

Projekt řízení pracovní motivace zaměstnanců společnosti MAGNETON a. s. prostřednictvím vybraných statistických metod

Bc. Zuzana Horáková

Diplomová práce
2006



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2005/2006

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Zuzana HORÁKOVÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt řízení pracovní motivace zaměstnanců společnosti MAGNETON a.s. prostřednictvím vybraných statistických metod**

Zásady pro vypracování:

Úvod – stanovení cíle

I. Teoretická část

- Na základě kritické analýzy literárních pramenů popište principy řízení pracovní motivace zaměstnanců.
- Na základě literárního průzkumu vyberte statistické metody, které jsou využitelné pro vyhodnocování úrovně pracovní motivace.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav řízení lidských zdrojů ve společnosti MAGNETON a.s. se zaměřením na pracovní motivaci zaměstnanců.
- Na základě dotazníkového šetření a vybraných statistických metod identifikujte kritické faktory pracovní motivace ve společnosti MAGNETON a.s.
- Vypracujte projekt motivačního programu společnosti MAGNETON a.s.

Závěr – vyhodnocení


Rozsah práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

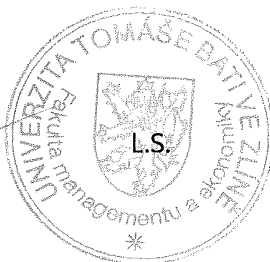
Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5
[2] KLÍMEK, P. Aplikovaná statistika pro ekonomy. 1. vyd. Zlín: UTB, 2003. 80-7318-148-7
[3] RŮŽIČKA, J. Motivace pracovního jednání. 2. vyd. Praha: VŠE, 1995. 174 s. ISBN 80-7079-626-X
[4] STÝBLO, J. Personální management. Praha: Grada, 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92

Vedoucí diplomové práce: Ing. Roman Zámečník, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 6. března 2006
Termín odevzdání diplomové práce: 9. května 2006

Ve Zlíně dne 6. března 2006


doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.
děkan




prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se opírá o teoretické poznatky řízení lidských zdrojů se zaměřením na problematiku motivace a stimulace. V teoretické části podrobně rozebírám jednotlivé teorie motivace pracovního jednání, ze kterých následně vycházím v praktické části. Nosnou částí této práce je analýza personálních činností a motivačního klimatu ve společnosti. Dalším velmi významným krokem je analýza informací z provedeného dotazníkového šetření. Vyhodnocení je prováděno za pomoci vybraných statistických metod – váženého aritmetického průměru a shlukové analýzy. Vyhodnocení dotazníkového šetření odhaluje kritické faktory v oblasti pracovní motivace a tyto jsou následně rozpracovány do projektu.

Projektová část diplomové práce je zaměřena na tvorbu návrhu motivačního programu společnosti, který představuje komplexní soubor opatření vztahující se výhradně k problematice řízení lidských zdrojů v analyzované společnosti.

Klíčová slova:

Řízení lidských zdrojů, motivace, motivace pracovního jednání, motivační program, personální úsek, shluková analýza, vážený aritmetický průměr.

ABSTRACT

This master thesis is primarily based on theoretical knowledge of human resource management, focused on problems of motivation and stimulation area. In the theoretical part of this thesis I will analyze motivation theories of which I subsequently proceed in the theoretical part of this thesis.

The key part of this work is focused on the personnel activities analysis and the analysis of motivation in the factory. The analyses of information got through the questionnaire research will be the next very important step. The questionnaire research has been analyzed through selected statistical methods - weighted average and cluster analysis. The evaluation of the questionnaire research results uncover the critical factors of work motivation area and those will be elaborate in the project part.

The project part of the thesis is focused on proposal of the motivational program, which consists in a complex set of device concerning human resource management in the analyzed factory.

Keywords:

Human resource management, motivation, work motivation, motivational program, staff department, cluster analysis, weighted average.

Dovoluji si tímto poděkovat Ing. Romanu Zámečnickovi, PhD. za cenné rady a odbornou pomoc při vedení diplomové práce. Zároveň děkuji Ing. Eduardu Nesibovi, vedoucímu odboru organizačního a zaměstnaneckého ve společnosti MAGNETON a. s., za možnost zpracování diplomové práce v tomto podniku, za jeho spolupráci, poskytnutí praktických rad a odborných konzultací.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 POJETÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.1 VÝZNAM LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	13
1.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.2.1 Strategické řízení lidských zdrojů.....	14
1.3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VERSUS PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	15
1.3.1 Personální politika.....	17
1.3.2 Personální strategie	17
2 VYMEZENÍ PROBLEMATIKY MOTIVACE A STIMULACE	20
2.1 VYMEZENÍ POJMU MOTIVACE	20
2.2 STIMULACE A JEJÍ VÝZNAM PRO PRACOVNÍ MOTIVACI A VÝKONNOST PRACOVNÍKŮ	23
2.3 ZDROJE MOTIVACE	24
Potřeby	25
Návyky	25
Zájmy	26
Hodnoty	26
Ideály	26
2.4 MOTIVAČNÍ PROCES	27
2.5 MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ.....	28
2.6 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE.....	30
2.6.1 Teorie motivace zaměřené na obsah	30
2.6.2 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu.....	36
2.6.3 Moderní teorie motivace	37
3 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU	39
3.1 INFORMAČNÍ ZÁKLADNA MOTIVAČNÍHO PROGRAMU	40
3.2 ETAPY TVORBY MOTIVAČNÍHO PROGRAMU	41
4 METODY NA ZJIŠTĚNÍ ÚROVNĚ PRACOVNÍ MOTIVACE	43
4.1 METODA ZJIŠŤOVÁNÍ SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ.....	43
5 SHLUKOVÁ ANALÝZA	45
6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	47
II PRAKTICKÁ ČÁST	49
7 ANALYTICKÁ ČÁST	50
7.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI MAGNETON A. S.	50
7.1.1 Identifikační údaje společnosti MAGNETON a. s.	50

7.1.2	Vývoj společnosti MAGNETON a. s. v historickém přehledu.....	50
7.1.3	Současná situace ve společnosti MAGNETON a. s.....	52
7.2	SITUAČNÍ ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI MAGNETON A.S.	53
7.2.1	Nejvýznamnější odběratelé společnosti MAGNETON a. s.....	53
7.2.2	Dodavatelé společnosti MAGNETON a. s.	54
7.2.3	Konkurence v odvětví	54
7.2.4	Situace a trendy v odvětví.....	55
7.3	SITUAČNÍ ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI MAGNETON A. s.	56
7.3.1	Ekonomická situace společnosti MAGNETON a.s.	56
7.3.2	System řízení kvality	57
7.3.3	Organizační uspořádání společnosti MAGNETON a.s.	58
7.3.4	Podnikový informační systém.....	58
7.3.5	SWOT analýza společnosti MAGNETON a. s.	59
7.4	ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI MAGNETON A. S.	59
7.4.1	Personální strategie	61
7.4.2	Zaměstnanci	62
7.4.3	Odměňování zaměstnanců	64
7.4.4	Péče o zaměstnance.....	67
7.4.5	Hodnocení zaměstnanců.....	70
7.4.6	System vzdělávání a odborný rozvoj zaměstnanců.....	71
7.4.7	Vnitropodniková komunikace ve společnosti MAGNETON a. s.....	75
7.4.8	Personální informační systém	76
7.4.9	SWOT analýza řízení lidských zdrojů	77
7.5	SOUČASNÝ STAV MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	77
7.6	METODIKA ANALÝZY MOTIVÁTORŮ	78
7.7	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	79
7.7.1	Vyhodnocení první části dotazníku.....	79
7.7.2	Vyhodnocení druhé části dotazníku	82
7.7.3	Vyhodnocení třetí části dotazníku.....	86
8	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	92
8.1	ÚROVEŇ PRACOVNÍ MOTIVACE VE SPOLEČNOSTI MAGNETON A. S.	92
8.2	VYMEZENÍ AKTUÁLNÍCH PROJEKTOVÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ V OBLASTI PRACOVNÍ MOTIVACE	94
8.3	ZDŮVODNĚNÍ A ČASOVÉ VYMEZENÍ PROJEKTU	94
8.3.1	Vymezení projektu a jeho přípravná fáze	94
	<i>Zdůvodnění projektu.....</i>	<i>94</i>
	<i>Význam projektu</i>	<i>95</i>
	<i>Hlavní cíl projektu.....</i>	<i>95</i>
	<i>Kritéria úspěchu</i>	<i>95</i>
	<i>Omezení projektu.....</i>	<i>95</i>
	<i>Časový harmonogram jednotlivých činností.....</i>	<i>96</i>

8.4	POSTUP TVORBY MOTIVAČNÍHO PROGRAMU	97
8.5	NÁVRH MOTIVAČNÍHO PROGRAMU PRO SPOLEČNOST MANETON A. S.	99
8.5.1	System odměňování	99
8.5.2	Spravedlivé hodnocení pracovního výkonu	102
8.5.3	Zabezpečení lepší informovanosti pracovníků o dění a cílech společnosti.....	104
8.5.4	Zlepšení pracovního prostředí a pracovních podmínek	105
8.6	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NAVRŽENÉHO MOTIVAČNÍHO PROGRAMU	106
8.7	RIZIKA PROJEKTU	106
	ZÁVĚR.....	109
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	111
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	114
	SEZNAM OBRÁZKŮ	115
	SEZNAM TABULEK.....	116
	SEZNAM PŘÍLOH.....	117

ÚVOD

Lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších faktorů určující úspěšnost a výkonnost podniku. Ty lze považovat za klíčový faktor úspěšnosti a prosperity organizace, neboť právě lidé uvádějí do pohybu všechny ostatní zdroje v podniku.

Kvalita lidského kapitálu je základem pro tvorbu hodnoty organizace a její úspěšné postavení na trhu. Dříve byl klíčem k prosperitě organizace přístup k penězům a kvalitnímu vybavení, v posledním desetiletí vycházejí konkurenční výhody spíše z vnitřních zdrojů. Klíčové je umět získat, udržet a dále rozvíjet schopné a motivované jednotlivce. Důležitým prvkem je tedy umění motivovat k žádoucí činnosti. Proto je nutné zvolit vhodné motivační prostředky, které mohou podstatným dílem přispět k lepším pracovním výsledkům a výrazně zvýšit efektivitu práce. Nezbytné je dosáhnout toho, aby zaměstnanci pracovali rádi, cítili se v zaměstnání dobře, pracovali v příjemném prostředí a utvořili si pozitivní vztah k podniku.

Motivační faktory bývají velmi často redukovány jen na finanční ohodnocení. I když tento faktor má bezpochyby velký význam, je jen jedním z mnoha aspektů pracovní motivace. Z hlediska podnikového managementu je většinou faktorem nejjednodušším. Avšak v mnoha případech není relativně vysoká úroveň finanční odměny zárukou dobře odvedené práce či vysokého pracovního nasazení. V současné době je kladen velký důraz na nefinanční motivátory jako jsou např. pochvala za provedenou práci, uznání spolupracovníky, vědomí, že vedení podniku člověka potřebuje a jiné. Problematika motivace se týká spíše manažerů, ti to by měli být schopni žádoucím způsobem přistupovat ke svým zaměstnancům současně nalézat faktory, které je při práci ovlivňují a znát specifické vnitřní pohnutky k práci jednotlivců a na ty se zaměřit.

Nejdůležitějším krokem každého podniku by tedy mělo být na základě průzkumu potřeb, postojů a zájmů pracovníků, sestavit vhodný motivační program. Motivační program by měl vycházet z aktuálních potřeb podniku a je nezbytné počítat s tím, že se potřeby pracovníků mohou měnit v čase. Dále je nutné brát na vědomí, že nelze všechny pracovníky škatulkovat do jedné skupiny, ale je potřeba ke každému přistupovat individuálně. Neboť někteří zaměstnanci pracují více, obětují firmě více času a energie než jiní. Takový přístup je třeba odměnit. Proto by mělo v zájmu každého podniku nezavádět odměny plošného charakteru, ale odměnit individuální výkon každého pracovníka.

Z výše uvedených myšlenek vyplývá adekvátnost vybraného tématu diplomové práce. Společnost MAGNETON a. s., pro kterou tuto diplomovou práci zpracovávám, představuje jednoho z největších zaměstnavatelů v Kroměřížském okrese a mohlo by být pro ni zpracování této práce jistě zajímavým přínosem. Předpokládám, že obsah diplomové práce bude využit a práce bude shledána jako přínosná, nejen z hlediska nových metodických přístupů využitých při sestavování motivačního programu, ale i z hlediska nových podnětů, myšlenek a návrhů na zlepšení procesu pracovní motivace jejích zaměstnanců.

CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE

Cílem diplomové práce je vypracovat návrh motivačního programu společnosti MAGNETON a. s., který by představoval komplexní soubor opatření vztahující se výhradně k problematice řízení lidských zdrojů v analyzované společnosti.

Vybrané teorie motivace pracovního jednání budou východiskem pro analytickou část diplomové práce a pro návrh projektového řešení. Dalším krokem bude analýza řízení lidských zdrojů a analýza motivačního klimatu, které budou prováděny za pomoci několika metod – pozorování, neformální rozhovor, dotazníkové šetření. Dílčím cílem je rozpoznat potřeby a přání zaměstnanců z hlediska jejich spokojenosti a důležitosti na základě dotazníkového šetření. Dotazníky budou vyhodnoceny na základě metody zjišťování spokojenosti zaměstnanců, dále budou použity statistické metody jako je metoda váženého aritmetického průměru a vicekriteriální statistická metoda - shluková analýza.

Na základě syntézy poznatků získaných z výše zmíněných analýz budou identifikována kritická místa pracovní motivace. Projektové řešení bude zahrnovat návrh motivačního programu podniku spolu s časovým harmonogramem, ekonomickým zhodnocením, definováním rizik a posouzením přínosů projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POJETÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

1.1 Význam lidských zdrojů

Ačkoliv budovy, zařízení a finanční prostředky jsou pro podniky nezbytné, zaměstnanci, tedy lidské zdroje jsou obzvláště důležití. Lidské zdroje jsou tvořivým prvkem v každé organizaci. Lidé navrhují a vyrábějí zboží, poskytují služby, kontrolují kvalitu, starají se o uplatnění produktů na trhu, rozdělují finanční zdroje a stanovují celkovou strategii a cíle organizace. Ta nemá šanci dosáhnout těchto cílů bez efektivně pracujících lidí. [15]

Lidské zdroje představují největší bohatství firmy, neboť poskytují organizaci potřebné znalosti, dovednosti a aktivity. Jen prostřednictvím těchto aktivit může být splněn základní cíl firmy - úspěšné přežití v náročném turbulentním prostředí a ostré konkurenci.

Podmínkou úspěšnosti organizace je tedy, uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů. Uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv. [12]

1.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se v současné době stále důležitějším faktorem úspěchu a je nástrojem úspěšnosti a prosperity firmy. Personalisté a HR manažeři se snaží ve firmě řídit to nejcennější, tedy lidské zdroje. Snaží se své pracovníky vést a motivovat. V jejich zájmu je vytvářet podmínky pro kvalitní vzájemnou spolupráci a společný úspěch.

Již od počátku svého formování bylo řízení lidských zdrojů považováno za nedílnou součást procesu řízení a jeho nedostatky negativně ovlivňovaly kvalitu fungování organizace. [11]

Kvalita lidského kapitálu je základem pro tvorbu hodnoty organizace a její úspěšné postavení na trhu. Dříve byl klíčem k prosperitě organizace přístup k penězům a kvalitnímu vybavení, v posledním desetiletí vycházejí konkurenční výhody spíše z vnitřních zdrojů. Klíčové je umět získat, udržet a dále rozvíjet schopné a motivované jednotlivce. [24]

Z dostupných teoretických pramenů jsem vybrala několik charakteristik, které se zabývají definováním řízení lidských zdrojů.

Armstrong [3] konstatuje, že řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů.

Milkowich [15] ve své knize uvádí: „Řízení lidských zdrojů je proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, které ovlivňují výkonnost zaměstnanců i organizace. Základním význam lidských zdrojů je pak vyjádřen konstatováním skutečnosti, že lidé rozhodují, stanovují cíle, navrhuje, vyrábějí a prodávají produkty.“

Koubek [12] označuje řízení lidských zdrojů jako nejnovější koncepci personální práce. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace a jeho nejdůležitější složkou. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Doprňuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí .

Gregar [8] uvádí, že řízení lidských zdrojů je v moderním podniku nedílnou součástí podnikového řízení a stává se nedílnou součástí strategického řízení podniku, protože má přímý vliv na konkurenční schopnost podniku. Moderní podnik je tedy vnímán jako sociální systém, který rozvíjí a akumuluje lidskou energii, znásobuje energii nejen svalů, ale především mozků a srdcí. Člověk je chápán jako zdroj energie fyzické, intelektuální a emocionální.

Já jsem také přesvědčena o tom, že lidé jsou nesmírně důležití pro jakoukoli organizaci. Tato může být efektivní jen tehdy, pokud v ní pracují lidé, kteří dělají svoji práci dobře a s určitým zapálením. Z tohoto důvodu si dovoluji tvrdit, že je nezbytné investovat do získávání, výběru, školení a motivace pracovníků dané organizace, neboť je jen na lidech jak dlouho bude organizace efektivní a konkurenceschopná.

1.2.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje sehrávají jednu z klíčových rolí ve strategickém řízení. Progresivní podniky si již dnes uvědomují, že sebelepší strategie, které nejsou zajištěny a podpořeny lidmi, zůstávají bezcennými. Mnozí manažeři otevřeně přiznávají, že nehledě na veškeré přednosti moderní techniky jsou lidské zdroje pro úspěch podniku nejpodstatnější. Manažeři, kteří si uvědomují postavení lidí v řízení podniku, získávají před ostatními značný náskok. [19]

Armstrong [3] definuje strategické řízení lidských zdrojů následovně: „ Je to přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace, týkající se charakteru zaměstnávání lidí a strategie, politiky a praxe získávání, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů“.

Charakteristikou, která definuje strategické řízení lidských zdrojů je to, že se jedná o řízení integrované, vícenásobně propojené – strategie lidských zdrojů jsou zpravidla vertikálně integrované s podnikovou strategií a horizontálně integrované mezi sebou navzájem. [3]

Koubek [12] uvádí následující definici strategického řízení lidských zdrojů: „ Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.“

Strategické řízení lidských zdrojů se orientuje na kroky, které odlišují firmu od jejich konkurentů. Formuluje záměry, které definují nástroje k dosažení cílů, a stará se o dlouhodobou alokaci podnikových zdrojů a o přizpůsobení těchto zdrojů vnějšímu prostředí. Strategické řízení lidských zdrojů je nedílnou součástí podnikové strategie. [3]

Armstrong [3] konstatuje ve své knize také pojem *Strategická schopnost firmy*, která je vyjádřením trvalé konkurenční výhody - tato závisí na schopnostech firemních zdrojů, přičemž lidé tvoří nepochybně hlavní zdroj.

Z celkového pohledu se strategické řízení lidských zdrojů bude zaměřovat na všechny hlavní záležitosti týkající se lidí, které ovlivňují nebo mohou být ovlivňovány strategickými plány organizace a bude zabezpečovat agendu změn vyjadřující záměry, jak tyto záležitosti zvládnout. [2]

1.3 Řízení lidských zdrojů versus personální řízení

Co se této problematiky týká, začala bych otázkou Davida Gesta: „Můžete mi říci jaký je rozdíl mezi pojmy personální řízení a řízení lidských zdrojů?“ Odpověď na tuto otázku uvádí Armstrong [3] ve své knize Řízení lidských zdrojů. Porovnáváme-li řízení lidských zdrojů a personální řízení, objeví se více shodných rysů než rozdílů. Shody těchto pojmů jsou následující:

- Strategie personálního řízení, stejně jako strategie řízení lidských zdrojů, vycházejí z podnikové strategie.

- Oba pojmy uznávají, že liniový manažeři jsou odpovědni za řízení lidí. Personální útvar poskytuje nezbytnou radu a podpůrné služby, aby umožnil manažerům vykonávat jejich povinnosti.
- Hodnoty personálního řízení a přinejmenším „měkká“ verze řízení lidských zdrojů se shodují v pohledu na „respektování jednotlivce“, vyváženost potřeb organizace a jednotlivce a rozvíjení lidí v zájmu dosažení maximální úrovně jejich schopností pro jejich vlastní uspokojení i pro snadnější plnění cílů organizace.
- Personální řízení i řízení lidských zdrojů se shodují ve své nejpodstatnější funkci, kterou je přizpůsobování lidí stále se měnícím požadavkům organizace: zaměstnávání správných lidí na správných místech a příprava a rozvíjení správných lidí pro správná místa.
- Řízení lidských zdrojů i personální řízení užívají stejným způsobem výběr, analýzu schopností, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoj manažerů a způsoby řízení odměňování. Rovněž kladou důraz na proces komunikace a participace v zaměstnaneckých vztazích.

Existují tři rysy, které mohou řízení lidských zdrojů a personální řízení navzájem odlišovat:

1. Personální řízení je aktivita zaměřená především na jiné než vedoucí pracovníky, zatímco řízení lidských zdrojů může být jen méně jasně zaostřené, ale určitě se více týká vedoucích pracovníků.
2. V řízení lidských zdrojů jde mnohem více o integrování aktivity liniových manažerů, zatímco personální řízení se snaží ovlivňovat liniové manažery.
3. Řízení lidských zdrojů zdůrazňuje význam zapojení vyšších úrovní řízení do řízení kultury, zatímco personální řízení spíše vždy hledělo více na rozvoj organizace a s ním spojené sociálně psychologicky orientované myšlenky. [3]

Gregar [8] uvádí, že personální řízení se v zásadě skládá ze dvou vzájemně se ovlivňujících, ale relativně samostatných funkčních oblastí:

- Utváření systémových podmínek a předpokladů pro řízení pracovníků. Sem patří především věcné, organizační a metodické zabezpečení všech personálních a

sociálních procesů. Vytvoření určitého rámce, v němž se uskutečňují vlastní řídicí procesy ve vztahu k jednotlivcům a pracovním skupinám.

- Vlastní vedení lidí, při kterém jde bezprostřední ovlivňování vědomí, chování a jednání pracovníků. [8]

1.3.1 Personální politika

Koubek [12] uvádí, že pojem personální politika organizace můžeme chápat dvojitým způsobem:

1. Jako systém relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky řídí při rozhodování, která se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského činitele.
2. Jako soubor opatření, jimiž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů organizace.

V obou případech musí existovat nějaký cíl, cílová představa, strategie, strategický záměr, z něhož formulace personální politiky vychází.

Dobře formulovaná, dlouhodobě stabilní a pro pracovníky srozumitelná a přijatelná personální politika má zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci organizace. Upevňuje vazbu mezi pracovníky a organizací, projasňuje rozhodovací procesy a činí je srozumitelnými, vytváří příznivé klima, minimalizuje pracovní konflikty, respektuje nejen zájmy organizace, ale i zájmy pracovníků. [12]

Personální politika by měla být jasně formulovaná a zaměstnanci by měli být s touto politikou seznámeni, případně by měli mít možnost se na její tvorbě účastnit. Zásady personální politiky se projevují především v oblastech přijímání pracovníků, jejich odměňování, povyšování a vzdělávání, v politice zaměstnaneckých vztahů a spolupráci s odbory. [21]

1.3.2 Personální strategie

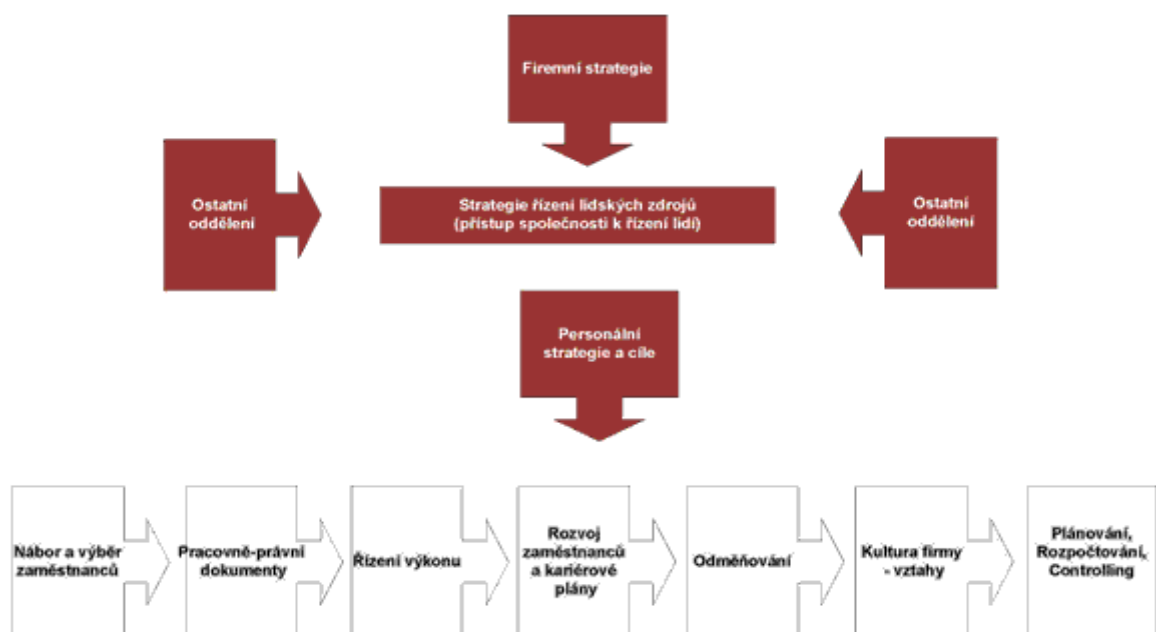
Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby a pochopitelně i

v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách jak těchto cílů dosáhnout.

Personální strategie je determinována celkovou strategií organizace, tedy dlouhodobými, obecnými a komplexně pojatými cíli organizace. Sama však tvoří jádro strategie organizace, neboť pracovníci jsou rozhodujícím zdrojem, který má organizace dispozici. [12]

Gregar [8] uvádí, že personální strategie je nedílnou součástí strategického řízení podniku a rozpracovává cíle a cesty k tomu, aby měl podnik správné zdroje (schopné, kvalifikované, motivované pracovníky) a aby podnik řídil tyto zdroje k dosahování základních cílů a poslání podniku.

Praxe ukazuje, že společnosti, lépe řečeno HR manažeři, si stále více uvědomují nutnost existence personální strategie, nejlépe v oficiální, psané podobě. Nestačí mít však personální strategii tak říkajíc "samu o sobě". Důležité je, aby byla propojená se strategií firemní, aby sledovala a podporovala cíle a strategické priority celé společnosti, a ty pak dále rozpracovávala do jednotlivých personálních procesů. Tedy, aby sledovala klasické firemní cíle. Pro přípravu opravdu funkční strategie řízení lidských zdrojů je samozřejmě ideální, pokud se personální ředitel či manažer podílí již na přípravě strategie firemní.



Obr. 1. Personální strategie v návaznosti na firemní strategii [29]

Kvalitně připravená personální strategie je nástrojem, který personalistům pomáhá posunout se z věčně diskutované role administrátora k internímu konzultantovi a strategickému partnerovi. Díky oficiálnímu dokumentu, který podporuje firemní cíle, se personalistům také lépe daří naplňovat své záměry. Zjednodušeně řečeno - co si ve strategii připraví, lépe se pak realizuje a prosazuje v porovnání s ad hoc projekty, o jejichž efektu je složitější přesvědčit vedení společnosti. O účelnosti a nutnosti implementovat personální strategii svědčí i dlouhodobě pozitivní výsledky jednotlivých společností, a to jak v České republice, tak celosvětově. [29]

Jednou z personálních strategií je i strategie motivační, proto se v dalších kapitolách budu zabývat problematikou motivace a stimulace.

2 VYMEZENÍ PROBLEMATIKY MOTIVACE A STIMULACE

Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a pomocí organizačního kontextu, ve kterém tuto práci vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvořit motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jedinci dosahovali výsledků, které odpovídají očekávání managementu. [2]

Práce je jednou z nejdůležitějších lidských činností a pro člověka je převážně prostředkem uspokojování většiny jeho lidských potřeb, které jsou základním motivačním faktorem činnosti každého jedince. Mnoho lidí nachází uspokojení v práci samé, a ta se pro ně stává významným zdrojem seberealizace.

O motivaci platí, že je páteří personálního managementu. Známé obecné pravidlo říká, že jak jsou pracovníci motivováni, takové lze očekávat i jejich pracovní výsledky. V současné době klade většina podniků největší důraz na prioritní motivační prvek, kterým jsou mzdové podmínky. Ovšem směřovat motivaci firmy pouze tímto směrem je poněkud krátkozraké. Je nezbytné v podnicích uplatňovat nejrůznější formy motivace, které budou pracovníky stimulovat k určité žádoucí činnosti a zároveň je žádoucí vyhýbat se neúčinným zastaralým motivačním metodám. Motivace je především věcí vedoucích pracovníků a manažerů, kteří by musí být schopni motivovat jak jednotlivce, tak týmy a pracovní skupiny požadovaným směrem. [28]

2.1 Vymezení pojmu motivace

Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování. Pojem je odvozen z latinského slova *movere* – hýbat, pohybovat. [1]

Armstrong [2] definuje motivaci následovně: „K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny - takové, která uspokojuje individuální potřeby.“

Mayerová a Růžička [14] ve své knize uvádějí následující definici motivace: „Motivaci člověka tvoří vnitřní hnací síly, které usměřňují jeho jednání a prožívání. Jsou to dynamic-

ké tendence lidské osobnosti, vzbuzující, regulující aktivitu osobnosti. Motivace integruje a organizuje celou psychickou a fyzickou aktivitu jedince směrem k vytyčenému cíli.

Gregar [8] konstatuje, že motivace je soubor motivů tj. vnitřních pohnutek, příčin chování člověka, které určují jeho směr a intenzitu a je spojena s cílově orientovaným chováním jedince. Dále uvádí ve své práci, že základními zdroji motivace jsou potřeby, návyky a ideály.

Každá z definic motivace je formulována odlišně, avšak podstata tohoto pojmu zůstává stejná. Já se přikláním k definici pana Doc. Gregara, která vystihuje nejdůležitější podstatu definice samotné.

Významným rysem motivace je skutečnost, že působí současně ve třech rovinách, tedy dimenzích:

- Dimenze směru – tato motivaci člověka a následně jeho i jeho činnost určitým směrem zaměřuje, orientuje, naopak od jiných možných směrů jej odvádí.
- Dimenze intenzity – činnost člověka je v daném směru je v závislosti na síle – intenzitě jeho motivace vždy více či méně prostoupena úsilím jedince o dosažení cíle.
- Dimenze stálosti (vytrvalosti) – motivace se projevuje mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější vnější a vnitřní překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti [4].

Motivování lidí znamená uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivování sebe sama se týká nezávislého stanovování směru a podnikání kroků, které zajistí, abyste se dostali tam, kam chcete. Lidé jsou motivovaní, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Nejlepší forma motivace je ta, kdy jsou lidé motivováni sami. Avšak většina lidí potřebuje být do jisté míry motivována z vnějšku.

Existují dva typy motivace:

Vnitřní motivace – faktory, které lidé sami vytvářejí a které ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu.

Vnější motivace - to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“, budou mít zřejmě hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince nikoliv vnucené mu z vnějšku. [2]

Jako základní pojmy v problematice motivace vystupují motiv a stimul. Motiv představuje určitou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl. [4]

Motiv je každá vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka. Když jsme hladoví, snažíme se opatřit si jídlo. V tomto případě je hlad motivem, který zaměřuje naše jednání. Motivы určují nejen směr jednání člověka, ale i intenzitu jeho činnosti a její průběh.

Na jednání člověka zpravidla nepůsobí motiv izolovaný, ale celý soubor motivů. V důsledku toho může docházet k zdůrazněnému jednání, jestliže se motivы navzájem doplňují. Může však také docházet k narušování jednání, jestliže motivы směřují k odlišným cílům.

Znalost motivů umožňuje pochopit jednání člověka. Člověk jedná z důvodů, které jsou z jeho hlediska přiměřené a dostačující. Porozumět jednání člověka, znamená poznat jeho přístup k situaci, odhalit jeho motivы. [4], [5]

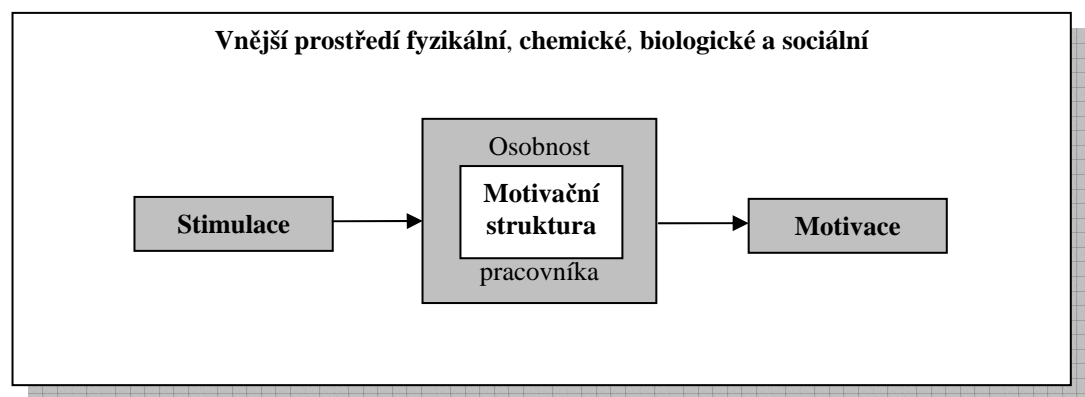
2.2 Stimulace a její význam pro pracovní motivaci a výkonnost pracovníků

Od pojmu motivace a motiv je nutné odlišit pojmy stimulace a stimul. Stimul je každá vnější pobídka, podnět, který má určitým způsobem ovlivnit jednání člověka, nějaký motiv vyvolat nebo posílit, či nějaký motiv oslabit nebo potlačit. Stimulem je tedy jakýkoliv podnět, který vyvolá určité změny v motivaci člověka.

Podstatou stimulace je záměrné ovlivňování lidského chování. Stimulace může být zaměřena buď na perspektivu úspěchu (stimulace kladným hodnocením, odměnou) nebo na perspektivu neúspěchu (stimulace záporným hodnocením, sankcí, trestem). [14]

Stimulací se tedy rozumí působení na psychiku jedince z vnějšku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka .

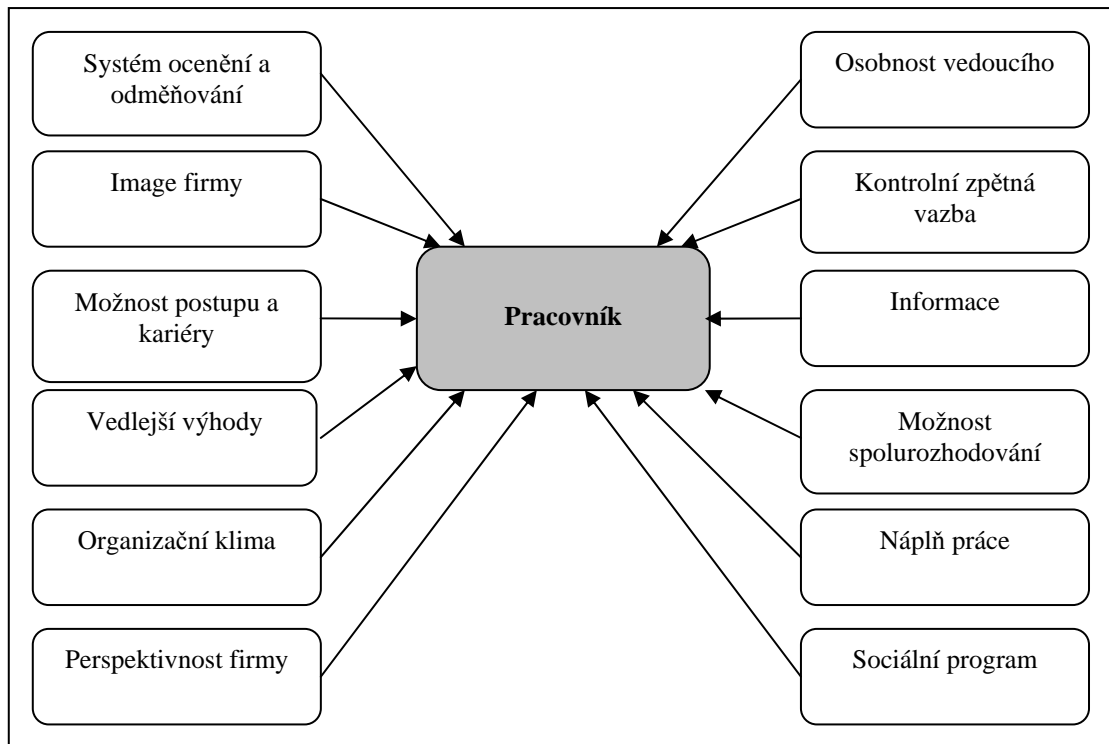
Účinek stimulace závisí na vnitřním prostředí, na motivační struktuře, určité, relativně stálé připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět. Mezi stimulací a motivací vstupuje člověk se svou motivační strukturou, v níž se promítají jeho vrozené získané potřeby, hodnoty, zájmy, zkušenosti, jeho navyké způsoby jednání, jeho vlastní sebepojetí, aspirační úroveň i jeho situační psychické vyladění. [4]



Obr. 2. Schématické znázornění vztahu stimulace – osobnost člověka – motivace [4]

Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti a v rámci osobnosti pak znalost motivačního profilu. Jen tak je možné „šít“ stimulaci na míru. V této souvislosti je třeba si uvědomit, že stimulace není jednorázový akt a musí probíhat stále. [4]

Obr. 3. analyzuje faktory, kterými může management a firma působit na pracovníka a současně ho stimulovat .



Obr. 3. Motivační faktory [23]

Osobnost vedoucího, jeho schopnost stanovovat cíle, styl vedení, který firma uplatňuje, patří bezesporu k velmi silně působícím faktorům motivace. Zejména cíle mohou velmi významně motivovat. Management se musí snažit o to, aby cíle učinili co možná nejpřitažlivější a současně byli schopni zabezpečit všechny podmínky k jejich realizaci, aby cíle byly přiměřené schopnostem lidí a byly reálné. [23]

2.3 Zdroje motivace

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí.

Mezi základní zdroje motivace na vědomé i nevědomé úrovni patří:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,

- ideály (vzory),
- hodnoty a hodnotové orientace. [4]

Potřeby

Jednou ze základních podmínek existence člověka je uspokojování jeho potřeb; musí jíst, pít, osvojovat si společenskou zkušenost, stýkat se s druhými lidmi atd. Nemožnost uspokojovat nějakou potřebu člověk vždy intenzivně prožívá jako něco nepříznivého.

Potřeba je prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince. Potřeba je vždy spojena s činností, zaměřenou k odstranění nebo překonání pociťovaného nedostatku. [27]

Potřeby se obvykle člení na:

- **Potřeby biologické, fyziologické, vicerogenní**, které jsou spojeny s činností a funkcemi lidského těla jakožto biologického organismu. Patří k nim potřeba vzduchu, potravy, tekutin apod. Bývají též označovány jako *potřeby primární*.
- **Potřeby sociální, společenské, psychogenní**, jejichž existence je spjata s člověkem ne již jako s biologickou entitou, nýbrž jako s tvorem sociálním, společenským, kulturním. Patří k nim např. potřeba lásky, dominance, seberealizace. Tyto potřeby bývají označovány i jako *potřeby sekundární*. [4]

Návyky

V průběhu života realizuje každý člověk některé činnosti častěji, dokonce pravidelně, většinou v určitých situacích, znamená to tedy, že každý člověk zpravidla dodržuje určitý životní režim. To se může týkat jak osobní hygieny a stravování, tak studijní a pracovní oblasti, resp. i aktivit realizovaných ve volném čase. Základem toho jsou návyky. Jako návyk označujeme opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob jednání člověka v určité situaci. Obdobná situace člověka jakoby donucuje, aby postupoval již vyzkoušeným a osvojeným způsobem. Když si člověk navykne důsledně dodržovat pořádek, stávají se činnosti s tím spojené pro něho nezbytností. Vytváření žádoucích návyků je závažný úkol výchovy nebo také sebevýchovy. Společensky nežádoucí nebo škodlivé návyky označujeme jako zlozvyky. Některé mohou nabýt až chorobného rázu, jako třeba závislost na alkoholu či drogách, záliba ve lhaní apod. [27]

Zájmy

Růžička [16] definuje zájem následovně: “Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti.”

Zájmy aktivizují člověka, jsou spojeny se snahou po poznání a ovládnutí předmětu zájmu. Určují kvalitu a hloubku přístupu člověka k jednotlivým druhům činnosti. Mezi základní stránky patří šíře zájmů (tj. mnohostrannost, rozmanitost zájmů), hloubka zájmů, stálost zájmů a činorodost zájmů (tj. aktivizující účinek zájmů). Podle těchto stránek zájmy člověka také hodnotíme.

Zájmy je možno třídit různým způsobem. Zpravidla se uvádějí následující zájmy (profesního zaměření spojené s pracovním jednáním): *typu zkoumavého, vědeckého a poznávacího* - motivující zvědavost, *typu uměleckého* (hudebního, literárního, výtvarného, estetického) – motivující snaha o sebevyjádření, *typu sociálního* - motivující zájem o druhé lidi, *typu podnikavého* - motivující zájmy obchodně ekonomické, *typu rukodělného* (manuálního), *typu konvenčního* – motivující zájem o činnosti spojené s pravidly, řádem.

Další typy možných zájmů: zájmy o přírodu, lingvistické (jazykové), sportovní, sběratelské. [27]

Hodnoty

Hodnotu je možno vymezit jako něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání. Člověk si během svého života vytváří určitý hodnotový systém, který ovlivňuje jeho jednání i prožívání, má ráz hodnotové orientace. Jeho obsahem je to, čemu člověk dává ve svém životě přednost, co považuje za závažné. Hodnotou pro člověka může být vlastní zdraví, rodina, děti, práce, dosažená úroveň kariéry, určité společenské postavení apod. Soulad hodnotového systému člověka s průběhem jeho života mu přináší spokojenost, klid, nesoulad naproti tomu prožívá jako strádání. [27]

Ideály

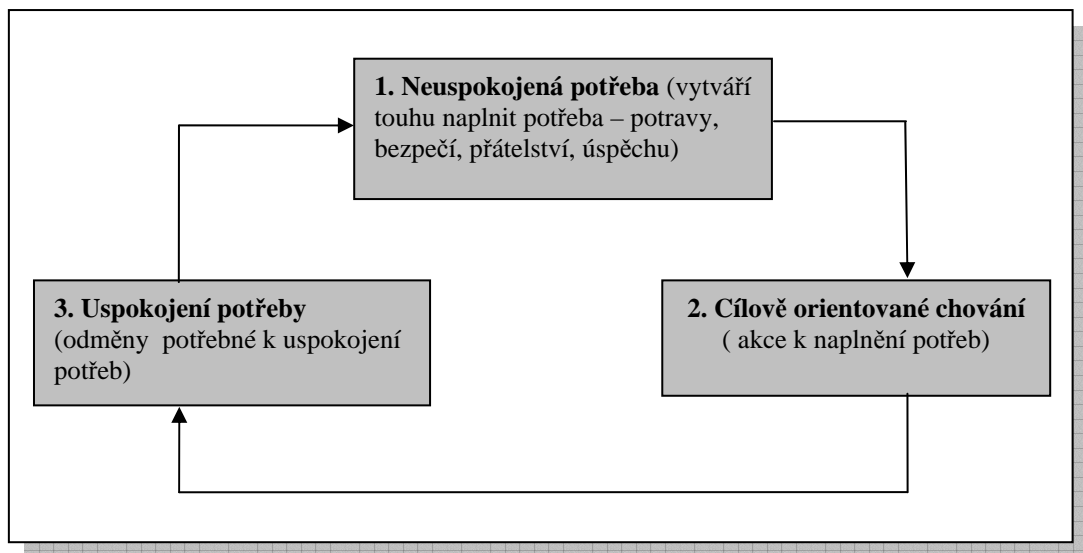
Ideálem rozumíme určitou ideovou či názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jednotlivce představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje. [4]

Ideály se tvoří především pod vlivem společenského hodnocení. Projevují se v činech člověka, vyjadřují přesvědčení a mínění člověka, určují stanoviska, která zaujímá, patří k významné charakteristice jeho osobnosti.

Ideál je model, vzor, který člověku slouží nebo má sloužit jako vodítko jeho jednání. Může se týkat osobního profilu nebo životních cílů člověka. V ideálu člověk zdůrazňuje to, čeho si zvláště cení a čeho se mu případně nedostává. Ideály se tvoří pod silným společenským vlivem. Jsou do značné míry určovány přijímanými morálními a právními normami, životní zkušeností a životní filozofií člověka. [27]

2.4 Motivační proces

Východiskem procesu motivace je neukojená potřeba. Nedostatek něčeho je prvním článkem v řetězu událostí vedoucích k určitému chování jedince. Neuspokojená potřeba má za následek napětí, ať už fyzické či psychické, které jej vede ke krokům směřujícím uspokojení potřeby, a tím i ke snížení napětí. Tyto kroky jsou orientovány na cíl. Dosažení cíle uspokojuje potřebu a proces motivace je kompletní. [7]



Obr. 4. Proces motivace [7]

2.5 Motivace pracovního jednání

Dá se říci, že většina autorů, kteří se motivací zabývají definují pracovní motivaci podobně a v mnoha případech stejně. Na úvod této kapitoly, proto uvádím pouze dvě, které se ve své podstatě shodují.

Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, vyjadřuje tedy konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.

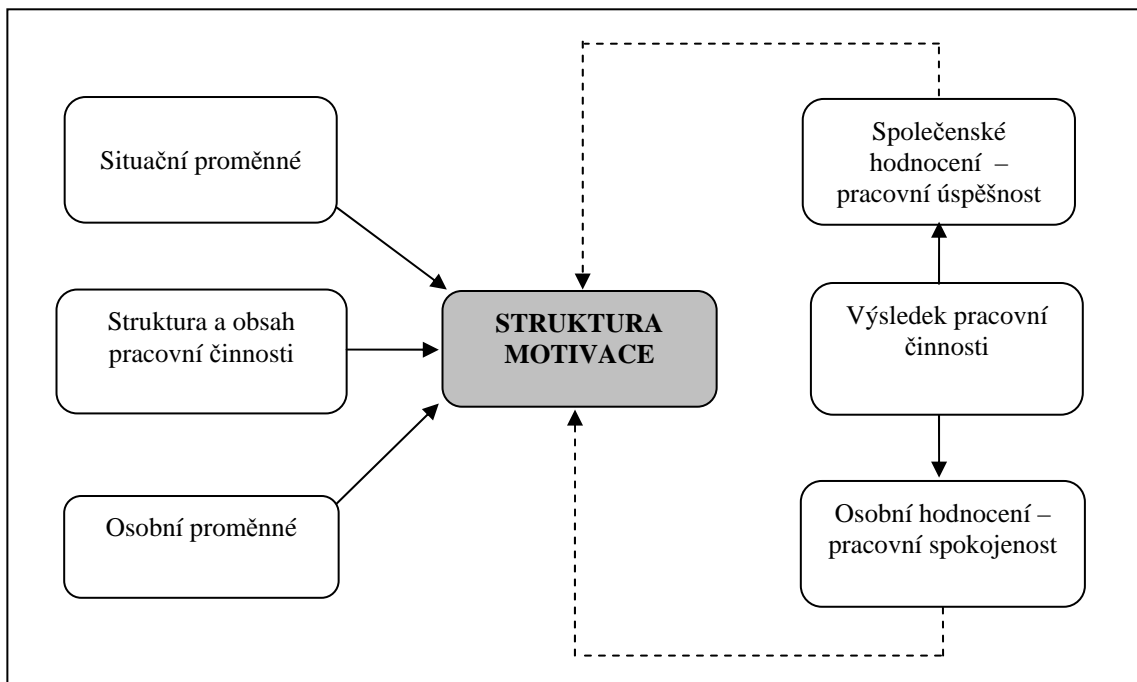
Mayerová [13] ve své knize uvádí: „Motivace člověka k práci vyjadřuje jeho celkový přístup k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu“

Motivace pracovního jednání se bezprostředně odráží ve výkonnosti člověka. Při stejné pracovní způsobilosti lidé s příznivější motivací pracují usilovněji a podávají vyšší výkon než lidé nepříznivě motivovaní. [14]

Vztah člověka k práci se používá k vyjádření toho, jak člověk vzhledem k sobě a celé společnosti hodnotí vykonávanou pracovní činnost, jaké místo zaujímá v jeho jednání a prožívání. Každý člověk je závislý na společenském prostředí, ve kterém vyrůstá a žije a je ovlivněn výchovou, životními zkušenostmi, společenským postavením, životními plány a aspiracemi, ale také celkovým společenským působením a veřejným míněním.

Výklad motivace pracovního jednání vychází z následujících obecných předpokladů:

- Práce je součástí lidské podstaty. Život každého jednotlivce a existence lidské společnosti jsou bez práce nemyslitelné.
- Práce vytváří možnost rozvoje tělesných a duševních sil člověka. Významnou součástí vzdělání je pracovní a profesní příprava mladého člověka ke zvládnutí určitého souboru pracovních úkolů.
- Pro současnou společnost je charakteristický kooperativní ráz pracovní činnosti. Člověk pracuje v rámci určité skupiny. Jeho pracovní úkoly jsou zasazeny do určitých technických, organizačních a personálních struktur.
- Práce je prostředkem k zajištění materiální existence a společenského postavení člověka a jeho rodiny. [5]



Obr. 5. Schematické znázornění motivace pracovního jednání [16]

Motivace zaměstnanců je každodenním úkolem manažerů. Řada manažerů se přesto domnívá, že motivace jejich zaměstnanců závisí především na jejich osobních vlastnostech (někteří zaměstnanci mají vztah k práci přirozeně dobrý, jiní špatný a tyto postoje nelze příliš změnit). Z dlouhodobého hlediska při motivaci platí, že vyšší výkonnosti zaměstnanců dosáhneme, dáваме-li přednost pozitivním motivačním metodám před negativními.

Zaměstnanci se většinou chovají podle toho, jaké chování jejich nadřízení odměňují. Důvodem, proč se mnohdy nechovají tak, jak by si jejich nadřízení přáli, nemusí být vždy skutečnost, že na ně motivační faktory nepůsobí. Častěji je důvodem nesprávné používání motivačních faktorů. Dále platí pravidlo, že to co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat zaměstnance ostatní. Jednoduchý návod, který by umožnil motivovat všechny zaměstnance, neexistuje. Každý pracovník má své jedinečné motivační faktory a úkolem manažera je tyto faktory nalézt. Manažeři zpravidla předpokládají, že jejich zaměstnanci touží pouze finančních odměnách a bývají často překvapeni, zjistí-li, že existují i jiné motivační faktory, které mohou působit dokonce silněji. Patří k nim zejména uznání za dobrou práci, poskytnutí větší důvěry a samostatnosti či umožnění pružnějšího časového uspořádání pracovního dne.

Každá organizace by se tedy měla snažit v zaměstnancích vzbuzovat především dlouhodobou spokojenost, nikoli je motivovat krátkodobě (např. formou odměn či příplatků) .

Motivovaný zaměstnanec je nejen trvale spokojený, ale i výkonnější než dříve. Chce-li tedy management zvýšit výkon firmy, je motivace zaměstnanců jedním z vhodných řešení. Obecně motivace vyžaduje faktory jako odpovědnost, osobní úspěchy, uznání nebo rozvoj a vzdělávání.

Pracovní motivace může být úspěšná pouze tehdy, když jsou osobní hodnoty a požadavky zaměstnanců v souladu s jejich prací a celkovými firemními cíli. Ideální je ten případ, kdy zaměstnanci vykonávají svou práci rádi, angažují se, mají pocit neustálého osobního růstu. [26]

2.6 Teorie pracovní motivace

Teorie motivace jsou rozsáhlým souborem poznatků, z nichž může manažer čerpat znalosti o psychologicko-sociálních charakteristikách myšlení a chování lidí. Teorie motivace však nedávají univerzálně platné návody, jak různé lidi v různých situacích i podmínkách zájmově integrovat s cíli organizace. [22]

V odborné literatuře můžeme najít tři základní skupiny teorií motivace.

Lze je označit jako:

- a) teorie zaměřené na poznání motivačních příčin (teorie zaměřené na obsah),
- b) teorie zaměřené na průběh motivačního procesu,
- c) teorie zaměřené na speciální účely

Dále je věnována pozornost především základním teoriím, které jsou zaměřeny na poznání motivačních příčin, neboť o poznatky teorií potřeb se opírá praktická část diplomové práce.

2.6.1 Teorie motivace zaměřené na obsah

Základem těchto teorií je přesvědčení, že neukojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami. [15]

Tyto teorie mají aplikačně vysokou frekvenci a je jich celá řada. Vodáček, Vodáčková [22] uvádějí tyto teorie:

- Maslovova teorie hierarchie potřeb,
- Herzbergova teorie dvou faktorů,
- Alderferova teorie tří kategorií potřeb,
- McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu.

Maslowova teorie potřeb

Maslowova teorie hierarchie potřeb se od svého vzniku setkává s všeobecným souhlasem. Tato teorie motivace zdůrazňuje dva základní předpoklady:

1. Jsme živočichové nemající dostatek a naše potřeby závisejí na tom, co již máme. Pouze dosud neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat chování. Jinými slovy, uspokojená potřeba není motivátorem.
2. Naše potřeby jsou podle svého významu hierarchicky upořádané. Jakmile je jedna uspokojena, objevuje se jiná a také vyžaduje uspokojení. [7]

Abraham Maslow se pokusil utřídit lidské potřeby a odhalit principy jejich působení. Maslow určil pět skupin potřeb a tyto seřadil do hierarchického systému. Maslow tvrdí, že jsou-li všechny potřeby určité osoby v určitém okamžiku neuspokojeny, uspokojení dominujících potřeb je naléhavější než uspokojení ostatních. Ty, které přicházejí dříve musejí být uspokojeny dříve, než dojde na potřeby vyšší úrovně. Maslowova hierarchie potřeb je následující:

- *Fyziologické potřeby* – tato kategorie se skládá z primárních potřeb lidského těla, jako např. potřeby potravy, vody, sexu. Nejsou-li fyziologické potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné další potřeby člověka nemotivují.
- *Potřeby jistoty a bezpečí* – když jsou fyziologické potřeby odpovídajícím způsobem uspokojeny, přebírá“ štafetu“ důležitosti nejbližší vyšší úroveň potřeb. Mezi potřeby bezpečí patří ochrana před tělesným poškozením, nemocí, ekonomickým strádáním a neočekávanými pohromami.
- *Sociální potřeby* – tyto potřeby se vztahují ke společenské povaze lidí a jejich potřebě sdružování a touze po přátelství. Na té to úrovni hierarchie po-

třeb opouští oblast fyzických potřeb předchozích dvou úrovní. Neuspokojení této úrovně potřeb může ovlivnit duševní zdraví jednice.

- *Potřeby uznání* – zahrnují jak potřebu vědomí a významu pro ostatní lidi (sebeúcta), tak potřebu skutečného uznání od ostatních lidí. Uznání od ostatních lidí musí být pocíťováno jako oprávněné a zasloužené. Uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry a prestiže.
- *Potřeby seberealizace* – Maslow definuje tyto potřeby jako „touhu člověka být víc a víc než je, být vším, čím je člověk schopen se stát“. Znamená to, že člověk chce plně realizovat svůj talent a schopnosti. [6], [7]



Obr. 6. Maslowova teorie hierarchie potřeb [6], [7]

Někteří manažeři se domnívají, že veškerá motivace pracovníků je otázkou finanční. Abraham Maslow však ukázal, že je řada jiných motivů, kterých mohou manažeři využívat, a které nic nestojí. [6]

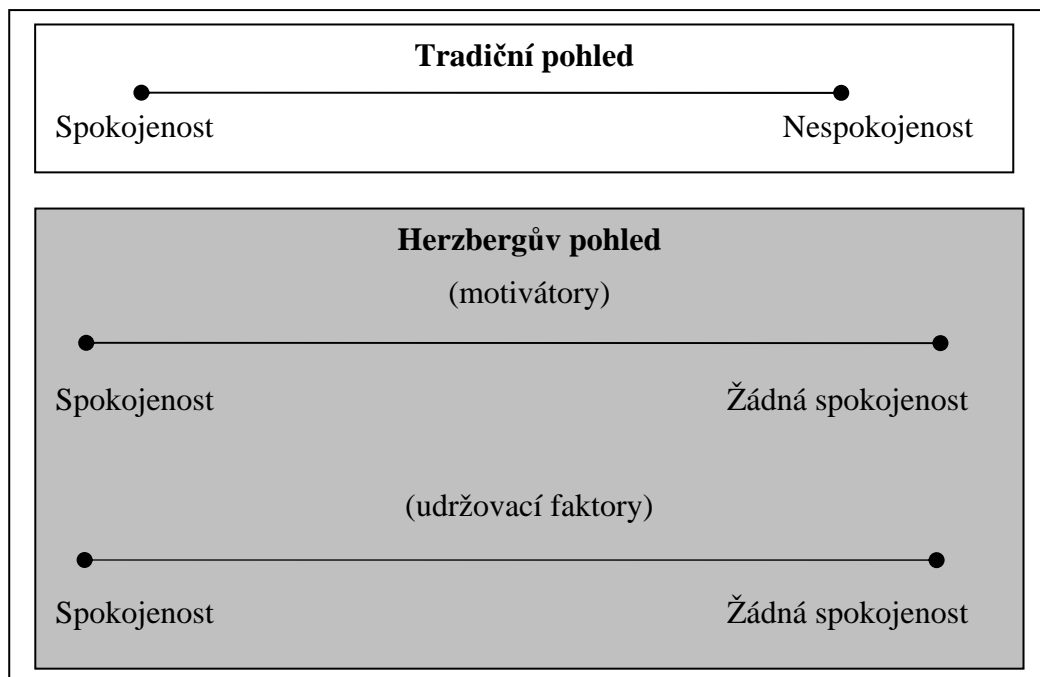
Manažeři teorii hierarchie potřeb v široké míře akceptují a odvolávají se na ni. Hierarchie je snadno pochopitelná, je přitažlivá, neuráží zdravý rozum a zdůrazňuje některé faktory, které motivují lidi v podnicích a dalších typech organizací. Pomocí systému odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod organizace rovněž pomáhají uspokojovat většinu potřeb bezpečí a jistoty. Rovněž pomáhají při uspokojování sociálních potřeb tím, že umožňují lidem, aby při práci na sebe navzájem působili a sdružovali se. [7]

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Vysvětlení motivace bylo navrženo v roce 1959 Frederickem Herzbergem, který je autorem dvoufaktorové teorie motivace. Herzberg dospěl ke dvěma závěrům:

1. Některé okolnosti práce – v případě, že nejsou přítomny – primárně způsobují nespokojenost zaměstnanců. Avšak přítomnost těchto okolností výraznou motivaci nevytváří. Herzberg je nazval udržovací faktory (hygienické faktory či dissatisfaktory), protože jsou nezbytné k udržení přiměřené úrovně spokojenosti. Uvedl deset udržovacích faktorů: podniková politika a správa, odborný dozor, vztahy s nadřízeným, vztahy s pracovníky stejné úrovně, vztahy s podřízenými, plat, jistota práce, osobní život, pracovní podmínky a postavení.
2. Některé okolnosti práce vyvolávají vysokou míru motivace a spokojenosti s prací. Jestliže však nejsou přítomny, nevyvolává to velkou nespokojenost. Herzberg popsal šest těchto motivačních faktorů (motivátorů) neboli satisfaktorů: Dosažení cíle, uznání, povýšení, práce sama, možnost osobního růstu a odpovědnost.

Jestliže nejsou přítomny udržovací faktory, vyvolávají spíše nespokojenost, ale ani neznamení silnou motivaci, jsou-li přítomny. Na druhé straně, přítomnost faktorů druhé skupiny vedou k silné motivaci a spokojenosti, ale jejich absence nemá za následek přílišnou spokojenost. Protikladem spokojenosti není nespokojenost, ale prostě „žádná spokojenost“. [7]



Obr. 7. Rozdílnost teorií spokojenosti a nespokojenosti [7]

Herzbergovy motivační faktory se soustřeďují na práci: to znamená, že se přímo vztahují k práci samé, individuálnímu výkonu, pracovní odpovědnosti a rozvoji a uznání člověka v souvislosti s prací. Udržovací faktory jsou – pokud jde o práci samotnou – okrajové a více se vztahují k vnějším podmínkám, k vnějšímu prostředí práce. Jiným významným poznatkem je to, že jsou-li zaměstnanci vysoce motivovaní, nevdí jim tolik nespokojenost plynoucí z udržovacích faktorů. Avšak opačně to neplatí.

Manažeři tradičně reagovali na problém motivace větším božstvím peněz, širší škálou zaměstnaneckých výhod lepšími pracovními podmínkami. Výsledkem takovýchto opatření však byla téměř nulová odezva, pokud jde o snahu pracovat pilněji. Herzbergova teorie nabízí vysvětlení tohoto jevu. Zaměřili-li se manažeři pouze na udržovací faktory, k motivaci nedojde. Ke zlepšení motivace je třeba zabudovat motivátory přímo do práce. Faktory, které lze považovat za extrémně významné pro motivaci zaměstnanců, jsou odpovědnost a autonomie, respekt a uznání od nadřízených, pocit užitečnosti v práci a možnost uplatňovat své nápady. [7]

Alderferova ERG teorie

ERG teorie formulovaná Alderferem se týká subjektivních stavů uspokojení a přání.

Alderfer navrhl teorii lidských potřeb, v níž se předpokládají tři primární kategorie potřeb:

1. **potřeby existenční (E)**, které odrážejí potřebu týkající se výměny energie a potřebu dosahovat a udržovat homeostatickou rovnováhu s ohledem na opatřování si určitých materiálních předmětů. Hlad a žízeň představují nedostatek a jsou existenčními potřebami. Plat, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky jsou dalšími typy existenčních potřeb,
2. **potřeby vztahové (R)**, které přiznávají to, že lidé se chtějí angažovat ve vztazích s lidmi kolem sebe. Základní charakteristikou těchto potřeb je to, že jejich uspokojení závisí na procesu sdílení vzájemnosti. Akceptace, pochopení, potvrzení a vliv jsou prvky vztahového procesu,
3. **potřeby růstové (G)** se objevují v důsledku tendence otevřených systémů v průběhu času vnitřně růst a diferencovat se, a to následkem překračování hranic prostředí. Růstové potřeby stimulují lidi, aby ve svůj prospěch vyvíjeli tvůrčí a produktivní úsilí. Uspokojení růstových potřeb závisí na tom, jak jedinec nachází příležitosti k tomu, aby naplňoval své představy a stával se tím, čím se může stát. [8]

McClellandova teorie potřeb

McClellandova teorie potřeb je jedna z motivační teorií, která vysvětluje motivaci lidského pracovního jednání na základě tří hlavních potřeb. Patří k nim *potřeba výkonu* (dokázání vlastních schopností, řešení nových a náročných úkolů), *potřeba sociální sounáležitosti* (sociálních vztahů, příslušnosti ke skupině apod.) a *potřeba moci*, která se vztahuje k možnosti kontrolovat vlastní práci i práci druhých, prožívat pracovní autonomii, dohlížet na ostatní apod. McClellandova teorie potřeb předpokládá, že výše jednotlivých potřeb je u různých osob proměnlivá a má vztah k jejich výkonu, resp. úspěšnosti v různých pozicích. Jednotlivé potřeby se mohou projevit otevřeně nebo skrytě. Například osoba s vyšší potřebou moci může hledat práci s vyšší autonomií nebo pracovat v takové pozici s vyšším nasazením, osoba s vyšší potřebou sounáležitosti může cítit vyšší spokojenost v práci přinášející sociální kontakty nebo si stěžovat na to, že pracuje sama apod. K měření uvede-

ných potřeb bylo vyvinuto několik testů umožňujících identifikovat dominantní motivační zaměření osob. [21]

2.6.2 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu

Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu soustřeďují pozornost na problémy a doporučení k vyvolání, průběhu, usměrňování, udržování i ukončení motivačního jednání. V oblasti manažerského použití z teorií zaměřených na průběh motivačního procesu přicházejí v úvahu tyto teorie: Expektační teorie potřeb, Porterův a Lawlerův rozšířený model teorie očekávání, Adamsova teorie spravedlivé odměny a Skinnerova teorie zesílených vjemů. [22]

Expektační teorie potřeb

Autorem této teorie je V. Vroom. Jedná se o pracovní teorii motivace, jež předpokládá, že pracovníci zaměřují své chování a pracovní úsilí způsobem, o kterém věří, že povede k žádoucím výsledkům. Podle expektační teorie je pracovní motivace založena na třech složkách souvisejících s očekáváním zaměstnanců – na expektanci čili očekávání toho, že určité chování povede k vyššímu výkonu, na tzv. instrumentalitě, tedy předpokladu, že vyšší výkon povede k vyšší odměně. Teorii lze v praxi využít k analýze motivačních problémů zaměstnanců, např. zjišťování, zda jsou zaměstnanci přesvědčeni, že jejich vyšší pracovní úsilí povede k vyššímu výkonu, zda věří tomu, že vyšší výkon jim přinese v organizaci určité výsledky, a toho jakou hodnotu těmto výsledkům osobně přisuzují. Expektační teorie zdůrazňuje význam individuálních rozdílů v motivaci zaměstnanců a vliv na jejich očekávání plynoucí z předchozích pracovních zkušeností. [21]

Porterův a Lawlerův rozšířený model teorie očekávání

Motivační působení vedoucího vyvolá u zaměstnance následnost hodnotících myšlenkových postupů. Jde o jeho posouzení subjektivní hodnoty očekávané odměny (motivátoru), o zhodnocení, do jaké míry mu jeho individuální znalosti, dovednosti, schopnosti a návyky umožní, popřípadě usnadní splnit úkol, ke kterému je motivován (zda úkol zvládne či ne, o odhad úsilí k dosažení očekávaného motivátoru ve srovnání s jeho subjektivní hodnotou a dále o další doplňující úvahy a závěry. [22]

Adamsova teorie spravedlivé odměny

Tato teorie byla formulována J. S. Adamsem a zabývá se tím, jak lidé vnímají, jak se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem zacházeno stejně jako s jinou skupinou lidí (referenční skupinou) nebo jako s odpovídající jinou osobou. Teorie spravedlnosti ve skutečnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet a jednat spravedlivě, a nemotivováni, jestliže se s nimi bude zacházet nespravedlivě. Adams konstatuje, že existují dvě formy spravedlnosti: *distributivní spravedlnost*, která se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu v porovnání s ostatními; a *procedurální spravedlnost*, která se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem např. při hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinárních záležitostech. [5]

Teorie zesílených vjemů

Skinnerovu teorii lze interpretovat následovně. Dřívější získané poznatky, dojmy a zkušenosti do značné míry předurčují reakce člověka na podobné situace v přítomnosti. Skinner rozlišuje čtyři možné postupy motivace:

- pozitivní motivace – je založena na podvědomém či vědomém vytvoření dojmu kladné zkušenosti a navádí k opakování jednání, za které byl pracovník dříve nějak odměněn,
- negativní motivace – vědomě či podvědomě varuje pracovníka před opakováním jednání, které v minulosti vyústilo v postih,
- utlumení určité aktivity – této „demotivace“ se dosahuje lhostejností až ignorováním snahy nebo výsledků činnosti určitého pracovníka,
- plně negativní trestání – jde o přímou snahu vyloučit, zabránit či postihnout škodlivé jednání (např. závažné narušení bezpečnosti práce, krádež apod.). [22]

2.6.3 Moderní teorie motivace

Mezi moderní teorie motivace můžeme zařadit např. Teorii aktuálních zájmů a Kuhlovu volní teorii.

Teorie aktuálních zájmů

Tato teorie vznikla jako způsob vysvětlení posunů v obsahu vědomých myšlenek od jednoho okamžiku ke druhému. Později se vyvinula v teorii určitých procesů, které se zakládají na usilování o cíl. Zaměřuje se na efekty cílové angažovanosti a poskytuje konceptuální bázi pro hodnocení motivační struktury jedinců, pro určitý pohled na depresi a pro intervence ke změně motivace, jako je tomu např. v případě léčby alkoholiků .[10]

Kuhlova volní teorie

Kuhlova volní teorie vymezuje čtyři funkce důležité pro efektivní cvičení vůle:

- Udržování cíle v paměti,
- Potlačení předčasného jednání,
- Potlačení soupeřících impulsů k jednání,
- Vyrovnání se s duševním napětím. [10]

Stručný přehled všech teorií pracovní motivace je uveden v příloze P I.

3 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU

V řízení organizace musí být věnována pozornost otázkám jak přistupovat k vedení zaměstnanců, pracovních skupin a celého zaměstnaneckého kolektivu, jak hodnotit dosahované výsledky, jak podněcovat iniciativu a tvořivost zaměstnanců, jak upevňovat jejich pracovní kázeň, jak vytvářet podmínky, aby zaměstnanecký kolektiv byl čínorodý, dynamický a stabilizovaný. Všechny tyto otázky se dotýkají výkonnosti zaměstnanců.

