

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Posouzení přínosů motivačního programu v podniku

Assessment of a company motivation program

Martin Kubeš

Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin KUBEŠ**
Osobní číslo: **K13B0055P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Posouzení přínosů motivačního programu v podniku**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

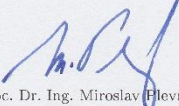
1. Zpracujte teoretická východiska pro praktickou část práce.
2. Charakterizujte zvolenou organizaci.
3. Analyzujte systém motivace pracovníků ve zvolené organizaci.
4. Formulujte návrhy a doporučení pro oblast stávajícího systému motivování pracovníků v organizaci, posuďte jejich přínosy.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

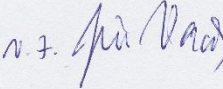
- **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- **BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan A KOL.** *Psychologie a sociologie řízení.* Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana A KOL.** *Management lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky.* 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

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

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2016**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Posouzení přínosů motivačního programu v podniku“

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

Plzeň dne 25. 4. 2016

.....

podpis autora

Poděkování

Rád bych poděkoval Doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za odborné vedení práce a cenné rady. Práce by rovněž nemohla vzniknout bez Petry Kubicové, specialistky vzdělávání a rozvoje společnosti MD ELEKTRONIK, a zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

Obsah

Úvod.....	7
1 Pracovní spokojenost a motivace.....	8
1.1 Motivy vs. stimuly	8
1.2 Zdroje motivace	9
1.3 Teorie motivace pracovního jednání.....	10
1.4 Pracovní spokojenost	15
1.5 Komunikace	18
2 Stimulace pracovníků	19
2.1 Stimulační prostředky	19
2.2 Strategie hodnocení a odměňování	21
2.3 Zaměstnanecké benefity.....	24
3 Představení organizace	26
3.1 Charakteristika	26
3.2 Historie skupiny MD.....	27
3.3 Výrobní portfolio.....	28
3.4 Mise společnosti.....	28
3.5 Cíle společnosti	29
3.6 Analýza finančního zdraví za období 2010–2014.....	30
3.7 Organizační struktura	33
3.8 Lidské zdroje.....	33
4 Systém motivace v organizaci	38
4.1 Finanční motivace	38
4.2 Nefinanční motivace	40
4.3 Pracovní podmínky	41

4.4	Komunikace	42
5	Dotazníkové šetření	44
5.1	Oddíl A Pracovní náplň, podmínky a atmosféra	45
5.2	Oddíl B Motivační faktory	46
5.3	Oddíl C Informace a komunikace	50
5.4	Oddíl D Nadřízený a společnost.....	53
5.5	Závěry dotazníkového šetření	56
6	Opatření ke zlepšení.....	57
6.1	Realizované výstupy	57
6.2	Další opatření a návrhy ke zlepšení	58
	Závěr	61
	Seznam tabulek.....	63
	Seznam obrázků.....	64
	Seznam použitých zkratk	65
	Seznam použité literatury	66
	Seznam příloh	68

Úvod

Význam lidského kapitálu strmě roste. Předpokladem úspěšně fungující společnosti jednadvacátého století jsou zejména její spokojení a motivovaní zaměstnanci. Před týmem personalistů tak stojí soubor výzev v čele nejen se získáváním, správným výběrem, hodnocením a odměňováním, ale hlavně motivací a systematickou péčí o zaměstnance.

Tématem bakalářské práce je motivace zaměstnanců ve společnosti MD ELEKTRONIK, která se řadí mezi deset největších průmyslových firem v Plzeňském kraji. Ve společnosti jsem na personálním oddělení absolvoval svoji středoškolskou praxi a v oddělení logistiky zde pracuji již od roku 2011. Věřím tedy, že obě uvedené skutečnosti budou pro práci přínosem.

Cílem práce je analyzovat a zhodnotit současný stav v oblasti motivace zaměstnanců MD ELEKTRONIK. Následně pak navrhnout opatření, která pro danou oblast představují příležitost pro zlepšení. K dosažení stanoveného cíle práce bylo využito následujících metod – rešerše literatury, analýzy interních směrnic, dotazníkového šetření, rozhovorů se členy personálního oddělení a specialistou vzdělávání a rozvoje. V neposlední řadě také bylo využito dlouholeté osobní praxe.

Práce je členěna do šesti kapitol. První kapitola vymezuje základní pojmy o motivaci obecně – uvádí její zdroje a teorie motivace pracovního jednání, dále pak faktory pracovní spokojenosti a způsoby komunikace. Druhá kapitola se zabývá stimulací pracovníků, jejich hodnocením, odměňováním a zaměstnaneckými benefity. Ve třetí kapitole je představena společnost MD ELEKTRONIK, a to z hlediska předmětu podnikání, výrobního portfolia, mise, cílů, organizační struktury a lidských zdrojů. Součástí kapitoly je i analýza finančního zdraví. Další kapitola se věnuje aktuálnímu stavu systému motivace ve společnosti, a to z pohledu finančních i nefinančních motivátorů, pracovních podmínek a komunikace. Pátá kapitola prezentuje dotazníkové šetření podle čtyř oblastí – pracovní náplň, podmínky a atmosféra, motivační faktory, informace a komunikace a konečně nadřazený a společnost. Na základě dotazníkového šetření jsou v šesté kapitole prezentována opatření ke zlepšení. Závěr bakalářské práce shrnuje výsledky dotazníkového šetření.

1 Pracovní spokojenost a motivace

Na psychice lidí se podílejí určité vnitřní hybné síly, jimž ne vždy vědomě přikládáme svoji váhu a význam. Tyto síly nazýváme motivy či pohnutkami. Dávají chování směr, v tomto ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

Motivací (z lat. movere – hýbati, pohybovati) tedy rozumíme soubor podnětů vycházející z vnitřku člověka, který směřuje k určitému jednání či chování. Specifickou oblast tvoří motivace pracovní, jež zajišťuje žádoucí a dlouhodobý pracovní výkon v souladu s potřebami konkrétní společnosti. (Jermář a kol., 2014)

Působnost lze nalézt ve třech **dimenzích**:

- Dimenze **směru** – kýženým směrem orientuje motivaci člověka, případně od jiných nežádoucích odvrací. Tuto rovinu charakterizují výrazy „rád bych to a to“, na druhé straně pak „nechci se zabývat tím a tím“.
- Dimenze **intenzity** – ve výše určeném směru se jedinec snaží dosáhnout určeného cíle ve spojitosti s mírou intenzity jeho motivace. Odpovídajícími vyjádřeními jsou „velmi toužím“ nebo „docela bych si přál“.
- Dimenze **stálosti** – navzdory nenadálým vnitřním i vnějším překážkám, neúspěchům a nesnázím neustává motivovaný člověk v cestě za dosažením cíle. Pokračuje v původním směru a s nezměněnou intenzitou. (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

1.1 Motivy vs. stimuly

Motivy lze charakterizovat jako psychickou sílu, touhu nebo pohnutku vycházející z vnitřku jedince (Dvořáková a kol., 2007). Chápeme je jako smysl jednání. Dále je rozlišujeme podle schopnosti přiřadit k nim cílový stav. Motivy **cílové (terminální)** působí na člověka do té doby, dokud nedosáhne jejich cíle. Naproti tomu motivy, u nichž se konkrétní cílový stav pojmenovat nedá, nazýváme **instrumentálními**. Příkladem může být zájem o určitou oblast umění nebo hudby. Motivy orientované podobným směrem se podporují, protichůdné pak činnost narušují, či dokonce znemožňují (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Podnět – převážně aktivní jednání jiného člověka –, který vyvolává změny v psychice a motivaci člověka z vnějšku, označujeme jako **stimul**. Druhem stimulů jsou **impulsy**,

keré vnitřně signalizují změnu v těle nebo mysli. Do této kategorie lze zařadit únavu za motivem odpočinku či bolest hlavy s motivem návštěvy lékaře. Vnější, motiv aktivující podněty, pak představují **incentivy** jako např. pochvala za odvedenou práci nebo kariérní růst. (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

Jermář a kol. (2014, s. 62) uvádí, že „v praxi managementu je vhodnější pro ovlivňování motivace užívat pojem **motivování**, který vedle stimulování zahrnuje i vnitřní využívání motivace člověka“.

1.2 Zdroje motivace

Abychom lépe porozuměli, odkud motivace pramení, označíme pět skutečností, které motivaci vytvářejí, a jsou tak její součástí. Mezi primární zdroje se řadí:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály. (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

1.2.1 Potřeby

Projevují se stavem nepříjemného napětí, který jedince směřuje k odstranění nedostatku. Jde o člověkem vnímaný nedostatek něčeho, co osobně shledává důležitým a smysluplným. Potřeby můžeme rozčlenit na:

- **Potřeby primární** – jinak biologické, fyziologické a viscerogenní. Souvisejí s fungováním lidského organismu a jejich vznik je biologicky podmíněn. Patří sem potřeba jíst, pít či dýchat.
- **Potřeby sekundární** – též sociální a psychogenní. Nemají opodstatnění biologické, nýbrž společenské. Řadíme sem potřeby komunikovat, být součástí společnosti jako celku a realizovat se. (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

Výše popsané vztahy ilustruje obrázek č. 1.

Obr. č. 1 Vztahy nedostatku – potřeby – motivace – jednání



Zdroj: vlastní zpracování dle Bedrnová, Nový a kol., 2007; 2016

1.2.2 Návyky

O návyku hovoříme tehdy, jedná-li se o pravidelnou, opakující se činnost, nad kterou jedinec mnohdy již ani nerozmýšlí a provádí ji v určité situaci automaticky (Jermář a kol., 2014). Návyky mohou v pracovním procesu představovat přínos i negativum, ať už se jedná o morálku, pracovní postup nebo styl vedení zaměstnanců.

1.2.3 Zájmy

V psychologii patří zájmy k obtížněji popsatelným termínům. Lze je definovat jako dlouhodobější zaměření jedince na určitou oblast – ekologie, kultury, vědy a techniky, sportu či sběratelství. O zájmech můžeme také říct, že jsou zároveň zdroji a produkty poznávací činnosti. (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

1.2.4 Hodnoty a hodnotové orientace

V průběhu života se člověk ocitá v nových situacích, při nichž poznává nové skutečnosti. Tyto pak jedinec subjektivně hodnotí a z hlediska zkušeností nebo osobního prospěchu jim přiděluje své místo v individuální **hierarchii hodnot**. Některých si cení více, a proto je upřednostní i při sestavování hodnotové mapy. Jiné pro něj až tak důležité nejsou a ukotví je na příčky nižší. Navzdory tomuto faktu však existují hodnoty, které zaujímají přední místa i v žebříčcích globálních. Příkladem mohou být zdraví, láska, svoboda, rodina aj. (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

1.2.5 Ideály

Ideály definujeme představou nejlepšího možného výsledku cíle snažení. Vznikají ve fázi vývoje a utváření osobnosti člověka a rozhodující vliv při ní mají autority v nejbližším okolí – rodina. Týkají se vymezení osobnostního profilu (vlastnosti, chování, vzhled), pracovního života („ideální“ zaměstnání, plat) nebo osobního života (společenský status, zabezpečení). Ideály mohou mít podobu představ o životním stylu nebo stavu společnosti jednadvacátého století. (Jermář a kol., 2014)

1.3 Teorie motivace pracovního jednání

Pracovní motivace vyjadřuje charakteristický rys motivace lidského chování, který se pojí s plněním pracovních činností na určité pozici. Jde o činnost motivovanou,

tj. cílevědomou, systematicky vykonávanou a záměrnou. Psychologie rozeznává dva typy pracovní motivace:

- motivace **intrinsická (vnitřní)** – obsahuje motivy, které přímo souvisejí s vlastní prací,
- motivace **extrinsická (vnější)** – jedná se o motivy, které se ocitají mimo práci. (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

U intrinsické motivace je nejdůležitější zjistit, co pracovník chce a považuje za důležité. Vychází tak z vnitřku osoby a motivace trvalejšího charakteru vzniká za předpokladu, že mezi cíli vytyčenými organizací a vlastními pohnutkami existuje vzájemný vztah (Daigeler, 2008). Klíčové vnitřní motivy tvoří:

- potřeba kontaktu se společnostmi – vyzdvihována je zejména u povolání na této povaze založených (obchodní zástupce, průvodce, moderátor),
- touha vládnout – mít moc uspokojuje vyšší management,
- touha po odpovědnosti – pocit důležitosti práce může úměrně zvýšit i míru motivace,
- potřeba činnosti – základní potřeba být aktivní a tvůrčí,
- potřeba realizovat se – nechávat za sebou viditelné výsledky skrze vykonávání užitečné práce a dále rozvíjet svůj talent, schopnosti a kvalifikaci. (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

Faktory extrinsické motivace nepůsobí na rozdíl od intrinsické nepřetržitě. Je třeba pracovníka neustále podněcovat – pokud se vytratí, klesne k nule i motivace. (Daigeler, 2008) K nejvýznamnějším patří:

- potřeba peněz – zabezpečení hraje v současnosti jednu z nejdůležitějších rolí,
- potřeba jistoty – spjata s peněžní potřebou, je ale více zaměřena na budoucnost,
- potřeba pocitu sounáležitosti a partnerského vztahu – potřeba být součástí pracovní skupiny nebo týmu a příležitost navazovat nové kontakty, potažmo poznávat potenciální životní partnery,
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti – jedinec přináší společnosti užitek, spojení s prestiží.

Na závěr lze zobecnit, že motivace k práci je velice proměnlivá. Právě proto by se management společnosti měl zjišťováním její aktuální míry kontinuálně zabývat a věnovat jí pozornost. (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

1.3.1 Teorie instrumentality

Tato teorie předpokládá, že nejlepšími, chování utvářejícími prostředky (instrumenty), jsou odměny a tresty. Odměňování (trestání) závisí na podaném výkonu. Přitom ale platí, že zaměstnanec nebude podávat vyšší než v okolí průměrný pracovní výkon, aniž by mu to dlouhodobě přinášelo výrazně vyšší mzdu. (Armstrong, Taylor, 2015)

1.3.2 Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřené na obsah (také teorie potřeb) tvrdí, že motivaci tvoří potřeby, jejichž neuspokojení narušuje rovnováhu, a současně tak vytváří tendenci daný nedostatek odstranit. (Armstrong, Taylor, 2015)

Maslowova hierarchie potřeb

Jak znázorňuje obrázek č. 2, existuje podle Maslowa pětice základních druhů potřeb. Vyjadřuje ji pyramida, která funguje na jednoduchém a intuitivním principu – aby mohl jedinec začít s uspokojováním potřeb na vyšším stupni, musí nejprve uspokojit potřeby nižší – s tím, že potřeba seberealizace, jakožto vrchol pyramidy, nikdy nemůže být naplněna zcela. (Armstrong, Taylor, 2015)

Obr. č. 2 Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: vlastní zpracování dle Armstrong, Taylor, 2015; 2016

Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti

Bývá také označována jako motivačně hygienická a vychází z myšlenky, že jedinec má právě dvě skupiny protichůdných potřeb. První skupinu tvoří **hygienické** faktory (vnější, tzv. dissatisfiers). Pokud jsou uspokojeny, zaměstnanec si případnou pracovní nespokojenost pouze neuvědomuje. Nastane-li ale situace, že jsou hygienické faktory uspokojeny ve špatné kvalitě popř. vůbec, zapříčiní tak stav pracovní nespokojenosti, což může v krajním případě vést až k negativní motivaci pracovního jednání. Řadí se sem pracovní podmínky, mzda, personální politika a řízení nebo vztahy na pracovišti. **Motivátory** (vnitřní, tzv. satisfiers) představují druhou skupinu. Jejich příznivý stav způsobuje, že je jedinec jak pracovní spokojen, tak motivován k práci (platí i opačně). Do této skupiny spadá samotná práce a její obsah, osobní a psychický růst, odpovědnost či uznání. Teorie vypovídá o tom, že pracovní spokojenost zaměstnance nutně nezaručí jeho motivovanost k práci. Motivátory mají přímý vztah k motivaci zaměstnanců, zatímco hygienické faktory mají vliv jen na jejich spokojenost (Bedrnová, Nový a kol., 2007). Hranice mezi oběma skupinami však v praxi nejsou striktně determinovány. V empirických šetřeních působí mzda často také jako motivátor, ačkoli ji Herzberg uvádí mezi hygienické faktory. Důvodem jsou interpretace manažerů společností, že dodatečné mzdové ocenění funguje jako způsob uznání kvality zaměstnance (Dvořáková a kol., 2007).

1.3.3 Teorie zaměřené na proces

Dále se práce zabývá vybranými konkrétními teoriemi respektujícími poznávací procesy člověka. Důraz kladou na psychiku a uspokojování bazických potřeb. (Armstrong, Taylor, 2015)

Whiteova teorie kompetence

Kompetence se projevuje potřebou pracovníka prokázat své pracovní schopnosti a dovednosti, profesionální způsobilost (kompetentnost) a získat respekt autorit. Na základě této teorie pak nadřazený v praxi usiluje o postupné zvyšování úrovně schopností podřízených, kterou prokázali v předešlých, manažerem delegovaných úkolech. Předpokládá se, že v případě podobnosti zaměření úkolu a pracovníka, se dostaví patřičná pracovní motivace. (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

Vroomova teorie expektance

Teorie vychází z již zmíněné individuální hierarchie hodnot, kdy je člověk součástí různých situací, o nichž přemýšlí, hodnotí je a buduje si z nich představy a očekávání v budoucnu. Je příkladem tzv. kognitivních teorií motivace – tedy takových, které zohledňují vnímání a myšlení člověka.

Expektanční teorii lze také zapsat vztahem mezi valencí a expektancí:

$$M = f(V * E),$$

kde: M ... úroveň motivace,

V ... valence – subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede,

E ... expektance (očekávání) – subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku.

Vzhledem k tomu, že se jedná o pravděpodobnosti, mohou hodnoty proměnných M, V a E nabývat hodnoty od nuly do jedné, přičemž jednička je maximem. (Jermář a kol., 2014)

Adamsova teorie spravedlnosti

Podstatou této teorie je tendence **srovnávání** vstupů zaměstnance (náročnost, zodpovědnost, pracovní nasazení, ochota pracovat přesčas) se vstupy ostatních kolegů. Tyto vklady přinášejí oběma stranám určité efekty – ať už v podobě vyšší mzdy, zvláštních benefitů, pochvaly a uznání nebo kariérního růstu. Vznikne-li mezi vstupy a efekty (pocit) disharmonie, je dotčený pracovník motivován tento stav eliminovat. V extrémním případě – bez včasného zásahu manažera – může problém dorůst do situace, že členové pracovní skupiny cíleně zbrzdí svůj dosavadní pracovní výkon. Zjistí totiž, že stejného prospěchu dosáhnou i menší mírou úsilí (Bedrnová, Nový a kol., 2007). Z tohoto důvodu bývá též označována jako teorie „nespravedlivé odměny“ nebo teorie „žárlivosti“ (Tureckiová, 2004).

