Personální audit se zaměřením na mimomzdovou motivaci ve firmě Brano a. s.

Zuzana Opělová

Bakalářská práce
2007

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu
akademický rok: 2006/2007

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

Jméno a příjmení:	**Zuzana OPĚLOVÁ**
Studijní program:	**B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Management a ekonomika**
Téma práce:	**Personální audit se zaměřením na mimomzdovou motivaci ve firmě Brano a. s.**

Zásady pro vypracování:

1. **Prostudujte a zpracujte literární poznatky k problematice personálního auditu a motivace.**
2. **Proveďte základní analýzu celkového zaměření personálního řízení a podrobněji analyzujte motivační program firmy Brano a. s. a jeho implementaci v praxi.**
3. **Hodnoťte účinnost personálního řízení firmy Brano a. s. v souvislosti s mimomzdovou motivací a stanovte problémové oblasti.**
4. **Navrhněte možná zlepšení personálních činností zaměřených na mimomzdovou motivaci zaměstnanců firmy Brano a. s.**

Rozsah práce: **40 stran**

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, Michael. A handbook of human resource management practice. 9th edition. London : Kogan Page, 2003. 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.
[2] HARGIE, Owen, TOURISH, Dennis. Handbook of communication audits for organisations. New York : Routledge, 2000. 365 s. ISBN 0-4151-8642-0.
[3] KUBR, Milan, et al. Poradenství pro podnikatele a manažery : Zásady a zkušenosti. 1. vyd. Praha : CAPA, 1991. 2 sv. ISBN 80-7064-036-7.
[4] TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
[5] URBAN, Jan, STÝBLO, Jiří, VYSOKAJOVÁ, Margerita. Personalistika 2006. 1. vyd. Praha : ASPI, 2006. 796 s. ISBN 80-7357-148-X.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Milan Mikuláštík, Ph.D.**
Ústav managementu

Datum zadání bakalářské práce: **16. března 2007**

Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2007**

Ve Zlíně dne 16. března 2007

L.S.

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ Fakulta managementu a ekonomiky

doc. PhDr. Vnislav Nováček, CSc.
děkan

Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Hlavním cílem této práce je zhodnocení personálních činností v konkrétní průmyslové firmě zaměřených především na oblast mimomzdové motivace zaměstnanců. Teoretická část zahrnuje dvě samostatné oblasti. V první jsou zpracovány teoretické poznatky týkající se personálního auditu, konkrétně jeho podstaty, druhů, metod atd. Druhá část teorie se zabývá motivací, a to jejím psychologickým pojetím a motivací pracovní. V praktické části jsou analyzovány personální činnosti ve firmě Brano a. s. včetně jejího motivačního programu a je podrobně vyhodnoceno dotazníkové šetření, jehož úkolem je ověřit účinnost stávajícího motivačního programu. Závěr praktické části podává kritické zhodnocení výsledků s návrhem doporučení na zlepšení.

Klíčová slova: personální audit, personalistika, motivace, motivační program, benefity

ABSTRACT

The main aim of this thesis is evaluate of the personnel activities primarily focused on the area non-wage motivation of employees in the particular industrial company. The Theoretical part includes two independent areas. In the first one there are compiled the theoretical knowledge relating to the personnel audit, concretely it´s substance, types, methods, etc. The second one deals with motivation, i. e. it´s psychological conception and working motivation. In the practical part there are analysed the personnel proceedings in the company Brano a.s. including the evaluation of their motivation programme by using the method of the questionnaire research, the task of which is to verify the effectiveness of current motivational programme. The Conclusion of the practical part provides the critical appreciation of the results with recommendation proposal for improvement.

Keywords: personnel audit, motivation, motivational programme, benefits

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu své bakalářské práce doc. PhDr. Milanu Mikuláštíkovi, Ph.D. za cenné připomínky a paní Aleně Hahnové, vedoucí personálního útvaru firmy BRANO a. s. za vstřícnost a aktivní spolupráci při zpracování praktické části.

„Pokud stavba mostu neobohatí vědomí těch, kteří na ní pracují, pak by se most neměl stavět.“

Franz Fanon, The Wrelched of the Earth (1961)

OBSAH

ÚVOD **8**

I TEORETICKÁ ČÁST **10**

1 PERSONÁLNÍ AUDIT **11**

1.1 VYSVĚTLENÍ POJMU AUDIT A HISTORIE AUDITU 11

1.2 ÚLOHA PERSONÁLNÍHO AUDITU 12

1.2.1 Vznik, význam, cíle 12
1.2.2 Skupiny personálních auditů 14
1.2.3 Požadavky na správné provedení 15
1.2.4 Metody a metodika personálního auditu 16
1.2.5 Výsledky personálního auditu 17

1.3 MOŽNÉ PROBLÉMY PERSONÁLNÍHO AUDITU 18

1.4 MODERNÍ PŘÍSTUPY 19

2 MOTIVACE **21**

2.1 ZÁKLADNÍ POJMY A JEJICH VYSVĚTLENÍ 21

2.1.1 Pojem motivace 21
2.1.2 Potřeby a motivy 22

2.2 DRUHY MOTIVŮ 24

2.2.1 Sebezáchovné motivy 24
2.2.2 Stimulační motivy 24
2.2.3 Sociální motivy 25
2.2.4 Individuální psychické motivy 26

2.3 NĚKTERÉ KOMPLEXNÍ TEORIE MOTIVACE 27

2.4 PRACOVNÍ MOTIVACE 27

2.4.1 Možnosti pracovního motivování v organizacích 28
2.4.2 Benefity (zaměstnanecké výhody) 31
2.4.3 Motivační programy 32
2.4.4 Sledování spokojenosti a motivace ve firmách 32

II PRAKTICKÁ ČÁST **34**

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI **35**

3.1 HISTORIE A SOUČASNOST 35

3.2 ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ A PRODUKTY 36

3.3 STRATEGIE, VIZE, CÍLE 38

3.4 ZAMĚSTNANCI 39

3.5 FINANČNÍ STRÁNKA 40

4 ANALÝZA PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ **41**

4.1 CHARAKTERISTIKA PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ 41

4.1.1 Postavení personálního oddělení, jeho úkoly 41
4.1.2 Cíle, politika a strategie 42

4.1.3 Zhodnocení účinnosti činností personálního útvaru v praxi 43
4.2 MOTIVAČNÍ PROGRAM 44
4.2.1 Vnitropodnikové normy, jejich tvorba, úroveň 44
4.2.2 Implementace v praxi 45
5 ZHODNOCENÍ ÚČINNOSTI MOTIVAČNÍHO PROGRAMU 47
5.1 FORMULACE HYPOTÉZY A CÍLE PRŮZKUMU 47
5.2 POUŽITÁ METODA 47
5.3 PŘÍPRAVA PRŮZKUMU, VÝBĚROVÝ SOUBOR 48
5.4 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ 49
5.4.1 Charakteristika respondentů 49
5.4.2 Oddíl A – Firemní kultura 50
5.4.3 Oddíl B – Komunikace a informovanost ve firmě 52
5.4.4 Oddíl C – Vykonávaná práce 54
5.4.5 Oddíl D - Vzdělávání a rozvoj 55
5.4.6 Oddíl E – Odměňování 56
5.4.7 Oddíl F – Zaměstnanecké výhody 57
5.4.8 Celková práce personálního oddělení 59
5.5 CELKOVÉ ZHODNOCENÍ A STANOVENÍ PROBLÉMOVÝCH OBLASTÍ 60
6 NÁVRH MOŽNÝCH ZLEPŠENÍ 62
ZÁVĚR 67
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 69
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 74
SEZNAM OBRÁZKŮ 75
SEZNAM TABULEK 76
SEZNAM PŘÍLOH 77

