ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Management lidských zdrojů

Human resources management

Ivana Zítková

Cheb 2013

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: **2012/2013**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Ivana ZÍTKOVÁ**
Osobní číslo:	**K11B0177P**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Podniková ekonomika a management**
Název tématu:	**Management lidských zdrojů**
Zadávající katedra:	**Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretickou část zaměřenou na problematiku bakalářské prácea zvolte cíl a metodický postup řešení.
2. Charakterizujte firemní kulturu v oblasti řízení lidských zdrojů ve společnosti PULS.
3. Analyzujte personální procesy ve společnosti PULS se zvláštním zřetelem na motivaci zaměstnanců.
4. Navrhněte motivační program v podniku s cílem posílení výkonnosti zaměstnanců.
5. Zhodnoťte ekonomickou efektivitu navrhovaných opatření.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů - nejnovější trendy a postupy.* **10. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.**
- **BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O.** *Management.* **Praha : Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.**
- **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol.** *Management lidských zdrojů.* **Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.**
- **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů - základy moderní personalistiky.* **3. vydání. Praha : Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **3. května 2013**

Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan

L.S.

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

V Chebu dne 31. října 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„*Management lidských zdrojů*“

zpracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Chebu, dne 25. dubna 2013 ……

Podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala především vedoucímu bakalářské práce, Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a podněty.

Také bych chtěla poděkovat společnosti PULS investiční, s.r.o. a jejím zaměstnancům za poskytnuté informace a možnost zpracování této bakalářské práce.

V neposlední řadě děkuji mé rodině, která mi byla oporou po celou dobu studia.

OBSAH

Úvod 7

1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU LIDSKÝCH ZDROJŮ 8

1.1 Řízení lidských zdrojů 8

1.2 Personální činnosti 9

2 CHARAKTERISTIKA PODNIKU 13

2.1 Základní údaje o společnosti 13

2.2 Historie 14

2.3 PULS investiční, s.r.o. 14

3 PODNIKOVÁ KULTURA 17

3.1 Složky podnikové kultury 17

3.2 Funkce podnikové kultury 18

3.3 Atributy podnikové kultury 18

3.4 Charakteristika podnikové kultury ve vybrané společnosti 19

4 ANALÝZA PERSONÁLNÍCH PROCESŮ VE FIRMĚ 21

4.1 Analýza a vytváření pracovních míst 21

4.2 Personální plánování 23

4.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků 25

4.4 Hodnocení pracovníků 25

4.5 Odměňování 26

4.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků 28

4.7 Péče o pracovníky 29

4.8 Personální informační systém 30

5 MOTIVOVÁNÍ 31

5.1 Pojem motivace 31

5.2 Základní motivační teorie 31

5.2.1 Maslowova hierarchie potřeb 31

5.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace 33

5.2.3 McGregorova teorie X a Y 33

5.2.4 Expektační teorie 33

5.3 Motivační program 34
5.4 Dotazníkové šetření 36
5.5 Návrh motivačního programu 41
6 ZÁVĚR 45
7 SEZNAM GRAFŮ, TABULEK, SCHÉMAT a obrázků 46
8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 47
9 SEZNAM PŘÍLOH 49

ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je „Management lidských zdrojů“. Tento pojem je velmi široký, ale také skloňovaný ve všech pádech, neboť lidské zdroje jsou pro podnik nepostradatelné.

Cílem práce je zaměřit se na konkrétní oblasti managementu lidských zdrojů ve společnosti PULS investiční, s.r.o. a to na podnikovou kulturu, personální činnosti, motivování a s ním spojený návrh motivačního programu, který by měl vést ke zlepšení pracovních výkonů zaměstnanců, a následné zhodnocení ekonomické efektivity navrhovaných opatření.

První kapitola definuje pojem řízení lidských zdrojů a obsahuje také teoretický popis personálních činností, který bude sloužit jako východisko pro část praktickou.

Ve druhé kapitole autorka popisuje společnost PULS investiční, s.r.o., v níž byla prováděna analýza a sběr informací. Informace byly získávány prostřednictvím rozhovorů zejména s pracovníky personálního oddělení a formou dotazníku, který byl vyplněn zaměstnanci z různých oddělení.

Třetí kapitola, která je věnována podnikové kultuře, obsahuje teoretický popis dané problematiky včetně složek, funkcí a atribut a charakteristiku podnikové kultury ve vybraném podniku.

Čtvrtá kapitola je zaměřena na analýzu personálních činností v podniku. Jsou zde popsány jednotlivé procesy personálních činností, tj. analýza a vytváření pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, odměňování, vzdělávání a rozvoj, péče o pracovníky a personální informační systémy.

V teoretické části páté kapitoly nalezneme obecnou charakteristiku motivování, základní motivační teorie a motivační program. V praktické části je popsáno dotazníkové šetření, na jehož základě byl navržen motivační program pro danou společnost. Kapitola je zakončena zhodnocením ekonomické efektivity navrhovaných opatření.

Práce by měla být pro podnik přínosem zejména prostřednictvím navrhovaných zlepšení v motivačním programu.

1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU LIDSKÝCH ZDROJŮ

Cílem první části této bakalářské práce je uvést a vysvětlit základní pojmy týkající se problematiky řízení lidských zdrojů, podnikové kultury, personálních procesů, a motivování.

1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Jedním ze základních faktorů úspěšnosti firem, je zformování a využívání lidských zdrojů způsobem, zabezpečujícím plnění cílů organizace. Je tedy v zájmu každé organizace, aby využila lidský potenciál účinně a efektivně.

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají, tj. lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 2007, s. 27)

„Řízení lidských zdrojů je oblast řízení, která se zabývá pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace (podniku) s cílem aktivního, participativního zapojení lidí a tím vytvořením podmínek pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivce. Zabývá se člověkem v pracovním procesu, člověkem v systému řízení – jeho získáváním, formováním, využíváním jeho schopností, jeho vztahem k práci, ke spolupracovníkům, k nadřízeným, k podniku, jeho pracovním chováním i pracovními výsledky a v neposlední řadě i jeho rozvojem a jeho motivací a uspokojením z práce, formováním týmů, efektivním řízením lidí a mezilidskými vztahy.“ (Palán, 2002, s. 186)

Můžeme si všimnout, že v obou definicích je kladen důraz na člověka v pracovním procesu a na jeho výkonnost, kterou může ovlivnit zejména manažer vhodným přístupem. Pakliže bude s pracovníkem zacházeno dobře a bude-li spokojený, můžeme předpokládat lepší pracovní výsledky a tím i budoucí úspěch podniku.

Lidský faktor je pro organizaci nejen nositelem znalostí a dovedností, ale také inovací, které jsou v dnešní moderní době nepostradatelné.

1.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Zajištění současných i budoucích potřeb organizace a dosažení nejlepšího využití lidských zdrojů je úkolem personálního řízení. Nemalou část personální práce zastávají personální činnosti, jimiž se zabývají personální útvar a odborníci na řízení lidských zdrojů.

Definice personální práce může znít například takto:

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Koubek, 2006, str. 14)

Personální činnosti se nejčastěji uvádí přibližně v následující podobě:

1. Vytváření a analýza pracovních míst

Definují se zde pracovní úkoly, pravomoci a odpovědnosti s nimi spojené. Tyto pravomoci a odpovědnosti se dále přiřazují jednotlivým pracovníkům. Jednotlivá pracovní místa se zkoumají z hlediska povahy práce na daném pracovním místě, pracovních úkolů a pracovních podmínek. Následně se popisy a specifikace pracovních míst zpracují a tyto materiály se aktualizují.

„Vytváření pracovních míst je proces, během něhož se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popř. skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktur, tj. do pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb držitelů pracovních míst (pracovníků zařazených na tato pracovní místa. Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst.“ (Koubek, 2006, s. 40)

2. Personální plánování

V tomto kroku se plánuje množství pracovníků, kteří jsou ve společnosti potřeba, pokrytí této potřeby a plánování personálního rozvoje těchto pracovníků.

„Personální plánování slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.“ (Koubek, 2006, s. 87)

3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Získávání pracovníků je činností zajišťující zájem dostatečného množství odpovídajících uchazečů o volná místa v podniku, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Jde tedy o to, správně poskytovat informace o volných pracovních místech vhodnými pracovními zdroji, jednat s uchazeči a získávat o nich správné informace.

V procesu výběru pracovníků je nejdůležitější odhadnout, který z uchazečů bude nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa nejen svou kvalifikací, ale také charakterovými rysy. Pracovník by měl taktéž přispět k vytváření přívětivých pracovních a mezilidských vztahů v pracovní skupině i organizaci.

Přijímání pracovníků lze chápat v užším a širším pojetí (Koubek, 2006). Užší pojetí vysvětluje přijímání pracovníku jako řadu procedur souvisejících s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do organizace. Širší pojetí zahrnuje i procedury související s přechodem pracovníka na nové místo v rámci organizace.

4. Hodnocení pracovníků

Důležitá personální činnost zabývající se pravidelným poskytováním informací o pracovním výkonu zaměstnanců, plnění úkolů a požadavků svého pracovního místa, pracovním chování a vztazích ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž přichází do styku v souvislosti s prací. Mezi kritéria hodnocení patří např. kvalita a kvantita odvedené práce, dovednosti, schopnosti a znalosti pracovníka, iniciativa, samostatnost, úroveň kooperace, motivace k práci a postoje, ctižádost, spolehlivost a kreativita a v neposlední řadě také odpovědnost, odolnost vůči zátěži aj.

5. Odměňování

Odměňování patří zajisté mezi nejdůležitější a nejsledovanější součást systému personální práce. Nejde pouze o odměny v peněžité formě, tedy plat nebo mzdu, ale také o různé zaměstnanecké benefity. Odměna nemusí být pouze v hmotné formě, může jí být např. povýšení, přidělení důležitého úkolu či formální uznání.

Je nezbytné, aby byl systém odměňování spravedlivý a závislý na pracovním výkonu.

„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody poskytované nezávisle na pracovním výkonu zaměstnance.“ (Koubek, 2006, s. 265)

6. Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Podniky by měly investovat do vzdělávání lidských zdrojů za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich schopností. Požadavky na odborné znalosti a dovednosti se neustále zvyšují a proto by měly být organizace v tomto směru flexibilní a měly by se neustále věnovat prohlubování a rozšiřování vzdělání svých pracovníků.

7. Pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání

Jedná se zde o zaměstnanecké vztahy, které vznikají na základě výkonu práce a mají formální i neformální stránku. Pracovní vztahy a jejich kvalita významným způsobem ovlivňují dosahování podnikových cílů, ale i zaměstnanecké cíle a životní cíle jednotlivých pracovníků.

8. Péče o pracovníky

Důležitou personální činností je péče o pracovníky především při získávání a udržení kvalitních a kvalifikovaných lidských zdrojů. Řeší otázky pracovní doby a pracovního režimu, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, záležitosti poskytování sociálních služeb pro zaměstnance, např. stravování, sociálně-hygienické podmínky práce, aktivity volného času, kulturní aktivity atd.

9. Personální informační systém

Poskytovatelem aktuálních, věrohodných a detailních informací potřebných pro efektivní řízení lidí a rozhodování k dosažení cílů a vizí podniku je personální informační systém (HRIS – Human Resource Information System). Tento systém poskytuje informace např. o osobních údajích pracovníků, plánech rozvoje pracovníků, údajích o přijímání, hodnocení, vzdělávání zaměstnanců, údajích pro poskytování zaměstnaneckých výhod, o stavu a vývoji na trhu práce a v legislativě atd.

10. Motivování

Jednou z nejdůležitějších personálních činností je motivování pracovníků s cílem zvýšit jejich výkonnost. Možností, jak motivovat zaměstnance, je mnoho, ale účinnost těchto motivátorů se liší s každým pracovníkem. Proto není lehké zvolit takovou kombinaci motivátorů, které podniku přinesou efektivní zpětnou vazbu zvýšením pracovní výkonnosti s co nejnižšími náklady. Podrobněji se autorka věnuje motivování v jedné z následujících kapitol.

2 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Společnost PULS investiční s.r.o., kterou si autorka vybrala pro svou bakalářskou práci, je součástí skupiny PULS s centrálou v Mnichově. Tato společnost je předním výrobcem pulsních napájecích zdrojů, přičemž klade velký důraz na spokojenost zákazníka a jejím cílem je poskytovat výrobky nejvyšší kvality.

