

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu  
v podniku**

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

Kateřina Kučerová

Cheb 2013

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku“*

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

V Chebu, dne: .....

.....

Podpis autorky

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D. za čas, pomoc a cenné rady poskytované při zpracování práce.

Poděkovat bych chtěla také panu Ing. Ottu Kašparovskému a paní Ing. Aleně Zezulové za pomoc a poskytnuté informace o společnosti.

Velké díky patří především mé rodině a přátelům za trpělivost a podporu, kterou mi věnovali nejen při psaní této práce, ale i během celé doby studia.

## Obsah

Úvod .....	8
Metodika práce.....	10
1. Vysvětlení základních pojmů vztahujících se k tématu BP .....	11
1.1 Motivace a motivy .....	11
1.1.1 Pracovní motivace a motivy.....	12
1.2 Stimulace a stimuly .....	13
1.3 Motivace a výkon.....	13
1.3.1 Výkonová motivace .....	15
2. Společnost BOS Automotive Products CZ, s. r. o.....	16
2.1 Obecné informace o firmě .....	16
2.2 Pobočka Klášterec nad Ohří .....	16
2.2.1 Historie.....	16
2.2.2 Předmět činnosti .....	16
2.2.3 Hospodářské postavení .....	16
2.3 SWOT analýza podniku .....	17
3. Personální procesy v podniku BOS Automotive Products CZ .....	19
3.1 Získávání zaměstnanců .....	19
3.2 Výběr pracovníků.....	20
3.2.1 Dělnické a režijní profese .....	21
3.2.2 Technickohospodářští pracovníci .....	21
3.3 Přijímání a adaptace pracovníků .....	22
3.4 Propouštění pracovníků z organizace .....	22
4. Motivační program BOS Automotive Products CZ .....	26
4.1 Nepeněžní odměny.....	26
4.1.1 Pracovní oděvy.....	26
4.1.2 Očkování proti chřipce.....	27

4.1.3 Krémy Ketanol a Dolgit.....	27
4.1.4 Masáže ve firmě .....	27
4.1.5 Odměny za zlepšovací návrhy.....	27
4.1.6 Odměny za nejlepší tým .....	29
4.1.7 Firemní setkání zaměstnanců .....	29
4.1.8 Privátní telefonická podniková síť .....	30
4.1.9 Vzdělávání pracovníků .....	30
4.2 Finanční odměny.....	31
4.2.1 Příspěvek na stravování .....	31
4.2.2 Životní pojištění .....	32
4.2.3 Odměňování pracovníků s dělnickou či režijní profesí .....	32
4.2.4 Odměňování technickohospodářských pracovníků .....	36
4.3 Celkové náklady na motivační program organizace .....	37
5. Zhodnocení motivačního programu a motivace.....	39
5.1 Dotazníkové šetření.....	39
5.2 SWOT analýza motivačního programu.....	53
5.3 Celkové zhodnocení.....	54
6. Návrh pro posílení motivace zaměstnanců .....	57
6.1 Informovanost.....	57
6.1.1 Informovanost o motivaci .....	57
6.1.2 Informovanost o hospodaření firmy .....	57
6.2 Peněžní odměny .....	57
6.2.1 Poukázky Flexi Pass .....	58
6.3 Nepeněžní benefity .....	58
6.3.1 Společný večer s bowlingem.....	58
6.3.2 Exkurze Škoda Auto, a. s.....	58
7. Náklady na návrh pro posílení motivace zaměstnanců .....	60

7.1 Informovanost o hospodaření firmy.....	60
7.2 Peněžní odměny .....	60
7.2.1 Poukázky Flexi Pass .....	60
7.3 Nepeněžní benefity .....	61
7.3.1 Společný večer s bowlingem.....	61
7.3.2 Exkurze Škoda Auto, a. s.....	62
8. Posouzení efektivnosti návrhu pro posílení motivace .....	65
8.1 Peněžní odměny.....	65
8.1.1 Poukázky Flexi Pass .....	65
8.2 Nepeněžní benefity .....	66
8.2.1 Společná večere s bowlingem .....	66
8.2.2 Exkurze Škoda Auto, a. s.....	66
Závěr.....	68
Seznam obrázků .....	69
Seznam tabulek .....	70
Seznam grafů .....	71
Seznam použitých zkratk .....	72
Seznam použitých zdrojů.....	73
Seznam příloh .....	74

## Úvod

Problematika motivace je v současné době velice rozsáhlá. A právě z tohoto důvodu je tato bakalářská práce zaměřena na analýzu motivačního programu v podniku BOS Automotive Products, s. r. o. Aby podnik dosáhl svých cílů, je potřebné, aby si správně sestavil motivační program, který bude vyhovovat všem. Správně motivovaní zaměstnanci jsou pro firmu velice potřební a jistě přínosní.

Ve zkratce řečeno, zaměstnanec, který není motivován, nebude dosahovat tak dobrých výsledků, jako zaměstnanci, kteří motivovaní jsou. Lidé, kteří jsou špatně motivováni, ba dokonce jsou nemotivovaní, nemají k práci kladný vztah a nemají potřebu dosahovat dobrých výsledků.

Práce je rozdělena do celkem devíti kapitol. Kapitola první pojednává o základních pojmech, vztahujících se k tématu bakalářské práce. Jsou zde vysvětleny základní pojmy, jako jsou motivace, motivy, stimulace, stimuly a jak motivace souvisí s výkonem zaměstnance. Tato kapitola se i krátce opírá o motivaci pracovní a její motivy.

Druhá kapitola nese název „*Společnost BOS Automotive Products CZ, s. r. o.*“ a zabývá se popisem této společnosti. V této kapitole jsou stručně popsány obecné informace o firmě (tzn. právní forma, sídlo, pobočky, aj.). Velký zřetel je brán přímo na pobočku v Klášterci nad Ohří, na níž je tato práce zaměřena. Aby byl podnik co nejvíce přiblížen, je zde vytvořena SWOT analýza podniku, po které následuje stručný popis SWOT analýzy.

Třetí kapitola „*Personální procesy*“ popisuje vybrané personální procesy ve firmě BOS. Byly vybrány celkem 4 personální procesy - získávání pracovníků, výběr pracovníků, přijímání a adaptace zaměstnanců a propouštění pracovníků.

Ve čtvrté kapitole se konečně dostane na motivační program organizace. Motivační program je rozdělen na nepeněžní a peněžní odměny. Každá podkapitola je celkem obsáhle popsána a ke každému benefitu jsou vyjádřeny celkově náklady s možností porovnání za rok 2011. Nejobsáhlejší podkapitola je však „*Peněžní odměny*“, neboť peníze patří k nejvíce motivačním faktorům.

Po čtvrté kapitole následuje kapitola, která se zabývá samotným vyhodnocením motivačního programu. Vyhodnocení probíhalo na základě dotazníků rozdaných

pracovníkům s dělnickou profesí a technickohospodářským pracovníkům. Dále pak autorka vytvořila SWOT analýzu motivačního programu a následovalo celkové zhodnocení.

Díky slabým stránkám motivačního programu mohla autorka vytvořit návrhy pro posílení motivace, což je cíl této práce. Kapitola 7 vyjadřuje náklady, které by byly potřebné pro uskutečnění návrhů, jež jsou popsány v kapitole šesté. Zda jsou návrhy efektivní, popisuje kapitola osmá s názvem „*Posouzení efektivnosti návrhu pro posílení motivace*“.

V závěru, tedy v kapitole 9. jsou připomenuty cíle bakalářské práce, popsány postupy řešení těchto cílů a následné zhodnocení, zda bylo řádně cíle dosaženo.



## **Metodika práce**

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit na základě dotazníkového šetření, jak jsou zaměstnanci ve firmě motivováni a jak k této motivaci přispívá motivační program společnosti BOS Automotive Products CZ, s. r. o., případně navrhnout opatření pro posílení motivace zaměstnanců a následně posoudit ekonomickou efektivnost tohoto návrhu. Zda jsou zaměstnanci motivováni a do jaké míry v dané společnosti, se posoudí na základě dotazníkového šetření, dle něhož bude následně vytvořena analýza silných a slabých stránek. Zhodnocení dotazníkového šetření slouží jako podklad pro návrh pro posílení motivace zaměstnanců.

Podklady pro zpracování první kapitoly jsou získány ze základní literatury, která je uvedena na konci bakalářské práce.

Základní informace o společnosti jsou čerpány z výroční zprávy z roku 2011, publikované na internetové stránce Obchodního rejstříku. Informace potřebné ke zpracování kapitol „*Personální procesy*“ a „*Motivační program BOS Automotive Products CZ, s. r. o.*“ jsou získány od vedení personálního oddělení. Náklady vynaložené firmou na motivační program byly k dispozici od pracovníků v účtárně.

# 1. Vysvětlení základních pojmů vztahujících se k tématu BP

## 1.1 Motivace a motivy

Díky tomu, jak jsou lidé odlišní, je problematika motivace poměrně složitá. Každého jedince motivuje něco jiného, protože všichni mají různé potřeby, jinak stanovené cíle a používají různé metody k dosažení vytyčených cílů. Je tedy jasné, že jeden přístup k motivování lidí nebude vyhovovat všem.

Motivaci každý definuje trochu jinak.

*„Motivaci lidské činnosti, tedy motivaci všech aktivit člověka, včetně konkrétních forem jeho pracovního jednání, chápeme jako jednu ze základní osobnostních substruktur, současně však i jako podstatnou součást dynamiky osobnosti.“* (Bedrnová a Nový a kol., 2007, s. 362)

*„Motivaci lze charakterizovat jako soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání.“* (Kociánová, 2010, s. 22)

*„Každé cílevědomé jednání člověka je jednáním motivovaným. Motivaci člověka tvoří vnitřní hnací síly, které usměrňují jeho jednání a prožívání“* (Mayerová a Růžička, 2000, s. 110)

Klíčovým pojmem motivační teorie je **motiv**. Motiv představuje určitý vnitřní popud. Motiv se dá chápat jako podnět, který podněcuje určitou aktivitu jedince. (Bedrnová a Nový a kol., 2007)

Motivy v člověku působí tak dlouho, dokud není dosaženo vytyčeného cíle. Tyto motivy se nazývají **motivы cílovými**. Pak také ale existují motivy, které se projevují jako zájem o nějakou oblast, např. o ekonomiku. Těmto motivům se říká **motivы instrumentální**. (Bedrnová a Nový a kol., 2007)

V lidské psychice ale nepůsobí jen jeden motiv. Současně jich působí celá řada. Tyto současně působící motivy mohou být shodné, ale také úplně rozdílné. Pokud jsou motivy rozdílné, záleží na jedinci, jakým směrem se vydá (co je pro něj prioritou).

*„Obecně však platí, že motivы orientované stejně, resp. podobným směrem se vzájemně posilují (jakoby sčítají), a tím podporují vznik a průběh motivované činnosti, naopak motivы protikladné se mohou vzájemně oslabovat a tak motivovanou činnost narušovat,*

*za určitých (krajních) podmínek dokonce znemožňovat.*“ (Bedrnová a Nový a kol., 2007, s. 364)

Tím, že jsou lidé různí, se liší samozřejmě i motivy. Pro někoho je největší motivací osobní postavení, pohodlí, jistota zaměstnání a mnoho dalších. Samozřejmě pro většinu pracovníků patří mezi nejsilnější motivační faktor peníze. Toto ale neplatí pro všechny a je chybou, pokud si to vedoucí pracovník myslí. Právě pro hodně lidí je největší motivací spokojenost v práci. Protože pokud jedince práce nebaví, popř. jsou z ní přímo nešťastný, je mu jedno, zda si vydělá 50.000,- Kč za měsíc nebo ne. Z výdělku nebude mít radost. Ale pokud si najde zaměstnání, které mu bude vyhovovat a je s pracovní náplní spokojen, bude mít i z 13.000,- Kč/měsíc radost. Pokud si člověk najde zaměstnání, se kterým bude maximálně spokojen a ještě si vydělá dost peněz, je to naprosto ideální.

### **1.1.1 Pracovní motivace a motivy**

V pracovním procesu je motivace velice důležitá, protože se projevuje převážně na výsledcích. Pokud chce nadřízený pracovníka své zaměstnance motivovat, měl by dobře znát jejich potřeby, cíle, přání, apod.

*„Motivaci pracovního jednání tvoří ty psychické stavy a procesy člověka, které jej vedou k tomu, že práci přijímá jako společenskou skutečnost, orientuje se na její přiměřené zvládnutí a zaujímá k ní určité osobní hodnotící stanovisko. Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup člověka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu.“* (Mayerová, 1994, s. 125)

Pro dobré fungování motivace v pracovním procesu je důležité, aby pracovník cítil, že je pro podnik důležitý a jeho práce má nějaký smysl. A právě proto se má každému zaměstnanci, ať je na jakékoliv pozici, zdůraznit, jak důležitý pro podnik je.

Psychologicky se **motiv k práci** (pracovní motivy) dělí na dvě skupiny. Jedna skupina představuje intrinsické motivy a druhá extrinsické. **Intrinsické motivy** představují potřebu člověka něco dělat. Mezi takové motivy patří například potřeba kontaktu s lidmi. **Extrinsické motivy** představují v první řadě potřebu mít peníze. Od této potřeby se pak odvíjí potřeba jistoty a další. (Bedrnová a Nový a kol., 2007)

Motivy pracovní motivace lze rozdělit na tři skupiny. Jednak to jsou **motivы aktivní**, pobízející jedince k vykonání práce. Na tyto motivy navazují **motivы podporující**,

vytvářející vhodné podmínky pro to, aby motivy aktivní mohly účinně působit. V poslední řadě jsou to **motivы potlačující**, které odvádějí pracovníka od pracovní činnosti. (Bedrnová a Nový a kol., 2007)

## 1.2 Stimulace a stimuly

*„Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.“* (Bedrnová a Nový a kol., 2007, s. 364)

Stimulace je o dost jednodušší, než motivace. A na jednoduchou otázku „Proč?“ se objevuje také jednoduchá odpověď. Pracovník bude vykonávat práci bez problémů a v čase, jak má, dokud mu jeho nadřízený bude za to dávat plat (popř. odměny, prémie, ...). Pokud tohle nadřízený přestane dělat, může očekávat, že pracovník již nebude podávat takové výkony, popř. přestane pracovat. (Plamínek, 2010)

Ale aby stimulace mohla probíhat, musí působit stimuly. **Stimulem** se rozumí jako určitá inicitiva, která v jedinci vyvolá změny v motivaci. Stimuly se rozeznávají jako impulsy a incentivy. **Impuls** je vnitřní podnět, který vyvolá určitou změnu v mysli člověka. Impulsy znají všichni lidé. Jde například o únavu, člověk pocítí, že je unavený a v jeho mysli to vyvolá motiv odpočinku. **Incentiv** je pak vnější podnět. Ten se vztahuje buď přirozeně, nebo naučeně k impulsům. Takový incentivem může být například pochvala za dobrý výkon. (Bedrnová a Nový, 2007)

## 1.3 Motivace a výkon

Vysoká produktivita a tím i vysoký zisk organizace nezávisí pouze na moderních technologiích, ale především na přístupu pracovníků a proto se o motivaci mluví nejčastěji tam, kde jde o nějaký výkon. Pracovní výkonnost je vždy závislá na motivaci. Je totiž naprosto evidentní, že pokud člověk nechce, výsledek jeho činnosti není takový, jaký by si představoval. Ale je nutné brát v úvahu, že nadměrná motivace nevede k dokonalému výkonu a výsledky. Tento fakt je dán tím, že nadměrná motivace v jedinci vyvolá vysoké napětí a nemůže „normálně“ fungovat. Nadměrná motivace výkon akorát snižuje.

Pro manažera je také důležité znát, že pracovníci, kteří mají určitou volnost, jsou mnohem více motivováni, než pracovníci, kteří mají přesně určený rozvrh, postupy, atp. (Stýblo, 2003)

„Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu, resp. výkonnosti člověka.“ (Bedrnová a Nový a kol., 2007, s. 374)

Tato definice se může vyjádřit následovným vztahem:

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

kde: V ... úroveň výkonu

M ... úroveň motivace

S ... úroveň schopností

Navzdory tomu, Kociánová (2010) ve své knize uvádí ve vzorci pro výkon člověka ještě jednu proměnnou. Tou proměnnou jsou podmínky či možnosti. Vztah pro výkon člověka vypadá tedy následovně:

$$V = f(M*S*P),$$

kde: M ... motivace

S ... schopnosti

P ... podmínky, možnosti

Vztah mezi úrovní motivace a výkonu vyjadřuje tzv. **Yerkesův-Dodsonův zákon**. Tento zákon bývá označován také jako „obrácená U-křivka“. Z této křivky je zřejmé, že pokud úroveň motivace bude nízká, úroveň výkonu bude taktéž nízká. S růstem intenzity motivace se bude úroveň výkonu zvyšovat, ale platí to pouze do určité úrovně motivace. Jak bylo již zmíněno výše, bude-li pracovník nadměrně motivovaný, jeho úroveň výkonu se paradoxně sníží. (Bedrnová a Nový a kol., 2007)

Dle Bedrnové a Nového (2007) platí následující tvrzení, která doplňují tuto zákonitost:

- **Pro každý typ úkolu existuje jistá optimální úroveň motivace.** Vyšší či naopak nižší motivace vede ke snížení výkonu.
- **Optimální úroveň motivace se liší i v závislosti na obtížnosti úkolu.** Pro náročné úkoly se jako optimální jeví relativně nižší úroveň motivovanosti, naopak pro úkoly relativně snadné je optimální vysoká motivovanost.

Samozřejmě existují lidé, kteří jsou schopni podávat vysoké výkony v jakýchkoliv podmínkách. Na druhou stranu jsou také lidé, kterým je tato schopnost cizí, popřípadě jim úplně chybí.

### 1.3.1 Výkonová motivace

*„Výkonová motivace představuje osobnostně příznačnou, relativně stálou tendenci člověka dosahovat co nejlepšího výkonu či alespoň „držet se co nejlépe“ v činnostech, v nichž je možné uplatnit měřítko kvality a které se tedy mohou či nemusí podařit, resp, v nichž člověk může dosáhnout úspěchu.“ (Bedrnová a Nový a kol., 2007, s. 375)*

Každý jedinec v sobě nese touhu (potřebu) dosáhnout úspěchu, ale nese v sobě také potřebu vyhnout se neúspěchu. S těmito dvěma potřebami výkonová motivace úzce souvisí. Jak je ale známo, každý je jiný, má jiné potřeby a tak i tyto dvě potřeby se u každého projevují individuálně a v různé míře. Jak jeden velice touží po úspěchu, tak u druhého převažuje potřeba vyhnout se neúspěchu.