Soustavné řešení výše uvedených otázek umožňuje motivační program organizace. Ten vyrůstá z úsilí dosáhnout toho, aby všechny formy cílevědomého působení na zaměstnance a pracovní skupiny tvořili jednotný celek, a aby odpovídaly konkrétnímu profilu a úkolům organizace. [13]

Gregar [8] konstatuje, že motivační program je zaměřen na optimální využití pracovní síly při plnění úkolů organizace a zároveň na optimální uspokojování a rozvoj osobnosti člověka v procesu práce.

Motivační program musí být sestavován diferencovaně pro různé skupiny pracovníků a vedle nakládání s finančními odměnami, zahrnuje i postupy personálního řízení v oblasti rozvoje kariéry pracovníků, pracovního hodnocení, vytváření pracovních podmínek, rozvoje vnitropodnikové komunikace, vytváření pracovních vztahů apod. [8]

Motivační program vede ke zvyšování výkonnosti zaměstnanců a přijímání změn. Měl by se zaměřovat na otázky hodnocení dosažených výsledků, podporování iniciativy a tvořivosti zaměstnanců.

Účelem motivačního programu je komplexně a cílevědomě působit na zaměstnance, a tím i na členy pracovních skupin. Aby byl motivační program kvalitní, měl by obsahovat všechny skutečnosti, které jsou pro zaměstnance důležité:

- vymezení ekonomického a společenského postavení organizace,
- zařazení, uplatnění a perspektivy pracovníků organizace,
- zabezpečení podmínek pro optimální využití pracovníků,
- postupy spojené s přípravou, prováděním a hodnocením změn,
- vymezení zdravotní, sociální a kulturní péče o zaměstnance,
- vymezení vztahů mezi zaměstnanci a organizací . [25]

Motivační program organizace je nutno srozumitelně formulovat a zveřejnit. Často bývá vyjádřen v brožuře popisující činnost organizace a zásady podle kterých postupuje při řízení zaměstnaneckého kolektivu. Nelze jej tedy vytvořit jako obecně platný předpis. [8], [14]

V literatuře i v manažerské praxi se nejčastěji můžeme setkat s členěním motivačních programů do dvou základních typů:

- a) *Individuální motivační programy*, které jsou určené určitému pracovníkovi (IMP)
- b) *Skupinové motivační programy*, resp. podnikové motivační programy, resp. systémy (SPM), které se vypracovávají pro celé pracovní skupiny, resp. celý podnik.

Podle toho o jaký typ motivačního programu jde, sestavuje je buď manager, bezprostředně nadřízený nebo na tento účel vytvořený útvar podniku. [20]

3.1 Informační základna motivačního programu

Funkcí motivačního programu je vytvářet na úrovni podniku takové podmínky, které budou podporovat optimální pracovní motivaci všech pracovníků podniku. Cílem je zabezpečení jednoho z nejdůležitějších předpokladů efektivnosti činnosti celého podniku, celé organizace. Tvorbě motivačního programu musí předcházet poznání a zhodnocení všech skutečností, které mají na fungování podniku, na pracovní ochotu (motivaci) a výkonnost pracovníků podstatný vliv. Toto poznání umožňuje shromáždění a rozbor souboru sociálně ekonomických informací, k nimž patří především:

- Informace technických, technologických a organizačních podmínkách práce.
- Informace o sociálně demografických a profesně kvalifikačních, resp. individuálně specifických charakteristikách pracovníků podniku.
- Informace o charakteristikách pracovního prostředí, o pracovních podmínkách, o sociální vybavenosti pracovišť apod.
- Informace o uplatňovaném systému hodnocení a odměňování pracovníků.
- Informace o uplatňovaných způsobech řízení a vedení pracovníků.
- Informace o uplatňovaném systému personálního řízení a vlastní personální práce podniku.

- Informace o uplatňovaném systému sociální péče v podniku.
- Shromáždění a analýza tzv. měkkých dat, tj. informací o charakteristikách pracovní spokojenosti (či nespokojenosti) pracovníků, o jejich hodnotových orientacích, o jejich aspiracích a vztahu k práci, k profesi, ke spolupracovníkům, k vedoucímu, k podniku jako celku, k uplatňovanému stylu řízení a vedení lidí, o jejich názorech na informační politiku podniku ve vztahu k pracovníkům, o jejich subjektivním hodnocení celkové koncepce řízení podniku, o podnikových záměrech a cílech, o personálním řízení i o sociální politice a sociální péči. [4]

3.2 Etapy tvorby motivačního programu

Etapy přípravy a realizace motivačního programu organizace je 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 krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu, tj. určení oblastí, na které je třeba působení motivačního programu především zaměřit. Může jít o zaměření na motivovanost pracovníků (ke zvyšování výkonu, ke kvalitě, k tvořivosti, k iniciativě, ke kázni, ke kooperaci, k participaci, k identifikaci s organizací atd.).
- Zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků ve vymezené oblasti a stanovení její žádoucí úrovně. Rozdíly umožňují přesněji stanovit problémy či úkoly, které je třeba v motivačním programu řešit, posléze představují východisko pro zhodnocení výsledků uplatnění motivačního programu.
- Vymezení potenciálních stimulačních prostředků ve vztahu k předpokládanému zaměření motivačního programu. Smysl této činnosti spočívá v jasnění možností stimulace žádoucích forem pracovního jednání a vytvoření možnosti optimálního výběru konkrétních forem stimulace.
- Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování. Jedním ze základních předpokladů účinnosti jakéhokoliv stimulu je jeho podmíněnost, tzn. přiznání stimulačního podnětu pouze

při splnění určité podmínky. Vymezení těchto podmínek je jednou z částí tohoto kroku tvorby motivačního programu.

- Vlastní sestavení motivačního programu ve formě podnikového dokumentu. Motivační program je jedním z významných podnikových dokumentů. Slouží mimo jiné jako závazná směrnice upravující činnost příslušných řídicích pracovníků.
- Seznámení všech pracovníků podniku s přijatým motivačním programem. [4], [14]

4 METODY NA ZJIŠTĚNÍ ÚROVNĚ PRACOVNÍ MOTIVACE

Mezi všeobecně používané metody na zjišťování úrovně pracovní motivace patří:

- analýza sociálního systému (SEPIMO),
- zjišťování charakteristik pracovního kolektivu,
- metoda zkoumání fluktuace pracovníků,
- metoda komplexního přístupu ke zvyšování sociálně ekonomické účinnosti pracovních kolektivů,
- metoda PSMI (The Personal – Social Motivation Inventory),
- metoda WKOPAY (What Kind of Personality Are You),
- metoda zjišťování spokojenosti pracovníků .[9]

V další kapitole se budu zabývat pouze metodou zjišťování spokojenosti pracovníků, neboť je stěžejní metodou pro zjišťování informací potřebných k sestavení vhodného motivačního programu. Tato metoda je podrobně rozebrána v kapitole 4.1

4.1 Metoda zjišťování spokojenosti pracovníků

Touto metodou lze zjišťovat míru pracovní spokojenosti a příčiny vztahu k vykonávané práci. Základem je dotazník. Je vypracován pro zjišťování názorů provozních pracovníků, tedy těch, kteří nejsou ve vedoucích funkcích. Jeho aplikace přináší přehled o hodnocení jednotlivých faktorů na pracovišti, údaje o míře spokojenosti pracovníků, indikaci podílu jednotlivých faktorů spokojenosti pracovníků a jejich vztahu k vykonávané práci, možnost srovnávat různé skupiny pracovníků a jejich spokojenost s prací v odlišných podmínkách apod. Obsahově se dotazník člení podle seskupení faktorů práce, pracovního a sociálního prostředí. Jde zejména o tyto faktory: spokojenost na pracovišti, motivace a vztah k práci, fyzikální činitele a podmínky pracovního prostředí, směnnost, plat a systém odměňování, vztahy ve skupině, styl a osobnost vedoucího pracovníka, osobní vyrovnání se s prací a očekávání, osobní a demografické údaje.

Získané údaje lze podle potřeby statisticky zpracovat a vyhodnotit. Interpretace výsledků má vyústit do návrhů na optimalizaci stavu. Metoda dotazníkového šetření se může aplikovat individuálně i skupinově. Získané výsledky poskytují personálnímu útvaru a hospodářskému vedení organizace řadu cenných informací o úrovni jednotlivých faktorů

práce a pracovního prostředí. Tato metoda tak představuje východisko pro dotváření pracovních podmínek, pozitivní ovlivňování postojů a zvyšování spokojenosti pracovníků. Je vhodným prostředkem zjišťování informací potřebných pro plány personálního a sociálního rozvoje. [18]

5 SHLUKOVÁ ANALÝZA

V projektové části této diplomové práce bude použita shluková analýza, která slouží k průzkumu možností sestavování motivačního programu pro skupiny pracovníků s podobným profilem.

Shlukovou analýzu, jak již bylo zmíněno, je možné použít na průzkum možností vytváření určitých typů motivačních programů, tedy možnosti sestavování unifikovaných motivačních programů pro skupiny pracovníků s podobným motivačním profilem. Cílem analýzy je zjistit, zda se mezi pracovníky dají na základě změření podobnosti odpovědí respondentů anketního formuláře identifikovat skupiny pracovníků s podobnou skladbou motivátorů, pro které by se daly vypracovat jednotné motivační programy se záměrem zjednodušit a zefektivnit uplatňování motivačních programů v praxi. Kromě toho se shluková analýza dá použít i na podrobnější prověření struktury a pořadí důležitosti motivačních kritérií.

Shluková analýza je souhrnný název pro celou řadu výpočetních postupů, jejichž cílem je rozklad daného souboru na několik relativně homogenních podsouborů (shluků) a to tak, aby jednotky uvnitř jednotlivých shluků si byly co nejvíce podobné a jednotky patřící do různých shluků si byly podobné co nejméně. Každá jednotka je popsána skupinou znaků (proměnných). Výsledek analýzy závisí na volbě proměnných, zvolené míře vzdálenosti mezi objekty a shluky a na zvoleném algoritmu výpočtu.

Obecně lze úlohu shlukové analýzy vyjádřit takto: máme n jednotek (objektů) a každá jednotka je charakterizována ρ znaky. Výsledky pozorování tvoří matici $X = \{x_1, x_2, \dots, x_n\}$, kde x_n jsou ρ členné vektory pozorování. Úkolem shlukové analýzy je rozdělení množiny X do množiny S ; $S = \{S_1, S_2, \dots, S_n\}$, kde S_1, S_2, \dots, S_n je m shluků, do nichž je provedeno seskupení objektů x_i . Obecně může počet shluků dosahovat čísla n , praktický význam má však pouze takový počet shluků, který je podstatně menší než počet původních jednotek. [17]

Shluková analýza je jednou z možností využití informací obsažených ve více rozměrném pozorování pomocí roztřídění množiny objektů do několika poměrně stejnorodých shluků. Uplatnění metod shlukové analýzy vede k příznivým výsledkům obzvláště tam, kde se studovaný obor reálně rozpadá do tříd a kde mají objekty tendenci seskupovat se do přirozených shluků. Použitím vhodných algoritmů se dá odhalit struktura studované

množiny objektů a jednotlivé objekty klasifikovat. Dosáhneme tím, radikálního snížení dimenze úlohy a to tak, že množství proměnných bude zastoupeno jedinou proměnnou vyjadřující příslušnost k takto definované třídě nebo typu. Cílem je tedy dosáhnout v podstatě takový stav, kdy si budou objekty uvnitř shluků co nejvíce podobné a objekty z různých shluků podobné co nejméně. Vzhledem k tomu, že systém motivace pracovníků je založen na rozdílných kritériích podle různorodých charakteristik, na konečné posouzení motivačních faktorů je vhodné použít právě shlukovou analýzu (cluster analysis – CLUA), kde se použitím vhodných algoritmů můžeme dopracovat k posouzení reálného pořadí motivačních kritérií.

Aplikace shlukové analýzy (CLUA) sestává ze tří etap:

- a) rozčlenění – selekce skupin,
- b) interpretace – pojmenování skupin,
- c) profilování – popis charakteristik každé skupiny. [31]

První etapa – rozčlenění – řeší 3 základní otázky: jak je možné změřit podobnost skupin zaměstnanců z pohledu výkonnosti, jaký algoritmus je třeba použít při zavádění objektu do skupiny a kolik skupin má být vytvořeno. V případě, že je k dispozici datová matice X typu $n \times p$, kde n je počet objektů (hodnocení zaměstnanci) a p je počet proměnných (kritéria hodnocení), úkolem bude dosáhnout stavu co nejvyšší podobnosti objektů v dané množině. K tomu je třeba brát v úvahu různé rozklady $S^{(k)}$ množiny n objektů do k shluků a hledat takový rozklad, který by byl nejvýhodnější. Dalším hlediskem podle kterého je možné klasifikovat shlukovací algoritmy, je způsob posuzování podobnosti. Nejčastěji se používá níže uvedený způsob měření vzdálenosti.

Eukleidovská vzdálenost, tedy geometrická vzdálenost v multidimenzionálním prostoru, která je dána:

$$(x, y) = \sqrt{\sum_{i=1}^n (x_{1i} - x_{2i})^2}$$

kde x_1 je objekt 1, x_2 je objekt 2, i je i -tá proměnná, n je počet proměnných

Umocněná **Eukleidovská vzdálenost**, $(x, y) = \sum_i (x_{1i} - x_{2i})^2$. [17]

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretickou část mé diplomové práce bych shrnula do následujících myšlenek:

Každá organizace musí neustále využívat a propojovat nejen materiální, finanční a informační zdroje, ale zejména zdroje lidské. Ty lze považovat za klíčový faktor úspěšnosti a prosperity organizace, protože jsou to právě lidé (pracovníci), kdo uvádějí do pohybu všechny ostatní zdroje v podniku. Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je tedy zajištění výkonnosti organizace, a to prostřednictvím lidských zdrojů, které napomáhají k lepší alokaci a využití materiálních, finančních a informačních zdrojů. Orientace podniků na lidské zdroje se stává jednou z klíčových úloh strategického řízení, proto by mělo být prioritním zájmem všech podniků udržet si své klíčové pracovníky a vytvářet takové motivační faktory, aby pracovníci mohli uspokojovat své potřeby a současně potřeby a cíle společnosti. Nejlépe pracuje motivovaný a loajální zaměstnanec.

Efektivní motivace zaměstnanců patří k nejsložitějším manažerským úkolům. Klíčem k motivaci jednotlivých zaměstnanců je odhalit, který z hlavních motivačních faktorů na ně působí a účinně jej využít. Najdou se lidé, kteří jsou dodnes přesvědčeni o tom, že nejlepším motivátorem jsou peníze. Finanční odměna je skutečně velmi silným motivačním prostředkem. Nicméně, existuje mnoho dalších motivačních faktorů, které mohou působit na jednotlivce mnohem silněji jako jsou např. pochvala za provedenou práci, uznání spolupracovníky, vědomí, že vedení podniku člověka potřebuje a jiné nefinanční motivační faktory. V současné době se významnou součástí motivace stávají různé formy benefitů - zaměstnaneckých výhod. Stále se v širší míře vedle již běžných (jakými jsou např. příspěvky na stravování, kulturní a sportovní aktivity, slevy na produkty společnosti apod.) uplatňují i různé formy připojištění zaměstnanců. Pokud ovšem nejsou tyto motivační faktory využívány správně, může to na pracovníky působit demotivačně a ti pak ztrácí zájem o práci.

Existuje celá řada teorií pracovní motivace, přičemž moderní management je rozděluje do tří skupin, a to: teorie zaměřené na poznání motivačních příčin, teorie zaměřené na průběh motivačního procesu a teorie zaměřené na speciální účely. Tato práce se bude opírat zejména o teorii potřeb.

Jednou z klíčových podmínek efektivního řízení lidských zdrojů je vytvoření motivačního programu. Cílem motivačního programu je vytvářet v podniku takové podmínky, které

budou podporovat a zabezpečovat optimální pracovní motivaci všech pracovníků a tím i efektivnost činností celého podniku. Motivační program zahrnuje širokou škálu výhod nejen pro řadové zaměstnance, ale i pro vrcholový management. Jedná se tedy o účinný nástroj personálního managementu, který přispívá ke zvýšení loajality, produktivity i snížení fluktuace zaměstnanců, a tím i k úspoře přímých nákladů.

Vzhledem k dnešní turbulentní době, se problematika řízení lidských zdrojů stává stále aktuálnější. Každá firma, která chce uspět na trhu, nemůže ignorovat potřeby svých zaměstnanců, naopak se je musí snažit k určité činnosti motivovat a také aktivně ovlivňovat jejich pracovní jednání a postoje k práci. Dále je důležité, aby podnik rozvíjel schopnosti a vědomosti svých zaměstnanců, neboť, jak už bylo v této práci zmíněno, lidské zdroje představují největší bohatství firmy.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 ANALYTICKÁ ČÁST

7.1 Představení společnosti MAGNETON a. s.

7.1.1 Identifikační údaje společnosti MAGNETON a. s.

- Název společnosti : MAGNETON a. s.
- Sídlo : Hulínská 4, 760 01 Kroměříž
- Rok založení : 1. 1. 1994
- Právní forma : akciová společnost
- IČO : 49969862
- Odvětvová klasifikace (OKEČ) : 316100
- Počet zaměstnanců : 861 (k 15. 2. 2006)
- Základní kapitál : 297 572 tis. Kč
- Vlastní kapitál : 282 193 tis. Kč
- Společnost je zapsána v obchodním rejstříku, vedená u rejstříkového soudu v Brně, oddíl B, vložka 1230 [33]

7.1.2 Vývoj společnosti MAGNETON a. s. v historickém přehledu

Vznik společnosti se datuje rokem 1926, kdy byla ustanovena a v obchodním rejstříku zapsána jako firma MAGNETON, továrna na elektromagnetické zapalování, společnost s ručením omezeným. V roce 1932 byla zahájena výroba elektrických výstrojí pro automobily (Aero 30, později Aero 50 a další osobní automobily jako např. Škoda Rapid, Tatra 85 a 87 nebo nákladní vozy Wikov 1,5 t). Poté v roce 1938 se Magneton s. r. o. stává součástí Zbrojovky Brno, a to až do roku 1945.

Firma se záhy zařadila ke špičkovým producentům ve svém oboru. Její výroba směřovala zvláště k tuzemským producentům automobilů. Prvním odběratelem MAGNETONU a. s. se stala kroměřížská společnost MOTORY LORENZ. Dobré jméno společnosti se na trhu rychle rozšířilo. Významnými obchodními partnery kroměřížského Magnetonu se postupně stávaly pražské Aero, brněnská Zbrojovka a prostějovská společnost Wichterle a Kovařík.

V polovině třicátých let se k zákazníkům společnosti přiřadily rozhodující české automobilky – Škoda, Praga a Tatra.

Zásadní rozvoj společnosti nastal po 2. světové válce. Postupně byla navržena, zkonstruována a uvedena do výroby široká nabídka autopříslušenství. Mezi nejvýznamnější produkty patřily startéry, dynamy, regulátory, alternátory, rozdělovače, zapalovací cívky, později speciální vojenské a letecké přístroje.

Ve druhé polovině šedesátých a začátkem sedmdesátých let nastala v automobilovém průmyslu éra polovodičů a elektronizace. MAGNETON a. s. jako jeden z prvních využil příležitosti a tyto technické novinky uplatnil při výrobě zapalovacích systémů a zdrojových soustav.

V osmdesátých letech MAGNETON a. s. rozšířil svoji nabídku, zavedl novinky do sériové výroby automobilového příslušenství, začal vyrábět jednocelové stroje, kabeláž, zdravotnickou techniku, měřidla, formy a speciální vojenské přístroje.

V devadesátých letech se rozhodujícím vlastníkem MAGNETONU a. s. stává česká společnost GLOBIn, s. r. o., iniciátor řady změn. Byl zachován základní výrobní program orientující se převážně na výrobu startérů, alternátorů a relé. Veškerá snaha podniku a jeho zaměstnanců se soustředila na jediný cíl – vydobýt si pevnou pozici na trhu výrobou kvalitních produktů, které kompletně uspokojí potřeby stávajících i budoucích odběratelů a zákazníků.

Společnost MAGNETON a. s. obdržela všechny hlavní certifikační standardy jakosti a je rovněž držitelem řady certifikátů od svých nejvýznamnějších zákazníků. V roce 1994 společnost podřídila ucelený systém řízení kvalit normám ISO 9001, přičemž certifikace byla provedena anglickou firmou LLOYD'S REGISTER. V roce 1998 získala společnost další certifikaci, a to konkrétně QS 9000 a současně byla oceněna jako "Nejlepší dodavatel" od firmy John Deere. V roce 1999 firma John Deere udělila akciové společnosti MAGNETON titul "Partner".

V současné MAGNETON a. s. zajišťuje dodávky pro celou řadu prvovýrobců, zejména pro firmy Škoda a. s., John Deere, Bosch BmbH, Tatra a. s., Zetor, aj. Rovněž exportuje do více jak 50 zemí celého světa. Mezi nejvýznamnější trhy patří Německo, Francie, Polsko, Mexiko a Jugoslávie. [33], [35]

7.1.3 Současná situace ve společnosti MAGNETON a. s.

MAGNETON je *akciová společnost*, jejíž základní jmění činí přibližně 300 milionů Kč. Tato společnost je producentem elektropříslušenství pro automobilový průmysl. Firma využívá tzv. německý model řízení v čele s dozorčí radou a představenstvem. Její bohatá historie, jak již bylo zmíněno v předcházející kapitole, sahá až do roku 1926. MAGNETON zaměstnává v současné době 861 lidí. Organizační struktura firmy odpovídá základnímu výrobnímu programu. Hlavním závodem je *Závod autopříslušenství*, jenž vytváří cca 83% obrátu firmy. *Závod povrchových úprav* i *Závod nářadí* tvoří samostatnou ekonomickou jednotku v rámci firmy. Jejich produkce je určena především pro podporu výroby v hlavním závodě. Část výrobní kapacity však využívají i pro své vlastní zákazníky.

Závod povrchových úprav a tepelného zpracování poskytuje široký sortiment technologií v oblasti galvanických, chemických a mechanických povrchových úprav, lakování a v oblasti tepelného zpracování materiálů. Umožňuje upravovat zboží malých i velkých rozměrů. Závod je jedním z nejmodernějších svého druhu v Evropě. Technologické postupy využívají posledních poznatků z oblasti fyzikální chemie. Výrobní linky jsou z velké části plně automatizovány. Velká kapacita závodu a moderní technologie tak umožňují zvládnout i velké zakázky ve velmi krátkém čase. Celá jeho produkce odpovídá kvalitativním standardům podle norem ISO 9001 a QS 9000.

Závod nářadí v současné době zaměstnává cca 130 profesionálů s dlouhodobými zkušenostmi z oblasti výroby přesných nástrojů a složitých čelistových forem. Závod nabízí široký sortiment přípravků, jednoúčelových strojů a výrobních linek, obráběcích služeb a výrobu forem pro plasty a hliník. I v tomto závodě jsou aplikovány mezinárodní standardy kvality.

Z hlediska použití směřují výrobky firmy MAGNETON a. s. především do oblasti automobilového průmyslu. Jsou používány v motorech osobních i nákladních aut, v autobusech, v zemědělských a stavebních strojích i v dalších speciálních aplikacích.

Základní sortiment tvoří alternátory, startéry, relé a bimetalové pojistky. MAGNETON a. s. vyrábí také celou řadu dalších výrobků, jako např. systémy zapalování pro motory na alternativní pohon. Vlastní vývojové oddělení umožňuje společnosti nejen vyrábět své výrobky přesně dle specifických požadavků svých zákazníků, ale také přicházet s novými

či netradičními řešeními. O vysoké úrovni a kvalitě výrobků svědčí řada významných zákazníků po celé Evropě. [30], [33]

Výrobní program plně respektuje ochranu životního prostředí. K základním prioritám společnosti patří rovněž prevence znečišťování. Významnou ekologickou aktivitou je snižování objemu odpadů a prosazování obnovy těchto zdrojů a recyklací odpadů tam, kde je to možné. [30]

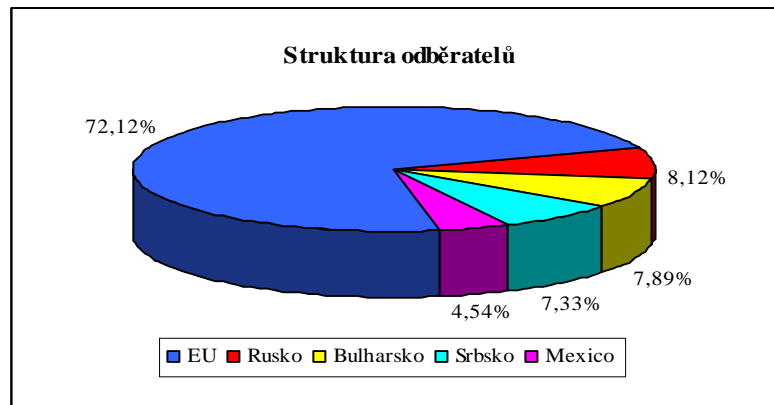
7.2 Situační analýza vnějšího prostředí společnosti MAGNETON a. s.

7.2.1 Nejvýznamnější odběratelé společnosti MAGNETON a. s.

Společnost zajišťuje dodávky pro celou řadu firem. Následující tabulka shrnuje nejvýznamnější odběratelé a výši obratu z realizovaných prodejů.

Tab. 1. Klíčoví odběratelé společnosti MAGNETON a. s. [33]

Odběratelé	Obrat
JOHN DEERE SAS-Usine de Saran, Francie	45,9 mil. Kč
TATRA a.s., Kopřivnice	27,5 mil. Kč
DETVARUS-Moskva, Rusko	24,7 mil. Kč
APEX - SERVICE LTD., Plovdiv, Bulharsko	24,0 mil. Kč
ŠKODA AUTO a.s., Ml.Boleslav	23,7 mil. Kč
KOMERC INVEST EXIM - Beograd, Srbsko	22,3 mil. Kč
Przedsiębiorstwo Produkcyjno Handlove "KORURS", Warszawa, Polsko	18,3 mil. Kč
Revitalizační Traktor, s.r.o., Brno	16,7 mil. Kč
Lisa Dräxlmaier GmbH, Vilsbiburg, Německo	15,2 mil. Kč
DELPHI PACKARD ELECTRIC, Bakov nad Jizerou, ČR	14,5 mil. Kč
MTS-MORAVIA, s.r.o., Kroměříž	14,2 mil. Kč
Trade Service Kft.-Baja, Maďarsko	13,9 mil. Kč
MOTORES JOHN DEERE, S.A.de C.V., Toreón, Mexico	13,8 mil. Kč
Autodíly Praha, s.r.o., Praha	11,6 mil. Kč
Holger Christiansen A/S - Esbjerg, Dánsko	10,0 mil. Kč
CNH Osterreich GmbH- St.Valentyn, Rakousko	7,8 mil. Kč



Obr. 8. Struktura odběratelů dle teritoriálního hlediska
[vlastní zpracování]

Své produkty dodává MAGENTON a. s. jak na tuzemský tak i evropský trh. Jsou udržovány významné obchodní vztahy s evropskými partnery jako jsou např. John Deere, VW, Audi a CASE Steyr. Největší část exportu je směřována do zemí Evropské unie, dále pak do Ruska, Bulharska, Srbska, ale také do Mexika.

7.2.2 Dodavatelé společnosti MAGNETON a. s.

Společnost má stovky dodavatelů komponentů, ať už pro závod autopříslušenství či ostatní závody. Přesto nelze považovat jednoho za významnějšího před ostatními. Z tohoto důvodu zmíním pouze tři z nich. Jsou to např.: METAFORM s. r. o., TRIODYN DELTA s. r. o., STAMAK s. r. o.

7.2.3 Konkurence v odvětví

Současná pozice MAGNETONU na českém konkurenčním trhu je velmi dobrá, neboť v hlavní činnosti svého předmětu podnikání je společnost jediným výrobcem. Co se ostatních závodů týká, existuje zde celá řada českých konkurentů.

Hrozbou pro společnost je spíše konkurence na evropském trhu. Za přímé a současně dominantní konkurenty lze považovat tyto firmy: **Iskra**, **Bosch** a **Valeo**. Na trh výrobců elektropříslušenství pro automobilový průmysl, tak jako na ostatní trhy, vstupují světové velmoci Čína a Indie.

7.2.4 Situace a trendy v odvětví

Analyzovaná společnost MAGNETON a. s. je zařazena do odvětví podle OKEČ 31 - Zpracovatelský průmysl, DL – Výroba elektrických a optických přístrojů a zařízení.

Charakteristické pro toto odvětví je kompletační charakter výrobků a zařízení, který je prezentován širokým výrobním sortimentem. Nezbytná restrukturalizace tohoto sortimentu, která proběhla v předchozích letech, stále otevírá prostor pro širší dovoz příslušných výrobků a zařízení včetně zahraničních investic do nových výrobních kapacit. Tradičními hlavními obory z hlediska objemu výroby a exportu jsou elektromotory, generátory a transformátory, elektrická rozvodná a spínací zařízení, kabely a izolované vodiče. V posledních letech se k těmto oborům přiřadil i obor ostatního elektrického vybavení, především pro automobilový průmysl, který stále výrazně roste.

Vývoj tohoto odvětví je také podpořen vzrůstající důležitostí v rámci zpracovatelského průmyslu. Obor „Elektrické vybavení, jinde neuvedené“(31.6 – do kterého se řadí činnost společnosti MAGNETON a. s.) stále ještě prochází významným rozvojem. Budoucí úroveň odvětví je již nyní zakládána ve vývoji nových progresivních výrobků a budováním nových ekonomicky výhodných technologií.

I v příštích letech se předpokládá, že bude odvětví elektrických strojů a přístrojů stále více ovlivňovat vývoj naší ekonomiky a jeho význam bude stoupat. Pokračující integrace do mezinárodních struktur a mobilizace vnitřních zdrojů a prostředků bude zaměřena především na ekonomicky náročný vývoj nových výrobků s cílem jejich hromadné nebo sériové výroby, a tím snížení výrobních nákladů. Výrobní náklady se již staly jedním z hlavních kritérií při porovnávání výrob především s asijskou konkurencí. Určujícím bude také dostatek kvalifikovaných technických pracovníků pro další rozvoj a rozšiřování tohoto odvětví a budování nových vývojových pracovišť. Nedostatek mladých techniků, který se nyní projevuje v některých oblastech odvětví OKEČ 31 v ČR, a úbytek výzkumných kapacit v dřívějších letech je sice již částečně nahrazován novými absolventy jak středních, tak vysokých škol, ale nedostatečně. Tím vytváří latentní předpoklad našeho zaostávání nejen za evropskou, ale i světovou špičkou. [36]

Tato práce je zaměřena především na analýzu vnitřního prostředí, proto je v následujících kapitolách věnována pozornost řízení lidských zdrojů a personálním činnostem ve

společnosti, jejichž analýza bude důležitým východiskem pro zpracování motivačního programu.

7.3 Situační analýza vnitřního prostředí společnosti MAGNETON a.s.

7.3.1 Ekonomická situace společnosti MAGNETON a.s.

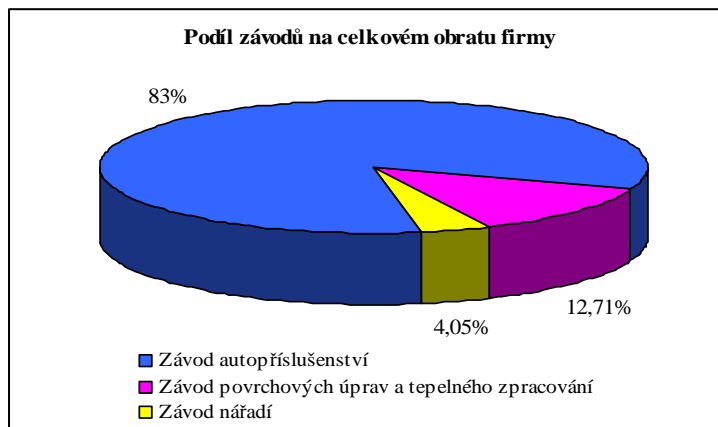
Jedním ze zásadních vlivů, které v roce 2004 ovlivnily ekonomiku společnosti bylo nezdařilé zahájení dodávek nového startéru, v důsledku čehož musely být tržby dosaženy zvýšeným prodejem stávajícího sortimentu startérů a alternátorů na volném trhu. Největší nárůst tržeb byl dosažen odbytem startérů v zemích SNS. Naopak v roce 2005 se firma MAGNETON a. s. opět zařadila mezi světově nejvýznamnější dodavatele pro automobilový průmysl. Tato skutečnost je stvrzena kompletním uvolněním startéru AXIAL 1.0kW pro nasazení do sériové výroby v rámci celého koncernu Volkswagen Group. V důsledku této skutečnosti došlo opět k podstatnému navýšení tržeb.

Z hlediska prodeje je společnost rozdělena na výrobu a prodej autopříslušenství, což je nosný program, dále pak na výrobu nástrojárny, povrchové úpravy, výrobu pro firmu BOSCH a ostatní služby. [33]

V této kapitole uvádím ekonomické výsledky společnosti pouze za rok 2002, 2003 a 2004, neboť údaje za rok 2005 nejsou doposud zpřístupněny veřejnosti.

Tab. 2. Prodeje podle jednotlivých druhů činností [33]

	Rok 2002		Rok 2003		Rok 2004	
	mil. Kč	v %	mil. Kč	v %	mil. Kč	v %
Prodej autoelektrpříslušenství	765,4	83,5	492,7	76,0	500,1	74,4
Povrchové úpravy	69,8	7,6	81,7	12,6	86,5	12,9
Nástrojárna	29,1	3,2	27,6	4,2	21,9	3,3
BOSCH	33,5	3,7	36,7	5,7	35,5	5,3
Ostatní	19,1	2,1	10,1	1,6	27,8	4,1



Obr. 9. Podíl jednotlivých závodů na celkovém obratu společnosti (údaje za rok 2004) [30]

Nosným oborem společnosti je Závod autopříslušenství, tento se podílí na celkovém obratu společnosti z 83 %, Závod povrchových úprav a tepelného zpracování z 12,71 % a Závod nářadí pouze ze 4,05 %. [30]

Z hlediska tržeb za prodané vlastní výrobky a služby si společnost vedla následovně:



Obr. 10. Vývoj tržeb ve společnosti MAGNETON a. s. [vlastní zpracování]

7.3.2 Systém řízení kvality

Kvalitě je ve společnosti MAGNETON věnována maximální pozornost, tak aby byla schopna bez obtíží plnit požadavky svých zákazníků. Věnuje proto pozornost celému předvýrobnímu a výrobnímu procesu. Samozřejmostí je automatická výstupní kontrola každého finálního výrobku.

