

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Ekonomické posouzení přínosů motivačního
programu v podniku**

**Economic assessment of benefits of motivation
program in a company**

Nikola Rigóová

Cheb 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu, dne

.....

Podpis autora

Poděkování

Chtěla bych především poděkovat panu Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D. za odborné vedení práce a cenné rady, které mi pomohly tuto práci zkompletovat. Ráda bych poděkovala vedení společnosti SML, s.r.o. a jejím zaměstnancům, kteří mi ochotně odpovídali na dotazy, a také paní Ing. Jaroslavě Sušené za vstřícnost a spolupráci.

Obsah

Úvod.....	9
1 Definice základních pojmů.....	10
1.1 Motivace	10
1.2 Motiv	11
1.3.1 Potřeby	12
1.3.2 Návyky	13
1.3.3 Zájmy	13
1.3.4 Hodnoty.....	13
1.3.5 Ideály.....	14
1.4 Stimulace	14
1.4.1 Stimul	15
1.5 Motivace pracovního jednání	15
1.6 Motivace pracovního jednání	16
1.6.1 Motivační profil.....	17
1.6.2 Motivační program organizace.....	18
2 Společnost SML s.r.o.....	20
2.1 Charakteristika společnosti.....	20
2.1.1 Pobočka	20
2.1.2 Cíle společnosti	21
2.1.3 Ekonomické výsledky a personální údaje	23
2.1.4 SWOT analýza	25
2.1.5 Organizační struktura	26
2.2 Personální procesy v podniku SML s.r.o.	28
2.2.1 Získávání pracovníků	28
2.2.2 Výběr pracovníků	29

2.2.3	Přijímání pracovníků	31
2.2.4	Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků	32
2.2.5	Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci	39
2.2.6	Změny a skončení pracovního poměru	41
2.2.7	Péče o pracovníky	42
3	Analýza motivace a spokojenosti zaměstnanců	44
3.1	Dotazníkové šetření	44
3.2	Část I.: Základní identifikační údaje.....	44
3.2.1	Struktura respondentů dle pohlaví.....	44
3.2.2	Struktura respondentů dle rodinného stavu.....	45
3.2.3	Struktura respondentů dle věku.....	45
3.2.4	Struktura respondentů dle pracovní pozice	46
3.2.5	Struktura respondentů dle dosaženého vzdělání	46
3.3	Část II.: Analýza výsledků dotazníkového šetření.....	47
3.3.1	Část II.: 1. tvrzení	47
3.3.2	Část II.: 2. tvrzení	48
3.3.3	Část II.: 3. tvrzení	49
3.3.4	Část II.: 4. tvrzení	50
3.3.5	Část II.: 5. tvrzení	50
3.3.6	Část II.: 6. tvrzení	51
3.3.7	Část II.: 7. tvrzení	52
3.3.8	Část II.: 8 tvrzení	52
3.3.9	Část II.: 9. tvrzení	53
3.3.10	Část II.: 10. tvrzení.....	54
3.3.11	Část II.: Faktory práce	54
3.3.12	Otázky na žádost personálního oddělení	57

3.3.13	Celkové zhodnocení dotazníkového šetření	60
3.4	Zlepšovací návrhy.....	61
3.4.1	Informovanost	61
3.4.2	Pracovní prostředí	61
3.4.3	Komunikace a vztahy na pracovišti	62
3.4.4	Pracovní zátěž	62
3.4.5	Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	63
3.4.6	Mimopracovní společenské aktivity.....	63
4	Návrh motivačního program podniku	65
4.1	Informační schůzka.....	65
4.1.1	Náklady informační schůzky.....	65
4.2	Nákup ochranných pomůcek	66
4.2.1	Náklady nákupu ochranných pomůcek	66
4.3	Teambuilding	67
4.3.1	Gastronomický večer.....	67
4.4	Pracovní zátěž.....	68
4.4.1	Delegování pracovníků	68
4.5	Vzdělávání a rozvoj pracovníků	68
4.5.1	Francouzské jazykové kurzy	68
4.6	Mimopracovní společenské aktivity	71
4.6.1	Návštěva Science Centre Techmania s příspěvkem od společnosti	71
5	Vyhodnocení efektivity motivačního programu	72
5.1	Informační schůzka.....	72
5.2	Nákup ochranných pomůcek	73
5.1	Gastronomický večer	73
5.2	Delegování úkolů na pracovníky	73
5.3	Výuka francouzského jazyka	74

5.4	Návštěva Science Center Techmania.....	74
	Závěr.....	75
	Seznam obrázků	77
	Seznam tabulek	78
	Seznam použitých zdrojů	79
	Seznam použitých příloh.....	81

Úvod

Stěžejní témata bakalářské práce jsou rozdělena na část teoretickou a následující část praktickou. V teoretickém úseku je cílem zpracování základních pojmů, týkajících se problematiky motivace zaměstnanců a její vliv na výkonnost na pracovišti – motiv, potřeby, zájmy a další primární pojmy.

Nejobsáhlejší praktická část bakalářské práce popisuje dnešní moderní podnik, který se neobejde bez dobře sestaveného a kvalitně vedeného řízení lidských zdrojů, jeho úkolem se ve společnosti zabývá personální oddělení. Jsou to především zaměstnanci, jenž se podílí na tvorbě zisku společnosti a vytváří její image. Kvalitně vedený personál odvádí takové výkony, které společnost požaduje, aby odváděl. Při účinné motivaci by měl mít personalista na mysli, že motivace bude tak efektivní a probíhat tak dlouho, do jaké míry bude nadřizený znát jeho potřeby a bude schopen tyto potřeby usměrňovat. Usměrněním se v tomto kontextu myslí prolínání s organizačními potřebami. V této analytické části budou specifikovány personální procesy v podniku se zaměřením na ty, které úzce souvisejí s motivací pracovníků. Specifikace prostředí bude realizována SWOT analýzou podniku s využitím praktických znalostí vedoucích odborných úseků firmy. Jelikož se na personálním oddělení nachází vysoce kvalifikovaný personál, vnitropodnikové směrnice jsou každoročně aktualizovány a se souhlasem vedoucí personálního úseku bude umožněno nahlédnout do těchto interních dokumentů. Analýza personálního úseku bude umožněná nahlédnout do těchto interních dokumentů. Analýza personálních procesů bude zaměřena na takové aspekty, které přímo či nepřímo pomáhají při optimalizaci pracovního výkonu.

Dílčím cílem práce je vypracování analýzy motivace a spokojenosti zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření. Dle výsledků bude objasněna úroveň motivačních procesů ve vnitropodnikové sféře podniku a budou navrženy opatření vedoucí ke zvyšování této úrovně, oslabením zjištěných nedostatků. Výsledky šetření budou dále použity k vytvoření nového motivačního programu a především jeho nákladové proveditelnosti.

V samém závěru práce bude posouzena ekonomická efektivita nově navržených zlepšovacích opatření.

1 Definice základních pojmů

Vymezení základních pojmů je východiskem pro praktickou část bakalářské práce, tudíž je nezbytné mu věnovat patřičnou pozornost. Pojmy budou přiblíženy a dále konkretizovány v praktické části bakalářské práce.

1.1 Motivace

Jednání na pracovišti i mimo něj ovlivňuje spousta faktorů. Způsobů a nástrojů motivace je spousta, je důležité najít takový, který by se zároveň zabýval jak motivačními procesy, tak i pracovním prostředím. Kvalifikovaný manažer ví, že pro správné ovlivňování je důležité znát osobnost pracovníka. Především umět dle jeho chování odhadnout jeho potřeby, tyto potřeby uspokojit a přesunout jeho pozornost na uspokojování vyšších potřeb, potřeb společnosti. Takový ovlivňovací proces není ale nikdy spontánní, řídicí pracovník se snaží o to, aby osobní zájmy pracovníka byly v souladu se zájmy a cíli organizace.

Naše cílevědomé chování je však ovlivňováno motivací. Motivace dává našemu chování a jednání smysl, je to důvod, proč se různí lidé soustředí na odlišné aktivity a snaží se dosáhnout odlišných cílů.¹ Jelikož patří motivace do jedné z nejsložitějších kapitol psychologie, existuje tolik platných definic, kolik je autorů zabývajících se motivací. Autorka zde nastíní pár definic z odborné literatury.

„Obecně platí, že motivace je intrapsychicky probíhající proces, vyústující ve výsledný vnitřní stav, motiv. Pojmy motivace a motiv vyjadřují postulované vnitřní procesy a stavy (strukturní prvky), které vysvětlují zaměřenost chování na dosažení určitého cíle.“ (Nakonečný, 1996, str. 7)

„Motivace je důvod něco dělat - dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů.“ (Armstrong, 2009, str. 109)

1 NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1. vydání. Praha: Academia, 1997, s. 12-16. ISBN 80-200-0592-7.

„Motivace je souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního.“ (Plháková, 2003, str. 319)

Všechny výše uvedené definice zkoumají motivaci jako prvotní popud pro dané chování, jednání a rozhodování. Pokud pracovník potřebuje být motivován, děje se tak z důvodu nesouladu mezi tím, co právě je, a tím, co si přeje, aby bylo. Motivace se tím pádem snaží najít takový stav spokojenosti, bez kterého by nebylo potřeb.

1.2 Motiv

Pokud chování je proces mezi potřebou a uspokojením, potom náplň tohoto uspokojení můžeme nazvat motivem. (Nakonečný, 1997, str. 27) Motiv je tedy psychologická příčina lidského chování. Každý motiv vyústí v konečný stav-nasycení. Motiv obsahuje 2 složky, složku *energizující*, která dodává jednání intenzitu a dynamiku, a složku *řídící*, která vysvětluje, proč se člověk rozhoduje pro jednu určitou variantu. Homola se ve své knize Motivace lidského chování (1972) zabývá motivy detailněji a diferencoval je dle různých kritérií.

Podle vzniku:

- primární (vrozené, nenaučené),
- sekundární (získané, naučené).

Podle znaménka:

- motivy apetence (přitahující motivy),
- motivy averze (odpuzující).

Podle orientace:

- instrumentální (na prostředky),
- konzumační (na cíle).

Podle stupně vědomí:

- vědomé,
- nevědomé.

1.3 Zdroje motivace

Zdroji motivace jsou faktory, které ovlivňují motivaci každého jedince. Zdroje lidské motivace jsou velmi pestré, přičemž se dělí do těchto základních skupin:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotová orientace,
- ideály.²

1.3.1 Potřeby

Potřeby jsou základním zdrojem motivace, jsou nejsilnější hybnou silou lidského chování. Pokud nejsou potřeby v dostatečné míře uspokojovány, dochází k disharmonii lidského těla, respektive mysli. Jejich důležitost tkví v jejich nepostradatelnosti při vytváření vztahu mezi jedincem a prostředím. Psycholožka Maria Deibl (2005) definuje potřeby ze třech pohledů, potřeba z hlediska *psychologie, biologie a ekonomie*. V psychologickém pojetí bývá potřeba vysvětlována jako „*stavem přání a žádostí, který vyvolává určité chování*“ (Deibl, 2005, str. 39). Z hlediska biologie je pojem definován odlišně, potřeby představují „*stav nedostatku organismu, který při delším trvání může vést k poškození či smrti jednatelce*“ (Deibl, 2005, str. 39). Poslední, ekonomický, význam je chápán se jako „*potřeba něco vlastnit a užívat*“ (Deibl, 2005, str. 39).

Motivační působení potřeb je nestálé, odvíjí se od závažnosti potřeb, mění se s věkem a prostředím. Každý jedinec zpravidla nejdříve uspokojuje potřeby nižší úrovně (fyziologické), teprve až jsou tyto potřeby uspokojeny, začne uspokojovat potřeby vyšší (společenské).

2 MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Psychologie v hospodářské praxi*. 4. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2008, s. 95. ISBN 9788070436141.

1.3.2 Návyky

Člověk výchovou získává určité vzorce chování, jisté pohnutky, které se v určitý okamžik aktivizují. Tyto algoritmy chování člověk provádí opakovaně a s postupem času se automatizují.³ Stále se opakující činnost donutí člověka, aby se zachoval již už naučeným způsobem. Člověk celý život dodržuje řád a pořádek, a tedy dodržování návyků se pro něj stane něčím nepostradatelným.⁴

1.3.3 Zájmy

Nakonečný (podle Rubinštejn, 1967, str. 666) interpretuje zájem jako motiv kulturní a sociální činnosti člověka, který se od ostatních tendencí vyjadřuje zaměřeností a soustředěností osobnosti na určitý jev či předmět. Takové zájmy pomáhají utvářet osobnost člověka a nabádají ho k aktivitám, které podporují rozvoj jeho schopností.⁵ Během života se může měnit předmět zájmu, jeho stálost a hloubka, například v dětském věku může být zájem o určitou aktivitu nižší než v dospělosti a naopak.

1.3.4 Hodnoty

Nakonečný ve své knize (podle Sarnoffa, 1962) cituje definici hodnot, která pro něj představuje emocionálně tónované pojetí dobra a zla. Hodnoty jsou založeny na pravidlech, zásadách a normách, které člověk získává v procesu seberealizace. Systém takovýchto jedinečných hodnot ovlivňuje chování, prožívání a rozhodování. Jedinec během života poznává, co je pro něj dobré a co nikoli a díky těmto zkušenostem, na jejichž základě stojí vznik postojů, se vytváří „hierarchický hodnotový systém, tj. pojetí různých materiálních, sociálních a duchovních statků“ (Nakonečný, 2009, str. 245)

³ JERMÁŘ, Milan. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. 1. vydání. V Plzni: Západočeská univerzita, 2012, s. 62. ISBN 978-80-261-0147-5.

⁴ MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Psychologie v hospodářské praxi*. 4. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2008, s. 96. ISBN 978-80-7043-614-1.

⁵ MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Psychologie v hospodářské praxi*. 4. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2008, s. 97. ISBN 978-80-7043-614-1.

1.3.5 Ideály

Ideálem se rozumí nedosažitelný nebo jen těžce dosažitelný cíl, ke kterému člověk směřuje.⁶ Utváření ideálu závisí na společenském prostředí, ve kterém osoba žije, společenském životě, kulturním vzdělání, míře ovlivnění ambicemi, zkušenostech, úspěších a nezdarech. Ideály mohou mít více podob, pro někoho je ideálem pracovní pozice v zaměstnání, pro někoho jiného je vysněným cílem spokojený rodinný život. Každý člověkem vybraný ideálový model vyzdvihuje to, co jedinec postrádá, čeho má nedostatek a čeho si velmi cení (Růžička, 1994).⁷

1.4 Stimulace

Definice stimulace je díky shodnosti názorů autorů a psychologů více jednotná nežli definice motivace. Stimulaci chápeme jako motivaci zvenčí, kterou provádíme pomocí různorodých hmotných i morálních stimulů. Stimulaci můžeme provádět jak *kladným*, tak *záporným* způsobem. V prvním případě se snažíme podpořit úspěch, například odměnou nebo pochvalou. V opačném případě je stimulace zaměřena na výhled neúspěchu, například udělením trestu či záporným ohodnocením.⁸ Cílem takovéto stimulace není jen ovlivňování, ale také usměrňování tím pro nás správným směrem. Ať už se jedná o vnější ovlivňování optimální velikosti pracovního výkonu, zlepšování kvality práce či zvyšování produktivity práce. Každý řídicí pracovník by se ovšem měl snažit také o osobnostní rozvoj pracovníků coby pracovníků výkonných.⁹ Je na místě podotknout, že stimulace nevede k trvalé změně chování, cílená činnost je vykonávána po dobu, po kterou na ni účinně působí stimuly. Tím se výrazně odlišuje od motivace, která je sice náročnější na provedení, ale na druhou stranu vytvoří u pracovníka opravdový zájem, který není potřeba dále podporovat.

⁶ JERMÁŘ, Milan. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. 1. vydání. V Plzni: Západočeská univerzita, 2012, s. 63. ISBN 978-80-261-0147-5.

⁷ RŮŽIČKA, Jiří. *Motivace pracovního jednání*. 4. dotisk. 2. přepracované vydání. Praha: VŠE, 1996. ISBN 80-707-9626-X.

⁸ MARIE MAYEROVÁ, Jiří Růžička. *Moderní personální management*. 1. vydání. Jinočany: H, 2000, s. 110-111. ISBN 80-86022-65-X.

⁹ PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1997, s. 204. ISBN 80-7169-434-7.

1.4.1 Stimul

Člověk daný úkol neplní pouze na základě vnitřních pohnutek, může tak jednat z důvodu působení vnějších podnětů, stimulů. „*Stimul je každá vnější pobídka, podnět, incentiv, který má určitým způsobem ovlivnit jednání člověka, nějaký motiv vyvolat nebo posílit, či nějaký motiv oslabit nebo potlačit.*“ (Mayerová, Růžička, 2000, str. 110) Tyto stimuly dělíme podle vzniku na stimuly vnitřní (*impulsy*) a stimuly vnější (*incentivy*). Impulsy jsou podněty vnitřního původu, které upozorňují na změnu stavu člověka či jeho mysli. Incentivy se definují jako hmotné a nehmotné podněty, které směřují k pobídkám.¹⁰

1.5 Motivace pracovního jednání

V moderní společnosti se od každého člověka očekává, že bude v dospělosti pracovat, že bude ekonomicky aktivní. Odborníci se nezabývají důvodem, proč lidé pracují, ale zaměřují se na otázku, proč lidé vykonávají tu či onu konkrétní práci.

„*Motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů.*“ (Bedrnová, Nový, 2009, s. 383)

Cílem řídicího pracovníka ovlivňujícího své pracovníky je především vytváření motivátorů, s jejichž pomocí by působil na tyto složky motivace:

- sjednotit a scelit pracovníka s pracovním úkolem;
- vytvořit motivaci tak silnou, která by vedla k nepřetržitému a ustavičnému plnění pracovních úkolů. (Nakonečný, 1992)

10 BEDRNOVÁ, Eva. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 243. ISBN 80-7261-064-3.

1.6 Motivace pracovního jednání

Výsledek motivace pracovníka lze pozorovat v jeho výkonnosti. Při vykonávání stejného pracovního úkolu podává lepší výkon ten pracovník, který je usilovně motivován a zaměstnavatel se u něj snaží vyvinout více než jen ochotu k práci, ale také dosáhnout určité míry pracovní spokojenosti. Cílem je dosáhnout takového stavu, kdy budou uspokojovány zároveň potřeby lidí i organizace.

„Pracovní motivaci lze považovat za jev vyskytující se ve složitých souvislostech vnitřního a vnějšího prostředí, v komplexu vzájemně závislých, podmiňujících se a proměnlivých činitelů.“ (Štika, 2003, str. 107)

Bedrnová a Nový (2009) ve své knize rozdělují motivy k práci do 2 skupin a dále se jím věnují detailněji:

- motivy, které souvisejí přímo s prací; tzv. **motivace intrinsická**,
- motivy, které nesouvisí přímo s prací, tzv. **motivace extrinsická**.

Nejvýznamnější intrinsické motivy:

- potřeba činnosti vůbec - způsob, jak se zbavit přebytečné energie,
- potřeba být v kontaktu s druhými lidmi – převážně u těch zaměstnání, u kterých je hlavní pracovní náplní právě kontakt se zákazníky či kolegy,
- potřeba výkonu – jedná se o úspěšný výkon, který s sebou přináší pocit radosti a uspokojení,
- touha po vládě a kontrole – jedná se kariérní růst a snahu dosáhnout vyšších profesních pozic,
- potřeba seberealizace a smyslu života – pracovní činnost zde představuje možnost, kde může člověk prostřednictvím svých dovedností a kvalit vytvářet cokoli pro něj smysluplného.

Mezi nejvýznamnější extrinsické motivy patří:

- potřeba peněz – peníze zde vystupují jako hlavní zdroj obživy,
- potřeba jistoty – zde se jedná zejména o jistotu dostatečného příjmu v budoucnosti,
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti – tato potřeba je spojována s prestiží získané pracovní a následně také společenské pozice,
- potřeba sociálních kontaktů – tato potřeba patří do skupiny sekundárních sociálních potřeb a vhodné pracovní prostředí ji napomáhá uspokojit,
- potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu - na pracovišti tráví lidé značnou část dne a je velmi pravděpodobné, že na pracovišti mnozí poznají svého budoucího životního partnera.¹¹

Výše uvedené motivy jsou nestálé, jsou závislé především na pracovním chování, jeho cílech a situačních okolnostech. Jednotlivé motivy nepůsobí každý zvlášť, ale spolu se vzájemným působením pracovního prostředí vytváří organizační skladbu.¹²

1.6.1 Motivační profil

Jermář (podle Bedrnová, Nový, 2007, str. 63) definuje „*motivační profil jako syntetickou, individuálně specifickou a v průběhu času relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka.*“

Motivační profil se utváří u člověka od útlého dětství současně s vývojem jeho osobnosti. V tomto procesu vytváření zde hrají významnou roli vlastnosti osobnosti, charakter, temperament, emoce, apod.¹³

¹¹ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

¹² ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. 1. vydání. V Praze: Karolinum, 2003, 461 p. ISBN 80-246-0448-5.

¹³ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

Pokud vedoucí pracovník porozumí motivačnímu profilu svého podřízeného, pochopí nejen složitost současného chování, ale bude moci chování v budoucnosti předvídat. Z definice vyplývá, že proces ovlivňování nebude nutno v budoucnosti zásadním způsobem měnit, jelikož takový motivační profil je relativně stabilní.

V každém jedinci převládají jisté tendence, které vytváří dominantní celek motivačního profilu. Někteří lidé se staví k denním činnostem a úkolům jako k výzvě, která posílí jejich osobnost. Naproti tomu existují jedinci, kteří na nový úkol nahlízejí jako na možnost, ve které by mohli selhat a někoho zklamat.