Dle Bedrnové a Nového (2007) je síla výkonové motivace dána poměrem obou těchto potřeb:

potřeba dosáhnout úspěchu  
potřeba vyhnout se neúspěchu

Je obecně známé, že kdo nic nedělá, nic nezíská. Oproti tomu většina ví, že tím také nic nezíská. Pokud v jedinci převažuje potřeba dosahovat úspěchů, je převážně aktivní a svou aktivitu orientuje právě na úspěch. Pokud je to naopak, předpokládá se, že jedinec bude pasivní. (Bedrnová a Nový a kol., 2007)

A co považují za úspěch lidé, ve kterých převažuje vysoká výkonová motivace? Ve své podstatě je to dosažení vytyčeného cíle. Lze to chápat i tak, že tito lidé bývají cílově orientovaní. Cíle takovýchto lidí bývají většinou dlouhodobé.

Ovšem je možné úroveň výkonové motivace ovlivňovat žadáním směrem. Pro tento proces však neexistují žádné postupy, dle Bedrnové a Nového (2007) však obecně platí, že pozitivním hodnocením, pozitivní zpětnou vazbou lze dosáhnout více než kritikou a neustálým vytýkáním nedostatků a chyb.

## **2. Společnost BOS Automotive Products CZ, s. r. o.**

### **2.1 Obecné informace o firmě**

Firma BOS Automotive Products, s. r. o. byla založena Wilhelmem Baumeistrem v roce 1910. Její právní forma je společnost s ručením omezeným. Centrála firmy sídlí ve Stuttgartu, která se nachází v Německu.

Jedná se o mezinárodní společnost s pobočkami v Evropě, Severní Americe a Asii. Jen v Evropě zastupuje firmu 9 poboček, např. v Polsku (Tychy), Maďarsku (Mosonszolnok, Györladamer), České republice (Kláštorec nad Ohří), ale také v Rumunsku (Arad) a samozřejmě několik poboček v Německu. Pro tuto práci byla vybrána pobočka v Klášterci nad Ohří.

### **2.2 Pobočka Kláštereck nad Ohří**

#### **2.2.1 Historie**

*„Společnost BOS Automotive Products CZ, s. r. o. byla založena dne 12. 6. 2000 pod názvem Butz-Ieper CZ, s. r. o. a svou výrobní činnost zahájila 1. 10. 2000. Do července roku 2003 byla společnost BOS Automotive Products CZ, s. r. o. členem skupiny Butz-Ieper. Během měsíce došlo k odkoupení mateřské společnosti Butz-Ieper Automotive GmbH a na základě této skutečnosti se společnost BOS Automotive Products CZ, s. r. o. stala členem skupiny BOS Group a došlo k přejmenování z původního názvu Butz-Ieper CZ, s. r. o.“* (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012, s. 3)

#### **2.2.2 Předmět činnosti**

*„Hlavní činností BOS Automotive Products CZ, s. r. o. je výroba automobilových komponentů a s tím související výroba plastových a pryžových výrobků, povrchové úpravy a svařování kovů.“* (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012, s. 3)

#### **2.2.3 Hospodářské postavení**

*„Společnost zaujímá stabilní místo na trhu dodavatelů interiérových automobilových komponentů. Dominantní pozici drží ve výrobě úložných systémů pro ukládání dlouhých předmětů (cargo leaderů) pro interiér zejména luxusních vozů. V tomto segmentu je i nadále největším odběratelem firma BMW.“*

*Výrobnímu záводу byl uložen pilotní úkol velkosériové loketní opěrky pro VW Platformu A7. Příprava začala v roce 2011 se zahájením výroby v roce 2012.“*  
(Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012, s. 4)

## 2.3 SWOT analýza podniku

Tabulka 1: SWOT analýza podniku

<p><b>SILNÉ STRÁNKY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-finanční stabilita</li> <li>-zavedení nového projektu</li> <li>-silný pracovní tým</li> <li>-konkurenceschopnost ve výrobě rolet</li> <li>-loajální zaměstnanci</li> <li>-získání dalšího projektu</li> <li>-zavedení nové technologie</li> </ul>	<p><b>SLABÉ STRÁNKY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-konkurence ve výrobě loketních opěrek</li> <li>-nedostatek kvalifikovaných lidí</li> <li>-nekvalitní materiál</li> </ul>
<p><b>PŘÍLEŽITOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-zavedení měny Euro</li> </ul>	<p><b>HROZBY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-hospodářská krize</li> <li>-dodavateľsko-odběratelský řetězec</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

BOS Automotive Products CZ, s. r. o. je předním výrobcem rolet a na českém trhu má minimální konkurenci. A právě díky této minimální konkurenci může podnik do svých silných stránek zařadit **konkurenceschopnost ve výrobě rolet**. Jako silnou stránku podniku vidí firma **zavedení nové technologie**. Jedná se například o šicí stroje HI-TEC s vysokofrekvenčním svařováním, snímač příchodu a odchodu u linky, přípravek na vstupní kontrolu polotovarů opěrky MQB či měřicí přístroj pro loketní opěrky.

V roce 2011 získala pobočka v Klášterci nad Ohří projekt (velkosériová výroba loketní opěrky pro VW Platformu A7) a stala se tak tím „nováčkem“ na tuzemském trhu ve výrobě loketních opěrek. Znamená to tedy, že firma je z každé strany ohrožena, protože



existuje zde hodně firem, které se výrobou loketních opěrek zabývají již delší dobou a má veškeré zákazníky. Jedná se například o Johnson Controls, Magna nebo Fehrer. Z toho důvodu je konkurence zařazena do slabých stránek podniku. Do slabých stránek podniku se řadí i **nekvalitní materiál**. V dnešní době chce každý ušetřit, kde se dá. Ať už se jedná o maloobchodníka či o velké firmy. Důsledkem šetření je nekvalitní materiál, ze kterého firma vyrábí a ve výsledku není nic jiného, než reklamace, které firma musí od odběratelů díky tomu přijímat.

Co se **dodavatelsko-odběratelského řetězce** týká, je zde problém nedotažení rámcových smluv k dokonalosti. Jde o to, že centrála ve Stuttgartu nevytvoří žádnou rámcovou smlouvu, např. mezi pobočkou v Klášterci nad Ohří a pobočkou v Maďarsku. Pro pochopení je zde příklad. Česká pobočka si objedná materiál z maďarské pobočky. Maďarská pobočka pošle jiný materiál, než byl objednan, ale jelikož rámcové smlouvy neexistují či nejsou definované do konce, těžce se takový problém řeší.

### 3. Personální procesy v podniku BOS Automotive Products CZ

Obecně se personální procesy v podniku dělí do několika částí. Těmi částmi jsou:

1. Analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků
2. Získávání pracovníků
3. Výběr pracovníků
4. Přijímání, adaptace a rozmíst'ování pracovníků
5. Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků
6. Odměňování pracovníků
7. Vzdělávání pracovníků
8. Pracovní podmínky a péče o pracovníky
9. Kolektivní vyjednávání
10. Uvolňování pracovníků z organizace

Kapitola je zaměřena především na analýzu procesů získávání, výběr, přijímání, adaptaci, vzdělávání a uvolňování zaměstnanců z organizace. Proces vzdělávání a náklady na něj je rozebrán v rámci motivačního programu v kapitole 4.1.9. Procesy získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců vychází z vnitřní směrnice „**Nábor a zapracování zaměstnanců**“. Mimo jiné jsou ve směrnici uvedeny jednotlivé dokumenty, které jsou potřebné k vykonávání těchto procesů a popis postupu pro jednotlivé procesy.

#### 3.1 Získávání zaměstnanců

V roce 2012 vytvořila organizace celkem 47 pracovních míst. Nejvíce volných pracovních míst bylo na pozici přímého dělníka (DIR), celkem 41. Na pozici THP byla volná 3 místa a na pozici nepřímého dělníka (IND) taktéž.

Zjistí-li vedoucí oddělení, že potřebuje na své pracoviště nového zaměstnance, vyplní formulář „**Požadavek na nového zaměstnance**“. Formulář je rozdělen do šesti částí. V první hlavičce obsahuje formulář základní údaje – navrhovatel, datum, pracoviště a oddělení. Druhá část je nazvána jako „*Personální požadavek*“. Zde se doplňuje, zda je povolání na dobu určitou či neurčitou, využití, potřebný počet (kolik mužů a kolik žen),

datum přijetí, odborné a osobní požadavky a zvláštní znalosti. Třetí část se zabývá pouze odůvodněním plánovaného přijetí. Čtvrtá a pátá část pojednává jen o podpisech nadřízených.

Díky již výše zmíněnému projektu vytvořila firma v roce 2012 více než 40 pracovních míst. Počet pracovníků se v roce 2012 oproti roku 2011 zvýšil o celkem 48 zaměstnanců.

Průměrný počet pracovníků od roku 2009 do roku 2014 (r. 2013, 2014 – plán) je shrnut do tabulky.

Tabulka 2: Průměrný počet zaměstnanců 2009 – 2014

<b>Rok</b>	<b>THP</b>	<b>IND</b>	<b>DIR</b>	<b>Celkem</b>
<b>2009</b>	41	32	89	<b>162</b>
<b>2010</b>	37	29	90	<b>156</b>
<b>2011</b>	40	30	79	<b>149</b>
<b>2012</b>	44	33	120	<b>197</b>
<b>2013</b>	45	34	130	<b>209</b>
<b>2014</b>	44	34	122	<b>200</b>

Zdroj: Interní zdroj, 2013

V tabulce je vidět, že se počet zaměstnanců v roce 2013 zvýšil o 12 pracovníků. Změna je nejvyšší ve výrobní oblasti z důvodu, že firma přijala další projekt, na který jsou nejvíce potřební výrobní pracovníci.

Firma BOS Automotive Products CZ inzeruje na internetových stránkách (jobs.cz, práce.cz) a hodně využívá pracovní agentury.

### **3.2 Výběr pracovníků**

Zájemce o zaměstnání se přihlásí do výběrového řízení tak, že vyplní formulář „Dotazník – žádost o zaměstnání“, případně dodáním životopisu. V dotazníku zájemce vyplní jméno, příjmení, adresu, telefonní číslo. A zdali je ochoten pracovat na směnný provoz. V další části vyplní veškerá svá dokončená vzdělání, a jaké jazyky ovládá. Jako nejnútnejší bod dotazníku je tabulka, kam uchazeč doplňuje předchozí

zaměstnání včetně doby, kterou v zaměstnání pobýval. Ke konci dotazníku uchazeč vyplňuje, o jakou pozici má zájem. Pokud zájemce o zaměstnání splňuje kvalifikační a další předpoklady potřebné pro pozici, o kterou se uchází, bude pozván na pohovor.

Proces výběru pracovníků se ale liší podle toho, na jakou pozici se zájemce hlásí.

### **3.2.1 Dělnické a režijní profese**

Zájemci o tuto pozici skládají praktickou zkoušku na pracovišti, na kterém by měli pracovat, pod dohledem vedoucího oddělení. Během zkoušky vyplňuje vedoucí oddělení záznam o průběhu praktické zkoušky „**Praktická zkouška**“, který pak odevzdá bezodkladně pracovníku personálního oddělení. Tento formulář obsahuje jméno a příjmení uchazeče, datum vykonání praktické zkoušky a o jakou pozici se jedná. Dále se zde vyplňuje druh vykonávané práce a výsledek. Jako poslední je vyjádření zkoušejícího buď jako „vyhovuje, doporučuji“ nebo „nevyhovuje“. Zaměstnanec personálního oddělení dále provádí s uchazečem informativní pohovor. Průběh pohovoru je zaznamenán na formulář „**Záznam o informativním pohovoru**“. Záznam obsahuje jméno, příjmení, pozici a datum. Jako první jsou otázky zaměřené na předchozí zaměstnání plus důvody k ukončení. Otázky jsou zaměřené i na pracovní návyky, jako např. „*Co je pro Vás důležité ve Vašem zaměstnání?*“, „*Co pro Vás bylo nejtěžší se naučit? (v práci)*“, „*Co je Vaším pracovním cílem v horizontu příštích pěti let?*“. Úkolem pracovníka personálního oddělení je shrnout pohovor, vytvořit stručný popis a následně vyhodnotit. Nejpozději do jednoho týdne personální oddělení sdělí výsledek přijímacího řízení uchazeči.

### **3.2.2 Technickohospodářští pracovníci**

Kandidáti absolvují přijímací pohovor s vedoucím oddělení a zaměstnancem z oddělení HR. Vyplněný záznam o průběhu pohovoru „**Personální pohovor**“ se odevzdá na personální oddělení. Ve formuláři se zaznamenává jméno, příjmení, telefon, bydliště, vzdělání, znalost jazyků, stáže, znalosti práce s PC, jiné dovednosti, zrevidování předchozích zaměstnání. V tomto formuláři je mnohem více otázek, než ve formuláři „*Záznam o informativním pohovoru*“. Objevují se zde otázky jako např. „*U jaké firmy jste byl nejméně spokojený a proč?*“, „*Jaké úkoly očekáváte a jaké Vám vyhovují?*“, „*Kde jste získal informace o naší firmě?*“ nebo „*Vaše silné/slabé stránky?*“. Vedoucí oddělení následně shrne pohovor do stručného popisu, kde popíše vyjadřování

kandidáta a celkový dojem, jakým působí. A stejně tak jako výše se výsledek přijímacího řízení sdělí uchazeči nejpozději do jednoho týdne.

### **3.3 Přijímání a adaptace pracovníků**

Úspěšný kandidát nejpozději jeden týden před dohodnutým termínem nástupu do pracovního poměru předá na personální oddělení doklady potřebné k nástupu a obdrží formulář na vstupní lékařskou prohlídku „**Vstupní lékařská prohlídka**“. Formulář vyplněný od závodního lékaře musí zaměstnanec odevzdat na personální oddělení nejpozději v den nástupu do zaměstnání. Nejpozději v den nástupu do zaměstnání se kandidát dostaví na personální oddělení, kde podepíše pracovní smlouvu, odevzdá lékařskou prohlídku potvrzenou od závodního lékaře (pokud tak neudělal již před nástupem) a doplní další požadované údaje.

Pracovníci personálního oddělení zadají údaje o zaměstnanci do interních systémů BOS (HR databáze, Powerkey, atd.) a obstarává další náležitosti podle platné legislativy.

V den nástupu do práce seznámí nadřízený ve spolupráci s personálním oddělením zaměstnancem s pracovním řádem, s pracovními a mzdovými podmínkami, za kterých bude pracovat (okrajově jsou již zmíněny při pohovoru), s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, včetně záznamu na formuláři „**Záznam o vstupním/periodickém školení pro vedoucí zaměstnance**“, s příručkou nového zaměstnance „**Příručka nového zaměstnance**“, s ochranou služebního tajemství, s organizačním schématem, s organizací péče o zaměstnance včetně závodního stravování a s povinností dbát o ochranu majetku zaměstnavatele. Další potřebná školení zaměstnanec absolvuje podle odpovídajícího plánu zaškolení, který obdrží na personálním oddělení (operátor – plán zaškolení operátora, manipulanta – plán zaškolení manipulanta, skladník – plán zaškolení skladníka, THP – plán zaškolení THP standard).

Nejpozději jeden týden před skončením zkušební doby posoudí vedoucí oddělení míru zapracování zaměstnance na formuláři „**Posouzení zkušební doby**“. Vyplněný a podepsaný formulář předává vedoucí oddělení na personální oddělení.

### **3.4 Propouštění pracovníků z organizace**

Po skončení zkušební doby zaměstnance, vyplní vedoucí oddělení dokument „**Posouzení zkušební (záuční) doby**“. Dokument obsahuje tabulku, ve které vedoucí svého podřízeného hodnotí. Tabulka posouzení vypadá následovně.

Tabulka 3: Posouzení zkušební doby

Posouzení	Výborný	Dobry	Průměr	Podprůměrný	Neschopný
<b>Kvalita</b>	1	2	3	4	5
<b>Množství</b>	1	2	3	4	5
<b>Pracovní výkonnost</b>	1	2	3	4	5

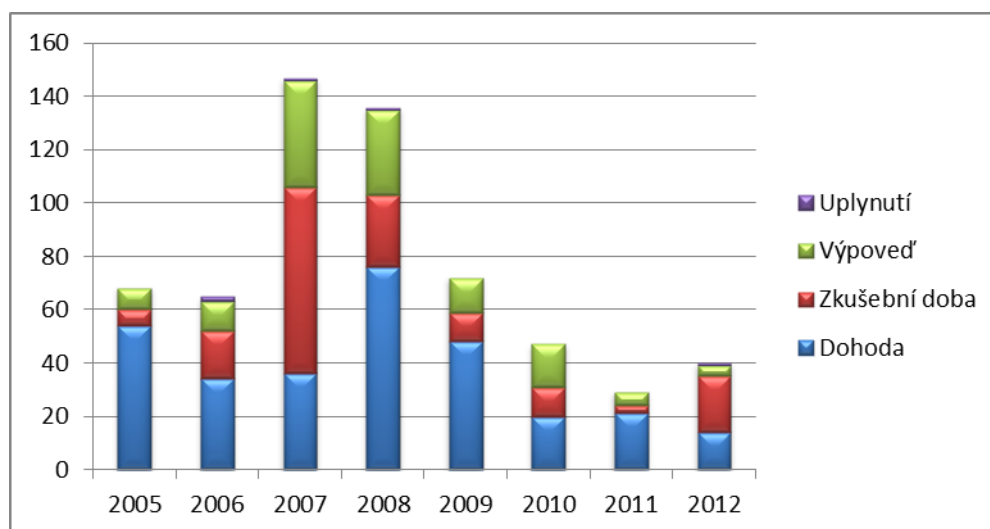
Zdroj: Interní zdroj, 2013

K celkovému „číselnému“ posouzení následuje také slovní hodnocení přímým vedoucím. K celkovému hodnocení se přikládají přílohy (fleximaticce, výpis individuálního výkonu a vyplněný formulář zaškolení).