Neméně důležitá je bezproblémová spolupráce s dodavateli a výběr kvalitních vstupních materiálů, jejichž jakost je neustále kontrolována. Do této oblasti patří také zajištění péče o výrobky u zákazníků, tj. záruční a pozáruční servis.

Za řízení kvality je ve společnosti MAGNETON zodpovědný úsek jakosti. Úzce spolupracuje s vývojovým oddělením, které provádí dlouhodobé a komplexní testy našich výrobků. Opačným směrem probíhá spolupráce při přípravě a vývoji nových výrobků tak, aby splňovaly všechny kvalitativní požadavky. [30], [33]

Certifikační standardy společnosti MAGNETON společně s rokem jejich obdržení jsou uvedeny v příloze P II.

7.3.3 Organizační uspořádání společnosti MAGNETON a.s.

Organizační struktura společnosti (viz příloha P III) je vybudována hierarchicky tak, aby každý zaměstnanec měl jen jednoho nadřízeného. Jedná se tedy o funkcionální organizační strukturu. Nejvyšším orgánem společnosti je Valná hromada, Představenstvo je statutárním orgánem a Dozorčí rada je kontrolním orgánem společnosti. Ředitel společnosti odpovídá Představenstvu za činnost a výsledky společnosti a jedná jménem společnosti ve všech věcech, které mu přísluší podle Stanov společnosti a v rozsahu usnesení dozorčí rady a představenstva. Základní organizační jednotkou společnosti jsou úseky a závody. V čele každého úseku nebo závodu je ředitel, který řídí jeho činnost. Nejnižší organizační jednotkou každého úseku a závodu je potom dílna. V čele každé dílny je mistr, který odpovídá za plnění plánovaných výrobních úkolů, optimální využívání výrobních kapacit, dodržování technické a technologické kázně apod.

7.3.4 Podnikový informační systém

Společnost využívá celopodnikový integrovaný informační systém DIAMAC, který je sestaven zejména pro výrobní podniky. Svými funkcemi a výkonem systém komplexně pokrývá oblast podnikového řízení od technické přípravy výroby, přes celou výrobní oblast a logistiku, má v sobě rovněž dobře propracovanou část finančního řízení.

7.3.5 SWOT analýza společnosti MAGNETON a. s.

V rámci situační analýzy společnosti byla provedena i SWOT analýza (viz. příloha P IV). Ze závěrů SWOT analýzy vyplývá, že společnost by měla stabilizovat svoji činnost soustředěním se na své silné stránky, tedy i nadále využívat moderní technologie, vyrábět dle poptávky trhu a rozvíjet dobré vztahy se zákazníky. Ze SWOT analýzy vyplývá, že společnost nemá zajištěnou efektivní propagaci, nemá dokonale rozvinuté sítě prodejního a servisního zajištění. Pro rozvoj firmy je klíčovým faktorem rozšíření v zákaznické oblasti, snažit se přicházet s netradičními řešeními produktů a podporovat zákaznický orientovanou výrobu a vývoj nových produktů, který zajistí konkurenceschopnost výrobků na mezinárodních trzích.

7.4 Analýza řízení lidských zdrojů ve společnosti MAGNETON a. s.

Řízením lidských zdrojů se ve společnosti MAGNETON a. s. zabývá personální úsek. Tento je podřízen personální ředitelce. Činnosti personálního řízení se vykonává 7 zaměstnanců. Vedoucímu ekonomiky práce jsou podřízeny 3 mzdové účetní, které odpovídají za aktivity spojené s vedením mzdové administrativy. Další podstatnou funkci vykonává Vedoucí odboru organizačního a zaměstnaneckého. Jeho náplní je plánování potřeby pracovníků, jejich počtu a struktury, plánování školicích a vzdělávacích akcí, hodnocení pracovníků, provádění analýz, týkajících se zaměstnanců, sestavování vhodného sociálního programu apod. Dále v personálním úseku pracují 2 pracovnice, a to: personální pracovnice pro personální činnosti a personální pracovnice pro personální a sociální činnosti, které se zodpovídají personální ředitelce. Personální úsek je zvýrazněn v organizační struktuře společnosti (viz. příloha P III).

Mezi hlavní činnosti personálního úseku analyzované společnosti MAGNETON a. s. patří:

- Plánování potřeby zaměstnanců, organizování náboru a výběru pracovníků, příjem zaměstnanců a aktivity spojené se vznikem pracovního poměru, vedení evidence zaměstnanců a dalších podkladů (dohody, smlouvy, reference aj.).
- Zařazení (převod) zaměstnanců do jiných pracovních míst a funkcí.
- Hodnocení pracovníků.

- Činnosti související s odměňováním pracovníků (propracovaný systém odměňování finančního i nefinančního charakteru)
- Motivace pracovníků a tvorba mzdových systémů.
- Podniková sociální péče o pracovníky.
- Prověřování kvalifikace a dovedností pracovníků.
- Činnosti související se zvyšováním odborné kvalifikace jako jsou např. stanovení systému řízení a cílů odborného rozvoje zaměstnanců ve společnosti, roční plány školení zaměstnanců a jejich pravidelné hodnocení, organizace vzdělávacích akcí a vedení předepsané dokumentace.
- Péče o pracovníky (zajištění ochrany zdraví při práci, péče o pracovní prostředí).
- Vedení agendy o pracovnících (osobní spisy a jejich aktualizace).
- Spolupráce s Úřadem práce v Kroměříži.
- Spolupráce se Středními odbornými a Vysokými školami.
- Ostatní aktivity jako jsou organizace společenských akcí, blahopřání jubilatům apod. [30], [35]

V následujících kapitolách jsou podrobně rozebrány jednotlivé činnosti personálního úseku.

Současnou personální situaci společnosti je možno krátce charakterizovat takto:

Klady:

- Odborná kvalifikace ve strojírenských a elektrotechnických profesích.
- Vysoký stupeň flexibility v zastupitelnosti jednotlivých dělnických pozic ve výrobě.

Zápory:

- Z důvodu omezených investičních prostředků nevyužití odborné kvalifikace technického personálu ve výrobě na zastaralé technologii a nízká produktivita výroby.
- Nedostatek specialistů v oblasti mikroelektroniky a digitální techniky.

- Nedostatečná úroveň jazykové vybavenosti u vývojových a řídicích pracovníků znesnadňující komunikaci se zákazníky a studium odborných materiálů.
- Absence firemní kultury a kontinuity cílů společnosti sledovaných hospodářským vedením.
- Demotivující časté změny v managementu společnosti v poslední dekádě a zřejmě chybějící vůdčí charismatická osobnost v čele společnosti motivující celý kolektiv.
- Nedostatečná úroveň přípravy zaměstnanců pro výkon náročnějších řídicích funkcí v rámci společnosti.
- Nedostatečná připravenost zaměstnanců přijímat a podporovat změny přispívající k celkovému zkvalitnění společnosti. [30]

7.4.1 Personální strategie

Společnost MAGNETON a. s. si je vědoma, že její úspěšnost a prosperita závisí především na lidech. Proto je jejím záměrem co nejlépe využívat zkušenosti a schopnosti zaměstnanců a poskytovat jim za to odměnu plně odpovídající jejich profesní úrovni. Dále se bude snažit v následujících letech posilovat motivační složku mzdy. Stále větší důraz bude kladen na týmovou práci a tomu odpovídající formy odměňování. Společnost předpokládá, že bude kladen důraz na racionalizaci všech činností a přechod na procesní řízení. Je nutnou podmínkou změnit kvalifikační strukturu ve prospěch vysokoškolsky a středoškolsky vzdělaných odborníků. Počet výrobních a částečně i režijních dělníků bude i nadále záviset na objemu výroby. Dlouhodobou perspektivu v MAGNETONu určitě budou mít vedle montážních pracovníků i všestranně odborně zdatní obráběči a údržbáři, montážní elektromechanici, seřizovači, nástrojaři a další specifické profese. Společnost usiluje rovněž o co nejlepší vzájemnou informovanost a snaží se využívat všechny vhodné formy komunikace k dosažení společného sdílení podnikových cílů. Potenciál zaměstnanců bude zvyšován vhodnými formami vzdělávání a profesního rozvoje.

K zajištění výchovy kvalifikovaných mladých pracovníků zintenzivní společnost spolupráci s učiteli, středními a vysokými školami v regionu.

Společnost plánuje pokračovat v úsilí o vytváření optimálního a bezpečného pracovního prostředí a kvalitního sociálního zázemí (jídelní kouty, sociální zařízení, závodní stravová-

ní). V neposlední řadě bude podporovat i mimopracovní setkávání zaměstnanců v podobě kulturních, sportovních či jiných aktivit. [35]

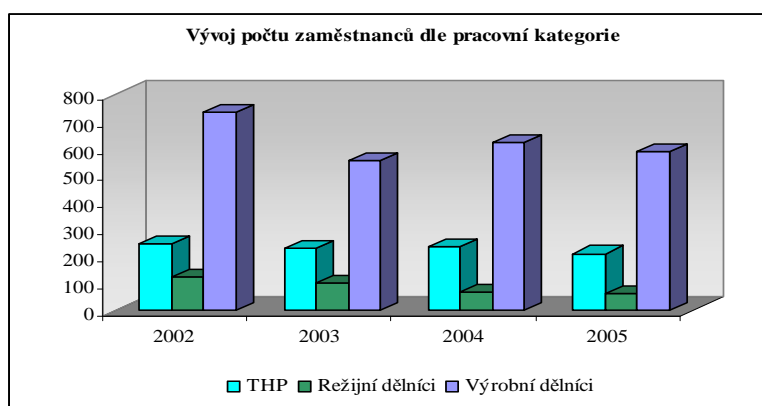
7.4.2 Zaměstnanci

Stav a struktura zaměstnanců v roce 2005 byla charakterizována zejména mírným snížením celkového počtu zaměstnanců v souvislosti s restrukturalizací společnosti a přijatými úspornými opatřeními. Došlo k následujícím výraznějším změnám ve struktuře zaměstnanců:

- snížení podílu technicko-hospodářských pracovníků o 1 % na 24,4 % (v roce 2004 25,4 %),
- mírné snížení podílu režijních dělníků o 0,3 % na 7,3 % (v roce 2004 7,6 %),
- zvýšení podílu výrobních dělníků o 1,3 % na 68,3 % (v roce 2004 67,1 %). [32]

Tab. 3. Struktura zaměstnanců společnosti MAGNETON a. s. [vlastní zpracování]

Počet zaměstnanců	2002	2003	2004	2005
THP	247	229	234	210
Režijní dělníci	122	100	70	63
Výrobní dělníci	732	554	621	588
Celkem	1101	883	925	861



Obr. 11. Vývoj počtu zaměstnanců MAGNETON a. s. dle pracovní kategorie [vlastní zpracování]

Tab. 4. Vývoj stavu zaměstnanců dle věku ve společnosti
MAGNETON a. s. (k 1.1.) [35]

Věk / rok	2002	2003	2004	2005	%
Do 21 let	5	1	13	11	1,28
21 až 30 let	208	134	135	106	12,31
31 až 40 let	258	213	231	215	24,97
41 až 50 let	336	280	265	227	26,36
51 až 60 let	289	254	275	294	34,15
61 let a výše	5	1	6	8	0,93
Celkem	1101	883	925	861	100,00

Tab. 5. Úroveň kvalifikace zaměstnanců MAGNETON a. s.
(k 1.1.) [35]

Vzdělání / rok	2002	2003	2004	2005	%
Základní	144	105	105	101	11,73
Vyučení	632	493	517	484	56,21
Střední	261	224	238	222	25,78
Vysokoškolské	64	61	65	54	6,27
Celkem	1101	883	925	861	100,00

Kvalifikační a věková struktura personálu je v posledních letech vcelku stabilizovaná, mírně se snížil podíl vysokoškolsky a středoškolsky vzdělaných zaměstnanců a zvýšil podíl vyučených zaměstnanců i zaměstnanců nad 50 let, při současném snížení podílu zaměstnanců mladších 30 let. Největší fluktuace byla jako v předchozích letech ve výrobním úseku a závodu povrchových úprav. [32]

Positivní trendy:

- snížení počtu i podílu režijních zaměstnanců (ve společnosti celkem a zejména ve výrobním úseku) a zvýšení celkového podílu dělníků ve výrobě a příjem absolventů, zejména do vývoje a konstrukce,
- stabilizace kvalifikační a věkové struktury personálu a flexibilita zaměstnanců umožňující změny pracovišť nebo vykonávané práce.

Negativní trendy:

- snížení počtu i podílu vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců a vysoký věkový průměr personálu (u těchto zaměstnanců je však vyšší loajalita vůči firmě),
- zvýšení podílu režijních zaměstnanců v závodech povrchových úprav a nářadí (i počtu) při snížení podílu dělníků ve výrobě,
- vysoký podíl přesčasové práce a značný počet dohod o pracovní činnosti se zaměstnanci společnosti (mnohdy jako řešení pokračování vlastní práce místo přesčasů). [32]

Fluktuace a nemocnost zaměstnanců

Vzhledem k tomu, že v posledních letech docházelo k zeštíhlování a velkému propouštění zaměstnanců je zřejmé, že pracovníci mají strach ze ztráty zaměstnání. K fluktuaci ve většině případů tedy nedochází z popudu zaměstnance, ale tato je závislá na spíše výrobním programu společnosti. Personální úsek se snaží tuto fluktuaci a nemocnost vyhodnocovat a navrhnout účinné opatření jako např. komplexní vyšetření, specializovanou lékařskou péči, přerazovat na jiné vhodné pracoviště, rehabilitační nebo rekondiční péče apod.

V příloze P V je zachycen stav nástupu a výstupu zaměstnanců za posledních šest let. Z údajů je zřejmé, že nevíce zaměstnanců odešlo ze společnosti z důvodu uplynutí doby, na kterou byl pracovní poměr sjednán. V případě opětovné potřeby zaměstnanců se společnost přiklání k přijetí těchto propuštěných pracovníků.

Jak již bylo v této kapitole zmíněno, rok 2005 byl charakterizován snížením celkového počtu zaměstnanců. Rovněž došlo ke snížení nemocnosti a také pracovní i mimopracovní úrazovosti. Oproti roku 2004 došlo ke snížení pracovní neschopnosti na méně než polovinu.

7.4.3 Odměňování zaměstnanců

Zaměstnanci jsou motivováni k vyššímu pracovnímu výkonu a kvalitě své práce systémem odměňování - tarifní mzdou, příplatky, osobní složkou a odměnami stanovené v Kolektivní smlouvě.

Při odměňování zaměstnanců je uplatňována mzda časová (hodinová nebo měsíční) dle tarifní stupnice. Časová mzda hodinová je používána zejména pro odměňování zaměstnanců dělnických povolání.

Zaměstnancům, kteří dosahují vynikajících pracovních výsledků, může ředitel společnosti přiznat smluvní nebo mimotarifní mzdu, tedy vyšší než je tarifní mzda. K tarifní mzdě může zaměstnanci příslušný vedoucí stanovit osobní složku mzdy, a to podle kritérií uvedených v kolektivní smlouvě:

- pracovní výkonnost,
- výsledky práce,
- pracovní schopnosti a pracovní způsobilost. [34]

Osobní složka mzdy je nadtarifní forma mzdy pro mzdové ocenění výsledků práce a osobních schopností zaměstnanců. Stanovuje se v hodinové nebo měsíční sazbě v závislosti na mzdovém tarifu. Je vyplácena měsíčně. V případě, že za příslušný hodnocený měsíc nebylo dosaženo požadovaných výsledků, může vedoucí zaměstnanec původně stanovenou sazbu snížit. Zaměstnanec o tom musí být informován před výplatou. Snížení lze provést pouze z těchto důvodů:

- za neplnění výkonu, stanovených úkolů, termínů a příkazů vedoucího,
- za nižší kvalitu práce,
- za porušení technologické kázně nebo bezpečnostních předpisů. [32]

Další složky mzdy:

- závislá složka mzdy, pro motivaci na hospodářských výsledcích střediska, se vyplácí v případě dosažení lepšího než plánovaného hospodářského výsledku ve výši 5 % překročeného hospodářského výsledku a na jednotlivce se rozděluje dle tarifní mzdy,
- prémie, pro motivaci na hospodářských výsledcích akciové společnosti, se vyplácí v případě dosažení zisku ve výši 10 % ze zisku.
- odměny cílové, jednorázové, mimořádné, za dlouhodobou výkonnost a při příležitosti životního jubilea a odchodu zaměstnance do starobního nebo invalidního důchodu [32]

Příplatky ke mzdě jsou stanoveny podle následující tabulky:

Tab. 6. Příplatky ke mzdě ve společnosti MAGNETON a. s. [32]

Příplatek	Sazba	Poznámka
Za práci přesčas	25 % prům.výdělku	
Za práci o sobotách a nedělích	25 % prům.výdělku	
Za práci ve svátek	100 % prům.výdělku	
Za práci v odpolední směně	4,50 Kč/hod.	
Za práci v noci	8,00 Kč/hod.	
Za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí	5,40 Kč/hod.	Dle Nařízení vlády č. 333/1993.
Za vedení čtyř 4 – 8 členů	1,00 Kč/hod.	
Za vedení čtyř 9 a více členů	1,50 Kč/hod.	
Za samokontrolu	1,50 Kč/hod.	V závodě povrchových úprav.
Za řízení a údržbu služebního automobilu	do 500,-- Kč/měs.	Dle písemné smlouvy.

Společnost MAGNETON a. s. poskytuje svým zaměstnancům několik dalších odměn:

- *Cílové odměny*

Cílové odměny může vypsát ředitel společnosti na základě návrhu ředitele úseku nebo závodu k podpoře realizace úkolů, které mají zásadní význam pro chod nebo rozvoj společnosti. Rovněž odměňování týmové práce se provádí formou *SMART cílů* (zejména v úseku výrobní) nebo formou cílových odměn. Téměř nevyužívány zůstávají *odměny za zlepšovací návrhy a odměny za drobná zlepšení*. Cílové odměny musí mít písemnou formu a musí obsahovat tyto náležitosti:

- úkol, na jehož plnění se odměna vypisuje, popř. stanovený termín splnění,
- plánovanou výši odměny v Kč nebo v % (např. k zisku),
- okruh zainteresovaných zaměstnanců,
- jméno vedoucího zaměstnance, který zhodnotí splnění úkolů a rozhodne o výplatě,
- předpokládané přínosy pro zaměstnavatele.

Cílové odměny lze vyplatit pouze v případě, že byly splněny podmínky stanovené pro jejich výplatu.

Poskytování odměny za SMART cíle je ale třeba aktualizovat tak, aby byly oceňovány výsledky nových a tvůrčích řešení a odměny nebyly poskytovány za běžné výsledky vyplývající z pracovní náplně zaměstnance.

- *Jednorázové a mimořádné odměny*

Za výsledky práce, které nebyly oceněny jinou mzdovou formou, může ředitel společnosti na základě návrhu ředitele úseku nebo závodu poskytnout zaměstnanci jednorázovou odměnu.

- *Odměny za dlouhodobou výkonnost*

Tato odměna se vyplácí zaměstnanci za dosahované výsledky práce při příležitosti dosažení životního jubilea 50 let věku nebo při prvním odchodu do starobního či plného invalidního důchodu. Odměnu lze poskytnout i zaměstnanci, který ještě neodchází do starobního důchodu, ale zaměstnavatel s ním rozvázal pracovní poměr z důvodu nadbytečnosti, a kterému ke dni skončení pracovního poměru chybí k dosažení důchodového věku méně než 3 roky.

- *Odměny při významném pracovním a životním výročí*

MAGNETON a. s. poskytuje svým zaměstnancům na základě jejich práce odměny při pracovních a životních jubileích, a to konkrétně pokud zaměstnanec dosáhne jubilea padesáti let věku nebo při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu. [32]

Při příležitosti dosažení životního jubilea bude zaměstnanci poskytnuta odměna v následující výši:

Tab. 7. Odměny poskytované zaměstnancům při životním jubileu [32]

Délka pracovního poměru k zaměstnavateli	Odměna při prvním odchodu do starobního nebo invalidního důchodu	Odměna při dosažení životního jubilea 50 let
Od 5 do 10 let	1000,-- Kč	1300,-- Kč
Od 10 do 20 let	1300,-- Kč	2000,-- Kč
Od 20 do 30 let	2600,-- Kč	2600,-- Kč
Od 30 do 40 let	4000,-- Kč	4000,-- Kč
Od 40 let výše	6000,-- Kč	

7.4.4 Péče o zaměstnance

Společnost MAGNETON a. s. má zájem být atraktivním zaměstnavatelem se zodpovědným vztahem ke svým pracovníkům. Péče o zaměstnance je tedy součástí strategie a jed-

ním z důležitých prvků činnosti v této společnosti. Rovněž připravuje pro své zaměstnance řadu sociálních výhod, které přispívají k odpočinku a vnitřní pohodě pracovníků.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Vedení společnosti se neustále snaží zapojit své zaměstnance do řešení bezpečnostních problémů a dosáhnout tak bez úrazového provozu na všech pracovištích. Společnost cíleně organizuje péči o bezpečnost pracovníků, tedy měření škodlivin, kontroly, zřizování nebo obnova pracovišť a sociálních zařízení apod.

V jednotlivých závodech probíhají pravidelná měření k eliminaci všech škodlivých látek. Dosud nebyly zjištěny žádné závažné nedostatky v dodržování BOZP. Každý pracovník je před nástupem do zaměstnání proškolen pro ochranu zdraví při práci a protipožární ochraně. Záznamy vstupních školení jsou zaznamenány v Denících bezpečnosti práce.

Společnost provádí minimálně 1x ročně písemné vyhodnocení stavu BOZP, které musí prokazatelně dokumentovat míru účinnosti systému, rozbor příčin jeho nedostatků a z toho vyplývající opatření s určením osob odpovědných za jejich realizaci. S tímto vyhodnocením musí být, po projednání v příslušném odborovém orgánu, seznámeni zaměstnanci, kterých se týká.

Stravování

Společnost nabízí svým zaměstnancům možnost stravování, a to pro 1. a 2. směnu. Firma přispívá na stravenky zhruba 55 %. V budově je zřízena rovněž kantýna, kterou mohou navštěvovat pracovníci v době přestávek.

Zaměstnanci pracující v místně odloučených pracovištích mají nárok na stejný příspěvek na stravování jako zaměstnanci pracující v místě sídla společnosti.

Zdravotní péče

Vedení společnosti ve spolupráci s lékaři závodní preventivní péče, zajišťuje preventivní prohlídky zdravotního stavu zaměstnanců, lékařské prohlídky osob přijímaných do pracovního poměru a případně při jeho ukončení a pravidelné hodnocení úrovně hygieny práce na pracovištích s cílem zkvalitňovat ochranu zdraví zaměstnanců při práci. Společnost poskytuje pro své zaměstnance možnost využití rehabilitačních a rekondičních pobytů (v roce 2004 - 157 pobytů). Tyto pobyty jsou určeny především pro zaměstnance pracující na pracovištích se ztíženým a zdraví škodlivým pracovním prostředím. Dále

společnost zajišťuje očkování proti chřipce, masáže, poskytování vitamínových preparátů, a rovněž byla uspořádána akce „zdravý podnik“. Celkem se programu pro zlepšení zdraví účastnilo 67 % zaměstnanců a mimo jiné i v důsledku těchto opatření se snížila nemocnost a úrazovost zaměstnanců. Společnost zabezpečuje pro své zaměstnance ochranné pomůcky a oděvy, mycí a čistící prostředky, které přispívají k lepší hygieně na pracovišti.

Společenské akce a sociální pomoc

Společnost zabezpečuje každoročně ve spolupráci s odborovou organizací besedu s bývalými zaměstnanci (důchodci).

Jestliže zemře zaměstnanec následkem pracovního úrazu nebo nemoci z povolání, poskytuje společnost pozůstalým zaměstnancem jednorázové odškodnění v souladu se Zákoníkem práce.

Společnost poskytuje svým zaměstnancům mnoho dalších výhod jako jsou např.:

- týden placené dovolené na zotavenou navíc,
- placené pracovní volno nad rámec Zákoníku práce,
- příspěvek na důchodové připojištění,
- odměny při významných jubileích a odchodu do důchodu,
- osobní vozidla a mobilní telefony pro výkon funkce,
- možnost pružné, zkrácené nebo jinak upravené pracovní doby. [32], [35]

Sociální program

Sociální program je určen všem zaměstnancům bez ohledu na jejich členství v odborové organizaci, popř. bývalým zaměstnancům, kteří u zaměstnavatele před odchodem do starobního důchodu pracovali. K řízení akcí sociálního programu je ustanovena odborná komise sestavená ze zástupců zaměstnavatele a odborové organizace.

Sociální politika společnosti v roce 2005 byla charakterizována zejména snahou podpořit zlepšování zdraví zaměstnanců v rámci jejich zapojení do akcí projektu „Zdravý podnik“, eliminovat možná rizika ohrožení života a zdraví zaměstnanců a poskytovat jim, v souladu s Kolektivní smlouvou, celou řadu benefitů a nadstandardů nad rámec Zákoníku práce.

Všechny akce v rámci projektu „Zdravý podnik“ probíhají ve spolupráci se zaměstnaneckou zdravotní pojišťovnou Revírní bratrská pokladna, která je pro vlastní pojištění financována. Sociální program pro rok 2006 uvádím v příloze P VI.

7.4.5 Hodnocení zaměstnanců

Cílem hodnocení zaměstnanců je stanovení základních záměrů jejich osobního a odborného rozvoje na základě zhodnocení dosahovaných výsledků a posouzení záměrů pro budoucí období. Hodnocení přispívá ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců a slouží k varování zaměstnanců jejichž pracovní výkon je neuspokojivý.

Hodnocení zaměstnanců se v MAGNETONu uskutečňuje formou pohovoru nadřízeného s podřízeným, jehož výsledek se zaznamená do formuláře. Při hodnocení porovnává hodnotitel výsledky práce zaměstnance s ostatními spolupracovníky zařazenými v rámci jeho útvaru na obdobném stupni řízení nebo v obdobné funkci. Hodnocení nepředpokládá souhlas zaměstnance s hodnocením, pokud ovšem zaměstnanec zásadně nesouhlasí se závěry pohovoru, uvede to do formuláře, a posléze následuje další pohovor za přítomnosti vyššího nadřízeného.

Nadřízený během pohovoru seznamuje zaměstnance s vlastním pohledem na jeho pracovní výkon a probíhá zároveň porovnávání výsledků s jinými zaměstnanci. Zaměstnanec se vyjádří ke stanovisku nadřízeného a stručně hodnotí svůj vztah ke společnosti, výrobkům společnosti a jejich jakosti, personálnímu a sociálnímu programu, životnímu a pracovnímu prostředí, k vybavenosti pracoviště, k úrovni techniky a technologiím a k mnoho dalším skutečnostem, které považuje za důležité ve vztahu ke své práci a spokojenosti pracovního procesu.

Navrhuje možnosti zlepšení týkajících se výrobků společnosti, pracovních postupů, pracovního a sociálního prostředí apod. Nadřízený dále zpracovává hodnocení a stanovuje jeden až tři úkoly pro nastávající období. Z hodnocení se provádí záznam ve dvou provedení přičemž jeden zůstává nadřízenému a druhý je předán personálnímu útvaru. Personální útvar popřípadě zařadí zaměstnance do plánu personálních rezerv a plánu školení nebo po dohodě s nadřízenými vedoucími zabezpečí přeřazení zaměstnance na vhodnější práci. Podrobnosti potřebné pro průběh hodnocení jsou podrobně rozpracovány v pokynech personálního útvaru o pokynech se zaměstnanci.

Hodnocení je periodické a probíhá zpravidla jednou ročně. Zaměstnanci se písemně vyjadřují ke své spokojenosti s jednotlivými aspekty práce ve společnosti a nepravidelně je organizován personálním úsekem i anonymní průzkum (poslední v roce 2004 potvrdil validitu údajů hodnocení). S výsledky hodnocení i průzkumů je pravidelně seznamováno vedení společnosti a prostřednictvím nástěnek a Intranetu i všichni zaměstnanci

První hodnocení zaměstnanců touto formou ve společnosti MAGNETON a. s. proběhlo na podzim roku 2001 a předcházelo mu proškolení všech vedoucích pracovníků o principech a zásadách hodnocení. Dále personální úsek vydal metodiku pro posuzování hodnocení úrovně jednotlivých kritérií tak, aby výsledky za celou společnost byly vzájemně srovnatelné. Přesto se pravděpodobně nepodařilo nastavit jednotnou úroveň posuzování zaměstnanců, a tak mezi jednotlivými úseky i závody jsou mnohdy podstatné rozdíly hodnocení jednotlivých kritérií, které neodpovídají skutečné úrovni výkonnosti jednotlivých zaměstnanců. [35]

7.4.6 Systém vzdělávání a odborný rozvoj zaměstnanců

Odborný rozvoj zaměstnanců je zaměřen na postupné zvyšování profesní kompetence a celkové vzdělanostní úrovně zaměstnanců tak, aby byli schopni zajistit plnění strategie společnosti a v ní plánovaných úkolů a zvládnout zvyšující se nároky zákazníků na kvalitu, včasnost, úplnost dodávek výrobků a služeb společnosti.

Odborný rozvoj zaměstnanců je orientován zejména na vrcholový management, mistry, specialisty (zejména ve vývoji, konstrukci a prodeji výrobků), vedoucí týmů a zaměstnance, u nichž je plánováno (v rámci osobního kariérového postupu) nebo u nichž došlo ke změně pracovního zařazení. Různé formy rozvoje, rozšiřování a prohlubování kvalifikace společnost diferencuje podle profesní orientace a jsou realizovány:

- *v rámci pracovního procesu* (rotace na pracovních místech, získávání nových pracovních zkušeností a návyků pod odborným dohledem), a to u nových zaměstnanců, specialistů a budoucích řídicích pracovníků,
- *mimo pracovní proces* (rozšiřování a prohlubování kvalifikace v oblasti manažerských a mistrovských dovedností, jakosti, týmové práce, školení vyplývající z právních předpisů) zejména u vedoucích pracovníků, techniků i dělníků.

- *na vybraná pracovní místa* (vedoucích pracovníků, specialistů), jsou postupně uplatňovány interní atestace umožňující ověření zda odborné znalosti zaměstnance odpovídají požadavkům společnosti.

Průběh odborného rozvoje zaměstnanců ve společnosti:

1. stanovení základních cílů odborného rozvoje, jichž má být vzdělávacími akcemi dosaženo pro zabezpečení záměrů rozvoje společnosti v dlouhodobém i krátkodobém horizontu,
2. identifikace potřeb odborného rozvoje (jednotlivých profesních skupin zaměstnanců i konkrétních zaměstnanců) v souladu se stanovenými cíli a na základě požadavků úseků a závodů společnosti, vyplývajících z hodnocení zaměstnanců a definování potřeb jejich kvalifikace,
3. stanovení potřebných finančních, materiálových, personálních a jiných zdrojů a zpracování ročního plánu školení (druh vzdělávací akce, okruh zaměstnanců, vzdělávací organizace a lektor, organizační zabezpečení, termín a místo konání, předpokládané náklady),
4. stanovení obsahu programu jednotlivých vzdělávacích akcí, jejich lektorského zabezpečení a příprava jejich realizace (organizační, personální a materiální zabezpečení),
5. realizace plánovaných vzdělávacích akcí od vstupního zhodnocení znalostí zaměstnanců, přes výběr adekvátních metod výuky a vzdělávání, až po organizační zajištění průběhu akce, zhodnocení realizovaných vzdělávacích akcí na základě hodnocení průběhu výuky účastníky,
6. ověření získaných vědomostí a zajištění celkového zhodnocení přínosu školení pro společnost,
7. využití nabytých znalostí, dovedností a schopností zaměstnanci v pracovním procesu s možností pružného nasazení zaměstnanců na pracovní místa a k zajišťování činností dle potřeb společnosti.

Průběh odborného rozvoje zaměstnanců se může měnit v závislosti konkrétní představy o vzdělávací akci. [35], [37], [38]

Kategorizace zaměstnanců a okruhy vzdělávacích akcí

Odborný rozvoj ve společnosti je diferencován podle profesní orientace zaměstnanců a pro potřeby plánování odborného rozvoje jsou zaměstnanci rozděleni do osmi kategorií: *vrcholový management, střední management, nižší management, mistři, vybrané technické profese - specialisté* (THP vykonávající v společnosti speciální činnosti vyžadující vybraný okruh vzdělávacích akcí), *technické profese, vybrané dělnické profese – specialisté, dělnické profese* (ostatní dělníci). Další dvě skupiny tvoří tzv. *perspektivní zaměstnanci* (absolventi vysokých nebo středních odborných škol, kteří po adaptačním procesu prokázali mimořádné schopnosti), *lektori* (zaměstnanci společnosti, kteří školí ostatní zaměstnance).

Výše uvedeným kategoriím zaměstnanců je stanoven okruh vzdělávacích akcí, které musí absolvovat pro správný výkon své funkce to jsou zejména:

- povinná školení (znalosti a dovednosti předepsané pro zaměstnance právními předpisy),
- manažerská školení (znalosti a dovednosti potřebné k řízení kolektivů zaměstnanců),
- školení k životnímu prostředí,
- školení jakosti (znalosti a dovednosti potřebné pro jakostní práci zaměstnanců),
- profesní školení (znalosti a dovednosti potřebné pro optimální profesní výkon zaměstnanců),
- legislativní školení (znalosti právních a interních předpisů potřebné pro správný výkon práce),
- jazyková školení (znalost angličtiny a němčiny),
- specializační kurzy a semináře (dle nabídky externích organizací).

Vzdělávací akce jsou krátkodobé (do 40 hodin), střednědobé (do 5 týdnů) nebo dlouhodobé (od 5 týdnů). [37], [38]

Přehled školících akcí je podrobněji rozepsán v příloze P VII.

Školení zaměstnanců

Cílem školení zaměstnanců je zejména zvýšení profesní kompetence a celkové vzdělanostní úrovně zaměstnanců tak, aby byli schopni zajistit plnění strategie společnosti. Dílčím cílem je prohloubení kvalifikace zaměstnanců ke zvýšení produktivity práce, pracovního výkonu, zlepšení stylu, metod i forem řídicí práce, zlepšení pracovních vztahů mezi zaměstnanci pro vyšší stabilizaci i motivaci pracovních kolektivů a adaptace nových zaměstnanců na podmínky firemní kultury a řešení dalších problémů, které se ve společnosti vyskytnou.

Společnost každoročně zpracovává plán školení, který vychází ze strategie společnosti, programu jakosti a ekologie a plánu společnosti a dále z analýzy dosažené úrovně odborných znalostí zaměstnanců, závěrů jež vyplynuly z periodického hodnocení zaměstnanců a zhodnocení plnění plánu školení zaměstnanců za předchozí rok. Plán je vždy projednán na poradě vedení a schválen ředitelem společnosti.