1.3.4 Další teorie

McGregorova teorie X a Y

Vychází ze dvou protichůdných představ o zaměstnanci. Typ **X** představuje takového, který je od přírody líný, a proto je potřeba jej k výkonu práce s výstrahou možného trestu nutit. Je považován za nesamostatného. Oproti tomu teorie **Y** operuje s domněnkou, že člověku je vlastní odpovědnost, povinnost a že pocit seberealizace má větší hodnotu než jakákoli hmotná odměna. S tím, jak se rozvíjí lidská společnost, roste podíl zaměstnanců typu **Y** a je postupně nutné přehodnocovat zažitá postoje k protikladným **X**. (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

1.4 Pracovní spokojenost

Podle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol. (2012) vyjadřuje pracovní spokojenost stav, kdy jsou zaměstnanci spokojeni s pracovními podmínkami i prací samotnou, pocit uspokojení ze seberealizace nebo demobilizaci pracovních sil z důvodu nízkých nároků. Při rozboru pracovní spokojenosti se její míra měří u uznání, charakteru práce, odpovědnosti a možnosti kariérního růstu. Spokojenost ovlivňují mimo jiné následující aspekty.

1.4.1 Vedoucí a styly vedení lidí

Lidský kapitál představuje jediný aktivní faktor ovlivňující prosperitu podniku. Vedoucí pracovník své podřízené v organizaci vede k výkonu práce v požadované kvalitě a efektivitě. Jeho úkolem je motivovat k pracovnímu výkonu, usměrňovat a následně kontrolovat, hodnotit a odměňovat. Mezi osobní kvality se řadí např. schopnost rozhodovat se pod tlakem, formulovat své pokyny, myšlenky, příkazy i přání (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012). Vedoucí ovlivňuje jednání svých podřízených každý den, a proto by jim měl rozumět, vnímat jejich potřeby a jednat v kontextu s jejich osobnostmi (Mikuláščík, 2015).

S osobní kvalitou je spjata také kompetence, kterou lze vymezit jako způsobilost podat kvalitní výkon díky svým schopnostem a motivaci. Je souborem sociálních parametrů i pracovní způsobilosti člověka. Profesionální kompetence se odvíjí od odborné, tedy pracovní stránky. Až prostřednictvím sociální kompetence však člověk dosahuje větších úspěchů a profesionální rámec překračuje. Spolu s tím manažerovi umožňuje zvyšovat

kvalitu individuálního života, což lze považovat za žádoucí (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012). Sociální kompetenci je možné posilovat např. rotací pracovních úkolů či míst, protože v tomto případě je vedoucí pracovník nucen spolupracovat a komunikovat se svými kolegy (Dvořáková a kol., 2007).

Autoritu chápeme jako celkový dopad vlivu manažera na pracovníky a míru vážnosti, které se mu dostává. Rozlišit lze dva druhy autorit. Formální autorita je svojí podstatou spojena s pracovní pozicí, kterou vedoucí pracovník zastává, a z ní vyplývajících pravomocí. Jedná se o stav, kdy podřízení respektují svého nadřízeného již jen z jeho vysokého postavení, aniž by příliš uvažovali jeho schopnosti. Autoritu neformální si nelze vynutit. Plyne totiž z akceptace manažera jako člověka a je ovlivněna zejména jeho vlastnostmi, sociálními a odbornými kvalitami (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012). Obě uvedené stránky by měly působit v rovnováze, neboť zdůrazňování kterékoli z jejích stran podněcuje nejistotu jak u spolupracovníků, tak u vedoucího pracovníka samotného (Dvořáková a kol., 2007).

Vztahy nadřízených k podřízeným pramení jednak ze znalostí, zkušeností a autority manažera, jednak ze způsobu, jak vůči ostatním uplatňují moc plynoucí ze svého postavení. Styly vedení tedy rozumíme rozhodování o způsobu, jakým vedoucí pracovník vede své podřízené na cestě za splněním stanovených cílů. (Dvořáková a kol., 2007)

Likert rozlišuje podle míry spolupráce a komunikace čtyři skupiny stylů vedení. V **direktivně autoritativním** vedoucí svým podřízeným nedůvěřuje, „motivuje“ je často jen výhrůžkami. Komunikace jiným směrem než shora dolů se nepřipouští. Manažer využívající **liberálně autoritativní** styl již kromě trestů využívá i odměn a věří podřízeným, že svůj úkol zvládnou. Zaměstnanci s ním mají možnost komunikovat zdola nahoru, příliš zájmu ale neprojevují. Obousměrná komunikace a pozitivní motivace jsou znakem **komunikativního stylu**. Nadřízený naslouchá podřízeným a jejich myšlenky se snaží zúročit pro dobro celé organizace. Nejpopulárnější je podle Likerta poslední styl, neboť se zaměstnanci aktivně spolupodílejí na řízení. Označuje se jako **participativně-skupinový** a vyznačuje se úzkou spoluprací s podřízenými, brainstormingem a plnou důvěrou v zaměstnance. (Dvořáková a kol., 2007)

1.4.2 Pracovní doba

Konkurenční boj, snaha vyjít vstříc zákazníkům i zaměstnancům. Tyto i mnohé jiné skutečnosti zapříčiňují to, že si v současné době již naprostá většina organizací nemůže dovolit fungovat pouze v jednosměnném nebo dvousměnném provozu. Přistupují proto k dalším variantám rozložení pracovní doby. První z variant je třísměnný provoz, kdy se zaměstnanci po týdně střídají na ranních, odpoledních a nočních směnách. Druhou možností je nepřetržitý, tzv. turnusový provoz. To znamená, že práce není omezena jen na pracovní, ale také víkendové dny. Z pohledu zaměstnance se jedná o citelný zásah do osobního života, kdy vzhledem k nutné regeneraci organismu dochází k omezení volného času a rodinného života. Kvůli nedostatku spánku jsou narušeny také biorytmy. Uvedená negativa vyvažují ekonomická hlediska z pohledu firmy. Ta díky vyšší směnnosti snižuje podíl odpisů a náklady na tvorbu pracovních míst a zvyšuje samozřejmě hodnotu zisku na jednotku produkce. V zájmu zaměstnavatele je chránit zdraví zaměstnance, jedince pracujícího v nepřetržitém provozu pak obzvlášť. Z tohoto důvodu má zákonnou povinnost zajišťovat minimálně jednou ročně pravidelnou zdravotní prohlídku zaměstnanců. (Dvořáková a kol., 2007)

1.4.3 Pracovní a osobní život

Rovnováha mezi pracovním a osobním životem (tzv. work-life balance) představuje důležitý bod ve zvládnání povinností zaměstnance a povinností ze statusu rodinného příslušníka, jako je péče o děti nebo uspokojování sociálních potřeb. Organizace k dosažení této rovnováhy dopomáhají pomocí „politik vstřícných k rodině“, které se vyznačují prací na zkrácený úvazek, nabídkou práce z domova (tzv. home office), pružné pracovní doby nebo volnem navíc. Uplatňování těchto politik v konečném důsledku znamená oddanost a loajalitu zaměstnance a často také přispívá k vyšší pohodě na pracovišti. Zvyšuje se také pravděpodobnost, že společnost jako zaměstnavatele doporučí lidé svým známým. Zaměstnavatelé, kteří si toto uvědomují, plní část svých povinností a zajišťují část systému založeného na celkové odměně (viz kapitola 2.1). Faktorem působícím na zaměstnaneckou pohodu je také **stres**. Krátkodobě sice může zvýšit pracovní výkon, nicméně jeho nadměrná výše má negativní dopady na lidské zdraví. Snižuje efektivnost práce a přeneseně tak působí na výkon celé společnosti. Mezi možnostmi, jak stresu čelit, či se stresovým situacím dokonce vyhnout, se řadí např. rozumné nastavení norem, rozmístování zaměstnanců

odpovídající jejich znalostem, schopnostem a dovednostem, informační a preventivní kampaně, konzultace s psychologem a cílené vzdělávání. (Armstrong, Taylor, 2015)

1.5 Komunikace

Komunikace se zaměstnanci má svůj nezpochybnitelný význam. Je podstatnou součástí řízení jakýchkoliv změn v chodu organizace. Zabraňuje dezinformacím a tomu, aby v zaměstnancích vznikla nevole v důsledku nevědomosti o chystaných změnách. Je nezbytné, aby management informoval nejen o změnách, ale také cílech a strategiích. Možnost komunikovat své připomínky vedení pak v zaměstnancích vzbudí pocit angažovanosti a posiluje oboustrannou důvěru. (Armstrong, Taylor, 2015)

Pro tok informací lze podle Armstronga a Taylora (2015) využívat následujících kanálů:

- **Meetingy a briefingy** – setkání manažerů všech úrovní za účelem projednávat, prezentovat a přijímat aktuální informace. Časově by neměly překročit půlhodinu.
- **Komunikace tváří v tvář** – poznámky z briefingů mohou být interpretovány chybně, a proto je tento typ komunikace běžný, nevyhnutelný, ale může být také nejproblematictější.
- **Speak-up programy** – prostředky pro komunikaci s vrcholovým managementem o záměrech společnosti apod.
- **Intranet** – na pracovištích vybavených výpočetní technikou jsou běžné interní stránky společnosti a elektronická pošta. Předností intranetu je rychlost komunikace většímu počtu zaměstnanců. Interaktivitu lze zajistit prostřednictvím kladení otázek v průzkumu.
- **Nástěnky** – nejběžnější komunikační nástroj, u kterého je nutno dbát na aktuálnost informací.
- **Časopisy, zpravodaje a bulletiny** – informace o záměrech, úspěších či reportáže ze společných akcí obsahují podnikové časopisy. Zpravodaje mohou mít častější periodicitu. Aktuální informace pak přinášejí bulletiny.

2 Stimulace pracovníků

2.1 Stimulační prostředky

Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012) uvádějí, že organizace může zaměstnance stimulovat čímkoli, co je pro zaměstnance důležité a pro organizaci dostupné. Jde mimo jiné o následující aspekty.

Obsah práce

Do základních stimulačních prostředků vlastní činnosti se řadí např. sebeuplatnění, nezávislost nebo péče a kontakt s lidmi. Častým motivátorem bývá také hrdost na svoji práci. Každý člověk je jedinečný a určitý faktor jej naplňuje více, jiný méně. Ve spolupráci s vedoucím pracovníkem je vhodné nejvýraznější motivátor najít a patřičným směrem rozvíjet. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012)

Neformální hodnocení

Vedoucí pracovník předává podřízenému zpětnou vazbu o jeho pracovním výkonu v kontextu s vytyčeným cílem. Největší význam má v průběhu vykonávané činnosti, případně těsně po jejím ukončení. Pracovníkovi se zvyšuje zdravé sebevědomí, sebedůvěra a získává pocit, že jeho osobnost je spolu s jeho funkcí pro společnost nepostradatelná. Posláním vedoucího pracovníka je nejen hodnotit a odměňovat dobré výsledky, ale zároveň vhodným způsobem upozorňovat na případné nedostatky, čímž v podřízených probudí chuť je eliminovat (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012). U určité skupiny zaměstnanců – např. tvořivých lidí – může uznání, stejně jako kritika i motivace, vyvolat specifickou reakci. V tomto případě je žádoucí zejména vnitřní motivace (potřeba tvořit, zvědavost). Vliv vnější motivace je závislý na načasování stimulace (Mikuláščík, 2015).

Atmosféra v pracovní skupině

Prostředí pracovní skupiny ovlivňuje její manažer, a to působením své formální i neformální autority. Pokud skupinu bere jako celek, její členy považuje za partnery a chová se k nim spravedlivě, může mezi manažerem a členy vzniknout důvěra. Zdravá soutěživost mezi skupinami i mezi jejími členy podněcuje k lepším pracovním výkonům (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012). Nepřímý vliv na atmosféru může mít

i personální politika organizace, způsoby řešení konfliktů nebo ztotožnění se s cíli organizace (Armstrong, Taylor, 2015).

Identifikace s prací, profesí a podnikem

Ztotožnění pracovníka s prací, profesí a organizací vypovídá o tom, že člověk uvedené považuje za součást svého života a osobnostní charakteristiky. Nedělá rozdíly mezi osobními a podnikovými cíli, neboť je přijímá za vlastní. Tyto skutečnosti směřují k dlouhodobě vysokému pracovnímu výkonu, odpovědnosti a vstřícnosti. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012)

Image organizace

Značka v sobě skrývá kombinaci jedinečných znaků, které dělají podnik jako zaměstnavatele unikátním (Armstrong, Taylor, 2015). Dobré jméno podniku v očích veřejnosti působí na stimulaci pracovníků pozitivně, práci zde berou jako čest. Naproti tomu špatná pověst a opovrhování podnikem má za následek neochotu stát se jeho zaměstnancem. Pokud již člověk zaměstnancem je, pak toto funguje jako brzda pracovního výkonu. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012)

Externí faktory

Mezi faktory, které ovlivňují stimulaci zvnějšku, patří vztahy v rodině, politická nebo hospodářská situace. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012)

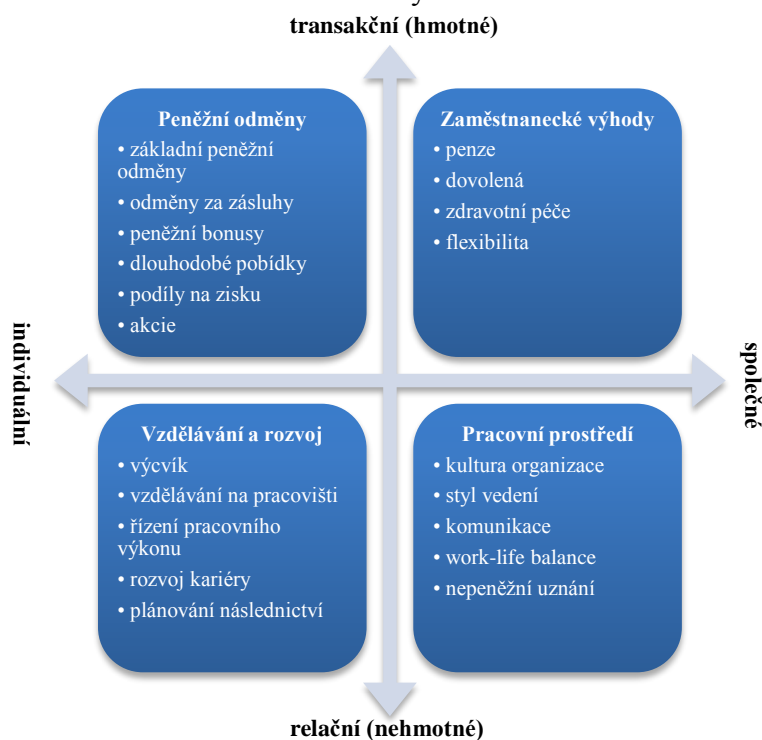
Odměna

Odměnu **peněžní**, jakožto zdroj existenčních prostředků, představují mzdy (platy), zaměstnanecké benefity nebo penze. Činnost řízení těchto odměn spočívá ve stanovení odměny za práci s využitím tržního oceňování, užívání základních a poskytování doplňkových peněžních odměn v návaznosti na odpovědnost nebo namáhavost práce. Uznání, stejně jako pocit užitečnosti a sebeuspokojení nebo osobní rozvoj, patří do kategorie **nepeněžních** odměn.

Spojením peněžních a nepeněžních odměn vzniká odměna **celková**. Všechny výše popsané složky mají jediný cíl – za pomoci synergických efektů maximalizovat pracovní výkon zaměstnance. Koncepce celkové odměny dává schopným a nadaným lidem jednoznačný argument, proč si firmy jako zaměstnavatele vážít. (Armstrong, Taylor, 2015)

Obrázek č. 3 zobrazuje celkovou odměnu v matici společnosti Towers Perrin. Slouží jako podklad pro plánování přístupu založeného na celkové odměně a lze jej číst dvěma směry. Horizontální vyjádření říká, že peněžní odměny a zaměstnanecké výhody jsou považovány za **transakční** odměny. Pro společnost jsou důležité z hlediska stabilizace a získávání lidského kapitálu, ostatní firmy ale v rámci konkurenčního boje mohou právě tyto faktory použít ze všech nejnázde. Proto v sobě horní dva kvadranty skrývají příležitost i potenciální hrozbu. Zbylé kvadranty v sobě již negativa nenesou, neboť je vzhledem k povaze odměn – **relační** – nelze tak snadno kopírovat. Oblast vzdělávání a rozvoje spolu s pracovním prostředím zvyšuje atraktivitu transakčních odměn. Ideální je samozřejmě obě skupiny navzájem propojovat a kombinovat. Vertikální čtení modelu vypovídá, že druhý a třetí kvadrant připadá individuálním, první a čtvrtý pak společným odměnám. (Armstrong, Taylor, 2015)

Obr. č. 3 Model celkové odměny



Zdroj: vlastní zpracování dle Armstrong, Taylor, 2015; 2016

2.2 Strategie hodnocení a odměňování

Základem fungování každé organizace a hlavním prostředkem pro ovládnání spokojenosti jejích pracovníků je vhodně nastavit systém hodnocení a odměňování zaměstnanců. Strategie procesu odměňování vychází ze strategie samotné organizace,

jež může využívat celé škály možností, jak odměňovat své zaměstnance. Některé jsou spravedlivé pro všechny, jiné se aplikují na každého zvlášť. Práce dále představuje výběr finančních i nefinančních odměňovacích systémů.

Přínos schopností a dovedností

Jednoznačným plusem systému je zohledňování skutečných a aktuálních výstupů zaměstnance. Odměňuje kvalitu podávaných výkonů a podněcuje k dalšímu osobnímu rozvoji. Posuzování individuální úrovně schopností a dovedností může být subjektivní, obtížné a neprůhledné, a proto se klade důraz na výcvik liniových manažerů za účelem tato rizika minimalizovat (Armstrong, Taylor, 2015). Systém se používá např. při příležitosti získávání nových schopností nebo v případech, kdy společnost vynakládá značnou část peněžních prostředků na fluktuaci (Urban, 2013).

Délka zaměstnání

Prostředkem pro ocenění loajality zaměstnanců jsou odměny diferencované podle délky doby trvání pracovního poměru. Metoda je založena na myšlence, že delší praxe rovná se větší výkon. Tomuto se dostává podpory zejména ze strany odborů (fungují-li ve společnosti), které argumentují spravedlivostí. Výše uvedená rovnice ale ne vždy zcela platí.

