

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Motivace zaměstnanců v nadnárodní firmě

Motivation of employees in the international company

Jaroslav Bedrna

Plzeň 2014

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jaroslav BEDRNA**
Osobní číslo: **K11N0014P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Motivace zaměstnanců v nadnárodní firmě**
Zadávatel katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

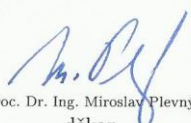
1. Charakterizujte zvolený podnik, analyzujte jeho podnikatelské prostředí, dosažené výsledky a strategické záměry.
2. Proveďte analýzu a zhodnocení motivační politiky podniku.
3. Stanovte cíle motivační politiky vedoucí k naplnění firemní strategie.
4. Navrhněte opatření vedoucí k naplnění stanovených cílů v oblasti motivační politiky a zhodnoťte rizika těchto opatření.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:


- **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana.** *Management lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- **FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav, HÁJEK, Stanislav.** *Tvorba strategie a strategické plánování.* Praha: Grada, 2012. ISBN 987-80-247-3985-4.
- **JENSEN, Doug, MCMULLEN, Tom, STARK, Mel.** *The Manager's Guide to Rewards: What you need to know to get best for - and from - your employees.* New York: Amacon, 2007. ISBN 978-0-8144-0886-5.

Vedoucí diplomové práce: **PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **25. října 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2014**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Motivace zaměstnanců v nadnárodní firmě“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval vedoucí mé diplomové práce paní PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za věnovaný čas, cenné rady a odborné vedení.

Také bych chtěl poděkovat paní Bc. Miloslavě Pikalové ze společnosti Oiles Czech Manufacturing za ochotu, vstřícnost a poskytnutí potřebných informací pro zpracování mé diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	8
1 Charakteristika společnosti	10
1.1 Historie.....	10
2 Strategický záměr společnosti a analýza prostředí	13
2.1 Strategická východiska společnosti Oiles Czech Manufacturing	13
2.1.1 Poslání.....	14
2.1.2 Vize.....	14
2.1.3 Podnikové cíle a strategie	16
2.2 Analýza prostředí společnosti Oiles Czech Manufacturing.....	17
2.2.1 Analýza makroprostředí.....	18
2.2.2 Analýza mezoprostředí	20
2.2.3 Analýza mikroprostředí	23
2.3 Strategická analýza.....	32
2.3.1 Matice EFE	32
2.3.2 Matice IFE	33
2.3.3 Matice IE.....	34
2.4 Cíle managementu lidských zdrojů.....	35
3 Motivace	37
3.1 Definice základních pojmů	37
3.1.1 Motivace	37
3.1.2 Motiv.....	37
3.1.3 Stimul.....	38
3.1.4 Zdroje motivace	38
3.2 Teorie pracovní motivace.....	38
3.2.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	40

3.2.2	Herzbergův dvoufaktorový model	41
3.2.3	McGregorova teorie X a Y	42
3.2.4	Teorie cíle	42
3.2.5	Teorie spravedlnosti.....	42
4	Systém motivace ve společnosti Oiles Czech Manufacturing	44
4.1	Systém odměňování	44
4.2	Zaměstnanecké benefity.....	45
4.3	Pracovní podmínky a prostředí	46
4.4	Atmosféra na pracovišti a komunikace	47
4.5	Vedení lidí.....	48
4.6	Možnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	49
5	Zhodnocení současného systému motivace	50
5.1	Vlastní dotazníkové šetření	50
5.1.1	Základní údaje o respondentech	51
5.1.2	Spokojenost zaměstnanců s motivačním systémem a důležitost jednotlivých aspektů tohoto systému pro zaměstnance	52
5.1.3	Komunikace	57
5.1.4	Mezilidské vztahy	57
5.1.5	Vztah k organizaci	58
5.1.6	Návrhy zaměstnanců na změnu	59
5.2	Zaměstnanecké benefity.....	59
5.3	Hodnocení motivačního systému pomocí doplňujících rozhovorů.....	61
5.3.1	Systém odměňování	61
5.3.2	Zaměstnanecké benefity	62
5.3.3	Pracovní podmínky a prostředí.....	62
5.3.4	Atmosféra na pracovišti a komunikace.....	63
5.3.5	Vedení lidí.....	64

5.3.6	Možnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	65
5.3.7	Ostatní.....	65
5.4	Shrnutí silných a slabých stránek motivační politiky podniku	66
6	Hlavní úkoly v rámci motivační politiky podniku.....	67
6.1	Navrhnutá opatření vedoucí k naplnění stanovených úkolů	69
6.1.1	Zvýšit finanční podporu vybraných benefitů.....	69
6.1.2	Umožnit operátorům výroby přejít na nový výrobní program	70
6.1.3	Zavést vhodný systém motivace pro metodu Kaizen	70
6.1.4	Zlepšit informovanost zaměstnanců a komunikaci mezi zaměstnanci	71
6.1.5	Vytvořit etický kodex	73
7	Identifikace rizik a ekonomické zhodnocení	74
7.1	Identifikace rizik	74
7.2	Ekonomické zhodnocení návrhů	79
	Závěr	81
	Seznam tabulek.....	83
	Seznam obrázků.....	84
	Seznam použitých zkratk	85
	Seznam použité literatury	86
	Seznam příloh	89

Úvod

Motivace je jedním z klíčových faktorů, který determinuje pracovní výkon zaměstnanců. Samotná vnitřní motivovanost člověka má vliv pouze na intenzitu zvoleného úsilí, avšak výsledný výkon je ovlivněn dalšími faktory, které patří do motivačního systému každého podniku. Cílem každé organizace by měla být optimalizace vlastních motivačních procesů a systému motivace tak, aby dlouhodobě docházelo k maximalizaci výkonu zaměstnanců.

Mojí motivací pro výběr tématu „Motivace zaměstnanců v nadnárodní firmě“ byl zájem o řízení lidských zdrojů a personalistiku. Tento zájem byl prohlouben také díky praxi ve společnosti zabývající se poradenstvím v oblasti odměňování zaměstnanců a řízení lidských zdrojů. Podnik, ve kterém byla diplomová práce zpracována, byl zvolen na základě podané přihlášky do projektu Unipranet. K účasti v tomto projektu mě motivoval předpoklad ochoty a dobré spolupráce s představiteli vybrané společnosti a také možnost nahlédnout do praxe řízení lidských zdrojů konkrétního podniku.

Hlavním cílem této práce je na základě analýzy systému motivace společnosti Oiles Czech Manufacturing navrhnout úkoly, jejichž implementace do stávajícího motivačního systému by umožnila efektivnější rozvoj a naplnění strategických cílů organizace.

Diplomová práce je rozdělena do sedmi hlavních kapitol. První kapitola charakterizuje společnost Oiles Czech Manufacturing, nabízí základní údaje o firmě a předmětu její činnosti. Dále popisuje historii a vývoj společnosti včetně její mateřské společnosti Oiles Corporation.

V druhé kapitole je představen strategický záměr společnosti a je zde analyzováno vnitřní a vnější podnikatelské prostředí. Závěry těchto analýz jsou shrnuty pomocí matic IFE a EFE a následně je provedeno zhodnocení přijaté strategie. Poslední částí této kapitoly je stanovení cílů lidských zdrojů podniku, které vycházejí ze strategických cílů společnosti.

Třetí kapitola s názvem Motivace popisuje základní pojmy v oblasti motivace a zaměřuje se na teorie pracovní motivace a možnost ovlivnění pracovního výkonu. Tato kapitola slouží jako teoretický základ pro uchopení systému motivace v podniku.

Ve čtvrté kapitole je analyzován samotný systém motivace ve společnosti Oiles Czech Manufacturing.

Pátá kapitola hodnotí motivační systém společnosti pomocí dotazníkového šetření a interního průzkumu firmy. Tyto průzkumy jsou následně doplněny o rozhovory se zaměstnanci. V závěru této kapitoly jsou shrnuty silné a slabé stránky motivační politiky podniku Oiles.

V šesté kapitole jsou stanoveny konkrétní úkoly a opatření motivační politiky, které povedou k maximalizaci pracovního výkonu zaměstnanců, efektivnějšímu naplnění strategických cílů a rozvoji organizace.

Poslední sedmá kapitola identifikuje rizika, která by mohla mít negativní dopad na implementaci navržených opatření, a nabízí ekonomické zhodnocení těchto opatření.

Pro zpracování diplomové práce byly využity primární i sekundární zdroje. Jako primární zdroje byly využity dotazníkové šetření, rozhovory se zaměstnanci, pozorování a vlastní praxe v podniku Oiles Czech Manufacturing. Mezi sekundární zdroje v tomto případě patří práce s odbornou literaturou, elektronickými zdroji a analýza interních dokumentů firmy.

Pro název společnosti Oiles Czech Manufacturing je dále v textu práce využíváno také označení Oiles nebo zkratky OCM.

1 Charakteristika společnosti

Společnost Oiles Czech Manufacturing s.r.o. je výrobní firmou sídlící na severu České Republiky v průmyslové zóně Královský vrch ve městě Kadaň. Společnost byla založena roku 2003 japonskou společností Oiles Corporation, která je 100% vlastníkem. Základní údaje o společnosti Oiles Czech Manufacturing s.r.o. jsou uvedeny v následující tabulce č. 1.

Tab. č. 1: Základní údaje o společnosti

Název:	Oiles Czech Manufacturing s.r.o.
IČ:	270 66 789
Sídlo:	Královský vrch 1966, Kadaň, PSČ 432 01
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Hlavní předmět činnosti:	výroba strojů a zařízení
Datum zápisu v OR:	11. června 2003
Základní kapitál:	100 mil. Kč
Obrat:	130 mil. Kč
Počet zaměstnanců:	44

Zdroj: vlastní zpracování podle výroční zprávy Oiles Czech Manufacturing s.r.o. za rok 2012; 2014

Hlavními výrobními programy společnosti jsou výroba těsnění a samomazných ložisek z plastů a grafitu pro automobilový průmysl. Společnost sama o sobě je pouze subdodavatelem a nedodává tedy výrobky koncovým zákazníkům. Mezi hlavní zákazníky Oiles Czech Manufacturing s.r.o. patří japonské automobilky Toyota, Nissan, Suzuki, ale i další jako BMW nebo Caterpillar. OCM je pouze výrobním závodem, který zabezpečuje výrobu a s tím nezbytně související procesy, jako např. logistiku, personalistiku atd. Oddělení prodeje a výzkumu a vývoje pro evropský trh se nacházejí v sesterské společnosti OCM, Oiles Deutschland GmbH, sídlící v Německu.

1.1 Historie

Jak již bylo řečeno výše v textu, OCM je dceřinou společností Oiles Corporation se sídlem v Japonsku. Kořeny Oiles Corporation sahají až do roku 1939, kdy byla panem Sozo Kawasaki založena výzkumná laboratoř, jejímž cílem byla výroba a prodej samomazných ložisek. Společnost se postupně rozšiřovala a rostla, což vyústilo ve vstup na americký a evropský trh v průběhu 70. let 20. století. Avšak svůj největší boom

zažila firma až po roce 2000, kdy došlo postupně k otevření nových závodů v Thajsku, Indii, Číně, Kanadě, Francii a také České Republice. V současné době zaměstnává společnost Oiles Corporation celosvětově přes 1 000 zaměstnanců a řadí se mezi přední firmy v oblasti výroby samomazných ložisek a materiálů (Oiles Corporation [online], 2014).

Jak je zmíněno výše, společnost Oiles Czech Manufacturing byla založena v roce 2003 přesunutím části německého závodu Oiles Deutschland do České Republiky. Tento přesun byl motivován vstupem ČR do Evropské unie, což umožnilo, při zrušení překážek vývozu, významně snížit výrobní náklady. Jako vhodná lokalita pro výstavbu výrobní haly a sídla firmy byla po mnoha jednáních v různých městech ČR zvolena průmyslová zóna Královský vrch v Kadani. Pro konečné umístění společnosti byly nejdůležitějšími faktory vstřícnost představitelů města, dostupnost inženýrských sítí na pozemku, vysoká nezaměstnanost v regionu a v neposlední řadě snadná dostupnost Německa. Od zahájení výroby v roce 2004, počet zaměstnanců neustále rostl až na přibližně 59 stálých zaměstnanců. Firma pocítovala neustálý nárůst zakázek, a proto začala uvažovat o rozšíření výrobních prostor v Kadani. Tento projekt byl zahájen v roce 2007 a k samotnému konci výstavby došlo na začátku roku 2008. Jak je možné pozorovat i na následujících obrázcích č. 1 a 2, zastavěná plocha výrobní haly byla zdvojnásobena.

Obr. č. 1: Výrobní hala OCM před rozšířením



Zdroj: Interní materiály společnosti OCM, 2013

Obr. č. 2: Výrobní hala OCM po rozšíření



Zdroj: Interní materiály společnosti OCM, 2013

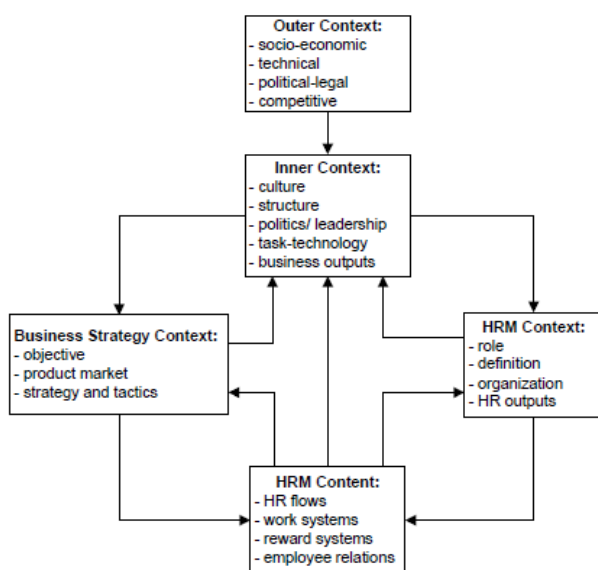
Přestože se rozšířily výrobní prostory společnosti, k plánovanému rozšíření výroby již nedošlo. V polovině roku 2008 začala naopak OCM pociťovat dopady finanční krize a s tím související snížený zájem o výrobky společnosti. Díky nedostatku zakázek byla společnost donucena zkrátit pracovní dobu (počet pracovních dní z pěti na čtyři) a snížit počet zaměstnanců až o 15%. V současné době OCM zaměstnává zhruba 44 pracovníků na stálý pracovní poměr.

2 Strategický záměr společnosti a analýza prostředí

Tato kapitola vymezuje strategický záměr společnosti, analyzuje vnější a vnitřní podnikatelské prostředí podniku Oiles Czech Manufacturing a následně navrhuje nejefektivnější strategii dosažení vytyčených cílů. Rámec k této analýze poskytuje Warwick model. Výhodou tohoto modelu je, že zdůrazňuje důležitost managementu lidských zdrojů a tedy i lidského potenciálu pro naplnění stanovené strategie.

Warwick model obsahuje 5 vzájemně se ovlivňujících oblastí (viz následující obrázek č. 3). Mezi tyto oblasti patří podniková **strategie a cíle**, kontext **vnějšího prostředí** a **vnitřní prostředí podniku**, které klade důraz na **obsah a kontext managementu lidských zdrojů** (Tuuli a kol. [online], 2010). Obsah jednotlivých elementů modelu je rozpracován dále v textu diplomové práce, s ohledem na charakteristiku a specifika společnosti Oiles Czech Manufacturing.

Obr. č. 3: Warwick model



Zdroj: Tuuli [online], 2010

2.1 Strategická východiska společnosti Oiles Czech Manufacturing

Při formulaci strategického záměru společnosti se vychází ze strategických východisek, mezi které se řadí poslání, vize a strategické cíle (Fotr a kol., 2012).

2.1.1 Poslání

Společnost Oiles Czech Manufacturing je závodem nadnárodní organizace a usiluje o to, být plnohodnotným partnerem a přispívat k rozvoji celé organizace Oiles. Produkuje prvotřídní samomazné materiály a výrobky, které umožňují zákazníkům vyrábět kvalitní a spolehlivé automobily, a jednotlivé díly do automobilů. Společnost klade důraz na preciznost, kvalitu a rychlost při výrobě tak, aby dosáhla co největší spokojenosti svých zákazníků z oblasti automobilového průmyslu. Zároveň usiluje o vytvoření příznivého pracovního prostředí pro své zaměstnance, kteří jsou důležitou součástí při naplňování firemních cílů. Společnost OCM chce také být společensky zodpovědnou firmou ve svém regionu a dobrým partnerem pro město Kadaň.

2.1.2 Vize

Vize je „časově ohraničený popis podoby, do které se chce firma na konci období transformovat“ (Fotr a kol., 2012, s. 33).

Vize společnosti Oiles Czech Manufacturing je samozřejmě výrazně ovlivněna přáním mateřské společnosti a jejími rozhodnutími. Jednotlivé komponenty vize pro období 2014 – 2016 jsou následující:

Zákazníci strategického záměru

Formálně je jediným zákazníkem OCM sesterská společnost Oiles Deutschland, která se stará o následný prodej produktů a jednání se zákazníky. Tato politika je stanovena i pro následující léta plánovaného období. Reálnými odběrateli produktů jsou hlavně japonské automobilky Nissan, Toyota nebo Suzuki. Společnost zároveň plánuje další expanzi na Evropském trhu.

Produkt a jeho výjimečnost

Hlavními produkty společnosti jsou výrobky ze samomazného materiálu, které slouží jako komponenty při výrobě automobilů či nákladních automobilů a stavebních strojů. Společnost chce i nadále usilovat o zefektivňování výroby, k čemuž bude využívat know-how a velké množství patentů mateřské společnosti.

Popis trhu a jeho segmentů

OCM dodává své výrobky výhradně na Evropském trhu. Společnost jako celek vnímá měnící se poptávku v automobilovém průmyslu spojenou například s vývojem

elektromobilů apod. Na tyto změny reagovala společnost OCM zavedením nového výrobního programu, který bude dále rozšiřovat a zajistí tak dlouhodobou konkurenceschopnost a růst tržeb.

Technické a užité přednosti produktu

Přednosti produktu jsou zajištěny hlavně díky dlouhodobé historii, zkušenostem a know-how mateřské společnosti, která se zároveň věnuje výzkumu a vývoji v klíčových oblastech pro OCM. Dále je žádoucí hledat cesty ke snížení nákladů na energie při výrobě.

Strategická dimenze záměru

Společnost usiluje o maximální spokojenost a udržení svých zákazníků. Zároveň chce získat nové zakázky na evropském trhu a rozšířit tak výrobu společnosti, což vyústí v růst tržeb. Zároveň OCM zefektivní výrobu a bude usilovat o snížení nákladů na energie, čímž zvýší svoji konkurenceschopnost.

Filozofie záměru

Filozofie záměru společnosti je dosahovat co největší spokojenosti zákazníků a budovat dlouhodobé partnerské vztahy. Společnost OCM se soustředí na efektivnost a rychlost výroby. Proto usiluje o vytvoření příjemného a stimulujícího pracovní prostředí a loajální zaměstnance.

Vliv na koncepci a postavení podniku

Společnost chce i nadále využívat zázemí silné mateřské společnosti a budovat tak svoji konkurenční pozici v oblasti výroby a firemních procesů. Zároveň chce být vnímána jako spolehlivý dodavatel kvalitních součástek a budovat dlouhodobé vztahy se svými zákazníky.

Veřejná image

Cílem společnosti je být vnímána veřejností jako společnost, která díky své příslušnosti k silné mezinárodní organizaci bude dlouhodobě přispívat k zaměstnanosti v daném regionu a podporovat rozvoj tohoto regionu.

Sociální koncepce

OCM buduje motivující pracovní prostředí a stabilní pracovní tým. Cílem je udržovat vysokou spokojenost zaměstnanců a získávat jejich loajalitu k firmě. Dalším cílem je

být přitažlivým zaměstnavatelem v očích potenciálních zaměstnanců. Mezi hlavní nástroje patří vhodný motivační systém, možnost osobního rozvoje, zázemí silně mateřské společnosti, program firemních benefitů nebo spolupráce s vysokými školami.

2.1.3 Podnikové cíle a strategie

Jelikož je Oiles Czech Manufacturing dceřinou společností nadnárodního koncernu a zároveň je pouze výrobním závodem, je velká část strategických cílů a firemní strategie společnosti přijímána mimo sídlo OCM v Kadani. Vedení českého závodu může strategické priority konzultovat s vedením mateřské společnosti a po následné shodě je případně modifikovat. Ve větší míře má OCM vliv na zvolenou strategii a formu jejího naplňování. Přesto je i v tomto ohledu nutné schválení ze strany mateřské společnosti, zejména co se týká konkrétního postupu, ale i případných výdajů. Strategické priority pro období 2014 – 2016 jsou reprezentovány následujícími cíli.

- **Zvýšit tržby společnosti o 10% do roku 2016**

Díky plánovanému rozšíření firmy v roce 2007, ke kterému nakonec nedošlo z důvodu nedostatku poptávky díky ekonomické krizi, má společnost OCM nevyužité výrobní prostory ve svém areálu v Kadani. Zároveň firma pocítuje měnící se poptávku, která reflektuje nové trendy v oblasti vývoje v automobilovém průmyslu. Proto chce firma rozšířit svůj nejnovější výrobní program, díly na uchycení tlumičů, který zahájila v roce 2012. Cílem rozšíření tohoto výrobního programu je nahradit nižší tržby jiných výrobních programů a zvýšit celkové tržby společnosti. V současnosti disponuje společnost 1 výrobním strojem pro tuto novou technologii. Do roku 2016 je cílem pořídit dalších 6 strojů pro výrobu dílů na uchycení tlumičů.

- **Snížit zmetkovitost hlavního výrobního programu firmy**

Ve zmiňovaném období firma plánuje snížit počet vadných výrobků hlavního výrobního programu společnosti OCM, samomazných těsnění do automobilových výfuků, a zefektivnit tak celou výrobu. Cílem je snížit průměrný počet zmetků na jednoho operátora výroby pod 300 kusů za měsíc. V současnosti se toto číslo pohybuje v průměru kolem 1000 kusů na jednoho operátora a ty nejlepší pracovníci dosahují kolem 500 – 600 kusů vadných výrobků.

- **100% spokojenost zákazníků s dodávkami**

Společnost si zakládá na dlouhodobých partnerských vztazích se svými zákazníky a jejím cílem je proto maximální spokojenost zákazníků. Tato spokojenost závisí především na 2 faktorech – kvalita a včasnost dodávky. Zákazníci vystavují společnosti OCM každoroční hodnocení pomocí písmen (A je nejlepší) nebo procent. Cílem společnosti je tedy 100% spokojenost zákazníků, která je vyjádřena pomocí hodnocení od zákazníka „A“ nebo 100%. Jelikož se jedná o každoroční hodnocení, může se vyvíjet jak v pozitivním, tak i negativním směru.

- **Úspěšně zavést a podporovat metodu neustálého zlepšování Kaizen¹ v roce 2014**

O zavedení této metody, která vychází z praxe a kultury japonských firem, se OCM snaží již několik let, avšak neúspěšně. Cílem společnosti je úspěšně zavést metodu Kaizen v roce 2014.

- **Snížit spotřebu energie o 5% do roku 2016**

Společnost OCM chce snižovat energetickou náročnost výroby s cílem zvyšovat vlastní efektivitu výroby a zároveň tak snižovat negativní dopad na životní prostředí.

2.2 Analýza prostředí společnosti Oiles Czech Manufacturing

Pro podnik je životně důležité monitorovat, analyzovat a predikovat vývoj prostředí, ve kterém se pohybuje a konfrontovat strategický záměr společnosti s nálezy této analýzy prostředí. Podnikatelské prostředí se v teorii rozděluje na externí a interní prostředí. Podle tohoto principu rozděluje podnikatelské prostředí i Warwick model. Externí prostředí se dále dělí na makroprostředí, které existuje nezávisle na vůli podniku, a mezoprostředí, které je podnik částečně schopen ovlivnit pomocí nástrojů marketingu. Poslední komponentou analýzy je mikroprostředí, které představuje zdroje podniku a podnik má tedy na tyto zdroje přímý vliv (Šulák a Vacík, 2005).

¹ Kaizen je „...proces zajišťování přírůstkových zlepšení, ať jsou třeba jakkoli malá, a dosahování cílů „štitlosti“ v podobě odstraňování všech ztrát, které vyvolávají náklady, aniž by přidávaly hodnotu. Kaizen učí jednotlivce dovednostem efektivní práce v malých skupinách, řešení problémů, dokumentování a zlepšování procesů, shromažďování a rozboru údajů a sebeřízení v rámci skupiny spolupracovníků. Přenáší rozhodování (respektive přípravu návrhů) na úroveň dělníků a vyžaduje otevřenou diskusi, přičemž implementace jakéhokoliv rozhodnutí předpokládá dosažení shody v rámci skupiny“ (Liker, 2007, s. 50).

2.2.1 Analýza makroprostředí

Analýza makroprostředí sleduje faktory zahraničního a národního prostředí, které ovlivňují strategický záměr firmy (Fotr a kol., 2012). K analýze makroprostředí firmy využívá Warwick model PEST analýzy. Ta zahrnuje analýzu politických, ekonomických, sociologických a technologických faktorů vnějšího prostředí podniku. Warwick model navíc v oblasti politických faktorů zdůrazňuje jejich provázanost s legislativním rámcem každé země a sdružuje dohromady ekonomické a sociologické faktory.

Politicko - legislativní faktory

Politické faktory úzce souvisí s legislativou každé země, kterou musí respektovat veškeré podnikatelské subjekty a tedy i OCM. Největší změnou v oblasti politiky a legislativy je nový občanský zákoník, jenž vstoupil v platnost k 1. 1. 2014. Tento zákoník si klade za cíl sjednotit občanský a obchodní zákoník a další zákony upravující občanskoprávní vztahy do jedné normy a odstranit případné dualismy. Nový občanský zákoník také upravuje pracovně právní vztahy. Pro právnické subjekty je zavedení nového zákoníku spojeno se zvýšenými náklady, např. na školení zaměstnanců, implementaci nových pravidel do interních procesů firmy nebo změnou v dokumentaci (Nový občanský zákoník [online], 2013). Vzhledem k tomu, že se jedná o zcela novou normu, snižuje nový občanský zákoník také míru právní jistoty. To vyplývá z nemožnosti vycházet a opírat se o rozhodnutí a postupy vycházející z minulých úprav zákonů a tedy možných výkladových problémů nového zákoníku (Hanák [online], 2013).