Společnost MAGNETON a. s. dosáhla za rok 2005 dobrých hospodářských výsledků, k čemuž přispěli rovněž svým podílem zaměstnanci a jejich znalosti, schopnosti a dovednosti. Rovněž k tomu přispěl i cílevědomý odborný rozvoj zaměstnanců realizovaný v rámci Plánu školení v roce 2005.

V roce 2005 bylo realizováno 790 jednotlivých konkrétních školících akcí, při účasti 8 634 zaměstnanců, kteří strávili na školeních celkem 9 974 hodin. Na školení organizovaná personálním úsekem dle tohoto plánu bylo vynaloženo celkem 495 240 Kč přímých nákladů (platby externím organizacím), Provozní náklady spojené s organizací školících akcí činily cca 40 tis. Kč (náklady na mzdy personálního úseku, materiální, režijní a jiné náklady), náklady na ubytování, cestovné apod. činily cca 107 tis. Kč. Celkem činily přímé a provozní náklady 642 240 Kč.

Celkový odhad nákladů na školící akce vynaložené v roce 2005 činily okolo 3 684 000 Kč. Náklady na zaměstnance v témže roce pak byly 4 075 Kč, což představuje 2,2 % vynaložených mzdových nákladů (včetně odvodů).

Pro srovnání počtu školících akcí uvádím tabulku (Tab. 8) s jejich vývojem za poslední čtyři roky.

Tab. 8. Přehled o školení zaměstnanců za poslední čtyři roky [35]

Školení/rok	2002	2003	2004	2005
Počet školicích akcí	576	375	507	790
Počet proškolených	11396	9187	9139	8634
Hodin na školení	14537	12556	12059	9974
Přímé a provozní náklady (tis.Kč)	1063	963	574	642
Nepřímé náklady (tis. Kč)	1660	1480	1530	1297
Ostatní nepřímé náklady (tis. Kč)	2190	2000	2111	1745
Odhad nákladů na školení celkem (tis. Kč)	4913	4443	4215	3684
Náklady na zaměstnance (Kč)	3968	4596	4657	4075

V roce 2005 proběhly ve společnosti tyto vzdělávací akce: školení o životním prostředí, jazyková školení (angličtina a němčina), manažerská školení (řízení nákupu, řízení personálu, hodnocení zaměstnanců), školení o jakosti, legislativní školení a povinná školení (vstupní školení, BOZP, řízení motorových vozíků, obsluha přístrojů apod.).

Efektivnost školení je vždy vyhodnocována jak řediteli jednotlivých úseků, kteří jsou zodpovědní za odborný rozvoj, dále pak účastníky školení a nadřízenými vedoucími pracovníky po skončení akce (toto zhodnocení se zaznamenává do formuláře Zhodnocení průběhu školení). Poté následuje roční hodnocení zaměstnanců, tedy konkrétně jak se absolvování školení projevilo ve znalostech, dovednostech a chování zaměstnanců. Toto hodnocení je prováděno vedoucími pracovníky jednotlivých úseků. [35], [37], [38]

7.4.7 Vnitropodniková komunikace ve společnosti MAGNETON a. s.

Komunikace se zaměstnanci je pro společnost velmi důležitá, a proto vedení společnosti musí zvolit ty nejvhodnější formy komunikace, aby byl zaměstnanec včas a správně informován o dění v podniku.

Ve společnosti MAGNETON jsou součástí vnitropodnikové komunikace zejména:

- *Schůze a porady zaměstnanců*

Schůze a porady zaměstnanců jsou základní součástí komunikace v každém podniku. Schůze a porady jsou formou přímé komunikace na nichž se mohou zaměstnanci osobně vyjádřit k aktuální situaci v podniku, podat případné návrhy, vyjádřit nespokojenost apod. Schůze a porady na nižší úrovni probíhají v MAGNETONu nepravidelně a jsou svolávány pouze v případech důležitých sdělení. Porady na úrovni vedení podniku probíhají pravidelně.

- **Směrnice MAGNETONU**

Směrnice informují o chodu a zásadách podniku. Mezi základní směrnice patří: *stanovy akciové společnosti, organizační řád, pracovní řád, spisový řád, příručka jakosti a další organizační řídicí akty pro jednotlivé oblasti činností společnosti.*

Pro zaměstnance je důležitý zejména Pracovní řád a Kolektivní smlouva.

- **Informační tabule**

Informační tabule slouží ke sdělení různých informací o podniku a jsou podle potřeby aktualizovány. Jsou umístěny na jednotlivých dílnách a úsecích, na nichž se vyvěšují důležitá sdělení a informace pro zaměstnance jako jsou např.: *aktuální nabídka pracovních míst, prezentace jednotlivých úseků, sdělení personálního charakteru, ukázky vývoje nových výrobků, hospodářské výsledky dílny, výsledky jakosti* atd.

Informační tabule jsou určeny nejen pro zaměstnance, ale také pro náhodného návštěvníka, který si může udělat představu o tom jak funguje podnik, jaký je jeho sortiment nabízeného zboží a jaké pracovní pozice jsou volné.

- **Intranet, Internet**

Do roku 2002 byl v MAGNETONU a. s. vydáván podnikový časopis. Ve své době představoval nejvhodnější formou komunikace se zaměstnanci. Od tohoto roku byl časopis nahrazen Intranetem. Intranet je v podstatě vnitřní počítačová síť, fungující podobně jako Internet. Do této sítě mají přístup pouze zaměstnanci MAGNETONU a. s. K dispozici jsou jim nejaktuálnější informace o dění v podniku, informace o výzkumech, personálních změnách, nabídce volných pracovních míst, záměrech společnosti, dále jsou zaměstnancům k dispozici šablony dopisů, faxů a řada jiných informací. Co považují za největší přínos Intranetu pro zaměstnance je možnost klást vedení firmy či konkrétním úsekům jakékoliv otázky, na které jim je v co nejkratším čase konkrétní osobou odpovězeno a možnost vést k jakémukoliv problému diskusi, které se mohou účastnit všichni zaměstnanci.

7.4.8 Personální informační systém

V současné době společnost zavádí personální informační systém KS PROGAM, jehož úkolem je softwarová podpora procesu řízení lidských zdrojů.

Páteří celého systému jsou moduly Systemizace pracovních míst a Popis pracovních míst, na které jsou funkčně navázány ostatní součásti jako jsou Školení, vzdělávání a výcvik zaměstnanců, Ochrana zdraví při práci, Nábor zaměstnanců, Hodnocení a motivace zaměstnanců, Řízení a plánování kariéry, Pracovní a ochranné pomůcky a Sociální program organizace.

Personální informační systém tvoří základní personalistika jako je zpracování mezd, docházkový systém, plánování mzdových prostředků. Systém poskytuje rovněž statistické zpracování a vyhodnocování mezd a personálních údajů.

7.4.9 SWOT analýza řízení lidských zdrojů

Na závěr analýzy lidských zdrojů ve společnosti MAGNETON a. s. uvádím SWOT analýzu (viz. příloha P VIII). Zde jsou shrnuty nejdůležitější body současného řízení lidských zdrojů, a to konkrétně silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

7.5 Současný stav motivace zaměstnanců

Současnou situaci týkající se motivace zaměstnanců bych charakterizovala následovně:

Motivace zaměstnanců se opírá jak o finanční tak i nefinanční prostředky.

Motivátory finančního charakteru tvoří zejména: 7,5 hodinová denní pracovní doba, týden placené dovolené na zotavenou nad rámec ZP, placené pracovní volno nad rámec ZP z důvodu vlastní svatby, narození dítěte, úmrtí rodinného příslušníka apod., příspěvek na závodní stravování se zvýhodněnou cenou stravenky, příspěvek na důchodové připojištění a životní pojištění, firemní mobilní telefony pro výkon funkce (vedoucím úseků, mistrům a specialistům), firemní osobní vozidla pro výkon manažerské funkce a další.

Z nefinančních motivátorů jsou ve společnosti využívány následující:

parkování na podnikovém parkovišti, očkování vakcínou proti chřipce, rehabilitační procedury (program masáží apod.), právní a jiné poradenství prostřednictvím odborných pracovníků společnosti nebo pracovníků s nimiž má společnost uzavřenu smlouvu, osobní odborný rozvoj, speciální lékařská vyšetření nad rámec předepsaných periodických prohlídek (ve spolupráci s Revírní bratrskou pokladnou) pro její pojištěnce, bezplatné rehabilitační a rekondiční pobyty na léčebném zařízení Ostravice (ve spolupráci s Revírní bratrskou pokladnou) a v Tatrách (pro managery) pro její pojištěnce, vitamínové přípravky,

osobní kariéra a veřejné uznání v pracovním kolektivu, samostatnost, nezávislost, účast na rozhodování v rámci činnosti odborové organizace, porad útvarů a týmové práce.

Bohužel s některými nefinančními odměnami nejsou zaměstnanci vůbec seznámeni a vnímají je jako automatickou součást jejich mzdového odhodnocení.

Dále ve společnosti platí vliv seniority, který s sebou nese vyšší mzdy pracovníků. Nelze jednoznačně říci, zda se jedná o odměnu, neboť tito pracovníci mají určitý zažitý systém, jsou zkušenější, mají větší pracovní znalosti a zpravidla podávají lepší výkon.

Zaměstnanci se rovněž domnívají, že za své nadstandardní výkony nedostávají žádnou odměnu. Zde by bylo dobré seznámit a upozornit zaměstnance s principem mzdového systému a snažit se zdůraznit odměny, které dostávají za lepší práci .

Zaměstnanci zpravidla nemají velký přehled o zaměstnaneckých výhodách, které společnost nabízí nebo o nich vůbec nevědí. Je možné, že jsou velmi málo informovaní nebo je tyto výhody nezajímají či je berou jako součást jejich mzdy. Z toho důvodu by bylo dobré, aby na zajímavé nadstandardní výhody upozornil některý souhrnný podnikový dokument a se zaměstnaneckými výhodami byli seznámeni zaměstnanci již při nástupu do zaměstnání.

7.6 Metodika analýzy motivátorů

Cílem této analýzy je zjistit jak zaměstnanci hodnotí své zaměstnání, pracovní zařazení, dále pak jak vnímají podnikové klima, co jim v práci překáží či naopak pomáhá. Výsledky této analýzy budou využitelné při tvorbě motivačního programu.

Získání těchto informací je uskutečněno prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazník je rozdělen do tří částí (příloha P IX). Skupinu respondentů tvoří zaměstnanci společnosti, a to konkrétně dvě profesní kategorie dělnických profesí a technicko-hospodářští pracovníci. Cílem dotazníkového šetření je provést průzkum postojů a přístupů zaměstnanců k práci z jejich osobního hlediska. Způsob vyplnění dotazníku je uveden v každé jeho části.

První část dotazníku je zaměřena na získání všeobecných údajů o zaměstnanci – věk, pohlaví, vykonávanou funkci a počet odpracovaných let ve společnosti MAGNETON a. s. Druhá část je dotazníku je směřována na dvacet motivačních faktorů, kdy respondenti hodnotí jejich důležitost. Zde respondenti přiřazují jednotlivým faktorům míru jejich důležitosti na základě uvedené škály.

Tab. 9. Stupnice pořadí důležitosti motivačních faktorů [vlastní zpracování]

1	2	3	4	5
Úplně bezvýznamné	Málo důležité	Běžné	Důležité	Nejvíce důležité

Stejný postup vyžaduje další tabulka (viz. příloha P IX), kterou tvoří rovněž dvacet motivačních faktorů. Tyto jsou ale hodnoceny z hlediska spokojenosti zaměstnanců. Respondenti přiřazují jednotlivým faktorům jeden z pěti stupňů spokojenosti.

Tab. 10. Stupnice pořadí spokojenosti motivačních faktorů [vlastní zpracování]

1	2	3	4	5
Velmi nespokojený(á)	Nespokojený(á)	Celkem spokojený(á)	Spokojený(á)	Velmi spokojený(á)

Pro vyhodnocení druhé části dotazníku je aplikována metoda váženého aritmetického průměru.

Třetí část dotazníku je zaměřena na odhalení problematických faktorů pracovní motivace a tvoří ji šestnáct otázek. Úkolem respondentů v této části je u každé otázky označit jednu odpověď, která nevíce odpovídá jejich názoru k danému problému. V této části byly vytipovány problematické faktory, které byly formulovány do šestnácti otázek, přičemž některé nabízejí možnost vlastního vyjádření či připomínek. Tato část byla sestavena tak, aby ji bylo možné vyhodnotit pomocí shlukové analýzy.

7.7 Vyhodnocení dotazníkového šetření

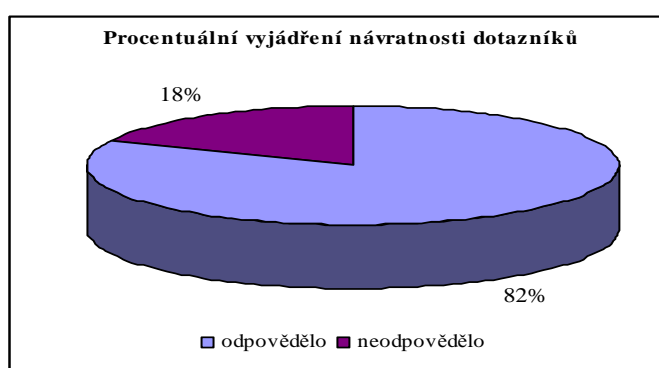
7.7.1 Vyhodnocení první části dotazníku

První část dotazníku byla zaměřena na všeobecné údaje o zaměstnancích společnosti MAGNETON a. s. V této části bylo sledováno pohlaví, věk, funkce a počet odpracovaných let v podniku.

Aby byl vybraný vzorek reprezentativní, byly dotazníky rozděleny podílem do útvarů společnosti podle počtu zaměstnanců. Struktura odevzdaných dotazníků odpovídá zhruba věkové a vzdělanostní struktuře společnosti, takže výsledky lze zobecnit na celou akciovou společnost MAGNETON.

Z celkového počtu 120 respondentů na dotazník odpovědělo 98, což představuje 82% návratnost. Dotazníky byly rozdány mezi TH pracovníky a pracovníky dělnických profesí. TH pracovníkům bylo rozdáno 42 ks dotazníků a současně jich bylo 42 ks vráceno. Návratnost dosahuje 100 %. Mezi dělnické profese bylo rozdáno 78 ks dotazníků, z toho se zpět vrátilo 56 ks, návratnost tedy činí 72 %.

Návratnost dotazníků je tedy poměrně vysoká a získané informace tak mohou být považovány za plně dostačující k tomu, aby je bylo možné zobecnit na celý základní soubor, který tvoří pracovníci společnosti MAGNETON a. s.



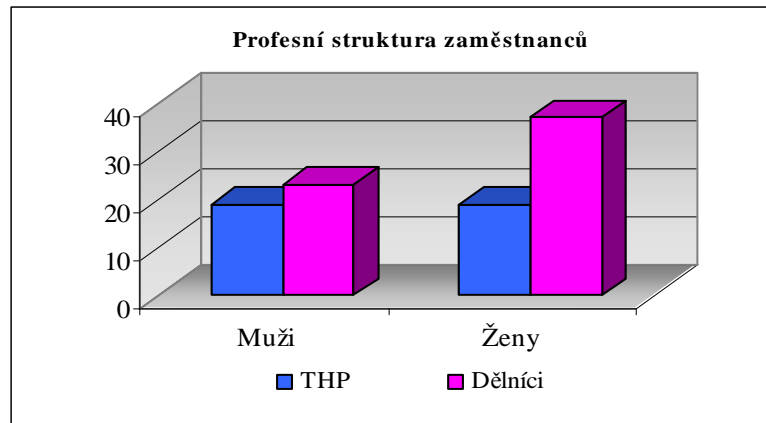
Obr. 12. Procentuální vyjádření návratnosti dotazníků [vlastní zpracování]

Skutečnosti, které mohli vést pracovníky k tomu, aby na dotazník neodpovídali je celá řada. Jednou z nich může být obava zaměstnanců ze zneužití informací nebo pro některé může být jejich vyplnění ztrátou času, neboť se domnívají, že průzkum nepřinese nic nového a nedojde k žádným změnám.

Průzkumu se zúčastnilo 38 mužů a 60 žen. Níže uvedené tabulky a grafy znázorňují všeobecné charakteristiky respondentů.

Tab. 11. Profesní struktura zaměstnanců podílejících se na průzkumu [vlastní zpracování]

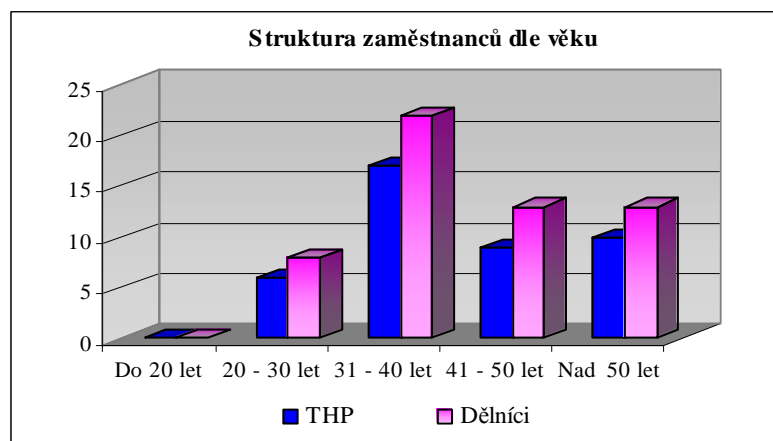
Profese	Odpovědělo		Z toho žen		Z toho mužů	
	n	%	n	%	n	%
THP	42	43%	23	38%	19	50%
Dělníci	56	57%	37	62%	19	50%
Celkem	98	100%	60	100%	38	100%



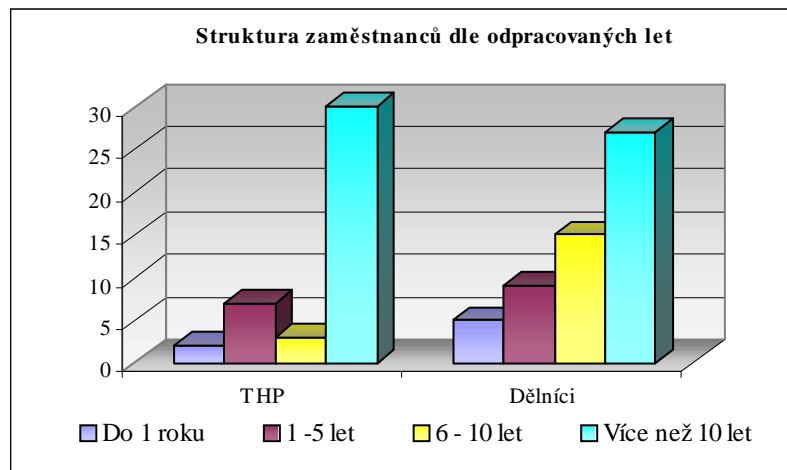
Obr. 13. Profesní struktura zaměstnanců [vlastní zpracování]

Tab. 12. Struktura zaměstnanců dle věku [vlastní zpracování]

Věk	THP		Dělníci	
	n	%	n	%
Do 20 let	0	0%	0	0%
20 - 30 let	6	14%	8	14%
31 - 40 let	17	41%	22	40%
41 - 50 let	9	21%	13	23%
Nad 50 let	10	24%	13	23%
Celkem	42	100%	56	100%



Obr. 14. Profesní struktura zaměstnanců [vlastní zpracování]



Obr. 15. Struktura dotazovaných zaměstnanců dle odpracovaných let [vlastní zpracování]

Ve vybraném souboru, který reprezentuje společnost MAGNETON a. s. tvoří největší skupinu zaměstnanci, kteří zde pracují více než 10 let. Další početnou skupinu tvoří zaměstnanci se 6 – 10 odpracovanými lety. Z toho rovněž vyplývá, že ve společnosti pracuje i větší podíl věkově starších zaměstnanců. Největší podíl tvoří pracovníci od 31 do 40 let, následuje kategorie 41 – 50 let a kategorie nad 50 let (viz. Obr. 14).

7.7.2 Vyhodnocení druhé části dotazníku

Průzkumy motivační struktury akceptují obecné poznatky teorie pracovní motivace a jsou jedním z prvních postupných kroků při tvorbě motivačního programu organizace. Spolu s jinými metodami psychologických a sociologických průzkumů nám umožňují zhodnotit výchozí stav v organizaci v oblasti lidských zdrojů, silné a slabé stránky systému řízení a jeho motivační účinky. Bez těchto základních znalostí je konstrukce a návrhy opatření náhodným procesem, jehož účinky se mohou minout cílem, pokud neodpovídají prioritám pracovníků. Současně se tím znemožňují i programy k odstranění deficitů či nežádoucích odchylek v postojích a chování pracovníků. [8]

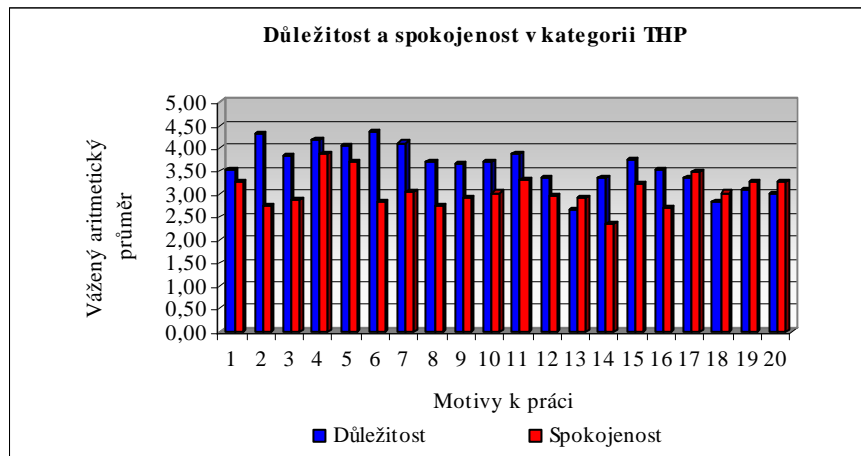
V této části jsou podrobně analyzovány postoje zaměstnanců z hlediska jejich spokojenosti a důležitosti, jedná se tedy o tzv. profil důležitosti a spokojenosti s vykonávanou prací, který vyjadřuje vztah mezi významem potřeby a mírou jejího upokojení. Podstatou této části je dvacet motivů, přičemž každému z nich je přiřazena hodnota, která vyjadřuje důležitost z pohledu pracovníka a hodnota odpovídající spokojenosti těchto pracovníků. Optimálního stavu je dosaženo, jestliže je danému motivačnímu faktoru přiřazen vysoký stupeň

důležitosti a současně vysoký stupeň spokojenosti. Jestliže nastane situace opačná, tedy zaměstnanec přiřadí danému faktoru nízkou míru spokojenosti a současně vysokou míru důležitosti, dochází ke kritické situaci. V tomto případě nejsou potřeby zaměstnanců uspokojovány vůbec či nedostatečně. [8]

Průzkum stávající úrovně motivace zaměstnanců je podkladem pro tvorbu motivačního programu. Motivační program nelze vytvořit, aniž by byly známy současné priority a postoje zaměstnanců.

Kategorie THP

Z tabulky vyhodnocení motivační struktury v kategorii THP, kterou uvádím v příloze P X, jsem vytvořila následující profil důležitosti a spokojenosti s uvedenými dvaceti motivy.



Obr. 16. Profil důležitosti a spokojenosti s vykonávanou prací v kategorii THP [vlastní zpracování]

Z uvedeného grafu je možno identifikovat faktory, kterým je přikládána největší důležitost a nízká úroveň spokojenosti, stejně tak je možné identifikovat faktory, kterým je přikládána důležitost malá při velké spokojenosti této skupiny pracovníků.

Průzkumem motivační struktury u THP profesí byly zjištěny největší nedostatky v následujících oblastech (viz. Tab. 13).

Tab. 13. Identifikované problematické motivační faktory u THP (důležitost je vyšší než spokojenost) [vlastní zpracování]

Motivy		Rozdíl mezi spokojeností a důležitostí
2.	Zabezpečená práce (pracovní jistota)	1,60
6.	Dobrá mzda	1,55

7.	Spravedlivé hodnocení pracovního výkonu a pracovních výsledků	1,07
14.	Dobrá úroveň stravování	1,00
3.	Dobré jméno společnosti na veřejnosti	0,95
8.	Dostatečná informovanost o cílech společnosti a jejich plnění	0,95
16.	Informovanost o dění ve společnosti	0,86
9.	Kvalitní celková vybavenost pracoviště	0,76

Společnost by měla zvážit, zda tyto motivátory i nadále udržovat, neboť jak vyplývá z tabulky (Tab.13) pro zaměstnance nejsou příliš důležité.

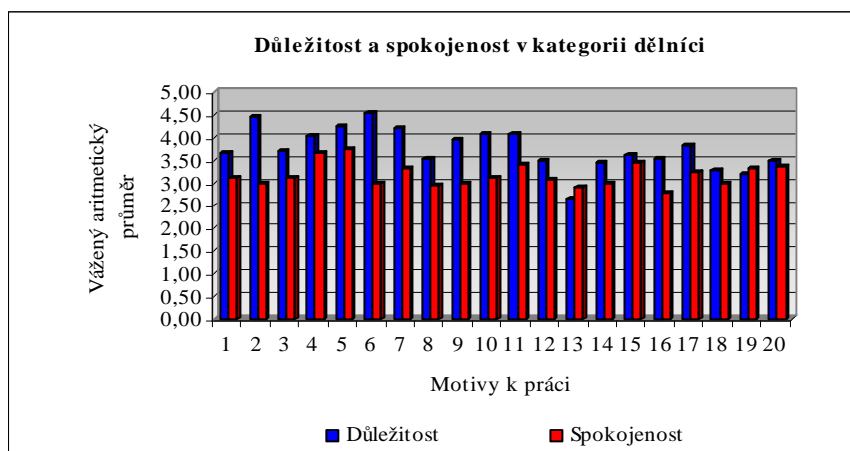
Nižší důležitost než spokojenost byla identifikována v následujících motivech. V těchto případech rozdíl vážených aritmetických průměrů nabýval záporných hodnot (viz. níže uvedená tabulka).

Tab. 14. Identifikované motivační faktory spokojenosti u THP (spokojenost je vyšší než důležitost) [vlastní zpracování]

	Motivy	Rozdíl mezi spokojeností a důležitostí
13.	Pracovněprávní a psychologické poradenství pro zaměstnance	-0,26
17.	Práce, která umožňuje dostatek času v soukromém životě	-0,17
18.	Sociální výhody (slevy, kulturní a sportovní akce apod.)	-0,19
19.	Dodržování pevné pracovní doby bez přesčasů	-0,21
20.	Stanovení závodní dovolené	-0,26

Kategorie Dělníci

Následně i v kategorii dělnických profesí je možno na základě údajů v tabulce (příloha P XI) identifikovat profil důležitosti a spokojenosti. Tento je zachycen na Obr. 17.



Obr. 17. Profil důležitosti a spokojenosti s vykonávanou prací v kategorii dělnických profesí [vlastní zpracování]

Stejně tak jako při průzkumu motivační struktury u TH pracovníků, byly i u dělnických profesí zjištěny následující kritické faktory (viz. Tab.15). Těmto faktorům byla přiřazována větší důležitost a nízká spokojenost ze strany dělníků.

Tab. 15. Identifikované problematické motivační faktory u Dělníků (důležitost je vyšší než spokojenost) [vlastní zpracování]

Motivy		Rozdíl mezi spokojeností a důležitostí
6.	Dobrá mzda	1,54
2.	Zabezpečená práce (pracovní jistota)	1,48
10.	Dostatečné podmínky pro vykonávání práce (osvětlení, hlučnost)	0,96
9.	Kvalitní celková vybavenost pracoviště	0,95
7.	Spravedlivé hodnocení pracovního výkonu a pracovních výsledků	0,86
16.	Informovanost o dění ve společnosti	0,73
11.	Dobrá organizace práce v útvaru, dílně	0,68
8.	Dostatečná informovanost o cílech společnosti a jejich plnění	0,61

Stejně jako u profese TH pracovníků, je i zde možné identifikovat faktory, u kterých je důležitost nižší než spokojenost a naopak. V této části byly zjištěny následující faktory s nízkou mírou důležitosti a s vysokou mírou spokojenosti (viz. Tab.16)

Tab. 16. Identifikované motivační faktory spokojenosti u Dělníků (spokojenost je vyšší než důležitost) [vlastní zpracování]

Motivy		Rozdíl mezi spokojeností a důležitostí
13.	Pracovněprávní a psychologické poradenství pro zaměstnance	-0,25
19.	Dodržování pevné pracovní doby bez přesčasů	-0,16

Při vyhodnocování této části dotazníkového šetření byly zjištěny shody názorů jak u THP tak u dělnických profesí. Shoda se týká těchto motivačních faktorů: Pracovněprávní a psychologické poradenství pro zaměstnance (ot. č. 13) a Dodržování pevné pracovní doby bez přesčasů (ot. č. 19). U těchto dvou faktorů vyjádřili zaměstnanci vyšší spokojenost než důležitost.

V oblasti problematických motivačních faktorů se shodují THP i dělnické profese v několika motivačních faktorech, při kterých je jejich spokojenost nižší než důležitost:

- ot. č. 2 : Zabezpečená práce (pracovní jistota).
- ot. č. 6 : Dobrá mzda.

- ot. č. 7 : Spravedlivé hodnocení pracovního výkonu a pracovních výsledků.
- ot. č. 8 : Dostatečná informovanost o cílech společnosti a jejich plnění.
- ot. č. 9 : Kvalitní celková vybavenost pracoviště.
- ot. č. 16 : Informovanost o dění ve společnosti.

7.7.3 Vyhodnocení třetí části dotazníku

Pro vyhodnocování motivačních faktorů je možné použít mnoho statistických metod (jednofaktorová analýza rozptylu – ANOVA, faktorová analýza, shluková analýza, korelační analýza). Pro vyhodnocení poslední části dotazníku jsem vybrala vícekritériální statistickou metodu - shlukovou analýzu, dendogramy jsou sestavovány za pomoci parciální úlohy této metodiky tzv. Wardovy metody a vyhodnocovány podle kritérií Eukleidovské vzdálenosti. Wardova metoda je založená na tvorbě maximalizace mezishlukové homogeneity, přičemž se na její zjištění používá meziskupinová hodnota součtu čtverců. To znamená, že Wardova metoda se snaží najít co nejmenší celkovou hodnotu součtu čtverců mezi skupinami, resp. shluky. Shluky jsou vytvořeny v každém kroku, což vede k co nejmenší hodnotě součtu čtverců. V konečném shluku je součet čtverců minimální. Wardova metoda byla vybrána na základě referencí z ostatních podniků, kde již proběhla a osvědčila se pro tvorbu motivačních programů.

Shlukovou analýzu je tedy možné použít na průzkum možností vytváření určitých typů motivačních programů, tedy dává možnost sestavit unifikované motivační programy pro skupiny pracovníků s podobným motivačním profilem.

Shluková analýza je jednou z možností využití informací obsažených ve více rozměrném pozorování pomocí roztrídění množiny objektů do několika poměrně stejnorodých shluků. Uplatnění metod shlukové analýzy vede k příznivým výsledkům obzvlášť tam, kde se studovaný obor reálně rozpadá do tříd a kde mají objekty tendenci seskupovat se do přirozených shluků. Použitím vhodných algoritmů se dá odhalit struktura studované množiny objektů a jednotlivé objekty klasifikovat. Dosáhneme tím, radikálního snížení dimenze úlohy a to tak, že množství proměnných bude zastoupeno jedinou proměnnou vyjadřující příslušnost k takto definované třídě nebo typu. Cílem je dosáhnout v podstatě takový stav, kdy si budou objekty uvnitř shluků co nejvíce podobné a objekty z různých shluků podobné co nejméně.

V této části dotazníků měli respondenti za úkol označit motivační faktory, které se nejvíce shodují s jejich názory. Součástí dotazníkového šetření byla možnost vyjádření a připomínek k dané problematice. TH pracovníci jsou nespokojeni kancelářským vybavením a počítači. Na této skutečnosti se shodla většina dotazovaných THP. Další zmiňovaná připomínka směřovala do oblasti sociálního zařízení, zejména stavu WC a klimatizace, která se jeví jako nedostačující zejména v letním období. V oblasti dělnických profesí se byla zmiňována jako nejčastější připomínka problematika hlučnosti, nedostatečného osvětlení, prašnosti, odsávání a teploty na pracovišti. Řešení těchto problémů budou navržena v projektové části diplomové práce.

Vyhodnocení v kategorii dělnických profesí

Analýzu struktury motivačních kritérií dělnických profesí ve společnosti MAGNETON a. s. prezentuje Obr.18. Stromový diagram zobrazuje shlukovou analýzu 19 vzájemně souvisejících motivačních faktorů (proměnných). Tyto proměnné tvoří tři otázky první části dotazníku a šestnáct otázek třetí části dotazníku. Shluky navzájem souvisejících motivátorů byly vytvořeny pomocí principu hierarchických aglomerativních procedur, který spočívá v postupném shlukování skupin prvků, a to nejprve nejpodobnějších a v dalších krocích vzájemně méně podobných.