2.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI

Obchodní jméno:	PULS investiční s.r.o.
IČ:	25425846
DIČ:	CZ25425846
Sídlo:	Pražská 5639, 430 01 Chomutov
Datum zápisu do OR:	10. ledna 2001
Výše základního kapitálu:	200.000 Kč (splaceno)
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikatelské činnosti:

- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor bez poskytování jiných než základních služeb,
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd,
- projektování elektrických zařízení,
- velkoobchod a specializovaný maloobchod,
- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů,
- výroba, instalace a opravy elektronických zařízení
- výroba kovového spotřebního zboží

Statutárním orgánem společnosti je jednatel Ing. Petr Aubrecht, který jedná za společnost sám. Společníkem a také 100% vlastníkem je Bernhard Erdl. (PULS investiční s.r.o., 2013)

2.2 HISTORIE

Společnost PULS GmbH byla založena v Mnichově v roce 1980 panem Bernhardem Erdlem, průkopníkem ve vývoji pulsních napájecích zdrojů, který je rovněž majitelem a generálním ředitelem firmy. První pulsní zdroj byl na trh uveden v roce 1981. Vývoj produktů a rozrůstající se výroba si vyžádali zajištění nových výrobních hal. Roku 1992 byl proto zakoupen nový výrobní závod v Mnichově. V roce 1998 byl prodán miliontý pulsní zdroj. Další výrobní závod byl založen v severočeském královském městě Chomutově v roce 2001. Poptávka po pulsních zdrojích byla velmi vysoká a tržby se téměř ztrojnásobily. Díky tomuto úspěchu se skupina PULS rozrostla i do dalších zemí. V roce 2003 byla založena mezinárodní obchodní pobočka v USA a o rok později pak výrobní závod v Číně v Šanghaji a další mezinárodní obchodní pobočka ve Francii poblíž Lyonu.

Společnost PULS je po technologické stránce již mnoho let v čele trhu pro taktované napájecí zdroje. Jejími významnými zákazníky jsou společnosti Siemens, General Motors, Microsoft, Intel, Bosch, BMW a další.

2.3 PULS INVESTIČNÍ, S.R.O.

Tato společnost, nacházející se v průmyslové zóně na okraji města Chomutov, vznikla roku 2001 a to koupí původní společnosti ELBA – electric Production s.r.o., která se zabývala výrobou navíjených cívek v letech 1995 – 1999. Zpočátku PULS investiční s.r.o. pouze převzal předmět podnikání a pokračoval ve výrobě navíjených cívek. Časem ale docházelo k rozšiřování struktury výroby a kromě navíjených cívek se začaly vyrábět celé stroje. S rozšiřováním výroby také přišla potřeba zřízení nových oddělení a celá společnost se rozrůstala. Výrobní hala v Chomutově ovšem nedisponovala příliš velkým skladem, ve kterém by byl k dispozici veškerý potřebný materiál ke kompletaci strojů. Materiál byl tak skladován v centrále v Mnichově a do Chomutova převážen v takovém množství, které bylo potřebné na zpracování zakázky. Se stálým zlepšováním výrobních postupů a zvyšováním kvality výroby bylo nutností zajistit výrobní prostory s větší kapacitou, aby zde bylo možné materiál skladovat a urychlit tak výrobní proces.

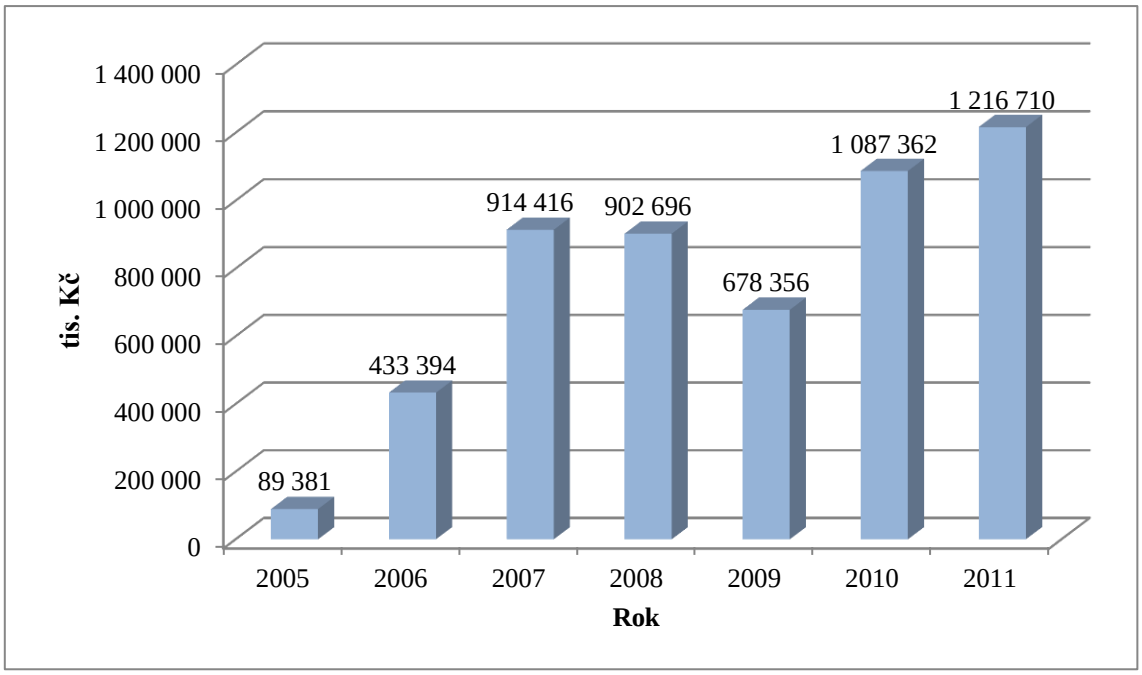
V roce 2005 tak začala výstavba nové haly v průmyslové zóně v Chomutově a její provoz byl zahájen na začátku roku 2007. Tato budova, která je nejen skvostným

architektonickým dílem, jež designově odpovídá tvaru pulsních napájecích zdrojů, poskytuje také příjemné pracovní prostředí.

V dnešní době je předmětem podnikání společnosti PULS vývoj, výroba a prodej pulsních napájecích zdrojů, které nacházejí uplatnění např. ve strojírenství, řízení a automatizaci, stavebnictví a robotizaci. Hlavním odběratelem pulsních zdrojů je PULS GmbH, která výrobky distribuuje konečným zákazníkům.

Ukazateli úspěšnosti a konkurenceschopnosti této společnosti jsou pro nás například tržby za prodané výrobky, zboží a služby, nebo hospodářský výsledek, které jsou znázorněné v následujících grafech. Hodnoty jsou uvedeny v tis. Kč.

Graf 1: Tržby za prodané výrobky, zboží a služby v letech 2005–2011 (v tis. Kč)

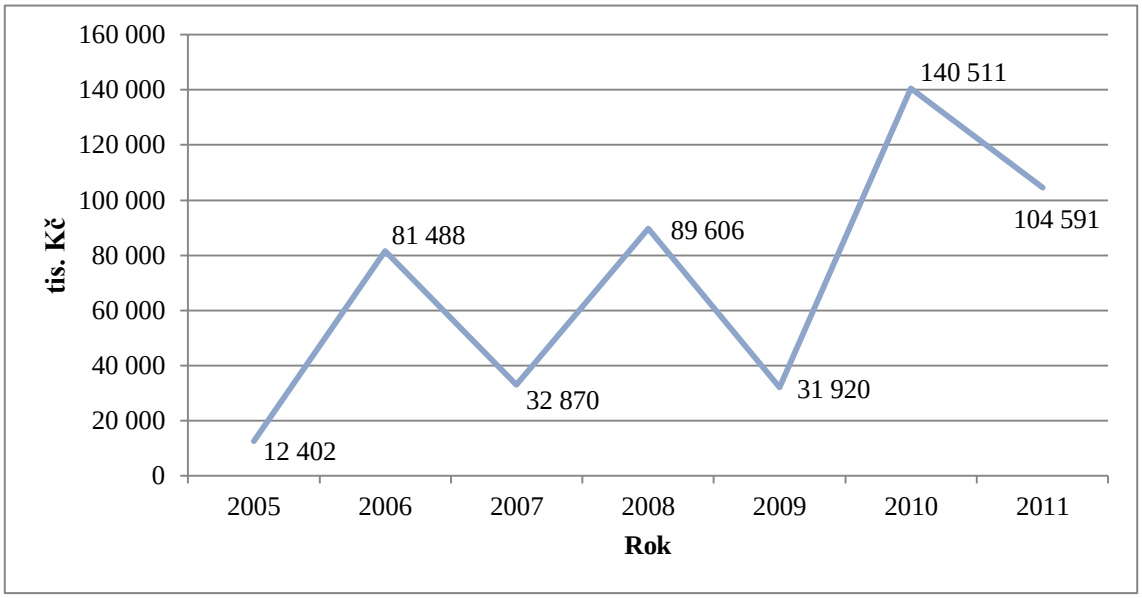


Zdroj: vlastní zpracování z výročních zpráv, 2013

Prudký nárůst tržeb v roce 2006 byl zapříčiněn přechodem z práce na věci movité na plnohodnotný výrobní systém. V roce 2007 byl nárůst způsoben zdokonaleným výrobním systémem oproti předešlému roku a také snahou pokrýt zvyšující se poptávku po výrobcích. V následujícím roce došlo k poklesu tržeb, který byl způsoben hospodářskou krizí a s ní spojeným poklesem poptávky na mezinárodních trzích. Trvající hospodářská krize a nízký počet pracovních úkolů způsobily nejen opětovné snížení tržeb, ale společnost musela také dočasně upravit délku pracovního týden na

pouhé čtyři dny. Rok 2010 byl pro společnost rokem velmi dobrým. Po ustoupení celosvětové hospodářské krize se tržby opět navýšily a dosáhly své nejvyšší hodnoty.

Graf 2: Výsledek hospodaření v letech 2005 2011 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování z výročních zpráv

Pokles hodnot výsledku hospodaření v jednotlivých letech může být způsoben hospodářskou krizí, či větší finanční investicí například na zakoupení nové technologie do výroby. Výsledek hospodaření dosáhl své nejvyšší hodnoty v roce 2010 stejně, jako tomu bylo u tržeb z prodeje.

Společnost má tyto vize:

- Být silný jako velký podnik a současně lidský a flexibilní jako podnik malý.
- Vytvořit průbojnou organizaci vynikajících spolupracovníků.
- Patřit mezi nejlepší světové výrobce zařízení určených k zásobování elektrickou energií.

3 PODNIKOVÁ KULTURA

Firemní či podniková kultura nebo také kultura organizace je založena na souboru hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, který je vodítkem k tomu, jak mají lidé vykonávat svou práci, jak správně jednat a chovat se. Hodnoty se týkají především důležitých faktorů v chování lidí a organizace. Normy jsou pak jakási nepsaná pravidla chování. Ačkoli mohou tyto abstraktní výrazy velmi pomoci ke správnému chování a jednání lidí v organizaci, nemusí být nikde formulována, nemusí se o nich mluvit, mohou být nenápadné, ale přesto všichni vědí, že tu jsou.

Podniková kultura je popsána mnoha různými definicemi. Pro názornost jsem vybrala tyto:

„Soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“ (Lukášová, Nový, 2004, str. 22)

„Souhrn představ přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, str. 19)

3.1 SLOŽKY PODNIKOVÉ KULTURY

Podnikovou kulturu lze členit na hodnoty, normy, artefakty (lidské výtvory) a styly vedení nebo řízení.

- **Hodnoty –** vztahují se k tomu, co je považováno za nejlepší nebo za dobré pro organizaci. Pomáhají nám určit, co si myslíme, že je dobré nebo špatné, co je důležité a co žádoucí. Tyto hodnoty mohou být uznávány pouze vrcholovým managementem nebo všemi lidmi ve firmě. Čím silněji jsou zakořeněny, tím větší vliv na chování lidí budou mít. Důležité jsou fungující hodnoty, které vedou k žádoucímu chování.
- **Normy –** nepsaná pravidla chování, která říkají lidem to, co se předpokládá, že budou dělat, říkat, v co budou věřit a dokonce jak se budou oblékat. Nikdy nejsou formulovány písemně, protože pak už by šlo o zásady či procedury. Předávají se ústní formou či chováním a upevňována mohou být reakcemi lidí, ke kterým dochází při porušení těchto nepsaných pravidel.

- **Artefakty** – zastupují viditelné a hmatatelné stránky organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí. Mohou zahrnovat např. pracovní prostředí, způsob jednání používaný v dopisech či sděleních, oslovení používané na schůzích nebo při telefonickém rozhovoru, způsob přijetí návštěv apod.