ÚVOD

Nacházíme se v prostředí, které se neustále mění. Globalizace, o níž se nedozvídáme jen ze zahraničních knih či časopisů, ale která je již silně patrná i v našich podmínkách, vytváří nové příležitosti i hrozby. Na jedné straně stojí takřka neomezené možnosti firem proniknout na trhy v celosvětovém měřítku, na druhé straně stále sílící konkurenční boj, který klade vysoké nároky na ty, kteří v něm mají „přežít". Firmy jsou proto nuceny stále hledat nové oblasti, ve kterých mohou vyniknout. Mohou to být například výrobkové inovace, nové produktivnější technologie či výrobní zařízení. Mnohé firmy si však uvědomují, jak moc jsou síly na těchto polích vyrovnané a nápady mnohdy vyčerpané, a také to, že aby v nich uspěly, musely by přijít s něčím převratným. Tyto podmínky proto konečně poukázaly na oblast, která byla dosud spíše přehlížena a která se nyní může stát tou nejúčinnější konkurenční zbraní. Jsou jí lidé, zaměstnanci, dnes vnímáni jako nejdůležitější „aktivum", které jen firma může mít. Jen ti, kteří si to uvědomí, budou dlouhodobě úspěšní.

Tyto změny tedy vyvolaly nový pohled na personální činnosti ve firmách. Jejich původní význam, který spočíval z velké části pouze v evidenci týkající se zaměstnanců, tvoří dnes jen velmi malou část efektivní personální práce ve firmě. Dokladem toho jsou i úspěšné firmy, u nichž zaujal personální útvar nejvyšší pozice v jejich organizační struktuře. Personální procesy se rovněž staly součástí norem ISO.

V důsledku proměn i mnohonásobného rozšíření úkolů personálního útvaru a růstu na jejich významu vyvstala potřeba doplnit personální činnosti o oblast, která by zajistila zpětnou vazbu. Proto byl vytvořen nový druh auditu – personální audit.

Personální audit (dále jen PA) je pojem, s nímž se v posledních letech můžeme setkávat stále častěji. Přesto si dovoluji tvrdit, že je to stále termín, který je vykládán i chápán velmi rozličně. Mnohdy na něj vedení podniků pohlíží jen jako na způsob zhodnocení práce zaměstnanců a prostředek pro následné provedení opatření formou výpovědi u těch, kteří tímto hodnocením neprojdou „s čistým štítem" nebo jsou na jeho základě považováni za nepotřebné. PA se potom stává nástrojem pro odstranění nepohodlných lidí ve firmě nebo pro omluvení nutnosti redukce počtu zaměstnanců. Není potom divu, že pracovníci při vyslovení „personální audit" pociťují spíše úzkost a obavy o své zaměstnání. Kromě tohoto chápání PA, které vzniklo buď z důvodu špatného pochopení jeho významu, nebo ze zkušeností

z praxe PA dříve (ale často i dnes) takto nevhodně prováděných, je někdy od PA očekáváno, že zázračně vyléčí všechny neduhy v personální oblasti.

Tato bakalářská práce by měla mimo jiné přispět k tomu, aby bylo na PA pohlíženo jako na účinný nástroj, který může v konečném důsledku přispět ke zefektivnění činností v oblasti lidských zdrojů firmy, a to jednak v teoretickém zpracování, ale především v praktickém aplikování ve firmě BRANO a. s., moderní a dravé firmě, která vnímá důležitost personálních činností jako jeden z aspektů ke zvýšení konkurenceschopnosti na trhu.

Vzhledem k obsáhlosti všeobecného PA a omezenému rozsahu bakalářské práce se zaměřím na klíčovou oblast personalistiky, důležitou pro udržení vzácných kvalitních pracovních sil, v poslední době stále více sledovanou – motivaci.

Pohled na motivaci se také změnil. Již to není jen mzda, která je pro motivaci rozhodující. Právě naopak. Ta dnes spíše ustupuje do pozadí a vynořují se další možnosti, jak pracovníky účinně motivovat, daleko rozmanitější a často i účinnější, které pro tento účel označuji jako „mimomzdové“.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ AUDIT

1.1 Vysvětlení pojmu audit a historie auditu

Slovo *audit* vůbec není novým pojmem a najdeme jej hned v několika jazycích. Z historického hlediska je nejdůležitější latina, kde audit znamená *„slyšení, poslouchání, dozvídání se.“* [8, s. 1] Audit v dnešním slova smyslu znamená v angličtině revizi, kontrolu účtů. [8]

Současné výklady cizích slov často tento pojem opomíjejí. Kromě specifického významu ve smyslu účetního auditu, uvádí slovník cizích slov obecnější a dle mého názoru vzhledem k rozsahu tohoto slova i přesnější definici auditu jako *„prověřování, prověření stavu něčeho, kontrola, revize“* [13, s. 84]

Pan Dvořáček ve své knize uvádí, že audit by měl být *„synonymem pro objektivitu, účinnost a nástroj zkvalitňování řízení.“ [8, s. 1]*

Audit vznikl v souvislosti s účetnictvím, s evidencí majetku. Ve starém Římě audit souvisel především s kontrolou účetnictví státního majetku, v historii se však spojoval audit i s oblastí soudnictví. Vzhledem k rostoucí úloze účetních informací bylo nezbytné zajistit dodržování stanovených pravidel, a tím i určitý standard. Provádění účetního auditu nabývalo stále většího významu, až se stalo dokonce povinností pro některé firmy. Před druhou světovou válkou se však objevila potřeba nezávisle kontrolovat i jiné oblasti v podniku, nejen účetnictví. Vznikla tak skupina auditů, které mají podporovat řízení podniku, s názvem interní audity. [8] V roce 1941 vzniká v Americe The Institute of Internal Auditors Inc. (Institut interních auditorů), který dodnes zastřešuje provádění interních auditů z mnoha hledisek v téměř 150 zemích světa, od roku 1994 včetně České republiky (Český institut interních auditorů - ČIIA). ČIIA se zabývá mnoha činnostmi, např. soustřeďuje interní auditory, poskytuje informace, konzultace o interních auditech, provádí školení, publikuje materiály (časopisy atd.) [33].

Český institut interních auditorů uvádí tuto definici interního auditu:

„Interní audit je nezávislá, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejich cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování

efektivnosti řízení rizik, řídících a kontrolních procesů a správy a řízení organizace.“ [23, s. 9]

Z definice však nevyplývá, že jsou tyto audity prováděny interně, i když to napovídá název. Toto moderní pojetí interních auditů počítá s tím, že mohou být (a často také jsou) zabezpečeny z vnějších zdrojů, tzv. outsourcingem. [6] Slovo interní zde spíše vyjadřuje, že jsou tyto audity prováděny na základě interního rozhodnutí, dá se říct dobrovolně, pro potřeby firmy, nikoliv z externího popudu. Interní audity zasahují do všech činností ve firmě, zabývají se veškerými jejími procesy. Na základě toho vznikly různé typy interních auditů, jako např. audit finančních výkazů, audit informačních systémů, audit kvality, atd. [6]

1.2 Úloha personálního auditu

1.2.1 Vznik, význam, cíle

Všechny procesy, které v organizaci probíhají, jsou do jisté míry závislé na jednom velmi důležitém faktoru, lidských zdrojích. Veškeré zlepšování procesů se od nich odvíjí a je možné je uskutečnit jen s aktivním zapojením lidí do všech procesů firmy. Proto se z množiny interních auditů vyčlenil nový druh auditu, tvořící dnes zcela samostatnou skupinu a prováděný především externími auditory, **personální audit**, který v poslední době stále více nabývá na významu mimo jiné i v souvislosti s certifikací funkcí personálního řízení. PA je jedním ze způsobů, jak zjistit, zda jsou funkce personalistiky zajišťovány správnými procesy, činnostmi a do jaké míry jsou tyto funkce pro firmu přínosem. Poskytuje tedy informace, které se týkají různých personálních činností, a proto bývá uváděn i jako součást personálního informačního systému firmy. [10, 31]

