňoval své představy a stával se tím, čím se může stát [5]

Rozdělení potřeb jednotlivých výše uvedených autorů podává následující Obr. 8.

Maslowova teorie hierarchie potřeb	Alderferova teorie ERG	McClellandova teorie potřeb
Vyšší potřeby Potřeba sebeaktualizace Potřeba uznání	Growth (růst)	Potřeba úspěchu (výkonu)
	Relatedness (vztahy, spřízněnost)	Potřeba moci
Potřeba sociální (sounáležitosti)		Potřeba sounáležitosti
Nižší potřeby Potřeba jistoty a bezpečí Potřeby fyziologické	Existency (existence)	

Obr. 8. Rozdělení potřeb dle Maslowa, Alderfera a McClellanda [19, s. 61]

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Teorie pracovní motivace, která vychází z existence dvou hlavních motivačních charakteristik pracovních míst či pracovních činností, tzv. *motivačních a hygienických faktorů*. Motivační faktory (též motivátory) patří k těm, které osobu stimulují k většímu pracovnímu úsilí, a tím i k vyššímu výkonu. Patří k nim určité charakteristiky obsahu pracovního místa, především jeho odpovědnost a pracovní autonomie, příležitost k seberealizaci a osobnímu růstu a kariérovému postupu, ke zvýšení vlastního sebehodnocení apod. K "hygienickým faktorům" pracovního místa, rozhodujícím o spokojenosti zaměstnanců, patří ty, které uspokojují fyziologické potřeby, potřeby bezpečí a sociální potřeby pracovníků, tj. především fyzické podmínky pracoviště, mzda či plat a zaměstnanecké výhody, meziosobní vztahy na pracovišti apod. I když hygienické faktory samy o sobě nevedou pracovníky k vyššímu úsilí či osobnímu nasazení, jejich přítomnost je nezbytná k tomu, aby mohly pozitivně působit motivátory. Tak například možnost pracovní autonomie a odpovědnosti nevede k růstu motivace a výkonu pracovníků v podmínkách, kdy nevyřešené pracovní podmínky či další hygienické faktory mají za následek nespokojenost pracovníků. [20]

Hygienické faktory <i>prevence pracovní nespokojenosti</i>	Motivátory <i>zajištění pracovní spokojenosti</i>
– firemní politika – kompetentnost nadřízených pracovníků – vztahy s nadřízeným, spolupracovníky a podřízenými – pracovní podmínky – mzda – jistota pracovního místa – bezpečnost a ochrana zdraví při práci	– pracovní úspěchy – možnost odborného a kariérního růstu – uznání – odpovědnost – osobní rozvoj

Obr. 9. Přehled hygienických faktorů a motivátorů [19, s. 61]

Srovnání Maslowovy a Herzbergovy motivační teorie podává příloha P III.

1.11.2 Teorie motivace zaměřené na průběh motivačního procesu

Teorie zaměřené na proces, neboli kognitivní (poznávací) teorie se zabývají psychologickými procesy nebo silami, které ovlivňují motivaci a na které působí to, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a jak je interpretují a chápou.

Expektační teorie potřeb

Autorem expektační teorie potřeb je V. Vroom. Jedná se o teorii pracovní motivace, která předpokládá, že pracovníci zaměřují své chování a pracovní úsilí způsobem, o kterém věří, že povede k žádoucím výsledkům. Podle expektační teorie je pracovní motivace založena na třech složkách souvisejících s očekáváním zaměstnanců - na *expektanci* čili očekávání toho, že určité chování povede k vyššímu výkonu, na tzv. *instrumentalitě*, tj. předpokladu, že vyšší výkon povede k vyšší odměně, a na tzv. *valenci*, tj. hodnotě, kterou osoba přičítá určitému výsledku či odměně. Teorii lze v praxi využít k analýze motivačních problémů zaměstnanců, například zjišťování, zda zaměstnanci jsou přesvědčeni (zda očekávají), že jejich vyšší pracovní úsilí povede k vyššímu výkonu, zda věří tomu, že vyšší výkon jim přinese v organizaci určité výsledky, a toho jakou hodnotu těmto výsledkům osobně přisuzují. Expektační teorie zdůrazňuje význam individuálních rozdílů v motivaci zaměstnanců (různých zdrojů pracovní motivace) a vliv jejich očekávání plynoucích z předchozích pracovních zkušeností. [20]

Porterův a Lawlerův rozšířený model teorie očekávání

Motivační působení vedoucího vyvolává u zaměstnance následnost hodnotících myšlenkových postupů. Jde o jeho posouzení subjektivní hodnoty očekávané odměny (motivátoru), o zhodnocení, do jaké míry mu jeho individuální znalosti, schopnosti, dovednosti a návyky umožní, popřípadě usnadní splnit úkol, ke kterému je motivován (zda úkol zvládne či ne), o odhad úsilí k dosažení očekávaného motivátoru ve srovnání s jeho subjektivní hodnotou (zda se úsilí vyplatí či ne) a dále o další doplňující úvahy a závěry. V podstatě je pro sílu motivačního úsilí rozhodující subjektivní vyhodnocení pracovníka atraktivnosti očekávané motivační odměny ve srovnáním s předpokládaným úsilím a riziky jeho dosažení. [21]

Teorie spravedlnosti (rovnováhy)

Představitelem této teorie je J. S. Adams. Základem této koncepce je fenomén sociálního srovnávání. Člověku – pracovníkovi je vlastní tendence srovnávat jednak svůj vklad do práce (jak ve smyslu intenzity pracovního vypětí, tak ve smyslu náročnosti práce na schopnosti, odpovědnost apod.) s vkladem svých spolupracovníků vykonávajících srovnatelnou činnost, jednak efekty, které přináší práce jemu, s efekty, které srovnatelná

práce přináší jeho kolegům. Přitom „efektem“ mohou být jak např. peníze, které člověk za svou práci dostává, tak i uznání či přízeň nadřízeného, kvalita pracovního prostředí, možnost zvyšování kvalifikace, postup apod. [2]

Teorie zesílených vjemů

Skinnerovu teorii můžeme charakterizovat následovně. Dřívější získané poznatky, dojmy a zkušenosti do značné míry předurčují reakce člověka na podobné situace v přítomnosti. Autor rozlišuje čtyři možné postupy motivace:

- Ø *pozitivní motivace* - je založena na podvědomém či vědomém vytvoření dojmu kladné zkušenosti a navádí k opakování jednání, za které byl pracovník dříve nějak odměněn,
- Ø *negativní motivace* - vědomě či podvědomě varuje pracovníka před opakováním jednání, které v minulosti vyústilo v postih,
- Ø *utlumení určité aktivity* – této demotivace se dosahuje lhostejností až ignorováním snahy nebo výsledků činnosti určitého pracovníka,
- Ø *plně negativní trestání* – jde o přímou snahu vyloučit, zabránit či postihnout škodlivé jednání (např. závažné narušení bezpečnosti práce, krádež apod.). [21]

1.11.3 Teorie zaměřené na speciální účely

Tato skupina motivačních metod přiřazuje k dříve uvedeným dvěma skupinám několik speciálních metod či přístupů vhodných pro rozmanité manažerské aplikace. Obvykle se k nim přiřazují následující motivační přístupy:

- Ø *Participace zaměstnanců na rozhodování* - vhodná participace zaměstnanců na rozhodování a na ni návazné systémy odměňování mají výrazný motivační vliv na iniciativu ve vnitřní i vnější podnikatelské činnosti, zájem na výkonu a kvalitě práce. Podstatné je, aby na participaci bylo navázáno i podílové odměňování zúčastněných pracovníků.
- Ø *Sebemotivace manažerů* – znamená dokázat si vytvořit podmínky, které jsou příznivé pro vlastní zainteresovanost na manažerské práci, na dosahovaném výkonu, na potřebě překonávat rizika své namáhavé a zodpovědné činnosti.

Ø *Ostatní motivační přístupy* – jde především o rozmanitě koncipované motivační programy ke zlepšení pracovního života nebo zapojení zaměstnanců do vnitřní podnikatelské činnosti, někdy i motivovaná účast v kroužcích jakosti. [21]

1.11.4 Moderní teorie motivace

Mezi moderní teorie motivace můžeme zařadit např. teorii aktuálních zájmů a Kuhlovu volní teorii. [8]

Teorie aktuálních zájmů

Tato teorie vznikla jako způsob vysvětlení posunů v obsahu vědomých myšlenek od jednoho okamžiku ke druhému. Později se vyvinula v širší teorii motivace, zvláště v teorii určitých procesů, které se zakládají na usilování o cíl. Zaměřuje se na efekty cílové angažovanosti a poskytuje konceptuální bázi pro hodnocení motivační struktury jedinců, pro určitý pohled na depresi a pro intervence ke změně motivace, jako je tomu např. v případě léčby alkoholiků. [8]

Kuhlova volní teorie

Tato motivační teorie vymezuje čtyři funkce důležité pro efektivní cvičení vůle:

- Ø udržování cíle v paměti,
- Ø potlačení předčasného jednání,
- Ø potlačení soupeřících impulsů k jednání,
- Ø vyrovnaní se s duševním napětím.

1.11.5 Hlavní myšlenky motivačních teorií

Motivace je charakterizována jako vysvětlení příčin lidského chování a (v pracovním prostředí) jako jeho usměrňování odpovídající zájmům organizace. Motivace vychází z neuspokojených potřeb a směřuje chování k dosažení cílů, které potřeby uspokojují. Ve vztahu k pracovnímu chování je rozlišována vnitřní motivace související s uspokojením potřeb vlastním výkonem práce (v důsledku zajímavé práce, pocitu odpovědnosti a důležitosti, možnosti uplatnit a rozvíjet schopnosti, možnosti pracovní autonomie apod.) a

vnější motivace, kterou tvoří odměny (mzda, pochvala, povýšení apod.) a tresty (snížení platu, disciplinární řízení, kritika apod.) Vnější motivace působí zpravidla bezprostředněji a výrazněji, vnitřní naopak hlouběji a dlouhodoběji. K povzbuzování motivace zaměstnanců dochází jejich stimulací - vazbou odměn na výsledky práce, tvorbou uspokojujících pracovních míst, příležitostmi ke vzdělávání a růstu. Pracovní motivaci posilují i jasně stanovené a realistické cíle a zpětná vazba o jejich dosahování. [20]

Hlavní myšlenky, které vyjadřují principy motivačních teorií je možno shrnout následovně.

- Ø význam potřeb a přání,
- Ø vnější a vnitřní faktory motivace,
- Ø vliv cílů,
- Ø význam očekávání.

1.12 Motivační program

V řízení organizace musí být věnována pozornost otázkám jak přistupovat k vedení zaměstnanců, pracovních skupin a celého zaměstnaneckého kolektivu, jak hodnotit dosahované výsledky, jak podněcovat iniciativu a tvořivost zaměstnanců, jak upevňovat jejich pracovní kázeň, jak vytvářet podmínky, aby zaměstnanecký kolektiv byl činný, dynamický a stabilizovaný atd. Všechny tyto otázky se dotýkají výkonnosti zaměstnanců.

Soustavné řešení výše uvedených otázek umožňuje motivační program organizace. Vyrůstá z úsilí dosáhnout toho, aby všechny formy cílevědomého působení na zaměstnance, pracovní skupiny a celý zaměstnanecký kolektiv tvořily jednotný celek a aby odpovídaly konkrétnímu profilu a úkolům organizace. Je zaměřen na optimální využití pracovní síly při plnění úkolů organizace a zároveň na optimální uspokojování a rozvoj osobnosti člověka v pracovním procesu. [10]

Motivační program organizace si můžeme představit jako vnitropodnikový dokument (normu, soubor zásad a pravidel jednání) zahrnující souhrn pokud možno všech skutečností, které určitým způsobem ovlivňují a stimulují členy zaměstnaneckého kolektivu v souladu s výrobními, obchodními, ekonomickými a jinými úkoly a záměry organizace.

1.12.1 Informační základna motivačního programu

Funkcí motivačního programu je vytvářet na úrovni podniku takové podmínky, které budou podporovat optimální pracovní motivaci všech pracovníků podniku. Tvorbě motivačního programu musí předcházet kvalifikovaný rozbor (analýza) zaměřený na identifikaci možných kritických míst v podnikové činnosti, tj. poznání a zhodnocení všech skutečností, které mají na fungování podniku, na pracovní ochotu (motivaci) a výkonnost pracovníků podstatný vliv. Toho poznání umožňuje shromáždění a rozbor souboru sociálně ekonomických informací, k nimž patří především:

- Ø informace o technických, technologických a organizačních podmínkách práce,
- Ø informace o sociálně demografických a profesně kvalifikačních, resp. i individuálně specifických charakteristikách pracovníků podniku,
- Ø informace o charakteristikách pracovního prostředí, o pracovních podmínkách, o sociální vybavenosti pracovišť apod.,
- Ø informace o uplatňování systému hodnocení a odměňování pracovníků,
- Ø informace o uplatňovaných způsobech řízení a vedení pracovníků,
- Ø informace o uplatňovaném systému personálního řízení a vlastní personální práce v podniku,
- Ø informace o uplatňovaném systému sociální péče v podniku,
- Ø shromáždění a analýza tzv. měkkých dat, tj. informací o charakteristikách pracovní spokojenosti (či nespokojenosti) pracovníků, o jejich hodnotových orientacích, o jejich aspiracích a vztahu k práci, k profesi, ke spolupracovníkům, k vedoucímu, k podniku jako celku, k uplatňovanému stylu řízení a vedení lidí, o jejich názorech na informační politiku podniku ve vztahu k pracovníkům, o jejich subjektivním hodnocení celkové koncepce řízení podniku, o podnikových záměrech a cílech, o personálním řízení i o sociální politice a sociální péči. [2]

Motivační program formuluje strategii podniku ve vztahu k zainteresovanosti jejich pracovníků na efektivním pracovním výkonu, a tím i na stabilizaci. Motivační program musí mít těsnou vazbu na hospodářské plány, plány vědeckotechnického rozvoje, na plány personálního a sociálního rozvoje apod.

1.12.2 Etapy tvorby motivačního programu

- Ø Analýza motivační struktury (motivačního profilu) pracovníků podniku a vyhodnocení povahy jejich spokojenosti s podnikovými skutečnostmi. Tato základní fáze přípravy motivačního programu vede k identifikaci kritických míst v oblasti motivace pracovního jednání pracovníků.
- Ø Stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu, tj. určení oblastí, na které je třeba působení motivačního programu především zaměřit. Může jít jak o zaměření na posílení prosté motivace k výkonu (kvantitativní aspekt), tak na ovlivnění motivace např. ke kvalitní práci, k iniciativě a tvůrčímu přístupu.
- Ø Zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků ve vymezené oblasti a stanovení její žádoucí (cílové) úrovně. Rozdíly umožňují přesněji stanovit problémy či úkoly, které je třeba v motivačním programu řešit, posléze představují východisko pro zhodnocení výsledků uplatnění motivačního programu.
- Ø Vymezení potenciálních stimulačních prostředků ve vztahu k předpokládanému zaměření motivačního programu. Smysl této činnosti spočívá v ujasnění možnosti stimulace žádoucích forem pracovního jednání a vytvoření možnosti optimálního výběru konkrétních forem stimulace.
- Ø Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování. Jedním ze základních předpokladů účinnosti jakéhokoliv stimulu je jeho podmíněnost, tzn. přiznání stimulačního podnětu pouze při splnění určité podmínky.
- Ø Vlastní sestavení motivačního programu ve formě podnikového dokumentu.
- Ø Seznámení všech pracovníků podniku s přijatým motivačním programem. [2]

Závažnost tohoto kroku spočívá mimo jiné v ověřené skutečnosti, že vědomí pracovníků, že pro ně – pro jejich pracovní spokojenost, pro pracovní motivaci – vedení podniku něco dělá, má výrazně pozitivní vliv na jejich prožívání a zprostředkovaně pak i na jejich pracovní jednání. Jako účelné se ukazuje publikování motivačního programu ve formě podnikové brožurky (pokud možno nevelkého rozsahu), která je kdykoliv přístupná všem pracovníkům podniku, včetně uchazečů o pracovní místa, resp. novým zaměstnancům. Význam

seznámení všech pracovníků s motivačním programem je dán také následujícím krokem, kterým je kontrola výsledků uplatňování motivačního programu a realizace jeho případných úprav.

Motivační program vychází jak z aktuálních potřeb podniku, tak z podmínek pracovní činnosti pracovníků v období jeho přípravy a zavedení. Je nezbytné počítat s tím, že potřeby podniku i podmínky pracovní činnosti pracovníků, resp. subjektivní hodnocení těchto podmínek, mohou v čase doznávat větších či menších změn. Motivační program je nezbytné právě z těchto (a dalších) důvodů v přiměřených časových intervalech vyhodnocovat a podle potřeby modifikovat. [2]

1.12.3 Obsah motivačního programu

Motivační program organizace usiluje o cílevědomé a komplexní působení na zaměstnanecký kolektiv. To znamená, že musí zahrnovat všechny skutečnosti, které jsou z hlediska pracovníka závazné. Jsou to následující skutečnosti:

- Ø Vymezení ekonomického a společenského postavení organizace, a to se zřetelem k její historii, současnému profilu i perspektivám. Toto vymezení zdůrazňuje celkový profil organizace, její tradice a cíle. Významná je i věcná prezentace dosahovaných výsledků.
- Ø Zařazení, uplatnění a perspektivy pracovníků v organizaci. Tato oblast zahrnuje koncepci i konkrétní postupy organizace pro výběr, přijímání a rozmisťování, ale také propouštění pracovníků. Významné je stanovení požadavků na přípravu jedince pro pracovní zařazení během odborné průpravy a také během počátečního období pracovního zařazení (programy pracovní a sociální adaptace). Významné je dále stanovení pracovní dráhy (profesní kariéry) zaměstnance v organizaci a podmínek, které tuto dráhu určují. Tím se ovlivňují formální vztahy v rámci zaměstnaneckého kolektivu a rovněž vymezuje jistota pracovníků.
- Ø Zajištění podmínek pro optimální využití pracovníků. Tato oblast zahrnuje postupy, které se týkají pracovního režimu, odměňování a hodnocení pracovníků, dále postupy, které vytvářejí přiměřené vnější a společenské podmínky na pracovištích s ohledem na psychofyzilogické limity pracovníků, zajišťují bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

- Ø Zajišťování připravenosti organizace zvládat změny. Tato oblast zahrnuje postupy spojené s přípravou, uskutečňováním a hodnocením závažné změny. Významné je komplexní zajišťování změny včetně přiměřeného zvažování aspektů sociálních a psychických.
- Ø Vymezení zdravotní, sociální a kulturní péče organizace o zaměstnance. Tato oblast pokrývá účast organizace na tvorbě a uspořádání sociálně ekonomického zázemí. Přitom je důležité postihovat především skutečnosti perspektivně závažné a skutečnosti samotnými zaměstnanci obtížně zvládnutelné. To se týká i překonávání mezních nebo krizových situací v osobním životě zaměstnanců. [10]

1.12.4 Všeobecně používané metody na zjištění úrovně pracovní motivace

Mezi všeobecně používané metody na zjišťování úrovně pracovní motivace patří:

- Ø analýza sociálního systému (SEPIMO),
- Ø zjišťování charakteristik pracovního kolektivu,
- Ø metoda zkoumání fluktuace pracovníků,
- Ø metoda komplexního přístupu ke zvyšování sociálně ekonomické účinnosti pracovních kolektivů,
- Ø metoda PSMI (The Personal – Social Motivation Inventory),
- Ø metoda WKOPAY (What Kind of Personality Are You),
- Ø metoda zjišťování spokojenosti pracovníků.

Metoda zjišťování spokojenosti pracovníků

Metodou lze zjišťovat míru pracovní spokojenosti a příčiny vztahu k vykonávané práci. Základem této metody je dotazník. Je vypracován pro zjišťování názorů provozních pracovníků, tedy těch, kteří nejsou ve vedoucích funkcích. Jeho aplikace přináší přehled o hodnocení jednotlivých faktorů na pracovišti, údaje o míře spokojenosti pracovníků, indikaci podílu jednotlivých faktorů spokojenosti pracovníků a jejich vztahu k vykonávané práci, možnost srovnávat různé skupiny pracovníků a jejich spokojenost s prací v odlišných podmínkách apod. Obsahově se dotazník člení podle seskupení faktorů práce, pracovního a sociálního prostředí. Jde zejména o tyto faktory: spokojenost na pracovišti, motivace a vztah k práci, fyzikální činitele a podmínky pracovního prostředí, směnnost, plat a systém

odměňování, vztahy ke skupině, styl a osobnost vedoucího pracovníka, osobní vyrovnání se s prací a očekávání, osobní a demografické údaje.

Získané údaje lze podle potřeby statisticky zpracovat a vyhodnotit pro účely řízení. Interpretace výsledků má vyústit na optimalizaci stavu. Metoda tohoto dotazníkového šetření se může aplikovat individuálně i skupinově. Je nenáročná a nevyžaduje více než 20 minut. Získané výsledky poskytují personálnímu útvaru a vedení organizace řadu cenných informací o úrovni jednotlivých faktorů práce a pracovního prostředí. Tato metoda představuje východisko pro dotváření pracovních podmínek, pozitivní ovlivňování postojů a zvyšování spokojenosti pracovníků. Je vhodným prostředkem zjišťování informací potřebných pro plány personálního a sociálního rozvoje. [17]

1.13 Shrnutí teoretické části

Jednu z klíčových rolí v současných podnicích hraje strategické řízení lidských zdrojů. Každá firma, která chce obstát ve stále těžších podmínkách konkurenčního prostředí, se musí na tuto oblast zaměřit. Stále platí, že lidé, které firmy zaměstnávají, musí nejen umět pracovat, ale především chtít pracovat. Z tohoto důvodu je proto nutné ve společnosti vytvářet takové motivační faktory, aby pracovníci měli možnost uspokojovat nejen své potřeby, ale hlavně potřeby a cíle společnosti, čímž je v konečné fázi její zisk.

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

Usilování organizace o soustavnou práci se zaměstnaneckým kolektivem v podstatě znamená cílevědomé zacházení se všemi vlivy, které jsou ovlivnitelné a které na

zaměstnance při práci nebo i v mimopracovní době doléhají. Dosahovaný výsledek se odráží v jejich výkonnosti, pracovní ochotě, iniciativě, stabilitě a osobní spokojenosti.

Účinné koncipování motivačního programu předpokládá, že organizace je schopna vydělit ty oblasti, které mají v daném období nízkou úroveň nebo z jiného důvodu jsou pro pracovní činnost lidí významné (protože je zneklidňují nebo ruší). Zároveň je žádoucí zaměřovat pozornost na soustavné sledování jejich proměn v delším (několikaletém) časovém období.

Závěrem teoretické části si dovolím citovat autora literatury [7]:

„Kdyby peníze byly tak velkým zdrojem motivace, jak si lidé často myslí, všichni bychom byli bankovními lupiči.“

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ANALYTICKÁ ČÁST

2.1 Identifikační údaje akciové společnosti Bat'a

- Ø IČO : 44268050
- Ø Název společnosti : Bat'a, akciová společnost
- Ø Sídlo : Dlouhá 130, 760 01 Zlín 1
- Ø Provozovna: Hlucká 572, 687 62 Dolní Němčí
- Ø Odvětvová klasifikace (dle OKEČ) : 19300 – Výroba obuvi
- Ø Počet zaměstnanců : 1455
- Ø Základní jmění : 817 257 000,- Kč – v celém rozsahu splaceno
- Ø Společnost je zapsána v obchodním rejstříku, vedeném Krajským soudem v Brně, oddíl B, vložka 872

2.2 Základní informace o společnosti Bat'a a.s.

Firma Bat'a je v povědomí velké většiny obyvatel České republiky jako velká firma s dlouholetou tradicí. V současné době zaujímá vedoucí postavení v módnosti a kvalitě na obuvnickém trhu ČR. Jako hlavní konkurenti se do budoucna začaly profilovat obchodní řetězce zahraničních firem La Halle, Humanic, RENO, Leiser, Deichmann atd. Původně silná česká konkurence se zvolna vytrácí a plně reflektuje ekonomickou situaci firem v českém obuvnickém průmyslu.

Společnost byla založena v roce 1894 jako rodinný podnik. V současnosti je Bat'ova obuvnická organizace - Bata Shoe Organisation (BSO) největším světovým výrobcem a prodejcem obuvi. Hlavní sídlo organizace neboli Bata International Centre je v Torontu. Jsou zde k dispozici odborníci různých profesí, kteří poskytují své služby všem organizacím BSO po celém světě. BSO působí ve více než 75 společnostech v 68 zemích. Zahrnuje továrny na výrobu obuvi, koželužny, závody na výrobu obuvnických strojů a forem, výrobní vývojová studia, kontrolní laboratoře, továrny na výrobu punčoch a cca 4700 prodejen. Zaměstnává více než 50 000 lidí. Ve výrobních podnicích BSO se ročně vyrobí 150 miliónů párů obuvi.

Do tehdejšího Československa se firma Bat'a vrátila v lednu 1992 po více než 50 letech, poté, co byla v roce 1945 znárodněna. Bat'a ČR, a.s. je zcela samostatná firma, která si svou činnost řídí sama. Ředitelství firmy sídlí v duchu tradice ve Zlíně. Firmu tvoří obchodní

divize – nyní s 69 prodejny v celé České republice, výrobní divize v Dolním Němčí a distribuční centrum ve Zlíně. V současné době firma zaměstnává téměř 1500 lidí, z toho asi 19% tvoří pracovníci výrobní divize Dolní Němčí. Společnost prodává kolem 2 500 000 párů obuvi ročně a přispívá asi jedním procentem k celkovému objemu světového obratu firmy Bata Shoe Organisation.

2.3 Historie výrobní divize Dolní Němčí

Výstavba provozovny v Dolním Němčí, obci ležící cca 45 km od Zlína, započala v roce 1969 a do provozu byla předána 28. 6. 1970. Pracovníci, kteří se podíleli na výstavbě první výrobní haly (v akci Z), se spolu se ženami z blízkého okolí stali prvními zaměstnanci. Po zapracování a úspěšném zvládnutí technologie výroby obuvi se firma specializovala na výrobu pánské vycházkové obuvi pro SSSR. Z počátku zde pracovalo 160 lidí s průměrnou produkcí 600 000 – 650 000 párů ročně. V roce 1974 byla postavena další výrobní hala a administrativní budova. Následným zahájením výroby v nové hale došlo k více jak dvojnásobnému zvýšení kapacity. 90% produkce, tj. více než 1 000 000 párů obuvi ročně bylo exportováno do tehdejšího Sovětského svazu. Vyráběla se převážně lepená pánská vycházková obuv. Při sériích 30 000 – 200 000 párů od vzoru byla zachována relativně nízká náročnost šicí dílny.

Do roku 1992, kdy výrobní závod byl satelitní provozovnou národního podniku Svitu Zlín, byla veškerá práce připravována a organizována na centrále Svitu ve Zlíně. Ve výrobní divizi v Dolním Němčí vůbec neexistovala oddělení plánování výroby, technické přípravy výroby, zásobování, kalkulací a prodeje. V mateřském podniku rovněž probíhalo zpracování dat. Ve výrobní divizi pracovala jen jedna plánovačka, která rozepisovala čtvrtletní plány předané ze Zlína na plány denní. Továrna byla denně zásobena materiálem a denně se dovážely hotové výrobky do Zlína. Rovněž všechna potřebná dokumentace byla dodávána z mateřského závodu včetně norem spotřeby materiálů a práce.

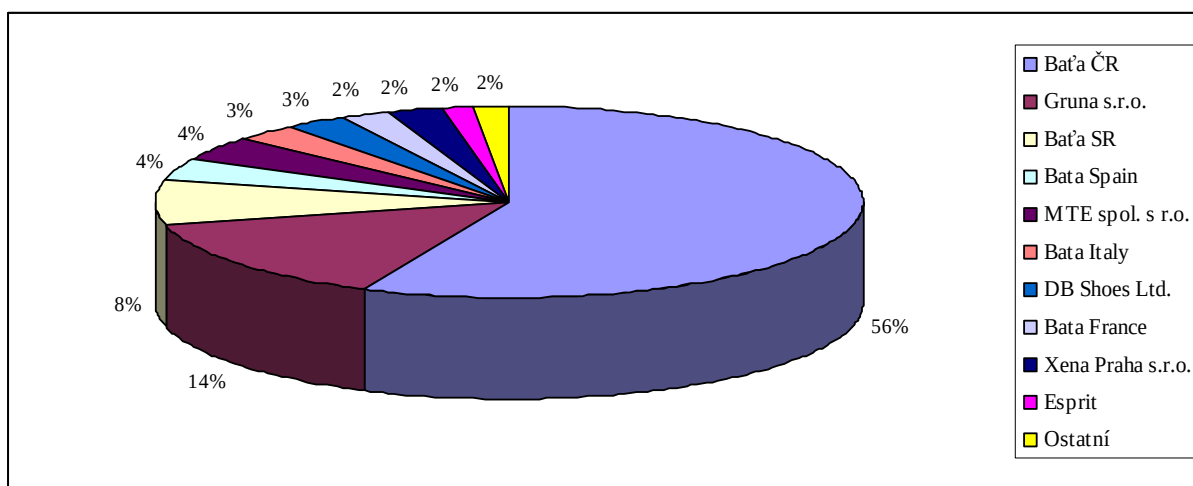
Výrobní závod v Dolní Němčí přešel do vlastnictví firmy Baťa 1. 7. 1992. Dnem převzetí výrobní divize Dolní Němčí byly ukončeny veškeré služby poskytované mateřským závodem. Firma Baťa ČR, a.s. se snažila iniciovat vznik chybějících oddělení. V současné době je výrobní závod zcela samostatná jednotka se všemi fungujícími odděleními.