1.6.2 Motivační program organizace

„Motivační program zahrnuje soubor skutečností, které stimulují členy zaměstnaneckého kolektivu v souladu s pracovními úkoly a společenským posláním organizace.“ (Mayerová, Růžička, 2000, str. 115)

Zaměstnanecký kolektiv organizace je představován určitými vlastnostmi, kterými se odlišuje od kolektivu jiné organizace. K tomu, aby byl motivační program logicky vymezen, je důležité kolektiv velmi dobře znát a být si vědom jeho specifických vlastností.

Účelem racionálně navrženého motivačního programu by měla být hledaná a potřebná pracovní motivace a vztah k práci v takových aspektech, které organizace považuje za momentálně či trvale důležité.

Je to především management a konkrétně manažeři, kteří musí vědět, jakými charakteristikami se kolektiv vyznačuje a které skutečnosti jsou pro organizaci významné.¹⁴

Jermář (2012) uvádí, že při vytváření motivačního programu je potřeba brát na zřetel **konkrétní situaci, strategii a cíle společnosti a cílový stav, kterého chceme použitím motivačního programu dosáhnout.**

¹⁴ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

Autor se zmiňuje i o dalších bodech, které jsou potřebné před tvorbou motivačního programu znát. Jedná se zejména o:

1. **Zjistit status a působivost** základních pracovních motivátorů a činitelů působících na pracovní spokojenost/nespokojenost.
2. **Provést analýzu a znát typické znaky** motivačního klimatu organizace a odhalit původy pracovní spokojenosti/nespokojenosti. Dále je nezbytné věnovat se otázce mezilidských vztahů na pracovišti a přístupu k zaměstnavateli.
3. **Stanovit cíle** motivačního programu a s tím souvisejících i stupňů pracovní motivace a pracovního přístupu.
4. **Ustanovit prostředky** k zabezpečení cílů. Jedná se převážně o nástroje, postupy a opatření, která zabezpečí funkčnost motivačního programu v oblasti zvyšování výkonnosti zaměstnanců a rozvoje zaměstnanců.¹⁵

K zajištění výkonnosti musí management provést sérii opatření týkajících se zejména oblasti získávání nových pracovníků, rozmisťování pracovníků, odměňování, vzdělávání a v neposlední řadě také upevňování vztahu mezi zaměstnaneckými a organizačními cíli a potřebami. (Jermář, 2012)

¹⁵ JERMÁŘ, Milan. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. 1. vydání. V Plzni: Západočeská univerzita, 2012, 157 s. ISBN 978-80-261-0147-5.

2 Společnost SML s.r.o.

2.1 Charakteristika společnosti

„Ambiciózní projekty, špičkové technologie, nejnovější trendy, podpora inovací a především dlouhodobá perspektiva pro stávající zaměstnance i nové uchazeče, to je SML – firma, která je vždy o krok napřed...“ (<http://www.technickytydenik.cz/rubriky/archiv/kam-miri-SML-21884.html>, 2014)

SML Group je celosvětová společnost, která s více než 3000 inženýry a konzultanty ovládá inženýrské a poradenské služby automobilového, leteckého a železničního průmyslu. Hlavní ústředí společnosti se nachází v Německu ve městě Sindelfingen.

Za hlavní konkurenční výhodu společnost považuje odbornost personálu, kterou dokazuje skutečnost, že více jak polovina zaměstnanců úspěšně absolvovala vysokou školu a téměř všichni ostatní mají technické středoškolské vzdělání. O profesionalitě svědčí i výčet prestižních zákazníků, mezi které patří například BMW, Bugatti, Ferrari, Mercedes-Benz, Škoda anebo Volvo.

2.1.1 Pobočka

Pobočka se zabývá výrobou a testováním součástek a komponentů potřebných v dopravním průmyslu. Návrháři a projektanti se věnují také konstrukci vozidel, prototypů a modelů, které zkušební řidiči testují v oblasti bezpečnosti. V západočeské metropoli se nachází odborníci, kteří se zabývají vytvořením výkresů, vytvářením 3D modelů, prováděním analýz, výpočtům a simulacím. Ve výrobní hale společnost vlastní lisovací, obráběcí, pásové a jiné stroje té nejlepší kvality, k nimž je potřeba absolvovat kvalifikační kurz a školení, aby byl pracovník kompetentní je ovládat. Firma se nezabývá sériovou výrobou, ale je zaměřena na individuální zakázky. Z toho lze vydedukovat relativně vysokou nákladnost takové objednávky, která musí projít celým procesem od projektování, přes modelování až po finální výrobu a testování. Všichni pracovníci kromě zaměstnanců z oddělení administrativy tedy mají širokou škálu znalostí a zkušeností, neustále rozvíjí svůj potenciál skrze nové a od předešlých objednávek zcela odlišné projekty. Vše je způsobeno dopravním průmyslem, který je ovlivněn technologickým pokrokem, a zákazníky, kteří touží po jedinečném produktu.

2.1.2 Cíle společnosti

Ředitelé a vedoucí jednotlivých oddělení každoročně sestavují plán cílů, který slouží jako motivátor a hnací síla. Tento plán cílů musí odsouhlasit centrála v Německu a přichází v platnosti první den následujícího roku. Cíle jsou definovány pomocí metody SMART. Pokud se plánované cíle v daném roce nesplní, je na ně zaměřena pozornost v roce následujícím. Některé plány se snaží vyřešit momentální nepříznivou situaci (nemocnost zaměstnanců, zvýšený počet reklamací), převládají ale ty cíle, které je nutno plnit dlouhodobě, jelikož udržují konkurenceschopnost a zvyšují efektivitu výkonů v podniku (zvýšit produktivitu pracovníků, získávání nových zákazníků).

Cíle se týkají následujících oblastí:

Finance, účetnictví a controlling

- Uvádět 50-70% položek obratu v eurech z důvodů ochrany a zajištění měny.
- Zajistit, aby co nejvíce zákazníků bylo pojištěno proti výpadku při splácení pohledávek.
- Aktivně řídit správu pohledávek.
- Zpracovat alternativní koncepce financování pravidelných nákupů.

Informace a komunikace

- Uspořádat minimálně 3x do roka setkání zaměstnanců s odborníky z oddělení IT pro lepší informovanost.
- Uspořádat minimálně 4x do roka celopodnikové shromáždění.

Konstrukce

- Zvýšit produktivitu zaměstnanců o 5% oproti předchozímu roku.
- Nastavit horní hraniční míru nemocnosti na 5%.
- Realizovat všechny zakázky včas a bez reklamací.
- Zlepšit a prohloubit odborné a jazykové znalosti konstruktérů.

Marketing

- Získat alespoň jednoho nového zákazníka v automobilovém průmyslu kromě Škody Auto.
- Získat minimálně jednoho nového zákazníka mimo automobilový průmysl.
- Účastnit se minimálně jedné konference a jednoho veletrhu.

Nákup

- Zavést nákupní systém SAP.
- Nastavit proces pravidelného hodnocení dodavatelů pomocí přesně daných kritérií uvedených na formuláři.
- Sestavit auditový plán a provést u dodavatelů 5 auditů v obchodním roce.
- Dosáhnout úspory nákladů v průměru o 3-5% oproti předchozímu roku.

Personální oddělení

- Insourceovat zpracování mezd.
- Implementovat nový systém na zpracování mezd a personalistiku.

Vedení společnosti

- Klást důraz na získávání nových zákazníků.
- Rozšířit spolupráci s SML Polsko.
- Zlepšit vnitřní image společnosti.
- Zkvalitnit interní procesy.

Výrobní úsek

- Zvýšit produktivitu o 3%.
- Snížit nemocnost o 5%.
- Snížit počet reklamací od zákazníků o 5%.

(Cíle společnosti pro rok 2014, SML s.r.o., 2013)

2.1.3 Ekonomické výsledky a personální údaje

V této podkapitole jsou sledovány údaje týkající se hospodářského výsledku a mzdových nákladů. Informace jsou získané z účetních závěrek přístupných ve finančním oddělení společnosti. Údaje zachycující vývoj hospodářského výsledku jsou zaznamenány v následující tabulce:

Tab. č. 1: Výsledek hospodaření v letech 2009 až 2012

Výsledky hospodaření (v tisících Kč)	2009	2010	2011	2012
Provozní výsledek hospodaření	48.798	56.017	44.908	63.144
Finanční výsledek hospodaření	-15.246	39.483	-36.867	44.120
Daň z příjmů	7.263	19.802	2.215	18.076
Výsledek hospodaření z běžné činnosti	26.289	75.698	5.826	89.188
Výsledek hospodaření za účetní období	26.289	75.698	5.826	89.188

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek (z roku 2009, 2010, 2011, 2012), 2014

Z tabulky je patrné, že organizace dosáhla ve všech výše uvedených letech kladného výsledku hospodaření, tj. zisku. Výrazné zvýšení zisku v roce 2012 je způsobeno zejména francouzským koncernem KHAA, který v roce 2011 koupil 65% obchodní podíl v SML s.r.o. Francouzská nadnárodní společnost tak rozšířila pole působnosti a přinesla nové zákazníky, kteří u SML s.r.o. realizovali své objednávky v oblasti letectví.

V další části podkapitoly se zmíním o personálních údajích a mzdových nákladech. Informace jsou dostupné na portálu Ministerstva spravedlnosti. Vývoj je sledován od roku 2009 do roku 2012 a data se týkají všech poboček v České republice.

Tab. č. 2: Personální údaje 2009

2009	Počet zaměstnanců	Mzdové náklady	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	Sociální náklady
Zaměstnanci	222	100 710	34 210	4 664
Vedoucí pracovníci	9	13 220	3 522	772
Celkem	231	113 930	37 732	5 436

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetní závěrky z roku 2009, 2014

Tab. č. 3: Personální údaje 2010

2010	Počet zaměstnanců	Mzdové náklady	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	Sociální náklady
Zaměstnanci	258	113.282	38.777	5.320
Vedoucí pracovníci	12	16.430	5.166	826
Celkem	270	129.712	43.943	6.146

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetní závěrky z roku 2010, 2014

Tab. č. 4: Personální údaje 2011

2011	Počet zaměstnanců	Mzdové náklady	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	Sociální náklady
Zaměstnanci	335	155.876	52.427	7.620
Vedoucí pracovníci	13	23.671	7.488	847
Celkem	348	179.547	59.915	8.467

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetní závěrky z roku 2011, 2014

Tab. č. 5: Personální údaje 2012

2012	Počet zaměstnanců	Mzdové náklady	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	Sociální náklady
Zaměstnanci	406	184.550	62.777	9.747
Vedoucí pracovníci	15	25.130	6.215	965
Celkem	421	209.680	68.992	10.712

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetní závěrky z roku 2012, 2014

Z tabulek je zřejmé, že tendence počtu zaměstnanců i vedoucích pracovníků je rostoucí. V současné době pobočka zaměstnává 250 pracovníků. Každoročně se zvyšuje počet zaměstnanců a s tím je spojen i nárůst mzdových nákladů. V roce 2012 obdržela společnost dotace od Úřadu práce ve výši 210 tis. na školení a rekvalifikaci nově vytvořených pracovních míst v rámci programu „Podpora vývoje technologických center“. Dále společnost obdržela dotace ve výši 2 539 tis. na personální náklady nově vytvořených pracovních míst.¹⁶

¹⁶ Interní dokumenty společnosti SML Bohemia s.r.o., 2014

2.1.4 SWOT analýza

„SWOT analýza je jednoduchým nástrojem zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení firmy. Je přístupem, který umožňuje konfrontaci vnitřních zdrojů a schopností firmy se změnami v okolí. Jedná se o analýzu:

- **Strengths – silných stránek firmy;**
- **Weaknesses – slabých stránek firmy;**
- **Opportunities – příležitostí v okolí firmy;**
- **Threats – hrozeb v okolí firmy.** (Pavlaček, str. 38, 2013)

Při analýze silných a slabých stránek je pozornost zaměřena na vnitřní prostředí podniku. Naopak zjišťování příležitostí a hrozeb se týká vnějšího prostředí podniku. Cílem společnosti by mělo být pravidelně předvídat hrozby, a snižovat jejich riziko, minimalizovat slabé stránky, využívat výhod příležitostí a podporovat a prohlubovat využití silných stránek podniku v boji s konkurencí.

Při interní analýze se odhalí takové vlivy, které může manažer řídit a ovlivnit, například: technologie a zařízení, financování podniku, personální aspekty, organizace, marketingová síla firmy, apod.

Vliv příležitostí a hrozeb na fungování organizace zkoumá externí analýza, jež by se měla týkat významných vlivů jako ekonomické prostředí, legislativní prostředí, demografické a politické vlivy, technické a ekologické působení.¹⁷

¹⁷ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

Konkrétní údaje týkající se SWOT analýzy společnosti SML s.r.o. jsou uvedeny v tabulce níže.

Tab. č. 6: SWOT analýza SML s.r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
Používání moderních technologií	Vysoké mzdové náklady
Vlastnictví vysoce výkonných strojů	Zakázková výroba- náročnost na zdroje
Používání vysoce specializovaných softwarů v oddělení vývoje	Nepřehledné webové stránky- neúčinná propagace a špatná prezentace společnosti
Široká škála nabízených benefitů- motivování pracovníci	Nízká výše kapitálu v zásobách
Budování dlouhodobých vztahů se zákazníky	
Zavedená politika zvyšování produktivity práce	
Vysoká kvalita nabízených služeb	
Příležitosti	Hrozby
Dopravní dostupnost	Legislativní změny
Přístup k novým trhům- letecký průmysl, kolejová vozidla	Snížení kupní síly nakupujících
Nová spolupráce s SML Polsko	Pokles poptávky po vysoké kvalitě
Vysoká koncentrace absolventů technických oborů- dostatek kvalifikované pracovní síly	Ohrožení české koruny vůči cizím měnám
Navázání nových kontaktů ve Francii, Belgii, Itálii, Rumunsku a Maroku	

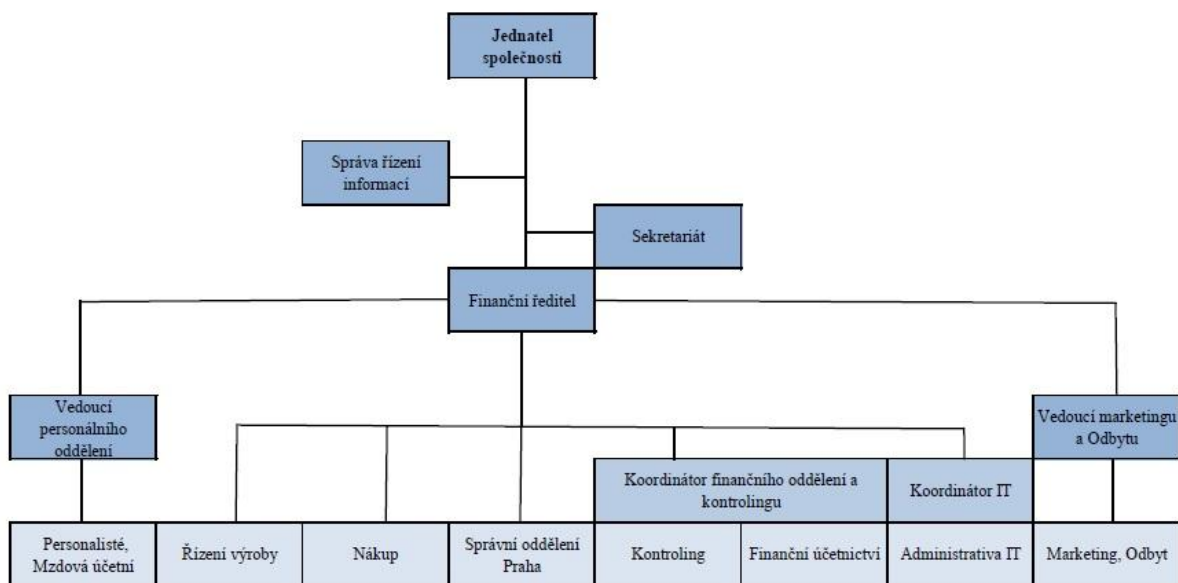
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

2.1.5 Organizační struktura

Organizační struktura podniku je stále aktualizována o nově vytvořená pracovní místa zaměstnance a jsou z ní vymazávána jména propuštěných pracovníků. Pro lepší orientaci v podniku je graf organizační struktury umístěn v přízemí na nástěnce určené především pro nové zaměstnance.

Společnost zaměstnává pracovníky do **Technickohospodářských (THP), Dělnických pozic (DP)**, do pozice **Vedoucího skupiny (VS), Vedoucího úseku (VÚ), Experta (X4) a Experta (X5)**. Pracovníci na dělnických pozicích působí pouze v úseku Řízení výroby.

Obr. č 1: Organizační struktura SML s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z diagramu je patrné, že organizační struktura je funkční. Výhodou takové struktury je snadná kooperace a kontrola top managementu, lepší komunikace a kolegiálnost mezi členy v daném úseku. Nevýhodou se zdá být špatné vymezení kompetencí a odpovědnosti, jelikož úspěchy a nezdary jsou výsledkem aktivit všech úseků a příspěvek jednotlivých úseků není zcela zřejmý.

2.2 Personální procesy v podniku SML s.r.o.

Koubek (2011) své publikaci *Řízení lidských zdrojů* rozděluje personální procesy do následujících kategorií:

1. Získávání pracovníků
2. Výběr pracovníků
3. Přijímání pracovníků
4. Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků
5. Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci
6. Změny a skončení pracovního poměru
7. Péče o pracovníky

V této kapitole budou blíže popsány procesy - získávání pracovníků, výběr pracovníků, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci, odměňování pracovníků, péče o pracovníky a propouštění pracovníků. Podkapitola odměňování pracovníků bude rozebrána v podkapitole řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, kdy odměňování slouží jako nástroj motivace a stimulace při optimalizaci výkonu.

2.2.1 Získávání pracovníků

Personální oddělení na základě předem sestaveného personálního plánu vytvoří v programu Helios nová pracovní místa. Jsou to pak vedoucí oddělení a ředitelé úseků, kteří personalistům předkládají požadavky na nově vytvořená pracovní místa. Požadavek obsahuje:

- název pracovního místa- funkce,
- kvalifikační předpoklady- vzdělání, úroveň znalosti jazyka (požadovaný cizí jazyk: němčina), odborné znalosti, certifikáty,
- popis činností, pravomocí, odpovědností a kompetencí.

Soubor kvalifikačních předpokladů a popis činností vztahujících se k určitému pracovnímu místu se nazývá job profil. Všechny job profily jsou zaznamenány a uchovány v Heliosu. Vzhledem k dynamičnosti výroby bylo občas nutné vytvořit nové pracovní místo, jež odsouhlasil jednatel. Je povinností personálního oddělení, aby inzerát na volné pracovní místo spolu s požadavky zveřejnil na používaných pracovních serverech, oficiálních webových stránkách společnosti a na speciálních nástěnkách, které jsou umístěny v areálu podniku. Pracovní servery, se kterými společnost spolupracuje, jsou například: www.jobs.cz, www.monster.cz, www.jobble.cz a www.indeed.com. Společnost má uzavřené smlouvy i s pracovními agenturami, která nabízí externí služby v oblasti získávání pracovníků. Jejich služby ale firma SML s.r.o. využívá jen v případech, pokud není schopna si najít vhodné kandidáty. Větší část nábora si tedy společnost zajišťuje sama. Momentálně společnost hledá uchazeče na pozici Výpočtář, CAD konstruktér, Vedoucí oddělení testování a v neposlední řadě uvedu pozici Aerospace konstruktér, která dokazuje proniknutí společnosti do leteckého průmyslu. Veškeré nabídky jsou přeměřovány přímo do programu Helios, který všem automaticky rozešle odpověď s potvrzením o přijetí životopisu. Personální oddělení třídí došlé nabídky a nastává výběr pracovníků.

Od roku 2011 pobočka vytvořila 15 nových pracovních míst, především díky vstupu na nové trhy. Nově vznikly 2 funkce na pozici vedoucího a 13 míst na pozici zaměstnance v dílně a projektových pracovníků. Získávání pracovníků do nově vzniklých funkcí je pro společnost složité v tom ohledu, že s pozicí nemá dřívější zkušenosti a sestavený jobprofil nově vzniklé funkce se musí v průběhu upravovat.

2.2.2 Výběr pracovníků

Při prvním výběru personální pracovníci odmítnou uchazeče, kteří nesplňují některá nebo všechna klíčová kritéria a ostatní zájemce rozešlou vedoucím oddělení a ředitelům.

Při třídění a rozesílání dokumentace společnost používá společně schéma *podnikatelského workflow*. Tento termín představuje komplexní vykonávání procesu tím, že se rozdělí na jednoduché činnosti. Složitější úkol se klasifikuje do jednotlivých kroků, ve kterých jsou definovány jak konkrétní kroky, tak i zúčastněné osoby vykonávající danou aktivitu.

Ředitelé a vedoucí provedou na základě specifických požadavků druhý výběr a výsledek oznámí vedoucímu personálního oddělení, který vybrané uchazeče pozve na přijímací pohovor, ostatní uchazeče odmítne. Počet takto vybraných uchazečů je různý, nejvíce lidí žádá o práci v oddělení administrativy, která nevyžaduje zvláštní schopnosti a kvalifikaci, jež jsou naopak zásadní v oddělení výzkumu.

Personální útvar se snaží veškeré informace získané z vnějších zdrojů verifikovat prostřednictvím doložením náležitých dokumentů (certifikátů, maturitních vysvědčení, apod.) nebo v průběhu přijímacího řízení podobou testů.