Vzhledem k vlastnickým vztahům, organizační struktuře a politice podniku je velmi důležitou normou z oblasti legislativy pro Oiles Czech Manufacturing zákon o zaměstnávání cizinců (Ministerstvo vnitra ČR [online], 2014).

Socio – ekonomické faktory

Důležitým faktorem, který ovlivňuje společnost Oiles Czech Manufacturing je nabídka pracovních sil. Nejdůležitějším zdrojem pracovní síly je z územního hlediska město Kadaň, kde firma OCM sídlí. Dále je třeba zmínit město Klášterec nad Ohří, které je vzdálené pouhých 9 kilometrů (Google Maps [online], 2014) a okolní vesnice. Dohromady mají mikroregiony Kadaň a Klášterec nad Ohří téměř 39 000 obyvatel,

z toho téměř 21 000 ekonomicky aktivních obyvatel. Průměrná nezaměstnanost v těchto mikroregionech se pohybuje kolem 12,7% respektive 10,2% a počet uchazečů na jedno pracovní místo je zhruba 42. Tato čísla jsou mírně nižší než údaje celého okresu Chomutov (nezaměstnanost 13,8% a 68 uchazečů na jedno pracovní místo), ve kterém se nachází město Kadaň a sídlo firmy. Ve srovnání s průměrem nezaměstnanosti celé České Republiky se přesto jedná o spíše vyšší hodnoty. Dále je nutné podotknout, že více než třetina evidovaných uchazečů o práci v okrese Chomutov jsou dlouhodobě nezaměstnaní, tj. déle než jeden rok, a téměř čtyři pětiny všech uchazečů mají základní vzdělání nebo jsou vyučení. Vyučení pak tvoří skoro jednu třetinu všech uchazečů. Naopak je v okrese nedostatečná nabídka vysokoškolsky vzdělaných pracovních sil s technickým zaměřením, které nejčastěji poptávají výrobní firmy (Procházková, Šebestová [online], 2013).

V oblasti ekonomických faktorů, je třeba zdůraznit nedávnou intervenci ČNB a její příslib držet kurz koruny vůči euru „poblíž hladiny 27 CZK / EUR“ (Česká národní banka [online], 2014). Toto oslabení koruny by mělo mít pozitivní vliv na odbytu společnosti Oiles Czech Manufacturing, jelikož prodej výrobků společnosti má na starosti její sestra sídlící v Německu a prodeje jsou tudíž uskutečňovány v eurech.

Pro rok 2014 byla ponechána v platnosti sazba daně z příjmu právnických osob ve výši 19%, která platí již od roku 2010 (BusinessInfo.cz [online], 2014). Vzhledem k současné politické reprezentaci, nejsou příliš jasné vládní záměry v oblasti vývoje této sazby.

Příležitostí ke snížení provozních nákladů pro Oiles Czech Manufacturing je snížení ceny energií od začátku roku 2014. Například společnost ČEZ plánuje 15% až 20% snížení cen silové elektřiny (Špačková [online], 2013). Lze očekávat, že tento krok budou následovat i další společnosti nabízející elektrickou energii a dojde tedy k celkovému snížení cen elektřiny na českém trhu.

Technologické faktory

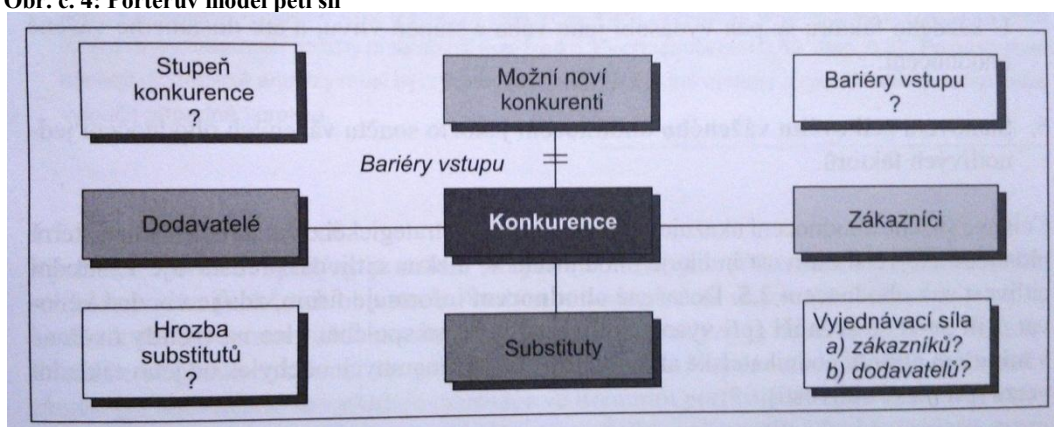
Technologické faktory mají na OCM vliv zejména v oblasti výroby. Nové technologie umožňují společnosti zefektivňovat výrobu a tím i snižovat výrobní náklady, případně mohou významně měnit výrobní postupy či dokonce produktové portfolio firmy. Zprostředkovaně má technologie vliv na spokojenost odběratelů OCM, která může být vyjádřena kvalitou výsledného produktu, cenou nebo rychlostí dodávky. Společnost

Oiles Czech Manufacturing nedisponuje oddělením výzkumu a vývoje, ale je součástí nadnárodního koncernu, který operuje na celém světě a je vlastníkem velkého množství patentů a technologií (Oiles Corporation [online], 2014). Z tohoto pohledu má společnost přístup k nejnovějším trendům a špičkovým technologiím. Dalším faktorem je, že požadavky na produkt a jejich výrobní specifikace jsou tvořeny v sesterské společnosti Oiles Deutschland a do OCM jsou posílány pro výrobní účely.

2.2.2 Analýza mezoprostředí

Warwick model také zohledňuje působení konkurenčních sil na podnik a dalších faktorů, které ovlivňují konkurenceschopnost firmy. Působení těchto sil může být zachyceno pomocí analýzy mezoprostředí. Analýza mezoprostředí se soustředí na rozbor odvětví, ve kterém podnik působí a snaží se zachytit vliv konkurenčního prostředí na strategii firmy a tedy i na její práci s lidskými zdroji. Nejčastěji je tato analýza prováděna pomocí Porterova modelu pěti sil, viz následující obrázek č. 4 (Fotr a kol., 2012).

Obr. č. 4: Porterův model pěti sil



Zdroj: Fotr a kol., 2012, s. 41

Jak je uvedeno výše v textu práce, OCM je výrobním podnikem, a přestože prodeje výrobků firmu významně ovlivňují, není za ně přímo zodpovědná. O prodeje a zajišťování zakázek koncovým zákazníkům se stará sesterská společnost Oiles Deutschland se sídlem nedaleko Frankfurtu nad Mohanem (Oiles Deutschland [online], 2014). Z tohoto pohledu není Oiles Czech Manufacturing přímo vystavena silnému konkurenčnímu boji na trhu výrobků. Tento tlak se může přenášet zprostředkovaně přes zaměstnance a obchodní zástupce Oiles Deutschland, kteří jsou v kontaktu se zaměstnanci OCM, a také prostřednictvím odběratelů, kteří vystavují českému závodu hodnocení spokojenosti se zakázkami. Vzhledem k těmto skutečnostem pociťuje

společnost OCM daleko větší intenzitu konkurence v oblasti zaměstnávání lidí, což reflektují i dále uvedené komponenty Porterova modelu.

Konkurence

Pravděpodobně nejsilnější intenzitu konkurence je možné pozorovat v oblasti nábory nových a udržení stávajících zaměstnanců. To potvrzují jednak tvrzení zaměstnanců společnosti OCM, ale také výše uvedená analýza socio – ekonomických faktorů. Největším problémem se jeví najít vysoce kvalifikované uchazeče s technickým vzděláním. Největším konkurentem v tomto ohledu jsou pro OCM společnosti, které se nacházejí v průmyslových zónách Královský Vrch a Klášterec nad Ohří a další společnosti v blízkém okolí. Většina těchto firem jsou, podobně jako OCM, výrobními podniky, které poptávají zaměstnance s podobnými dovednostmi a kvalifikací, ať už se jedná o operátory výroby, nebo kvalifikované vysokoškoláky s technickým vzděláním. Mezi největšími konkurenty v této oblasti patří Donaldson Czech Republic s.r.o., Thermal Products Czech Republic s.r.o., Kyocera Solar Europe s.r.o., Zanini CZ s.r.o., Arla Plast s.r.o., Magna Seating Chomutov s.r.o. nebo společnosti s japonským kapitálem Aisan Industry Czech s.r.o., Fujikoki Czech s.r.o a další firmy z blízkého okolí (RIS [online], 2014). Podle slov HR manažerky společnosti Oiles Czech Manufacturing, většina zmíněných podniků nabízí potenciálním zaměstnancům vyšší platové ohodnocení než OCM. To platí hlavně pro pracovní pozice s vysokou odbornou kvalifikací. Tato intenzivní konkurence v regionu souvisí i se vznikem programu zaměstnaneckých výhod v roce 2005, jehož cílem bylo zlepšit konkurenceschopnost OCM na trhu práce.

Substituty

Výrobky společnosti jsou chráněny celou řadou patentů. Hlavně v oblasti samomazných materiálů je Oiles Corporation celosvětově významnou společností. Velkou konkurenční výhodou pro Oiles představuje neexistence firem se stejnými výrobky na evropském trhu.

Substitutem společnosti Oiles Czech Manufacturing z hlediska zaměstnávání zaměstnanců jsou zejména výše zmíněné firmy, které jsou situovány v oblasti Kadaně a mají velmi podobné požadavky na potenciální zaměstnance. Navíc jsou zde pouze slabé překážky ve změně zaměstnavatele, které jsou představovány například pracovní smlouvou či loajalitou ke stávajícímu zaměstnavateli.

Možní noví konkurenti

Společnost OCM je součástí společnosti Oiles Corporation, která je vlastníkem celé řady patentů v automobilovém průmyslu a dalších oborech. Dlouhodobé vztahy se zákazníky, historie a úroveň technologie představují významné bariéry vstupu nových firem do odvětví. Na druhou stranu město Kadaň podporuje příchod nových investorů do průmyslové zóny Královských vrch, kde je situována společnost Oiles Czech Manufacturing. Zároveň jsou v této zóně k dispozici volné pozemky, které jsou připravené pro stavbu nových výrobních hal, skladů apod. Z tohoto pohledu neexistují pro kapitálově silné společnosti se zahraniční účastí příliš velké bariéry vstupu.

Dodavatelé

Dodavatelé jsou pro každou výrobní firmu velmi důležitým faktorem. Politikou Oiles Czech Manufacturing je dovážet významnou část materiálu, strojů a náhradních dílů do strojů z Japonska. Částečně je to díky politice a firemní kultuře mateřské společnosti Oiles Corporation a částečně díky unikátnosti výrobních strojů a materiálu či jejich nedostupnosti na evropském trhu. Včasná dodávka materiálu, kvalita dodaného materiálu a dobře fungující stroje jsou klíčovými vstupy OCM pro zajištění provozní excelence a uspokojení požadavků zákazníků. Vzdálenost a čas dodání potřebného materiálu a náhradních dílů může mít nepříznivý vliv na provoz a plynulý chod procesů společnosti. Proto je důležité velmi pečlivě plánovat spotřebu materiálu v podniku a potřebu materiálu nového.

Odběratelé

Mezi největší zákazníky společnosti OCM patří automobilky Toyota, Nissan nebo Suzuki. Mezi odběrateli společnosti je možné pozorovat silné zastoupení japonských výrobců aut. Společnost Oiles se snaží více prosadit na evropském trhu. Tato snaha přinesla nové zákazníky v podobě automobilek Opel a BMW. Jak již bylo řečeno, o prodej společnosti se stará sesterská společnost Oiles Deutschland, která zajišťuje kontakt se zákazníky. Úkolem Oiles Czech Manufacturing je připravit požadované zakázky v odpovídajícím čase, kvalitě a množství. Expedici zakázek zajišťuje oddělení logistiky OCM. Odběratelé vystavují společnosti každoroční hodnocení spokojenosti se zakázkami. Maximální spokojenost zákazníků (automobilek) je jedním z hlavních cílů společnosti, a proto mají tito zákazníci velmi vysokou vyjednávací sílu.

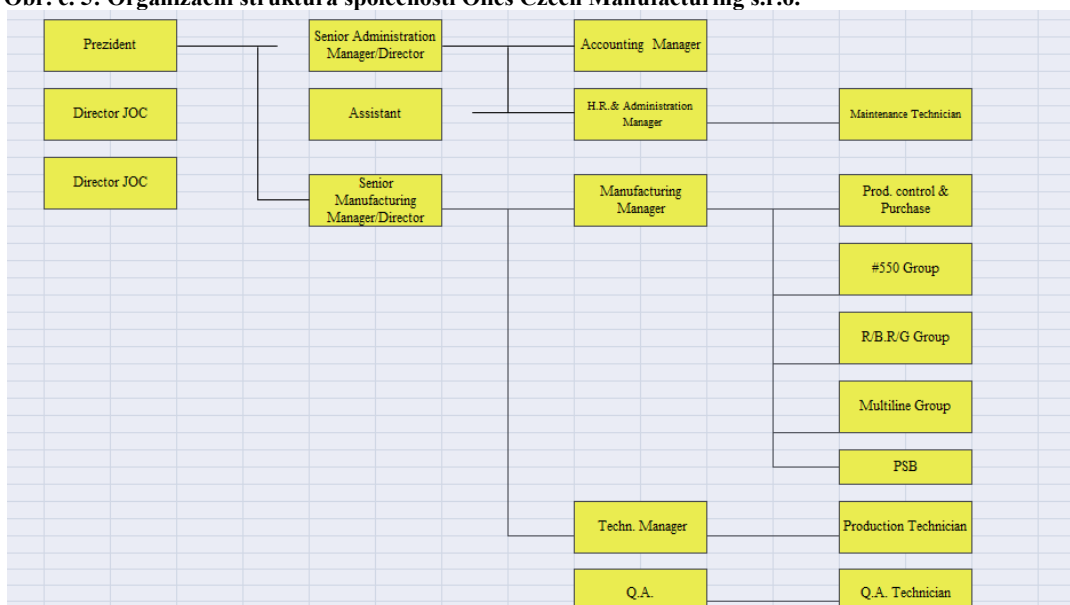
2.2.3 Analýza mikroprostředí

Analýza podnikového mikroprostředí slouží k odhalení silných a slabých stránek ve vztahu ke strategickému záměru. Při hodnocení interních zdrojů podniku je třeba zdůraznit vliv organizační kultury. Ta podmiňuje dobrou spolupráci funkčních útvarů a může mít velký vliv na kvalitu interních sil (Šulák a Vacík, 2005).

Management a organizační struktura

Jako celek je společnost OCM spíše formální organizací, která dodržuje jednotlivé stupně řízení v organizaci a popisy pracovních funkcí. Zároveň je centralizovanou organizací, která přijímá rozhodnutí a příkazy mateřské společnosti či prezidenta OCM, který sídlí v Německu a je zároveň prezidentem Oiles v Evropě. Manažeři OCM mají pouze nepatrný vliv na strategii společnosti a jejich návrhy či nesouhlasy musí být prezentovány a případně schváleny nadřízenými, kteří sedí mimo sídlo OCM v Kadani. To výrazně zpomaluje a prodlužuje rozhodovací proces a může mít negativní vliv na manažery a zaměstnance OCM, kteří mohou mít jiné postoje, zájmy a názory. Organizační struktura společnosti OCM je zachycena na obrázku č. 5. Již z tohoto obrázku jsou patrná určitá specifika a odlišnosti japonské kultury. Zatímco ve většině evropských firem by tento diagram byl pravděpodobně orientován shora dolů, pro japonské společnosti je typická orientace zleva doprava.

Obr. č. 5: Organizační struktura společnosti Oiles Czech Manufacturing s.r.o.



Zdroj: Interní materiály společnosti OCM, 2013

Vzhledem k velikosti podniku (do 50 zaměstnanců) a jednotlivým stupňům řízení je možné klasifikovat OCM jako firmu s liniovou organizační strukturou. Hlavní řídicí osy firemní struktury jsou tvořeny administrativním ředitelem Shoji Yoshizawou, který je zodpovědný hlavně za organizaci, plánování, dohled a implementaci administrativních systémů, a výrobním ředitelem Zdeňkem Besedou, který je zodpovědný za výrobní oddělení závodu. Tito dva pánové jsou zároveň jednateli společnosti. Mezi jednatele společnosti se dále řadí prezident Oiles Czech Manufacturing Masahiro Sato, který je zároveň ředitelem korporace Oiles v Evropě a má tedy svoji kancelář v Německu. Zbývajícími dvěma jednateli jsou Shinji Koike a Keita Yamaguchi z mateřské společnosti Oiles Corporation v Japonsku, kteří mají spíše kontrolní funkci (Výroční zpráva společnosti OCM za rok 2012).

Jelikož se jedná o menší společnost, často také dochází ke kumulaci pracovních funkcí. To je možné pozorovat na příkladu pana Besedy, jednatele a výrobního ředitele, který je zároveň výrobním manažerem a je také zodpovědný za úsek údržby strojů. Dalším příkladem je HR manažerka společnosti, která kromě svých povinností v oblasti managementu lidských zdrojů dále zodpovídá za úsek správy budov. Z toho lze usuzovat na špatnou zastupitelnost zaměstnanců a hrozbu v případě ztráty klíčových zaměstnanců.

Veškeré aspekty personální řízení má na starosti HR manažerka společnosti. Hlavními cíli v oblasti řízení lidských zdrojů jsou udržení klíčových zaměstnanců, nízká fluktuace

a spokojenost zaměstnanců. Hlavními úkoly managementu lidských zdrojů v podniku je výběr a přijímání pracovníků, odměňování, vytváření sociálního programu zaměstnaneckých výhod a řešení konfliktů na pracovišti. Společnost OCM od roku 2012 nevyužívá agenturního zaměstnávání pracovníků. Drtivá většina zaměstnanců pracujících na pozici operátor výroby jsou ženy. HR manažerka podniku to zdůvodňuje tím, že ženy jsou ochotnější a lépe vybaveny snášet takovouto stereotypní práci. Podnik zároveň využívá popisů pracovních pozic (tzv. job description) pro větší transparentnost a lepší kontrolu povinností zaměstnanců. Podnik po výkyvech v době krize dosahuje nízké fluktuace (viz tabulka č. 2). Zároveň disponuje stabilním pracovním týmem, kdy téměř polovina zaměstnanců působí ve firmě od svého vzniku v roce 2003.

Tab. č. 2: Fluktuace zaměstnanců firmy (2009 – 2012)

Rok	2009	2010	2011	2012
Počet zaměstnanců k 31.12.	49	46	44	44
Ukončilo pracovní poměr	3	0	2	2
% z celkového počtu zaměstnanců	5,66	0	4,4	4,5

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Společnost OCM využívá v hojné míře kontrolu. Pokud bychom tuto kontrolu měli klasifikovat podle Dvořákové (2007), jednalo by se převážně o operativní kontrolu. Soustavné kontrole podléhá hlavně spotřeba materiálu, nejdůležitější z hlediska podniku je kontrola zmetkovitosti hlavního výrobního programu (výfuková těsnění), na kterou je navázáno odměňování zaměstnanců výrobního oddělení. „Smysl kontroly není v pouhé informaci, postihu či likvidaci nedostatků, ale především v jejím vlivu na lepší výsledky, na organizační rozvoj“ (Dvořáková, 2007, s. 193).

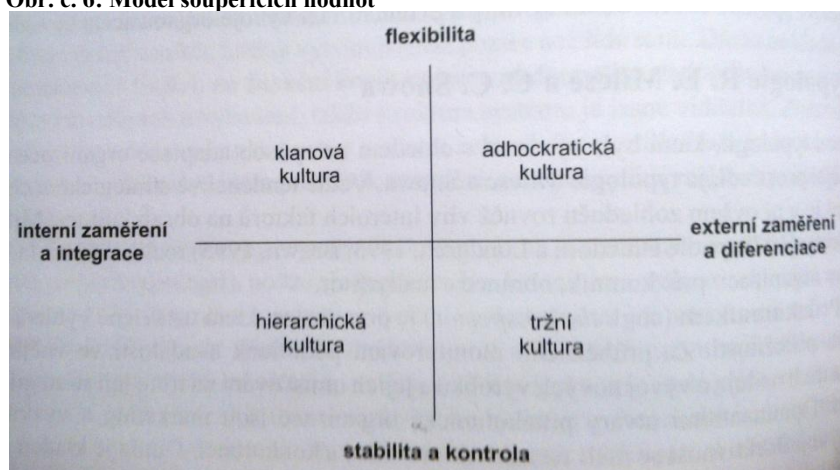
Organizační kultura

Organizační kultura je „soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy“ (Lukášová, 2010, s. 18). Méně už je známo, že aby kultura plnila svůj účel, musí být dostatečně silná a jednotná, musí zapadat do přijaté strategie a musí organizaci účinně vést k dosažení cílů. Celá řada firem se dostává do potíží právě proto, že nemají ve svých podnikových kulturách zabudován potřebný motivující systém, který firmy pohání k vytčeným cílům“ (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 194).

Význam firemní kultury pro Oiles Czech Manufacturing je o to větší, že se jedná o firmu se zahraničním kapitálem, kde potenciálně může docházet k různým kulturním střetům. Právě silná firemní kultura by mohla takovýmto střetům předcházet. Mezi obecně zastávané hodnoty firemní kultury patří důraz na spokojenost zákazníků, s čímž souvisí i důraz na kvalitu a rychlost vykonané práce, důraz na péči o vlastní zaměstnance a péče o životní prostředí. Další zastávané hodnoty celé organizace Oiles jsou prezentovány ve firemním sloganu, který je součástí přílohy A. Z hlediska organizační kultury OCM je potřeba také zmínit absenci etického kodexu, který by upravoval normy chování a vztahů mezi jednotlivými zaměstnanci na pracovišti. Některé další poznatky zjištěné provedeným pozorováním ve firmě a analýzou dokumentů (např. nejednotnost v kulturních artefaktech, silné osobní vztahy) nasvědčují tomu, že organizační kultura společnosti OCM není dostatečně silná.

Pro zhodnocení dominantních rysů organizační kultury společnosti Oiles Czech Manufacturing s.r.o. je použit model Camerona a Quinna (1999) tzv. „model soupeřících hodnot“ (viz následující obrázek č. 6), který je jedním z mnoha modelů typologií organizačních kultur. Tento model rozlišuje dvě základní dimenze, které člení model do čtyř kvadrantů. První dimenzí je flexibilita versus stabilita a kontrola, pro druhou dimenzi je typický vztah společnosti z hlediska interního zaměření a integrace versus externí zaměření a diferenciaci (Lukášová, 2010).

Obr. č. 6: Model soupeřících hodnot



Zdroj: Cameron a Quinn, 1999, s. 32

Pro společnost Oiles Czech Manufacturing je nejlépe charakteristická hierarchická kultura. Ta se tedy vyznačuje na jedné straně stabilitou a důrazem na kontrolu a na straně druhé, interním zaměřením. Podle Lukášové představuje hierarchická kultura

formální organizaci, kde je velký důraz kladen na pravidla a strukturované pracovní prostředí. Manažer či vedoucí je hlavně koordinátorem a organizátorem. Důležitý význam má hladké fungování interních procesů a postupů a úspěch společnosti často závisí na spolehlivosti dodávek, efektivitě při výrobě a hladkém plnění harmonogramů (Lukášová, 2010). Na základě této definice a předchozí analýzy firemní kultury lze OCM opravdu považovat za společnost s hierarchickou kulturou.

Dalším způsobem jak popsat a zhodnotit hlavní rysy organizační kultury společnosti Oiles Czech Manufacturing je myšlenková neboli mentální mapa. Myšlenková mapa pro organizační kulturu OCM byla zpracována ve spolupráci s HR manažerkou firmy a je součástí přílohy B.

Firemní politiky

Na přijaté firemní politiky má největší vliv rozhodnutí mateřské společnosti Oiles Corporation. Nejvýznamnější politikou je rozhodnutí ponechat oddělení výzkumu a vývoje a marketingu a prodeje v sesterské firmě Oiles Deutschland a oddělit tak tyto oddělení geograficky od výroby a distribuce produktů. Díky tomuto rozhodnutí má OCM vliv pouze na oblast distribuce (place) ze 4P marketingového mixu. O stanovených cenách, výsledné podobě produktu a strategii v oblasti propagace a prodeje rozhoduje výhradně Oiles Corporation a Oiles Deutschland.

Výroba (úkoly-technologie)

Výroba je klíčovým procesem společnosti. Zároveň zde neexistuje žádné prodejní oddělení a kontakt s odběrateli zajišťuje v největší míře oddělení logistiky z důvodu požadavků na balení a dodání hotových výrobků. Výroba je tedy hlavním firemním procesem a ostatní činnosti mají spíše podpůrnou a řídicí funkci. Hlavní náplní práce v oddělení výroby je obsluha strojů a vstřikovacích lisů. OCM díky své mateřské společnosti má přístup k celé řadě patentů a technologií, které mají pozitivní vliv na výrobní proces. Zároveň využívá či zamýšlí implementovat japonské metody operativního řízení (např. kanban, kaizen). Slabou stránkou výrobního procesu může být nákup většiny dodávek a náhradních dílů do výrobních strojů z Japonska, což navyšuje náklady na skladování, případně prodlužuje výrobní proces a snižuje schopnost pružně reagovat na změny v poptávce.