Trendem je upouštění společností od tohoto systému. Důvodem může být např. nákladnost (více zaměstnanců může dosáhnout maxima naráz) a nulová motivace ke zlepšování výkonu. Deset let skvělých pracovních výsledků je v tomto ohledu oceněno naprosto stejně jako deset let podprůměrných výkonů. (Armstrong, Taylor, 2015)

Týmové odměňování

Týmy, jakožto skupiny specialistů, se formují za účelem dosažení určeného společného cíle. Odměny se mezi jeho členy dělí na základě předem daných pravidel, u mimořádných úspěchů také nahodile. Posiluje smysl pro spolupráci a členy týmu motivuje do další práce. Navzdory tomu ale existuje celá řada negativ. Jedním za všechna je fakt, že na jedince s domněním, že je jeho přínos podhodnocen, může působit jako nespravedlivý. (Armstrong, Taylor, 2015)

Výkon organizace

Zaměstnanci jsou hnacím motorem, který spoluutváří ekonomické výsledky firmy. Jako důkaz uvedeného využívají jejich manažeři peněžní odměny v závislosti na výkonu. Bonus může nabývat tří forem – podílu na **hospodářském výsledku** (vyplácen v penězích nebo akciích), na **vlastnictví** (možnost odkupu firemních akcií) a na **výnosu** (odměna za zlepšení výkonu). (Armstrong, Taylor, 2015)

Uznání a ocenění

Pro nemalou část zaměstnanců může nepeněžní forma odměňování mít mnohdy vyšší cenu než mzda. Mnoho společností tuto skutečnost opomíjí a úspěchy svých pracovníků bere jako samozřejmost. Příležitostí se nabízí hned několik – od krátkého a tichého uznání v každodenní realitě, přes neformální setkání až po oficiální veřejné oslavy. (Armstrong, Taylor, 2015)

Nezáleží přitom na jeho formě, ale na skutku, což perfektně shrnují Armstrong a Taylor (2015, s. 442): „Důležité je, aby se uznání vyjadřovalo také méně formálně, kdy nadřízený podřízenému prostě řekne „dobrá práce“, „děkuji“ nebo „blahopřeji“.“

Třistašedesátistupňové hodnocení

Moderní metoda vychází z komplexnosti hodnotících faktorů. Zahrnuje vybraná kritéria **výsledků práce** (plnění norem, kvalita výrobků, počet reklamací, zmetkovitost, počet obslužených zákazníků, ...), **pracovního i sociálního chování** (docházka, hospodárnost, pracovní úsilí, porušování pracovní kázně, interpersonální vztahy, jednání s lidmi, ...) a **znalostí, dovedností, potřeb a vlastností** (vzdělání, cílevědomost, spolehlivost, čestnost, odolnost vůči stresu, ...). Kritéria pracovních výsledků lze změřit, zbylá vyžadují subjektivní pohled. Do role hodnotitelů se dostává více lidí včetně samotného pracovníka prostřednictvím sebehodnocení. Rozhodující vliv má však stále přímý nadřízený. (Koubek, 2004)

Koubek (2004, s. 149) však uvádí, že „nestačí nabídnout jen lepší úroveň odměňování, ale je třeba dbát na vytváření celkové pověsti organizace jako zaměstnavatele i jako obchodního partnera“. Jde o to, že by zaměstnavatel měl utvářet, posilovat a udržovat dobré vztahy uvnitř i navenek.

Na atraktivitu a image zaměstnavatele působí podle Koubka (2004) mimo jiné následující faktory:

- **péče o pracovní podmínky** – pružná pracovní doba, směnnost, vizuální podoba prostor, čistota sociálních prostor.
- **péče o mezilidské vztahy** – styl vedení lidí, atmosféra na pracovišti, komunikace a jednání nadřízeného s podřízeným.
- **péče o personální rozvoj a vzdělávání** – perspektiva kariérního růstu, školení, rekvalifikace.

Pozitivní vliv má také společenská odpovědnost firem (CSR – Corporate Social Responsibility). Jde o začlenění sociálních a environmentálních hledisek do každodenního fungování společnosti, která se tak stává součástí okolní krajiny. Důležité je zmínit, že integrace CSR probíhá na bázi dobrovolnosti. Zahrnuje v sobě např. snižování emisí, recyklaci odpadů, boj proti šikaně na pracovišti, vztahy s dodavateli a odběrateli, soulad mezi pracovním a osobním životem, podporu lokálních dobročinných organizací aj. (Kunz, 2012)

2.3 Zaměstnanecké benefity

V získávání, udržování a motivování zaměstnanců hraje široká škála benefitů klíčovou roli. Výhodu v tomto mají většinou velké podniky a nadnárodní korporace, neboť disponují velkým množstvím kapitálu. Jde o firemní dopravu, závodní stravování nebo služební mobilní telefon (notebook, automobil). Organizace je mohou poskytovat buďto přímo v peněžité formě nebo mohou mít alespoň jejich charakter. Motivují tak k dlouhodobému pracovnímu výkonu, protože jejich úroveň je často přímo úměrná délce trvání pracovního poměru, a podněcují pracovní spokojenost. Naopak špatné nastavení na zaměstnance působí nedůvěryhodně a vyvolává v nich pocity nespravedlivosti. V České republice sice převažuje plošné přiznávání benefitů, trendem je ale naopak jejich přizpůsobování na míru každému zaměstnanci zvlášť. Hovoříme tedy o tzv. **cafeteria systemu**, kdy si pracovník v závislosti na bodovém stavu svého konta sám vybírá, na co přidělené body využije. Možností je celá řada – od relaxačních aktivit přes kulturní vyžití až po slevy v obchodech. Cafeteria system firmy poskytují za účelem zvýšení atraktivity, spokojenosti a také například proto, že je pro obě strany výhodný. Zaměstnavatel z přidělené částky neodvádí sociální ani zdravotní pojištění, zaměstnanec pak ani daň. (Dvořáková a kol., 2007)

Vyčlenit lze zvlášť sociální program. Ten má za cíl podporovat personální politiku a ovlivňovat rozvoj a spokojenost zaměstnanců. V jeho rámci lze podle Dvořákové a kol. (2007) rozlišit např. tyto benefity:

- **Příspěvek na stravování** – zaměstnavatel dotuje jedno jídlo denně a rozdíl mezi dotací a skutečnou cenou doplácí zaměstnanec.
- **Příspěvek na dopravu** – firma hradí část nákladů při cestě do i ze zaměstnání, případně zajišťuje přímé spojení z blízkého okolí.
- **Rekreační pobyty** – zaměstnancům zajišťuje a přispívá na letní nebo zimní dovolenou a jejich dětem může přispívat na letní tábory či lázeňské pobyty.
- **Poradenské služby** – podniky mohou organizovat besedy a přednášky s finančními poradci, advokáty nebo realitními makléři.

3 Představení organizace

3.1 Charakteristika

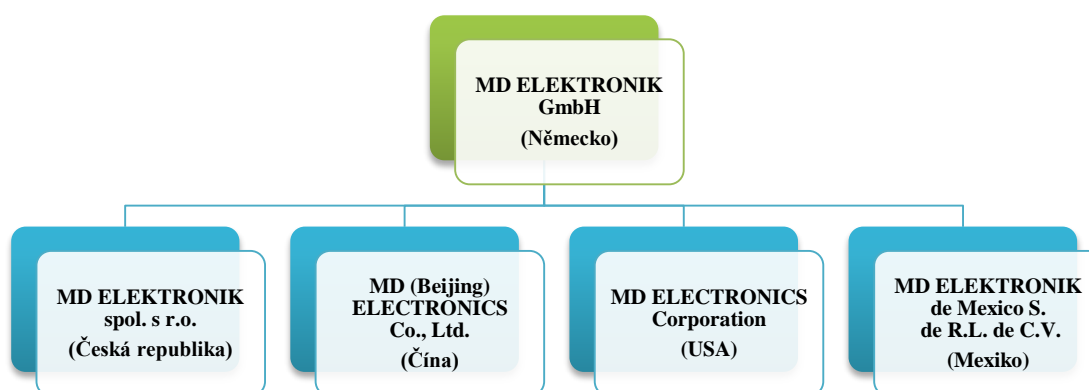
Společnost MD ELEKTRONIK spol. s r.o. (dále jen MD ELEKTRONIK) vznikla 27. ledna 1993. Sídli v Dobřanské ulici č. p. 629 v obci Chotěšov na jižním Plzeňsku, kde podniká v oblasti automobilového průmyslu. Předmětem podnikání jsou konkrétně:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- obráběčství,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektrických a telekomunikačních zařízení,
- zámečnictví, nástrojářství a
- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů.

Statutárním orgánem jsou tři jednatele – Ing. Jiří Batko, Ctibor Žižka a Robert Joseph Hofmann. Na základním kapitálu se podílí jediný společník, a sice mateřská společnost MD ELEKTRONIK GmbH, jejíž stoprocentně splacený vklad dosahuje výše 250 000 000 Kč. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2016)

Výrobní závod v České republice tvoří podle obrázku č. 4 spolu se závody v čínském Pekingu, americkém Jamestownu a chystanou pobočkou v mexickém městě León (předpokládaný start výroby ve 2. čtvrtletí 2016) skupinu MD. Jmenované dceřiné společnosti pak zastřešuje již zmíněná mateřská MD ELEKTRONIK GmbH s centrálou v bavorském Waldkraiburgu. (MD ELEKTRONIK, 2016b)

Obr. č. 4 Organizační struktura skupiny MD



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

3.2 Historie skupiny MD

Historie se začala psát v roce 1974, kdy došlo k založení firmy G. Merx Elektrotechnik. Hlavní činností tehdejších dvaceti zaměstnanců byla výroba mixážních pultů a zesilovačů, posléze též montáž kabelových svazků. Roku 1989 se společnost stala součástí koncernu HEIDENHAIN a změnila svůj název na nynější MD ELEKTRONIK GmbH. Rok 1993 byl pro společnost **zlomový** – pod názvem MD Elmont spol. s r.o. založila výrobní závod v České republice, aby o rok později s prvními aplikacemi vstoupila do automobilového průmyslu. Vstup lze označit jako úspěšný a vzhledem ke spokojenosti zákazníků a rostoucímu objemu zakázek dochází v následujících letech k rozšíření výroby do zbrusu nových prostor a vybudování vlastní zkušební laboratoře. (MD ELEKTRONIK, 2016a)

Dalším významným milníkem je rok 2002, kdy celá společnost získala **certifikát ISO/TS 16949** (MD ELEKTRONIK, 2016a). Jde o normu specifikující požadavky managementu kvality výrobců dílů automobilového průmyslu. Jednou z řady výhod této normy je fakt, že díky své vysoce kvalitní produkci získává společnost kontrakty od výrobců automobilů světových značek. (ISO.CZ, 2016)

V oblasti ochrany životního prostředí je společnost certifikována podle ISO 14001 od roku 2005, kdy také zahájily výrobu další dceřiné společnosti – po řadě v Číně (2005) a USA (2009). Zatím poslední dokončené rozšíření výrobních prostor se odehrálo v roce 2011. V témže roce se zaměřila na automobilové aplikace a v dubnu sjednotila názvy svých obchodních firem na MD ELEKTRONIK. (MD ELEKTRONIK, 2016a)

Obr. č. 5 Logo společnosti



E L E K T R O N I K

Zdroj: interní materiály, 2016

Téměř čtyři tisíce lidí (z toho tři tisíce v České republice) zaměstnává jeden člen ze skupiny MD. Výrobky ze svého portfolia, tedy na míru šitá řešení pro přenos dat

v automobilech, dodává více než pětadvaceti předním světovým výrobcům do více než 170 modelů vozidel. (MD ELEKTRONIK, 2016a)

Na rok 2016 jsou plánovány hned **dvě významné události**, které jen podtrhují skutečnost, že MD ELEKTRONIK je společností světového měřítká. V první řadě společnost dokončí projekt s pracovním označením „**Projekt Mexiko**“, tzn. svoji expanzi do Mexika. Druhou neméně důležitou událostí jara je ukončení výstavby již **sedmé výrobní haly** v areálu hlavního závodu v Chotěšově, vycházející z plánu nasmlouvaných zakázek pro rok 2016 a spuštění výroby pro nového zákazníka.

3.3 Výrobní portfolio

V Chotěšově, jakožto hlavním závodem v rámci skupiny MD, se vyrábí několik typů kabelových propojek do automobilů – vysokofrekvenční vodiče, HSD (High Speed Data) datové kabely, hybridní kabely, LVDS (Low-Voltage Differential Signaling – technologie přenosu dat) vodiče, optické vodiče, multimediální sestavy a filtrovací obvody. Obrázky vybraného sortimentu obsahuje příloha A. (interní materiály, 2016)

3.4 Mise společnosti

Mise vyjadřuje důvod existence firmy a zároveň formuluje, jak si ona sama přeje, aby byla v očích široké veřejnosti vnímána. (Srpová a kol., 2010)

„Mise (poslání) definuje pochopení a zaměření našeho jednání pro všechny naše zaměstnance – v Evropě, Asii a Severní Americe:

- MD je firmou střední velikosti. Jsme hrdi na naše regionální kořeny, a přesto jsme přítomni v automobilovém odvětví po celém světě.
- MD Vás staví do popředí jako zákazníka. Přesvědčíme Vás inovativními řešeními a náš úspěch měříme podle Vaší spokojenosti.
- MD dodává vysoce kvalitní výrobky celé řadě renomovaných výrobců automobilů. Přitom neustále stanovujeme měřítká pro know-how, inovaci a kvalitu.
- MD usiluje o vedoucí pozici na trhu. Jsme si vědomi s tím spojené odpovědnosti a sázíme na transparentnost, integritu, etiku a férové jednání.
- MD vnímá motivované zaměstnance jako důležitý faktor úspěchu v podnikání. Cítíme odpovědnost za jejich zdraví bezpečnost, spokojenost a podporujeme jejich profesní rozvoj.

- MD si uvědomuje svoji odpovědnost a prosazuje dlouhodobé strategie. Tak chceme vytvářet stabilní a trvalý základ naší společnosti.“ (MD ELEKTRONIK, 2016c)

3.5 Cíle společnosti

Pro rok 2016 si podle pravidla SMART společnost vytyčila celkem 4 cíle, které v této podkapitole po rozhovoru s ředitelem personálního oddělení blíže definuji a zároveň popíši metodiku hodnocení jejich splnění, jakou si vedení firmy určilo. Týkají se zejména kvality výroby a personálu. Všechny dílčí cíle pak mají dohromady jeden společný – vylepšit finanční stránku společnosti.

Obrat a zisk

Prvním cílem je dosáhnout výše obratu a zisku předem stanovené ve výši Budgetu 2016 (přesnou výši rozpočtu vedení nezveřejňuje).

Úspěšné dosažení zhodnotí GF (Geschäftsführung – vedení společnosti) dle úspěšnosti celé skupiny MD.

Materiálové náklady

Snížením materiálových vícenákladů chce společnost dosáhnout plánované poměrné hodnoty v % ve výši Budgetu 2016.

Míru splnění tohoto a následujícího cíle vystihnou tzv. **klíčové ukazatele výkonnosti** (KPI – Key Performance Indicators). Jde o indikátory výkonnosti procesu, služby nebo celé společnosti, které vyjadřují požadovanou výkonnost (kvalitu, efektivnost či hospodárnost). Stejně jako cíle by měly být definovány SMART. (ManagementMania.com, 2015)

Plýtvání materiálem dlouhodobě tvoří nezanedbatelnou část výkonové spotřeby ve výkazu zisku a ztráty. Jednou z příčin je vyžádání materiálu nad rámec výrobní zakázky, tzv. **doobjednávka**, což při tisícovkách vyráběných produktů znamená nemalé náklady navíc.

KPI se v tomto případě rovná poměru materiálových nákladů k výkonu podniku.

Personální náklady

Dalším cílem pro rok 2016 je dosažení plánované poměrné hodnoty personálních nákladů vůči výkonu podniku v % ve výši Budgetu 2016.

Pro získání KPI vydělíme personální náklady výkonem podniku.

Náklady na nekvalitu

Zvýšením kvality procesu chce společnost dosáhnout snížení nákladů na nekvalitu (COPQ – Cost of Poor Quality).

Měřítky pro vyhovění jsou procesní audit a počet zákaznických reklamací v roce 2017. (interní materiály, 2016)

Dlouhodobějším cílem je vybudovat nejen další výrobní prostory, ale hlavně potřebnou logistickou halu s plochou pro:

- příjem materiálu a jeho skladování,
- tzv. RHB sklady (RHB Lager – Roh-, Hilfs-, und Betriebsstoffen), čili jednotlivé sklady surovin a materiálů, ze kterých skladníci vychystávají materiál na konkrétní zakázky,
- skladování hotových výrobků a
- expedici konečným zákazníkům.

V Chotěšově se z výše uvedeného výčtu nacházejí už jen RHB sklady, ostatní prostory si firma pronajímá v Plzni-Borech – jsou tak jediným odloučeným pracovištěm společnosti. (interní materiály, 2016)

Celková plocha areálu se po sjednaném odkupu obecních pozemků zvedne z aktuálních 7,3 hektarů na 10,8 ha. (Hospodářské noviny, 2015)

3.6 Analýza finančního zdraví za období 2010–2014

V dalších kapitolách se práce zaměřuje na společnost MD ELEKTRONIK v České republice.

V následující části krátce zhodnotím ekonomické postavení společnosti MD ELEKTRONIK jakožto výrobního podniku. Ke zhodnocení mi poslouží tři základní ukazatele rentability, výroční zprávy společnosti za posledních pět uplynulých let a statistiky oborového průměru v automobilovém průmyslu. V době psaní této bakalářské práce zatím nebyla výroční zpráva za rok 2015 dostupná.

Rentabilitou obecně rozumíme schopnost podniku dosahovat zisku tím, že investuje svůj kapitál. Výsledné hodnoty ukazatelů vypovídají o tom, kolik Kč zisku připadá

na 1 Kč srovnávací základny (vstupu). Při výpočtu používám v čitateli čistý zisk (EAT – Earnings after Taxes), který dělím příslušnou proměnnou. (Kislingerová a kol., 2010)

3.6.1 ROA

Zásadním ukazatelem je **rentabilita aktiv**, jež je jinak označována produkční silou (ROA – Return on Assets, Basic Earning Power). V poměru mezi sebou stojí EAT a bilanční suma aktiv, která v sobě zahrnuje vlastní i cizí kapitál. (Kislingerová a kol., 2010)

Tab. č. 1 ROA – rentabilita aktiv

Rok	EAT (tis. Kč)	Celková aktiva (tis. Kč)	ROA (%)
2010	70 957	791 115	8,96
2011	38 475	844 369	4,56
2012	45 975	1 573 151	2,92
2013	98 440	1 898 147	5,18
2014	103 161	2 039 965	5,06

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv, 2016

Z výše uvedené tabulky č. 1 je patrné, že největší hodnotu ROA společnost vykázala v roce 2010, kdy dosáhla téměř 9 %. Naopak nejmenší pozorujeme roku 2012, což je způsobeno výrazným nárůstem celkových aktiv na zhruba dvojnásobek. Až na tyto dvě vychýlené hodnoty lze říct, že průměrná hodnota se pohybuje okolo 5 %.

