

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v
podniku**

**Economic assessment of benefits of incentive program in
company**

Tomáš Černoch

Plzeň 2015

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

Jméno a příjmení: **Tomáš ČERNOCH**
Osobní číslo: **K11B0282P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v konkrétním podniku**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

1. Analyzujte na základě studia odborné literatury význam a metody motivování a motivačních programů v organizacích.
2. Charakterizujte organizaci - obor podnikání, vnější a vnitřní prostředí organizace, ekonomické výsledky, cíle pro nejbližší období.
3. Analyzujte a zhodnoťte situaci a trendy ve využívání různých forem motivování v organizaci.
4. Navrhněte motivační program pro zaměstnance a identifikujte jeho vliv na plnění cílů organizace.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku“

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

V Plzni dne 24. dubna 2015

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval Mgr. Janě Dvořákové, vedoucí mé práce, za vstřícný přístup, cenné rady a za čas, který mi věnovala.

Dále bych rád poděkoval podniku emz Hanauer s.r.o. a jeho zaměstnancům za čas, který věnovali vyplnění dotazníků a hlavně jednatele podniku, paní Janě Schmuckerové, která mi věnovala svůj čas a poskytla spoustu cenných podkladů a informací.

Obsah

Úvod.....	8
1. Význam a metody motivování.....	9
1.1. Základní pojmy	9
1.2. Motivace a výkon	11
1.2.1. Výkonová motivace	12
1.2.2. Motivace a dlouhodobá výkonnost pracovníků	12
1.3. Motivační profil	14
1.4. Motivace pracovního jednání	14
1.4.1. Teorie motivace pracovního jednání.....	15
1.4.2. Spokojenost pracovníků.....	17
1.4.3. Analýza pracovní motivace	19
1.5. Stimulační prostředky	20
1.6. Motivační program.....	23
1.6.1. Příprava, tvorba a realizace motivačního programu podniku	24
2. Charakteristika společnosti emz Hanauer	26
2.1. Část první - Představení společnosti emz Hanauer	26
2.1.1. Historie společnosti.....	26
2.1.2. Výrobní závody.....	26
2.1.3. Obor podnikání	27
2.1.4. Filosofie společnosti	28
2.1.5. Ocenění	29
2.1.6. Obchodní partneři společnosti	30
2.2. Část druhá – Představení výrobního závodu emz Hanauer v Černošíně	30

2.2.1.	Historie.....	30
2.2.2.	Propojenost s mateřskou společností	31
2.2.3.	Organizační struktura.....	31
2.2.4.	Co se vyrábí v podniku emz Hanauer Černošín	32
2.2.5.	Hospodaření podniku	35
2.2.6.	Vnitřní a vnější prostředí	36
2.2.7.	Cíle do budoucna	40
3.	Analýza využívání různých forem motivování zaměstnanců.....	41
3.1.	Motivační nástroje používané podnikem	41
3.1.1.	Hmotná odměna.....	41
3.1.2.	Komunikace a hodnocení.....	43
3.1.3.	Pracovní podmínky	44
3.1.4.	Režim práce	45
3.1.5.	Obsah práce.....	46
3.1.6.	Vztahy na pracovišti	46
3.2.	Celková motivace.....	46
3.3.	Dotazníkové šetření.....	48
3.3.1.	Motivace a spokojenost zaměstnanců	48
3.3.2.	Motivy a spokojenost zaměstnanců	62
3.4.	Zhodnocení současného stavu.....	64
3.4.1.	Klady.....	64
3.4.2.	Zápory.....	66
4.	Návrh motivačního programu.....	69
4.1.	Změny	69
4.2.	Motivační program.....	72

Závěr	75
Seznam tabulek a obrázků	76
Seznam zkratk	78
Seznam zdrojů.....	79
Seznam příloh	81

Úvod

Cílem bakalářské práce je analyzovat současnou situaci v oblasti motivování zaměstnanců v podniku emz Hanauer s.r.o. a navrhnout motivační program pro zaměstnance, který by zlepšil současnou míru spokojenosti a pracovní motivace a udržel v podniku kvalitní zaměstnance.

První kapitola je zaměřena na význam a metody motivování. V této teoretické části je zahrnuto vše od základních pojmů motivace a stimulace, až po motivaci pracovního jednání. Je zde vyjádřen vztah mezi motivací a výkonem, zhodnoceny teorie motivace a vliv spokojenosti zaměstnanců na pracovní motivaci. Dále jsou zde zhodnoceny jednotlivé stimulační prostředky, díky kterým lze motivaci udržovat v požadované míře či zvyšovat. V neposlední řadě je zde také popsána příprava a tvorba motivačního programu.

Ve druhé kapitole je představena nejprve celá společnost emz Hanauer. Je nastíněna její historie, představeny výrobní závody, popsáno její výrobní portfolio a prezentování nejvýznamnějších zákazníků. Ve druhé části této kapitoly je prostor věnován přímo výrobnímu závodu v Černošíně. V první řadě je popsáno propojení s mateřským podnikem, přiblížen předmět podnikání a organizační struktura. Dále je analyzováno hospodaření firmy a provedena SWOT analýza. V poslední řadě je zde stanoven cíl, ke kterému má tato práce dopomoci.

Ve třetí kapitole je analyzována současná situace v motivování zaměstnanců. Je zde vypracován souhrn motivačních nástrojů používaných podnikem. Dále jsou vyhodnocena dvě dotazníková šetření. První zaměřené na motivaci a spokojenost zaměstnanců a druhé na pracovní motivy a spokojenost s jejich poskytovanou výší.

V poslední čtvrté kapitole jsou zhodnoceny klady a zápory současného stavu pracovní motivace. Na základě negativ jsou zpracovány zlepšující návrhy a jsou provedeny přibližné kalkulace na jejich přijetí. Nakonec je vypracován motivační program a zhodnocen jeho přínos na plnění stanovených cílů.

1. Význam a metody motivování

1.1. Základní pojmy

Motivace

„Pojem motivace vyjadřuje psychologické příčiny jednání či chování vůbec.“[7, s. 7]

Podle Bedrnové motivace „vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly“ [2, s. 362] čili pohnutky a motivy. Ty chování člověka zaměřují určitým směrem, vzbuzují v něm aktivitu a dále ji udržují. Působení těchto hybných sil se projevuje jako motivované jednání.[2]

Oproti tomu Plamínek vyjadřuje motivaci jako proces, kdy vnější podněty (stimuly) „jsou v harmonii s preexistujícími motivy nebo nějaké žádoucí motivy vyvolávají“. [9, s. 70] Výraz motivace tedy užíváme jak pro tento proces, tak pro jeho výsledek. Motivovat mohou už samotné úkoly i důsledky splnění či nesplnění daných úkolů. [9]

Nyní by bylo dobré ujasnit si několik termínů, které se vyskytují, když hovoříme o motivaci.

Motiv

„Konkrétním motivem se vysvětluje, proč člověk jedná tak jak jedná“ [10, s. 7] Motiv představuje vnitřní psychickou sílu, neboli popud, která může být chápána jako důvod určitého chování či jednání člověka. Určuje směr, intenzitu a stálost dané činnosti. Krásně ho popsal Armstrong: „Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali.“ [1, s. 219] Motiv lze členit na primární (hlad, žízeň, únava) a sekundární (sociální kontakt, touha po moci, dosažení pracovního úspěchu). Obecně je cílem každého motivu dosáhnout nasycení, tedy jakéhosi vnitřního uspokojení z dosažení cíle motivu. Motiv tedy působí tak dlouho, dokud není dosaženo uspokojení. Tyto motivy, které mají jasný cíl, nazýváme terminální motivy (cílové), existují však i motivy, pro které se cílový stav nedá definovat. Mezi tyto motivy lze zahrnout například zájem o přírodu, sport, literaturu. Bedrnová nazývá tyto motivy instrumentálními. Je nutné si uvědomit, že v danou chvíli na člověka z pravidla nepůsobí pouze jeden motiv, ale současně celý soubor motivů. Ty se mohou shodovat či lišit ve směru, intenzitě i stálosti. To může způsobit posílení motivované činnosti, oslabení či dokonce znemožnění. [2] [4] [3]

Stimulace

„Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.“ [2, s. 364] Rozdíl mezi motivací a stimulací je tedy v tom, že stimulace představuje působení na psychiku člověka z vnějšku. Stimulace může nabývat různých podob, avšak společným ukazatelem je fakt, že jde o „ovlivňování činnosti druhého člověka aktivními vnějšími zásahy vedoucími ke změně jeho psychických procesů, především pak ke změně jeho motivace.“ [2, s. 364]

Stimul

Stimulem rozumíme určitý podnět vyvolávající změny v motivaci člověka. Obecně lze říci, že stimuly jsou podněty z vnějšího prostředí. Ovšem v literatuře se můžeme setkat i s odlišnými názory. Například Bedrnová rozděluje stimuly na impulsy a incentivy. Impulsy jsou vnitřní podněty reagující na nějakou změnu v těle nebo mysli člověka. Patří mezi ně například bolest zubů (vyvolávající motiv návštěvy zubaře) či nervozita před důležitou zkouškou (vyvolávající motiv odložení zkoušky na pozdější termín). Incentivy jsou opakem impulsů, působí z vnějšku a patří mezi ně například nabídka kariérního růstu či pochvala za dobře splněnou práci. Ať už ale definujeme stimul jakkoli, může jím být naprosto cokoli, co však bude skutečně působit, jako podnět v dané situaci a ovlivňovat jednání člověka. Žádní impuls však nemůžeme považovat za univerzální. [2] [9] [8]

Zdroje motivace

Porozumět problematice motivace lidského chování je důležité pro každého manažera. Je zásadní zjistit, jaké skutečnosti mají vliv na požadovanou změnu jednání lidí v organizaci. Co má vliv na to, že člověk něco chce a jiné odmítá. Skutečností, které se podílejí na tvorbě motivace lidského chování, je mnoho. [2]

Mezi základní zdroje motivace patří:

1. Potřeby
 - a. biologické (potřeba spánku, jídla,...)
 - b. sociální (potřeba seberealizace, přátel, lásky,...)
2. Návyky (vstávání v daný čas, pravidelný úklid,...)
3. Zájmy (technické, sportovní, obchodní,...)
4. Hodnoty (rodina, práce, společenské postavení, peníze, úspěch,...)
5. Ideály (pracovní úspěchy, vysokoškolské vzdělání, manželství,...) [2]

Zlaté pravidlo motivace: „Přizpůsobujte úkoly lidem, ne lidi úkolům.“ I úloha se stejným obsahem může být zadána různými způsoby přizpůsobenými konkrétním zaměstnancům. [9, s. 70]

1.2. Motivace a výkon

Mohlo by se zdát, že vztah mezi motivací a výkonem je jasný, ale „názor, že čím je motiv silnější, tím je výkon, ať už fyzický nebo mentální, vyšší a lepší, v plné míře neplatí! “ [2, s. 374] Každý z nás už asi zažil, že když chceme něco až příliš, ne vždy toho bývá dosaženo. Bedrnová tento jev vysvětluje takto: „přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které narušuje „normální“ fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu. Celkově se tedy výkon snižuje.“ [2, s. 375] [2]

Opačný stav, kdy je motivace příliš nízká, člověk chce jen málo, popřípadě nechce vůbec, je jasný. Věci se nedaří a výsledku není dosaženo. [2]

Vztah mezi intenzitou motivace a kvalitou (úrovní) výkonu znázorňuje Yerkesův-Dodsonův zákon, neboli „obrácená U-křivka.“ Ta naznačuje, že při nízké míře motivace bude kvalita výkonu nízká. S rostoucí mírou motivace za jinak stejných podmínek (podmínek výkonu) roste i kvalita výkonu, ale pouze do určité úrovně. Pokud motivovanost pracovníka přesáhne určitou hranici, úroveň výkonu klesá. Je nutné však dodat, že pro každý typ úkolu existuje jistá optimální úroveň motivace, která se liší i v závislosti na obtížnosti úkolu. [2] [9]

1.2.1. Výkonová motivace

Někteří lidé usilují podání vysokého výkonu v podstatě vždy a ve všech oblastech lidské činnosti, kde mohou měřit. Jako měřítko může být i pouhé podařilo se- nepodařilo se. Tuto tendenci lidského chování popisujeme jako výkonovou motivaci. S ní úzce souvisí dvě potřeby: potřeba dosáhnout úspěchu a potřeba vyhnout se neúspěchu. Tyto potřeby jsou vlastní všem lidem, pro každého však odlišně a v jiné míře. [2] [4]

Pro osoby s převažující potřebou úspěchu je pravděpodobné vyšší zaměření aktivit na úspěch. Tito lidé chápou situace, do kterých se každodenně zapojují, jako výzvu a příležitost k úspěchu. V případě převažující potřeby vyhnout se neúspěchu budeme muset počítat s větší pasivitou v duchu přísloví „kdo nic nedělá, nic nezkaží“. Tato druhá skupina chápe obdobné situace jako osobní ohrožení, neboť by se mohlo ukázat, že to nezvládnou, proto raději zůstávají stranou. Vysoce výkonově orientované osoby dosahují uspokojení při dosažení cílů, jsou tedy cílově orientovaní. Dosažení cíle předpokládá plánování v dlouhodobějším horizontu, což odlišuje výkonovou motivaci od jiných motivů. Bedrnová říká, že zvláště v mladém věku je možné úroveň výkonové motivace ovlivňovat žádoucím směrem. Ovšem neexistují žádné zaručené postupy. Obecně se však udává, že „pozitivním hodnocením, pozitivní zpětnou vazbou lze dosáhnout více než kritikou a neustálým vytýkáním nedostatků a chyb“. Je to však dlouhodobý a pozvolný proces.[2, s. 376] [2] [8]

V pracovním prostředí je možná při výběru pracovníka zjistit úroveň a typ osobnosti z hlediska výkonové motivace. Vhodný je pro to tzv. anamnestický výběrový rozhovor. Ten je zaměřený na již dosažené pracovní a životní úspěchy, na způsoby vyrovnávání se s možnými neúspěchy, a také na představy o budoucím profesním i osobním vývoji. [2] [4]

1.2.2. Motivace a dlouhodobá výkonnost pracovníků

Na výkon však nemá vliv pouze velikost motivace člověka k práci, ale také jeho schopnosti, dovednosti a vědomosti, které určují jeho pracovní potenciál. Na pracovní výkon tedy nemá vliv pouze snaha zaměstnanců, ale právě existující potenciál výkonnosti zaměstnanců. Je tedy možné motivovat zaměstnance pouze do úrovně jeho znalostí a schopností, maximálně je možno motivovat zájem zaměstnance o zvýšení pracovního potenciálu (potenciálu výkonnosti). Kromě toho působí na výkonnost

pracovníka i vnější podmínky, ve kterých pracuje. Je to například technické vybavení pracoviště, organizace práce, přítomnost škodlivých vlivů, atd. [2] [4]

Při potřebě krátkodobého vysokého výkonu je motivovanost pracovníků často zvyšována až nad optimální úroveň. To vede k přemotivování pracovníků a větší pravděpodobnosti selhání, než dosažení požadovaného výkonu. Pokud ale pracovník požadovaného výkonu dosáhne, může, a z pravidla se jedná, pouze o jednorázovou záležitost, která se liší od běžného optimálního výkonu pracovníka. S tímto se můžeme setkat například u výběrových řízení na nějakou náročnou nebo atraktivní pozici, kdy uchazeči řeší obdobné problémy jako při výkonu dané práce. Skutečného obrázku o jejich motivaci však bývá těžko dosaženo pro snahu uchazečů o podání maximálního výkonu. V běžném pracovním procesu se však od pracovníků očekává dlouhodobé dosahování optimálních výkonů, které určují stanovené normy. Ovšem výše těchto norem bývá nastavena někde mezi nejlepšími a nejhoršími pracovníky. To ovšem způsobuje, že pracovníci s lepšími pracovními předpoklady ztrácejí motivaci, neboť mohou pracovat i s minimálním úsilím. Ovšem ale i pracovníci s horšími předpoklady pro danou práci ztrácejí po čase motivaci, protože aby dosáhli daných norem, musí pracovat s větším úsilím, než je pro ně v dlouhodobém horizontu únosné. [2]

Je tedy nutné:

- Stanovit optimální výši norem pracovního výkonu
- Pro danou práci vybírat jen pracovníky s vhodnými pracovními předpoklady
- Průběžně stimulovat motivaci pracovníků

S dlouhodobou výkonností zaměstnanců je nutné také zmínit vzdělávání a profesní rozvoj. Existence turbulentního prostředí v ekonomice vyžaduje od podniků i jejich zaměstnanců vysokou míru adaptability na změny a kreativní způsoby řešení vzniklých problémů s ním souvisejících. V této souvislosti může motivace sehrát významnou roli v zaměření motivačních nástrojů na vzdělávání, rozvoj znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců. V dlouhodobém horizontu se dají očekávat jiné nároky na znalosti a dovednosti zaměstnanců. Zvládnutí nových podmínek ovšem nebude záviset pouze na správné motivaci, ale také na nových znalostech zaměstnanců. Nelze tedy podceňovat vzdělávání zaměstnanců, které může být v budoucnu velkým přínosem pro podnik. [4]

1.3. Motivační profil

Dá se říci, že motivační profil je individuální, relativně stabilní charakteristika osobnosti člověka. Naznačuje motivační orientace, či vnitřní hnací síly, které člověk preferuje v různé intenzitě a skladbě. Motivační profil se vytváří a vyvíjí už od nejútlejšího věku spolu s vývojem celé osobnosti člověka. Na konkrétní skladbu motivačního profilu mají vliv i schopnosti, temperament, emoce, či postoje. Poznáním motivačního profilu člověka získáváme jakýsi pohled do jeho nitra. Zjišťujeme, jak je možné ho správně motivovat, jaká je struktura jeho motivace. Zjištění motivačního profilu nám také umožňuje porozumět chování či jednání osobnosti a je nezbytné pro efektivní stimulaci (ovlivňování) určitým směrem. Proto je zjištění motivačního profilu nejen zaměstnanců důležité pro další práci s danými lidmi. Ve vztahu k podniku například formování motivačního programu (motivační struktury). Motivační profil můžeme ovšem chápat i jakési vnitřní omezení osobnosti. Například individuálně orientovaný člověk nebude nejspíše vhodný pro týmovou práci. Bedrnová řadí do motivační struktury vrozené a získané potřeby, hodnoty, zájmy, zkušenosti, způsoby jednání, vlastní sebepojetí, aspirační úroveň a situační psychické vyladění. Motivační profil pak nazývá nástrojem zaměřujícím se na to, co je nejdůležitější pro pracovní chování. [2]

Oproti tomu například Plamínek nezmiňuje motivační profil, ale jakési motivační pole sestávající ze tří vrstev. Jádrem je osobnost, která je pro motivaci důležitá, ale často bývá pro okolní svět skrytá. Druhou vrstvou je prostředí, ve kterém člověk žije, jeho společenská role. A svrchní vrstvou je nálada, tedy okamžitý odraz vnitřního stavu člověka. Pro motivaci je ale pro svou nestálost nepoužitelná, je však tím jediným co můžeme na člověku přímo pozorovat. [9]

1.4. Motivace pracovního jednání

„Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci“ [2, s. 383] tedy konkrétní ochotu pracovat.

Jiný přístup k pracovní motivaci říká, že „působící motivy se v pracovní činnosti mohou projevit rozdílným způsobem.“ [2, s. 384]

Je pak možné rozdělení do tří skupin:

1. Motivy aktivní - podněcují pracovní výkon (motiv úspěchu, touha po moci)
2. Motivy podporující – podporují aktivní motivy (přátelská atmosféra na pracovišti)
3. Motivy potlačující - rozptylují pracovníka (potřeba pobavit se s přáteli na pracovišti)

Motivace pracovního jednání je tedy jedním z vnitřních faktorů ovlivňující pracovní činnost člověka a je relativně proměnlivá. To pro management podniku znamená, že je nutné pracovní motivaci věnovat průběžně pozornost. [2] [7]

1.4.1. Teorie motivace pracovního jednání

Pro přiblížení zde uvedu několik motivačních teorií pracovního jednání.

Maslowova teorie potřeb

Je nejznámější teorií motivace lidského jednání. Podstatou je vymezení rozhodujících potřeb člověka, které jsou základními motivy jeho jednání. Potřeby jsou uspořádány podle významu do pyramidy. Pyramidu potřeb většina z nás dobře zná, takže uvedu jen v rychlosti. Základnu tvoří existenční potřeby (hlad, žízeň, odpočinek,...). Ve druhém stupni najdeme potřeby bezpečí (nejen potřeba fyzického bezpečí, ale i ekonomického, např. zajištění rodiny). Třetí stupeň tvoří sociální potřeby (potřeba lásky, přátelství, rodiny). Čtvrtý stupeň náleží psychologickým potřebám (potřeba uznání, úcty, prestiže). A konečně pátý stupeň tvořený potřebami seberealizace (potřeba osobního rozvoje, vlastní důležitosti, možnost utvářet vlastní život). Důležité je si uvědomit, že potřeby vyššího stupně vstupují do povědomí jedince, pokud jsou uspokojeny nižší stupně potřeb. I ve vyspělých zemích se ukazuje, že potřeby nižšího stupně mají mimořádný vliv, pokud nejsou uspokojeny. Jako velice významné se jeví uspokojení potřeb ekonomické bezpečnosti. Z pohledu zaměstnance to znamená zajistit ekonomické a sociální postavení sobě i své rodině do budoucna a vyhnout se případným rizikům v této oblasti. [4]

Dvoufaktorová teorie motivace

Jejím autorem je americký psycholog Frederik Herzberg a je druhou nejcitovanější motivační teorií po Maslowově hierarchii potřeb. Též bývá nazývána motivačně hygienickou teorií. Předpokládá, že na pracovní motivaci působí dvě rozdílné skupiny faktorů.