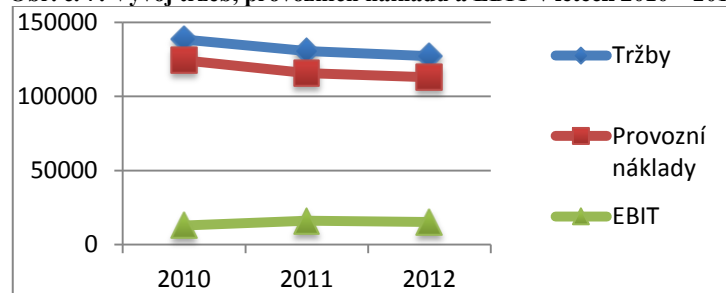
Informační systémy

Společnost OCM nedisponuje vlastním IT oddělením ani komplexním informačním systémem, který by řídil firemní procesy v oblasti výroby, logistiky nebo efektivně předával informace mezi jednotlivými odděleními. OCM se v tomto ohledu spoléhá spíše na tradiční postupy s cílem omezit náklady na investice do takového informačního systému a jeho provozu. Pro potřeby vedení účetnictví a mezd využívá firma informačního systému SAP.

Finanční analýza

Cílem finanční analýzy je posoudit ekonomickou realitu společnosti Oiles Czech Manufacturing. Finanční stránka podniku je totiž silným měřítkem pro konkurenční pozici firmy a obvykle bývá jedním z nejdůležitějších parametrů interní analýzy s velkým vlivem na formulaci a implementaci strategie (Šulák a Vacík, 2005). Pro účely zpracování finanční analýzy jsou využity účetní výkazy společnosti za roky 2010 – 2012 a ukazatele finanční analýzy podle Šuláka a Vacíka (2005). U některých ukazatelů je uvedeno srovnání s oborovými průměry zveřejňovanými Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR (MPO [online], 2014).

Obr. č. 7: Vývoj tržeb, provozních nákladů a EBIT v letech 2010 – 2012 (v tis. Kč)



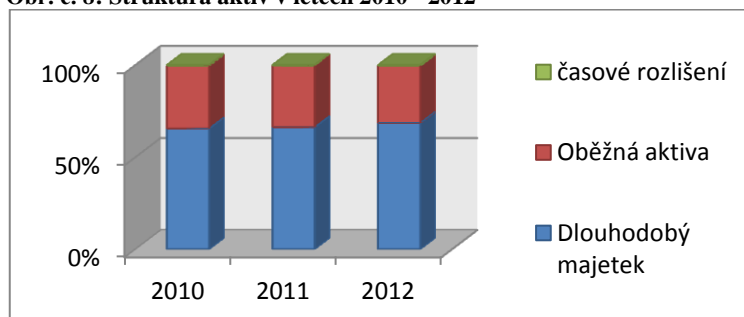
Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv společnosti OCM, 2014

Na předchozím obrázku č. 7 lze vidět mírně klesající trend tržeb a zároveň vztah tržeb a provozních nákladů, které klesají spolu s tržbami a tedy relativně stabilní EBIT. Klesající tržby je možno spojit s mírně se měnící poptávkou v automobilovém průmyslu, na kterou se firma snaží reagovat zavedením nového výrobního programu, a proto by neměl být ohrožen její cíl zvýšit tržby.

Struktura aktiv napovídá (obrázek č. 8), že podnik má největší množství kapitálu vázané v dlouhodobém majetku. Největší část dlouhodobého majetku je představována výrobní

halou společnosti v Kadani, další významnou položku představují výrobní stroje. Velký význam v podniku mají také zásoby.

Obr. č. 8: Struktura aktiv v letech 2010 - 2012



Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv společnosti OCM, 2014

Rentabilita

Další tabulka č. 3 se zabývá ukazateli rentability. Rentabilita provozního zisku má rostoucí trend a koreluje kolem oborového průměru. Velké výkyvy je možné pozorovat u rentability vlastního jmění, na kterou měl v roce 2010 a 2011 velký vliv záporný respektive velmi nízký zisk po zdanění. Záporný zisk po zdanění byl způsoben zápornou hodnotou finančního výsledku hospodaření ve výši -26 mil. a -12 mil. v letech 2010 a 2011. Tato negativní hodnota byla způsobena vlivem splácení půjčky mateřské společnosti. V roce 2012 dosahují vypočítané ukazatele průměru odvětví. Podobný vývoj je pozorovatelný i u rentability tržeb.

Tab. č. 3: Ukazatele rentability v letech 2010 - 2012

Rentabilita	2010	2011	2012
ROA	6,03%	8,07%	8,26%
oborový průměr	8,01%	7,22%	9,83%
ROE	-13,97%	3,57%	15,70%
oborový průměr	14,17%	12,42%	15,30%
ROS	-9,70%	2,72%	14,59%
nákladovost	109,70%	97,28%	85,41%

Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv společnosti OCM a oborových průměrů MPO, 2014

Aktivita

Velmi významnými ukazateli pro OCM jakožto výrobní firmu, jsou ukazatele aktivity. Nízká hodnota obrátu aktiv (viz tabulka č. 4) je způsobena pravděpodobně tím, že OCM prodává své výrobky sesterské společnosti Oiles Deutschland, která je následně prodává cílovým zákazníkům. OCM se tedy nepodílí na celé ziskové marži svých produktů a

tržby nedosahují svých potenciálních hodnot. Dalším důvodem může být vysoká hodnota aktiv.

Tab. č. 4: Ukazatele aktivity v letech 2010 - 2012

Aktivita	2010	2011	2012
Obrat aktiv	0,64	0,66	0,69
oborový průměr	1,14	1,13	1,27
Obrat pohledávek	8,66	9,97	10,29
Splatnost pohledávek	42	36	35
Obrat závazků	5,32	6,62	7,47
Splatnost závazků	68	54	48
Obrat zásob	4,41	4,75	4,63
Vázanost zásob	126	120	122
Cash-to-cash	99	102	109

Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv společnosti OCM a oborových průměrů MPO, 2014

Co se týče ostatních ukazatelů v tabulce č. 4, je možné pozorovat klesající dobu splatnosti pohledávek i závazků, což může být částečně spojeno s mírným poklesem tržeb a částečně odezníváním následků finanční krize a zlepšenou platební morálkou. Pozitivním jevem je, že splatnost pohledávek vykazuje nižší hodnoty než splatnost závazků. Velmi vysokých hodnot dosahuje ukazatel vázanosti zásob v podniku a ukazatel cash-to-cash. Tento ukazatel reflektuje fakt, že většina materiálu se objednává z Japonska od tamních dodavatelů, což je zapříčiněno nedostatkem dodavatelů na evropském trhu, ale i politikou podniku, a celý proces od objednání až do dodání materiálu tak není příliš flexibilní.

Likvidita

Ukazatele běžné a pohotové likvidity (viz následující tabulka č. 5) dosahují nižších hodnot než je průměr odvětví a zároveň všechny použité ukazatele vykazují klesající trend. Tento trend je v největší míře spojen s poklesem krátkodobého finančního majetku společnosti, ten klesal z hodnoty 30,9 mil. Kč v roce 2010 na hodnotu 28,1 mil. Kč v roce 2011 respektive 16,3 mil. Kč v roce 2012. Podnik zároveň v těchto letech vykazoval záporné cash-flow, což bylo způsobeno negativním cash-flow z finanční činnosti. Důvodem záporného cash-flow v těchto letech bylo splácení půjčky mateřské společnosti.

Tab. č. 5: Ukazatele likvidity v letech 2010 - 2012

Likvidita	2010	2011	2012
Běžná likvidita	1,47	1,41	1,33
oborový průměr	1,66	1,75	1,80
Pohotová likvidita	0,89	0,86	0,66
oborový průměr	1,12	1,17	1,26
Okamžitá likvidita	0,62	0,59	0,38
oborový průměr	0,42	0,51	0,3

Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv společnosti OCM a oborových průměrů MPO, 2014

Zadluženost

Z tabulky č. 6 je patrné jak společnost OCM postupně splácí již zmíněnou půjčku své mateřské společnosti. Tato půjčka je spojena převážně s výstavbou společnosti a jejím rozšíření v roce 2008. Společnost Oiles Czech Manufacturing nemá žádné jiné dlouhodobé závazky než ke své mateřské společnosti, zároveň společnost OCM nevyužívá bankovní úvěry pro účely krátkodobého financování.

Tab. č. 6: Ukazatele zadluženosti v letech 2010 - 2012

Zadluženost	2010	2011	2012
celková zadluženost	0,55	0,50	0,35
oborový průměr	0,53	0,50	0,47

Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv společnosti OCM a oborových průměrů MPO, 2014

Přidaná hodnota na zaměstnance

Posledním použitým ukazatelem v části finanční analýza je produktivita na zaměstnance. Z následující tabulky č. 7 je patrné, že OCM dosahuje v tomto ohledu lepšího výsledku než je průměr odvětví. Z toho lze usuzovat, že podnik má dobře nastavené a fungující interní procesy.

Tab. č. 7: Přidaná hodnota na zaměstnance v letech 2010 - 2012

v tis. Kč	2010	2011	2012
Přidaná hodnota na zaměstnance	1052	1092	1054
oborový průměr	878	904	943

Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv společnosti OCM a oborových průměrů MPO, 2014

Finanční analýza poukázala na některé nedostačující hodnoty ukazatelů (běžná a pohotová likvidita, rentabilita vlastního jmění, dlouhá vázanost zásob v podniku). Tyto negativní hodnoty jsou však způsobeny převážně interními vztahy Oiles Czech

Manufacturing s mateřskou společností Oiles Corporation, a proto vážně neohrožují finanční zdraví podniku. Společnost naopak vykazuje velmi dobré výsledky v oblasti produktivity aktiv, produktivity zaměstnanců a nízkého zadlužení. OCM navíc může využívat zázemí silné mateřské společnosti, která působí na celém světě a disponuje velkou finanční silou. Na druhou stranu případné investice do rozvoje a jiné výdaje podniku musí být schvalovány mateřskou společností a závisí na jejím rozhodnutí.

2.3 Strategická analýza

Pro naplnění strategických cílů společnosti je potřeba zvolit vhodnou strategii jejich dosažení. Tato strategie přitom musí respektovat výsledky provedené analýzy podnikatelského prostředí (Šulák a Vacík, 2005). Ke zhodnocení výsledků interní a externí analýzy společnosti Oiles Czech Manufacturing a k výběru optimální strategie je zvolena matice hodnocení interních a externích faktorů (tzv. matice IE). Závěry matice IE vycházejí z matic hodnotící faktory externí analýzy - EFE a faktory interní analýzy - IFE (Fotr a kol., 2012).

2.3.1 Matice EFE

Matice EFE, jak je řečeno výše, vychází z externí analýzy podniku. Tuto matici lze vnímat jako nástroj sloužící k vyhodnocení zjištěných příležitostí a hrozeb. Cílem matice je vybrat ty faktory externího prostředí, které zásadním způsobem ovlivňují strategický záměr podniku (viz tabulka č. 8). Nejprve se tedy vybere stejný počet příležitostí a hrozeb, kterým se přiřadí váhy od 0 do 1 podle jejich důležitosti pro úspěch v oboru. Následně se faktory ohodnotí podle stupnice, která vyjadřuje stupeň vlivu faktoru na cíle společnosti: 4 – nejvyšší, 3 – nadprůměrný, 2 – střední, 1 – nízký vliv. Po vynásobení váhy a stupně vlivu každého faktoru získáme vážené ohodnocení. Součtem jednotlivých vážených ohodnocení zjistíme celkové vážené ohodnocení, které vyjadřuje citlivost strategického záměru společnosti na externí prostředí. Největší citlivost představuje hodnota 4 a nejnižší hodnota 1 (Fotr a kol., 2012).

Tab. č. 8: Matice EFE

Příležitosti (O)	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
kurz Eura	0,05	4	0,2
snížení ceny elektrické energie	0,1	3	0,3
nové zakázky (odběratelé)	0,2	4	0,8
nabídka pracovních sil s nízkou kvalifikací v regionu	0,05	2	0,1
nové technologie, postupy	0,15	2	0,3
Hrozby (T)	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
přetáhnutí klíčových zaměstnanců konkurencí	0,05	3	0,15
nízký počet kvalifikovaných uchazečů v regionu	0,15	3	0,45
vysoká konkurence v regionu v oblasti HRM	0,1	2	0,2
nízký počet vyhovujících dodavatelů na Evropském trhu	0,05	2	0,1
odchod zákazníků	0,1	1	0,1
Celkové vážené ohodnocení	1	-	2,7

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Celkové vážené ohodnocení je 2,7 což vyjadřuje střední citlivost strategického záměru společnosti Oiles Czech Manufacturing na externí prostředí. Nejvýznamnější příležitosti představují nové zakázky od nových či stávajících odběratelů související s rozvojem nového výrobního programu s ohodnocením 0,8. Největší hrozbu pak představuje nedostatečný počet kvalifikovaných a vysokoškolsky vzdělaných uchazečů o zaměstnání v regionu s ohodnocením 0,45.

2.3.2 Matice IFE

Matice IFE, na rozdíl od matice EFE, hodnotí faktory interního prostředí firmy. Nejprve dochází k sestavení seznamu významných silných a slabých stránek podniku, které ovlivňují strategický záměr společnosti. Ty jsou následně uspořádány do symetrické matice a jsou ohodnoceny vahami, podobně jako u matice EFE, v závislosti na důležitosti silné nebo slabé stránky pro konkurenceschopnost podniku v oboru (viz tabulka č. 9). Poté se jednotlivé faktory ohodnotí podle jejich vlivu na strategický záměr: 4 – významná silná stránka, 3 – méně důležitá silná stránka, 2- méně důležitá slabá stránka, 1 – významná slabá stránka. Následuje postup jako u matice EFE s cílem získat celkové vážené ohodnocení faktorů (Fotr a kol., 2012).

Tab. č. 9: Matice IFE

Silné stránky (S)	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
zázemí silné mateřské společnosti	0,15	3	0,45
technologie výroby	0,1	4	0,4
unikátní produkt	0,15	4	0,6
vysoká produktivita zaměstnanců	0,1	4	0,4
stabilní pracovní tým	0,05	3	0,15
Slabé stránky (W)	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
slabá firemní kultura	0,05	2	0,1
velká vázanost zásob v podniku	0,2	1	0,2
informační systém	0,05	2	0,1
likvidita podniku	0,1	1	0,1
délka rozhodovacího procesu	0,05	2	0,1
Celkové vážené ohodnocení	1	-	2,6

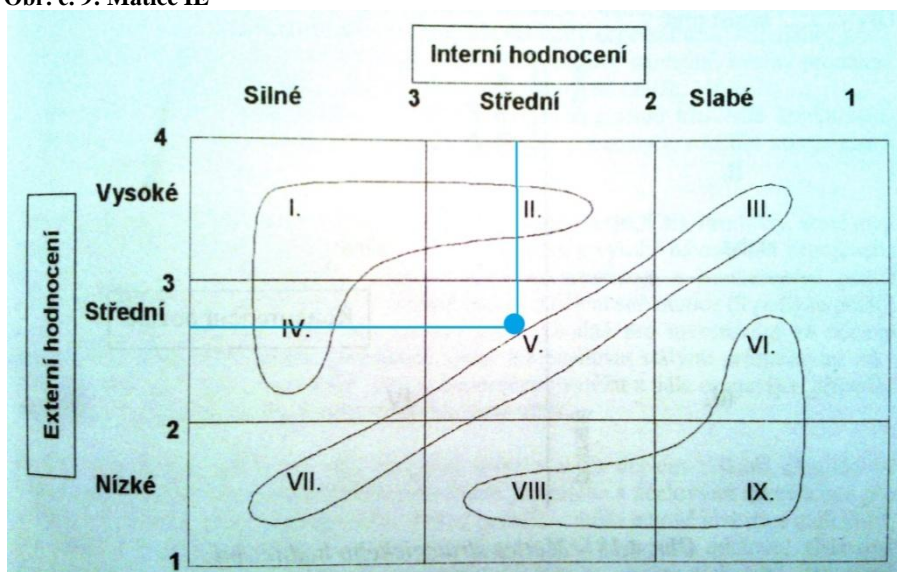
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Celkové vážené ohodnocení interních faktorů je 2,6. To vyjadřuje středně silnou interní pozici firmy, která bude podporovat zvolený strategický záměr. Mezi nejdůležitější silné stránky podniku patří unikátní produkt a zázemí silné mateřské společnosti. Ve slabých stránkách vyčnívá nad ostatními vysoká vázanost zásob v podniku.

2.3.3 Matice IE

Matici IE neboli matici hodnocení interních a externích faktorů je možno využít ke „stanovení vhodných strategií respektujících závěry analýzy prostředí pro firmu jako celek, případně i pro její portfolio divizí“ (Fotr a kol., 2012, s. 52). Tato matice vynáší na osu x celkové ohodnocení interních faktorů a na osu y ohodnocení externích faktorů, jak je tomu zobrazeno na následujícím obrázku č. 9. Matice je dále rozdělena do devíti polí, které určují doporučenou strategii v závislosti na pozici firmy (Fotr a kol., 2012).

Obr. č. 9: Matice IE



Zdroj: vlastní úprava obrázku podle Šulák a Vacík, 2005, s. 55; 2014

Z obrázku je patrné, že pozice společnosti Oiles Czech Manufacturing se nachází v kvadrantu V. Tento kvadrant je součástí oblasti, která se nazývá „Udržuj a potvrzuj“. Jako vhodné strategie jsou pro tuto oblast v literatuře doporučovány strategie penetrace trhu a vývoj produktu (Fotr a kol., 2012).

Doporučené strategie jsou plně v souladu se strategickým záměrem společnosti. Společnost Oiles Czech Manufacturing zamýšlí zvýšit svůj podíl na trhu za pomoci nového produktu, přičemž důležitým faktorem zůstává optimalizace podnikových procesů a spokojenost zákazníků. Strategický záměr společnosti se opírá především o unikátní produkt a zázemí a know-how silné mateřské společnosti. Pokud podnik nepodcení rizika identifikovaná v matici EFE, pak lze cíle společnosti vyhodnotit jako reálné s vysokou pravděpodobností jejich naplnění.

2.4 Cíle managementu lidských zdrojů

Poslední částí použitého Warwick modelu, která se soustředí na vnitřní prostředí firmy, je analýza obsahu managementu lidských zdrojů. Protože tato diplomová práce je zaměřena na motivaci zaměstnanců společnosti Oiles Czech Manufacturing, v dalším textu práce je kladen důraz právě na systém motivace ve společnosti. Nejprve jsou však vymezeny cíle lidských zdrojů podniku, které vychází z cílů a strategie podniku a přitom respektují vnitřní a vnější prostředí podniku. Stanovené cíle lidských zdrojů jsou definovány za účelem podpory vytyčené strategie podniku Oiles Czech Manufacturing.

Lidské zdroje jsou klíčovým zdrojem podniku. Ve skutečnosti je to jedna z největších konkurenčních výhod podniku, která pomáhá odlišit společnost od konkurence. V tomto ohledu jsou hlavně klíčoví zaměstnanci společnosti nenahraditelní. (Jensen, McMullen, Stark, 2007)

V následující tabulce č. 10 jsou vymezeny dílčí cíle lidského potenciálu, jejich měřítka a stanovené klíčové indikátory výkonnosti.

Tab. č. 10: Cíle lidských zdrojů podniku

Cíl	měřítka	cílová hodnota
růst počtu zaměstnanců	počet zaměstnanců	51
udržení stabilního pracovního týmu	fluktuace	pod 5%
vytvoření týmu zodpovědného za zavedení systému Kaizen	ANO / NE	ANO

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Růst počtu zaměstnanců je nutnou podmínkou pro zvýšení tržeb podniku. Bez rozšíření pracovního týmu nebude mít firma dostatečnou kapacitu uspokojovat navýšenou poptávku. Cílem je přijmout 6 operátorů výroby a 1 vysoce kvalifikovaného specialistu s vysokoškolským vzděláním technického směru a zkušenostmi se vstřikovací technologií. Udržet stabilní pracovní tým je klíčovým předpokladem pro maximální uspokojení požadavků zákazníků firmy a další snižování zmetkovitosti výrobků. V neposlední řadě je třeba určit zodpovědný tým zaměstnanců, kteří budou odpovídat za implementaci systému Kaizen v podniku.

Ke splnění všech těchto cílů lidských zdrojů je důležité motivovat zaměstnance podniku a vytvořit jim vhodné pracovní prostředí, aby podávali maximální pracovní výkon. Ze stanovených cílů lidského potenciálu budou vycházet i úkoly motivační politiky podniku, které budou přispívat k efektivnějšímu naplnění strategických cílů a tím i k rozvoji organizace Oiles Czech Manufacturing.

3 Motivace

Cílem této kapitoly je vymezit základní pojmy související s motivací, představit faktory ovlivňující pracovní výkon, vymezit základní zdroje a bariéry motivace. Dále jsou v této kapitole představeny nejvýznamnější teorie pracovní motivace a jejich vztah. Poznatky zjištěné z uvedených teorií jsou použity jako základ pro uchopení tématu motivace zaměstnanců ve společnosti Oiles Czech Manufacturing.

3.1 Definice základních pojmů

Pro studium motivačních teorií je důležité nejprve vymezit rozdíly mezi jednotlivými termíny týkajícími se motivace. Toto vymezení jednak zabraňuje záměně mezi podobnými termíny a jednak usnadňuje lepší pochopení kapitoly motivace jako celek.

3.1.1 Motivace

Motivace je vyjádřením hybných sil, které působí uvnitř člověka. Tyto hybné síly (pohnutky) mohou být vědomé či nevědomé. Motivace je tedy významnou součástí dynamiky osobnosti. Dynamika osobnosti se projevuje ve všech aktivitách člověka, včetně pracovního jednání. Literatura rozlišuje tři základní dimenze, ve kterých motivace působí: dimenze směru (určuje směr zaměření činnosti), dimenze intenzity (určuje vložené úsilí) a dimenze stálosti (určuje míru vytrvalosti a schopnosti překonávání překážek) (Bedrnová, Nový, 2007).

3.1.2 Motiv

Motiv je určitou pohnutkou, popudem vycházející z nitra člověka. Může být chápán jako určitá vnitřní hnací síla, která má vliv na činnost člověka, ale zároveň může zůstat pouze ve formě touhy či představy (Dvořáková, 2007). Motivy lze dělit také na terminální (takové, které mají cílový stav) a instrumentální (nelze jim přiřadit cíl, jedná se spíše o zájem člověka o určitou oblast). Motivy jsou zdrojem směru, intenzity a stálosti motivace. Na člověka zároveň působí celá řada motivů, které mohou mít stejný nebo odlišný směr. Výsledná motivace člověka je tedy dána souborem vnitřních motivů (Bedrnová, Nový, 2007).

3.1.3 Stimul

Plamínek (2010) rozlišuje motivy od stimulů podle toho, zda se jedná o vnitřní či vnější podněty. Vnější stimul může být například finanční odměna. „Úloha je tedy plněna buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně a vzájemně se posilovat“ (Plamínek, 2010, s. 14).

3.1.4 Zdroje motivace

Přestože se zdroje motivace mohou lišit u každého člověka, je vhodné vymezit alespoň základní zdroje vytvářející výslednou motivaci člověka. Bedrnová a Nový (2007) uvádějí tyto základní zdroje motivace:

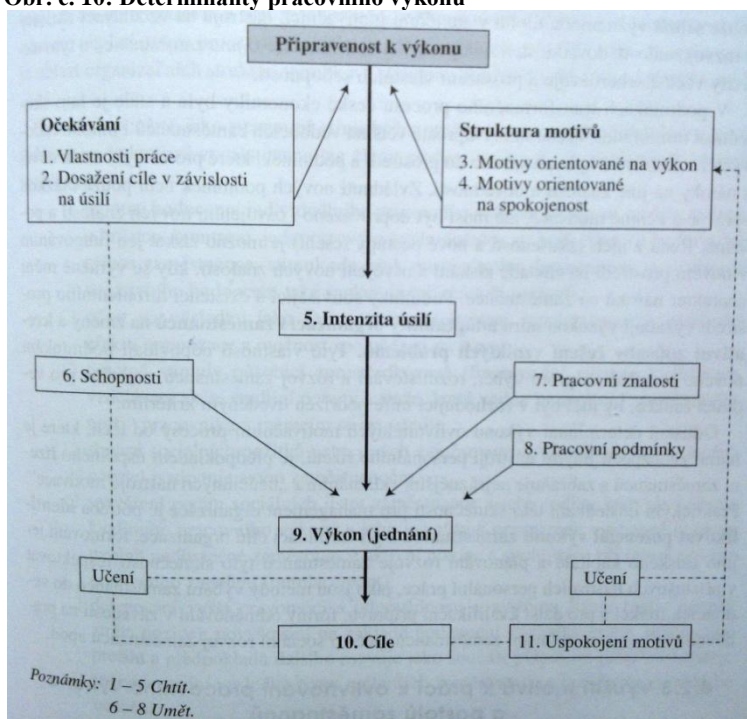
- Potřeby
- Návyky
- Zájmy
- Hodnoty a hodnotové orientace
- Ideály

3.2 Teorie pracovní motivace

„Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají“ (Armstrong, 2007, s. 219).

Lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších prostředků k naplnění stanovené strategie společnosti, proto musí být cílem každého podniku snaha o maximální pracovní výkonnost každého zaměstnance. Následující schéma (viz obrázek č. 10) zobrazuje determinanty pracovního výkonu.

Obr. č. 10: Determinanty pracovního výkonu



Zdroj: Dvořáková, 2007, s. 163

Z tohoto obrázku č. 10 je patrné, že na výsledný výkon zaměstnance působí daleko více faktorů než jen pouze struktura motivů. Dvořáková (2007) uvádí, že zaměstnanec na základě vlastního rozhodnutí (chtění) může ovlivnit faktory 1 – 5. Na tomto základě pak zaměstnanec vyvíjí úsilí. Jaký však bude jeho výsledný výkon, záleží na dalších faktorech (na obrázku determinant pracovního výkonu 1 – 8), mezi něž řadíme schopnosti a znalosti pracovníků a faktory pracovního prostředí. Například míru pracovních znalostí je možné ovlivnit pomocí vzdělávání a rozvoje pracovníků. Je však důležité si stanovit potenciál výkonnosti zaměstnanců, protože za touto hranicí nebudou zaměstnanci dlouhodobě schopni zvyšovat svůj pracovní výkon, bez ohledu na metody a míru použité stimulace (Dvořáková, 2007). Na obrázku č. 10 je také možné pozorovat vztah mezi cílem a uspokojením motivů. Významný vliv na postoje zaměstnance má, zda na základě vloženého úsilí a podaného výkonu dojde nebo nedojde k dosažení cíle.