V rámci ukazatele rentability aktiv se společnost drží lehce pod oborovým průměrem (ten v letech 2010–2014 dosahoval u výroby motorových vozidel hodnot od 6 do zhruba 8 %). (Český statistický úřad, 2015)

3.6.2 ROE

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity) vypovídá o tom, jaká výše čistého zisku připadá na jednu korunu investovanou vlastníky společnosti. Proto právě vlastníci spolu s dalšími osobami, jako např. s investory či akcionáři, sledují tento ukazatel nejčastěji. Hodnoty z posledních pěti let obsahuje tabulka č. 2 a proměnnou ve jmenovateli je v tomto případě vlastní kapitál. (Kislingerová a kol., 2010)

Tab. č. 2 ROE – rentabilita vlastního kapitálu

Rok	EAT (tis. Kč)	Vlastní kapitál (tis. Kč)	ROE (%)
2010	70 957	722 265	9,82
2011	38 475	760 740	5,05
2012	45 975	1 256 715	3,66
2013	98 440	1 355 156	7,26
2014	103 161	1 458 317	7,07

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv, 2016

Suma vlastního kapitálu pravidelně roste – největší skok je vidět v roce 2012, kdy jeho výše vzrostla o necelých 500 000 tis. Kč. Od tohoto roku pak vykazuje pravidelný meziroční růst o dalších přibližně 100 000 tis. Kč. Hodnota ROE se v posledních dvou sledovaných obdobích drží kolem 7 %. Jedna investovaná koruna kapitálu tedy od roku 2013 přináší zhruba sedm haléřů čistého zisku.

Oborový průměr ROE se v letech 2010–2013 pohybuje v rozmezí 13–18 %, a tak zde organizaci vzniká prostor, jak hodnoty dále vylepšit. (Český statistický úřad, 2013)

3.6.3 ROS

Trojici nejdůležitějších poměrových ukazatelů uzavírá rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales). Říká, kolik korun zisku podnik utvoří z jedné koruny tržeb. V čitateli se opět nachází čistý zisk a do jmenovatele použijeme tržby. (Kislingerová a kol., 2010)

Tab. č. 3 ROS – rentabilita tržeb

Rok	EAT (tis. Kč)	Tržby (tis. Kč)	ROS (%)
2010	70 957	785 062	9,03
2011	38 475	823 265	4,67
2012	45 975	2 652 427	1,73
2013	98 440	4 510 176	2,18
2014	103 161	5 143 796	2,01

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv, 2016

Čistý zisk má od roku 2011 podle tabulky č. 3 vzestupnou tendenci stejně jako tržby (ty již od roku 2010), které ale rostly několikanásobně rychleji, a proto hodnota ukazatele ROS za sledované období končí z původních 9 na současných 2 %. Znamená to, že na jednu korunu tržeb podniku připadají pouhé dva haléře zisku.

Oborový průměr se pohybuje od 3,5 do necelých 5 % (Český statistický úřad, 2015). Rentabilita tržeb tedy představuje pro společnost další příležitost ke zlepšení – úměrně tržbám je vhodné zvyšovat i samotný zisk.

3.7 Organizační struktura

Statutárním orgánem společnosti jsou dva jednatelé, kterým jsou přímo podřízeni manažeři pěti útvarů – Finance/Controlling, HR/správa budov, Management dodavatelských řetězců, Management kvality a Výroba. Každý uvedený útvar se dělí na střediska, jejichž vedoucími jsou střední manažeři. Útvar **Finance/Controlling** zahrnuje účtárnu, controlling a organizačně sem spadají také informační technologie. Úsek **HR a správy budov** tvoří personální oddělení, mzdová účtárna, oddělení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a správa budov. Nákup a veškeré logistické činnosti (příjem materiálu, sklady, expedice, obaly a odpadové hospodářství) zastřešuje oddělení **Management dodavatelských řetězců**. Pod útvarem **Management kvality** fungují testovací laboratoře, oddělení životního prostředí, zdraví a bezpečnosti a oddělení procesní kvality. Poslední úsek – **Výroba** – zastřešuje jednotlivé výrobní linie spolu s oddělením plánování a kontroly výroby, konstrukce a engineeringu.

Co se týče stylu vedení lidí, převažuje zde konzultativní styl, kdy se komunikuje obousměrně s intenzivní zpětnou vazbou. Podřízení tak mají možnost podávat důležitou zpětnou vazbu týkající se plánovaných událostí a chystaných změn. Společnost jako celek je pak ovlivněna rozhodnutími mateřské společnosti ve Waldkraiburgu. Kompletní přehled vztahů a vazeb v MD ELEKTRONIK k lednu 2016 zobrazuje organigram v příloze B.

3.8 Lidské zdroje

3.8.1 Struktura kmenových zaměstnanců

Pracovníky společnosti rozdělím podle několika hledisek – pohlaví, věkové kategorie a nejvyššího dosaženého vzdělání. Vycházím z údajů platných k 18. únoru 2016, kdy

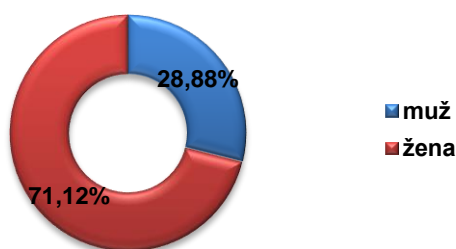
MD ELEKTRONIK zaměstnával 2 954 kmenových zaměstnanců. Údaje o agenturních zaměstnancích společnost k dispozici nemá, proto se jim věnuji v samostatné podkapitole. (interní zdroje, 2016)

Pohlaví

Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví charakterizuje obrázek č. 6. Ve společnosti jsou více zastoupeny ženy, k výše uvedenému dni zde pracovala přesně 2 101 žena. Toto rozvrstvení se odráží i v samotném dotazníkovém šetření v kapitole 5.

Obr. č. 6 Struktura zaměstnanců – pohlaví

Kmenoví zaměstnanci podle pohlaví



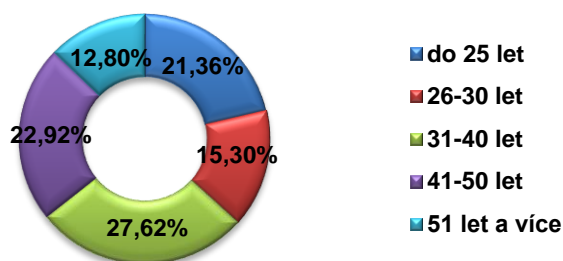
Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů, 2016

Věková kategorie

Ve společnosti pracují zaměstnanci napříč celým věkovým spektrem od 18 až do 67 let, což v samotném šetření sami pozitivně hodnotili. Celou strukturu vystihuje následující obrázek č. 7.

Obr. č. 7 Struktura zaměstnanců – věková kategorie

Kmenoví zaměstnanci podle věkové kategorie



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů, 2016

Nejvyšší dosažené vzdělání

Ve třetí kategorii se budu věnovat nejvyššímu ukončenému vzdělání. Podle obrázku č. 8 je nejvíce zastoupeno střední odborné s výučním listem, které má 1 387 lidí (téměř 47 %). Protože ve společnosti převažují dělníci a dělnice v elektrotechnice, hodnotím rozložení jako žádoucí.

Tab. č. 4 Struktura zaměstnanců – vzdělání

Vzdělání	Počet zaměstnanců
základní	484
nižší střední odborné	5
střední nebo střední odborné bez maturity i výučního listu	31
střední odborné s výučním listem	1 387
úplné střední všeobecné	16
úplné střední odborné s maturitou (bez vyučení)	890
úplné střední odborné s vyučením i maturitou	47
vyšší odborné	14
bakalářské	12
vysokoškolské	67
vysokoškolské doktorské	1

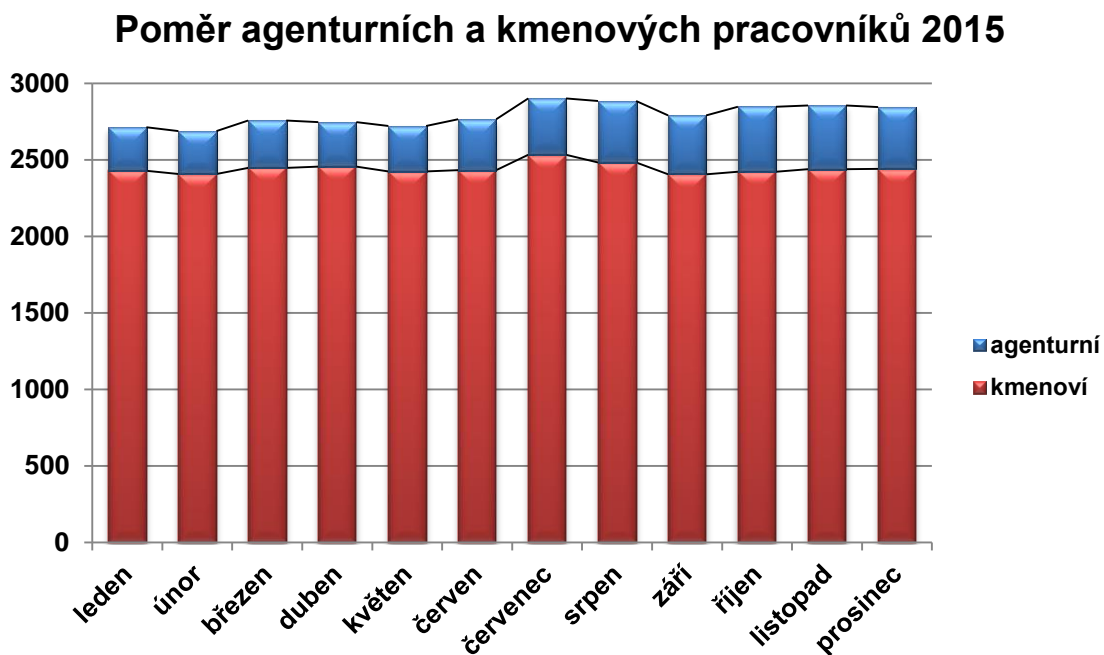
Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů, 2016

3.8.2 Agenturní pracovníci

Samostatnou skupinu zaměstnanců tvoří agenturní, jež je třeba využít například v případech, kdy je více kmenových v pracovní neschopnosti, dochází k nárůstu zakázek nebo pokud poptávka po pracovní síle převyšuje aktuální nabídku. V tomto ohledu společnost dlouhodobě spolupracuje s personálními agenturami HOFMANN-Personal, BITCODES nebo ATLANTA WORLD, které zajišťují pracovníky na výrobní pozice.

Jak ukazuje obrázek č. 8, jejich podíl celý rok 2015 neklesl pod 11 %, ve druhé polovině roku se dokonce zvyšoval až na říjnové maximum, kdy zaměstnanci přes agenturu tvořili 17,54 % z celkového počtu. (interní materiály, 2016)

Obr. č. 8 Poměr agenturních a kmenových pracovníků – vývoj v roce 2015

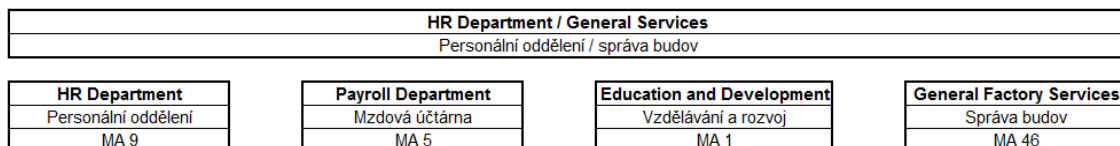


Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů, 2016

3.8.3 Personální oddělení

Jak ukazuje obrázek č. 9, součástí oddělení HR (Human Resources – lidské zdroje) jsou čtyři samostatná střediska. Personální oddělení má na starosti např. administrativu či plánování lékařských prohlídek a pracuje zde devět kmenových zaměstnanců (zkratka MA). Mzdová účtárna s pěti zaměstnanci zpracovává měsíční mzdy nebo roční zúčtování daní. Od srpna 2015 funguje též samostatné středisko vzdělávání a rozvoj – zatím jen s jedním zaměstnancem, který plánuje školení a hledá nové cesty možného rozvoje personálu. Nejpočetnější je se 46 zaměstnanci oddělení správy budov, kam spadají vrátní, údržbáři a pracovníci úklidu. Personální oddělení a správa budov přímo podléhají jednateři společnosti.

Obr. č. 9 Organigram oddělení HR



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

3.8.4 Nábory zaměstnanců a školicí centrum

Nedílnou součástí personální práce je získávání vhodných zaměstnanců. Přesná čísla za jednotlivé měsíce považuje vedení za diskrétní, z toho důvodu ve své práci uvádím pouze průměr. V roce 2015 organizace přijala každý měsíc průměrně 139 zaměstnanců, což se může vzhledem k necelým třem tisícovkám zaměstnanců zdát jako neúměrně vysoké číslo. Nutno ale dodat, že tento údaj v sobě zahrnuje též brigádníky na léto, se kterými po prázdninách rozváže pracovní poměr, a také další sezónní pracovníky ve zbytku roku z důvodu nárůstu zakázek pro již zmiňovaný nový projekt.

V tomtéž roce začalo pod hlavičkou MD fungovat školicí centrum, jehož klíčovou funkcí je otestovat manuální zručnost uchazečů o zaměstnání a připravit je na ostrý pracovní proces. Seznamuje též se základními údaji o společnosti. Od června 2015 díky němu nabírá třikrát týdně až třikrát více zájemců, než tomu bylo doposud. A navíc připravených pro konkrétní pozici přesně podle potřeby zaměstnavatele.

Centrum spustil MD ELEKTRONIK v pravou chvíli – právě od června do října 2015 došlo k neočekávanému nárůstu zakázek výrobního úseku datových kabelů HSD a na pracovním trhu v Plzeňském kraji ve stejnou dobu zároveň k převisu poptávky nad nabídkou. Záslouhou všech zaměstnanců ale k ohrožení plnění termínů nasmlouvaných výrobních zakázek nedošlo. (interní materiály, 2016)

4 Systém motivace v organizaci

Na základě studia interních materiálů, rozhovoru s personálním ředitelem a osobní praxe ve společnosti uvedu v následujícím textu současné finanční i nefinanční prostředky, které společnost využívá k motivaci svých zaměstnanců.

4.1 Finanční motivace

Do systému motivace zaměstnanců aktuálně patří následující možnosti.

Základní mzda

Zaměstnanec za odvedenou práci obdrží mzdu, jejíž hodinovou sazbu určuje zařazení do jedné ze sedmi tarifních tříd podle náročnosti a zodpovědnosti. Pravidelně k 1. říjnu hodinový tarif vedení společnosti navyšuje – např. v roce 2015 minimálně o 2 %.

Prémie

Variabilní složka mzdy může dosáhnout až 20 % průměrné mzdy. Konkrétní výše závisí na několika faktorech – například na zmetkovitosti, produktivitě oddělení, ochotě pracovat přesčas, počtu zvládaných výrobních operací apod.

Příplatky

Za práci přesčas (50 % průměrného hodinového výdělků), v sobotu (60 %), v neděli (90 %), ve svátek (100 %), odpoledne, či v noci náleží zaměstnanci příslušná částka navíc k hodinové mzdě.

Turnusové příplatky

Zvláštní kategorií příplatků jsou turnusové. Zohledňují každou odpracovanou hodinu a zvýhodňují zaměstnance, kteří pracují v nepřetržitém provozu podle turnusového kalendáře. O tomto režimu ještě bude řeč v kapitole 5.1.

Bonus za docházku

Společnost také oceňuje pracovníky, kteří nejsou v režimu pracovní neschopnosti a nemají neomluvené absence. Tento bonus roste o zajímavou částku každý měsíc a maxima dosáhne zaměstnanec po třech celých odpracovaných měsících.

Půlroční bonus

Jedná se o zvláštní ocenění zaměstnanců za pracovní úsilí vynaložené v uplynulých šesti měsících. Vyplácen je vždy dvakrát ročně – před letní dovolenou a před Vánocemi – ve výplatních termínech za měsíce květen a listopad. Nárok na jeho 100% výši má každý, kdo za dané období odpracuje stanovený počet hodin, v opačném případě se bonus poměrně krátí.

Příspěvky na stravování

Zaměstnavatel zajišťuje stravu sedm dní v týdnu a z větší části jeho cenu dotuje. Zbytek (28, 32 nebo 36 korun v závislosti na výběru jídla) platí pracovník formou srážky ze mzdy. Na výběr je ve všední dny jeden ze šesti (o víkendu jeden ze dvou) pokrmů, z nichž čtvrtý v pořadí je označen jako bezlepkový, pátý jako specialita a šestý potěší všechny, kteří si chtějí detoxikovat svůj organismus. K tomu je nabízena jedna ze dvou polévek, nápoj a menu doplňuje salátový bar. Pracovníkům v Plzni kompenzují chybějící teplá jídla stravenky.

Příspěvky na firemní autobusovou dopravu

Ve spolupráci se smluvním dopravcem ČSAD Plzeň zajišťuje společnost několik vlastních autobusových linek, jejichž síť prochází blízkým okolím. Sazba za každou jízdu se v závislosti na vzdálenosti bydliště strhne ze mzdy rovněž na konci měsíce.

Odměny při životních výročí

Interní směrnice pamatují i na kulatá výročí svých zaměstnanců. Odměny se vyplácejí při dovršení 50. a 60. roku života.

Odměna za dlouhodobou loajalitu

Při nepřetržitém trvání pracovního poměru v délce deseti a dvaceti let náleží zaměstnanci další z řady odměn.

Odměna při prvním odchodu do důchodu

Poslední finanční motivací je odměna při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu.

4.2 Nefinanční motivace

Mezi poskytované nepeněžní zaměstnanecké výhody MD ELEKTRONIK patří:

Dodatková dovolená

Zaměstnancům, kteří mají podepsanou smlouvu na dobu neurčitou (nově již po jednom odpracovaném roce), náleží jeden týden dodatečné dovolené. Celková délka dovolené v tomto případě činí pět týdnů.

Vzdělávací kurzy a školení

Společnost umožňuje vybrané skupině zaměstnanců rozšířit jejich znalosti a dovednosti prostřednictvím účasti na kurzech anglického, německého a španělského jazyka nebo na kurzech ovládnutí produktů sady MS Office. Dále zajišťuje školení o tom, jak správně jednat s lidmi, a další školení a workshopy.