Pokud se pracovník ve zkušební době neosvědčí, je na základě tohoto posouzení z organizace propuštěn. Pokud se zaměstnanec ve zkušební době osvědčí, dále zůstává v organizaci.

Následující graf udává, kolik zaměstnanců za posledních 8 let bylo propuštěno, popř. kolik pracovníků odešlo samo.

Graf 1: Přehled propuštěných zaměstnanců



Zdroj: Interní zdroj, 2013

Nejvíce propuštěných zaměstnanců bylo v roce 2007, což se dá připisovat hospodářské krizi, která byla po celém světě a nevyhnula se ani České republice.

V roce 2005 odešlo dohodou (§49) celkem 54 zaměstnanců. Ve zkušební době (ZD) ukončilo svůj pracovní poměr (PP) celkem 6 zaměstnanců, z toho pouze u jednoho

případu byl PP ukončen ze strany BOS. 6 zaměstnanců dalo výpověď (§50, odst. 3) a u dvou případů byla výpověď ze strany BOS.

V roce 2006 odešlo dohodou (§49) o 20 pracovníků méně, než v roce 2005. Celkem 12 pracovníků v tomto roce ukončilo svůj pracovní poměr samo již ve zkušební době (§66). Ze strany BOS odešlo z firmy celkem 6 pracovníků ještě ve zkušební době. Výpovědi se v roce 2006 podepsalo celkem 11 a všechny výpovědi byly podané ze strany zaměstnanců.

Rok 2007 se nesl ve znamení krize a z firmy odešlo celkem 148 zaměstnanců, z toho nejvíce zaměstnanců skončilo svůj pracovní poměr již ve zkušební době. Celkem 30 ukončení pracovního poměru v ZD bylo ze strany BOS a dalších 41 bylo ze strany zaměstnanců. Dohodu o ukončení pracovního poměru podepsalo celkem 36 zaměstnanců. Výpovědi se v roce 2007 podalo celých 40, z toho pouze 7 bylo ze strany firmy. Jeden zaměstnanec odešel z firmy, kvůli uplynutí jeho pracovního poměru.

Rok 2008 se stále nesl ve znamení hospodářské krize a firmu opustilo 136 zaměstnanců. Z toho dohodou odešlo celkem 76 zaměstnanců, ve zkušební době skončilo svůj PP 27 pracovníků (11 ze strany BOS, 26 ze strany zaměstnanců). Tento rok bylo podepsáno celkem 32 výpovědí (11 ze strany BOS, 21 ze strany zaměstnanců). Taktéž jako v roce 2008 odešel jeden zaměstnanec z firmy z důvodu uplynutí jeho PP.

O rok později bylo vidět znatelné zlepšení. Tento rok přišla firma BOS celkem o 72 zaměstnanců. 48 z nich odešlo na dohodu, 11 pracovníků ve zkušební době a 13 pracovníků podepsalo výpověď.

Firmu v roce 2010 opustilo 47 pracovníků. 20 z nich opustilo firmu dohodou. Stejně jako rok předešlý odešlo ve zkušební době 11 pracovníků (vše ze strany zaměstnanců) a 16 pracovníků podepsalo výpověď (5 výpovědí ze strany BOS, 11 ze strany zaměstnanců).

Jak lze vidět z grafu, rok 2011 patří k nejlepším z hlediska propouštění. Tento rok opustilo firmu celkem 29 zaměstnanců. Celkem 21 pracovníků odešlo na dohodu, 3 pracovníci ukončili svůj PP již ve zkušební době (2 ukončení ze strany BOS, 1 ukončení ze strany zaměstnance) a 5 pracovníků odešlo na základě výpovědi (1 výpověď ze strany BOS a 4 ze strany zaměstnanců).

Rok 2012 se může řadit také k těm lepší, co se propouštění týká. Celkem 14 zaměstnanců odešlo na základě dohody. Ve zkušební době skončilo celkem 21 pracovníků (z toho 14 ukončení ze strany BOS – tento fakt lze připsat tomu, že se rozbíhal nový projekt a firma potřebovala již zkušené pracovníky, nebyl čas na dlouhá zapracování). 4 pracovníci odešli na základě výpovědi (jen 1 ze strany BOS) a jednomu pracovníku pracovní poměr uplynul.



## 4. Motivační program BOS Automotive Products CZ

Tak jako pojem motivace, tak i motivační program definují různé prameny odlišně. Například Mayerová a Růžička (2000) ve své knize popisují motivační program jako soubor, který zahrnuje soubor skutečností, které stimulují členy zaměstnaneckého kolektivu v souladu s pracovními úkoly a společenským posláním organizace. Naproti tomu Bedrnová a Nový (2007) ve své knize uvádí, že motivační program představuje konkretizace systému práce s lidmi v organizaci s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců. Čtenář se o motivačním programu dočte i v knize od Kociánové (2010), která uvádí, že motivační program organizace zahrnuje nástroje stimulace pracovníků v souladu s personální strategií, s personální a sociální politikou a prolíná celým systémem řízení lidí v organizaci.

A co je vlastně úkolem motivačního programu organizace? Dle Kociánové Renaty (2010) je to ovlivňování pracovní ochoty lidí, jejich výkonnosti, spokojenosti a stabilizace. Obecně vzato, by měl motivační program vytvářet takové podmínky, aby motivační program mohl přispívat k optimální pracovní motivaci všech pracovníků.

Kapitola 4. je rozdělena do dvou částí. Jedná se o části nepeněžních a peněžních odměn. Peněžní odměny se rozlišují dle profese a produktivity. Nepeněžní odměny jsou pro všechny stejné a nezáleží na tom, jak dlouho zaměstnanec ve firmě nebo na jaké je pozici. Stávající motivační program je v příloze B.

### 4.1 Nepeněžní odměny

#### 4.1.1 Pracovní oděvy

Každý zaměstnanec dostane při nástupu do práce obuv, která je určena pro pohyb ve výrobní hale. Obuv dostávají jak operátoři, tak technickohospodářští pracovníci. Operátoři dostávají také pracovní kalhoty, trička a mikiny. Technickohospodářští pracovníci mají k dispozici halenky/košile a mikiny.

Tabulka 4: Náklady na pracovní oděvy

2011	2012	Rozpočet na r. 2013
300 000 Kč	414 000 Kč	450 000 Kč

Zdroj: Interní zdroj, 2013

#### 4.1.2 Očkování proti chřipce

Očkování proti chřipce mají k dispozici všichni zaměstnanci podniku. Tohoto očkování se ale účastní velice málo zaměstnanců, za poslední rok asi kolem 20 pracovníků. Jedna vakcína představuje pro firmu náklad zhruba 200,- Kč.

Tabulka 5: Náklady na očkování

2011	2012	Rozpočet na r. 2013
5 250 Kč	4 750 Kč	7 000 Kč

Zdroj: Interní zdroj, 2013

#### 4.1.3 Krémy Ketanol a Dolgit

Zaměstnanci mají k dispozici také ochranné krémy Ketanol a Dolgit.

Tabulka 6: Náklady na krémy

2011	2012	Rozpočet na r. 2013
2 500 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč

Zdroj: Interní zdroj, 2013

#### 4.1.4 Masáže ve firmě

Masáže ve firmě mohou využívat všichni zaměstnanci, mimo svou pracovní dobu. Masáže se uskutečňují přímo v prostorách firmy a jsou k dispozici každé úterý a čtvrtek.

Tabulka 7: Náklady na masáže ve firmě

2011	2012
66 000 Kč	77 374 Kč

Zdroj: Interní zdroj, 2013

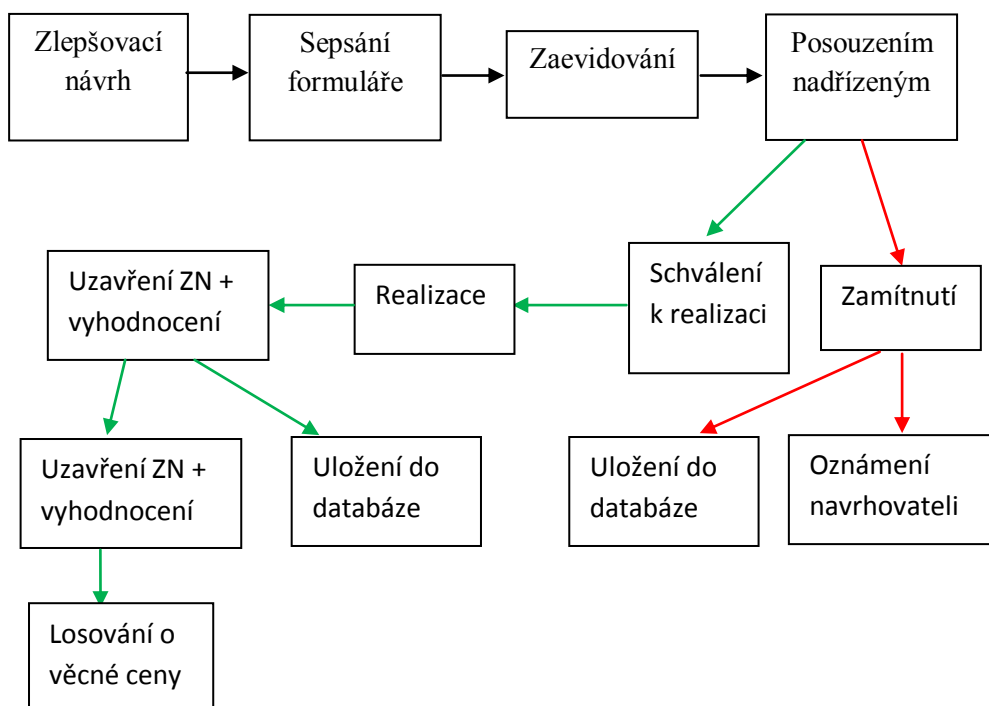
#### 4.1.5 Odměny za zlepšovací návrhy

Nepeněžní odměny se získávají za tzv. „zlepšovací návrhy“ a vydávají se nejlepším výrobním týmům, které komise vyhlásí.

Zlepšovací návrhy jsou zlepšení a návrhy konceptů, které obsahují možnou cestu řešení, popisují konkrétní případ použití a vedou k výhodě pro BOS nebo jejího zaměstnance, popř. pro obě strany. Nápad by se měly týkat primárně vlastní oblasti činnosti

podatele. Ve firmě se hájí heslo „Každý nápad je dobrý“ a tak je proto každý nápad uznán, i když není realizován. Každý zlepšovací návrh musí podatel zaznamenat do „T-karty“ (příloha C). Každý měsíc zasedá „zlepšovací“ komise a hodnotí podané návrhy. Za nejlepší návrh vybírají ten, který přinese nejmenší náklady a nejvíce úspor na pracovišti. Za jednotlivé schválené návrhy dostává podatel „T-body“, za které si pak může vybrat nějaké odměny.

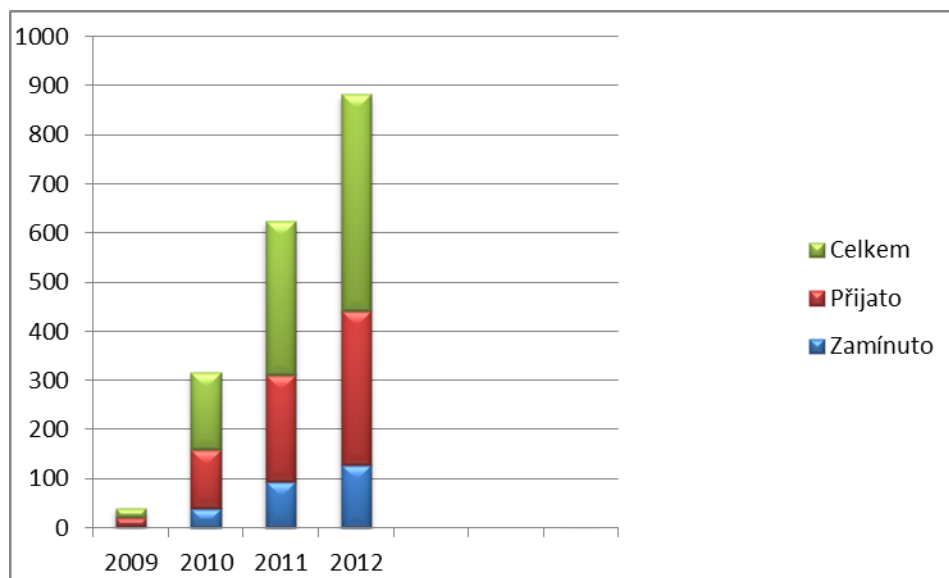
Obrázek 1: Proces zlepšovacího návrhu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Ve firmě existují ještě tzv. „Quick Win“ (minikroky). To jsou malá zlepšení, která jsou bez rizika realizována zaměstnancem samotným na pracovišti (např. usnadnění práce, malé opravy a zlepšení, odstranění vad, odstranění zdroje chyb ke zvýšení kvality, zlepšení pracovní průběhy a optimalizace spolupráce). K provedení potřebuje zaměstnanec souhlas, který uděluje příslušný Factory manager a Kaizen manager.

Graf 2: Přehled zlepšovacích návrhů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V příloze D je tabulka všech odměn a kolik bodů je k jaké odměně potřeba.

#### 4.1.6 Odměny za nejlepší tým

Nejlepší tým se posuzuje u pracovníků s výrobní profesí. Každou druhou středu v měsíci se vyhlašuje nejlepší tým měsíce. Každý rok v lednu se pak vyhlašuje nejlepší tým roku. Týmy se hodnotí dle produktivity, zmetkovitosti a 5S.

Tabulka 8: Náklady na odměny

2011	2012	Rozpočet na r. 2013
110 000 Kč	137 000 Kč	150 000 Kč

Zdroj: Interní zdroj, 2013

#### 4.1.7 Firemní setkání zaměstnanců

Každoročně v prosinci se pořádá firemní vánoční ples. V roce 2012 (přesněji 15. 12.) se konal již třináctý vánoční ples. Firma zajistila zpestření zábavy tanečním vystoupením školy Stardance z Chomutova. V programu je každoročně také bohatá tombola, kde každý ze zaměstnanců obdrží menší cenu. O půlnoci se pak slosují 3 hlavní ceny, posledně šlo o ceny herní konzole, tablet a kávovar Dolce Gusto. Firma zajišťuje i bohatý raut od externí firmy, na kterou se každoročně obrací.

Tabulka 9: Náklady na firemní vánoční ples

2011	2012	Rozpočet na r. 2013
191 000 Kč	177 000 Kč	200 000 Kč

Zdroj: Interní zdroj, 2013

Den dětí se koná vždy dle výsledků firmy. V letošním roce by měl proběhnout dne 8. 6. 2013. Den dětí se letos spojí i se Dnem otevřených dveří BOS.

Tabulka 10: Náklady na Den Děti

2011	2012	Rozpočet na r. 2013
79 000 Kč	105 000 Kč	100 000 Kč

Zdroj: Interní zdroj, 2013

#### 4.1.8 Privátní telefonická podniková síť

Každý zaměstnanec má nárok na privátní podnikovou síť (PPS) a možnost zapojit 5 telefonních čísel svých rodinných příslušníků do PPS. To mu pak umožní volání zdarma mezi sebou. Pokud tak učiní, musí zaměstnanec podepsat dohodu o srážkách ze mzdy pro případ, že nebudou řádně hrazeny náklady spojené s těmito pěti čísly. Výhodně volá ale i do jiných sítí. Zaměstnanec musí být ve firmě BOS zaměstnán minimálně 6 měsíců a není ve výpovědní lhůtě. Také nesmí mít exekuci na mzdu. Pokud zaměstnanec ukončí pracovní poměr, budou veškerá čísla, která jsou s ním spojena vyřazena z PPS.

#### 4.1.9 Vzdělávání pracovníků

Cílem vzdělávání pracovníků je, aby na každém pracovišti působili odborně vzdělaní pracovníci a aby zvládali bez problémů přijmout měnící se nároky práce (popř. nároky změněného pracovního zařazení).

Na vzdělávání zaměstnanců dostává firma dotace ve výši 80.000,- Kč. Ve firmě BOS se vzdělávání pracovníků uskutečňuje pomocí různých školení.

V následujících tabulkách je přehled o počtu školení, která se v letech 2011 a v 2012 uskutečnila, o plánovaných nákladech a skutečných nákladech za roky 2011-2013.

Tabulka 11: Uskutečněná školení 2011,2012

Druh	Zákonná	Výrobní systém	Soft Skills	Kvalita	Profesní	Jazyky	IT	Celkem
2011	5	5	3	8	11	5	9	34
2012	5	6	1	1	17	7	1	38

Zdroj: Interní zdroj, 2013

Tabulka 12: Plánované a skutečné náklady na školení 2011-2013

Rok	Plán-lineárně	Plán z požadavků	Čerpání	Přečerpání
2011	430 000 Kč	493 642 Kč	543 064 Kč	-113 064 Kč
2012	672 000 Kč	656 245 Kč	656 245 Kč	15 755 Kč
2013	670 199 Kč			

Zdroj: Interní zdroj, 2013

## 4.2 Finanční odměny

Finanční odměna (prémie, jiné bonusy, ...) patří k nejdůležitějším motivačním faktorům. Musí být tedy nedílnou součástí motivačního programu firmy. Odměny se samozřejmě rozdělují na odměny dělníkům a odměny technickohospodářským pracovníkům. Je nutné podotknout, že firma má vlastní odměňovací systém.

### 4.2.1 Příspěvek na stravování

Zaměstnanci se mohou stravovat přímo v budově firmy. Na výběr mají šest jídel, kde šesté jídlo je tzv. výběrové a je dražší. Na prvních pět jídel přispívá organizace zaměstnancům zhruba 79% z ceny, tudíž pouhých 21% si platí zaměstnanec sám. V korunách jedno jídlo přijde zaměstnance na 15 korun. Na výběrové jídlo přispívá organizace 77% z ceny. V korunách zaměstnanec za výběrové jídlo zaplatí 20 korun. V ceně je také polévka a zeleninový, popř. ovocný salát.