Pro zvyšování výkonnosti zaměstnanců je možné použít stimulaci nebo motivaci. Stimulace je založená na působení stimulů. Pokud se tedy pracovníkům přestane vyplácet odměna (nebo jiný druh stimulů), jejich pracovní výkon poklesne. Výhodou stimulace je její jednoduchost a účinnost v těch případech, kdy pracovní činnost nevyžaduje vysokou míru samostatnosti. Naopak motivace vyžaduje velkou znalost motivační struktury jednotlivých zaměstnanců a samotného procesu motivace. Pokud se

zaměstnavateli podaří vytvořit takové podmínky, které uspokojí vnitřní motivy člověka, bude tento člověk podávat dobrý pracovní výkon bez ohledu na vnější stimuly (Plamínek, 2010).

Pro volbu vhodných nástrojů motivační politiky v podniku (motivů) je vhodné nejprve provést průzkum motivační struktury zaměstnanců, což podniku umožňuje zjistit a hlouběji porozumět významu jednotlivých motivů k práci pro zaměstnance, určit silné a slabé stránky motivační politiky podniku a určit motivační účinky systému řízení (Dvořáková, 2007). V tomto ohledu je třeba zdůraznit fakt, že každý člověk je motivován něčím jiným a je tedy velmi složité či téměř nemožné motivovat všechny zaměstnance pomocí stejných podnětů (Plamínek, 2010).

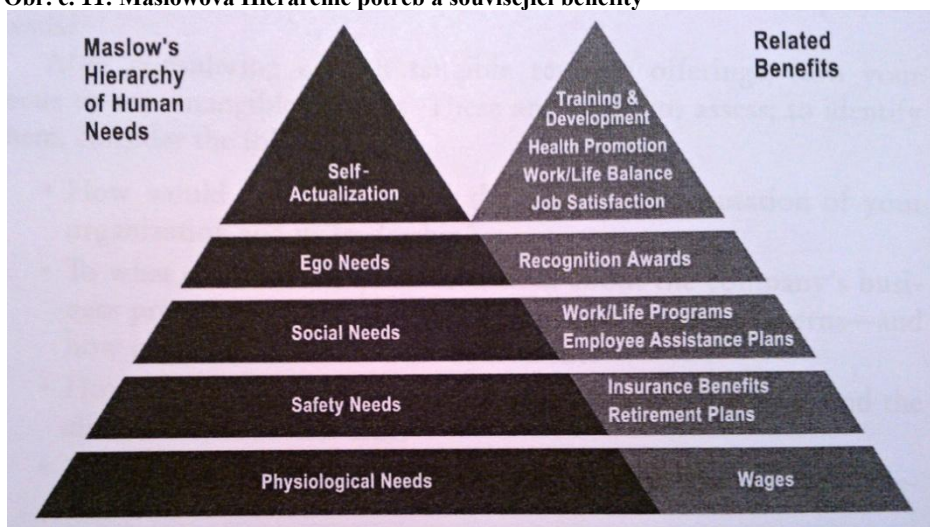
3.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Maslowova hierarchie potřeb je jednou z formulovaných teorií zaměřených na obsah (potřeby). Tyto teorie říkají, že zdrojem motivace pro člověka jsou potřeby. Maslowova teorie klasifikuje pět základních potřeb: fyziologické potřeby (kyslík, voda, potrava, sex), potřeby jistoty a bezpečí (ochrana proti nebezpečí a nedostatku), sociální potřeby (láska, přátelství), potřeby uznání (úspěch, pozornost, ocenění) a potřeba seberealizace. Tyto potřeby jsou seřazeny v hierarchii, kde na vrcholu stojí právě potřeba seberealizace, která nemůže být nikdy uspokojena. Zároveň pouze neuspokojená potřeba motivuje chování jedince (Armstrong, 2007). Řada autorů, například Armstrong (2007) nebo Bělohlávek, Košťan, Šulěr (2001) podrobují Maslowovu hierarchii potřeb kritice. Argumentují neexistencí empirického výzkumu, který by podpořil závěry plynoucí z této hierarchie. Dále zmiňují nepružnost pyramidy potřeb a to, že konkrétní potřeby lidí se nevyvíjí důsledně podle stanovené hierarchie.

Plamínek (2010) doplňuje pyramidu potřeb o nulté patro příjemných pocitů. Argumentuje tím, že lidé ovlivňují své chování podle toho, jaké má důsledky. Ty formy chování, které přinášejí uspokojení, jsou fixovány. Naopak chování, které nám způsobuje nepříjemné pocity je eliminováno.

Na následujícím obrázku č. 11 sestaveným poradenskou společností Hay Group je vidět propojení jednotlivých potřeb Maslowovy pyramidy s možností zaměstnavatele, jak uspokojovat tyto potřeby pomocí nástrojů odměňování či jiných složek motivační politiky.

Obr. č. 11: Maslowova Hierarchie potřeb a související benefity



Zdroj: Jensen, McMullen, Stark, 2007, s. 72

3.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model

Herzbergův dvoufaktorový model je na rozdíl od Maslowovy hierarchie potřeb podpořen empirickým výzkumem. „Herzberg a jeho tým zjistili, že na pracovní spokojenost, resp. na pracovní motivaci, působí dvě v zásadě odlišné skupiny faktorů“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 385).

První skupinou jsou tzv. dissatisfactory neboli hygienické faktory, které nabývají dvou extrémních hodnot „bez pracovní nespokojenosti“ a „pracovní nespokojenost“ (Bedrnová, Nový, 2007). Tyto faktory tedy působí pouze na případnou nespokojenost zaměstnanců, ale neovlivňují je k vyšší výkonnosti. Mezi tyto faktory se řadí pracovní řády a směrnice, technické vedení, pracovní podmínky, vztahy mezi zaměstnanci nebo výdělek (Bělohlávek a kol., 2001).

Druhou skupinou jsou tzv. motivátory, které působí na spokojenost zaměstnanců. Přítomnost těchto faktorů vede tedy ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nemusí mít negativní vliv na nespokojenost. Prostřednictvím motivátorů je možné pozitivně působit na pracovní výkon zaměstnanců. Do této skupiny faktorů se řadí například úspěch (dosažení cíle), uznání, možnost povýšení, možnost osobního růstu, míra odpovědnosti nebo náplň práce (Koubek, 2007).

Rozdělení faktorů na hygienické faktory a motivátory dobře poukazuje na limity některých stimulů či motivů, jejichž cílem je motivovat zaměstnance a zvýšit tak jejich

výkonnost. Dále poukazuje na to, že špatná volba stimulů či míra jejich využití může mít za následek naprostou neefektivitu.

Stejně jako Maslowova hierarchie potřeb, i Herzbergova dvoufaktorová teorie je vystavována kritice, která se týká hlavně použité metody výzkumu, nedostatečného a příliš specifického vzorku lidí a zároveň nedostatečných důkazů o vlivu motivátorů na výkonnost. Přestože obě teorie jsou kritizovány a určitě nejsou dokonalé, patří mezi nejoblíbenější teorie pracovní motivace (Armstrong, 2007). Tyto teorie se vyznačují také určitou podobností, která bude zmíněna dále v textu práce.

3.2.3 McGregorova teorie X a Y

Teorie X a Y bychom mohli zařadit spíše mezi styly vedení než mezi teorie motivace, přesto má závažné důsledky pro přístup k motivaci ve firmě (Dvořáková, 2007). Teorie X a Y vlastně vyjadřuje, jak jsou zaměstnanci vnímáni vedoucími pracovníky. Teorie X vychází z toho, že manažer vnímá zaměstnance spíše jako líného tvora, kterého k práci musí nutit. Často využívá odměn a trestů a autoritativního vedení. Naopak manažer vycházející z teorie Y vkládá v podřízeného větší důvěru, protože předpokládá, že člověk je tvor odpovědný se smyslem pro povinnost. Dalším předpokladem teorie Y je fakt, že například možnost seberealizace nebo uznání je pro zaměstnance důležitější než výše mzdy (Bedrnová, Nový, 2007).

3.2.4 Teorie cíle

Teorie cíle patří mezi teorie zaměřené na proces. Tato teorie vykazuje určitou podobnost a propojenost s koncepcí řízení podle cílů, avšak klade velký důraz na to, aby cíle zaměstnanců nebyly stanovovány příliš byrokraticky, bez ohledu na jejich souhlas a poskytnutí dostatečné podpory pro výkon práce. Teorie cíle říká, že výkonnost a motivace zaměstnanců je vyšší, pokud jsou jim stanoveny dostatečně náročné, ale přijatelné cíle, a pokud je zaměstnancům poskytnuta zpětná vazba hodnotící jejich výkon. Velký význam zde hraje participace pracovníků na stanovování vlastních cílů a podpora ze strany manažerů (Armstrong, 2007).

3.2.5 Teorie spravedlnosti

„Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají, jakým způsobem se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem

jednáno stejně jako s jinou skupinou lidí (referenční skupinou) nebo jako s odpovídající osobou“ (Armstrong, 2007, s. 226). Teorie spravedlnosti nehovoří o rovném zacházení, ale o spravedlivém přístupu k zaměstnancům na základě jejich výkonu, chování apod. Dále je možné rozlišovat distributivní spravedlnost a procedurální spravedlnost. Distributivní spravedlnost se zaměřuje na vnímání zaměstnanců, jak jsou odměňováni na základě podaného pracovního výkonu v porovnání s ostatními pracovníky. Procedurální spravedlnost se zaměřuje na vztah zaměstnanců k podnikovým postupům v oblastech hodnocení, povyšování či disciplíny (Armstrong, 2007).

Teorie spravedlnosti má velký význam pro vyžadování pracovní morálky a zároveň je výstrahou či podnětem pro manažery ke sledování pracovní výkonnosti podřízených. Právě na základě pracovní výkonnosti jednotlivých zaměstnanců by měli manažeři stanovovat odměny či sankce. Bedrnová a Nový (2007) uvádí jako příklad situaci, kdy některý z pracovníků nebude dlouhodobě podávat takový výkon a vyvíjet stejné úsilí jako jeho kolegové, a přesto bude výše jeho odměny stejná jako u ostatních. Pak zákonitě tento stav povede ke snížení motivace ostatních zaměstnanců vynakládat vyšší úsilí a naopak jejich pracovní výkon poklesne na nežádoucí úroveň.

4 Systém motivace ve společnosti Oiles Czech Manufacturing

Systém motivace společnosti Oiles Czech Manufacturing byl zmapován za pomoci analýzy dokumentů, konzultací s HR manažerkou společnosti, metody pozorování a s využitím vlastní praxe v podniku. Následující text práce je zaměřen na jednotlivé komponenty, které ovlivňují motivaci zaměstnanců podniku. Těmito komponenty jsou systém odměňování, zaměstnanecké benefity, pracovní podmínky a prostředí, atmosféra na pracovišti a komunikace, vedení lidí a možnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

4.1 Systém odměňování

Systém odměňování společnosti Oiles Czech Manufacturing zahrnuje základní plat a další finanční odměny mezi které patří roční, čtvrtletní a měsíční bonus.

Základním výchozím bodem pro odměňování zaměstnanců jsou platové třídy stanovující základní plat zaměstnanců společnosti. Tyto platové třídy jsou stanoveny pro každou pracovní pozici, kterou společnost eviduje. Každá pozice obsahuje 9 platových tříd. Od výše základního platu se odvíjí výše ročních, čtvrtletních a měsíčních bonusů. Roční bonus se pohybuje ve výši od 50% až 110% základního měsíčního platu a mají na něj nárok všichni zaměstnanci společnosti. Výše čtvrtletního bonusu se také odvíjí od nemocnosti každého zaměstnance a je tedy odměnou za vysokou pracovní morálku. Čtvrtletní bonus není součástí odměňování manažerů společnosti. Měsíční prémie jsou navázány na výkon operátorů výroby. Na tento bonus mají nárok zaměstnanci na pozicích operátor výroby, mistr a další zaměstnanci na dělnických pozicích. Zaměstnanec na pozici operátor výroby může dosáhnout až na 20% měsíční navýšení mzdy. Výše měsíčního bonusu se odvozuje od toho, jak daný zaměstnanec naplňuje normy zmetkovitosti a normy zaměřené na množství vyrobených výrobků. Ostatním zaměstnancům, kteří mají nárok na měsíční bonus a kteří přímo neobsluhují výrobní stroje, je měsíční prémie stanovena průměrem. Dále mají zaměstnanci nárok na proplácení přesčasů (kromě manažerů společnosti), příplatky za noční směnu, práci v sobotu, neděli a odměnu za zastupování.

Zaměstnanci mají možnost ovlivnit také výši svého základního platu. Po nástupu na pracovní pozici je zaměstnanec zařazen do nejnižší platové třídy v rámci dané pozice. Po 1 – 3 měsících od nástupu na danou pracovní pozici a následně každý rok v březnu probíhá hodnocení zaměstnanců. Cílem hodnocení je zjistit, do jaké míry si zaměstnanci osvojili požadované dovednosti. Hodnotiteli jsou přímý nadřízený a další nadřízený v hierarchii. Na základě tohoto hodnocení může pracovník postoupit v rámci pracovní pozice do vyšší platové třídy a tedy i navýšit svůj základní plat. Na základě tohoto hodnocení mohou také zaměstnanci dosáhnout na povýšení.

4.2 Zaměstnanecké benefity

Současný program zaměstnaneckých výhod společnosti OCM vznikl na základě standardů mateřské společnosti, zákonných norem České republiky a intenzivní konkurence v získávání a udržování zaměstnanců mezi společnostmi sídlícími v průmyslových zónách v okolí Kadaně a Klášterce nad Ohří. Společnost OCM nabízí svým zaměstnancům následující benefity.

Podpora stravování

V prostorách firmy OCM je jídelna provozovaná společností Eurest. OCM hradí náklady na provoz jídelny a zároveň dotuje každému zaměstnanci 55% z celkové ceny 1 jídla denně, pokud zaměstnanec odpracoval alespoň 4 hodiny. V případě odpolední či noční směny mají zaměstnanci možnost objednat si mražené jídlo, které si následně ohřejí v mikrovlnné troubě.

Doprava do zaměstnání

Vzhledem k nesnadné dopravě do průmyslové zóny, v které se firma nachází, poskytuje OCM svým zaměstnancům příspěvek na dopravu. Příspěvek na dopravu obdrží každý zaměstnanec za den, kdy se dostavil do práce. Výše příspěvku je rozdělena do 4 tříd v závislosti na vzdálenosti místa bydliště od sídla firmy.

Pracovní oblečení

Všichni zaměstnanci společnosti mají nárok na pracovní oblečení (uniformu), které je představováno montérkami či pracovními plášti. Pracovní oblečení a jeho údržba je plně hrazeno firmou. Povinnost nosit v zaměstnání uniformu vyplývá z kultury japonských

vlastníků. Údržbu, spravování poškozených částí a praní pracovního oblečení kompletně zajišťuje najatá externí firma.

Zdravotní péče

Základní ošetření a veškeré vstupní, výstupní a periodické prohlídky zaměstnanců společnosti jsou vykonávány lékařem, s kterým má OCM uzavřenou smlouvu. Veškeré náklady na tyto služby jsou plně hrazeny zaměstnavatelem.

Firemní svátky a oslavy

Firma každoročně slaví výročí svého založení dne 11.6. Pro zaměstnance toto představuje benefit 1 volného dne navíc, oproti standardním 4 týdnům dovolené. V případě, že tento den připadá na sobotu nebo neděli, je svátek přesunut na pátek. Volno pro zaměstnance je propláceno jako státní svátek.

Dále pořádá firma každoroční vánoční večírek s občerstvením a programem pro zaměstnance. Zároveň je to příležitost pro zaměstnance setkat se s nejvyšším vedením firmy.

Ostatní benefity

Oiles Czech Manufacturing podporuje kulturní či sportovní aktivity svých zaměstnanců formou Flexi Passů v nominální výši 100 Kč / měsíc. Každý zaměstnanec si volí využití obdrženého poukazu. Dalším benefitem ve formě finanční odměny je 500 Kč, které obdrží zaměstnanec za 5 odpracovaných let ve firmě.

4.3 Pracovní podmínky a prostředí

Společnost Oiles Czech Manufacturing se snaží budovat příjemné a čisté pracovní prostředí. Důležitým aspektem práce je také bezpečnost na pracovišti. V této oblasti dosahuje společnost dlouhodobě velmi dobrých výsledků. Vzhledem k horší dostupnosti sídla společnosti pomocí systému veřejné dopravy, zaměstnanci oceňují přítomnost vlastního bezplatného parkoviště v areálu firmy. V samotné budově je možné pozorovat základní rozdělení pracoviště na kanceláře, výrobní halu, sklad logistiky, šatny pro zaměstnance a kantýnu. Rozdělení kanceláří vychází z funkcionálního členění zaměstnanců. Umístění kanceláří je stanoveno podle základního požadavku, aby oddělení výroby bylo situováno vedle výrobní haly a kanceláře logistiky blízko skladu. Ihned po vstupu na pracoviště a dále ve výrobní hale je možné pozorovat vzorky a

ukázky výrobků. Výrobní hale dominují stroje a vstříkovací lisy. Zároveň zde může pozorovat velké množství nástěnek, kanban karty a další nástroje vizualizace. Nástěnky slouží také k oznamování výkonnosti pracovníků, spokojenosti zákazníků či výrobních výsledků. Nepřehlédnutelným projevem organizační kultury je oblečení zaměstnanců. Všichni zaměstnanci včetně vedoucích pracovníků jsou povinni nosit na pracovišti podnikové uniformy. Vzhled uniforem se liší na základě pracovní pozice zaměstnance, avšak sjednocuje je logo společnosti a modrá barva. Tyto uniformy mají nejčastěji podobu montérek, pláštěů nebo overallů, které se skládají z bundy a kalhot velmi podobných pracovním uniformám. Jednotné pláště jsou připravené také pro návštěvníky firmy.

Po rozšíření sídla v roce 2008 má firma kapacitu zhruba 150 zaměstnanců. Díky tomu jsou šatny a zázemí společnosti velmi prostorné a téměř polovina výrobní haly je v současné době nevyužita. Příchody a odchody zaměstnanců jsou evidovány prostřednictvím záznamů na papírových kartách. Operátoři výroby mají stanovenou pracovní dobu 7,5 hodin. Jejich pracovní doba je rozdělena dvěma 15 minutovými přestávkami a 30 minutovou pauzou na oběd. Ostatní zaměstnanci mají 8 hodinovou pracovní dobu s 30 minutovou pauzou na oběd. Po většinu roku probíhá výroba v jednosměnném provozu. V případě velkých zakázek a nutnosti rychlého dodání je výroba schopna pracovat na více směn. Kantýna společnosti není dimenzována pojmout všech 44 zaměstnanců zároveň, proto jsou zaměstnanci rozděleni do skupin a čas oběda jednotlivých skupin je ohlašován pomocí sirény.

4.4 Atmosféra na pracovišti a komunikace

Společnost Oiles Czech Manufacturing se snaží budovat příjemné a motivující pracovní prostředí. Zároveň klade velký důraz na vztahy uvnitř organizace. OCM se také snaží být společensky zodpovědnou firmou vzhledem k regionu, kde má své sídlo a budovat tak svoji image, jak vůči veřejnosti, tak i svým zaměstnancům. Velký vliv na atmosféru ve společnosti má střet několika kultur. Jedná se o kulturu japonskou, českou a německou. V podniku převažují hlavně česká a japonská kultura. Japonská kultura je v podniku zastoupena hlavně prostřednictvím působení mateřské společnosti a samotných japonských zaměstnanců firmy. Nejvíce se tato kultura projevuje při podnikových oslavách a setkáních, kde se pořádají nejrůznější japonské rituály. Na pracovišti se japonská kultura projevuje například prostřednictvím nošení uniforem a

přebíráním metod a pracovních postupů vzniklých v Japonsku (např. kaizen, kanban, pokayoke). Naopak česká kultura se nejvíce projevuje v každodenních vztazích mezi zaměstnanci. Na pracovišti je běžné vykáni a tykáni a v tomto ohledu záleží pouze na osobním vztahu mezi dvěma zaměstnanci. V podniku neexistuje etický kodex, který by přesně vymezoval vztahy mezi zaměstnanci a stanovoval normy chování.

Oiles Czech Manufacturing je spíše menší organizací, proto velká část komunikace mezi pracovníky probíhá ústní formou. Další formou komunikace ve firmě je elektronická pošta, kterou využívá ale pouze dílčí část zaměstnanců. Pro tyto účely je využívána aplikace Microsoft Outlook. Zaměstnanci mohou komunikovat a předkládat své připomínky také prostřednictvím schránky důvěry, která je umístěna ve výrobní hale. Velkou výhodou schránky důvěry je samozřejmě zachování anonymity přispěvatele. Důležitým nástrojem pro předávání informací jsou nástěnky. Tyto nástěnky slouží k různým účelům. V podniku se vyskytují nástěnky, které slouží k evidenci přítomných zaměstnanců a oznamování příchodů a odchodů. Další nástěnky slouží ke sledování stavu materiálu v podniku, oznamování výkonnosti jednotlivých zaměstnanců nebo zveřejňují hodnocení dodávek ze strany zákazníků podniku. Jednou z nástěnek v podniku je také Kaizen nástěnka, která by měla sloužit k podávání návrhů na zlepšení zaměstnanci a také k poskytnutí zpětné vazby a vyhodnocení Kaizen návrhů. Vedoucí pracovníci také komunikují a předávají si informace prostřednictvím porad. Tyto porady se konají dvakrát týdně a slouží k oznamování cílů či práce, která by měla být vykonána v období do další porady. Vzhledem k tomu, že Oiles je mezinárodní organizací, komunikace ve firmě je uskutečňována v několika jazycích. Oficiálními jazyky Oiles Czech Manufacturing jsou čeština, angličtina a japonština.

4.5 Vedení lidí

Společnost Oiles Czech Manufacturing je spíše formální organizací s důslednou hierarchií. Ve firmě se vyskytuje pouze omezené množství jednotlivých stupňů řízení a často zde dochází ke kumulaci pracovních funkcí.

Vzhledem k hierarchii společnosti a jednotlivým stupňům řízení se v OCM vyskytuje několik různých stylů vedení. K identifikaci jednotlivých stylů vedení v podniku je možné využít Likertovo členění do čtyř skupin, které uvádí Dvořáková (2007). Pokud se jedná o vztah mezi prezidentem společnosti, případně řediteli mateřské společnosti, a

řídícími manažery OCM, je uplatňován převážně liberální autoritativní styl vedení. Závažná a strategická rozhodnutí jsou autoritativně předložena manažerům OCM, ale většina taktických a operativních rozhodnutí jsou na ně delegována. Při bližším zkoumání vztahu výrobního a administrativního ředitele podniku k ostatním manažerům, je možné pozorovat nejčastěji uplatňování konzultativního stylu vedení a někdy také přílišnou důvěru a víru v nižší manažery, že mají stejný zájem na zavádění a kontrolování stanovených opatření jako vedení podniku, což částečně vychází i ze specifík japonské kultury. Liberální autoritativní styl vedení je uplatňován také v rámci vztahů mezi manažery podniku a běžnými zaměstnanci či operátory výroby, kde je tento styl vedení limitován povahou výrobního procesu podniku.

4.6 Možnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Po nástupu na novou pracovní pozici podstupuje zaměstnanec výcvik, který trvá zpravidla 1 – 3 měsíce. Po této době je pracovník hodnocen, zda si osvojil potřebné znalosti a dovednosti pro úspěšný výkon funkce a na tomto základě je zařazen do platové třídy v rámci své pozice. Společnost OCM zároveň disponuje programem kariérního růstu. Cílem tohoto programu je vyhledávat adepty, kteří mají dostatečný potenciál být povýšeni na vyšší pracovní funkci. Vybraní zaměstnanci jsou pak podporováni v rozvoji dovedností a dalším vzdělávání.

Oiles Czech Manufacturing ukončilo organizování kurzů cizího jazyka během pracovní doby v prostorách podniku a to zejména z důvodů malého zájmu ze strany zaměstnanců a vysoké náročnosti na spotřebu pracovní doby zaměstnanců. Společnost však i nadále podporuje vzdělávání a další rozvoj svých zaměstnanců prostřednictvím možnosti proplácení kurzů. Pokud si zaměstnanec vybere kurz, který bude navštěvovat soukromě ve svém volném čase, existuje zde možnost, že mu náklady na kurz budou proplaceny podnikem. Zmíněné proplácení nákladů kurzu musí být schváleno vedením podniku. Kurzy jsou propláceny, pokud zde existuje souvislost mezi zaměřením kurzu a obsahem vykonávané práce.

5 Zhodnocení současného systému motivace

Cílem této kapitoly je zhodnotit systém motivace ve společnosti Oiles Czech Manufacturing. Pro tyto účely byly využity dva dotazníky a doplňující rozhovory. Nejprve je motivační politika podniku hodnocena pomocí vlastního dotazníkového šetření. Následně je využit firemní dotazník, který se zaměřuje na spokojenost zaměstnanců s programem zaměstnaneckých výhod. Tato dotazníková šetření jsou doplněna o nestrukturované rozhovory se zaměstnanci společnosti. V závěrečné části kapitoly jsou shrnuty silné a slabé stránky systému motivace společnosti Oiles Czech Manufacturing.