Pracovního pohovoru se zúčastní minimálně 2 účastníci za společnost, tj. zástupce odborného útvaru a zástupce personálního oddělení. Při pracovním pohovoru se zjišťují zejména odborné znalosti a osobnostní předpoklady uchazeče pro konkrétní práci. Pohovory mají více či méně strukturovanou podobu s ohledem na nabízenou pracovní pozici. Pokud má zástupce odborného útvaru o kandidáta zájem, požádá jednatele společnosti elektronickou poštou o schválení. Stejný email obdrží i personální oddělení, které v případě schválení jednatelem rozešle nabídku kandidátovi a řediteli/vedoucímu úseku. Nabídka obsahuje především pracovní zařazení a výši mzdy. V případě nezájmu ze strany odborného útvaru, sdělí jeho zástupce personálnímu oddělení, zda má být kandidát odmítnut nebo nabídnut jinému oddělení. Pokud o uchazeče nemá zájem žádné jiné oddělení, je zařazen do databáze potenciálních uchazečů nebo odmítnut a z databáze smazán.

2.2.3 Přijímání pracovníků

Personalista po dohodě s odborným zástupcem sjedná den nástupu a připraví dokumentaci, která obsahuje především:

- Pracovní smlouvu, případně kvalifikační dohodu,
- Pracovní řád (SML-AN-5.5.3-06),
- Plán první pomoci (SML-AN-6.4.0-11),
- Školení IMS (SML-AN-6.4.0-12; *IMS = Integrated management system*),
- Školení BOZP a BO (SML-AN-6.4.0-13),
- Zásady bezpečnosti práce (SML-AN-6.4.0-14),
- Příručka integrovaného systému (SML-QM-4.2.2-1),
- Provozní pokyny pro služební automobily (SML-AN-6.3.0-34),
- Kodex uživatele IT (SML-FV-6.3.0-24),
- Příručka IT (SML-AN-6.3.0-20),
- Informační brožuru pro zaměstnance,
- Prohlášení poplatníka o dani z příjmů.

Podepsanou smlouvu obdrží zaměstnanec spolu s veškerou dokumentací v den nástupu.

Nejpozději také v den nástupu je zaměstnanec povinen předložit originály těchto dokumentů:

- doklady s údaji o kvalifikaci,
- občanský průkaz,
- zdravotní kartu pojištěnce,
- doklad o zdravotní způsobilosti získaný vstupní lékařskou prohlídkou,
- řidičský důkaz, pokud bude zaměstnanec využívat služební auto,
- zápočtový list od minulého zaměstnavatele
- dokumenty týkající se daňových slev a zvýhodnění.

V den nástupu je také povinností zaměstnance sdělit číslo svého bankovního účtu pro bezhotovostní převod mzdy.

V den nástupu nový zaměstnanec obdrží nevyplněný *Nástupní list* se všemi dokumenty a informacemi. Vyplněný Nástupní list odevzdá na personální oddělení nejpozději do 10 dnů od nástupu do zaměstnání. Nového zaměstnance i se všemi kopiemi dokumentů personalista zařadí do programu Helios, kde je zaměstnanci vyčleněna osobní složka. Osobní složka obsahuje především údaje relevantní pro výpočet mzdy.

Nový zaměstnanec je do organizace přijímán jak přímým nadřízeným, tak spolupracovníky. Nadřízený vysvětluje, jaké povinnosti a odpovědnosti jsou spojené s pracovním místem, seznamuje ho s organizací, s pracovním řádem a stylem práce. Obvykle je nováček obeznámen s chodem organizace, je informován o vztazích na pracovišti, spolupracovníci mu doporučují restaurace, které nabízí široký sortiment a nachází se blízko sídla společnosti, apod. Obecně spolupracovníci pomáhají pracovníkovi, aby se co nejrychleji a bez stresu zařadil do pracovního kolektivu. Cílem této adaptace je ztotožnění zaměstnance s cíli organizace a přijetí organizačních cílů za své vlastní. Doba trvání adaptace je různá, liší se dle typu vykonávaných pracovních úkolů. Zpravidla adaptace na pracovní pozici, jejíž náplní je vykonávat pravidelné a opakující se úkony, probíhá do 2 až 3 měsíců. Naopak proces začleňování může trvat až 6 měsíců, pokud se jedná o dynamické, nejednotné pracovní místo. Nutností je pravidelná týdenní schůzka s nadřízeným za účelem vyhodnocení procesu adaptace a vyřešení případných problémů.

2.2.4 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

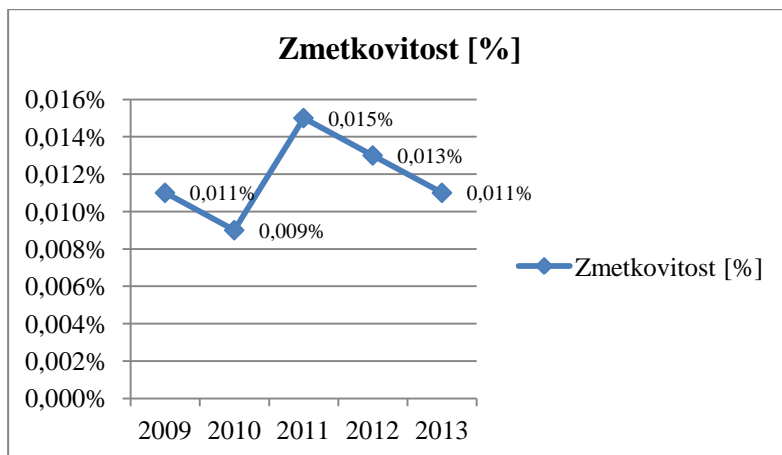
Hodnocení pracovního výkonu je zaměřeno ve velké míře na výsledky práce. Obecně se jedná o:

- množství vyrobených výrobků a poskytnutých služeb,
- kvalita výrobků a služeb,
- procento vyrobených kazových výrobků,
- úrazovost,
- množství obslužených zákazníků,
- množství přijatých reklamací.

Výše uvedená kritéria patří do kvantitativních kritérií, umožňují měření, a tak jsou pro vedoucího pracovníka nejsnáze zjištělná.

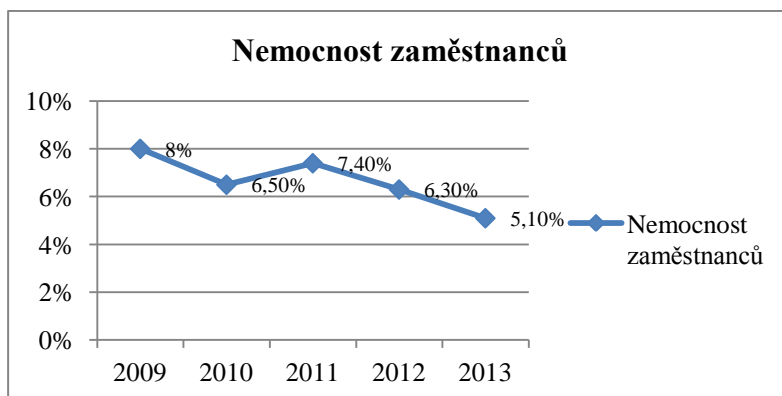
V následujících grafech je znázorněn vývoj zmetkovitosti výrobků, nemocnosti pracovníků a celoročních reklamací od roku 2009 do roku 2013.

Obr. č. 2: Vývoj zmetkovitosti v letech 2009 až 2013¹⁸



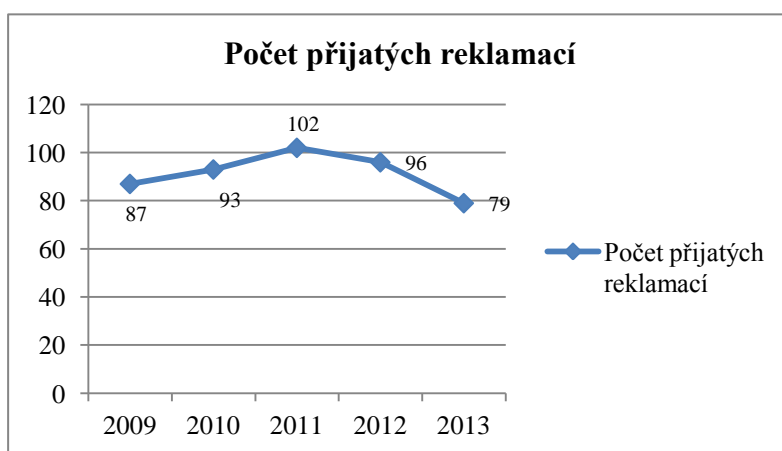
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokladů, 2014

Obr. č. 3: Nemocnost pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokladů, 2014

Obr. č. 4: Počet přijatých reklamací



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokladů, 2014

¹⁸ Zmetkovitost spočtená jako poměr vyrobených zmetků k celkovému počtu vyrobených produktů.

Nadřízený posuzuje také kritéria chování, dovedností a znalostí, ke kterým přistupuje spíše subjektivně.

K řízení a optimalizaci pracovního výkonu je nutné zvyšovat motivaci a stimulaci zaměstnanců. K tomu manažeři používají především:

2.2.4.1 Hodnocení výkonů zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců probíhá půlročně nebo ročně, kde je zaměstnanci sděleno, jak ho vidí manažer, kde se nachází jeho potenciál a jaké má slabiny. Tento rozhovor je příležitostí pro manažera poskytnout zpětnou vazbu svému podřízenému a zhodnotit jeho dosavadní výkony. Cílem je pokračovat v dlouhodobém rozvoji zaměstnanců.

2.2.4.2 Komunikace mezi nadřízeným a pracovníky

Zaměstnanci jsou informováni o dění ve společnosti na půlročních celopodnikových poradách. Dalšími nástroji komunikace jsou:

- pravidelné porady,
- rozhovory s nadřízenými,
- nástěnky,
- Intranet,
- elektronická pošta,
- snídaně s vedoucími pracovníky,
- vnitropodnikový časopis Inside.

Po areálu společnosti jsou rozmístěny schránky, do kterých lze vhazovat náměty, připomínky a stížnosti které jsou následně projednávány vedením.

2.2.4.3 Odměňování pracovníků

2.2.4.3.1 Mzda

Motivaci zaměstnanců ovlivňuje nejen výše nominální mzdy, ale i její reálná výše a srovnatelnost s trhem. Proto společnost pravidelně provádí srovnání úrovní mezd s trhem. V organizaci existuje mzdový předpis, který člení zaměstnance do různých tarifních skupin. Přesun do vyšší tarifní třídy je možný pouze po hodnocení daného pracovníka.

V podniku je zaveden systém **5 tarifních skupin** a režim **časové mzdy**, kdy se výše mzdy odvíjí od množství odpracovaného času. **Základní mzda** je stanovena v pracovní smlouvě a to podle druhu, resp. hodnoty vykonávané práce, její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Posuzovány jsou při tom:

- odborné znalosti,
- praxe,
- výkonnost
- znalost jazyka.

Variabilní složku tvoří:

- 7,5% roční cílové mzdy u dělnických a technickohospodářských profesí,
- 15% roční mzdy vedoucího skupiny a experta X5,
- 20% roční mzdy vedoucího oddělení a experta X4,
- 30% roční mzdy ředitelů úseku.

Konkrétní výše je závislá:

- U dělnických a technickohospodářských s 7,5% variabilního podílu:
 - z 5% na individuálním výkonu zaměstnance. Minimální odměna je 0% a maximální 200% této části variabilní složky,
 - z 2,5% na hospodářských výsledcích firmy, minimální odměna je 0% a maximální 200% této variabilní složky.
- U zaměstnanců s vyšším podílem roční odměny než 7,5%:
 - z 50% na výkonu zaměstnance, tj. dosažení stanovených cílů. Minimální odměna je 50% a maximální 150% této části variabilní složky.

Zaměstnancům, kteří mají nárok na 15 a více % variabilní složky a nastoupili do pracovního poměru v druhé polovině kalendářního roku, se osobní cíle na daný rok nestanoví a pro účely výpočtu míry splnění osobních cílů se tyto cíle považují splněné na 100%. Pokud zaměstnanec v daném kalendářním roce neodpracoval více než jeden měsíc, variabilní složka se úměrně krátí.

První část variabilní složky je splatná v srpnu, tj. se mzdou za červenec a obsahuje polovinu části závislé na ohodnocení individuálního výkonu zaměstnance – hodnotí se výkon v prvním pololetí (cílová částka je polovina z 5%, tedy 2,5%). Druhá část variabilní složky je splatná v dubnu následujícího roku, tj. s výplatou za březen a obsahuje:

- druhou polovinu části závislé na ohodnocení individuálního výkonu zaměstnance ve druhém pololetí (cílová částka je 2,5%),
- složku na hospodářských výsledcích firmy, po zhodnocení hospodářských výsledků.

Vývoj průměrné mzdy v letech 2009 až 2013 je znázorněn v následující tabulce.

Tab. č. 7: Průměrná mzda v letech 2009 až 2013

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Průměrná mzda [Kč]	26.541	27.134	27.546	28.467	29.232

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokladů, 2014

2.2.4.3.2 Příplatky

Za práci přesčas, v sobotu, neděli, ve svátek, ve ztíženém prostředí a za pracovní pohotovost poskytuje zaměstnavatel příplatky, v rozsahu dle zákoníku práce. Za práci přesčas je minimální sazba stanovena na 25%, za práci v sobotu a v neděli nejméně 10%, taktéž pro práci ve ztíženém prostředí.¹⁹ Za práci v noci je nabízen příplatek ve výši 20%.

¹⁹ Česká Republika. Zákoník práce: Část šestá Odměňování za práci, odměna za pracovní pohotovost a srážky z příjmů ze základního pracovněprávního vztahu. In: 2006. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast6h2.aspx>

2.2.4.3.3 Mimořádné odměny

Mimořádné odměny slouží jako nástroj ke zvýšení motivace. Využívají se v případech, kdy se vedení společnosti rozhodne ocenit individuální výkon pracovníka vyplacením odměny nad rámec pravidelné měsíční mzdy. Vyplácení mimořádných odměn se řídí směrnicí o mimořádných odměnách. Počet vyplacených mimořádných odměn se pohybuje v řádech jednotek, konkrétní počet odměněných pracovníků a výši odměny však společnost z důvodu diskrétnosti tají.

2.2.4.4 Benefity

Zaměstnavatel poskytuje benefity dobrovolně s právem benefity v případě neuspokojivých hospodářských výsledků omezit nebo zrušit. Pracovníkům na zkrácený úvazek jsou benefity poskytovány v poměrné výši. Podmínkou poskytování benefitů je řádné plnění pracovních povinností.

Mezi poskytované benefity patří:

- týden placené dovolené navíc oproti zákonem stanoveným 4 týdňům,
- dorovnání mzdy nad nemocenské dávky od 6. do 30. pracovního dne trvání nemoci zaměstnance ve výši,
 - po druhém odpracovaném roce až do 60% základní mzdy dle pracovní smlouvy,
 - po třetím odpracovaném roce až do 80% základní mzdy dle pracovní smlouvy,
- placená výuka německého jazyka, včetně výukových materiálů – mimo pracovní dobu,
- placená výuka anglického jazyka, včetně výukových materiálů – mimo pracovní dobu,
- placené certifikáty i v případě individuálně hrazené jazykové výuky,
- v průběhu pracovní doby vybrané nápoje zdarma (káva, voda) a dotované nápoje z automatu
- příspěvek na svatbu ve výši 4 000 Kč,
- příspěvek na narozené dítě ve výši 10 000 Kč,
- odměna za zprostředkování nového zaměstnance ve výši 25 000 Kč (trvá-li pracovní poměr i po zkušební době),
- odměny za odpracované roky ve společnosti formou věcného daru trvalé hodnoty
 - za 10 let ve výši 15 000 Kč,
 - za 15 let ve výši 25 000 Kč,

- při úmrtí přispěje pozůstalým na výdaje s pohřbem ve výši 10 000 Kč,
- při odchodu do důchodu obdrží zaměstnanec, který ve společnosti odpracoval alespoň tři roky, odměnu ve výši 50% stanovené základní mzdy,
- úhrada provize realitní kanceláři za zprostředkování pronájmu až do výše 15 000 Kč,
- možnost nákupu elektroniky od značky DELL za zvýhodněných podmínek,
- jedenkrát týdně možnost využití tělocvičny,
- možnost koupě nového vozu značky Mercedes-Benz za zvýhodněných podmínek,
- možnost využití dispozičních služebních vozů o víkendu – je možné pouze výjimečně, za těchto podmínek:
 - zaměstnanec zaplatí pohonné hmoty
 - zaměstnanci bude v souladu se zákonnými předpisy, pro účely zdanění, připočteno ke mzdě 1% pořizovací ceny zapůjčeného vozidla.
 - Vznikne-li na vozidle škoda, bude zaměstnavatel škodu, nebo její část vymáhat.
 - V případě, že pojišťovna odmítne pojistné plnění z důvodu úmyslného zavinění, vlivu alkoholu, drog, nebo jiných zakázaných látek, je zaměstnavatel oprávněn na zaměstnanci vymáhat náhradu škody v plné výši.

Další benefity formou Cafeterie začaly platit od 1. 4. 2012. Do této skupiny se řadí:

- očkování proti chřipce
- příspěvek ve výši 55%, max. však 44 Kč na stravenku do hodnoty max. 95 Kč za každou odpracovanou směnu delší než 5 hodin kromě případů, kdy je zaměstnanec na pracovní cestě a vyúčtovává si stravné, případně byl na školení, kde mu byla zdarma poskytnuta strava. Odpracuje-li zaměstnanec směnu delší než 11 hodin, poskytne zaměstnavatel druhou stravenku,
- poukázky na sportovní a kulturní vyžití,
- příspěvek na soukromé životní, nebo penzijní pojištění, resp. připojištění.

Výše nároku na benefity z Cafeterie je tato:

- na začátku pracovního poměru a vždy n začátku kalendářního roku je zaměstnanci převedeno n jeho konto v Cafeterie 500 Kč
- od 4. do 12. měsíce zaměstnání se měsíční nárok zvyšuje o 500 Kč
- od 13. do 24. měsíce zaměstnání se nárok zvyšuje o dalších 500 Kč měsíčně
- od 25. měsíce se měsíční nárok dále zvyšuje o 500 Kč
- od 37. měsíce zaměstnání se nárok zvyšuje o 3% a každý další rok o 1% ze základní sazby, která činí 28 500 Kč

2.2.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

Personální oddělení je odpovědné za zpracování systému vzdělávání a za stanovení odpovídajících procesů. Jsou to ale vedoucí oddělení, resp. ředitelé úseku, kteří jsou odpovědní za rozvoj svých zaměstnanců. V případě potřeby je možnost část odpovědnosti delegovat na vedoucí skupin. Vedoucí oddělení, resp. úseků plánují a organizují:

- zapracování,
- odborná školení.

Personální oddělení eviduje veškeré vzdělávací aktivity, jejich účastníky, obsah, termíny a lektory. Po absolvování školení všichni účastníci obdrží doklad o absolvování, který se zakládá do osobních složek zaměstnanců. Personální oddělení zajišťuje na základě požadavků vedoucích a ředitelů:

- vstupní školení,
- soft skills,
- manager skills,
- jazykové kurzy,
- zákonné školení BOZP a PO.

Vstupní školení slouží k orientaci, jeho účinnost se nehodnotí. Hodnocení účinnosti odborných školení a školení soft skills provádí nadřízený při ročním hodnocení zaměstnance. Zlepšení ve znalosti jazyků je každoročně testováno. Ostatní vzdělávací akce nemají měřitelnou účinnost, a proto se neposuzují.

2.2.5.1 Vstupní školení

Personální oddělení pořádá pro nové zaměstnance vstupní školení, které obsahuje:

- BOZP a PO,
- vstupní školení o systému managementu kvality
- a seznámení s těmito vnitropodnikovými předpisy:
 - Pracovní řád,
 - Provozní a bezpečnostní pokyny pro služební automobily,
 - Plán první pomoci,
 - Příručka společnosti,
 - Zásady bezpečnosti práce.

2.2.5.2 Zapracování

Nadřízený pro každého sestaví plán zapracování. Plán obsahuje jak část zabývající se seznámením s pracovními postupy a úkony, tak sociální adaptaci. Nadřízený pak plnění plánu průběžně kontroluje.

2.2.5.3 Odborná školení

Odpovídající vedoucí a ředitelé nesou odpovědnost za stanovení požadavků na jednotlivé pozice. Ti následně na základě porovnání kvalifikačních požadavků a kvalifikací jednotlivých zaměstnanců sestavují plán odborného školení. Školení mohou být realizována jak interně, tak externě.

V současné době probíhají tato školení:

- Nový občanský zákoník 2014,
- Změny v nové verzi softwaru SAP,
- Používání obráběcího stroje DM 33, DM 51.

2.2.5.4 Školení soft skills

Příslušní vedoucí oddělení porovnávají kvalifikaci zaměstnanců v oblasti soft skills se systémem vzdělávání, který je odsouhlasen, a na základě zjištěných poznatků personalisté naplánují školení, která prohloubí potřebné dovednosti.

2.2.5.5 Jazykové kurzy

Personální úsek organizuje jazykové kurzy, především angličtiny a němčiny. Jazykové kurzy nejsou pro zaměstnance povinné. Účastníci každoročně absolvují test, který prokáže, zdali se úroveň cizího jazyka zlepšila. Dalším důvodem pro testování je zjištění efektivity jazykových kurzů. Na základě výsledku v testu jsou účastníci rozděleni do kurzů v následujícím roce.

2.2.5.6 Integrovaný systém řízení IMS

Zástupce IMS jedenkrát ročně pořádá školení pro zaměstnance o systému řízení kvality, životního prostředí a bezpečnosti práce.

2.2.5.7 Ostatní školení

Personální oddělení dále zajišťuje:

- zákonná školení bezpečnosti práce,
- školení zdravotníků,
- školení řidičů.

Vzhledem k časové i finanční náročnosti vstupních školení si nadřízený u některých pracovníků vyžaduje podpis *Dohody o prohloubení kvalifikace*, ve které se zaměstnanec zavazuje, že ve firmě setrvá minimálně další dva roky.