2.4 Současnost výrobní divize Dolní Němčí

V současné době vyrábí firma Baťa a.s. Dolní Němčí kolem 360 000 párů obuvi ročně, převážně pánské lepené vycházkové obuvi, jak sezónní tak celoroční. Podstatně vzrostl podíl dámské obuvi vyráběné ve výrobní divizi. V menší míře dále vyrábí obuv dětskou a také obuv diabetickou a flexiblovou. Výrobní divize je významným dodavatelem obuvi jak pro maloobchodní síť firmy, tak pro zahraniční zákazníky, kterým dodává zhruba třetinu produkce závodu. Firma vyrábí také pro ostatní tuzemské odběratele.

2.4.1 Odběratelé

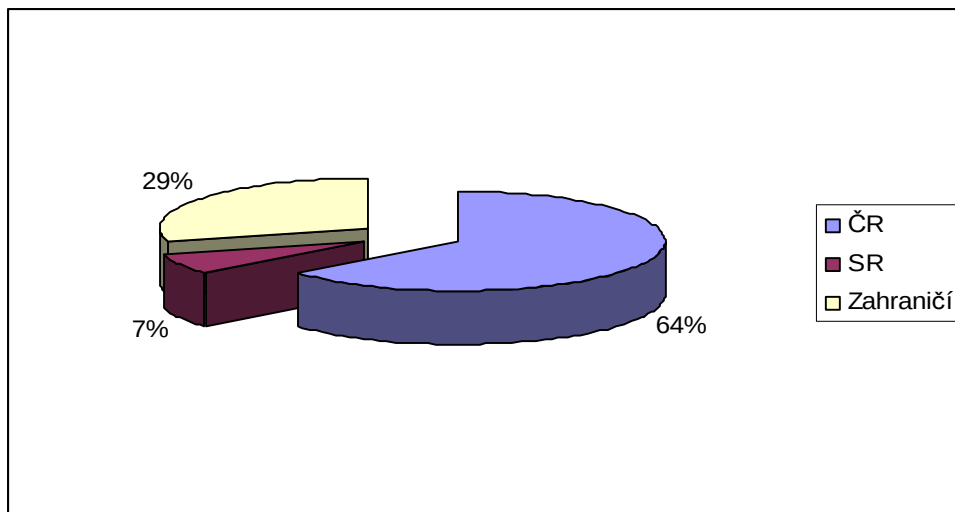
Přehled největších odběratelů firmy Baťa a.s. Dolní Němčí podle dosažených tržeb v roce 2004 poskytuje Obr. 10.



Obr. 10. Největší odběratelé firmy Baťa a.s. Dolní Němčí v roce 2004 [vlastní zpracování]

Z Obr. 10 vyplývá, že největším odběratelem výrobní divize je mateřská firma Baťa a.s., jejíž podíl z celkového objemu tržeb dosáhl 56%. Druhé místo obsadil velkoobchod firmy Baťa a.s. Dolní Němčí, firma Gruna s.r.o., která zastupuje výrobní divizi na českém trhu. Mezi další významné zákazníky výrobní divize patří společnosti BSO, hlavně Baťa Slovensko, Španělsko, Itálie a Francie. Z ostatních zahraničních zemí můžeme jmenovat zákazníky z Velké Británie jako DB Shoes Ltd., Pod UK Ltd. či Ben Sherman, z německých mluvících zemí např. firmu Esprit nebo Herkules. Do předních deseti míst se dostala i firma MTE spol. s r.o., která funguje jako distributor diabetické obuvi v České republice a firma Xena Praha s.r.o., která dodává obuv pro uniformované úředníky státní správy.

Následující Obr. 11 ukazuje podíl odběratelů v roce 2004 z hlediska zastoupení jednotlivých zemí.



Obr. 11. Podíl odběratelů v roce 2004 z hlediska zastoupení jednotlivých zemí [vlastní zpracování]

Jak je možné vyčíst z Obr. 11, největší podíl vyrobených párů obuvi je expedováno v rámci České republiky (64%). Export na Slovensko činí cca 7% a do ostatních zahraničních zemí je distribuováno zhruba 29% vyrobených párů obuvi. Mezi těmito zeměmi převažuje zastoupení již výše zmiňovaných: Španělska, Itálie, Francie, dále Velké Británie, Německo, Rakousko, Švýcarsko, v menší míře i země jako Maďarsko, Kypr či Malajsie.

2.4.2 Konkurence

Český obuvnický průmysl patřil před rokem 1989 k největším výrobcům s produkcí cca 70 miliónů párů obuvi ročně, ale i exportérům s objemem cca 43 miliónů párů obuvi ročně. S uvolněním importu a maximální liberalizací vyrostla českým výrobcům nekalá konkurence zejména v podobě obuvi dovážené z asijských zemí, a to v takových množstvích a za takových cenových podmínek, že ve vývoji tohoto oboru došlo k podstatnému útlumu. Dle údajů České obuvnické asociace [23] v současnosti tvoří obuvnický průmysl cca 60 firem nad 20 zaměstnanců. Obuv se však vyrábí i v řadě tzv. mikrofirem, kde jsou počty pracovníků podstatně menší (10 – 20 zaměstnanců). Jestliže v roce 1990 bylo v obuvnickém průmyslu zaměstnáno asi 35000 lidí, v roce 2003 to bylo pouhých 5000 lidí. [31]

Za konkurenty firmy Baťa a.s. Dolní Němčí můžeme považovat následující firmy, které eviduje Česká obuvnická asociace jako výrobce obuvi v ČR. [26]

Tab. 1. Přehled konkurenčních výrobců obuvi v ČR dle ČOA [26]

Název firmy	Sídlo
BALOUN ROBERT	Velké Bílovice
CÍL, v.d.	Prostějov
D.P.K. Dagmar Kubátová	Zlín
DUŠAN ŽÁČEK	Šanov
DZO, s.r.o.	Zlín
ČERMÁK JAN	Hrušovany n. Jevišovkou
ERGON, a.s.	Praha
FARE	Valašské Klobouky
FLEXIKO CZ, s.r.o.	Zlín
KORDAN, s.r.o.	Šumperk
M.Svoboda - BOKAP	Znojmo
MARIE BEDŘICHOVÁ	Hrušovany u Brna
METIS, s.r.o.	Praha
MORAVIA PLAST, s.r.o.	Zlín
NOVESTA, a.s.	Zlín
ORTO plus, s.r.o.	Valašské Klobouky
PALATAJKOV, s.r.o.	Praha
PEGRES - Ing. Petr Gřeš	Havířov
PRABOS plus, a.s.	Slavičín
SNAHA, a.s.	Jaroměř
SNAHA, k.d.	Jihlava
TIPA B, a.s.	Třebíč
VALENTINA, spol. s r.o.	Holešov

2.4.3 Trendy v odvětví

Velkým problémem pro české výrobce obuvi je již po několik posledních let udržení, resp. obhájení své pozice na domácím trhu. Rok od roku je však situace složitější, prodává se méně české obuvi, kterou nahrazuje většinou levnější import asijského původu. Úroveň

spotřeby obuvi na jednoho obyvatele již několik let stagnuje a ekonomická situace přinutila obyvatele více šetřit, došlo k postupnému slábnutí kupní síly obyvatelstva.

Jak vyplývá ze studie České obuvnické asociace [23] k situaci ve výrobě, dovozech, vývozech obuvi a ve spotřebě a prodeji obuvi v České republice z prosince 2004, je dlouhodobě deformováno tržní prostředí na domácím trhu s obuví a jsou tak flagrantně porušovány principy řádné hospodářské soutěže. Čeští výrobci, zejména malé a střední firmy, nemají možnost umístit svou produkci na tuzemském trhu, přestože spotřebitel by toto zboží uvítal a poptávka po obuvi české provenience roste.

V roce 2003 se v České republice vyrobilo cca 6,5 milionů párů obuvi a vyvezlo cca 8 milionů párů obuvi. Z Číny se dovezlo zhruba 32 milionů párů obuvi a zhruba stejné množství se dovezlo již za prvních deset měsíců roku 2004. Čínská obuv je dovážena za nízkou jednotkovou cenu, která v roce 2003 činila pouze 51,-- Kč/1 pár obuvi, tj. přibližně 2,-- USD. Ani v Číně není možné vyrobit běžně obuv v této cenové relaci. Nejnižší nákupní ceny od výrobců jsou zde 4,-- USD až 6,-- USD za pár obuvi, vyjma domácí textilní obuvi. V uvedených cenách není v ČR v současné době možné pořídit ani vstupní materiály pro výrobu obuvi. Při průměrné spotřebě obuvi 4,25 párů na obyvatele a rok je tedy podíl čínské obuvi na jednoho obyvatele a rok cca 3,1 párů. Při kapacitě tuzemského trhu cca 44 milionů párů obuvi na české výrobce, ale i exportéry z dalších zemí zbývá pouze cca 12 mil. párů obuvi, které mohou uplatnit na českém trhu.

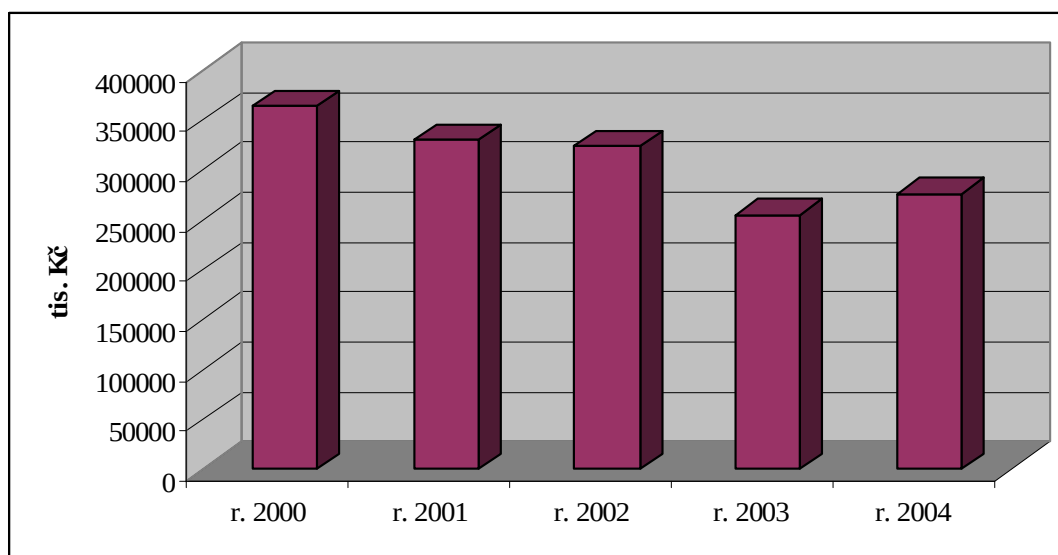
V celoevropském měřítku představuje Česká republika se svými deseti miliony obyvatel pro prodej obuvi relativně malý trh. Chtějí-li výrobci naplnit svou kapacitu a nemají-li doposud šanci konkurovat v tuzemsku „nekalé konkurencí“, musí exportovat. Rozvíjí se řada výrobních kooperací se západoevropskými partnery, přechází se na konstrukčně složitější výrobky s vyšší užitnou hodnotou a moderním designem.

Většina výrobců, která obstála v silné tuzemské a zahraniční konkurenci, pochopila, že je nutné vyrábět specializovaný produkt a zvolit i vhodný marketing. České obuvnické firmy, které restrukturalizovaly výrobu, vyrábějí obuv s vyšší přidanou hodnotou zejména v segmentech ochranná, bezpečnostní a pracovní obuv, ale i obuv ortopedická, zdravotní, profylaktická a kvalitní dětská obuv. Vyrábí se i kvalitní usňová dámská a pánská vycházková obuv. Potěšitelná je skutečnost, že mnoho zákazníků se vrací ke kvalitní české obuvi a vyžadují ji u svých prodejců. Zejména v segmentech dětské a zdravotní obuvi je tato tendence markantní.

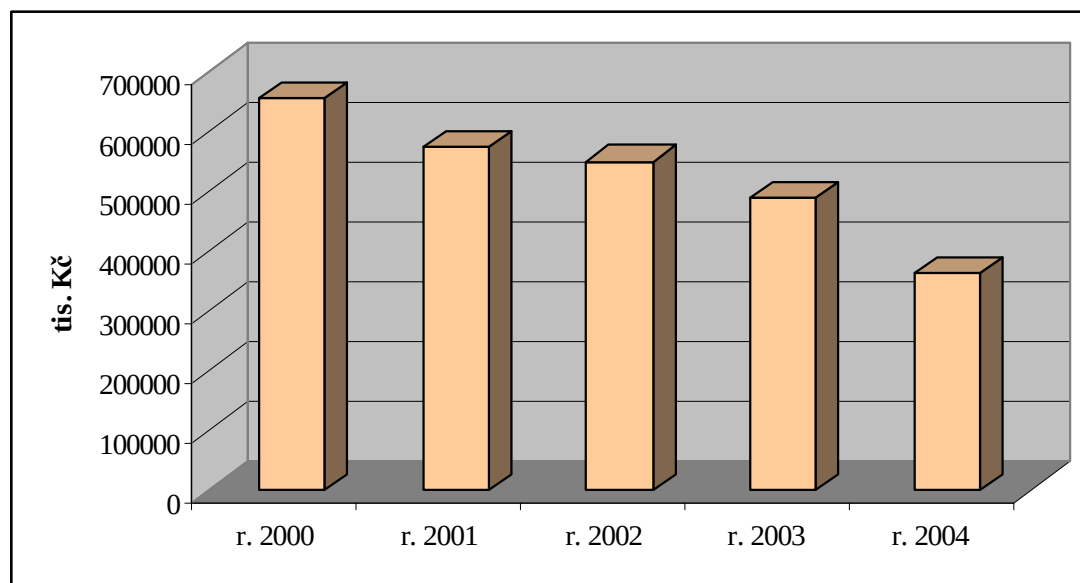
Devizou českých obuvníků je kvalifikovaná pracovní síla, zejména v regionech s tradiční výrobou obuvi. Rovněž geografická poloha „v srdci Evropy“ může pomoci odstranit problémy např. s transporty obuvi, které jsou určeny nejen pro země EU, ale i pro země tzv. Východního bloku. Není tedy nutné skladování v centrálních skladech a vázání finančních prostředků, protože distribuce od výrobce k zákazníkovi může být velmi rychlá. Stabilní ekonomické prostředí, nízká míra inflace, relativně nízké náklady na výrobu, kvalifikovaná pracovní síla a geograficky výhodná poloha dávají dobré předpoklady a možnosti pro vzájemně výhodnou spolupráci se zahraničními investory. [23]

2.4.4 Ekonomická situace společnosti Baťa a.s. Dolní Němčí

Pro doplnění základních informací o společnosti Baťa a.s. Dolní Němčí uvádím na Obr. 12 obraty společnosti za posledních pět let. V této části je nutné opět zdůraznit, že současná nepříznivá situace v obuvnickém průmyslu se odrazila také na výsledcích hospodaření výrobní divize. Začátkem loňského roku byla firma nucena přistoupit k zásadnímu rozhodnutí o změně strategie. Vedení firmy našlo řešení ve snížení počtu vyráběných párů o zhruba 50% oproti minulým rokům (např. roku 1995, kdy výroba činila téměř 800 tis. párů), což mělo za následek i nezbytné snížení stavu pracovníků výrobní divize. Vývoj produkce za posledních pět let dokazuje Obr. 13.



Obr. 12. Obraty Baťa a.s. Dolní Němčí za období 2000 – 2005 [vlastní zpracování]



Obr. 13. Vývoj produkce ve výrobní divizi za období 2000 – 2005 [vlastní zpracování]

2.4.5 SWOT analýza

V rámci analýzy byla provedena i SWOT analýza (viz. Příloha P IV). Ze závěrů SWOT analýzy vyplývá, že pro rozvoj firmy je klíčovým faktorem nalezení nových zákazníků podporovaný rozvojem značky, zvyšující se kvalitou, sledováním módnosti a dosažením konkurenceschopných cen. Podpořením rozvoje on-line komunikace tvorbou vlastních internetových stránek, eliminací mzdových a materiálových nákladů při výrobě obuvi se firmě jistě podaří zajistit dostatečné množství objednávek pro naplnění kapacity výroby i v dalších letech.

2.5 Poslání společnosti Baťa a.s., výrobní divize Dolní Němčí

Hlavní motto výrobní divize, kterým se snaží maximálně držet „baťovské“ zásady: NÁŠ ZÁKAZNÍK, NÁŠ PÁN a plnit vyhlášené poslání firmy zní:

- Ø Vyrobit požadované množství obuvi.
- Ø V nejlepší kvalitě.
- Ø Dodat zákazníkovi obuv ve sjednanou dobu.
- Ø Efektivně využívat firemní zdroje.

2.6 Vymezení hypotéz

V této části stanovím několik hypotéz, které se na závěr analytické části pokusím potvrdit či zamítnout na základě údajů získaných v rámci dotazníkového šetření.

Hypotéza 1

Ve výrobní divizi neexistuje ucelená forma motivačního programu.

Hypotéza 2

Výrobní divize neprovádí pravidelné průzkumy ke zjišťování úrovně spokojenosti svých pracovníků.

Hypotéza 3

Většina pracovníků výrobní divize Baťa a.s. Dolní Němčí považuje za nedostatečně motivující výši svého platu.

Hypotéza 4

Většina pracovníků výrobní divize Baťa a.s. Dolní Němčí se cítí být dostatečně informována o podstatných záležitostech firmy.

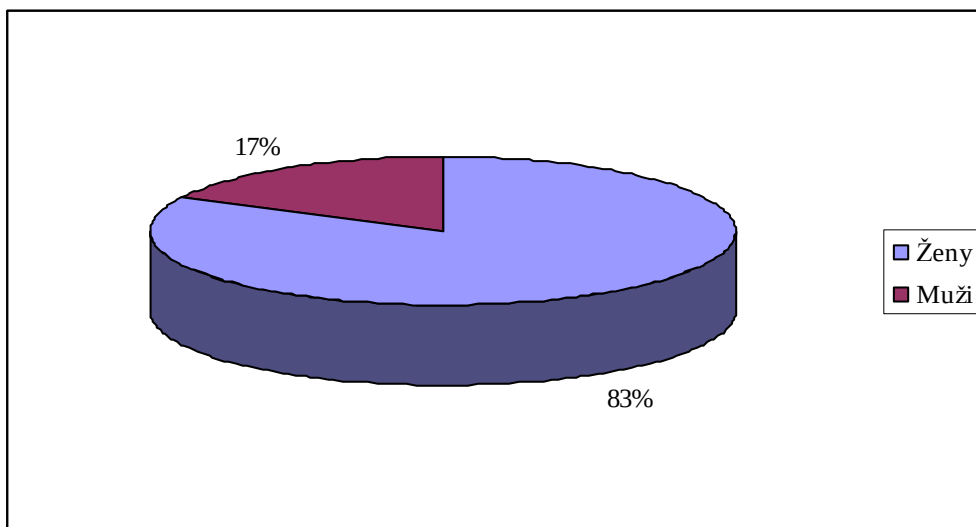
Hypotéza 5

Většina pracovníků výrobní divize Baťa a.s. Dolní Němčí je spokojena s mezilidskými vztahy ve firmě.

2.7 Výrobní divize z pohledu personálního řízení

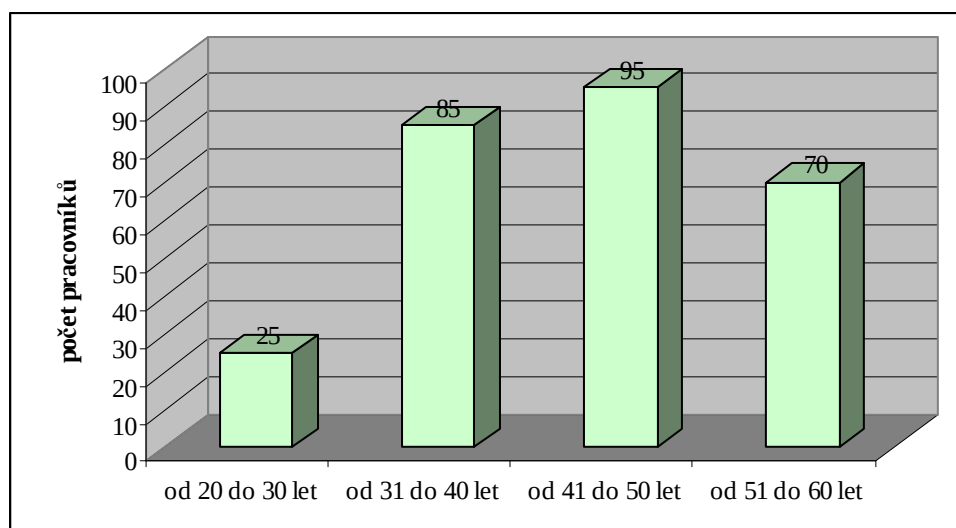
2.7.1 Zaměstnanci

Podnik zaměstnává vysoké procento občanů Dolního Němčí. Z celkového počtu 275 zaměstnanců (stav k 31. 3. 2005) je jich cca 60% právě z Dolního Němčí. Tito pracovníci nemusí za prací dojíždět, což je jeden z pozitivních motivačních faktorů práce u firmy Baťa v Dolním Němčí. Ostatní zaměstnanci do zaměstnání dojíždějí. Ve výrobní divizi pracují převážně ženy (v současnosti je jich 227), zbytek zaměstnanců tvoří muži tj. 48 osob.



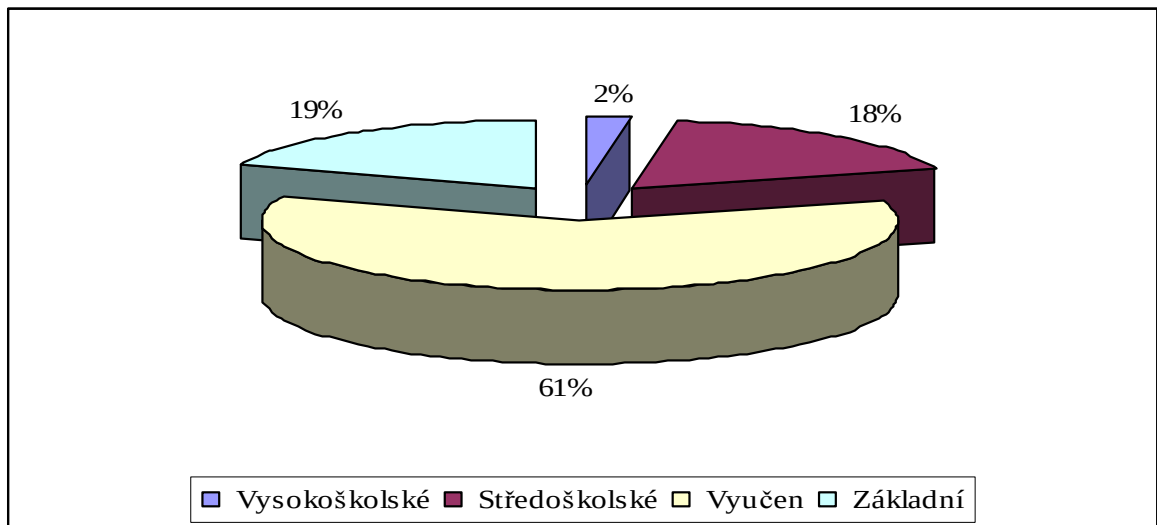
Obr. 14. Podíl žen a mužů pracujících ve výrobní divizi [vlastní zpracování]

Věkovou strukturu pracovníků výrobní divize ukazuje následující Obr. 15.



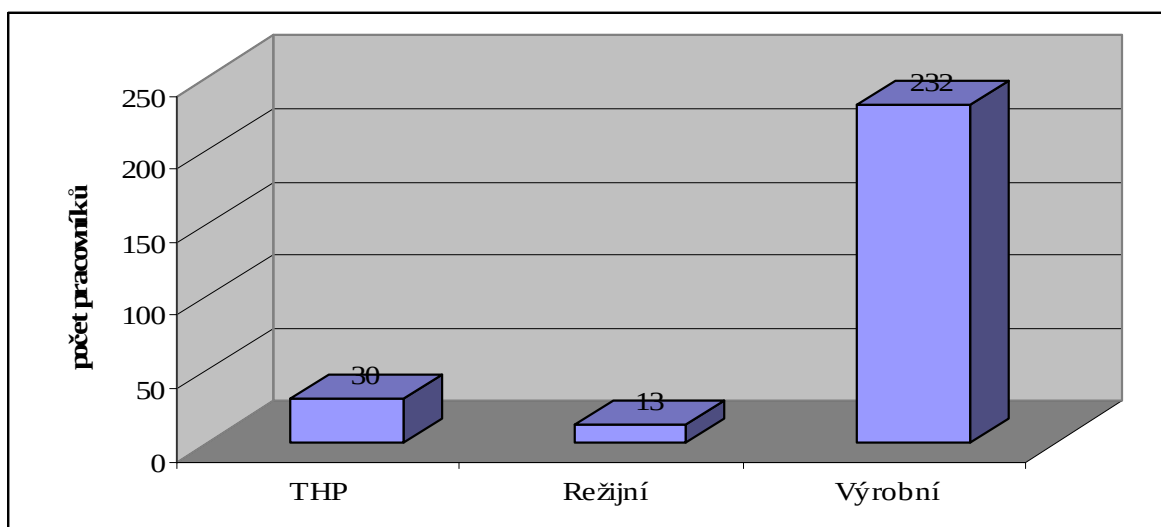
Obr. 15. Věková struktura pracovníků výrobní divize [vlastní zpracování]

Zajímavá je také struktura pracovníků dle vzdělání, jak dokládá Obr. 16.



Obr. 16. Struktura pracovníků výrobní divize dle dosaženého vzdělání [vlastní zpracování]

Následující Obr. 17 ukazuje zařazení pracovníků výrobní divize do pracovních kategorií.



Obr. 17. Struktura pracovníků výrobní divize dle pracovních kategorií [vlastní zpracování]

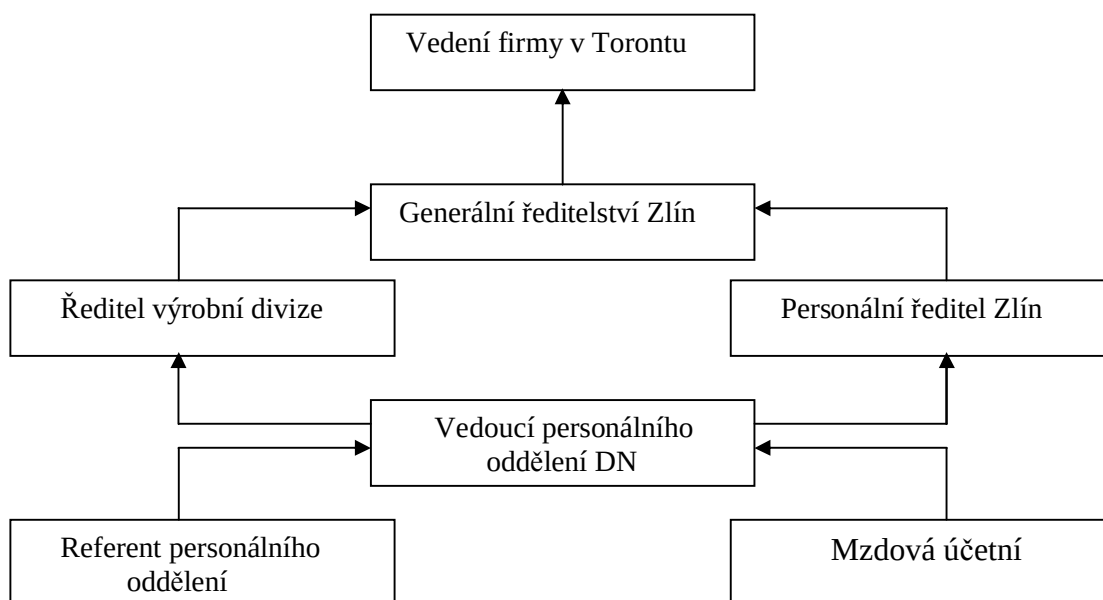
2.7.2 Postavení personálního oddělení v podnikové struktuře

Personální oddělení ve výrobní divizi tvoří:

- Ø vedoucí personálního oddělení,
- Ø referent personálního oddělení,
- Ø mzdová účetní.

Strukturu personálního oddělení v Dolním Němčí a jeho vztahy podřízenosti a nadřízenosti ukazuje obr. 18. Personální oddělení výrobní divize v Dolním Němčí je přímo podřízeno řediteli výrobní divize a personálnímu řediteli ve Zlíně. Tito jsou přímo podřízeni generálnímu řediteli, který rovněž sídlí ve Zlíně. Personální oddělení ve Zlíně je podřízeno vedení firmy v Torontu.

Můžeme konstatovat, že personální řízení ve firmě Baťa ČR a.s. probíhá ve dvou liniích. První linií je personální oddělení ve Zlíně, o kterém bychom mohli říct, že se zabývá spíše řízením lidských zdrojů včetně tvorby personální strategie a druhou linií je personální oddělení v Dolním Němčí, které se zabývá spíše personálním řízením. Z celkové organizační struktury (viz. Příloha P V) je vidět, že má rovnoprávné postavení jako ostatní členové vrcholového managementu v Dolním Němčí se všemi z toho vyplývajícími pravomocemi. V této souvislosti je také nutné podotknout, že v současnosti je výrobní divize zcela samostatný závod a veškerý nábor pracovníků je zcela v kompetenci personálního oddělení v Dolním Němčí. Doby, kdy personál do hlavně řídicích funkcí byl přijímán personálním oddělením ve Zlíně, jsou již dávno pryč. Mezi personálním oddělením ve Zlíně i v Dolním Němčí je však stálá spolupráce, vedoucí personálního oddělení ve výrobní divizi se pravidelně zúčastňuje porad s personálním vedením ve Zlíně.