5.1 Vlastní dotazníkové šetření

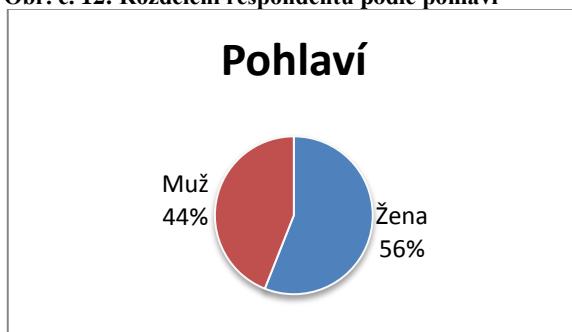
Cílem provedeného dotazníkového šetření bylo identifikovat silné a slabé stránky motivačního systému společnosti Oiles Czech Manufacturing. Dotazník byl zpracován na základě Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců, který byl zpracován ve Výzkumném ústavu práce a sociálních věcí (VÚPSV [online], 2014). Zejména byly využity moduly zaměřující se na spokojenost zaměstnanců, motivaci, komunikaci a sdílení informací, mezilidské (interpersonální) vztahy a vztah zaměstnanců k organizaci. Podoba dotazníku a znění otázek bylo přizpůsobeno potřebám tohoto šetření. Vzor dotazníku je součástí přílohy C. Pro zajištění maximální návratnosti dotazníků byla zvolena metoda osobního předání dotazníku zaměstnancům, po které následovalo i osobní převzetí vyplněného dotazníku. Cílem bylo získat vyplněný dotazník alespoň od 50% zaměstnanců.

Samotný dotazník byl rozdělen do 4 částí. První část dotazníku zjišťovala základní údaje o respondentech. Další část dotazníku byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců s vybranými aspekty motivačního systému společnosti. Zároveň zde respondenti určovali důležitost těchto aspektů. Třetí část dotazníku se zaměřila na konkrétní oblasti systému motivace, a to: komunikaci, mezilidské vztahy a vztah zaměstnanců k podniku. Tyto oblasti byly vybrány na základě pohovorů s HR manažerkou společnosti z toho důvodu, že byly označeny jako potenciálně problémové. Dotazník byl ukončen otevřenou otázkou, kde respondenti dostali prostor uvést svá doporučení.

5.1.1 Základní údaje o respondentech

Z celkového počtu 42 zaměstnanců hovořících česky, odevzdalo dotazník 25 zaměstnanců, což činilo návratnost 59,5%. Vzhledem k nízkému zastoupení respondentů u jednotlivých pracovních pozic, byla většina položek vyhodnocena souhrnně. Pouze u vybraných položek dotazníku je souhrnné hodnocení doplněno o porovnání odpovědí respondentů na základě rozdělení zaměstnanců do 3 skupin. První skupinu tvořili zaměstnanci s převahou manuální práce, např. mistr, dělník nebo skladník. Do druhé skupiny byli zařazeni administrativní pracovníci včetně vedení firmy (např. HR, účetnictví). Třetí skupinu tvořili techničtí pracovníci (např. kontrola kvality, technik výroby).

Obr. č. 12: Rozdělení respondentů podle pohlaví

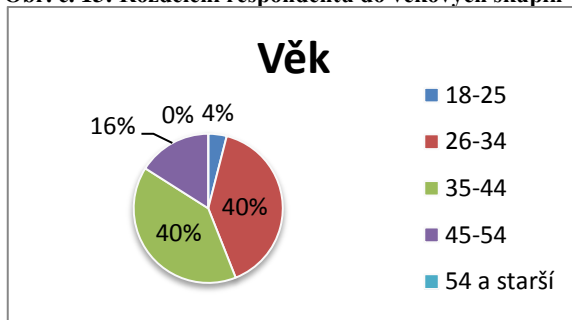


Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z obrázku č. 12 je patrné, že z celkového počtu 25 respondentů vyplnilo dotazník 56% žen a 44% mužů, což přibližně odpovídá i poměru zastoupení obou pohlaví ve firmě.

Na dalším obrázku č. 13 je vidět věkové rozložení respondentů. Největší zastoupení zde mají zaměstnanci ve věku 26 až 44 let, kteří představují 80% celkového vzorku respondentů.

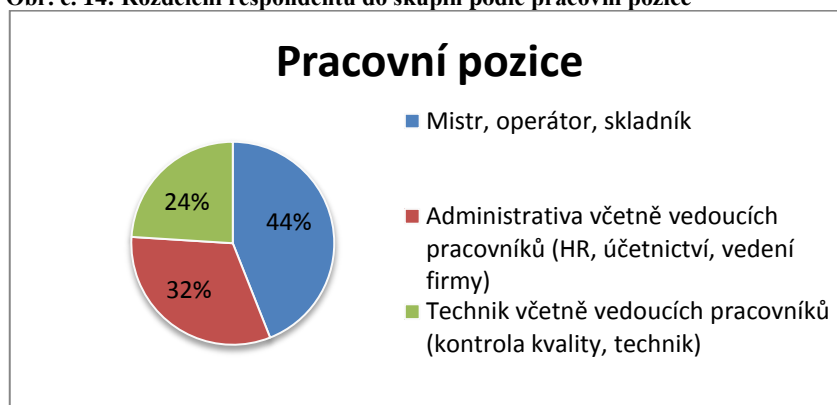
Obr. č. 13: Rozdělení respondentů do věkových skupin



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z obrázku č. 14 je patrné, že nejčastěji zastoupenou skupinou byli zaměstnanci na dělnických pozicích jako mistr, operátor nebo skladník (celkem 11 respondentů). Administrativní zaměstnanci byli druhou nejčastěji zastoupenou skupinou s celkovým počtem 8 respondentů. Nejméně zastoupenou skupinou (pouze 6 respondentů) byli techničtí pracovníci.

Obr. č. 14: Rozdělení respondentů do skupin podle pracovní pozice



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

5.1.2 Spokojenost zaměstnanců s motivačním systémem a důležitost jednotlivých aspektů tohoto systému pro zaměstnance

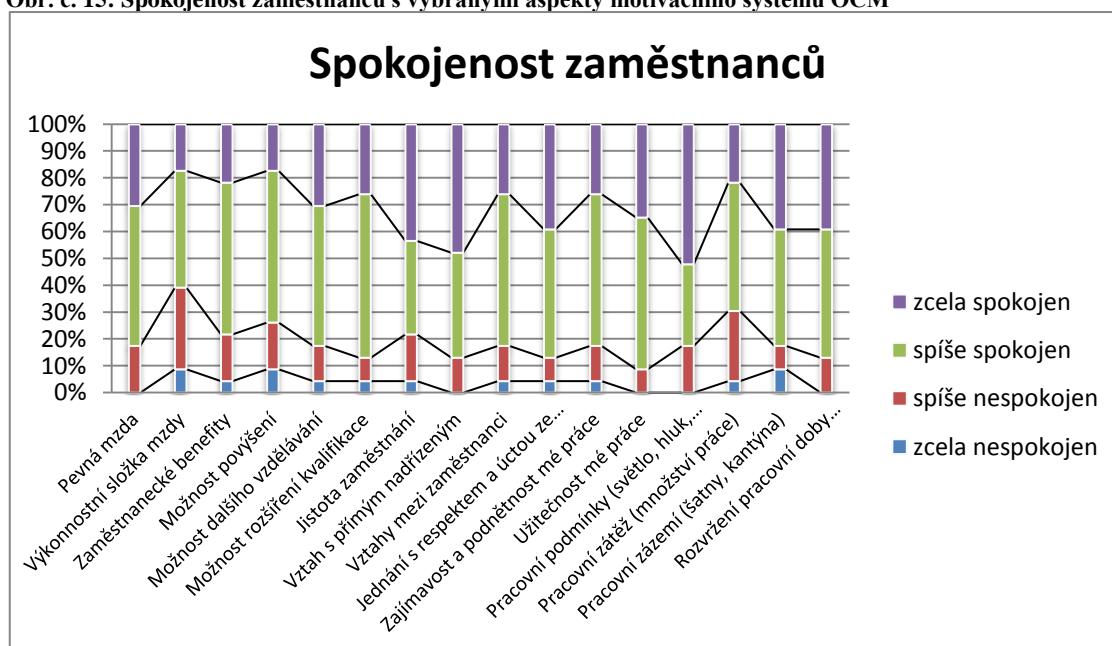
V této části dotazníku odpovídali oslovení zaměstnanci na to, jak jsou spokojeni s jednotlivými aspekty motivačního systému společnosti OCM a jak jsou pro ně tyto aspekty (položky) důležité. Na základě analýzy spokojenosti a důležitosti položek je možné získat přehled o současném stavu systému motivace ve společnosti a stanovit jeho slabá místa. Mezi zmíněné aspekty práce byly zařazeny pevná mzda, výkonnostní složka mzdy, zaměstnanecké benefity, možnost povýšení, možnost dalšího vzdělávání, možnost rozšíření kvalifikace, jistota zaměstnání, vztah s přímým nadřízeným, vztahy mezi zaměstnanci, jednání s respektem a úctou ze strany firmy, zajímavost a podnětnost práce, užitečnost práce, pracovní podmínky (světlo, hluk, teplota), pracovní zátěž (množství práce), pracovní zázemí (šatny, kantýna) a rozvržení pracovní doby (příchod/odchod, přestávka). Pro účely odpovědí byly stanoveny následující čtyřstupňové škály, kdy se respondenti přikláněli k některému z výroků:

Spokojenost s aspekty práce: 1 – zcela nespokojen, 2 – spíše nespokojen, 3 – spíše spokojen, 4 – zcela spokojen.

Důležitost aspektů práce: 1 – zcela nedůležité, 2 – spíše nedůležité, 3 – spíše důležité, 4 – zcela důležité.

Obrázek č. 15 zobrazuje spokojenost zaměstnanců společnosti Oiles Czech Manufacturing s vybranými aspekty motivačního systému společnosti. Z tohoto obrázku je patrné, že v podniku převažují spíše spokojení zaměstnanci. Žádný z vybraných aspektů nebyl označen hodnocením zcela nespokojen či spíše nespokojen ve více než 40% případů.

Obr. č. 15: Spokojenost zaměstnanců s vybranými aspekty motivačního systému OCM



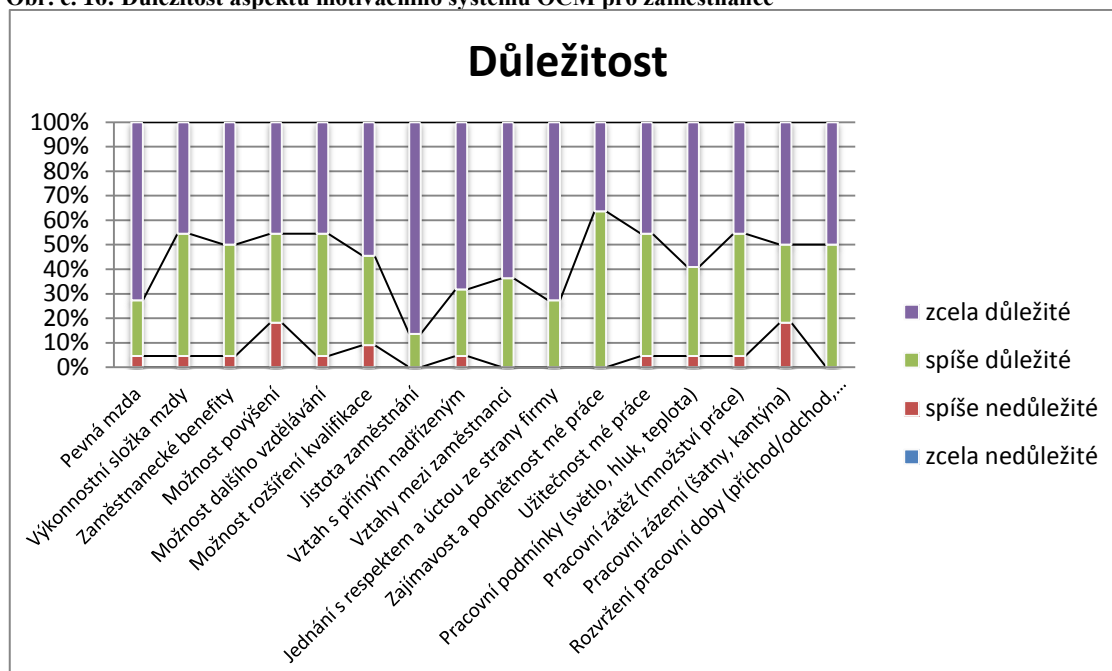
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Jako spokojené je možné označit ty respondenty, kteří odpověděli pomocí možností zcela spokojen či spíše spokojen. Největší spokojenost mezi respondenty tedy panuje s následujícími aspekty práce: užitečnost práce (91% respondentů), možnost rozšíření kvalifikace, vztah s přímým nadřízeným, jednání s respektem a úctou ze strany firmy a rozvržení pracovní doby (87% u všech).

Naopak největší nespokojenost (odpovědi – zcela nespokojen a spíše nespokojen) byla stanovena u položek výkonnostní složka mzdy (39% respondentů), pracovní zátěž (30%) a možnost povýšení (26%).

Následující obrázek č. 16 udává důležitost jednotlivých aspektů práce pro zaměstnance společnosti (respondenty).

Obr. č. 16: Důležitost aspektů motivačního systému OCM pro zaměstnance



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z odpovědí respondentů vyplývá, že alespoň 82% zaměstnanců považuje všechny vybrané položky (motivy k práci) za spíše důležité nebo zcela důležité. Nejmenší důležitost přiřadili respondenti pracovnímu zázemí a možnosti povýšení, kdy 18% všech respondentů považovalo tyto aspekty za spíše nedůležité. Naopak za nejvíce důležité (odpověď zcela důležité) označili zaměstnanci firmy jistotu zaměstnání (86% respondentů), pevnou mzdu (73%) a jednání s respektem a úctou ze strany firmy (73%).

Další porovnání vztahu mezi spokojeností zaměstnanců s konkrétními aspekty motivačního systému a důležitostí těchto aspektů pro zaměstnance poskytuje následující tabulka č. 11. V této tabulce je vypočten celkový aritmetický průměr pro každou položku na základě stanovené škály 1 – 4. Tento průměr je stanoven pro spokojenost i důležitost. Poslední sloupec tabulky vypočítává největší diference mezi důležitostmi jednotlivých aspektů motivačního systému pro zaměstnance a mírou naplnění ze strany podniku (spokojeností zaměstnanců). Položky s největšími rozdíly jsou zbarveny červeně.

Tab. č. 11: Průměrná spokojenost a důležitost aspektů motivačního systému podle zaměstnanců a jejich rozdíly

Aspekt motivačního systému	Spokojenost	Důležitost	Rozdíl
Pevná mzda	3,13	3,68	-0,55
Výkonnostní složka mzdy	2,70	3,41	-0,71
Zaměstnanecké benefity	2,96	3,45	-0,50
Možnost povýšení	2,83	3,27	-0,45
Možnost dalšího vzdělávání	3,09	3,41	-0,32
Možnost rozšíření kvalifikace	3,09	3,45	-0,37
Jistota zaměstnání	3,17	3,86	-0,69
Vztah s přímým nadřízeným	3,35	3,64	-0,29
Vztahy mezi zaměstnanci	3,04	3,64	-0,59
Jednání s respektem a úctou ze strany firmy	3,22	3,73	-0,51
Zajímavost a podnětnost mé práce	3,04	3,36	-0,32
Užitečnost mé práce	3,26	3,41	-0,15
Pracovní podmínky (světlo, hluk, teplota)	3,35	3,55	-0,20
Pracovní zátěž (množství práce)	2,87	3,41	-0,54
Pracovní zázemí (šatny, kantýna)	3,13	3,32	-0,19
Rozvržení pracovní doby (příchod/odchod, přestávka)	3,26	3,50	-0,24

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z tabulky vyplývá, že nejméně spokojeni jsou zaměstnanci s následujícími aspekty motivačního systému společnosti: výkonnostní složka mzdy (průměr spokojenosti 2,70), možnost povýšení (2,83), pracovní zátěž (2,87), zaměstnanecké benefity (2,96), vztahy mezi zaměstnanci (3,04) a zajímavost a podnětnost práce (3,04). Při porovnání průměrů spokojenosti a důležitosti jsou největší diference naměřeny u následujících aspektů: výkonnostní složka mzdy (diference - 0,71), jistota zaměstnání (-0,69) a vztahy mezi zaměstnanci (-0,59).

Pro větší přesnost zjištěných výsledků byly tyto diference stanoveny také pro jednotlivé skupiny zaměstnanců. Tyto skupiny, spolu se zastoupením respondentů v těchto skupinách, byly charakterizovány v podkapitole Základní údaje o respondentech. Následující tabulka č. 12 zobrazuje tyto diference, největší rozdíly jsou opět označeny červeně.

Tab. č. 12: Diference mezi průměrnou spokojeností a důležitostmi podle pracovních skupin

Aspekt motivačního systému	mistr, operátor, skladník	Administrativa včetně vedoucích pracovníků	Technik včetně vedoucích pracovníků
Pevná mzda	-0,50	-0,14	-1,17
Výkonnostní složka mzdy	-0,60	-0,43	-1,27
Zaměstnanecké benefity	-0,70	-0,14	-0,53
Možnost povýšení	-0,70	0,14	-0,73
Možnost dalšího vzdělávání	-0,50	-0,14	-0,23
Možnost rozšíření kvalifikace	-0,60	0,00	-0,43
Jistota zaměstnání	-0,50	-0,71	-1,00
Vztah s přímým nadřízeným	-0,40	-0,29	-0,13
Vztahy mezi zaměstnanci	-0,70	-0,43	-0,60
Jednání s respektem a úctou ze strany firmy	-0,80	-0,14	-0,47
Zajímavost a podnětnost mé práce	-0,60	0,00	-0,27
Užitečnost mé práce	-0,10	-0,14	-0,27
Pracovní podmínky (světlo, hluk, teplota)	-0,20	-0,14	-0,27
Pracovní zátěž (množství práce)	-1,00	-0,14	-0,20
Pracovní zázemí (šatny, kantýna)	-0,40	0,00	-0,03
Rozvržení pracovní doby	-0,30	-0,29	-0,10

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

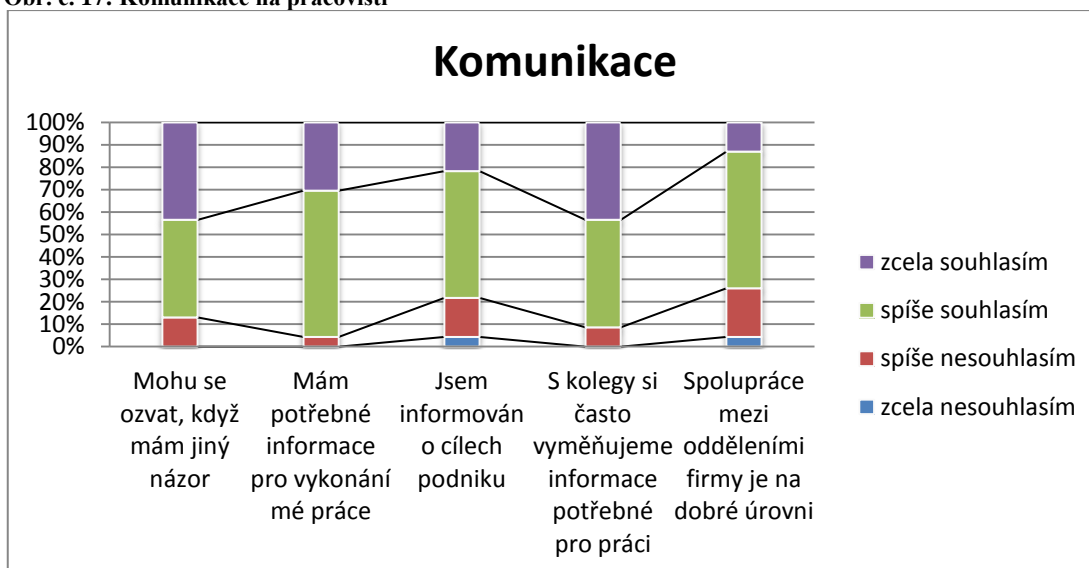
Z tabulky č. 12 je patrné, že zaměstnanci zařazení do skupiny „administrativa včetně vedoucích pracovníků“ vykazují v průměru nejmenší míru rozdílnosti mezi spokojeností s jednotlivými aspekty motivačního systému a důležitostmi těchto aspektů. U zaměstnanců zařazených do skupiny „mistr, operátor, dělník“ byly zjištěny významné rozdíly oproti ostatním skupinám v následujících aspektech práce: jednání s respektem a úctou ze strany firmy (-0,80) a pracovní zátěž (-1,00). U zaměstnanců zařazených do skupiny „technik včetně vedoucích pracovníků“ se jednalo o následující aspekty: výkonnostní složka mzdy (-1,27), pevná mzda (-1,17), jistota zaměstnání (-1,00) a možnost povýšení (-0,73). Položky výkonnostní složka mzdy, jistota zaměstnání, pracovní zátěž a možnost povýšení byly označeny jako problémové také v předchozích částech vyhodnocení dotazníků, a proto je třeba je považovat za položky způsobující nespokojenost zaměstnanců. Položky jednání s respektem a úctou a pevná mzda vykazují taktéž významné diference. Nicméně tyto diference je možné přisoudit nízkému počtu respondentů dotazníku. Většina respondentů označovala tyto položky v dotazníku alespoň hodnocením „spíše spokojen“.

5.1.3 Komunikace

V následujících oblastech dotazníků zaměřených na komunikaci ve firmě, mezilidské vztahy a vztah zaměstnanců k firmě rozhodovali respondenti o tom, do jaké míry souhlasí s daným výrokem. K vyjádření míry souhlasu s výrokem byla opět využita čtyřstupňová škála: 1 – zcela souhlasím, 2 – spíše nesouhlasím, 3 – spíše souhlasím, 4 – zcela souhlasím.

Následující obrázek č. 17 zobrazuje míru souhlasů respondentů s výroky v oblasti komunikace. Nejvíce se respondenti ztotožňovali s výrokem, že mají potřebné informace pro vykonání své práce (96% respondentů). Naopak nejčastěji nesouhlasili respondenti s výroky: spolupráce mezi odděleními firmy je na dobré úrovni (26%) a jsem informován o cílech podniku (22%).

Obr. č. 17: Komunikace na pracovišti

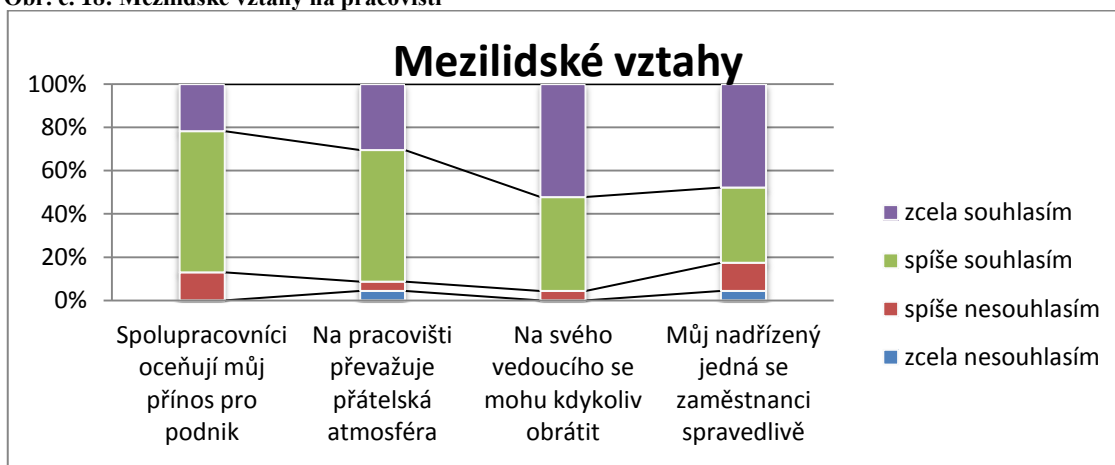


Zdroj: vlastní zpracování, 2014

5.1.4 Mezilidské vztahy

Výsledky zjištěné v oblasti mezilidských vztahů jsou zobrazeny na obrázku č. 18. V této oblasti byly všechny výroky hodnoceny vysokou mírou souhlasu respondentů. Nejvíce nesouhlasných odpovědí bylo označeno u výroku „můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě“. Odpovědi „zcela nesouhlasím“ nebo „spíše nesouhlasím“ zvolilo 17% respondentů. Na druhou stranu celkem 48% respondentů hodnotilo tento výrok možností „zcela souhlasím“. Z čehož lze vyvozovat spíše na spokojenost zaměstnanců s jednáním svého nadřízeného.

Obr. č. 18: Mezilidské vztahy na pracovišti

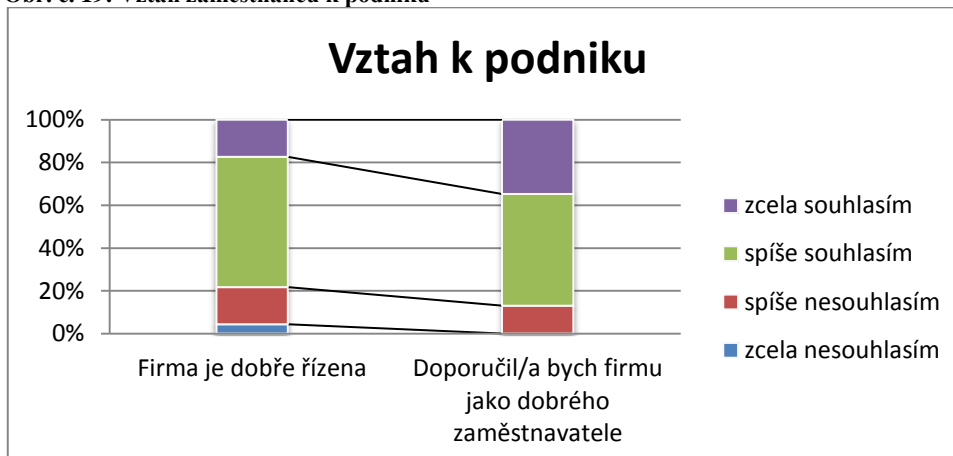


Zdroj: vlastní zpracování, 2014

5.1.5 Vztah k organizaci

Cílem této oblasti dotazníku bylo zhodnotit vztah zaměstnanců ke společnosti Oiles Czech Manufacturing, z čehož lze usuzovat i na míru loajality zaměstnanců. Pro tyto účely byly použity výroky „doporučil/a bych firmu jako dobrého zaměstnavatele“ a „firma je dobře řízena“. Zjištěné hodnoty jsou zobrazeny na obrázku č. 19. S prvním výrokem souhlasilo (odpovědi zcela souhlasím a spíše souhlasím) 87% respondentů a pouze 13% respondentů označilo možnost „spíše nesouhlasím“. Nikdo z respondentů neoznačil možnost „zcela nesouhlasím“. U druhého výroku „firma je dobře řízena“ byla míra nesouhlasu vyšší. Celkem 4% respondentů „zcela nesouhlasilo“ a 17% „spíše nesouhlasilo“. Přesto i v tomto ohledu převažovali kladné odpovědi. Celkem 61% respondentů zvolilo možnost „spíše souhlasím“ a 18% „zcela souhlasilo“ s daným výrokem.