Právní poradna

Pravidelně každou druhou středu v měsíci nabízí podnik všem svým zaměstnancům bez výjimky možnost konzultovat své právní problémy s firemním právníkem v prostorách společnosti.

Pracovní oblečení

V rámci posílení firemní kultury zavedl MD ELEKTRONIK v lednu 2016 pracovní oblečení s vyšitým logem firmy – polokošile a mikiny v korporátních barvách (čtyři odstíny modré a šedá).

Služební vybavení

Zaměstnancům na technicko-hospodářských pozicích jsou přidělovány služební telefony a počítače, vyšším manažerům pak i služební vozy.

Pitný režim

Pro zaměstnance jsou na denních místnostech instalovány výdejníky s chlazenou neperlivou vodou.

Vánoční večírek

Aktuálně jedinou pravidelnou společenskou akcí pro všechny zaměstnance je firemní večírek, který se koná každý rok v předvánočním období. Díky uvolněné atmosféře jej

navštěvují stovky zaměstnanců, pro něž vedení zajišťuje dopravu, občerstvení i živou hudbu.

4.3 Pracovní podmínky

MD ELEKTRONIK si zakládá na moderním a čistém prostředí. Každoročně své výrobní prostory modernizuje a investuje například do nových strojů, regálů či stolů. Ve výrobě se jedná o práci vsedě, manuálně nenáročnou a čistou. Výrobní prostory jsou klimatizovány. Zaměstnancům poskytuje veškeré pracovní a ochranné pomůcky jako jsou např. rukavice, brýle, boty s kovovou špičkou a výstražné vesty. Společnost pravidelně ve spolupráci s Krajskou hygienickou stanicí Plzeňského kraje měří intenzitu hluku ze strojů a všem, kteří mu jsou vystaveni, poskytuje špunty do uší.

Při nástupu jsou zaměstnanci proškoleni v oblasti požární ochrany a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, což následně stvrzují svým podpisem. Školení interně provádí oddělení EHS (Environment, Health & Safety – životní prostředí, zdraví a bezpečnost). V organizaci je zaveden kodex oblékání, který upravuje a definuje vhodnou volbu oděvů a obuvi.

Atmosféru na pracovišti ovlivňuje více faktorů. Ve výrobě je to zejména přístup přední dělnice a mistra výrobní linie. Vedoucí pracovník obecně je po pracovnících školicího centra první osobou, se kterou se nově nastupující zaměstnanec ve společnosti potká. Zaměstnanci vedoucího pracovníka jako autoritu ve většině případů přirozeně respektují a uznávají, ne vždy je ale zmíněný respekt opěťován směrem k podřízeným, což může narušovat vztahy v pracovní skupině i snižovat produktivitu celé linie či oddělení.

Jedním z aktuálních témat diskusí vedení společnosti je pracovní doba a její rozvržení. Technicko-hospodářští pracovníci jsou zaměstnáni v jednosměnném provozu. Část výrobních zaměstnanců pracuje ve dvousměnném (ranní 6:00–14:30 a odpolední 14:30–22:30), část ve třisměnném (ranní, odpolední + noční 22:30–6:00). Zbytek tvoří pracovníci v turnusovém provozu. Ten existuje dvojího typu – tzv. **model stříhárny** (tři dvanáctihodinové ranní směny 6:00–18:00 následované třemi dny volna, poté tři dvanáctihodinové noční směny 18:00–6:00 a opět tři dny volna) a **model výroby**, kdy se zaměstnanci řídí turnusovým kalendářem, jehož výřez obsahuje příloha E. Systém plánovaných směn je v tomto případě složitější. Dělníky řadí do čtyř turnusů, z nichž vždy právě jeden má volno. Stručný nástin: Celý pracovní týden odpolední, volný

víkend. Poté tři dny ranní, čtyři dny noční, z toho dvě víkendové dvanáctihodinové směny. Po třech dnech volna následují čtyři dny ranní, z toho opět víkendové dny od šesté hodiny ranní do šesté večerní. Následují tři noční směny a po třech dnech volna se vše opakuje od začátku. Někteří zaměstnanci turnusy kvůli dopadům na své zdraví neschvalují – jsou unaveni a mají problémy se spánkem. Další odešli ze svého dřívějšího zaměstnání právě proto, že jim tento specifický režim vyhovuje.

4.4 Komunikace

MD ELEKTRONIK komunikuje aktuální informace skrze různé informační kanály.

Informační nástěnky jsou umístěny u každé výrobní linie a obsahují její číselné a slovní označení, jméno mistra, informace o produktivitě, zmetkovitosti a zákaznických reklamách v uplynulém měsíci a výhled na příští období. Další nástěnky se pak vyskytují v denních místnostech určených pro občerstvení zaměstnanců – zde slouží jako nástroj komunikace s personálním oddělením a vedením společnosti, prostřednictvím kterého informují např. o volných pracovních pozicích.

Porady využívají vedoucí úseků zejména v mimořádných situacích, jako je dodávka vadného materiálu, zákaznické reklamace nebo nedodržování zaměstnaneckých povinností.

Setkání s vedením společnosti je zavedeno od druhé poloviny roku 2015 a všichni zaměstnanci tak mají možnost se tvář v tvář zapojit do diskusí s nejužším vedením MD ELEKTRONIK včetně dvou jejích jednatelů. Kapacita zasedací místnosti byla vždy vyčerpána do posledního místa, a tak se budou tato setkání konat i v letošním roce – vzhledem k vytíženosti vedení jednou za čtvrt roku.

Novinkou v multimediální komunikaci je od podzimu 2015 **televizní informační systém**, který je instalován v denních místnostech a kantýně. Připomíná třeba důležité termíny ohledně zpracování daňových prohlášení, informuje o uzavírkách parkoviště nebo upozorňuje na změnu jízdního řádu firemních autobusových linek. Využití je skutečně široké, a i díky příjemnému grafickému zpracování jde o užitečný zdroj informací. Aktualizaci smyčky má však na starosti jeden zaměstnanec, proto může v případě jeho nepřítomnosti krátkodobě obrazovka uvádět již zastaralé informace.

První číslo **podnikového časopisu** vyšlo v říjnu roku 2015. Čtvrtletník má název MD Times a každý útvar v něm má přidělen svůj prostor, v němž informuje, co se

za poslední tři měsíce událo, podařilo vylepšit a také co se chystá. Do každého vydání, které je distribuováno s výplatní páskou, připravuje šéfredaktorka pro děti zaměstnanců výtvarnou soutěž o ceny. Téma je spjato s povoláním rodinného příslušníka v MD ELEKTRONIK nebo podnikem jako takovým.

Shrnutí

Za účelem motivování zaměstnanců využívá organizace širokou škálu finančních i nefinančních prostředků. Pravidelně navyšuje základní mzdu, zvýhodňuje zaměstnance v turnusovém provozu, poskytuje řadu příspěvků a odměn. Dále pracovníkům zajišťuje zákonná i odborná školení, poskytuje pracovní oblečení a pořádá oblíbený vánoční večírek. Společnost díky poskytovaným ochranným pomůckám dbá na bezpečnost práce a ochranu zdraví svých pracovníků. Diskutabilní jsou modely rozvržení pracovní doby pro turnusový provoz, neboť části zaměstnanců neposkytují dostatek času na odpočinek. MD ELEKTRONIK nově ke komunikaci využívá zejména televizní informační systém, dále pak také informační nástěnky či podnikový časopis.

5 Dotazníkové šetření

Cílem šetření bylo zjistit, jaké faktory aktuálně nejsilněji ovlivňují spokojenost a motivaci zaměstnanců společnosti MD ELEKTRONIK v České republice. Z hlediska cílů společnosti a jejich dosažení byli hlavní cílovou skupinou v dotazníkovém šetření dělníci v elektrotechnice. Dotazník byl rozdělen do čtyř oblastí. Každá oblast obsahovala matici otázek a některé z nich také otevřené, polootevřené a uzavřené otázky. Na závěr dotazníku jsou zařazeny čtyři identifikační otázky. V maticích jsou použity škály s následujícím hodnocením:

- 1 – zcela motivován/a; zcela spokojen/a; zcela souhlasím
- 2 – motivován/a; spokojen/a; souhlasím
- 3 – neutrální odpověď
- 4 – nemotivován/a; nespokojen/a; nesouhlasím
- 5 – zcela nemotivován/a; zcela nespokojen/a; zcela nesouhlasím

Přípravné práce na dotazníkovém šetření započaly již v létě roku 2015, kdy jsem ve spolupráci se specialistkou vzdělávání a rozvoje v MD ELEKTRONIK navrhoval zkoumané oblasti. V tuto dobu jsme pak společně tvořili i jednotlivé otázky. Zaměstnancům bylo připravované šetření komunikováno hlavně prostřednictvím televizního informačního systému, který po celý říjen obsahoval speciální informační kampaň za účelem motivovat pracovníky k vyplnění.

Ve stejném měsíci proběhlo pilotní šetření na vzorku padesáti respondentů, na jehož základě bylo upraveno znění některých otázek. Všechny změny v dotazníku byly konzultovány s vedením personálního oddělení, vedoucí práce, firemním psychologem (na jehož podnět se také vzor vyplnění změnil z křížku na pozitivnější a modernější „fajfku“) a v neposlední řadě také samotnými jednateli, kteří jeho konečnou verzi odsouhlasili. Finální podoba dotazníku tak vychází zejména z Herzbergovy dvoufaktorové teorie pracovní spokojenosti, Maslowovy hierarchie potřeb, dále ze šetření realizovaného v roce 2002 a v neposlední řadě zohledňuje požadavky vedení personálního oddělení. Dotazník je obsahem přílohy C.

Informace o probíhajícím dotazníkovém šetření byly distribuovány v pátek 13. listopadu 2015 prostřednictvím hromadného e-mailu, jehož přílohou byl i samotný dotazník. Pracovníkům, kteří nemají přístup k elektronické poště, předal dotazník

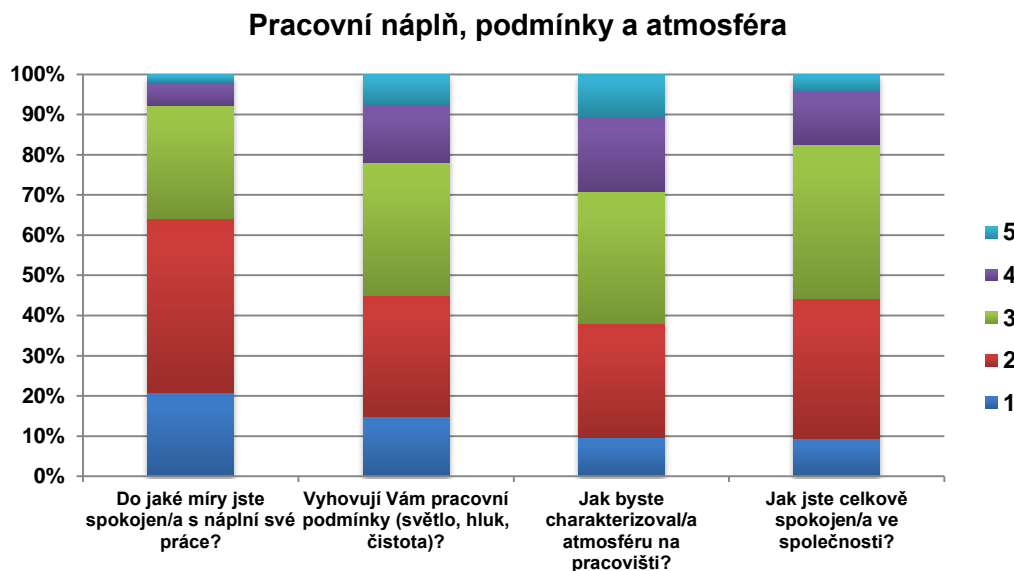
v tentýž den jejich přímý nadřízený. Z celkového počtu 2 855 zaměstnanců dotazník do data uzávěrky, tj. 27. listopadu 2015, vyplnilo a odevzdalo celkem 835 respondentů. Tři z nich ale byly pro neúplnost vyřazeny. Platných dotazníků tedy bylo 832, což znamená návratnost 29,14 %.

Respondenty průzkumu tvořily z téměř 74 % ženy. Z hlediska věkové struktury byla nejvýrazněji zastoupena věková kategorie od jednatřiceti do čtyřiceti let, jejíž podíl byl přesně 33,5 %. Podle dalšího identifikačního údaje – pracovní pozice – dotazník vyplňovali především dělníci (68,03 %). Tento údaj považují z hlediska záměru šetření – zjistit postoje dělníků – za velmi pozitivní. Poslední identifikační otázka ukázala, že nejvíce se do šetření zapojili zaměstnanci s nižší střední dobou trvání pracovního poměru, tj. od tří do pěti let (podíl 35,57 %). Grafické vyjádření této části je v příloze D. Následující část prezentuje výsledky dotazníkového šetření podle jednotlivých oddílů.

5.1 Oddíl A | Pracovní náplň, podmínky a atmosféra

V prvním oddílu odpovídali respondenti na čtyři, vybraná část respondentů pak na pět otázek – ne všichni totiž pracují v turnusovém režimu, který byl obsahem páté otázky.

Obr. č. 10 Spokojenost s pracovní náplní, podmínkami a atmosférou



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Z obrázku č. 10 vyplývá, že 64,12 % respondentů je s **náplní práce** spokojeno či zcela spokojeno. Naopak pouhých 7,76 % je s nimi nespokojeno nebo zcela nespokojeno. Co

se týče **pracovních podmínek**, 45,13 % zaměstnanců je s nimi spokojeno či zcela spokojeno. Na nedostatek světla ani na nečistotu si pracovníci nestěžovali. V jednotkách se objevila jen upozornění na vyšší teploty na halách zejména v letních měsících a zvýšený hluk na pracovišti. Nejvíce respondentů, téměř jedna třetina, charakterizovalo **atmosféru na pracovišti** jako neutrální. Čtvrtá otázka prvního oddílu zjišťovala **spokojenost** v organizaci obecně. Z obrázku můžeme sledovat, že 44,12 % respondentů je v MD ELEKTRONIK spokojeno a velmi spokojeno. Jako konkrétní pozitiva respondenti uváděli sociální zázemí (sprchy, šatny, denní místnosti, kantýna) a ochotu vycházet vstříc. Pouze 17,40 % respondentů zvolilo možnost „nespokojen/a“ nebo „zcela nespokojen/a“.

A5 | Turnusy: Který z uvedených režimů Vám více vyhovuje?

Cílem otázky bylo zjistit, jaký z nabídnutých modelů je pro zaměstnance lepší. Z 301 odpovědí (neboť tato otázka nebyla určena všem) nevzešel žádný přesvědčivý výsledek. 50,5 % dotázaných si přeje model výroby, zatímco 49,5 % vyhovuje více model stříhárny.

Shrnutí oddílu A

Většina respondentů je s náplní práce spokojena. V oblasti pracovních podmínek několik zaměstnanců upozornilo na zvýšené teploty a hluk. Atmosféra na pracovišti vyplynula jako neutrální, nicméně díky vstřícnosti a sociálnímu zázemí je zde většina respondentů celkově spokojena.

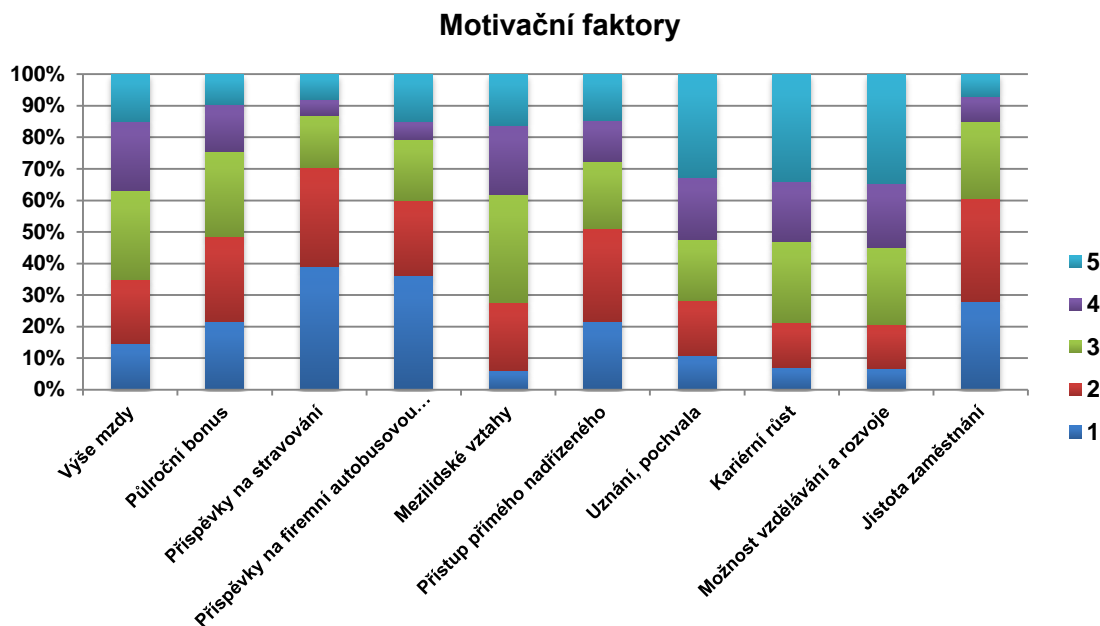
5.2 Oddíl B | Motivační faktory

Druhý oddíl zjišťoval spokojenost s motivačními faktory a obsahoval otevřené, polootevřené i uzavřené otázky a hodnocení pomocí škály, kdy hodnota 1 odpovídá nejvyšší spokojenosti, naopak nejvyšší nespokojenost vyjadřuje hodnota 5.

B1 | V následujícím výčtu motivačních faktorů ohodnot'te, do jaké míry jste jimi v současnosti motivován/a.

Otázka se zaměřila na deset vybraných motivátorů, které vedení společnosti vnímá jako důležité. Respondenti měli pomocí škály vyjádřit, do jaké míry zaměstnavatel splňuje jejich očekávání.

Obr. č. 11 Spokojenost s motivačními faktory



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Z obrázku č. 11 vyplývá, že **nejvíce** jsou respondenti spokojeni s příspěvkem na stravování (velmi spokojeno je 39 %). S příspěvkem na firemní autobusovou dopravu je velmi spokojeno 36,23 % a s jistotou zaměstnání téměř 28 % respondentů. Naopak **nejméně** spokojeni jsou v současné době respondenti s možností vzdělávat se a rozvíjet (velmi nespokojeno je 34,64 %). Jako další uváděli kariérní růst, s nímž je velmi nespokojeno zhruba 34 % respondentů, a faktor uznání, pochvala – velmi nespokojeno je 32,84 % respondentů.