Obr. 18. Postavení personálního oddělení Baťa a.s. Dolní Němčí [vlastní zpracování]

2.8 Analýza činností personálního oddělení ve výrobní divizi

Mezi hlavní činnosti personálního oddělení zkoumaného podniku patří:

- Ø Organizování výběru a přijímání pracovníků, náborové aktivity, agenda spojená se vznikem pracovního poměru, zařazení do evidence.
- Ø Přemísťování pracovníků v rámci divize, zajišťování agendy související se změnami pracovního poměru.
- Ø Hodnocení pracovníků.
- Ø Činnosti související s odměňováním pracovníků (navrhování, zpracovávání, projednávání a aktualizování mzdového systému, řízení komplexního zpracování mezd).
- Ø Činnost související se zaučením, vzděláváním a zvyšováním kvalifikace.
- Ø Hodnocení úrovně mezilidských vztahů, návrhy doporučené k řešení.
- Ø Spolupráce s odbory.
- Ø Odpovědnost za zajištění požární ochrany a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, péče o pracovní prostředí.
- Ø Konzultace, rady a pomoc pracovníkům při řešení otázek týkajících se pracovně-právních problémů.
- Ø Vedení veškeré agendy o pracovnících (osobní spisy, jejich aktualizace).
- Ø Vedení evidence skupin pracovníků (ZPS, mladiství, ženy na mateřské dovolené, důchodci).
- Ø Udržování styku s úřady práce, okresní správou sociálního zabezpečení, cizineckou policií, školami. Důchodová agenda (žádosti o důchod invalidní a starobní).
- Ø Ostatní aktivity (vedení a aktualizace informačních nástěnek, spolupráce s ostrahou závodu, zajištění kulturních akcí, gratulace pracovníkům, charitativní akce apod.).

V následujících kapitolách budu podrobněji popisovat nejdůležitější činnosti personálního oddělení ve výrobní divizi z motivačního hlediska.

2.8.1 Odměňování pracovníků

Každý pracovník ve firmě Baťa a.s. Dolní Němčí je za odvedený výkon odměněn, ať už se jedná o odměnu v podobě mzdy, platu, prémie, nebo různých podnikových výhod, nárokem na podnikové produkty, služebním bytem či automobilem. Odměna se stává součástí nákladů vyráběného výrobku.

Ve výrobní divizi jsou uplatňovány tyto základní formy mzdy:

- Ø *úkolová* – výrobní pracovníci,
- Ø *časová* – režijní pracovníci,
- Ø *měsíční* – techničtí pracovníci a administrativa.

Odměňování výrobních pracovníků

Většina výrobních pracovníků (což jsou pracovníci na šicích, konfekčních a manipulačních dílnách) je odměňována podle jimi odvedeného výkonu. Výjimku tvoří režijní pracovníci, kteří jsou odměňováni podle hodinové mzdy.

Mzdové tarify pro odměňování výrobních pracovníků jsou součástí kolektivní smlouvy. Pro zařazení zaměstnance do tarifního stupně je rozhodující převládající náročnost, kvalifikovanost a odbornost práce, která je zaměstnavatelem po zaměstnanci požadována. Se zařazením do tarifního stupně je zaměstnanec seznámen a toto zařazení je uvedeno v platovém výměru.

Systém SPM

Výrobní pracovníci jsou odměňováni na základě úkolové mzdy. Šičky na šicích a dělníci na konfekčních dílnách na základě systému SPM (systém úkolových norem firmy Baťa), který byl zaveden na dílny v dubnu 1995. Pracovníci ve vrchové manipulaci na základě systému SATRA SUM (systém úkolových norem anglické firmy Satra). Ten byl zaveden do hodnocení pracovníků manipulačních dílen v roce 1994. Tyto systémy nahradily systémy odměňování používané firmou Svít Zlín.

Zkratka SPM znamená Standard Production Minutes. Tento systém se používá ve všech baťovských továrnách po celém světě. Lze ho definovat jako dobu, kterou potřebuje průměrně zapracovaný dělník k provedení specifické operace. U dělníka se přitom předpokládá dobrá zručnost, dostatečné pracovní úsilí a dělník produkuje kvalitní práci v energickém, avšak snesitelném pracovním tempu za standardních výrobních podmínek.

Systém SPM rovněž zahrnuje přídavky pro osobní potřebu, únavu, nevyhnutelné zdržení, menší opravy strojů, jejich jednoduchou údržbu a údržbu čistoty na pracovním místě. Tento systém zahrnuje také státem uznané pracovní přestávky. Pracovnice šicích dílen jsou rozděleny podle kategorií výrobních operací do 6 tarifních tříd. V jednotlivých tarifních třídách jsou stanoveny základní mzdy, které představují garanci jistého příjmu pracovnice. Tyto základní mzdy představují 70%ní výkon v jednotlivých tarifních třídách. V případě, že pracovnice dosáhne výkonu nižšího než 70%, je do základní mzdy doplacena. Mzdové tarify jsou uvedeny v tzv. Standard Production Wage Basic Structure Scale, který si však firma nepřála zveřejnit.

Pracovníci na konfekčních dílnách jsou rozděleni podle náročnosti vykonávané operace do 5 tarifních tříd.

Režijní pracovníci jsou rozděleni do 5 tarifních tříd (třída 3 – 7) a jsou odměňováni na základě hodinové mzdy, tj. základní mzda + prémiová složka mzdy + příplatky. Do této skupiny patří např. skladníci oddělení nákupu a prodeje, pracovníci údržby.

Mzdová zvýhodnění

Firma poskytuje řadu mzdových zvýhodnění. Mezi nejdůležitější patří např. mzda za práci v odpoledních směnách, za práci v noci, za práci o sobotách a nedělích, za práci přesčas, za práci ve svátek a náhrada mzdy za svátek, mzda při prostojích apod.

Odměňování technicko-hospodářských a administrativních pracovníků

Technici a administrativní pracovníci jsou odměňováni fixními měsíčními platy. Tito pracovníci jsou rozděleni do několika tarifních skupin. Určitou skupinou THP pracovníků jsou pracovníci na takových pozicích, které firma považuje za klíčové pro dobré výsledky firmy a kteří jsou odměňováni dle individuálního systému.

Odměňování členů vedení

Členové managementu výrobní divize pobírají smluvní plat, jehož konečnou výši také ovlivňují hospodářské výsledky firmy. Dále pobírají smluvní výhody v podobě možnosti používání služebního vozidla, mobilního telefonu, případně částečně či úplně hrazeného ubytování. Členům středního managementu dále firma přispívá jistou částkou na penzijní připojištění.

Další finanční odměny

- Ø **Bonusy** - na základě dosažených hospodářských výsledků firma vyplácí bonusy před dovolenou a před Vánocemi, jejichž procento z vyplacených hrubých mezd může být z tohoto důvodu každý rok jiné. Tato skutečnost je taktéž jedním z bodů kolektivní smlouvy, konkrétně uvádí hodnotu 1 až 5%.
- Ø **Odměny jubilantům** - firma také pravidelně vyplácí peněžní odměny jubilantům dle ustanovení kolektivní smlouvy. Podmínkou je, aby pracovník odpracoval v divizi a.s. nepřetržitě nejméně 5 let před výročím. Výše odměny při pracovních nebo životních výročích je odstupňováno podle délky nepřetržitého zaměstnání v a.s.
- Ø **Finanční příspěvky z kategorie sociální pomoci** - např. finanční příspěvek rodině při úmrtí, živelné katastrofě apod.
- Ø **Půjčky zaměstnancům** - dle uzavřené kolektivní smlouvy může výrobní divize poskytnout zaměstnanci půjčku. Tyto případy se vždy řeší individuálně dle možností firmy a sociálních potřeb pracovníka.

Nefinanční odměny

- Ø Odměna, která je ve firmě Baťa stejná pro všechny kategorie pracovníků, je poukázka na nákup obuvi se slevou v jakékoliv prodejně firmy Baťa. Tato odměna platí pro všechny pracovníky firmy Baťa v celé České republice. Jediným kritériem pro tuto odměnu je pracovní poměr delší než tři měsíce a přítomnost v zaměstnání. Pokud je pracovník delší dobu nepřítomen z důvodu nemoci, nemá na poukázku nárok.
- Ø Další podobnou odměnou je možnost nákupu vyrobených partií se slevou.

Ø Mezi další nefinanční odměny patří vánoční dárky pro pracovníky výrobní divize.

2.8.2 Hodnocení pracovníků

Hodnocení výrobních pracovníků

Výrobní pracovníci jsou odměňováni na základě úkolové normy. Výsledkem hodnocení jejich výkonu je měsíční výdělek. Mistři nehodnotí podřízené pracovníky jinak než dle dosahovaného výkonu.

Jako případná rezerva za mistra, či jako rezerva na jiné pracovní pozice jsou vytipováni pracovníci s neformální autoritou, řídicími schopnostmi a vhodným vzděláním. Obdobná situace je u režijních pracovníků, kde má však nadřízený pracovník možnost odlišit pracovníky zařazením do tarifních tříd podle jejich kvalifikace, praxe a výkonu.

Hodnocení technicko-hospodářských a administrativních pracovníků

Hodnocení technicko-hospodářských pracovníků a pracovníků administrativy probíhá ve výrobní divizi pravidelně jedenkrát za rok v období měsíce února a března. Z důvodu získání objektivnějších informací o pracovnících a jejich výkonech byl vypracován nový systém hodnocení, který byl ve firmě Baťa zaveden v roce 2003 (viz. Příloha P VI).

Hodnocení je vymezeno kritériem označeným známkami 1 – 5, kdy charakteristiky známek jsou následující:

1 – nevyhovující 2 – přípustný 3 – dobrý 4 – velmi dobrý 5 – vynikající.

Kromě odborné připravenosti, kvality práce a výkonnosti, iniciativy apod. je u nadřízených pracovníků hodnocena i úroveň řízení tj. umění jednat s lidmi, vedení a řízení pracovní skupiny a jeho autorita apod.

Výsledky hodnocení mají vliv na rozvoj pracovní kariéry pracovníka a na jeho možný pracovní postup. Na základě doporučení hodnotitele může být hodnocený pracovník zařazen do vzdělávacích akcí dle jeho individuálních potřeb. Toto hodnocení má vliv na finanční ohodnocení pracovníka. Platy techniků nejsou upravovány plošně, ale právě na základě výsledků tohoto hodnocení.

Hodnocení je příležitostí pro hodnotitele i hodnoceného k neformálnímu rozhovoru, kdy nadřízený pracovník má vyhrazený čas k vyslechnutí názorů svých podřízených na problémy nejroznějšího charakteru, na které během roku nezbyval čas.

Hodnocení vedoucích pracovníků

Vedoucí pracovníci jsou hodnoceni ředitelem výrobní divize na základě stejného typu formuláře jako u THP a administrativních pracovníků. I v jejich případech jsou navrhovány způsoby prohlubování kvalifikace, především formou zahraničních stáží.

2.8.3 Odborný růst a vzdělávání

Každý pracovník je přijímán do pracovního procesu za účelem podávání určitého výkonu. Aby pracovník splňoval kritéria, které jeho pracovní místo požaduje, prochází kvalifikačními a zaškolovacími kurzy.

Zvyšování kvalifikace zahrnuje ve výrobní divizi tyto tři oblasti:

a) Rozšiřování a prohlubování odborné kvalifikace:

- kvalifikace všech odborných funkcí ve firmě, zahrnující i rozšíření a prohloubení kvalifikace od šiček a vysekávačů, obsluhy strojů, až po personalisty a marketing.

b) Manažerské dovednosti:

- tyto kurzy mají za úkol naučit správnému řízení a vedení lidí. Jedná se převážně o školení pro mistry a vedoucí oddělení.

c) Speciální znalosti a dovednosti:

- zahrnují kurzy školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, kurzy pro prodejce, modeláře. U vybraných skupin pracovníků se jedná také o jazykové kurzy a to zejména výuka angličtiny, jejíž znalost je nezbytným předpokladem u uchazečů na pozice vedoucích i TH pracovníků.

Vzdělávací akce

V současné době zatím není zpracován konkrétní kalendář vzdělávacích akcí, ale pracovníci jsou vysíláni na vzdělávací akce dle potřeby. Vzdělávání je v současnosti organizováno ve spolupráci s personálním vedením ve Zlíně, jednak z důvodů kapacitních a také finančních.

Konkrétní podoba vzdělávacího kalendáře by měla respektovat výsledky hodnocení, které probíhalo ve výrobní divizi v průběhu měsíce dubna. Vzdělávací akce se stávají nezbytnou součástí podnikového rozpočtu. Pro zajímavost uvádím, že rozpočet na vzdělávání na rok 2005 činí cca 500 tis. Kč, což představuje asi 11% z objemu vyplácených ročních mezd.

Firma Baťa a.s. Dolní Němčí organizuje pravidelné školicí akce pro zaměstnance z nižších funkcí. Patří sem např. školení pro účetní, celní deklaranty, nákupce, prodejce, kurzy angličtiny, dále tzv. školení nutné k výkonu práce. Sem řadíme školení obsluhy vysokozdvizných vozíků, pravidelná školení řidičů, školení bezpečnosti práce, obsluhy kotle apod.

Firma také umožňuje prohlubování a zvyšování kvalifikace svým zaměstnancům formou studia při zaměstnání.

Rekvalifikace pracovníků pod hlavičkou ministerstva školství ve výrobní divizi neprobíhá. Pro vydání osvědčení o rekvalifikaci je potřeba kontakt s ministerstvem školství. Výrobní dělníci vyučení mimo obor nebo bez kvalifikace získávají své praktické dovednosti, teoretické znalosti a zkušenosti s výrobou obuvi v praxi.

K zaškolení dochází především u pracovníků, kteří jsou přijímáni na dělnická místa, kdy dochází od základu ke změně jejich profese. V roce 1999 bylo zřízeno školicí středisko pro nově přijaté pracovnice šicích dílen. Mělo usnadnit zapracování šiček, které nikdy v oboru nepracovaly nebo ztratily zručnost po dobu mateřské dovolené. Školicí středisko fungovalo dva roky. V současnosti jsou nové šičky zapracovávány v průběhu pracovního procesu pod dohledem školitele.

Jako formu vzdělávání můžeme považovat adaptační proces absolventů středních a vysokých škol. Pro zvládnutí výkonu různých funkcí bývají tito mladí zaměstnanci po přijetí zařazeni do adaptačního procesu. V něm se seznamují se všemi činnostmi závodu, s pracovním prostředím i se spolupracovníky. Na adaptační proces dohlíží pracovníkův nadřízený společně s personálním oddělením. Adaptační proces trvá 6 - 12 měsíců.

V příloze P VII přikládám adaptační plán výrobní divize, které zahrnuje charakteristiku adaptačního procesu pracovníků všech oddělení. Ve vztahu k náboru absolventů můžeme zmínit jeden fakt, který je v současné době výrazným přínosem pro výrobní divizi. Jedná se o obsazení pracovních pozic v oddělení designu ženskými prvky, což způsobilo zvýšení atraktivnosti výrobní divize, co se týká tvorby a zásadních změn tvorby kolekcí. U pozice

hlavní návrhářky se jedná o klasické „kolečko“, které absolvovala ve výrobní divizi a měla tak možnost poznat práci v různých oddělení, další pozicí je opět návrhářka, na kterou nastoupila absolventka SUPŠ, v oddělení vývoje.

Mezinárodní škola moderního obuvnictví

Kromě toho výrobní divize každoročně posílala mladé pracovníky na půlroční studium Mezinárodní školy moderního obuvnictví ve Zlíně. Zakladateli školy, jejíž cílem je připravit mladé perspektivní techniky pro obuvnický průmysl, byli pan Baťa a pan Pivečka. Šestiměsíční kurz byl úzce spjat s praxí a teorií ekonomicko organizačních informací, základních znalostí z oblasti návrhářství a modelářství. Dále informoval o moderních materiálech, technologiích a strojích. Škola je v úzkém spojení s řadou předních zahraničních i tuzemských firem vyrábějících obuv. Velmi důležitou složkou je i zdokonalení v anglickém jazyce nejen tím, že kurz je veden v českém jazyce a vše je tlumočeno do angličtiny, ale i každodenním kontaktem s anglicky hovořícími účastníky. Výrobní divize posílala na tento kurz pravidelně jednoho svého pracovníka od roku 1994 do roku 2001.

2.8.4 Péče o pracovníky

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, lékařská péče

Firma Baťa dbá na bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BOZP) svých zaměstnanců. Firma externě spolupracuje s kvalifikovaným bezpečnostním technikem, který na pravidelných poradách informuje o nedostacích, které je třeba odstranit, co se týče dodržování BOZP. Firma zná zákony a vyhlášky nezbytné pro vyhovující pracovní prostředí a dodržuje je. V areálu závodu probíhají pravidelná měření k eliminaci všech případných škodlivých látek. Doposud nebyly zjištěny žádné závažné nedostatky v dodržování BOZP. Ve výrobní divizi jsou pravidelně prováděny i pravidelné kontroly z Inspektorátu bezpečnosti práce z Brna.

Každý pracovník má svůj bezpečnostní list a kromě vstupního školení při přijímání do pracovního poměru absolvuje dle rozpisů školení bezpečnosti práce včetně protipožárních instrukcí.

Firma Baťa spolupracuje s místním lékařem, u kterého probíhají vstupní prohlídky a zaměstnanci mají určeny ordinační hodiny k přednostnímu příjmu v případě vyšetření či nemoci. Firma Baťa běžně organizuje pro své zaměstnance očkování proti chřipce, které se

vždy setká s velkým ohlasem a již nyní můžeme říci, že podstatně snižuje počet nemocných v zimním období.

Dalším přínosem pro zaměstnance je zajištění dostatečného pitného režimu v letních měsících, jak vyplývá ze zákona. Firma také pravidelně nakupuje pro zaměstnance mycí a čisticí prostředky, čímž přispívá k lepší hygieně a čistému pracovnímu prostředí. V případech, kde je to nezbytné, je také vybavuje ochrannými pracovními oděvy a pomůckami.

Pracovní doba

V současné době se pracuje na jednu směnu jak na šicích, tak na spodkových dílnách a pracovní doba je upravena od 7.00 hod. do 15.00 hod. Této úpravě předcházela průzkum mezi pracovníky výrobní divize, který zjišťoval potřeby a problémy pracovníků s dojížděním, to znamená, kolik času stráví na cestách, jak daleko mají trvalé bydliště, kolik utratí měsíčně za dopravu apod.

Stravování

V areálu výrobní divize je zřízena jídelna, ve které se mají zaměstnanci možnost stravovat za výhodné ceny, jelikož firma na stravenky přispívá zhruba šedesáti procenty. V téže budově je zřízena také „kantýna“, kterou mohou pracovníci navštěvovat v době přestávky.

Zajímavým bodem kolektivní smlouvy je např. skutečnost, že zaměstnavatel umožní důchodcům, kteří do dovršení důchodového věku pracovali v podniku, aby se mohli stravovat v závodní jídelně, avšak bez příspěvku. Důchodci si tak hradí stravu v plné výši.

Oblečení

V této souvislosti zmíním fakt, že firma svým zaměstnancům poskytuje pracovní (zástěry, montérky) a reprezentativní oděvy s logem firmy (trička, košile, halenky apod.) zdarma.

Pracovní prostředí

Výrobní divize se snaží o neustálé zlepšování pracovního prostředí. V roce 1996 byla vybudována nová plynová kotelna, v roce 1997 došlo k úpravám sociálního zařízení pro THP i výrobní pracovníky, dále byla opravena podlaha v jídelně a upraven vchod do administrativní budovy.

Dle finančních možností se firma snaží o zpříjemnění práce svým zaměstnancům. Konkrétně se jedná např. o nákup moderních šicích strojů a automatů, vybavení dílen ergonomickými židličkami apod., jelikož právě bolesti zad kvůli nevyhovujícím židlím bývají častou příčinou dlouhodobých absencí. V současné době se jedná o nákupu nových přepravek do šicích dílen, které se používají k přepravě jednotlivých částí svršku obuvi na pásovém dopravníku.

Také okolí závodu věnuje firma patřičnou pozornost. Jedná se nejen o péči o zeleň, ale také udržování příjezdových komunikací v areálu a do závodu. Krátké chvilky o přestávkách strávených na lavičkách uprostřed zeleně jsou pro většinu zaměstnanců výrobní divize příjemným zpestřením pracovního dne.

Mimopracovní aktivity

Vedení výrobní divize se snaží rozvíjet i mimopracovní aktivity k posílení neformálních vztahů a aktivnímu odpočinku zaměstnanců:

- Ø organizuje sportovní a kulturní akce, kdy např. tradicí se staly fotbalové turnaje a tenisový turnaj BATA OPEN,
- Ø v minulosti uhradilo ambulantní léčbu v lázních Ostrožská Nová Ves pracovníkům ze šicí dílny a pronájem sauny v Dolním Němčí,
- Ø pronajímá zimní stadion v Uherském Brodě,
- Ø pravidelně pronajímá sportovní halu v Hluku a tenisové kurty v Drslavicích,
- Ø zorganizovalo zájezdy do divadel v Praze a ve Zlíně,
- Ø oblíbenými mezi dětmi byly Mikulášské besídky.

2.8.5 Informační systém a komunikace

K pravidelným pracovním poradám nezbytným pro chod závodu jsou organizovány porady od nejnižších stupňů řízení tj. ranní porady mistrů na dílnách s vedoucím výroby, k nejvyšším tj. porady členů vedení, které se konají dle potřeby. Za zmínku stojí např. každodenní krátká setkání ředitele a vedoucích pracovníků výroby, nákupu, prodeje, vývoje a technické přípravy výroby, tzv. kvality, kdy všichni zúčastnění mají možnost se vyjádřit ke kvalitě náhodně vybraných vyrobených párů toho dne. K dalším pravidelným a k chodu

závodu nezbytným poradám patří tzv. freezingy.¹ Jedná se pravidelnou úterní výrobní poradu, kde se zástupci jednotlivých výše zmiňovaných oddělení vyjadřují k připravenosti vzorů, které se mají začít vyrábět v příštím týdnu.

Mezi formy komunikace ve výrobní divizi patří i porady vedoucí personálního oddělení se zástupci odborové organizace, která o závěrech těchto schůzek podává informace řediteli výrobní divize. Mimo to jsou několikrát do roka organizovány komunikační porady, tzv. interflow meetingy, kterých se mohou zúčastnit všichni pracovníci výrobní divize. Většinou jsou na tato setkání vysíláni zástupci jednotlivých oddělení firmy. Účelem je sdělování podstatných informací týkajících se řízení a chodu firmy. Informace podává ředitel výrobní divize a dále vedoucí jednotlivých oddělení, tzn. že lidé mají možnost se dozvědět aktuální informace o naplněnosti výroby a stavu objednávek na další období, získat informace z oddělení nákupu, vývoje, technické přípravy a informace personálního charakteru. Samozřejmostí těchto setkání je otevřená diskuse.

V roce 1996 působil ve výrobní divizi zahraniční konzultant na problematiku mezd a kalkulací. Na jeho doporučení byly na dílnách umístěny schránky na připomínky a návrhy zaměstnanců. Tyto se ale neosvědčily, zaměstnanci spíše preferují osobní kontakt s vedoucími.

O všech podstatných věcech týkajících se výrobní divize jsou zaměstnanci pravidelně informováni, ať už formou vývěsek na nástěnce před vstupem do jídelny, o věcech týkajících se výroby na nástěnkách na dílnách, a dále ve firemním zpravodaji, který čtvrtletně vydává personální oddělení. Každý zaměstnanec má možnost podílet se na jeho vydání svým příspěvkem. Kromě toho je ve výrobní divizi distribuován informační zpravodaj pro zaměstnance firmy Baťa, který vydává centrála ve Zlíně a poskytuje informace o dění v celé firmě.

Všem majitelům e-mailových adres je v rámci intranetové sítě zasílán pravidelně e-mail z centrály ve Zlíně o aktuálních novinkách na prodejnách, nových trendech sezóny, dále např.

¹ V okamžiku této porady by měly být všechny materiály pro dané vzory skladem, nebo již připraveny k odběru u dodavatele. Vzory, u kterých se nepodaří včas zajistit dodávku materiálu, se přesunou do následujících týdnů a nahradí se vzory z dalších týdnů, na které jsou potřebné materiály již zajištěny.

informace o změnách v případě rekonstrukce prodejen apod. Na intranetu mají pracovníci také možnost listovat si v aktuálním katalogu produktů na prodejnách, zjistit aktuální informace organizačního charakteru, změny telefonních čísel apod.

2.9 Analýza dotazníkového šetření

2.9.1 Použitá metoda dotazníkového šetření

Jak jsem již uvedla v teoretické části, pro zpracování projektu jsem zvolila metodu zjišťování spokojenosti pracovníků prostřednictvím dotazníkového šetření. Na základě informací získaných pomocí této metody bude sestaven účinný motivační program ve společnosti Baťa a.s. Dolní Němčí.

Jak dále uvádím v teoretické části, metodou lze zjišťovat míru pracovní spokojenosti a příčiny vztahu k vykonávané práci. Základem této metody je dotazník. Jeho aplikace přináší přehled o hodnocení jednotlivých faktorů na pracovišti, údaje o míře spokojenosti pracovníků, indikaci podílu jednotlivých faktorů spokojenosti pracovníků a jejich vztahu k vykonávané práci, možnost srovnávat různé skupiny pracovníků a jejich spokojenost s prací v odlišných podmínkách apod. Obsahově se dotazník člení podle seskupení faktorů práce, pracovního a sociálního prostředí. Jde zejména o tyto faktory: spokojenost na pracovišti, motivace a vztah k práci, fyzikální činitele a podmínky pracovního prostředí, směnnost, plat a systém odměňování, vztahy ke skupině, styl a osobnost vedoucího pracovníka, osobní vyrovnání se s prací a očekávání, osobní a demografické údaje.

Získané údaje lze podle potřeby statisticky zpracovat a vyhodnotit pro účely řízení. Interpretace výsledků má vyústit na optimalizaci stavu. Metoda tohoto dotazníkového šetření se může aplikovat individuálně i skupinově. Je nenáročná a nevyžaduje více než 20 minut. Získané výsledky poskytují personálnímu útvaru a vedení organizace řadu cenných informací o úrovni jednotlivých faktorů práce a pracovního prostředí. Tato metoda představuje východisko pro dotváření pracovních podmínek, pozitivní ovlivňování postojů a zvyšování spokojenosti pracovníků. Je vhodným prostředkem zjišťování informací potřebných pro plány personálního a sociálního rozvoje. [17]

Při zpracování projektu jsem dále použila tzv. profil důležitosti a spokojenosti s vykonávanou prací, který vyjadřuje vztah mezi významem potřeby a mírou jejího uspokojení. Je důležitým prostředkem, s jehož pomocí lze přehledně zjistit nejdůležitější

motivů pracovníků. Zahrnuje celkem 20 motivů, přičemž každému motivu je přiřazena hodnota vyjadřující jeho důležitost z pohledu pracovníka a hodnota odpovídající spokojenosti pracovníka s tímto motivem v současnosti.

2.9.2 Cíle dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjištění stávající úrovně pracovní motivace ve společnosti Baťa a.s. Dolní Němčí a následně identifikace nejvýznamnějších potřeb, které jsou, případně nejsou, uspokojeny a v jakých oblastech. Výsledky získané tímto průzkumem budou dále použity jako základní podkladový materiál pro vypracování celistvého motivačního programu ve společnosti Baťa a.s. Dolní Němčí.

Průzkum bude zaměřen na zjištění následujících motivačních potřeb:

Oblast 1: Charakter práce

Zjištění, zda pracovníci považují svoji práci za zajímavou, zda ji mohou vykonávat samostatně s dostatkem pravomocí, zda dostatečně využívají svoji kvalifikaci či mají další možnosti vzdělávání, zda jim vyhovuje duševní a fyzická náročnost práce apod.

Oblast 2: Fyzické podmínky práce

Zjištění, zda pracovníkům vyhovuje celkové vybavení pracoviště a nakolik jim vadí pracovní podmínky jako např. hluchost, osvětlení, prašnost pracoviště a další podmínky související s pracovním prostředím apod.

Oblast 3: Zdravotně- hygienické podmínky práce

Zjištění, zda považují bezpečnost a ochranu zdraví při práci za dostatečnou, zda jim vyhovuje čistota na pracovišti, stav hygienických zařízení apod.

Oblast 4: Ekonomické a existenční podmínky práce

Zjištění, zda je pro ně podstatná jistota zaměstnání, nakolik jsou spokojeni s výší mzdy a systémem odměňování, možností pracovního postupu či využíváním sociálních služeb a výhod apod.

Oblast 5: Technicko-organizační podmínky práce

Zjištění, zda jim vyhovuje pracovní doba, závodní dovolená, plynulost a organizace práce včetně technického vybavení pracoviště apod.

Oblast 6: Sociální vztahy na pracovišti

Zjištění, zda považují mezilidské vztahy na pracovišti za dobré, nakolik jsou spokojeni se stylem vedení a osobností nadřízených, možností spolupráce při řešení problémů, zda je podle jejich názoru dostatečná informovanost o dění v podniku, cílech podniku apod.

V dalších částech budou pracovníci dotazováni na jejich spokojenost s celkovou atmosférou ve firmě, loajalitu k firmě, případně, zda uvažují či někdy uvažovali o odchodu z firmy a z jakého důvodu. V neposlední řadě budou průzkumem získány osobní a demografické údaje o dotazovaných pracovnících např. pohlaví, věk, počet odpracovaných let ve společnosti apod. V závěru průzkumu bude pracovníkům umožněno vyjádřit se k provedenému šetření či motivaci.

2.9.3 Zdroje a typy informací využité v dotazníkovém šetření

Při průzkumu byly použity jak primární, tak sekundární zdroje dat. Hlavním zdrojem primárních dat byly samotné výsledky získané v průběhu dotazníkového šetření, sekundární data tvořila hlavně kolektivní smlouva a další vnitropodnikové dokumenty týkající se důležitých oblastí řízení lidských zdrojů ve společnosti Baťa a.s. Dolní Němčí. V neposlední řadě to byly také informace získané z rozhovorů s vedoucí personálního oddělení výrobní divize.