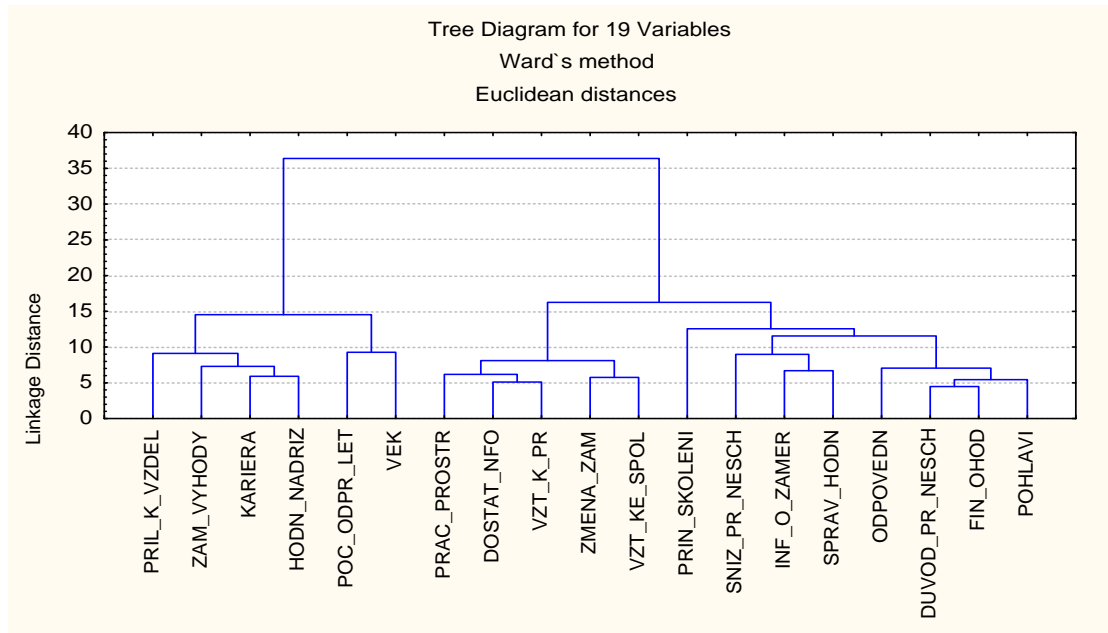
Z dendogramu pro analýzu motivačních kritérií dělníků (Obr. 18) je možné identifikovat 2 hlavní shluky, které jsou vzájemně propojeny. První skupinu shluků tvoří faktory – hodnocení nadřizenými a kariéra na tyto navazují zaměstnanecké výhody a příležitosti ke vzdělávání. Na tuto skupinu shluků navazuje shluk faktorů věku a počtu odpracovaných let. Ze shluku je možné vidět snahu pracovníků zabezpečit se a rozvíjet své schopnosti. Rovněž je kladen důraz na hodnocení nadřízeným pracovníkem. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že existuje přímá vazba mezi počtem odpracovaných let a přístupem ke vzdělávání. Prokázalo se, že 32,14 % dělníků, kteří odpověděli, že možnost dalšího vzdělávání je pro ně nezajímavá a nedůležitá, pracují ve společnosti více jak 6 let. Rovněž byla prokázána vazba mezi věkem pracovníků dělnických profesí a příležitostmi ke vzdělávání. Zde se prokázalo, že pracovníci nad 41 let nejeví zájem o další vzdělávání a nevyhledávají k němu žádné příležitosti.

Samostatný shluk v druhém shluku tvoří faktory týkající se vztahu k práci a dostatku informací pro výkon práce, na tyto se váže pracovní prostředí. Lze tvrdit, že pracovníci, kteří byli informováni o dění v podniku vykazovali lepší vztah k práci.

Další shluk v druhém shluku tvoří faktory vztah ke společnosti a změna zaměstnání. Zde je možné konstatovat, že existují přímé vazby mezi vztahem pracovníků ke společnosti a změnou zaměstnání. Zaměstnanci, kteří nemají kladný vztah ke společnosti, uvažují o změně svého zaměstnání. Naopak zaměstnanci, kteří mají kladný vztah ke společnosti, své zaměstnání změnit neplánují. Z výsledků průzkumů je zřejmé, že o změně zaměstnání uvažuje pouze malé procento dotazovaných. Tento shluk lze nazvat shluk spokojenosti se zaměstnáním.

Dendogram dále zachycuje další dvě skupiny shluků, na které se váže faktor přínosy školení. Prvním shlukem je skupina motivátorů - spravedlivé hodnocení a informace o záměrech podniku, na které navazuje snížení pracovní neschopnosti. Shluk signalizuje vztah mezi objektivním hodnocením a informovaností pracovníků o záměrech podniku a pracovní neschopnosti. Pracovníci, kteří mají pocit, že jsou objektivně hodnoceni a informováni o záměrech podniku vykazují statisticky menší procento absencí.

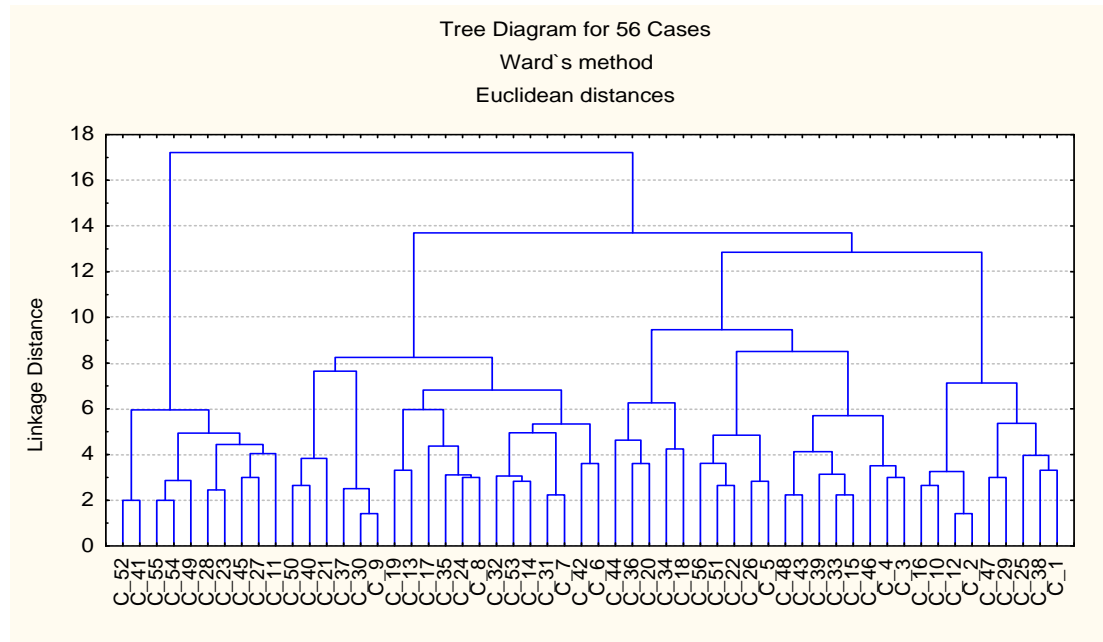
Poslední shluk je tvořen motivátory – finanční ohodnocení a důvod pracovní neschopnosti, na tento navazuje faktor pohlaví. Tento shluk je pak ovlivňován faktorem přijmutí větší odpovědnosti. Pracovníci, kteří byli spokojeni s finančním hodnocením viděli jako důvod pracovní neschopnosti nadměrnou zátěž na pracovišti. Nelze ovšem říci, že naopak pracovníci, kteří byly nespokojeni s finančním ohodnocením, by viděli důvody pracovní neschopnosti v simulování či skutečné pracovní neschopnosti. Z průzkumu je zřejmé, že s finančním ohodnocením je nespokojeno 87,50 %, tedy naprostá většina a tito vidí důvod pracovní neschopnosti ve skutečné pracovní neschopnosti. Lze tvrdit, že průzkumu se zúčastnilo více žen než mužů, které by uvítaly větší odpovědnost a pravomoc.



Obr. 18 Dendrogram shlukové analýzy struktury motivačních kritérií dělnických profesí [vlastní zpracování]

Společnosti se vyplatí investovat do pracovníků, kteří dle dotazníkového šetření prokázali, že jsou ochotni přijmout větší odpovědnost a pravomoc. Tito pracovníci dokáží výstupy ze školení efektivně využít a zhodnotit ve své práci. Těchto je ovšem jen velmi málo (okolo 6 %), proto by se měla společnost zaměřit na jejich identifikaci a motivovat je unifikovaně. Naopak pracovníci, kteří hodnotili školení jako ztrátu času nebo žádný přínos jsou pro společnost nezajímaví a tudíž pro společnost přinášejí menší efekty než pracovníci, kteří jsou ochotni přijmout větší odpovědnost a pravomoci.

Podobně je možné zobrazit i strukturu podobnosti jednotlivých profilů dělníků společnosti a následně identifikovat skupiny dělníků s podobnou motivační strukturou. Dendrogram motivačních profilů dělníků byl vytvořen opět s pomocí hierarchického aglomerativního shlukování a výsledky zobrazuje Obr. 19, který prezentuje podobnost odpovědí jednotlivých respondentů. Horizontální osa popisuje jednotlivé respondenty (C_1 až C_56). Vertikální osa reprezentuje odchylky jejich odpovědí.



Obr. 19. Dendrogram shlukové analýzy motivačních profilů dělnických profesí [vlastní zpracování]

Z obrázku (Obr.19) lze zjistit, že někteří respondenti se vyznačovali relativně stejnou skladbou odpovědí na dotazované otázky. Týká se to odpovědí například u respondentů C_1 a C_38, C_29 a C_47, C_2 a C_12, C_10 a C_16, C_3 a C_4, C_15 a C_33, C_43 a C_48, C_5 a C_26 apod. Např. pracovník C_25 se nezařadil do žádných zmiňovaných skupin, jeho větev se však nabaluje na první skupinu C_1 a C_38. Při vytváření motivačního programu by bylo vhodné pro tohoto pracovníka vytvořit samostatný program, což by bylo pro podnik z hlediska nákladů i času velmi neefektivní. Lze konstatovat, že pracovník C_25 má podobnou skladbu odpovědí jak C_1 a C_38, tudíž ho lze zařadit do větší skupiny a vytvořit motivační program pro celou skupinu C_1 až C_16.

Existuje tedy možnost vytvářet motivační program pro skupiny podobně motivačně orientovaných pracovníků unifikovaně podle jejich motivační orientace. Avšak pro společnost by bylo velmi neefektivní sestavovat motivační program pro 2 pracovníky, proto uvádím podobnosti odpovědí pro celé skupiny pracovníků.

Na dendrogramu lze rovněž identifikovat skupiny podobně motivačně orientovaných pracovníků, kteří se vyznačovali podobnou skladbou odpovědí. Jsou to např. : C_1, C_38, C_25, C_29, C_47, C_2, C_12, C_10 a C_16. Další skupinu tvoří pracovníci C_3, C_4, C_46, C_15, C_33, C_39, C_43, C_48, C_5, C_26, C_22, C_51 a C_56. Třetí skupinu tvoří následující pracovníci : C_18, C_34, C_20, C_36 a C_44. Čtvrtý shluk se skládá z

respondentů C_6, C_42, C_7, C_31, C_14, C_53, C_32, C_8, C_24, C_35, C_17, C_13, a C_19. Pátá skupina je skupinou následujících pracovníků : C_9, C_30, C_37, C_21, C_40, a C_50. Posledním shlukem jsou respondenti C_11, C_27, C_45, C_23, C_28, C_49, C_54, C_55, C_41 a C_52.

Stejným způsobem lze provést vyhodnocení motivačních profilů i u TH pracovníků. Dendogramy shlukové analýzy pro THP jsou pro názornost odpovědí uvedeny v příloze P XIII.

8 PROJEKTOVÁ ČÁST

8.1 Úroveň pracovní motivace ve společnosti MAGNETON a. s.

Jak plyne z provedené analýzy, ve společnosti MAGNETON a. s. neexistuje ucelená forma motivačního programu. Jednotlivé dílčí složky motivačního programu jsou prováděny prostřednictvím personálního úseku ve formě vnitropodnikových dokumentů a tyto většinou vycházejí z náležitostí Podnikové kolektivní smlouvy. Z provedeného dotazníkového šetření je zřejmé, že společnost pečuje o své zaměstnance a rovněž své zaměstnance motivuje pomocí finančních i nefinančních zdrojů. Přesto se někteří zaměstnanci cítí nedoceni, nejsou spokojeni s hodnocením svého výkonu a jsou nedostatečně motivováni k práci.

Pro zkoumání úrovně pracovní motivace zaměstnanců ve společnosti MAGNETON a. s. byly využity různé typy metod. Nosnou část projektu tvořila samotná analýza dotazníkového šetření. Tato byla zaměřena na průzkum motivační struktury pracovníků s použitím profilů důležitosti a spokojenosti s vykonávanou prací. U této části byla využita metoda váženého aritmetického průměru. Tato metoda umožnila odhalit nedostatky v motivační struktuře jak u TH pracovníků, tak u kategorie výrobních dělníků. Dalším cílem bylo ověřit možnosti aplikace vybraných motivačních teorií zaměřených na obsah (Maslowovy a Herzbergovy motivační teorie) v praxi, a tedy zjištění problematických faktorů pracovní motivace ve společnosti.

Třetí část dotazníku byla vyhodnocena pomocí shlukové analýzy, která sloužila k snadnějšímu identifikování vzájemně souvisejících faktorů ovlivňující zaměstnance při výkonu práce. Rovněž lze na základě výstupů této analýzy rozpoznat motivační struktury skupiny pracovníků i jednotlivců.

Na základě použitých metod byl zhodnocen stav motivačního klimatu ve společnosti MAGNETON a. s. a byly identifikovány slabé stránky systému personálního řízení. Byly identifikovány kritické místa, ve kterých by bylo žádoucí přijmout opatření pro zlepšení této situace.

Kritická místa v oblasti spokojenosti TH pracovníků jsou následující:

- pracovní jistota,
- výše mzdy,

- spravedlivé hodnocení pracovního výkonu a pracovních výsledků,
- úroveň stravování,
- jméno společnosti na veřejnosti,
- dostatečná informovanost o cílech a dění ve společnosti,
- celková vybavenost pracoviště.

Kritická místa v oblasti spokojenosti v kategorii dělnických profesí byly identifikovány podobné faktory:

- výše mzdy,
- pracovní jistota,
- dostatečné podmínky pro výkon práce (jako je např. osvětlení, hluchnost atd.),
- kvalitní vybavenost pracoviště,
- spravedlivé hodnocení pracovního výkonu a pracovních výsledků,
- informovanost o dění ve společnosti,
- organizace práce v útvaru, dílně,
- informovanost o cílech společnosti a jejich plnění.

Naopak byly identifikovány faktory, jejichž uspokojování ze strany podniku bylo větší než je jejich důležitost, kterou jim THP přisuzovali:

- pracovněprávní a psychologické poradenství pro zaměstnance,
- práce, která umožňuje dostatek času v soukromém životě,
- sociální výhody (slevy, kulturní a sportovní akce),
- dodržování pevné pracovní doby bez přesčasů,
- stanovení závodní dovolené.

U dělníků byly rovněž shledány faktory, jejichž spokojenost byla větší než důležitost ze strany dělnických profesí:

- pracovněprávní a psychologické poradenství pro zaměstnance,
- dodržování pevné pracovní doby bez přesčasů.

Na základě následujících faktorů je možno stanovit příslušné prostředky motivace, které budou podkladem pro tvorbu motivačního programu.

8.2 Vymezení aktuálních projektových příležitostí v oblasti pracovní motivace

Na základě uvedených kritických motivačních faktorů pracovníků a s přihlédnutím na současnou situaci ve firmě lze vymezit projektové příležitosti v těchto oblastech:

- výše mzdy,
- spravedlivé hodnocení pracovního výkonu a pracovních výsledků,
- dostatečná informovanost o cílech a dění ve společnosti,
- celková vybavenost pracoviště a dostatečné podmínky pro výkon práce.

8.3 Zdůvodnění a časové vymezení projektu

8.3.1 Vymezení projektu a jeho přípravná fáze

Výstupem přípravné fáze projektu je plán projektu, který zahrnuje zdůvodnění potřeby projektu, jeho význam, hlavní cíl, kritéria úspěchu, omezení projektu, dále pak rozvrh jednotlivých činností a konečně časový rozvrh projektu.

Zdůvodnění projektu

Ve společnosti MAGNETON a. s. neexistuje ucelená forma motivačního programu, která by měla formu komplexního podnikového dokumentu. V současnosti jsou jednotlivé složky motivačního programu vedeny ve formě několika podnikových dokumentů a veškeré stimulační faktory, ať už finančního či nefinančního charakteru, jsou stanoveny podnikovou kolektivní smlouvou.

Dále na základě provedené analýzy motivačního klimatu byla identifikována kritická místa v oblasti motivace pracovníků. Tyto mě vedou rovněž k realizaci tohoto projektu.

Význam projektu

Motivační program je účinný nástroj řízení lidských zdrojů, který přispívá k vyšší produktivitě a dosažení lepších pracovních výsledků. Motivovaní a spokojení lidé přinášejí podniku užitek a současně dochází k uspokojení jejich vlastních potřeb a zároveň k efektivnímu plnění cílů podniku.

Hlavní cíl projektu

Sestavení takového motivačního programu, jehož prostřednictvím dojde ke zlepšení v oblasti motivace pracovníků a řízení lidských zdrojů. Jeho cílem bude usilovat o zvýšení výkonu lidských zdrojů, o lepší informovanost zaměstnanců na nižších úrovních řízení a o upevnění pozitivních postojů zaměstnanců ke společnosti.

Kritéria úspěchu

Hlavní kritéria úspěchu projektu budou následující:

- propracovanější systém řízení lidských zdrojů,
- spokojenost zaměstnanců se svou prací,
- zvýšení výkonnosti pracovníků a efektivnosti prováděné práce,
- oddanost pracovníků vůči podniku,
- lepší informovanost zaměstnanců na nižších stupních řízení,
- zlepšení celkové pracovní atmosféry ve společnosti.

Splnění výše uvedených kritérií povede k dosažení lépe odvedené a efektivnější práce, což se promítne přímo do hospodářských výsledků podniku.

Omezení projektu

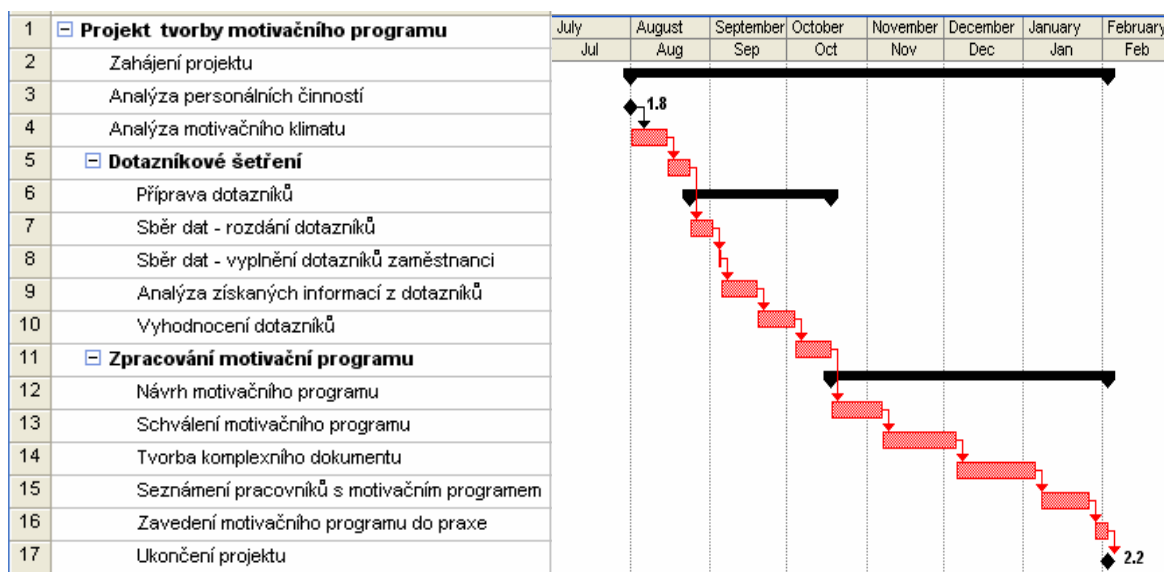
Mezi hlavní omezení projektu patří.

- finanční omezení – dosažení vyšších hospodářských výsledků ihned po realizaci projektu. Tedy, výnosy získané z realizace budou převyšovat náklady s projektem související,
- personální omezení – snížení počtu pracovních míst v oblasti dělnických profesí,

- časové omezení – zahájení realizace projektu ihned po schválení projektového plánu vedením podniku. Předpokládané ukončení projektu do 7 měsíců od zahájení realizace.

Časový harmonogram jednotlivých činností

Jednotlivé kroky s časovým rozvrhem prací zachycuje Obr. 20. S realizací jednotlivých navrhovaných částí motivačního programu ve společnosti MAGNETON a. s. by se mělo začít od srpna 2006 a předpokládané ukončení bylo stanoveno v horizontu 7 měsíců, tedy 31. února 2007. Určení přibližné délky úkonů umožní efektivní řízení projektu a kontrolu časového plnění jednotlivých činností. Zohlednila jsem i časovou rezervu, pro případ nečekaných problémů, které se mohou v průběhu projektu vyskytnout. Vedoucím projektu bude personální úsek, který bude zodpovídat za jednotlivé kroky realizace projektu a jeho úkolem bude seznámit vedoucí pracovníky jednotlivých útvarů společnosti.



Obr. 20. Ganttův diagram časového plánu projektu [vlastní zpracování]

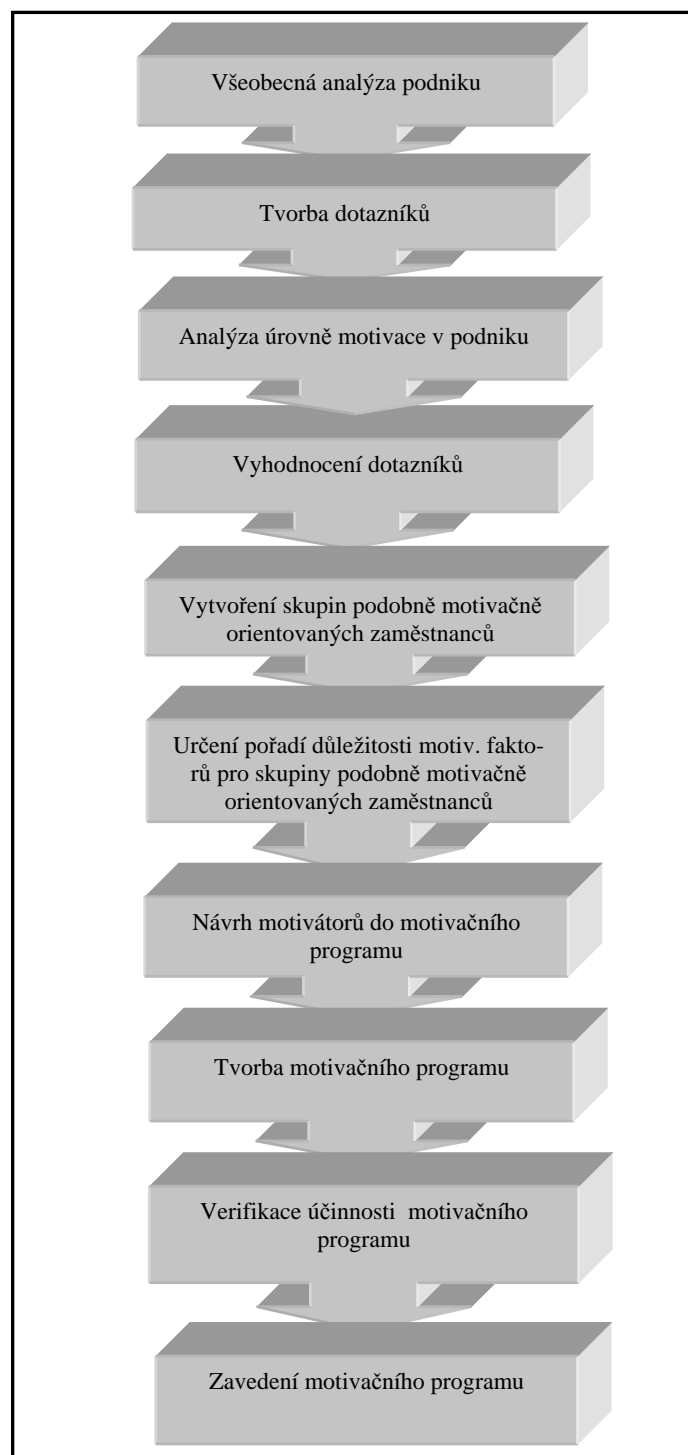
Součástí projektu je i zpětná vazba, tedy vyhodnocení přínosu motivačního programu. Předpokládám, že vyhodnocení proběhne po roce zavedení motivačního programu do praxe. Zde bude sledována a vyhodnocována efektivnost a využitelnost motivačního programu jako komplexního vnitropodnikového dokumentu.

8.4 Postup tvorby motivačního programu

Na základě všech dosud provedených analýz lze doporučit postup pro tvorbu motivačního programu. Vlastní postup přípravy, tvorby a realizace motivačního programu lze rozčlenit do těchto kroků:

1. Analýza motivační struktury pracovníků (motivátorů) a vyhodnocení povahy jejich spokojenosti či nespokojenosti s podnikovými skutečnostmi – analýza se provádí na základě vhodně sestaveného dotazníku.
2. Vytvoření shluků motivátorů pomocí vicekriteriálních statistických metod – pro vytvoření shluků byla použita jedna z možných statistických metod, konkrétně metoda hierarchického shlukování tzv. Wardova metoda, která měří stupně podobnosti odpovědí jednotlivých respondentů nejjednodušším způsobem, pomocí tzv. Eukleidovské vzdálenosti.
3. Vytvoření shluků podobně motivačně a hodnotově orientovaných pracovníků jsou považovány za nejdůležitější z pohledu tvorby motivačního programu, protože umožňují vytvářet profily podobně motivovaných pracovníků, podle kterých lze tvořit konkrétní motivační program pro skupiny pracovníků.
4. Analýza shluků pracovníků s ohledem na motivační strukturu – po vytvoření shluků podobně motivačně orientovaných pracovníků se provádí analýza vytvořených shluků a analýza motivačních činitelů, které mají vliv na dané skupiny.
5. Tvorba motivačních programů pro skupiny pracovníků – na základě analýzy shluků pracovníků a určení motivačních činitelů pro zkoumanou skupinu je možné vytvořit konkrétní motivační program pro danou skupinu.
6. Verifikace účinnosti motivačního programu – v této fázi se zkoumá vliv vytvořeného motivačního programu na skupinu pracovníků.
7. Sestavení motivačního programu ve formě vnitropodnikového dokumentu a jeho zavedení v podniku – realizace programu v praxi.

Jednotlivé kroky jsou názorně zachyceny na níže uvedeném obrázku (Obr. 21). Tento postup byl aplikován při tvorbě motivačního programu ve společnosti MAGNETON a. s. v rámci této diplomové práce.



Obr. 21. Schéma tvorby motivačního programu pomocí vícekriteriálních statistických metod [vlastní zpracování]

8.5 Návrh motivačního programu pro společnost MANETON a. s.

Navržené kroky tvorby motivačního programu by měly být schváleny vedením společnosti a následně formulovány a převedeny do uceleného motivačního programu společnosti MAGNETON a. s.

Na základě analýz a zjištěných výsledků je možné tvrdit, že ve společnosti MAGNETON a. s. existuje možnost tvořit unifikované motivační programy pro podobně motivačně orientované pracovníky. Avšak je velmi důležité, aby se společnost uchýlila po určité době k aktualizaci motivačního programu, neboť motivační orientace pracovníků se bude neustále vyvíjet a měnit podle jejich věku, odpracovaných let a rovněž dle jejich aktuálních potřeb. Rovněž doporučuji přizpůsobit motivační program individuálním požadavkům pracovníkům a tento opět aktualizovat na základě pravidelně se opakujících výsledků průzkumu spokojenosti či průzkumů motivačních faktorů v této společnosti.

Z analýz a dotazníkového šetření byly odhaleny a formulovány problematické faktory pracovní motivace. Z těchto budu vycházet při tvorbě motivačního programu. Vybrala jsem čtyři kritické faktory, ve kterých se shodují obě pracovní kategorie- THP i dělnické profese. Rovněž předpokládám, že tyto kritické faktory bude možné realizovat a zohlednit v motivačním programu jak z časového, tak finančního hlediska. V návrhu motivačního programu byly vymezeny ke zlepšení tyto hlavní oblasti :

- odměňování – výše mzdy,
- zabezpečení odpovídajícího uznání za odvedenou práci a spravedlivého hodnocení,
- zajištění lepší a efektivnější vnitropodnikové komunikace, zvýšení informovanosti o cílech a dění ve společnosti,
- zabezpečit kvalitnější celkovou vybavenost pracoviště a dostatečné podmínky pro výkon práce.

8.5.1 Systém odměňování

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že naprostá většina zaměstnanců (THP i dělnických profesí) je nespokojena s poskytovanou výší mzdy ze strany podniku.

V roce 2004 byla průměrná mzda v podniku 14 005 Kč, tato každý rok roste např. v roce 2002 byla 11 918 Kč a v roce 2003 dosahovala výše 12 502 Kč. Průměrná mzda ve

Zlínském kraji dosahovala v roce 2004 výše 15 094,-. Z hlediska geografického lze považovat průměrné mzdy ve společnosti za mírně podprůměrné. V důsledku nízkých mezd by se dalo předpokládat, že nastane tendence odchodu zaměstnanců ze společnosti. Avšak společnost MAGNETON a. s. patří mezi největší zaměstnavatele v okrese Kroměříž, tudíž nepředpokládám, že by při současné vysoké míře nezaměstnanosti došlo k masovému odchodu kvalifikovaných pracovních sil z podniku. Pro informaci, míra nezaměstnanosti ke konci roku 2005 činila 11,69 % a byla jedna z nejvyšších ve Zlínském kraji. Jak již vyplynulo z průzkumu, okolo 90 % dělnických profesí při otázce, zda uvažuje o změně zaměstnání odpovědělo, že práce kterou vykonávají jim vyhovuje a nepřemýšlejí o změně zaměstnání. 79 % TH pracovníků odpovědělo na tuto otázku stejnou variantou jako kategorie dělnických profesí (četnost ostatních otázek 3. části dotazníkového průzkumu je uvedena v příloze P XII). Připočteme-li k tomuto faktu ještě neochotu lidí dělat ve svém životě profesní změny, učit se novým metodám a postupům a neochotu vzdělávání se, lze konstatovat, že riziko odchodu pracovníků je velmi nízké.

Vzhledem k výše uvedeným faktům navrhuji, spíše než zvýšení mezd, poskytování větší palety zaměstnaneckých výhod či nefinančních odměn za odvedenou práci. Tyto výdaje ze strany zaměstnavatele totiž nepodléhají dani z příjmu fyzických osob a neodvádějí se z nich ani sociální odvody.

Nefinanční forma odměňování

Všem zaměstnancům společnosti jsou poskytovány příspěvky na stravování formou poukázek SodexoPASS, jejichž prostřednictvím společnost přispívá na stravu 55 %. Dle mého názoru jsou jídelní kupóny velmi oblíbenou složkou zaměstnaneckých benefitů a zvýšením reálného příjmu zaměstnance. Jejich poskytnutím dochází k předání určitého ohodnocení pracovníka, které nesouvisí s výší mzdy. Tato forma odměňování je pro zaměstnavatele výhodnější, než alternativní zvýšení mzdy každého zaměstnance. Nutno zdůraznit, že každá koruna vynaložená na mzdy stojí zaměstnavatele dalších 35 haléřů na sociálním a zdravotním pojištění. V mnoha případech je zaměstnanecký benefit levnější než zvýšení mzdy právě proto, že uspoří sociální odvody. Z hlediska zaměstnavatele znamenají tedy kupóny finanční přínos v podobě snížení daní a nákladů na zaměstnance.

Na základě výše zmíněných výhod kuponových stravenek SodexoPASS navrhuji tyto poukázky poskytovat nejen plošně, tedy každému zaměstnanci, ale také za individuální výkony. V současné době zaměstnanci tuto formu odměny spíše nevnímají a berou ji jako

automatickou součástí mzdy. Na základě tohoto faktu navrhuji, poskytování toho nefinančního benefitu na základě lepšího provedení pracovního úkolu. Byla by škoda nevyužít toto motivačního prostředku, který může spoustu zaměstnanců stimulovat k vyššímu pracovnímu nasazení.

Speciální program

Je obecně známo, že největší motivační účinky má mzda. Proto navrhuji kromě již zmíněných forem odměňování zavést tzv. speciální program. Tento bude určen pro obě analyzované kategorie (THP i dělníky), kteří pracují v podniku déle jak šest let a projeví o tuto formu odměny zájem. Jedná se speciální spořicí program, který předpokládá měsíční úložku 1000,- Kč (tato částka bude pravidelně strhávána zaměstnanci z měsíční mzdy). Částka bude úročena 4,5 %, ale výplatu této odměny je možné provést až po pěti letech. Do té doby budou finanční prostředky k dispozici firmě. Takový program může mít silný motivační účinek, neboť zaměstnanec má možnost zhodnotit své vydělané prostředky, a zároveň zavazuje nejméně k pětileté činnosti jak dělníka, tak i každého pracovníka ve vyšším a středním managementu.

Příspěvky na bydlení

Jednou z nejvyšších nákladových položek domácností je jistě bydlení. Každý pracovník by určitě uvítal, nějaký příspěvek na tuto nákladnou položku. Proto navrhuji, podporovat ubytování zaměstnanců společnosti MAGNETON a. s., čímž si firma získá loajalitu zaměstnanců. Jednalo by se o nízko úročené půjčky na pořízení bydlení v regionu sídla společnosti. Tato výhoda by byla směřována spíše do oblasti středního managementu, přičemž by opět byla vázána na nejefektivnější pracovníky nebo pro pracovníky s netradičními přínosy a vývojovými nápady.

Pro lepší pocit a informovanost zaměstnanců s výší mzdy, navrhuji, aby vždy ke konci roku dostal každý zaměstnanec přehled o vyplacených mzdách a odměnách, dále pak seznam zaměstnaneckých výhod, které v průběhu roku čerpal. Z informativního hlediska by bylo dobré poskytnout každému zaměstnanci přehled jednotlivých odvodů a veškerých nákladů na něj vynaložených.

8.5.2 Spravedlivé hodnocení pracovního výkonu

Nastavit a implementovat spravedlivý systém hodnocení je většinou náročný úkol, vyžadující profesionální přístup. Patří ke kritickým místům v oblasti pracovní motivace zaměstnanců ve společnosti MAGNETON a. s. Proto je nutné v této společnosti vytvořit jasný, jednotný a průhledný systém hodnocení, který umožní objektivní a vzájemně srovnatelné hodnocení na všech pozicích napříč společností. Proto navrhuji, aby pro každou pracovní pozici byly identifikovány faktory, které významně ovlivňují úspěšnost pracovníka na dané pozici a toto bylo provedeno v rámci pracovních pozic celého podniku. Měla by být hodnocen samotný pracovní výkon, úroveň odborných znalostí, iniciativa a samostatnost, vztah k práci, vztah k zákazníkovi a u manažerských pozic rovněž předpoklady k vykonávání manažerské funkce. Tato kritéria by byla hodnocena srozumitelně formulované hodnotící škále. Protože se hodnocení pracovníků provádí ve společnosti jedenkrát ročně, navrhuji doplnit toto hodnocení o měsíční hodnocení, ze kterého by bylo možné vycházet při stanovení odměn a příplatků za dobře vykonanou práci. Rovněž je třeba, aby byl sestaven komplexní hodnotící formulář a samotná metodika hodnocení pracovníků.

Základem bude tedy hodnocení výkonu, které bude vykonávat přímý nadřízený. Hodnocení bude prováděno prostřednictvím bodové škály (od 0 do 5 bodů). Pokud bude pracovník ohodnocen 0 body, znamená to, že jeho pracovní výkon neodpovídá očekávání nadřízeného, naopak hodnocení 5 by znamenalo, že jeho výkon převyšuje očekávání nadřízeného.