Hodnocení motivačních faktorů doplňují aritmetické průměry odpovědí v tabulce č. 5. Z ní vyplývá, že respondenti nejlépe hodnotili příspěvek na stravování (v tabulce označeny zeleně s průměrem 2,12), nejhůře pak možnost vzdělávání a rozvoje (označena červeně s průměrným hodnocením 3,62).

Tab. č. 5 Průměrné hodnocení motivačních faktorů

Motivační faktor	Průměrné hodnocení
Výše mzdy	3,02
Půlroční bonus	2,64
Příspěvky na stravování	2,12
Příspěvky na firemní autobusovou dopravu	2,39
Mezilidské vztahy	3,20
Přístup přímého nadřízeného	2,70
Uznání, pochvala	3,46
Kariérní růst	3,59
Možnost vzdělávání a rozvoje	3,62
Jistota zaměstnání	2,34

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

B2 | Vyberte z předchozí tabulky faktor, který osobně považujete za nejdůležitější.

Jak vyplývá z tabulky č. 6, většina respondentů při výběru právě jednoho nejdůležitějšího faktoru zvolila **výši mzdy**. Dalším důležitým faktorem je jistota zaměstnání a mezilidské vztahy. V současnosti je finanční zabezpečení a s tím související jistota důležitější než kdy jindy, a tak výsledky nepovažuji za překvapivé.

Tab. č. 6 Nejdůležitější motivační faktory

Motivační faktor	Četnost označení
Výše mzdy	483
Jistota zaměstnání	76
Mezilidské vztahy	69

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Jako nejméně důležité pak z tabulky č. 7 vyplývají příspěvky na firemní autobusovou dopravu, půlroční bonus a příspěvky na stravování.

Tab. č. 7 Nejméně důležité motivační faktory

Motivační faktor	Četnost označení
Příspěvky na firemní autobusovou dopravu	6
Půlroční bonus	4
Příspěvky na stravování	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

B3 | Co by přispělo ke zvýšení Vaší motivace?

V polootevřené otázce respondenti označovali až tři možnosti. **Vyšší mzdu** při výběru označilo v relativním vyjádření téměř 93 %. Na druhém místě by zaměstnance nejvíce motivovaly benefity, které vybrala nadpoloviční většina (přesně 50,48 %). Třetí nejčastější odpovědí byl přístup nadřízeného s podílem více než 40 %. Pokud lidé vybrali možnost jiné, nejčastěji uváděli příspěvek na vlastní dopravu, zavedení tzv. **sick days** (krátkodobého zdravotního volna) a technicko-hospodářští pracovníci by pak uvítali možnost pracovat z pohodlí svého domova (tzv. **home office**).

B4 | Jaké benefity byste nejvíce ocenil/a?

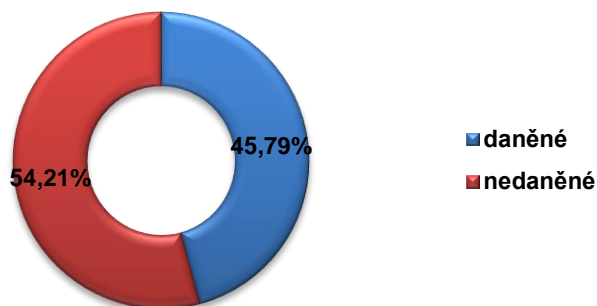
Čtvrtá otázka tohoto oddílu navazovala na předchozí a zaměřila se na konkrétní benefity. Výběr možností byl limitován maximálně na tři a i tato otázka byla polootevřená. Téměř 51 % dotázaných zvolilo příspěvky zaměstnavatele na penzijní připojištění. Jako další následují poukázky se zhruba 50% podporou a personalizovaný cafeteria system s podílem 48,68 %. Pokud zaměstnanci zvolili položku „jiné“, nejčastěji uváděli kulturní akce, den pro rodinu a děti, založení sportovního družstva pod křídly MD ELEKTRONIK či vzdělávací kurzy.

B5 | Preferujete daněné finanční příspěvky, nebo nedaněné benefity?

Aktuální problematiku ve společnosti odráží i oddíl B, a sice v podobě jeho závěrečné otázky. Zjišťovala postoj zaměstnanců k daněným a nedaněným příspěvkům. Jak vyjadřuje obrázek č. 12, nedaněné benefity volilo více než 54 % respondentů.

Obr. č. 12 Daně příspěvky vs. nedaněné benefity

**Preferujete daně finanční příspěvky,
nebo nedaněné benefity?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Shrnutí oddílu B

Z výsledků vyplývá, že nejdůležitějším motivačním faktorem je výše mzdy, na druhé straně ale její současná výše respondenty nemotivuje. Díky každodenní pestré nabídce závodního stravování se příspěvky na ně těší u pracovníků velké oblibě. V oblasti motivačních faktorů zaměstnanci postrádají větší výběr benefitů, zejména ve formě poukázek, stejně jako pochvalu od svého nadřízeného. Z hlediska návrhů faktorů, které by motivaci zlepšily, se nejčastěji objevovala výše mzdy, benefity a přístup nadřízeného.

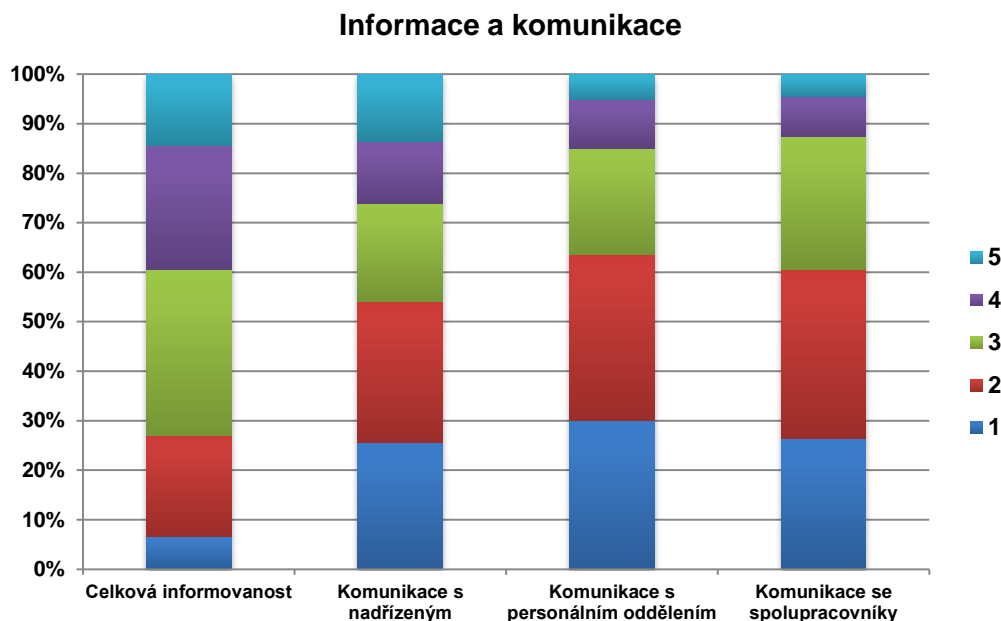
5.3 Oddíl C | Informace a komunikace

Důvodem pro zařazení této oblasti do dotazování je skutečnost, že pravdivé a správně načasované informace jsou jedním z významných faktorů fungování společnosti.

C1 | Ohodnoťte celkovou informovanost ve společnosti.

Podle obrázku č. 13 označila v této otázce většina respondentů (v relativním vyjádření 33,54 %) možnost „ani spokojen/a, ani nespokojen/a“. Poskytování informací zaměstnancům z průzkumu tedy vyplynulo jako průměrné. Objevovaly se požadavky na informace o plánech, výsledcích a rozhodnutích s větším časovým předstihem.

Obr. č. 13 Spokojenost s informacemi a komunikací



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

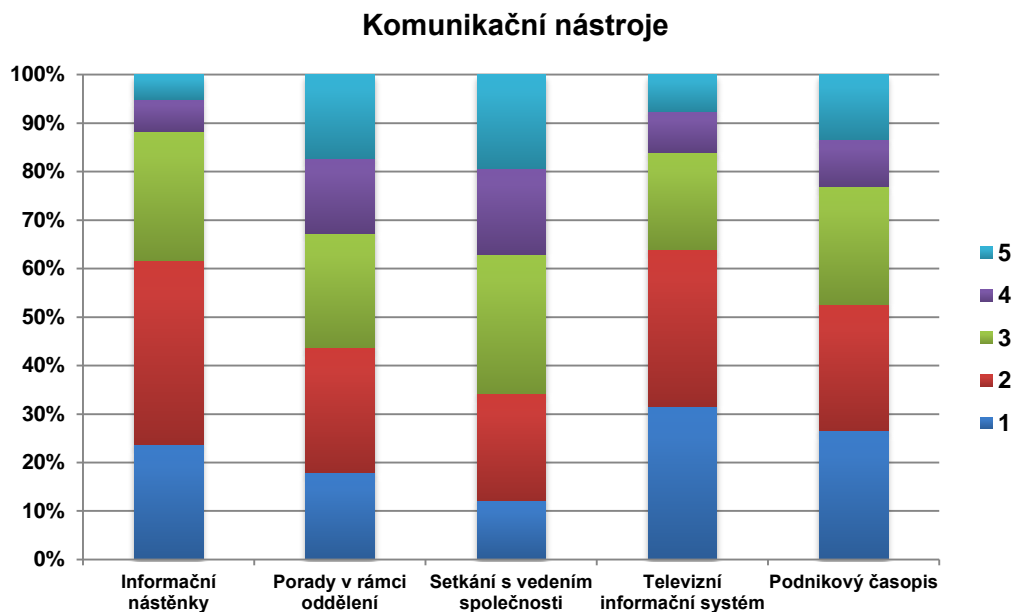
C2 | Jak jste spokojen/a s komunikací se svým nadřízeným/s personálním oddělením/se svými spolupracovníky?

Na informovanost ve společnosti obecně navazovala otázka zaměřující se na komunikaci s dílčími subjekty. Nejlépe se zaměstnancům komunikuje s týmem personálního oddělení. S tímto je podle obrázku č. 13 spokojeno či zcela spokojeno 63,63 % oslovených. Spokojenost s komunikací s personalisty ohodnotili respondenti celkovým průměrem 2,26. Jen o čtyři setiny horší průměr vyplynul z komunikace s kolegy na pracovišti. Do hodnocení se zde ovšem promítl fakt, že v MD ELEKTRONIK jakožto multikulturním zaměstnavateli pracují též občané cizích států, zejména Vietnamu, Bulharska, Polska a Ukrajiny. Někteří z nich umí česky omezeně, případně jen pár základních slov. Existuje zde tedy problém s vysvětlováním pracovního postupu a dorozumíváním. Poté neodvratně nastane to, že svoji práci ne zcela pochopí, přicházejí reklamace, s tím spojené vícenáklady aj.

Komunikace s přímým nadřízeným je pro organizaci rozhodně příležitostí ke zlepšení. Tomuto tématu se práce obšírněji věnuje v další podkapitole, jako výstup uvádím tedy jen průměrné hodnocení 2,90.

C3 | V následujícím výčtu komunikačních nástrojů ohodnoťte, jak jste spokojen/a s jejich úrovní.

Obr. č. 14 Spokojenost s komunikačními nástroji



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Na výběr bylo pět používaných nástrojů, z čehož dva (informační nástěnky a porady v rámci oddělení) se využívají již několik let a zbylé tři jsou novinkou roku 2015. Z obrázku č. 14 můžeme vidět, že s **informačními nástěnkami** je spokojeno a zcela spokojeno 61,62 % respondentů. Z používaných nástrojů jsou díky průměrnému hodnocení 2,31 druhé nejoblíbenější. **Porady** v rámci jednotlivých oddělení se dle zjištění z průzkumu neuskutečňují v žádných pravidelných intervalech. Nejvíce respondentů (25,86 %) je s nimi spokojeno. S komunikačním nástrojem **setkání s vedením společnosti** je nespokojeno či zcela nespokojeno téměř 37 % respondentů. Na toto hodnocení mají vliv dvě skutečnosti. Jednak se ne všem zájemcům z důvodu omezené kapacity podaří na setkání dostat, jednak frekvence setkání, protože během tří měsíců je třeba komunikovat mnohonásobně větší množství informací. Jako nejoblíbenější komunikační kanál vyplynul ze šetření **televizní informační systém** – průměrné hodnocení 2,28. Téměř 64 % respondentů jsou s ním spokojena nebo velmi spokojena. Zaměstnanci v několika případech vytýkali, že se v něm občas vyskytují již neaktuální informace. S **podnikovým časopisem MD Times**, jakožto druhou novinkou, jsou spokojena a zcela spokojena bezmála 53 % respondentů. Z průzkumu vyplynulo,

že v něm pracovníci nenacházejí důležité informace, pozitivně však hodnotí jeho grafické zpracování a čtivost.

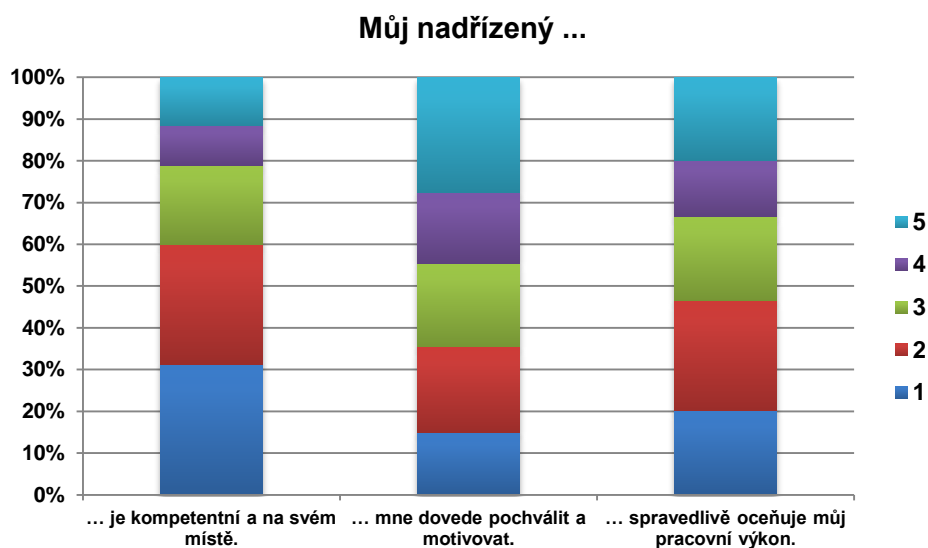
Shrnutí oddílu C

Z hlediska tohoto oddílu respondenti nejlépe hodnotili komunikaci s personálním oddělením, nejhůře pak komunikaci se svým nadřízeným. Nejoblíbenějším komunikačním kanálem je televizní informační systém a jako nejméně oblíbený nástroj ze šetření vyplynulo setkání s vedením společnosti.

5.4 Oddíl D | Nadřízený a společnost

Závěrečný oddíl dotazníku se zaměřil na vedoucí pracovníky a společnost jako zaměstnavatele.

Obr. č. 15 Můj nadřízený ...



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

D1 | Jak blízka jsou Vám následující tvrzení? Ohodnoťte je. Můj nadřízený ...

... je kompetentní a na svém místě.

Z obrázku č. 15 vyplývá, že zhruba 60 % podřízených souhlasí nebo zcela souhlasí s tím, že je jejich nadřízený kompetentní a na svém místě.

... mne dovede pochválit, motivovat.

S tímto tvrzením nesouhlasí nebo zcela nesouhlasí téměř 44,5 % respondentů, což pro organizaci představuje velkou příležitost ke zlepšení. Pokud se respondenti s pochvalou a motivací od nadřízeného (u dělníků mistra výrobní linie) setkali, pak většinou jen zřídka.

... spravedlivě oceňuje můj pracovní výkon.

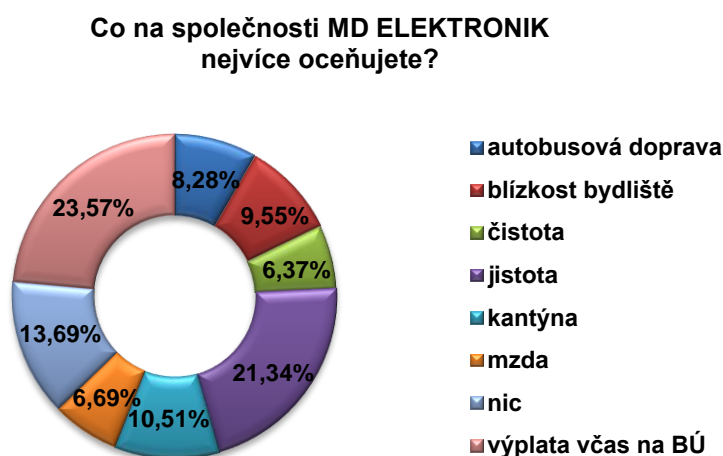
S tímto souhlasilo či zcela souhlasilo 46,5 % zaměstnanců – domnívají se tedy, že tomu tak je. Přesto ale část respondentů nemá úplně jasno, podle jakých kritérií nadřízený jejich nasazení hodnotí a jakých prostředků při odměňování může (a kterých již naopak nemůže) využít.

V případě, že zaměstnanec kdekoli v těchto otázkách hodnotil známkou horší než tři, byl dotazován na důvody, které ho k rozhodnutí vedly. Pokud možnosti využil, důvody se opakovaly – vedoucí nemotivuje, nechválí za dobře odvedenou práci.

D2 | Co na společnosti MD ELEKTRONIK nejvíce oceňujete?

V otevřené otázce účastníci průzkumu nejčastěji odpovídali, že svého zaměstnavatele oceňují za to, že dodržuje výplatní termíny, a mzda je tak pravidelně včas na jejich bankovním účtu. Tento důvod uvedla zhruba 23,5 % z těch, kteří se na otázku rozhodli odpovědět. Zhruba o dva procentní body méně získala jistota zaměstnání. Kompletní přehled důvodů nabízí obrázek č. 16.

Obr. č. 16 Ocenění od zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

D3 | Ve kterých oblastech vidíte nutnost brzkého zlepšení?

Tato otázka zjišťovala názory zaměstnanců na možnosti zlepšení ve sledovaných oblastech. Jejich úkolem bylo vypsát maximálně tři oblasti a seřadit je podle důležitosti. Podle tabulky č. 8 nejvíce respondenti zmiňovali výši mzdy, způsob jednání s podřízenými a oblast motivace.