2.9.4 Metody šetření

Základem použité metody zjišťování spokojenosti pracovníků při sběru dat byl dotazník určený jak technicko-hospodářským pracovníkům (dále THP), tak pracovníkům režijním a výrobním. Otázky byly koncipovány tak, aby v co největším rozsahu zachytili podstatné a významné souvislosti s problematikou diplomové práce. V dotazníku bylo použito uzavřených, polouzavřených i otevřených otázek, aby byla zajištěna vysoká vypovídající schopnost. Otázky byly jasně, jednoduše a srozumitelně formulované, u každé otázky byl uveden způsob vyplnění dotazníku dle stanovených kritérií. Dotazník byl anonymní. Na základě spekulací o možném zneužití poskytnutých údajů, byla k zachování anonymity zhotovena papírová krabice na způsob hlasovací urny s vyříznutým otvorem pro vložení dotazníku a umístěna na personálním oddělení.

Dotazník sestával z následujících částí:

Úvodní strana

Úvodní strana dotazníku podávala vysvětlení účelu prováděného dotazníkového šetření, jeho cíli, dále obsahovala prosbu o pravdivé a upřímné vyplnění otázek, poděkování za spolupráci a termín odevzdání dotazníku. V této části byli také pracovníci požádáni o vyznačení jejich osobních údajů tj. pohlaví, věku, pracovní kategorie a počtu odpracovaných let ve výrobní divizi.

Část 1: Průzkum motivační struktury zaměstnanců

V první části dotazníku byly uvedeny motivy k práci, které jsou pro pracovníky více či méně důležité. Úkolem pracovníků bylo určit pořadí důležitosti jednotlivých motivačních faktorů z jejich hlediska dle následující stupnice kritérií:

- 5 bodů – nejvíc důležité,
- 4 body – důležité,
- 3 body – běžné,
- 2 body – málo důležité,
- 1 bod – úplně bezvýznamné.

Část 2: Průzkum motivační struktury zaměstnanců

V druhé části měli pracovníci označit u těch samých motivů ty varianty odpovědí, které v současnosti nejvíce vystihují jejich spokojenost s uvedenými faktory. Kritéria hodnocení byly následující:

- 5 bodů – velmi spokojený(á),
- 4 body – spokojený(á),
- 3 body – dost spokojený(á),
- 2 body – nespokojený(á),
- 1 bod – velmi nespokojený(á).

Část 3: Zjištění hodnotové orientace zaměstnanců

Třetí část dotazníku byla zaměřena na zjištění hodnotové orientace pracovníků. Úkolem pracovníka bylo přiřadit ke každému motivačnímu faktoru v jednotlivých oblastech hodnocení dle následující stupnice:

- 5 bodů – výborně – jsem velmi spokojen(á),
- 4 body – velmi dobře – jsem spokojený(á),
- 3 body – dobře – jsem dost spokojený(á),
- 2 body – dostatečně – jsem nespokojený(á),
- 1 bod – nedostatečně – jsem velmi nespokojený(á).

Část 4: Doplnující otázky

V závěrečné části měli pracovníci označit z nabídnutých odpovědí tu, která nejvíce vystihuje jejich současnou spokojenost s danou otázkou. Otázky zněly:

Jste spokojen(a) se současnou celkovou atmosférou ve firmě?

Považujete svůj vztah k firmě Baťa jako loajální?

Uvažujete nebo jste někdy uvažoval(a) o odchodu z firmy Baťa?

V případě, že byste se rozhodl(a) pro odchod z podniku, důvodem by bylo:

- ☐ jistota zaměstnání,
- ☐ výše platu,
- ☐ pracovní náplň,
- ☐ mezilidské vztahy,
- ☐ možnosti další kariéry,
- ☐ jiné?

Závěrem měli pracovníci možnost se vyjádřit k provedenému průzkumu, navrhnout zlepšení v jednotlivých oblastech pracovní motivace, či poskytnout jakýkoliv komentář nebo připomínku.

Jednu kopii vyplněného dotazníku přikládám v příloze P VIII.

2.9.5 Způsob vyhodnocení dotazníků

První tři části dotazníku byly zpracovány do přehledných tabulek a vyhodnoceny pomocí váženého aritmetického průměru. Jednotlivé body (váhy) přidělené jednotlivým motivačním faktorům byly sečteny a po vypočtení váženého aritmetického průměru bylo určeno pořadí důležitosti. Stejným způsobem bylo postupováno i v případě určení pořadí spokojenosti s uvedenými motivačními faktory.

Na základě srovnání obou částí tak mohl být vypracován tzv. profil důležitosti a spokojenosti, který porovnává vztah mezi významem potřeby a mírou jejího uspokojení. V případě, že hodnoty v těchto částech nabývaly záporného čísla, mohli jsme konstatovat, že u těchto motivačních faktorů převažovala spokojenost nad důležitostí. Obdobně byly i v části 3 zjištěny na základě váženého aritmetického průměru hodnoty, které v případě vysokých hodnot dokazují spokojenost pracovníků s uvedenými motivačními faktory, v případě hodnot nízkých dokazují nespokojenost pracovníků s danými motivačními faktory.

Na základě takto vyhodnoceného dotazníku jsem se zaměřila především na ty oblasti, které se svými hodnotami jeví jako problematické a ve kterých by bylo nutné, případně možné přijmout opatření vedoucí ke zlepšení úrovně pracovní motivace. Zároveň bylo nutné vzít v úvahu, za jakých podmínek časových i finančních by bylo možné navrhovaná opatření realizovat. Za důležité také považuji identifikaci těch faktorů, kterým pracovníci nepřikládají význam, tj. že spokojenost převažuje nad důležitostí a jejichž uspokojování z hlediska organizace by bylo neefektivní.

Můžeme konstatovat, že jen na základě zjištění aktuálních potřeb, názorů, postojů a přání pracovníků, které charakterizují motivační faktory, je možné sestavit takový motivační program, který bude respektovat jak požadavky pracovníků, tak i představy, možnosti a cíle společnosti.

2.9.6 Časový harmonogram pro získání údajů

Dotazníky jako základna primárních dat důležitých pro realizaci celého projektu byly sestaveny v první polovině března. Pracovníkům byly dotazníky rozdány poslední týden v březnu s požadavkem navrácení nejpozději do 31. 3. 2005. Data získaná v průběhu dotazníkového šetření byla vyhodnocena v průběhu prvních dvou týdnů měsíce dubna a výsledky byly předány vedoucí personálního oddělení

2.9.7 Vyhodnocení dotazníkového šetření

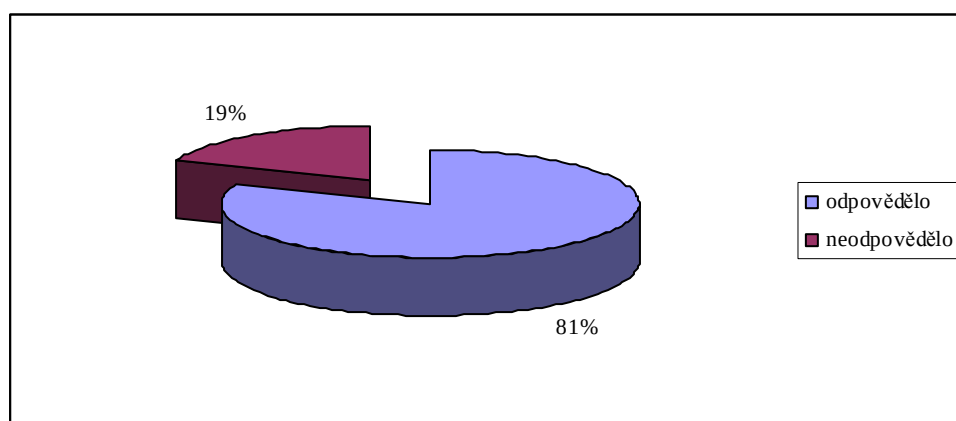
Analýza vstupních dat

Dotazníky byly rozdány mezi 150 pracovníků výrobní divize Baťa a.s. Dolní Němčí, což představuje 55% z celkového množství 275 pracovníků. Dle uvážení byly rozdány na každé oddělení poměrově tak, aby se průzkumu mohli zúčastnit pracovníci všech oddělení a mohli jsme tak získat vzorek odpovědí reprezentující názory celé společnosti. Pro úplnost je nutné poznamenat, že z 13 režijních pracovníků zaměstnaných ve výrobní divizi bylo do průzkumu zapojeno pouze 5 pracovníků. Po dohodě s vedoucí personálního oddělení byli pro účely průzkumu zařazeni do kategorie THP.

Zpět se vrátilo 122 vyplněných dotazníků, což představuje 81% návratnost. Ke zpracování bylo ovšem možné použít 102 dotazníky, 20 dotazníků bylo nesprávně nebo neúplně vyplněno. Podrobnější informace o rozdělení dotazníků mezi THP a výrobní pracovníky podává následující Tab. 2.

Tab. 2. Rozdělení návratnosti dotazníků dle THP a výrob. pracovníků [vlastní zpracování]

Kategorie	Rozdáno (n)	Vráceno (n)	Návratnost (%)	Šprávně vyplněno (n)
THP	30	30	100	30
Výrobní	120	92	77	72
Celkem	150	122	81	102



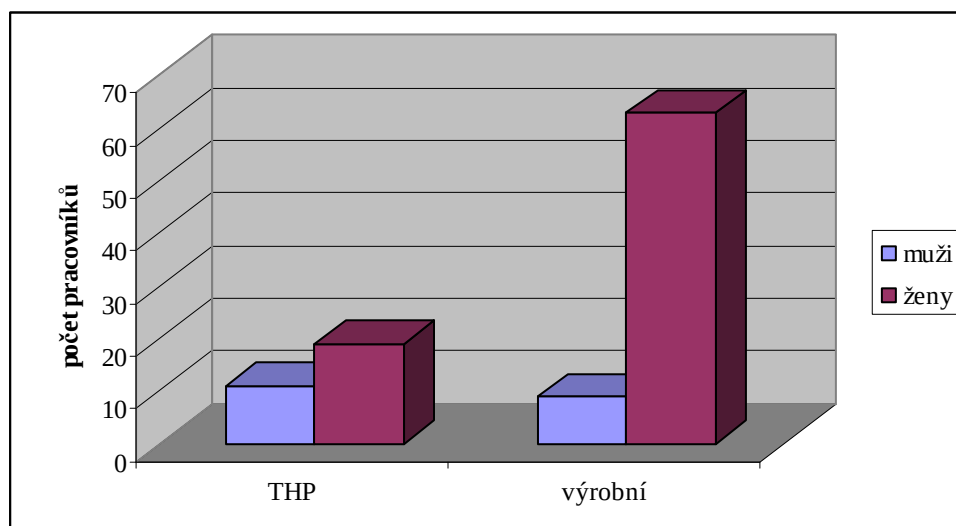
Obr. 19. Návratnost dotazníků [vlastní zpracování]

Příčiny nenávratnosti dotazníků mohou být různé. Je možné, že někteří pracovníci je odmítli vyplnit z důvodu skeptického myšlení, že se stejně nic nezmění, někteří si třeba nevěděli rady s jejich vyplněním či je prostě zapomněli odevzdat v termínu.

Dle mého názoru je návratnost dotazníků vysoká a získané informace tak mohou být považovány jako relevantní a plně dostačující k tomu, aby bylo možné formulovat obecné závěry aplikovatelné na celý základní soubor, tedy pracovníky výrobní divize Baťa a.s. Dolní Němčí. Rozdání dotazníků všem pracovníkům výrobní divize by bylo vhodné, nicméně to však nebylo možné jak z časového, tak i z finančního hlediska.

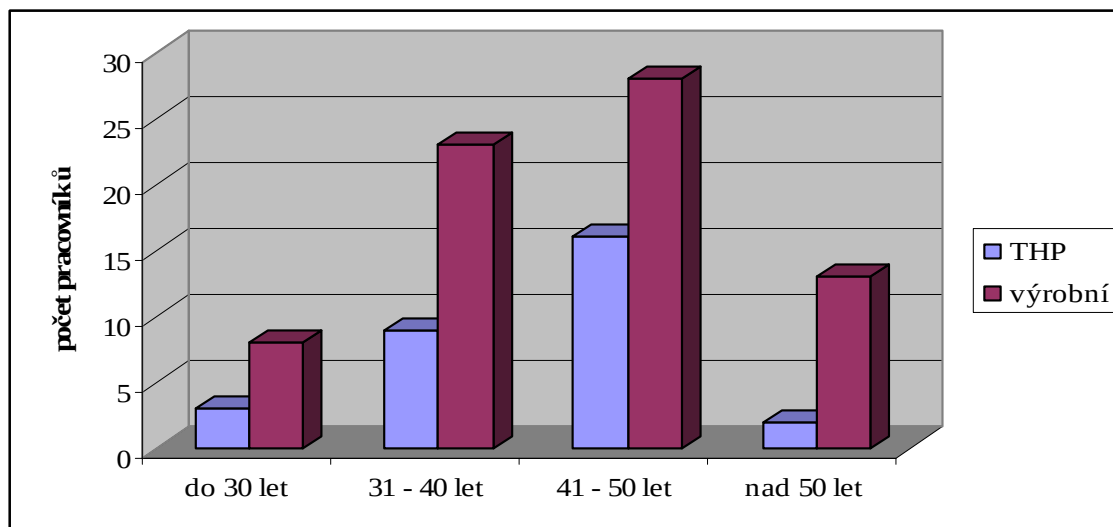
Základní charakteristiky pracovníků výrobní divize zapojených do dotazníkových šetření podávají následující grafy a tabulky.

Obr. 20 představuje celkový počet dotázaných pracovníků v jednotlivých pracovních kategoriích podle pohlaví, v procentech se jedná o 20% mužů a 80% žen zapojených do průzkumu.



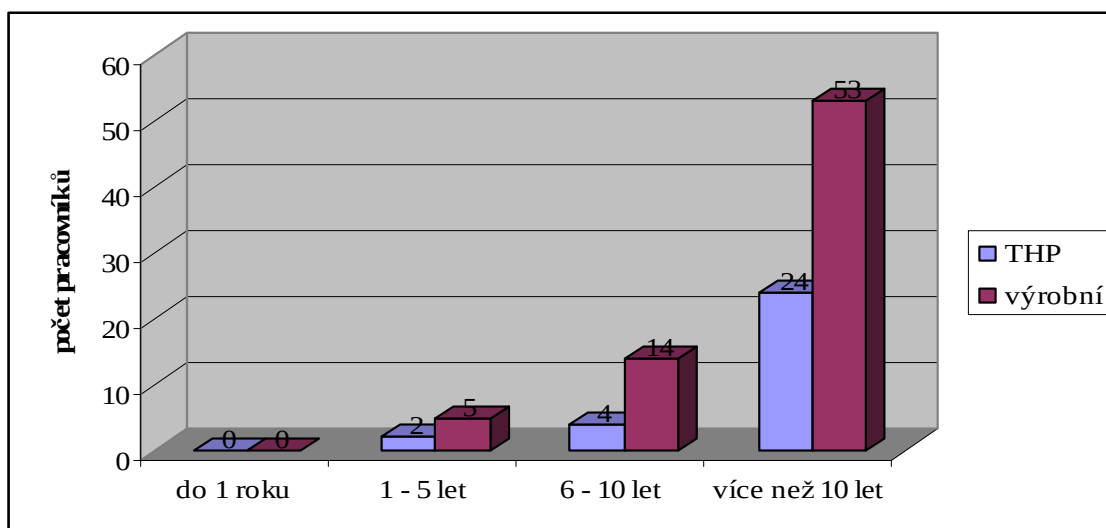
Obr. 20. Struktura dotazovaných pracovníků dle pohlaví [vlastní zpracování]

Pokud budeme posuzovat zapojení pracovníků podle věku (viz. Obr. 21), dle získaných údajů je možné konstatovat, že nejvíce bylo do průzkumu zapojeno pracovníků ve věku 41 – 50 let (43%) a dále ve věku 31 – 40 let (31%). Pracovníci ve věku nad 50 let byli zastoupeni 15% a nejméně se zúčastnili pracovníci ve věku do 30let (11%).



Obr. 21. Věková struktura dotazovaných pracovníků výrobní divize [vlastní zpracování]

Zajímavé bylo i porovnání dotazovaných pracovníků podle počtu let odpracovaných ve společnosti Baťa a.s. Dolní Němčí. Ze získaných údajů vyplynulo, že nejvíce bylo zapojeno pracovníků, kteří ve výrobní divizi pracují více než 10 let (75%). Dále následovali pracovníci se 6 – 10 odpracovanými lety, kteří zaujímali 18% účast a pouze 7% se účastnili pracovníci s odpracovaným 1 – 5 lety.



Obr. 22. Struktura dotazovaných pracovníků výrobní divize podle odpracovaných let

[vlastní zpracování]

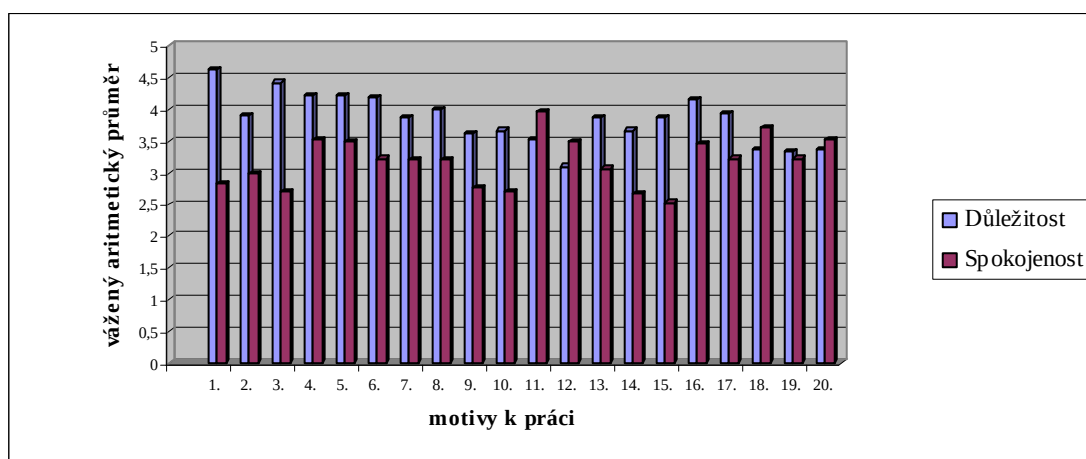
Analyza první a druhé části dotazníku – průzkum motivační struktury pracovníků

Průzkumy motivační struktury (struktury pracovních motivů) akceptují obecné poznatky teorie pracovní motivace a jsou jedním z prvních postupných kroků při tvorbě motivačního programu organizace. Spolu s jinými metodami psychologických a sociologických průzkumů nám umožňují zhodnotit výchozí stav v organizaci v oblasti lidských zdrojů, slabé a silné stránky systému řízení a jeho motivační účinky. Bez těchto základních znalostí je konstrukce a návrhy opatření náhodným procesem, jehož účinky se mohou minout cílem, pokud neodpovídají prioritám pracovníků. Současně se tím znemožňují i programy k odstranění deficitů či nežádoucích odchylek v postojích a chování pracovníků. [8]

Jedná se o tzv. profil důležitosti a spokojenosti s vykonávanou prací, který vyjadřuje vztah mezi významem potřeby a mírou jejího uspokojení. Jedná se o 20 motivů, přičemž každému motivu je přiřazena hodnota, která vyjadřuje jeho důležitost z pohledu pracovníka - a hodnota odpovídající spokojenosti těchto pracovníků. Optimální a žádoucí situace nastává tehdy, když motiv hodnocený vysokým stupněm důležitosti ze strany pracovníka vykazuje současně i vysoký stupeň plnění (uspokojování) ze strany společnosti. Naopak, kritická situace nastává tehdy, když motivu vysokého významu (ocenění) odpovídá nízký stupeň plnění. Současně je možno specifikovat i ty motivy, kterým zaměstnanci nepřikládají význam a jejichž uspokojování je ze strany podniku neefektivní. [8]

kategorie THP

Z tabulky vyhodnocení motivační struktury v kategorii THP uvedené v příloze P IX je možné vytvořit následující profil důležitosti a spokojenosti u THP.



Obr. 23. Profil důležitosti a spokojenosti v kategorii THP [vlastní zpracování]

Z uvedené tabulky v příloze P IX je dále možné identifikovat jak faktory, kterým THP přiřazují malou důležitost a zároveň větší spokojenost s jejich úrovní ve společnosti a zároveň faktory, kterým je přiřazována důležitost velká, ale spokojenost je malá.

Tab. 3. Identifikované motivační faktory spokojenosti u THP

- spokojenost je vyšší než důležitost [vlastní zpracování]

MOTIVY	Rozdíl mezi důležitostí a spokojeností
Uspořádání pracovní doby.	-0,43
Stanovení závodní dovolené.	-0,40
Úroveň stravování.	-0,37
Dostatek času pro soukromý život.	-0,17

Průzkumem motivační struktury u THP byly zjištěny největší nedostatky v následujících oblastech (viz. Tab. 4):

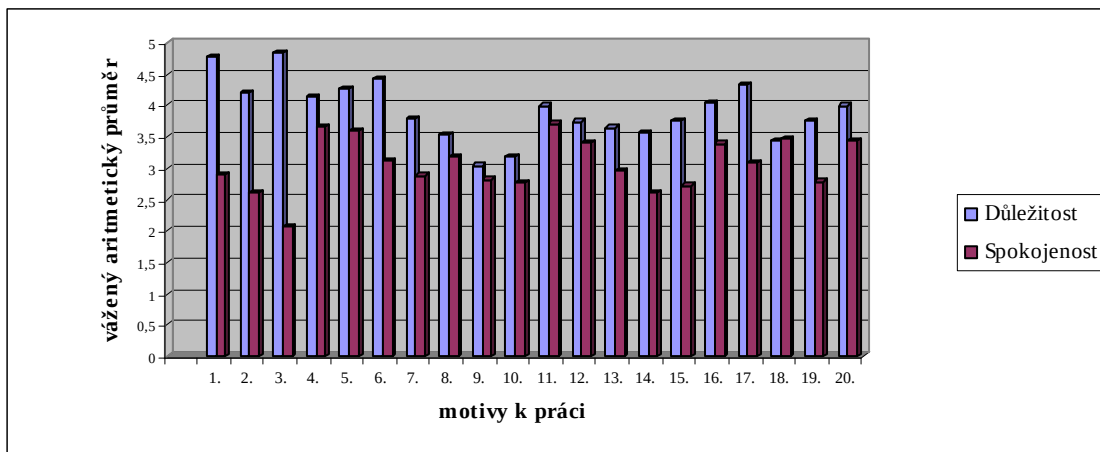
Tab. 4. Identifikované problematické motivační faktory u THP

- důležitost vyšší než spokojenost [vlastní zpracování]

MOTIVY	Rozdíl mezi důležitostí a spokojeností
Jistota zaměstnání.	1,80
Výše platu.	1,73
Informace o dění ve společnosti.	1,33
Přehlednost cílů společnosti.	1,00
Uznání pracovních výkonů.	0,97
Možnosti pracovního postupu.	0,97

kategorie výrobních pracovníků

Následně i v kategorii výrobních pracovníků je z tabulky vyhodnocení motivační struktury v kategorii výrobních pracovníků uvedené v příloze P X možné identifikovat profil důležitosti a spokojenosti, jak dokládá Obr. 24.



Obr. 24. Profil důležitosti a spokojenosti u výrobních pracovníků [vlastní zpracování]

Stejně jako u THP, i zde je možné identifikovat ty faktory, kde je důležitost nižší než spokojenost a naopak. V případě výrobních pracovníků byl jediným zjištěným motivem, kde důležitost byla nižší než spokojenost, motiv č. 18 (úroveň stravování). Rozdíl vážených aritmetických průměrů je v tomto případě -0,01, jak dokládá Tab. 5.

Tab. 5. Identifikované motivační faktory spokojenosti u výrobních pracovníků - spokojenost vyšší než důležitost [vlastní zpracování]

MOTIVY	Rozdíl mezi důležitostí a spokojeností
Úroveň stravování.	-0,01

V této části byly dále identifikované problematické motivační faktory, tj. faktory, kterým výrobní pracovníci přikládají větší důležitost, než je spokojenost. Jedná se o následující motivy, které přehledně zobrazuje Tab. 6

Tab. 6. Identifikované problematické motivační faktory u výrobních pracovníků - důležitost větší než spokojenost [vlastní zpracování]

MOTIVY	Rozdíl mezi důležitostí a spokojeností
Výše platu.	2,76
Jistota zaměstnání.	1,88
Sociální podmínky.	1,61
Uznání pracovních výkonů.	1,32
Pracovní prostředí.	1,24
Informace o dění ve společnosti.	1,04

Srovnáním rozdílů u THP a výrobních pracovníků můžeme konstatovat, že u obou pracovních kategorií je shoda v motivačním faktoru č. 18, tj. úroveň stravování, kde pracovníci obou kategorií vyjádřili vyšší spokojenost než důležitost. Pravděpodobně k tomu přispěl i fakt, že na základě stížností některých pracovníků k podávaným jídlům byl v průběhu měsíce března 2005 proveden průzkum ke zjištění spokojenosti pracovníků v této oblasti. Na základě jeho výsledků byly s dodavatelem obědů dohodnuty změny a provedeny úpravy v jídelníčku.

V oblasti problematických motivačních faktorů se THP i výrobní pracovníci shodují hned v několika motivačních faktorech, kde jejich spokojenost je nižší než důležitost:

- Ø č. 1 : jistota zaměstnání,
- Ø č. 3 : výše platu,
- Ø č. 6 : uznání pracovních výkonů,
- Ø č. 15: informace o dění ve společnosti.

Analýza třetí části dotazníku – zjištění hodnotové orientace pracovníků

Výsledky třetí části dotazníku charakterizují všeobecné mínění o jednotlivých motivačních faktorech ve společnosti Baťa a.s. Dolní Němčí. Jedná se o zjištění hodnotové orientace pracovníků, tj. jak jsou v současnosti spokojeni s jednotlivými motivačními faktory. I zde byly výsledky uspořádány do přehledné tabulky spolu s výpočtem váženého aritmetického průměru. Čím vyšší je potom takto získaná hodnota, tím vyšší je spokojenost pracovníka s uvedeným motivačním faktorem a naopak.

kategorie THP

Z vyhodnocení motivačních faktorů v kategorii THP uvedeného v příloze P XI je možné identifikovat nejhůře hodnocené motivační faktory u THP následovně (viz. Tab. 7).

Tab. 7. Identifikované kritické demotivační faktory u THP

[vlastní zpracování]

MOTIVAČNÍ FAKTOR	r
• diferencovaný mzdový systém (podle výkonu)	2,63
• informovanost o cílech podniku	2,63
• jistota zaměstnání	2,67
• výše mzdy	2,73
• možnost zvyšování kvalifikace	2,73
• možnost pracovního postupu	2,73

V Tab. 8 dále vidíme nejlépe hodnocené motivační faktory v této pracovní kategorii.

Tab. 8. Identifikované nejlépe hodnocené motivační faktory

u THP [vlastní zpracování]

MOTIVAČNÍ FAKTOR	r
• bezpečnost práce	3,87
• ochranné pomůcky	3,80
• různorodost a pestrost práce	3,77
• pracovní doba, práce přesčas	3,73
• osvětlení pracoviště	3,73
• samostatnost práce	3,67

kategorie výrobních pracovníků

Na základě vyhodnocení motivačních faktorů výrobních pracovníků uvedeném v příloze PXII poskytuje Tab. 9 přehled nejhůře hodnocených motivačních faktorů v kategorii výrobních pracovníků.

Tab. 9. Identifikované kritické demotivační faktory u výrobních

pracovníků [vlastní zpracování]

MOTIVAČNÍ FAKTOR	r
• výše mzdy	1,96
• prašnost, výpary, průvan na pracovišti	1,96
• diferencovaný mzdový systém (podle výkonu)	1,97
• jistota zaměstnání	2,08
• hlučnost na pracovišti	2,33
• možnost zvyšování kvalifikace	2,50

Naopak nejlépe hodnocené motivační faktory u výrobních pracovníků shrnuje Tab. 10.

*Tab. 10. Identifikované nejlépe hodnocené motivační faktory
u výrobních pracovníků [vlastní zpracování]*

MOTIVAČNÍ FAKTOR	r
• přátelské jednání nadřízeného	3,43
• organizační schopnosti nadřízeného	3,36
• bezpečnost práce	3,17
• samostatnost práce	3,17
• rozhodování nadřízeného, jeho styl řízení	3,17
• způsob zadávání práce nadřízeným, vysvětlení úloh	3,15

Srovnáním obou kategorií je opět možné charakterizovat ty motivační faktory, ve kterých se obě pracovní kategorie shodují. V tomto případě se jedná o bezpečnost práce a samostatnost práce. V oblasti kritických motivačních faktorů je shoda patrná ve více případech. Jedná se o jistotu zaměstnání, dále výši mzdy, diferencovaný mzdový systém (podle výkonu) a možnost zvyšování kvalifikace.

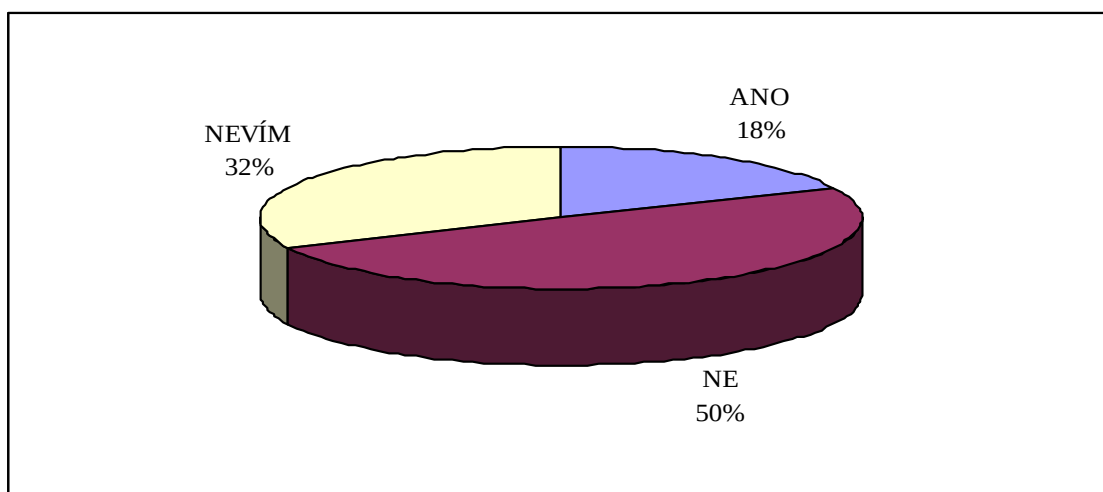
Analýza čtvrté části dotazníku – doplňující otázky

V této části dotazníku bylo použito polootevřených otázek, ve kterých měli pracovníci výrobní divize možnost zhodnotit svoji spokojenost nabídnutými variantami odpovědí. V závěrečné části měli také možnost se vyjádřit k provedenému průzkumu, poskytnout své návrhy či připomínky ke zkoumané oblasti.