Obr. č. 19: Vztah zaměstnanců k podniku



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

5.1.6 Návrhy zaměstnanců na změnu

Poslední částí dotazníku byla otevřená otázka, která umožňovala zaměstnancům uvést konkrétní doporučení. Znění této otázky bylo následující: *Existuje nějaký aspekt Vaší práce, který byste doporučil/a změnit?* Pouze dva zaměstnanci využili této možnosti a uvedli následující doporučení:

- Změnit pracovní dobu
- 1 týden dovolené navíc
- Zlepšit komunikaci mezi pracovišti
- Zlepšit komunikaci s nadřízeným

Tyto doporučení byly uvedeny vždy pouze jedním zaměstnancem, a proto jim nelze přiřkládat velkou váhu a považovat je za názor širší skupiny zaměstnanců.

V rámci dotazníkového šetření převažovala spokojenost zaměstnanců s motivačním systémem společnosti. Za nejdůležitější aspekty motivačního systému označili respondenti pevnou mzdu, jistotu zaměstnání a jednání s respektem a úctou ze strany společnosti. V těchto oblastech se společnost OCM převážně daří uspokojovat požadavky zaměstnanců. Jako další silné stránky motivačního systému označili respondenti vztah s nadřízeným, vztah zaměstnanců k organizaci, možnost rozšíření kvalifikace, pocit užitečnosti vlastní práce a možnost rozvržení pracovní doby.

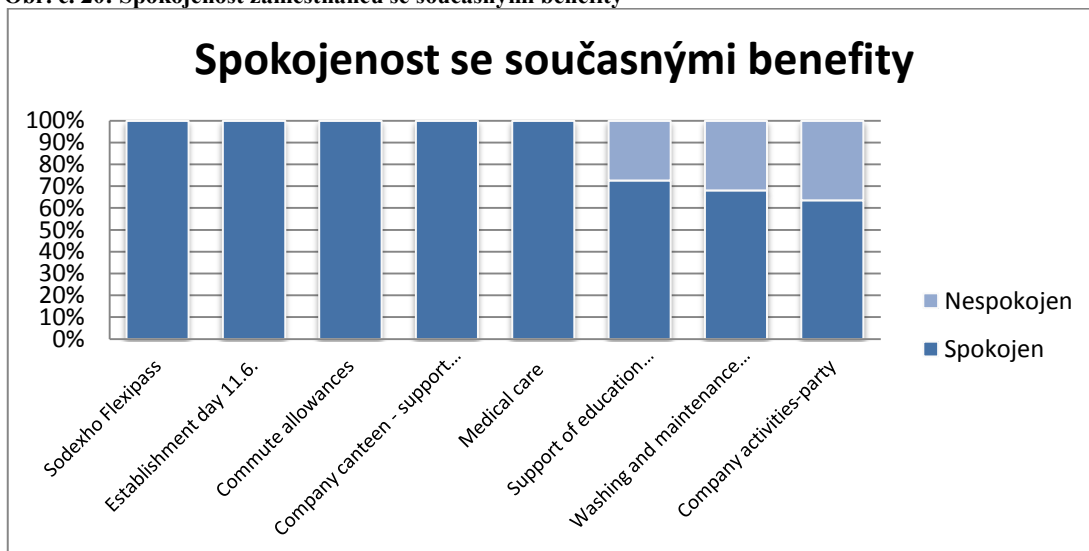
Naopak z vyhodnocení dotazníků vyplynulo, že slabé stránky motivačního systému společnosti souvisí s výkonnostní složkou mzdy, možností povýšení, zaměstnaneckými benefity, vztahy mezi zaměstnanci, jistotou zaměstnání nebo zajímavostí práce. Respondenti dále negativně hodnotili vlastní informovanost o cílech podniku a spolupráci mezi odděleními společnosti. Dalším faktorem způsobující nespokojenost zaměstnanců byla pracovní zátěž, což bylo nejvýznamnější u skupiny zahrnující zaměstnance na pracovních pozicích mistr, operátor výroby nebo skladník.

5.2 Zaměstnanecké benefity

Druhé dotazníkové šetření se věnuje zaměstnaneckým benefitům. Pro účely tohoto hodnocení byly využity interní dokumenty firmy, konkrétně dotazník spokojenosti zaměstnanců s programem zaměstnaneckých výhod. Toto interní dotazníkové šetření probíhalo v březnu 2014. Firma nejprve zjišťovala spokojenost zaměstnanců se

stávajícími benefity, viz obrázek č. 20. Poté byli zaměstnanci dotázáni na to, jaký by měli zájem o další možné benefity. Z celkového počtu 44 zaměstnanců se zúčastnilo dotazníkového šetření 22 respondentů, což činí 50% všech zaměstnanců firmy. Respondenti u každé položky vybírali mezi odpověďmi „ano“ a „ne“, podle toho, jestli jsou spokojeni se současnými benefity respektive jestli by si přáli zavést nový benefit.

Obr. č. 20: Spokojenost zaměstnanců se současnými benefity

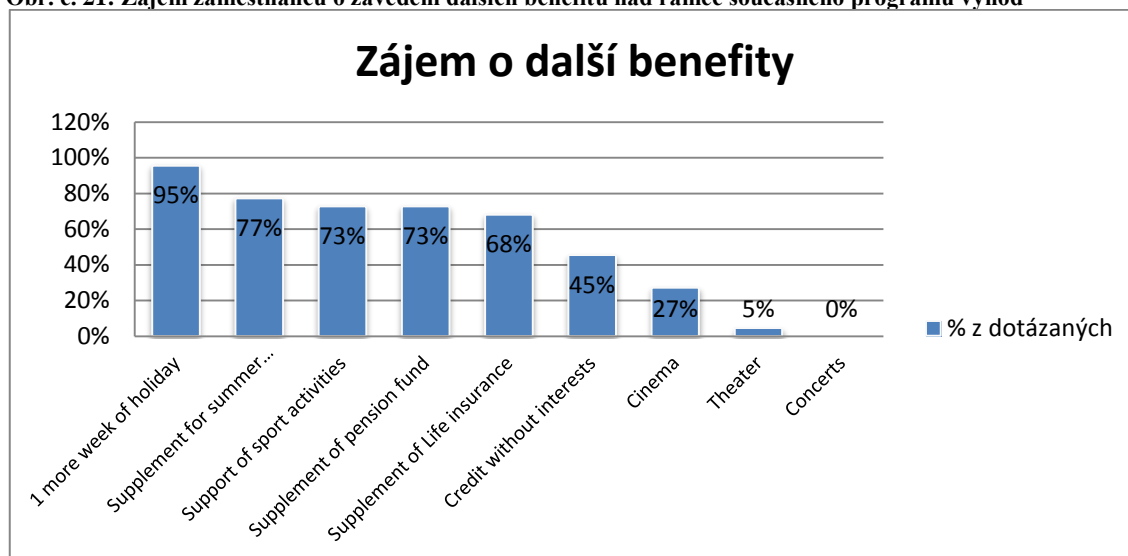


Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z obrázku č. 20 je patrné, že všichni respondenti vyjádřili svoji spokojenost s většinou firemních benefitů. Pouze u podpory vzdělávání hodin angličtiny, praní a udržování firemního oblečení a firemních oslav a večírků se našli zaměstnanci, kteří vyjádřili svoji nespokojenost.

Obrázek č. 21 zobrazuje zájem respondentů o zavedení nových firemních benefitů. Mezi tyto zaměstnanecké výhody byly zařazeny následující položky: 1 týden dovolené navíc, příplatek na letní dovolenou/kemp, větší podpora sportovních aktivit, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na životní pojištění, bezúročné půjčky a větší podpora kulturních aktivit jako je kino, divadlo nebo koncerty. Z dotazníku vyplynulo, že největší procento respondentů (95%) by mělo zájem o 1 týden dovolené navíc.

Obr. č. 21: Zájem zaměstnanců o zavedení dalších benefitů nad rámec současného programu výhod



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

5.3 Hodnocení motivačního systému pomocí doplňujících rozhovorů

Cílem této podkapitoly je doplnit zhodnocení motivačního systému společnosti OCM provedené pomocí dotazníkového šetření a identifikovat konkrétní příčiny nespokojenosti zaměstnanců. V této části práce je hodnocen motivační systém společnosti Oiles Czech Manufacturing na základě nestrukturovaných rozhovorů. Tyto rozhovory byly vedeny během vykonané praxe v podniku s HR manažerkou společnosti a dalšími třemi zaměstnanci podniku, kteří vykonávají vedoucí funkce.

5.3.1 Systém odměňování

Podle HR manažerky společnosti je nastavený systém mezd ve společnosti velmi transparentní a zaměstnanci jsou podrobně seznámeni s jeho podobou a cíli. Tento systém byl nastaven na základě požadavků mateřské společnosti, která rozhoduje i o výši vydaných nákladů na mzdy. Případné úpravy tohoto systému či výše platů musí být

schválené mateřskou společností. Z tohoto důvodu není tento systém příliš flexibilní a jen pomalu reaguje na konkurenci a požadavky na trhu práce.

Z provedeného dotazníkového šetření vyplynulo, že výkonnostní složka mzdy je aspektem, který způsobuje největší nespokojenost zaměstnanců OCM. Po bližším prozkoumání odpovědí a názorů zaměstnanců však vyplynulo, že nejvíce nespokojeni s tímto aspektem systému odměňování jsou pracovníci, kteří nemají nárok na měsíční bonus. Právě tento měsíční bonus představuje výkonnostní složku mzdy v podniku. Příčinu této nespokojenosti je možné hledat v teorii spravedlnosti. Avšak hlavním cílem výkonnostní složky mzdy je motivovat operátory výroby k naplňování stanovených norem zmetkovitosti a počtu vyprodukovaných výrobků. Proto je tato forma odměny vyhrazena pouze operátorům výroby a zaměstnancům, kteří mají přímý vliv na výrobní proces, jako je například výrobní mistr.

5.3.2 Zaměstnanecké benefity

V dotazníkovém šetření se položka zaměstnanecké benefity umístila jako čtvrtá nejhorší v celkovém hodnocení spokojenosti zaměstnanců. Přesto v samostatném dotazníku zaměřeném na spokojenost zaměstnanců s programem zaměstnaneckých výhod byly všechny stávající firemní benefity hodnoceny kladně. Nejmenší spokojenost byla zjištěna u položky firemních oslav a večírků. V minulosti pořádala společnost OCM dvě firemní oslavy během roku, avšak v době ekonomické krize byla zrušena oslava k příležitosti založení společnosti dne 11.6. Po odeznění dopadů krize se tato oslava a zároveň příležitost k neformálnímu setkání všech zaměstnanců společnosti již neobnovila. Dále z rozhovorů a provedených šetření vyplynulo, že by zaměstnanci ocenili vyšší finanční dotaci stávajících benefitů. Konkrétně zmiňovali Flexipassy a odměnu za pět odpracovaných let ve firmě, jejíž výši považují za velmi nízkou.

5.3.3 Pracovní podmínky a prostředí

Zaměstnanci vesměs kladně hodnotili pracovní prostředí a vybavení i rozvržení pracovní doby. U pracovní zátěže se však názory zaměstnanců velmi lišili. Zaměstnanci administrativy, logistiky, techničtí pracovníci či vedoucí pracovníci nevykazovali žádné známky nespokojenosti s pracovní zátěží. Naopak zaměstnanci pracující na pozici operátor výroby jsou dlouhodobě nespokojeni s pracovní zátěží a často také s nezajímavostí a stereotypností práce. Největším nedostatkem výrobního procesu je

fakt, že operátoři jsou nuceni stát při obsluze výrobních strojů po celou pracovní dobu, což je velmi namáhavé. Dalším faktorem, který vede k nespokojenosti zaměstnanců je to, že celý výrobní proces se neustále opakuje. Z důvodu sledování norem a hodnocení zaměstnanců je nežádoucí například rotace zaměstnanců mezi jednotlivými výrobními programy.

5.3.4 Atmosféra na pracovišti a komunikace

Nástrojem identifikace soudržnosti v organizaci může být výskyt a intenzita konfliktů (Cejthamr a Dědina, 2010). Pokud se podrobně zaměříme na organizaci Oiles Czech Manufacturing je možné zde identifikovat několik zdrojů konfliktu. Podle Dvořákové (2007) by se jednalo o tyto zdroje konfliktů: nezvládnutí řídicí činnosti na některých úrovních organizace, neadekvátně postavená informační síť a konflikty plynoucí z prostředí neformálních vztahů. Podle Cejthamra a Dědiny (2010) je možné tyto konflikty doplnit o rozdíly ve vnímání.

Společnosti OCM se dlouhodobě nedaří zavést metodu Kaizen v takové podobě, která by byla přijatelná jak pro vedení firmy, tak i pro řadové zaměstnance společnosti. Z toho lze usuzovat na neschopnost zodpovědných manažerů řídit a prosazovat zmíněné změny, případně vést zaměstnance při jejich implementaci a dodržování, a volit vhodné postupy implementace těchto metod do běžné podnikové praxe.

V oblasti komunikace zaměstnanci často zmiňovali, že nejsou dostatečně informováni o tom, jaké jsou cíle společnosti, případně jaká je celková vize a kam společnost směřuje. Záměry společnosti jsou převážně představovány prostřednictvím formálního proslovu na vánočním večírku (oslavě) firmy. Tato forma ani místo však není příliš vhodná pro sdělování informací tohoto typu, a proto většina zaměstnanců tomuto proslovu nevěnuje přílišnou pozornost. Nevědomost zaměstnanců o budoucím směřování firmy má negativní vliv na spokojenost zaměstnanců a zároveň vede ke zhoršené atmosféře na pracovišti. Ke zhoršení atmosféry přispělo také plánované rozšíření nového výrobního programu a z toho plynoucí zájem některých operátorů výroby o převedení na tento výrobní program.

Komunikace mezi odděleními je dalším problémovým jevem v této oblasti. Problémy v komunikaci a předávání informací se vyskytují převážně mezi odděleními logistiky a výroby. Jedním z důvodů může být rozmístění kanceláří těchto úseků na

opačných stranách budovy společnosti. Zaměstnanci logistiky nejčastěji zmiňovali nespokojenost s nedostatkem informací od vedoucích pracovníků výrobního oddělení. S tímto faktorem pravděpodobně souvisí formálnost podnikových porad, kterých se účastní vedoucí pracovníci. Na těchto poradách dochází pouze k formálnímu oznamování běžných pracovních úkolů každého účastníka na následující dny. Naopak zde nejsou prezentovány důležité informace, které by sloužily ke zlepšení komunikace a efektivnějšímu přenosu informací mezi jednotlivými odděleními společnosti.

Ve společnosti OCM došlo také v minulosti k vytvoření silných osobních vztahů a vazeb mezi jednotlivými zaměstnanci. Tento fakt z části vedl k upřednostňování skupinových zájmů nad zájmy podnikovými a zároveň měl negativní vliv na atmosféru v podniku. Vytvoření takovýchto osobních vazeb mezi zaměstnanci byl umožněn díky nečinnosti zodpovědných pracovníků, ale hlavně díky absenci etického kodexu, který by upravoval právě vztahy zaměstnanců na pracovišti.

Posledním zdrojem konfliktů může být přítomnost rozdílných kultur v podniku, což způsobuje také určité rozdíly ve vnímání. V tomto ohledu je potřeba spíše empatie a snaha o vzájemné pochopení, než jednostranné direktivní řešení. Z reakcí zaměstnanců firmy je možno potvrdit, že v tomto ohledu dochází k vzájemnému „obrušování hran“ a toleranci a rozdílnost přítomných kultur není překážkou v rozvoji podniku.

5.3.5 Vedení lidí

Většina zaměstnanců společnosti hodnotila svého přímého nadřízeného a vedení firmy pozitivně. Zároveň by doporučili Oiles jako dobrého zaměstnavatele. Z tohoto lze usuzovat, že zaměstnanci OCM jsou ve většině případů spokojeni se způsobem vedení lidí ve firmě. Někteří zaměstnanci vyjádřili nespokojenost se způsobem japonského vedení společnosti. Tedy vedení, které vychází převážně z rozhodnutí manažerů, kteří nejsou denně přítomni v sídle firmy. V tomto ohledu již byla zmiňována nedostatečná znalost celkové vize společnosti. Zaměstnanci jsou často seznámeni pouze s krátkodobými cíli společnosti, které jsou nutné pro vykonávání jejich práce. Manažeři mateřské firmy Oiles Corporation tedy často využívají autoritativního stylu řízení.

Někteří zaměstnanci dále zmiňovali nerovný přístup k zaměstnancům ze strany nadřízeného. To se však v dotazníkovém šetření nepotvrdilo. Nejčastější stížnosti se týkaly různého přístupu k zaměstnancům v možnosti organizace pracovní doby. Tento

problém však spíše vychází z povahy a organizace práce a ne z protěžování některých zaměstnanců. Například zaměstnanci na pozicích operátor výroby nebo mistr jsou při výkonu své práce vázáni na výrobní stroje a dodržování stanovených norem. Naopak například zaměstnanci v administrativě mají pochopitelně volnější pracovní dobu a je pro ně snadnější opustit na kratší časový úsek místo výkonu práce.

5.3.6 Možnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Z dotazníkového šetření vyplynula nízká spokojenost zaměstnanců firmy s možností povýšení na vyšší pracovní pozici. Ve společnosti OCM je velmi nízká fluktuace a vedoucí pracovníci dlouhodobě zůstávají na svých pozicích, je zde tedy velmi malá šance být povýšen. Společnost navíc obsazuje většinu volných pozic z externích zdrojů a jen minimálně využívá vlastní interní zdroje.

Dalším aspektem, který byl identifikován již ve vyhodnocení dotazníků, je podpora vzdělávacích kurzů. Převážně se jedná o podporu kurzů angličtiny. OCM podporuje vzdělávací kurzy spíše u vedoucích pracovníků či u zaměstnanců s potenciálem k povýšení na vedoucí pozici. V tomto ohledu by mohl nastat problém vzhledem k teorii spravedlnosti.

5.3.7 Ostatní

Jak je zmíněno výše v textu této práce, společnosti Oiles se dlouhodobě nedaří zavést metodu Kaizen do podnikové praxe. I z toho důvodu byla implementace této metody stanovena jako jedna z podnikových priorit.

Jedním z problémů, na který naráží implementace metody Kaizen je nezájem či neschopnost manažerů firmy podporovat tuto metodu a zavést vhodný systém motivace a odměn. Druhým problémem je nezájem ze strany pracovníků, který je do velké míry umocňován právě prvním problémem. Společnost postupně zavedla Kaizen schránku a nástěnku, kam bylo možno vhazovat jednotlivé návrhy na zlepšení a ty měly být posléze vyvěšeny na zmíněnou nástěnku, v případě, že byly klasifikovány jako Kaizen. Podle slov zaměstnanců však prvotní nadšení postupně odeznělo poté, co jejich návrhy nebyly vyhodnocovány, a zaměstnanci neobdrželi žádnou zpětnou vazbu. Dále byli zaměstnanci nespokojeni s výší odměny za návrh, který byl hodnocen jako Kaizen. Výše odměny byla nejprve stanovena ve výši 20 Kč. Vyhodnocení návrhů mělo probíhat jednou ročně. Přestože probíhala v podniku snaha o vytvoření jiného systému

odměňování a hodnocení návrhů, dosud se nepodařilo najít takový systém, který by měl podporu ve vedení firmy.

5.4 Shrnutí silných a slabých stránek motivační politiky podniku

Tato část práce vymezuje konkrétní silné a slabé stránky systému motivace ve společnosti Oiles Czech Manufacturing. Tyto silné a slabé stránky byly definovány na základě provedených analýz, zejména dotazníkových šetření a doplňujících rozhovorů se zaměstnanci společnosti. Přestože z provedených analýz a šetření vyplynulo, že spokojenost zaměstnanců se systémem motivace společnosti OCM je na velmi vysoké úrovni, stále zde existují prostory pro zlepšení a optimalizaci motivační politiky podniku. Silné a slabé stránky motivační politiky Oiles Czech Manufacturing jsou shrnuty v následující tabulce č. 13.

Tab. č. 13: Silné a slabé stránky motivačního systému společnosti OCM

Silné stránky	Slabé stránky
transparentní mzdová politika	neexistence výkonnostní složky mzdy u některých skupin zaměstnanců
vztahy mezi nadřízeným a podřízeným	malá výše některých benefitů
komunikace v rámci oddělení	zavádění nových metod (Kaizen) / vedení lidí
kladný vztah zaměstnanců ke společnosti	malá možnost povýšení
dobré pracovní prostředí a podmínky	pracovní zátěž a stereotypnost práce operátorů výroby
pocit užitečnosti vlastní práce	zhoršené vztahy mezi zaměstnanci / atmosféra na pracovišti
možnost rozšíření kvalifikace - program zaškolení	nedostatečná informovanost o podnikových cílech a vizi
	špatná komunikace mezi odděleními

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Na základě takto stanovených silných a slabých stránek motivační politiky společnosti Oiles Czech Manufacturing jsou v následující kapitole diplomové práce definovány hlavní úkoly a následná opatření motivační politiky podniku umožňující efektivnější rozvoj a naplnění strategických cílů organizace.

6 Hlavní úkoly v rámci motivační politiky podniku

Kapitola Hlavní úkoly v rámci motivační politiky podniku je hlavním přínosem této diplomové práce. Cílem kapitoly je definovat úkoly motivační politiky společnosti Oiles Czech Manufacturing. Tyto úkoly a následná opatření zajišťující jejich zavedení do podnikové praxe, byly navrženy na základě strategických cílů společnosti, cílů v oblasti lidských zdrojů podniku a zhodnocení stávajícího systému motivace společnosti OCM. Definované úkoly přitom vychází z konkrétních specifík společnosti Oiles a respektují omezení zjištěná pomocí analýzy prostředí.

Pod pojmem motivační politika neboli motivační program organizace „...můžeme chápat jak dílčí, tak i určitý ucelený soubor opatření v oblasti managementu lidských zdrojů, který v návaznosti na ostatní řídicí aktivity vedoucích zaměstnanců má cíl aktivně ovlivnit pracovní výkon a vytvořit (či upevnit) pozitivní postoje k organizaci všech jejích zaměstnanců“ (Dvořáková, 2007, s. 181). Při tvorbě doporučení pro společnost Oiles Czech Manufacturing je třeba zohlednit fakt, že zaměstnanci podniku vykazovali vysokou míru spokojenosti se stávajícím motivačním systémem, což bylo zjištěno pomocí provedeného primárního výzkumu a následného zhodnocení. Proto je třeba neustále upevňovat a potvrzovat fungující prvky současného systému motivace. Tyto prvky byly determinovány v předcházející kapitole, jako silné stránky motivačního systému společnosti OCM.

Následující tabulka č. 14 obsahuje hlavní úkoly motivační politiky podniku, jejichž cílem je umožnit efektivnější naplnění stanovených cílů v oblasti lidských zdrojů a strategických cílů a tím přispět k rozvoji organizace. V tabulce je také přiřazena zodpovědnost za plnění jednotlivých úkolů konkrétním zaměstnancům společnosti Oiles Czech Manufacturing. Dále tabulka zobrazuje cíle jednotlivých úkolů. Tyto úkoly a opatření sloužící k jejich naplnění jsou dále rozpracovány v následující podkapitole.

Tab. č. 14: Úkoly motivační politiky podniku

Úkol	Cíl úkolu	Zodpovědnost
Zvýšit finanční podporu vybraných benefitů	Zvýšit spokojenost zaměstnanců s programem zaměstnaneckých výhod	HR manažerka
Umožnit operátorům výroby přejít na nový výrobní program	Snížit nespokojenost operátorů výroby s pracovní zátěží a stereotypností práce	HR manažerka, Výrobní ředitel
Zavést vhodný systém motivace pro metodu Kaizen	Motivovat zaměstnance, zefektivnit podnikové procesy a úspora nákladů	Administrativní ředitel
Zlepšit informovanost zaměstnanců a komunikaci mezi odděleními	Zlepšit informovanost zaměstnanců o vizi a cílech organizace, zlepšit tok informací mezi jednotlivými odděleními	Administrativní ředitel
Vytvořit etický kodex	Stanovit transparentní pravidla upravující mezilidské vztahy v organizaci, poskytnout HR manažerce podniku formální nástroj a manuál pro řešení konfliktů	HR manažerka

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Stanovené úkoly vycházejí ze zhodnocení současné motivační politiky podniku. Jako slabé stránky společnosti byly také identifikovány faktory související s malou možností povýšení a neexistencí výkonnostní složky mzdy u některých skupin zaměstnanců. Avšak tyto aspekty motivačního systému nejsou zohledněny v definovaných úkolech a následných opatřeních. Vzhledem k cílům podniku v oblasti řízení lidských zdrojů není v zájmu společnosti měnit nastavený systém v těchto konkrétních aspektech. Jedním z cílů je trvale nízká fluktuace zaměstnanců a budování stabilního pracovního týmu, což vzhledem k velikosti organizace velmi omezuje možnost povýšení jednotlivých zaměstnanců. Cílem výkonnostní složky mzdy je motivovat operátory výroby a další zaměstnance ovlivňující výrobu k vyšší produktivitě a pracovnímu nasazení, proto je tato složka mzdy zavedena pouze u této skupiny zaměstnanců a podnik neplánuje zavedení podobného systému odměňování podle výkonu u dalších skupin zaměstnanců.