První skupinou jsou hygienické (vnější) faktory. Pokud mají příznivou podobu, na motivaci k práci to nemá velký vliv, zaměstnanci pouze nepocítují pracovní nespokojenost. Ovšem při nepříznivém stavu, způsobují pracovní nespokojenost a mohou negativně působit na motivaci k práci. Patří sem mzda, vztahy na pracovišti, personální řízení, fyzikální pracovní podmínky a jistota pracovního místa. [2] [4]

Druhou skupinou jsou motivátory (vnitřní faktory). V nepříznivé podobě působí pracovní nespokojenost a oslabují motivaci. V opačném případě působí pozitivně na pracovní spokojenost a posilují motivaci k práci. Sem zahrnujeme dosažení úspěchu, uznání, odpovědnost, obsah práce, možnost rozvoje. [2] [4]

Nevýhodou této teorie je, že je příliš obecná, nezohledňuje individuální motivační strukturu jednotlivých zaměstnanců. Ovšem ukazuje na fakt, že pracovní spokojenost nemusí automaticky představovat motivovanost zaměstnance. Podle Herzberga je alespoň „ nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace.“ [2, s. 387] [2] [1]

Teorie kompetence

Autorem je R. W. White, který popisuje potřebu kompetence jako potřebu ovládat své okolí. V pracovním prostředí se projevuje jako „potřeba prokázat své schopnosti, svou profesionální způsobilost (kompetentnost), resp. potřeba získat prokázáním své kompetence přiměřený obdiv, uznání, respekt druhých lidí...“ [2, s. 387] V praxi by mělo použití této teorie znamenat zadávání úkolů mírně překračující úroveň schopností, které jedinec již prokázal. [2]

Teorie spravedlnosti

Tvůrcem této teorie je J.S. Adams. Základem této teorie je princip sociálního srovnávání. Srovnávám, co do práce vkládám já (pracovní úsilí, náročnost práce na schopnosti, odpovědnost,...) s tím co do práce vkládají mí spolupracovníci se stejným

pracovním zařazením (srovnatelnou prací) a jaké efekty práce přináší mně a jaké jim. Efektem může být mzda, uznání, kariérní postup, atd. Pokud nastane nerovnováha ve srovnání pracovníků, je nutný zásah manažera. Neboť neodstraněním nerovnováhy pociťují zaměstnanci nespravedlnost vůči sobě a tak posléze snižují své pracovní nasazení, tak, aby nebylo větší než u dotyčného zaměstnance (zaměstnanců). Tento stav působí negativně na motivaci zaměstnanců a také ohrožuje splnění cílů podniku. [2] [1]

Teorie X a Y

Zde je představitelem této teorie D. McGregor. Je považována spíše za populární než vědeckou teorii. Otázky motivace pracovního jednání řeší tzv. na základě zdravého rozumu. V této teorii existují dvě představy o přístupu člověka k práci. Typ X představuje názor, že „člověk je tvor líný, má vrozenou nechuť k práci, proto je nezbytné jej k práci nutit.“ [2, s. 389] Přinutit k práci ho lze pod pohrůžkou trestů a za dobrou práci se musí finančně odměnit. Dále je člověk tvor nesamostatný a potřebuje neustálou kontrolu, vedení a dohled. [2]

Typ Y oproti tomu popisuje: „výdej fyzické i duševní energie v práci je pro člověka něčím stejně přirozeným jako hra nebo odpočinek.“ [2, s. 389] Člověk má smysl pro odpovědnost a důležitější než finanční odměna je pocit důležitosti, užitečnosti a kreativní práce. Převážně kreativita zaměstnanců určuje tuto teorii jako velmi vhodnou pro podmínky řízení v turbulentním prostředí. V současné společnosti je převažujícím typem v populaci typ Y, což představuje nutnost změny oproti předchozím přístupům k zaměstnancům. Tímto zjištěním nabývá na významu spojení cílů podniku s cíly zaměstnanců a stále více odpovědnosti za vlastní práci je předáváno na konkrétní pracovníky. [2] [4] [10]

V současnosti se hojně uplatňuje model „human resources“, který je přímo založen na poznatcích McGregora v teorii X a Y. Tento model staví na sociálních potřebách a potřebách seberealizace zaměstnance. Je zde také používáno odměn a trestů jako motivačního nástroje. [7]

1.4.2. Spokojenost pracovníků

Pracovní spokojenost je dána mírou splnění osobních cílů zaměstnanců. Dá se interpretovat i jako „spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami.“ [8; s. 178] Tedy čím více se organizace stará o své zaměstnance, tím jsou spokojenější.

Může to být ovšem i uspokojení ze smysluplné práce, pocit seberealizace, důležitosti. Ovšem může jít i o jakýsi laxní přístup, uspokojení nízkých cílů (není třeba se více snažit, takto jsem spokojený). [2] [5]

Spokojenost s vnějšími podmínkami práce podle Herzberga lidé považují za samozřejmost a nijak zvlášť je to k práci nemotivuje, Ovšem opačný příklad, tedy nespokojenost s vnějšími pracovními podmínkami má záporný vliv na motivaci pracovníků. Pokud na spokojenost pracovníků nepůsobí dostatečně výkon samotné práce, tak určitý vliv na motivaci práce mají samotné pracovní podmínky (možnost kariérního růstu, mzda, pracovní kolektiv, péče o pracovníky, atd.). Velký vliv na spokojenost či nespokojenost pracovníků mohou mít silné osobnosti v kolektivu tzv. vůdci mínění. Jejich názory a chování jsou vzorem pro ostatní. Pokud se tedy vůdci chovají aktivně a kladou si velké cíle, působí to efektivně na motivaci a výkonnost pracovníků, v opačném případě způsobuje překážku ve využívání pracovního potenciálu lidí. Žádný univerzální faktor, který by pozitivně ovlivňoval spokojenost pracovníků, však neexistuje. Vše závisí na subjektivní stupnici pracovníka, co a jak moc ovlivňuje jeho pracovní spokojenost. Pouze dobrá znalost pracovníků a podmínek jejich spokojenosti, umožňuje pozitivně působit na jejich motivaci. [2]

Dobrou zprávou je, že zaměstnanci nemusí být stále se svou prací spokojeni, stačí alespoň občas. Pokud si zaměstnanci najdou něco, na co se mohou v práci těšit, co je baví a naplňuje, potom překousnou i ostatní, pro ně horší práci. Pokud si ale nic takového ve své práci nenajdou, poté nastává skutečný motivační problém. [9]

Nakonečný uvádí, že pokud člověk cítí, že na daném místě je snaha o uspokojování jeho potřeb, uplatnění jeho zájmů a návyků, naplnění jeho ideálů, tak poté je ochoten plnit požadavky toho, kdo tyto předpoklady k práci vytváří. Také je pak člověk ochoten přijímat nepříznivé skutečnosti spojené s výkonem práce. Lze tedy říci, že správná motivace přispívá nejen k vyšší pracovní produktivitě, ale také vytváří odolnost vůči pracovním překážkám a dokáže překonat i nepříznivé pracovní podmínky. [7]

1.4.2.1. Zkoumání spokojenosti pracovníků

Je nutné si uvědomit, že pracovní spokojenost je velmi subjektivní pocit z pracovního procesu. Nejčastěji používáme osobní nebo písemné dotazování, které můžeme doplnit pozorováním pracovníků při pracovním výkonu. [2]

Pracovníci mají často tendenci odpovídat tak, jak si myslí, že je správné. Z výsledků je potom velmi těžké vyvodit skutečné závěry, které by vztahovali na současný stav v podniku. Proto je nutné předem vysvětlit, jak při ústním, tak písemném dotazování, proč se zkoumá spokojenost pracovníků a proč jsou tedy důležité pravdivé informace. [2]

V písemném i osobním dotazování můžeme spatřovat výhody i nevýhody. Písemným dotazováním získáváme informace levněji a snadněji udržujeme kontrolu nad otázkami, ale nemá tak vysokou návratnost (nevrátí se tolik dotazníků, kolik se rozdá). Dále jsou odpovědi méně spolehlivé, neboť se mohou pracovníci navzájem ovlivňovat, domlouvat se na odpovědích. Osobní dotazování je více spolehlivé, můžeme používat doplňujících otázek, vidíme, zda respondent pochopil otázky a případně je můžeme upřesnit. Tím se snižuje pravděpodobnost omylů při odpovědích a znehodnocení dotazování. Ovšem v osobě tazatele může být nebezpečí, může znepokojit respondenty a ti nebudou odpovídat tak otevřeně, jako v písemném dotazníku. Stává se tak v situacích, kdy je tazatel člen organizace a pracovník se s ním zná. V těchto případech mohou být odpovědi stylizovány do podoby, kterou by tazatel chtěl slyšet. [2]

1.4.3. Analýza pracovní motivace

Zjišťování pracovní motivace je mnohem složitější, než zjišťování spokojenosti zaměstnanců, neboť člověk si sám plně neuvědomuje rozsah a strukturu svojí motivace. Z tohoto důvodu musíme používat nepřímé metody zkoumání. Nejběžnější metodou je pozorování chování člověka při práci a posouzení výsledků jeho práce. Nejlepší výsledky jsou dosaženy tzv. zúčastněným pozorováním, při kterém je pozorovatel členem pracovní skupiny a dlouhodobě pozoruje chování pracovníků kolem sebe, přičemž pracovníci neví, že jsou pozorováni. Nesmíme však opomenout fakt, že stejné motivy mohou u různých pracovníků vyvolávat rozdílné chování. A také naopak, že stejné chování může být výsledkem rozdílných motivů pracovníků. Pracovní motivaci můžeme měřit i prostřednictvím zkoumání účinnosti stimulačních prostředků. [2]

1.5. Stimulační prostředky

„Stimulem může být v zásadě vše, co je pro pracovníka významné, vše, co organizace může svému zaměstnanci nabídnout.“ [2, s. 400] Provazník uvádí, že „základním předpokladem účinného stimulování je uplatňování stimulačních podnětů ve shodě s potřebami a motivačním profilem pracovníků.“ [10, s. 200]

Hmotná odměna

Je považována za hlavní prostředek stimulace, neboť ovlivňuje život pracovníka a jeho rodiny z hlediska existenčních zdrojů. Nemusí se však jednat pouze o peníze (mzda, odměny, prémie). Existuje mnoho jiných podob hmotné odměny, které už však nejsou univerzální, ale o to více mohou zaměstnance stimulovat. Jedná se tak například o služební auto, zaměstnanecké akcie, důchodové pojištění, slevy na produkty podniku, atd. Bedrnová podotýká, že tyto stimuly musí být používány dvousměrně. To znamená, že v případě negativního hodnocení budou následovat sankce v podobě snížení hmotných odměn. [2] [4]

Je nutné dodržovat určitá pravidla při odměňování, která jsou spravedlivá a podporují motivaci zaměstnanců:

- Přímý vztah odměny k výkonu
- Odměňovat co nejdříve po dokončení úkolu, avšak nikdy ne předem
- Zaměstnanec by měl vědět, za co může obdržet odměnu. To znamená vytvoření pravidel pro vymezení výkonu a příslušné odměny.

Obsah práce

Tento stimulační prostředek není u všech pracovníků stejně účinný. Část zaměstnanců může mít ve svém motivačním profilu orientaci na obsah vlastní pracovní činnosti, na ty má samozřejmě tento faktor větší vliv. Obsah práce ale působí na potřeby všech zaměstnanců (potřeba samostatnosti, hrdosti na své schopnosti, seberozvoje, moci, v některých případech i potřebu péče o přírodu). Aby ovšem byl obsah práce motivující, musí být zadávané úkoly srozumitelné, z pohledu zaměstnance splnitelné, přiměřeně obtížné a individuálně zadané tak, aby byly v souladu s ostatními motivy zaměstnance. [2] [9]

Vedoucí pracovník

Nezanedbatelný vliv na motivaci zaměstnanců má také styl vedení bezprostředního nadřízeného. Pod nímž si můžeme představit hodnocení pracovníků, přístup k řešení konfliktů, předávání informací, komunikace s podřízenými a celkově jeho osobnost. „Úroveň pracovní ochoty řízených pracovníků závisí na úrovni odborné i lidské autority manažera“ a osobní důvěry mezi ním a podřízenými [8; s. 222]. Stimulační význam má také podíl na řízení pracovní skupiny (participace). Záleží však na konkrétním manažerovy, zda uplatňuje takové přístupy, které podněcují účast pracovníků na řízení. [8]

Povzbuzování pracovníků

Je také jedním z významných nástrojů stimulace zaměstnanců. Jde především o hodnocení pracovníků, kdy vyzdvihujeme pozitivní poznatky o práci zaměstnance. [2]

Rozlišujeme hodnocení neformální, při kterém se zaměřujeme na obsahovou a emocionální rovinu. V obsahové rovině dáváme zaměstnanci najevo, jak jeho výkon odpovídá či neodpovídá očekávání. Jde o zpětnou vazbu, která by vždy měla přicházet co nejdříve po skončení úkolu, nebo i v jeho průběhu. Zpětná vazba je „informace týkající se průběhu a výsledku nějaké činnosti ..., která umožňuje osobě tuto činnost vykonávající provádět i nadále tuto činnost úspěšně nebo podniknout kroky k jejímu zlepšení.“ [6, s. 114] V emocionální rovině pracovník sám cítí, že jeho práce i on sám jsou pro organizaci důležití. Má radost z toho, že něco dokázal, stoupá jeho sebedůvěra a může podávat lepší výkony. Manažer musí oceňovat dobré výsledky, ale nepřehlížet nedostatky. Měl by vhodně podněcovat pracovníka k odstranění nedostatků a k podávání lepších výkonů. [2]

Formální hodnocení má ale také význam. Může být součástí firemní kultury, podílí se na spravedlivém hodnocení a profesní kariéře zaměstnanců. Lze tedy říct, že jakýkoliv projev důležitosti zaměstnance pro organizaci, projevení uznání za práci od managementu je silným stimulačním účinkem. [2]

Atmosféra pracovní skupiny

Výrazný vliv na stimulaci mají také sociální faktory. V každém podniku se vytváří sociální skupiny, které mají vlastní pravidla, jenž se vytváří na základě jejich aktivit,

skladbě členů a ovlivněním širšího okolí. Manažer může ovlivňovat dění ve skupině svou autoritou, spravedlivostí ke všem členům skupiny a důvěrou ve skupinu. Každý člen je svou skupinou ovlivňován. V dobré pracovní skupině se lidé chtějí vyrovnat svým výkonem těm nejlepším a při dobrých výsledcích to posiluje jejich sebevědomí, v opačném případě výsledek zvyšuje ochotu ke zlepšení. Ve špatné pracovní skupině jsou dobré výkony členů považovány za nepříznivé vůči ostatním členům skupiny. Jsou považovány za šplhounství, neloajlnost. Toto chování způsobuje překážky při výkonu práce. [2]

Dobrý vliv na motivaci zaměstnanců může mít také soutěživost mezi pracovními skupinami, ta ovšem nesmí přerůst do stavu, kdy ustoupí společný cíl a prosperita podniku a jde jen o soupeření. [2]

Pracovní podmínky a režim práce

Je faktem, že zlepšení pracovních podmínek se projeví lepším pracovním výkonem. Tím dává také management najevo zájem o své zaměstnance, sděluje, že si jejich práci váží, což zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnanci. Někteří lidé zaznamenají i malé změny u některých však musí jít o změnu dostatečně velkou, aby si jí všimli. Tyto změny se tedy nemusí vždy projevit ihned ve spokojenosti zaměstnanců. Ovšem nezájem managementu o pracovní podmínky zaměstnanců se projeví vždy negativně. V této situaci roste nespokojenost a to i v případě vysokých hmotných odměn. [2]

Identifikace s prací, profesí a organizací

Identifikace s prací vyjadřuje, že pracovní úspěchy jsou součástí vlastního sebehodnocení člověka. Identifikace s profesí znamená, že člověk bere svou profesi jako součást své osobnosti. A při identifikaci s organizací bere člověk cíle organizace jako své vlastní. Pokud se tyto tři složky propojí, pak člověk podává dlouhodobě vysoký pracovní výkon, pracuje odpovědně, hospodárně, aktivně a má dobré vztahy se spolupracovníky. [2]

Externí stimulační faktory

Jedná se o celkovou image podniku, jak působí na své okolí a jak jí okolí vnímá. Čím lepší má podnik pověst, tím více tento fakt stimuluje zaměstnance k práci. Platí to ale

také naopak. Čím horší pověst tím menší snaha zaměstnanců pracovat a také nezájem nových uchazečů o práci v podniku. [2]

1.6. Motivační program

Motivační program představuje konkrétní podobu systému práce se zaměstnanci podniku zaměřeného na pozitivní ovlivňování pracovní motivace. Je to soubor pravidel, opatření a postupů, zaměřených na dosažení požadované pracovní motivace a z ní plynoucího jednání pracovníků v souladu s podnikovými cíly. [2]

I při tvorbě motivačního programu nesmíme zapomínat, že motivaci pracovního jednání může ovlivňovat v podstatě cokoli, co je pro konkrétního pracovníka důležité. A v zájmu každého podniku by mělo být, aby jeho manažeři vytvářeli v oblastech důležitých pro zaměstnance takové aktivity, které by vytvářely předpoklady pro optimální úroveň pracovní motivace alespoň u většiny zaměstnanců. [2]

Bedrnová uvádí předpoklady výkonnosti, pracovní ochoty a spokojenosti zaměstnanců. Mezi tyto předpoklady patří [2]:

- Smysluplná práce, významná pro podnik, která ovšem není v rozporu s osobními hodnotami zaměstnance
- Zajímavá práce, která poskytuje možnost osobního rozvoje
- Práce, ve které má zaměstnanec možnost odborného růstu a pracovního postupu
- Hodnocení za práci odpovídající množství a kvalitě odvedené práce i významnosti pro podnik
- Informovanost zaměstnanců o všech důležitých skutečnostech jak v samotné pracovní činnosti, tak i z hlediska podniku
- Příznivé pracovní prostředí

Mezi nejvýznamnější přístupy pozitivně ovlivňující pracovní motivaci patří tvorba práce z hlediska jejího obsahu. Tento přístup je plně v souladu s Herzbergovou dvoufaktorovou teorií pracovní motivace, která uvádí, že nejvýznamnějším motivátorem je samotná práce. Obohacování obsahu práce tedy pozitivně ovlivňuje optimální úroveň pracovní motivace. Mezi formy obohacování obsahu práce patří [2]:

- Zvyšování pestrosti, různorodosti práce- práce vyžaduje více schopností a dovedností
- Důraz na celistvost pracovních úkolů
- Zvyšování významu pracovních úkolů- každá pracovní činnost získává na významu uvnitř i vně podniku
- Zvyšování samostatnosti pracovního jednání- posílení nezávislosti pracovníka v obsahové, časové i prostorové stránce pracovního úkolu
- Posilování zpětné vazby- více informací, které zaměstnanec získává o výsledcích své práce

Výše uvedené formy obohacování obsahu práce se promítají i do organizačních přístupů. Zde jsou nejpoužívanější [2]:

- Plánovité střídání pracovních míst – pracoviště, která jsou činnostmi vzájemně podobná, avšak jako celek vytvářejí větší pestrost práce
- Rozšiřování obsahu práce – rozšíření počtu operací vykonávaných jedním pracovníkem v rámci pracovní činnosti
- Obohacení obsahu práce – rozšíření rozhodovacího a kontrolního prostoru zaměstnance
- Poskytování dílčí nezávislosti pracovních skupin- vytváření menších pracovních skupin, které se skupinovými úkoly dostávají určitou míru rozhodovacích a kontrolních pravomocí. Takováto pracovní skupina přebírá odpovědnost za vlastní skupinovou činnost.

1.6.1. Příprava, tvorba a realizace motivačního programu podniku

- Analýza motivační struktury zaměstnanců podniku- zjištění motivačního profilu zaměstnanců, účinnosti základních faktorů motivace k práci a spokojenosti zaměstnanců. V této fázi přípravy identifikujeme kritická místa v oblasti motivace pracovního jednání zaměstnanců.

- Stanovení cílů motivačního programu – na které oblasti se má motivační program zaměřit (posílení motivace k vyššímu výkonu, ovlivnění motivace ke kvalitní práci, tvůrčímu přístupu) pro splnění cílů podniku
- Zpracování charakteristiky současného stavu – Určíme cílový stav, kterého chceme v dané oblasti dosáhnout a v porovnání se současným stavem určíme problémy, které budeme v motivačním programu řešit.
- Vymezení stimulačních prostředků – V této fázi stanovujeme pro konkrétní zaměření motivačního programu možnosti stimulace žádoucího pracovního chování a vytváříme možný výběr optimálních forem stimulace.
- Výběr konkrétních forem stimulace a stanovení jejich podmínek použití – Každý stimul je účinný pouze za splnění určitého předpokladu a vymezení těchto předpokladů je jednou z částí tohoto kroku.
- Vlastní sestavení motivačního programu – Motivační program se vytváří ve formě organizačního dokumentu a slouží jako směrnice upravující činnost manažerů.
- Seznámení všech zaměstnanců podniku s přijatým motivačním programem. Tento krok je velice důležitý. Vědomí zaměstnanců, že pro ně, jejich spokojenost a motivaci k práci, podnik něco dělá, má pozitivní vliv na jejich pracovní jednání. Jako vhodná forma publikování motivačního programu se jeví neobsáhlá brožurka, která je volně dostupná všem zaměstnancům a případně uchazečům o pracovní místa. Seznámení zaměstnanců s motivačním programem má význam i z hlediska následné kontroly výsledků uplatňování motivačního programu, neboť pokud nebudou všichni zaměstnanci seznámeni s jeho obsahem a vlivem na zaměstnance, potom nemůžeme očekávat splnění cílů motivačního programu v plném rozsahu. [2]

Na závěr je nutné dodat, že potřeby podniku, podmínky pracovní činnosti i potřeby zaměstnanců se mohou v čase měnit. Proto je nutné motivační program po určitém časovém intervalu vyhodnotit a případně provést změny. [2]

2. Charakteristika společnosti emz Hanauer

2.1. Část první - Představení společnosti emz Hanauer

Moje bakalářská práce je zaměřena na podnik emz Hanauer s.r.o. v Černošíně. Tento podnik je dceřiným podnikem a spadá pod společnost emz international. Mateřským podnikem je emz Hanauer GmbH & Co KGaA Nabburg. Nejprve bych začal historií společnosti, čím se společnost zabývá, a poté přistoupil k představení pobočky v Černošíně.