Tabulka 13: Náklady na stravování

2011	2012	Rozpočet na r. 2013
1 063 000 Kč	1 099 000 Kč	1 350 000 Kč

Zdroj: Interní zdroj, 2013

#### 4.2.2 Životní pojištění

Od roku 2013 nabízí firma BOS jeden z klíčových benefitů – životní pojištění pro zaměstnance. Každý zaměstnanec, který projevil zájem, dostává měsíčně 750,- Kč od zaměstnavatele bez nutnosti vlastního příspěvku.

#### 4.2.3 Odměňování pracovníků s dělnickou či režijní profesí

Mzda, kterou dělníci ve firmě BOS Automotive Products CZ dostává, se skládá z fixní a variabilní složky. Fixní složka tvoří celkem 70% mzdy a složka variabilní celkem 30% mzdy.

Tabulka 14: Vývoj základní hrubé mzdy operátorů

Základní mzda ve zkušební době	11 000 Kč
Základní mzda po 1. roce	12 000 Kč
Základní mzda po 2. letech	12 500 Kč

Zdroj: Interní zdroj, 2013

Variabilní složka mzdy se dělí do čtyř částí, a to následovně:

Graf 3: Rozdělení variabilní složky mzdy



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Největší část variabilní složky tvoří produktivita a ostatní tři části mají stejný podíl. Níže jsou jednotlivé části variabilní složky popsány.

### **Produktivita**

Ve firmě se posuzuje produktivita týmů, nikoli jednotlivce. Každý měsíc si firma stanoví cíl, kterého by měla ten daný měsíc dosáhnout. V každém týmu je zvolen mluvčí týmu, který pak je za práci odpovědný a také hodnotí ostatní členy týmu.

Pro měření produktivity používá podnik ukazatel, který se v těchto systémech běžně využívá ke sledování využití stroje či zařízení. Ukazatel se v anglickém jazyce nazývá **Overall equipment efficiency (OEE)**, v českém jazyce se používá název **Celková efektivita zařízení (CEZ)**. Nicméně název CEZ se používá minimálně.

Při výpočtu tohoto ukazatele je nutné se věnovat faktorům, které výrazně ovlivňují využití strojů a zařízení. Těmito ukazateli jsou míra využití, míra výkonu a míra kvality. **Míra využití stroje** vyjadřuje, na kolik procent celkové pracovní doby stroj skutečně běžel. **Míra výkonu stroje** lze vyjádřit jako rozdíl mezi skutečnou rychlostí stroje, při kterém jsou produkty vyráběny a rychlostí, která je naplánovaná. Tento parametr je tedy nejvíce ovlivněn ztrátou rychlosti. A poslední parametr, který je potřebný k výpočtu ukazatele OEE je **míra kvality** vyrobených produktů. Jak je již v názvu, tento parametr udává stupeň kvality produktů.



$$CEZ = \text{míra využití} \times \text{míra výkonu} \times \text{míra kvality} \times 100$$

Jak se hodnotí produktivita, uvádí následující příklad. V měsíci březen byl stanoven cíl 120% na výrobním středisku „montáž“. Jak je již uvedeno výše, v podniku se posuzuje produktivita týmů, ne jednotlivců. Nicméně pokud jeden pracovník pracuje na 105% a druhý na 112%, mluvčí týmu rozhodne o odměnách. Následující tabulka uvádí odměny za jednotlivá plnění.

Tabulka 15: Prémie na základě produktivity

Produktivita	Prémie (%)
Cíl - 120%	100
115%	73
110%	47
105%	20
100%	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### **Scrapcost (zmetkovitost)**

Zmetkovitost v podniku vyjadřuje výrobu nekvalitního výrobku, popř. nekvalitně odvedenou práci. Zmetkovitost se v podniku měří dvěma způsoby.

#### **1. Part per Million**

$$ppm = \frac{\text{vadné díly}}{\text{dobré díly}} * 100$$

#### **2. First time true**

$$FTT = \frac{\text{všechny díly} - \text{vadné díly}}{\text{všechny díly}} * 100$$

V podniku je interní zmetkovitost stanovena na 0,012%.

## **„0 km ppm“**

„0 km ppm“ ve zkratce znamená „reklamace 0 kilometrů“. To znamená, že se reklamace uskuteční ještě před samotným prodejem vozu zákazníkovi.

Pro výpočet se používá následující vzorec:

$$ppm = \frac{1 \text{ chybný díl}}{\text{milion dodaných dílů}}$$

Ze vzorce vyplývá, že nejvyšší možné ppm je 1 000 000, tzn., že všechny díly jsou špatné. Nejnižší ppm = 0, tzn., že není žádný vadný díl.

Pro lepší pochopení je uveden příklad. Pokud je dodáno 100 000 dílů, z toho 100 dílů je špatných (reklamovaných), znamená to:

$$ppm = \frac{100}{100\,000} * 1\,000\,000 = 1\,000$$

## **Metoda 5S**

Metoda 5S je japonská metodika, která slouží ke zlepšení pracovního prostředí v organizaci. Tato metoda je založena na samostatnosti pracovníků, týmové práci a vedení lidí.

Metoda 5S je tvořena z pěti japonských slov a těmi jsou:

**Seiri** – cílem „prvního S“ je, aby pracoviště bylo vždy uklizeno a věci, které se nepotřebují, se uklidili.

**Seiton** – vyjadřuje pořadí pracovních kroků. Smysl „druhého S“ je umístění potřebných věcí tak, aby byly vždy po ruce.

**Seiso** - „třetí S“ udává vrácení nástrojů na své místo. Všechny nástroje mají své určené místo, kam se vrací po jejich použití.

**Seiketsu** – cílem čtvrtého bodu z metody 5S je, aby se stejné věci prováděli stejně. Zaměstnanec by měl znát svou roli v pracovním postupu a vědět co a jak má používat.

**Shitsuke** – znamená zachovávat, ale také zlepšovat současný stav.

Tabulka 16: Prémie na základě metody 5S

100%	600 Kč
90%	540 Kč
80%	480 Kč
70%	420 Kč
60%	360 Kč
50%	300 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka 17: Vyplacené bonusy 2011, 2012

2011	2012
3 210 792 Kč	3 175 430 Kč

Zdroj: Interní zdroj, 2013

#### 4.2.4 Odměňování technickohospodářských pracovníků

Mzda technickohospodářských pracovníků se skládá také z fixní a variabilní složky. Fixní základ tvoří opět 70% mzdy. Variabilní složka je stanovena u každého THP individuálně. Vychází z cílů, které firma má a postupně se dále stanovují pro další zaměstnance, kdo za co zodpovídá. Hodnota cílů by dohromady měla vždy dávat 100%.

U zaměstnanců THP se také hodnotí metoda 5S, ale pouze u těch, kteří to mají zahrnuty ve svých cílech. V příloze E je přiložena tabulka, která vymezuje, jak takové cíle zaměstnanec mohou vypadat. Jako pracoviště je uvedena zkratka KLA, tzn., že se jedná o závod v Klášterci nad Ohří. Jméno odpovědné osoby je tvořeno zkratkou. Používají se první dvě písmena z příjmení a první písmeno z křestního jména (Kučerová Kateřina – KUK). Poslední sloupec udává podíl na celkovém hodnocení flexibilní složky, např. když je flexibilní složka 2000, tak 25% (500,- Kč) z toho dostane odpovědný zaměstnanec na zajištění akcí, zpracování mezd, apod.

K 1. červenci se zaměstnancům vždy navyšovaly platy o zhruba 5 – 7%. Výše procenta závisela na hospodaření podniku za daný rok. Platy se, kvůli hospodářské krizi, která v ČR nastala, navyšovaly naposled k 1. 7. 2007.

V následující tabulce je souhrn průměrné mzdy v BOS Automotive Products CZ za roky 2009-2012.

Tabulka 18: Průměrná mzda 2009-2012

<b>Rok</b>	<b>Průměrná mzda</b>
<b>2009</b>	21 973 Kč
<b>2010</b>	23 812 Kč
<b>2011</b>	25 593 Kč
<b>2012</b>	24 577 Kč

Zdroj: Interní zdroj, 2013

Oproti roku 2011 došlo v roce 2012 ke snížení průměrně o 1.016,- Kč. Pokles nastal kvůli již výše zmíněnému novému projektu. Firma přijala hodně nových zaměstnanců, kteří mají nižší základ než stávající zaměstnanci. Postupně se ale v rámci zapracování platy srovnají.

Dle obrátů a výsledků firmy dostávají zaměstnanci také letní a vánoční odměny. Tyto odměny jsou většinou ve výši 50% celkové mzdy. Už se ale také stalo, že kvůli nepřilíš kladným výsledkům firmy dostali zaměstnanci např. 35% z celkové mzdy.

Tabulka 19: Finanční odměny

<b>2011</b>	<b>2012</b>
5 820 978 Kč	5 709 635 Kč

Zdroj: Vnitřní zdroj

### **4.3 Celkové náklady na motivační program organizace**

Motivační program organizace je velice obsáhlý a nákladný. Nicméně o většinu benefitů, které firma nabízí, je velký zájem.

Následuje přehled celkových nákladů na benefity za roky 2011 a 2012.

Tabulka 20: Celkové náklady na MP 2011, 2012

	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Pracovní oděvy	300 000 Kč	414 000 Kč
Očkování	5 250 Kč	4 750 Kč
Krémy	2 500 Kč	3 000 Kč
Odměny za výhry	110 000 Kč	137 000 Kč
Firemní setkání zaměstnanců	270 000 Kč	282 000 Kč
Vzdělávání	543 064 Kč	656 245 Kč
Dotace	-80 000 Kč	-80 000 Kč
Finanční odměny	9 031 770 Kč	8 885 065 Kč
<b>Celkem</b>	<b>10 182 584 Kč</b>	<b>10 302 060 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

## 5. Zhodnocení motivačního programu a motivace

Zhodnocení motivačního programu a motivace je provedeno na základě dotazníkového šetření a následného vytvoření SWOT analýzy motivačního programu.

### 5.1 Dotazníkové šetření

Dotazníky byly rozdány v době ranní směny, nepodařilo se tedy spojit se všemi zaměstnanci firmy. Bylo rozdáno celkem 127 dotazníků. Zaměstnanci měli měsíc čas a poté měl být dotazník vrácen na personální oddělení. Dotazník vrátilo celkem 68 pracovníků, tedy necelých 54% (viz. graf č. 4). Ve firmě je hodně nových zaměstnanců, pracujících ve výrobním oddělení (pracoviště MQB – výroba loketních opěrek). Dotazník byl tedy rozdán především těmto pracovníkům (asi 75%). Jako THP není ve firmě nikdo nový. Dotazník poslouží ke zjištění, jak motivační program působí na již „zaběhlé“ pracovníky a jak na nové pracovníky.

Během rozdávání dotazníků se autorka setkala s pozitivním, ale i negativním přístupem. Negativních přístupů bylo ale podstatně méně (cca. 5 pracovníků). Negativní přístup se projevil již u samotného předání dotazníků. Tento fakt byl zaznamenán především u pracovníků s dělnickou profesí. Podle způsobu jednání se dalo odhadnout i samotné vyplnění dotazníku. Tento odhad se také naplnil a u několika dotazníků se stalo, že buď jednu stranu dotazníku vůbec nevyplnili, nebo na otázku, kde odpověď byla „ANO-NE“, dopsali nevíم a u poslední otázky, zkoumající váhu motivačních faktorů, měli respondenti doplnit hodnotu 1, 2 nebo 3, ovšem asi u čtyř dotazníků respondenti napsali pouze fajfku či křížek. K hodnocení poslední otázky nebyly tyto dotazníky započítány. Skutečnost, že zaměstnanci měli takový přístup, připisovala autorka nejdříve tomu, že pracovníci jsou pod velkým stresem a nemají čas něco vyplňovat. Z průzkumu však vyplynulo, že muži, pracující ve výrobním oddělení jsou pod stresem opravdu výjimečně. U žen se tento odhad potvrdil.

V popisech u jednotlivých grafů jsou použity následující zkratky:

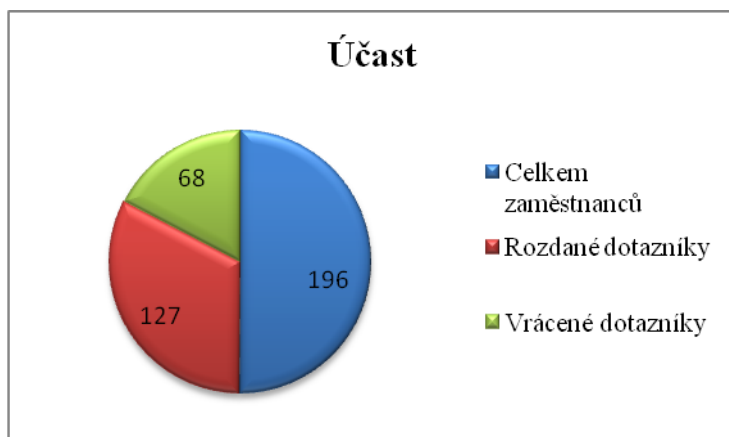
**Ž-THP** ... ženy, pracující jako technickohospodářský pracovník

**Ž-D** ... ženy, pracující jako výrobní dělník

**M-THP** ... muži, pracující jako technickohospodářský pracovník

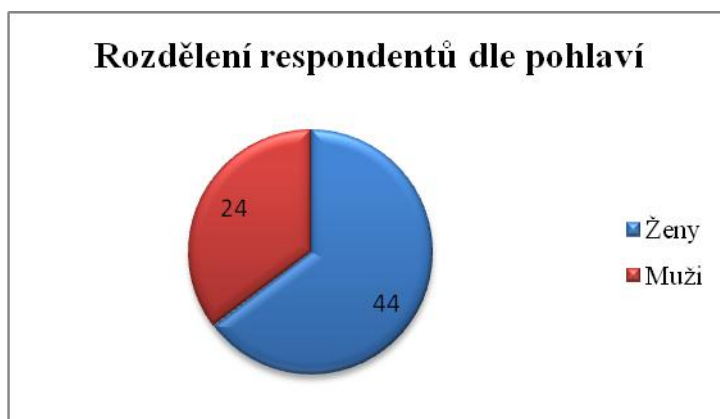
## M-D ... muži, pracující jako výrobní dělník

Graf 4: Dotazníkový průzkum - účast



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

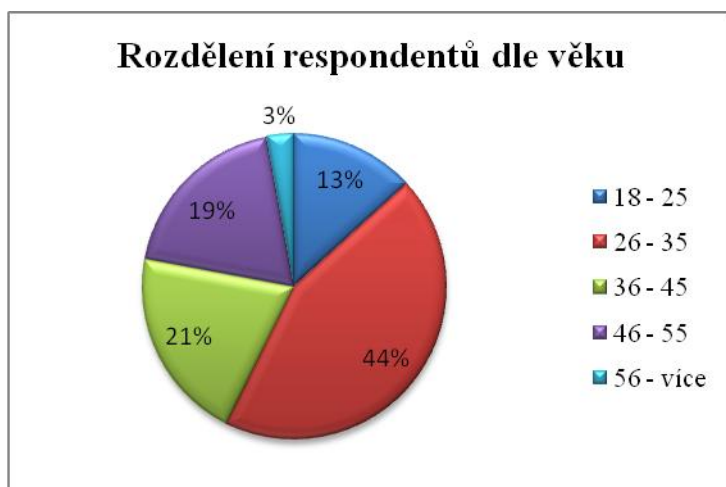
Graf 5: Dotazníkové šetření - 1. otázka



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Do průzkumu se zapojilo 44 (65%) žen a 24 (35%) mužů. Z toho žen THP bylo 21 a žen s dělnickou profesí 23. Z mužů THP se do průzkumu zapojilo 15 a mužů s dělnickou profesí pouhých 9.

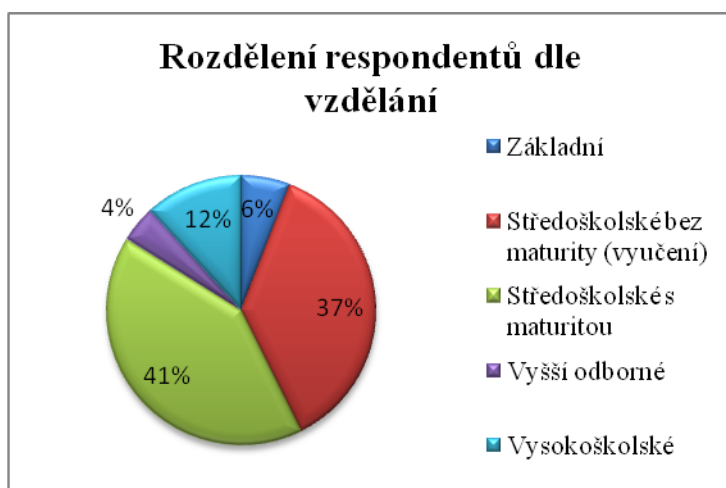
Graf 6: Dotazníkové šetření - 2. Otázka



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Respondenti byli různých věkových kategorií. Jak lze z grafu vidět, byly obsazeny veškeré možné věkové varianty. Nejvíce respondentů spadá do věkové kategorie 26 – 35 let. První věkovou kategorií zvolilo 13% respondentů (z toho 1 Ž-THP, 5 Ž-D, 1 M-THP a 2 M-D). Třetí věková kategorie je 36 – 45 let a tu zvolilo celkem 21% respondentů (z toho 7 Ž-THP, 4 Ž-D, 2 M-THP a 1 M-D). Věkovou kategorií 46 – 55 let má zástupce jen u tří skupin. Z mužů s dělnickou profesí nezvolil nikdo tuto možnost. Poslední možnou odpověď má nejmenší zástup a to 3% (1 Ž-D a 1 M-THP).