3.2 FUNKCE PODNIKOVÉ KULTURY

Firemní kultura může velmi ovlivnit a posílit soudržnost lidí tvořících danou firmu. Obecně lze shrnout, že mezi hlavní funkce podnikové kultury patří: (Lukášová, 2004, str. 10-12)

- **Redukce konfliktů uvnitř organizace** – podniková kultura slouží jako určitý „tmelící prvek“, napomáhá vzájemné soudržnosti organizace.
- **Zabezpečení kontinuity, zprostředkování a usnadnění koordinace a kontroly** – sdílením společných podnikových cílů je snadněji dosaženo žádoucího chování a pracovní morálky zaměstnanců.
- **Redukce nejistoty pracovníků a ovlivnění jejich pracovní spokojenosti a emocionální pohody** – zajišťuje soulad mezi vnitřními normami pracovníka a organizační kultury.
- **Zdroj motivace** – lidé jsou motivováni nejen finančními prostředky, ale také pocitem smysluplnosti vykonávané práce a pocitem, že jsou důležitou součástí podniku.
- **Fungování jako konkurenční výhoda** – pokud je firemní kultura silná a pozitivně laděná, je zdrojem spokojenosti a motivace zaměstnanců, a tudíž i důležitým zdrojem celkové efektivnosti organizace.

3.3 ATRIBUTY PODNIKOVÉ KULTURY

Dle Vebera se každá podniková kultura skládá ze tří hierarchicky uspořádaných rovin, a to z vnímatelných atributů, z pravidel jednání a ze základních životních představ. Mezi vnímatelné atributy patří vše, co lze vnímat smysly a co zjevně působí na pracovníky i na okolí. Vnímatelné atributy mohou být jak materiální, tak nemateriální povahy (např. architektura budovy, uspořádání kanceláří, recepce, vybavení pracovišť, firemní logo, styl oblékání, způsob komunikace v podobě oslovování, zvyky, rituály, ceremoniály apod.). Pravidla jednání, která se projevují ve vztahu k zákazníkům, k zaměstnancům,

ke konkurenci nebo k podnikatelským zásadám. Tato pravidla jsou částečně vědomá a do jisté míry ovlivnitelná, pro vnějšího pozorovatele jsou však rozeznatelná jen částečně. Jedná se o určité sociální normy a standardy jednání. Základní životní představy vznikají spontánně a jsou více méně nevědomé. Vždy jsou individuálně odlišné, jsou závislé na věku, dosavadních životních zkušenostech, dosaženém stupni vzdělání, odborném zaměření i na rodinném zázemí.

3.4 CHARAKTERISTIKA PODNIKOVÉ KULTURY VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Podnikovou kulturu společnosti PULS investiční charakterizovala autorka na základě informací získaných z rozhovorů se zaměstnanci a z interních materiálů, jež byly společností ochotně poskytnuty.

Základní složkou podnikové kultury jsou hodnoty, které byly společností zformulovány takto:

- Snaha o neustálé zlepšování se: Neustálý pokrok je možný na základě kreativity a tvrdé práce.
- Vytváření svobodomyslného pracovního prostředí orientovaného na vlastní odpovědnost.
- Prosazovat otevřené, poctivé a čestné jednání se zaměstnanci a obchodními partnery.
- Být si vědomi sociální a přirozené odpovědnosti vůči zaměstnancům, obchodním partnerům a okolí.

Tyto hodnoty jsou také východiskem pro následující charakteristiku.

Síla podnikové kultury závisí na mnoha faktorech. Jedním z nich je jednání lidí nejen v rámci organizace, ale také mimo ni. Je tedy žádoucí, aby si pracovníci na různých úrovních organizace vycházeli vstříc, byli tolerantní, ohleduplní a jednali čestně. Za jednání, které je v podniku postihováno, se považují např. pozdní příchody, nedovolené odchody z pracoviště, krádeže materiálu či finanční podvody. Tolerovány mohou být vtipy na vedení, pokud nejsou urážející nebo kritika, pokud je konstruktivní. Odměňovány jsou nové nápady, návrhy na možnost zlepšení výroby apod.

Dalším faktorem je např. komunikace, která je také velmi důležitá. V podniku je zvykem komunikovat otevřeně jak informace pozitivní, tak i ty negativní. Pracovníci si tímto mohou utvrzovat důvěru ve vedení, které nemá před svými podřízenými žádné tajnosti. Negativní zprávy bývají často přijímány špatně a s kritikou, proto jsou vedoucí vždy ochotni vyslechnout své podřízené a vše jim vysvětlit, aby předcházeli šíření fám a následného zhoršení pracovního klima.

O síle podnikové kultury může vypovídat i velmi nízká fluktuace zaměstnanců. V případě nově vzniklých pracovních míst jsou kontaktováni nejprve bývalí pracovníci, které byl podnik nucen propustit například z důvodu snižování stavů v závislosti na snížení poptávky po výrobcích. Opětovné přijetí bývalých pracovníků šetří náklady na zaučení nováčků.

Podniková kultura je dále podporována pracovními oděvy a obuví, které jsou zaměstnancům poskytovány, ale také designem budovy. Tvar výrobků, které jsou ve společnosti produkovány, byl totiž architektem přenesen do tvaru budovy společnosti. Dělníci mají k dispozici tílka, trika a mikiny v modré barvě, která vyjadřuje důvěru a klid, s logem společnosti. Stejné možnosti mají pracovníci, kteří nakládají s materiálem, ale pro odlišení má jejich oděv barvu červenou. Pracovníci, kteří se pohybují mezi kancelářemi a výrobními prostory mají možnost výběru a to mezi již zmíněnými tričky nebo plášti. Pracovní obuv je přizpůsobena výrobnímu prostředí a zároveň poskytuje zdravotní oporu a pohodlí pracovníkům.

4 ANALÝZA PERSONÁLNÍCH PROCESŮ VE FIRMĚ

Cílem personálních činností je vybudování týmu odborníků, kteří v oblasti technické podpory zabezpečují toky výrobků tak, aby docházelo k neustálé optimalizaci a efektivnosti výroby. Personální činnosti podniku byly analyzovány na základě diskuse se zaměstnanci personálního oddělení a studia podnikových dokumentů.

4.1 ANALÝZA A VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST

Cílem analýzy pracovních míst je popis daného pracovního místa, na základě sběru informací o pracovních činnostech, a vymezení nároků na pracovníka na tomto místě. Ve společnosti je několik oddělení, přičemž každé z nich má svá určitá specifika. Obecně se při analýze pracovních míst postupuje dle následujících kroků: (Koubek, 2006, str. 69-70)

1. Určení účelu a cíle analýzy s přihlédnutím k potřebám dalších personálních činností.
2. Předložení hrubého plánu akce vedení organizace.
3. Získání podpory vedoucích jednotlivých útvarů organizace.
4. Prodiskutování plánu s liniovými manažery a specialisty a v případě potřeby jeho upravení.
5. Snaha získat si představitele pracovníků pro spolupráci – přirozené autority mezi pracovníky.
6. Sestavení podrobného plánu s časovým rozvrhem.
7. Vybrání a vyškolení osob, které budou analýzu provádět – pokud je to zapotřebí.
8. Informování všech pracovníků, na jejichž pracovní místa se analýza zaměří.
9. Realizování ověřovacích kroků analýzy.
10. Kontrolování výsledků a prodiskutování případných problémů.
11. Realizování plánované akce v plné šíři.
12. Kontrolování a vyhodnocování výsledků.
13. Zpracování popisů a specifikací pracovních míst.

Informace potřebné pro analýzu pracovních míst se získávají zejména u držitelů pracovního místa, kteří mají zpravidla nejpodrobnější a nejpřesnější znalosti o vykonávané práci. Jejich informace mohou být ovšem subjektivně zkresleny, proto bývá často využíván jako zdroj informací i bezprostřední nadřízený pracovního místa.

Dalšími zdroji informací mohou být spolupracovníci či podřízení, kteří nemohou být zdrojem detailních informací, ale mohou vidět práci na pracovním místě z poněkud jiného úhlu, proto jsou spíše zdrojem doplňkovým.

Tabulka 1: Příklad Popisu pracovního místa

<table>
<tr><th colspan="3">Popis pracovního místa</th></tr>
<tr><td>Název pozice</td><td colspan="2">Oddělení</td></tr>
<tr><td>Dělník v elektrotechnice I.</td><td colspan="2">Výroba</td></tr>
<tr><td colspan="3">1. Účel pozice</td></tr>
<tr><td colspan="3">Kvalitní a kompletní osazování desek připravenými součástkami dle výkresové dokumentace, letování, montáž chladičů, montáž hotového a zkontrolovaného přístroje do určeného krytu.</td></tr>
<tr><td colspan="3">2. Klíčové výkonnostní ukazatele a odpovědnost</td></tr>
<tr><td>2.1 Klíčové výsledky</td><td>2.2 Rozsah odpovědnosti</td><td>2.3 Měřítka dosažení výsledků</td></tr>
<tr><td>• Plnění denního plánu
• Maximální kvalita
• Znalost všech výrobních operací</td><td>Rozhodovací pravomoci
• Minimální, řídí se podle předepsané dokumentace a instrukcemi nadřízených
Řešení problémů
• Provádí výrobní operace tj: osazování součástek na desky plošných spojů, poté je předává na pájecí vlnu, upevňuje prvky silikonem, lepidlem, šroubuje, letuje a montuje výrobky do krytu
• Provádí HS test
• Podílí se na řešení problémů
• Sleduje cíle linky
• Informuje nadřízené pracovníky o nedostatcích v kvalitě, dále o zásadních nedostatcích, které mohou mít vliv na výsledky vykonávané práce
• Optimálně využívá pracovních prostředků a pracovní doby
• Naplňuje výkonové normy
hygieny a ochrany životního prostředí</td><td>• Splněný denní plán
• Zákaznické reklamace, výpadky na testech, namátkové kontroly
• Prokazatelnost úspěšného zvládnutí výrobních operací (osazovna, montáž)</td></tr>
<tr><td colspan="3">3. Plánování, organizování a kontrolování</td></tr>
<tr><td colspan="3">Pracovník se řídí předepsanými technologickými postupy, pracuje podle stanoveného týdenního plánu, rozplánovaného po dnech</td></tr>
<tr><td colspan="3">4. Kvalifikační předpoklady</td></tr>
<tr><td colspan="3">1. Vzdělání a praxe
• SOU
• Vyhláška 50/1978 Sb., § 4
• Zkušenosti na pozici Dělník v elektrotechnice
2. Znalosti a dovednosti
a) odborné znalosti a dovednosti
• Znalost předepsané dokumentace
• Manuální zručnost
b) dovednosti v oblasti mezilidských vztahů
• Základní (obvyklá zdvořilost a efektivita při práci s lidmi)
• Ochota pracovat v kolektivu
• Týmové řešení problémů
3. Požadované postoje, chování, jednání a hodnoty
• V souladu s firemními standardy</td></tr>
</table>

Zdroj: Interní dokumentace společnosti PULS investiční s.r.o., 2013

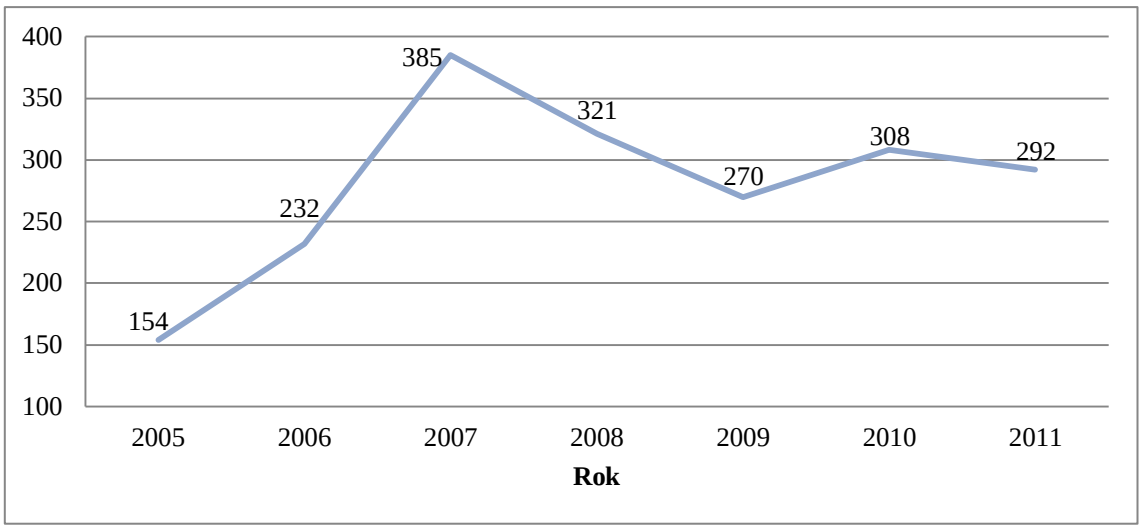
4.2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Při personálním plánování sestavují manažer výroby, finanční manažer a personální manažer roční plán výroby. V tomto plánu je vyobrazena kapacita pracovníků, jež bude potřeba na pokrytí výroby. Potřeby výroby jsou v podniku PULS klíčové a určují se v tzv. „Master plánu“, který je vypracován „matkou“ na začátku roku. V průběhu roku se ovšem počet pracovníků upravuje dle momentální potřeby, pokud se skutečnost od plánu liší.