2.1.1. Historie společnosti

Společnost emz Hanauer byla založena roku 1948 Erntem Hanauerem a do dnes je rodinnou firmou schopnou konkurovat v celosvětovém měřítku. Zkratka emz znamená Elektromanufaktur Zangenstein, což můžeme přeložit jako Elektrovýroba Zangenstein. Po založení vyráběla společnost převážně kondenzátory. Za zmínku stojí, že již od roku 1948 vyrábí osvětlení na vánoční stromečky pro společnost OSRAM, což trvá do současnosti. V 50. letech začala vyrábět elektromechanické komponenty pro vařiče. V 80. letech, konkrétně v roce 1987, vyrobila první magnetický zámek dveří pro domácí spotřebiče. Postupem času se společnost emz zvětšovala a roku 1998 rozšířila svou výrobu i do České republiky. Následovalo další rozšiřování, roku 2004 otevřela společnost emz výrobní závod v Mexiku a roku 2011 v Číně. V současné době má emz Group více než 900 zaměstnanců. [12]

2.1.2. Výrobní závody

V současné době má emz Group pět výrobních podniků. Dva z nich se nachází v Německu. V bavorském Nabburgu je od roku 1990 vedení společnosti a tento závod se stal mateřským závodem. Vedení společnosti přesídlilo do těchto prostor z nedalekého Zangensteinu, kde začínal Ernst Hanauer budovat společnost emz. Nicméně původní závod v Zangensteinu je stále v provozu a je druhým závodem společnosti v Německu. Jak již bylo řečeno, společnost expandovala a roku 1998 otevřela v příhraničním Černošíně výrobní závod na českém území. Tomuto závodu se budu věnovat ve druhé části představení společnosti. Dalším závodem, který pomohl společnosti k rozšíření na jiném kontinentu než v Evropě, byl závod v Mexickém Queretaru. Zatím posledním závodem, který posunul společnost emz na nový kontinent,

je závod v čínském Nanjingu. Tento závod je pro společnost velmi důležitý, neboť již dnes můžeme pozorovat, že se Čína stává centrem obchodu a do budoucna je největším potencionálním trhem. [12]

2.1.3. Obor podnikání

Společnost emz se zabývá vývojem a výrobou elektromechanických, elektronických a sensorových dílů a zařízení pro domácí spotřebiče a pro technologie používané pro domácnost a životní prostředí. Většina těchto produktů nachází uplatnění jako součástky domácích spotřebičů většiny mezinárodních výrobců velkých značek. Produkty společnosti jsou zaměřeny na následující oblasti. [12]

Pračky

První skupinou výrobků jsou součástky pro pračky. Do této skupiny spadají dveřní zámky, senzory, čidla, elektrické pohony a osvětlení.

Myčky nádobí

Druhou skupinou jsou součástky pro myčky. Patří sem snímače kalnosti a teploty, dveřní zámky a osvětlení.

Sporáky a chladničky

Dalšími skupinami jsou dveřní zámky pro sporáky, a pro chladničky nabízí emz elektrické klapky, výpustní ventily a osvětlení.

Další kategorie, na které se společnost emz zaměřuje, jsou tepelné systémy, vodní hospodářství a nakládání s odpady.

Tepelné systémy

Pro tepelné systémy nabízí společnost emz elektroniku pro solární tepelné panely, tepelná čerpadla a elektrické topné systémy.

Vodní hospodářství

Pro vodní hospodářství nabízí kontrolní systémy a řídicí jednotky.

Nakládání s odpady – waste management

Pro nakládání s odpady má pak emz speciální systém Wastelocks. Jedná se o zámky na kontejnery fungující na principu, kdy každý uživatel vlastní klíč, který mu umožní

přístup, a platí jen za to, kolik toho vyhodí. S odpadními zámky má společnost emz již více než 10 let zkušeností. [12]

Zámky mají tvar válce a jsou k dispozici v různých rozměrech kompatibilních se všemi stávajícími kontejnery a popelnicemi. Zámky jsou zcela energeticky soběstačné. Výroba energie je založena na dvou nezávislých zdrojích zaručujících spolehlivé napájení. Na jedné straně sluneční záření využité pomocí solárních panelů, na druhé straně pohyb ovládací páky transformován do podoby elektrické energie. Myšleno je i na situace neumožňující nějaký zdroj energie, proto je možné čerpat energii z chytrého klíče, který slouží k otevření zámku. [17]

Celý systém je nazýván eGate, každý kontejner je samostatnou jednotkou, která poskytuje informace o stavu naplnění, počtu otevření a osobách, které ho využily. Nashromážděná data jsou přenášena do systému a používána pro analýzu, účetnictví a především optimalizaci procesů. Auto pro svoz odpadu tedy přesně ví, které kontejnery vyvézt. Každý občan platí pouze za odpady nevstupující do cyklu recyklace, zámky jsou umístěné pouze na kontejnerech pro komunální odpad, ne na odpad určený k recyklaci. Výhodou je zvýšení míry recyklace, protože uživatelé mají osobní zájem ušetřit peníze tím, že třídí odpad. Platí se za objem, nikoli za hmotnost, neboť vozidlo pro svoz odpadu vyváží pouze plné kontejnery, objem je tedy prioritním parametrem. Měřením objemu je tedy jednodušší naplánovat trasy a čas vyprázdnění kontejneru. [17]

Produkty společnosti se prosazují v Evropě, Americe i Asii. Uzávěry, vodní senzory a kondenzátory vyráběné společností emz řadí tuto společnost k nejúspěšnějším výrobcům na světě. Společnost emz Hanauer je dnes vedoucím na trhu s patentovanými bezpečnostními zámky dveří do praček, sušiček a myček. Pokud by například dítě při hraní vlezlo do pračky, může si dveře v okamžiku otevřít zevnitř samo. Avšak při praní přesto drží dveře pevně při sobě. [12]

2.1.4. Filosofie společnosti

Motto společnosti, které uvádí i při prezentaci svých výrobků, zní „Smart Solutions“ a o chytrá řešení se snaží společnost především. Dlouhodobým cílem společnosti je proniknout do všech domácností a pomocí svých výrobků ulehčit, či zjednodušit uživatelům každodenní činnosti. [12]

Společnost emz je rodinným podnikem a na to je také kladen patřičný důraz. Dobré vztahy, jak uvnitř společnosti, tak i s partnery a zákazníky, jsou na prvním místě. Společnost emz o sobě mluví jako o „Smiling company“, což znamená budovat dobré vztahy se spolupracovníky a externími partnery založené na vzájemném respektu a důvěře. Rodinná atmosféra panuje i mezi podniky emz . Důraz je také kladen na týmovou práci a podporu zaměstnanců. Společnost si dává za cíl, aby si zaměstnanci svou práci užívaly a cítili se pohodlně, proto je zde prostor pro připomínky a návrhy na vylepšení od zaměstnanců. To přesně zapadá do filosofie, kterou se společnost řídí. Používá totiž systém kontinuálního zlepšování KOMM a toto jsou výsledky [12]:

- vyšší kvalita ve všech procesních krocích
- kratší dodací lhůty a snížení nákladů pro zlepšení konkurenčního prostředí
- 7 návrhů na vylepšení připadajících na jednoho zaměstnance za rok
- 75% zaměstnanců podílejících se na zlepšení
- více než 80% zaměstnanců si svou práci užívá

2.1.5. Ocenění

Společnost emz za dobu svého působení již získala spoustu ocenění. Ty získává například od svých odběratelů, nebo od regionálních organizací. Uvést mohou například OSRAM Supplier Award (2001), Bayerns BEST 50 (2004), Ludwig-Erhard-Preis, což je Německá Národní cena kvality (2005), Quality Award (2007, Mexico) a z nejnovějších například Electrolux Supplier Innovation Award (2013). [12]

2.1.6. Obchodní partneři společnosti

Mezi obchodní partnery společnosti patří mnoho světoznámých výrobců nejen domácích spotřebičů. Nejdůležitější obchodní partneři jsou následující společnosti.

Obr. č. 1: Odběratelé společnosti



Zdroj: Převzato z [18], 2015

2.2. Část druhá – Představení výrobního závodu emz Hanauer v Černošíně

Má práce je zaměřena na dceřinou společnost emz Hanauer s.r.o. v Černošíně. Zde jsem prováděl šetření, zhodnotil současnou situaci motivace zaměstnanců a navrhnul motivační program.

2.2.1. Historie

Pobočka emz v Černošíně, byla založena roku 1997. Nejprve probíhala výroba v pronajatých prostorách s pouze deseti zaměstnanci. Následujícího roku byla dokončena výstavba nové výrobní haly, do které se přesunula výroba z pronajatých prostor. Počet zaměstnanců se zvýšil na 25. Roku 2002 byla rozšířena výrobní hala a výrobní plocha se tak zdvojnásobila a umožňovala zaměstnat až 200 zaměstnanců, v tomto roce byl však počet zaměstnanců pouze 100. To se změnilo následujícího roku, kdy byla rozšířena výroba o několik nových produktů, a tím se počet zaměstnanců zvýšil na 195. V roce 2005 bylo v závodě vytvořeno vlastní středisko 3D měření, které není ani v závodech v Německu. V roce 2006 bylo založeno oddělení výroby provozních prostředků a CNC frézování. I v době působení světové hospodářské krize si

vedl podnik dobře. Poptávka po produkci podniku klesala, a tak byly výrobní kapacity přeměřovány na konstrukci výrobních strojů. V roce 2011 se výrobní plocha opět zvětšila, a to o třetinu, na současných 3000 m². [11] [13]

2.2.2. Propojenost s mateřskou společností

Mateřským podnikem, jak už bylo řečeno, je emz Hanauer GmbH & Co KGaA v německém Nabburgu. Od založení výrobního podniku v Černošíně do něj k roku 2011 již mateřský podnik investoval přes 4 miliony euro (přes 100 milionů korun). [21]

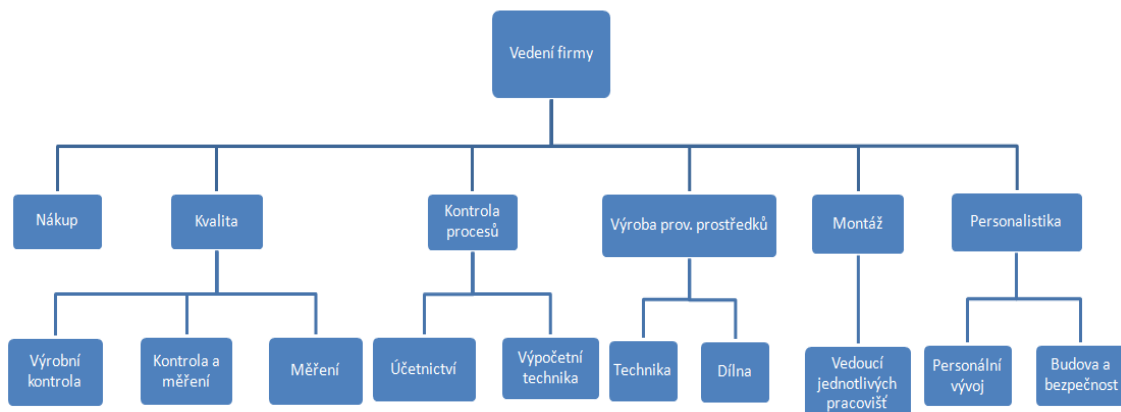
Výroba probíhá na základě objednávek zákazníků, které jsou uskutečňovány mezi zákazníkem a mateřským podnikem. Poté je informován podnik v Černošíně a ten pak jedná už přímo se zákazníkem po celou dobu výroby. V současné době je však zájem o zjednodušení této komunikační cesty tím, že zákazník by jednal od začátku jen s podnikem v Černošíně a tomu zadával konkrétní objednávku. [21]

Propojenost s mateřskou společností a výrobním podnikem v Černošíně můžeme vidět na první pohled. Již výše zmíněný systém zakázek je příkladem propojenosti těchto podniků. Dále i materiál, který je nutný k výrobě, a stroje, na kterých výroba probíhá, patří mateřskému podniku v Nabburgu. [21]

2.2.3. Organizační struktura

Firma emz v Černošíně používá třístupňový systém vedení. V nejvyšším stupni vedení jsou dva jednatele, kteří mají právo zastupovat firmu každý samostatně. V druhém stupni se nachází vedoucí pracovníci hlavních oblastí: nákupu, kvality, kontroly procesů, výroby provozních prostředků, montáže a personalistiky. Vedoucí pracovníci těchto oblastí stanovují každoročně ve spolupráci s vedením firmy pro svá oddělení cíle a sledují jejich plnění. Třetí stupeň tvoří tzv. rozšířené vedení, do kterého patří všichni ostatní vedoucí pracovníci firmy. Organizační struktura je zařazena na konci práce jako příloha A. [21]

Obr. č. 2: Organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování dle [20], 2015

Pod položkou „Vedoucí jednotlivých stanovišť“ se rozumí vedoucí pracovníci výrobních stanovišť zaměřených na zámky, senzory a tlakové spínače. A dále vedoucí pracovníci oddělení výrobní mechaniky, skladu a řízení zakázek a procesů.

2.2.4. Co se vyrábí v podniku emz Hanauer Černošín

Výrobu podniku můžeme rozdělit na 3 oblasti.

2.2.4.1. Stavba provozních prostředků

Tato oblast má za úkol návrhy a výrobu atypických, či jednoúčelových strojů a zařízení. Největšími odběrateli tohoto oddělení jsou společnosti Eissmann Automotive s.r.o., SWA Verwaltungs s.r.o., SUSPA CZ s.r.o. Všechny tyto společnosti jsou dodavateli automobilového průmyslu. [13] [21]

Oddělení konstrukce

Oddělení konstrukce má za úkol navrhnout zákazníkovi vhodnou technologii montáže včetně kontroly definovaných parametrů vyráběného produktu. Jedná se o návrhy ucelených pracovišť, ale i o jednotlivé komponenty. Návrh technologie se odvíjí od požadavků zákazníka a od faktorů výroby jako objem výroby, nebo stupeň automatizace. Stroje a zařízení navrhované v oddělení konstrukce jsou prototypy vyvíjené pro konkrétní výrobek a výrobní operace. Vývoj probíhá v oddělení konstrukce v Černošíně, v případě větších projektů se využívá konstrukčního oddělení mateřské společnosti. Výroba, montáž a zprovoznění strojů probíhá v prostorách podniku v Černošíně. [13]

Oddělení výroby provozních prostředků

Toto oddělení navazuje na oddělení konstrukce. Oddělení výroby provozních prostředků se zabývá komplexními dodávkami automatizační techniky a jednoúčelových strojů pro různé technologické operace ve výrobě. Toto oddělení realizovalo v minulosti především interní zakázky, proto chápe potřeby zákazníka a problémy při řízení výrobního procesu. Cílem podniku je zajistit vždy provozuschopnost zkonstruovaného zařízení, proto poskytují záruční i pozáruční servis. [13]

CNC frézování

CNC obráběcí centrum je zaměřeno na výrobu komponentů pro oddělení výroby provozních prostředků a na výrobu dílů pro nástrojárnu mateřské společnosti, vyrábí však i pro externí zadavatele. Jedná se o výrobu částí vstřikovacích forem. Dále podnik nabízí frézování, soustružení a vyvrtávání. [13] [21]

2.2.4.2. Montáž

Převážnou část výroby podniku emz Hanauer v Černošíně tvoří montáž komponentů do domácích spotřebičů a nejen tam.

Ruční montáž

Emz nabízí ruční montáž sestav a ucelených komponentů, tato montáž je určena pro výrobu malých a limitovaných sérií. Ruční montáž se uskutečňuje pomocí jednoduchých investičně nenáročných prvků. [13]

Poloautomatická a plně automatická montáž

Podnik nabízí také poloautomatickou a automatickou montáž sestav a ucelených komponentů, tato montáž je určena pro výrobu středních a velkých sérií. Stupeň automatizace se odvíjí od požadovaného množství výroby. [13]

Elektronická výroba

Dalším prvkem z nabídky podniku je montáž a osazování plošných spojů, elektronických sestav a komponentů. Standardem podniku je používání technologie bezolovnatého pájení a dodržování ROHS (EU-směrnice). [13]

Montáž mechanických a elektromechanických sestav

Podnik nabízí zákazníkům vývoj a montáž mechanických a elektromechanických sestav dle jejich požadavků. Zákazníkovy je nejdříve představen funkční elektronický model produktu dle jeho požadavků, může následovat odzorkování a odzkoušení nového produktu v malých předvýrobních sériích. [13]

2.2.4.3. Měření a zkoušky

3D měření

Od poloviny roku 2004 je podnik vybaven CNC optickým souřadnicovým měřícím strojem. Zařízení je pravidelně kontrolováno a kalibrováno, aby byla zajištěna co nejvyšší objektivita měření. Nový měřicí stroj usnadňuje a urychluje měření, přičemž nedeformuje tvar měřeného výrobku žádnou přitlačnou silou, nedochází totiž ke kontaktu měřidla s výrobkem. Tento stroj používá bezdotykové měření s optickým hodnocením. Toto zařízení slouží i pro mateřskou firmu, která zde testuje své výrobky. Podnik se snaží toto zařízení efektivně vytižit, a tak nabízí vyhotovení měření včetně měřicího protokolu i externím zákazníkům. [13] [21]

Materiálové zkoušky

Od roku 2004 disponuje podnik také pracovištěm kontroly mechanických vlastností materiálu. Provádí se zde pravidelné testy na předepsané parametry. Probíhají zde dlouhodobé zkoušky životnosti, zkoušky mechanického namáhání a simulace opotřebení. Stejně jako u 3D měření se podnik snaží zařízení efektivně využít, a tak poskytuje vyhotovení měření včetně měřicího protokolu i externím zákazníkům. [13]

Měření elektrických veličin

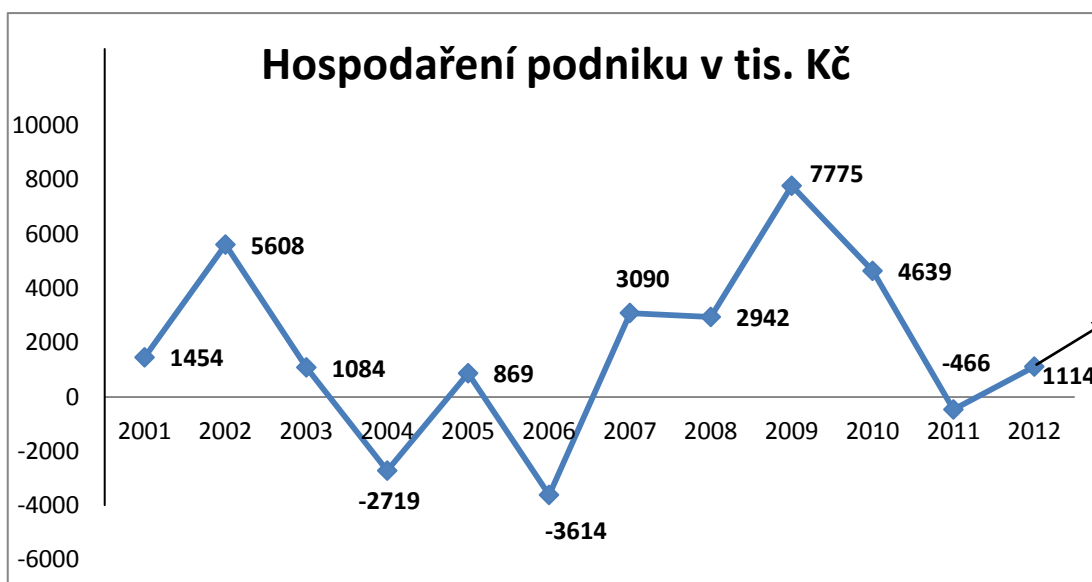
Podnik má k dispozici také měřicí techniku pro měření elektrických veličin a silových aplikací. Tato měřicí technika slouží k výrobě, vývoji a údržbě výrobních prostředků. Na tomto pracovišti jsou také vyráběny kontrolní prostředky pro elektrická měření. Ty jsou zabudovány do koncových částí výrobní linky a slouží ke kontrole finálních výrobků. [13]

2.2.5. Hospodaření podniku

Informace o hospodaření podniku byly zjišťovány z výročních zpráv z let 2001-2013. Z výkazu zisku a ztráty bylo možné vyčíst informace uvedené v grafu níže.