Graf 7: Dotazníkové šetření - 3. otázka



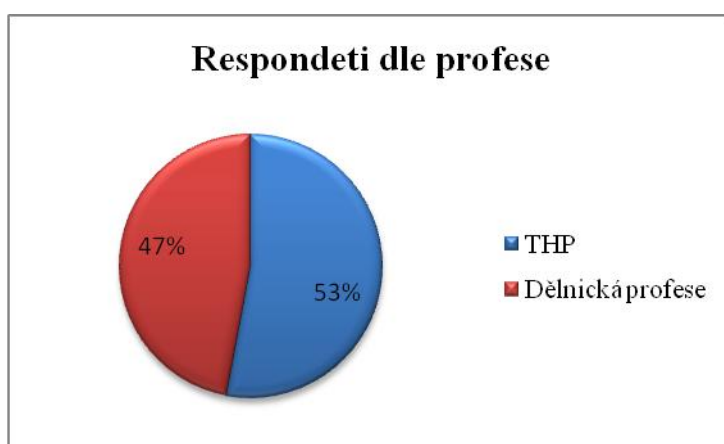
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Stejně tak jako u otázky č. 2, se i u této otázky respondenti rozdělili do všech možných kategorií. Nejvíce respondentů má vzdělání středoškolské s maturitou. Tato odpověď



byla nejvíce zaznamenána u Ž-THP s podílem cca 19%. Další nejčastější vzdělání respondentů je středoškolské bez maturity, tedy vyučení. Toto vzdělání nejčastěji zaškrtnly ženy s dělnickou profesí (cca 22%). Nejmenší zástup respondentů je u vyššího odborného vzdělání. Tuto odpověď zvolilo celkem 4% respondentů (z toho 2 Ž-THP a 1 M-THP). 12% respondentů má vysokoškolské vzdělání, z toho dokonce jeden respondent pracuje ve výrobním oddělení. Tato skutečnost poukazuje na to, že v ústeckém kraji je nezaměstnanost opravdu na hranici a lidé pracují i mimo svůj vystudovaný obor.

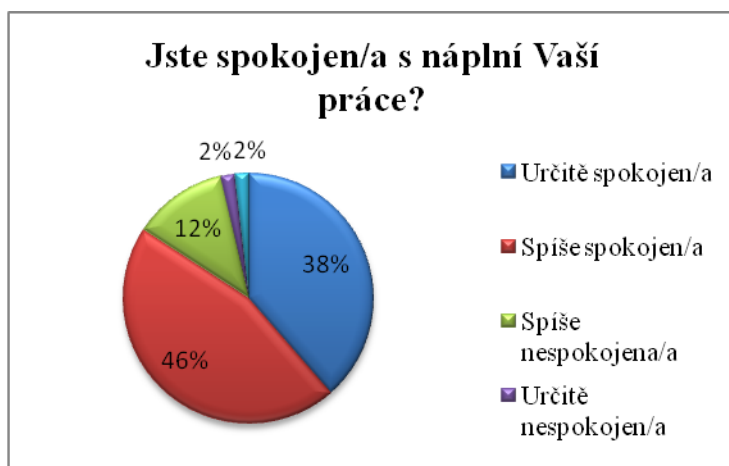
Graf 8: Dotazníkové šetření - 4. otázka



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jak se autorka zmínila již výše, dotazníky byly rozdávány na ranní směně. Rozdíl mezi technickohospodářskými pracovníky a operátory není ale tak vysoký, pouze 6% (32 operátorů a 36 THP).

Graf 9: Dotazníkové šetření - 5. otázka



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z grafu je patrné, že většina pracovníků je s náplní práce spíše spokojena. 46% z dotazovaných uvedlo, že s pracovní náplní jsou spíše spokojeni. Velký zástup respondentů byl ale také u odpovědi „určitě spokojen/a“. Tyto odpovědi byly nejvíce zaznamenány u pracovníků THP (zhruba 19% u odpovědi „určitě spokojen/a“ a asi 29% u odpovědi „spíše spokojen/a“). 12% respondentů zaškrtnulo třetí možnou odpověď „spíše nespokojen/a“. Zastoupení měla tato odpověď spíše u pracovníků z výrobního oddělení (7%) a spíše u žen. Čtvrtou možnou odpověď zvolilo 2% respondentů. A možnost „je mi to jedno“ taktéž 2%. U třetí a čtvrté odpovědi měli respondenti dopsat důvod, proč tomu tak je. Důvody byly různé, např. že si pracovník nerozumí se svým vedoucím pracovníkem, dva pracovníci uvedli důvod, že mají špatné platové ohodnocení. Jako důvody byly uvedeny také stres, hádky na pracovišti, vysoké normy, nesplnění očekávání apod.

Graf 10: Dotazníkové šetření - 6. otázka



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jeden z respondentů na tuto otázku neodpověděl, k hodnocení této otázky tak nebyl připočítán. S nejnižším procentuálním podílem byla zaznamenána odpověď „určitě ano“. Tuto odpověď zvolilo 8% respondentů (1 Ž-THP, 2 Ž-D, 1 M-THP, 1 M-D). Druhou možnou odpověď zvolilo celkem 34% dotazovaných. Nejvyšší procentuální podíl na této odpovědi mají ženy s dělnickou profesí (zhruba 13%). Tuto odpověď zvolilo také 6% žen THP. U mužů THP byl zástup této odpovědi o 4% vyšší než u žen THP, tedy 10%. Z mužů s dělnickou profesí zvolil pouze jeden tuto možnou odpověď. Skutečnost, že stres zažívají spíše ženy, se dá vysvětlit tím, že z psychologického hlediska jsou ženy ke stresu náchylnější. Nejvíce respondentů (45%) zvolilo odpověď „spíše ne“. Tuto odpověď zvolily hlavně ženy THP (cca 19%).

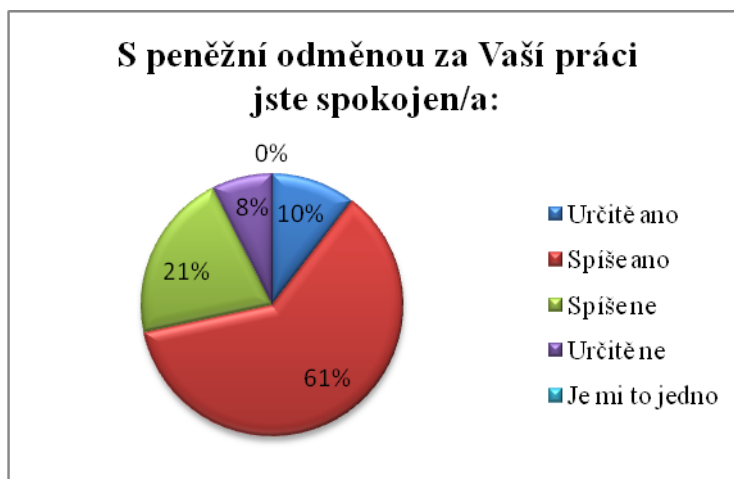
Graf 11: Dotazníkové šetření - 7. otázka



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Dva respondenti na tuto otázku neodpověděli, k hodnocení této otázky tak nebyli připočítáni. Je důležité, aby pracovní vztahy na pracovišti byly pro pracovníka příjemné. Pro organizaci BOS Automotive Products CZ je tedy jistě dobré zjištění, že více než polovina respondentů hodnotí pracovní vztahy na pracovišti jako spíše příjemné (6 Ž-THP, 11 Ž-D, 4 M-THP a 5 M-D) a 39% respondentů jako určitě příjemné. Pouhých 8% (2 Ž-THP, 2 Ž-D, 1 M-THP) jsou s pracovními vztahy spíše nespokojeni. Pro jednoho z respondentů je jedno, zda jsou pracovní vztahy příjemné či nikoliv.

Graf 12: Dotazníkové šetření - 8. otázka

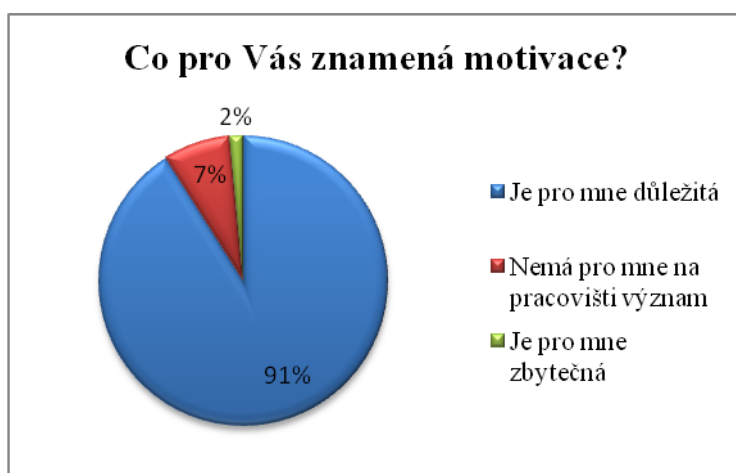


Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jeden z respondentů na tuto otázku neodpověděl, k hodnocení této otázky tak nebyl připočítán. V dnešní době by se mohlo říci, že jako nejsilnější motivační faktor je považován plat. Autorka práce považuje plat také za jeden z nejsilnějších motivačních

faktorů. K důležitým faktorům patří ale také spokojenost, teprve pak pracovník bude mít z výdělku radost. Průzkum ukázal, že s peněžní odměnou ve firmě BOS jsou pracovníci vesměs spokojeni. Celkem 61% uvedlo, že jsou spíše spokojeni. Tento fakt se týká spíše THP (tuto odpověď zaškrtno celkem 40% THP). K tomu 10% je s peněžní odměnou určitě spokojeno. 21% respondentů s peněžní odměnou je spíše nespokojeno. Toto tvrzení se nyní naopak týká pracovníků s dělnickou profesí (celkem 13% operátorů tuto odpověď zvolilo).

Graf 13: Dotazníkové šetření - 9. otázka



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jeden z respondentů na tuto otázku neodpověděl, k hodnocení této otázky tak nebyl připočítán. Z průzkumu se zjistilo, že pro většinu respondentů je motivace důležitá. Otázkou však je, zda motivováni jsou (viz graf níže). První možnou odpověď zvolilo 91% pracovníků (20 Ž-THP, 20 Ž-D, 14 M-THP, 7 M-D). Pro pouhých 7% respondentů (1 Ž-THP, 2 Ž-D, 1 M-THP, 1 M-D) nemá motivace na pracovišti význam. A pro jednoho respondenta je motivace naprosto zbytečná.

Graf 14: Dotazníkové šetření - 10. otázka



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jeden z respondentů na tuto otázku sice odpověděl, ale odpovědí, která nebyla v možném výběru (odpověď zněla „nevím“). Samozřejmě tento dotazník nebyl k hodnocení této otázky připočítán. Nicméně vyhodnocení této otázky je obzvláště zajímavé. Přestože u předchozí otázky 91% respondentů odpovědělo, že je pro ně motivace důležitá, 52% těchto respondentů (7 Ž-THP, 19 Ž-D, 6 M-THP a 3 M-D) motivováno není. Nejvyšší zástup odpovědi „ne“ je u žen s dělnickou profesí (zhruba 28%). Nejvíce motivovaných respondentů jsou, dle průzkumu, ženy THP. Odpověď „ano“ zvolilo celkem cca 21% žen THP. Nejmenší podíl u této otázky byl zaznamenán u žen s dělnickou profesí a to pouhými 4%.

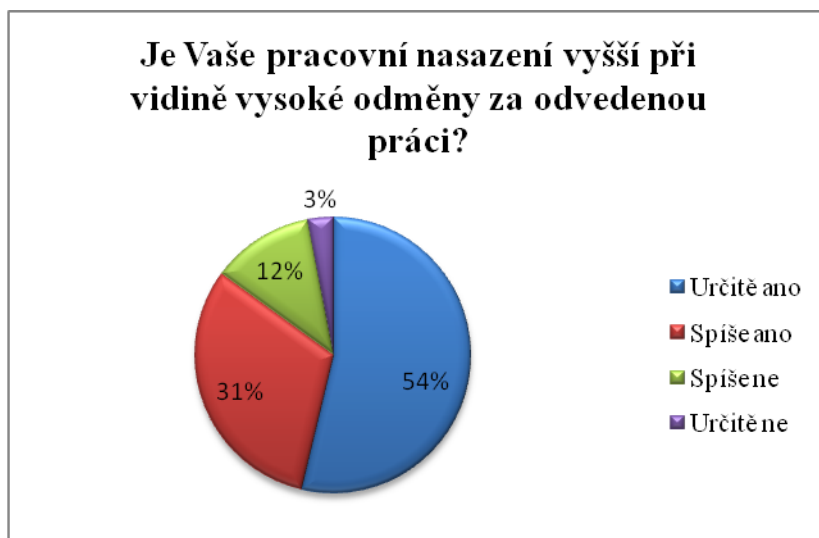
Graf 15: Dotazníkové šetření - 11. otázka



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jeden z respondentů na tuto otázku neodpověděl, k hodnocení této otázky tak nebyl dotazník připočítán. První odpověď zvolilo celkem 45%, stejně tomu tak bylo u druhé možné odpovědi. První možnou odpověď zvolily převážně ženy a to ve stejném poměru (15%). Druhou odpověď zvolily nejvíce žen THP (taktéž 15%). Pro 9% dotazovaných (1 Ž-THP, 3 Ž-D a 2 M-D) nepředstavuje odpovědnost za vykonanou práci motivaci. Může to být způsobené tím, že s větší odpovědností roste stres.

Graf 16: Dotazníkové šetření - 12. otázka

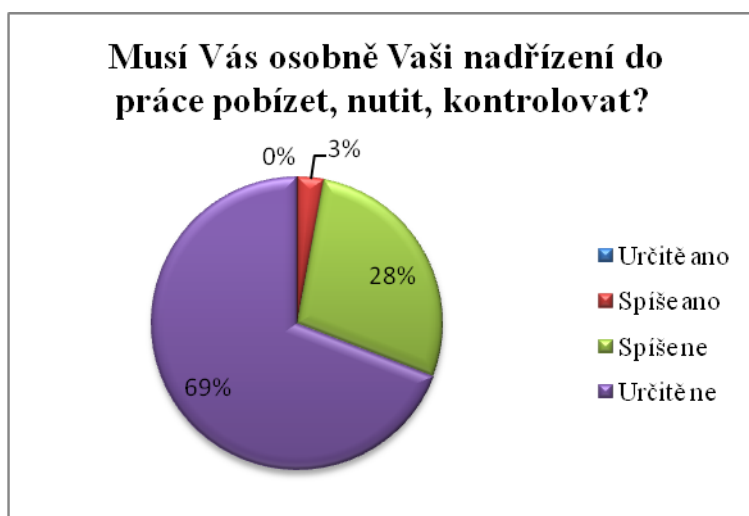


Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jeden z respondentů na tuto otázku neodpověděl, k hodnocení této otázky tak nebyl dotazník připočítán. 54% respondentů hodnotí své pracovní nasazení jako vyšší, když mají vidinu vysoké odměny za odvedenou práci. Tato skutečnost poukazuje opět na to,

že zde hraje roli opět jeden z nejsilnějších faktorů – peníze. Největší zastoupení této odpovědi je u žen s dělnickou profesí. Tuto odpověď zvolilo celkem 21% těchto žen. Samozřejmě vidina vysoké odměny za vykonanou práci může být spojena s tím, že úkol/práce bude náročnější a obtížnější. Lidé, podléhající více stresu, mohou tento úkol odmítnout, i když je třeba vidina „velkých peněz“ láká. Je možné, že tento důvod si říkalo i 12% respondentů.

Graf 17: Dotazníkové šetření - 13. otázka

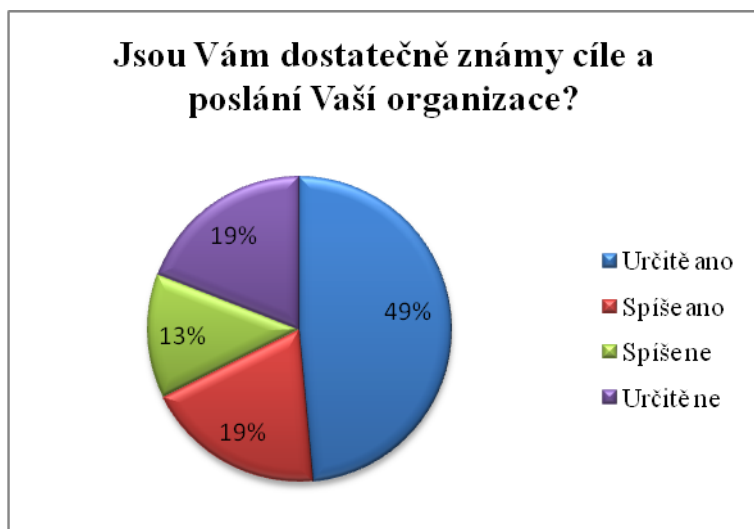


Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Vyhodnocení této otázky přineslo výborné výsledky. Zaznamenaných celkem 0 odpovědí bylo u první možné odpovědi „určitě ano“. O 3% více „hlasů“ se zaznamenalo u odpovědi „spíše ano“. Odpověď „spíše ne“ zvolilo 28% respondentů a nejvíce dotazovaných (69%) zvolilo možnost poslední. Tento výsledek je obzvláště dobrý, poukazuje na to, že zaměstnanci jsou schopni pracovat sami a není nutná kontrola jejich práce. To vyvolává důvěru mezi podřízenými a nadřízenými, tím pádem se zvyšuje i motivace k práci.



Graf 18: Dotazníkové šetření - 14. otázka



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Pro necelých 69% respondentů jsou cíle a poslání organizace známy (49% určitě ano, 19% spíše ano). 13% respondentů uvádí, že jsou pro ně cíle a poslání spíše neznámy a pro 19% respondentů jsou cíle a poslání úplně neznámy. Tato skutečnost je zaznamenána především u žen THP (zhruba 19%).