Autoři Boudreau a Milkovich uvádějí stručnou a přitom velmi výstižnou definici personálního auditu: [4] *„Audit v oblasti lidských zdrojů, podobně jako daňový nebo finanční audit zkoumá, zda personální politika a praxe je správná a zda je plněna.“[4, s. 205]*

Jiné definice uvádějí např. personální audit jako nástroj k revidování personální činnosti, který zároveň pomáhá vytvořit komplexní obraz o personální situaci ve firmě [41] nebo dokonce jako nástroj personálního a kariérového plánování. [27]

Většinou je provedení auditu doporučováno v souvislosti s novými cíly a úkoly, které před firmou najednou stojí. Potřeba PA však také vyvstává v situacích, kdy dochází ke slučování

podniků, změně v managementu firmy nebo ve firemní strategii. Právě tehdy je totiž důležité posoudit kromě finanční stránky podniku a dalších oblastí, také připravenost samotných zaměstnanců. Provádění personálního auditu však nezávisí pouze na těchto okolnostech, provedení PA má svůj význam v případě, kdy je zjištěna neefektivita v některých personálních procesech, nebo kdy se jedná jen o kontrolu (jak by to správně mělo být) v rámci pravidelně prováděných interních auditů. Neefektivita se může projevit např. tím, že zaměstnanci neodvádějí požadované výkony, z firmy odcházejí nejlepší zaměstnanci, ve firmě panuje nepříjemná atmosféra, lidé jsou nespokojeni atd. Dalším důvodem, proč jsou personální audity prováděny, může být pouhá potřeba vedení mít informace např. o tom, zda jsou zaměstnanci spokojeni, jaká je atmosféra ve firmě, zda firma motivuje pracovníky dostatečně, zda jsou dostatečně včas definovány personální potřeby, zda napomáhá personální strategie záměru firmy, zjistit příležitosti a hrozby a mnoho dalších informací. [2, 15, 27, 28, 47]

Cílem PA je získat nezávislé a hlubší posouzení úrovně personálních zdrojů a managementu firmy z hlediska schopností, zkušeností, pracovních postojů, motivace nebo potenciálu, a to srovnáním s ověřeným standardem nebo s jinými podniky. Na základě tohoto posouzení by měly být i objeveny slabá místa, která potřebují zdokonalit. Kniha Personalistika 2006 [27] však také uvádí, že někdy může být cílem i certifikace, tedy vydání osvědčení (certifikátu), který na základě provedeného auditu potvrzuje shodu mezi normami stanovenými a skutečnými kvalitativními předpoklady pracovníků.

Cílem PA by mělo být tedy zodpovězení otázek:

- zda jsou činnosti personálního útvaru dostatečně účelné a účinné,
- zda jsou k dispozici pro tyto činnosti spolehlivé informace,
- zda využívá organizace všechny dostupné zdroje.

Personální audit by měl hodnotit stávající úroveň s ohledem na cíle, kterých chce firma dosáhnout (včetně firemní strategie) a následně zhodnotit možnosti jejich dosažení. Je proto užitečnou zpětnou vazbou personálního útvaru.

PA zahrnuje i kontrolu, ale slovo kontrola není jeho synonymem. *„Smyslem auditu není přistihnout někoho při chybách nebo nedostatcích, ale najít nové příležitosti pro rozvoj a zlepšení auditovaných objektů a podniku jako celku“ [10, s. 151]*

1.2.2 Skupiny personálních auditů

PA zahrnuje velkou oblast svého zaměření či působení. Proto došlo a stále dochází z důvodu rozlišení ke vzniku nejrůznějších názvů PA, které většinou zahrnují pouze jeho určitou část. Ať už jsou nazývány jakkoliv, můžeme je podle jejich zaměření rozdělit do těchto 3 skupin, které jsou rovněž uváděny i v literaturách, a to personální audity:

1) jejichž úkolem je provést audit činností v oblasti lidských zdrojů prováděných personálním útvarem, tedy posuzují a rozebírají účinnost a efektivitu řízení lidských zdrojů (označované např. jako ***„audit systému personálního řízení“*** [10, s. 151], ***„audit řízení lidských zdrojů“*** *[31]* nebo ***„audit personálních funkcí“*** *[27, s. 54]*. Pan Urban uvádí, že: *„Audit řízení lidských zdrojů je především nástrojem kontroly a posílení účinnosti a efektivity personálního managementu, především pokud jde o jeho kvalitativní aspekty.“* [31]

2) jejichž úkolem je provést audit konkrétních osob, jejich způsobilostí a kompetencí, tedy hodnotí úroveň lidských zdrojů (často označované jako ***„manažerský audit“*** [31], ***„audit manažerů“****[15, s. 111]*, ***„manažersko-personální audit“*** *[10, s. 152] nebo* ***„management audit“*** *[28]* Nikdy by však neměly provádět psychologický rozbor osobnosti z hlediska osobních problémů auditovaného člověka. Ten by se měl posuzovat vždy ve vztahu k práci, její náplni, úkolům, které před ním v rámci jeho pozice stojí – tedy schopnosti a předpoklady pro vykonávanou pozici. [28]

3) jejichž úkolem je zjistit postoje zaměstnanců, jejich názory, důvěru k vedení, k systému odměňování, motivačním systémům, vztahy na pracovišti, úroveň komunikace, firemní klima a kulturu apod., a to většinou formou průzkumu, který by se měl pravidelně opakovat. Jsou zaměřeny buď na podnik jako celek, nebo se zaměří na danou oblast, jako např. na motivaci. Bývají často označovány jako tzv. ***sociální audity*** [15, 27].

Výše uvedené skupiny však nemají nijak přísně stanovené ani ustálené hranice. Mohou se vzájemně prolínat, o čemž svědčí velmi různorodé zmínky o těchto typech ve všech literaturách. Obecně platí, že záleží na auditorovi případně na organizaci, jakou si stanoví auditovanou oblast. Neexistují ani jednoznačná pravidla jeho provádění. Tak jako je každý člověk jedinečný, je jedinečná i každá firma. *„Každý audit je proto unikátní, šitý na míru situaci i zadavateli.“ [47]*

Tuto bakalářskou práci můžeme zahrnout spíše do třetí skupiny auditů, tj. auditů sociálních, částečně zahrnuje prvky z první skupiny, tj. auditu řízení lidských zdrojů. Proto se dále manažerským auditem (druhá skupina) zabývat nebudu.

1.2.3 Požadavky na správné provedení

Aby bylo zajištěno správné provedení, je třeba udělat několik kroků již předem. Jde zejména o včasnou informovanost nejen vedení, ale i samotných pracovníků, kterých se bude týkat. Komunikace by měla být vhodná, včasná, jasná, srozumitelná všem, jejíž prostřednictvím budou účastníci auditu informováni o záměrech auditu. Vhodné podání informací o účelu, cílech i způsobu provedení samotného auditu může být samo o sobě pro zaměstnance (ale i pro vedení, bez jehož podpory se audit neobejde) velice silnou motivací nejen ke spolupráci na auditu. Informace plynoucí z auditu související s konkrétními osobami by měly být ještě před jejich získáním označeny za velice důvěrné, a tomu by mělo odpovídat i další nakládání s nimi. Dále je nutné zajistit potřebné prostory, kde bude proveden a čas nutný k jeho provedení. [27, 28, 31]