V roce 2004 došlo ke změně obchodního roku. V předchozích letech začínal obchodní rok klasicky 1. ledna a končil 31. prosince. Počínaje rokem 2004 však obchodní rok začíná 1. července a končí 30. června. Pro tento krok jsem nezjistil žádné vysvětlení, tato změna byla iniciována mateřskou společností. V grafu jsou tedy jednotlivé obchodní roky, pro lepší přehlednost, označeny následujícím způsobem. Např. obchodní rok 2005/2006 je označen jako rok 2005. [22]

Obr. č. 3: Hospodaření podniku



Zdroj: vlastní zpracování dle [22], 2015

Roku 2004 byl otevřen výrobní závod v Mexiku a velká část výroby byla z Černošína přesunuta právě tam. To mělo negativní vliv na hospodářský výsledek. V roce 2005 postihl trh s domácími spotřebiči silný pád cen způsobený nízkou poptávkou. Tyto změny měly silný dopad především na následující rok 2006, kdy pokles poptávky pokračoval a podnik se dostal do finanční ztráty. Od roku 2007 do roku 2009 vykazoval podnik zisk. Další pád pocítil podnik po roce 2009. V souvislosti se světovou hospodářskou krizí nastal na trhu nedostatek plastového granulátu, který je pro podnik základní surovinou. Největší dodavatel této suroviny pak podniku vypověděl dodávky v požadované výši a podnik se dostal do problémů. V tomto období byl také

zaznamenán značný pokles poptávky po domácích spotřebičích. V této situaci byl roku 2011 otevřen další výrobní závod v Číně a část výroby opět přesunuta do nového závodu. Od roku 2012 podnik opět vykazuje zisk a do budoucna je počítáno s tím, že veškerá výroba z mateřské společnosti bude přesunuta právě do podniku v Černošíně. [21] [22]

2.2.6. Vnitřní a vnější prostředí

2.2.6.1. SWOT analýza podniku emz Hanauer s.r.o.

Tab. č. 1: SWOT analýza

SWOT analýza		
Vnitřní prostředí	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Vnější prostředí	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Silné stránky

- Finanční stabilita – silný mateřský podnik
- Propracovaná firemní kultura – jasná pravidla
- Péče o zaměstnance
- Používání nových technologií
- Vlastní výzkum – inovace
- Dlouhodobě kvalifikovaný personál
- Know-how německé společnosti

Slabé stránky

- Nízké platy zaměstnanců
- Šíře sortimentu odměn
- Podřízenost mateřskému podniku
- Veškerá rozhodnutí a změny lze provést pouze po schválení mateřským podnikem

Příležitosti

- Vývoj nových produktů
- Nové technologie výroby
- Průnik na nové trhy
- Rozšiřování výroby i do jiných oblastí – např. současná stavba provozních prostředků
- Spolupráce s novými zákazníky

Hrozby

- Nový zaměstnavatelé v okolí – odchod kvalifikovaných zaměstnanců
- Problémy s dodávkami základních surovin
- Pokles poptávky po domácích spotřebičích
- Změny kurzu

2.2.6.2. Zaměstnanci

V současné době v podniku pracuje 192 zaměstnanců a do konce obchodního roku by jejich počet měl převýšit hranici 200. V minulosti se počet zaměstnanců snižoval z důvodů výstavby nových závodů, jak už bylo nastíněno v Hospodaření podniku (2.2.6.).

Tab. č. 2: Počty zaměstnanců v jednotlivých letech

Obchodní rok	Počet zaměstnanců	Obchodní rok	Počet zaměstnanců
2005/2006	151	2010/2011	166
2006/2007	132	2011/2012	153
2007/2008	133	2012/2013	133
2008/2009	131	2013/2014	143
2009/2010	158	2014/2015	192

Zdroj: vlastní zpracování dle [20], 2015

2.2.6.3. Fluktuace zaměstnanců

Fluktuace zaměstnanců je pro podniky problémem. Odchod kvalitních a výkonných pracovníků znamená pro firmu další náklady. Nejenom snížení kvality a množství, ale také náklady na nábor a zaškolení nových pracovníků. Těm bude trvat nějakou dobu, než budou dosahovat výsledků, kterých dosahoval pracovník před nimi. Podnik však také vysokou mírou fluktuace ztrácí pověst kvalitního zaměstnavatele pro budoucí uchazeče.

Fluktuace však nemusí znamenat jen negativa. Mezi pozitivní stránky lze zahrnout vytváření míst k postupu stávajícím pracovníkům a příchod nových lidí a nápadů.

V současné době se udává příznivá míra fluktuace mezi 5 – 7%. Obecně je však v ČR míra fluktuace okolo 15%. Do výpočtu fluktuace se nezapočítávají odchody zaměstnanců např. ze zdravotních důvodů, na mateřské dovolené, do starobního nebo invalidního důchodu. [14]

Míra fluktuace se tedy vypočítá jako:

Celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném období x100 / Průměrný počet zaměstnanců v daném období

Tab. č. 3: Fluktuace zaměstnanců v posledních letech

Obchodní rok	Průměrný počet zaměstnanců	Počet rozvázaných pracovních poměrů	Míra fluktuace
2011/2012	153	19	12,4%
2012/2013	133	14	10,5%
2013/2014	143	12	8,4%

Zdroj: vlastní zpracování dle [20], 2015

Z tabulky je patrné, že míra fluktuace je o něco vyšší, než optimální, avšak stále nižší než průměrná v ČR. V současném obchodním roce 2014/2015 je předpokládán nárůst míry fluktuace do hodnoty okolo obchodního roku 2011/2012. Byl zaznamenán zvýšený počet žádostí na rozvázení pracovního poměru a to v různých odděleních. Míra fluktuace nebude tak vysoká z důvodu nárůstu počtu zaměstnanců až na hranici 200.

2.2.6.4. Okolí podniku

Poloha

Podnik emz v Černošíně má geograficky výhodnou polohu. Nachází se v příhraničí v blízkosti dálnice D5 necelých 100 km od mateřského podniku v Nabburgu. Ve většině případů probíhá přeprava surovin, nebo konečných výrobků právě mezi těmito podniky.

Konkurence v oblasti nabídky pracovních míst

V blízkém okolí se nenachází žádný větší zaměstnavatel, takže zaměstnance podniku tvoří převážně obyvatelé Černošina a blízkého okolí. I to je jeden z faktorů, proč má tento podnik nízkou fluktuaci zaměstnanců. Obecně je Tachovsko regionem s vysokou nezaměstnaností, a tak jedinými konkurenty v oblasti poptávky po práci by mohly být logistické parky v Boru a Ostrově u Stříbra a podniky RSF Elektronik s.r.o. a KERMI s.r.o. ve Stříbře. Bor je ovšem vzdálen zhruba 30 km. Hlavními konkurenty jsou tedy

logistický park v Ostrově u Stříbra, který je vzdálen 20 km, a výrobní závody ve Stříbře vzdálené 12 km. Největší potenciál k růstu má logistický park v Ostrově u Stříbra. Ten v loňském roce získal ocenění Nejlepší průmyslová zóna roku 2014 v soutěži Investor a podnikatelská nemovitost roku pořádanou agenturou CzechInvest. K začátku roku 2014 pracovalo v parku 2000 lidí. V průběhu roku se počet pracovních míst navýšil o dalších 700. Důvodem bylo rozšíření areálu o další společnosti, konkrétně Ideal Automotive s.r.o. a Stealcase s.r.o. Tím ale rozšiřování areálu nekončí, v následujících letech zde rozšíří svoji výrobu další minimálně 3 společnosti. [16]

Vzrůstající počet pracovních míst v okolí má samozřejmě negativní vliv na situaci v podniku emz Hanauer v Černošíně a je nutné se touto situací zabývat.

Prostředí podniku nebylo blíže rozebíráno, neboť podnik jako takový se ostatními faktory prostředí nezabývá. Podnik je plánovitě řízen společností emz, a tak přímo neřeší běžné problémy týkající se např. sjednávání nových kontraktů, konkurence v odvětví, či změn v ekonomice.

2.2.7. Cíle do budoucna

Žádné určité cíle do budoucna tento konkrétní podnik neplánuje. V minulých letech probíhalo rozšiřování výrobních prostor a rozšiřovala se výroba. V současnosti se však nic takového neplánuje. Můžeme ale obecně mluvit o zvyšování kvality výrobků, udržení spokojenosti odběratelů, snížení odpadu při výrobě (tzv. zmetků) atd. V současné době bude cílem udržet si dobré pracovníky a mít nízkou fluktuaci zaměstnanců i přes rostoucí konkurenci v oblasti poptávky po práci. Mimo jiné jsou si manažeři společnosti vědomi toho, že zaměstnanci pobírají nižší platy, než ve většině okolních podniků. Chtějí ovšem zachovat stávající kvalitu výstupu a udržet si dobré pracovníky. [21]

3. Analýza využívání různých forem motivování zaměstnanců

3.1. Motivační nástroje používané podnikem

Podnik emz Hanauer si je vědom důležitosti stimulace zaměstnanců k vyšším výkonům, a proto je na personální činnost a práci se zaměstnanci kladen důraz. Neboť pouze spokojený zaměstnanec bude odvádět vysoké a kvalitní výkony, protože cítí, že jeho snaha má smysl a je důležitou součástí pro podnik. Tento podnik se snaží vytvořit rodinné pracovní prostředí a posílit spolupráci zaměstnanců.

3.1.1. Hmotná odměna

Hmotná odměna je, jak už bylo řečeno, považována za hlavní prostředek stimulace zaměstnanců. Také zaměstnanci ji berou jako hlavní ukazatel hodnocení své práce. Toho si je vědomé i vedení podniku. Na druhou stranu se zohledňuje i fakt, že odměny musí být používány dvousměrně, a při negativním hodnocení následuje snížení hmotných odměn.

Mzda

Z těchto důvodů je mzda tvořena fixní i pohyblivou složkou.

Výsledná mzda = základní plat + stabilní prémie + skupinová prémie + přítomnostní prémie + osobní hodnocení + přesčasy a svátky

Výsledná mzda se tedy skládá ze základního platu, který je průměrně 12.000 Kč. Další složkou je stabilní prémie, tu dostává jen určité skupina zaměstnanců například na dopravu a liší se podle vzdálenosti od podniku. Nyní se dostáváme k pohyblivé složce mzdy. Ta je tvořena skupinovou prémie, která je poskytována za plnění cílů dané pracovní skupiny. Její hodnota je max. 3.100 Kč, v současnosti je průměrně vyplácena ve výši 2.500 Kč. Dále přítomnostní prémie 1.000 Kč, ta je poskytována při 100% docházce bez absencí. Tato prémie se podniku osvědčila, neboť po jejím zavedení výrazně klesl podíl nemocných zaměstnanců. Další složkou je osobní hodnocení, jehož výše záleží na výkonu, spolupráci zaměstnance a na podílení se na KOMM aktivitách (viz 3.1.3. Pracovní podmínky). Výše osobního ohodnocení je 0 – 15% základního platu. Poslední složkou mzdy jsou přesčasy a svátky, ale o svátcích bývá podnik

většinou zavřený, neboť je pro něj neekonomický provoz za dvojnásobnou hodinovou mzdu pro zaměstnance.

Odměny a zaměstnanecké výhody

Podnik však nabízí zaměstnancům i různé benefity. K těm nejvýraznějším patří 5 dní dovolené nad rámec zákonem stanovených dní, tedy 4 týdny + 5 dní navíc. Dále sem patří dotované obědy, jídlo a pití v automatech (63% hradí zaměstnavatel, 37% zaměstnanec). V letním období jsou v podniku rozmístěny barely s vodou pro zaměstnance zcela zdarma. Pro přespolní, kteří musejí do práce dojíždět je dalším bonusem hrazená doprava. Všem zaměstnancům i jejich rodinám je nabízeno očkování proti chřipce zdarma. Dále jsou pro všechny zaměstnance připraveny kurzy na PC a jazykové kurzy. Podnik myslí i na maminky s dětmi, pro ty je připravena upravená pracovní doba. Perspektivním zaměstnancům nabízí podnik podporu studia při práci, což znamená volno navíc a hrazenou dopravu. Za účast na KOMM aktivitách (viz 3.1.3. Pracovní podmínky) dostávají zaměstnanci za každý návrh 50 Kč do fondu pracovní skupiny. Z tohoto fondu si pak platí např. společné večere, výlety, mohou si nadstandardně vybavit pracoviště (už byla zakoupena i lednička) či se zakoupí poukázky na obuv, oblečení a jiné.

Podnik přispívá také zaměstnancům na životní pojištění. Po 7 letech v podniku mají zaměstnanci nárok na tyto příspěvky ve výši: 250 Kč oddělení výroby, 500 Kč vedoucí pracovníci a 1.000 Kč management.

Zaměstnancům na vyšších pozicích jsou nabízeny stáže v ostatních závodech společnosti. Dále mají k dispozici služební auto a telefon. Po určitém období také podnik obměňuje vybavení a to stávající nabízí zaměstnancům za symbolické ceny.

Podnik má i věrnostní program. Zaměstnanci, kteří v podniku pracují 10 let, dostávají dárkové koše, či poukázky podle zájmů zaměstnance v hodnotě 2.000 Kč/osoba. Tyto bonusy jsou udělovány vždy po deseti letech.

Podnik zajišťuje pro své zaměstnance i vánoční oslavu. Dříve bylo více aktivit pro zaměstnance, jako sportovní den, den otevřených dveří, fotbalové utkání mezi zaměstnanci, ale pro nezájem byly tyto aktivity zrušeny.

Podnik má v současné době celkem široký systém odměn, zda je to dostačující nám ukáží následující kapitoly. Škoda je, že není zájem o mimopracovní aktivity. Samozřejmě chápou, že člověk chce mít v čase volna čas na sebe a svou rodinu, ale jednou ročně jít na sportovní den, či na sportovní utkání zaměstnanců by nemusel být takový problém. Nejspíše na to má vliv i mentalita našeho národa. Práci vidíme často jako nutné zlo a největší radost nám přináší, když opouštíme prostory pracoviště a jdeme domů. Mimopracovní aktivity by však měly sjednotit kolektiv a nabourat běžný pracovní stereotyp, proto je škoda, že o ně zaměstnanci nemají zájem.

3.1.2. Komunikace a hodnocení

V podniku je uplatňován demokratický styl vedení pracovníků. Komunikace mezi nadřízenými a podřízenými je tedy obousměrná. Pokud je plánována nějaká změna, nejdříve se konzultují její dopady se zaměstnanci, a následně se rozhoduje o její konečné podobě s přihlédnutím na připomínky zaměstnanců. Od nich je dále požadována zpětná vazba na každou provedenou změnu.

Za informační (komunikační) prostředky v podniku lze považovat podnikové noviny, vývěsky, brožury, celopodnikové schůze, roční pohovory s jednotlivými pracovníky a skupinové porady. Porady jsou dvojího typu. Pro širší vedení tzv. Das team jsou svolávány každé úterý. Pro ostatní zaměstnance podle zařazení tu jsou tzv. skupinové porady konající se každý čtvrtek.

Hodnocení zaměstnanců probíhá formou ročních motivačních a hodnotících pohovorů, které probíhají vždy na přelomu dubna a května. Každý vedoucí pracovník vede tyto pohovory se svými podřízenými. Oproti tomu probíhá také hodnocení ze strany zaměstnanců. Každé dva roky probíhá anketa pracovníků zaměřená na všechny oblasti, zaměstnanci hodnotí celý podnik. Za další dva roky probíhá opět anketa pracovníků, ovšem nyní zaměřená na vedoucího pracovníka. Zde zaměstnanci zhodnotí svého vedoucího, vytknou chyby a navrhnou zlepšení. Tyto ankety pracovníků se prolínají a mají vždy čtyřleté cykly, po kterých se opakují.

3.1.3. Pracovní podmínky

V podniku je nejvíce zaměstnanců na dělnické pozici a proto se budu v této části věnovat pracovním podmínkám právě této skupiny zaměstnanců.

Vybavenost pracovišť je velmi strohá, jak je běžné při práci tohoto typu. Dělnice pracují u oddělených stolů, na které jim přijíždí součástky, které zkompletují a následně zkontrolují parametry výrobku pomocí počítače. Pracoviště se tedy skládá ze stolu, židle, kompletační formy a počítače. Na bocích stolů se nachází držáky na nápoje. Pracovnice mohou kdykoli pít a bez nahlašování chodit na záchod, což není vždy běžné v těchto provozech.

V podniku existuje i tzv. relaxační zóna. Ta sestává z kantýny a odpočinkové místnosti uvnitř výrobní haly, kde se nachází i oddělená kuřárna. V kantýně se dají zakoupit nápoje, bagety, zákusky, cigarety a další sortiment. Odpočinková místnost je určena pro konzumaci občerstvení a zregenerování při pauzách. Výhodu lze spatřovat i v kuřárně. Zaměstnanci, kteří mají potřebu cigarety, si mohou při pauze zakouřit, neobtěžovat ostatní a nemusejí ani opouštět halu. Do relaxační zóny se dá dále zahrnout i terasa a lavičky před halou.

Společnost klade velký důraz na bezpečnost práce a ochranu zdraví zaměstnanců, neboť jedině zaměstnanec, který se nemusí při výkonu své práci obávat o své zdraví, je ochoten podávat vysoké výkony. Z tohoto důvodu na návrh zaměstnanců byly do výroby pořízeny speciální rukavice pouze na konečky prstů. Přibývalo totiž stížností na poranění prstů z manipulace se součástkami. Podnik je nakloněn změnám, které by mohli ulehčit práci zaměstnancům, a proto jejich návrhy na zlepšení vždy projednává a snaží se, pokud je to možné, vyhovět.

Toto spadá částečně i do principů Kaizen, které podnik využívá. Podnik používá v upravené formě kaizen systém a nazývá jej KOMM. Ty jsou založené na neustálém zlepšování. Pokud má tedy zaměstnanec nějaký nápad na zlepšení, a nemusí to být nutně z oblasti výroby či kvality, jeho názor je vždy vítán. A podnik dokonce tuto iniciativu od pracovníků očekává. [15]

KOMM systém si společnost vymyslela sama. Zkratka znamená Kunden Orientierte Management Methode neboli v češtině způsob jednání managementu orientovaný na

zákazníky. Jedná se v podstatě o upravený Kaizen, tedy soubor nástrojů umožňující neustálé zlepšování. [15]

Každoročně jsou také pořádány tzv. Dny zdraví, kde se konají přednášky na různá témata ohledně péče a výživy. Je zde také možnost bezplatného očkování. Zaměstnanci dále obdrží zdravotní balíčky a poukázky do lékárny.

Lze tedy říci, že se podnik snaží pracovní prostředí přizpůsobit potřebám zaměstnanců a jejich zdravý a bezpečnosti se věnuje nad rámec běžně používaných prostředků. Zaměstnanci tímto pocítují, že podnik o ně má zájem a jsou pro něj důležití, což pozitivně působí na jejich spokojenost.

3.1.4. Režim práce

V podniku pracují běžně na tři směny ranní a odpolední. Klasicky ranní směna začíná v 6:00 a končí ve 14:00 následně začíná odpolední směna, která končí ve 22:00 a následuje směna noční. V podniku je využíváno více modelů pracovní doby, jako například pružná nebo zkrácená pracovní doba. Například maminkám vychází podnik vstříc a pro ně je připravena právě pružná pracovní doba, aby mohli ráno vodit děti do školky. Při směně se pracuje vždy 2 hodiny a následně, pokud plníte předepsanou normu, máte nárok na 5 minut pauzy. Pauza na oběd trvá 30 minut s tím, že zaměstnanci ji nemají všichni naráz, ale postupně se mění po pracovních skupinách. Obědy jsou dováženy a servírovány v podnikové jídelně. Zaměstnanci odpolední, či noční směny mají k dispozici místo obědů možnost objednat si saláty, balíčky s jídlem, či teplé jídlo dovezené na ranní směnu.

Ve výjimečných případech se pracuje i v sobotu. Za tu dostávají zaměstnanci vyšší mzdu a mohou si takto napracované hodiny vybrat jako dovolenou v týdnu (tzv. Vario systém hodin).

Jako největší výhodu zde vidím individuální přístup k zaměstnancům a snahu zaměstnavatele vyjít co možná nejvíc vstříc zaměstnancům. Jak více modelů pracovní doby, tak i např. teplá jídla na nočních směnách, to jsou bonusy, které podnik nabízí ze své vlastní vůle a ze zájmu o spokojenost zaměstnanců.

3.1.5. Obsah práce

Podnik si je vědom, že obsah práce je důležitým faktorem při motivaci zaměstnanců, a proto používá různé formy obohacování obsahu práce. Z toho, co bylo napsáno v teoretické části této práce, využívá víceméně všechny podstatné body.

Zaměstnanci jsou plánovitě střídáni na různých pracovních pozicích s podobnou náplní práce. Postupem času je obohacován obsah práce zaměstnance a je přesouván i na náročnější pracoviště. Podle toho kolik pracovišť zvládá, tzn. na kterých plní uvedené normy, je také ohodnocen finančními bonusy. Dalším důkazem, že podnik usiluje o pozitivní motivaci zaměstnanců, je vytvoření pracovních skupin. Skupiny přebírají odpovědnost za pracovní úkoly, což podněcuje zaměstnance k lepší spolupráci a výkonům vzhledem k ostatním skupinám. Podle výsledků skupinové práce je také zaměstnanec finančně odměněn. Výhodu spatřuji především v nabourání pracovního stereotypu, které zaměstnanci dodá nový náboj a pozitivně motivuje k práci.