2.2.6 Změny a skončení pracovního poměru

Změnou pracovního poměru je přeřazení na jinou práci nebo úprava mzdy. Přeřazení na jinou práci lze realizovat v souladu se Zákoníkem práce zpravidla jen po dohodě se zaměstnancem. Přímý nadřízený dbá především na to, aby zaměstnanec splňoval požadované kvalifikační předpoklady. Úprava mzdy probíhá zpravidla jednou ročně na základě jednatelem schváleného rozpočtu. Úpravy mzdy jednotlivých zaměstnanců jsou navrhovány přímými nadřízenými, poté personální oddělení vyhotoví dodatky pracovních smluv.

Výpověď zaměstnance přebírá zásadně nadřízený tak, aby byl jako první o záměru zaměstnance informován a mohl s ním projednat okolnosti, případně mu nabídnout alternativní řešení. Pouze není-li přítomen, může převzít výpověď personální oddělení, které příslušného nadřízeného bezodkladně informuje. Nadřízený poté projedná se zaměstnancem Dohodu o ukončení pracovního poměru. Před ukončením pracovního poměru obdrží zaměstnanec od personálního oddělení písemnou zprávu, která obsahuje informaci o datu skončení pracovního poměru, zbytku dovolené a nutnosti vyúčtovat případné zálohy a předat rozpracovanou agendu. Přílohou této zprávy je výstupní list, který zaměstnanec odevzdá vyplněný nejpozději poslední pracovní den na personální oddělení.

2.2.7 Péče o pracovníky

2.2.7.1 Pracovní doba

Zaměstnanec je povinen být na začátku pracovní doby na svém pracovišti a odcházet z něho až po skončení směny. Délka pracovní doby je 40 hodin týdně. Evidence pracovní doby je vedena v elektronickém docházkovém systému, kam je zaměstnanec povinen si v něm sám zaznamenávat příchody a odchody. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům nejdéle po 6 hodinách práce přestávku na jídlo a oddech v délce minimálně 30, maximálně 70 minut. Zaměstnanci jsou povinni přestávku čerpat. Pravidla čerpání přestávky jsou taková:

- Přestávku nelze poskytnout na začátku a na konci pracovní doby.
- Nástup na přestávku může stanovit zaměstnavatel podle provozní potřeby.
- Každý zaměstnanec navštěvující jazykové kurzy má nárok na přestávku v délce trvání jazykového kurzu.

Pro administrativní zaměstnance je stanoveno pružné rozvržení pracovní doby. Pro zaměstnance v dílnách se stanovuje třisměnný pracovní režim s tím, že v případě provozní potřeby může vedoucí pobočky stanovit dvou, případně jednosměnný pracovní provoz. Informace týkající se pravidel klouzavé pracovní doby a rozvrhu pracovní doby jsou uvedeny v příloze A: Pracovní doba (vnitropodniková směrnice).

2.2.7.2 Benefity

Více o benefitech viz podkapitola 2.2.4.4: Benefity.

2.2.7.3 Jazykové kurzy

Více o jazykových kurzech viz podkapitola 2.2.5.5: Jazykové kurzy.

2.2.7.4 Dopravní prostředky zaměstnanců

Společnost zajistila bezpečné místo pro odstavení jízdních kol a zaměstnanec je povinen zajistit kolo vhodným způsobem proti krádeži. S osobními automobily mohou zaměstnanci parkovat na firemním, nebo na okolních veřejných parkovištích.

2.2.7.5 Pracovní prostředí

Optimální pracovní prostředí působí pozitivně na výkon člověka, v opačném případě může vyvolat u pracovníka nespokojenost.²⁰ Společnost zejména ve výrobních halách dbá a sleduje *osvětlenost*, aby dělník dobře viděl na stroje a zařízení, se kterými pracuje. Vysoká osvětlenost může být rušivá a vyvolávat oční potíže a podrážděnost. V kancelářích se projevuje snaha využívat co nejvíce přirozené světlo. Zvýšená *hlučnost* se objevuje u fréz, lisů a obráběcích strojů. Dělníci sice nosí sluchátka nebo špunty do uší, před větším hlukem je však neochrání. V kancelářích se nadměrný hluk nevyskytuje. Teplota pracovního ovzduší je regulováno klimatizací v celém areálu podniku, čistota se ale liší dle pracoviště. Ve výrobních halách se ve větší míře vyskytuje prach, který může vést k zdravotním problémům.

2.2.7.6 Prohlubování a zvyšování kvalifikace

Předmětem kvalifikace a jejího prohlubování a zvyšování blíže popisuje kapitola 2.2.5: Vzdělávání pracovníků.

2.2.7.7 Ostatní služby poskytované pracovníkům

V podkapitole Benefity jsou zmíněny odměny spojené s využíváním volného času (možnost využití tělocvičny, poukázky na sportovní a kulturní využití) a se zlepšováním životních podmínek zaměstnanců (příspěvek na svatbu, příspěvek na narození dítě, atd.). I přes skutečnost, že 13 žen je na mateřské dovolené, nepřemýšlí společnost nad vybudováním mateřské školky. Společnost také neposkytuje poradenské služby v právní či jiné oblasti.

Personální práce zabývající se personálními procesy v podniku je základem organizačního řízení organizace. Kvalitní řízení lidských zdrojů vnímá společnost jako jednu ze svých konkurenčních výhod. Společnost klade důraz na dlouhodobý rozvoj svých pracovníků, který podporuje vzdělávacími kurzy a škálou odborných školení. Společnost nabízí velkou řadu benefitů, s jejichž pomocí se snaží vybudovat image dobrého zaměstnavatele.

²⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

3 Analýza motivace a spokojenosti zaměstnanců

V této části bakalářské práce se autorka zabývá návrhem vlastního motivačního programu ve vybraném podniku. Nejprve je provedeno dotazníkové šetření, na jehož základě jsou navrženy zlepšovací návrhy, které jsou později zapracovány do nového motivačního programu.

3.1 Dotazníkové šetření

Dotazník byl vytvořen za účelem získání relevantních informací pro návrh zlepšovacích návrhů a později i nového motivačního programu podniku. Na začátku dotazníku jsou kladeny otázky týkající se základních údajů o respondentech, dále následuje celkem 34 otázek, z toho je 32 uzavřených a 2 otevřené otázky. Uvedené otevřené otázky se úzce vztahují k předchozím otevřeným otázkám. Dotazník autorka vymýšlela spolu s vedoucí personálního oddělení, která si přála, aby konkrétní otázky byly v dotazníku obsaženy. Pracovníci byli předem upozorněni o tom, že následující den jim bude rozdán dotazník. V plánovaný den jim byly vysvětleny všechny potřebné informace a byli seznámeni s účelem a cíli dotazníkového šetření. Autorka zaměstnance upozorňovala na důležitost pravdivých odpovědí. O dotazník zaměstnanci až na pár výjimek projeví zájem a dle aktivní spolupráce během úvodní schůzky lze tvrdit, že jejich přístup byl pozitivní. Personální oddělení žádalo o vyplnění dotazníku celkem 100 svých zaměstnanců z obchodního, ekonomického a správního oddělení, také z úseku administrativy a nakonec také zaměstnance výrobního provozu. Z celkového počtu rozdaných dotazníků se jich vrátilo 93, 7 pracovníků z výrobního provozu se rozhodli dotazník nevyplnit z důvodu právě probíhajících neshod s personálním oddělením. Úplné znění dotazníků se nachází v Přílohách na konci bakalářské práce, konkrétně Příloha B.

3.2 Část I.: Základní identifikační údaje

3.2.1 Struktura respondentů dle pohlaví

Ze struktury respondentů podle pohlaví lze usoudit veliký nesoulad mezi počtem mužů a žen. Ve zkoumaném vzorku 93 vrácených dotazníků, bylo mezi respondenty pouze 13 žen, což je pouhých 14%, muži zastupují 86% podíl.

3.2.2 Struktura respondentů dle rodinného stavu

Ze struktury respondentů a informací o rodinném stavu vyplývá, že nejvíce dotazovaných jsou svobodní lidé, celkem 43 lidí, tedy 46%. 31 osob (34%) nechalo ztvrdit svůj partnerský vztah sňatkem a 19 (20%) pracovníků je rozvedených. V šetřeném vzorku dotazovaných nebyl nikdo vdovec, ani vdova. Strukturu rodinného stavu dle pohlaví popisuje následující tabulka.

Tab. č. 6: Struktura rodinného stavu dle pohlaví

Rodinný stav	Svobodný/á	Ženatý / Vdaná	Rozvedený/á	Vdovec/Vdova
Muži	35	27	18	0
Ženy	8	4	1	0
Celkem	43	31	19	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

3.2.3 Struktura respondentů dle věku

Z výsledků dotazníku vyplynulo, že žádný dotazovaný pracovník není starší než 50 let. To svědčí o tom, že společnost zaměstnává spíše mladou pracovní sílu. Celkem 16% osob, konkrétně 15, je do 20 let věku. V intervalu 21 až 30 let se nachází největší počet dotazovaných, 54 osob představující 58% podíl. Ve věku 31 do věku 50 let se nachází 24 zaměstnanců, největší zastoupení mají rozvedení muži, kterých je v tomto věkovém intervalu 9. Následující tabulka sleduje rozdělení věkové struktury zvláště u mužů a žen.

Tab. č. 7: Věková struktura mužů a žen

Věk	Méně než 20 let	21 - 30 let	31 - 50 let	Více než 50 let
Muži	15	48	17	0
Ženy	0	6	7	0
Celkem	15	54	24	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

3.2.4 Struktura respondentů dle pracovní pozice

Z celkových 13 žen jich 6 pracuje v sekretariátu, 4 ve správním oddělení a 3 v oddělení nákupu. Vyjádřeno procentuálně, sekretářek je 46 %, pracovnic ve správním oddělení 31 % a nákupčích 23 %. Z 80 mužů pracuje 47 mužů na pozici dělníka ve výrobním procesu, 25 v obchodním oddělení, konkrétně v oddělení prodeje, a nakonec 8 respondentů mužů působí v ekonomickém oddělení.

3.2.5 Struktura respondentů dle dosaženého vzdělání

Z výsledku dotazníků vyplývá, že kromě dělníků ve výrobních halách je nejnižším dosaženým vzděláním středoškolské s maturitou. Nikdo ze vzorku šetřených zaměstnanců nedokončil pouze základní školu. Dohromady 13 zaměstnanců absolvovalo střední školu s maturitou, 3 ženy působících v sekretariátu a 10 mužů dělníků. Jak již bylo uvedeno, dělníci ve výrobních halách mají středoškolské vzdělání bez maturity. Vyšší odborné vzdělání mají 3 sekretářky, 1 pracovnice správního oddělení a 3 obchodní pracovníci, konkrétně prodejci. Vysokoškolské vzdělání dominuje v ekonomickém oddělení, kde minimálně tříletý obor vystudovalo 8 pracovníků, 22 prodejců úspěšně zakončila studia na vysoké škole, také 3 ženy nákupčí a 1 pracovnice na správním oddělení. Data týkající se dosaženého vzdělání dle pohlaví jsou uvedeny v tabulce níže.

Tab. č. 8: Struktura dosaženého vzdělání dle pohlaví

Vzdělání	Základní	SŠ bez maturity	SŠ s maturitou	Vyšší odborné	Vysokoškolské
Muži	0	37	10	3	30
Ženy	0	0	3	4	6
Celkem	0	37	13	7	36

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

3.3 Část II.: Analýza výsledků dotazníkového šetření

V této části se nachází 10 uzavřených otázek, otázky 1-5 zkoumají motivaci a spokojenost, tvrzení č. 6 a 7 se týká základních otázek rozvoje zaměstnanců, otázky 8-10 analyzují komunikaci a vztahy na pracovišti. U těchto otázek je použita 4bodová stupnice odpovědi, nabízené odpovědi zní: velmi spokojen/a, spíše spokojen/a, spíše nespokojen/a, velmi nespokojen/a. V poslední části dotazníku se nachází 3 uzavřené otázky s možností odpovědět ano/ne a dále také 2 otevřené odpovědi, které doplňují předchozí 3 otázky.

3.3.1 Část II.: 1. tvrzení

Obr. č. 5: 1. tvrzení



Zdroj: Vlastní tvorba, 2014

Z grafu je patrné, že nejčastější odpověď v tomto tvrzení je odpověď č. 3, „spíše nesouhlasím“. Tuto otázku označila pouze 1 žena, konkrétně z oddělení nákupu. Nejvíce na otázku č. 3 odpověděli pracovníci ve výrobní dílně, odpověď zaškrtno 25 mužů, konkrétně 61%. Dále celých 40 % ze všech prodejců se také rozhodlo pro tutéž odpověď. Druhou nejfrekventovanější odpovědí je paradoxně odpověď č. 1 se zastoupením 24 %, 4 pracovnice správního oddělení, 15 prodejců a 3 ekonomové. 19 osob se rozhodlo pro odpověď č. 2, jejíž interpretace by mohla znít, že 20 % dotazovaných jsou relativně dobře motivováni k lepším výkonům. V absolutním měřítku nejvíce tuto odpověď zvolilo celkem 11 dělníků, na celkovém výsledku se podíleli 81 %, nadále 100 % sekretářek se cítí být motivovány společností k té nejlépe odvedené práci a v neposlední řadě také 2 z 3 sekretářek. Pouze 12 % uvedlo odpověď č. 4 a necítí se být motivováni k nejlepším výkonům, všech 11 odpovědí patří dělníkům z dílny.

Obecně vyplývá, že nejvíce motivováni se cítí 12 z 13 žen, nejvíce v oddělení správy. Z mužů jsou nejvíce motivováni k maximální pracovnímu nasazení prodejci, i když pouze z 60%. Naopak nejméně motivováni jsou dle jejich názoru dělníci a překvapivě i ekonomové.

3.3.2 Část II.: 2. tvrzení

Obr. č. 6: 2. tvrzení



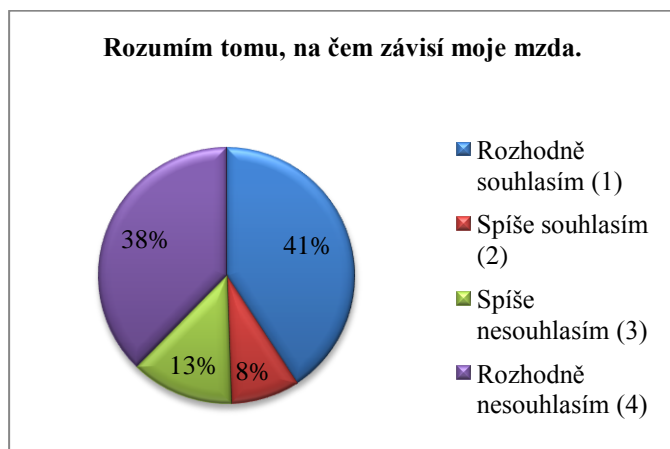
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Jak je na první pohled vidět, tento graf se velmi podobá grafu z předchozí otázky. Tyto 2 tvrzení spolu úzce souvisí, ale i přes tuto skutečnost je možno nalézt drobné odlišnosti. S tímto tvrzením spíše nesouhlasilo 51 %, 47 osob. Největší zastoupení má tato odpověď u mužů dělníků (68 %), dále 10 prodejců (22 %), 4 z 8 ekonomů (8 %) a 1 nákupčí (2 %). Pro druhou odpověď se celkem rozhodlo 24 % z celkového personálu, který se šetření účastnil. V zaměstnání je spíše spokojeno 24 zaměstnanců, zejména se jedná o sekretářky (25%), prodejce (25 %), dělníci (42 %) a 2 nákupčí (8 %). Menší je i procento vybrané 1. otázky, konkrétně o 6 %, struktura odpovědí dle profese se ale výrazně nezměnila. Pozitivní pro skutečnost je fakt, že se zaměstnáním je rozhodně nespokojeno pouze 5 zaměstnanců, takto odpověděli pouze dělníci

Převládající nespokojenost se zaměstnáním by měla být pro vedení společnosti varováním a společnost by se měla snažit dohledat důvody nespokojenosti personálu. V druhé polovině této části dotazníku autorka sleduje spokojenost pracovníků s různými faktory práce, které mají vliv na jejich motivaci.

3.3.3 Část II.: 3. tvrzení

Obr. č. 7: 3. tvrzení



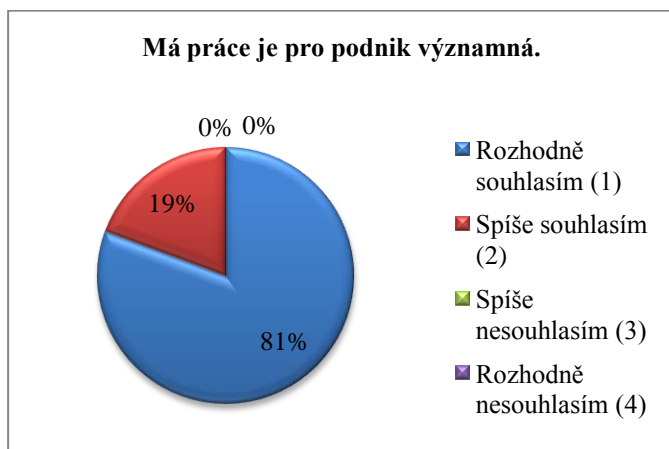
Zdroj: Vlastní tvorba, 2014

Největší 41% podíl patří odpovědi č. 1, na kterou odpověděla většina žen (70 %) vyjímaje 3 sekretářek se středoškolským vzděláním a 1 pracovnice ze správního oddělení s vyšším odborným vzděláním, které s úplnou jistotou neví, z jakých složek se jejich mzda skládá. Přehled o své mzdě mají všichni ekonomové. Paradoxně jen o 3 % méně zaujímá odpověď č. 4, které naopak poukazuje na neznalost v oblasti mezd. 100% podíl na této odpovědi patří dělníkům z provozu. Odpověď č. 3 si vybralo pouze 12 dělníků. Složkám mzdy vcelku rozumí 16 % prodejců (4 prodejci), 3 sekretářky (50 %) a nakonec 1 pracovnice ve správě.

Důvodem pro nejasnost ve složkách mzdy dle získaných dat je zejména nedostačující vzdělání, a tedy i špatná informovanost ze strany personálního útvaru, který má každého pracovníka jasně seznámit s jeho mzdou při náboru. Všichni, kteří zaškrtnuli odpověď č. 1 nebo 2 úspěšně dokončili vyšší odbornou nebo vysokou školu.

3.3.4 Část II.: 4. tvrzení

Obr. č. 8: 4. tvrzení



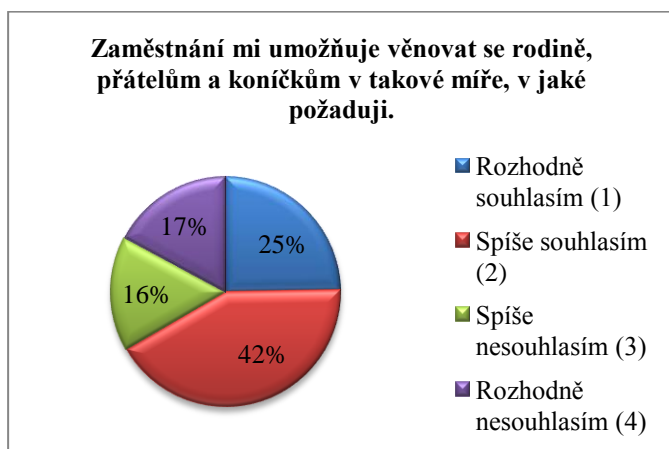
Zdroj: Vlastní tvorba, 2014

Výsledky ze 4. otázky jsou velice jasné a 75 pracovníků rozhodně souhlasí s tím, že jejich práce je pro podnik významná. Z celkových 75 odpovědí jich 5 (7 %) patří sekretářkám, 3 odpovědi (4 %) jich patří jak pracovnícím ve správě, tak nákupčím, pracovníci ve výrobním provozu zaujímají 33 odpovědí (44 %), dále odpovědělo 23 prodejců (30 %) a nakonec 8 ekonomů (11 %). S tvrzením spíše souhlasí zbylých 18 respondentů.

Všichni z šetřeného vzorku zaměstnanců si myslí, že jejich práce je pro společnost významná a vytváří v pracovní době něco pro podnik užitečného.

3.3.5 Část II.: 5. tvrzení

Obr. č. 9: 5. tvrzení



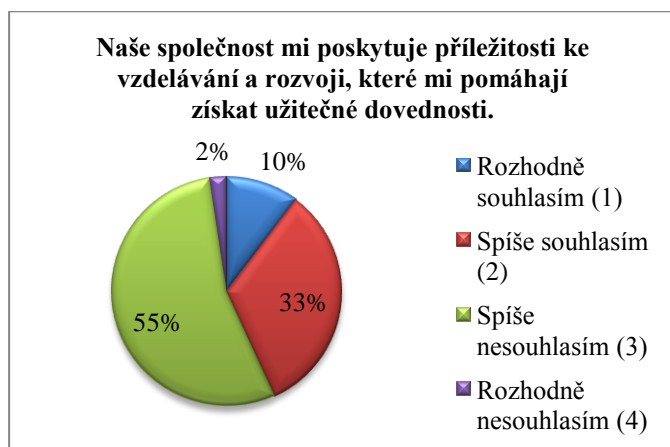
Zdroj: Vlastní tvorba, 2014

V otázce možnosti věnování se rodině, přátelům a koníčkům odpovědělo celkem 67 respondentů (72 %) kladně, myslí si, že mají možnost se věnovat mimopracovním záležitostem. Mimořádně kladně se k otázce vyjádřily všechny ženy, avšak z mužů se ani jeden pro velmi kladnou odpověď č. 1 nerozhodl. Muži většinou 61% označili odpověď č. 2, zbylé otázky č. 3 a 4 mají po 16 % a 17 %.