Pro správné provedení není důležité jen důkladné zajištění hmotné stránky, ale i personální. Většina odborníků v oblasti personálních auditů tvrdí, že PA by měly být prováděny pouze **externě**, protože v opačném případě nemají lidé důvěru v jeho výsledky a neberou je potom vážně. *„Jako výsledky hospodaření auditují nezávislé specializované firmy, musí největší bohatství – lidi – auditovat rovněž nezávislé odborné společnosti. [28]* Ovšem například pan Urban, odborník v oblasti řízení lidských zdrojů, řízení výkonnosti, personálního controllingu, atd., připouští u auditu personálního řízení rovněž provedení interně, vlastním hodnocením. Upozorňuje však na nebezpečí tzv. podnikové slepoty, které lze zabránit pouze provedením auditu externě, alespoň v delším období [31]. Výhodou externího provedení je rovněž to, že vzhledem ke zkušenostem firem provádějících PA je zde možnost srovnat výsledky s výsledky v jiných firmách (především v těch s tzv. nejlepší praxí). Mezi základní důvody proč je lepší zajišťovat personální audit osobou, která není zaměstnancem auditované firmy, patří to, že takový auditor je většinou objektivnější, čímž se stává i výsledek jeho práce důvěryhodnější a náklady na provedení auditu externím auditorem budou v konečném důsledku nižší (větší zkušenosti, odbornost, tedy i lepší výsledky, rychlejší provedení auditu a tím i méně nákladné). Přitom na základě průzkumu trhu provedeném společností PricewaterhouseCoopers si pouze 3 % firem provádějících interní audity nechávají provést audity

výhradně externími firmami a 7 % ve spolupráci externích firem s vnitropodnikovými útvary. Dále bylo průzkumem zjištěno, že jsou interní audity téměř z poloviny prováděny pouze jediným auditorem, dalších 40 % firem provádějících audity má v auditorské skupině 2 až 5 osob. [44]

Pro správné provedení auditu je nutné všechny výše uvedené požadavky předem důkladně naplánovat a připravit.

1.2.4 Metody a metodika personálního auditu

Metody personálního auditu nejsou striktně stanovené, jejich použití a uzpůsobení závisí na cílech konkrétního auditu. Může to být opakovaný strukturovaný rozhovor, psychologické vyšetření (testování vlastností osobnosti), pozorování jednání a chování, ať už v reálných či uměle navozených situacích. Dále to mohou být řešení určitých problémů, hraní rolí nebo řešení případových studií. Nejdůležitější a nejčastěji uváděná metoda je však dotazníkové šetření, důvodem je zřejmě ne příliš velká náročnost na získání potřebných informací i u velkého počtu lidí. Nelze však opomenout ani analýzu materiálů personálních útvarů, ať už jde o nejrůznější vnitropodnikové směrnice nebo jakékoliv údaje o zaměstnancích, osobní záznamy o kariérních postupech, pochvalách, odměnách, stížnostech, účastech na školeních atd. nebo celkové záznamy o prováděných školeních, motivačních činnostech, apod. V neposlední řadě je třeba mezi tyto metody počítat také benchmarking (zejména srovnání s „nejlepší praxí“), metoda, která je v současnosti využívána v mnoha oblastech (stále více i v personálním managementu) a představuje jednu z možností, jak se poučit od jiných. [11, 16, 27, 31]

Dále následují kontrolní metody, jako je porovnávání zjištěného skutečného stavu se stavem v dokumentech, ale může to být i sledování, šetření a ověřování, případně kontrolní výpočty. [6]

Provedení auditu řízení lidských zdrojů by mělo být rozděleno do těchto dvou fází [31]:

1) základní posouzení účinnosti personálního řízení,
2) podrobná analýza vybraných, kritických či důležitých činností, procesů personálního útvaru (např. motivace zaměstnanců).

První fáze se zabývá především posouzením celkového zaměření personálního řízení (strategií a politikou, stanovováním personálních cílů, jejich uváděním do praxe, přiřazením

zdrojů jednotlivým cílům atd.). Dále zkoumá postavení personálního řízení ve firmě, zapojení do hlavního řídícího systému firmy, jeho dosavadní úspěchy či neúspěchy, popřípadě i používané nástroje personálního controllingu a další. Posuzuje se činnost personálního řízení *„podle souboru standardních kritérií kvality (úrovně vyspělosti)"* [31] Metody, které lze v této fázi využít jsou především rozhovor s vedením personálního útvaru, analýza a vyhodnocení písemných podkladů personálního řízení, případně i analýza silných a slabých stránek personálního řízení s následným využitím benchmarkingu.

Druhá fáze používá v profesionální praxi především metodu benchmarkingu, která umožňuje porovnat, „jak je to u jiných", případně u jiných ve smyslu „u těch nejlepších". Není-li možno srovnání, je vhodné v této fázi využívat dotazníkového šetření, které by mělo být „nastaveno" dle potřeb a vlastností firmy a mělo by být prováděno pravidelně. Takto prováděné dotazování u všech pracovníků bez ohledu na jejich funkci pomůže ověřit, k jakým změnám dochází v průběhu času, jaký efekt mají prováděné činnosti či jaké jsou nové potřeby, které by se měli pokusit personalisté v rámci řízení lidských zdrojů uspokojit. [31]

Zjištěné údaje „z praxe" řízení lidských zdrojů z obou fází by měly být porovnávány s tím, co má firma stanoveno formálně, v „teorii", tedy ve vnitropodnikových normách, ať už to jsou stanovené vize a strategie nebo motivační programy [2]. Zjištěné rozdíly by měly být následně řešeny v návrzích na zlepšení. [11, 47].

Základní postup personálního auditu lze tedy shrnout do těchto bodů:

1. zjištění cílů podniku, útvaru či týmu a související strategie, s jejímž využitím mají být cíle v praxi dosaženy,
2. analýza aktuálního stavu v oblasti řízení podle daného zaměření auditu,
3. zhodnocení na základě analýzy.

1.2.5 Výsledky personálního auditu

Názory na to, zda má být součástí výsledků auditu také návrh na opatření, doporučení vyplývající ze zjištěných skutečností, se různí. Podle knihy Řízení lidských zdrojů [4] je výsledkem auditu pouze zjištění, do jaké míry je plněno to, co bylo předsevzato, nikoliv posuzování, zda jsou postupy prováděné v oblasti personalistiky správné a přínosné. V užším slova smyslu je audit pouze kritickým zhodnocením, analýzou současného stavu vzhledem

ke stavu očekávanému. Šířeji pojatý audit by však měl zahrnovat i případné návrhy na řešení. [11, 25]

Z provedeného auditu podnik každopádně získává nové informace. Aby tyto informace splnily svůj účel, je velmi důležité správně je využít. Měly by působit prospěšně, pomoci zlepšit personální řízení a přitom by neměly být nijak negativně zneužity. Audit pomůže existující znalosti vedení o kvalitě lidských zdrojů doplnit o externí objektivní informace. [10, 28]

Výsledkem auditu by měl být podnět pro potřebné změny, týkající se určité osoby (především u manažerských auditů) nebo celé organizace. Tyto změny by měly být provedené z ohledem na zaměstnance. V případech auditů, zjišťujících, zda jsou „správní lidé na správných místech“, budou možná muset někteří pracovníci odejít. [28] Každé správné personální vedení by se však mělo pokusit řešit situaci jinak, např. přesunutím pracovníků na vhodnější pozice, jejich odborným zaškolením, vzděláním, tréninkem, rozvojem motivace atd. [27, 31]

PA by měl být podle pana Urbana [31] zakončen předáním výsledků vedení firmy, spojeným s vhodnou prezentací doprovázenou diskuzí nad výsledky a případnými řešeními nedostatků. Tímto by však ještě PA neměl končit. Mělo by následovat informování všech zúčastněných stran o výsledcích celého snažení, aby bylo jasné, že námaha nebyla vyvinuta marně [27]. Zpětnou vazbu by měly provádět přímo osoby, které audit prováděly, z důvodu přesnější interpretace výsledků a vyšší důvěryhodnosti [11, 27, 31]. Rozhodnutí dalšího postupu, dalších změn na základě výsledků auditu je však již jen na managementu firmy [28].