Odpovědi na otázku „Jste spokojen(a) se současnou celkovou atmosférou ve firmě?“ přehledně zobrazuje Tab. 11 a Obr. 25.

Tab. 11. Jste spokojen(a) se současnou celkovou atmosférou ve firmě? [vlastní zpracování]

Odpověď	THP	%	Výrobní	%	Celkem	%
ANO	5	17	13	18	18	18
NE	18	60	33	46	51	50
NEVÍM	7	23	26	36	33	32
Celkem	30	100	72	100	102	100

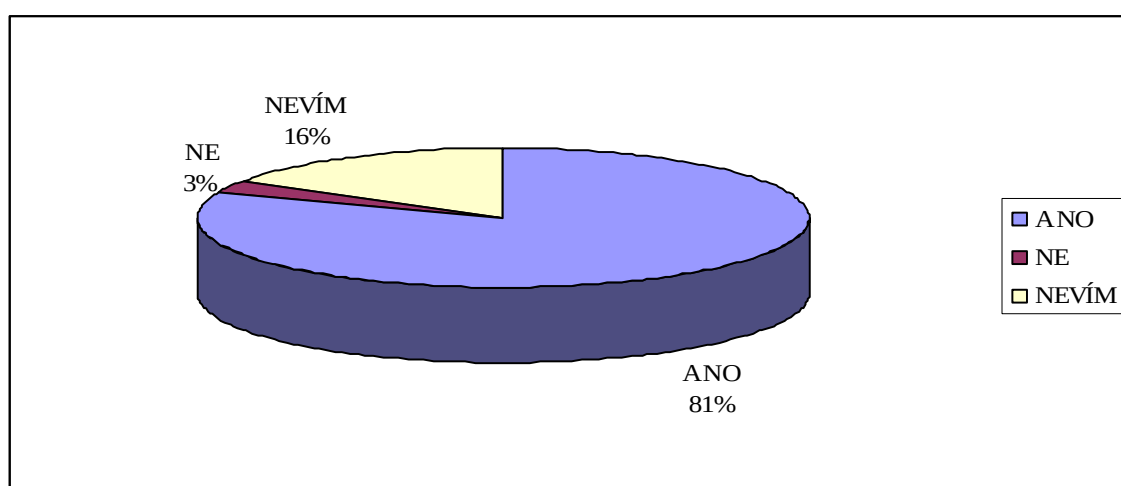


Obr. 25. Spokojenost se současnou celkovou atmosférou ve firmě [vlastní zpracování]

Na další otázku „Považujete svůj vztah k firmě Baťa jako loajální?“ odpověděli pracovníci výrobní divize následovně (viz. Tab. 12 a Obr. 26).

Tab. 12. Považujete svůj vztah k firmě Baťa jako loajální? [vlastní zpracování]

Odpověď	THP	%	Výrobní	%	Celkem	%
ANO	28	93	55	76	83	81
NE	0	0	3	4	3	3
NEVÍM	2	7	14	19	16	16
Celkem	30	100	72	100	102	100

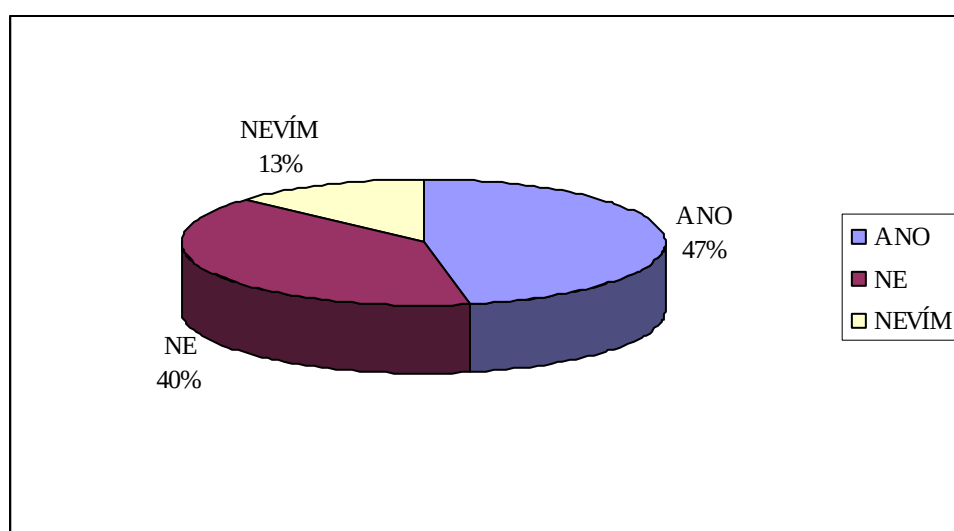


Obr. 26. Loajalita pracovníků výrobní divize k firmě Baťa [vlastní zpracování]

Třetí otázka zněla: „Uvažujete nebo jste někdy uvažoval(a) o odchodu z firmy Baťa? a získané odpovědi zobrazuje Tab. 13 a Obr. 27.

Tab. 13. Uvažujete nebo jste někdy uvažoval(a) o odchodu z firmy Baťa? [vlastní zpracování]

Odpověď	THP	%	Výrobní	%	Celkem	%
ANO	16	53	32	44	48	47
NE	12	40	29	40	41	40
NEVÍM	2	7	11	15	13	13
Celkem	30	100	72	100	102	100



Obr. 27. Úvaha o odchodu z firmy Baťa [vlastní zpracování]

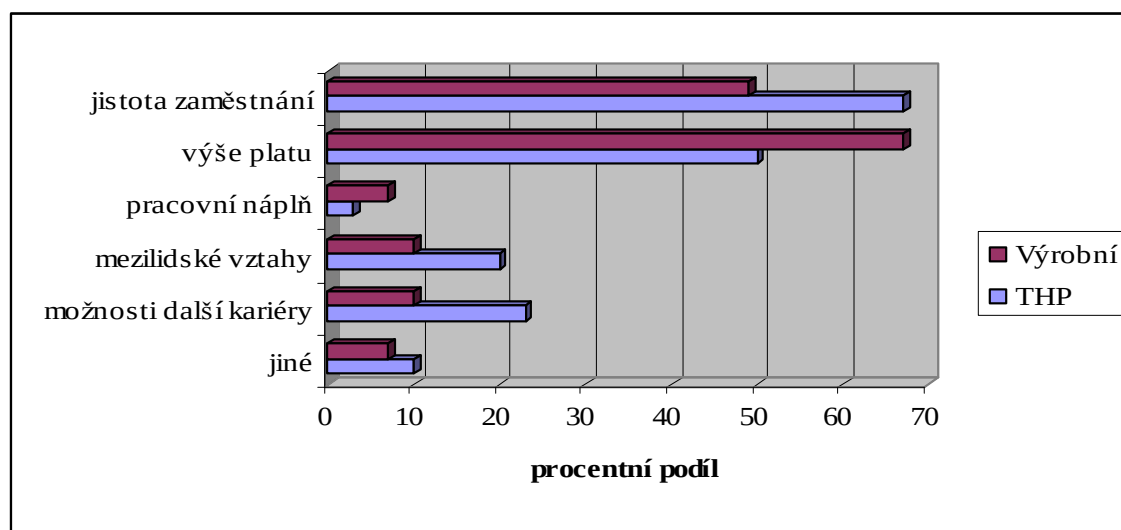
Další otázka rozvíjela otázku předchozí o několik možností důvodů odchodu firmy. Na otázku „V případě, že byste se rozhodl(a) pro odchod z podniku, důvodem by bylo:

- Ø jistota zaměstnání,
- Ø výše platu,
- Ø pracovní náplň,
- Ø mezilidské vztahy,
- Ø možnosti další kariéry,
- Ø jiné?

odpověděli pracovníci výrobní divize takto (viz. Tab. 14 a Obr. 28).

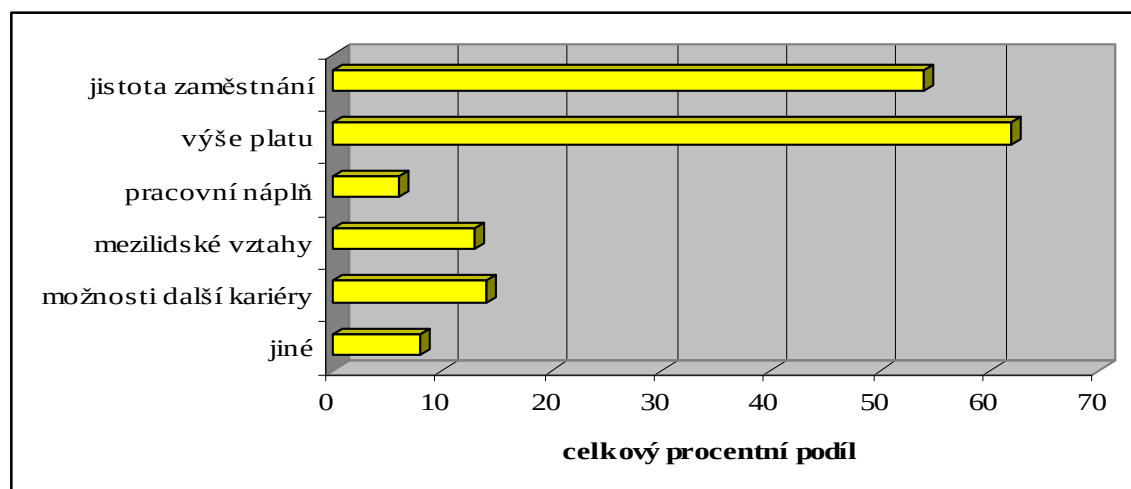
Tab. 14. V případě, že byste se rozhodl(a) pro odchod z podniku, důvodem by bylo [vlastní zpracování]

Odpověď	THP	%	Výrobní	%	Celkem	%
• jistota zaměstnání	20	67	35	49	55	54
• výše platu	15	50	48	67	63	62
• pracovní náplň	1	3	5	7	6	6
• mezilidské vztahy	6	20	7	10	13	13
• možnosti další kariéry	7	23	7	10	14	14
• jiné	3	10	5	7	8	8



Obr. 28. Důvody k odchodu z firmy Baťa (rozdělení dle THP a výrobních pracovníků [vlastní zpracování])

Celkové výsledky získané položením této otázky zobrazuje Obr. 29.



Obr. 29. Důvody k odchodu z firmy Baťa – celkové výsledky [vlastní zpracování]

Za zmínku také stojí citace některých návrhů, které prezentovali pracovníci výrobní divize v nabízené možnosti projevit své názory, připomínky a návrhy ke zlepšení situace v jednotlivých oblastech. Tyto připomínky uvádím v příloze P XIII.

2.10 Ověření hypotéz

- a) *hypotéza, že ve výrobní divizi neexistuje motivační program, tak jak jej popisuje odborná literatura, byla potvrzena.*

Jednotlivé složky motivačního programu jsou vedeny na personálním oddělení ve formě neucelených dokumentů a týkají se zejména oblastí odměňování pracovníků, hodnocení pracovníků, vzdělávání pracovníků, sociálních výhod apod. Mezi tyto vnitropodnikové dokumenty patří např. i kolektivní smlouva.

- b) *hypotéza, že výrobní divize neprovádí pravidelně průzkumy ke zjištění spokojenosti svých pracovníků, byla částečně zamítnuta.*

Výrobní divize sice neprovádí obsáhlé průzkumy ke zjištění celkové spokojenosti svých pracovníků pravidelně, nicméně dle situace provádí nepravidelná šetření ke zjištění spokojenosti s jednotlivými motivačními faktory (cca dvakrát až třikrát ročně). Za zmínku stojí např. nedávný průzkum ke zjištění spokojenosti s úrovní stravování, úpravy pracovní doby apod.

Pozitivní je skutečnost, že výsledky získané v průběhu těchto šetření vždy slouží k rozhodování o projednávaných činnostech řízení lidských zdrojů. S výsledky jsou pracovníci vždy seznámeni a vedení výrobní divize se jimi řídí při realizaci následných opatření.

- c) *hypotéza, že pracovníci výrobní divize Baťa a.s. Dolní Němčí považují za nedostatečně motivující výši svého platu, byla potvrzena.*

Z průzkumu motivační struktury zaměstnanců i hodnocení jednotlivých motivačních faktorů jednoznačně vyplynula nespokojenost s výší platu jak u technickohospodářských pracovníků, tak u pracovníků výrobních. Z tohoto důvodu bylo projednání výše platu jedním z návrhů motivačního programu výrobní divize.

- d) *hypotéza, že pracovníci výrobní divize Baťa a.s. Dolní Němčí se cítí být dostatečně informováni o podstatných záležitostech firmy, byla zamítnuta.*

Při ověřování této hypotézy, stejně jako v předchozím případě, se prokázalo, že většina pracovníků výrobní divize poukazuje na nedostatečnou informovanost v rámci podniku. Jak THP, tak výrobní pracovníci se shodují v názoru, že chybí dostatek informací o cílech, záměrech a dění ve společnosti.

Tento výsledek dotazníkového šetření byl velkým překvapením pro vedení výrobní divize, neboť považuje informovanost svých pracovníků za jednu z předností firmy. Jak jsem již uvedla, jsou organizovány pravidelné komunikační porady, kde mají pracovníci možnost otevřeně diskutovat o palčivých otázkách týkajících se budoucnosti firmy. Tyto porady vedení firmy považovalo za vhodný komunikační prostředek mezi vedením a řadovými zaměstnanci v případě informovanosti o důležitých otázkách firmy. Stojí proto za zamyšlení, proč pracovníci cítí nedostatek v této oblasti. Každý z pracovníků má možnost se zúčastnit této porady a získat tak „čerstvé“ informace. Jedním z důvodů by mohli být nesprávně zvolení zástupci, jiným např. špatně načasovaná doba porady. Tyto porady jsou většinou organizovány zhruba jednu hodinu před koncem pracovní doby. Zajímavým zjištěním by mohlo být zorganizování této porady např. po pracovní době a s dobrovolnou účastí, pak by se asi nejvíce projevilo, kdo z pracovníků má opravdový zájem o získání pravdivých a aktuálních informací.

e) hypotéza, že pracovníci výrobní divize Baťa a.s. Dolní Němčí jsou spokojeni s úrovní mezilidských vztahů ve firmě, byla potvrzena.

Hodnoty získané průzkumem motivační struktury a dalších doplňujících otázek souvisejících s touto oblastí potvrdily, že většina pracovníků výrobní divize Baťa a.s. Dolní Němčí považuje mezilidské vztahy za dobré. Většina pracovníků je místních, jsou zde provázány rodinné a kamarádské vztahy. V případě THP i výrobních pracovníků se dosažené hodnoty o úrovni spokojenosti téměř rovnají a z důvodu mezilidských vztahů by firmu opustilo jen 13% pracovníků. U výrobních pracovníků je potěšující i fakt, že například vztah s nadřízeným, jeho jednání a styl řízení je oceňováno vysokými hodnotami spokojenosti. Snad jedním z negativních faktorů, který se mohl odrazit ve zhoršeném vnímání mezilidských vztahů, bylo snižování stavu pracovníků z organizačních důvodů v loňském roce. To proběhlo ve dvou etapách a nejistota mezi jednotlivými etapami mohla zanechat stopy i v této oblasti. V této souvislosti důvodem mohlo být i narušení kolektivů, zejména v případě THP.

3 PROJEKTOVÁ ČÁST

3.1 Diagnóza projektu

Jak vyplynulo z provedené analýzy, ve společnosti Baťa a.s., výrobní divizi Dolní Němčí neexistuje ucelená forma motivačního programu tak, jak jej popisuje odborná literatura. Jednotlivé složky motivačního programu jsou vedeny na personálním oddělení ve formě neucelených dokumentů a týkají se zejména následujících oblastí:

- Ø odměňování pracovníků,
- Ø hodnocení pracovníků,
- Ø vzdělávání pracovníků,
- Ø podnikové kultury,
- Ø sociálních výhod apod.

Aby mohla být vypracována ucelená forma motivačního programu, bylo nutné uskutečnit ve společnosti Baťa a.s. Dolní Němčí následující opatření:

- Ø provést průzkum motivační struktury ve společnosti Baťa a.s. na základě vnitropodnikových podkladů,
- Ø provést průzkum za účelem zjištění úrovně pracovní motivace na základě dotazníkového šetření,
- Ø identifikovat nevýznamnější motivátory a demotivátory u pracovníků společnosti Baťa a.s. Dolní Němčí.

Při mapování situace motivačního klimatu ve výrobní divizi Baťa a.s. Dolní Němčí byly použity různé typy metod. Nosnou část projektu tvořila samotná analýza dotazníkového šetření. Tato analýza byla zaměřená na průzkum motivační struktury pracovníků s použitím profilu důležitosti a spokojenosti s vykonávanou prací. Dalším cílem bylo ověřit aplikovatelnost vybraných motivačních teorií (Maslowovy a Herzbergovy motivační teorie) v praxi, což znamenalo zjištění problematických faktorů pracovní motivace ve společnosti Baťa a.s. Dolní Němčí. Pro vyhodnocení dotazníkového šetření byla použita vybraná statistická metoda – vážený aritmetický průměr. Tato metoda umožnila klasifikovat nedostatky motivačních faktorů, jak u technickohospodářských, tak u výrobních pracovníků.

Třetí část dotazníku sloužila mimo jiné k ověření přístupu pracovníků při vyplňování jednotlivých otázek v první a druhé části dotazníku. Vyhodnocením bylo zjištěno, že prakticky ve všech třech částech dotazníku bylo dosaženo stejných výsledků. Tato skutečnost odpovídá tvrzení, že pracovníci přistupovali k vyplňování dotazníku zodpovědně a věnovali tomu patřičnou pozornost.

Na základě použitých metod byl zhodnocen výchozí stav motivačního klimatu ve výrobní divizi Baťa a.s. Dolní Němčí v oblasti lidských zdrojů a byly identifikovány silné a slabé stránky systému řízení a jeho motivační účinky. Byly odhaleny ty oblasti pracovní motivace, ve kterých by bylo žádoucí přijmout opatření vedoucí k jejich zlepšení. Bylo nutné vzít v úvahu možnost realizace těchto opatření jak z časového, tak finančního hlediska. Jednalo se o následující oblasti:

- Ø jistota zaměstnání,
- Ø výše mzdy,
- Ø diferencovaný mzdový systém (podle výkonu),
- Ø spravedlivé posouzení pracovních výsledků,
- Ø zvyšování kvalifikace,
- Ø zabezpečení lepší informovanosti pracovníků o dění ve společnosti,
- Ø pracovní prostředí.

Jako pozitivně hodnocené motivační faktory byly následující oblasti:

- Ø bezpečnost práce a ochranné pomůcky,
- Ø osvětlení pracoviště,
- Ø různorodost, pestrost práce,
- Ø samostatnost práce,
- Ø přátelské jednání nadřízeného,
- Ø uspořádání pracovní doby,
- Ø úroveň stravování,
- Ø stanovování závodní dovolené.

Navržené části motivačního programu spolu se stávajícími neucelenými dokumenty pracovní motivace ve společnosti, by měly být formulovány po schválení vedení společnosti do uceleného motivačního programu Baťa a.s. Dolní Němčí.

3.2 Vymezení aktuálních projektových příležitostí

Následující část poskytuje souhrnné informace o kritických oblastech spokojenosti pracovníků výrobní divize Bat'a a.s. Dolní Němčí získané vyhodnocením prvních tří částí dotazníku. Tyto části lze vymezit jako projektového příležitosti.

3.2.1 Kritické oblasti spokojenosti pracovníků výrobní divize Bat'a a.s. Dolní Němčí

kategorie THP

- Ø jistota zaměstnání,
- Ø výše platu,
- Ø diferencovaný mzdový systém (podle výkonu),
- Ø informovanost o dění ve společnosti,
- Ø informace o cílech společnosti,
- Ø uznání pracovních výkonů,
- Ø možnost pracovního postupu,
- Ø možnost zvyšování kvalifikace,
- Ø sociální podmínky,
- Ø organizace oddělení (kompetence).

kategorie výrobních pracovníků

- Ø výše platu,
- Ø jistota zaměstnání,
- Ø sociální podmínky,
- Ø diferencovaný mzdový systém (podle výkonu),
- Ø uznání pracovních výkonů,
- Ø pracovní prostředí (prašnost, výpary, průvan, hluchost na pracovišti),
- Ø informace o dění ve společnosti,
- Ø přehlednost cílů společnosti,
- Ø možnost zvyšování kvalifikace,
- Ø plynulost, resp. nárazovost práce.

Na základě výše uvedených kritických motivačních faktorů pracovníků výrobní divize a s přihlédnutím na současnou situaci ve firmě vymezují projektové příležitosti v těchto oblastech:

- Ø výše mzdy,
- Ø diferencovaný mzdový systém (podle výkonu),
- Ø uznání pracovních výkonů,
- Ø poskytované sociální podmínky,
- Ø zabezpečení lepší informovanosti pracovníků o dění v podniku,
- Ø zvyšování kvalifikace,
- Ø zlepšení pracovního prostředí.

3.3 Návrh motivačního programu Baťa a.s. Dolní Němčí

Navržené části motivačního programu spolu se stávajícími dokumenty pracovní motivace by měly být formulovány po schválení vedením společnosti do uceleného motivačního programu Baťa a.s. Dolní Němčí.

Na základě poznatků získaných přímo ve společnosti Baťa a.s. Dolní Němčí a výsledků analýzy dotazníkového šetření byly odhaleny ty oblasti pracovní motivace, ve kterých je žádoucí přijmout opatření k jejich zlepšení. Ve svém návrhu se zaměřím na taková opatření, které by bylo možné realizovat jako z finančního tak z časového hlediska.

Jedná se o následující oblasti:

3.3.1 Výše mzdy

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že výše platu je společným demotivujícím faktorem, jak u kategorie THP, tak i u výrobních pracovníků. U tohoto motivačního faktoru cítí pracovníci výrobní divize velkou demotivující sílu.

Pro objasnění mzdového motivačního problému jsem využila dostupných informací na internetových stránkách a zjistila následující statistické údaje. Průměrná mzda v odvětví činí 11.151,-- Kč. Ve výrobní divizi činí průměrná mzda cca 11200,-- Kč. Při srovnání těchto průměrných mezd je proto možné konstatovat, že výše mzdy odpovídá současné situaci v odvětví. Vzhledem ke stagnaci obuvnického průmyslu se nepředpokládá, že by v blízké

době došlo k rapidnímu nárůstu. Pro zajímavost uvádím i srovnání s výší průměrné mzdy za rok 2004 ve Zlínském kraji, která činila 16.072,-- Kč a v ČR celkem 18.035,-- Kč. [27]

Složitá situace na trhu s obuví se odráží na přístupu lidí k práci, kteří svorně pocítují velkou nejistotu zaměstnání. Je stále obtížnější získat nové zákazníky, zajistit dostatek objednávek na dlouhou dobu dopředu a vyhnout se tak případným problémům s nárazovostí práce.

3.3.2 Diferencovaný mzdový systém (podle výkonu)

S výší mzdy úzce souvisí používaný diferencovaný mzdový systém tj. ohodnocení pracovníků podle výkonu. Tento systém se v převážné míře týká výrobních pracovníků, kteří si mnohdy stěžují, že některé výkonové normy jsou nesplnitelné. Faktem je, že tyto normy jsou nastaveny na dlouhé výrobní série, jejichž zabezpečení není v současné době pravidlem. Systém odměňování v případě krátkých sériích, kdy se mění vzor někdy i několikrát za den a pracovníci se nestačí do normy zapracovat a získat tak dostatečnou zručnost pro její zvládnutí, je nastaven tak, že v případě nedostatečné plynulosti výroby, jsou výrobní pracovníci dle vnitřních pravidel dopláceni.

Složitost této problematiky se pravděpodobně odrazila i v hodnocení otázky týkající se spravedlivého uznání výkonu. Proto navrhuji, aby byl postupně zaveden systém odměňování na základě hodinových sazeb. Tím by se odstranil i problém kvality u těch pracovníků, kteří jsou v současnosti odměňováni podle výkonu. Mnohdy se totiž jejich snaha vyrobit co nejvíce odráží na dosažené kvalitě výkonu a v konečné fázi hotovém výrobku. Na druhé straně je ovšem nutné přiznat, že i tento systém má svá úskalí v rozlišení výkonu. Jedná se o to, že výkonná pracovnice díky tomuto systému dostatečně nevynikne, naopak pracovnice průměrná až podprůměrná dosahuje stejné mzdy, ať podává dostatečný výkon nebo ne.

V této souvislosti pro zvýšení motivačního účinku navrhuji úpravy v mzdovém systému pro jednotlivé kategorie pracovníků následovně:

a) výrobní pracovníci na šicích dílnách

Za ideální považuji návrh, kdy by byl mistrům na šicích dílnách dán určitý objem peněžních prostředků za vyrobené páry v měsíci. Jejich pravomocí by pak bylo rozdělit tyto peněžní prostředky mezi jednotlivé pracovníky podle odpracovaných hodin a zařazení do třídy. Navrhuji, aby pracovníci byli motivováni cca 15 – 20% pohyblivou složkou mzdy

z celkového objemu poskytnutých peněz vyčleněnou pro ty pracovníky, kteří odvedli nejkvalitnější práci.

Navrhuji motivovat výrobní pracovníky technické kontroly na šicích dílnách (skladačky) 10% z fixního platu, čímž by byly hmotně zainteresovány na kvalitě ušitých vrchů.

b) výrobní pracovníci na spodkových dílnách

Vzhledem k tomu, že pracovníci spodkových dílen jsou hodinově odměňováni, navrhuji zvýšení jejich motivace 10 – 15% pohyblivou složkou mzdy, kterou by opět rozděloval mistr na dílně, pokud by některý z pracovníků dělal v průběhu hodnoceného měsíce práce navíc, např. zastupoval chybějícího pracovníka.

U technické kontroly na spodkových dílnách navrhuji motivovat pracovníky v těchto pozicích částkou 1000,-- Kč měsíčně, pokud nebude reklamována zásilka u zákazníka z důvodů vad, kterým bylo možné předejít (špinavá obuv, nezabalená dle požadavků zákazníka, nepáry v krabicích, chybějící letáky apod.).

c) výrobní pracovníci na vysekávací dílně

U pracovníků vysekávací dílny v současnosti nevidím problém ve způsobu odměňování, jelikož jsou odměňováni individuálně podle výkonu a úspor materiálu při vysekávání.

d) pracovníci THP

V případě technickohospodářských pracovníků navrhuji motivovat zejména ty pracovníky, kteří se mohou určitým způsobem podílet na snížení nákladů a zlepšení výsledků hospodaření firmy. Jedná se zejména o pracovníky prodeje, u kterých navrhuji zavést opět pohyblivou složku mzdy ve výši cca 10% jako motivaci za prodej obuvi s větší než standardní marží, za získání zákazníka s objednávkou nad určitý počet párů apod.

Naopak u nákupců zavést 10% motivační příplatek za ušetření nákladů v určité výši za nákup materiálu za nižší cenu při stejné kvalitě, ušetření nákladů za dopravu v určité výši apod. Pro ostatní pracovníky navrhuji systém jednorázového příplatku ve výši 500,-- Kč za zavedení zlepšovacího návrhu, který povede k úspoře nákladů apod.

U mistrů navrhuji zavést pohyblivou složku mzdy ve výši cca 10% za splnění či překročení plánu, za kvalitu odvedených párů apod.

Výše uvedené navrhuji projednat na příští poradě vedení s realizací nejpozději od 1. 1. 2006.

3.3.3 Uznání pracovních výkonů

Jak již bylo zmíněno výše, spravedlivé posouzení pracovních výsledků a uznání pracovních výkonů patří také k problematickým motivačním faktorům. Pro zlepšení situace navrhuji vypracovat pevný systém hodnocení založený na výkonnostním příplatku. Jednalo by se o hodnocení výkonu v průběhu určitého hodnotícího období např. půl roku. Toto hodnocení by prováděl přímý nadřízený podle stanovených kritérií. Tato kritéria by se týkala čtyř oblastí, ve kterých by se hodnotilo:

- Ø *výsledek práce, kvalita, spolehlivost* – posuzovala by se samotná práce, kvalita, množství chyb, spolehlivost při plnění pracovních úkolů,
- Ø *spolupráce, chování, docházka* – hodnocenou oblastí by byla ochota spolupracovat s nadřízenými, kolegy, docházka, absence apod.
- Ø *flexibilita, iniciativa, samostatnost* – pozornost by byla zaměřena na ochotu učit se něco nového, aktivitu při řešení problémů a jeho samostatné rozhodování apod.
- Ø *účinnost a využití pracovního času, zacházení s pracovními prostředky a čistota na pracovišti* – hodnotila by se hlavně intenzita práce, vztah pracovníka k používaným pracovním prostředkům a podnikovému majetku.