Možným důvodem, proč muži označili záporné odpovědi, může být nevyhovující pracovní doba (viz Příloha A), kdy například dělníci pracují v třísměnném provozu a věnovat se zálibám či rodině v případě odpolední či noční směny je náročné. Prodejci na druhou stranu musí jezdit často na služební cesty, aby mohli uzavřít smlouvu i se vzdáleným zákazníkem. Jelikož je v podniku zaveden systém týdenních účetních závěrek, je konec týdne i měsíce pro ekonomy velmi stresující a stává se, že musí strávit v práci i 15 hodin denně.

3.3.6 Část II.: 6. tvrzení

Obr. č. 10: 6. tvrzení

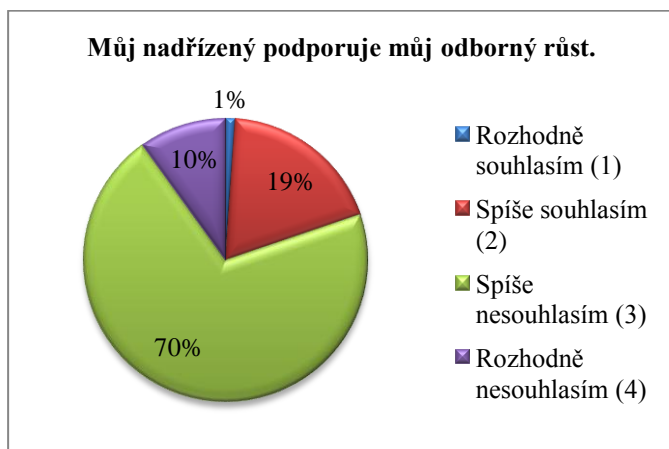


Zdroj: Vlastní tvorba, 2014

Tato otázka zkoumá oblast rozvoje pracovníků a zjišťuje, zdali dostává potřebné příležitosti k tomu, aby mohl získat nové zkušenosti nebo si prohloubit znalosti v daném oboru, ve kterém pracuje. U 5 dotazníků nebyla tato otázka zodpovězena, důvodem může být přehlédnutí otázky nebo dotazovaní nechtěli na otázku odpovědět. Nadpoloviční většinu (57 %) zaujímají negativní odpovědi, pro které se rozhodli především dělníci (88 %), personál ze správního oddělení (100 %) a prodejci (20 %). Oproti tomu, ekonomové vnímají, že je jim ze strany firmy poskytováno dostatek relevantních příležitostí ke vzdělávání a rozvoji.

3.3.7 Část II.: 7. tvrzení

Obr. č. 11: 7. tvrzení

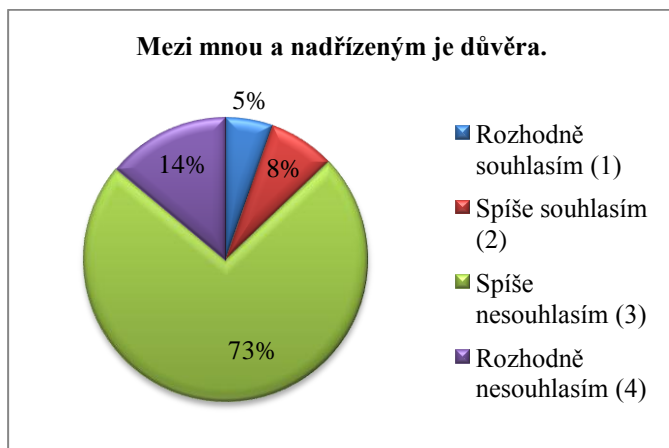


Zdroj: Vlastní tvorba, 2014

Tato otázka se kromě rozvoje zaměstnanců týká také vztahu nadřízeného s podřízenými. Zhruba 80 % všech dotázaných si myslí, že jejich nadřízený nepodporuje jejich osobní růst. Takový názor mají především dělníci, kteří odpověděli stejně i na předchozí tvrzení, taktéž pracovníci ze správního oddělení, 87 % všech dělníků, a dokonce i 14 z 25 prodejců (56 %). Co se týče pracovníků sekretariátu, tak 67 % z nich označili odpověď č. 2 a zbylých 33 % odpověď č. 3. Odpovědi ekonomů se spíše neshodují, 25 % rozhodně s tvrzením nesouhlasí a 75 % spíše nesouhlasí. Také z odpovědí prodejců nelze zobecnit určitý závěr, jejich názory jsou též různé, 1 prodejce (4 %) s tvrzením rozhodně nesouhlasí a 10 (40 %) spíše souhlasí.

3.3.8 Část II.: 8 tvrzení

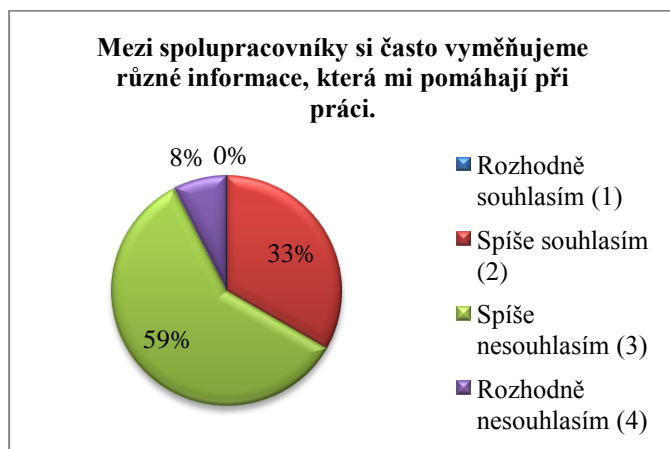
Obr. č. 12: 8. tvrzení



Zdroj: Vlastní tvorba, 2014

3.3.9 Část II.: 9. tvrzení

Obr. č. 13: 9. tvrzení

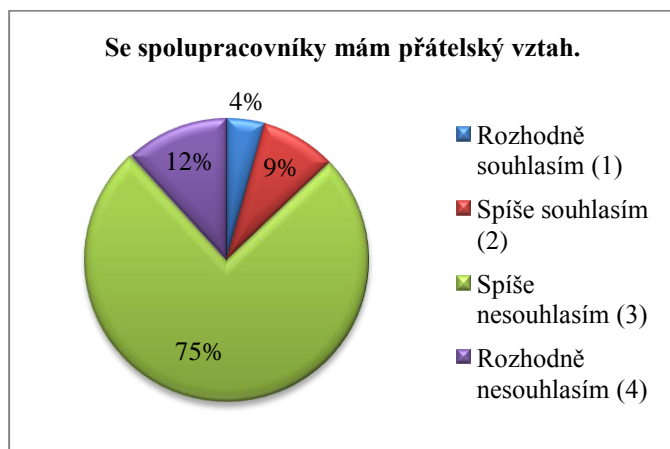


Zdroj: Vlastní tvorba, 2014

Z této odpovědi lze usoudit, že pracovníci mají problém s důvěrou v rámci týmu, oddělení. Dohromady 62 respondentů nesouhlasí s daným tvrzením, 55 z nich (87 %) s tvrzením spíše nesouhlasí a 7 z nich (13 %) s tvrzením rozhodně nesouhlasí. Mezi jedince, kteří souhlasí s tvrzením, patří 4 sekretářky (67 %), 3 pracovnice (75 %) správy, dále 13 dělníků (28 %), 8 prodejců (32 %) a 3 ekonomové (38%). Ostatní zaměstnanci jednu ze dvou negativních nabízených odpovědí. Zajímavé je, že nikdo neoznačil odpověď č. 1, a tedy mezi dotazovaný nebyl nikdo, jehož vztah s nadřízeným by byl založen na důvěře. Bariéra na pracovišti způsobená nedostatečnou důvěrou mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými může vést ke konfliktům, které působí nepříznivě na pracovní výkon.

3.3.10 Část II.: 10. tvrzení

Obr. č. 14: 10. tvrzení

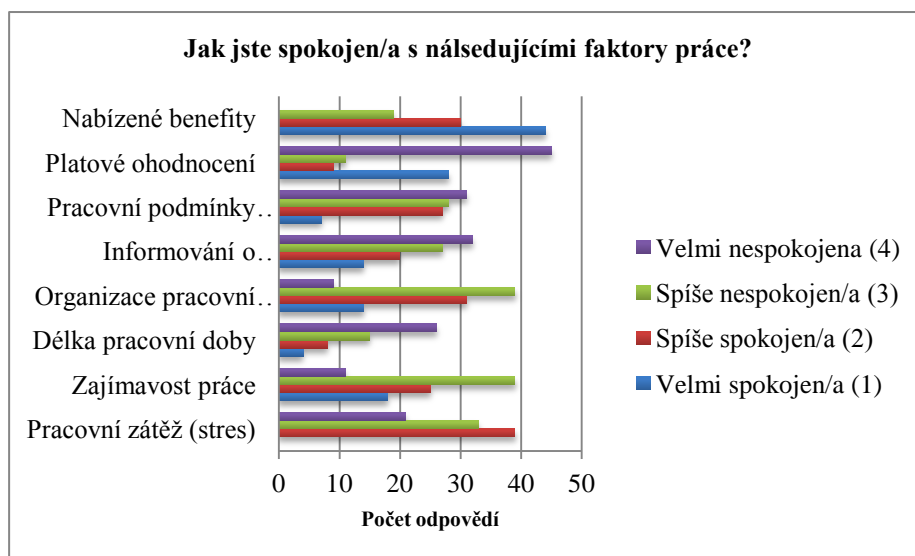


Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Přátelský pracovní vztah na pracovišti postrádá více jak 87 % dotazovaných zaměstnanců, nejvíce se problém týká personálu ve výrobních dílnách, kteří z 87 % odpověděli, že s tvrzením spíše nesouhlasí, a z 13 % velmi nesouhlasí. Neformální vztahy se také neobjevují v marketingovém oddělení, jak v části nákupu, tak v části prodeje. Družné a vlídné vztahy nelze nalézt ani ve finančním oddělení, poněvadž 63 % zaznamenalo odpověď č. 3 a 37 % odpověď č. 4. Pouze v oddělení správy a až na jednu výjimku také v oddělení sekretariátu může být vztah mezi kolegyněmi nazýván vztahem přátelským.

3.3.11 Část II.: Faktory práce

Obr. č. 15: 11. otázka - Aspekty práce



Zdroj: Vlastní tvorba, 2014

Z analýzy odpovědí vyplývá, že nejméně spokojeni jsou respondenti s platovým ohodnocením, informovaností o hospodaření podniku, organizací práce a se zajímavostí práce. Je však nutno podotknout, že spokojenost s daným aspektem práce se liší dle pracovní pozice. S *benefity* jsou spokojeny všechny pracovnice z oddělení správy, také všichni prodejci a ekonomové, dále také 3 sekretářky v poměru 1:1 volily odpověď č. 1 a č. 2. Z žen i nákupčí uvedly, že jsou s *benefity* spokojeny. Jediní, kterým současný systém benefitů nevyhovuje, jsou dělníci, kdy v 40 % označili odpověď č. 3. S *platovým ohodnocením* jsou dle předpokladů nejméně spokojeni dělníci, jelikož 96 % z nich jsou s platovým ohodnocením velmi nespokojeni a zbylá 4 % spíše nespokojena. Dle podnikových statistik dělníci spolu s pracovníky zajišťující údržbu měsíčně obdrží mzdu, která se nachází pod celopodnikovým průměrem v řádech tisíců. 50 % dotazovaných ekonomů a 96 % prodejců jsou s nynějším způsobem platového ohodnocení velmi spokojeni. Ženy jsou z 69 % s platem spíše nespokojeny a z 31 % spíše spokojeny, jednoznačně však tvrdit, že 100 % dotazovaných žen z oddělení nákupu jsou s platem spíše nespokojené, zbytek odpovědí žen už nelze takto jednoznačně zobecnit.

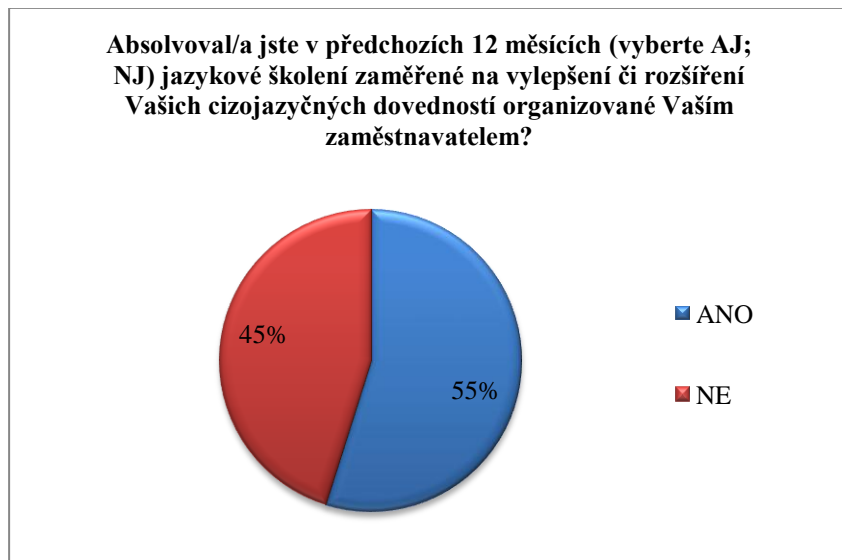
Pracovní podmínky ve výrobních halách, především u strojů, představují pro společnost problém. Z celkových 47 respondentů pracujících ve výrobě jich je velmi nespokojeno 60 % a spíše nespokojeno zbylých 40 %. Jak již je uvedeno v podkapitole 2.3.7.2 Pracovní podmínky, nevyhovující se zdá být hluk a prašnost. Pouze 8 % (1 pracovnice) z celkových 13 uvedla, že s pracovními podmínkami je spíše spokojená, zbylým 92 % připadají pracovní podmínky uspokojivě a nijak nerušivé. Ovšem pracovní prostředí v dílnách je zcela odlišné od toho v kancelářích, kde zaměstnanci pracují v čistém a klidném prostředí. Struktura odpovědí o aspektu *informování o hospodaření podniku* je značně různorodá, 15 % pracovníků je dostatečně informováno o hospodaření podniku, 33 % respondentů nějaké informace o hospodaření podniku obdrželo, 49 % dotazovaných si myslí, že nejsou o hospodaření podniku příliš informováni a 3 % dotazovaných nejsou o hospodaření společnosti vůbec informováni. Technickohospodářští pracovníci jsou s *organizací pracovní doby* především (33 %) spokojeni nebo velmi spokojeni (15 %). Dělníkům systém příchodů, přestávek a odchodů nevyhovuje. Důvodem může být třísměnný pracovní režim, který často způsobuje, že pracovník nemá dostatek času na mimopracovní život. Tyto výsledky korespondují s výsledkem analýzy tvrzení č. 5 zkoumajícím možnost věnovat se rodině, přátelům a koníčkům. *Zajímavost* není v této společnosti nijak závažný problém, názory na tento faktor jsou různé a záleží na pracovní pozici. Pracovní náplň sekretářky se dá považovat za

monotónnější povolání než pracovní náplň prodejce, který jedná stále s novými klienty a každá nová objednávka se liší od těch předchozích. Tuto úvahu také dotazník potvrdil a 6 pracovníků ze sekretariátu si myslí, že jejich práce je spíše nezajímavá. S tímto názorem souhlasí také 1 pracovník z oddělení správy, 10 dělníků a 6 ekonomů. Oproti tomu nejvíce spokojeni jsou pracovníci obchodního oddělení, konkrétně prodejci, kteří označili ze 72 % odpověď č. 1 a z 28 % odpověď č. 2. Posledním faktorem uvedeným v dotazníku je *pracovní zátěž*, zejména oblast úrovně pracovního stresu. Pro odpověď č. 1 se nerozhodl nikdo z dotazovaných zaměstnanců, odpověď č. 2 zvolilo 42 % dotazovaných, 36 % lidí je s pracovní zátěží spíše nespokojeno a 22 % vnímá stres jako silně negativní faktor jejich práce. Za nejvíce stresující se pracovníky lze považovat ekonomy, prodejce a nákupčí, z povahy jejich pracovní pozice lze stres vnímat jako dopad značné odpovědnosti.

3.3.12 Otázky na žádost personálního oddělení

3.3.12.1 Jazykové kurzy

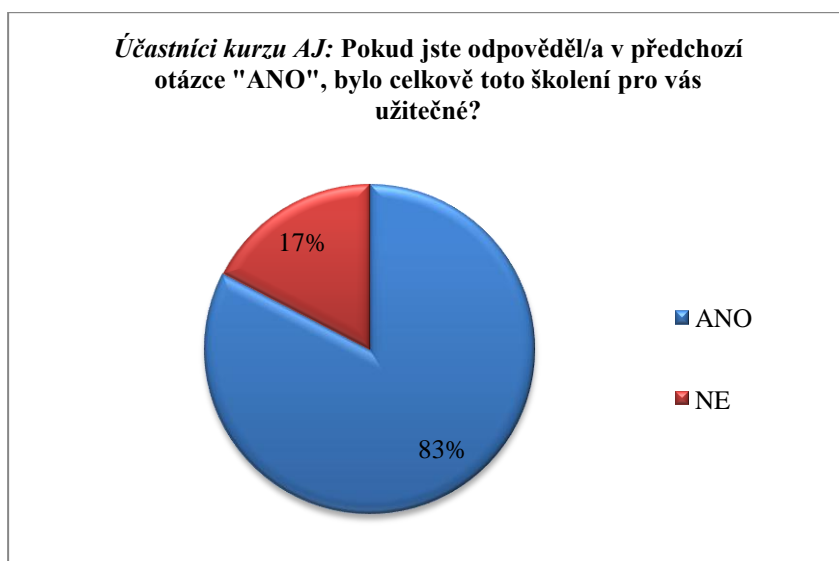
Obr. č. 16: 12. otázka



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Jak graf ilustruje, dobrovolného jazykového kurzu se zúčastnilo 55 % zaměstnanců, konkrétně 51 zaměstnanců. Dobrovolníci si v uplynulých 12 měsících zvolili anglický jazyk jako cizí jazyk 32 z nich (63 %), německý jazyk tedy zbývajících 19 pracovníků (37 %). Zlepšit si úroveň německého jazyka se rozhodlo 15 prodejců a 4 dělníci, pro anglický jazyk 2 sekretářky, 3 pracovnice z oddělení správy, 3 nákupčí, 8 dělníků a 8 ekonomů. Do jaké míry byla školení užitečná, znázorňuje následující graf.

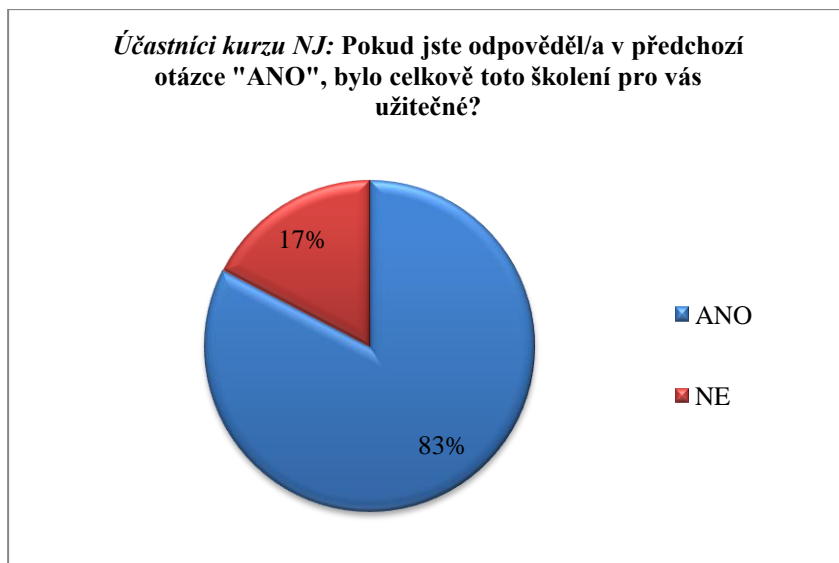
Obr. č. 17: 13. otázka (AJ)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Výsledky 12. otázky jsou velmi znepokojivé, vyjadřují, že 86 % účastněných zaměstnanců si myslí, že výuka anglického jazyka nebyla přínosná a nepřinesla žádné výhody, které by pracovníkům pomohly při řešení pracovních úkolů.

Obr. č. 18: 14. otázka (NJ)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tento graf přináší absolutně odlišné výsledky, než graf předchozí. 84 % účastníků anglického jazykového kurzu německého jazyka hodnotí kurz jako užitečný a přínosný. Pouze 4 pracovníci vnímají návštěvu těchto kurzů jako neužitečnou, jedná se o 2 prodejce a 2 dělníky.

Návštěvnost kurzů anglického jazyka je velmi nízká a neužitečná, společnost by měla uvážit jejich zrušení. V posledních měsících se nově nabízí otázka výuky francouzského jazyka, jehož znalost by umožnila spolupráci se zákazníky z Francie, Švýcarska a Beneluxu, kde už operuje koncern AKKA Technologies.