Schéma 1: Fáze personálního plánování

Zdroj: KOUBEK, 2006, str. 94

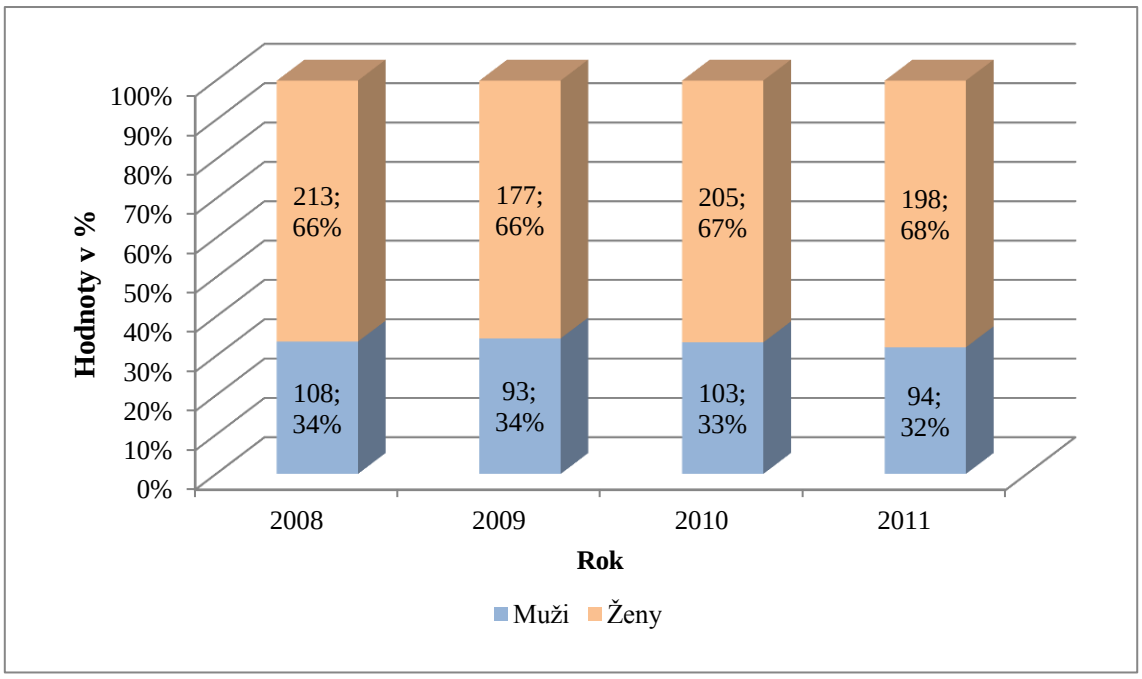
Graf 3: Průměrný počet zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování z výročních zpráv

Přechod na plnohodnotnou výrobu a s tím spojené zvyšování zakázek si v letech 2005 – 2007 vyžádal navyšování počtu zaměstnanců. V roce 2008 došlo k poklesu počtu zaměstnanců v důsledku hospodářské krize a snižování poptávky po výrobcích. Na menší počet pracovních úkolů byla společnost nucena zareagovat snížením stavů svých zaměstnanců.

Graf 4: Poměr mužů a žen v podniku



Zdroj: vlastní zpracování z výročních zpráv

Převažující počet žen nad počtem mužů může být zapříčiněn povahou práce, neboť se největší podíl zaměstnanců nachází na pracovní pozici dělníka, kde je třeba nejen zručnost a trpělivost, ale výhodou jsou také drobné prsty, jimiž ženy disponují, pro manipulaci se součástkami, ze kterých jsou pulsní zdroje sestavovány.

4.3 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Mohou nastat dvě situace, při kterých je nutno přijmout nového pracovníka. První situace se týká náhrady stávajícího zaměstnance, např. při odchodu do důchodu, na mateřskou dovolenou či při podání výpovědi. V tomto případě se může pracovní činnost, kterou zaměstnanec vykonával, přerozdělit mezi ostatní zaměstnance. Pokud se ale jedná o činnost specifickou, je třeba přijmout plnohodnotnou náhradu. Potřeba nového místa vzniká v případě, že se navýší výroba a je nutné zvýšit i kapacitu pracovníků.

Výběrové řízení na dělnické pozice je vždy nejméně dvoukolové. V prvním kole se vybírají zájemci na základě zaslaných životopisů. Vybraní se následně účastní osobního pohovoru a praktické zkoušky, kdy si mohou zároveň vyzkoušet, jestli je tato práce to pravé, co hledají.

O pozice technické a administrativní se zájemci ucházejí ve výběrovém pohovoru o třech kolech. V prvním kole jsou zájemci vybíráni ze životopisů a hodnocení agentur. Druhým kolem je obecně zaměřený pohovor, který probíhá na personálním oddělení. Ve třetím kole vede pohovor vedoucí oddělení. Manažer a zaměstnanci personálního oddělení jsou v tomto kole spíše pozorovateli. Všímají si chování, působení, porovnávají odpovědi, či regulují otázky vedoucího oddělení. Pokud se vedoucí obou oddělení neshodnou na přijetí jednoho z uchazečů, může mít toto výběrové řízení kol více.

4.4 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Účelem tohoto systému je hodnocení dovedností a schopností, které zaměstnanec prokázal při plnění svých pracovních úkolů v uplynulém období. K hodnocení jsou využívány číselné stupnice, kdy je každé kritérium práce odstupňováno hodnotami 1-5. Výhodou této metody je použitelnost pro sebehodnocení. Míra kvality či kvantity pracovních schopností se zaznamenává do formuláře „Hodnocení dovedností“.

Dovednosti a schopnosti se hodnotí v následujících oblastech:

I. Plánování a organizování
II. Řešení problémů
III. Vedení lidí
IV. Mezilidské vztahy
V. Iniciativa a produktivita

Hodnocení dovedností zaměstnanců probíhá jednou ročně. Formulář vyplní vedoucí oddělení tzv. hodnotitel a zaměstnanec neboli hodnocený. Za podpory personálního oddělení následuje hodnotící pohovor, při kterém se podrobněji rozeberou ty oblasti, v nichž se hodnotitel a hodnocený výrazně lišili. Po společné domluvě se vypracuje jednotné hodnocení.

4.5 ODMĚŇOVÁNÍ

Asi nejdůležitější složkou odměňování je mzda pracovníka. V našem případě se mzda skládá z fixní a pohyblivé složky. Fixní složkou je základní mzda, která je určená tarifním stupněm dle vykonávané profese. Do pohyblivé složky pak patří prémie, které mohou tvořit až 30 % ze základní mzdy a osobní ohodnocení v maximální výši 3000,- Kč. Prémie jsou stálou součástí mzdy a vyplácí se v plné výši. Ke snížení prémií může dojít na základě nekvalitně odvedené práci či porušení pracovního postupu jednotlivých zaměstnanců. Pracovníci mohou být dále odměněni třináctým platem či individuální odměnou. Výše odměny v podobě třináctého platu je závislá na délce trvání pracovního poměru a o jejím přiznání rozhoduje jednatel společnosti.

Tabulka 2: Odměna v podobě 13. platu

% z průměrné měsíční mzdy	Minimální délka pracovního poměru
25%	6 měsíců
50%	1 rok
75%	2 roky
100%	3 roky

Zdroj: vlastní zpracování

Každoročně k 1. 7. společnost přidává svým zaměstnancům v průměru 3% k platu.

Příplatky jsou vypláceny za práci přesčas, kterou musí nařídit vedoucí zaměstnanec, nebo jím musí být schválena před jejím započetím. Pokud se nedohodne zaměstnavatel

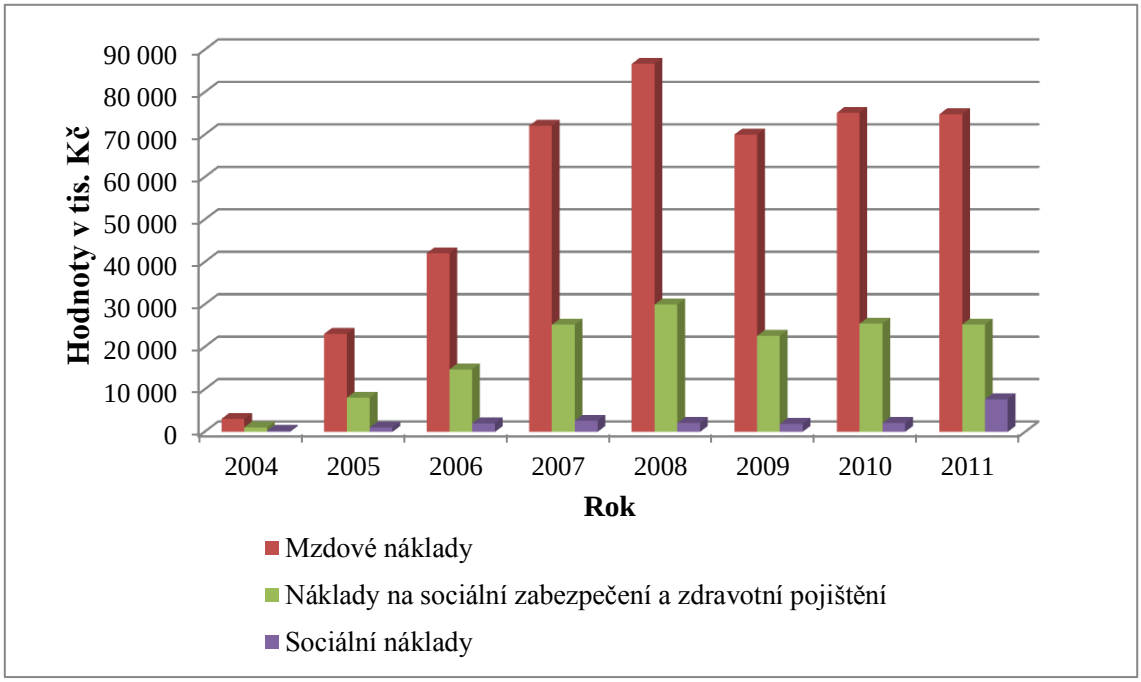
se zaměstnancem na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas, náleží zaměstnanci za tuto dobu mzda a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku za dobu práce přesčas ve všední den, 25 % průměrného výdělku + 10 % průměrného výdělku za dobu práce přesčas v sobotu a neděli či 100% průměrného výdělku za dobu práce přesčas ve svátek. Za dobu práce v noci má zaměstnanec nárok na 10 % průměrného hodinového výdělku za každou odpracovanou hodinu v tuto dobu. Za dobu práce v sobotu a neděli náleží zaměstnanci příplatek ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku za každou odpracovanou hodinu v tuto dobu.

Tabulka 3: Osobní náklady a jejich struktura

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Mzdové náklady	3 078	23 085	42 080	72 118	86 712	70 038	75 185	74 845
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1 077	8 076	14 722	25 239	29 980	22 631	25 492	25 302
Sociální náklady	236	1 014	2 017	2 589	2 072	1 856	2 079	7 690

Zdroj: vlastní zpracování z výročních zpráv

Graf 5: Vývoj osobních nákladů v letech 2004 – 2011



Zdroj: vlastní zpracování z výročních zpráv

4.6 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

Vzdělávání pracovníků se uskutečňuje na základě plánu vzdělávání, který vyplývá z „Akčního plánu“. Tento plán vzdělávání se doplňuje na základě aktuálních požadavků.

K rozvoji pracovníků dochází při práci v projektech. Pracovníkům jsou přidělovány nové nebo jiné úkoly podle jejich předchozího osvědčení.

Zaměstnanci na administrativních pozicích mají možnost prohloubení znalosti cizích jazyků zejména německého a anglického. Kurzy jazyků probíhají v rámci pracovní doby v prostorech podniku s lektorem, který za pracovníky dojíždí a doba jejich trvání je 60 minut.

Pracovníci ve výrobě se mohou zúčastnit školení, která jsou nutná pro rozšíření jejich znalostí s nově přicházejícími výrobními postupy a technologiemi.

Dále jsou prováděna školení daná zákonem např. BOZP, první pomoc apod.