Hodnocení kritérií by se provádělo bodováním v rozsahu 0 až 5 bodů. 0 bodů by pracovník získal při nesplnění očekávání, naopak 5 body by byl ohodnocen, když tato očekávání výrazně přesáhne. Přidělené body by se měsíčně sčítaly po dobu šesti měsíců, pak by se provedl celkový součet a přepočtl na procenta dle následujícího schématu:

- Ø 100 – 120 bodů – výkonnostní příplatek ve výši 10% průměrného základního platu,
- Ø 80 - 99 bodů – výkonnostní příplatek ve výši 8% průměrného základního platu,
- Ø 60 – 79 bodů – výkonnostní příplatek ve výši 6% průměrného základního platu,
- Ø 40 – 59 bodů – výkonnostní příplatek ve výši 4% průměrného základního platu,

Ø 20 – 39 bodů – výkonnostní příplatek ve výši 2% průměrného základního platu,

Ø 0 – 19 bodů – žádný výkonnostní příplatek.

V případě výrazně neuspokojivých výkonů pracovníků v dalším hodnotícím období by mohl být výkonnostní příplatek snížen nebo celkově zrušen, a to i po důrazné domluvě. Práce na této části projektu by mohla začít od 1.1. 2006.

3.3.4 Poskytované výhody sociálního charakteru

Poskytování příspěvků na životní a penzijní pojištění je ve výrobní divizi zajištěno pro určité pracovní funkce. Jedná se o některé pracovníky středního a vrcholového managementu. Vzhledem k tomu, že poskytování výhod sociálního charakteru bylo další z identifikovaných problematických oblastí, doporučuji projednat, zda je možnost poskytování příspěvků na životní či penzijní připojištění i jiným než doposud určeným skupinám pracovníků, tj. i pracovníkům výroby. Doporučuji stanovit kategorie s vymezením podmínek, které musí pracovník dosáhnout, aby daný příspěvek obdržel. Navrhuji projednat tuto oblast zároveň výše uvedenými návrhy na nejbližší poradě vedení.

3.3.5 Zabezpečení lepší informovanosti pracovníků o dění ve společnosti

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že ve společnosti Baťa a.s. Dolní Němčí se pracovníci necítí být dostatečně informováni o dění v podniku a postrádají informace o cílech a záměrech společnosti do budoucna. Z toho může pramenit i nespokojenost s pocitem jistoty a stability zaměstnání, kterou při provedeném průzkumu vyjádřili s velkou důležitostí jak THP i výrobní pracovníci.

Jak jsem vyjádřila již v kapitole 2.10, kritika této oblasti byla velkým překvapením pro vedení výrobní divize, které považovalo informování svých pracovníků o důležitých záležitostech firmy za dostačující. Mimo zmiňované různé typy porad totiž výrobní divize provádí mimořádné, dalo by se říct, preventivní schůzky s pracovníky tehdy, pokud se k tomu vyskytne nějaký závažný důvod, ať už ze strany vedení tak i ze strany pracovníků. Jako příklad mohu uvést schůzky o problematice odměňování na dílnách při zvlášť náročných či komplikovaných vzorech apod.

Je potřeba, aby byly zabezpečeny přesné, včasné a kvalitní informace jednotlivým oddělením, k čemuž by dle mého názoru pomohlo zavedení jistého řádu v organizování porad. Zkvalitněním informovanosti bude zabezpečena zpětná vazba pro vedení společnosti.

Pro zvýšení informovanosti zaměstnanců jednotlivých oddělení proto navrhuji zavést pravidelné porady jednotlivých oddělení, na kterých docházelo k bezprostřednímu kontaktu zaměstnanců s vedením společnosti.

Z hlediska účelu pracovní porady doporučuji realizovat následující typy porad:

- *související s naplněností výroby a budoucnosti firmy*

Navazuji na již organizované komunikační porady, které doporučuji konat častěji, minimálně jedenkrát za dva měsíce a eliminovat tak případné pocity nejistoty zaměstnání.

- *související s hospodařením jednotlivých oddělení*

Jednalo by se o pravidelné měsíční porady na úrovni jednotlivých oddělení, jejichž hlavním cílem by bylo informovat pracovníky o dosažených výsledcích za předchozí období, porovnat plánovanou produkci se skutečností, hledat příčiny neplnění plánu, navrhnout možná zlepšení atd. Za přípravu, průběh a obsah pracovní porady by byl odpovědný vedoucí jednotlivého střediska. Účelem těchto porad je zlepšení motivace pracovníka ke dosahovaným výkonům.

- *související s personální a mzdovou oblastí*

Tyto porady navrhuji organizovat jednou za čtvrt roku s cílem seznámit pracovníky s aktuálními informacemi v personální a mzdové oblasti. Bylo by vhodné seznámit dopředu pracovníky s termínem porady tak, aby měli možnost si připravit otázky anonymně a podobně jako v případě provedeného dotazníkového šetření je vhodit do určené krabice v šatně či dalších určených místech. Odstranil by se tak problém, kdy pracovníci neochotně vyjadřují své názory či připomínky před nadřízenými. Za průběh a obsah této porady by byla zodpovědná vedoucí personálního oddělení.

- *související s oblastí kvality, nových technologií a nových výrobků*

Navrhuji realizovat pracovní porady dle potřeby v jednotlivých oblastech za účasti kompetentních pracovníků, kteří by podávali informace o aktuálním stavu, plánech na nejbližší období a navrhovaných opatření v rámci jednotlivých oblastí. Za obsah navrhované pracovní porady by byli odpovědní vedoucí pracovník oddělení kvality, výroby, nákupu,

prodeje a designu. Navrhuji uskutečňovat tyto porady pravidelně při zařazování nových vzorů do výroby.

- *porady vedení*

Doporučuji, aby byly opět organizovány týdenní porady vedení, kterých by se účastnili vedoucí jednotlivých oddělení. Tyto porady by byly vedeny v kanceláři ředitele výrobní divize nebo návštěvní místnosti. Při jejich organizování by byly prezentovány aktuální problémy z oblastí výroby, prodeje, nákupu, řízení lidských zdrojů a jiné důležité záležitosti nezbytné pro chod celé firmy.

Podnikový časopis

Doporučuji vydávat interní podnikový časopis v pravidelných čtvrtletních intervalech. Bylo by vhodné, aby časopis obsahoval pravidelné rubriky z oblasti výroby, odbytu, personálního řízení, kvality apod., kde by odpovědní pracovníci poskytovali aktuální informace v rámci svého oddělení. Doporučuji, aby se na vydávání časopisu podílelo více lidí a bylo tak možné získat různé úhly pohledu na prezentované informace. Odpovědní pracovníci by tak mohli vyjádřit svůj názor na situaci v podniku, vzniklé problémy, dosažené výsledky apod. Určitě by uvítali více informací o kulturně- společenských akcích, jistě by je potěšilo i zveřejnění jmen pracovníků dožívajících se významných životních a pracovních výročí.

Vývěsní informační tabule

Navrhuji, aby vývěsní informační tabule na jednotlivých dílnách byly pravidelně doplňovány o informace týkající se výrobního procesu tj. údaje o plnění či neplnění výroby, hospodářských výsledcích střediska a jiných údajů týkajících se výroby. Dále pak pravidelně doplňovat informace na vývěsní tabuli před vstupem do jídelny o změnách v personální oblasti, kulturně-společenských akcích apod. Za informace na dílnách by byli zodpovědní vedoucí pracovníci výroby a kvality, za informace u vstupu do jídelny personální oddělení.

3.3.6 Zvyšování kvalifikace

Z analýzy dotazníkového šetření vyplynulo, že pracovníci výrobní divize pocítují nedostatky v oblasti nabídky dalšího vzdělávání ze strany společnosti. Jak uvádím v kapitole 2.8.3 v současné době sice zatím není ve výrobní divizi sestaven konkrétních plán vzdělávacích aktivit, ale případné vzdělávací kurzy či školení probíhají dle potřeby mj. i ve spolupráci

s centrálou ve Zlíně. Jedním z důvodů je snížení stavu pracovníků díky restrukturalizaci výroby a tím pádem snížení počtu možných kandidátů pro různá školení, dalším důvodem je fakt, že zatím nejsou zpracovány výsledky hodnocení, které proběhlo v průběhu dubna.

Navrhuji sestavení takového vzdělávacího programu, který přispěje k posílení tohoto motivačního faktoru. Mezi typy vzdělávacích aktivit doporučuji zařadit nabídku jazykových kurzů, dále školení prodejců v oblastech technik prodeje, získávání zákazníků na nových trzích Evropské unie, školení nákupců v oblasti snižování nákladů při nákupu komponentů do výroby. Mezi další vzdělávací aktivity doporučuji zařadit školení mistrů na téma řízení lidských zdrojů a vedení lidí. Jako zcela podstatnou považuji organizaci tréninku asertivity.

Návrh vzdělávacího programu uvádím v příloze XIV. Při jeho sestavování jsem vycházela z povinnosti organizovat školení vycházející ze zákona (školení BOZP, požární ochrany, školení řidičů referentských vozidel aj.) a dále školení vycházejících z legislativních změn (např. školení o novele zákona o DPH). Další vzdělávací akce jsem navrhla z nabídek vzdělávacích agentur, které jsou pravidelně zasílány na personální oddělení výrobní divize a z požadavků vedoucích jednotlivých oddělení. V současné době díky nedávné restrukturalizaci jsou někteří pracovníci ve svých pozicích poměrně krátkou dobu a získání mj. i teoretických znalostí je dobrým předpokladem pro zvládnutí jejich nové funkce. Určitá část navrhnutých vzdělávacích aktivit představuje návrhy, které vhodným způsobem podpoří zvýšení motivace pracovníků v oblasti zvyšování kvalifikace (např. školení asertivity, organizaci outdoor tréninkových programů pro vybrané pracovníky v rámci utužení kolektivu atd.). Při sestavování plánu vzdělávacích aktivit jsem vycházela ze zpracovaných plánů vzdělávání z předchozích let a pokud nebylo možné zjistit přesnou částku, provedla jsem odhady. Zároveň jsem přihlédla na zhruba stejnou výši rozpočtu na vzdělávání jako v tomto roce.

Dále doporučuji umožnit kompetentním pracovníkům výroby, nákupu, prodeje apod. účast na veletrzích, výstavách či firemních prezentacích mimo jiné i v zahraničí. Doporučuji, aby o navštívených akcích byly vyžadovány vypracované zprávy o navštívených firmách, postřehy pracovníků či jiné informace důležité v pracovním procesu.

Doporučuji také, i nadále podporovat pracovníky v jejich snaze o zvyšování kvalifikace formou dálkového vysokoškolského studia, mj. poskytováním studijního volna pro vykonání zkoušek a zároveň poskytováním informací o šancích na postup v případě úspěšného absolvování takového studia. Předpokládám, že nespokojenost pracovníků

s nedostatečnými možnostmi kariérového postupu ve společnosti by mohla souviset i s otázkou vzdělávání.

3.3.7 Zlepšení pracovního prostředí

Jako další oblast, kde projeví pracovní výrobní divize nespokojenost, byla oblast pracovního prostředí. Ačkoliv vedení výrobní divize dbá na neustálé zlepšování pracovního prostředí a dodržuje veškeré hygienické normy dané zákonem, objevily se názory, že hlavně hluchost, prašnost, výpary a průvan obtěžují pracovníky výrobní divize. V této oblasti musím konstatovat, že na základě konzultací s pracovníkem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci jsou všechny normy v pořádku. Vedení výrobní divize se snaží pracovní prostředí neustále zpříjemňovat, provádí pravidelná měření ve všech kritizovaných oblastech a případné nedostatky se snaží neprodleně odstranit.

Navrhuji proto vyčlenit určité finanční prostředky na nákup nových strojů, které mimo zvýšení produktivity sníží hluchost na pracovištích, dále kompenzovat tyto nepříjemné podmínky např. organizací ozdravných pobytů v lázních, masážních a relaxačních střediscích, možností zajištění permanentek do bazénu, fitcentra apod., případně nabídkou sportovních aktivit jako rezervací tenisových kurtů, zimního či fotbalového stadionu apod. Doporučuji i nadále nakupovat ergonomické židličky a navrhuji provést výběrové řízení na výměnu oken v závodě. Tento krok by se mohl stát součástí rozpočtu na rok 2006.

3.4 Vymezení potřeby projektu, jeho zavedení a realizace

3.4.1 Vymezení potřeby projektu

V této kapitole se pokusím rozdělit přípravnou a realizační fázi projektu. Přípravná fáze zahrnuje vymezení potřeby projektu:

Co vedlo k vytvoření projektu?

Ø neexistence motivačního programu ve společnosti jako uceleného dokumentu.

Význam projektu?

- Ø motivační program je účinný nástroj řízení lidských zdrojů, čímž přispívá k vyšší produktivitě práce a tím ke zlepšení celkových výsledků hospodaření společnosti.

Hlavní cíl projektu?

- Ø sestavení takového motivačního programu, jehož prostřednictvím dojde ke zlepšení řízení a motivace lidských zdrojů ve společnosti, jehož důsledkem bude zvýšení výkonu lidských zdrojů a následně zlepšení ekonomických ukazatelů společnosti.

Kritéria úspěchu?

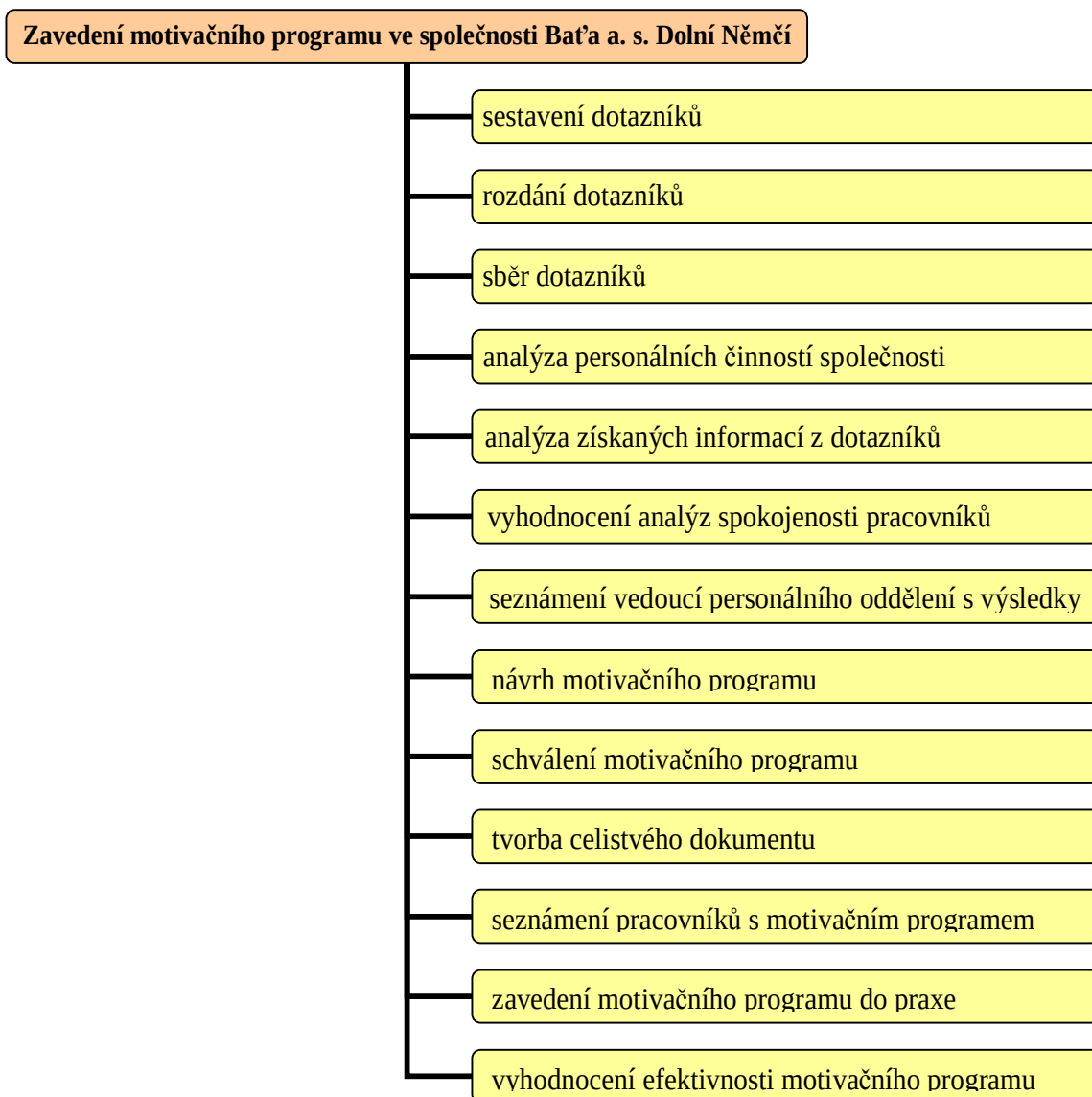
- Ø zdokonalení systému řízení lidských zdrojů,
- Ø zlepšení identifikovaných kritických motivačních faktorů,
- Ø zlepšení celkové atmosféry ve společnosti.

Omezení?

- Ø finanční (co možná nejnižší finanční nároky),
- Ø personální (jeden pracovník),
- Ø časové (leden 2006 – funkčnost motivačních činností).

3.4.2 Zavedení a realizace projektu

Zavedení a realizace motivačního programu je poslední etapou procesu zjišťování hodnotové orientace zaměstnanců, jejich potřeb, vytyčení cílů motivačního programu, rozpracování jednotlivých motivačně působících činitelů, návržení a schválení motivačního programu a zpracování celistvého dokumentu. Takový dokument by se měl stát pro společnost závazným a všichni zaměstnanci by s ním měli být řádně seznámeni. Jednotlivé kroky vymezuje Obr. 30. Motivační program se nevytváří na dlouhé období, ale spíše za určitým účelem a s určitým cílem, po jehož naplnění se mohou specifikovat jiné cíle, pro jejichž dosažení se musí patřičně změnit i náplň motivačního programu. Realizační fáze zachycuje diagram a časový harmonogram prací následovně:



Obr. 30. Diagram prací [vlastní zpracování]

Diagram prací zachycuje jednotlivé činnosti, které je třeba vykonat, aby bylo dosaženo cíle projektu. Časový harmonogram (viz. Tab. 15) pak vymezuje tyto činnosti z hlediska časové náročnosti. Vzhledem k tomu, že motivační program musí být schválen vedením společnosti, je zde ponechána i určitá časová rezerva. S realizací jednotlivých navrhovaných částí motivačního programu ve společnosti Bat'a a.s. výrobní divize Dolní Němčí by se mělo začít od ledna roku 2006. Vedoucím projektu by mělo být personální oddělení, které by jednotlivé kroky projednalo s vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení.

Tab. 15. Časový harmonogram prací [vlastní zpracování]

Popis činnosti	03/05	04/05	05/05	06/05	07/05	08/05	09/05	10/05	11/05	12/05	01/06
Sestavení dotazníků	■										
Rozdání dotazníků		■									
Sběr dotazníků			■								
Analýza pers. činností společnosti			■								
Analýza získaných informací z dotazníků			■								
Vyhodnocení analýz spokojenosti prac.				■							
Seznámení s výsledky vedoucí pers. odd.				■							
Návrh motivačního programu				■							
Schválení motivačního programu				■	■	■	■	■	■	■	■
Tvorba celistvého dokumentu					■	■	■	■	■	■	■
Seznámení pracovníků s motiv. programem										■	■
Zavedení motivačního programu do praxe											■
Vyhodnocení efektivnosti motivač. progr.											→

3.5 Ekonomické zhodnocení navrženého motivačního programu ve výrobní divizi Bat'a a.s. Dolní Němčí

Na základě navrženého motivačního programu je možné konstatovat, že společnost může počítat s přínosy ve všech oblastech řízení lidských zdrojů, ale také s přínosy ekonomickými. Ty lze ovšem jen velmi těžce konkrétně kvantifikovat, protože systém motivace je aktivitou neproduktivního charakteru s těžce měřitelnými okamžitými výstupy.

Ačkoliv můžeme motivaci pozorovat jen jako změnu chování lidí, zcela jistě dojde k naplnění hlavního poslání tvorby motivačního programu, tj. zvýšení výkonnosti lidského potenciálu společnosti. Z tohoto hlediska se dlouhodobě vložené investice do lidského potenciálu zcela jistě vyplatí.

Pro zjištění účinnosti motivačního programu proto navrhuji sledovat určité ekonomické ukazatele, jejichž prostřednictvím je možné vyčíslit přínosy realizace návrhu motivačního programu. Mezi tyto ukazatele patří např. produktivita práce, snížení zmetkovosti, úspory materiálu, využití pracovního času, struktura nákladů a hospodářský výsledek. Dle aktuální situace je také možné využít i jiné ukazatele, na které může mít realizace motivačních opatření vliv např. investiční či oběžný majetek apod.

Navrhuji sledovat výše uvedené ukazatele v rozmezí delšího časového období (2 – 3 let) a zároveň analyzovat celkovou ekonomickou situaci ve společnosti a na trhu a zjistit tak vliv navrhovaných motivačních opatření na ekonomické výsledky společnosti.

ZÁVĚR

Lidský potenciál podniku, tj. kvalifikace pracovníků a jejich motivace, se stává jednou z charakteristik podniku, která má pro jeho konkurenční schopnost strategický význam. Prostředky vynakládané na rozvoj znalostí, schopností a dovedností pracovníků, na jejich motivaci, jsou chápány jako vysoce efektivní investice pro získání konkurenční výhody v podmínkách silné konkurence. Řízení lidských zdrojů je proto chápáno jako součást strategického řízení podniku. Personální řízení je řídicí činnost, která nese konečnou odpovědnost za úroveň výkonnosti personálu podniku. Personální řízení musí být takto v podniku založeno a rozvíjeno v jednotlivých odborných činnostech, zabezpečeno potřebnými informacemi a finančními zdroji. Personální a sociální rozvoj podniku nelze v této souvislosti chápat jako odvozený důsledek ekonomického rozvoje, ale jako aktivní vnitřní zdroj dynamiky rozvoje firmy.

Ve své práci jsem se zaměřila na analýzu řízení lidských zdrojů a úrovně motivace ve výrobní divizi firmy Baťa a.s. v Dolním Němčí a následně na sestavení motivačního programu. Na základě rozboru teoretických pramenů jsem se snažila o charakteristiku nejdůležitějších činností ovlivňujících personální řízení ve výrobní divizi, zjištění jejich současného stavu, předností a nedostatků. Na základě provedeného dotazníkového šetření jsem identifikovala kritické oblasti spokojenosti pracovníků pro vymezení projektových příležitostí k sestavení motivačního programu. Podle mého názoru se mi podařilo splnit zadaný cíl. K tomu přispěla i dobrá spolupráce s firmou Baťa a.s. Dolní Němčí. V této souvislosti musím také podotknout, že mě tato práce velmi bavila a natolik zaujala, že uvažuji o prohloubení znalostí z této oblasti další formou studia.

Z analýzy personálních činností vyplynulo, že personální řízení ve výrobní divizi probíhá na dobré úrovni. Tím potvrzuje skutečnost a všeobecné vědomí o firmě Baťa, která se již od počátku svého založení snažila o dobré jméno také ve smyslu péče o zaměstnance, kteří jsou důležitou oblastí zájmu firmy. Na tuto tradici úspěšně navazuje i závod v Dolním Němčí, i přesto, že se v určitých oblastech personálního řízení a motivace našly nedostatky a možnosti ke zlepšení. V této souvislosti je opět nezbytné zmínit, že celková situace ve firmě je silně ovlivněna současnou nepříznivou situací na obuvnickém trhu, což se odráží hlavně na pocitu nestability zaměstnání, výši mzdy a dalších faktorech s tím souvisejících.

Na druhou stranu je nutné podotknout, že si firma v duchu baťovské zásady „Člověk na prvním místě“ velmi cení schopných a loajálních pracovníků, kteří se rychle adaptují na měnící se prostředí a plně si uvědomuje jejich obětavost a trpělivost při problémech v časech, které pro výrobní divizi mnohdy nebyly a nejsou zrovna ideální, v dobách reorganizací výroby, snižování stavu pracovníků, asijské konkurence. A také v době, kdy výrobní divize musí přesvědčit, že odvádí kvalitní práci, a zákazníkovi bude stát za to, koupit si pravou českou a poctivě vyrobenou botu.

Je proto úkolem personálního oddělení zabezpečit takové pracovníky, kteří svou kvalifikací, přístupem k práci a výkonností přispívají k dobrým výsledkům hospodaření firmy. Je na všech pracovnících firmy, aby dokázali, že ve výrobní divizi pracují snaživí a obětaví lidé, kteří přispívající svou poctivou prací k dobrému jménu firmy Baťa nejen v České republice, ale i všude na světě.

Doufám, že tato práce bude prospěšná také pro samotnou organizaci. Věřím, že vedení firmy se bude zabývat výsledky mé práce a mými návrhy a po projednání dojde k uskutečnění opatření vedoucích ke zvýšení pracovní motivace zaměstnanců společnosti Baťa a.s. Dolní Němčí a následně k naplnění vize a cílů společnosti.

Na závěr si opět dovolím citovat další z myšlenek vyslovených Tomášem Baťou, která plně vystihuje jeho podnikatelskou filozofii.

„Budovy – to jsou hromady cihel a betonu. Stroje – to je spousta železa a oceli. Život tomu dávají teprve lidé.“

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie v řízení firmy : cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 2. vyd. Praha : PROSPEKTUM, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- [4] GARLÍK, V. *Baťovy závody : organizace a řízení do roku 1939*. 1. vyd. Praha : Svoboda, 1990. 66 s. ISBN 80-205-0160-6.
- [5] GREGAR, A. *Personální řízení I. : vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín : VUT v Brně, FaME Zlín, 1999. 163 s. ISBN 80-214-1500-2.
- [6] HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1995. 212 s. ISBN 80-85839-09-01.
- [7] KIM, SANG, H. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1996. 162 s. ISBN 80-85943-96-4.
- [8] KLEIBL, J., KOUBEK, J. *Metody personální práce*. 1. vyd. Praha : VŠE, 1995. 165 s. ISBN 80-7594-411-5.
- [9] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-52943-01-8.
- [10] MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1997. 136 s. ISBN 80-7169-425-8.
- [11] MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [12] NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-02.
- [13] PALÁN, Z. *Lidské zdroje : výkladový slovník*. 1. vyd. Praha : Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

- [14] PETŘÍKOVÁ, R. a kol. *Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů : znalostní dimenze jakosti*. Ostrava : Dům techniky, 2002. 241 s. ISBN 80-02-01419-1.
- [15] PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-X.
- [16] RYBKA, Z. *Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky*. Praha : Edice TOKO A/S, 1999. 76 s. ISBN 80-902411-3-1.
- [17] STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5.
- [18] STÝBLO, J. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada, 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.
- [19] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [20] URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. 1. vyd. Praha : ASPI Publishing, 2004. 208 s. ISBN 80-7357-019-X.
- [21] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management – teorie a praxe pro 90. léta*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1996. 237 s., ISBN 80-7358-021-3.
- [22] WERTHER, W. B., Jr., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.
- [23] MAYEROVÁ, V., ŠLÁGR, J. VYORALOVÁ, V. *Studie k situaci ve výrobě, dovozech, vývozech obuvi a ve spotřebě a prodeji obuvi v České republice*. Zlín : Česká obuvnická asociace, 2004.
- [24] KUŽEL, Jan. *Správné odměňování má jasná pravidla. Kariéra speciál, Hospodářské noviny*. 28. 4. 2005, s. 4-5.
- [25] Dostupný z WWW: <<http://www.bata.cz>>
- [26] Dostupný z WWW: <<http://www.leatherindustry.cz>>
- [27] Dostupný z WWW: <<http://www.csu.cz>>

-
- [28] Dostupný z WWW: <<http://www.medi-shoes.com>>
- [29] Baťa a.s. výrobní divize Dolní Němčí 1992 – 2002 - brožura vydaná u příležitosti 10. výročí firmy Baťa v Dolním Němčí, 2002.
- [30] Kolektivní smlouva, 2004.
- [31] Ostatní interní materiály firmy Baťa a.s. Dolní Němčí.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s.	Akciová společnost.
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
BSO	Bata Shoe Organisation.
ČOA	Česká obuvnická asociace.
ČR	Česká republika.
EU	Evropská unie.
IČO	Identifikační číslo organizace.
k. d.	Kožedělné družstvo.
Kč	Koruna česká.
Obr.	Obrázek.
OKEČ	Odvětvová klasifikace ekonomických činností.
PSMI.	The Personal – Social Motivation Inventory.
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným.
SEPIMO	Analýza sociálního systému.
SPM	Standard Production Minutes.
SSSR	Svaz sovětských socialistických republik.
SUPŠ	Střední uměleckoprůmyslová škola.
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats.
Tab.	Tabulka.
THP	Technickohospodářský pracovník.
USD	Americký dolar.
v.d.	Výrobní družstvo.
WKOPY	What Kind of Personality Are You..
ZPS	Změněná pracovní schopnost.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Rozhodující aktivity personálního managementu [2, s. 77].....	15
Obr. 2. Model personální strategie [1, s. 180].....	18
Obr. 3. Cesta od podnětu k chování [15, s. 75]	20
Obr. 4. Cyklické schéma motivace [19, s. 56].....	23
Obr. 5. Vztah stimulace – osobnost člověka – motivace [2, s. 289]	24
Obr. 6. Systém účinné motivace [24, s. 5]	27
Obr. 7. Maslowova pyramida potřeb [3, s. 172]	29
Obr. 8. Rozdělení potřeb dle Maslowa, Alderfera a McClellanda [19, s. 61]	30
Obr. 9. Přehled hygienických faktorů a motivátorů [19, s. 61]	31
Obr. 10. Největší odběratelé firmy Baťa a.s. Dolní Němčí v roce 2004 [vlastní zpracování].....	45
Obr. 11. Podíl odběratelů v roce 2004 z hlediska zastoupení jednotlivých zemí [vlastní zpracování].....	46
Obr. 12. Obraty Baťa a.s. Dolní Němčí za období 2000 – 2005 [vlastní zpracování]	49
Obr. 13. Vývoj produkce ve výrobní divizi za období 2000 – 2005 [vlastní zpracování].....	50
Obr. 14. Podíl žen a mužů pracujících ve výrobní divizi [vlastní zpracování].....	52
Obr. 15. Věková struktura pracovníků výrobní divize [vlastní zpracování]	52
Obr. 16. Struktura pracovníků výrobní divize dle dosaženého vzdělání [vlastní zpracování].....	53
Obr. 17. Struktura pracovníků výrobní divize dle pracovních kategorií [vlastní zpracování].....	53
Obr. 18. Postavení personálního oddělení Baťa a.s. Dolní Němčí [vlastní zpracování].....	54
Obr. 19. Návratnost dotazníků [vlastní zpracování].....	72
Obr. 20. Struktura dotazovaných pracovníků dle pohlaví [vlastní zpracování]	73
Obr. 21. Věková struktura dotazovaných pracovníků výrobní divize [vlastní zpracování].....	74
Obr. 22. Struktura dotazovaných pracovníků výrobní divize podle odpracovaných let [vlastní zpracování].....	74
Obr. 23. Profil důležitosti a spokojenosti v kategorii THP [vlastní zpracování].....	75
Obr. 24. Profil důležitosti a spokojenosti u výrobních pracovníků [vlastní zpracování].....	77