Graf 19: Dotazníkové šetření - 15. otázka

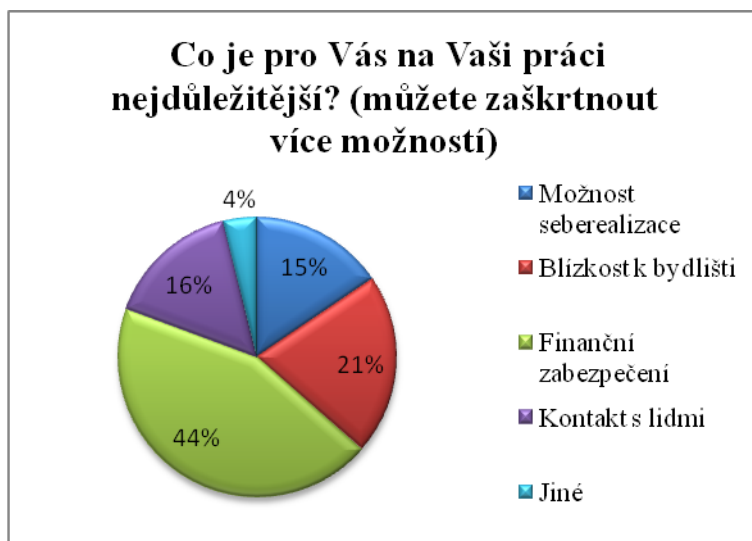


Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jeden z respondentů na tuto otázku neodpověděl, k hodnocení této otázky tak nebyl dotazník připočítán. Více než polovina respondentů uvádí, že k samostatnému rozhodování spíše mají dostatek volnosti. Stejně tak jako u otázky č. 13 (graf č. 14), skutečnost, že zaměstnavatel dává volnost a především příležitosti k rozhodování zaměstnance, vyvolává v pracovníkovi důvěru. Nejvíce touto variantou odpověděly ženy THP (19%). Variantu „určitě ano“ zvolilo 22% respondentů (6 Ž-THP, 3 Ž-D, 5

M-THP, 1 M-D). O 1% méně respondentů zvolilo třetí možnou odpověď, a to „spíše ne“. Největší podíl u této odpovědi bylo zaregistrováno u žen s dělnickou profesí. Tuto odpověď zvolilo celkem 13% těchto žen.

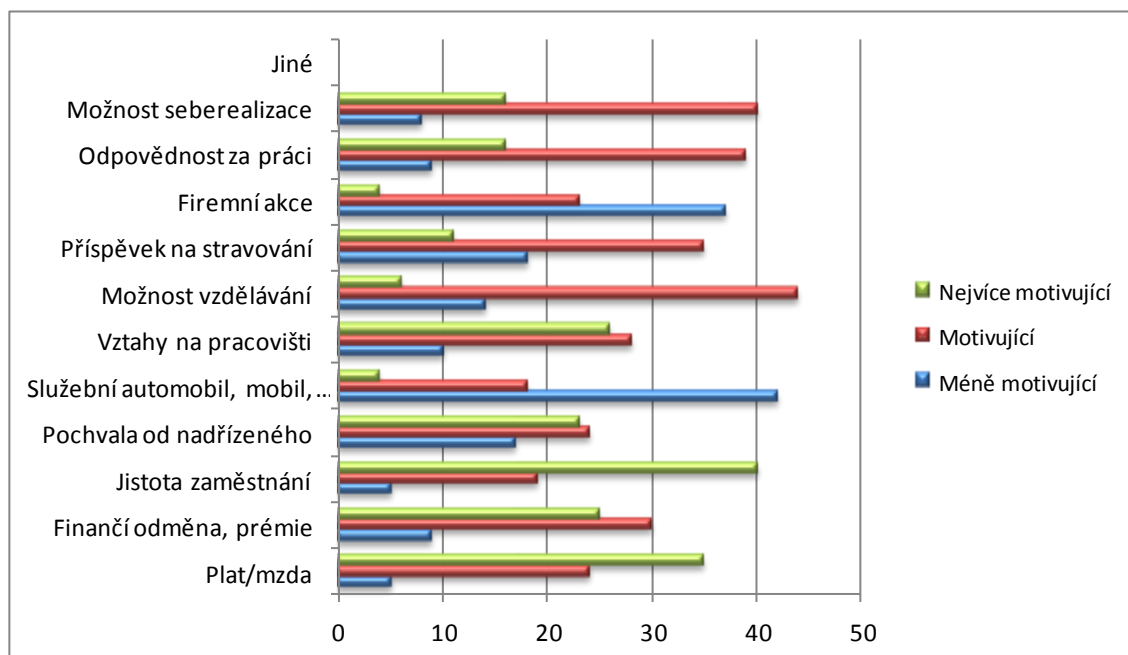
Graf 20: Dotazníkové šetření - 16. otázka



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jeden z respondentů na tuto otázku neodpověděl, k hodnocení této otázky tak nebyl dotazník připočítán. Už výše je psáno, že jako nejsilnější motivační faktor je považován plat. Proto také 44% respondentů (18 Ž-THP, 17 Ž-D, 15 M-THP, 7 M-D) zvolilo možnost „finanční zabezpečení“ jako nejdůležitější pro svou práci. Pro respondenty je také důležitá blízkost k bydlišti, tuto možnost zvolilo 21% respondentů (5 Ž-THP, 11 Ž-D, 4 M-THP, 7 M-D). Kontakt s lidmi je pro mnoho lidí také hodně důležitý. Tuto možnost zvolilo celkem 16% respondentů (7 Ž-THP, 7 Ž-D, 4 M-THP, 2 M-D). Celkem 4% respondentů využilo i kolonky „jiné“, kam vypsali jiné faktory, např. upřímnost, dobrý nadřízený a kolektiv, rozmanitost, význam a efektivita práce.

Graf 21: Dotazníkové šetření - 17. otázka



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Čtyři respondenti na otázku neodpověděli, k hodnocení této otázky nebyly dotazníky započítány. Otázka zněla „Co Vás nejvíce motivuje k práci?“. K jednotlivým faktorům přidávali respondenti hodnotu 1 – 3, dle toho, jak hodně je pro ně faktor motivující. Z průzkumu se zjistilo, že pro respondenty je nejvíce motivující jistota zaměstnání. Tento faktor měl zastoupení celkem 62,5%. I když autorka očekávala, že nejvíce motivující bude pro respondenty plat, je toto zjištění poměrně jasné. Díky velké nezaměstnanosti, která je po celé ČR, si lidé bez pochyby váží každé práce. Jako druhý nejvíce motivující faktor je pro respondenty plat. Jako nejvíce motivující faktor „plat/mzda“ uvedlo celkem cca 55%, z toho nejvíce ženy THP (zhruba 20%). Jako třetí nejvíce motivující faktor je pro respondenty „vztahy na pracovišti“. Tento faktor zvolilo celkem 41% respondentů, z toho nejvíce opět ženy THP (cca 18%). Jaké nejméně motivující faktor byl označen služební automobil, mobil, popř. notebook. Tento faktor za nejméně motivující označily především ženy, pracující ve výrobním oddělení (25%). To je způsobeno tím, že pracovníci výrobního oddělení nemají na tyto benefity nárok. Ale také pro 20% žen THP je tento faktor nejméně motivující. Jako druhý nejméně motivující faktor zvolili respondenti firemní akce (58%), i když účast na těchto akcích je vždy vysoká. Nejméně motivující je převážně pro ženy a muže THP (23% Ž-THP a 22% M-THP). Jako motivující (tedy faktor, který se nachází uprostřed) faktor je pro

respondenty možnost vzdělávání. Tento faktor zvolilo jako motivující celkem 69% respondentů, z toho 25% Ž-THP, 17% Ž-D, 16% M-THP a 11% M-D. Jako druhý motivující faktor byl respondenty zvolen „možnost seberealizace“. Tento faktor označilo jako motivující celkem 63% respondentů, z toho 22% Ž-THP, 17% Ž-D, 16% M-THP a 8% M-D.

## 5.2 SWOT analýza motivačního programu

SWOT analýza motivačního programu je tvořena na základě poznatků z dotazníkového šetření a z celkových informací o motivačním programu.

Díky silným a slabým stránkám se může zhodnotit motivační program jako takový. Hrozby a příležitosti vyjadřují, k jakým zlepšením, popř. zhoršením může v rámci motivačního programu dojít.

Tabulka 21: SWOT analýza motivačního programu

<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-stravování v budově firmy</li> <li>-příspěvek na stravování</li> <li>-odměny za výhry (ZN, tým měsíce)</li> <li>-dotace na vzdělávání</li> <li>-široká nabídka vzdělávání</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-nedostatek informací o motivačním programu</li> <li>-peněžní odměny ve výrobním odd.</li> <li>-žádné benefity na základě výkonu</li> <li>-lhostejnost zaměstnanců</li> </ul>
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>HROZBY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lázně Evženie (úspěšné vyjednání)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-zamítnutí dotace na vzdělávání</li> <li>-hospodářská krize</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Pomine-li se bod motivačního programu „Finanční odměny“, do kterého je logicky vkládáno nejvíce financí, nejvíce financován je bod „Ochrana zdraví“, do kterého spadá zdravá strava, pracovní oděvy a obuv, masáže ve firmě, očkování proti chřipce a krém Ketanol a Dolgit. Na ochranu zdraví svých zaměstnanců vynaložila firma za rok 2012 celkem 1.520.570,- Kč. Vedle finančních odměn se jedná o nejvíce nákladný bod

motivačního programu. Bezpochyby je tento bod zařazen do silných stránek. Silnou stránkou je také příspěvek na stravování, který je sice součástí bodu „ochrana zdraví“, ale jelikož tento faktor ohodnotilo celkem 55% respondentů jako „motivující“, je nutno ho vytknout. Bezpochyby je tento faktor spjat i s tím, že zaměstnanci mají možnost stravovat se přímo na pracovišti. Tuto možnost využívají skoro všichni zaměstnanci. Naskytá se ale otázka, zda pracovníci tento faktor vnímají jako motivační. Silnou stránkou je také dotace, kterou firma dostala na vzdělávání zaměstnanců. O vzdělávání je u zaměstnanců také velký zájem, tato dotace tomu tedy velice pomohla. Velmi slabou stránkou motivačního programu a motivace celkové je, že zaměstnanci s motivačním programem nejsou pořádně seznámeni. Toto zjištění vyplývá z dotazníkového šetření, kde 91% respondentů uvedlo, že pro ně motivace na pracovišti je důležitá, ale přesto 52% respondentů motivována není. Motivována není celkem 33% operátorů. Většina operátorů byla z pracoviště MQB, kde opravdu motivováni nejsou, a je potřeba, aby se firma právě na tuto skupinu zaměřila. Mezi slabé stránky se řadí také to, že firma nenabízí benefity na základě výkonu a zaměstnanci jsou motivováni jen penězi. Pokud tedy pracovník vnímá své platové ohodnocení jako špatné, není k práci motivován. Velice výhodné by pro firmu bylo, kdyby vyjednání s Lázněmi Evženie bylo úspěšné. O masáže a jiné procedury je u zaměstnanců velký zájem. Z tohoto důvodu uvedla tento fakt autorka do příležitostí. Velkou hrozbou může být stažení dotace na vzdělání. O vzdělání je zájem veliký, a kdyby se rozhodlo o vrácení dotace, firma by takovou škálu vzdělávání nemohla pracovníkům nabídnout.

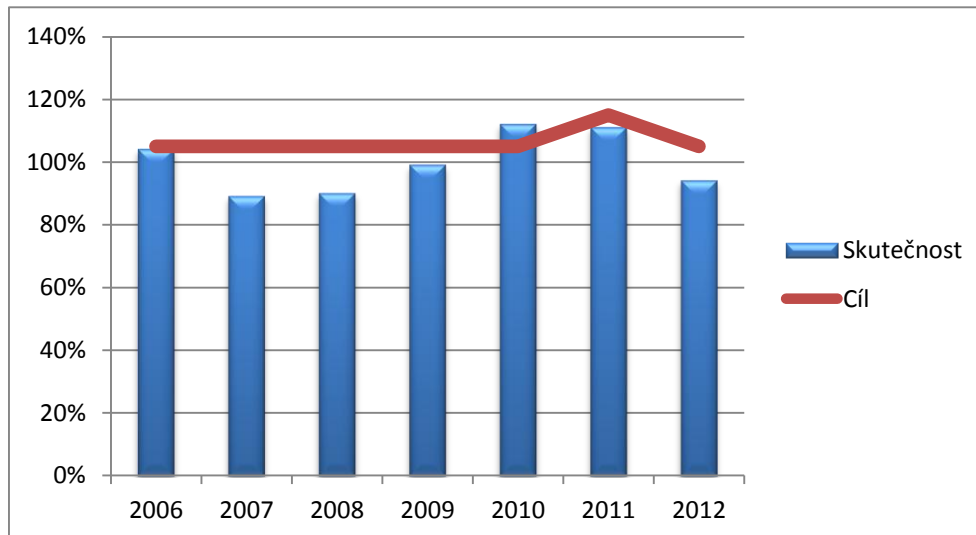
### **5.3 Celkové zhodnocení**

Firma má opravdu široký a nákladný motivační program. Z šetření vyplynulo, že pro 91% respondentů je motivace důležitá, ale i přesto 52% z nich motivováno není. Největší podíl „nemotivovaných“ je u operátorů, převážně pracujících na novém pracovišti MQB. Na tomto pracovišti je hodně nových zaměstnanců, kteří jsou ještě ve ZD. Tím, že jsou v ZD, mají jen základní mzdu a žádné bonusy k tomu. A také mají stále nízkou produktivitu, mají vysokou zmetkovitost a nepořádek na pracovišti (vztahuje se na metodu 5S) a tím, že mají pouze tu základní mzdu, nejsou motivováni k tomu, aby si pořádek na pracovišti udržovali a aby pracovali rychleji.

Motivační program jako takový se zhodnotil pomocí SWOT analýzy, která byla vytvořena na základě teoretických informací a dotazníkového šetření. Aby se ale

motivační program zhodnotil jako prospěšný, jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele, je nutné znát celkovou produktivitu firmy. Následující graf ukazuje celkovou produktivitu organizace za léta 2006-2012.

Graf 22: Produktivita 2006-2012



Zdroj: Vnitřní zdroj

Již od roku 2006 je cíl produktivity firmy stanoven na 105%. Jen v roce 2010 byl tento cíl překročen a to o celých 7%. V ostatních letech nebylo tohoto cíle dosaženo. Nejmenší produktivity bylo dosaženo v roce 2007. V tomto roce činila produktivita 89%. Celkově v průměru činila produktivita firmy zhruba 99%. Tím, že v roce 2010 činila produktivita 112%, stanovil si podnik na další rok cíl ve výši 115%. Tohoto cíle však nebylo dosaženo, produktivita v tomto roce byla 111%. Z toho důvodu se v dalším roce stanovil cíl produktivity opět na 105%. Ani tohoto cíle firma v produktivitě nedosáhla, v roce 2012 byla produktivita 94%.

U celkového plnění ale záleží i na tom, zda se zrovna zavádí nová výroba. Se zaváděním nové linky se musí počítat s překážkami, protože linka nepoběží hned, tak jak si vedoucí pracovníci představují. V průběhu se musí vyladit tzv. „mouchy“. Také samozřejmě záleží i na tom, kolik je na lince nových „nezkušených“ pracovníků. Tomu také tak bylo právě v roce 2012, kdy se najednou produktivita snížila oproti roku 2011 o 7%. Firma přijala nový projekt a stavěla se nová linka pro pracoviště MQB (celkem 4 linky = 4 týmy), na které se začaly vyrábět loketní opěrky. S výrobou loketních opěrek neměl v organizaci nikdo zkušenosti, tudíž práce šla pomalu. Kvůli projektu se přijalo plno nových zaměstnanců, u kterých bylo potřebné zaučení. Dosud se na pracoviště

dodávají nekvalitní díly (především kůže) a kvůli velké fluktuaci, která na pracovišti je, není tým sebraný. Fluktuace je především z důvodu tohoto, že díky nízké produktivitě nedosáhnou pracovníci na bonusy, i přesto, že mají již po zkušební době. Pracují tudíž stále jen za základní mzdu. Tím, že se na pracoviště neustále přijímají nové pracovníky, musejí se zaučovat (zaučovat musí někdo po zkušební době – klesá produktivita). Je třeba ale plnit požadavky zákazníků a tak musejí pracovníci pracovat přesčas (prodloužené směny, práce o víkendu).

Nejslabší stránkou pracoviště MQB je převážně tedy fluktuace, díky které produktivita klesá (popř. je stabilní), ale nestoupá. Pro první 4 měsíce roku 2013 je cíl produktivity na MQB stanoven na 71% a od května 2013 stoupne na 100%. Pouze jeden tým dokázal splnit cíl 71%. Tento tým se skládá z pracovníků, kteří mají již po ZD a málokdy se na tuto linku přijmou další pracovníci.

Z informací, které autorka dostala k dispozici od pracovníků personálního oddělení, a z dotazníkového šetření se dá usoudit, že motivační program působí tak, jak má a náklady, které do motivačního programu firma vkládá, se vrací právě v rámci té produktivity. Jediný „problém“ z hlediska motivace a produktivity je právě na pracovišti MQB.

Je tedy nezbytně nutné motivovat zaměstnance, kteří jsou ještě ve zkušební době, aby produktivita tohoto pracoviště co nejdříve stoupla a aby nedocházelo k tak časté fluktuaci. Je zapotřebí učinit několik opatření pro motivaci pracovníků na MQB.

## **6. Návrh pro posílení motivace zaměstnanců**

Vzhledem k tomu, že výroba loketních opěrek (MQB) má být v budoucnosti stěžejní pro firmu BOS (v roce 2015 má výroba loketních opěrek představovat 54% celkového obrátu), ale produktivita MQB je nižší, než je cíl, je návrh pro posílení motivace zaměstnanců zaměřen právě na pracoviště MQB. V plánu je postavit ještě další linky pro pracoviště MQB, přijmou se tedy ještě další pracovníci.

Na pracovišti MQB jsou celkem 4 linky (A, B, C, D). Linku A obsluhuje celkem 18 pracovníků, linku B celkem 15, linku C obsluhuje 19 a linku D 14 pracovníků.

### **6.1 Informovanost**

#### **6.1.1 Informovanost o motivaci**

Jelikož má organizace plno nových zaměstnanců, měla by se v první řadě zaměřit na ně. Tito pracovníci jsou na pracovišti noví, je tedy nutné, aby jim organizace dala do podvědomí výhody různých benefitů, především výhody zlepšovacích návrhů anebo nejlepších týmů.

#### **6.1.2 Informovanost o hospodaření firmy**

Z dotazníkového průzkumu autorka zjistila, že pro respondenty je nejsilnější motivační faktor jistota zaměstnání. Toto opatření je zaměřeno jak na operátory, tak na THP. Díky tomuto zjištění lze zvážit jako návrh pro posílení motivace zaměstnanců pravidelná sezení se zaměstnanci, kteří mají zájem, a na rovinu jim vysvětlit, jak na tom firma je a jaký je výhled do budoucnosti.