3.1.6. Vztahy na pracovišti

Použitím demokratického stylu řízení pracovníků je nastolen předpoklad harmonického vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Je zde prostor k námítkám a připomínkám, které už z principu německého vedení společnosti nejsou brány na lehkou váhu. A tak zaměstnanec ví, že pokud vznesе nějaký návrh na zlepšení, není to jen výkřik do prázdna.

Vztahy na pracovišti nejvíce ovlivňuje přímý nadřízený pracovník. Je součástí komunikačního řetězce mezi svým týmem a širším vedením podniku. On zastupuje zájmy pracovní skupiny a zajišťuje vhodné pracovní klima uvnitř skupiny. Jak již bylo řečeno, každý vedoucí pracovník dostává zpětnou vazbu ke svému jednání z ankety od svých podřízených. Výsledky ankety poukazují na oblasti, kterým by se měl vedoucí pracovník více věnovat a zlepšit. Tato anketa také napomáhá vedoucím pracovníkům zlepšit své vztahy se svým týmem

3.2. Celková motivace

Celkově lze říci, že podnik si uvědomuje důležitost motivace zaměstnanců. Lze spatřovat i jisté znaky zlatého pravidla motivace (Zdroje motivace viz 1.1.). Podnik se, pokud je to možné, snaží úkoly přizpůsobit potřebám, či spíše znalostem a dovednostem

zaměstnanec. Pokud zaměstnanec spatřuje nějaký nedostatek, vždy má prostor k tomu ho vyjádřit a podnik to i od zaměstnanců očekává.

V podniku můžeme spatřovat motivaci orientovanou na výkon, tedy plnění předepsaných norem. Jak již bylo řečeno v teorii, tak více než neustálou kritikou lze dokázat pozitivním hodnocením a zpětnou vazbou. To je v podniku především tvořeno ročními hodnotícími a motivačními pohovory, jinak je motivace a hodnocení v průběhu roku přenechávána vedoucímu pracovníkovi.

Dlouhodobá výkonnost pracovníků však není ovlivněna pouze motivací zaměstnance k práci, ale i schopnostmi, dovednostmi a vědomostmi. Proto je zaměstnanec v průběhu času školen na více výrobních zařízeních i složitějšího charakteru. Dáje jsou mu také poskytnuty kurzy cizího jazyka a práce na PC. Tím se zlepšují jeho vlastnosti a je schopen podávat lepší výkony.

Důležitým faktorem je také spokojenost zaměstnance. Prostor pro vyjádření spokojenosti, či nespokojenosti mají zaměstnanci v každoročních anketách zaměřených buď na vedoucího pracovníka, nebo na všechny oblasti v podniku.

Stimulační faktory má podnik propracovány a jsou v souladu s teoretickými zásadami. Hmotná odměna má přímý vztah k výkonu. V případě negativního hodnocení jsou připraveny sankce. Jsou vytvořena pravidla, za jakých okolností zaměstnanec může odměny získat.

Obsah práce by měl být srozumitelný, přiměřeně náročný a splnitelný. Jak už bylo řečeno výše, podnik se snaží svým zaměstnancům vyhovět a přizpůsobit jim co nejvíce pracovní prostředí. Tento bod tedy podnik také splňuje.

Vedoucí pracovníci jsou zde jako koordinátoři svých pracovních skupin. Snaží se, aby jejich skupiny měly veškeré potřebné informace od vedení, řeší interní konflikty ve skupinách a zodpovídají za výkony skupin. Styl vedení je demokratický a předpokládá se neformální styl jednání. Je vytvářeno přátelské prostředí.

Pracovní prostředí je co nejvíce přizpůsobováno potřebám zaměstnanců. Je zde i odpočinková zóna a možnosti občerstvení. Velkou výhodou je možnost opuštění pracoviště, při potřebě dojetí si na toaletu, bez nutnosti dovolování.

3.3. Dotazníkové šetření

3.3.1. Motivace a spokojenost zaměstnanců

Šetření v podniku emz Hanauer v Černošíně probíhalo formou dotazníků. Dotazníky byly předloženy vedení společnosti a to je rozdalo mezi zaměstnance. Dotazník je umístěn na konci této práce, jako příloha B. Nalezneme v něm jak uzavřené otázky, tak otázky otevřené pro získání více detailů o problematice spokojenosti a motivování zaměstnanců. Dotazník vyplnilo 98 zaměstnanců.

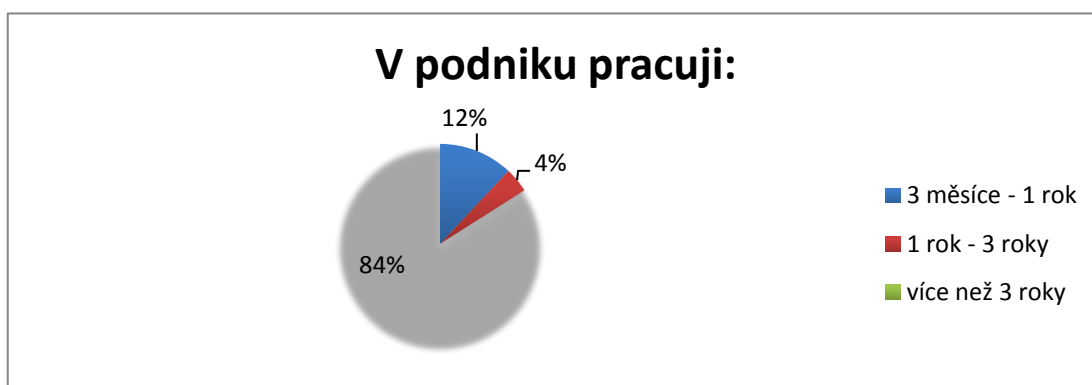
Informace o zaměstnancích

Většinu zaměstnanců podniku tvoří ženy, a tak nebylo překvapením, když **otázka č. 1** ukázala následující složení respondentů. Dotazník vyplnilo 82% žen a 18% mužů.

Z **otázky č. 2 a 3** bylo zjištěno, že největší počet zaměstnanců je středoškolsky vzdělaný (71%) a nejvíce zaměstnanců je ve věku v rozmezí 36 – 50 let (57%).

Otázka č. 4 se týkala délky zaměstnání v podniku. Nejvíce zaměstnanců (84%) pracuje v podniku více než 3 roky. Naopak nikdo z dotazovaných nevedl, že by v podniku pracoval méně než 3 měsíce. Důvodem je, že podnik nabírá nové zaměstnance vždy před začátkem nového obchodního roku a to konkrétně na přelomu dubna a května. Z tohoto důvodu zde tato skupina nemohla být zastoupena, neboť dotazníkové šetření probíhalo dříve.

Obr. č. 4: Jak dlouho pracujete v podniku?



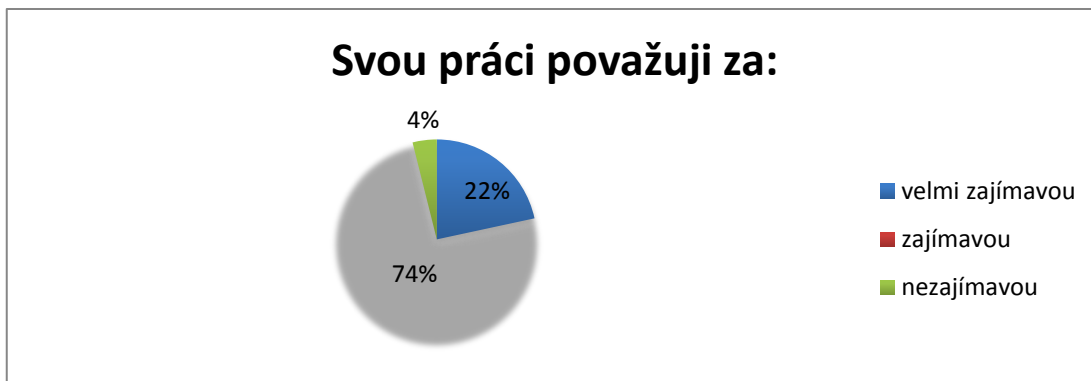
Zdroj: vlastní zpracování dle [19], 2014

Otázka č. 5 se týkala pracovního zařazení. Z odpovědí vyplynulo, že 76% respondentů pracuje ve výrobě, 20% v administrativě a 4% ve skladu.

Obsah práce

V otázce č. 6 zaměstnanci hodnotili svoji práci. 74% zaměstnanců uvedlo, že svou práci považuje za zajímavou. Oproti tomu pouze 4% zaměstnanců považují svoji práci za nezajímavou.

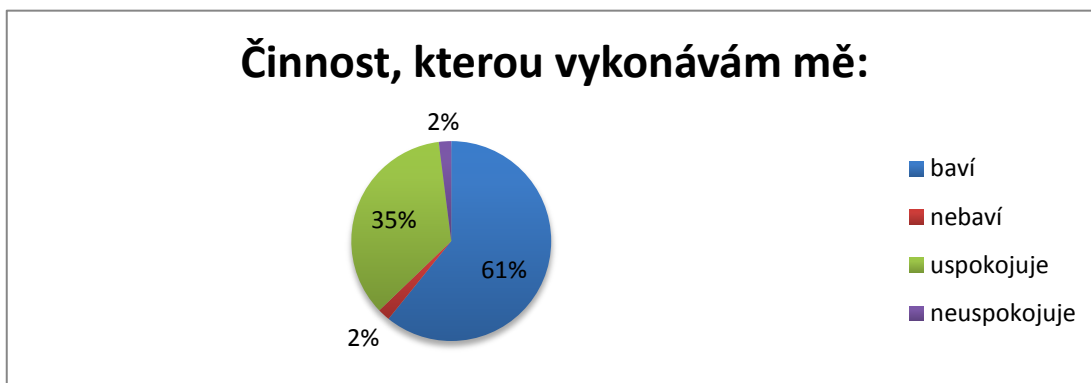
Obr. č. 5: Jak hodnotíte svou práci?



Zdroj: vlastní zpracování dle [19], 2014

Otázka č. 7 byla zaměřena na spokojenost s činností, kterou zaměstnanci vykonávají. 61% zaměstnanců uvedlo, že je baví činnost, kterou vykonávají. 4% zaměstnanců nejsou s přidělenou činností spokojeni.

Obr. č. 6: Vykonávaná činnost



Zdroj: vlastní zpracování dle [19], 2014

Otázka č. 8 se týkala požadavků kladených na zaměstnance. Celých 96% zaměstnanců si myslí, že požadavky na ně kladené odpovídají jejich možnostem. Zbylá 4% zaměstnanců by uvítala požadavky nižší.

Obr. č. 7: Požadavky kladené na zaměstnance

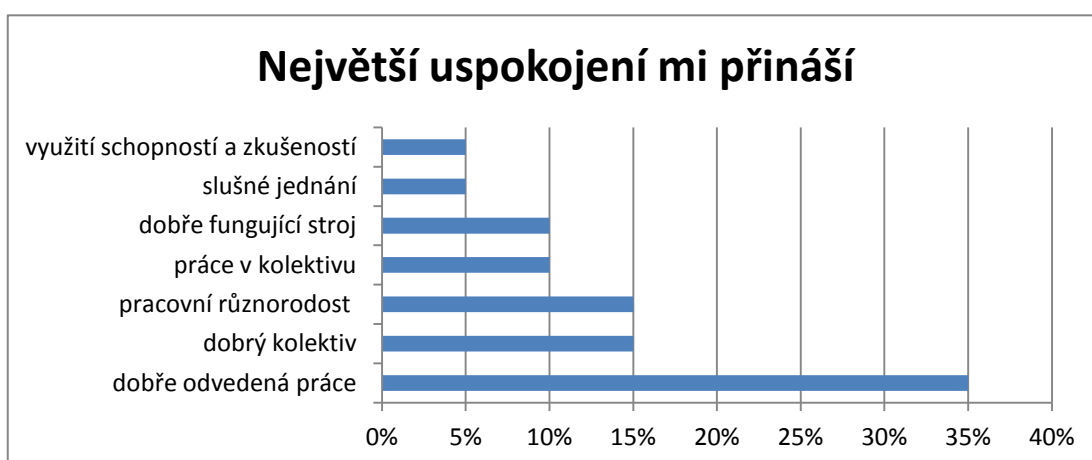


Zdroj: vlastní zpracování dle [19], 2014

Otázka č. 9 byla otázkou otevřenou. Zaměstnanci měli napsat, s čím jsou v práci nejvíce a s čím naopak nejméně spokojeni.

Za největší uspokojení zaměstnanci považují dobře odvedenou práci, když se jim práce daří a vidí v ní nějaký smysl (35%). Na dalších místech je dobrý kolektiv (15%) a různorodost pracovních úkolů (15%). Následuje práce v kolektivu (10%), fungující technika (10%), slušné jednání (5%) a využití dosažených schopností a dovedností (5%). Zbylých 5 % byly neopakující se odpovědi, které nemají ve výsledku váhu.

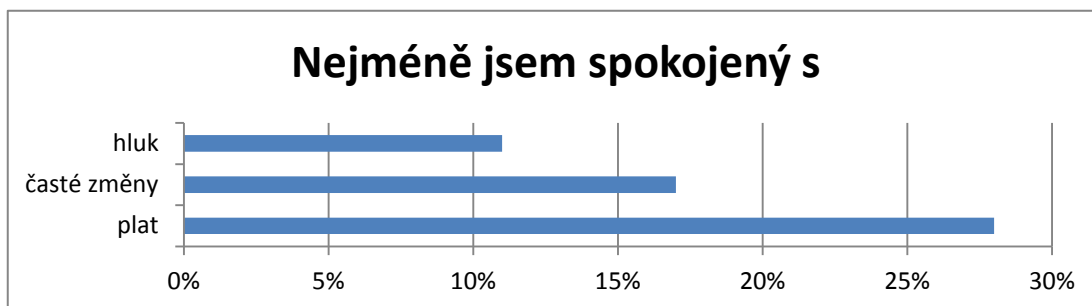
Obr. č. 8: Největší uspokojení



Zdroj: vlastní zpracování dle [19], 2014

Nespokojenost vyjádřili zaměstnanci především s platem (28%). Následují časté změny ve výrobním procesu (17%) a hluk na pracovišti (11%). V odpovědích se také objevila nespokojenost s odměňováním pracovníků, poruchovostí strojů a prací o víkendech.

Obr. č. 9: Nejmenší spokojenost



Zdroj: vlastní zpracování dle [19], 2014

Otázka č. 10 byla zaměřena na možnost kariérního růstu. Dvě třetiny zaměstnanců si myslí, že podnik jim umožňuje postupovat v hierarchii výše. Zbylá jedna třetina je přesvědčena, že tuto možnost nemá. Upřímně řečeno v podnicích tohoto typu zaměřených na výrobu nelze všem nabídnout kariérní postup. Podnik potřebuje především dělníky a míst pro kariérní růst je velmi málo.

Obr. č. 10: Kariérní růst



Zdroj: vlastní zpracování dle [19], 2014

Otázka č. 11 se týká vzdělávání a odborného růstu zaměstnanců. 80% zaměstnanců souhlasí s tím, že mají dobré podmínky pro vzdělávání a odborný růst. Zbývajících 20% zaměstnanců si myslí, že by tyto podmínky mohli být lepší.

Obr. č. 11: Podmínky pro vzdělání a odborný růst



Zdroj: vlastní zpracování dle [19], 2014

Otázka č. 12 navazuje na otázku předchozí. Je zaměřena na školení a kurzy, které podnik svým zaměstnancům nabízí. Poznatky ze školení a kurzů využije 98% zaměstnanců. Tím lze říci, že školení a vzdělávací kurzy jsou správně nastaveny a zaměstnancům pomáhají při práci.

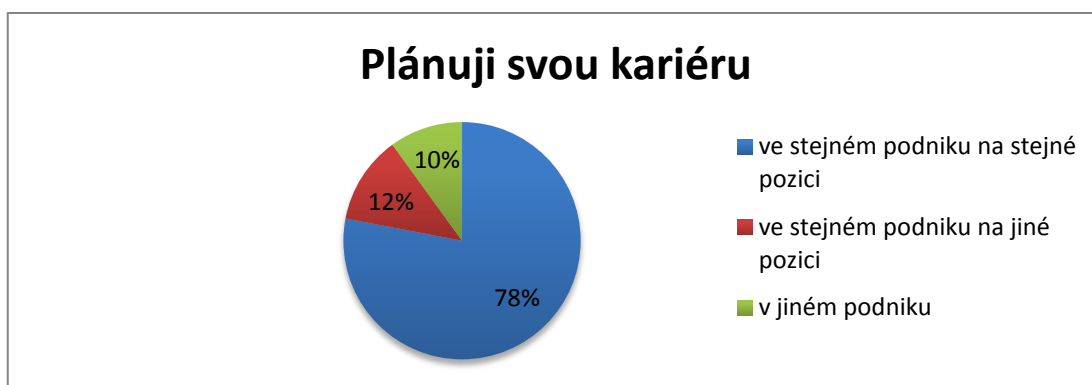
Obr. č. 12: Využití školení



Zdroj: vlastní zpracování dle [19], 2014

Otázka č. 13 je zaměřena na budoucí kariéru zaměstnanců. Převážná většina, konkrétně 78%, zaměstnanců hodlá pokračovat ve stejném podniku na současné pozici. Zbývající část zaměstnanců plánuje změnit svoje současné pracovní zařazení (12%), či odejít do jiného podniku (10%).

Obr. č. 13: Budoucí kariéra

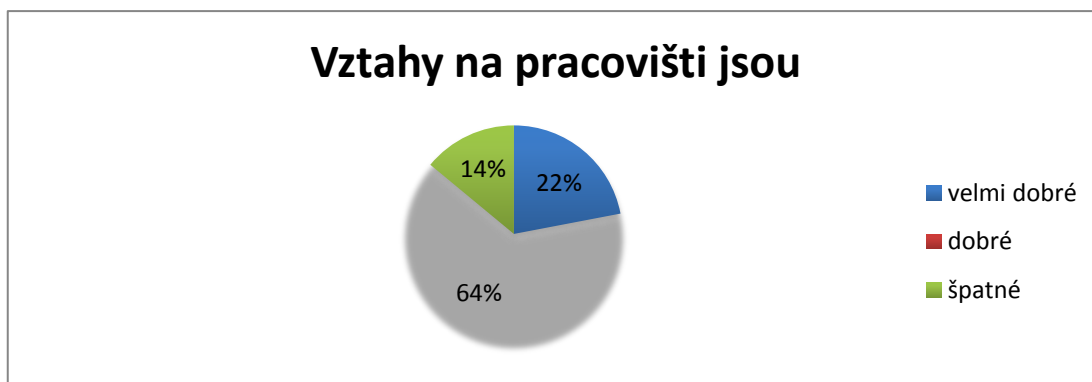


Zdroj: vlastní zpracování dle [19], 2014

Vztahy na pracovišti, komunikace

V **otázce č. 14** hodnotili zaměstnanci vztahy na svém pracovišti. Nejvíce zaměstnanců (64%) vidí vztahy na pracovišti jako dobré. Ovšem 14% zaměstnanců je přesvědčeno, že vztahy na pracovišti jsou špatné. Zbýlých 22% považuje vztahy na pracovišti za velmi dobré.

Obr. č. 14: Vztahy na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování dle [19], 2014

Otázka č. 15 je zaměřena na komunikaci mezi zaměstnanci. Pozitivně hodnotí komunikaci 90% zaměstnanců. Zbýlých 10% považuje většinou komunikaci za špatnou.

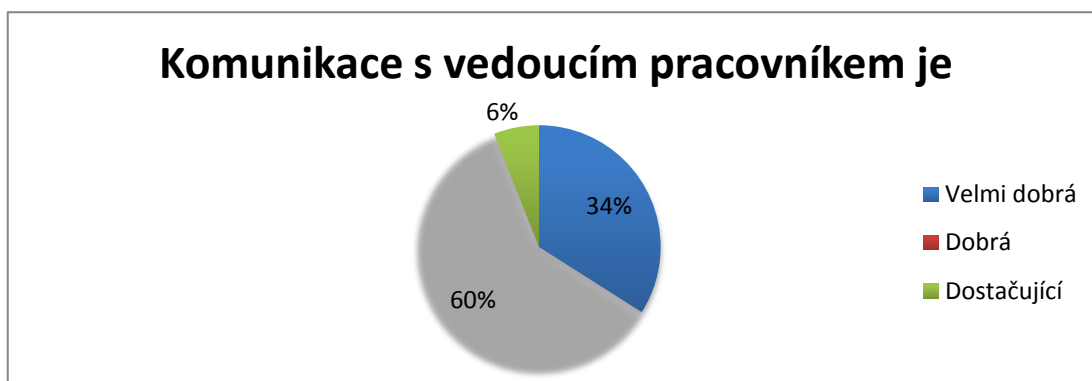
Obr. č. 15: Komunikace mezi zaměstnanci



Zdroj: vlastní zpracování dle [19], 2014

Otázky č. 16, 17 a 18 jsou zaměřeny na vedoucího pracovníka. V **otázce č. 16** hodnotilo pozitivně komunikaci s vedoucím 94% zaměstnanců. Jako velmi dobrou ji označilo 34% zaměstnanců. Žádný z pracovníků nehodnotil komunikaci s vedoucím negativně.