6.1 Navrhnutá opatření vedoucí k naplnění stanovených úkolů

Tato podkapitola obsahuje konkrétní navržená opatření vedoucí k naplnění definovaných úkolů motivační politiky. Každý úkol dále zahrnuje rozčlenění do dílčích úkolů, zodpovědnost za plnění úkolu, termín pro implementaci úkolu (opatření) do podnikové praxe a popis navrženého opatření.

6.1.1 Zvýšit finanční podporu vybraných benefitů

Dílčí úkoly:

- vybrat konkrétní benefity
- stanovit výši finanční podpory / dotace

Cílem tohoto opatření je zvýšit spokojenost zaměstnanců s programem zaměstnaneckých výhod a posilovat tak jejich loajalitu. Zodpovědnost za implementaci tohoto úkolu je přiřazena HR manažerce podniku. Termín pro zavedení tohoto úkolu je stanoven na červen 2014. Na základě zhodnocení současného programu firemních benefitů bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou nejvíce nespokojeni s nízkou finanční dotací Flexipassů a odměny za pět odpracovaných let ve firmě. Dále vyjádřili svoji nespokojenost s firemními večírkami a oslavami.

Pro optimalizaci programu firemních benefitů jsou doporučena následující opatření. Zvýšit finanční dotaci odměny za pět odpracovaných let ve firmě a opět pořádat podnikový večírek k výročí založení společnosti dne 11.6. Odměna za každých pět odpracovaných let ve firmě se zvýší z 500 Kč na 5 000 Kč, což bude podporovat cíle firmy v oblasti řízení lidských zdrojů (udržení stabilního pracovního týmu). Tato odměna bude i nadále vyplácena v prosinci roku, kdy zaměstnanec odpracuje svůj pátý rok ve firmě. Tato odměna nebude vyplácena retrospektivně. Pořádání druhé firemní oslavy během roku umožní zaměstnancům neformální setkání a komunikaci, jak se svými kolegy, tak i se svými nadřízenými. Tato událost může mít například podobu venkovní oslavy s grilováním v areálu firmy nebo jiné vhodné lokality v Kadani a okolí.

6.1.2 Umožnit operátorům výroby přejít na nový výrobní program

Dílčí úkoly:

- seznámit zaměstnance podniku s možností přejít na pozici operátora nového výrobního programu
- vybrat vhodné zájemce na tuto pozici

Operátoři výroby jsou dlouhodobě nespokojeni s pracovní zátěží a stereotypností práce. Cílem tohoto opatření je tedy snížit jejich nespokojenost se zmíněnými aspekty práce. Implementací tohoto opatření se změní náplň práce vybraných operátorů, což by alespoň krátkodobě mělo mít pozitivní vliv i na pocit vysoké pracovní zátěže. Zodpovědnost za tento úkol ponese výrobní ředitel společnosti a HR manažerka. Mezní termín pro vykonání úkolu je stanoven na leden 2015. Tento termín se může posouvat, protože je velmi závislý na době nákupu a dodání výrobních strojů a zajištění nových zakázek pro tuto technologii výroby. Dílčím úkolem tohoto je opatření je nejprve seznámit zaměstnance společnosti na pozici operátor výroby s možností změny pracovní náplně a následně vybrat vhodné uchazeče o tuto pozici z interních zdrojů podniku. Primární výběr uchazečů z interních zdrojů podniku vzbudí mezi zaměstnanci také pocit možnosti rozvoje vlastní kariéry.

6.1.3 Zavést vhodný systém motivace pro metodu Kaizen

Dílčí úkoly:

- stanovit zodpovědný pracovní tým
- stanovit vhodný motivační systém

Cílem zavedení samotné metody Kaizen je zefektivňování podnikových procesů a úspora nákladů. Avšak pro úspěšnou implementaci je nutné vytvořit vhodný systém motivace, který bude podporovat tuto metodu. Podle provedených šetření v podniku bylo hlavním problémem při zavádění této metody absence hodnocení a zpětné vazby na předložené návrhy. Zaměstnanci tedy postupně ztratili zájem předkládat další návrhy na zlepšování podnikových procesů. Pro zdůraznění důležitosti implementace metody Kaizen je třeba, aby celý proces zastřešoval administrativní ředitel společnosti. Termín implementace byl stanoven na červenec 2014.

Prvním úkolem pro úspěšnou implementaci této metody je sestavit pracovní tým, který bude zodpovědný za koordinaci metody Kaizen v podniku, zároveň bude zodpovídat za vyhodnocování návrhů na neustále zlepšování a určovat složení řešitelských týmů. Tento tým by měl sestávat z vedoucích pracovníků napříč firmou, kteří budou mít autoritu zaměstnanců a zároveň budou mít dostatečné znalosti na vyhodnocení předložených návrhů. Tento tým by měl zahrnovat vedoucí zaměstnance na pozicích manažer výroby, manažer kvality, vedoucí oddělení logistiky a výrobní mistr. Hlavním úkolem tohoto týmu by mělo být vyhodnocování předložených návrhů. Tyto návrhy budou i nadále předkládány prostřednictvím formulářů do Kaizen schránky umístěné ve výrobní hale. Návrhy musí být vyhodnocovány s dostatečnou frekvencí (1 měsíčně), aby zaměstnanci společnosti cítili adekvátní reakci na své úsilí. V případě, že bude návrh vyhodnocen jako „Kaizen“, hodnotitelský tým sestaví pětičlenný řešitelský tým. Tento řešitelský tým bude zodpovědný za implementaci Kaizen návrhu do podnikových procesů. Součástí řešitelského týmu bude zaměstnanec, který předložil daný návrh. Další členové týmu budou vybráni na základě povahy návrhu. Hodnotitelský tým bude zodpovědný za koordinaci všech projektů zlepšování v podniku a zároveň bude poskytovat podporu řešitelským týmům.

Hlavním nástrojem, který bude motivovat zaměstnance k předkládání návrhů a účasti v řešitelských týmech bude finanční odměna. Odměna pro zaměstnance, který předložil Kaizen návrh je doporučována ve výši 500 Kč. Odměna pro řešitelský tým je pak stanovena v rozmezí od 1 000 do 10 000 Kč na tým v závislosti na přínosu konkrétního projektu pro zefektivňování podnikových procesů a šetření nákladů. Přínos projektu bude hodnocen na stupnici od jedné do desíti hodnotitelským týmem. Kromě finanční odměny je důležité ocenit přínos autorů Kaizen návrhů a zástupců řešitelských týmu před ostatními zaměstnanci. Pro tyto účely je možné využít podnikové nástěnky a vyhlášení konkrétních zaměstnanců na podnikových oslavách.

6.1.4 Zlepšit informovanost zaměstnanců a komunikaci mezi zaměstnanci

Dílčí úkoly:

- zlepšit informovanost zaměstnanců o podnikové vizi a cílech
- zlepšit tok informací mezi jednotlivými oddělení

Zodpovědnou osobou byl v tomto případě určen administrativní ředitel společnosti, jehož úkolem bude změnit podobu podnikových porad a jejich formálnost. Termín zavedení navrhnutého úkolu byl stanoven na květen 2014. Jako administrativní ředitel společnosti je vždy dosazována osoba japonské národnosti z mateřské společnosti Oiles Corporation. Tato osoba by tedy měla mít největší znalost podnikových cílů a vize. Proto je administrativní ředitel OCM určen jako zodpovědná osoba pro dohled nad tímto úkolem. Samotnými cíli definovaného opatření jsou zlepšit informovanost zaměstnanců společnosti o vizi a cílech organizace a zlepšit tok informací mezi jednotlivými odděleními. Tyto cíle byly determinovány na základě zhodnocení stávající motivační politiky podniku. Hlavním nástrojem pro zlepšení systému motivace v těchto oblastech jsou podnikové porady. Hlavním úkolem je změnit formát a obsah podnikových porad tak, aby tyto porady přispívaly k naplnění stanovených cílů.

Prvním úkolem je zlepšit informovanost zaměstnanců o podnikových cílech a vizi. Pro tyto účely je úkolem administrativního ředitele prezentovat vizi a cíle organizace na podnikových poradách vždy před začátkem daného roku. Vedoucí jednotlivých úseků firmy budou na těchto poradách podrobně seznámeni právě s cíli organizace na následující období. Úkolem těchto vedoucích pak bude seznamovat své podřízené s těmito cíli. Další formou seznamování zaměstnanců s vizí a cíli může být e-mailová komunikace a vyvěšení cílů na nástěnce ve výrobní hale. Dobrá informovanost o cílech podniku by měla mít také kladný dopad na pocit jistoty zaměstnání pracovníků společnosti OCM.

Druhým dílčím úkolem je zlepšit komunikaci mezi jednotlivými odděleními podniku. Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že největší problém v komunikaci je mezi výrobním a logistickým oddělením. Podnikové porady jsou opět vhodným nástrojem, který může přispět k lepšímu toku informací mezi odděleními. V současné době jsou porady spíše formální záležitostí a neslouží k efektivnímu přenosu informací. Z tohoto důvodu je třeba změnit formát podnikových porad a klást důraz na věcnost a přínos sdělených informací. Tyto porady se budou konat vždy jednou týdně a musí se jich účastnit všichni vedoucí jednotlivých oddělení (úseků) podniku. Zároveň zde musí docházet k přenosu důležitých informací, které umožní efektivní fungování jednotlivých oddělení.

Zlepšení informovanosti zaměstnanců o budoucnosti podniku a zlepšení komunikace mezi jednotlivými odděleními by také částečně mělo přispět ke zlepšení atmosféry na pracovišti v podniku Oiles.

6.1.5 Vytvořit etický kodex

Dílčí úkoly:

- zpracování podkladů
- vytvoření etického kodexu

Zodpovědnost za tento úkol je přiřazena HR manažerce podniku a termín implementace navrhnutého opatření je stanoven na leden 2015. Na základě zhodnocení stávající motivační politiky podniku bylo zjištěno, že v podniku OCM došlo v nedávné době ke zhoršení vztahů mezi zaměstnanci. Jako primární příčina byly určeny úzké osobní vazby některých zaměstnanců a z toho plynoucí prosazování osobních zájmů na úkor skupiny. Vytvoření etického kodexu bylo doporučeno HR manažerkou společnosti jako vhodný nástroj vyřešení tohoto problému. Samotné opatření má dvě hlavní etapy. První etapou (úkolem) je zpracování podkladů pro vytvoření etického kodexu organizace Oiles Czech Manufacturing. Druhou etapou je samotné vytvoření kodexu. Cílem vytvoření etického kodexu je poskytnout zaměstnancům návody a postupy chování v konkrétních situacích. Těmito situace může být řešení konfliktů, nerovný přístup k zaměstnancům či upřednostňování některých zaměstnanců. Obecně se etický kodex zaměřuje na následující oblasti: chování organizace jako takové, chování zaměstnanců k organizaci a proces řízení lidských zdrojů. Důležitým aspektem implementace kodexu ve společnosti je seznámení zaměstnanců se stanovenými pravidly a případné postihování zaměstnanců za jejich porušování (Urban [online], 2011). Jasná a transparentní pravidla upravující vztahy zaměstnanců uvnitř organizace by měla mít pozitivní vliv spokojenost zaměstnanců v této oblasti. Dalším přínosem etického kodexu je, že poskytne HR manažerce podniku formální nástroj a manuál pro řešení konfliktů na pracovišti.

7 Identifikace rizik a ekonomické zhodnocení

Cílem této závěrečné kapitoly je identifikovat rizikové faktory, které mohou ohrozit úspěšnou implementaci navržených úkolů motivačního systému společnosti Oiles Czech Manufacturing. Dalším cílem této kapitoly je provést ekonomické zhodnocení navržených úkolů.

7.1 Identifikace rizik

Každá firma je ve svém plánování vystavena riziku. Tedy možnosti, že s určitou pravděpodobností nedojde k naplnění předpokladů, které jsou východiskem těchto plánů. Hlavním úkolem řízení rizik v podniku je snížit negativní dopad těchto rizik. Pro tyto potřeby jsou rozlišovány hlavní etapy managementu rizika: vymezení kontextu managementu rizika a jeho cílů, identifikace rizik, stanovení významnosti rizik, měření rizika, hodnocení rizika a příprava opatření na snížení rizika. Tyto etapy lze přitom uvádět v detailnější či více agregované podobě (Fotr a kol., 2012).

Hlavním cílem managementu rizika pro účely této diplomové práce je identifikovat ta rizika, která mohou ohrozit naplnění definovaných úkolů motivační politiky podniku OCM. Pro účely ohodnocení rizika je dále v textu práce použito expertního hodnocení s následným promítnutím do matice hodnocení rizik. Pro potřeby expertního hodnocení rizik je třeba nejprve stanovit pravděpodobnost výskytu rizika a intenzitu dopadu daného rizika. Intenzita dopadu rizika má obvykle větší vliv na podnik než pravděpodobnost výskytu rizika. Proto se v semikvantitativním ohodnocení rizik pro vyjádření intenzity dopadu často používá mocninná stupnice, zatímco pravděpodobnost výskytu je hodnocena pomocí lineární stupnice. Přínos semikvantitativního ohodnocení spočívá v číselném vyjádření rizik, které je následně možné uspořádat podle významu. (Vacík, Januška, 2012)

Pro stanovení významnosti rizikových faktorů na základě pravděpodobnosti výskytu těchto faktorů a intenzity jejich dopadů jsou použity následující stupnice (viz tabulka č. 15 respektive tabulka č. 16). Tyto stupnice používají pětistupňovou lineární respektive mocninnou škálu. Zároveň jsou použité stupnice doplněny, pro lepší orientaci, o slovní popis vyjadřující význam daného ohodnocení.

Tab. č. 15: Stupnice hodnotící pravděpodobnost výskytu rizikových faktorů

Pravděpodobnost výskytu	Číselné vyjádření
Nepatrná	1
Nepravděpodobná	2
Pravděpodobná	3
Vysoká	4
Jistá	5

Zdroj: vlastní zpracování podle Vacík, Januška, 2012; 2014

Tab. č. 16: Stupnice hodnotící intenzitu dopadu rizikových faktorů

Intenzita dopadu	Číselné vyjádření
Bezvýznamná	1
Malá	2
Střední	4
Velká	8
Kritická	16

Zdroj: vlastní zpracování podle Vacík, Januška, 2012; 2014

Před samotným ohodnocením významnosti rizik je třeba identifikovat rizikové faktory, které mohou mít negativní vliv na splnění definovaných úkolů systému motivace, jejichž cílem je umožnit efektivnější rozvoj a naplnění strategických cílů společnosti Oiles Czech Manufacturing. Fotr a kol. (2012) uvádějí, že je možné identifikovat nejen negativní rizikové faktory (hrozby), ale i pozitivní rizikové faktory (příležitosti). Tato kapitola diplomové práce se však soustředí na ty rizikové faktory, které mohou mít negativní dopad na implementaci navržených opatření. Seznam faktorů rizika včetně stanovení významnosti těchto faktorů pomocí pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu rizik je zobrazen v následující tabulce č. 17. Tato tabulka č. 17 je zároveň podkladem pro sestavení matice hodnocení rizik. Po uvedené tabulce následuje komentář k jednotlivým rizikovým faktorům a navržená opatření na snížení rizika.

Tab. č. 17: Rizikové faktory

	Rizikový faktor	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita dopadu
1	Nedostatečné finanční prostředky pro zvýšení finanční podpory stávajících benefitů	4	16
2	Nespokojenost zaměstnanců s výběrem podporovaných benefitů	3	4
3	Nezájem operátorů o přechod na nový výrobní program	1	8
4	Neochota vedení umožnit stávajícím zaměstnancům přejít na nový výrobní program	2	8
5	Nedostatečné finanční prostředky pro odměňování Kaizen návrhů a opatření	1	8
6	Nečinnost a lhostejnost hodnotitelského týmu (metoda Kaizen)	3	16
7	Neochota sdělovat firemní cíle zaměstnancům působících na nižších stupních řízení	2	8
8	Lhostejnost účastníků ke změně formátu podnikových porad	2	16
9	Neseznámení zaměstnanců s pravidly etického kodexu	2	4
10	Nerespektování pravidel etického kodexu	3	4

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

První dvě rizika souvisí s úkolem navýšení podpory vybraných stávajících benefitů. Riziko nedostatečných finančních prostředků pro zvýšení podpory vybraných prvků programu zaměstnaneckých výhod by mělo kritický dopad na doporučený úkol. V případě výskytu tohoto rizika by nebyla možná implementace doporučeného opatření. V části finanční analýza bylo potvrzeno, že společnost OCM je v dobré finanční kondici, nicméně existuje možnost, že mateřská společnost Oiles Corporation neschválí dodatečné výdaje na podporu programu zaměstnaneckých výhod. Proto musí být nejprve ze strany mateřské společnosti odsouhlaseno navýšení rozpočtu na výplatu zaměstnaneckých benefitů. Úkolem vedoucích pracovníků OCM je zdůraznit přínos navýšení podpory stávajících benefitů a zasadit se o zmíněné navýšení rozpočtu. Dalším rizikem je, že zaměstnanci OCM nebudou spokojeni s vybranými benefity. Toto riziko již bylo částečně omezeno provedeným primárním výzkumem mezi zaměstnanci společnosti.

Další definovaný úkol (umožnit operátorům výroby přejít na nový výrobní program) je vystaven rizikům ze strany zaměstnavatele i zaměstnanců. Tato rizika jsou vyjádřena v tabulce č. 17 pomocí rizikových faktorů 3 a 4. Hlavním rizikem je zde neumožnění

této změny zaměstnavatelem (společností OCM). Implementace tohoto opatření s sebou přinese zvýšené náklady na zaškolení jak nově přijatých operátorů, tak i operátorů, kteří přejdou na nový výrobní program. Při naplňování tohoto úkolu je třeba mít na paměti pozitivní vliv na spokojenost vybraných operátorů výroby v aspektech stereotypnosti práce a pracovního zatížení, což povede k jejich zlepšenému pracovnímu výkonu. Předpokladem tohoto úkolu je, že zaměstnanci na pozicích operátor výroby již v minulosti projeví zájem o doporučené opatření.

Rizika číslo 5 a 6 souvisí se zavedením metody Kaizen do podnikové praxe. První riziko opět souvisí s nedostatečnými finančními prostředky, které jsou potřebné pro motivování zaměstnanců. Jelikož se jedná o jeden z podnikových cílů, není tomuto riziku přisouzena velká pravděpodobnost výskytu. Daleko významnějším rizikem je nečinnost a lhostejnost členů hodnotitelského týmu, kteří budou zodpovědní za vyhodnocování návrhů a koordinaci řešitelského týmu. V tomto ohledu je třeba nejprve seznámit vybrané zaměstnance s důležitostí a přínosem této metody a následně důsledně vyžadovat plnění zadaných úkolů. Případné nedodržování navržených opatření je třeba sankcionovat.

Čtvrtým úkolem motivační politiky podniku bylo zlepšit informovanost zaměstnanců ze strany vedení a komunikaci mezi odděleními. Při implementaci tohoto úkolu hrozí riziko neochoty vedoucích pracovníků sdělovat firemní cíle zaměstnancům na nižších stupních řízení v podniku. Tomuto lze částečně předejít zveřejňováním podnikové vize a cílů prostřednictvím e-mailové komunikace a prostřednictvím nástěnek, které jsou přítomné v sídle firmy. Rizikem, které má nepříznivý dopad na komunikaci mezi odděleními je lhostejnost ke změně formátu podnikových porad. Toto riziko lze eliminovat seznámením účastníků s novými cíli porad, vysvětlit jim přínosy těchto porad a zároveň důsledně vyžadovat při poradách konkrétní informace potřebné pro hladké fungování vnitropodnikové spolupráce.

Posledním doporučeným úkolem systému motivace společnosti OCM bylo vytvořit etický kodex organizace. Jako hlavní nástroj pro splnění tohoto úkolu bylo zavést etický kodex, který by stanovoval pravidla a normy chování v organizaci Oiles. Hlavními rizikovými faktory tohoto opatření jsou neseznámení zaměstnanců s pravidly etického kodexu a nerespektování těchto pravidel zaměstnanci. Pro seznámení zaměstnanců s těmito pravidly je třeba zvolit vhodnou formu. Nově příchozí zaměstnanci by měli být

seznámení s těmito pravidly v rámci zaškolení po nástupu do zaměstnání. Stávajícím zaměstnancům je možné připravit stručný seznam nejdůležitějších pravidel etického kodexu a zároveň jim umožnit prostudovat celý kodex. Převážně u stávajících zaměstnanců hrozí riziko nerespektování nově stanovených pravidel. Proto je třeba porušování těchto pravidel sankcionovat a potvrzovat tak jejich význam a důležitost.

Pro ohodnocení rizik a porovnání jejich významnosti byla vytvořena následující matice hodnocení rizik (viz následující obrázek č. 22). Matice hodnocení rizik porovnává jednotlivé rizikové faktory na základě pravděpodobnosti výskytu a intenzitě dopadu. Pro ohodnocení pravděpodobnosti výskytu byla zvolena lineární stupnice 1 – 5, zatímco pro ohodnocení intenzity dopadu byla použita mocninná stupnice 1, 2, 4, 8 a 16. Takto zvolená stupnice reflektuje fakt, že intenzita dopadu rizika má větší význam na zamýšlená opatření než to, zda se riziko vyskytne. Rizikové faktory jsou v matici na obrázku č. 22 zobrazeny pomocí označení R1 – R10, což koresponduje s pořadím rizikových faktorů, jak jsou uvedeny v předcházející tabulce č. 17 (tabulka rizikových faktorů). Za označením rizikového faktorů je dále znázorněno číselné ohodnocení významnosti daného faktoru rizika.

Obr. č. 22: Matice hodnocení rizik

Pravděpodobnost výskytu	Intenzita dopadu				
	1	2	4	8	16
5					
4					R1 - (64)
3			R2,R10 - (12)		R6 - (48)
2			R9 - (8)	R4,R7 - (16)	R8 - (32)
1				R3,R5 - (8)	

Zdroj: vlastní zpracování podle Vacík, Januška, 2012; 2014

Zobrazená matice hodnocení rizik identifikuje nejvýznamnější rizikové faktory, kterými jsou nedostatečné finanční prostředky pro zvýšení finanční podpory stávajících benefitů, nečinnost a lhostejnost hodnotitelského týmu u metody Kaizen a lhostejnost účastníků ke změně formátu podnikových porad. Tyto rizikové faktory mají největší význam pro implementaci definovaných úkolů, a proto by na ně měla být upřena největší pozornost. Zároveň by měla být volena taková opatření na ošetření rizik, jejichž náklady budou co nejnižší.

7.2 Ekonomické zhodnocení návrhů

Mezi nejvýznamnější rizika identifikovaná v předcházející podkapitole patří nedostatek finančních prostředků na zavedení navržených opatření. Proto je potřeba brát ohled i na ekonomické aspekty těchto opatření. Vzhledem k vlastnické struktuře společnosti Oiles Czech Manufacturing musí být veškeré nestandardní náklady schvalovány mateřskou společností. I z tohoto důvodu byla doporučená opatření navržena s cílem, aby měla co nejnižší dopad na náklady společnosti. Vzhledem k povaze vymezených úkolů motivační politiky podniku lze jen těžko kvantifikovat jejich dopad jak na příjmy (výnosy), tak i na výdaje (náklady) společnosti OCM. Hlavním přínosem stanovených úkolů by mělo být zvýšení produktivity práce a udržení klíčových zaměstnanců společnosti.

V oblasti nákladů je přece jen možné kvantifikovat alespoň některé dopady opatření do nákladů společnosti. Pro vyčíslení nákladů jednotlivých opatření je využito metody

přírůstkových nákladů. Navržená opatření související s úkoly umožnit operátorům výroby přejít na nový výrobní program, zlepšit informovanost zaměstnanců a komunikaci mezi odděleními a vytvořit etický kodex nevyžadují dodatečné navyšování rozpočtu a nemají přímý dopad do nákladů společnosti OCM. Hlavní přírůstkové náklady, u nichž je možné vyčíslit jejich dopad, souvisí s úkoly motivační politiky podniku zvýšit finanční podporu vybraných benefitů a zavést vhodný systém motivace pro metodu Kaizen.

Prvním benefitem, u kterého byla navržena zvýšená finanční podpora je odměna za pět odpracovaných let ve firmě. Celkový dopad do nákladů společnosti závisí do velké míry na fluktuaci zaměstnanců. Stávající odměna je ve výši 500 Kč. Přírůstkové náklady na jednoho zaměstnance by se pohybovaly ve výši 4 500 Kč, pokud by došlo k navýšení odměny na navrhovaných 5 000 Kč. Při předpokladu nulové fluktuace a navýšení počtu zaměstnanců na 51 lze tedy předpokládat maximální přírůstkové výdaje ve výši 229 500 Kč za následujících pět let, což činí průměrnou roční výši nákladů 45 900 Kč. Opatření s cílem obnovit pořádání firemní oslavy do velké míry závisí na zvoleném formátu a místě oslavy, proto lze jen odhadovat předpokládaný přírůstek nákladů ve výši 20 000 Kč.

Finanční podpora s cílem motivovat zaměstnance k předkládání Kaizen návrhů a účasti v řešitelských týmech se bude odvíjet od počtu a kvality (potenciálu) předložených návrhů. Proto je opět velmi složité kvantifikovat přesný dopad do nákladů společnosti. Důležité je stanovit dostatečný rozpočet, který umožní implementaci Kaizen návrhů a následné odměnění zúčastněných zaměstnanců. Náklad, který by umožnil odměnit pět řešitelských týmů zodpovědných za implementaci Kaizen návrhů včetně navrhovatele v plné výši je 52 500 Kč ročně.

Na základě provedených kalkulací by se maximální výše přírůstkových nákladů pohybovala zhruba ve výši 118 400 Kč. Celkové náklady společnosti v roce 2012 se pohybovaly ve výši 112 mil. Kč. Z tohoto pohledu kalkulované přírůstkové náklady tvoří jen nepatrnou část celkových nákladů společnosti (zhruba 0,1%). Navržené úkoly motivační politiky podniku Oiles Czech Manufacturing je tedy z ekonomického hlediska možné považovat za realizovatelné.