3.3.12.2 Činnost personálního oddělení

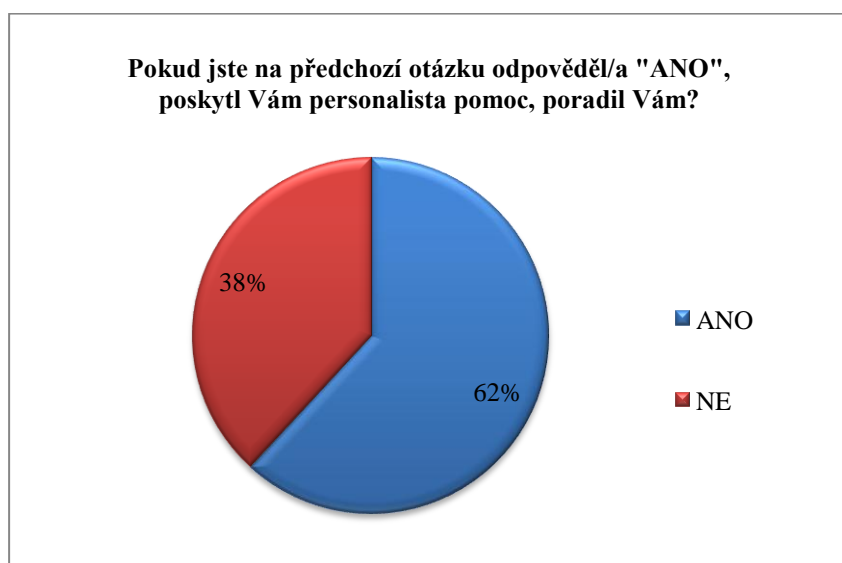
Obr. č. 19: 15. otázka



zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Při konfliktu na pracovišti či jiném problému 55 pracovníků (59 %) vyhledalo pomoc na personálním oddělení. Zbýlých 41 % buď problém řešilo s kolegou či přímo nadřízeným, nebo problém neřešilo vůbec. Mezi ty, kteří problémy řešili s personalistou, patří 1 sekretářka (2 %), 2 nákupčí (4 %), 36 dělníků (64 %), 11 prodejců (20 %) a 5 ekonomů (9 %). Jestli personalista zaměstnanci pomohl či nikoli, zobrazuje následující graf.

Obr. č. 20: 16. otázka



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Graf představuje procento nedostatečně vyřešených konfliktů a jiných problémů, se kterými se zaměstnanci obrátili na personální oddělení. Z dotazovaných 55 osob personalisté nebyli schopni pomoci 21 z nich (38 %). Cílem personálního oddělení by mělo být snižování počtu nevyřešených konfrontací a neustálé vylepšování pracovního prostředí, ve kterém by se personalisté byli schopni vypořádat s různorodými problémy z oblasti vztahů na pracovišti.

3.3.13 Celkové zhodnocení dotazníkového šetření

I přes velikou snahu vedení společnosti poskytnout svým zaměstnancům výhodné benefity a dle jejich názoru zajímavé příležitosti k vzdělávání a rozvoji téměř 56% není s prací spokojeno. Pracovníci dělnických procesů jsou nejméně spokojeni s platovým ohodnocením a informovaností o hospodaření podniku obecně, pracovními podmínkami a organizací práce, kvůli které se nemohou věnovat rodině a svým koníčkům v takové míře, v jaké by chtěli. Naopak technickohospodářským pracovníkům nevyhovuje pracovní zátěž spojená s nadměrným počtem stresových situací, se kterými se musí během vykonávání pracovních úkonů vyrovnávat. Zaměstnankyně v sekretariátu a ekonomové jako negativní vnímají nezajímavost jejich práce. Většina respondentů také uvedla, že dle jejich názoru je jejich práce pro podnik významná, ale necítí se být společností motivováni k nejlepším výkonům. Obecně velmi neuspokojivě se jeví situace vztahů na pracovišti, se kterými je spojena důvěra k nadřízenému a vzájemná kolegiálnost. Vhodným řešením se zdají být programy agentur specializujících se na posílení a zlepšování mezilidských vztahů na pracovišti. Za neefektivní lze považovat anglické jazykové kurzy pořádané externě, jež většina účastníků zhodnotila jako neúčinné. V této problematice by bylo vhodné zaměřit pozornost spíše na kurzy německého jazyka, popř. jazyka francouzského, které smýšlí vedení společnosti schválit z důvodu oslovení potenciálních zákazníků z oblasti Francie, Švýcarska a Beneluxu. Problémy se objevují i v personálním oddělení, které v dosti případech není schopno řešit konflikty vzniklé na pracovišti.

3.4 Zlepšovací návrhy

Na základě výsledků dotazníkového průzkumu jsou uvedeny a přiblíženy návrhy na zlepšení motivace zaměstnanců, které budou následně rozpracovány do nového motivačního programu.

3.4.1 Informovanost

3.4.1.1 Zvyšování informovanosti

Nejenže 63 % dotazovaných uvedlo, že nejsou o hospodaření podniku informováni, ale více jak 50 % uvedlo, že neví, na čem závisí jejich mzda. K zajištění dostatečné informovanosti autorka navrhuje uspořádat schůzku s těmi, kteří by projevíli zájem o současnou situaci společnosti i její výhledy do budoucna. Schůzka by se konala vždy do desátého dne v daném měsíci především kvůli čekání na dokončení měsíčních účetních uzávěrek, které jsou podkladem pro analýzu výsledků hospodaření. Schůzka by byla povinná pro vedoucí úseků, kteří by zajistili, aby informace dostali jejich podřízení, pro ostatní zaměstnance by byla účast povinná.

3.4.2 Pracovní prostředí

3.4.2.1 Ochrana před hlukem a prašností v dílnách

Zvýšená hlučnost působí při práci rušivě a dělníci si stěžují na hluk ve výrobních halách. Namísto nabízených špuntů do uší, které představují relativně levný způsob ochrany, je možné pořídit ochranná sluchadla, která ochrání sluch lépe. Výhodou těchto sluchátek je jejich možná nastavitelnost, a tedy lze nakoupit sluchátka v menším počtu, než je skutečný počet dělníků. Prašnost by se dala regulovat čističi vzduchu, ochrannými rouškami a zajištěním dostatečného množství čerstvého vzduchu zvenku. Prašnost a nadměrný hluk působí škodlivě na lidský organismus, způsobují problémy s dýchacím ústrojím a se sluchem. Dlouhodobé vystavení organismu hluku může vést k částečné či úplné hluchotě.

3.4.3 Komunikace a vztahy na pracovišti

3.4.3.1 Teambuilding

Existují programy vytvořené za účelem posílení vztahů a zejména vybudování důvěry v týmu, v přeneseném významu lze chápat tým jako zaměstnance v jednom oddělení. Tyto programy jsou nejčastěji pořádány externě a může se jednat o několikahodinové akce, ale také o pobyty trvající několik dní. Vzhledem ke špatným výsledkům v této oblasti by bylo možné uspořádat různá setkání pod vedením školených lektorů. Na těchto setkáních by zaměstnanci společně plnili úkoly a byli by vystaveni situacím, ve kterých by si museli navzájem důvěřovat. Možnou alternativou jsou i sportovní akce, na kterých by bylo navázání přátelských vztahů snazší než na pracovišti. Spolupráce při řešení úkolů na pracovišti snižuje dobu jeho řešení a pracovník tak může stihnout vykonat více činností za stejnou časovou jednotku.

3.4.4 Pracovní zátěž

3.4.4.1 Snižování pracovní zátěže a stresu pomocí delegování úkolů

Společnost zaměstnává několik brigádníků, kteří vypomáhají tam, kde je jejich nadřizený potřebuje. Většinou se však jedná o jednoduchou administrativní práci, ve které mohou pracovat samostatně a úkoly jsou spíše rutinní. Problém se týká ale především ekonomů a prodejců a nákupčích, které v práci negativně ovlivňuje stres. Brigádníci by byli výhodným řešením, kdy by zaměstnanci na ně čas od času delegovali úkoly, které nejsou příliš důležité, ale zabírají jim spoustu času. S postupem času by brigádníci mohli delegovat i více důležité úkoly, avšak až po prokázání, že jsou způsobilí úkol splnit, například vykonáním úkolu nanečisto. Výhodou výběru právě brigádníků je skutečnost, že zde nevznikají žádné dodatečné náklady, jelikož mzda brigádníků se odvíjí od počtu odpracovaných hodin, nikoli od pracovního výkonu.

3.4.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

3.4.5.1 Jazykové kurzy

Tento návrh je zejména určen pro absolventy kurzu anglického jazyka, který byl vyhodnocen jako neužitečný. Těmto zaměstnancům by byla nabídnuta možnost navštěvovat kurz německého jazyka, který se dle pracovníků zdá být užitečný. Hlavní složkou tohoto tématu by ale byly kurzy francouzského jazyka určené zejména pro personál z oddělení marketingu, který by mohl díky znalosti tohoto cizího jazyka uzavřít více kontraktů s potenciálními zákazníky z Francie, Beneluxu a Švýcarska. Toto tvrzení však platí za předpokladu, že úroveň jazyka bude po skončení kurzů vyšší než před jeho absolvováním. Proto zde důležitou roli hraje vhodný výběr školitele a obecně také jazykové školy.

3.4.6 Mimopracovní společenské aktivity

Vzhledem k zjištění, že ekonomové, prodejci a dále v menší dělníci nejsou příliš spokojeni s organizací práce a s tím související možností věnovat se zálibám, by management společnosti měl uvažovat o větším propojení pracovního a osobního života.

3.4.6.1 Podnikové setkání zaměstnanců a jejich rodin

Jednou z možností, jak více skloubit rodinu s prací, jsou podniková setkání, konaná půlročně či čtvrtletně, kam by dorazili zaměstnanci i se svými rodinami. Cílem takovéto akce by bylo propojení pracovního prostředí s příjemnou zábavou. Nabízí se možnost konání sportovního utkání (ve fotbale, nohejbale, stolním tenise, apod.), kdy by společnost pronajala na odpoledne sportovní areál, a pro děti by byl připraven doprovodný kulturní program. Sportovní utkání by bylo přístupné i pro veřejnost, která by však při vstupu měla povinnost uhradit poplatek, který by alespoň částečně pokryl vložené náklady. Konání setkání by však bylo podmíněno tím, že pracovníkova produktivita by průměru neklesla v uplynulém měsíci pod stanovený plán.

3.4.6.2 Návštěva kulturních akcí s příspěvkem od společnosti

Pokud by podnikové oddělení dosáhlo mimořádného úspěchu, jako je například uzavření veliké zakázky, výroba nadměrného počtu kusů oproti očekávanému počtu, apod., celé oddělení by dostalo vstupenky na kulturní akce s určitou slevou pohybující se v rozmezí 50 – 70 %. Kulturní akce by se zúčastnili pouze zaměstnanci daného úseku a společnost by poskytovala slevy pouze na vstupné, nikoliv na dopravu.

4 Návrh motivačního programu podniku

Cílem této kapitoly je uvést bližší specifikaci zlepšovacích návrhů, zejména s ohledem na náklady vzniklé jejich realizací.

4.1 Informační schůzka

Schůzka by se konala každý měsíc a vedla by ji vedoucí personálního oddělení a finanční ředitel, kteří by poskytovali zaměstnancům informace o hospodaření společnosti a jaké dopady má současná situace na zaměstnance. Finanční ředitel by na každé schůzce shrnul, jak se společnosti daří v oblasti plnění finančních cílů a uvedl by výši dosažených zisků jednotlivých úseků. Vedoucí personálního oddělení by zaměstnancům přiblížila, jak jejich výkony ovlivňují jejich mzdu za účelem motivovat k lepším výkonům ty zaměstnance, kteří nejsou se svým platovým ohodnocením zcela spokojeni a kteří v dotazníku uvedli, že se necítí být dostatečně informováni.

4.1.1 Náklady informační schůzky

Při realizaci informační schůzky by nevznikaly žádné přímé náklady spojené s realizací, v tomto případě se spíše jedná o čas, který zaměstnanci na schůzce stráví. Doba trvání by nepřekročila 1 hodinu, tudíž za předpokladu, že:

- dělník u obslužných strojů za hodinu zpracuje průměrně 90 kusů za hodinu a kus podnik oceňuje na hodnotu 75 Kč,
- dělník u pásového stroje zkontroluje a obslouží průměrně 150 kusů za hodinu a kus podnik oceňuje na hodnotu 75 Kč,
- pomocný dělník vykonává činnosti nutné k plynulému chodu výroby, které nelze vyjádřit počtem kusů a jeho oceněním v peněžních jednotkách včetně režie
- a zaměstnanec odbytu měsíčně uzavře průměrně 3 nové zakázky do 150.000 Kč a průměrně 1 zakázku do 1.500.000 Kč za půl roku,

se budou celkové náklady rovnat ušlému zisku, který by společnost vydělala, kdyby pracovníci na schůzku nedorazili a raději by pracovali v dílně nebo v kanceláři na oddělení odbytu. Výše nákladů by byla v takovém případě závislá na počtu zaměstnanců, kteří by se chtěli schůzky zúčastnit, ovšem nelze do nákladů zahrnovat zisk realizovaný prodejcem, neboť jeho hodinový zisk je oproti tomu měsíčnímu zanedbatelný. Pro zjednodušení lze uvažovat, že schůzky by se zúčastnilo 35 dělníků pracujících u obslužného stroje a 20 dělníků pracujících u pásového stroje, poté by celkové náklady činily:

- $N_C = 35 \times (90 \times 75) + 20 \times (150 \times 75) = 461.250 \text{ Kč.}$

4.2 Nákup ochranných pomůcek

Společnost zaměstnává celkem 120 zaměstnanců na pozici dělníka, který je v dílně vystaven nadměrnému hluku a prašnosti. Průměrná cena standardních sluchadel se nachází v intervalu od 119 do 298 Kč, zjištěná dle katalogu od dodavatele, který jim poskytuje ostatní ochranné pomůcky. Nákup všech 120 sluchadel by nebyl nutný, nýbrž by stačilo jich nakoupit pouze 40 kusů. Důvodem je především organizace pracovních směn, kdy na každé směně pracuje 40 dělníků, a tedy se nabízí možnost sdílení 1 sluchadla 3 lidmi. Dále vzhledem k velikým prostorám, kde se dílny rozprostírají, by bylo vhodné nakoupit několik čističek vzduchu, které by v přesně danou hodinu každý den čistily vzduch v těch nejprašnějších prostorách.

4.2.1 Náklady nákupu ochranných pomůcek

Celkové náklady při nákupu 40 ochranných sluchadel se budou nacházet v intervalu dané jednotkovými pořizovacími náklady udávající dolní a horní hranici prodejní ceny 1 sluchadla. Celkové náklady na nákup 40 sluchadel by se daly vyjádřit takto:

- $N_{Ca} = 40 \times 119 = 4.760 \text{ Kč}$
- $N_{Cb} = 40 \times 298 = 11.920 \text{ Kč}$.

Pokud by společnost nadále spolupracovala se stávajícím dodavatelem ochranných pomůcek, ale namísto špuntů do uší se rozhodla pro nákup sluchadel, náklady by se nacházely v intervalu 4.760 – 11.920 Kč.

Výrobní budovy zaujímají 900 m², avšak ne celý prostor je potřeba pokrýt zakoupenými čističkami. Stávající dodavatel nabízí čističky vzduchu s pokrytím do 200 m² a požadovanými vlastnostmi, jejichž cena se pohybuje v intervalu od 11.180 – 14.980 Kč. K nutnému zajištění zdravotně nezávadných pracovních podmínek by bylo potřeba dvou takových kusů.

- $N_{Ca} = 2 \times 11.180 = 22.360 \text{ Kč}$
- $N_{Cb} = 2 \times 14.980 = 29.960 \text{ Kč}$.

Z důvodu snížení požadovaných nákladů na pořízení veškerého vybavení by bylo vhodné pořídit vždy levnější variantu z nabízených možností, pokud snížení ceny nepředpokládá i snížení kvality.

4.3 Teambuilding

V souvislosti s velkými problémy v komunikaci a důvěře zaměstnanců podniku, bylo by vhodné zajistit a zorganizovat takovou týmovou aktivitu, která by účinně a intenzivně zapracovala na vybudování spolupráce mezi pracovníky. Spolupráce na pracovišti představuje nedílnou součást pracovního života zaměstnance.

4.3.1 Gastronomický večer

Jednou z možností prohloubení vztahů mezi zaměstnanci je gastronomický večer. Hlavní náplní plánovaného teambuildingu je vzájemná kooperace v rámci jednoho týmu, tak i snaha dosáhnout vítězství v předem zadaném úkolu. Teambuilding by byl veden školeným lektorem, jehož úkolem by bylo týmům vzájemně vysvětlit zadání úkolu, konkrétně přípravu a postup vaření předem zvoleného menu. Oba týmy, omezeny stejným časovým limitem a stejným množstvím ingrediencí, by po uplynutí stanovené doby představily uvařené pokrmy protihráčům. Hlavním cílem je přenechání hodnocení na zaměstnancích samotných, kteří posuzují nejen sebe, ale i konkurenční tým. Na konci teambuildingu by měl být stanoven jasný vítěz soutěže, čímž se docílí k objektivnímu ohodnocení. V plzeňském kraji je situováno několik agentur zabývajících se poskytováním aktivit tohoto druhu. Jednou z nich je zážitková agentura Essence s.r.o, která se specializuje na organizaci firemního teambuildingu.

4.3.1.1 Náklady gastronomického večera

Dle nabídky firem by bylo možné zorganizovat takový večer v cenové relaci **od 19.600 do 32.670 Kč** maximálně pro 15 osob. Cena zahrnuje asistenci lektora, ingredience, pronájem prostor i dopravu.²¹

²¹ Gastronomický teambuilding [online]. 2013 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.esennce.cz/gastronomicky-teambuilding/>

4.4 Pracovní zátěž

4.4.1 Delegování pracovníků

Jednou ze zásad společnosti je zaměstnávání mladých brigádníků, většinou studentů z technických škol, které společnost zaškoluje a trénuje tak, aby po studiu představovali pro společnost schopnou pracovní sílu. V plzeňské pobočce firmy SML s. r. o. doposud podepsalo dohodu o provedení práce celkem 23 brigádníků. Nadpoloviční většina z nich nemá přesně definovanou náplň práce, ale nárazově vypomáhají svým nadřízeným vykonáváním rutinních úkolů. Zejména na konci každého měsíce, při sestavování účetní závěrky, by delegování své práce na brigádníka ocenili ekonomové. V tomto smyslu by se delegování týkalo zadávání dat do účetního softwaru a zařídování účetních dokladů. Tyto činnosti nejsou z hlediska odpovědnosti tak důležité, avšak časově náročné a jejich delegováním by pracovní zátěž ekonomů klesla.

4.4.1.1 Náklady delegování úkolů na brigádníky

Výhodou předávání úkolů na pomocné síly je neexistence dodatečných nákladů, tudíž $N_C = 0$ Kč. Doporučením pro tento návrh by bylo lepší strategické rozmístění pomocné síly, např. dle vzdělání, na různá oddělení v podniku.

4.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

4.5.1 Francouzské jazykové kurzy

Francouzské jazykové kurzy by byly primárně určeny pro prodejce z oddělení odbytu, navštěvovat by ho mohli samozřejmě pracovníci z kteréhokoli jiného oddělení. Výuka by byla kromě nutných základů zaměřena na obchodní terminologii a konverzaci, která by měla zvýšit pravděpodobnost uzavření kontraktu s francouzsky hovořícím zákazníkem. Zaměstnanci by mohli navštěvovat jazykové školy, kde by chodili na kurzy spolu s lidmi z veřejnosti, nebo by společnost spolupracovala s učiteli, kteří by otevřeli kurz výhradně pro členy společnosti SML Group s. r. o. Výhodou takové míry uzavřenosti skupiny by byla jistá provázanost mezi jednotlivými pracovními pozicemi, která by umožňovala vyvíjet znalosti francouzského jazyka v takové oblasti, která spadá pod pracovníkovou funkci.

Prodejce by se zaměřoval na oslovování nových zákazníků a vyjednávání s nimi, vedoucí výroby by zlepšoval své jazykové dovednosti ve vysvětlování výrobních postupů a popisování výrobků, vedoucí zásobování by byl schopen se s francouzským odběratelem domluvit na dodacích podmínkách a ekonom by ovládal zpracovávání francouzských účetních a daňových dokladů. Pokud by se společnost rozhodla tento návrh realizovat, musela by zajistit, aby se kurzu účastnil každý, kdo by s francouzským zákazníkem spolupracoval. Jestliže by kurz navštěvovali zaměstnanci jen z některých úseků, školení by postrádalo smysl. Konkrétní jazykový kurz by mohl probíhat jednou či dvakrát týdně, jeden termín by se konal ve všední den po pracovní době a druhý v nedělní podvečer. Vedení společnosti by mohlo zvážit rozšíření spolupráce s nynější jazykovou školou, která pořádá firemní jazykové lekce německého jazyka.

4.5.1.1 Náklady francouzských jazykových kurzů

Čtvrtletní náklady na školení v závislosti na počet školených pracovníků a škálu nabízených služeb zaznamenávají následující tabulky.

Tabulka 9: Celkové náklady pro méně než 5 osob

Počet účastníků	Počet týdenních lekcí	Poskytnutí studijních materiálů	Zakončení kurzu mezinárodní zkouškou	CELKOVÉ NÁKLADY [Kč]
méně než 5 osob	1	NE	NE	7.200
méně než 5 osob	1	ANO	NE	8.100
méně než 5 osob	1	ANO	ANO	9.300
méně než 5 osob	2	NE	NE	10.200
méně než 5 osob	2	ANO	NE	11.100
méně než 5 osob	2	ANO	ANO	12.300

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 10: Celkové náklady pro 5 – 10 osob

Počet účastníků	Počet týdenních lekcí	Poskytnutí studijních materiálů	Zakončení kurzu mezinárodní zkouškou	CELKOVÉ NÁKLADY [Kč]
5 - 10 osob	1	NE	NE	10.200
5 - 10 osob	1	ANO	NE	12.100
5 - 10 osob	1	ANO	ANO	13.300
5 - 10 osob	2	NE	NE	14.200
5 - 10 osob	2	ANO	NE	15.100
5 - 10 osob	2	ANO	ANO	16.300

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 11: Celkové náklady pro 10 – 15 osob

Počet účastníků	Počet týdenních lekcí	Poskytnutí studijních materiálů	Zakončení kurzu mezinárodní zkouškou	CELKOVÉ NÁKLADY [Kč]
10 - 15 osob	1	NE	NE	12.200
10 - 15 osob	1	ANO	NE	14.100
10 - 15 osob	1	ANO	ANO	15.300
10 - 15 osob	2	NE	NE	16.200
10 - 15 osob	2	ANO	NE	17.100
10 - 15 osob	2	ANO	ANO	18.300

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z důvodu již stávající spolupráce s jazykovou školou a vzdělávacím střediskem by se dala očekávat sleva na výuku francouzštiny.