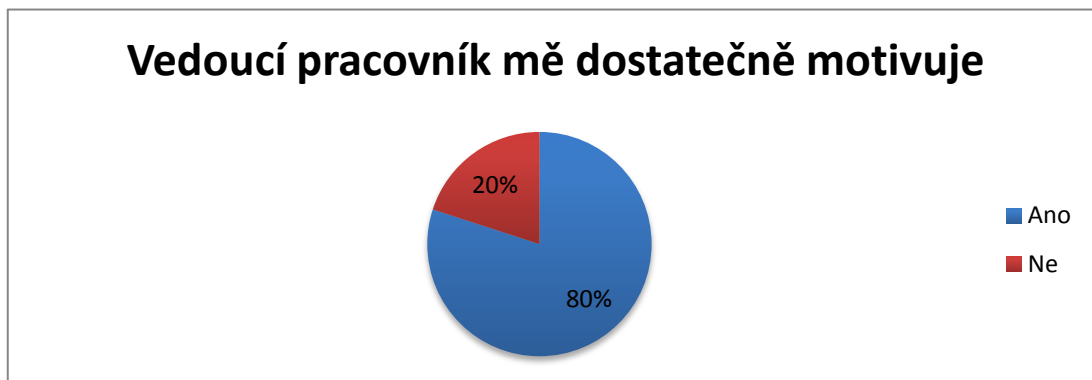
Obr. č. 16: Komunikace s vedoucím pracovníkem



Zdroj: vlastní zpracování dle [19], 2014

V otázce č. 17, zaměřené na dostatečnou motivaci ze strany vedoucího pracovníka, je 80% dotázaných přesvědčeno, že je vedoucí dostatečně motivuje.

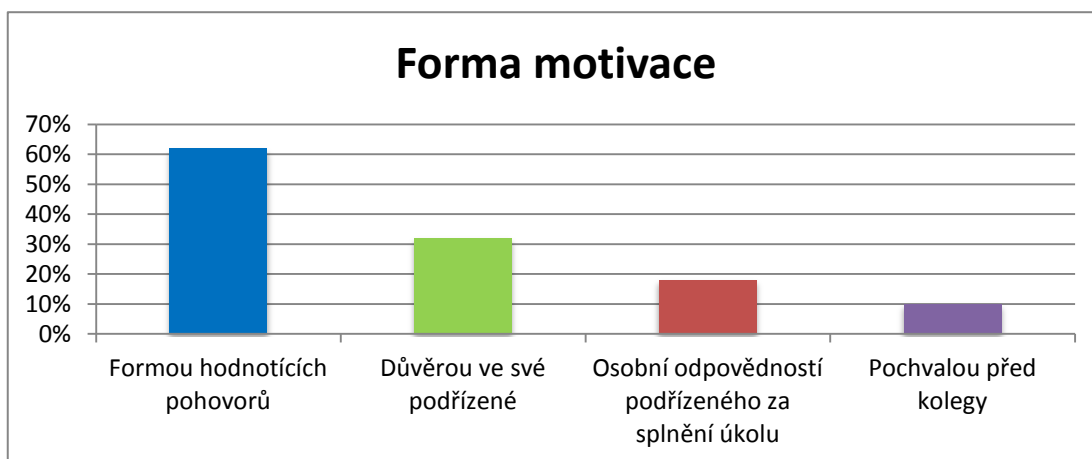
Obr. č. 17: Motivace ze strany vedoucího pracovníka



Zdroj: vlastní zpracování dle [19], 2014

V otázce č. 18 zmiňují respondenti jako nejčastější formu motivace hodnotící pohovory (62%). Následuje důvěra ve své podřízené (32%), osobní odpovědnost (18%) a pochvala (10%).

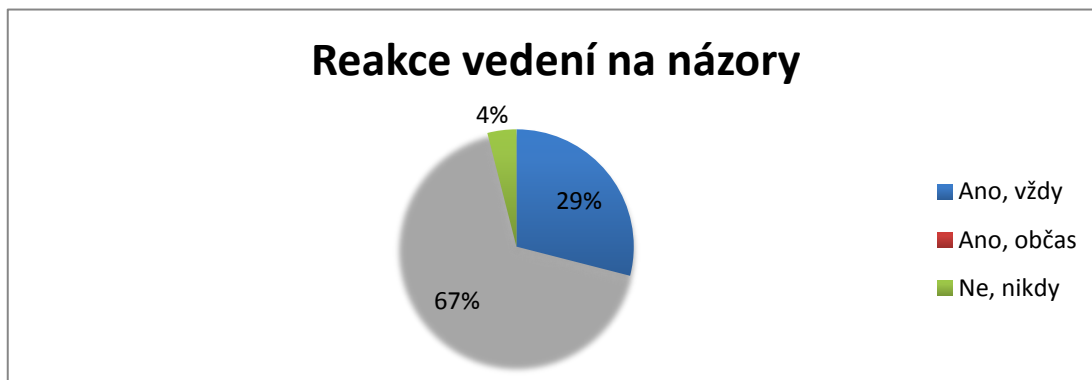
Obr. č. 18: Forma motivace ze strany vedoucího pracovníka



Zdroj: vlastní zpracování dle [19], 2014

Otázka č. 19 je zaměřena na reakci vedení podniku na názory zaměstnanců. Reakci vedení potvrzuje 96% zaměstnanců. Z toho 29% uvádí reakci vždy a 67% občas.

Obr. č. 19: Reakce vedení na názory



Zdroj: vlastní zpracování dle [19], 2014

Otázka č. 20 řeší rovné zacházení se zaměstnanci. Dvě třetiny se shodují na tom, že rovné zacházení se zaměstnanci je v podniku samozřejmostí. Ovšem jedna třetina vidí v zacházení se zaměstnanci rozdíly.

Obr. č. 20: Rovné zacházení se zaměstnanci

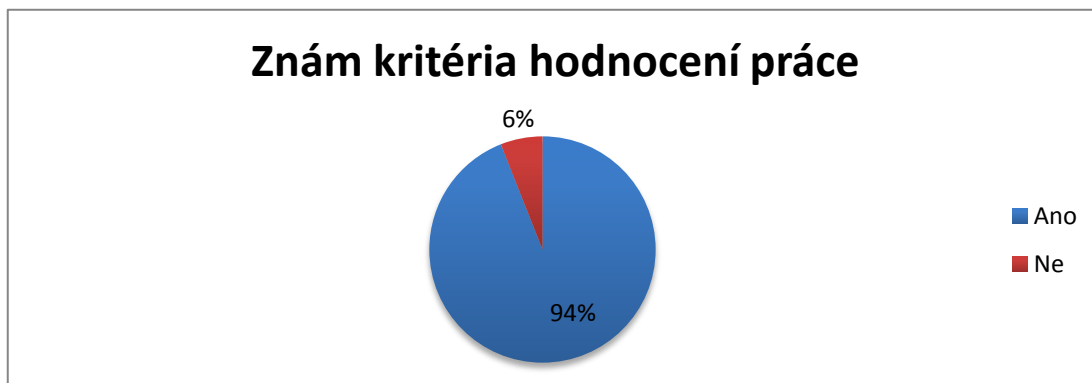


Zdroj: vlastní zpracování dle [19], 2014

Finanční ohodnocení a odměny

Otázka č. 21 se týká kritérií, podle kterých je zaměstnanec hodnocen. 94% Zaměstnanců uvádí, že jsou seznámeni s hodnotícími kritérii.

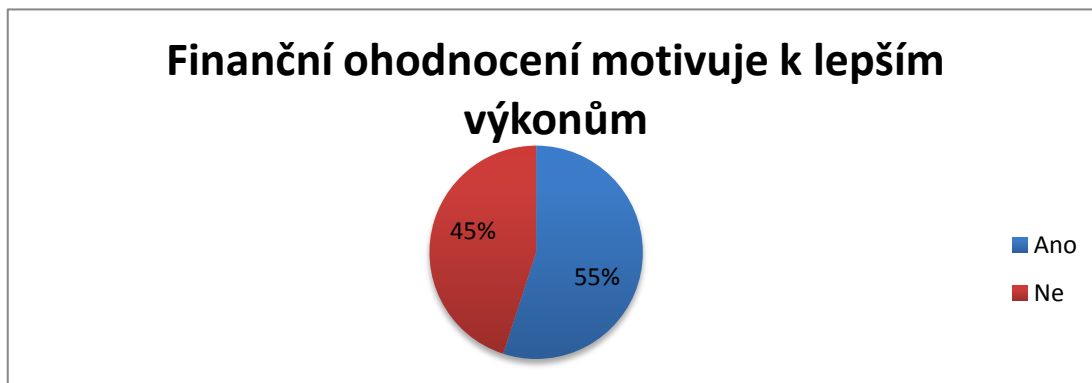
Obr. č. 21: Kritéria hodnocení práce



Zdroj: vlastní zpracování dle [19], 2014

Otázka č. 22 se zaměřuje na motivaci finančním ohodnocením. Zde nejsou patrné velké rozdíly. 55% Zaměstnanců uvádí, že je výše finančního ohodnocení motivuje k lepším výkonům, oproti tomu 45% s výší finančního ohodnocení spokojeno není.

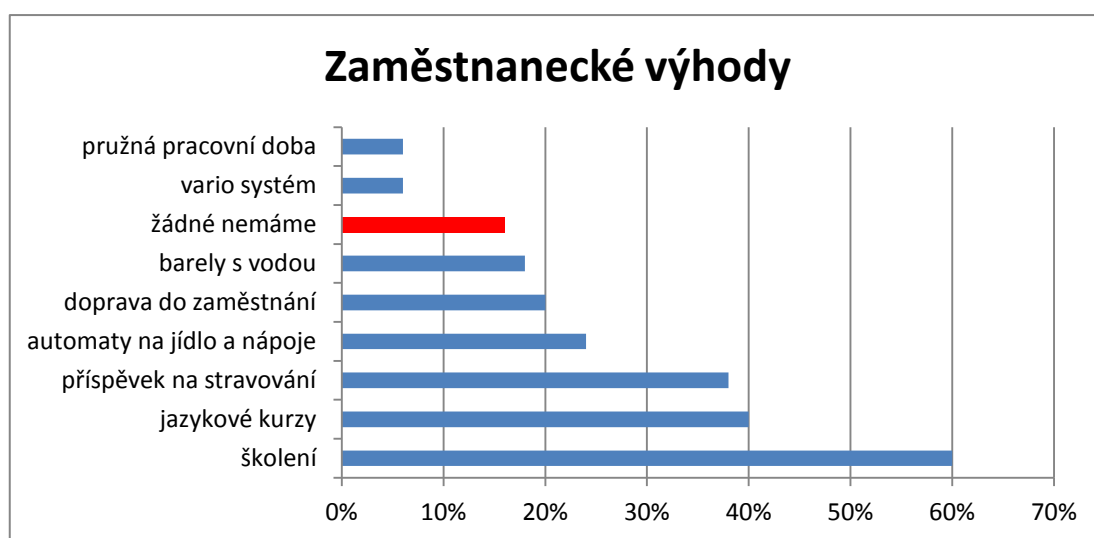
Obr. č. 22: Motivuje finanční ohodnocení?



Zdroj: vlastní zpracování dle [19], 2014

Otázka č. 23 byla další otevřenou otázkou. Respondenti měli vyjmenovat zaměstnanecké výhody, které jim podnik nabízí. Nejvíce z nich uvedlo jako zaměstnaneckou výhodu školení (60%). Následovaly jazykové kurzy (40%), příspěvek na stravování (38%), automaty na jídlo a nápoje (24%), hrazená doprava do zaměstnání (20%), v letním období barely s vodou zdarma (18%), vario systém a pružná pracovní doba (shodně 6%). V malém množství odpovědí se objevovala i vánoční oslava, 5 dní dovolené navíc, příspěvek na životní pojištění, kaizen poukázky, den zdraví a přítomnostní prémie. Zarážející ovšem je, že 16% dotázaných uvedlo, že žádné zaměstnanecké výhody nemají.

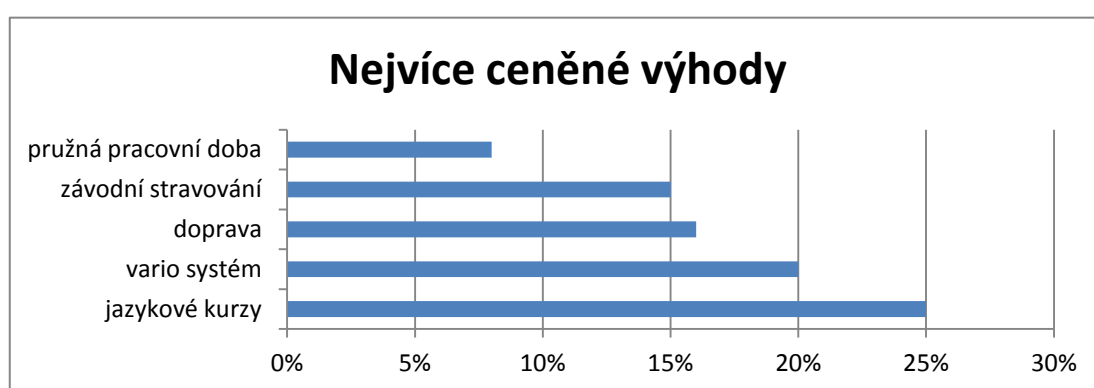
Obr. č. 23: Zaměstnanecké výhody



Zdroj: vlastní zpracování dle [19], 2014

V otázce č. 24 měli zaměstnanci uvést kterých výhod a nepeněžních odměn si nejvíce cení. Nejvíce dotázaných (25%) si cení možnosti docházet na jazykové kurzy. Další skupina zaměstnanců (20%) si nejvíce cení vario systému, tedy napracování si hodin dopředu a následující možnosti vybrat si tyto hodiny jako dovolenou v případě potřeby. Další ceněné výhody jsou hrazená doprava do zaměstnání (16%), závodní stravování (15%) a pružná pracovní doba (8%). Mezi odpověďmi se objevilo také bezplatné očkování, práce v místě bydliště a pracovní obuv.

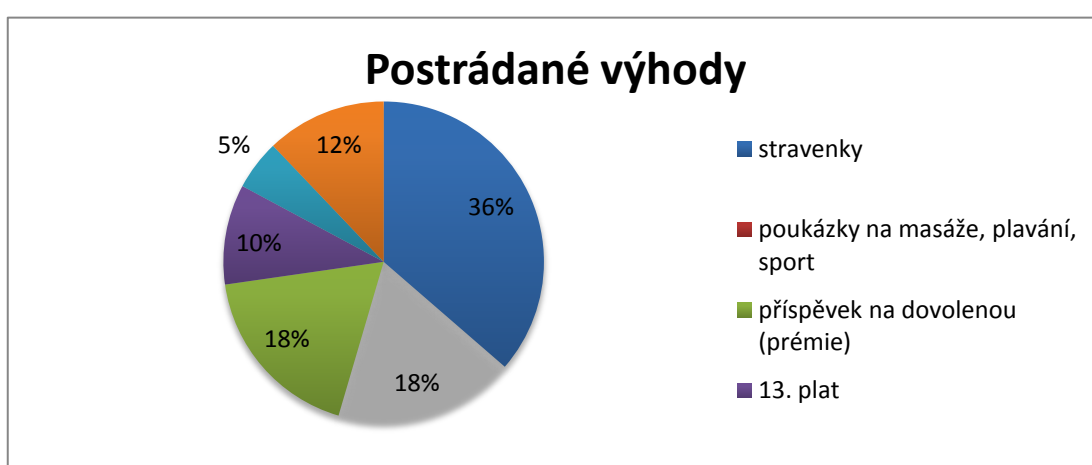
Obr. č. 24: Nejvíce ceněné výhody



Zdroj: vlastní zpracování dle [19], 2014

Otázka č. 25 byla zaměřena na výhody, které naopak zaměstnanci postrádají. Většina zaměstnanců na tuto otázku buď neodpověděla, nebo jsou s odměnami spokojeni (55%). Druhá část zaměstnanců (45%) se současnými odměnami není plně spokojena. Z těchto zaměstnanců by 36% uvítalo stravenky, 18% poukázky na masáže, plavání a sport, 18% letní prémie (příspěvky na dovolenou), 10% by přivítalo 13. plat a 5% zaměstnanců postrádá zrušený rodinný den. V dalších odpovědích byla zmíněna absence partnerů na vánoční oslavě a jazykové kurzy.

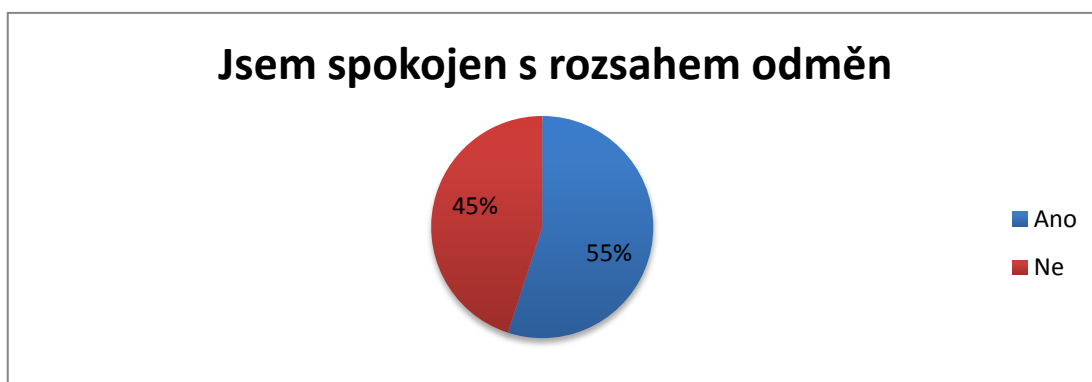
Obr. č. 25: Postrádané výhody



Zdroj: vlastní zpracování dle [19], 2014

Otázka č. 26 se týká rozsahu odměn. Stejně jako u otázky č. 23 je 55% zaměstnanců s rozsahem odměn spokojeno a 45% je přesvědčeno o tom, že výše odměn za odvedenou práci je příliš nízká.

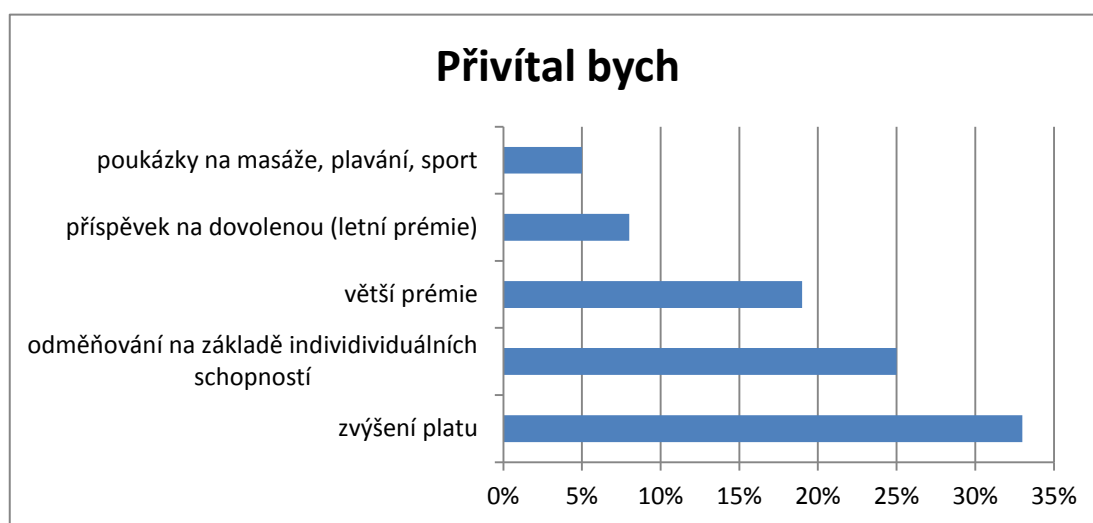
Obr. č. 26: Spokojenost s rozsahem odměn



Zdroj: vlastní zpracování dle [19], 2014

Otázka č. 27 byla zaměřena na změny, které by zaměstnanci v oblasti odměňování nejvíce přivítali. Nejčastější odpovědí bylo zvýšení platu (33%). Následovalo individuální odměňování zaměstnanců (25%), respondenti vyjadřovali nespokojení se současným typem odměňování za skupinovou práci. Zaměstnanci by také ocenily vyšší hodnotu prémie (19%), letní prémie (8%) a poukázky na různé služby (5%). Objevili se také názory na nízkou flexibilitu odměn, nespokojenost s placením přesčasů a zahrnutím KOMM do prémie.