Společnost PULS obdržela v roce 2004 dotace na základě „Dohody o hmotné podpoře vytváření pracovních míst v rámci investičních pobídek“ a „Dohody o hmotné podpoře rekvalifikace zaměstnanců v rámci investičních pobídek“ v celkové výši 55 120 tis. Kč. Tyto pobídky umožnily poskytnout zaměstnancům mnoho nejrůznějších školení a kurzů. Společnost se tímto také zavázala k zachování minimálně 200 vytvořených pracovních míst po dobu nejméně 10 let. V roce 2007 získala společnost finance z projektu „Vzdělávejte se“, díky kterému byli školeni pracovníci ve výrobě nejen v oblasti elektrotechniky, ale také v oblasti životního prostředí, které jim mělo pomoci v ekologickém myšlení.

4.7 PÉČE O PRACOVNÍKY

Zaměstnavatelé si uvědomují, že nejdůležitějším zdrojem, který má podnik k dispozici, jsou pracovníci, a právě na nich je závislá úspěšnost a konkurenceschopnost podniku. Je tedy nutné věnovat těmto pracovníkům náležitou péči.

Pracovní doba zaměstnanců ve společnosti se dělí do dvou skupin. Pracovníci ve směnných provozech (dvousměnném, třísměnném či nepřetržitém) mají stanovenou pracovní dobu, která činí 37,5 hodiny týdně. Týdenní pracovní doba zaměstnanců, kteří nejsou zařazeni do směnného provozu, činí 40 hodin. Za běžný pracovní týden je považováno období pondělí až pátek. Sobotní či nedělní provoz je pouze výjimečný a se souhlasem přímého nadřízeného. Přestávka v práci musí být poskytnuta nejdéle po šesti hodinách nepřetržité práce a to v rozsahu třiceti minut. Přestávka v práci se nezapočítává do pracovní doby.

Pracovní prostředí v podniku je velice příjemné. Prostorové řešení pracoviště je přizpůsobeno potřebám zaměstnanců a to dostatečným pracovním prostorem. Pracovní poloha není jednostranná, pracovníci jednotlivé polohy střídají a tím se také učí novým věcem a rozvíjí své znalosti. Optimální zorné podmínky a vhodnou výšku pracovní plochy si mohou pracovníci přizpůsobit variabilně nastavitelným sedadlem. Fyzikální podmínky práce jsou nastaveny tak, aby pracovníkům zpříjemnily pracovní prostředí. Osvětlení pracoviště je převážně tvořeno slunečním zářením a to z toho důvodu, že je budova z velké části prosklená. Před oslňujícími slunečními paprsky se mohou pracovníci ochránit zabudovanými okenními žaluziemi. Nainstalované klimatizace regulují teplotu a vlhkost vzduchu v budově. Hluk na pracovišti je téměř zanedbatelný nebo si na něj pracovníci zanedlouho zvyknou a nadále ho již nevnímají.

O bezpečnosti práce a ochraně zdraví je proškolen každý zaměstnanec. Tyto předpisy musí dodržovat jak zaměstnavatel, tak zaměstnanci. Hlavním cílem těchto opatření je zabránit vzniku úrazů a nemocí z povolání.

Stravování	Obědy, večeře, chlazená jídla, rozšířená nabídka kantýny, nápojové a jídelní automaty
	Zaměstnavatel přispívá 55% na stravné
Zdravotní služby	Služby závodního lékaře
	Očkování proti chřipce - zdarma
	Vitaminy a potravinové doplňky – sleva
	Vyšetření zraku zdarma
Pracovní oděv	Kompletní servis pracovních oděvů
Doprava do zaměstnání	Firemní autobus – příspěvek zaměstnavatele 70%
Sportovní aktivity	100% příspěvek na rehabilitaci či cvičení v určeném fitness centru
	Příspěvek na kuželky, bowling, pronájem tělocvičny
Finanční produkty	Pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky
	50% sleva na pojištění automobilu – povinné i havarijní
	Firemní hypotéka
	Finanční poradenství
Telefony - T-Mobile	Výhodné volání pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky
Překážky na straně zaměstnance	Dny volna nad rámec Zákoníku práce
	Náhrada mzdy nad rámec Zákoníku práce (sňatek, stěhování,…)
Významné životní události	Dárková poukázka k životnímu jubileu
	Finanční odměna při: uzavření sňatku, narození dítěte, odchodu do důchodu, životním jubileu 50/60 let, pracovním jubileu (5, 10, 15, … let)
Kulturní akce	Letní večírek, Vánoční večírek, Lady Club, Mikulášská besídka a další

Zdroj: vlastní zpracování

4.8 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM

Společnost PULS využívá tzv. „KS program“, neboli mzdový a personální program, do kterého mohou nahlédnout zaměstnanci z firemního počítače. Naleznou zde údaje např. o své dovolené nebo školení, kterého se zúčastnili. Veškeré aktuality a důležité informace mohou zaměstnanci nalézt na informačních nástěnkách.

5 MOTIVOVÁNÍ

Klíčem k tomu, jak dosáhnout vysoké výkonnosti pracovníků, je motivování. Nástrojů, jak motivovat lidi, je mnoho a ne všechny uspokojí jeden a tentýž. Mezi tyto nástroje patří různé stimuly, odměny, vedení lidí, ale také vykonávaná práce a podmínky v organizaci, za nichž tuto práci lidé odvádí. Tvorba a rozvoj motivačních procesů a pracovního prostředí mají pomoci k tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.

5.1 POJEM MOTIVACE

Slovo motivace pochází z latinského slova „moveo“, „movere“ (v překl. „pohybovat“, „měnit“). Definice motivaci není jednoznačná, každý autor ji popisuje trochu jinak. Pro názornost jsem vybrala tyto:

„Souhrn činitelů, které podněcují, energizují a řídí průběh chování člověka a jeho prožívání ve vztazích k okolnímu světu a k sobě samému.“ (Lokšová, Lokša, 1999, str. 11)

„Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli.“ (Truneček, 1997, str. 166)

5.2 ZÁKLADNÍ MOTIVAČNÍ TEORIE

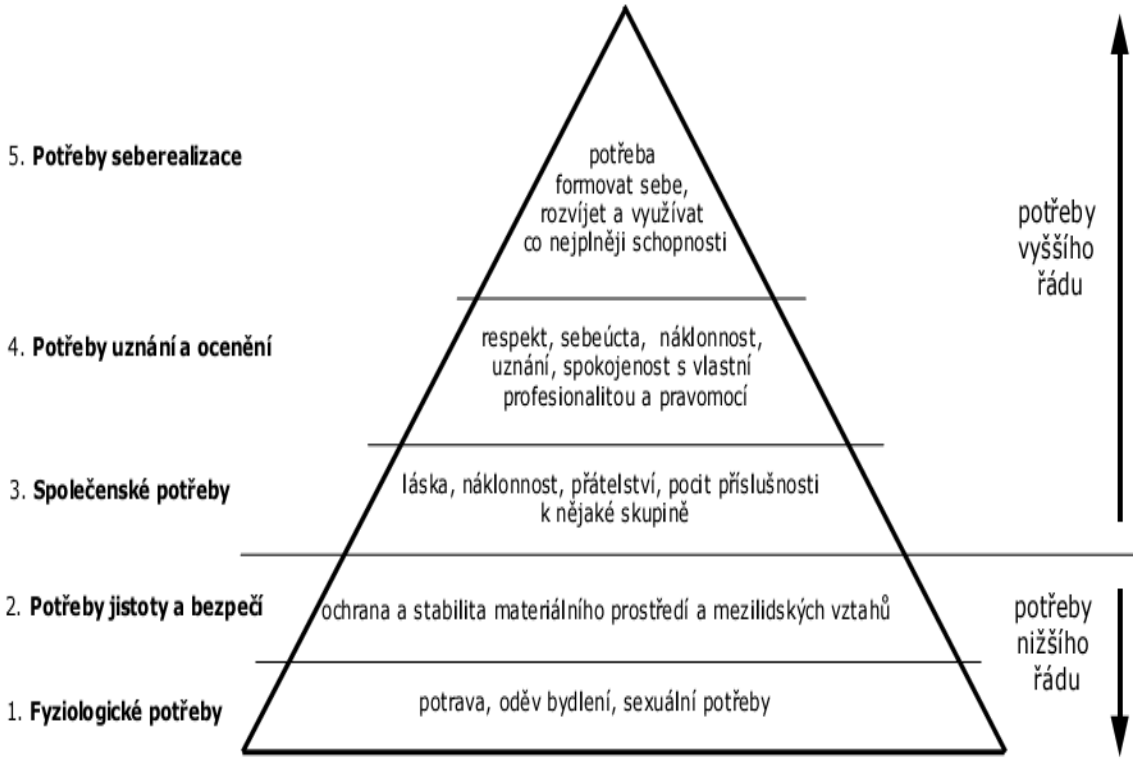
5.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Nejznámější teorií motivace je Maslowova hierarchie potřeb, kterou zformuloval v roce 1954. Tato teorie zobrazuje pět hlavních potřeb člověka, které lidé postupně uspokojují. Aby se tedy mohla vyskytnout určitá potřeba, musí být nejdříve uspokojeny všechny potřeby, které ji v hierarchii předcházejí. Počátkem jsou základní fyziologické potřeby, následují potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání a na vrcholu se nalézají potřeby seberealizace.

- **Fyziologické potřeby** jsou základnou neboli nejnižším patrem pyramidy. Zahrnují potřeby kyslíku, potravy, vody a sexu. Pokud člověk neuspokojí tyto potřeby, nebude mít dostatek sil na uspokojení potřeb vyšších.

- **Potřeby jistoty a bezpečí** následují po fyziologických potřebách. Pokud je člověk uspokojil a zbyla mu ještě energie, dalším krokem v uspokojení je potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb.
- **Sociální potřeby** leží uprostřed pyramidy a patří sem potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny.
- **Potřeba uznání** je na dalším stupni Maslowovy pyramidy a týká se úcty druhých k danému člověku a sebeúcty. Je nutné mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama a být respektován ostatními.
- **Potřeba seberealizace** je potřebou nejvyšší. Člověk na této úrovni nachází uspokojení v rozvíjení schopností a dovedností, a snaží se stát tím, v co věří, že je schopen se stát.

Obrázek 1: Maslowova hierarchie lidských potřeb



Dostupné z: http://www.skuhry.com/img/maslow.gif

5.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Z hlediska řízení lidských zdrojů mohou být dle Herzberga pracovníci motivováni dvěma cestami. První z cest je motivování sám sebe a to například vykonáváním práce, která uspokojuje mé potřeby, nebo od ní alespoň očekávám splnění svých cílů. Ve druhém případě se jedná o motivování managementem a to prostřednictvím odměňování, povyšování, pochval apod.

- **Vnitřní motivace** – tato motivace je v režii každého z nás, ovlivňuje nás ve způsobu chování nebo vydání se určitým směrem. Tvoří ji odpovědnost, autonomie, možnost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních pozic.
- **Vnější motivace** – týká se motivování ze strany manažerů. Zahrnuje odměny, jako např. zvýšení platu, pochvalu či povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritiku.

5.2.3 McGregorova teorie X a Y

Tato teorie byla publikována kolem roku 1960 a předpokládá dvě protichůdné představy o člověku.

- **Teorie X** vychází z toho, že člověk nemá chuť pracovat, je líný a rád se nechává vést druhými. Je tedy nezbytné člověka do práce nutit, požadovaný výkon finančně odměnit a je nutné zaměstnance neustále kontrolovat. K motivování je v tomto případě používáno odměn a trestů.
- **Teorie Y** předpokládá, že pracovník nechce uspokojovat pouze své hmotné a fyziologické potřeby, kterými jsou např. vyšší plat, prémie, lepší pracovní podmínky, ale důležitou roli hrají i psychologické potřeby, tedy odpovědnost, seberealizace, radost z práce apod.

5.2.4 Expektační teorie

Teorie zformulovaná V. H. Vroomem, je postavena na tom, že se motivační síla odvíjí od dvou faktorů a to valence neboli hodnoty a expektance, tj. očekávání.

Valencí (V) je označováno subjektivní hodnocení věci, události nebo dosahovaného cíle. Očekáváním (E) je chápáno subjektivní zhodnocení pravděpodobnosti, že bude určeného cíle dosaženo. Výsledkem je rovnice motivování: $\boldsymbol{M = V \times E}$

Další nejvíce používané formy motivování jsou motivace finanční a nefinanční.