4.6 Mimopracovní společenské aktivity

4.6.1 Návštěva Science Centre Techmania s příspěvkem od společnosti

Společenských akcí, kterých by bylo možno se zúčastnit, je široká škála, bylo by pouze na vedoucím úseku a jeho zaměstnancích, pro který by se rozhodli. V plzeňském regionu připadají v úvahu návštěvy fotbalových a hokejových zápasů, návštěvy divadel a kin, koncertů, výstav, pamětihodností, apod. Veškeré možnosti kulturního využití by byly rozděleny do skupin dle výše ceny. Každá skupina by byla vymezena procentuální výší produktivity, které bylo dosaženo nad rámec podnikem stanovené a požadované denní produktivity. Zajímavou kulturní akcí pro pracovníky společnosti SML s. r. o. by mohl být Science Center Techmania, vybudovaný také za podpory Západočeské univerzity v Plzni, který se po rekonstrukci na jaře 2014 opět otevřel pro veřejnost.

4.6.1.1 Náklady návštěvy Science Center Techmania

Cena vstupného, který zahrnuje návštěvu všech expozic Science Centra, expozice vesmír ve 3D planetáriu a volnou prohlídku ve Science On a Sphere, **činí 180 Kč**. Konečná cena vstupného za celou skupinu, ve které by bylo celkem x pracovníků se dá vyjádřit vztahem:

- $C = 180 \times x$.

Výše nákladů je však vyjádřena poskytnutou slevou, která se pohybuje od 50-70 %. Celková výše nákladů na jednu vstupenku se určí dle následujících vztahů:

- $N_{Ca} = 0,5 \times 180 = 90 \text{ Kč}$,

- $N_{Cb} = 0,7 \times 180 = 126 \text{ Kč}$.

5 Vyhodnocení efektivity motivačního programu

K vyhodnocení efektivity se obecně používá postup porovnání nákladů se ziskem. V některých případech je ale obtížné vyjádřit zisk v peněžních jednotkách, pokud není posuzován kvantitativní přínos, ale přínos kvalitativní. Kapitola bude zaměřena na vyhodnocení změny vlivem navrženého motivačního programu.

5.1 Informační schůzka

Lze předpokládat, že na informační schůzku o ekonomickém postavení podniku a jeho vlivu na mzdy zaměstnanců dorazí pouze ti, kteří mají o danou problematiku zájem. Předpokládá se u nich, že se budou snažit o to, aby podávali co největší výkon, jelikož jim bude na schůzce vysvětleno, jak jejich individuální výkon ovlivňuje výši jejich mzdy. Při stejném zjednodušeném modelu, který předpokládá účast x dělníků pracujících u obslužných strojů a y pracujících u pásového stroje. Náklady vyplývající z jejich účasti na schůzkách (předpoklad na základě jejich odpovědí v dotazníku – nespokojenost se mzdou a informováním o hospodářském postavení společnosti) byly představovány ztrátou, o kterou by podnik přišel, kdyby dělníci nepracovali u stroje, a namísto toho se účastnili schůzky. Náklady by činily: $N_C = x \times (90 \times 75) + y \times (150 \times 75) = 9.750x + 11.250y$ Kč.

Oproti tomu lze u těchto pracovníků předpokládat minimálně 5% zvýšení produktivity, které vyplývá ze závazných cílů společnosti. Toto opatření spolu s kvalitnější motivací by u dělníka u obráběcího stroje (DO) vedlo **ke zvýšení počtu kusů** vyrobených za hodinu z původních **90 kusů** na nových **94,5 kusů**. U dělníka u pásového stroje (DP) by se jednalo o zvýšení ze 150 kusů na 157,5 kusů. Frekvence konání schůzek je nízká, pouze měsíční, a tedy i uvedené náklady se týkají měsíčního časového horizontu. Na druhé straně pracovník by více kusů zpracoval každý den, za měsíc by DP zpracoval místo 14 440 kusů za měsíc vyrobil 15.120. Počet opracovaných strojů u DO by se zvýšil z původních 24 00 kusů na 25 200 kusů. Informační schůzka se z dlouhodobého hlediska jeví jako efektivní řešení, které by přispívalo ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců.

5.2 Nákup ochranných pomůcek

Náklady na nákup ochranných sluchadel jsou vyjádřena následujícím vztahem: $N_{Ca} = 40 \times 119 = 4.760$ Kč, pokud by cena sluchadel činila 119 Kč/kus. V případě prodejní ceny ve výši 298 Kč/kus by prodejní náklady byly: $N_{Cb} = 40 \times 298 = 11.920$ Kč.

Náklady na nákup čistě vzduchu od stejného dodavatele jako v případě ochranných sluchadel byla pro cenu 11.180 Kč ve výši $N_{Ca} = 2 \times 11.180 = 22.360$ Kč. Pokud by prodejní cena činila 14.980 Kč, celkové prodejní náklady by byly stanoveny ve výši $N_{Cb} = 2 \times 14.980 = 29.960$ Kč. Výše uvedené náklady jsou sestaveny pro nejnižší a nejvyšší prodejní cenu z nabízeného katalogu.

Přínosy tohoto opatření jsou především ve větší ochraně zdraví pracovníků v prašných prostorách. Dlouhodobě by se dalo na problém nahlížet ve vztahu k nemocnosti pracovníků, která by mohla vlivem těchto ochranných opatření mírně klesat, především u těch pracovníků, kteří se denně v takovém prostředí nacházejí.

5.1 Gastronomický večer

Uspořádání této vztahy podporující akce by stálo vedení **od 19.600 do 32.670 Kč** maximálně pro 15 osob. Tento návrh představuje jednorázové náklady, ale pokud by tento gastronomický večer byl účinný a upevnil vztahy na pracovišti, bylo by možné tento návrh hodnotit jako velmi přínosný. Především se jedná o problém zdržování a prodlužování doby vykonávání úkolu z důvodu neochoty ostatních pracovníků danému zaměstnanci v případě potřeby pomoci. Cílem uspořádání teambuildingu by bylo upevnit vztahy na pracovišti, ve kterém by si pracovníci pomáhali, a tím by se pracovní proces zrychlil.

5.2 Delegování úkolů na pracovníky

Delegování úkolů v případě, že zaměstnanci, na které by bylo možné úkoly delegovat, již ve společnosti pracují a není nutné vynaložit dodatečné náklady potřebné k jejich náboru, je jedním z nejlepších řešení, pro které se nadřízený může rozhodnout. Brigádník, který již ve firmě pracuje a má povědomí o pracovních procesech, je ideálním kandidátem pro delegování. Jeho zkušenosti s pracovními úkoly jsou sice menší než u zkušených pracovníků, ale více různorodé. Je to dáno především povahou jejich práce, kdy pracují právě tam, kde je potřebují. Delegováním by se zvýšila kvalifikace zaměstnanců a zároveň by se snížil pracovní stres, který působí na pracovníky s velikou odpovědností.

5.3 Výuka francouzského jazyka

Posouzení efektivnosti v oblasti vzdělávání je obecně ovlivněné výsledkem tohoto vzdělávání. Nutností proto bývá pravidelné přezkušování, zdali pracovník opravdu prohlubuje své znalosti či nikoli. Náklady na jednotlivé počty skupin o daném počtu účastníků spolu s dalšími požadavky jsou uvedené v podkapitole 4.5.1.1 Náklady výuky francouzských jazykových kurzů. Přínosem výuky cizího jazyka je představováno počtem nových sjednaných zakázek, jejichž celkový úhrn v penězích by měl převýšit celkové náklady. Výhodou investic do oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je především možnost získání dotací z Evropské unie, které v rámci vzdělávacích projektů přispívají na vzdělávání zaměstnanců, zejména za účelem zvyšování jejich odborných znalostí.

5.4 Návštěva Science Center Techmania

Pro tuto vybranou kulturní akci jsou náklady vyjádřeny peněžní slevou, kterou by společnost vyplatila v případě, pokud by některé podnikové oddělení či nějaká pracovní skupina dosáhla výrazně lepších výsledků, než jak bylo naplánováno. Výše nákladů je vyjádřena následovně:

- $N_{Ca} = 0,5 \times 180 = 90 \text{ Kč}$,
- $N_{Cb} = 0,7 \times 180 = 126 \text{ Kč}$.

Přínosem pro společnost je zejména vysoká produktivita, která se může projevit ve zvýšeném počtu výrobků, ve zvýšeném počtu otestovaných automobilů, ve větším procentu schválených a realizovaných projektů, nižším počtem vrácených reklamací, apod.

Závěr

Ve spolupráci s vedoucí personálního oddělení, jakož i s dalšími vedoucími odborných úseků ve společnosti, a za pomoci vedoucího bakalářské práce, který pravidelně určoval směr analytické části, autorka teoretické poznatky popsané v úvodní části prakticky zrealizovala a využila je k pochopení a popsání personálních procesů probíhajících v organizaci.

Z definování pojmů teoretické části jednoznačně vyplývá, že pro nadřízeného pracovníka je klíčové znát motivační profil jeho podřízených zaměstnanců, jelikož představuje relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Na základě motivačního profilu lze snáze usměrňovat lidské chování, resp. pracovní výkon. V souvislosti s ovlivňováním pracovníků je nutné podotknout, že motivace, až je náročnější na čas i finanční prostředky, oproti stimulaci vede k trvalé změně pracovních návyků.

Pro zhodnocení vnitřního a vnějšího okolí podniku autorka zvolila nejvyužívanější strategickou metodu – SWOT analýzu. Mezi nejdůležitější nástroje, se kterými společnost zvyšuje svou konkurenceschopnost, patří používání nejmodernějších technologií, vlastnictví vysoce výkonných strojů a využívání vysoce specializovaných softwarů. Naproti tomu, co lze považovat za nejslabší stránku, jsou vysoké mzdové náklady a existence zakázkové. Pro podporu budoucího růstu může firma využít novou spolupráci se SML Polsko a přístupu k novým trhům – letecká doprava a kolejová vozidla. Negativní faktory, jejichž dopad by měla společnost eliminovat, jsou především nepružná reakce na legislativní změny a pokles poptávky po vysoké kvalitě.

Pro konfiguraci personálních procesů společnost využívá speciální softwarový program Helios. Tento program již obsahuje veškeré personální procesy, jejich tok a vyhodnocení, a tím usnadňuje správu dat, týkající se personalistiky a zaměstnanců. V této kapitole se autorka nejvíce zaměřila na hodnocení pracovníků a řízení jejich výkonů. Touto analýzou podrobně popsala veškeré složky odměňování.

Dotazník, který autorka navrhla s pomocí vedoucí personálního oddělení, se zaměřuje na základní složky spokojenosti a motivace pracovníků. Převážně je složen čtyřbodovým, popř. dvoubodovým hodnotícím systémem. V první fázi hodnocení se zaměřila na základní údaje šetřeného vzorku pracovníků dle pohlaví, věku, dosaženého vzdělání a pracovní pozice.

Následující fáze jsou zaměřeny na vyhodnocení jednotlivých odpovědí na šestnáct otázek, které jsou navrženy tak, aby měly dostatečnou vypovídající hodnotu o míře spokojenosti a motivace. Z dotazníku vyplývá, že i přes veškerou snahu vedení, více jak polovina respondentů není spokojena se svou pracovní náplní. Dotazovaní z dělnických pozic jsou především nejméně spokojeni s platovým ohodnocením a pracovním prostředím. S odlišným názorem se autorka setkala u technickohospodářských pracovníků, kteří negativně hodnotí pracovní zátěž. Všeobecným problémem v podniku se ukázala desynchronizace mezilidských vztahů v celé hierarchii podniku.

Za účelem zlepšení zjištěného nesouladu mezi názorem vedení a podřízených autorka vytvořila zlepšovací návrhy. Jedním z nich je zaměřen na zvyšování informovanosti, kde nejvhodnější variantou je pořádání měsíčních schůzek. Další návrh řeší ochranu před hlukem a prašností v dílnách. Jednoduchým prostředkem k odstranění je koupě ochranných sluchadel a pro regulaci prašnosti ve vzduchu doporučuje autorka koupě čističe vzduchu. Velkou překážkou v realizaci úspěšného motivačního programu byla komunikace. Vzhledem k znepokojivým výsledkům je teambuilding prospěšnou činností k navázání pevných pracovních sociálních vazeb. Delegováním pracovních povinností na brigádníky je možno snižovat pracovní náplň ekonomů, prodejců a nákupčích, kteří vykazovali největší procento stresové zátěže. Posledním návrhem na zlepšení je výuka francouzského jazyka pro marketingové oddělení, díky jehož znalosti může společnost dále expandovat do francouzsky mluvících zemí. Při posouzení ekonomického přínosu zlepšovacích návrhů byly především porovnávány náklady s kvalitativními a kvantitativními přínosy.

Seznam obrázků

<i>Obr. č 1: Organizační struktura SML s.r.o.</i>	27
<i>Obr. č. 2: Vývoj zmetkovitosti v letech 2009 až 2013</i>	33
<i>Obr. č. 3: Nemocnost pracovníků</i>	33
<i>Obr. č. 4: Počet přijatých reklamací</i>	33
<i>Obr. č. 5: 1. tvrzení</i>	47
<i>Obr. č. 6: 2. tvrzení</i>	48
<i>Obr. č. 7: 3. tvrzení</i>	49
<i>Obr. č. 8: 4. tvrzení</i>	50
<i>Obr. č. 9: 5. tvrzení</i>	50
<i>Obr. č. 10: 6. tvrzení</i>	51
<i>Obr. č. 11: 7. tvrzení</i>	52
<i>Obr. č. 12: 8. tvrzení</i>	52
<i>Obr. č. 13: 9. tvrzení</i>	53
<i>Obr. č. 14: 10. tvrzení</i>	54
<i>Obr. č. 15: 11. otázka - Aspekty práce</i>	54
<i>Obr. č. 16: 12. otázka</i>	57
<i>Obr. č. 17: 13. otázka (AJ)</i>	57
<i>Obr. č. 18: 14. otázka (NJ)</i>	58
<i>Obr. č. 19: 15. otázka</i>	59
<i>Obr. č. 20: 16. otázka</i>	59
<i>Obr. č. 21: Pracovní smlouva SML s.r.o</i>	5
<i>Obr. č. 22: Režim pracovní doby</i>	7
<i>Obr. č. 23: Dotazník</i>	8

Seznam tabulek

<i>Tab. č. 1: Výsledek hospodaření v letech 2009 až 2012</i>	23
<i>Tab. č. 2: Personální údaje 2009</i>	23
<i>Tab. č. 3: Personální údaje 2010</i>	24
<i>Tab. č. 4: Personální údaje 2011</i>	24
<i>Tab. č. 5: Personální údaje 2012</i>	24
<i>Tab. č. 6: Struktura rodinného stavu dle pohlaví</i>	45
<i>Tab. č. 7: Věková struktura mužů a žen</i>	45
<i>Tab. č. 8: Struktura dosaženého vzdělání dle pohlaví</i>	46

Seznam použitých zdrojů

TIŠTĚNÉ

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vydání. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

BEDRNOVÁ, Eva. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-064-3.

DEIBL, Maria. Motivace jako nástroj řízení. Překlad Jiří Loudin. Praha: Linde, 2005, 127 s. ISBN 80-902-1058-9.

HOMOLA, Miloslav. Motivace lidského jednání. 1. vydání. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1972. 358 s. ISBN 14-101-73

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy]. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

JERMÁŘ, Milan. Psychologie v organizační a ekonomické praxi. 1. vydání. V Plzni: Západočeská univerzita, 2012, 157 s. ISBN 978-80-261-0147-5.

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. Psychologie v hospodářské praxi. 4. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2008, ISBN 9788070436141.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. 1. vydání. Praha: Academia, 1997, ISBN 80-200-0592-7.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-856-0301-2.

NAKONEČNÝ, Milan. Psychologie osobnosti. 2. rozšířené a přepracované vydání. Praha: Academia, 2009, 620 s. ISBN 978-80-200-1680-5.

PLHÁKOVÁ, Alena. Učebnice obecné psychologie. 1. vydání. Praha: Academia, 2011, 472 s. ISBN 978-80-200-1499-3.

PROVAZNÍK, Vladimír. Psychologie pro ekonomy. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7169-434-7.

RŮŽIČKA, Jiří. Motivace pracovního jednání. 4. dotisk 2. přepracované vydání. Praha: VŠE, 1996. ISBN 80-707-9626-X.

ŠTIKAR, Jiří. Psychologie ve světě práce. 1. vydání. V Praze: Karolinum, 2003, 461 p. ISBN 80-246-0448-5.

ELEKTRONICKÁ

PAVLÁK, Miroslav. Ekonomika malých a středních podniků: Studijní opora [online]. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2013 [cit. 2014-04-24]. ISBN 978-80-261-0268-7. Dostupné z:

http://www.zcu.cz/pracoviste/vyd/vyd_tiskopisy_dokumenty/ekonomika.pdf

INTERNETOVÉ STRÁNKY

Ceník vstupného [online]. techmania.cz, 2014, [cit. 2014-04-01]. Dostupné z:

<http://www.techmania.cz/info.php?mn1=35&mn2=356&inf=cv5>

Gastronomický teambuilding [online]. essence.cz, 2013, [cit. 2014-04-01]. Dostupné z:

<http://www.esence.cz/gastronomicky-teambuilding/>

Kam míří SML s. r. o.? [online]. technickytydenik.cz, 2014, [cit. 2014-04-01]. Dostupné z:

<http://www.technickytydenik.cz/rubriky/archiv/kam-miri-SML-21884.html>

Seznam použitých příloh

Příloha A: Pracovní smlouva SML s.r.o.

Příloha B: Režim pracovní doby

Příloha C: Dotazník

Příloha A:

Obr. č. 21: Pracovní smlouva SML s.r.o



PRACOVNÍ SMLOUVA

uzavřená v souladu se zákoníkem práce

mezi

Firma: SML s.r.o

Sídlo: Plzeňský kraj

IČO:

Zastoupená: panem _____, jednatelem a
vedoucím personálního úseku

(dále "zaměstnavatel")

a

pan/paní:

narozen(a) dne:

bytem:

(dále "zaměstnanec")

1. Základní podmínky

- 1.1. Dnem nástupu do zaměstnání je:
- 1.2. Zaměstnanec bude vykonávat druh práce:
- 1.3. Místem výkonu práce je:
- 1.4. Pracovní poměr se sjednává na dobu do
- 1.5. Sjednává se zkušební doba v délce tří měsíců.

2. Mzda za práci

- 2.1. Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci základní měsíční hrubá mzda ve výši _____ Kč.
- 2.2. K této hrubé mzdě přísluší zaměstnanci variabilní složka mzdy. Její výše a podmínky vyplácení jsou obsaženy v samostatném dokumentu a ve Mzdovém předpisu.

3. Ostatní ujednání

- 3.1. Zaměstnanec byl seznámen se svými právy a povinnostmi, a s pracovními podmínkami, za nichž má práci konat. Tyto skutečnosti jsou popsány jak v této pracovní smlouvě, tak i v pracovním řádu firmy a dalších interních směrnicích firmy.
- 3.2. Zaměstnanec byl seznámen s popisem pracovní funkce.
- 3.3. Zaměstnanec souhlasí s vysíláním na pracovní cesty.

4. Povinnosti zaměstnance

- 4.1. V případě, že zaměstnanec během své pracovní činnosti bude přebírat peníze, ceniny, zboží, zásoby materiálu nebo jiné hodnoty, které je povinen vyúčtovat, zavazuje se na návrh zaměstnavatele s ním uzavřít dohodu o odpovědnosti k ochraně hodnot svěřených k vyúčtování a podepsat písemné potvrzení o převzetí svěřených hodnot.

SML s.r.o.

ARBEITSVERTRAG

abgeschlossen im Einklang mit dem Arbeitsgesetzbuch

zwischen

SML s.r.o

Plzeňský kraj

Vertreten: durch _____ Geschäftsführer und
_____, Personalleiterin

(weiter "Arbeitgeber" genannt)

und

Herrn/Frau:

Geburtsdatum:

Wohnhaft:

(weiter "Mitarbeiter" genannt)

1. Grundbedingungen

- 1.1. Eintritt erfolgt am
- 1.2. Der Mitarbeiter wird folgenden Beruf ausüben:
- 1.3. Der Ort der Arbeitsleistung ist:
- 1.4. Das Arbeitsverhältnis wird auf die Dauer bis abgeschlossen
- 1.5. Es wird die Probezeit auf die Dauer von drei Monate vereinbart

2. Vergütung

- 2.1. Für die geleistete Arbeit steht dem Mitarbeiter ein brutto Monatsgrundlohn in der Höhe von _____ CZK zu
- 2.2. Zu dem Monatslohn steht ihm ein variabler Anteil zu. Die Höhe und Auszahlungsbedingungen sind in einem separaten Dokument und in der Arbeitsordnung beinhaltet.

3. Sonstige Vereinbarungen

- 3.1. Der Mitarbeiter wurde mit seinen Pflichten, Rechten und Arbeitsbedingungen, unter denen er die Arbeit ausüben wird, bekannt gemacht. Diese Tatsachen sind sowohl in diesem Arbeitsvertrag, als auch in der Arbeitsordnung und sonstigen internen Regelungen der Firma beschrieben.
- 3.2. Der Mitarbeiter wurde mit der Arbeitsplatzbeschreibung bekannt gemacht.
- 3.3. Der Mitarbeiter ist mit entsenden auf Dienstreisen einverstanden.

4. Pflichten des Mitarbeiters

- 4.1. Falls der Mitarbeiter während seiner Arbeitstätigkeit Geld, Wertsachen, Ware, Materialvorräte oder sonstiges, das verrechnet werden soll, übernimmt, verpflichtet er sich aufgrund einer Aufforderung seitens Arbeitgeber mit ihm ein Haftungsabkommen zum Schutz der Werte abzuschließen und eine schriftliche Bestätigung der Übernahme der anvertrauten Gegenstände zu unterschreiben.