Obr. č. 27: Změny v oblasti odměňování



Zdroj: vlastní zpracování dle [19], 2014

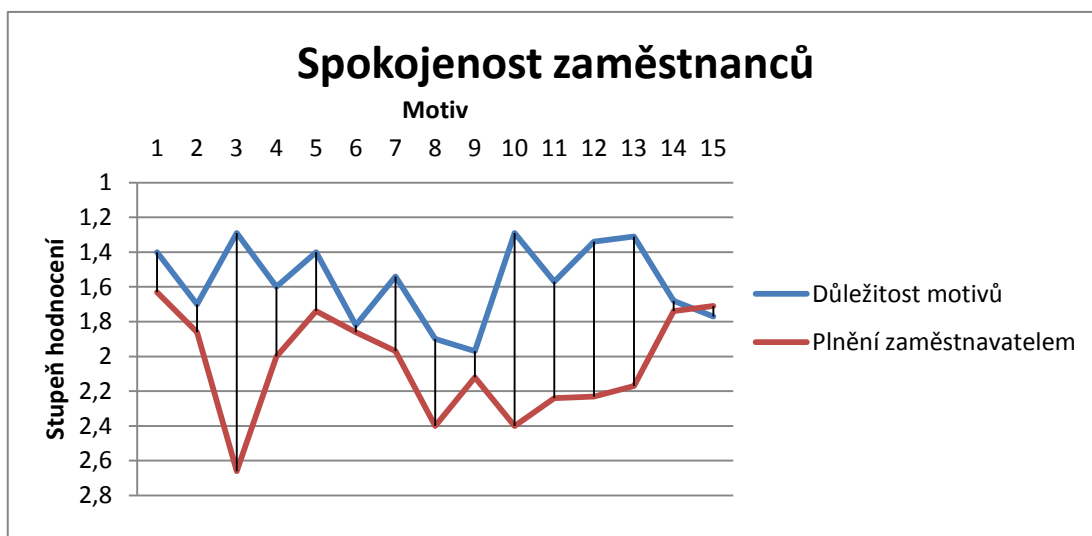
Otázka č. 28 je otázkou poslední. Zde byl dán zaměstnancům volný prostor a mohli se zamyslet. Pokud by byla možnost změnit něco v jejich práci, co by to bylo. Odpovědi byli různorodé a tak není možné vytvořit nějaký grafický výstup. Budou tedy uvedeny oblasti, kterých se odpovědi týkaly. Absolutně nejvíce změn by zaměstnanci provedly v ohodnocení a ocenění práce. Týká se to jak platu, nízkých prémie, tak již zmiňovaného skupinového odměňování. Další skupinou odpovědí je komunikace a vztahy na pracovišti. Odpovědi na toto téma nebylo mnoho a bylo možné vyčíst, že se týkají nespokojenosti jen s pár zaměstnanci. Další skupinou je pracovní prostředí. Zaměstnanci by ocenili lepší ventilaci vzduchu a nižší hluk na pracovišti. Následuje režim práce, zde by zaměstnanci uvítaly zrušení nočních směn, stálý objem práce bez výkyvů a méně stresu při práci. Poslední oblastí je obsah práce, několik zaměstnanců by snížilo normy a ocenilo nižší poruchovost strojů.

3.3.2. Motivy a spokojenost zaměstnanců

Ke zhodnocení současného stavu motivace a spokojenosti zaměstnanců využijeme kromě již zmíněného dotazníkového šetření ještě jeden dotazník zaměřený přímo na spokojenost zaměstnanců. Celý dotazník je k dispozici v přílohách pod písmenem C. Tento dotazník vyplnilo 56 zaměstnanců a šetření probíhalo stejným způsobem jako u prvního dotazníku. Vzor dotazníku, podle kterého bylo šetření provedeno, byl převzat z [3] a upraven.

V dotazníku lze rozeznat motivy (obr. č. 28), které zaměstnanci upřednostňují, a jak jsou ze strany zaměstnavatele naplňovány. Zaměstnanci hodnotili důležitost motivů na stupnici 1-5, kdy 1 je velmi důležitý. Dále hodnotili stejným způsobem stupně plnění zaměstnavatelem, kdy při hodnotě 1 zaměstnavatel uspokojuje a při hodnotě 5 neuspokojuje tyto motivy. Čím blíže jsou křivky u sebe, tím jsou zaměstnanci spokojenější.

Obr. č. 28: Spokojenost zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování dle [19], 2014

Nejvíce jsou zaměstnanci spokojeni s benefity, prestiží a image podniku a jistotou pracovního místa. Naopak nejméně jsou spokojeni se mzdou, uznáním pracovních výsledků a s jednáním vedoucích.

Tab. č. 4: Výsledky šetření spokojenosti a důležitosti pracovních motivů

Výsledky šetření			Seřazené výsledky od max. spokojenosti		
Motiv	Popis motivu	Spokojenost	Motiv	Popis motivu	Spokojenost
1	Jistota práce (perspektivní zaměstnavatel)	-0,23	15	Identifikace s prací a cíli podniku	0,06
2	Jistota pracovního místa (nejsou intriky uvnitř podniku)	-0,16	6	Ostatní benefity	-0,04
3	Mzda	-1,37	14	Image a prestiž podniku	-0,06
4	Účast na výsledku práce	-0,4	9	Možnosti odborného vzdělání	-0,15
5	Pracovní podmínky	-0,34	2	Jistota pracovního místa (nejsou intriky uvnitř podniku)	-0,16
6	Ostatní benefity	-0,04	1	Jistota práce (perspektivní zaměstnavatel)	-0,23
7	Způsob zadávání pracovních úkolů	-0,43	5	Pracovní podmínky	-0,34
8	Možnosti pracovního postupu	-0,5	4	Účast na výsledku práce	-0,4
9	Možnosti odborného vzdělání	-0,15	7	Způsob zadávání pracovních úkolů	-0,43
10	Uznání osobních výsledků (pracovní výkon)	-1,11	8	Možnosti pracovního postupu	-0,5
11	Šíření informací	-0,67	11	Šíření informací	-0,67
12	Atmosféra při vedení lidí (jednání vedoucích)	-0,89	13	Dobrá atmosféra pracovní skupiny	-0,86
13	Dobrá atmosféra pracovní skupiny	-0,86	12	Atmosféra při vedení lidí (jednání vedoucích)	-0,89

14	Image a prestiž podniku	-0,06	10	Uznání osobních výsledků (pracovní výkon)	-1,11
15	Identifikace s prací a cíli podniku	0,06	3	Mzda	-1,37

Zdroj: vlastní zpracování dle [19], 2015

3.4. Zhodnocení současného stavu

3.4.1. Klady

Obsah práce a pracovní pozice

Jak vyplynulo z prvního dotazníku, obsah práce hodnotí zaměstnanci kladně. Jsou spokojeni s pracovní činností i s náročností úkolů, které vykonávají. Většina z nich považuje práci za zajímavou. I přesto, že se jedná o náročnou manuální práci, z hlediska množství a potřebné kvality, ji zaměstnanci hodnotí kladně. Vliv na to určitě má i záměr podniku střídat po určité době pracovní pozice, čímž pracovníkům práce nezevšední a snad zamezí i vzniku stereotypu.

Z druhého dotazníku můžeme vyčíst, že zaměstnanci vidí podnik jako perspektivního zaměstnavatele a s tím spojenou svoji pracovní pozici odolnou vůči změnám v ekonomice. Což je podle jejich názoru jedním z nejdůležitějších pracovních motivů. S tím souvisí i image a prestiž podniku, která podle zaměstnanců není při jejich práci tím nejdůležitějším, ale podnik splňuje jejich představy. Jak již bylo výše zmíněno, podnik v současné době výrazně rozšiřuje pracovní kolektiv a do budoucna se počítá i s rozšířením výroby o výrobní portfolio mateřského podniku. Tudíž perspektivista bude jistě i v budoucnu zachována.

Vzdělávání

Vzdělávání zaměstnanců je jistě důležitým a nejspíše i nekonečným procesem. Podnik si je vědom, že kvalitních výsledků může dosahovat pouze s kvalitními zaměstnanci. Už při náboru nových zaměstnanců je zjišťována jejich odbornost, která je v průběhu jejich pracovního poměru zdokonalována. Převážně v současné době je nutnost nepodceňovat odborné vzdělávání, neboť potenciálních zaměstnanců už není v regionu mnoho a jejich „kvalita“ stále klesá. Zaměstnanci sice vyjádřili, že odborné vzdělávání není důležitým motivem při jejich práci, ale rozhodně je důležitým faktorem pro

zaměstnavatele. Ten nabízí jazykové a počítačové kurzy a školení, případně i další vzdělávání. Zaměstnanci jsou v převážné většině se současným vzděláváním spokojeni a skoro všichni potvrdili, že nové poznatky při své práci využijí.

Vztahy na pracovišti a komunikace

Dá se říci, že zaměstnanci jsou na pracovištích spokojeni, 9 z 10 hodnotí vztahy na pracovišti kladně. Co se týká komunikace mezi zaměstnanci, převažuje tak, jako v případě vztahů, pozitivních názorů. Ovšem z druhého dotazníku se dozvídáme, že atmosféra pracovní skupiny pro většinu zaměstnanců není dobrá. Může to být ovšem způsobeno nástupem nových zaměstnanců, neboť první dotazník byl zpracován o několik měsíců dříve. Stejně je to i s hodnocením přístupu vedoucích pracovníků. Z prvního dotazníku je patrné, že komunikace s vedoucím i jeho motivační schopnosti jdou dobře. Ovšem druhý dotazník vypovídá o tom, že způsoby jednání vedoucích nejsou takové, jaké by zaměstnanci očekávali. Můžeme se tedy domnívat, že je to způsobeno náborem velkého množství zaměstnanců, který je za posledních 10 let s přehledem nejvyšší. Na současné špatné hodnocení má nesporně vliv prozatímní nezpracování nových pracovníků. Dá se předpokládat, že ještě neplní normy, a tak je na ostatních, aby tyto nesrovnalosti v množství doplnili. Jak jednání vedoucích, tak dobrá atmosféra pracovní skupiny jsou jedněmi z největších pracovních motivů. Tudiž by bylo dobré navázat opět na předchozí stav, ale doufám, že je to jen přechodné období a poté, co se zaměstnanci zapracují, bude situace opět dobrá.

Režim práce

Rozhodně bych kladně ohodnotil přístup podniku v režimu práce. Zaměstnanci mají k dispozici flexibilní pracovní dobu, např. maminky s malými dětmi, či zkrácenou pracovní dobu. Dále zde existuje systém vario hodin, což umožňuje zaměstnancům pracovat přesčas a následně si tyto hodiny vybrat jako dovolenou kdykoli.

Pro lepší přehlednost, a aby se předešlo opakování, tak další klady současného stavu lze najít v podkapitole 3.2. Celková motivace.

3.4.2. Zápory

Finanční ohodnocení a odměny

V druhém dotazníku vyšel jako motiv s největší mírou spokojenosti (jako jediný dosáhl kladného čísla) motiv identifikace s prací a cíly podniku. Není to však pracovní motiv nejdůležitější, jen je zde zobrazeno, že u tohoto motivu se snaží podnik více, než by zaměstnanci považovali za dostačující. Je to také dáno povahou a potřebami lidí. V Německu má pracovník určitě jiné potřeby a tento motiv by se tam ujal určitě lépe než u nás. Jako nejdůležitějším pracovní motiv v podniku emz Hanauer zvolili zaměstnanci mzdu současně s uznáním osobních výsledků, ale k těm se dostaneme později.

Mzda byla v druhém dotazníku vyhodnocena jako pracovní motiv nejdůležitější, avšak s jeho výší jsou zaměstnanci nejméně spokojeni. To se projevilo již v prvním dotazníku, kdy pouze 55% dotázaných uvedlo, že je finanční ohodnocení motivuje k lepším výkonům. Samozřejmě, že mzda bývá považována pouze za krátkodobý motiv, ale nespokojenost s její výší demotivuje dlouhodobě. Však již Herzberg ve své dvoufaktorové teorii zařadil mzdu mezi hygienické faktory, které při nepříznivém stavu, způsobují pracovní nespokojenost a mohou negativně působit na motivaci. Dále také uvádí, že požadovaná pracovní motivace, je podmíněna alespoň nepřítomností dlouhodobé pracovní nespokojenosti. Tudíž nespokojenost se mzdou může být pouze v krátkodobém horizontu, jinak by to přímo narušilo pracovní motivaci. Vedení podniku si je však už této nespokojenosti vědomo delší dobu. Bude tedy nutné platy alespoň mírně zvýšit, nebo bude fluktuace vzrůstat a kvalitní pracovníci odcházet do okolních podniků, kterých stále přibývá. [2] [4]

Dalším pracovním motivem, který je pro zaměstnance velmi důležitý, je **uznání osobních výsledků**. Jak mzda, tak právě uznání osobního výkonu dopadlo při vyhodnocení druhého dotazníku nejhůře. Oba tyto pracovní motivy jsou pro zaměstnance velmi důležité a nejsou dosahovány. Při vyhodnocování prvního dotazníku se objevovaly názory na skupinové odměňování. Někteří zaměstnanci nebyli spokojeni s tím, že musí pracovat více než jiní a mají stejné mzdy. Nespokojenost jsem zaznamenal i s výší osobního ohodnocení. V prvním dotazníku si také 33% respondentů myslí, že zacházení se všemi zaměstnanci není stejné. Na jednu stranu je pochopitelné,

že podnik podněcuje skupinovou práci a týmové chování. Oproti tomu, pokud jsou zaměstnanci přesvědčeni, že nejsou za svůj výkon patřičně ohodnoceni, je to velmi demotivující. Toto popisuje již J. S. Adams ve své teorii spravedlnosti. Zaměstnanci navzájem poměřují, co vkládají do práce oni s tím, co do ní vkládají ostatní spolupracovníci. A co to přináší každému z nich. Pokud je zde nerovnováha, zaměstnanci pociťují nespravedlnost a snižují pracovní výkon. Zaměstnanci jsou tedy demotivováni a cíle podniku ohroženy. Na druhou stranu je pochopitelný postoj podniku, že v případě vyšších odměn za osobní ohodnocení, než práci v týmu, budou ohroženy vztahy na pracovišti, neboť každý bude hledět jen sám na sebe. To samé by znamenal přechod na úkolovou mzdu, což také někdo v dotazníku navrhoval. [2]

Zaměstnanecké výhody a benefity

Z druhého dotazníku lze vyčíst, že se současnou mírou benefitů jsou zaměstnanci spokojeni. Může to být ale zavádějící, neboť v dotazníku byly uvedeny jako příklady závodní stravování, doprava, očkování. Záměrem bylo, aby zaměstnanci zhodnotily veškeré benefity, které jim podnik nabízí. Ovšem nejspíše zaměstnanci zhodnotili pouze tyto výše vyjmenované, neboť v prvním dotazníku s rozsahem odměn bylo spokojeno jen 55% respondentů. Podnik zaměstnancům poskytuje mnoho výhod, ale zaměstnanci by ještě uvítali širší rozsah benefitů. Je zde sice možnost zakoupení poukázek z KOMM (kaizen) systému, ale frekvence odměn z tohoto systému není tak častá. Zaměstnanci by uvítali např. stravenky. Vedení podniku však nevidí důvod pro zavedení stravenek, neboť zaměstnanci všech směn mají možnost stravování. Dalším důvodem pro nezavedení stravenek je existence výdejny teplých jídel, která by byla zavedením stravenek ohrožena. Toto rozhodnutí podniku chápu, a proto souhlasím se současným stavem bez stravenek. Avšak zaměstnanci by uvítali i různé poukázky na kulturní a sportovní akce, vstupy do bazénu, masáže a podobně. Tuto možnost vidím jako reálnou. Dále by pracovníci uvítali letní prémie. Byla by zde možnost rozdělit vánoční prémie na dvě a polovinu poskytovat v létě, anebo přidat ještě samotnou letní prémie, ale to z ekonomického hlediska nevidím moc reálně. Rozhodně by ale bylo dobré zvýšit povědomí zaměstnanců o odměnách a bonusech. V prvním dotazníku 16% dotázaných uvedlo, že žádné nemají, i když jich podnik v současné době již mnoho nabízí. Proto by bylo dobré připomínat odměny za odvedenou práci např. na poradách, či při rozdávání úkolů v pracovních skupinách.

Vedoucí pracovníci

Rezervy lze spatřit i v práci vedoucích pracovníků. Vedoucí pracovník je odpovědný za své podřízené, za plnění cílů, které má jeho pracovní skupina stanovena. K tomu je nutné dostatečně a vhodně své podřízené motivovat. V prvním dotazníku bylo zjištěno, že nejčastější formou motivace od vedoucích pracovníků jsou hodnotící a motivační pohovory, které se ovšem konají jednou ročně. To rozhodně není dostačující, a proto by vedoucí pracovníci měli zapojit i jiné techniky. Např. pochvalu před kolegy uvedlo jen 10% dotázaných, to je zarážející, neboť uznání výkonu je pro zaměstnance jedním z nejdůležitějších pracovních motivů. Ostatně pouze 30% respondentů uvedlo, že je vedoucí pracovník motivuje projevovanou důvěrou v jejich schopnosti. Důvěra v podřízené má obdobný přínos jako pochvala. Pokud důvěřujeme ve své podřízené, dodáváme jim motivaci k výkonu a současně poukazujeme na to, že jsou pro podnik důležití. Rozhodně tím však autor nechce říci, že by vedoucí pracovníci nezastávali dobře své funkce. Zaměstnanci uváděli, že jsou spokojeni s prací vedoucích, a když se vyskytne nějaký problém, vždy jsou ochotni ho vyřešit. Jen jsou spatřovány mezery v dostatečném motivování zaměstnanců.

4. Návrh motivačního programu

4.1. Změny

Podnik nemá sestaven přímo motivační program jako dokument. Pro návrh motivačního programu se bude vycházet ze současného stavu a zaměřím se na udržení si dobrých pracovníků a nízkou fluktuaci, což bylo již na začátku cílem. Proto je v motivačním programu navrženo zanechat všechny klady současného stavu popsané v podkapitole 3.4.1. a v návrhu motivačního programu se zaměřil spíše na nedostatky.

Negativa současného stavu lze spatřovat především po finanční stránce. Mzda by měla být jistě o něco vyšší. Bez toho nemůže být dlouhodobě naplněn stanovený cíl.

Mzda a osobní ohodnocení

V současné době je základní plat 12.000 Kč. Řešením by bylo navýšení osobního ohodnocení, čímž by se vyřešil i problém s uznáním osobních výsledků. Otázkou zůstává, v jakém poměru by mělo být osobní a skupinové ohodnocení. V současné době (v případě maximální možné výše) je poměr 1:1,7 ve prospěch skupinového ohodnocení. V případě vyrovnání by to nemělo mít vliv na zhoršení skupinové spolupráce, avšak pozitivní vliv by to mělo na spokojenost i motivaci zaměstnanců. Vzrostla by tedy výše mzdy a zaměstnancům by bylo prokázáno spravedlivější hodnocení, než v případě vyšších skupinových odměn. Rozmezí osobního ohodnocení by tedy mělo být 0 – 25%.

Kalkulace

Předpokládaný nárůst nákladů by byl tedy 10% základní mzdy na zaměstnance, tedy 1.200 Kč měsíčně. Což v celkovém měřítku cca 200 zaměstnanců způsobí nárůst osobních nákladů o 2,88 mil. Kč ročně.

Odměny pro zaměstnance

Dále by bylo dobré rozšířit rozsah zaměstnaneckých odměn, alespoň o poukázky na kulturní a sportovní akce, vstupy do bazénu, masáže a podobně. Množství by nemuselo být velké, stačí zaměstnancům ukázat, že o ně má podnik zájem a záleží mu na jejich spokojenosti. Poukázky by byly podmíněny pracovními úspěchy (např. stálým plněním norem) a byly by součástí osobního ohodnocení. Pořizovací ceny poukázek by pro

podnik, jakožto většího odběratele s příslibem stálé spolupráce, byly za výrazně nižší ceny. Poukázky by mohli být na zboží a služby v blízkém okolí, což by samozřejmě znamenalo podporu místních podnikatelů. Pokud vezmeme příkladem vstup do bazénu v nedaleké Přimdě na 75 minut za běžnou cenu 70 Kč, předpokládejme, že podnik bude mít zvýhodněnou cenu řekněme 55 Kč. Dále předpokládejme, že pracovní úspěchy dosahuje 70% zaměstnanců a každý z nich by měl nárok na 2 poukázky měsíčně. Náklady by tedy byly 15.400 Kč měsíčně (200 zaměstnanců, 70% úspěšných, 2 poukázky á 55 Kč), tedy 184.800 Kč ročně. Tento systém by mohl fungovat na stejném principu jako již současný KOMM. Zaměstnanci by za pracovní úspěchy dostávali do osobního fondu měsíčně určitou hodnotu (např. 150 Kč/osoba) a mohli by si následně vybírat poukázky na různé zboží, či služby.

Kalkulace

Na poukázky by tedy mělo nárok 140 zaměstnanců (70% z 200) o hodnotě 150 Kč/měsíc. To znamená 21.000 Kč měsíčně, což je nárůst osobních nákladů o 252.000 Kč ročně. Z uvedené kalkulace je patrné, že by to pro podnik nebylo příliš nákladné a přitom by to zvýšilo spokojenost a pozitivně působilo na pracovní motivaci.

Dále byla v návrhu i vánoční prémie, ta by mohla být rozdělena a poskytována ve dvou částech jako letní a vánoční prémie. Zaměstnanci by nejraději chtěli vyšší a častější prémie, ale toto je kompromis.

Motivace ze strany vedoucích pracovníků

Dále by bylo dobré pracovat na schopnostech vedoucích pracovníků. Větší podpora podřízených není dostačující pouze jednou ročně na hodnotícím pohovoru. Při zapojení pochval, uznání a důvěry ve své podřízené, budou zaměstnanci mnohem spokojenější a bude to mít pozitivní vliv na pracovní motivaci. Zaměstnanci si budou jisti, že podniku na nich záleží a budou se cítit být jeho součástí. Tyto kroky jistě povedou k lepší atmosféře na pracovišti a vyšším výkonům.