Tab. č. 8 Nutnost brzkého zlepšení

Oblast	Četnost označení
Výše mzdy	431
Způsob jednání s podřízenými	117
Motivace	100

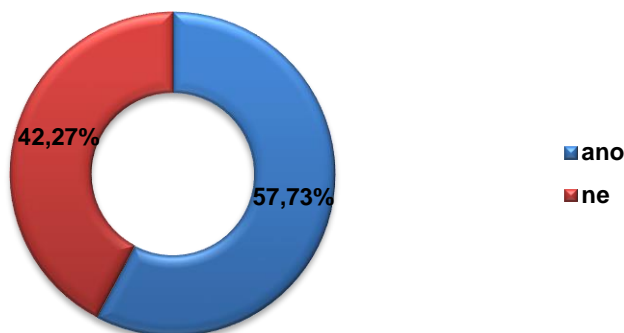
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

D4 | Doporučil/a byste MD ELEKTRONIK jako zaměstnavatele?

Pokud se lidé měli rozhodnout, zda by o práci ve společnosti řekli někomu dalšímu, pak by tak podle obrázku č. 17 učinilo bezmála 58 % dotázaných.

Obr. č. 17 Doporučení zaměstnavatele

Doporučil/a byste MD ELEKTRONIK jako zaměstnavatele?



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

V obou případech byli zaměstnanci dotazováni na důvod rozhodnutí. Mezi skutečnosti, proč firmu jako zaměstnavatele doporučit, řadí respondenti jistotu a stabilitu společnosti, dopravní dostupnost a osobní spokojenost. Na otázku, proč nedoporučit,

odpovídali zaměstnanci dle průzkumu nejčastěji hlavně kvůli výši mzdy, přístupu nadřízených a stresu.

Shrnutí oddílu D

Vedoucí pracovník ze šetření vyplynul jako kompetentní, nicméně své podřízené nechválí ani nemotivuje. V oblasti oceňování pracovního výkonu si oslovení nejsou jisti, jaké faktory ovlivňují jeho hodnocení. Zaměstnanci jsou spokojeni s platební morálkou společnosti. Nejdůležitější oblastí, již je dle názoru oslovených zaměstnanců nutné zlepšit, je výše mzdy. Jako pozitivní lze označit fakt, že většina by MD ELEKTRONIK doporučila jako zaměstnavatele.

5.5 Závěry dotazníkového šetření

Z výsledků plynou následující závěry:

- Zaměstnanci oceňují pracovní podmínky, upozorňují ale na zvýšený hluk na vybraných pracovištích a na rozvržení pracovní doby. Turnusové směny mají své příznivce, ale také odpůrce.
- Nejdůležitějším motivačním faktorem je výše mzdy, její aktuální výše ale není motivující. Nejspokojenější jsou zaměstnanci s příspěvky na stravování.
- Zaměstnanci by za účelem zvýšení motivace ocenili navýšení základu tarifních mezd a nabídku benefitů.
- Pracovníci mají zájem o společné akce, rozvojové a vzdělávací aktivity, které ale v současné době společnost nenabízí v uspokojivé míře.
- Nejoblíbenějším komunikačním prostředkem ve společnosti je televizní informační systém. Příležitost ke zlepšení existuje v oblasti celkové informovanosti a komunikaci s agenturními pracovníky.
- Vedoucí pracovníci jsou kompetentní, často ale podceňují význam uznání a pochvaly – pro někoho to přitom může znamenat více než peněžní odměna.
- Výzvu představuje závěr naučit manažery lépe komunikovat se svými podřízenými, a podpořit je tak v jejich náročné práci.
- V MD ELEKTRONIK oceňují zaměstnanci jistotu zaměstnání a příkladnou platební morálku. Většina by společnost doporučila jako zaměstnavatele.

6 Opatření ke zlepšení

Vedení personálního oddělení se s výsledky dotazníkového šetření seznámilo na konci prosince 2015 a 12. ledna 2016 byl pak jejich kompletní přehled prezentován jednatelům společnosti. Zaměstnancům byly výsledky komunikovány samostatným článkem ve druhém čísle podnikového časopisu MD Times a prostřednictvím televizního informačního systému. Od ledna do března 2016 jsem již na základě výše uvedených závěrů ve spolupráci s personálním oddělením připravil několik konkrétních opatření. Některá se již realizovala, jiná se právě implementují a další budou následovat.

6.1 Realizované výstupy

První opatření bylo realizováno v návaznosti na zjištění v oblasti benefitů. V lednu a únoru 2016 probíhal proces přípravy a výběr poskytovatele cafeteria systému. Personální oddělení prezentovalo jednatelům své návrhy a následně uspořádalo výběrové řízení, kterého se zúčastnily tři společnosti. Kritérii pro hodnocení a konečný výběr byla např. možnost personalizace systému, náklady spojené s implementací a provozem nebo počet partnerů v Plzeňském kraji.

Ve čtvrtek 17. března 2016 spustil MD ELEKTRONIK ve spolupráci se společností Sodexo službu **Cafeteria mojeBenefity**. Obálku s přihlašovacími údaji k elektronickému účtu obdržel každý zaměstnanec, který v podniku pracuje nepřetržitě alespoň jeden rok. Na osobní účet obdrží 200 bodů měsíčně ti, kdo jsou zde zaměstnáni od jednoho do tří let, zbytek pak 300 bodů za měsíc. Tyto body připisuje ve výplatním termínu každý měsíc mzdová účtárna a zaměstnanci je mohou libovolně směniti např. za relaxační a sportovní aktivity, vstupenky na kulturní akce, využít je při nákupu v lékárnách nebo u vybraných cestovních kancelářích. V projektu působím spolu se specialistkou vzdělávání a rozvoje jako interní školitel. Školení probíhala v březnu a dubnu 2016 dvakrát týdně a byla zaměřena na registraci do kiosku, orientaci v prostředí cafeteria systému na internetu, práci s katalogem benefitů a způsob plateb (tištěnými Flexi Passy, kartou Flexi Pass CARD, elektronickými poukázkami ePASS nebo prostřednictvím on-line platební brány) za zvolené benefity. Školení budou pokračovat i v následujících měsících.

Vedení byl dále předložen návrh na více společných akcí. Proto společnost v úterý 22. března 2016 uspořádala v chotěšovském areálu ve spolupráci se Všeobecnou

zdravotní pojišťovnou **den zdraví**. Pozváni byli fyzioterapeuté i další odborníci, kteří zájemcům změřili tlak, vyšetřili zrak, případně zkontrolovali mateřská znaménka. Cílem této preventivní akce bylo podpořit péči o zdraví zaměstnanců a organizačně ji spolu se mnou zajišťovala specialistka vzdělávání a rozvoje.

Dalším návrhem bylo připravit cyklus **školení a manažerských akademií**, která budou zaměřena zejména na interpersonální dovednosti, tzv. soft skills (např. vedení lidí, asertivita, vedení porad, komunikační dovednosti aj.). Osobou odpovědnou za realizaci je specialistka vzdělávání a rozvoje. Na základě dobrých předchozích zkušeností budou školení realizována ve spolupráci se společností Bohemia Training Institute. V době dokončování bakalářské práce školení i akademie začínají. Každý ze zhruba třiceti mistrů a manažerů se zúčastní dvou dvoudenních cyklů.

Další aktivitou je rozšíření poradenského servisu pro všechny zaměstnance, který bude doplněn o **finanční poradnu**.

6.2 Další opatření a návrhy ke zlepšení

Na základě závěrů dotazníkového šetření navrhuji v tabulce č. 9 další doporučení ke zlepšení v oblastech pracovních podmínek, motivace a komunikace. Uvedené náměty nejsou detailně rozpracovány – jde pouze o návrhy, které je nutné hlouběji analyzovat z hlediska proveditelnosti a nákladů.

Tab. č. 9 Návrhy a opatření

Návrh	Odpovědná osoba	Termín
zvážit možnosti odhlučnění výrobních prostor	manažer oddělení EHS	2017
navrhnout nový model rozložení směn	personální ředitel, vedoucí výroby	2017
určit pravidla pro přidělování extra bodů v кафетерии	personální ředitel	2017
analyzovat systém hodnocení a odměňování	personální ředitel, vedoucí výroby	2017
poskytnout cizincům kurz základů českého jazyka	specialistka vzdělávání a rozvoje	podzim 2016
zlepšit komunikaci na pracovišti	specialistka vzdělávání a rozvoje	ihned

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Odhlučnění výrobních prostor a strojů

První návrh povede ke zlepšení pracovních podmínek a zvýšení komfortu zaměstnanců na pracovištích. Úpravy provede vybraný externí subjekt a osobou odpovědnou za realizaci bude manažer oddělení EHS. Nejbližší možný termín realizace je ovlivněn jednak výší finančních prostředků, jednak směrnicí pro výběr externích dodavatelů, která definuje přesný postup. Z těchto důvodů lze opatření provést nejdříve v roce 2017.

Instalovat lze akustické zástěny, panely, v určitých případech je možné zakrýt celé zařízení do protihlukového krytu či skříně s obslužnými otvory. Halu je možné upravit o závěsné prvky či stěnové obklady. Tyto prvky se dají pořídit od zhruba 800 Kč/m² v závislosti na požadované šířce a neprůzvučnosti. (noitami.cz, 2014)

Navržení nového modelu rozložení turnusových směn

Další doporučení souvisí s pracovní dobou, a sice navržením nového modelu rozložení turnusových směn, který bude vyhovovat většině zaměstnanců, a poskytovat více času na regeneraci. Zodpovědnými osobami budou personální ředitel v kooperaci s výrobním ředitelem. Angažovanost těchto osob zaručí, že model bude odpovídat požadavkům ze strany personálního oddělení i výroby. Důležitým předpokladem navržení a úspěšné implementace systému směn je konzultace s výrobními dělníky. Vzhledem k časové náročnosti přípravy variant, projednávání, hodnocení a konečnému zavedení je termín realizace stanoven na začátek roku 2017.

Přidělování extra bodů v cafeteria systému

Jako třetí navrhuji nastavit pravidla pro přidělování extra bodů v nově zavedeném cafeteria systému. Jak je uvedeno v kapitole 2.2, jedná se o oboustranně výhodný systém. Společnost sem může v podobě tzv. extra bodů přesunout odměny při prvním odchodu do důchodu, při životních jubileích apod., které jsou aktuálně součástí mzdy. Nově by takto šlo ocenit i zaměstnance, kteří podají návrh, jenž povede k úspoře finančních prostředků společnosti či zrychlení výrobní operace a tím celého procesu. Osobou odpovědnou za nastavení od roku 2017 je tým HR oddělení v čele s personálním ředitelem. Opatření povede k větší angažovanosti zaměstnanců.

Analýza systému hodnocení a odměňování zaměstnanců

Analýzovat systém hodnocení a odměňování zaměstnanců je čtvrtým doporučením, které odstraní nejasnosti kolem vlivu na výši osobního ohodnocení. Stejně jako

u návrhu nových směn budou i zde spolupracovat výrobní ředitel s personálním ředitelem. Z důvodu časové náročnosti a potřeby precizního systému je termín zahájení určen na začátek roku 2017. Se směrnicí je nutné seznámit i zaměstnance, kteří tak budou vědět, co má na výši osobního ohodnocení vliv.

Kurz českého jazyka pro cizince

Vzhledem k velkému počtu cizinců různých národností by za účelem lepší integrace do pracovního kolektivu bylo vhodné poskytnout cizincům **kurz základů českého jazyka**. K tomuto se nabízí využít potenciálu nového školicího centra. Díky internímu provedení bude třeba v Budgetu vyčlenit mnohem nižší částku než v případě externí výuky. Intenzivní týdenní kurzy mohou začít na podzim 2016 pod vedením specialistky vzdělávání a rozvoje. Předejde se tak zejména nepochopení výrobní operace, což bude pro společnost v konečném důsledku znamenat úsporu finančních prostředků (materiálové vícenáklady, zákaznické reklamace, ...) i času. Uvedené opatření má také potenciál přilákat nové pracovníky ze zahraničí, pro něž český jazyk dosud představoval jedinou bariéru.

Zlepšení komunikace na pracovišti

Závěrečnou příležitostí ke zlepšení představuje obecně oblast komunikace. Doporučuji zavedení pravidelných pětiminutových porad na pracovištích, které by sloužily např. k upozornění na aktuální problémy ve výrobě. Dále je vhodné naplno využívat všech komunikačních nástrojů, zejména pak oblíbeného televizního informačního systému, který je třeba častěji aktualizovat. Všechny výše uvedené návrhy jsou realizovány za účelem minimalizace komunikačních šumů a je možné začít s nimi prakticky ihned. Odpovědnou osobou je i v tomto případě specialista vzdělávání a rozvoje, pod kterou televizní informační systém spadá. Posilovat komunikaci je nutné i s veřejností, a to za účelem udržování dobrého jména organizace. Jedním z vhodných nástrojů je již vydávaný podnikový časopis nebo den otevřených dveří, který stejně jako další společné akce vyžaduje plnou podporu managementu společnosti.

Shrnutí

Všechna výše uvedená opatření mohou přispět k vyšší motivaci, angažovanosti a výkonnosti zaměstnanců, lepší komunikaci na pracovišti a ke snížení míry fluktuace ve společnosti.

Závěr

Tématem předložené práce byla motivace zaměstnanců ve společnosti MD ELEKTRONIK. Cílem práce bylo analyzovat a zhodnotit současný stav v oblasti motivace zaměstnanců MD ELEKTRONIK a na základě zjištění pak navrhnout opatření ke zlepšení.

Práce byla členěna do šesti kapitol. První kapitola vymezila zdroje motivace a teorie motivace pracovního jednání, faktory ovlivňující pracovní spokojenost a způsoby komunikace. Druhá kapitola se věnovala stimulaci pracovníků z pohledu hodnocení, odměňování a zaměstnaneckých benefitů. Ve třetí kapitole byla představena společnost MD ELEKTRONIK z hlediska předmětu podnikání, výroby, mise, cílů, finančního zdraví, organizační struktury a lidských zdrojů. Další kapitola se věnovala popisu aktuálního stavu systému motivace ve společnosti, a to z pohledu finančních i nefinančních motivátorů, pracovních podmínek a komunikace. Pátá kapitola prezentovala dotazníkové šetření podle čtyř oblastí – pracovní náplň, podmínky a atmosféra, motivační faktory, informace a komunikace a konečně nadřizený a společnost. Na zjištěné výsledky pak reagovaly návrhy ke zlepšení, které byly prezentovány v šesté kapitole.

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, společnost poskytuje vhodné pracovní podmínky lidem napříč všemi věkovými kategoriemi. Nejsilnějším motivačním faktorem je u zaměstnanců mzda, s jejíž současnou výší ale většina z nich spokojena není. Komunikace probíhá zejména prostřednictvím televizního informačního systému, který ze šetření vyšel jako nejoblíbenější. Nadřizený je kompetentní, své podřízené spravedlivě hodnotí, podceňuje ale význam uznání a pochvaly. Nutnost brzkého zlepšení vidí pracovníci hlavně ve výši mzdy a komunikaci s nadřizeným. Společnost jako celek pak reprezentuje jistota zaměstnání a fakt, že většina jejích zaměstnanců by organizaci jako zaměstnavatele doporučila svým známým.

Na výsledky některých oblastí již společnost zareagovala. Ve spolupráci s personálním oddělením jsem navrhl spuštění cafeteria systému, realizaci manažerských akademií a dne zdraví. Další návrhy v podobě odhlučnění výrobních prostor, jazykových kurzů pro cizince nebo zlepšení komunikace předkládá tato práce.

Všechna uvedená opatření mají potenciál snížit míru fluktuace a zvýšit úroveň angažovanosti pracovníků organizace. Jsou tedy vhodným prostředkem k tomu, aby se v MD ELEKTRONIK lidský kapitál dále zkvalitňoval, co nejefektivněji využíval, a zaměstnanci zde byli zase o něco motivovanější.

Seznam tabulek

Tab. č. 1	ROA – rentabilita aktiv	31
Tab. č. 2	ROE – rentabilita vlastního kapitálu	32
Tab. č. 3	ROS – rentabilita tržeb	32
Tab. č. 4	Struktura zaměstnanců – vzdělání	35
Tab. č. 5	Průměrné hodnocení motivačních faktorů.....	48
Tab. č. 6	Nejdůležitější motivační faktory	48
Tab. č. 7	Nejméně důležité motivační faktory	49
Tab. č. 8	Nutnost brzkého zlepšení	55
Tab. č. 9	Návrhy a opatření	58

Seznam obrázků

Obr. č. 1	Vztahy nedostatku – potřeby – motivace – jednání.....	9
Obr. č. 2	Maslowova hierarchie potřeb	12
Obr. č. 3	Model celkové odměny	21
Obr. č. 4	Organizační struktura skupiny MD	26
Obr. č. 5	Logo společnosti.....	27
Obr. č. 6	Struktura zaměstnanců – pohlaví.....	34
Obr. č. 7	Struktura zaměstnanců – věková kategorie	34
Obr. č. 8	Poměr agenturních a kmenových pracovníků – vývoj v roce 2015	36
Obr. č. 9	Organigram oddělení HR.....	36
Obr. č. 10	Spokojenost s pracovní náplní, podmínkami a atmosférou.....	45
Obr. č. 11	Spokojenost s motivačními faktory	47
Obr. č. 12	Daněné příspěvky vs. nedaněné benefity	50
Obr. č. 13	Spokojenost s informacemi a komunikací.....	51
Obr. č. 14	Spokojenost s komunikačními nástroji.....	52
Obr. č. 15	Můj nadřízený	53
Obr. č. 16	Ocenění od zaměstnanců	54
Obr. č. 17	Doporučení zaměstnavatele.....	55

Seznam použitých zkratek

aj.	a jiné
apod.	a podobně
COPQ	Cost of Poor Quality – náklady na nekvalitu
CSR	Corporate Social Responsibility – společenská odpovědnost firem
EAT	Earnings after Tax – čistý zisk
EHS	Environment, Health & Safety – životní prostředí, zdraví a bezpečnost
GF	Geschäftsführung – vedení společnosti
HR	Human Resources – lidské zdroje
HSD	High Speed Data – příklad výrobku z portfolia
KPI	Key Performance Indicators – klíčové ukazatele výkonnosti
LVDS	Low-Voltage Differential Signaling – technologie přenosu dat
MA	Mitarbeiter – kmenový zaměstnanec
např.	například
RHB Lager	Roh-, Hilfs-, und Betriebsstoffen Lager – sklad surovin a materiálů
ROA	Return on Assets – rentabilita aktiv
ROE	Return on Equity – rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Return on Sales – rentabilita tržeb
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-Framed – konkrétní, měřitelný, dosažitelný, reálný, časově ohraničený
tj.	to jest
tzv.	takzvaný

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. Manažerská psychologie a sociologie. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

DAIGELER, Thomas. Vedení lidí v kostce. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 112 s. ISBN 978-80-247-2158-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

JERMÁŘ, Milan a kol. Psychologie v organizační a ekonomické praxi. 2., upr. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2014, 180 s. ISBN 978-80-261-0402-5.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KUNZ, Vilém. Společenská odpovědnost firem. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 208 s. ISBN 978-80-247-3983-0.

MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 3., přepr. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, 344 s. ISBN 978-80-247-4221-2.

SRPOVÁ, Jitka a kol. Základy podnikání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004, 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

Internetové zdroje

Český statistický úřad. Ekonomické výsledky průmyslu ČR – 2013 [online]. Český statistický úřad, 2015, 1. 9. 2015 [cit. 2016-01-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ekonomicke-vysledky-prumyslu-cr-2013>.

Hospodářské noviny. MD Elektronik Chotěšov utratí 700 milionů. Koupí stroje a začne stavět další halu [online]. Economia, a.s., 2015, 22. 2. 2015. [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-63574360-md-elektronik-chotesov-utrati-700-milionu-koupi-stroje-a-zacne-stavet-dalsi-halu>.

ISO.CZ. ISO/TS 16949 [online]. providence.cz s.r.o., 2016. [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/isots-16949>.

ManagementMania.com. KPI (Key Performance Indicators) – klíčové ukazatele výkonnosti [online]. ManagementMania.com, 2015. [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/key-performance-indicators>.

MD ELEKTRONIK. Historie MD [online]. MD ELEKTRONIK, 2016a. [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://www.md-elektronik.de/cs/spolecnost/historie-md.html>.

MD ELEKTRONIK. Kdo jsme? [online]. MD ELEKTRONIK, 2016b. [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <http://www.md-elektronik.de/cs/spolecnost/md-kdo-jsme.html>.

MD ELEKTRONIK. Model MD [online]. MD ELEKTRONIK, 2016c. [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://www.md-elektronik.de/cs/spolecnost/model-md.html>.

Noitami.cz. Ceník [online]. Noitami.cz, 2014. [cit. 2016-03-19]. Dostupné z: <http://www.noitami.cz/cenik.html>.

Veřejný rejstřík a Sběrka listin. Výpis z obchodního rejstříku MD ELEKTRONIK spol. s r.o. [online]. Ministerstvo spravedlnosti, 2016. [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=659963&typ=PLATNY>.

Další zdroje

Interní materiály MD ELEKTRONIK, spol. s r.o. [cit. 2015-12-02]. Veřejně nepublikovatelné, dostupné pouze ve společnosti.

Výroční zprávy MD ELEKTRONIK, spol. s r.o. za roky 2010–2014.

Seznam příloh

Příloha A: Obrázky výrobního sortimentu

Příloha B: Organizační struktura společnosti

Příloha C: Dotazník

Příloha D: Doplnující obrázky k dotazníkovému šetření – oddíl E

Příloha E: Turnusový kalendář

Příloha A: Obrázky výrobního sortimentu

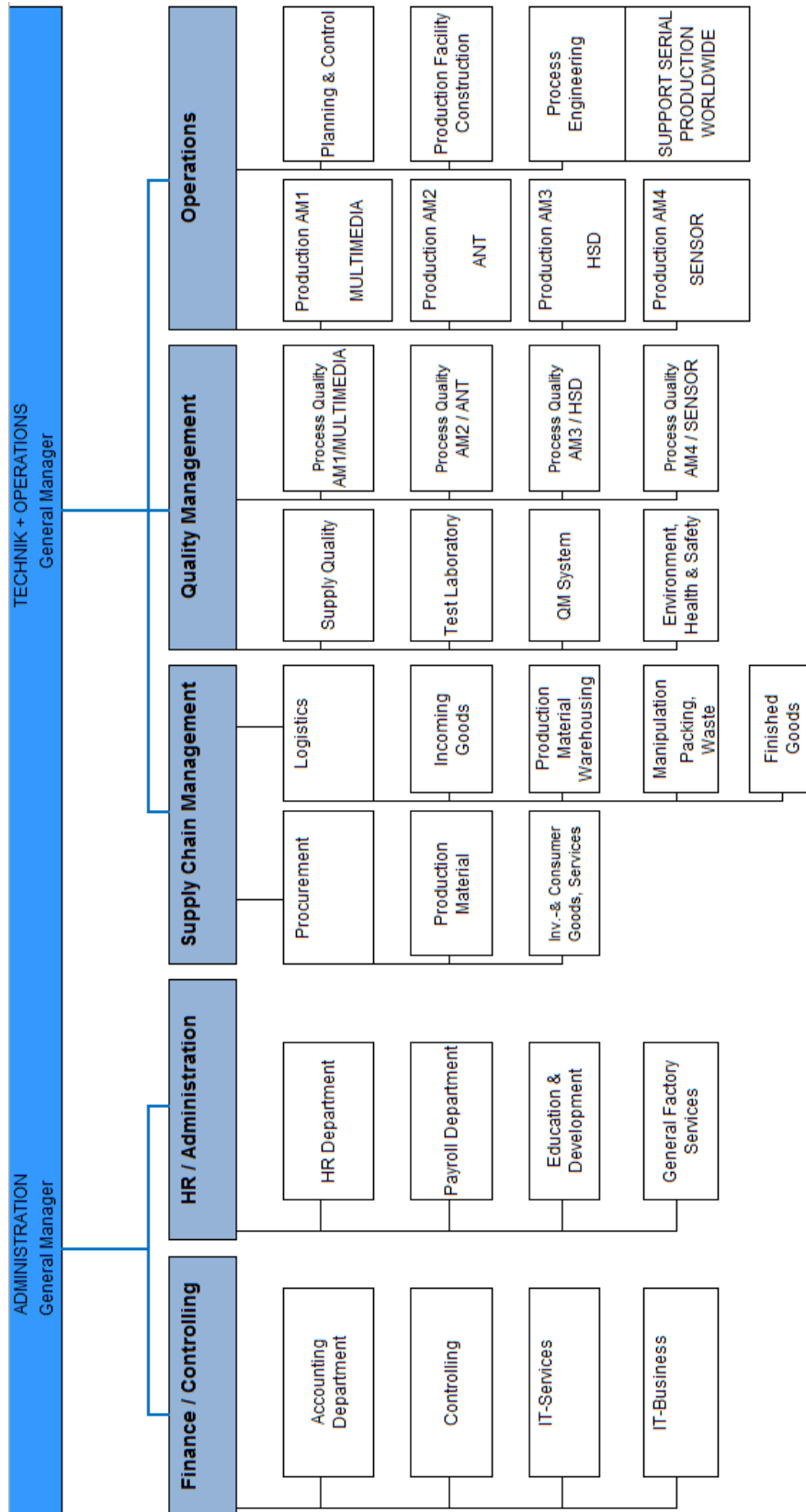


Zdroj: interní materiály, 2016



Zdroj: interní materiály, 2016

Příloha B: Organizační struktura společnosti



Zdroj: interní materiály, 2016

Příloha C: Dotazník

DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI



Vážení zaměstnanci,

personální práci věnujeme velkou pozornost. Abychom mohli co nejlépe využít všech faktorů, které ovlivňují Vaši spokojenost, potřebujeme znát Vaše skutečné názory, očekávání a přání. Cílem tohoto dotazníku je zjistit, jak jste ve společnosti spokojeni a co Vás nejvíce motivuje.

Žádáme Vás o pečlivé vyplnění tohoto dotazníku, protože jen tak můžeme Vaše upřímné odpovědi využít k pozitivnímu ovlivnění dalšího vývoje v MD ELEKTRONIK. Dotazník je anonymní a všechny informace budou považovány za přísně důvěrné.

K vyjádření svého názoru použijte hodnotící škálu od 1 do 5 (jako ve škole), kde hodnota **1 odpovídá Vaší nejvyšší spokojenosti**, zatímco známka 5 značí Vaši nejvyšší nespokojenost. U některých tvrzení pak ještě své hodnocení upřesněte v doplňující otázce. Vyplněný dotazník vhodte do jedné z označených schránek návrhů, popř. doneste Petře Kubické na personální oddělení, nejpozději do **pátku 27. listopadu 2015**.

Výsledky průzkumu oznámíme do konce ledna 2016. Děkujeme Vám za spolupráci.

vzor vyplnění

A | Pracovní náplň, podmínky a atmosféra

1. Do jaké míry jste spokojen/a s náplní své práce?
2. Vyhovují Vám pracovní podmínky (světlo, hluk, čistota)?
3. Jak byste charakterizoval/a atmosféru na pracovišti?
4. Jak jste celkově spokojen/a ve společnosti?

	1	2	3	4	5



5. **Otázka pro turnusové pracovníky (s jinými směnami přejděte k oddílu B):** Který z uvedených režimů Vám vyhovuje více?
 model stříhárny (tři 12hodinové směny + tři dny volna) model výroby (týden + 12hodinové víkendy)

B | Motivační faktory

1. V následujícím výčtu motivačních faktorů ohodnoťte, do jaké míry jste jimi v současnosti motivován/a.

Motivační faktor	zcela motivována			zcela nemotivována	
	1	2	3	4	5
Výše mzdy					
Půlroční bonus					
Příspěvky na stravování					
Příspěvky na firemní autobusovou dopravu					
Mezilidské vztahy					
Přístup přímého nadřízeného					
Uznání, pochvala					
Kariéří růst					
Možnost vzdělávání a rozvoje					
Jistota zaměstnání					

2. Vyberte z předchozí tabulky faktor, který osobně považujete za nejdůležitější.

→ Vypište právě 1 možnost:

3. Co by přispělo ke zvýšení Vaší motivace? (vyberte max. 3 možnosti)

- vyšší mzda vzdělávací kurzy přístup nadřízeného kariéří růst
 společné akce mimo zaměstnání jiné (uvedte): _____

4. Jaké benefity byste nejvíce ocenil/a? (vyberte max. 3 možnosti)

- poukázky (kultura/sport/zdraví) penzijní připojištění životní pojištění
 cafeteria system (vlastní výběr z široké nabídky benefitů z osobní benefiční karty, např. nákupy, cestování, sport, vzdělávání, ...)
 jiné (uvedte): _____

5. Preferujete daněné finanční příspěvky, nebo nedaněné benefity (např. masáže, kultura, kino, sport, bazén, ...)?

Příklad: 1000Kč hrubá mzda = 800 Kč čistá mzda, 1000 Kč benefit = nákup benefitu v hodnotě 1000 Kč

- daněné finanční příspěvky nedaněné benefity

DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI



C | Informace a komunikace

1. Ohodnoťte celkovou informovanost

(o plánech, výsledcích, rozhodnutích, ...) ve společnosti.

1	2	3	4	5

2. Jak jste spokojen/a s komunikací

- se svým nadřízeným?
- s personálním oddělením?
- se svými spolupracovníky?

1	2	3	4	5

3. V následujícím výčtu komunikačních nástrojů ohodnoťte, jak jste spokojen/a s jejich úrovní.

Komunikační nástroj	zcela spokojen/a			zcela nespokojen/a	
	1	2	3	4	5
Informační nástěnky					
Porady v rámci oddělení					
Setkání s vedením společnosti					
Televizní informační systém					
Podnikový časopis					

D | Nadřízený a společnost

1. Jak blízka jsou Vám následující tvrzení? Ohodnoťte je. Můj nadřízený...

Tvrzení	zcela souhlasím			zcela nesouhlasím	
	1	2	3	4	5
... je kompetentní a na svém místě.					
... mne dovede pochválit, motivovat.					
... spravedlivě oceňuje můj pracovní výkon.					

→ Hodnotil/a jste známkou 3 a horší? Upřesněte, prosím, proč:

2. Co na společnosti MD ELEKTRONIK nejvíce oceňujete?

3. Ve kterých oblastech vidíte nutnost brzkého zlepšení?

→ Vypíšte právě 3 oblasti a seřaďte je podle důležitosti od nejdůležitější (1.) po nejméně důležitou (3.):

1. 2. 3.

4. Doporučil/a byste MD ELEKTRONIK jako zaměstnavatele?

ano ne

→ Upřesněte, prosím, proč:

E | Údaje o Vás

pohlaví

muž žena

věková kategorie

do 25 let 26–30 let 31–40 let 41–50 let 51 let a více

pracovní pozice

dělník přední dělník mistr seřizovač logistika TEC THP ostatní

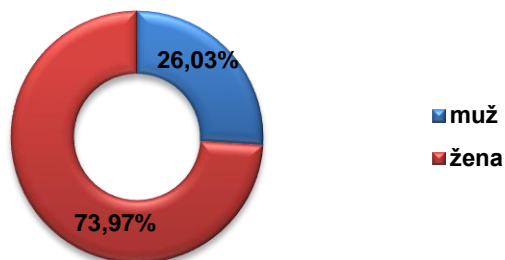
délka působnosti v MD ELEKTRONIK

do 2 let 3–5 let 6–10 let 11 let a více

Chcete nám sdělit něco dalšího? Přiložte, prosím, další papír. Děkujeme Vám za spolupráci!

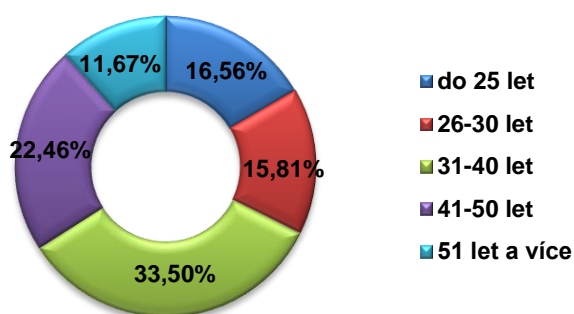
Příloha D: Doplnující obrázky k dotazníku – identifikační oddíl E

Respondenti podle pohlaví



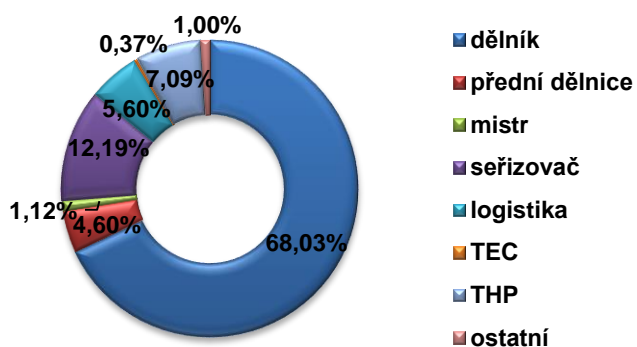
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Respondenti podle věkové kategorie



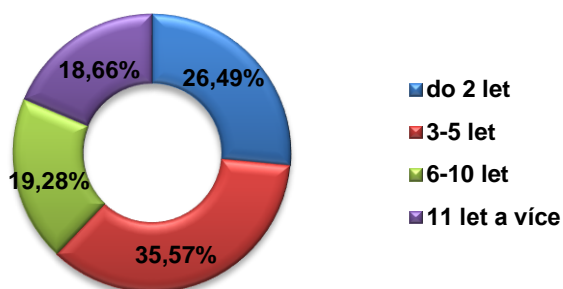
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Respondenti podle pracovní pozice



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Respondenti podle délky působnosti v MD ELEKTRONIK



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Příloha E: Turnusový kalendář

Červenec 2015		st	čt	pá	so	ne	po	út	st	čt	pá	so	ne	po	út	st	čt	pá	so	ne	po	út	st	čt	pá	so	ne	po	út	st	čt	pá
Ranní	6:00 - 14:30	3	2	2		2	4	4	4	3	3	3	3	1	1	1	4	4		4	2	2	2	1	1		1	3	3	3	2	2
Odpolední	14:30 - 22:30	4	4	4			1	1	1	1	1			2	2	2	2	2			3	3	3	3	3		1	4	4	4	4	4
Noční	22:30 - 6:00	1	3	3	3	3	2	2	2	4	4		4	3	3	3	1	1		1	4	4	4	2	2		2	1	1	1	3	3

Srpen 2015		so	ne	po	út	st	čt	pá	so	ne	po	út	st	čt	pá	so	ne	po	út	st	čt	pá	so	ne	po	út	st	čt	pá	so	ne	po
Ranní	6:00 - 14:30		2	4	4	4	3	3	3	3	1	1	1	4	4	4	2	2	2	1	1	1	1	3	3	3	2	2		2	4	
Odpolední	14:30 - 22:30		3	1	1	1	1	1			2	2	2	2	2		3	3	3	3	3		4	4	4	4	4	4		1	4	
Noční	22:30 - 6:00		3	2	2	2	4	4	4	4	3	3	3	1	1	1	4	4	4	2	2		2	1	1	1	3	3		3	2	

Září 2015		út	st	čt	pá	so	ne	po	út	st	čt	pá	so	ne	po	út	st	čt	pá	so	ne	po	út	st	čt	pá	so	ne	po	út	st	
Ranní	6:00 - 14:30	4	4	3	3	3	3	1	1	1	4	4			4	2	2	2	1	1		1	3	3	3	2	2		2	4	4	
Odpolední	14:30 - 22:30	1	1	1	1			2	2	2	2	2			3	3	3	3	3			4	4	4	4	4	4		2	1	1	1
Noční	22:30 - 6:00	2	2	4	4			4	3	3	3	1	1		1	4	4	4	2	2		2	1	1	1	3	3	3	2	2	2	

Zdroj: interní materiály, 2016

Abstrakt

KUBEŠ, Martin. *Posouzení přínosů motivačního programu v podniku*. Plzeň, 2016. 68 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: motivace, pracovní spokojenost, odměňování, lidské zdroje

Předložená bakalářská práce je zaměřena na posouzení přínosů motivačního programu ve společnosti MD ELEKTRONIK. Hlavním cílem této práce je analyzovat a zhodnotit současný stav v oblasti motivace zaměstnanců společnosti a navrhnout opatření ke zlepšení. Teoretická část práce se zabývá vymezením zdrojů motivace a pracovní spokojenosti a dále stimulací pracovníků z pohledu jejich hodnocení, odměňování a zaměstnaneckých benefitů. V praktické části je představena společnost MD ELEKTRONIK, popsán současný systém motivace pracovníků a dále jsou prezentovány výsledky dotazníkového šetření. Na základě zjištěných výsledků jsou navržena opatření v oblastech motivace, které pro společnost představují příležitost pro zlepšení.

Abstract

KUBEŠ, Martin. *Assessment of a company motivation program*. Plzeň, 2016. 68 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: motivation, job satisfaction, rewarding, human resources

The presented bachelor thesis is focused on an assessment of a motivation program in the company MD ELEKTRONIK. The main goal of this work is to analyze and evaluate the current state of motivation of employees and suggest measures to improve. The theoretical part deals with defining the sources of motivation and job satisfaction and further deals with the stimulation of workers from the viewpoint of its evaluating, rewarding, and employee benefits. In the practical part is introduced the company MD ELEKTRONIK, described the current company motivation system and then are presented the results of a questionnaire survey. Based on the results are suggested actions in the areas of motivation, which represent an opportunity to improve.