4.2. Zaměstnanec odpovídá za svěřené nástroje, ochranné osobní prostředky a jiné předměty, které mu zaměstnavatel svěřil. Přesáhne-li cena takového předmětu 50.000,-Kč, zavazuje se zaměstnanec uzavřít se zaměstnavatelem písemnou dohodu o odpovědnosti za ztrátu svěřených předmětů - § 255 ZP. Případné škody způsobené při používání služebních aut se řídí zvláštním předpisem.

4.3. Zaměstnanec bere na vědomí a souhlasí, že zaměstnavatel zpracovává jeho osobní data pro účely plnění povinností uložených mu zákonem a osobního rozvoje (relevantní data také v Německu v rámci skupiny Daimler) a to po celou dobu pracovního poměru.

4.4. Zaměstnanec je povinen hlásit zaměstnavateli veškeré změny v údajích rozhodných pro daňové přiznání a pro zdravotní a sociální pojištění (vč. změny zdravotní pojišťovny), k nimž dojde za trvání pracovního poměru. Je rovněž povinen hlásit i další okolnosti, které mohou mít vliv na výkon práce a na nároky a povinnosti z pracovního poměru vyplývající. Je povinen předložit případné nařízení výkonu rozhodnutí srážkami ze mzdy.

5. Závěrečná ustanovení

5.1. Tato smlouva vyjadřuje úplnou dohodu mezi oběma stranami a nahrazuje veškerá předchozí jednání a dohody, ať již ústní či písemná mezi oběma stranami v dané věci.

5.2. Pokud by se některé ustanovení této smlouvy stalo právně neúčinné, zavazují se smluvní strany nahradit ho takovým účinným ustanovením, které mu svým obsahem nejlépe odpovídá. Účinnost ostatních ustanovení zůstane nedotčena.

5.3. V ostatním platí zákonná ustanovení, pracovní řád a další interní předpisy a pokyny zaměstnavatele.

5.4. Tato smlouva je vyhotovena dvoujazyčně. V případě rozdílu mezi českou a německou verzí smlouvy je rozhodným zněním verze česká.

5.5. Smlouva je vyhotovena ve dvou stejnopisech, z nichž každá strana obdrží jeden.

V dne

i.A. Janek

kuyp

.....
Mitarbeiter

4.2. Der Mitarbeiter ist für Arbeits-, Schutzmittel und weitere Gegenstände, die ihm der Arbeitgeber anvertraut hat verantwortlich. Falls der Preis dieser Gegenstände 50.000,- CZK überschreitet, verpflichtet sich der Mitarbeiter mit dem Arbeitgeber ein Haftungsabkommen für Verlust der anvertrauten Gegenstände abzuschließen - § 255 AGB. Etwaige beim Nutzen der Dienstautos verursachte Schäden werden nach einer separaten Regelung behandelt.

4.3. Der Mitarbeiter nimmt zur Kenntnis, dass der Arbeitgeber seine Personaldaten zum Zweck der Erfüllung der gesetzlichen Pflichten und der Personalentwicklung (relevante Daten auch in Deutschland im Rahmen der Daimler Gruppe) bearbeitet und zwar über die ganze Zeit des Arbeitsverhältnisses.

4.4. Der Mitarbeiter ist verpflichtet dem Arbeitgeber sämtliche Änderungen der Daten, die für die Steuerabrechnung, Kranken- und Sozialversicherung entscheidend sind (incl. Änderung der Krankenversicherungsanstalt), die während des Arbeitsverhältnisses auftreten, zu melden. Weiterhin ist er verpflichtet auch weitere Sachverhalte, die Einfluss auf die Arbeitsleistung und auf die Ansprüche und Verpflichtungen aus dem Arbeitsverhältnis haben können zu melden. Er ist verpflichtet etwaige Rechtsverordnung über Gehaltsabzüge vorzulegen.

5. Schlussbestimmungen

5.1. Dieser Vertrag fasst das ganze Abkommen zwischen beiden Seiten zusammen und ersetzt sämtliche vorherige sowohl mündliche, als auch schriftliche Vereinbarungen in der gegebenen Sache.

5.2. Sollte eine Bestimmung dieses Vertrages unwirksam sein, wird die Wirksamkeit der übrigen Bestimmungen davon nicht berührt. Die Parteien verpflichten sich, anstelle einer unwirksamen Bestimmung eine dieser Bestimmung möglichst nahe kommende, wirksame Regelung zu treffen.

5.3. In sonstigen Angelegenheiten gelten die Rechtsvorschriften, die Arbeitsordnung und weitere interne Regelungen und Anweisungen des Arbeitgebers.

5.4. Dieser Vertrag wurde zweisprachig erarbeitet. Im Falle eines Unterschieds zwischen beiden Versionen ist die tschechische entscheidend.

5.5. Der Vertrag wurde in zwei Gleichschriften erstellt, davon bekommt jede Seite eine.

In am

Příloha B:

Obr. č. 22: Režim pracovní doby

Pokyn/Anweisung SML AN-5.5.3-07

Pracovní doba /Arbeitszeiten

Příloha 1 k pracovnímu řádu/Anhang 1 zur Arbeitsordnung

Pracovní doba	Arbeitszeiten																																																											
<p>1. V pobočkách a v pro administrativní zaměstnance je stanoveno pružné rozvržení pracovní doby podle těchto pravidel:</p> <p>1.1. Zaměstnanci jsou oprávněni určit si začátek a konec pracovní doby v rámci volitelných časových úseků tak, aby byla během vyrovnávacího období dodržena stanovená délka pracovní doby 40 hod týdně, tj. 160 hod celkem. Zaměstnanec je při tom povinen zohlednit provozní potřeby zaměstnavatele.</p> <p>1.2. Práce před volitelným začátkem a po volitelném konci pracovní doby je stejně jako práce o sobotách, nedělích a svátcích možná pouze na základě pokynu nadřízeného.</p> <p>1.3. Vyrovnávací období jsou 4 týdny, počínaje vždy 1. dnem v kalendářním měsíci.</p> <p>1.4. Základní pracovní doba, tj. doba, kdy všichni zaměstnanci musí být na pracovišti, je 9:30 – 15:00 hod.</p> <p>1.5. Volitelný začátek pracovní doby je 6:00 – 9:30 hod.</p> <p>1.6. Volitelný konec pracovní doby je 15:00 – 20:00 hod.</p> <p>Pro účely dle § 85 odst. 4 Zákoník práce se stanovuje 8 hodinová pracovní doba denně s tím, že začátek a konec pracovní doby je: 8:00 – 16:30 hod.</p>	<p>1. In den Standorten und in für administrative Mitarbeiter wird die flexible Verteilung der Arbeitszeit nach folgenden Regeln festgelegt:</p> <p>1.1. Die Mitarbeiter sind berechtigt den Anfang und das Ende der Arbeitszeit im Rahmen der wählbaren Zeitspannen so zu wählen, damit die festgelegte Länge der Arbeitszeit 40 Stunden der Woche, d.h. 160 Stunden insgesamt binnen der Ausgleichperiode eingehalten wird. Der Mitarbeiter hat die betrieblichen Bedürfnisse des Arbeitgebers zu berücksichtigen.</p> <p>1.2. Arbeiten vor dem wählbaren Anfang und nach dem wählbaren Ende der Arbeitszeit ist so wie die Arbeit an Sams- Sonn- und Feiertagen nur auf Grund der Anweisung des Arbeitgebers möglich.</p> <p>1.3. Ausgleichperiode sind 4 Wochen, beginnend jeweils vom 1.Tag des Kalendermonates.</p> <p>1.4. Basis Arbeitszeit, d.h. Zeitraum in dem alle Mitarbeiter auf ihrem Arbeitsplatz sein müssen, ist 9:30 – 15:00 Uhr.</p> <p>1.5. Wählbarer Anfang der Arbeitszeit ist 6:00 – 9:30 Uhr.</p> <p>1.6. Wählbares Ende der Arbeitszeit ist 15:00 – 20:00 Uhr.</p> <p>Für die Zwecke laut §85, Abs. 4 des AGB wird die Arbeitszeit von 8 Stunden/Tag festgelegt mit dem Arbeitsbeginn um 8:00 und –ende um 16:30 Uhr.</p>																																																											
<p>2. Pro zaměstnance v dílnách v se stanovuje:</p> <p>2.1. Pracovní režim Třísměnný s tím, že v případě provozní potřeby může vedoucí pobočky stanovit dvou, případně jednosměnný režim.</p> <p>2.2. Délka týdenní pracovní doby Se pro tyto režimy stanovuje odchýlně od ustanovení 3.1. tohoto Pracovního řádu a sice takto: dvousměnný – 38,75 hod třísměnný – 37,5 hod</p> <p>2.3. Rozvrh pracovní doby začátek směny přestávka konec směny</p> <table><tr><td>jednosměnný režim</td><td>07:30</td><td>12:00 – 12:30</td><td>16:00</td></tr><tr><td>dvousměnný režim - ranní směna</td><td>06:00</td><td>10:30 – 11:00</td><td>14:15</td></tr><tr><td>- odpolední směna</td><td>14:00</td><td>18:30 – 19:00</td><td>22:15</td></tr><tr><td>třísměnný a nepřetržitý režim</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>- ranní směna</td><td>06:00</td><td>10:00 – 10:30</td><td>14:00</td></tr><tr><td>- odpo. směna</td><td>14:00</td><td>18:30 – 19:00</td><td>22:00</td></tr><tr><td>- noční směna</td><td>22:00</td><td>02:30 – 03:00</td><td>06:00</td></tr></table> <p>V případě provozní potřeby může vedoucí pobočky stanovit pro jednotlivé skupiny zaměstnanců - rozvrh pracovní doby nerovnoměrně, - jinou dobu přestávky, - posunout začátek a konec směn.</p>	jednosměnný režim	07:30	12:00 – 12:30	16:00	dvousměnný režim - ranní směna	06:00	10:30 – 11:00	14:15	- odpolední směna	14:00	18:30 – 19:00	22:15	třísměnný a nepřetržitý režim				- ranní směna	06:00	10:00 – 10:30	14:00	- odpo. směna	14:00	18:30 – 19:00	22:00	- noční směna	22:00	02:30 – 03:00	06:00	<p>2. Für die Mitarbeiter in den Werkstätten in , wird festgelegt:</p> <p>2.1. Betriebsart Dreischichtig, wobei im Falle des Betriebsbedarfes kann der Standortleiter zwei-, ggf. auch Einschichtbetrieb festlegen.</p> <p>2.2. Länge der Arbeitszeit Wird für diese Regime abweichend von der Arbeitsordnung Bestimmung 3.1. und zwar wie folgt: zweischichtig – 38,75 Stunden dreischichtig – 37,5 Stunden</p> <p>2.3. Arbeitszeitverteilung</p> <table><thead><tr><th>Schichtbeginn</th><th>Pause</th><th>Schichtende</th></tr></thead><tbody><tr><td>Einschichtbetrieb</td><td>07:30</td><td>12:00 – 12:30</td><td>16:00</td></tr><tr><td>Zweischichtbetrieb - Frühschicht</td><td>06:00</td><td>10:30 – 11:00</td><td>14:15</td></tr><tr><td>- Spätschicht</td><td>14:00</td><td>18:30 – 19:00</td><td>22:15</td></tr><tr><td>Dreischicht- und Durchgehender Betrieb</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>- Frühschicht</td><td>06:00</td><td>10:00 – 10:30</td><td>14:00</td></tr><tr><td>- Spätschicht</td><td>14:00</td><td>18:30 – 19:00</td><td>22:00</td></tr><tr><td>- Nachtschicht</td><td>22:00</td><td>02:30 – 03:00</td><td>06:00</td></tr></tbody></table> <p>Im Fall des Betriebsbedarfes kann der Standortleiter für einzelne Gruppen der Mitarbeiter festlegen - unregelmäßige Verteilung der Arbeitszeiten, - unterschiedliche Pausenzeiten, - Schichtbeginn und –ende verschieben.</p>	Schichtbeginn	Pause	Schichtende	Einschichtbetrieb	07:30	12:00 – 12:30	16:00	Zweischichtbetrieb - Frühschicht	06:00	10:30 – 11:00	14:15	- Spätschicht	14:00	18:30 – 19:00	22:15	Dreischicht- und Durchgehender Betrieb				- Frühschicht	06:00	10:00 – 10:30	14:00	- Spätschicht	14:00	18:30 – 19:00	22:00	- Nachtschicht	22:00	02:30 – 03:00	06:00
jednosměnný režim	07:30	12:00 – 12:30	16:00																																																									
dvousměnný režim - ranní směna	06:00	10:30 – 11:00	14:15																																																									
- odpolední směna	14:00	18:30 – 19:00	22:15																																																									
třísměnný a nepřetržitý režim																																																												
- ranní směna	06:00	10:00 – 10:30	14:00																																																									
- odpo. směna	14:00	18:30 – 19:00	22:00																																																									
- noční směna	22:00	02:30 – 03:00	06:00																																																									
Schichtbeginn	Pause	Schichtende																																																										
Einschichtbetrieb	07:30	12:00 – 12:30	16:00																																																									
Zweischichtbetrieb - Frühschicht	06:00	10:30 – 11:00	14:15																																																									
- Spätschicht	14:00	18:30 – 19:00	22:15																																																									
Dreischicht- und Durchgehender Betrieb																																																												
- Frühschicht	06:00	10:00 – 10:30	14:00																																																									
- Spätschicht	14:00	18:30 – 19:00	22:00																																																									
- Nachtschicht	22:00	02:30 – 03:00	06:00																																																									

Příloha C:

Obr. č. 23: Dotazník

I. Část: Základní údaje						
Pohlaví	Stav	Věk	Dosažené vzdělání	Pracovní pozice		
<input type="checkbox"/> muž <input type="checkbox"/> žena	<input type="checkbox"/> svobodný <input type="checkbox"/> ženatý/vdaná <input type="checkbox"/> rozvedený/á <input type="checkbox"/> vdovec/a	<input type="checkbox"/> méně než 20 let <input type="checkbox"/> 21 - 30 let <input type="checkbox"/> 31 - 50 let <input type="checkbox"/> 51 a více let	<input type="checkbox"/> základní <input type="checkbox"/> střední <input type="checkbox"/> vysokoškolské	<input type="checkbox"/> obchod <input type="checkbox"/> nákup <input type="checkbox"/> prodej	<input type="checkbox"/> ekonomické odd. <input type="checkbox"/> správní odd. <input type="checkbox"/> sekretariát	<input type="checkbox"/> výrobní provoz
II. Část: Motivace a spokojenost						
1. U následujícího tvrzení zaškrtněte kolonku té odpovědi, která nejlépe popisuje Váš názor.						
1.	Tato společnost mě motivuje k tomu, abych každý den odváděl/a co nejlepší práci.	<input type="checkbox"/> rozhodně souhlasím <input type="checkbox"/> rozhodně nesouhlasím	<input type="checkbox"/> spíše souhlasím <input type="checkbox"/> spíše nesouhlasím			
2.	Jsem celkově spokojen/a se zaměstnáním v naší společnosti.	<input type="checkbox"/> rozhodně souhlasím <input type="checkbox"/> rozhodně nesouhlasím	<input type="checkbox"/> spíše souhlasím <input type="checkbox"/> spíše nesouhlasím			
3.	Rozumím tomu, na čem závisí moje mzda.	<input type="checkbox"/> rozhodně souhlasím <input type="checkbox"/> rozhodně nesouhlasím	<input type="checkbox"/> spíše souhlasím <input type="checkbox"/> spíše nesouhlasím			
4.	Má práce je pro podnik významná.	<input type="checkbox"/> rozhodně souhlasím <input type="checkbox"/> rozhodně nesouhlasím	<input type="checkbox"/> spíše souhlasím <input type="checkbox"/> spíše nesouhlasím			
5.	Zaměstnání mi umožňuje věnovat se rodině, přátelům a koníčkům v takové míře, v jaké požaduji.	<input type="checkbox"/> rozhodně souhlasím <input type="checkbox"/> rozhodně nesouhlasím	<input type="checkbox"/> spíše souhlasím <input type="checkbox"/> spíše nesouhlasím			
6.	Naše společnost mi poskytuje příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, které mi pomáhají získat užitečné dovednosti.	<input type="checkbox"/> rozhodně souhlasím <input type="checkbox"/> rozhodně nesouhlasím	<input type="checkbox"/> spíše souhlasím <input type="checkbox"/> spíše nesouhlasím			
7.	Můj nadřazený podporuje můj odborný růst.	<input type="checkbox"/> rozhodně souhlasím <input type="checkbox"/> rozhodně nesouhlasím	<input type="checkbox"/> spíše souhlasím <input type="checkbox"/> spíše nesouhlasím			
8.	Mezi mnou a nadřazeným je důvěra	<input type="checkbox"/> rozhodně souhlasím <input type="checkbox"/> rozhodně nesouhlasím	<input type="checkbox"/> spíše souhlasím <input type="checkbox"/> spíše nesouhlasím			
9.	Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci.	<input type="checkbox"/> rozhodně souhlasím <input type="checkbox"/> rozhodně nesouhlasím	<input type="checkbox"/> spíše souhlasím <input type="checkbox"/> spíše nesouhlasím			
10.	Se spolupracovníky mám přátelský vztah.	<input type="checkbox"/> rozhodně souhlasím <input type="checkbox"/> rozhodně nesouhlasím	<input type="checkbox"/> spíše souhlasím <input type="checkbox"/> spíše nesouhlasím			
2. Zaškrtněte jednu z nabízených možností, abyste odpověděli na otázku: "Jak jste spokojen/a s následujícími faktory Vaší práce?"						
1.	Nabízené benefity	<input type="checkbox"/> velmi spokojen/a <input type="checkbox"/> velmi nespokojen/a	<input type="checkbox"/> spíše spokojen/a <input type="checkbox"/> spíše nespokojen/a			
2.	Platové ohodnocení	<input type="checkbox"/> velmi spokojen/a <input type="checkbox"/> velmi nespokojen/a	<input type="checkbox"/> spíše spokojen/a <input type="checkbox"/> spíše nespokojen/a			
3.	Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)	<input type="checkbox"/> velmi spokojen/a <input type="checkbox"/> velmi nespokojen/a	<input type="checkbox"/> spíše spokojen/a <input type="checkbox"/> spíše nespokojen/a			
4.	Informování o hospodaření podniku	<input type="checkbox"/> velmi spokojen/a <input type="checkbox"/> velmi nespokojen/a	<input type="checkbox"/> spíše spokojen/a <input type="checkbox"/> spíše nespokojen/a			
5.	Organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky)	<input type="checkbox"/> velmi spokojen/a <input type="checkbox"/> velmi nespokojen/a	<input type="checkbox"/> spíše spokojen/a <input type="checkbox"/> spíše nespokojen/a			
6.	Délka pracovní doby	<input type="checkbox"/> velmi spokojen/a <input type="checkbox"/> velmi nespokojen/a	<input type="checkbox"/> spíše spokojen/a <input type="checkbox"/> spíše nespokojen/a			
7.	Zajímavost práce	<input type="checkbox"/> velmi spokojen/a <input type="checkbox"/> velmi nespokojen/a	<input type="checkbox"/> spíše spokojen/a <input type="checkbox"/> spíše nespokojen/a			
8.	Pracovní zátěž (stres)	<input type="checkbox"/> velmi spokojen/a <input type="checkbox"/> velmi nespokojen/a	<input type="checkbox"/> spíše spokojen/a <input type="checkbox"/> spíše nespokojen/a			
II. Část: Otázky na žádost personálního oddělení						
1. Odpovězte na následující otázky ano, či ne.						
1.	Abolvoval/a jste v předchozích 12 měsících jazykové školení (vyberte AJ; NJ) organizované Vášim zaměstnavatelem?	<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> NE			
2. a)	Pokud jste odpověděl/a ano, bylo toto školení pro Vás užitečné?	<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> NE			
2. b)	Pokud jste odpověděl/a ne, uveďte důvod, proč nebyla užitečná.					
1.	Obrátil/a jste se někdy na personalistu, při konfliktu se zaměstnancem nadřazeným či jiným problémem týkajícím se komunikace a vztahů na pracovišti?	<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> NE			
2.	Pokud jste na otázku odpověděl/a ano, poskytli vám personalista pomoc?					

Abstrakt

RIGÓOVÁ, N. Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku.

Bakalářské práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 81 s., 2014

Klíčová slova: motivace, motiv, stimulace, stimul, motivační program

Předložená práce na téma „Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku“ definuje motivaci zaměstnanců a navrhuje motivační program firmy SML s.r.o. Cílem bakalářské práce bylo vytvoření efektivního motivačního prostředí zaměstnanců, na základě zjištěných dat z dotazníkového šetření, a výpočtu ekonomické efektivity návrhu.

Teoretická část se zmiňuje o základních pojmech, zaměřených na motivaci a stimulaci. Praktická část obsahuje čtyři podkapitoly – charakteristiku společnosti, zavedené personální procesy, informace o vzdělávání a rozvoji pracovníku v organizaci a vlastní navržený motivační program, který je následně v peněžních jednotkách ekonomicky zhodnocen.

Abstract

RIGÓOVÁ, N. Economic assessment of benefits in a company motivation program

Bachelor thesis. Cheb: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 81 p., 2014

Key words: motivation, motive, stimulation, incentive, motivation program

The present thesis on the topic “Economic assessment of benefits in a company motivation program” defines employee’s motivation and suggests motivation program of the company SML s.r.o. The aim of bachelor thesis was creating of effective employees motivation environment based on detected data from survey provide and calculation of economic effectiveness of proposal.

A theoretical part mentions the basic notions focused on motivation and stimulation. The practical part contains four subchapters – characteristic of the company, established HR processes, information about employees education and expansion/growth in the company and own created motivation programme, then is economically evaluated in units of money.