Tab. č. 5: Návrh změn motivačního programu

Návrh změn motivačního programu			
Oblast	Původní stav	Zlepšující opatření	Roční náklady
Finanční ohodnocení	Nízká mzda ve vztahu k okolí	Zvýšení horní hranice osobního ohodnocení o 10% základního platu. Stejná výše jako skupinové ohodnocení.	2,88 mil. Kč
Uznání osobních výsledků	Osobní ohodnocení nižší než skupinové ohodnocení		
Odměny pro zaměstnance	Neexistence poukázek na kulturní a sportovní akce, vstupy do bazénu, masáže a podobně	Vytvoření osobních fondů, do kterých budou zaměstnanci za pracovní úspěchy dostávat finanční odměny. V hodnotě svého osobního fondu si pak mohou vybírat poukázky.	252 tis. Kč
	Pouze vánoční prémie	Polovinu vánoční prémie dávat jako letní prémii.	0 Kč
Vedoucí pracovníci	Využívání pouze omezené škály motivačních nástrojů	Větší podpora podřízených. Používání pochval, uznání a důvěry ve své podřízené.	0 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

4.2. Motivační program

Obsah práce

- Pestrá a různorodá práce – střídání se na různých pracovištích
- Obsah práce je časem obohacován o náročnější úkoly
- Zvládnání více pracovišť znamená finanční bonusy
- Zařazení do pracovních skupin podněcuje spolupráci a odpovědnost za výsledky
- Výsledky pracovních skupin jsou také finančně odměněny

Vztahy na pracovišti

- Demokratický styl řízení
- Je zde prostor k vyjádření názorů a námitek
- Zlepšující návrhy jsou odměňovány (KOMM systém)
- Vedoucí pracovníci jsou školeni k vedení pracovních skupin, vyjadřují podporu podřízeným a působí jako spojení mezi řadovými zaměstnanci a vyšším vedením

Režim práce

- Třisměnní provoz
- Existence pružné či zkrácené pracovní doby
- Teplá jídla na všech směnách
- Vario systém hodin (hodinová konta)

Pracovní podmínky

- Jednoduše zařízená pracoviště
- Držáky nápojů na pracovních stolech
- Možnost odejít v případě potřeby na toaletu bez nutnosti povolení
- Relaxační zóna a oddělená kuřárna
- Velký důraz na bezpečnost práce
- Dny zdraví

Hodnocení zaměstnanců

- Formou hodnotících pohovorů
- Zaměstnanci hodnotí práci vedoucích a situaci ve firmě
- Pochvaly za dosažené pracovní úspěchy
- V zaměstnanci je vkládána důvěra

Finanční hodnocení

- Mzda je tvořena z fixní a flexibilní části
- Základní plat 12.000 Kč
- Hrazená doprava
- Přítomnostní prémie 1.000 Kč
- Ohodnocení skupinové až 3.100 Kč
- Ohodnocení osobní až 25% základního platu
- Placené přesčasy

Zaměstnanecké výhody

- 5 dní dovolené navíc
- Dotované obědy (63% hradí zaměstnavatel)
- Dotované automaty na jídlo a pití
- Poukázky na kulturní a sportovní akce, vstupy do bazénu, masáže
- Barelová voda v letním období zdarma
- Bezplatné očkování
- Jazykové a počítačové kurzy
- Podpora studia při práci (hrazená doprava, volno navíc)
- Stáže v ostatních podnicích společnosti
- Vánoční oslava
- Letní a vánoční prémie

Vliv na plnění cílů

Navržené změny by jistě přispěly ke zvýšení spokojenosti a pracovní motivace zaměstnanců, neboť reagují přímo na přání a nedostatky zjištěné od zaměstnanců. V důsledku toho by bylo reálné si udržet kvalitní zaměstnance a celkově by se podnik

mohl stát atraktivnějším pro potenciální uchazeče o práci, což by pomohlo současné situaci v oblasti nábory nových zaměstnanců a celkově pak k udržení nízké fluktuace zaměstnanců. Druhou stránkou by také bylo zlepšení atmosféry uvnitř podniku a možné zvýšení produktivity.

Závěr

Cílem práce bylo analyzovat současný stav pracovní motivace a navrhnout motivační program. Výsledné změny a motivační program byly provedeny v souladu s předem daným podnikovým cílem udržet si kvalitní zaměstnance a mít stále nízkou míru fluktuace pracovníků.

V pojednání o společnosti emz a výrobním podniku v Černošíně bylo zjištěno jejich silné propojení. Podnik přímo neřeší zákazníky, sjednávání kontraktů a možnou konkurenci v oblasti produkce. Všechny tyto záležitosti řeší mateřský podnik v Německu. Podnik řeší až případné problémy s průběhem zakázek, ale i například s konkurencí v oblasti nabídky pracovních míst. Součástí shromažďování informací o podniku bylo zpracování analýzy hospodaření a zjištění faktorů, které měly vliv na hospodářské výsledky. Dále byla zpracována SWOT analýza a porovnána konkurence v oblasti nabídky pracovních míst v okolí.

V průběhu práce byly analyzovány motivační nástroje uplatňované podnikem a předběžně zhodnocena situace v oblasti motivace zaměstnanců. V dalším kroku bylo provedeno dotazníkové šetření. To odhalilo silná a slabá místa v oblasti motivování a spokojenosti zaměstnanců. Největší problémy byly spatřeny ve finančním ohodnocení a systému hodnocení pracovníků. Na tyto oblasti byly vypracovány zlepšující návrhy a sestaveny přibližné kalkulace na jejich zavedení. Následně byl sestaven motivační program, ve kterém byla zanechána veškerá přínosná a pozitivně hodnocená opatření, doplněná o nové návrhy, které by měli přispět k naplnění stanovených cílů.

Nově stanovené zlepšující návrhy byly posouzeny ve vztahu k podnikovým cílům a s velkou pravděpodobností by podniku s jejich plněním pomohli. Zda podnik tyto návrhy přijme zatím nelze říci. S vedením podniku byly některé nedostatky konzultovány a povědomí o nedostatecích, či možnostech zlepšení zde je. Celá práce bude předána vedení podniku a je možné, že návrhy budou alespoň částečně realizovány.

Seznam tabulek a obrázků

Seznam tabulek

Tab. č. 1: SWOT analýza.....	36
Tab. č. 2: Počty zaměstnanců v jednotlivých letech	38
Tab. č. 3: Fluktuace zaměstnanců v posledních letech	39
Tab. č. 4: Výsledky šetření spokojenosti a důležitosti pracovních motivů.....	63
Tab. č. 5: Návrh změn motivačního programu	71

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Odběratelé společnosti.....	30
Obr. č. 2: Organizační struktura.....	32
Obr. č. 3: Hospodaření podniku.....	35
Obr. č. 4: Jak dlouho pracujete v podniku?	48
Obr. č. 5: Jak hodnotíte svou práci?.....	49
Obr. č. 6: Vykonávaná činnost.....	49
Obr. č. 7: Požadavky kladené na zaměstnance	50
Obr. č. 8: Největší uspokojení	50
Obr. č. 9: Nejmenší spokojenost.....	51
Obr. č. 10: Kariérní růst.....	51
Obr. č. 11: Podmínky pro vzdělání a odborný růst.....	52
Obr. č. 12: Využití školení.....	52
Obr. č. 13: Budoucí kariéra.....	53
Obr. č. 14: Vztahy na pracovišti	53
Obr. č. 15: Komunikace mezi zaměstnanci	54
Obr. č. 16: Komunikace s vedoucím pracovníkem.....	54

Obr. č. 17: Motivace ze strany vedoucího pracovníka	55
Obr. č. 18: Forma motivace ze strany vedoucího pracovníka	55
Obr. č. 19: Reakce vedení na názory	56
Obr. č. 20: Rovné zacházení se zaměstnanci	56
Obr. č. 21: Kritéria hodnocení práce.....	57
Obr. č. 22: Motivuje finanční ohodnocení?	57
Obr. č. 23: Zaměstnanecké výhody	58
Obr. č. 24: Nejvíce ceněné výhody.....	59
Obr. č. 25: Postrádané výhody.....	60
Obr. č. 26: Spokojenost s rozsahem odměn.....	60
Obr. č. 27: Změny v oblasti odměňování.....	61
Obr. č. 28: Spokojenost zaměstnanců.....	62

Seznam zkratk

atd.	a tak dále
CNC	Computer Numeric Control – číslicové řízení počítačem
č.	číslo
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
GmbH	Německá obdoba společnosti s ručením omezeným
Kč	Koruna česká
KGaA	Německá obdoba akciové společnosti
KOMM	Kunden Orientierte Management Methode - Systém kontinuálního zlepšování
Mgr.	magistr
mil.	milion
např.	například
PC	počítač
ROHS	Směrnice EU omezující používání nebezpečných látek při výrobě elektrického a elektronického zařízení
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tis.	tisíc
tzn.	to znamená

Seznam zdrojů

Knižní zdroje

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s., ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s., ISBN 978-80-7261-169-0
- [3] CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 344 s., ISBN 978-80-247-3348-7
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007., 485 s., ISBN 978-80-7179-893-4
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2012., 559 s., ISBN 978-80-7400-347-9
- [6] KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s., ISBN 80-7261-116-X
- [7] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s., ISBN 80-85603-01-2
- [8] PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 259 s., ISBN 978-80-247-3809-3
- [9] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. 157 s., ISBN 978-80-247-3664-8
- [10] PROVAZNÍK, Vladimír a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 226 s., ISBN 80-247-0470-6

Internetové zdroje

- [11] *Bavorský inženýr Schmucker rozjžděl v Černošíně emz Hanauer* [online]. Zprávy – Plzeň, 2011 [cit. 12.03.2015]. Dostupné z:
<http://www.regionplzen.cz/zpravodajstvi/?bavorsky-inzenyr-schmucker-rozjizdel-v-cernosine-emz-hanauer->

- [12] *company* [online]. emz – smart solutions, 2014 [cit. 25.11.2014]. Dostupné z: <http://www.emz-hanauer.com/en/company>
- [13] *emz Hanauer* [online]. emz Hanauer s.r.o., 2015 [cit. 12.03.2015]. Dostupné z: <http://www.emz.cz/>
- [14] *Fluktuace zaměstnanců* [online]. Personall.cz, 2005 [cit. 07.04.2015]. Dostupné z: http://personall.cz/Fluktuace_I.html
- 15] *KOMM* [online]. emz Hanauer s.r.o., 2015 [cit. 07.04.2015]. Dostupné z: http://www.emz.cz/nav.php?obsah=co_je_to_komm&navigace=filosofie
- [16] *Nejlepší průmyslová zóna v Česku se rozkládá poblíž Ostrova u Stříbra* [online]. Regionpodlupou.cz, 2014 [cit. 07.04.2015]. Dostupné z: <http://www.regionpodlupou.cz/3079-nejlepsi-prumyslova-zona-v-cesku-lse-rozklada-pobliz-ostrova-u-stibra.xhtml>
- [17] *product* [online]. emz - environmental technology, 2014 [cit. 25.11.2014]. Dostupné z: <http://typo3.emz-et.com>
- [18] *references* [online]. emz – smart solutions, 2014 [cit. 25.11.2014]. Dostupné z: <http://www.emz-hanauer.com/en/company/references/>

Ostatní zdroje

- [19] Dotazníkové šetření
- [20] Interní materiály podniku emz Hanauer s.r.o.
- [21] Jana Schmuckerová, Černošín, Jednatelka společnosti emz Hanauer s.r.o.
- [22] Výroční zprávy podniku emz Hanauer s.r.o.

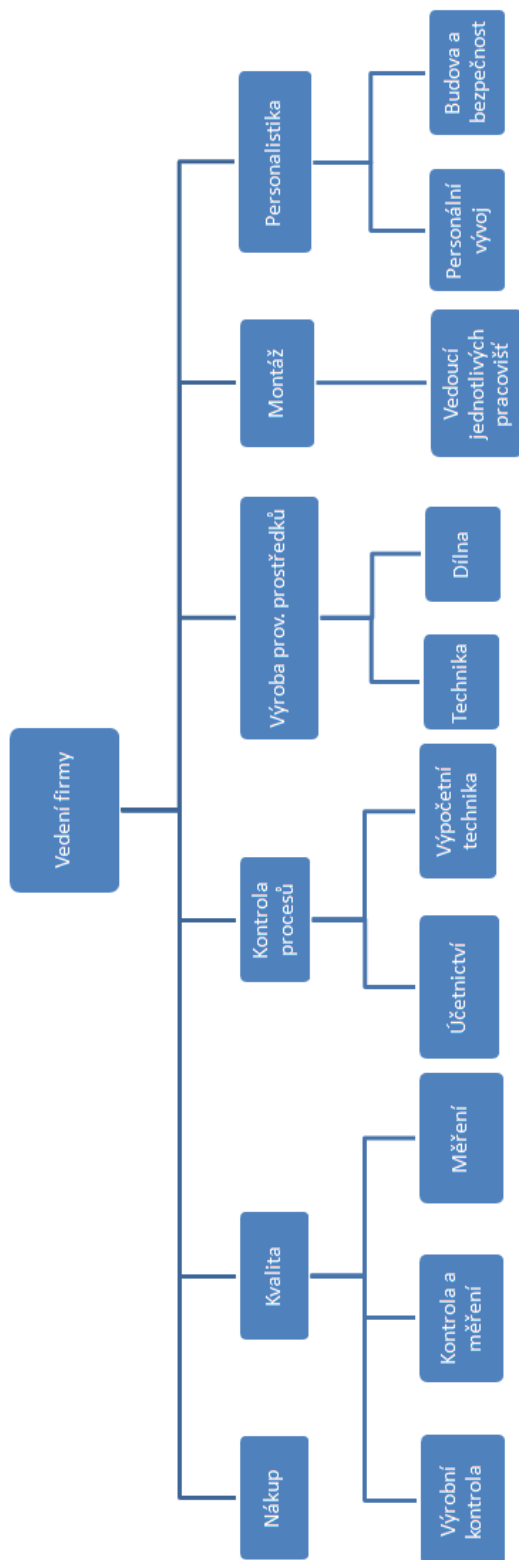
Seznam příloh

Příloha A: *Organizační struktura podniku emz Hanauer s.r.o.*

Příloha B: *Dotazníkové šetření – Motivace a spokojenost zaměstnanců*

Příloha C: *Dotazníkové šetření – Motivy a spokojenost zaměstnanců*

Příloha A: Organizační struktura podniku emz Hanauer s.r.o.



Pod položkou „Vedoucí jednotlivých stanovišť“ se rozumí vedoucí pracovníci výrobních stanovišť zaměřených na zámky, senzory a tlakové spínače. A dále vedoucí pracovníci oddělení výrobní mechaniky, skladu a řízení zakázek a procesů.

Příloha B: Dotazníkové šetření – Motivace a spokojenost zaměstnanců

Dobrý den,

jsem studentem 4. ročníku Fakulty ekonomické na Západočeské univerzitě v Plzni, kde zpracovávám bakalářskou práci na téma Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku. Chtěl bych Vás tímto poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, který bude podkladem mé bakalářské práce. Dotazník je anonymní a poslouží výhradně pro účely zpracování bakalářské práce. Výsledky získané dotazníkovým šetřením budou zpracovány a poskytnuty i vedení podniku emz Hanauer s.r.o. Tento dotazník můžete tedy brát i jako příležitost poskytnout vedení zpětnou vazbu a vyjádřit se k současnému stavu motivování zaměstnanců v podniku.

Děkuji za Váš čas, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku.

Tomáš Černoch

Informace o zaměstnanci

1) Pohlaví:

- Muž
- Žena

2) Dosažené vzdělání:

- Základní
- Středoškolské
- Vysokoškolské

3) Věk:

- méně než 20 let
- 21 - 35 let
- 36 - 50 let
- více než 50 let

4) V podniku pracuji:

- méně než 3 měsíce
- 3 měsíce- 1 rok
- 1 rok - 3 roky
- více než 3 roky

5) Pracuji v úseku:

- Výroba
- Sklad a logistika
- Administrativní zázemí

Obsah práce

6) Svou práci považuji za :

- Velice zajímavou
- Zajímavou
- Nezajímavou
- Velice nezajímavou

7) Činnost(i) kterou vykonávám mě:

- Baví
- Nebaví
- Uspokojuje
- Neuspokojuje
- Jiná možnost

8) Požadavky které jsou na mě kladeny odpovídají mým možnostem

- Souhlasím
- Nesouhlasím

9) Co vám při vaší práci přináší největší uspokojení, a s čím jste naopak nejméně spokojeni?

.....

.....

.....

.....

10) Podnik EMZ Hanauer s.r.o. mi nabízí možnosti kariérního růstu.

- Souhlasím
- Nesouhlasím

11) Mám dobré podmínky pro vzdělání a odborný růst

- Souhlasím
- Nesouhlasím

12) Poznatky ze školení využiji při své práci

- Souhlasím
- Nesouhlasím

13) V následujících letech plánuji svou kariéru:

- ve stejném podniku na stejné pozici
- ve stejném podniku na jiné pozici
- v jiném podniku

Vztahy na pracovišti, komunikace

14) Vztahy na pracovišti hodnotím jako:

- velmi dobré
- dobré
- špatné

15) Komunikace mezi zaměstnanci je:

- Vždy na přátelské úrovni
- Dobrá
- Většinou špatná
- Velmi špatná, nepřátelská

16) Komunikace s vedoucím pracovníkem je:

- Velmi dobrá
- Dobrá
- Dostačující
- Špatná
- Velmi špatná

17) Máte pocit, že vás vedoucí pracovník dostatečně motivuje?

- Ano
- Ne

18) Motivace ze strany vedoucího pracovníka probíhá :

- Formou hodnotících pohovorů
- Pochvalou před kolegy za dobře odvedenou práci
- Důvěrou ve své podřízené
- Osobní odpovědností podřízeného za splnění úkolu
- Jinou formou (Jakou?)

.....
.....

19) Reaguje vedení na vaše názory k práci?

- Ano, vždy
- Ano, občas
- Ne, nikdy

20) Rovné zacházení se všemi zaměstnanci je samozřejmostí.

- Souhlasím
- Nesouhlasím

Finanční ohodnocení a odměny

21) Zním kritéria, na základě kterých jsem hodnocen/a.

- Souhlasím
- Nesouhlasím

22) Moje finanční ohodnocení mě motivuje k lepším výkonům

- Souhlasím
- Nesouhlasím

23) Jaké zaměstnanecké výhody vám podnik nabízí? Prosím vyjmenujte:

(stravenky, nápoje, školení, jazykové kurzy,...)

.....

.....

.....

.....

24) Jakých zaměstnaneckých výhod a nepeněžních odměn si nejvíce ceníte?

.....

.....

.....

.....

25) Jaké zaměstnanecké výhody naopak postrádáte?

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

26) S rozsahem odměn jsem spokojen/a.

- Souhlasím
- Nesouhlasím

27) Jaké změny v oblasti odměňování zaměstnanců by jste nejvíce přivítal/a.

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

28) Kdyby jste mohl/a ve vaší práci něco změnit, co by to bylo?

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

Děkuji za Váš čas.

Příloha C: Dotazníkové šetření – Motivy a spokojenost zaměstnanců

Motivy k práci	Vaše hodnocení motivů							Stupeň plnění zaměstnavatelem či vedoucím				
	velmi důležité			není důležité				plní		neplní		
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
Pracovní místo, které není ohroženo změnami v ekonomice, tj. jistota práce (perspektivní zaměstnavatel)												
Jistota, že se člověk udrží na svém místě v podniku (nejsou intriky a boje o moc)												
Mzda												
Účast na výsledku práce												
Pracovní podmínky (BOZP, pracovní prostředí, vybavení pracoviště, režim práce)												
Ostatní benefity (závodní stravování, doprava, očkování,...)												
Způsob zadávání pracovních úkolů (srozumitelné, splnitelné a přiměřeně obtížné úkoly)												
Možnosti pracovního postupu												
Možnosti dalšího odborného vzdělávání												
Uznání osobních výsledků (pracovního výkonu)												
Informace (přístup k nim a jejich poskytování)												
Atmosféra při vedení lidí (způsoby jednání vedoucích)												
Dobrá atmosféra pracovní skupiny												
Image a prestiž podniku												
Identifikace s prací a cíli podniku												

V první části (červený sloupec) prosím zhodnoťte, jaký význam pro vás mají uvedené motivační faktory. V druhé části (modrý sloupec) vyjádřete, do jaké míry plní zaměstnavatel či váš nadřízený tyto faktory.

Abstrakt

ČERNOCH, Tomáš. *Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku*.
Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, s. 81, 2015

Klíčová slova: motivace, motivační nástroje, spokojenost zaměstnanců, motivační program

Bakalářská práce je zaměřena na posouzení současných motivačních nástrojů v podniku emz Hanauer s.r.o. a na návrh motivačního programu, který by pomohl k naplnění podnikových cílů.

V první části jsou zhodnoceny teoretické poznatky o problematice pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců. Ve druhé části je přiblížena společnost emz a obor jejího podnikání. Dále je už pozornost zaměřena pouze na výrobní podnik emz Hanauer s.r.o. v Černošíně a je zde popsána současná situace v jeho okolním prostředí. Ve třetí části práce jsou nejprve zjištěny veškeré formy motivace zaměstnanců a motivační nástroje používané podnikem. Následně je proveden výzkum formou dotazníkového šetření a zhodnocena současná situace v oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců. Ve čtvrté části jsou navrženy zlepšující opatření a sestaven motivační program v souladu s podnikovými cíly. Práce bude poskytnuta vedení podniku a bude zvážen přínos návrhů.

Abstract

ČERNOCH, Tomáš. *The economic assessment of benefits of the incentive programme in the company*. Bachelor thesis. Plzeň: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, p. 81, 2015

Key words: motivation, motivational tools, satisfaction of employee, incentive program

Bachelor thesis is focused on the assessment of current motivational tools in the enterprise emz Hanauer s.r.o. and proposal incentive program, which could help to fulfil business goals.

In the first part are assessed theoretical knowledge about the motivation and employee satisfaction. In the second part is described a company emz and branch of its business. Further is focused only on the production enterprise emz Hanauer s.r.o. in Černošín and is described here the current situation in its environment. In the third part of the thesis are at first identified all forms of employee motivation and motivational tools used by enterprise. Then is executed a research by questionnaire survey and is evaluated the current situation in motivation of employees and satisfaction. In the fourth part improvement measures are designed and is built incentive program in agreement with business goals. The thesis will be provided to management of enterprise and they will consider the benefits of proposals.