Závěr

Tato diplomová práce byla zaměřena na motivaci zaměstnanců ve společnosti Oiles Czech Manufacturing. Hlavním cílem práce bylo na základě analýzy systému motivace společnosti Oiles Czech Manufacturing navrhnout úkoly, jejichž implementace do stávajícího motivačního systému by umožnila efektivnější rozvoj a naplnění strategických cílů organizace.

První kapitola diplomové práce představila OCM jako výrobní firmu, jejímž jediným vlastníkem je japonská společnost Oiles Corporation. V druhé kapitole bylo rozhodnuto o proveditelnosti zamýšlené strategie firmy na základě vymezení strategického záměru a zhodnocení faktorů vnějšího a vnitřního prostředí. Následně byly strategické cíle převedeny do cílů managementu lidských zdrojů. Jako hlavní cíle managementu lidských zdrojů společnosti byly stanoveny **růst počtu zaměstnanců, udržení stabilního pracovního týmu a vytvoření týmu zodpovědného za zavedení systému Kaizen** do podnikových procesů. Třetí kapitola vymezila základní pojmy motivace, popsala teorie pracovní motivace a zároveň byla podkladem pro uchopení daného tématu ve firmě Oiles. V rámci čtvrté kapitoly byla analyzována motivační politika v oblastech systému odměňování, zaměstnaneckých benefitů, pracovních podmínek a prostředí, atmosféry na pracovišti a komunikace, vedení lidí a v oblasti možnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Pátá kapitola hodnotila motivační politiku organizace pomocí dotazníkových šetření a nestrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci. Toto zhodnocení odhalilo poměrně vysokou spokojenost zaměstnanců OCM se současným systémem motivace. Hlavním přínosem provedeného výzkumu bylo odhalení jak slabých, tak i silných stránek současného systému motivace společnosti Oiles Czech Manufacturing. Mezi silné stránky byly zahrnuty **transparentní mzdová politika, vztahy mezi nadřízeným a podřízeným, komunikace v rámci oddělení, kladný vztah zaměstnanců ke společnosti, dobré pracovní prostředí a podmínky, pocit užitečnosti vlastní práce a možnost rozšíření kvalifikace**. Slabými stránkami sloužícími jako podklad pro stanovení úkolů motivační politiky byly **malá výše některých benefitů, vedení lidí při zavádění metody Kaizen, pracovní zátěž a stereotypnost práce operátorů výroby, zhoršené vztahy mezi zaměstnanci, nedostatečná informovanost o podnikových cílech a vizi a špatná**

komunikace mezi odděleními. Nejdůležitějším přínosem této diplomové práce byla kapitola šestá, která definovala soubor úkolů v rámci motivační politiky podniku. Mezi tyto úkoly byly zařazeny následující položky: **zvýšit finanční podporu vybraných benefitů, umožnit operátorům výroby přejít na nový výrobní program, zavést vhodný systém motivace pro metodu Kaizen, zlepšit informovanost zaměstnanců a komunikaci mezi odděleními a vytvořit etický kodex organizace.** Zároveň zde byla doporučena konkrétní opatření sloužící k implementaci definovaných úkolů. Navržené úkoly a opatření respektují firemní prostředí a vycházejí z identifikovaných slabých stránek motivačního systému. Jejich cílem bylo zajistit efektivnější rozvoj organizace a naplnění strategických cílů. Při implementaci jednotlivých opatření je nutné vzít v úvahu finanční náročnost a možná rizika, která mohou překazit jejich zavedení. Tyto aspekty byly zohledněny v poslední sedmé kapitole. Jako nejvýznamnější rizikové faktory byly identifikovány **nedostatečné finanční prostředky pro zvýšení finanční podpory stávajících benefitů, nečinnost a lhostejnost hodnotitelského týmu u metody Kaizen a lhostejnost účastníků ke změně formátu podnikových porad.** Kromě identifikování jednotlivých rizik byla přínosem sedmé kapitoly doporučená opatření pro minimalizaci těchto rizik. Poslední část práce se zabývala ekonomickým zhodnocením doporučených opatření motivační politiky podniku. Tato opatření tvoří pouze nepatrnou část celkových nákladů společnosti (zhruba 0,1%), a proto byla vyhodnocena jako realizovatelná.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Základní údaje o společnosti	10
Tab. č. 2: Fluktuace zaměstnanců firmy (2009 – 2012)	25
Tab. č. 3: Ukazatele rentability v letech 2010 - 2012	29
Tab. č. 4: Ukazatele aktivity v letech 2010 - 2012	30
Tab. č. 5: Ukazatele likvidity v letech 2010 - 2012	31
Tab. č. 6: Ukazatele zadluženosti v letech 2010 - 2012	31
Tab. č. 7: Přidaná hodnota na zaměstnance v letech 2010 - 2012	31
Tab. č. 8: Matice EFE	33
Tab. č. 9: Matice IFE	34
Tab. č. 10: Cíle lidských zdrojů podniku.....	36
Tab. č. 11: Průměrná spokojenost a důležitost aspektů motivačního systému podle zaměstnanců a jejich rozdíly.....	55
Tab. č. 12: Diference mezi průměrnou spokojeností a důležitostmi podle pracovních skupin.....	56
Tab. č. 13: Silné a slabé stránky motivačního systému společnosti OCM.....	66
Tab. č. 14: Úkoly motivační politiky podniku.....	68
Tab. č. 15: Stupnice hodnotící pravděpodobnost výskytu rizikových faktorů	75
Tab. č. 16: Stupnice hodnotící intenzitu dopadu rizikových faktorů.....	75
Tab. č. 17: Rizikové faktory	76

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Výrobní hala OCM před rozšířením	11
Obr. č. 2: Výrobní hala OCM po rozšíření	12
Obr. č. 3: Warwick model.....	13
Obr. č. 4: Porterův model pěti sil.....	20
Obr. č. 5: Organizační struktura společnosti Oiles Czech Manufacturing s.r.o.	24
Obr. č. 6: Model soupeřících hodnot	26
Obr. č. 7: Vývoj tržeb, provozních nákladů a EBIT v letech 2010 – 2012 (v tis. Kč) ...	28
Obr. č. 8: Struktura aktiv v letech 2010 - 2012.....	29
Obr. č. 9: Matice IE	35
Obr. č. 10: Determinanty pracovního výkonu	39
Obr. č. 11: Maslowova Hierarchie potřeb a související benefity.....	41
Obr. č. 12: Rozdělení respondentů podle pohlaví.....	51
Obr. č. 13: Rozdělení respondentů do věkových skupin	51
Obr. č. 14: Rozdělení respondentů do skupin podle pracovní pozice.....	52
Obr. č. 15: Spokojenost zaměstnanců s vybranými aspekty motivačního systému OCM	53
Obr. č. 16: Důležitost aspektů motivačního systému OCM pro zaměstnance.....	54
Obr. č. 17: Komunikace na pracovišti	57
Obr. č. 18: Mezilidské vztahy na pracovišti	58
Obr. č. 19: Vztah zaměstnanců k podniku	58
Obr. č. 20: Spokojenost zaměstnanců se současnými benefity.....	60
Obr. č. 21: Zájem zaměstnanců o zavedení dalších benefitů nad rámec současného programu výhod.....	61
Obr. č. 22: Matice hodnocení rizik	79

Seznam použitých zkratk

apod.	A podobně
atd.	A tak dále
CZK	Česká koruna
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
EBIT	Earnings before interest and taxes
EFE	External Factor Evaluation
EUR	Euro
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HR	Human Resources
HRM	Human Resource Management
IČ	Identifikační číslo
IE	Internal, External – matice hodnocení interních a externích faktorů
IFE	Internal Factor Evaluation
Kč	Česká koruna
mil.	Milion
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
OCM	Oiles Czech Manufacturing
OR	Obchodní rejstřík
PSC	Poštovní směrovací číslo
ROA	Return on assets
ROE	Return on Equity
ROS	Return on sales
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
tj.	To jest
tzv.	Takzvaný

Seznam použité literatury

Monografie

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-169-0

BĚLOHLÁVEK, František., KOŠŤAN, Pavol., ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-85839-45-8

CAMERON, Kim S., QUINN, Robert E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading: Addison-Wesley, 1999. ISBN 0-201-33871-8

CEJTHAMR, Václav., DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4

FOTR, Jiří., VACÍK, Emil. SOUČEK, Ivan. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6

JENSEN, Doug., MCMULLEN, Tom., STARK, Mel. *The Manager's Guide to Rewards: What you need to know to get best for - and from - your employees*. New York: Amacon, 2007. ISBN 978-0-8144-0886-5

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3

LIKER, Jeffrey K. *Tak to dělá Toyota*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-173-7

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7

ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-86754-35-9

Elektronické zdroje

BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export. [online] Praha: BusinessInfo, [cit. 15.2.2014] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/dan-z-prijmu-3462.html#b6>

Česká národní banka. [online] Praha: Česká národní banka, 2014, [cit. 15.2.2014] Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/faq/kurzovy_zavazek.html

Google Mapy. [online] Mountain View: Google, 2014, [cit. 13.2.2014] Dostupné z:

HANÁK, Jaroslav. Jaký dopad bude mít nový občanský zákoník na české podnikání. *Svaz průmyslu a dopravy ČR* [online] 2013, [cit. 20.2.2014] Dostupné z: <http://www.spcr.cz/pravni-aktuality/novy-obcansky-zakonik>

<https://maps.google.cz/maps?hl=cs&tab=wl>

KROUPA, Aleš a kol. *Spokojenost zaměstnanců – manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*. [online] Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2007. [cit. 20.3.2014] Dostupné z: <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>

Ministerstvo průmyslu a obchodu: Analytické materiály a statistiky. [online] Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, [cit. 23.2.2014] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category238>

Ministerstvo vnitra České republiky. [online] Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2014, [cit. 14.2.2014] Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/informace-pro-zamestnavatele.aspx>

Nový občanský zákoník. [online] Praha: KPMG, 2013. [cit. 11.2.2014] Dostupné z: <http://www.kpmg.com/CZ/cs/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Factsheets/Documents/KPMG-Novy-obcansky-zakonik.pdf>

Oiles Corporation. [online] Tokyo: Oiles Corporation, Aktualizace 28.11.2013, [cit. 13.2.2014] Dostupné z: <http://www.oiles.co.jp/en/>

Oiles Deutschland. [online] Ober-Mörlen: Oiles Deutschland, 2014, [cit. 13.2.2014]
Dostupné z: www.oiles.de

PROCHÁZKOVÁ, Eva., ŠEBESTOVÁ, Lucie. *Statistická ročenka trhu práce v České republice 2012*. [online] Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2013. [cit. 13.2.2014] Dostupné z:

http://portal.mpsv.cz/sz/stat/stro/statisticka_rocenka_trhu_prace_v_cr_v_roce_2012.pdf

RIS: Regionální informační servis. [online] Praha: Centrum pro regionální rozvoj České republiky, [cit. 16.2.2014] Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs/vyhledavace/prumyslove-zony/detail?Id=420>

ŠPAČKOVÁ, Iva. Elektřina v roce 2014 zlevní, ČEZ snižuje ceny energie až o pětinu. *Idnes.cz* [online]. 2013 [cit. 18.2.2014] Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/ceny-elektriny-pro-rok-2014-0ht-/ekonomika.aspx?c=A130917_100534_ekonomika_spi

TUULI, M. Martin., AGYEPONG, A. Sena., FUGAR, D. K. Frank., *The applicability of the Harvard and Warwick models in the development of human resource management policies of large construction companies in Ghana*. [online] Loughborough: Loughborough University, 2010. [cit. 9.2.2014] Dostupné z: http://www.academia.edu/190994/The_applicability_of_the_Harvard_and_Warwick_models_in_the_development_of_human_resource_management_policies_of_large_construction_companies_in_Ghana

URBAN, Jan. Jak vytvořit etický kodex organizace. *KarieraWeb.cz* [online]. 2011 [cit. 10.4.2014] Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-53354960-jak-vytvorit-eticky-kodex-organizace>

Ostatní zdroje

Interní materiály společnosti Oiles Czech Manufacturing, Kadaň, 2013

VACÍK, Emil. JANUŠKA, Martin. *Učební prezentace k předmětu Risk Management*. Katedra podnikové ekonomiky a managementu ZČU v Plzni, 2012

Výroční zprávy společnosti Oiles Czech Manufacturing s.r.o. pro roky 2010 – 2012.

Seznam příloh

Příloha A: Firemní slogan

Příloha B: Myšlenková mapa organizační kultury společnosti Oiles Czech Manufacturing

Příloha C: Vzor dotazníku

Příloha A: Firemní slogan

*My všichni nosíme společné jméno Oiles.
Pojďme růst spolu s Oilesem, který je ve spojení se světem.*

Onward _____ **forward day by day.**
Today more than yesterday, tomorrow more than today, we move forward with our wish.

Oddaně _____ **dopředu den za dnem.**
Dnes více než včera, zítra více než dnes, se blížíme k našemu přání.

Idea _____ **originality and ingenuity**
With never-ending creative efforts that search the truth, we live with a frontier spirit.

Idea _____ **originalita a důmyslnost**
Žijeme v duchu nikdy nekončícího úsilí najít pravdu.

Liberty and Law _____ **freedom and discipline**
Respecting personality, individual character and capability of each other, we create and orderly workplace.

Liberalita a právo _____ **volnost a disciplína**
Respektujeme osobnost, povahu a schopnosti každého z nás, vytváříme uspořádané pracoviště.

Expert _____ **all of us for specialists**
Everyone of us be a specialist, the company commits itself a specialized manufacture.

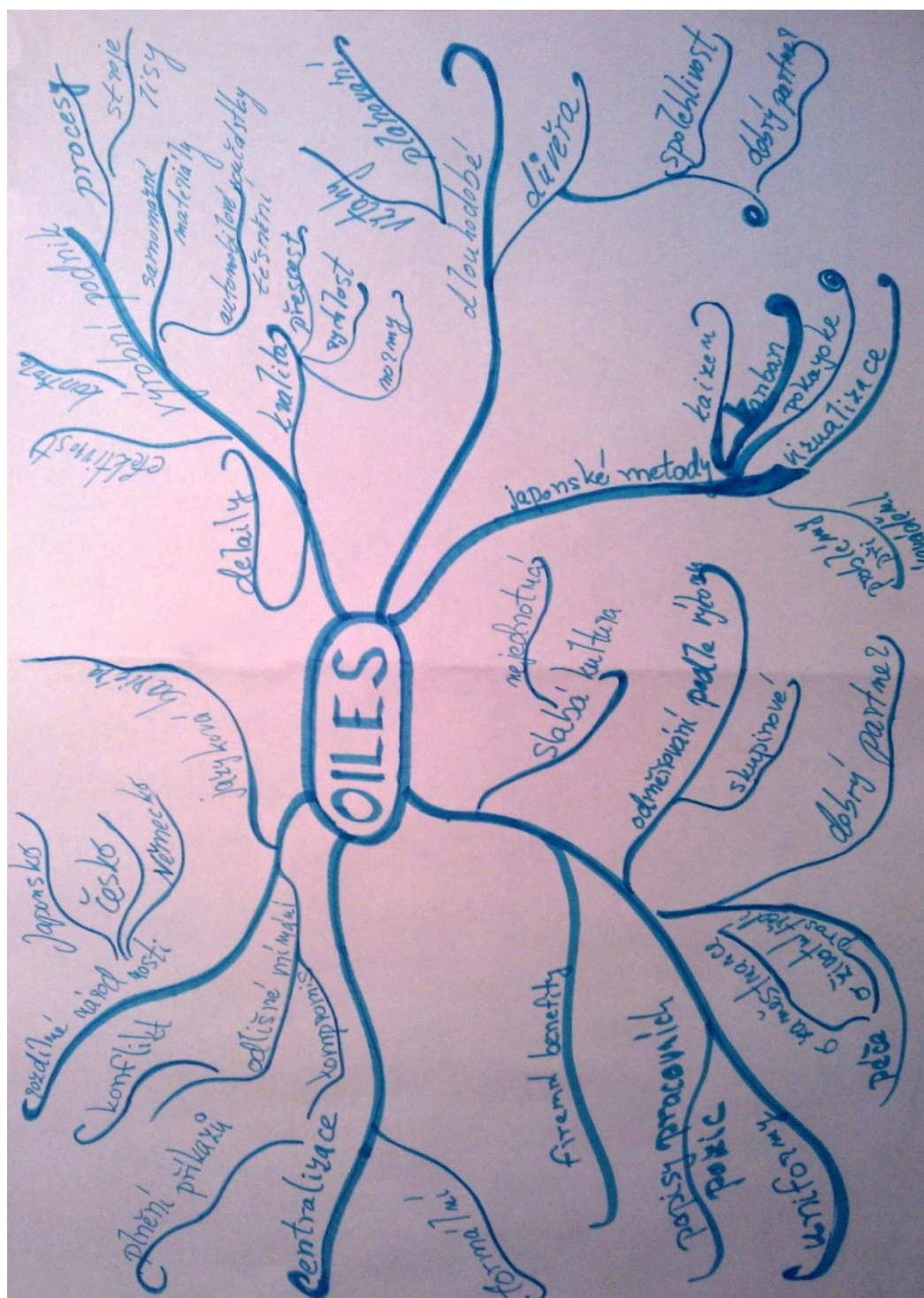
Expert _____ **všichni jsme odborníci**
Každý z nás je odborník; společnost se zavazuje specializované výrobě.

Service _____ **servicing society**
By doing our jobs with all of our hearts, we serve society.

Služba _____ **sloužíme společnosti**
Sloužíme společnosti vykonáváním své práce s nasazením veškerého úsilí.

Zdroj: Interní materiály společnosti OCM, 2013

Příloha B: Myšlenková mapa organizační kultury společnosti Oiles Czech Manufacturing



Zdroj: vlastní zpracování ve spolupráci s HR manažerkou firmy, 2014

Příloha C: Vzor dotazníku

Dobrý den, jmenuji se Jaroslav Bedrna, jsem studentem FEK ZČU v Plzni a rád bych Vás požádal o vyplnění tohoto dotazníku. Tento dotazník, zaměřující se na spokojenost zaměstnanců a jejich motivaci, je zcela anonymní a bude sloužit pouze pro účely mé diplomové práce. Pro úspěšné vyplnění prosím respektujte následující pokyny. Vyplnění by nemělo zabrat více než 10 minut Vašeho času.

Následující dotazník je rozdělen do 4 oblastí. V první oblasti vyplňujete základní údaje. Ve druhé a třetí oblasti se pomocí kroužkování na stupnici od 1 do 4 přikláníte k jednomu ze dvou opačných výroků. Poslední oblast Vám dává možnost uvést Vaše doporučení firmě.

I. Základní údaje:

Pohlaví: muž žena

Věk: 18 – 25 26 – 34 35 – 44 45 – 54 54 a starší

Pracovní pozice: Mistr, operátor, skladník
 Administrativa včetně vedoucích pracovníků (HR, účetnictví, vedení firmy)
 Technik včetně vedoucích pracovníků (kontrola kvality, technik)

II. Jak jste spokojen/a s následujícími aspekty Vaší práce a jakou těmto aspektům přiřadíte důležitost? Pomocí škály od 1 do 4 rozhodněte, který z výroků je Vám bližší. U každé položky ohodnoťte vždy nejprve Vaší spokojenost a následně důležitost každé položky pro Vás.

1 = zcela nespokojen / zcela nedůležité, 2 = spíše nespokojen / spíše nedůležité, 3 = spíše spokojen / spíše důležité, 4 = zcela spokojen / zcela důležité

Spokojenost a důležitost						
Pevná mzda	Zcela nespokojen	1	2	3	4	Zcela spokojen
	Zcela nedůležité	1	2	3	4	Zcela důležité
Výkonnostní složka mzdy	Zcela nespokojen	1	2	3	4	Zcela spokojen
	Zcela nedůležité	1	2	3	4	Zcela důležité
Zaměstnanecké benefity	Zcela nespokojen	1	2	3	4	Zcela spokojen
	Zcela nedůležité	1	2	3	4	Zcela důležité
Možnost povýšení	Zcela nespokojen	1	2	3	4	Zcela spokojen
	Zcela nedůležité	1	2	3	4	Zcela důležité
Možnost dalšího vzdělávání	Zcela nespokojen	1	2	3	4	Zcela spokojen
	Zcela nedůležité	1	2	3	4	Zcela důležité
Možnost rozšíření kvalifikace	Zcela nespokojen	1	2	3	4	Zcela spokojen
	Zcela nedůležité	1	2	3	4	Zcela důležité
Jistota zaměstnání	Zcela nespokojen	1	2	3	4	Zcela spokojen
	Zcela nedůležité	1	2	3	4	Zcela důležité
Vztah s přímým nadřízeným	Zcela nespokojen	1	2	3	4	Zcela spokojen
	Zcela nedůležité	1	2	3	4	Zcela důležité
Vztahy mezi zaměstnanci	Zcela nespokojen	1	2	3	4	Zcela spokojen

	Zcela nedůležité	1	2	3	4	Zcela důležité
Jednání s respektem a úctou ze strany firmy	Zcela nespokojen	1	2	3	4	Zcela spokojen
	Zcela nedůležité	1	2	3	4	Zcela důležité
Zajímavost a podnětnost mé práce	Zcela nespokojen	1	2	3	4	Zcela spokojen
	Zcela nedůležité	1	2	3	4	Zcela důležité
Užitečnost mé práce	Zcela nespokojen	1	2	3	4	Zcela spokojen
	Zcela nedůležité	1	2	3	4	Zcela důležité
Pracovní podmínky (světlo, hluk, teplota)	Zcela nespokojen	1	2	3	4	Zcela spokojen
	Zcela nedůležité	1	2	3	4	Zcela důležité
Pracovní zátěž (množství práce)	Zcela nespokojen	1	2	3	4	Zcela spokojen
	Zcela nedůležité	1	2	3	4	Zcela důležité
Pracovní zázemí (šatny, kantýna)	Zcela nespokojen	1	2	3	4	Zcela spokojen
	Zcela nedůležité	1	2	3	4	Zcela důležité
Rozvržení pracovní doby (příchod/odchod, přestávka)	Zcela nespokojen	1	2	3	4	Zcela spokojen
	Zcela nedůležité	1	2	3	4	Zcela důležité

III. V následující tabulce opět pomocí škály od 1 do 4 vyjádřete míru souhlasu s daným výrokem.

1 = zcela nesouhlasím, 2 = spíše nesouhlasím, 3 = spíše souhlasím, 4 = zcela souhlasím

Komunikace						
Mohu se ozvat, když mám jiný názor	zcela nesouhlasím	1	2	3	4	zcela souhlasím
Mám potřebné informace pro vykonání mé práce	zcela nesouhlasím	1	2	3	4	zcela souhlasím
Jsem informován o cílech podniku	zcela nesouhlasím	1	2	3	4	zcela souhlasím
S kolegy si často vyměňujeme informace potřebné pro práci	zcela nesouhlasím	1	2	3	4	zcela souhlasím
Spolupráce mezi odděleními firmy je na dobré úrovni	zcela nesouhlasím	1	2	3	4	zcela souhlasím
Mezilidské vztahy (atmosféra na pracovišti)						
Spolupracovníci oceňují můj přínos pro podnik	zcela nesouhlasím	1	2	3	4	zcela souhlasím
Na pracovišti převažuje přátelská atmosféra	zcela nesouhlasím	1	2	3	4	zcela souhlasím
Na svého vedoucího se mohu kdykoliv obrátit	zcela nesouhlasím	1	2	3	4	zcela souhlasím
Můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě	zcela nesouhlasím	1	2	3	4	zcela souhlasím
Vztah k podniku - kultura						
Firma je dobře řízena	zcela nesouhlasím	1	2	3	4	zcela souhlasím
Doporučil/a bych firmu jako dobrého zaměstnavatele	zcela nesouhlasím	1	2	3	4	zcela souhlasím

IV. Existuje nějaký aspekt Vaší práce, který byste doporučil/a změnit?

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

Abstrakt

BEDRNA, Jaroslav. *Motivace zaměstnanců v nadnárodní firmě*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 89 s., 2014

Klíčová slova: motivace, motivační politika, lidské zdroje, rizikové faktory, strategické cíle

Předložená diplomová práce se zaměřuje na motivaci zaměstnanců společnosti Oiles Czech Manufacturing. Cílem této práce je na základě analýzy systému motivace společnosti Oiles Czech Manufacturing navrhnout úkoly, jejichž implementace do stávajícího motivačního systému by umožnila efektivnější rozvoj a naplnění strategických cílů organizace.

První část práce zahrnuje představení společnosti, formulaci jejího strategického záměru doplněnou o vliv vnějšího a vnitřního prostředí. Následně jsou určeny cíle managementu lidských zdrojů a jejich měřítka. Dále se diplomová práce věnuje teoretickému vymezení témat motivace a pracovní motivace. Na tuto část navazuje popis stávajícího motivačního systému organizace, který je dále analyzován a zhodnocen pomocí dotazníkových šetření a doplňujících rozhovorů. Pro naplnění stanoveného cíle práce je sestaven soubor úkolů motivační politiky podniku zahrnující návrh konkrétních opatření sloužících k implementaci. Závěr práce se zabývá ekonomickým zhodnocením a identifikováním rizikových faktorů působících na stanovená opatření.

Abstract

BEDRNA, Jaroslav. *Motivation of employees in the international company*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 89 pages, 2014

Key words: motivation, motivational policy, human resources, risk factors, strategic targets

The presented diploma thesis focuses on employee motivation in the company Oiles Czech Manufacturing. The aim of the thesis is to propose tasks of the motivational policy on the basis of analysis of this policy. The implementation of these tasks should facilitate the development and realization of the strategic goals of the organization.

The first part of the thesis includes the company introduction, formulation of its strategic objectives completed by the influence of factors of external and internal environment. Afterwards, the targets of the human resource management and its measures are determined. Furthermore, the diploma thesis defines the topics of motivation and work motivation. This part is followed by the description of the current motivational system of the organization, which is analyzed and assessed with help of surveys and supplementary interviews. In order to fulfil stated aim of the thesis, the set of tasks of motivational policy is compiled together with proposal of specific actions used for implementation. Finally, the thesis deals with the economic evaluation and identification of risk factors affecting the set actions.