Obr. 25. Spokojenost se současnou celkovou atmosférou ve firmě [vlastní zpracování]	81
Obr. 26. Loajalita pracovníků výrobní divize k firmě Baťa [vlastní zpracování].....	81
Obr. 27. Úvaha o odchodu z firmy Baťa [vlastní zpracování]	82
Obr. 28. Důvody k odchodu z firmy Baťa (rozdělení dle THP a výrobních pracovníků) [vlastní zpracování].....	83
Obr. 29. Důvody k odchodu z firmy Baťa – celkové výsledky [vlastní zpracování]	83
Obr. 30. Diagram prací [vlastní zpracování]	99

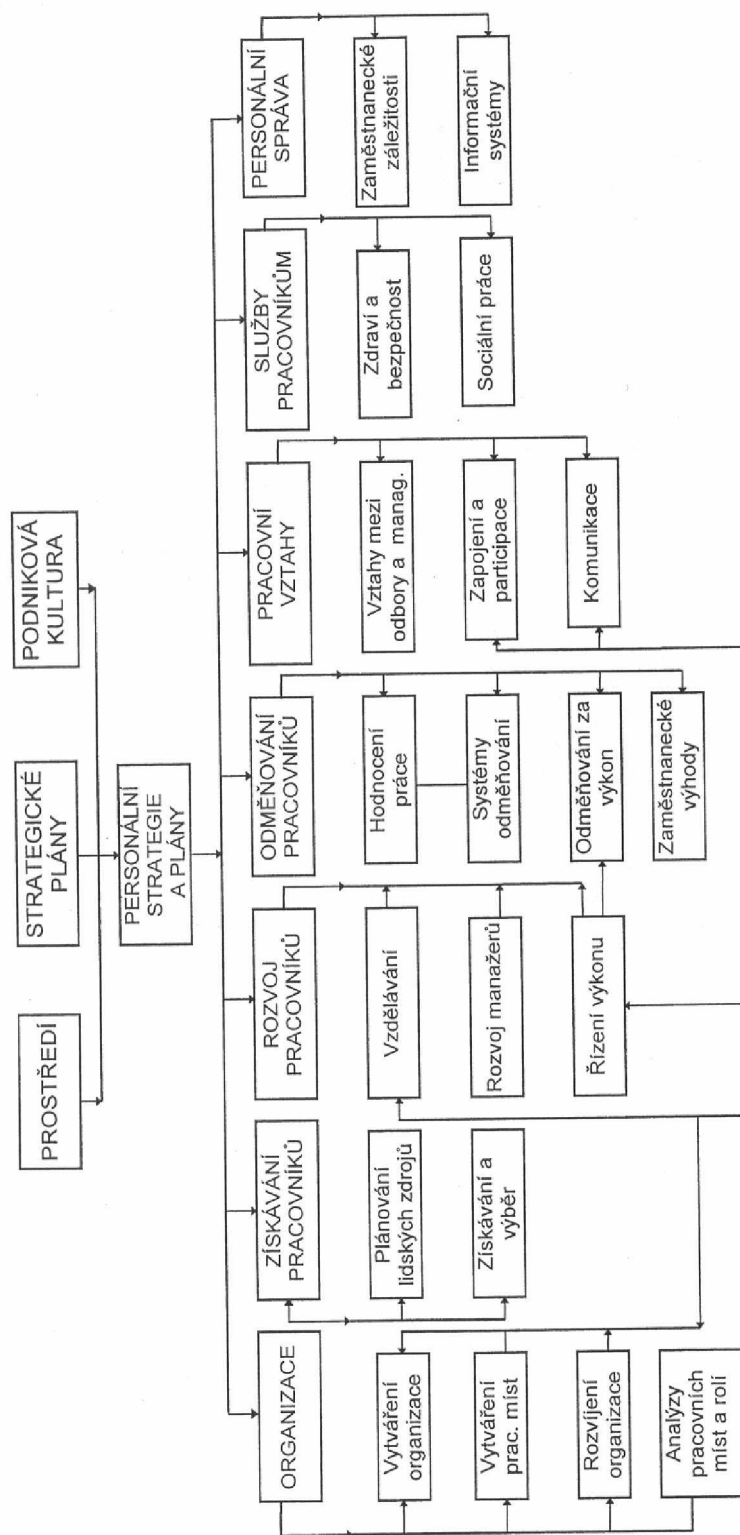
SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Přehled konkurenčních výrobců obuvi v ČR dle ČOA [26]	47
Tab. 2. Rozdělení návratnosti dotazníků dle THP a výrob. pracovníků [vlastní zpracování]	72
Tab. 3. Identifikované motivační faktory spokojenosti u THP [vlastní zpracování]	76
Tab. 4. Identifikované problematické motivační faktory u THP [vlastní zpracování]	76
Tab. 5. Identifikované motivační faktory spokojenosti u výrobních pracovníků [vlastní zpracování]	77
Tab. 6. Identifikované problematické motivační faktory u výrobních pracovníků [vlastní zpracování]	77
Tab. 7. Identifikované kritické demotivační faktory u THP [vlastní zpracování]	79
Tab. 8. Identifikované nejlépe hodnocené motivační faktory u THP [vlastní zpracování]	79
Tab. 9. Identifikované kritické demotivační faktory u výrobních pracovníků [vlastní zpracování]	79
Tab. 10. Identifikované nejlépe hodnocené motivační faktory u výrobních pracovníků [vlastní zpracování]	80
Tab. 11. Jste spokojen(a) se současnou celkovou atmosférou ve firmě? [vlastní zpracování]	80
Tab. 12. Považujete svůj vztah k firmě Baťa jako loajální? [vlastní zpracování]	81
Tab. 13. Uvažujete nebo jste někdy uvažoval(a) o odchodu z firmy Baťa? [vlastní zpracování]	82
Tab. 14. V případě, že byste se rozhodl(a) pro odchod z podniku, důvodem by bylo? [vlastní zpracování]	83
Tab. 15. Časový harmonogram prací [vlastní zpracování]	99

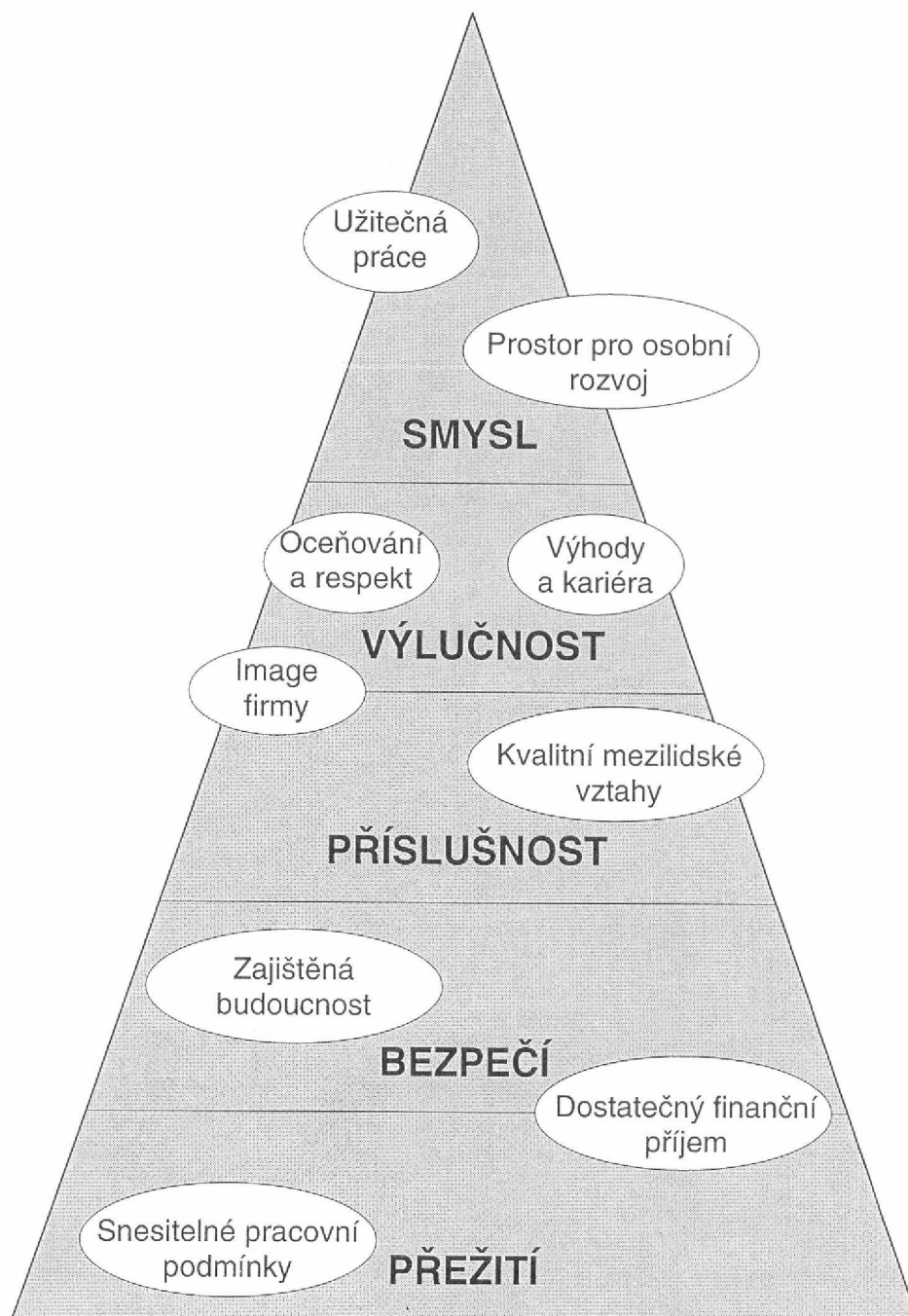
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I : Personální činnosti – vzájemné vztahy.	112
Příloha P II : Pyramida stimulů.....	113
Příloha P III : Srovnání Maslowovy a Herzbergovy teorie motivace.	114
Příloha P IV : SWOT analýza Baťa a.s. Dolní Němčí.	115
Příloha P V : Organizační struktura Baťa a.s. Dolní Němčí.....	120
Příloha P VI : Hodnocení pracovníků – formuláře.	121
Příloha P VII : Adaptační plán Baťa a.s. Dolní Němčí.	126
Příloha P VIII : Dotazník pro zaměstnance Baťa a.s. Dolní Němčí.	128
Příloha P IX : Vyhodnocení motivační struktury v kategorii THP.....	134
Příloha P X : Vyhodnocení motivační struktury v kategorii výrobních pracovníků.	135
Příloha P XI : Vyhodnocení motivačních faktorů v kategorii THP.....	136
Příloha P XII : Vyhodnocení motivačních faktorů v kategorii výrobních pracovníků.....	137
Příloha P XIII : Připomínky pracovníků výrobní divize ze čtvrté části dotazníku.	138
Příloha P XIV : Návrh vzdělávacího plánu na rok 2006 pro Baťa a.s. Dolní němčí.	139

PŘÍLOHA P I : PERSONÁLNÍ ČINNOSTI – VZÁJEMNÉ VZTAHY.



PŘÍLOHA P II : PYRAMIDA STIMULŮ.



PŘÍLOHA P III : SROVNÁNÍ MASLOWOVY A HERZBERGOVY TEORIE MOTIVACE.

	A. Maslow	F. Herzberg	
R Ů S T O V Ě	Seberealizace	Práce sama, její obsah Osobní, psychický rozvoj (růst) Prožitek výkonu a úspěchu Odpovědnost	M O T I V Á T O R Y
P O T Ř E B Y	Potřeby uznání a úcty	Postup Uznání za prokázanou práci	
	Sociální potřeby: – potřeby sounáležitosti – potřeby lásky	Status Mezilidské vztahy – s nadřízenými – s kolegy – s podřízenými (se spolupracovníky) Odborná kompetence nadřízeného	F A K T O R Y
N E D O S T A T K O V Ě	Potřeby jistoty a bezpečí	Personální politika a personální řízení Jistota práce (pracovní jistoty) Mzda	H Y G I E N I C K É
	Potřeby fyziologické	Pracovní podmínky	

[2, s. 270]

PŘÍLOHA P IV : SWOT ANALÝZA BAŤA A.S. DOLNÍ NĚMČÍ.

SILNÉ STRÁNKY

Kvalita

Kvalita je na standardní úrovni s občasnými problémy. Na své výrobky firma používá kvalitní materiály, jak tuzemské, tak z dovozu, převážně z Itálie, Anglie, Německa, Španělska, ale i např. z Jižní Ameriky. V současné době je díky cenovým tlakům konkurence nezbytné hledat potenciální dodavatele levnějších, nicméně stejně kvalitních materiálů i v zemích východní Evropy. Oblíbenou zemí se tak stalo např. Polsko. Jednotlivé komponenty jsou dle potřeb testovány v autorizovaných zkušebnách, jak českých, tak zahraničních.

Všechny výrobky, před tím, než jsou zabaleny a připraveny na expedici, procházejí výstupní kontrolou. Jakýkoliv výpadek v kvalitě může mít pro pověst firmy značné následky, neboť jednou zklamaný zákazník se již nemusí vrátit. Těžištěm systému kontroly kvality se tak stává předvýrobní a mezioperační kontrola. Protože kvalita nejsou jen technické parametry, důraz je kladen také na výsledný dojem výrobku. Slabým místem v oblasti kvality je konečná úprava obuvi, kde má firma rezervy ve srovnání např. s italskou obuví. Italská obuv není často tak dokonale technicky a dílensky zpracována, ale finální úpravou převyšuje výrobky výrobní divize a proto je lákavější pro zákazníky.

Značka

Jak jsem již zmiňovala v předchozích kapitolách, firma Baťa je v povědomí obyvatel České republiky jako velká firma s dlouholetou tradicí, která v současnosti zaujímá výsadní postavení v módnosti a kvalitě na trhu ČR. Výrobní divize pak převážně s pánskou obuví, dámskou obuví, v neposlední řadě také dětskou a diabetickou obuví. Co se týče výroby dětské obuvi, zde by mohla firma najít velký prostor k dalšímu zaplnění trhu.

Preference firmy Baťa jako celku rostou společně s věkem obyvatel díky image světové, kvalitní a cenově dostupné značky. Je samozřejmé, že odpovídající kvalita a značka se odráží v ceně obuvi. V kolekcích firmy Baťa se nachází obuv většinou s lehce nadprůměrnými až vyššími cenami, které reprezentují dané charakteristiky. V Evropské unii je situace podstatně odlišná, značka je sice známá, ale zavedená v sektoru levné obuvi.

Firma Baťa a.s. Dolní Němčí převzala značky firmy Baťa, které jsou celosvětově registrovány. Jednotlivé značky jsou pro každou skupinu obuvi rozdílné. Jedná se např. o značky Weinbrenner, Marie Claire, Accent, Bubble Gummers apod. Jak je vidět, ne vždy se používá jméno Baťa, díky tomu je tak možné v obchodní síti firmy nalézt pod jednou značkou jak dražší, tak levnější boty.

Používání příliš velkého množství značek pro jednotlivé druhy obuvi však tříští sílu značky a zvyšuje náklady, navíc v ČR většinu zákazníků matou či jim zákazníci nepřikládají význam, popř. je úplně ignorují. Je pro ně důležité, že obuv koupili v prodejnách Baťa a myslí si, že je jejich výrobkem. Z tohoto hlediska by bylo efektivnější se soustředit na prosazování přímo jména Baťa a soustředění všech sil na tuto značku.

Design

Kolekce pánské a dámské usňové obuvi představuje na českém trhu špičku módnosti. Je orientovaná převážně na mladé spotřebitele. Věková skupina od 15 do 25 let má největší spotřebu obuvi a je módně orientována. Hlavními oblastmi pozornosti je vycházková obuv a obuv pro volný čas.

V evropském měřítku sledují výrobky módní trendy a začínají se profilovat vlastním rukopisem a uceleností kolekce. Firma má vlastní návrháře a také spolupracuje s vývojovým střediskem mateřské firmy v Padově v Itálii. Schopnost návrhářů patří určitě k silným stránkám firmy. Obohacení těchto pozic ženskými prvky jistě přispělo ke zvýšení atraktivnosti výrobků výrobní divize. Prostor pro zlepšení je možný ve větší orientaci na konkrétního zákazníka a nejen na módní trendy.

Zjišťování potřeb zákazníků

Firma vyrábí výhradně na základě objednávek. Dodací termíny jsou zhruba šest až osm týdnů, někdy i dříve. Dodací lhůty jsou většinou limitovány dodávkami materiálů. Řada komponent je vyráběna též na zakázku dle požadavků popř. doporučení zákazníků.

Firma pravidelně navštěvuje obuvnické veletrhy v tuzemsku i zahraničí, jednak z hlediska sledování nových módních trendů v používaných materiálech a komponentech, tak s vlastní kolekcí prezentovanou v rámci setkání zástupců BSO v Itálii a v Německu. Pracovníci obchodního oddělení dále předvádějí konkrétní kolekce přímo u zákazníků. Důležitým

prostředkem komunikace se zákazníky je v dnešní době internet, jak ve smyslu získávání informací, tak přímé e-mailové komunikace.

Vývoj nových výrobků

Pokud přijde zákazník s novým požadavkem, firma se jím zodpovědně zabývá a je ochotna mu vyjít vstříc, i když je potřeba zvládnout nové postupy nebo technologie. Firma je schopna vyvinout nový model na základě zákazníkem předložených obrázků, nákresů či vzorků. Vzorky nové obuvi se standardně vyrábí do dvou týdnů, v případě potřeby i do 24 hodin. V tomto smyslu je firma orientována na zákazníka. Potřeby zákazníků jsou iniciovány většinou prodejním oddělením, které má se zákazníky přímý kontakt.

SLABÉ STRÁNKY

Hledání nových zákazníků

V současné době stagnace obuvnického průmyslu a velké konkurence z asijských zemí je velmi těžké najít a udržet nového zákazníka. Ačkoliv firma může operovat svými silnými stránkami jako je značka, kvalita, péče o zákazníka apod., většinou narazí v otázce cen. Je proto nezbytné snažit se o hledání takových materiálů, které výrazně zlevní prodejní cenu obuvi a zároveň splní veškeré kvalitativní nároky. Další oblastí je úspora mzdových nákladů. Ta by byla možná hledáním nových, úspornějších technologických postupů.

Pro získání zákazníka je nutné se orientovat i na doposud neznámé trhy. Velkým potenciálem je např. ruský trh, který je ovšem nevyzpytatelný. Vzhledem k problému při dřívějších obchodech na tomto trhu, by bylo vhodné najít seriózního partnera a vyhnout se případným problémům s platební neschopností ruských firem, pokrytí ruské legislativy při celním odbavování zboží, přepravě zboží apod.

Jinou šancí je orientace na náročného značkového zákazníka, který vyžaduje speciální produkt, jehož vývoj a následná výroba se sice odrazí v ceně výrobku, nicméně pro tento typ zákazníka je to cena akceptovatelná.

Reklama

Výrobní divize neprovádí vlastní propagaci svých výrobků, propagace je řízena centrálně ze Zlína v rámci uceleného konceptu. V omezené míře došlo k prezentacím určitých módních

vzorů obuvi v prestižních obuvnických časopisech. Hlavním problémem této oblasti je velká finanční náročnost.

Jako jediná forma presentace výrobků výrobní divize je tisk propagačních materiálů (katalogů a letáků) k diabetické obuvi, které jsou vkládány do krabiček s obuví, rozdávány v ordinacích lékařů, na výstavách a akcích se zdravotní tematikou a dále tento typ obuvi prezentují internetové stránky. [28]

Jako formu reklamy by bylo možné presentovat technické výhody výrobku v odborném tisku. Presentování plakátů či letáků s výsledky srovnávacích testů v autorizovaných státních zkušebnách buď na prodejnách, popř. přímo v krabicích by jistě zvýšilo zájem a podpořilo solidnost značky.

Internet

S rozvojem internetu se naskytl relativně levný způsob oslovení desítek tisíc lidí. Firma by měla ve větší míře využívat internet a e-mailovou komunikaci, jednak k získávání informací o zákaznících, ale i jejich potřebách, dále o pohybech na trhu a změnách módních trendů, atd.

Výrobní divize nemá své vlastní internetové stránky a nevystupuje tak z ředi ostatních výrobců obuvi. Na síti je možno nalézt pouze stránky světové centrály a v rámci obecných informací je zmínka o výrobní divizi na centrální adrese. [25] Vytvoření vlastních internetových stránek by jistě přispělo ke zviditelnění výrobní divize a nalezení nových prodejních kanálů.

HROZBY

Jako faktory, které ohrožují fungování výrobní divize můžeme označit následující:

- Ø značná konkurence v obuvnickém průmyslu,
- Ø přesun výroby značkové obuvi do oblastí s levnější pracovní silou (státy jihovýchodní Asie),
- Ø dovoz značkové obuvi z jihovýchodní Asie,
- Ø dovoz levné neznačkové obuvi do ČR,
- Ø legislativa EU.

PŘÍLEŽITOSTI

Jako příležitosti pro výrobní divizi Baťa a.s. Dolní Němčí můžeme jmenovat následující faktory:

- Ø dosud značná poptávka po značkovém zboží,
- Ø poptávka po zdravotně nezávadné dětské obuvi,
- Ø ještě větší spolupráce a flexibilita při jednání s mateřskou firmou při sjednávání zakázek,
- Ø rozvoj internetu a vytvoření vlastních internetových stránek,
- Ø hledání nových zákazníků v rámci Evropské unie,
- Ø možnost dodávat na dosud nenasycený trh s obuví v Ruské federaci,
- Ø orientace na výrobu speciálního typu obuvi u náročného zákazníka,
- Ø hledání nových trhů pro dodávky diabetické obuvi,
- Ø zvýšení propagace těchto výrobků,
- Ø hledání nových dodavatelů levnějších, ale stejně kvalitních materiálů,
- Ø účast na veletrzích.

PŘÍLOHA P V : ORGANIZAČNÍ STRUKTURA BAŤA A.S. DOLNÍ NĚMČÍ.

FACTORY MANAGER
Dušan Koptar
36 1995

COSTING AND EFFICIENCY OFFICER
Jana Mikušková
37 1995

PRODUCTION MANAGER
Milan Válek
44 1992

PURCHASING MANAGER
Pavel Janásek
36 1995

PERSONNEL MANAGER
Blanka Huřková
45 1995

MIS MANAGER
Alexandr Bilík
53 1992

COSTING MANAGER
Miroslava Jankových
43 1992

CUTT. SUPERVISOR
Marie Janovská
52 1992

TECH. CONTROL
Ludvík Straka
54 1996

CUSTOMS ADMIN. TRANSPORT
Miroslava Bráňková
44 1992

DEVELOPMENT
Irena Krupková
29 1995
Adéla Mikováňková
24 2000

PERSONNEL ASSISTANT
Markéta Čechmanová
28 1994

CHIEF ACCOUNTANT
Marie Váňková
42 1992

SPM. CALCULATION
Jiřina Včeníková
46 1992

STITCH. SUPERVISOR
Eva Jančová
46 1997

TECHNICAL DEPARTMENT
František Stejskal
44 1994
Bronislava Krchňáčková
39 1992

LEATHER BUYER
Milan Bída
43 1992

SALES MANAGER ASSISTANT
Jitka Hlinská
28 1996

HEAD OF WAGES DEPARTMENT
Hana Kašiarová
40 1992

ACCOUNTANT
Eva Knotková
40 1992

STITCH. SUPERVISOR
Dana Cmolová
38 1992

ASSEMBLY SUPERVISOR
Roman Kolek
37 1994

ACCOUNTANT
Ludmila Duřková
46 1992

KNIVES, LASTS, SPARE PARTS
Antonín Tinka
43 1994

EXPORT SALES
Jiřina Jaltnerová
31 1995

EXPORT SALES
Petr Fibichr
37 1993

ACCOUNT. ADM.
Emilie Ondrová
48 1992

SERVICE OPERATORS
Pavel Bukvic
Jaroslav Strahák
Zdeněk Fibichr
Dalibor Heinrich
Radek Ježek
Jaroslav Kadíček
Jaroslav Uher

WAREHOUSE OPERATORS
Zdeněk Kadíček
Petr Kašiar
Jaroslav Stojaspal

STOCK KEEPER
Jaroslav Čaník
39 1992

STOCK KEEPER
Petr Slinták
50 1996

GRINDERIES, ADHESIVES SOLES WARE HOUSE Stock-keepers
Jarmila Cibulková
Jiřina Váňková

PŘÍLOHA P VI : HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ – FORMULÁŘE.

Bata

Záznam z hodnotícího pohovoru

Jméno hodnoceného: Jaroslav Čaník	Os. č.:
Pracovní funkce: skladník	Oddělení: 600
Hodnocené období:	
I. Projednání výsledků hodnocení:	
1. Dosaženo bodů:	
2. Silné stránky:	
3. Slabé stránky:	
II. Vyhodnocení úkolů stanovených u příležitosti posledního hodnocení:	
III. Stanovení úkolů zaměstnanci pro příští období:	
1. V oblasti pracovního výkonu:	
2. V oblasti kvalifikačního rozvoje:	
3. Ostatní:	
IV. Vyjádření zaměstnance k provedenému hodnocení:	
Rozhovor se zaměstnancem, včetně seznámení se závěry hodnocení a předáním písemného znění úkolů na příští období se uskutečnil dne:	
Hodnocený:	Hodnotitel:



Hodnoticí formulář A

Osobní údaje		Číslo zaměstnance		
Jméno	Příjmení	Datum narození	Pracovní funkce	Datum zařazení
Účast na školeních a kurzech od roku 2004				
	datum	název	agentura	
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
Hodnocení pracovního výkonu za období:				
Cíle stanovené v předchozím období		Výsledek splnění cíle	% dosažení	
Komentář hodnoceného				

Plan osobního rozvoje pro nadcházející období (kurzy, školení, stáže, atd.)	
Stanovení cílů pro nadcházející období	Termín
Vyhodnocení hodnotitele (silné a slabé stránky, oblasti zlepšení, doporučení, atd.)	

Datum:

Podpis hodnoceného	Jméno hodnotitele (hůlkovým písmem)	Podpis hodnotitele
--------------------------	--	--------------------------

Hodnoticí formulář B

Ověření údajů		Číslo dokumentu					
Jméno	Příjmení	Datum narození	Pracovní funkce	Datum zařazení			
Účast na školeních a kurzech od roku 2004							
datum	název	agentura					
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							
10.							
Hodnocení pracovního výkonu za období: 1-12/2004							
Kritéria	1	2	3	4	5	Body	
I. Pracovní chování	Úroveň znalostí a dovedností	povrchní znalosti, v práci se neprojevují	znalosti a dovednosti stačí na plnění běžných úkolů	přiměřené znalosti a dovednosti, v praxi je využívá	velké zkušenosti a vědomosti, dostatečně je využívá v praxi	vynikající vědomosti v oboru, přesahují úroveň zastávané funkce	☐
	Organizační schopnosti	organizaci nezvládá, značná nedorozumění a problémy	někdy si nedovede práci zorganizovat	průměrná, odpovídající pracovnímu zařazení	řešení standardních situací bezchybně	perfektně zvládá i nestandardní situace	☐
	Odpovědnost a spolehlivost	nizká úroveň, často přehazuje odpovědnost na jiné, nespolehlivý	nerad přebírá odpovědnost, nutná kontrola	přebírá jen tolik odpovědnosti, kolik jí potřebuje, většinou je na něj spolehnouti	je spolehlivý, odpovědný a přímý	lze se na něj vždy spolehnout, velmi odpovědný	☐

Kritéria		Bodů				
		1	2	3	4	5
II. Kvalita práce	Vytrvalost při práci	není vytrvalý, často nedokáže dokončit úkol včas	velmi proměnlivé výsledky	většinou vytrvalý, běžné úkoly plní včas	vždy velmi dobré plnění běžných úkolů v požadovaném čase	perfektně zvládá plnění úkolů běžných i nestandardních v požadovaném čase
	Pracovní výsledky	nízká úroveň, velmi často chybí	velmi proměnlivá kvalita práce, někdy chybí	standardní kvalita práce, chybí jen výjimečně	velmi dobrá kvalita práce	vyňikající kvalita práce, lze se vždy spolehnout na vysokou úroveň
III. Osobnostní vlastnosti	Jednání s lidmi	obvykle neadekvátní chování, nesnáší kritiku	méně jisté jednání, opatrný ve svých výrociích, je citlivý na kritiku své osoby	korektní vystupování, snaha o jistotu v jednání, přizpůsobivý a snášenlivý, na kritiku reaguje přiměřeně k situaci	dostatečně jistý v jednání, obratný a zdvořilý, přijímá věcnou kritiku	vystupuje s jistotou a taktem, svým vystupováním vzbuzuje důvěru, je přístupný ke kritice
	Týmová práce	o týmovou spolupráci se nestará, není týmový hráč	tým je z jeho pohledu důležitý, ale aktivně se do něj nezapojuje	umí pracovat v týmu	týmové práci přikládá velkou váhu a je schopen využívat týmové práce	záleží mu na týmovém duchu, aktivně se podílí na jeho tvorbě, podporuje spolupráci všech členů týmu
	Iniciativa	není příliš iniciativní, většinou nemá nové nápady, pracuje rutinně	v určitých situacích dokáže být iniciativní, občas přináší nové návrhy	až na výjimky je iniciativní, přináší nové nápady	je iniciativní, nad svou prací se systematicky zamýšlí, často přináší nové nápady a návrhy	je velmi iniciativní, a to nejen v oblasti svých pracovních povinností
	Samostatnost	nedokáže pracovat zcela samostatně	většinou je samostatný, někdy potřebuje věst	ve standardních situacích je schopen pracovat samostatně	dokáže pracovat samostatně, a to i v nestandardních situacích	sám perfektně zvládá i nestandardní situace, lze se na něj vždy spolehnout
	Komunikační schopnosti	nedovede se vyjadřovat, formulovat myšlenky	často má problémy s vyjadřováním a nasloucháním	dokáže komunikovat, občas se projevují nedostatky s formulováním závěrů	výjadřuje se jasně, stručně, srozumitelně	dokáže využívat všech komunikačních prostředků, informace analyzuje, zpracovává, umí vyvozovat závěry
Celkem dosaženo bodů:		10-17 nevyhovující	18-25 přípustný	26-33 dobrý	34-41 velmi dobrý	41-50 vynikající

PŘÍLOHA P VII : ADAPTAČNÍ PLÁN BAŤA A.S. DOLNÍ NĚMČÍ.