1.3 Možné problémy personálního auditu

PA je zaměstnanci často vnímán jako odhalování jejich chyb. Není tomu tak. Pokud má firma např. nedostatečně kvalifikované pracovníky pro určité pozice, je to chyba především personálního útvaru (případně manažerů), který by měl vést takový přijímací pohovor, jenž odhalí důležité nedostatky. Chyba tedy není na straně zaměstnance. To si často neuvědomuje vedení, na jehož popud je PA proveden, a které zjištění nedostatků u zaměstnanců řeší výpovědí. Místo toho je třeba provést spíše velké změny v personálním řízení a teprve na základě toho a po provedení opatření udělat potřebné změny v samotném personálu firmy.

Velkým problémem je nedotaženost PA. Je proveden a zjištěné skutečnosti nevedou k žádným opatřením, získané informace se stávají pouhými daty, se kterými již dále není nijak pracováno. [6-8, 28]

Někdy může docházet k „předjímání výsledků“ auditu [28]. Tedy management firmy často zadávající firmě může jednak předkládat informace podporující jejich hypotézu, nebo takovou firmu k daným závěrům přímo navést. V těchto případech je vhodnější audit vůbec neprovádět [28]. Velkým problémem může být také zneužití informací získaných v rámci auditu. Jejich důvěrnost by měla být zajištěna prvořadě. Další problém může být neprofesionalita firem nebo jejich zneužití postavení (dosazují často na pozice uvolněné výsledky auditu své lidi) [28].

Problémy, které mohou nastat, tedy můžeme shrnout do těchto bodů:

- vedení podniku: vnímá audit příliš formálně, předem „zná“ výsledky, neposkytne dostatek informací, neochotně spolupracuje, atd.
- špatná spolupráce s pracovníky (neochota, nepřístupnost, nedůvěra, obavy z výsledků, odmítnutí hovořit o problémech firmy),
- následné nevyužití výsledků auditu v praxi atd.

1.4 Moderní přístupy

K moderním přístupům v provádění PA v posledních letech jistě patří především HR controlling v souvislosti s benchmarkingem a procesně orientované personální audity.

Velmi moderním přístupem k provádění personálních auditů pro dosažení vyšší efektivity je využití **procesní analýzy**. Oproti procesnímu auditu, který zkoumá veškeré procesy ve firmě, personální audit se zaměřuje pouze na procesy související s personalistikou. Na rozdíl od ostatních procesů, nejsou většinou administrativní procesy vzhledem k jejich povaze oproti výrobním procesům hodnoceny kvantitativně, metricky. I například jejich hodnocení z hlediska času, doby jejich trvání, se provádí pouze na základě expertního odhadu či sebehodnotících dotazníků. Správné posouzení efektivnosti lidských zdrojů závisí do jisté míry na kvalitě vytvořených procesních map. Měly by splňovat určitá kritéria, jako je aktuálnost, podrobnost (je třeba vytvořit kompromis mezi příliš podrobnou a málo podrobnou mapou). S využitím procesních map potom dochází k přiřazení konkrétního typu (role) lidského zdroje dané aktivitě. V této souvislosti se používá např. základní procesní veličina FTE (Full Time Equivalent) pro vyčíslení něčeho jako maximální „kapacity“ lidského zdroje, která se poté poměřuje k jeho skutečnému využití, jež odpovídá součtu času trvání všech procesů, které provádí. [41]

Výsledky auditu by měly být porovnány s kvalitou personálu firem na trhu nejen v měřítku lokálním, ale i regionálním nebo globálním dle možností. [7]. Tato porovnávání (**benchmarking**) je nejlepší provádět v rámci srovnatelných ukazatelů. Proto vznikl **HR controlling**, tedy controlling v oblasti řízení lidských zdrojů, který přináší ustálené ukazatele, jež jsou sledovány, a tím možnost kontroly či „měření" oblasti dosud jen těžce kontrolovatelné, což může pomoci ke *„zviditelnění pozitivního přínosu personálu a personálního managementu" [21, s. 369]*. Takovými ukazateli jsou např. náklady na odměňování a jednu korunu tržeb, náklady na vzdělávání na jednoho pracovníka, fluktuace, míra absence, spokojenost, přidaná hodnota na zaměstnance a další [40, 43]. Společnost PricewaterhouseCoopers vydává již od roku 1992 pravidelně studii PayWell, která obsahuje kromě jiného i výsledky průzkumu odměňování a zaměstnaneckých výhod na českém trhu a v posledních letech také studii HR Controlling. Tato studie obsahuje více než 50 ukazatelů v personalistice, využívá mezinárodní metodiku Saratoga, díky níž je umožněno porovnávat i společnosti v Evropě. Novinkou je i interaktivní „Personální výkaz" (HR Scorecard) sestavený na základě metody Balance Scorecard, obsahující vybrané ukazatele personálního řízení, který je rovněž součástí studie [42].

Controlling a audit však nejsou totožné pojmy. Zatímco controlling pomáhá dosahovat cílů tím, že může signalizovat problémy, audit kontroluje soulad s realitou. [25] Existuje však úzká souvislost těchto pojmů, někdy je audit řízení lidských zdrojů přímo uváděn jako jeden ze strategických nástrojů controllingu [27].

2 MOTIVACE

Téma mnohých knih, odborných článků, seminářů, mnohokrát již probírané v literaturách a přesto stále tak aktuální. Bylo o něm napsáno mnoho teorií i praktických rad. Ale pořád je to málo. Motivace totiž představuje určité tajemství. Tajemství lidské duše, které asi nikdy nebude zcela odhaleno. S trochou nadsázky se o tom vyjadřuje i jeden velikán moderního řízení: ***Peter F. Drucker:*** *We know nothing about motivation. All we can do is write books about it. [Nevíme nic o motivaci. Vše, co můžeme dělat, je psát o ní knihy.]* Vyjadřuje tak náročnost této problematiky i důležitost neustálého hledání „klíče" k motivaci nejen psaním mnoha teorií v praxi nepoužitelných. Možná i to je důvod, proč se stává častěji motivace předmětem personálních auditů ve firmách.

2.1 Základní pojmy a jejich vysvětlení

Slova motivování, motivace, motiv a potřeba jsou si velmi blízké, avšak nejsou ekvivalentní. Jejich vysvětlení se věnuje řada odborných knih a odlišnosti jsou zejména v rámci různých psychologických směrů. Zaměřuji se proto spíše na obecnou rovinu vysvětlení.

2.1.1 Pojem motivace

Často se ptáme, co lidi vede k určitému chování, zajímá nás důvod. Psychologové hledají odpověď v motivaci.