Měsíční hodnocení bude zahrnovat:

Individuální pracovní výkon – samotná práce, kvalita odvedené práce, chybovost při pracovním postupu, spolehlivost v plnění jednotlivých pracovních úkolů.

Úroveň odborných znalostí potřebných k výkonu práce – odborná vybavenost pracovníka, znalost jednotlivých norem a předpisů související s výkonem práce, znalost pracovních postupů.

Samostatnost při výkonu práce - aktivní přístup k plnění úkolů, schopnost se sám rozhodovat, flexibilita.

Efektivita vykonávané práce – efektivní využívání zdrojů a prostředků při výkonu práce, zde bude sledováno především plýtvání a zmetkovost zaviněná pracovníkem.

Tab. 17. Příklad měsíčního hodnocení zaměstnance [vlastní zpracování]

Hodnocené kritérium	Hodnotící škála						Celkové skóre zaměstnance	
	0	1	2	3	4	5		
Individuální pracovní výkon						x		
Úroveň odborných znalostí					x			
Samostatnost				x				
Efektivnost			x					
Počet bodů celkem	0	0	2	3	4	5	14	

Přidělené body by se měsíčně sčítaly po dobu šesti měsíců, poté bude proveden celkový součet. Na základě výše celkového součtu bude přidělen příplatek za dobře odvedenou práci v následující výši:

- 100 – 120 bodů – příplatek ve výši 10 % průměrné základní mzdy,
- 80 – 99 bodů – příplatek ve výši 8 % průměrné základní mzdy,
- 60 – 79 bodů – příplatek ve výši 6 % průměrné základní mzdy,
- 40 – 59 bodů – příplatek ve výši 4 % průměrné základní mzdy,
- 20 – 39 bodů – příplatek ve výši 2 % průměrné základní mzdy,
- Méně jak 20 bodů – bez příplatku.

Atraktivita tohoto systému hodnocení tkví v přesně definovaných podmínkách a může významným způsobem ovlivnit pracovní výkon pracovníka. V případě výrazného zhoršení pracovního hodnocení v dalším hodnotícím období, tedy v následujícím měsíci, bude příplatek snížen nebo celkově zrušen.

Velmi důležitou součástí hodnocení je zpětná vazba, protože má podstatný vliv na motivaci zaměstnanců. Pokud tato chybí a pracovníci nebudou informováni o tom jak obstály v hodnocení, čeho by se měli vyvarovat a co naopak posílit, vyvolá to v každém z nich určitý pocit nedůležitosti a lhostejnosti ze strany podniku a jeho vedení. Proto je velmi důležité, aby vedoucí pracovníci byli schopni své zaměstnance pochválit, byli k nim upřímní a sdělovali jak kladné tak záporné hodnocení.

Podobně, jako na základě bodového hodnocení by mohl podnik místo příplatků poskytovat nepeněžní odměny, jako jsou např. dárkové poukázky, konkrétní dary nebo víkendové pobyty. Předpokládám, ale že zaměstnanci více ocení peněžní formu odměny, a tím pádem budou i více motivováni k lepším pracovním výsledkům.

8.5.3 Zabezpečení lepší informovanosti pracovníků o dění a cílech společnosti

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že jedním z častých nedostatků ve společnosti MAGENTON a. s. je nedostatečná komunikace mezi managementem a zaměstnanci resp. Mezi vedoucími pracovníky a dělníky. Pracovníci se cítí málo informováni o cílech, záměrech a dění ve společnosti.

Je nezbytné, aby se ve společnosti vytvořil funkční vnitropodnikový komunikační systém, který by zabezpečil včasné a kvalitní informace nejen mezi vedoucí pracovníky, ale především mezi nižší stupně řízení. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že se cítí nejméně informovaní dělnické profese. Pro podnik je důležité, aby tito pracovníci nepřistupovali k práci lhostejně, věděli přesně co mají dělat. Neméně důležitá je pro tu to pracovní kategorii i informace o záměrech a cílech podniku, neboť tyto fakta rovněž mohou pracovníky motivovat. I dělníci musí vědět kam společnost směřuje, jaká je její vize a jaké jsou její ekonomické výsledky.

Komunikace ve vztahu nadřízený-podřízený by tedy měla být založena spíše na rozhovoru v přirozeném, méně formálním prostředí. Klíčové by mělo být komunikovat přímo a jednat s každým vždy „na rovinu“. Jestliže chceme docílit efektivní komunikace musíme komunikovat neustále, s ochotou a zájmem. Rovněž musíme dát prostor pro názor pracovníků a celá komunikace by měla být založená na upřímnosti, tedy vyjádřením toho, co si skutečně myslím a co cítím. Musíme brát na vědomí, že pokud si vedení nebude vážit názorů a připomínek zaměstnanců a bude se spíše přiklánět k radám konsultantských firem, přichází o ty nejcennější náměty.

Pro zvýšení informovanosti navrhuji zavést pravidelné pracovní porady, které budou určeny především pro nižší stupně řízení při zajištění účasti všech směn v podniku. Tyto porady a schůzky doporučuji realizovat v jednotlivých výrobních úsecích.

Firemní noviny

Možným způsobem jak zlepšit komunikaci v podniku, je opět zavést firemní noviny, které budou obsahovat rubriky z oblasti výroby, odbytu, řízení, kvality, ve kterých budou vedoucí úseků poskytovat aktuální informace. Současně by zde mohly být zahrnuty údaje o zmetkovosti, o problémech v provozu, o pracovní úrazovosti, o provozních hospodářských výsledcích jednotlivých závodů, o uskutečněných a plánovaných společenských akcích apod.

Informace kvalitě, vývojových aktivitách a stručné shrnutí ekonomických výsledků je zveřejněno a průběžně aktualizováno na internetových stránkách společnosti. Rovněž je spousta informací dostupná z podnikového intranetu, do kterého mají přístup výhradně zaměstnanci společnosti.

Vývěsné informační tabule a nástěnky

Vzhledem k tomu, že v každém úseku se tyto komunikační prostředky již nacházejí, doporučuji pouze jejich včasnou aktualizaci a doplnění o některé údaje. Těmi údaji jsou např.: údaje o plnění či neplnění cílů konkrétního úseku, údaje o nových výrobcích, nových technologiích, o nemocnosti, úrazovosti, rovněž by zde měly být i personální informace jako např. využívání zaměstnaneckých výhod, nelepší pracovníci úseku apod. Dále by zde měly být na viditelném místě vyvěšeny stručné výpisy z porad a z nich plynoucí opatření .

Konsultace s vedoucími pracovníky

Dalším možnou variantou pro zlepšení vnitropodnikové komunikace je zavedení tzv. konsultačních hodin vedoucích úseku. Ti by měli jedenkrát týdně vymezit např. dvouhodinový prostor pro konsultace a připomínky svých podřízených. Domnívám se, že tyto schůzky budou efektivnější a pro pracovníky schůdnější formou, než jakou jsou hromadné porady. Právě zde mohou pracovníci řešit individuální pracovní problémy a současně tím docílit posílení vztahu mezi nadřízeným a podřízeným.

Domnívám se, že špatná informovanost zaměstnanců je způsobena spíše jejich nezájmem, neboť jednotlivé úseky všechny ekonomické údaje zveřejňují na vývěsných tabulích. Je zde možnost kladení dotazů ze strany pracovníků na vedení podniku. Proto úkolem personálního úseku bude seznámit všechny pracovníky s informačními a komunikačními prostředky a způsobem jejich využití k vlastní informovanosti.

8.5.4 Zlepšení pracovního prostředí a pracovních podmínek

Pracovníci dělnických profesí v dotazníkovém šetření upozornili nejvíce na prašnost, hluchost, špatné těsnění v oknech, nedostatečné vybavení sociálního zařízení a šaten a na nízkou teplotu na pracovišti. Zatímco TH pracovníci vidí nedostatky svého pracoviště v kancelářském vybavení. Uvedené nedostatky působí negativně na zaměstnance a rovněž na jejich pracovní výkon. Čím více nedostatků se na pracovišti vyskytne, tím horší výsled-

ky podávají, a tím pádem klesá produktivita práce. Proto by mělo být v zájmu společnosti odstranit nebo omezit tyto překážky a nedostatky. Finanční náklady spojené s odškodněním zaměstnanců za poškozené zdraví či trvalé zdravotní následky by mohly převyšovat náklady spojené s rekonstrukcemi či náklady na lepší vybavení.

Doporučuji podniku, aby si vyčlenil určité finanční prostředky na nákup odsávací a klimatizační techniky. Neméně důležitým krokem je provést rekonstrukci WC a šaten, zejména v dílnách, neboť tyto podléhají hygienickým normám stanovených zákonem. Dalším doporučením je koupě polohovacích židlí a ergonomické uspořádání vybavení v kancelářích. Dále navrhuji provést výběrové řízení na výměnu oken v jednotlivých závodech a jejich úsecích. Tento krok by mohl být začleněn do rozpočtu na rok 2007.

8.6 Ekonomické zhodnocení navrženého motivačního programu

Na základě navrženého motivačního programu lze konstatovat, že společnost může počítat s budoucím přínosy ve všech oblastech řízení lidských zdrojů, ale také s přímými ekonomickými přínosy. Avšak tyto přínosy lze jen obtížně ekonomicky kvantifikovat, neboť systém motivace je aktivitou neproduktivního charakteru s obtížně měřitelnými výstupy. Avšak prostřednictvím změn chování zaměstnanců, jejich větší spokojeností, zlepšením jejich postojů k vykonávané práci dosáhne podnik zvýšení produktivity práce a tím i lepších ekonomických výsledků v dlouhodobém horizontu.

Navrhuji sledovat určité ekonomické ukazatele, jejichž prostřednictvím lze vyčíslit přínosy realizace motivačního programu. Mezi tyto ukazatele patří zejména produktivita práce, snížení zmetkovosti, efektivní využití pracovního času a materiálu určeného k výrobě výrobku, strukturu výrobních nákladů a dosažené hospodářské výsledky, jak aktuální tak z předchozích let. Tyto ukazatele by měly být sledovány a posuzovány z dlouhodobějšího hlediska (2 – 3 roky). Zároveň navrhuji analyzovat celkovou ekonomickou situaci ve společnosti a zjistit tak vliv motivačních opatření na ekonomické výsledky společnosti.

8.7 Rizika projektu

Riziko tvoří neoddělitelnou součást projektu. Na jedné straně je to riziko z realizace daného projektu, na straně druhé je to riziko z neuskutečnění projektového řešení. Rizika, která mohou nastat při realizaci projektu jsou následující:

- Nedostatek finančních zdrojů - nízký rozpočet stanovený pro motivační aktivity.
- Nedostatek lidských zdrojů, které by se podíleli na realizaci projektu.
- Neochota vedení realizovat projekt - vrcholový management neschválí navržený motivační program z důvodu změny názoru v pohledu na motivaci pracovníků. Zde je důležité připomenout vrcholovému vedení nezbytnost sestavení motivačního programu a důležitost motivace v pracovním procesu.
- Nejasné definování cíle projektu – během trvání projektu je nutné, aby se vytyčený cíl neustále pracovníkům připomínal a kontroloval se od něj sebemenší odklon.
- Nedůvěra podniku v navrhované změny.
- Rezignace, odvolání vedoucího projektu - pokud tato situace nastane, je důležité co nejrychleji najít náhradu, aby nedošlo ke zpoždění a ohrožení projektu.
- Nedodržení stanovených termínů a tudíž potřeba dalších finančních zdrojů.
- Nedostatečné využití motivačního programu.
- Neschopnost personálního úseku aktualizovat a rozvíjet motivační program v průběhu dalších let.
- Velmi malá zpětná vazba od pracovníků společnosti, která vzbudí nezájem.

V případě, že projekt nebude realizován vůbec může dojít k situaci, kdy rizika budou mnohem závažnější např.:

- Klesající tendence hospodářských výsledků.
- Dlouhodobě nízká produktivita práce.
- Zhoršení vztahů zaměstnanců k podniku.
- Neuspokojivá vnitropodniková komunikace ve společnosti.
- Zvýšená fluktuace pracovníků a odchod ze společnosti.
- Špatné vztahy mezi zaměstnanci.
- Nedůvěra pracovníků ve vedení podniku.

Z výše uvedených možných dopadů projektu vyplývá, že rizika z nerealizace projektu jsou mnohem závažnější pro podnik než rizika, které s sebou nese realizace projektu. Na základě této skutečnosti, tedy doporučuji realizaci projektu s tím, že je nezbytné provést jednotlivé kroky tak, aby bylo zajištěno co nejmenší riziko každého uskutečněného kroku.

Je nesmírně důležité nepodcenit jednu z posledních fází zavádění projektu, a to seznámení pracovníků s motivačním programem. Každý pracovník by si měl být vědom co je náplní motivačního programu, na jaké odměny a benefity má z hlediska vykonané práce nárok, za co bude naopak potrestán či za jaké pracovní výkony mu budou zaměstnanecké výhody odebrány.

ZÁVĚR

Pro schopnost společnosti naplňovat svou strategii je důležité soustavně sledovat vývoj jednotlivých oblastí řízení lidských zdrojů. Jedním z hlavních ukazatelů výkonnosti podniku je produktivita práce. Právě produktivita českých pracovníků je dnes častým tématem diskusí o konkurenceschopnosti tuzemských společností na rozšířeném evropském trhu. Spíše než obecný cíl "zvýšit produktivitu práce" se v poslední době podniky začínají ubírat tím správným směrem, tedy orientují se na řízení lidských zdrojů, zejména na oblast jako je rozvoj řídicích pracovníků, neboť právě kvalitní vedení může významně ovlivnit, často i negativním způsobem, výkonnost jednotlivých pracovníků. Do oblasti řízení lidských zdrojů spadá rovněž problematika motivace, která představuje v současné době důležitou oblast zájmu managementu. Neboť dobří manažeři vědí, že produktivní práce může být odvedena jen za účasti spokojených, motivovaných zaměstnanců. Tito pak podávají vyšší a lepší výkony a co více, práci dělají rádi a v podniku se cítí dobře.

Cílem mé diplomové práce bylo vypracování návrhu motivačního programu společnosti MAGNETON a. s., který by představoval ucelený dokument a v něm shrnuté opatření využitelná v řízení lidských zdrojů.

V úvodní, teoretické části jsem se zaměřila na důležitost řízení lidských zdrojů a vymezení problematiky motivace a stimulace. Rovněž je v této části rozpracována motivace pracovního jednání a jednotlivé teorie pracovní motivace. Uvádím význam a etapy tvorby motivačního programu. Zabývám se metodami pro zjišťování pracovní motivace, ze kterých následně vycházím a aplikuji je v analytické části. V poslední kapitole teoretické části je podrobně vysvětlena využitelnost shlukové analýzy jako možné metody pro sestavení motivačního programu, ze které vycházím v projektové části.

Východiskem pro zpracování motivačního programu byla analýza personálních činností a úrovně pracovní motivace ve společnosti. Při zkoumání v oblasti personálního řízení a pracovní motivace jsem využila metodu pozorování, neformálního rozhovoru a dotazníkového šetření. Na základě dotazníkového šetření jsem identifikovala kritické oblasti spokojenosti pracovníků a tyto následně využila pro projektové řešení motivačního programu. Pro vyhodnocení údajů jsem využila statistické metody - metodu váženého aritmetického průměru a shlukovou analýzu. Na základě vyhodnocení jednotlivých motivátorů bylo možné určit pořadí důležitosti a spokojenosti pracovníků s danými motivátory a na tyto se následně zaměřit a rozpracovat je do projektového řešení. Stejným

způsobem jsem identifikovala faktory, kterým pracovníci nepřikládají význam a jejichž uspokojování bylo z hlediska podniku neefektivní.

Kritické faktory spokojenosti a důležitosti byly využity jako projektové příležitosti a byl vypracován přehled návrhů motivačních opatření, které povedou k efektivnější motivaci a zlepšení pracovních postojů zaměstnanců. V projektové části jsou rozpracovány návrhy týkající se oblastí : systému odměňování, hodnocení pracovního výkonu, vnitropodnikové komunikace, a tím zajištění lepší informovanosti, zlepšení pracovního prostředí a pracovních podmínek. Navržené varianty vedoucí ke zlepšení a posílení motivace zaměstnanců by měly být projednány vedením podniku a poté zaveden projekt realizace motivačního programu v jeho jednotlivých postupových krocích. Návrh motivačního programu vychází z podrobného mapování personálních činností společnosti a také rovněž ze znalostí technologických, ekonomických a organizačních podmínek a pracovního prostředí.

Předpokládám, že realizace motivačního programu přinese vyšší spokojenost zaměstnanců, jejich kladný postoj k práci i podniku a další efekty, které se projeví v průběhu let v hospodářském výsledku společnosti. Dále se domnívám, že na navržené varianty projektu budou pro podnik přínosem a budou využitelné k posílení motivačního klimatu ve společnosti.

Na základě analýzy a zjištěných výsledků lze tvrdit, že v tomto podniku existuje možnost vytvářet motivační programy pro skupiny podobně motivačně orientovaných pracovníků unifikovaně podle jejich motivační a hodnotové orientace. Současně je však třeba podotknout, že navrhovanou možnost unifikace motivačních programů pro skupiny pracovníků je nutno ještě podrobněji prakticky dopracovat a následně verifikovat. Zároveň je potřeba zdůraznit průběžnou aktualizaci motivačních programů v závislosti na vývoji hodnotové orientace pracovníků, která se může časem měnit. Dále zde existuje možnost případné individualizace všeobecného motivačního programu pomocí motivátorů souvisejících se seberealizací a osobními ambicemi jednotlivých pracovníků.

Zpracováním této diplomové práce jsem získala zkušenosti v oblasti motivace a řízení lidských zdrojů, a to nejen v oblasti teoretické, ale především praktické. Věřím, že pro společnost bude tato práce prospěšná a shledá její výsledky a návrhy jako přínosné a využitelné v praxi.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing , 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] ARMSTRON, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247- 0469-2.
- [4] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 1998. 559s. ISBN 80-85943-57-3.
- [5] BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha : Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- [6] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 80-7226-308-0.
- [7] DONNELLY, J.H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd Praha : Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [8] GREGAR, A. *Personální řízení I. : vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín : UTB, FAME Zlín, 2004. 163 s. ISBN 80-7318-198-3.
- [9] CHROMÁ, Kateřina. *Projekt řízení pracovní motivace zaměstnanců společnosti Aliachem a.s., odštěpného závodu Fatra, prostřednictvím tvorby motivačního programu*. Diplomová práce. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2005. 113 s.
- [10] KLEIBL, J., KOUBEK, J. *Metody personální práce*. 1. vyd. Praha : VŠE, 1995. 165 s. ISBN 80-7594-411-5.
- [11] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck , 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [12] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [13] MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace, výkonnost*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1997. 136 s. ISBN 80-7169-425-8.

- [14] MAYEROVÁ, M. RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany : H&H 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
- [15] MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [16] RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha : VŠE, 1995. 174 s. ISBN 80-7079-626-X.
- [17] SEGER, J., HINDLS, R. *Statistické metody v ekonomii*. 1. vyd. Jinonice : H&H 1993. 445 s. ISBN 80-85787-26-1.
- [18] STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5.
- [19] STÝBLO, J. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada, 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.
- [20] SZARKOVÁ, M. *Manažerská psychologie*. Bratislava : Kartprint, 1996. ISBN 80-1268-236-5.
- [21] URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. 1. vyd. Praha : ASPI Publishing, 2004. 208 s. ISBN 80-7357-019-X.
- [22] VODÁČEK, L. VODÁČKOVÁ, O. *Management – teorie a praxe pro 90. léta*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1996. 237 s. ISBN 80-7358-021-3.
- [23] ZADRAŽILOVÁ, D. KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. Praha : Grada, 1994. 293 s. ISBN 80-85623-72-2.
- [24] Horňáková, Miluše. Proč by organizace měly sledovat HR ukazatele? [online]. 2006, [cit. 2006-02-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.hrtrend.net/index.php?id=188>>
- [25] Míka, Jan. Motivační program – Co by v něm nemělo chybět [online]. 2006, [cit. 2006-02-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.personalista.com/index.php?id=724>>.
- [26] Motivace: několik zaručených typů. [online]. 2006, [cit. 2006-02-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.hrguru.cz/default.php>>.

- [27] Motivace. [online]. 2006, [cit. 2006-02-06]. Dostupný z WWW:
<www2.zf.jcu.cz/public/departments/kre/tym/soubory/prednaska56.doc>
- [28] Musilová, Renata. Motivace pracovníků v obchodní organizaci. [online]. 2006, [cit. 2006-02-04]. Dostupný z WWW:
<<http://old.mendelu.cz/veda/mendelnet/pef/mendelnet1999/MUSILOVARENATA/>>
- [29] Štěpinová, Martina. Význam personální strategie a personálního controllingu pro výkon společnosti. [online]. 2006, [cit. 2006-02-05]. Dostupný z WWW:
<http://www.pwcglobal.com/cz/cze/inssol/issues/personalstrategie_MS.html>.
- [30] Dostupný z WWW: <<http://www.magneton.cz>>.
- [31] ZÁMEČNÍK, ROMAN., HITKA, MILOŠ. Zjišťování motivace zaměstnanců jako kvalitativní veličiny personálního controllingu. *ControllerNews*. 4/2005. ISSN 1214-5149.
- [32] Podniková kolektivní smlouva.
- [33] Výroční zpráva, 2004.
- [34] Brožura pro zaměstnance.
- [35] Interní materiály personálního oddělení společnosti MAGNETON a. s.
- [36] Analýzy Ministerstva průmyslu a obchodu.
- [37] Směrnice o školení.
- [38] Plán školení.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a. s.	Akciová společnost.
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
ČR	Česká republika.
ČSN	Česká technická norma.
EMS	Systém enviromentálního managementu.
EU	Evropská unie.
IČO	Identifikační číslo organizace.
ISO	International Organisation for Standardisation
Kč	Koruna česká.
Obr.	Obrázek.
OKEČ	Odvětvová klasifikace ekonomických činností.
PSMI	The Personal – Social Motivation Inventory.
SEPIMO	Analýza sociálního systému.
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.
Tab.	Tabulka.
THP	Technicko-hospodářský pracovník.
USD	Americký dolar.
WKOPY	What Kind of Personality Are You.
ZP	Zákoník práce.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Personální strategie v návaznosti na firemní strategii	18
Obr. 2. Schématické znázornění vztahu stimulace – osobnost člověka – motivace.....	23
Obr. 3. Motivační faktory	24
Obr. 4. Proces motivace	27
Obr. 5. Schématické znázornění motivace pracovního jednání.....	29
Obr. 6. Maslowova teorie hierarchie potřeb	32
Obr. 7. Rozdílnost teorií spokojenosti a nespokojenosti	34
Obr. 8. Struktura odběratelů dle teritoriálního hlediska	54
Obr. 9. Podíl jednotlivých závodů na celkovém obratu společnosti.....	57
Obr. 10. Vývoj tržeb ve společnosti MAGNETON a. s.	57
Obr. 11. Vývoj počtu zaměstnanců MAGNETON a. s. dle pracovní kategorie.....	62
Obr. 12. Procentuální vyjádření návratnosti dotazníků	80
Obr. 13. Profesionální struktura zaměstnanců	81
Obr. 14. Profesionální struktura zaměstnanců	81
Obr. 15. Struktura dotazovaných zaměstnanců dle odpracovaných let.....	82
Obr. 16. Profil důležitosti a spokojenosti s vykonávanou prací v kategorii THP	83
Obr. 17. Profil důležitosti a spokojenosti s vykonávanou prací v kategorii dělnických profesí	84
Obr. 18. Dendogram shlukové analýzy struktury motivačních kritérií dělnických profesí	89
Obr. 19. Dendogram shlukové analýzy motivačních profilů dělnických profesí.....	90
Obr. 20. Ganttův diagram časového plánu projektu	96
Obr. 21. Schéma tvorby motivačního programu pomocí vicekriteriálních statistických metod	98

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Klíčoví odběratelé společnosti MAGNETON a. s.	53
Tab. 2. Prodeje podle jednotlivých druhů činností.....	56
Tab. 3. Struktura zaměstnanců společnosti MAGNETON a. s.	62
Tab. 4. Vývoj stavu zaměstnanců dle věku ve společnosti MAGNETON a. s.	63
Tab. 5. Úroveň kvalifikace zaměstnanců MAGNETON a. s.	63
Tab. 6. Příplatky ke mzdě ve společnosti MAGNETON a. s.	66
Tab. 7. Odměny poskytované zaměstnancům při životním jubileu	67
Tab. 8. Přehled o školení zaměstnanců za poslední čtyři roky	75
Tab. 9. Stupnice pořadí důležitosti motivačních faktorů	79
Tab. 10. Stupnice pořadí spokojenosti motivačních faktorů	79
Tab. 11. Profesní struktura zaměstnanců podílejících se na průzkumu	80
Tab. 12. Struktura zaměstnanců dle věku	81
Tab. 13. Identifikované problematické motivační faktory u THP (důležitost je vyšší než spokojenost)	83
Tab. 14. Identifikované motivační faktory spokojenosti u THP (spokojenost je vyšší než důležitost).....	84
Tab. 15. Identifikované problematické motivační faktory u Dělníků (důležitost je vyšší než spokojenost)	85
Tab. 16. Identifikované motivační faktory spokojenosti u Dělníků (spokojenost je vyšší než důležitost).....	85
Tab. 17. Příklad měsíčního hodnocení zaměstnance	103

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I : SHRUTÍ NEJVÝZNAMNĚJŠÍCH MOTIVAČNÍCH TEORIÍ

PŘÍLOHA P II : CERTIFIKAČNÍ STANDARDY

PŘÍLOHA P III : ORGANIZAČNÍ SCHÉMA MAGNETON A. S.

PŘÍLOHA P IV : SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI MAGNETON A. S.

PŘÍLOHA P V : PŘEHLED NÁSTUPU A VÝSTUPU ZAMĚSTNANCŮ DLE DŮVODU

PŘÍLOHA P VI : SOCIÁLNÍ PROGRAM PRO ROK 2006

PŘÍLOHA P VI : PŘEHLED TYPOVÝCH ŠKOLÍCÍCH AKCÍ

PŘÍLOHA P VIII : SWOT ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

PŘÍLOHA P IX : DOTAZNÍK

PŘÍLOHA P X : VYHODNOCENÍ MOTIVAČNÍ STRUKTURY V KATEGORII THP

PŘÍLOHA P XI : VYHODNOCENÍ MOTIVAČNÍ STRUKTURY V KATEGORII
VÝROBNÍCH DĚLNÍKŮ

PŘÍLOHA P XII : PROCENTUÁLNÍ PODÍLY V JEDNOTLIVÝCH OBLASTECH

PŘÍLOHA P XIII : DENDOGRAMY SHLUKOVÉ ANALÝZY PRO KATEGORII THP

PŘÍLOHA P I : SHRUTÍ NEJVÝZNAMNĚJŠÍCH MOTIVAČNÍCH TEORIÍ

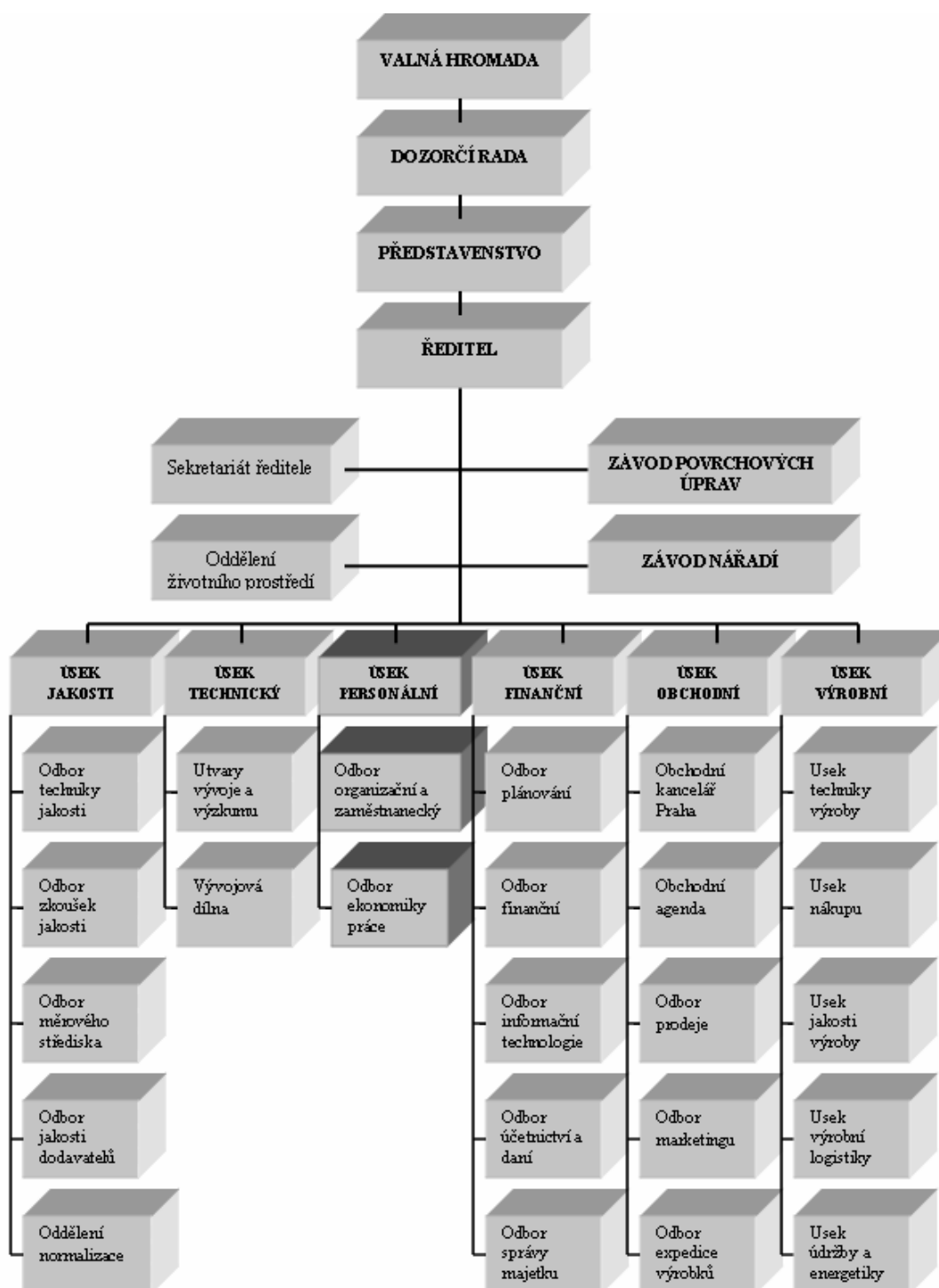
Nejvýznamnější teorie motivace		
Název	Autor	Charakteristika
Teorie potřeb (1943)	A. H. Maslow	Hierarchie potřeb od základních po nejvyšší: potřeby fyziologické, potřeba jistoty, potřeba sounáležitosti, potřeba uznání a potřeba seberealizace. Aby pro člověka nabyly na významu vyšší potřeby, musí být částečně uspokojeny potřeby nižší. Motivační účinek mají ty potřeby, které ještě nejsou dostatečně uspokojeny.
Teorie Lidských vztahů (Hawthornský efekt 1945)	E. Mayo	Pro člověka není důležitá jen mzda a jistota pracovního místa, ale má i určité sociální potřeby. Existenci neformálních skupin je nutné využívat, ne potlačovat. Umožníme-li lidem navazovat sociální kontakty a pracovat ve skupině, dosáhneme vyšší efektivity.
Motivačně-hygienická teorie (1959)	F. Herzberg	Rozlišujeme motivátory (satisfactory) a hygienické faktory (dissatisfactory). Hygienické faktory, např. pracovní podmínky, jistota pracovního místa mohou odstranit nespokojenost pracovníka. Motivátory pak teprve mohou přispět ke spokojenosti a motivovat, např. uznání, zajímavá práce, možnost kariéry, seberealizace.
Teorie X a Teorie Y (1960)	D. McGregor	Teorie X a Teorie Y představují dva protipóly možného postoje manažera vůči pracovníkovi. Teorie X předpokládá, že zaměstnanci nepracují rádi, jsou líní, nechtějí odpovědnost a musí být k práci nuceni. Teorie Y vychází z toho, že pracovník má svou práci rád, touží po uplatnění a odpovědnosti, je kreativní. Manažer mu to musí jen umožnit.
Teorie spravedlnosti (rovnováhy, vydání a zisku – 1962)	J.S. Adams	Člověk srovnává své pracovní „výdaje“ (energie, námaha) a zisky (jaký užitek za to získal) s výdaji a zisky ostatních a snaží se odstranit nerovnováhu. Vzniká tendence přizpůsobit výkon míře užitku, který člověk pociťuje.

Teorie očekávání (1964)	V. H. Vroom	Motivace člověka k činnosti závisí na síle očekávání určité hodnoty, tj. na samotné hodnotě, kterou člověk připisuje danému cíli, kterého by mohl dosáhnout a na pravděpodobnosti, že bude při této činnosti úspěšný. Čím je cíl atraktivnější, cennější a jeho dosažení pravděpodobnější, tím více je člověk k aktivitě motivován.
Teorie aspirace (1964)	J. W. Atkinson	Jedinec si vybírá úroveň, které by chtěl dosáhnout (cíl), určuje si velikost svého výkonu, klade na sebe určité nároky – aspirace. Skutečně dosažený výkon může úroveň aspirace korigovat. Při úspěchu se aspirace zvyšuje, při nezdaru klesá.
Teorie stanovení cílů (1967)	E. Locke	Bude-li mít pracovník stanoveny konkrétní cíle, kterých má dosáhnout, budou jeho výkony vyšší, než když takové cíle chybí. Cíle musí být reálné, splnitelné. Motivace se zvyšuje, má-li člověk možnost na tvorbě těchto cílů participovat.
Teorie tří potřeb (1976)	D. McClelland	Motivaci člověka ovlivňují tři potřeby: moc, úspěch a příslušnost k někomu (něčemu). Lidé usilují v různém stupni o jejich uspokojení.
Teorie intrinsické a extrinsické motivace (1980)	G. Wiswede	Člověk může být motivován vnitřně (intrinsicky), a to zejména prací samotnou, nebo zevnějšku (extrinsicky) např. platem, pochvalou, povýšením atd. [23]

PŘÍLOHA P II : CERTIFIKAČNÍ STANDARDY

1994	získání certifikátu ISO 9001 od společnosti Lloyd's Register Quality Assurance
1997	obhájení certifikátu ISO 9001 od společnosti Lloyd's Register Quality Assurance
1998	udělen certifikát QS 9000, od společnosti Lloyd's Register Quality Assurance
1999	kontrolní audit certifikátu QS 9000, certifikát rozšířen dle III. Vydání QS 9000
2001	obhájení stávajících certifikátů (ISO 9001:1994 a QS 9000) a získání TS 16949:1999 od Lloyd's Register Quality Assurance
2003	získání certifikátů dle revidovaných vydání TS 16949:2002 a ISO 9001:2000 od Lloyd's Register Quality Assurance

PŘÍLOHA P III : ORGANIZAČNÍ SCHEMA MAGNETON A. S.