- **Finanční motivace** – motivační síla peněz je velká, ale má i svá omezení. Přispívá ke zvyšování spokojenosti, stabilizaci zaměstnanců a k jejich rozvoji. Finanční motivace tvoří část příjmů ze závislé činnosti a představuje pro zaměstnance dodatečná finanční zvýhodnění a zvyšují atraktivitu podniku navenek (konkurenční schopnost). Nejčastěji jsou zaměstnanci finančně motivováni formou odměn. Těmito odměnami mohou být: stravenky, závodní stravování, penzijní či životní pojištění, automobil, notebook, zaměstnanecké půjčky, ubytování, příspěvek na jízdné, jazykové či vzdělávací kurzy a poskytnutí pracovního oděvu.
- **Nefinanční motivace** – definována podnikovou kulturou a hodnotami společnosti. Založena na přímé a otevřené komunikaci a atmosféře napříč společností a také na poskytování konstruktivní zpětné vazby zaměstnancům a poskytování individuálního přístupu, pokud je to možné. Nefinanční motivace zahrnuje základní hodnoty společnosti, jakými jsou: etický přístup, loajalita, odvaha, empatie, leadership, týmový duch. Dalšími motivátory, se kterými může pracovat management, jsou: moc, možnost rozhodovat, zodpovědnost, možnost realizace, silná a jasná vize společnosti, vztah ke skupině, jistota, uznání – pochvala, zpětná vazba, respekt – vztah k autoritě a další.

5.3 MOTIVAČNÍ PROGRAM

Podle Mayerové (2007) může mít podobu motivačního programu cílevědomá orientace organizace na racionální stimulaci členů zaměstnaneckého kolektivu. Motivační program vyrůstá z úsilí dosáhnout toho, aby všechny formy cílevědomého působení na zaměstnance, pracovní skupiny a celý zaměstnanecký kolektiv tvořily jednotný celek a aby odpovídaly konkrétnímu profilu a úkolům organizace.

Účinné koncipování motivačního programu předpokládá, že organizace je schopna vydělit ty oblasti, které mají v daném období nízkou úroveň nebo z jiného důvodu jsou pro pracovní činnost lidí významné. Zároveň je žádoucí zaměřovat pozornost na soustavné sledování jejich proměn v delším časovém období.

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

Etapy přípravy a realizace motivačního programu organizace je dle Mayerové (2004) možno vymezit následujícím způsobem:

- Analýza převažujících forem motivace pracovního jednání pracovníků organizace směřuje k vytyčení problému, které má motivační program postihnout nebo řešit a k určení jejich řešitelnosti;
- Stanovení cílů motivačního programu, a to krátkodobých i perspektivních, v těchto cílech je užitečné sledovat jednak úroveň motivovanosti pracovníků, jednak určité konkrétní zaměřování motivace pracovního jednání (ke zvyšování výkonu, ke kvalitě, k tvořivosti, k iniciativě, ke kázni, ke kooperaci, k participaci, k identifikaci s organizací, atd.);
- Zpracování charakteristiky reálné výkonnosti pracovníků v současné době a srovnání této charakteristiky s představou žádoucí výkonnosti, rozdíly vymezují problémy nebo úkoly, které je možno v motivačním programu postihnout;
- Vymezení a bilance činitelů, které mají stimulační funkci a rovněž charakteristika jejich účinku na motivaci pracovního jednání zaměstnanců organizace, přitom je užitečné vydělit skutečnosti, které příznivě ovlivňují výkonnost a dále skutečnosti, které příznivě ovlivňují pohodu a spokojenost, které vyvolávají nespokojenost a neklid;
- Příprava reálného využití určitého souboru stimulačních činitelů, případně příprava alternativních realizačních postupů, které respektují významné rozdílnosti v zaměstnaneckém kolektivu;
- Příprava podnikového dokumentu, který souhrnně vyjadřuje motivační program organizace na určité období;
- Kontrola realizace motivačního programu, která má objektivně zvážit účinnost použitých stimulačních prostředků a podle potřeby uskutečnit případné úpravy.

5.4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Pro navržení motivačního programu, který by měl kladný vliv na kvalitu a kvantitu práce zaměstnanců bylo nutné zjistit stávající stav motivování a požadavky ze strany samotných zaměstnanců. K tomuto autorka zvolila anonymní dotazníkové šetření, které bylo nejlepším zdrojem objektivních informací.

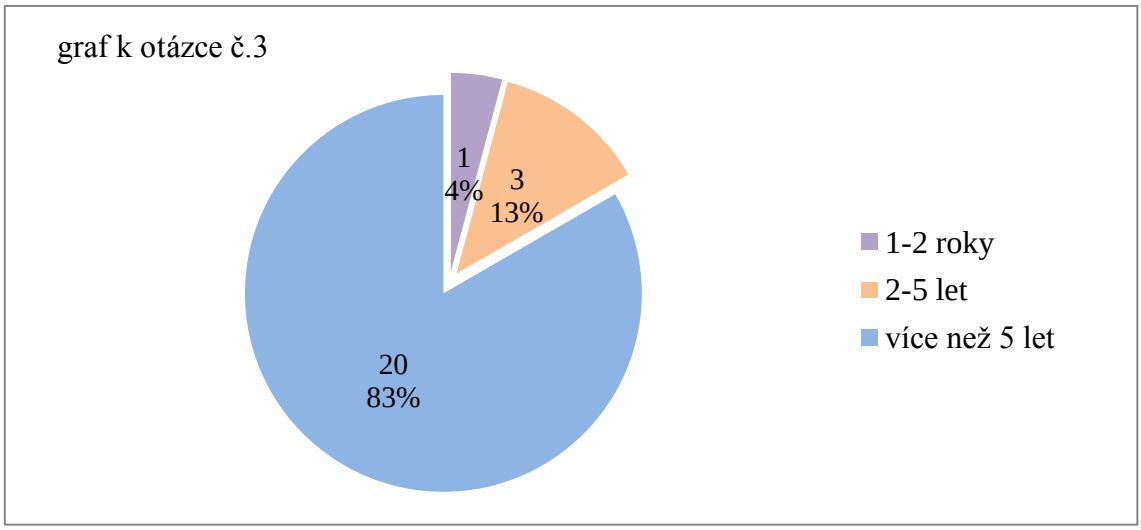
Z celkového počtu 40 distribuovaných dotazníků, bylo řádně vyplněno a odevzdáno 24 dotazníků, tedy více jak polovina z celkového počtu. Kladené otázky měly zjistit spokojenost zaměstnanců se stávající motivací v podniku a požadavky, které by vedly ke zlepšení nynějšího stavu.

→ Otázka č. 1 byla zaměřena na pohlaví dotazovaného. Z celkového počtu 24 respondentů bylo 14 žen (58 %) a 10 mužů (42 %).

→ Druhá otázka se týkala věku, přičemž 80 % dotazovaných se zařadilo do rozmezí 21-50 let a zbylým 20 % je více než 50 let. Z tohoto můžeme usoudit, že je v podniku poměrně mladý pracovní kolektiv.

→ V otázce č. 3 se autorka ptala na délku pracovního poměru. Zde měli zaměstnanci na výběr ze tří možností. Výsledek je znázorněn v následujícím grafu.

Graf 6: Délka trvání pracovního poměru



Zdroj: vlastní zpracování

→ Otázka č. 4 byla zaměřena na pracovní pozice, kdy 46% podíl respondentů zaujímají technickohospodářští pracovníci (dále jen THP), 25% podíl tvoří technologové, 21% podíl opraváři a zbylých 8 % je složeno z ostatních pracovních míst.

→ V páté otázce měli dotazovaní odpovědět, zdali pracují v týmu či vykonávají samostatnou práci. V týmu pracuje 58 % pracovníků a 42 % jich vykonává práci samostatně. Tento poměr je dán také skladbou dotazovaných. Týmová práce je stěžejní zejména pro pracovníky ve výrobě, kde na sebe jednotlivé práce navazují. Spolupráce a týmový duch jsou tedy velmi důležité.

→ Šestá otázka se týkala stresu při výkonu práce. Zde odpovědělo 62% dotazovaných, že je stres přiměřený jejich pracovní pozici a 38% není ve stresu vůbec. Stres je jedním z nežádoucích faktorů, který lidem snižuje nejen chuť k práci, ale je také často zodpovědný za nesoustředěnost pracovníků, která může zapříčinit chyby v pracovních postupech či hůře pracovní úrazy apod. Z odpovědí lze usoudit, že jsou zaměstnanci společnosti spokojeni s pracovním prostředím a mohou se tak plně soustředit na výkon své práce.

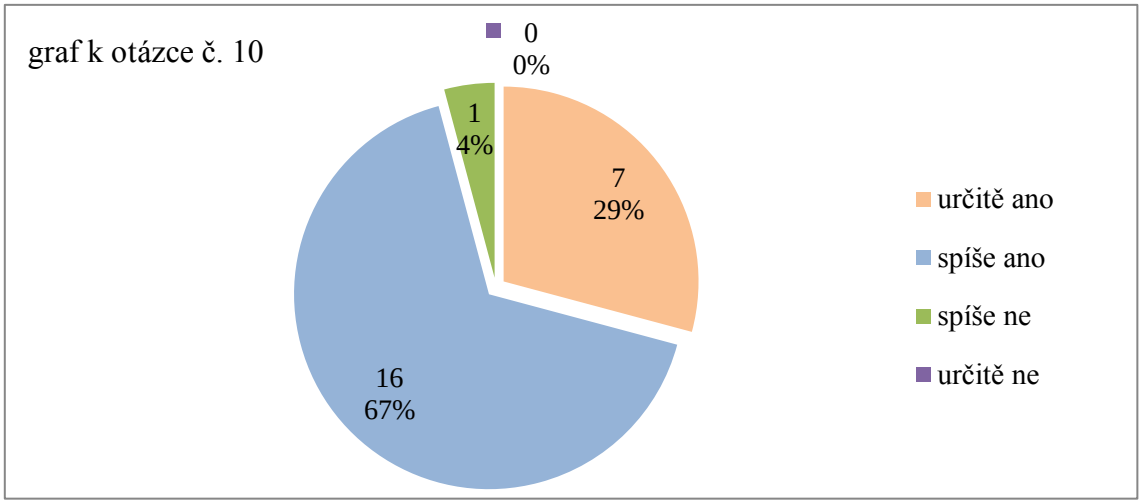
→ Otázka č. 7 zjišťovala spokojenost zaměstnanců s tím, kolik hodin týdně pracují. Možnost zcela spokojen/a označilo 54% dotazovaných, zbylých 46% si vybralo možnost spíše spokojen/a. Z toho vyplývá, že žádný ze zaměstnanců není nespokojen s počtem odpracovaných hodin v týdnu.

→ Na otázku č. 8, která zjišťovala, zdali mají pracovníci možnost rozvíjet své profesní schopnosti při výkonu práce, odpovědělo 46% respondentů „určitě ano“ a 54% respondentů „spíše ano“. Rozvoj pracovních schopností je taktéž velmi důležitý, pro spokojenost zaměstnanců. Slouží nejen k motivaci, ale také k tomu, aby se práce nestala stereotypní a lidé tak tzv. „nezakrněli“.

→ Devátá otázka byla zaměřena na vedoucí a jejich ochotu a připravenost vyslechnout své podřízené, když to potřebují. Všichni dotazovaní se u této otázky jednoznačně shodli a označili odpověď „určitě ano“. Od vedoucích pracovníků je vyžadováno profesionálního chování vůči podřízeným, které zajišťuje řád a stabilitu pracoviště. Ovšem „lidské“ chování a ochota naslouchat je zárukou spokojenosti pracovníků a předcházení konfliktů na pracovišti.

→ V otázce č. 10 odpovídali respondenti na to, zdali, dle jejich názoru, odpovídá platové ohodnocení práci, kterou vykonávají.

Graf 7: Platové ohodnocení vykonávané práce



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu lze vyčíst, že téměř 7/25 pracovníků je naprosto spokojena se svým platovým ohodnocením, ze 17/25 jsou pracovníci spokojeni, ale myslí si, že by jejich platové ohodnocení mělo být vyšší. Pouhá 1/25 z celkového počtu dotazovaných je se svým platovým ohodnocením nespokojena.

→ V otázce č. 11 respondenti odpovídali na dotaz, jak dlouho si myslí, že je bude práce v této společnosti ještě uspokojovat. Ze všech oslovených odpovědělo 96%, že je bude tato práce uspokojovat dlouhodobě, déle než tři roky a jen 4% vybrala možnost 1-3 roky. Můžeme usoudit, že je zaměstnání perspektivní a pracovníky dlouhodobě uspokojuje.

→ Ve dvanácté otázce se dostáváme k benefitům, které společnost zaměstnancům poskytuje a jak si jich zaměstnanci váží. Dotazovaní měli z možných 15 položek (benefitů) označit ty, které zaměstnavatel nabízí a seřadit je dle preferencí.