Tato sezení by se měla uskutečňovat čtvrtletně. Aby tato činnost nebyla náročná pro jednoho pracovníka, měl by každý mistr promluvit se svým týmem, resp. s pracovníky týmu, kteří o informace mají zájem. U THP by opět se svým oddělením mluvil vedoucí určitého oddělení.

### **6.2 Peněžní odměny**

Jak je již známo a několikrát zmíněno, peníze a odměny k tomu, patří v dnešní době mezi jeden z nejsilnějších motivačních faktorů.

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, s peněžní odměnou je sice větší část respondentů spokojena, přesto ale 29% respondentů s touto odměnou spokojeno není. Tuto možnost odpovědi zvolili především pracovníci s výrobní profesí. S touto



skutečností však nelze nic udělat, protože mzdové náklady závodu BOS v Klášterci nad Ohří jsou stanoveny centrálou v Německu. Tyto mzdové náklady se nesmějí překročit. Pokud by se zvažovalo navyšování platů, musel by tento nápad vzejít od vedení z centrály firmy.

### **6.2.1 Poukázky Flexi Pass**

Na základě ústního rozhovoru s některými zaměstnanci (jak THP, tak operátoři) se autorka dověděla, že by zaměstnanci uvítali poukázky, nejvíce stravné poukázky. Stravné poukázky být ale nemohou, protože firma má závodní stravování.

V úvahu připadají poukázky Flexi Pass, které pokrývají skoro všechny oblasti, jako je kultura, sport, vzdělávání, relaxace, zdravotní péče, nákup léků a jiných zdravotních pomůcek apod. Dle šetření by firma zjistila, o co mají zaměstnanci největší zájem.

Nominální hodnoty poukázky se nabízejí v hodnotách 100, 200, 500 a 1000 Kč a platnost poukázky je vždy na 12 měsíců.

## **6.3 Nepeněžní benefity**

Výrobní činnost ve společnosti BOS Automotive Products CZ se neobejde bez pracování v týmu, veškerá opatření musí být tudíž zaměřena na všechny pracovníky v týmu.

### **6.3.1 Společný večer s bowlingem**

Kvůli velké fluktuaci je tým velice nestabilní a vzájemně cizí. Při splnění měsíčního cíle produktivity by nejlepšímu týmu MQB byl nabídnut jeden společný večer s možností využití bowlingu v Klášterci nad Ohří, za účelem stmelení týmu. V ceně by byla večeře s pitím a dvě hodiny bowlingu.

Tento benefit by byl brán pouze jako jednorázový.

### **6.3.2 Exkurze Škoda Auto, a. s**

V případě dlouhodobého plnění cíle (minimálně 6 měsíců) by se nejlepšímu týmu nabídla mimořádná odměna v podobě exkurze do společnosti Škoda Auto, a. s., která sídlí v Mladé Boleslavi.

Pracovníci by měli jedinečnou příležitost podívat se, jak se s výrobky, které vyrábějí, následně zachází a jak se takové auto vůbec vyrábí.

Součástí exkurze by nebyla prohlídka jen samotného závodu, ale také prohlídka musea, kde jsou vystavěny nejstarší automobily společnosti Škoda Auto, a. s.

## **7. Náklady na návrh pro posílení motivace zaměstnanců**

### **7.1 Informovanost o hospodaření firmy**

Tato činnost by byla nákladná pouze časově, nikoli peněžně. Jelikož by se tato sezení uskutečňovala čtvrtletně a trvala by zhruba hodinu, pracovníci by pro tuto aktivitu vynaložili 4 hodiny svého času.

### **7.2 Peněžní odměny**

#### **7.2.1 Poukázky Flexi Pass**

Firma by poukázky Flexi Pass vydávala všem zaměstnancům každý měsíc a v úvahu by připadalo, aby byly vypláceny v hodnotě 200,- Kč a vydávaly by se na základě výkonu zaměstnance.

Pro THP to znamená, že by musel každý měsíc své cíle splnit na 100%, aby poukázku dostal. Pro operátory to znamená, že by museli každý měsíc splnit cíl, který je stanoven, aby na poukázku měli nárok.

Technickohospodářských zaměstnanců je ve firmě 77 (jsou zde započítány i IND pracovníci – skladníci, mechanici). Operátorů pracuje ve firmě 128.

## **NÁKLADY**

### **Technickohospodářští pracovníci**

V posledních letech je skutečnost taková, že všichni THP své cíle plní na 100%. Při pravděpodobnosti 100% plnění všech THP jsou náklady následující:

$$77 \times 200 = \underline{15.400,- \text{ Kč}} / \text{ měsíc} \times 12 = 184.800,- \text{ Kč/rok}$$

### **Operátoři**

Při pravděpodobnosti 100% plnění všech operátorů by byly náklady následující:

$$128 \times 200 = \underline{25.600,- \text{ Kč}} / \text{ měsíc} \times 12 = 307.200,- \text{ Kč/rok}$$

$$\text{Celkové měsíční náklady na poukázky Flexi Pass} = 15.400 + 25.600 = \underline{41.000,- \text{ Kč}}$$

$$\text{Celkové roční náklady na poukázky Flexi Pass} = 41.000 \times 12 = \underline{492.000,- \text{ Kč}}$$

## 7.3 Nepeněžní benefity

### 7.3.1 Společný večer s bowlingem

V nabídce na společný večer zaměstnanců je zahrnuta večeře se dvěma nápoji (alkoholické, nealkoholické). Na dvě hodiny mohou zaměstnanci využít dvě bowlingové dráhy (dle účasti).

Bowling by se konal v Penzionu u Toši v Klášterci nad Ohří. Jedna bowlingová dráha stojí 250,- Kč na hodinu (v úvahu by připadaly dvě). Večeře se dvěma nápoji by se v průměru pohybovala okolo 250,- Kč na jednoho zaměstnance.

Následující výpočty jsou prováděny pro každou linku a dle pravděpodobnosti počtu zúčastněných (minimální počet = 5 pracovníků).

#### LINKA A

**Počet pracovníků = 18 + mistr**

*Bowling*

$$\left. \begin{array}{l} 2 \text{ hodiny} \rightarrow 250 \times 2 = 500,- \text{ Kč} \\ 2 \text{ dráhy} \rightarrow 500 \times 2 = 1.000,- \text{ Kč} \end{array} \right\} \underline{1.500,- \text{ Kč}}$$

*Večeře*

$$250 \times 19 = \underline{4.750,- \text{ Kč}}$$

**Náklady celkem = 6.250,- Kč**

#### LINKA B

**Počet pracovníků = 15 + mistr**

*Bowling*

$$\left. \begin{array}{l} 2 \text{ hodiny} \rightarrow 250 \times 2 = 500,- \text{ Kč} \\ 2 \text{ dráhy} \rightarrow 500 \times 2 = 1.000,- \text{ Kč} \end{array} \right\} \underline{1.500,- \text{ Kč}}$$

*Večeře*

$$250 \times 16 = \underline{4.000,- \text{ Kč}}$$

**Náklady celkem = 5.500,- Kč.**

## **LINKA C**

**Počet pracovníků = 19 + mistr**

*Bowling*

$$\left. \begin{array}{l} 2 \text{ hodiny} \rightarrow 250 \times 2 = 500,- \text{ Kč} \\ 2 \text{ dráhy} \rightarrow 500 \times 2 = 1.000,- \text{ Kč} \end{array} \right\} \underline{1.500,- \text{ Kč}}$$

*Večeře*

$$250 \times 20 = \underline{5.000,- \text{ Kč}}$$

**Náklady celkem = 6.500,- Kč**

## **LINKA D**

**Počet pracovníků = 14 + mistr**

*Bowling*

$$\left. \begin{array}{l} 2 \text{ hodiny} \rightarrow 250 \times 2 = 500,- \text{ Kč} \\ 2 \text{ dráhy} \rightarrow 500 \times 2 = 1.000,- \text{ Kč} \end{array} \right\} \underline{1.500,- \text{ Kč}}$$

*Večeře*

$$250 \times 15 = \underline{3.750,- \text{ Kč}}$$

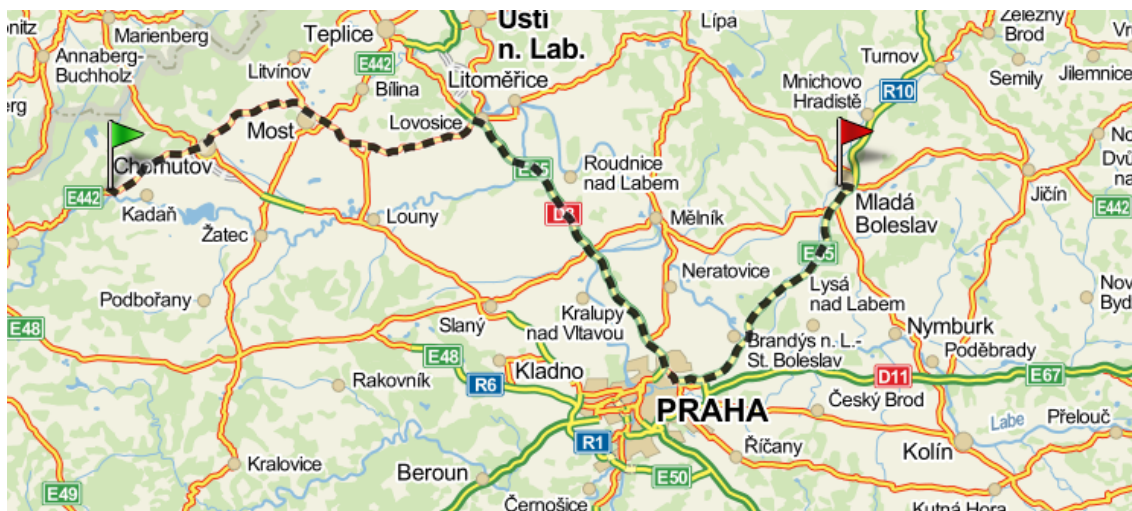
**Náklady celkem = 5.250,- Kč**

### **7.3.2 Exkurze Škoda Auto, a. s.**

Do společnosti Škoda Auto, a. s. by zaměstnanci jeli firemním autobusem, který má firma k dispozici od společnosti „Škramlík Pavel – autobusová doprava“ se sídlem v Perštejně.

Start výjezdu by byl od firmy BOS, tudíž z Klášterce nad Ohří. Délka trasy je zhruba 184 km a trvá cca 2 hodiny. Vstupné o společnosti Škoda Auto, a. s. činí 140,- Kč pro jednu osobu. Exkurze trvá zhruba 2 hodiny.

Obrázek 2: Mapa cesty KnO - Mladá Boleslav



Zdroj: [www.mapy.cz](http://www.mapy.cz), 2013

Na základě telefonického rozhovoru byla zjištěna následující kalkulace:

*Velký autobus (49 lidí)*

*Malý autobus (16 lidí)*

1 km = 27,- Kč

1 km = 17,- Kč

Čekání = 120,- Kč/hod.

Čekání = 100,- Kč/hod.

### **LINKA A**

Linku A obsluhuje celkem 18 pracovníků (+mistr), byl by se musel zvolit autobus velký.

Náklady na jízdné  $\rightarrow 27 \times 184 = \underline{4.968,- \text{ Kč}}$

Čekání  $\rightarrow 120 \times 2 = \underline{240,- \text{ Kč}}$

Vstupné  $\rightarrow 140 \times 19 = \underline{2.660,- \text{ Kč}}$

**Náklady celkem = 7.868,- Kč**

### **LINKA B**

Linku B obsluhuje celkem 15 pracovníků (+mistr), zvolil by se malý autobus.

Náklady na jízdné  $\rightarrow 17 \times 184 = \underline{3.128,- \text{ Kč}}$

Čekání  $\rightarrow 100 \times 2 = \underline{200,- \text{ Kč}}$

Vstupné  $\rightarrow 140 \times 16 = \underline{2.240,- \text{ Kč}}$

**Náklady celkem = 5.568,- Kč**

### **LINKA C**

U linky C by se kvůli počtu pracovníků (19+mistr) zvolil velký autobus.

Náklady na jízdné  $\rightarrow 27 \times 184 = \underline{4.968,- \text{ Kč}}$

Čekání  $\rightarrow 120 \times 2 = \underline{240,- \text{ Kč}}$

Vstupné  $\rightarrow 140 \times 20 = \underline{2.800,- \text{ Kč}}$

**Náklady celkem = 8.008,- Kč**

### **LINKA D**

Obdobný případ jako u linky B, akorát linku obsluhuje 14 pracovníků (+mistr).

Náklady na jízdné  $\rightarrow 17 \times 184 = \underline{3.128,- \text{ Kč}}$

Čekání  $\rightarrow 100 \times 2 = \underline{200,- \text{ Kč}}$

Vstupné  $\rightarrow 140 \times 15 = \underline{2.100,- \text{ Kč}}$

**Náklady celkem = 5.428,- Kč**

## 8. Posouzení efektivnosti návrhu pro posílení motivace

Firma BOS Automotive Products CZ, s. r. o. měla v roce 2012, díky pracovišti MQB, **náklady na reklamace (0 km ppm)** ve výši **40.448 €** (970.752,- Kč – v přepočtu dle kurzu 24,- Kč pro r. 2012). **Náklady na nižší produktivitu** činily v roce 2012 celkem **90.000 €** (2.160.000,- Kč – v přepočtu dle kurzu 24,- Kč pro r. 2012; zhruba 180.000,- Kč/měsíc – 7.500 €). I přes tyto vysoké náklady firma v roce 2012 vykázala zisk přes 24 miliónů korun. Pro další výpočty je použit kurz 24,50 Kč/€.

Náklady na nižší produktivitu jsou způsobeny pouze pracovištěm MQB. Momentální měsíční cíle produktivity na MQB jsou stanoveny na 70%. V květnu by ale měli začít plnit cíle, které jsou stanoveny na 100%. Je tedy potřebné, aby se produktivita pracovníků zvýšila alespoň o 30%.

**Snížení měsíčních nákladů**  $\rightarrow 7.500 \times 0,3 = 2.250 \text{ €}$  (Měsíční náklady = 5.250 €)

**Snížení ročních nákladů**  $\rightarrow 2.250 \times 12 = 27.000 \text{ €}$  (Roční náklady = 63.000 €)

### 8.1 Peněžní odměny

#### 8.1.1 Poukázky Flexi Pass

Poukázky Flexi Pass by se měly stát nedílnou součástí motivačního programu organizace.

Pravděpodobnost 100% plnění u THP je 100%, tzn. všichni THP (77) plní své cíle, jak mají.

**Náklady u THP** by se změnilly následovně  $\rightarrow 77 \times 200 = 15.400,- \text{ Kč/měsíc} \rightarrow 629 \text{ €}$

184.800,- Kč/rok  $\rightarrow 7.548 \text{ €}$

Pravděpodobnost 100% plnění mimo MQB je 100%. (Ostatní linky vykazují každý měsíc stabilní i vyšší produktivitu).

**Náklady u operátorů mimo MQB**  $\rightarrow 62 \times 200 = 12.400,- \text{ Kč/měsíc} \rightarrow 506 \text{ €}$

148.800,-Kč/rok  $\rightarrow 6.072 \text{ €}$

Pokud by produktivita pracoviště MQB stoupla o potřebných 30%, pracovníci by svůj cíl splnili a náklady by byli následující.



**Náklady u operátorů MQB** →  $66 \times 200 = 13.200,-$  Kč/měsíc → **539 €**

158.400,-Kč/rok → **6.468€**

**Měsíční náklady celkem** =  $629 + 506 + 539 = 1.674$  €

**Roční náklady celkem** = **20.088 €**

Při splnění navýšení produktivity o 30% by měsíční náklady na poukázky Flexi Pass činily celkem 1.674 €. Při navýšení produktivity by se náklady na nižší produktivitu snížily celkem o 2.250 €. Firma by tedy ještě 576 € ušetřila.

Tento návrh se dá zhodnotit jako efektivní.

## **8.2 Nepeněžní benefity**

### **8.2.1 Společná večeře s bowlingem**

100% účast při společném večeru se zaměstnanci se nedá předpokládat. Dá se předpokládat 50 – 80% účast.

#### **LINKA A**

100% účast → **255 €**

80% účast (15 prac.) → **214 €**

#### **LINKA C**

100% účast → **265 €**

80% účast (16 prac.) → **224 €**

#### **LINKA B**

100% účast → **224 €**

80% účast → **194 €**

#### **LINKA D**

100% účast → **214 €**

80% účast → **184 €**

Tento benefit je brán pouze jako jednorázový. Jelikož by se náklady při zvýšené produktivitě o 30% snížily o 2.250 €. Nejvyšší náklady tohoto benefitu představují 255 € a jelikož jde pouze o jednorázový benefit, je tento návrh efektivní.

### **8.2.2 Exkurze Škoda Auto, a. s.**

Stejně tak jako u společné večeře se počítá s 50 – 80% účastí.

#### **LINKA A**

100% účast → **321 €**

80% účast → **222 €**

#### **LINKA B**

100% účast → **227 €**

80% účast → **210 €**

### **LINKA C**

100% účast → **327 €**

80% účast → **227 €**

### **LINKA D**

100% účast → **222 €**

80% účast → **204 €**

Bylo by dobré, kdyby se každá linka zúčastnila této exkurze, už jen proto, aby viděli, jak se s výrobky, které oni sami vyrábí, zachází.

Podmínkou účasti této exkurze je, že tým musí dlouhodobě plnit cíle (tzn. minimálně 6 měsíců). Při dlouhodobém plnění (navýšení o těch 30%), firma bude mít o 13.500€ menší náklady za půl roku.

Pokud by v jednom půl roku splnili cíle všechny týmy, jeli by na exkurzi postupně. To znamená, pokud by od května do října splnili všechny týmy svůj cíl produktivity, nejdřív by jel ten tým, který byl v tom půlroce byl nejlepší. V každém měsíci by jel jeden tým. Tento návrh by připadal tedy na 4 měsíce. Pokud by byla vždy 100% účast, náklady by činily 1.097 € za čtyři měsíce.

Tento návrh je efektivní.

## **Závěr**

Cílem této práce bylo posoudit, jak jsou zaměstnanci ve firmě BOS Automotive Products CZ, s. r. o. motivováni a jak k této motivaci přispívá firma svým motivačním programem.