BAŤA a.s., výrobní divize DOLNÍ NĚMČÍ **Adaptační plán pro absolventy SŠ a VŠ**

Cílem adaptačního procesu pro absolventy středních a vysokých škol, je získat obecný přehled o firmě a o činnostech jednotlivých útvarů, některé z funkcí ve vybraných útvarech pak vykonávat samostatně. Adaptační proces je rozvržen na 12 – 18 měsíců.

Období prvních dvou měsíců

Úkolem prvních měsíců adaptace je získání obecného přehledu o firmě Baťa. Bez ohledu na činnosti oddělení, ve kterém absolvent školící proces začne, je nutné získat obecný přehled o činnostech jednotlivých útvarů formou odborných konzultací s vedoucím oddělení, studiem dokumentů, účastí na výrobních poradách. Výsledkem musí být dokonalá orientace o způsobu spolupráce mezi útvary.

Průběh adaptace v jednotlivých útvarech

Prodej:

- seznámení se zákazníky firmy Baťa,
- evidence zákazníků,
- evidence obchodní agendy, korespondence se zákazníky,
- sledování agendy spojené s odesíláním vzorků zákazníkům,
- přehled objednávek,
- vyhotovení statistiky prodeje,
- seznámení se s fakturací prodeje,
- způsob přijímání a potvrzování objednávek,
- způsob vypracování dodávkových příkazů,
- podílení se na vytváření kolekce,
- účast na akcích organizovaných prodejním oddělením.

Plánování:

- seznámení se s problematikou plánování,
- účast na freezingových poradách,
- využití PC v plánování,
- vypracování plánů výroby na jednotlivé dílny,
- způsob vyhotovení dokumentací pro výrobu,
- způsob vypracování plánů předběžné výroby,
- vedení evidence technických popisů, dodávkových příkazů a vedení požadavků změn v technologii a technické dokumentace,
- sledování zařazování objednávek do výroby v souladu s požadavky zákazníků,

- evidence a objednávky vzorků pro plánování.

Nákup:

- seznámení se s problematikou zásobovacího útvaru,
- vedení evidence tuzemských a zahraničních výrobců materiálu a komponentů pro výrobu,
- příprava a aktualizace ceníku materiálů,
- znalost dodacích lhůt a platebních podmínek výrobců jednotlivých materiálů,
- získání přehledu o hlavních a okrajových dodavatelích, specializace dodavatelů pro naši výrobu,
- získání praxe v objednávkách a zajišťování materiálu,
- získání přehledu o předepsaném limitu zásob,
- základní znalosti o skladovém hospodářství a s tím související administrativa,
- evidence objednávek a jejich vykrytí,
- přehled o prováděných fyzických inventurách.

Technická příprava výroby:

- seznámení se s prací modelářů a návrhářů,
- získání přehledu o nových technologiích, materiálech,
- technická příprava, materiálové kalkulace,
- systém kódování materiálů,
- způsob kontroly vzorků ve výrobě,
- vliv materiálu na kvalitu obuvi,
- kvalitativní ocenění materiálů,
- nároky na kvality materiálů.

Výroba:

- technologie šití svršků a účel šicí dílny,
- vliv kvality svršků na další zpracování,
- vysekávací dílna – SATRASum,
- organizace konfekční dílny,
- technologie výroby obuvi,
- systém výdejek a příjemek,
- tok materiálu výrobou,
- přejímání usní na každý vzor,
- technická kontrola ve výrobě, tj. provádění namátkové kontroly, jakosti materiálů, polotovarů, hotových výrobků.

Po seznámení se s problematikou v útvaru, ve které bude absolvent zařazen, bude pracovat jako asistent některé z funkcí. Po celou dobu adaptačního procesu si poveden pracovník záznam a poznámky, které budou sloužit jako podklad k odborným konzultacím s vedoucími jednotlivých oddělení.

Po ukončení adaptace v oddělení bude provedeno hodnocení jak ze strany vedoucího tak ze strany absolventa.

PŘÍLOHA P VIII : DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE BAŤA A.S. DOLNÍ NĚMČÍ.

DOTAZNÍK

pro zaměstnance společnosti Baťa a.s. Zlín, výrobní divize Dolní Němčí

Vážená paní, vážený pane,

dovoluji si Vám předložit následující anonymní dotazník, jehož prostřednictvím bude proveden průzkum pro zpracování mé diplomové práce na téma: "Projekt řízení pracovní motivace zaměstnanců společnosti Baťa a.s. Zlín prostřednictvím tvorby motivačního programu."

Cílem tohoto průzkumu je získat poznatky o tom, jak hodnotíte Vy, jako zaměstnanec společnosti Baťa a.s. Zlín, svoje pracovní zařazení a svoje zaměstnání ze svého osobního hlediska, jak se v práci cítíte, co Vám ve Vaší práci napomáhá, co Vám při práci překáží a dále i to, co byste rádi ve svém zaměstnání či na pracovišti zlepšili.

Z tohoto důvodu Vás prosím o pravdivé a upřímné zodpovězení daných otázek, způsob vyplnění dotazníku je uveden u každé otázky. Prosím o odevzdání dotazníku nejpozději do 31. 3. 2005 na personální oddělení výrobní divize.

Informace získané tímto průzkumem nebudou žádným způsobem zneužity.

Děkuji za Vaši ochotu a spolupráci.

Bc. Jiřina Jaitnerová

5. ročník magisterského studia
Fakulta managementu a ekonomiky
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Prosím o zakroužkování Vašich osobních údajů:

- | | | | |
|---------------|--|---|--|
| Pohlaví: | a) muž
☒ b) žena | Počet odpracovaných let ve společnosti: | a) do 1 roku
b) 1 - 5 let
c) 6 - 10 let
☒ d) více než 10 let |
| Věk: | a) do 30 let
b) 31 - 40 let
☒ c) 41 - 50 let
d) nad 50 let | | |
| Pracuji jako: | ☒ a) THP nebo režijní pracovník
b) výrobní pracovník | | |

CAST 1

PRŮZKUM MOTIVAČNÍ STRUKTURY ZAMĚSTNANCŮ

V části 1 a 2 jsou uvedeny motivy, které jsou **pro zaměstnance více či méně důležité**.
Přečtěte si, prosím, tyto motivy a označte křížkem důležitost, kterou přikládáte každému z nich.
Kritéria jsou následující:

5 - nejvíc důležité

4 - důležité

3 - běžné

2 - málo důležité

1 - úplně bezvýznamné

JAK JSOU PRO VÁS DŮLEŽITÉ?		5	4	3	2	1
1.	Zabezpečení práce (pracovní jistota).	X				
2.	Dobré sociální podmínky (penzijní a životní pojištění).	X				
3.	Dobrý plat.		X			
4.	Dobré vztahy ke kolegům v práci.		X			
5.	Dobrá spolupráce s nadřízenými.		X			
6.	Spravedlivé posouzení a uznání pracovních výsledků.			X		
7.	Možnosti spolupráce při řešení pracovních problémů.			X		
8.	Činnost, při které můžete plně využít Vaše vědomosti a schopnosti.		X			
9.	Zajímavé možnosti dalšího vzdělávání.			X		
10.	Dobré šance na postup.		X			
11.	Uspokojivé uspořádání pracovní doby.			X		
12.	Vhodné stanovení závodní dovolené.			X		
13.	Dobrá a přehledná organizace oddělení (kompetence).		X			
14.	Přehlednost cílů společnosti.		X			
15.	Dostatečné informace o dění ve společnosti.		X			
16.	Dobré jméno společnosti na veřejnosti.	X				
17.	Příjemné podmínky na pracovišti (např. osvětlení, hluchnost ...).		X			
18.	Dobrá úroveň stravování.			X		
19.	Sociální výhody (slevy, kulturní a sportovní akce apod.)			X		
20.	Práce, která umožňuje dostatek času v soukromém životě.			X		

ČÁST 2

PRŮZKUM MOTIVAČNÍ STRUKTURY ZAMĚSTNANCŮ

Podobně jako v části 1, i zde, prosím, označte ty varianty odpovědí, které v současné době nejvíce vystihují Vaši **spokojenost s uvedenými faktory** dle následujících kritérií:

5 - velmi spokojený(á)

4 - spokojený(á)

3 - dost spokojený(á)

2 - nespokojený(á)

1 - velmi nespokojený(á)

JAK JSTE SPOKOJENÝ(Á) S NÁSLEDUJÍCÍMI ČINITELI?		5	4	3	2	1
1.	S jistotou Vašeho zaměstnání.			X		
2.	Se sociálními podmínkami (penzijní a životní pojištění).		X			
3.	S výší platu.			X		
4.	Se vztahy k Vaším kolegům.		X			
5.	Se vztahy s Vaším nadřízeným.		X			
6.	S uznáním Vašich pracovních výkonů.			X		
7.	S možnostmi spolupráce při řešení pracovních problémů.			X		
8.	S uplatněním Vašich schopností a vědomostí.		X			
9.	S možnostmi dalšího vzdělávání.		X			
10.	S možnostmi pracovního postupu.		X			
11.	S uspořádáním pracovní doby.			X		
12.	Se stanovením závodní dovolené.			X		
13.	S organizací oddělení (kompetence).			X		
14.	S přehledností cílů společnosti.				X	
15.	S informacemi o dění ve společnosti.				X	
16.	Se jménem společnosti na veřejnosti.			X		
17.	S pracovním prostředím.			X		
18.	S úrovní stravování.		X			
19.	Se sociálními výhodami (slevy, kulturní a sportovní akce apod.)		X			
20.	S časem, který máte k dispozici pro Váš soukromý život.		X			

ČÁST 3

ZJIŠTĚNÍ HODNOTOVÉ ORIENTACE ZAMĚSTNANCŮ

V části 3, prosím, uveďte pomocí přiřazení kritérií 1 - 5, jak v současné době **hodnotíte jednotlivé motivační faktory** v níže uvedených oblastech.

Kritéria hodnocení:

- 5 - výborně - jsem velmi spokojený(á)
- 4 - velmi dobře - jsem spokojený(á)
- 3 - dobře - jsem dost spokojený(á)
- 2 - dostatečně - jsem nespokojený(á)
- 1 - nedostatečně - jsem velmi nespokojený(á)

Oblast 1: Charakter práce

- zajímavost práce 4
- různorodost a pestrost práce 4
- využití kvalifikace 4
- možnost zvyšování kvalifikace 4
- samostatnost práce 4
- zodpovědnost a příslušné pravomoci 4
- duševní náročnost práce 4
- fyzická náročnost práce 4

Oblast 2: Fyzické podmínky práce

- celkové vybavení pracoviště 4
- hluchnost na pracovišti 4
- osvětlení pracoviště 4
- prašnost, výpary, průvan na pracovišti 4

Oblast 3: Zdravotně - hygienické podmínky práce

- bezpečnost práce 4
- ochranné pomůcky 4
- celková čistota na pracovišti 4
- stav hygienických zařízení 4

Oblast 4: Ekonomické a existenční podmínky práce

- jistota zaměstnání 4
- výše mzdy 4
- diferencovaný mzdový systém (podle výkonu) 4
- možnost pracovního postupu 4
- sociální služby 4

Oblast 5: Technicko - organizační podmínky práce

- pracovní doba, práce přesčas
- plynulost, resp. nárazovost práce
- dělba práce
- organizace práce
- technické vybavení pracoviště

4
3
3
4
4
4

Oblast 6: Sociální vztahy na pracovišti

- uznání a pochvala nadřízeného
- schopnost nadřízeného uznat svou chybu
- způsob zadávání práce nadřízeným, vysvětlení úloh
- rozhodování nadřízeného, jeho styl řízení
- přátelské jednání nadřízeného
- organizační schopnosti nadřízeného
- celkový vztah vedení podniku k pracovníkům
- hodnocení pracovníků
- mezilidské vztahy na pracovišti
- mezilidské vztahy mezi pracovišti
- informovanost o úlohách pracovníka
- informovanost o úlohách celého pracoviště
- informovanost o cílech podniku

3
3
3
3
4
4
3
3
3
3
3
3
3
3
3

ČÁST 4
DOPLŇUJÍCÍ OTÁZKY

V závěrečné části, prosím, označte křížkem Vámi vybranou odpověď.

Jste spokojen(a) se současnou celkovou atmosférou ve firmě?

☐ ANO ☒ NE ☐ NEVÍM

Považujete svůj vztah k firmě Baťa jako loajální?

☒ ANO ☐ NE ☐ NEVÍM

Uvažujete nebo jste někdy uvažoval(a) o odchodu z firmy Baťa?

☐ ANO ☒ NE ☐ NEVÍM

V případě, že byste se rozhodl(a) pro odchod z podniku, důvodem by bylo:

☒ jistota zaměstnání	☐ pracovní náplň	☐ možnosti další kariéry
☐ výše platu	☐ mezilidské vztahy	☐ jiné

Zde prosím o vyjádření Vašich případných návrhů ke zlepšení situace v jednotlivých oblastech, dále o připomínky a komentáře týkající se motivace či prováděného průzkumu.

.....

.....

.....

.....

.....

JEŠTĚ JEDNOU DĚKUJI ZA VÁŠ ČAS A SPOLUPRÁCI

**PŘÍLOHA P IX : VYHODNOCENÍ MOTIVAČNÍ STRUKTURY
V KATEGORII THP.**

MOTIVY		Důležitost						Spokojenost						Rozdíl
		5	4	3	2	1	r	5	4	3	2	1	r	n = 30
1.	Jistota zaměstnání.	20	9	1			4,63		7	14	6	3	2,83	1,80
2.	Sociální podmínky.	8	13	7	2		3,90		11	10	7	2	3,00	0,90
3.	Výše platu.	15	13	2			4,43	1	7	7	12	3	2,70	1,73
4.	Vztahy ke kolegům.	8	21	1			4,23		17	12	1		3,53	0,70
5.	Vztahy k nadřízeným.	10	18	1	1		4,23	2	14	11	3		3,50	0,73
6.	Uznání pracovních výkonů.	9	18	3			4,20	2	7	17	4		3,23	0,97
7.	Spolupráce při řešení prac. problémů.	7	13	9	1		3,87		11	14	5		3,20	0,67
8.	Uplatnění schopností a vědomostí.	7	16	7			4,00		12	13	4	1	3,20	0,80
9.	Možnosti dalšího vzdělávání.	3	17	7	2	1	3,63		7	11	10	2	2,77	0,87
10.	Možnosti pracovního postupu.	2	18	8	2		3,67	1	6	11	7	5	2,70	0,97
11.	Uspořádání pracovní doby.	3	11	15	1		3,53	5	19	6			3,97	-0,43
12.	Stanovení závodní dovolené.	1	7	18	2	2	3,10	2	14	11	3		3,50	-0,40
13.	Organizace oddělení.	5	17	7	1		3,87	1	7	15	7		3,07	0,80
14.	Přehlednost cílů společnosti.	4	13	12	1		3,67	1	5	9	13	2	2,67	1,00
15.	Informace o dění ve společnosti.	5	16	9			3,87		4	10	14	2	2,53	1,33
16.	Jméno společnosti na veřejnosti.	9	18	2	1		4,17		15	14	1		3,47	0,70
17.	Pracovní prostředí.	6	16	8			3,93	1	9	16	4		3,23	0,70
18.	Úroveň stravování.	4	9	13	2	2	3,37		23	6	1		3,73	-0,37
19.	Sociální výhody.	2	11	13	3	1	3,33		10	17	3		3,23	0,10
20.	Dostatek času pro soukromý život.	2	11	13	4		3,37	1	14	15			3,53	-0,17

**PŘÍLOHA P X : VYHODNOCENÍ MOTIVAČNÍ STRUKTURY
V KATEGORII VÝROBNÍCH PRACOVNÍKŮ.**

MOTIVY		Důležitost						Spokojenost						Rozdíl
		5	4	3	2	1	r	5	4	3	2	1	r	n = 72
1.	Jistota zaměstnání.	59	10	3			4,78	1	23	19	26	3	2,90	1,88
2.	Sociální podmínky.	29	31	10	2		4,21	1	14	19	31	7	2,60	1,61
3.	Výše platu.	60	12				4,83		6	10	39	17	2,07	2,76
4.	Vztahy ke kolegům.	21	39	12			4,13	5	45	16	5	1	3,67	0,46
5.	Vztahy k nadřízeným.	27	38	7			4,28	5	45	13	7	2	3,61	0,67
6.	Uznání pracovních výkonů.	35	33	4			4,43		30	24	14	4	3,11	1,32
7.	Spolupráce při řešení prac. problémů.	13	37	17	4	1	3,79		18	30	21	3	2,88	0,92
8.	Uplatnění schopností a vědomostí.	7	34	23	7	1	3,54		29	31	9	3	3,19	0,35
9.	Možnosti dalšího vzdělávání.	4	19	30	14	5	3,04		17	29	22	4	2,82	0,22
10.	Možnosti pracovního postupu.	6	23	26	12	5	3,18		19	24	23	6	2,78	0,40
11.	Uspořádání pracovní doby.	15	43	13	1		4,00	10	39	15	8		3,71	0,29
12.	Stanovení závodní dovolené.	9	39	21	2	1	3,74	1	39	22	9	1	3,42	0,32
13.	Organizace oddělení.	8	34	28	1	1	3,65		22	29	18	3	2,97	0,68
14.	Přehlednost cílů společnosti.	7	34	25	4	2	3,56		11	26	30	5	2,60	0,96
15.	Informace o dění ve společnosti.	11	38	20	1	2	3,76		12	31	26	3	2,72	1,04
16.	Jméno společnosti na veřejnosti.	23	38	5	3	3	4,04	3	30	32	6	1	3,39	0,65
17.	Pracovní prostředí.	31	34	7			4,33		26	29	15	2	3,10	1,24
18.	Úroveň stravování.	7	32	23	6	4	3,44	3	36	26	5	2	3,46	-0,01
19.	Sociální výhody.	13	32	24	3		3,76	1	18	20	31	2	2,79	0,97
20.	Dostatek času pro soukromý život.	18	39	12	3		4,00	5	32	26	8	1	3,44	0,56

PŘÍLOHA P XI : VYHODNOCENÍ MOTIVAČNÍCH FAKTORŮ **V KATEGORII THP.**

MOTIVAČNÍ FAKTOR	5	4	3	2	1	Celkem	r
	n	n	n	n	n	n	
Oblast 1: Charakter práce							
• zajímavost práce	2	15	11	2		30	3,57
• různorodost a pestrost práce	4	15	11			30	3,77
• využití kvalifikace	3	10	12	5		30	3,37
• možnost zvyšování kvalifikace	1	5	11	11	2	30	2,73
• samostatnost práce	3	16	9	2		30	3,67
• zodpovědnost a příslušné pravomoci	1	11	12	4	2	30	3,17
• duševní náročnost práce	2	13	14	1		30	3,53
• fyzická náročnost práce	2	11	16	1		30	3,47
Oblast 2: Fyzické podmínky práce							
• celkové vybavení pracoviště	1	8	12	8	1	30	3,00
• hluchost na pracovišti	4	11	12	3		30	3,53
• osvětlení pracoviště	5	12	13			30	3,73
• prašnost, výpary, průvan na pracovišti	5	6	9	9	1	30	3,17
Oblast 3: Zdravotně-hygienické podmínky práce							
• bezpečnost práce	6	14	10			30	3,87
• ochranné pomůcky	7	10	13			30	3,80
• celková čistota na pracovišti	4	9	13	3	1	30	3,40
• stav hygienických zařízení	3	6	15	6		30	3,20
Oblast 4: Ekonomické a existenční podmínky práce							
• jistota zaměstnání		5	13	9	3	30	2,67
• výše mzdy	2	4	9	14	1	30	2,73
• diferencovaný mzdový systém (podle výkonu)		3	16	8	3	30	2,63
• možnost pracovního postupu		7	11	9	3	30	2,73
• sociální služby		7	17	5	1	30	3,00
Oblast 5: Technicko-organizační podmínky práce							
• pracovní doba, práce přesčas	5	12	13			30	3,73
• plynulost, resp. nárazovost práce	2	6	18	4		30	3,20
• dělba práce	1	6	21	2		30	3,20
• organizace práce	1	7	14	7	1	30	3,00
• technické vybavení pracoviště	1	6	12	10	1	30	2,87
Oblast 6: Sociální vztahy na pracovišti							
• uznání a pochvala nadřízeného	1	4	14	11		30	2,83
• schopnost nadřízeného uznat svou chybu	3	3	18	4	2	30	3,03
• způsob zadávání práce nadřízeným, vysvětlení úloh	1	9	14	5	1	30	3,13
• rozhodování nadřízeného, jeho styl řízení	1	6	16	4	3	30	2,93
• přátelské jednání nadřízeného	4	11	12	2	1	30	3,50
• organizační schopnosti nadřízeného	3	8	12	3	4	30	3,10
• celkový vztah vedení podniku k pracovníkům	1	4	20	5		30	3,03
• hodnocení pracovníků	1	2	23	4		30	3,00
• mezilidské vztahy na pracovišti	2	10	15	3		30	3,37
• mezilidské vztahy mezi pracovišti		5	17	8		30	2,90
• informovanost o úlohách pracovníka	2	5	20	3		30	3,20
• informovanost o úlohách celého pracoviště	1	6	19	4		30	3,13
• informovanost o cílech podniku		5	13	8	4	30	2,63

**PŘÍLOHA P XII : VYHODNOCENÍ MOTIVAČNÍCH FAKTORŮ
V KATEGORII VÝROBNÍCH PRACOVNÍKŮ.**

MOTIVAČNÍ FAKTOR	5	4	3	2	1	Celkem	r
	n	n	n	n	n	n	
Oblast 1: Charakter práce							
• zajímavost práce	2	11	44	14	1	72	2,99
• různorodost a pestrost práce	3	9	44	15	1	72	2,97
• využití kvalifikace	2	5	43	18	4	72	2,76
• možnost zvyšování kvalifikace		3	36	27	6	72	2,50
• samostatnost práce	3	15	46	7	1	72	3,17
• zodpovědnost a příslušné pravomoci		11	47	14		72	2,96
• duševní náročnost práce	2	7	43	18	2	72	2,85
• fyzická náročnost práce	1	10	36	21	4	72	2,76
Oblast 2: Fyzické podmínky práce							
• celkové vybavení pracoviště	1	14	35	19	3	72	2,88
• hluchost na pracovišti		6	26	26	14	72	2,33
• osvětlení pracoviště	3	13	36	17	3	72	2,94
• prašnost, výpary, průvan na pracovišti		3	12	36	21	72	1,96
Oblast 3: Zdravotně-hygienické podmínky práce							
• bezpečnost práce	3	14	48	6	1	72	3,17
• ochranné pomůcky	2	14	46	10		72	3,11
• celková čistota na pracovišti	1	15	33	19	4	72	2,86
• stav hygienických zařízení	1	10	33	22	6	72	2,69
Oblast 4: Ekonomické a existenční podmínky práce							
• jistota zaměstnání	1	1	21	29	20	72	2,08
• výše mzdy		3	15	30	24	72	1,96
• diferencovaný mzdový systém (podle výkonu)		4	14	30	24	72	1,97
• možnost pracovního postupu		4	34	32	2	72	2,56
• sociální služby		3	40	27	2	72	2,61
Oblast 5: Technicko-organizační podmínky práce							
• pracovní doba, práce přesčas	4	16	41	8	3	72	3,14
• plynulost, resp. nárazovost práce		4	35	28	5	72	2,53
• dělba práce	1	8	34	26	3	72	2,69
• organizace práce	1	9	35	23	4	72	2,72
• technické vybavení pracoviště		7	40	22	3	72	2,71
Oblast 6: Sociální vztahy na pracovišti							
• uznání a pochvala nadřízeného	5	14	33	19	1	72	3,04
• schopnost nadřízeného uznat svou chybu	6	12	30	21	3	72	2,96
• způsob zadávání práce nadřízeným, vysvětlení úloh	5	19	32	14	2	72	3,15
• rozhodování nadřízeného, jeho styl řízení	7	16	33	14	2	72	3,17
• přátelské jednání nadřízeného	10	22	31	7	2	72	3,43
• organizační schopnosti nadřízeného	10	18	33	10	1	72	3,36
• celkový vztah vedení podniku k pracovníkům	1	12	31	25	3	72	2,76
• hodnocení pracovníků		8	29	29	6	72	2,54
• mezilidské vztahy na pracovišti		21	37	12	2	72	3,07
• mezilidské vztahy mezi pracovišti		14	39	13	6	72	2,85
• informovanost o úlohách pracovníka	1	12	38	21		72	2,90
• informovanost o úlohách celého pracoviště	1	11	29	30	1	72	2,74
• informovanost o cílech podniku.	2	7	27	32	4	72	2,60

PŘÍLOHA P XIII : PŘIPOMÍNKY PRACOVNÍKŮ VÝROBNÍ DIVIZE ZE ČTVRTÉ ČÁSTI DOTAZNÍKU.

„Chybí větší zainteresovanost vedoucích pracovníků na důležitých rozhodnutích ohledně chodu firmy. Nulová motivace na výsledcích firmy“

„Postavit před lidi konkrétní cíle, následně je vyhodnotit po čtvrtletích, pravidelně vyhodnocovat úspěšné a propadákové akce, jak z pohledu artiklu, tak z pohledu odběratelů.“

„Změna některých zaměstnanců na jistých postech ve firmě. Zvýšená zodpovědnost za nekvalitní výrobky a následné postihy konkrétních osob či kolektivu“.

„Tady nemá cenu něco navrhnout!“

„Nepořádek na pracovišti, málo se dbá na pracovní prostředí“.

„Organizace a komunikace mezi lidmi.“

„Velmi špatně ohodnocený pracovník. Třídy špatně zvolené“.

„Kontrolu a skládání by měli vykonávat jen schopní lidé, aspoň, co tomu rozumí a mají na to školu. Také nejsou vytížené.“

„Některé výkony jsou nesplnitelné“.

„Nejsem spokojená s osobním ohodnocením.“

„Skladačka by měla mít kvalifikaci.“

PŘÍLOHA P XIV : NÁVRH VZDĚLÁVACÍHO PLÁNU NA ROK 2006
PRO BAŤA A.S. DOLNÍ NĚMČÍ.

Název akce	Pořádá	Účastníci	Náklady (v Kč)
Jazykový kurz - angličtina I.	Jazyková škola Zlín	dle seznamu	70 000
Jazykový kurz - angličtina II.	Jazyková škola Zlín	dle seznamu	60 000
Manažerské dovednosti	Business Link	vedoucí pracovníci	6 000
Školení řidičů skupiny C	Autoškola Polášek	dle seznamu	3 000
Školení řidičů referentských vozidel	Autoškola Polášek	dle seznamu	3 000
Školení řidičů vysokozdvížných vozíků	KOPOZ Vlčnov	dle seznamu	2 500
Pracovní doba a její mzdové souvislosti	Vzdělávání IN	Kašiarová	1 200
Certifikovaný manažer nákupu	Institute for IR	vedoucí nákupu	2 900
Ochrana osob. údajů v prac. práv. agendě	Anag	Hutková, Čechmanová	4 400
Školení BOZP - THP	BHP service	dle seznamu	5 000
Školení BOZP - výrobní pracovníci	BHP service	dle seznamu	5 000
Školení mistrů - vedení lidí (2 dny)	Ing. Jurošková	dle seznamu	50 000
Outdoor training (3 dny)	Business Link	5 pracovníků dle seznamu	150 000
Školení designerů - nové trendy	SOU obuvnické	Krupková, Mrkvánková	6 000
Školení požárních hlídek	Petr Šenk	20 pracovníků dle seznamu	5 000
Získávání nových zákazníků	Economia	Jaitnerová, Fibichr	7 000
Novela zákona o DPH	Anag	Válková, Knotková	5 900
Asertivita v praxi (2 dny)	Ing. Jurošková	dle seznamu	25 000
Vyjednávání o ceně	Economia	3 pracovníci nákupu	12 000
Personalistika - nové přístupy vedení lidí	Intellego	Hutková	3 400
Antivirová ochrana podnikové sítě	centrála Zlín	Bilík	4 000
Fakturace a EU	Ing. Komínková	Ondrová, Duřková	2 600
Řízení firmy v turbulentní době (3 dny)	Economia	Kopiar	50 000
Kouzlo image	Economia	3 pracovnice dle seznamu	6 000
			489 900