Nejvíce oceňovaným benefitem je mzda navíc neboli „13. plat“. Pomyslnou druhou příčku obsadila flexibilní pracovní doba, která se ovšem týká spíše technickohospodářských pracovníků. Třetím nejoceňovanějším benefitem jsou vzdělávací kurzy a odborná školení. Dále to je doprava do zaměstnání, poskytování pracovního oblečení či služebního telefonu, který má ovšem k dispozici pouze minimum zaměstnanců v závislosti na povaze práce.

→ Třináctá otázka je zaměřena na pochvalu, konkrétně zdali dotazovaného v posledním týdnu pochválil vedoucí za dobře vykonanou práci. Zde bylo na výběr ze dvou možností. Odpověď „ano“ zvolilo 75 % respondentů a zbylých 25% zvolilo odpověď „ne“. Pochvala od vedoucího je nejen motivátorem, ale také zpětnou vazbou pro podřízené, kteří jsou tímto oceněni za dobrý výkon.

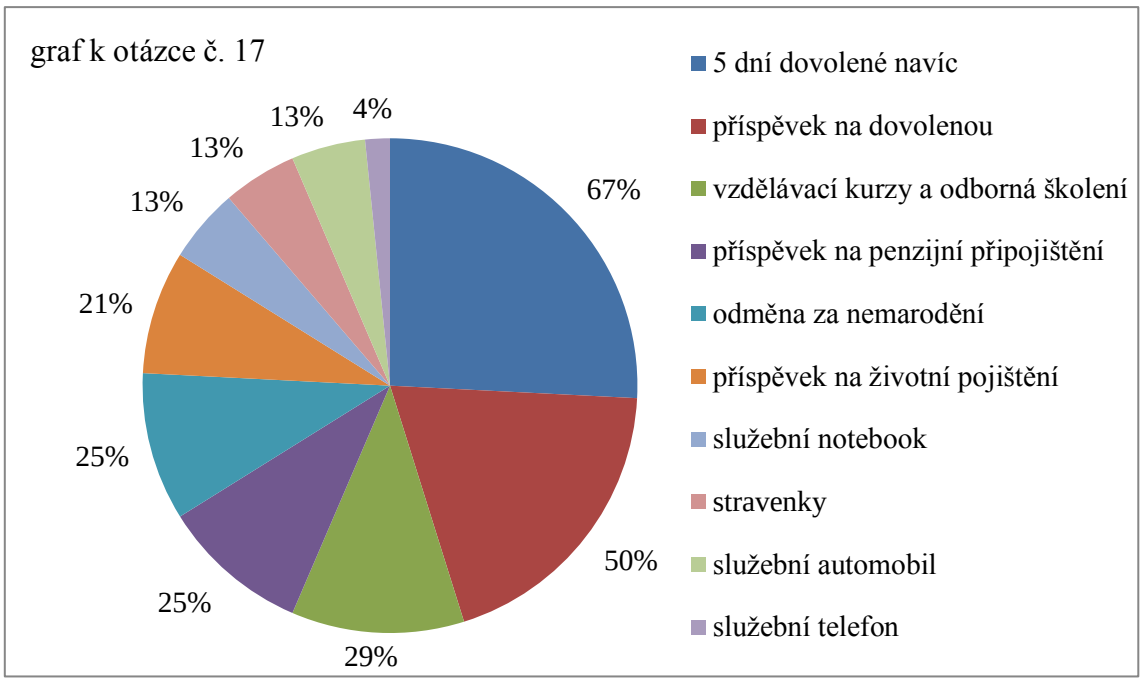
→ Na předchozí otázku navazuje otázka č. 14, která zjišťuje, zdali pochvaly ze strany vedoucích motivují k většímu pracovnímu nasazení. Pro 92 % jsou pochvaly motivující, pro zbylých 8 % ovšem nikoli. V této otázce jsme si ověřili, že i pouhé slovní vyjádření ocenění je velmi důležité a pro mnohé má větší hodnotu nežli finanční odměny, které vnímají pracovníci jako nepatrné.

→ V otázce č. 15 odpovídali respondenti „ano“ či „ne“ na otázku, zdali jsou spokojeni s výhodami, které společnost nabízí. Spokojenost potvrdilo výběrem možnosti „ano“ 92 % respondentů, 8 % zvolilo možnost „ne“. Výhod, které společnost nabízí svým zaměstnancům je opravdu hodně, a z vysokého procenta spokojenosti můžeme usuzovat, že ačkoli se priority pracovníků liší, dokáže si každý vybrat z nabídky výhod právě ty, které ho nejvíce uspokojují.

→ Šestnáctá otázka zjišťuje, zdali výhody poskytované zaměstnavatelem motivují zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu. Možnost „určitě ano“ zvolilo 25 % dotazovaných, 67 % zvolilo „spíše ano“ a zbylých 8 % vybralo možnost „spíše ne“.

→ Otázka č. 17 umožnila dotazovaným vyjádřit se k tomu, o jaké benefity, které společnost neposkytuje, by měli největší zájem. Každá z dvanácti uvedených možností mohla v celkovém součtu získat 100%.

Graf 8: Benefity, o které by měli zaměstnanci zájem



Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno zejména na motivování v podniku a spokojenost zaměstnanců s benefity poskytovanými zaměstnavatelem. Výsledky šetření budou také využity pro navržení několika opatření, která by měla zlepšit stávající motivační program podniku a zvýšit pracovní výkonnost zaměstnanců.

Dle velmi nízkého počtu záporných odpovědí lze usoudit, že je v podniku pro zaměstnance vytvořeno velice kvalitní pracovní zázemí. Spokojenost zaměstnanců lze také odvodit z toho, že drtivá většina dotazovaných pracuje ve společnosti déle než 5 let a téměř všichni by také chtěli ve společnosti setrvat dlouhodobě.

O důležitosti nehmotné motivace, v tomto případě pochvaly od vedoucího, přesvědčila taktéž jedna ze zodpovězených otázek. Slovní ocenění má pro pracovníky mnohdy vyšší hodnotu, nežli ocenění hmotné.

5.5 NÁVRH MOTIVAČNÍHO PROGRAMU

K dosažení kladného působení navrhovaných zlepšení na zaměstnance podniku, vycházela autorka z výsledků dotazníkového šetření, ve kterém se zaměstnanci mohli vyjádřit k tomu, o jaký benefit, který podnik doposud neposkytuje, by měli zájem.

Největší zájem mají pracovníci o tyto benefity:

- 5 dní dovolené navíc
- Příspěvek na dovolenou
- Vzdělávací kurzy a odborná školení
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Odměna za „nemarodění“
- Příspěvek na životní pojištění
- Služební notebook
- Stravenky
- Služební automobil
- Služební telefon

Aby tyto benefity vedly ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců a nestaly se jakýmsi stereotypem, měly by být poskytovány na základě množství odvedené práce. Tedy s rostoucím pracovním nasazením, roste počet benefitů, které může zaměstnanec získat.

U každé skupiny zaměstnanců jsou rozdílné klíčové pracovní procesy, na jejichž základě je měřena výkonnost. Tyto dva faktory budou východiskem pro tvorbu motivačního programu, zohledňujícího jednotlivé skupiny pracovníků a jejich požadavky.

Tabulka 4: Klíčové výkonnostní ukazatele

Pracovní pozice	Klíčové pracovní procesy	Měřítko výkonnosti
Technolog	• Příprava technologických postupů • Optimalizace výrobních parametrů a postupů	• Kvalita mezioperačních testů a výstupních testů • Rychlost a efektivita řešení technických problémů ve výrobě
Opravář	• Analýza vad, určení jejich příčin a odstranění • Opravy poruchových přístrojů	• Počet opravených kusů • Schopnost opravit jakýkoli druh přístroje

Zdroj: vlastní zpracování

Pro přehlednost následující tabulky budou názvy benefitů nahrazeny hodnotami 1-10. Pořadí je určeno takto: 5 dní dovolené navíc (**1**); příspěvek na dovolenou (**2**); vzdělávací kurzy a odborná školení (**3**); příspěvek na penzijní připojištění (**4**); odměna za „nemarodění“ (**5**); příspěvek na životní pojištění (**6**); služební notebook (**7**); stravenky (**8**); služební automobil (**9**); služební telefon (**10**).

Tabulka 5: Benefity poskytované na základě výkonnosti zaměstnanců

Výkonnost / Pracovní pozice	100 %	105%	110 %	115%	120 %	125 %	130%	135 %	140 %	145 %
THP	1	2	4	6	3					
Technolog	4	1	2	5	6	7	9	3	10	8
Opravář	3	1	2	4	8	6	5	10	9	7

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce je znázorněno, na jaký benefit by měl zaměstnanec nárok, při dosažení pracovní výkonnosti vyjádřené v %. Benefity jsou řazeny podle toho, jaký zájem o ně projevili samotní zaměstnanci v prováděném dotazníkovém šetření.

- Benefit č. 1, tedy „5 dní dovolené navíc“, je velmi žádaný u všech skupin pracovníků. Náklady spojené s tímto benefitem závisí na výši platu jednotlivých zaměstnanců.
- Příspěvek na dovolenou by měl být omezen maximální výší např. 5.000,- Kč. Aby byl tento benefit skutečně uplatněn jako příspěvek na dovolenou, mohl by zaměstnavatel požadovat například předložení rezervace dovolené a následně by byl zaměstnanci tento příspěvek vyplacen.
- Příspěvek na penzijní připojištění či životní pojištění má výhodu oproti zvýšení platu pro zaměstnance i zaměstnavatele. Zaměstnavatel z tohoto příspěvku neodvádí povinné pojistné za zaměstnance, a zaměstnanec neodvádí zdravotní a sociální pojištění. Další výhodou pro zaměstnance je i ta, že se tento příspěvek nedaní v rámci daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a funkčních požitků.

Modelový příklad:

„Když zaměstnavatel zvýší zaměstnanci panu Novákovi hrubou mzdu o 1 000 Kč, tak stupnou zaměstnavateli mzdové náklady o 1 340 Kč (1000 Kč x 1,34). Z hrubé mzdy pana Nováka totiž odvádí zaměstnavatel povinné pojistné (25 % na sociálním a 9 % na zdravotním pojištění).

Naproti tomu, když zaměstnavatel bude odvádět zaměstnanci panu Novákovi na penzijním připojištění 1 000 Kč, tak mu stoupnou náklady o 1 000 Kč.

Za rok se u zaměstnance pana Nováka jedná o úsporu 4 080 Kč (340 Kč x 12 měsíců). Při 20 zaměstnancích by již zaměstnavatel ušetřil 81 600 Kč (4 080 Kč x 20 zaměstnanců).

Ušetří i pan Novák, protože nebude z příspěvku odvádět sociální pojištění (6,5 % z hrubé mzdy) a zdravotní pojištění (4,5 % z hrubé mzdy).“ (Finance.cz, 2012)

- V této době mají zaměstnanci možnost, zúčastnit se spíše povinných či nejdůležitějších vzdělávacích kurzů a odborných školení z důvodu omezených finančních zdrojů. Pokud by ovšem tento benefit závisel na výkonnosti jednotlivých zaměstnanců, získali by ho právě ti pracovníci, kteří by si na něj vydělali svou prací. Pracovníci by tak měli možnost zúčastnit se kurzu či školení dle vlastního výběru.
- Benefit ve formě odměny za „nemarodění“, může být motivující, ale mnohdy také kontraproduktivní. Pro splnění 100% docházky by pracovníci často přecházeli svá onemocnění a nejen že by tak mohli nakazit své kolegy, ale jistě by se jejich zhoršený zdravotní stav projevil i na kvalitě pracovního výkonu. Tento benefit by tedy mohl být spíše jednorázovou odměnou pro zaměstnance, kteří splnili 100% docházku, ale ne na úkor svého zdraví a kvalitně odvedené práce.

Náklady spojené s jednotlivými benefity jsou takovéto:

Tabulka 6: Náklady spojené s motivačním programem

Název benefitu	**Náklady u jednotlivých skupin pracovníků osoba/rok**		
	THP	***Technolog***	***Opravář***
5 dní dovolené navíc	4.500,-	3.500,-	4.000,-
Příspěvek na dovolenou (jednorázově)	5.000,-	5.000,-	5.000,-
Vzdělávací kurzy a odborná školení (v maximální výši)	20.000,-	10.000,-	10.000,-
Příspěvek na penzijní připojištění (ročně)	9.000,-	9.000,-	9.000,-
Odměna za „nemarodění“ (jednorázově)	1.500,-	1.500,-	1.500,-
Příspěvek na životní pojištění (ročně)	9.000,-	9.000,-	9.000,-

Zdroj: vlastní zpracování

Náklady na motivační program by se mohly zdát pro podnik neúnosné, ovšem berme v potaz fakt, že ne všichni zaměstnanci budou tak výkonní, aby dosáhli všech jmenovaných benefitů. Zvýšení výkonnosti zaměstnanců, s vidinou získání více benefitů, povede ke zvýšení výnosů podniku, neboť bude stejná pracovní činnost odvedena za kratší časový úsek a podnik tak bude moci uspokojit více zákazníků.