Slovo **motivace** má svůj původ v latinském *movere* (hýbat, pohybovat [2, 22]) a vyjadřuje něco, co nás uvede do pohybu, zapříčiňuje aktivitu, odpovídá na otázku „Proč?" v lidském chování. Autorka Plháková definuje motivaci jako: *„souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního." [22, s. 319]* Vážený psycholog a univerzitní profesor, pan Nakonečný definuje motivaci jako proces, *„který determinuje zaměření, energetizaci a setrvávání chování." [20, s. 455]* Motivace je dána tedy:

- směrem, kterým se lidé ubírají, co se pokoušejí dělat,
- intenzitou; jaké úsilí na to vynakládají,
- trváním; s jakou vytrvalostí chtějí dosáhnout daný cíl. [2, 3, 5, 21]

Obecně lze říci, že motivace je cílevědomé chování, tedy dosažení určitého cíle, které může být však i nevědomé [17], přičemž toto chování nemusí spočívat pouze v aktivitě, ale i v nečinnosti, např. tehdy, kdy nás za určité jednání čeká trest, budeme motivováni k tomu, abychom tak nečinili. [22]

Směr a obsah lidských tendencí v souvislostí s motivací se řídí obecnými zákonitostmi, které lze shrnout do komplementárních principů, jsou to tzv. *„princip psychického ekvilibria“* [19, s. 65] a *„princip psychického hédonismu“* [19, s. 65]. První princip se týká rovnovážného stavu psychiky, snaha o jeho udržování či obnovování. Tato psychika byla narušena určitými již v minulosti zažitými negativními emocemi (např. pocit viny, neúspěch). Druhý princip se snaží o maximalizaci příjemných a minimalizaci nepříjemných zážitků. Oba principy tedy hovoří o tom, že se člověk snaží hledat optimum. Pokud dojde k tomu, že člověk pociťuje rozdíl mezi aktuálním a optimálním stavem aktivace, snaží se tuto nerovnost odstranit. *„Funkcí motivace je řízení účelného chování, tj. chování zaměřeného na dosažení, resp. udržení či obnovu vnitřní psychické rovnováhy.“ [19, s. 65]* Proto stojí na začátku motivace motiv či nějaká potřeba, pocit nedostatku.

2.1.2 Potřeby a motivy

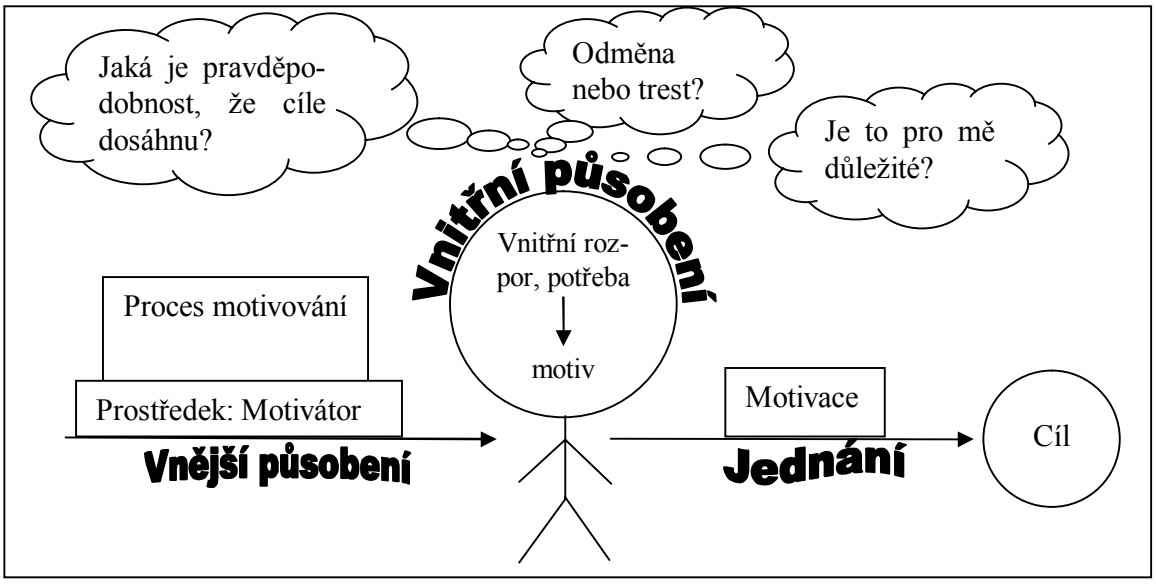
Potřeby a motivy jsou často v literaturách ztotožňovány [18, 22] Rozdíl mezi potřebou a motivem by se však dal vyjádřit takto: motiv je obsáhlejší pojem, zatímco potřeba se snaží pouze odstranit nedostatek, motiv se snaží dosáhnout určitého cíle. [21] Slavný americký psycholog H. Murray definuje potřebu jako *„sílu v oblasti mozku, která organizuje vnímání, myšlení, snažení a jednání v určitém směru, s cílem změnit existující neuspokojivou situaci“ [22, s. 366]* Psycholog McClelland tvrdí, že motivy jsou mentálními reprezentacemi potřeb, tedy jejich projevy.

Vyvolání potřeby však nestačí ke vzniku motivu. Zde hrají důležitou roli činitelé, které provázejí uspokojení dané potřeby a spoluvytvářejí tak hodnotu cíle. Jsou to odměny a tresty. Obsah těchto odměn a trestů, psychologický důvod buď k souhlasu s dosažením cíle a tedy uspokojením potřeby nebo naopak k averzi, odmítání cíle, vyjadřuje slovo motiv. [20, 22] **Motiv** má v češtině svůj ekvivalent ve slově pohnutka. [22] Výklad tohoto slova se však poměrně hodně odlišuje. Motivy jsou často vysvětlovány jako vědomé cíle nebo záměry jednání, ale také jako psychologické příčiny, vysvětlující individuální chování. Motiv je také

často označován jednoduše jako jádro motivace. Motivy určují, jaký směr a intenzitu bude následná motivace mít [17, 22]. Dá se říct, že motivy celkově dávají pohybu smysl.

V souvislosti s motivací je spojen také pojem **motivátory**, či **vnější pobídky, incentivy** nebo také **stimuly** [1, 26]. Jejich prostřednictvím dochází rovněž k ovlivňování chování tentokrát z vnějšího prostředí, ovšem opět prostřednictvím motivů. V souvislosti s tím lze rozlišit **vnější a vnitřní motivaci**. Vnější motivace souvisí s nějakým stimulem (vnější odměnou či trestem), kdežto vnitřně motivovaný člověk má motivy, které jej uspokojují samy o sobě. [1, 22]

Vztah mezi výše uvedenými pojmy je vyjádřen v následujícím obrázku (Obr. 1). Zvnějšku je nabídnuta nějaká pobídka (je využit motivátor, který „táhne“ oproti motivům, které „tlačí“) např. v podobě vyhlášení soutěže o nejmenší zmetkovost na pracovišti. Aby motivátor splnil svůj účel, musí vytvořit motiv. Síla motivu závisí na míře ztotožnění se s vnějšími stimuly. Na vznik motivu mají zároveň značný vliv vnitřní potřeby člověka a působení vnějšího morálního tlaku. Neméně důležitá je předpokládaná reciprocita, tj. očekávání výsledku adekvátního vynaloženému úsilí. Potřeby vycházejí z člověka, který se snaží při jejich uspokojování odstranit rozpor mezi tím, co má a co si přeje mít, přičemž mohou být úzce s motivy provázány.



Obr. 1. Vztah základních pojmů souvisejících s motivací

Motivy vnitřně působí a následně vyvolávají činnost, jejímž účelem bývá dosažení cíle (např. nula zmetků). Motivující účinek odměn a trestů z vnějšího prostředí však není stále stejný, ale podléhá nasycení a deprivaci (deprivace je *„strádání, ztráta něčeho, co organizmus po-*

třebuje; nedostatečné uspokojování základních potřeb" [12, s. 46]) Tento účinek i atraktivita klesá u odměn (zejména pochvala, uznání atd.) při jejich častém používání. Pokud však nějakou odměnu nedostaneme delší dobu (deprivace), stoupá na významu.