Firma má velice rozsáhlý motivační program se širokou nabídkou různých benefitů. Na nepeněžní benefity mají nárok všichni zaměstnanci, již od začátku svého pracovního poměru. Pouze na poskytnutí privátní telefonické podnikové sítě je podmínka, že musí zaměstnanec ve firmě pracovat alespoň půl roku.

Peněžní odměny jsou variabilní dle výkonu zaměstnance.

Jako velmi slabou stránku motivačního programu byl vyhodnocen fakt, že firma nenabízí zaměstnancům žádné variabilní nepeněžní benefity, které by byly vázány na výkonu zaměstnance. Zaměstnanci jsou tedy motivováni pouze penězi a finančními odměny. Pokud je ale zaměstnanec se svým platovým ohodnocením nespokojený, není motivovaný k práci. A tento vliv se nejvíce projevuje na pracovišti MQB, které je nové. Zaměstnanci na MQB pracují pouze za základní mzdu (která se nemůže zvednout, kvůli předem stanoveným mzdovým nákladům), protože kvůli nezkušenostem, jak s výrobním postupem, tak s celým pracovním prostředím, neplní cíle, tak jak mají a nemají tudíž nárok na prémie.

Na základě tohoto zjištění navrhla autorka tři opatření, která by vedla k posílení motivace zaměstnanců. Jedno opatření – poukázky Flexi Pass – je sice opět finanční odměnou, ale díky tomu, že nespádají pod mzdové náklady, je možné toto opatření realizovat. Toto opatření by se vztahovalo na všechny zaměstnance a vyplácely by se na základě plnění cílů. Další dvě opatření se týkají pracoviště MQB, protože na výrobě loketních opěrek stojí budoucnost celé firmy. Všechna navržená opatření byla projednána s vedením personálního oddělení a projevila se jako ekonomicky efektivní, za předpokladu plnění produktivity.

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Proces zlepšovacího návrhu .....	27
Obrázek 2: Mapa cesty KnO - Mladá Boleslav .....	63

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Swot analýza podniku .....	17
Tabulka 2: Průměrný počet zaměstnanců 2009-2014 .....	20
Tabulka 3: Posouzení zkušební doby .....	23
Tabulka 4: Náklady na pracovní oděvy .....	26
Tabulka 5: Náklady na očkování.....	27
Tabulka 6: Náklady na krémy .....	27
Tabulka 7: Náklady na masáže ve firmě .....	27
Tabulka 8: Náklady na odměny .....	29
Tabulka 9: Náklady na firemní vánoční ples .....	30
Tabulka 10: Náklady na Den Děti.....	30
Tabulka 11: Uskutečněná školení 2011,2012 .....	31
Tabulka 12: Plánované a skutečné náklady na školení 2011-2013.....	31
Tabulka 13: Náklady na stravování.....	32
Tabulka 14: Vývoj základní hrubé mzdy operátorů.....	32
Tabulka 15: Prémie na základě produktivity .....	34
Tabulka 16: Prémie na základě metody 5S.....	36
Tabulka 17: Vyplacené bonusy 2011, 2012 .....	36
Tabulka 18: Průměrná mzda 2009-2012 .....	37
Tabulka 19: Finanční odměny .....	37
Tabulka 20: Celkové náklady na MP 2011, 2012.....	38
Tabulka 21: SWOT analýza motivačního programu.....	53

## Seznam grafů

Graf 1: Přehled propuštěných zaměstnanců .....	23
Graf 2: Přehled zlepšovacích návrhů.....	29
Graf 3: Rozdělení variabilní složky mzdy .....	33
Graf 4: Dotazníkový průzkum - účast .....	40
Graf 5: Dotazníkové šetření - 1. otázka.....	40
Graf 6: Dotazníkové šetření - 2. otázka.....	41
Graf 7: Dotazníkové šetření - 3. otázka.....	41
Graf 8: Dotazníkové šetření - 4. otázka.....	42
Graf 9: Dotazníkové šetření - 5. otázka.....	43
Graf 10: Dotazníkové šetření - 6. otázka.....	44
Graf 11: Dotazníkové šetření - 7. otázka.....	45
Graf 12: Dotazníkové šetření - 8. otázka.....	45
Graf 13: Dotazníkové šetření - 9. otázka.....	46
Graf 14: Dotazníkové šetření - 10. otázka.....	47
Graf 15: Dotazníkové šetření - 11. otázka.....	48
Graf 16: Dotazníkové šetření - 12. otázka.....	48
Graf 17: Dotazníkové šetření - 13. otázka.....	49
Graf 18: Dotazníkové šetření - 14. otázka.....	50
Graf 19: Dotazníkové šetření - 15. otázka.....	50
Graf 20: Dotazníkové šetření - 16. otázka.....	51
Graf 21: Dotazníkové šetření - 17. otázka.....	52
Graf 22: Produktivita 2006-2012 .....	55

## Seznam použitých zkratk

CEZ	-	Celková efektivita zařízení
DIR	-	Direkt (přímý) pracovník
FTT	-	First time true
HR	-	Human Resources (lidské zdroje)
IND	-	Indirekt (nepřímý) pracovník
KLA	-	Závod v Klášterci nad Ohří
M-D	-	Muž s dělnickou profesí
M-THP	-	Muž THP
MQB	-	Modularer Querbaukasten
OEE	-	Overall equipment efficiency
PP	-	Pracovní poměr
PPM	-	Part per milion
PPS	-	Privátní podniková síť
THP	-	Technickohospodářský pracovník
VW	-	Volkswagen
SWOT	-	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
Ž-D	-	Ženy s dělnickou profesí
Ž-THP	-	Ženy THP
ZD	-	Zkušební doba

## Seznam použitých zdrojů

### Odborné publikace

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

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

MAYEROVÁ, Marie. *Psychologické aspekty personálního managementu*. 1. vydání, Plzeň: ZČU, 1994. 170 s. ISBN 80-7082-173-6.

MAYEROVÁ, Marie a RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. 1. vydání, Praha: Nakladatelství H&H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace – jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. doplněné vydání, Praha: Grada Publishing, 2010. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-726-1097-X.

### Elektronické dokumenty

„5S“ kvalita je pořádek [online]. Vlastní cesta, 2009 [cit. 16. 2. 2013]. Dostupné z: <<http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-kvalita-system-kvality-iso/5s-kvalita-je-poradek/>>

Mapy.cz [online]. Mapy.cz [cit. 15. 4. 2013]. Dostupné z: <<http://mapy.cz/>>

Obchodní rejstřík a Sběrka listin [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012, [cit. 20. 3. 2013]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a421496&dokumentId=C+16957%2fSL26%40KSUL&klic=6k7e11>>

Unternehmen [online]. BOS Group, 2013 [cit. 20. 3. 2013]. Dostupné z: <<http://www.bos.de/>>



## **Seznam příloh**

- Příloha A: Pobočka Klášterec nad Ohří
- Příloha B: Motivační program organizace
- Příloha C: T-Karta
- Příloha D: Přehled odměň za zlepšovací návrhy
- Příloha E: Cíle zaměstnanců
- Příloha F: Dotazník

Příloha A:



Zdroj: Interní zdroj, 2013

## Příloha B:

### Ochrana zdraví

- zdravá strava
- pracovní oděvy a obuv
- masáže ve firmě
- očkování proti chřipce
- parafínová lázeň
- krém Ketonal, Dolgit
- masáže v Lázních Evženie

Dussmann Průběžně  
Sklad Průběžně  
Mgr. Voláková Úterý, Čtvrtek  
závodní lékař ka 10/2013  
ABR, CL Průběžně  
Průběžně  
Průběžně

### Nepeňžní odměny, sociální program

- tým měsíce, tým roku
- nejlepší zlepšovatel roku
- prášek na prání
- slavnostní oběd s jubilanty
- posezení před odchodem do důchodu
- odměny z katalogu za zlepšovací návrhy
- quickwins – body do katalogu
- vánoční kolekce
- bezplatné jazykové kurzy
- pronájem sportovišť
- podniková síť T-mobile

Management BOS Měsíčně  
Zlepšovací komise Prosinec  
Průběžně  
HR, GM, 1x ročně  
Management BOS Průběžně  
Zlepšovací komise Průběžně  
TRM Průběžně  
HR prosinec  
HR Celoročně  
Celoročně

### Firemní setkání zaměstnanců

- vánoční ples
- den dětí
- podzimní sportovní den

HR 14.12.2013  
HR 8.6.2013  
HR dle obratu a výsledků  
(srpen 2013 - září 2013)

### Mzdový systém, finanční odměny

- úkolové bonusy
- životní pojištění od Allianz
- vánoční, letní mimořádné odměny

Management BOS Měsíčně  
Měsíčně  
HR Dle výsledků firmy

### Zveřejnění firmy v médiích

- články o nových projektech v novinách
- kabelová televize

GM, HR Průběžně  
HR Příležitostně



### Sponzoring

- sociální auto v Kadani
- reklama na autobusech Škramlík
- podpora škol a školek
- sportovní klub
- Vysmáté léto 2013

GM, HR Celoročně  
GM, HR Celoročně  
GM, HR Průběžně  
GM, HR Průběžně  
GM, HR Červenec 2013

Zdroj: Interní zdroj, 2013

Příloha C:

	Plant / Závod	Factory / Oblast	Call / Linka	Product / Výrobek	
	Name / Jméno		DATE / Datum		
	Signature / Podpis		No. Packed case / KLA -		
	DCA / NÁPŘÍ				
Attachment / Příloha					
GAX Description / Návrh zlepšení         					
Advantage / podle přínosu oproti obecnému stavu					
Please fill in the marked area Prosím, v šedém sadě pole vyplňte. Target Date / Cílové datum					
Realization / Realizace (jméno)			Signature / Podpis		
Title over Bonus / Převazaj/ bonus			Signature / Podpis		

Zdroj: Interní zdroj, 2013

Příloha D:

**Katalog bonusů pro  
zaměstnance firmy  
BOS Automotive products CZ**



Kód položky	Název	Číselná hodnota
1	Termohmek NEREZ 0,40L s víkem	4
2	Box na nářadí PROFI	6
3	FISKAR 8 Hřebíčky zahradní	6
4	FISKAR 8 Lopátka zahradní	6
6	FISKAR 8 Motyka zahradní	8
8	Termoska NEREZ 0,75L	9
7	Poukaz na nákup v hodnotě - 250,- fa. M.B.M. Drozd s.r.o.	10
8	Box do auta BOS	10
9	USB Flash disk - 16GB	12
10	FISKAR 8 Nůž univerzální	14
11	Tablety do myčky Calgonit Citron 85 ks	16
12	FISKAR 8 Pilka ocelping	17
13	Prášek na práni ARIEL White Flowers M-Zim 8kg	17
14	Ryholivomá konvice BENDOR	18
16	Kleště MT T 161 multiúčelové s pouzdrům	20
18	Grill BALL zahradní velký s víkem	21
17	Poukaz na nákup v hodnotě - 600,- fa. M.B.M. Drozd s.r.o.	21
18	Mlékošťanice digitální	22
19	Výsavač vlasů ROWENTA Elite Powerline	29
20	Box na nářadí MASTER BA 80	23
21	Pánev TEFAL Elegance	32
22	MP3 přehrávač	38
23	Ryholivomá konvice ZELMER	38
24	Nabíječka tužkových baterií AA/AAA	40
26	FISKAR 8 Šekera ocelping X7 750g	41
28	Poukaz na nákup v hodnotě - 1000,- fa. M.B.M. Drozd s.r.o.	41
27	Šroubovák Aku BLACK & DECKER	68
28	Fénovač kartáč	80
29	MP4 přehrávač	86
30	Šedostřem JET BLACK - výrobek sodovky	88
31	DVD přehrávač a DVB-T přijímač LG DP828H	78
32	Poukaz na nákup v hodnotě - 2000,- fa. M.B.M. Drozd s.r.o.	82
33	Výsavač ZELMER Galaxy	87
34	Kávovar Dolce Gusto - KRUPA NESCAFÉ	119
36	Kamera Samsung SMX-F60	144
38	Fotaparát Olympus	180

Zdroj: Interní zdroj, 2013

Příloha E:

Číslo	Cíl	Měřítko	Pracoviště	Odpovědná osoba	Hodnota
	<b>KRYCÍ PŘÍSPĚVEK</b>				<b>25%</b>
<b>1</b>	<b>Dosažení KP dle plánování</b>				
1.1	Zaměstnanecké akce a motivační program	Příprava a vlastní provede akce	KLA	XXX	9%
1.2	Zpracování mezd, reporting, statistiky	Včasnost a bezchybnost údajů	KLA	XXX	16%
	<b>KVALITA</b>				<b>15%</b>
<b>2</b>	<b>Zlepšení kvality zákazníků</b>				
2.1	Snížení nákladů za chyby	0,30% k obratu	KLA	XXX	15%
	<b>PRODUKTIVITA</b>				<b>60%</b>
<b>3</b>					
3.1	Nábor personálu	Spolupráce na zavedení systému LMC a jeho rozvíjení	KLA	XXX	15%
3.2	Fleximatice	Včasnost a správnost aktualizace, rozvoj systému	KLA	XXX	25%
3.3	Vzdělávání	Dodržování plánu, dodržování plánovaných nákladů, testování po školení, doporučení vhodného školení pro zaměstnance, ...	KLA	XXX	25%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

## Příloha F:

Vážení,

jsem studentka třetího ročníku Západočeské univerzity v Plzni, fakulty ekonomické (chebská část).

Tímto bych Vás chtěla poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, který použiji k mé bakalářské práci na téma „Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku“. Dotazník je anonymní.

Předem děkuji za vyplnění.

Kučerová Kateřina

### **Vybranou odpověď zakroužkujte.**

1. Jste:

- a) žena
- b) muž

2. Vaše věková kategorie:

- a) 18 - 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 – 55 let
- e) 56 let a více

3. Vaše dosažené vzdělání:

- a) základní
- b) středoškolské bez maturity (vyučení)
- c) středoškolské s maturitou
- d) vyšší
- e) vysokoškolské

4. Vaše pracovní zařazení:

- a) technicko – hospodářský pracovník
- b) dělník

5. Jste spokojen/a s náplní Vaší práce?

- a) určitě spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) určitě nespokojen/a
- e) je mi to jedno

Při odpovědi c) a d) napište, prosím, důvod:

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

6. Představuje pro Vás náplň práce stres?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

7. Jsou pro Vás pracovní vztahy na pracovišti příjemné?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne
- e) je mi to jedno

Při odpovědi c) a d) napište, prosím, důvod:

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

8. S peněžní odměnou za Vaši práci jste spokojen/a:

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne



e) je mi to jedno

9. Co pro Vás znamená motivace?

a) je pro mne důležitá

b) nemá pro mne na pracovišti význam

c) je pro mne zbytečná

10. Cítíte se být dostatečně motivováni k práci?

a) ano

b) ne

11. Motivuje Vás odpovědnost za vykonanou práci?

a) určitě ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) určitě ne

12. Je Vaše pracovní nasazení vyšší při vidině vysoké odměny za odvedenou práci?

a) určitě ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) určitě ne

13. Musí Vás osobně Vaši nadřízení do práce pobízet, nutit, kontrolovat?

a) určitě ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) určitě ne

14. Jsou Vám dostatečně známy cíle a poslání Vaší organizace?

a) určitě ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) určitě ne

15. Máte dostatek volnosti a příležitostí k samostatnému rozhodování?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

16. Co je pro Vás na Vaši práci nejdůležitější? (můžete zaškrtnout více možností)

- a) možnost seberealizace
- b) blízkost k bydlišti
- c) finanční zabezpečení
- d) kontakt s lidmi
- e) jiné (jaké?):

.....  
.....

17. Co Vás nejvíce motivuje k práci?

Hodnocení: 1 – méně motivující, 2 – motivující, 3 – nejvíc motivující

Plat/ mzda

Finanční odměna, prémie

Jistota zaměstnání

Pochvala od nadřízeného

Služební automobil, mobil, notebook, ...

Vztahy na pracovišti

Možnost vzdělávání

Příspěvek na stravování

Firemní akce

Odpovědnost za práci

Možnost seberealizace

Pokud Vám zde chybí nějaký faktor, prosím doplňte a dopište stupeň hodnocení:

.....  
.....

**DĚKUJI ZA VÁŠ ČAS ☺**

**Vyplněný dotazník, prosím odevzdejte na personální oddělení do 18. ledna 2013.**

## **Abstrakt**

KUČEROVÁ, K. *Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku.*

Bakalářské práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 74 s., 2013

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

Bakalářská práce na téma „Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku“ pojednává o motivaci zaměstnanců a motivačním programu firmy BOS Automotive Products CZ, s. r. o. Cílem předložené bakalářské práce bylo zhodnotit, jak jsou zaměstnanci ve firmě motivováni a jak k této motivaci přispívá motivační program společnosti, případně navrhnout opatření pro posílení motivace zaměstnanců a následně posoudit ekonomickou efektivnost návrhu.

První kapitola vymezuje základní pojmy, vztahující se k tématu bakalářské práce. Druhá kapitola stručně shrnuje údaje o firmě. Třetí kapitola teoreticky popisuje stávající motivační program organizace a následující kapitoly na motivační program navazují. V práci je prováděno dotazníkové šetření, na jehož základě jsou vyvozeny výsledky a navržena opatření pro posílení motivace zaměstnanců. Pro jednotlivá opatření jsou následně vypočítány náklady, které jsou v závěrečné části ekonomicky zhodnoceny.

## **Abstract**

KUČEROVÁ, K. *Economic assessment of benefits in a company motivational program.*

Bachelor thesis. Cheb: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 74 p., 2013

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

This bachelor thesis „Economic assessment of benefits in a company motivational programme“ deals with employees motivation and motivational programme in BOS Automotive Products CZ, s. r. o. The aim of this thesis is to evaluate how the employees are motivated in the company and how motivation programme contributes to the motivation in the company, in case of need to propose suitable tools for motivation reinforcement and to assess the economic efficiency of the proposal.

The first chapter defines the basic notions related to the theme of this thesis. The second chapter briefly summarizes basic facts about the company. The third chapter describes current motivational programme of the company. The subsequent chapters refer to the motivational programme and they elaborate the topic further. There was a survey provided in this work. It served as the resource for conclusions and results. On the basis of these results I proposed convenient measures for employees motivation reinforcement. I calculated costs for each measure, these are evaluated from the economic point of view in the final part of this work.