PŘÍLOHA P IV : SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI MAGNETON A.S.

SWOT ANALÝZA - MAGNETON a. s.	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Proces nepřetržitého sledování kvality. • Certifikace ISO a QS. • Vlastní vývojové pracoviště. • Spolupráce s vysokými a odbornými školami (výchova perspektivních pracovníků). • Dodržování a neustále zlepšování systému enviromentálního managementu. • Zákaznicky orientovaná výroba výrobků. • Zákazníci po celé Evropě. • Elektronický katalog výrobků s možností online objednávky. • Moderní technologie, které umožňují zvládnout velké zakázky ve velmi krátkém čase. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hledání nových zákazníků. • Reklamní a propagační činnost. • Nedostateční síť prodejního a servisního zastoupení v zemích EU. • Nedostatečná úroveň jazykové vybavenosti, která znesnadňuje komunikaci se zákazníky. • Nepřípravenost zaměstnanců přijímat a podporovat změny přispívající ke zkvalitnění společnosti.
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Přicházejí s novými či netradičními řešeními produktů. • Nové technologie. • Zvýšení propagace výrobků. • Hledání nových dodavatelů. • Orientace na náročného zákazníka, který vyžaduje speciální produkt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rostoucí požadavky trhu na kvalitu. • Zdravotní a hygienické normy. • Odchod kvalifikovaných pracovníků. • Plagiáty produktů dovážené z Číny. • Konkurenční tlaky zahraničních výrobců a jejich technologie. • Rostoucí mzdové náklady a daňové zatížení. • Nepředvídatelné chování spotřebitelů.

PŘÍLOHA P V : PŘEHLED NÁSTUPU A VÝSTUPU ZAMĚSTNANCŮ DLE DŮVODU

Důvod nástupu	2000	2001	2002	2003	2004	2005	%
Sponzor.absolv.	0	0	0	0	0	0	0
Absolvent	49	27	19	3	24	9	7,96
Z mateř.dovolené	1	2	2	0	5	0	0,00
Z další MD	2	0	1	0	0	0	0,00
Z vojen.sluzby	1	0	1	1	0	0	0,00
Z civilní služby	0	0	0	0	0	0	0,00
Z veřej.funkce	0	0	0	0	0	0	0,00
Opětovný nástup	34	14	29	26	47	67	59,29
Prac.důchodce	4	6	6	7	22	3	2,65
LAS, brigáda	49	40	37	0	0	0	0,00
Přistěh.dojíždění	9	2	3	0	1	1	0,88
Lepší uplatnění	39	19	27	0	23	9	7,96
Vyšší plat	6	0	0	0	0	1	0,88
Zdravotní stav	0	0	0	0	0	0	0,00
Z úřadu práce	90	34	59	3	33	21	18,58
Nezaměstnaný	4	3	0	0	1	0	0,00
Cizí stát.příslušník.	0	0	0	0	1	2	1,77
Důvod neudán	1	1	0	0	0	0	0,00
Celkem	289	148	184	40	157	113	100,00
Důvod výstupu	2000	2001	2002	2003	2004	2005	%
Starobní důchod	5	2	11	11	4	3	1,70
Invalidní důchod	7	11	9	19	13	2	1,14
Úmrtí	0	0	5	1	0	0	0,00
Doba určitá	92	82	109	111	40	89	50,57
Mateř.dovolená	13	10	8	13	6	9	5,11
Vojenská služba	2	1	3	0	0	0	0,00
Hrubé por.kázně + opak. por. kázně	10	8	9	3	4	3	1,70
Zdravotní stav	0	0	0	0	0	0	0,00
Nadbytečnost+ nadbyteč. SPD	87	1	51	37	3	12	6,82
Převod org.jedn.	0	0	0	0	0	0	0,00
Ve zkušeb.době	10	7	23	1	11	8	4,55
Prac.podmínky	6	0	1	1	0	4	2,27
Nízký plat	2	3	1	0	3	0	0,00
Nevhod.kolektiv	0	0	0	0	0	0	0,00
Vztah s nadříz.	0	1	0	0	0	0	0,00
Ve zk.době (p.p.)	2	0	0	0	0	0	0,00
Ve zk.době (p.v.)	0	0	0	0	0	0	0,00
Zdravotní důvody	2	0	1	0	0	1	0,57
Dojíždění	0	0	0	0	1	0	0,00
Důvod neudán	1	0	1	0	0	0	0,00
Neusp.výsledky	2	2	1	0	2	14	7,95
Prac.podmínky	2	1	1	0	0	1	0,57
Nízký plat	27	22	28	24	7	5	2,84
Převod do jiné organ.	0	2	2	1	5	1	0,57
Vztah s nadříz.	0	2	2	0	1	0	0,00
Dojíždění	2	2	2	1	0	0	0,00
Péče o dítě	1	0	2	0	0	0	0,00
Jiný důvod	18	3	2	0	3	1	0,57
Zdravotní stav	5	6	4	0	5	3	1,70
Studium	0	1	3	0	0	0	0,00
Nadbytečnost	17	12	74	35	7	20	11,36
Celkem	313	179	353	258	115	176	100,00

PŘÍLOHA P VI : SOCIÁLNÍ PROGRAM PRO ROK 2006

Sociální program pro rok 2006	
Příspěvek na závodní stravování - daňově uznatelný	2.194 tis. Kč
Příspěvek na závodní stravování - daňově neuznatelný	168 tis. Kč
Plánovaná výše na závodní stravování celkem	2362 tis. Kč
Doplňování dílenských lékárníček	22 tis. Kč
Společenský večer zaměstnanců	180 tis. Kč
Beseda s bývalými zaměstnanci (důchodci)	70 tis. Kč
Rehabilitační péče (program masáží)	60 tis. Kč
Očkování zaměstnanců vakcinou proti chřipkovému onemocnění	15 tis. Kč
Smluvní lékařská závodní preventivní péče	116 tis. Kč
Měření rizikových faktorů práce a škodlivin	25 tis. Kč
Pořádání jazykových kurzů pro zaměstnance	80 tis. Kč
Květnové dary při úmrtí zaměstnance	10 tis. Kč
Pracovní oděvy a ochranné pomůcky	1 500 tis. Kč
Náklady rozpočtované na sociální oblast celkem	4 440 tis. Kč

Přehled zaměstnanců účastnících se sociálního programu pro zlepšení zdraví	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Rehabilitační masáže	200	200	150	150	157	100
Rekondiční pobyty	93	119	83	85	83	88
Očkování	245	194	177	175	186	141
Vitamínové preparáty	188	238	152	143	146	123
% podíl účastnících se zaměstnanců	55,3	57,8	45,3	57,1	66,9	51,1

PŘÍLOHA P VII : PŘEHLED TYPOVÝCH ŠKOLÍCÍCH AKCÍ

P - POVINNÁ ŠKOLENÍ (vyplývající z právních předpisů)

- P01 - vstupní školení
- P02 - bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- P03 - bezpečnost a ochrana zdraví při práci (pro vedoucí pracovníky)
- P04 - požární ochrana
- P05 - požární ochrana (pro vedoucí pracovníky)
- P06 - řízení motorových vozíků
- P08 - sváření
- P11 - obsluha zvedacích plošin
- P13 - obsluha jeřábů a vázání břemen
- P14 - zacházení s elektropřístroji (Vyhláška 50/78)
- P15 - zacházení s jedy
- P16 - obsluha plynových zařízení
- P17 - zaškolení a zapracování nových a převedených zaměstnanců
- P18 - obsluha tlakových nádob stabilních
- P19 - obsluha dýchacích přístrojů
- P20 - obsluha nákladních výtahů
- P21 - údržba a opravy zdvihacích zařízení
- P22 - obsluha neutralizačních stanic
- P23 - obsluha a řízení nákladních a speciálních vozidel
- P24 - obsluha a údržba motorových vozíků
- P25 - nakládání s chemickými látkami a přípravky
- P26 - obsluha parních a horkovodních kotlů (topení)
- P27 - obsluha nízkotlakých kotlů nad 50 kW (topení)

M - MANAGERSKÁ ŠKOLENÍ

- M01 - manažerské dovednosti
- M02 - mistrovské dovednosti
- M03 – organizace a procesní řízení
- M05 - řízení prodeje a marketing
- M06 - řízení nákupu
- M07 - řízení personálu
- M08 - řízení vývoje
- M09 - řešení problémů a rozhodování
- M10 - vyjednávání a komunikace
- M11 - řízení financí a ekonomiky

M12 - řízení výroby

M13 - strategie společnosti

E - ŠKOLENÍ ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ

E01 - základy EMS, ISO 14001 a příručka EMS

E02 - cíle, programy a politika ekologie, aspekty a dopady činností

E03 - dokumentace

E04 - interní a externí audit ekologie, hodnocení souladu

E05 - měření a monitorování, preventivní opatření

E06 - havarijní připravenost, neshody

E07 - bezpečnost práce a pracovní prostředí

Q - ŠKOLENÍ JAKOSTI

Q01 - základy TQM, CIP

Q02 - organizace systému jakosti a příručka jakosti

Q03 - jakost ve výrobě

Q04 - ekonomika jakosti

Q05 - ručení za výrobek

Q06 - QFD

Q07 - programy pro nové výroby

Q08 - bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Q09 - dokumentace

Q10 - interní audit jakosti

Q12 - externí audit jakosti

Q13 - FMEA

Q15 - SPC (statistické metody)

Q16 - spolehlivost

Q17 - DOE (experimentování při návrhu)

Q18 - zkušební a měřicí technika (metrologie)

Q19 - kroužky jakosti

Q20 - jakost v marketingu a prodeji

Q21 - řízení jakosti dodavatelů

Q22 - jakost ve výpočetní technice

Q23 - změny procesů

Q25 - schvalování dílů

Q26 - manager jakosti

R - PROFESNÍ ŠKOLENÍ

- R01 - sekretariát ředitele
- R02 - vývoj
- R03 - software
- R04 - řízení materiálových toků (CANBAN)
- R05 - týmová práce a komunikace
- R07 - benchmarking
- R08 - prodej
- R09 - personalistika
- R10 - strategie rozvoje společnosti, úseku nebo závodu
- R11 - hodnocení zaměstnanců
- R12 - pedagogické minimum
- R13 - marketing
- R14 - organizace a řízení výroby
- R15 - účetnictví
- R16 - nákup
- R17 - ekonomika
- R18 - controlling
- R19 - studium při zaměstnání
- R20 - systém práce mistrů
- R22 - první pomoc
- R23 - AUTOCAD
- R24 - zdravý životní styl

L - LEGISLATIVNÍ ŠKOLENÍ

- L01 - právní předpisy
- L02 - kolektivní smlouva
- L03 - organizační řídicí akty a interní předpisy

J - JAZYKOVÁ ŠKOLENÍ

- J01 - němčina (začátečníci)
- J02 - němčina (pokročilí)
- J03 - angličtina (začátečníci)
- J04 - angličtina (pokročilí)

O - SPECIALIZAČNÍ KURZY A SEMINÁŘE

- O01 - kurzy dle průběžné nabídky
- O02 - semináře dle průběžné nabídky

PŘEHLED FUNKČNÍCH MÍST A JIM PŘEDEPSANÝCH TYPOVÝCH ŠKOLENÍ

K1 VRCHOLOVÝ MANAGEMENT (ředitel společnosti, ředitelé úseků a závodů)

P01,P03,P05,M01,M03,M07,M09,M11,M13,Q01,Q02,Q10,Q12,Q20,E01,E02,R03,R05,R10,R11,
R17,R18,L01,L02,J00

K2 ROZŠÍŘENÝ VRCHOLOVÝ MANAGEMENT (zástupci ředitelů úseků a závodů)

P01,P03,P05,M01,M03,M13,Q01,Q10,Q12,Q20,E01,E02,R05,R09,R10,R11,R17,L01,L02,L03,J0
0

K3 STŘEDNÍ MANAGEMENT (vedoucí úseků a odborů podřízení ředitelům úseků a závo-
dů)P01,P03,P05,Q01,E01,E02,R03,R05,R06,R09,R10,R11,L01,L02,L03

K4 NIŽŠÍ MANAGEMENT (ostatní vedoucí útvarů přímo podřízení ředitelům úseků a závodů)
P01,P03,P05,Q01,Q02,R03,R05,R09,L02,L03

K5 MISTŘI A JIM NA ROVEŇ POSTAVENÍ VEDOUČÍ

P01,P03,P05,M02,M13,Q01neboQ02,Q03,Q04,Q09,Q10,Q15,Q18,E01,E02,E05,E06,E07,R04,
R05,R09,R10,R11,R17,L01,L02,L03

K7 TECHNICKÉ PROFESE

P01,P02,P04,P17,Q02,E01

K9 DĚLNICKÉ PROFESE

P01,P02,P04,P17,Q02,E01

Pokud zaměstnanec vykonává ve společnosti speciální činnosti vyžadující navíc určité kvalifikace a dovednosti než pro ostatní profese nebo je zařazen do systému vzdělávání perspektivních zaměstnanců nebo vykonává ve společnosti činnosti lektora, je mu předepsáno absolvování i následujících typových školení:

K6 VYBRANÉ TECHNICKÉ PROFESE - SPECIALISTÉ

O01,O02,P06,P14,P15,P25 a to vybrané dle požadované kvalifikace pro jednotlivá funkční místa a další školicí akce dle specifikace požadované pro funkci.

K8 VYBRANÉ DĚLNICKÉ PROFESE - SPECIALISTÉ

O01,P06,P08,P10,P11,P13,P14,P15,P16,P18,P19,P20,P21,P22,P23,P24,P25,P26 a to vybrané dle požadované kvalifikace pro jednotlivá funkční místa a další školicí akce dle specifikace požadované pro funkci.

K10 PERSPEKTIVNÍ ZAMĚSTNANCI

M01neboM02,Q01,Q10,E01,E02,R03,R05,R09,L01,L03,J00

K11 LEKTOŘI

R05,R12,L01,L03

Konkretizaci předepsaných školení provádí pro vrcholový a střední management a mistry (všechna školení), perspektivní zaměstnance (manažerská a legislativní školení), lektory (pedagogická a didaktická školení) a specialisty (odborné kurzy) personální útvar a pro ostatní zaměstnance přímý nadřízený v souladu se záměry vedení úseku nebo závodu.

PŘÍLOHA P VIII : SWOT ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

SWOT ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ - MAGNETON a. s.	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Odborná kvalifikace ve strojírenských a elektrotechnických profesích. - Vysoký stupeň flexibility při zastupování v jednotlivých dělnických profesích. - Průzkumy postojů a motivace zaměstnanců (několikrát ročně). - Průběžná školení zaměstnanců. - Velká škála vzdělávacích akcí (povinné i dobrovolné). - Spolupráce se studenty vysokých škol. - Důraz na týmovou práci a její odměňování. - Kvalitní péče o bezpečnost pracovníků. - Schopnost rychle přijímat nové pracovníky, prakticky „ze dne na den“. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nedostatek specialistů v oblasti digitální techniky. - Nedostatečná jazyková vybavenost u řídicích pracovníků. - Neinformovanost zaměstnanců o struktuře zaměstnaneckých výhod. - Nízká úroveň přípravy zaměstnanců pro výkon náročných řídicích funkcí. - Časté změny v managementu podniku. - Chybějící charismatická vůdčí osobnost v čele společnosti. - Nedostatek vysokoškolsky vzdělaných pracovníků. - Vysoký věkový průměr zaměstnanců.
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - Rozšíření personálního úseku. - Přihlížení k lepším individuálním schopnostem zaměstnanců a jejich odměňování za lepší výkony. - Seznámení pracovníků se zaměstnaneckými výhodami. - Využívání benefitů jako součást motivace. - Sestavení vhodného motivačního programu jako uceleného dokumentu. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rostoucí požadavky na kvalitu odvedené práce. - Odchod kvalifikovaných odborníků ke konkurenci či do zahraničí.

PŘÍLOHA P IX : DOTAZNÍK

Vážená paní, pane,
dovoluji si Vám předložit následující anonymní dotazník, jehož prostřednictvím bude proveden průzkum pro zpracování diplomové práce na téma: „Projekt řízení pracovní motivace zaměstnanců společnosti MAGNETON a. s. prostřednictvím vybraných statistických metod“.

Cílem tohoto průzkumu je získat informace o tom, jak Vy, jako zaměstnanec společnosti MAGNETON a. s., hodnotíte své pracovní zařazení a své zaměstnání z osobního hlediska. Dále pak, jak vnímáte podnikové klima, co Vám ve Vaší práci napomáhá, ale i co Vám naopak překáží. Jelikož se jedná o průzkum Vašeho vztahu k práci a k Vašemu zaměstnání, prosím Vás, aby jste na všechny otázky odpovídali co nejupřímněji dle svého přesvědčení. Zjištěné informace nebudou žádným způsobem zneužity a budou anonymně zpracovány.

Vaše názory budou sloužit vedoucím pracovníkům k rozpoznání problematických oblastí, které by chtěli do budoucna řešit k Vaší větší spokojenosti tak, aby jste se ve svém zaměstnání cítili co nejlépe. Svou účastí na tomto průzkumu mi umožníte získat potřebné údaje, které jsou nutným předpokladem pro zpracování mé diplomové práce.

Tento průzkum organizuje Univerzita Tomáše Bati Zlín, Ústav podnikové ekonomiky ve společnosti MAGNETON a. s.

Děkuji Vám za Vaši ochotu a spolupráci.

Bc. Zuzana Horáková
Studentka Univerzity Tomáše Bati.

Část I - Všeobecné údaje o zaměstnanci

Prosím Vás o zakroužkování Vašich osobních údajů:

Pohlaví:

- a) Muž
- b) Žena

Funkce:

- a) THP
- b) Dělník(ce)

Počet odpracovaných let ve společnosti:

- a) Do 1 roku
- b) 1 – 5 let
- c) 6 – 10 let
- d) Více než 10 let

Věk:

- a) Do 20 let
- b) 20 – 30 let
- c) 31 – 40 let
- d) 41 – 50 let
- e) Nad 50 let

Část II – Průzkum motivační struktury zaměstnanců

V části II jsou uvedeny motivy, které jsou pro zaměstnance více či méně důležité. Přečtěte si prosím, tyto motivy a označte křížkem jejich důležitost.

Kritéria jsou následující:

5	Nejvíce důležité
4	Důležité
3	Běžné
2	Málo důležité
1	Úplně bezvýznamné

	Jak jsou pro vás důležité?	5	4	3	2	1
1	Dobré sociální podmínky (např. penzijní a životní pojištění)					
2	Zabezpečená práce (pracovní jistota)					
3	Dobré jméno společnosti na veřejnosti					
4	Dobré vztahy ke kolegům v práci					
5	Bezproblémová spolupráce s nadřízenými					
6	Dobrá mzda					
7	Spravedlivé hodnocení pracovního výkonu a pracovních výsledků					
8	Dostatečná informovanost o cílech společnosti a jejich plnění					
9	Kvalitní celková vybavenost pracoviště					
10	Dostatečné podmínky pro vykonávání práce (osvětlení, hluchost)					
11	Dobrá organizace práce v útvaru, dílně					
12	Šance na postup					
13	Pracovněprávní a psychologické poradenství pro zaměstnance					
14	Dobrá úroveň stravování					
15	Samostatnost v rozhodování					
16	Informovanost o dění ve společnosti					
17	Práce, která umožňuje dostatek času v soukromém životě					
18	Sociální výhody (slevy, kulturní a sportovní akce apod.)					
19	Dodržování pevné pracovní doby bez přesčasů					
20	Stanovení závodní dovolené					

Označte křížkem ty varianty odpovědí, které nejlépe vystihují Vaši spokojenost s uvedenými faktory.

5	Velmi spokojený(á)
4	Spokojený(á)
3	Celkem spokojený(á)
2	Nespokojený(á)
1	Velmi nespokojený(á)

	Jak jste spokojený(á) s následujícími činiteli?	5	4	3	2	1
1	Se sociálními podmínkami					
2	Se zabezpečením práce (pracovní jistotou)					
3	S pověstí společnosti					
4	Se vztahy na pracovišti					
5	Se spoluprací s nadřízenými					
6	S vyšší mzdy					
7	S ohodnocením Vašich pracovních výkonů					
8	S informovaností o cílech společnosti					
9	S celkovou vybaveností pracoviště					
10	S podmínkami pro vykonávání práce (osvětlením, vybavením...)					
11	S organizací práce v oddělení (kompetence)					
12	S možnostmi pracovního postupu					
13	S poradenstvím pro zaměstnance					
14	S úrovní stravování					
15	S možností samostatně se rozhodovat					
16	S informacemi o aktivitách společnosti					
17	S časem, který máte k dispozici pro Váš soukromý život					
18	Se sociálními výhodami					
19	S dodržováním pevné pracovní doby bez přesčasů					
20	Se stanovením termínu celozávodní dovolené					

Část III– Problematické faktory pracovní motivace

Prosím Vás, aby jste u každé otázky označili jen jednu odpověď, která nejvíce odpovídá Vašemu názoru.

1. Jaký je Váš vztah ke společnosti MAGNETON a. s.?

- a) Jsem velmi rád(a), že zde mohu pracovat.
- b) Nemám žádný vztah ke společnosti, je mi jedno kde pracuji.
- c) Dokážu si představit práci v lepším podniku.

2. Jaký je Váš vztah k práci, kterou vykonáváte?

- a) Dělán svou práci rád(a).
- b) Dělán jen to co se ode mne vyžaduje.
- c) Je mi jedno jakou práci vykonávám.

3. Jak hodnotíte prostředí, ve kterém pracujete?

- a) Jsem spokojený(á).
- b) Uvítal(a) bych zlepšení, příjemnější prostředí, jako:.....
- c) Nezáleží mi na tom.

4. Myslíte si, že hodnocení Vás a Vašich spolupracovníků je vždy spravedlivé, tedy je používán pro všechny „stejný metr“?

- a) Ano, určitě je spravedlivé.
- b) Ano, ve většině případů.
- c) Ne, není spravedlivé.
- d) Nezajímá mě to.

5. Jak Vás hodnotí Váš nadřízený?

- a) Nerozumí mé práci, cítím se nedocenen.
- b) Příliš kritický, dobré přehlíží, špatné zdůrazňuje.
- c) Dokáže povzbudit, pochválit a zároveň dát najevo, co je třeba zlepšit.

6. Myslíte si, že Váš pracovní výkon je adekvátně finančně ohodnocený?

- a) Finanční ohodnocení je vyšší než můj pracovní výkon.
- b) Finanční ohodnocení je nižší než můj pracovní výkon.
- c) Finanční odměna pro mě není důležitá.

7. Máte dostatek příležitostí pro další vzdělávání a zvyšování kvalifikace ?

- a) Nabídka pro zvyšování kvalifikace je vyšší než jsem očekával(a).
- b) Možnosti pro vzdělávání se odvíjejí dle aktuálních potřeb podniku.
- c) Pociťuji nedostatky ve vzdělávání zaměstnanců, jaké:.....
- d) Možnost dalšího vzdělávání mě nezajímá.

8. Účastníte-li se školení, co Vám obvykle přinese?

- a) Získané vědomosti využiji ve své profesi.
- b) Odpočinu si od práce, žádný jiný přínos pro mě školení nemá.
- c) Nic mi většinou nepřinese, spíše je to ztráta času.
- d) Neúčastním se.

9. Uvítal(a) by jste větší pravomoc a tím i větší odpovědnost za práci?

- a) Ano.
- b) Ne.
- c) Je mi to jedno.

10. Víte jaké zaměstnanecké výhody MAGNETON a. s. nabízí?

- a) Víím o všech výhodách.
- b) Víím o většině.
- c) Víím jen o těch, které využívám.
- d) Nevím o žádných výhodách.

11. Myslíte si, že máte možnosti vlastního kariérového růstu?

- a) Ano, velké.
- b) Ano, ale jsou malé.
- c) Spíše žádné.
- d) Ne, nemám.

12. Poskytuje Vám Váš nadřízený dostatek informací potřebných k vykonávání Vaší práce, tedy víte vždy přesně, jaká práce se od Vás očekává?

- a) Rozhodně ano.
- b) Celkem ano.
- c) Spíše ne.
- d) Rozhodně ne.

13. Jste informovaný(á) o důležitých rozhodnutích a záměrech podniku?

- a) Ano jsem informovaný, informace se ke mně dostanou vždy včas.
- b) Informují mě, ale většinou pozdě.
- c) Jsem nedostatečně informovaný nebo jsou mi určité informace zatajeny.
- d) Nejsem informovaný vůbec.

14. Případná pracovní neschopnost na Vašem pracovišti je způsobena především:

- a) Nadměrným pracovním zatížením.
- b) Skutečnou pracovní neschopností.
- c) Simulováním zaměstnanců.
- d) Jiné:

15. Jakým způsobem by bylo možné pracovní neschopnost na Vašem pracovišti snížit?

- a) Vytvořením lepší pracovní atmosféry, založené na neformálních vztazích.
- b) Přeplicením zdravotních služeb jako jsou např. lázně, bazén, fitness, apod.).
- c) Zajištěním bezpečnějšího technického vybavení a lepším uspořádáním pracoviště.
- d) Jiné:.....

16. Uvažujete o tom, že byste změnil(a) Vaše zaměstnání?

- a) Ne, práce, kterou dělám mi vyhovuje.
- b) V zaměstnání bych chtěl(a) zůstat, ale vykonávat jinou profesi.
- c) Práce, kterou zde dělám mě baví, ale raději bych ji vykonával(a) v jiném podniku.

PŘÍLOHA P X : VYHODNOCENÍ MOTIVAČNÍ STRUKTURY V KATEGORII THP

	Motivy	Důležitost					r	Spokojenost					r	Rozdíl
		5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		
1.	Dobré sociální podmínky	6	18	11	7	0	3,55	2	12	23	5	0	3,26	0,29
2.	Zabezpečená práce (pracovní jistota)	19	19	3	1	0	4,33	0	8	18	13	3	2,74	1,60
3.	Dobré jméno společnosti na veřejnosti	8	24	6	3	1	3,83	1	3	28	10	0	2,88	0,95
4.	Dobré vztahy ke kolegům v práci	15	21	5	1	0	4,19	6	24	12	0	0	3,86	0,33
5.	Bezproblémová spolupráce s nadřízenými	12	22	7	0	1	4,05	5	21	14	2	0	3,69	0,36
6.	Dobrá mzda	20	18	3	1	0	4,36	0	10	17	12	3	2,81	1,55
7.	Spravedlivé hodnocení pracovního výkonu	12	24	5	1	0	4,12	1	10	22	8	1	3,05	1,07
8.	Dostatečná informovanost o cílech společnosti	3	23	16	0	0	3,69	0	6	21	13	2	2,74	0,95
9.	Kvalitní celková vybavenost pracoviště	5	21	14	1	1	3,67	0	10	22	6	4	2,90	0,76
10.	Dostatečné podmínky pro vykonávání práce	5	21	15	1	0	3,71	0	10	25	5	2	3,02	0,69
11.	Dobrá organizace práce v útvaru, dílně	4	30	7	1	0	3,88	0	18	19	5	0	3,31	0,57
12.	Šance na postup	3	15	19	4	1	3,36	0	9	25	6	2	2,98	0,38
13.	Pracovněprávní a psychol. poradenství	0	6	18	15	3	2,64	0	7	26	7	2	2,90	-0,26
14.	Dobrá úroveň stravování	4	13	18	7	0	3,33	0	5	14	13	10	2,33	1,00
15.	Samostatnost v rozhodování	4	23	15	0	0	3,74	0	14	24	4	0	3,24	0,50
16.	Informovanost o dění ve společnosti	4	18	17	3	0	3,55	0	4	22	15	1	2,69	0,86
17.	Dostatek času pro soukromý život	3	14	19	6	0	3,33	1	19	22	0	0	3,50	-0,17
18.	Sociální výhody	1	8	20	9	4	2,83	0	9	25	8	0	3,02	-0,19
19.	Dodržování pevné pracovní doby bez přesčasů	2	7	26	6	1	3,07	1	11	29	1	0	3,29	-0,21
20.	Stanovení závodní dovolené	0	12	21	6	3	3,00	2	10	27	3	0	3,26	-0,26

PŘÍLOHA P XI : VYHODNOCENÍ MOTIVAČNÍ STRUKTURY V KATEGORII VÝROBNÍCH DĚLNÍKŮ

Motivy		Důležitost					r	Spokojenost					r	Rozdíl
		5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		
1.	Dobré sociální podmínky	9	21	25	1	0	3,68	0	12	40	3	1	3,13	0,55
2.	Zabezpečená práce (pracovní jistota)	31	21	3	1	0	4,46	1	15	26	10	4	2,98	1,48
3.	Dobré jméno společnosti na veřejnosti	5	32	17	1	1	3,70	1	12	36	7	0	3,13	0,57
4.	Dobré vztahy ke kolegům v práci	17	26	12	1	0	4,05	5	31	17	2	1	3,66	0,39
5.	Bezproblémová spolupráce s nadřízenými	20	31	5	0	0	4,27	13	22	16	4	1	3,75	0,52
6.	Dobrá mzda	34	18	4	0	0	4,54	1	17	21	15	2	3,00	1,54
7.	Spravedlivé hodnocení pracovního výkonu	19	32	4	0	0	4,20	4	20	25	5	2	3,34	0,86
8.	Dostatečná informovanost o cílech společnosti	1	31	23	0	1	3,55	0	11	33	10	2	2,95	0,61
9.	Kvalitní celková vybavenost pracoviště	11	33	11	0	1	3,95	0	9	38	9	0	3,00	0,95
10.	Dostatečné podmínky pro vykonávání práce	11	38	7	0	0	4,07	0	16	31	8	1	3,11	0,96
11.	Dobrá organizace práce v útvaru, dílně	8	44	4	0	0	4,07	1	26	24	4	1	3,39	0,68
12.	Šance na postup	6	19	27	4	0	3,48	1	12	34	7	2	3,05	0,43
13.	Pracovněprávní a psychol. poradenství	1	5	30	13	7	2,64	0	10	30	16	0	2,89	-0,25
14.	Dobrá úroveň stravování	5	20	27	4	0	3,46	1	11	35	4	5	2,98	0,48
15.	Samostatnost v rozhodování	7	22	25	2	0	3,61	3	22	28	3	0	3,45	0,16
16.	Informovanost o dění ve společnosti	2	26	27	1	0	3,52	0	8	30	16	2	2,79	0,73
17.	Dostatek času pro soukromý život	9	29	17	1	0	3,82	1	19	30	5	1	3,25	0,57
18.	Sociální výhody	3	19	27	5	2	3,29	0	11	35	8	2	2,98	0,30
19.	Dodržování pevné pracovní doby bez přesčasů	2	21	20	11	2	3,18	0	21	33	2	0	3,34	-0,16
20.	Stanovení závodní dovolené	9	18	22	5	2	3,48	2	19	33	2	0	3,38	0,11

**PŘÍLOHA P XII : PROCENTUÁLNÍ PODÍLY V JEDNOTLIVÝCH
OBLASTECH**

		THP		Dělníci	
		n	%	n	%
1	<i>a)</i>	31	73,81	36	64,29
	<i>b)</i>	2	4,76	4	7,14
	<i>c)</i>	9	21,43	16	28,57
2	<i>a)</i>	42	100,00	43	76,79
	<i>b)</i>	0	0,00	13	23,21
	<i>c)</i>	0	0,00	0	0,00
3	<i>a)</i>	24	57,14	31	55,36
	<i>b)</i>	18	42,86	20	35,71
	<i>c)</i>	0	0,00	5	8,93
4	<i>a)</i>	3	7,14	6	10,71
	<i>b)</i>	27	64,29	37	66,07
	<i>c)</i>	9	21,43	11	19,64
	<i>d)</i>	3	7,14	2	3,57
5	<i>a)</i>	2	4,76	1	1,79
	<i>b)</i>	9	21,43	8	14,29
	<i>c)</i>	31	73,81	47	83,93
6	<i>a)</i>	2	4,76	3	5,36
	<i>b)</i>	32	76,19	49	87,50
	<i>c)</i>	8	19,05	4	7,14
7	<i>a)</i>	5	11,90	3	5,36
	<i>b)</i>	30	71,43	32	57,14
	<i>c)</i>	6	14,29	3	5,36
	<i>d)</i>	1	2,38	18	32,14
8	<i>a)</i>	32	76,19	27	48,21
	<i>b)</i>	1	2,38	6	10,71
	<i>c)</i>	2	4,76	12	21,43
	<i>d)</i>	7	16,67	11	19,64
9	<i>a)</i>	19	45,24	19	33,93
	<i>b)</i>	14	33,33	23	41,07
	<i>c)</i>	9	21,43	14	25,00
10	<i>a)</i>	2	4,76	1	1,79
	<i>b)</i>	18	42,86	25	44,64
	<i>c)</i>	20	47,62	22	39,29
	<i>d)</i>	2	4,76	8	14,29

		THP		Dělníci	
		n	%	n	%
11	<i>a)</i>	0	0,00	1	1,79
	<i>b)</i>	11	26,19	10	17,86
	<i>c)</i>	27	64,29	34	60,71
	<i>d)</i>	4	9,52	11	19,64
12	<i>a)</i>	10	23,81	25	44,64
	<i>b)</i>	25	59,52	29	51,79
	<i>c)</i>	7	16,67	2	3,57
	<i>d)</i>	0	0,00	0	0,00
13	<i>a)</i>	9	21,43	17	30,36
	<i>b)</i>	20	47,62	18	32,14
	<i>c)</i>	11	26,19	17	30,36
	<i>d)</i>	2	4,76	4	7,14
14	<i>a)</i>	3	7,14	13	23,21
	<i>b)</i>	34	80,95	42	75,00
	<i>c)</i>	3	7,14	0	0,00
	<i>d)</i>	2	4,76	1	1,79
15	<i>a)</i>	3	7,14	5	8,93
	<i>b)</i>	20	47,62	33	58,93
	<i>c)</i>	7	16,67	10	17,86
	<i>d)</i>	12	28,57	8	14,29
16	<i>a)</i>	38	90,48	44	78,57
	<i>b)</i>	1	2,38	5	8,93
	<i>c)</i>	3	7,14	7	12,50

PŘÍLOHA P XIII : DENDOGRAMY SHLUKOVÉ ANALÝZY PRO KATEGORII THP