2.2 Druhy motivů

Autorka Plháková [22] a někteří jiní autoři [3] rozdělují motivy do 4 základních skupin, a to na **sebezáchovné**, **stimulační, sociální a individuální psychické motivy.**

2.2.1 Sebezáchovné motivy

Sebezáchovné motivy mají biologický základ, souvisejí s přežitím jednotlivce a zahrnují zejména základní fyziologické potřeby spojené s hladem, žízní, únavou, horkem či zimou, strachem, hněvem či bolestí, ale také se zajišťěním přežití druhu (sexuální motivy). Zabývá se jimi řada teorií, v oblasti motivů zajišťujících přežití jednotlivce je to např. teorie drivů a homeostatické regulace (snaha obnovit rovnovážný stav v souvislosti s hladem a žízní), v oblasti teorie motivů zajišťujících přežití druhu např. teorie instinktů. [3, 22]

2.2.2 Stimulační motivy

Stimulační motivy vyjadřují, že k pocitu spokojenosti je zapotřebí také vnějších stimulů (např. vězeň nebude šťastný, i když bude mít zajištěn veškerý komfort), i když nejsou zapotřebí pro přežití. Projevují se zejména hravostí, zvídavostí a vyhledáváním neobvyklých zážitků. Vyjadřují to, že člověk ke svému spokojenému životu potřebuje vyváženou kombinaci duševních a tělesných aktivit. Proto se snaží dosáhnout určité optimální úrovně aktivace. Těmito motivy se zabývají např. následující dvě teorie:

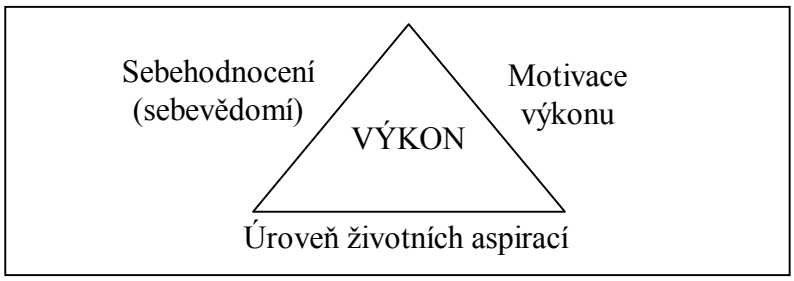
Teorie optimální úrovně aktivace předpokládá, že příliš vysoká, ale i příliš nízká aktivační úroveň není pro lidi příjemná. Pokud určitá aktivace klesne pod optimální hladinu, začne člověk vyhledávat stimulaci. Aktivační úroveň úzce souvisí s kvalitou výkonu – s jejím růstem (zvýšením „nabuzení") roste výkon, a to do určitého bodu. Tato teorie také říká, že lidé určité vnitřní napětí či vzrušení obvykle i vyhledávají, proto se také zúčastňují i např. sportovních klání, zkoušek či soutěží, které jsou pro ně určitým nabuzením, vyburcováním). V síle potřeby vnější stimulace existují však velké individuální rozdíly. Obecně platí, že po změnách ve vnějších podmínkách více prahnou extroverti než introverti.

Teorie protikladných procesů mluví o jisté závislosti na neobvyklých zážitcích, vzrušujících aktivitách (např. let na rogalu, seskok padákem či užití drogy). Před touto závislostí existuje u člověka z hlediska motivace neutrální stav. Následně získaná závislost se však stává důležitým motivem chování, který když nemohou realizovat, se stává důvodem k protikladným prožitkům typu frustrace a poklesu nálady. [3, 22]

2.2.3 Sociální motivy

Sociální motivy regulují a ovlivňují mezilidské vztahy. Patří zde výkonová motivace, potřeba afiliace – sdružování a potřeba moci.

Výkon představuje výsledek činnosti a má velký význam pro každého. *„Je podstatným zdrojem sebehodnocení, a tedy úrovně sebevědomí, která zase určuje úroveň životní aspirace.“ [18, s. 200]* Tento vztah lze vyjádřit následovně:



Obr. 2. Vztah výkonu k motivaci dle [18, s. 200]

Mezi **výkonovou motivaci** patří:

- potřeba dosažení úspěšného výkonu,
- potřeba vyhnout se neúspěchu,
- potřeba vyhnout se úspěchu.

Potřeba dosažení úspěšného výkonu souvisí s překonáváním překážek, potřebou „ukázat, co umím“, s určitým sebepřekonáváním se. Zabývalo se jí řada významných psychologů, např. Murray, McClelland, Atkinson. Tito psychologové dospěli k určitým stejným závěrům. Činnosti spojené s touto potřebou mají většinou pozitivní charakter, přičemž lidé, kteří ji silně pociťují se snaží vyhledávat úkoly, které jsou obtížné, protože jsou pro ně výzvou, jsou soupeřiví a vyhledávají povolání, která umožňují individuální úspěch. Naopak lidé, kteří mají nízkou výkonovou motivaci dávají přednost lehčím úkolům. [18, 22]

Ne vždy je motivem k výkonu očekávaný úspěch. Často se lidé chtějí jen vyhnout neúspěchu. Bojí se selhání, odhalení své slabosti či neschopnosti. Výzkumy výkonové motivace ukázaly, že lidé, kteří pociťují silně tuto potřebu vyhnout se neúspěchu jsou ti, kteří jsou zvyklí být spíše trestáni než chváleni. Po výkonu potom nepociťují uspokojení, spíše úlevu, že neselhali. [18, 22] Potřeba vyhnout se úspěchu může znít absurdně. Je třeba si však uvědomit, že úspěšný výkon může také souviset se zátěží a zodpovědností nebo dokonce i s odmítáním danou společností (například žáci ve třídě, kteří šikanují premianta třídy).

Potřeba afiliace (hovoří o ní např. psycholog Murray) je potřebou vytvářet přátelství a společenské vztahy, kontakty s druhými, začleňovat se do sociálních skupin. Proto mají lidé potřebu zúčastňovat se večírků, sportovních utkání, společných výletů nebo jen posezení s přáteli. [18, 22]

Dalším velmi důležitým sociálním motivem je **potřeba moci**, potřeba dosáhnout vysoké sociální pozice, prestiže a s ní spojeného vlivu nebo ovládání blízkých lidí v soukromém životě. Přičemž nemusí jít jen o motivací prostřednictvím moci, může jít také o dosažení jiných výhod, např. materiální povahy nebo pro svůj prospěch z dané pozice. Lidé s touto potřebou silně se projevující se rádi obklopují znaky prestiže, jak jsou drahá a silná auta, značkové oblečení, atd. [18, 22]

2.2.4 Individuální psychické motivy

Tyto motivy zahrnují potřebu sebeurčení, svobodné vůle a vzdoru - potřebu najít smysl života a řídit se vnitřními etickými standardy (teorie Deciho a Ryana). Potřeba sebeurčení vyjadřuje to, že jako hodnotné a smysluplné člověk prožívá především aktivity související s osobní identitou. Podněty plynoucí z vnějšího prostředí tak mohou motivaci zvýšit, ale i snížit. Pokud např. odměna nedává najevo, že člověk dělá něco jen kvůli této odměně, ale je spíše jen dokladem toho, že činnost vykonává správně (pochvala), může vnitřní motivaci podpořit. Opačným příkladem mohou být úplatky lékařům, které poruší jejich vnitřní motivaci a tito lékaři se o pacienty nedávající úplatky již nestarají tak, jako v době, kdy jim žádný pacient úplatek neposkytl. Manipulativní systémy odměn, ale i trestů (bodování) tak mohou vnitřní motivaci narušit.