Možnost absolvování vzdělávacích kurzů a odborných školení dle přání jednotlivých zaměstnanců zajistí nejen zvýšení jejich kvalifikace. Pocit dobrovolnosti má vliv na to, že si pracovníci z takového kurzu či školení zapamatují mnohem více informací, než v případě, kdy je jejich účast povinná.

6 ZÁVĚR

Lidské zdroje jsou důležitou součástí každého podniku, proto je třeba, věnovat jim nemalou pozornost. Aby mohly být tyto zdroje využity co nejefektivněji, musí být jejich vlastníci ochotni je poskytnout. K tomu využívají podniky nástrojů odměňování, vzdělávání, motivace apod. Motivování slouží mimo jiné i ke zvyšování spokojenosti zaměstnanců a předcházení konfliktů na pracovišti či odchodu ze zaměstnání.

Cílem této bakalářské práce bylo zaměřit se na konkrétní oblasti řízení lidských zdrojů ve společnosti PULS investiční, s.r.o., kterými jsou podniková kultura, personální činnosti a motivování.

Práce je rozdělena do pěti kapitol, které se postupně věnují jednotlivým oblastem dané problematiky. První kapitola obsahuje obecnou charakteristiku řízení lidských zdrojů a teoretický popis personálních činností. Ve druhé kapitole je stručně popsána společnost PULS investiční, s.r.o., ve které byla prováděna analýza a sběr dat. Třetí kapitola se zabývá podnikovou kulturou z teoretického a praktického hlediska. Ve čtvrté kapitole nalezneme analýzu personálních činností vybraného podniku. Pátá část je věnována motivování, včetně navrhovaného motivačního programu a následného zhodnocení ekonomické efektivity.

K získání informací autorka využila osobní rozhovory a anonymní dotazníkové šetření, které bylo zdrojem objektivních informací. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na spokojenost zaměstnanců se stávající motivací a benefity poskytovanými zaměstnavatelem. Výsledky šetření, které byly vyhodnoceny a okomentovány, byly také využity pro navrhovaná zlepšení motivačního programu, které by měly vést k vyššímu pracovnímu výkonu zaměstnanců. Navrhovaná opatření byla následně zhodnocena z hlediska ekonomické efektivity.

Praktická část bakalářské práce bude poskytnuta managementu společnosti k vlastnímu uvážení, zdali by navrhovaná opatření mohla být v oblasti motivování přínosná či nikoli.

7 SEZNAM GRAFŮ, TABULEK, SCHÉMAT A OBRÁZKŮ

Seznam grafů

Graf 1: Tržby za prodané výrobky, zboží a služby v letech 2005–2011 (v tis. Kč) 15

Graf 2: Výsledek hospodaření v letech 2005 2011 (v tis. Kč).....16

Graf 3: Průměrný počet zaměstnanců 24

Graf 4: Poměr mužů a žen v podniku.....24

Graf 5: Vývoj osobních nákladů v letech 2004 – 2011.....27

Graf 6: Délka trvání pracovního poměru.....36

Graf 7: Platové ohodnocení vykonávané práce 38

Graf 8: Benefity, o které by měli zaměstnanci zájem 40

Seznam tabulek

Tabulka 1: Příklad Popisu pracovního místa 22

Tabulka 2: Odměna v podobě 13. platu.....26

Tabulka 3: Osobní náklady a jejich struktura 27

Tabulka 4: Služby poskytované zaměstnancům ..... **Chyba! Záložka není definována.**

Tabulka 5: Klíčové výkonnostní ukazatele.....41

Tabulka 6: Benefity poskytované na základě výkonnosti zaměstnanců 42

Tabulka 7: Náklady spojené s motivačním programem.....44

Seznam schémat

Schéma 1: Fáze personálního plánování 23

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova hierarchie lidských potřeb.....32

8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

1) ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

2) BĚLOLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., *Management*. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X

3) Interní dokumentace podniku PULS investiční, s.r.o., 2013

4) KOONTZ, H., WEIHRICH, H., *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7

5) KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3

6) LOKŠOVÁ, I., LOKŠA, J., *Pozornost, motivace, relaxace a tvořivost dětí ve škole*. Praha: Portál, 1999. 199 s. ISBN 80-7178-205-X

7) LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., *Organizační kultura*: *od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku.* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004.174 s. ISBN 80-247-0648-2

8) MAYEROVÁ, M., *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 1997, 132 s. ISBN 80-7169-425-8

9) MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J., *Moderní personální management.* Jinočany: H&H Vyšehradská, s.r.o., 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X

10) PALÁN, Z., *Výkladový slovník – lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7

11) PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M., *Firemní kultura*. Praha: Grada Publishing, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X

12) TRUNEČEK, J. a kol. *Management v informační společnosti – Učební texty pro bakalářské studium.* 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. 228 s. ISBN 80-7079-201-9.

13) VEBER, J., Management: *Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734s. ISBN 978-80-7261-200-0

14) VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., *Management: teorie a praxe pro 90. léta.* Praha: Management Press, 1996. 244 s. ISBN 80-7219-014-8

Internetové zdroje

15) PULS GmbH (2013). *Webové stránky společnosti PULS GmbH.* [online] [cit. 2013-03-17]. Dostupné z WWW: < http://www.puls-power.com/index.php>

16) PULS investiční, s.r.o. (2013). *Webové stránky společnosti PULS investiční, s.r.o.* [online] [cit. 2013-03-18]. Dostupné z WWW: < http://www.puls-power.com/index.php?reqNav=czbuilding>

17) Obchodní rejstřík a Sbírka listin (2013). *PULS investiční s.r.o.* [online] [cit. 2013-03-18]. Dostupné na WWW: < https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma.vysledky?ic=25425846>

18) Obchodní rejstřík a Sbírka listin (2013). *Výroční zpráva 2004-2011*. [online] [cit. 2013-03-18]. Dostupné na WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a446263&klic=bup5ok>

19) http://www.skuhry.com/img/maslow.gif

20) Finance.cz (2012). *Penzijní připojištění.* [online] [cit. 2013-20-03]. Dostupné na WWW: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/366418-budou-zamestnavatele-prispivat-vice-na-penzijnim-pripojisteni-/>

9 SEZNAM PŘÍLOH

A: Vzor dotazníku

B: Ukázka napájecích pulsních zdrojů

Příloha A: Vzor dotazníku

Dotazníkový průzkum ve společnosti PULS investiční, s.r.o.

Prosím o vyplnění dotazníku, který se týká průzkumu spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými výhodami od zaměstnavatele. Jmenuji se Ivana Zítková a jsem studentkou ZČU v Plzni, fakulty ekonomické v Chebu. Výsledky tohoto dotazníku využiji ve své bakalářské práci.

Zaškrtněte prosím křížkem správnou odpověď.

1) Jaké je Vaše pohlaví?
□ Žena
□ Muž

2) V jakém věkovém rozhraní se nacházíte?
□ do 20 let
□ 21-50 let
□ 50 let a více

3) Jak dlouho již v této společnosti pracujete?
□ Méně než rok
□ 1-2 roky
□ 2-5 let
□ Více než 5 let

4) Jaká je vaše pracovní pozice?

……

5) Pracujete v týmu nebo vykonáváte samostatnou práci?
□ Tým
□ Samostatná práce

6) Řekl/a byste, že při výkonu práce jste ve stresu?
□ Ano, více než si přeji
□ Přiměřeně k pracovní pozici
□ Ne, nejsem ve stresu

7) Jste spokojen/a s tím, kolik hodin týdně pracujete?
□ Zcela spokojen/a
□ Spíše spokojen/a
□ Nespokojen/a

8) Máte možnost při výkonu práce rozvíjet svoje profesní schopnosti?
□ Určitě ano
□ Spíše ano
□ Spíše ne
□ Určitě ne

9) Jsou Vaši nadřízení připraveni Vás vyslechnout, když to potřebujete?
 Určitě ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Určitě ne

10) Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?
 Určitě ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Určitě ne

11) Jak dlouho myslíte, že Vás práce bude v této společnosti ještě uspokojovat?
 Asi 1 rok nebo méně
 Asi 1-3 roky
 Dlouhodobě, déle než 3 roky

12) Které z těchto benefitů Vám poskytuje Váš zaměstnavatel? Seřaďte od 1 – x, podle toho, jak si poskytovaných benefitů ceníte.
 Služební telefon
 Služební auto
 Služební notebook
 Příspěvky na dovolenou
 5 dní dovolené navíc
 Zdravotní dny volna („sick time“)
 Možnost práce z domu („home office“)
 Vzdělávací kurzy a odborná školení
 Příspěvek na rekreační pobyty nebo zájezdy
 Příspěvek na životní pojištění
 Příspěvek na penzijní připojištění
 Poskytování pracovního oblečení
 Doprava do zaměstnání
 Flexibilní pracovní doba
 Mzda navíc („13. plat“)

13) Pochválil Vás někdo v posledním týdnu Váš nadřízený za dobře vykonanou práci?
 Ano
 Ne

14) Myslíte si, že pochvaly ze strany nadřízených Vás motivují k většímu pracovnímu nasazení?
 Ano
 Ne

15) Jste spokojen/a s výhodami, které Vám zaměstnavatel poskytuje?
 Ano
 Ne

16) Motivují Vás poskytnuté výhody zaměstnavatelem k lepšímu pracovnímu výkonu?

□ Určitě ano
□ Spíše ano
□ Spíše ne
□ Určitě ne

17) Kdybyste měli možnost výběru, o který benefit byste měli největší zájem?

□ Stravenky
□ Služební telefon
□ Služební auto
□ Služební notebook
□ Příspěvky na dovolenou
□ 5 dní dovolené navíc
□ Vzdělávací kurzy a odborná školení
□ Příspěvek na životní pojištění
□ Příspěvek na penzijní připojištění
□ Půjčky zaměstnancům
□ Finanční odměna za „nemarodění“
□ Jiný návrh

…….

Děkuji za ochotu a čas strávený nad vyplňováním tohoto dotazníku, který mi pomůže při tvorbě bakalářské práce.

Ivana Zítková

studentka ZČU, fakulty ekonomické v Chebu

Příloha B: Ukázka napájecích pulsních zdrojů

MiniLine

SilverLine

DIMENSION

Zdroj: Products. *Webové stránky společnosti PULS GmbH.* [online] [cit. 2013-04-19]. Dostupné z WWW: <http://www.pulspower.com/index.php?reqNav=products>

Abstrakt

Zítková, I. *Management lidských zdrojů.*

Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 49 s., 2013

Klíčová slova: Management lidských zdrojů, podniková kultura, personální činnosti, motivace.

Předložená bakalářská práce je zaměřena na oblasti managementu lidských zdrojů v podniku PULS investiční, s.r.o. Cílem práce byla charakteristika podnikové kultury, analýza personálních činností a současného stavu motivace, na jejichž základě byl navržen motivační program a následně zhodnocena ekonomická efektivita navrhovaných opatření.

Práce obsahuje teoretické poznatky o uvedené problematice, které jsou východiskem pro část praktickou, která byla prováděna ve vybraném podniku. Praktická část obsahuje krátký popis vybrané společnosti, charakteristiku podnikové kultury, analýzu personálních činností v podniku a motivační program, jehož součástí je dotazníkové šetření, které zjišťuje spokojenost zaměstnanců se současným stavem motivování, návrh na zlepšení stávajícího motivačního programu a zhodnocení ekonomické efektivity navrhovaných opatření.

Abstract

Zítková, I. *Human resources management.*

Bachelor's dissertation. Cheb: Faculty of Economics at University of West

Bohemia, 49 pages, 2013

Key words: Human resources management, corporate culture, human resources processes, motivation.

The presented bachelor's dissertation is focused on the management of human resources in the company PULS investiční, s.r.o. The aim of this work was to characterize the corporate culture, personnel activities and analysis of the current state of motivation on the basis of an incentive program was designed and subsequently evaluated the economic effectiveness of the proposed measures.

The work includes theoretical knowledge about the issues that are the basis for the practical part, which was carried out in the selected company. The practical part contains a brief description of the selected company, characteristics of corporate culture, analysis of HR activities in the company and the incentive program, which includes a questionnaire that determines employee satisfaction with the current state of motivation, a proposal to improve the existing incentive program and evaluation of the economic effectiveness of the proposed measures.