2.3 Některé komplexní teorie motivace

V oblasti motivace jsou však také teorie, které popisují pohnutky lidského chování komplexně. Liší se především počtem základních motivů. Patří mezi ně kromě známé **Freudovy pudové teorie** také např. **Murrayho teorie potřeb**, která rozděluje potřebu do dvou skupin, na primární (viscerogenní), např. potřeba kyslíku, vody, potravy, tedy potřeby, které souvisejí s fyziologickými procesy, a sekundární (psychogenní). Významným přínosem této teorie bylo však popsání druhé skupiny potřeb. Murray, autor této teorie, sestavil seznam celkem 20 sekundárních potřeb (s typickými vzorci jejich vyjádření), které vidí jako vrozené, zakotvené v povaze člověka. Lze je rozdělit do 6 oblastí: ambice (např. potřeba uznání, předvádět se), vztah k neživým předmětům (např. potřeba pořádku, tvoření), obrana sociálního statusu (např. potřeba vyhýbat se nezdaru, ostudě či ponížení), moc (např. potřeba nadvlády), citové vztahy k lidem (např. potřeba sdružování) a výměna informací (např. potřeba poučování). [1, 2, 5, 22]

Mnoho psychologů se postupně začala dívat na potřeby (či motivy – často tyto pojmy zaměňují) jako na fenomény mentální povahy, jejichž uspokojování souvisí s tělesnou, ale také duševní rovnováhou, psychickou pohodou, spokojeností. Příkladem je známá **Maslowova hierarchie potřeb**, která je kromě jiného i vysvětlením, proč se někdo vzdá prestižního, ale časově náročného povolání, hrozí-li mu ztráta rodinné pohody. Tato teorie však není bezchybná. Zapomíná na to, že lidé mají uspořádány své hodnoty různě a pro někoho je důležitější například úspěšná kariéra než potřeba lásky. [1, 2, 5, 22, 26]

2.4 Pracovní motivace

Velkým úkolem všech organizací je dosáhnout vysoké úrovně výkonu a spokojenosti svých lidí. Proto je nejen v posledních letech věnována v rámci řízení lidských zdrojů pozornost nejrůznějším způsobům motivování lidí pomocí různých stimulů (odměn, způsobu řízení, podmínek v organizaci či samotné práce). Pracovní motivace obecně odpovídá na otázku „Proč lidé pracují?“. Podle Kamila Švece ze společnosti Hewitt Associates je *„motivovanost stavem citového a intelektuálního zapojení zaměstnance do dění ve firmě“. [29]* Pracovní motivace je složitý, dlouhodobý proces [24] a vyžaduje znalost objektu, který je jejím předmětem [30]:

„Motivování by mělo brát v úvahu vlastnosti osobnosti pracovníků, systém jejich hodnot (to, co je pro ně cenné, po čem touží), zkušenosti pracovníků z minulých motivování…“ [16, s. 222]

Motivovaný zaměstnanec přestává myslet jen na to, kdy mu skončí pracovní doba, ale zapojuje se do procesu, který ve firmě probíhá aktivně, má zájem na prosperitě firmy a chce svou práci odvést dobře.

Lze vymezit **3 základní úkoly řízení pracovní motivace** [16]:

1. udržovat žádanou úroveň pracovní výkonnosti,
2. udržovat tvořivost a vlastní iniciativu zaměstnanců,
3. stabilizovat klíčové zaměstnance.

V pracovní motivaci má význam **očekávání výsledků** toho, co děláme, a to ve 3 směrech: do jaké míry je úkol splnitelný, co tím získám a jakou námahu a čas musím vynaložit [19]. Důležité je sladit cíle firmy s očekáváním či nároky zaměstnanců, najít optimum [24, 30].

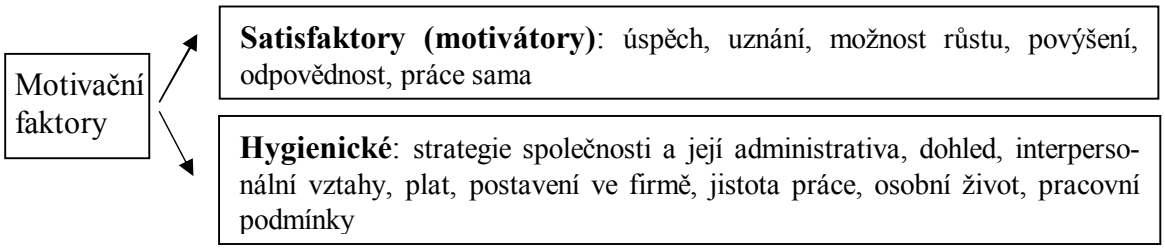
S pracovní motivací úzce souvisí i pracovní spokojenost, která se většinou odvíjí od spravedlivého odměňování, pracovního prostředí, správného sociálního začlenění, chování vedení, úrovně nároků, ale i obsahu samotné práce, pracovní doby, uspokojivé komunikace, uznání ostatních, firemního stylu atd. Přímý vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem je však předmětem mnoha sporů a nebyl prokázán [5, 19]. Úroveň pracovní spokojenosti je zpravidla vyšší u vedoucích pracovníků, u lidí, kteří mají zajímavější práci a vyšší prestiž, u mužů než u žen atd. Nespokojenost, ale i nízkou motivaci, lze rozpoznat např. podle poklesu výkonnosti, absentismu, přetahování přestávek, nárůstem kratších nemocností, stížností, vyšší fluktuace (změny zaměstnání) atd. [5, 27].

2.4.1 Možnosti pracovního motivování v organizacích

Dříve byla považována za účinný motivační prostředek především mzda. Toto zjednodušené pojetí motivování postupně přechází ke stále více diferencovanému systému pracovních pobídek všeho druhu. Do popředí se dostává také podněcování osobního růstu zaměstnanců, jejich sociální podmínky, význam práce pro pracovníky a další. Do **vnější motivace**, která je povrchní, krátkodobá a často nespolehlivá, protože investice do ní nepřináší ekviva-

lentní účinek, můžeme zařadit peníze a některé zaměstnanecké výhody [30]. **Vnitřní motivace** je založena na zajímavosti či zábavnosti práce [27].

Podle amerického profesora psychologie F. Herzberga [1, 2] lze faktory, které mají na motivaci vliv a které lze do jisté míry ovlivňovat, rozlišit na dvě skupiny. První jsou „satisfaktory“, které souvisejí s prací a uspokojují dlouhodobě, druhá skupina jsou „hygienické“ faktory, které popisují situaci v práci a nepůsobí uspokojujícím dojmem.



Obr. 3. Herzbergovy motivační faktory dle [1]

Radost z práce samé se projevuje jako důležitý motivační činitel u vysoce kvalifikovaných, tvůrčích či samostatně pracujících lidí [19] Aby se stala práce vzrušující záležitostí, je nutné soustředit se na vnitřní motivační faktory, tedy odpovědnost, úspěch a uznání, které by se měly brát v úvahu při vytváření pracovních úkolů a míst. Dále s tím souvisí i úroveň delegování odpovědnosti a umožnění využívat zaměstnancům své dovednosti a schopnosti. [2] Delegování odpovědnosti je projevením určité důvěry, která však může být projevena i slovně od nadřízeného. Motivace v oblasti satisfaktorů vyžaduje [2, 24, 26]:

- aby zaměstnanci věděli, že jejich práce má pro organizaci význam,
- že mají možnost kvalifikačního růstu a funkčního postupu,
- aby zaměstnanci věděli, co mají dělat, proč a kdy,
- aby vykonávaná práce byla pro pracovníka dostatečně zajímavá,
- aby zaměstnanci věděli, že jejich práce bude vyhodnocena s následnou odměnou či trestem.

V procesu práce patří mezi nemateriální pobídky podle Nakonečného [16]: uznání a sebeúcta, autonomie (pověřování úkoly, osvobození od kontroly), seberealizace v průběhu práce i díky pracovním výsledkům, rozvoj.

K posílení motivace se využívají metody **job enrichment** (obohacování práce, využívání delegování odpovědnosti), **job enlargement** („rozšiřování“ práce, pracovních dovedností a kvalifikace) a **job rotation** (obměna na pracovních místech proti monotónnosti práce) [24].

Důležitý je systém **hodnocení**, které je nástrojem vedení rozvoje pracovníků, odstranění nežádoucího chování atd., ale i nástrojem motivace. Pomáhá pracovníkům odpovědět na otázku: jak na tom jsem? O jeho významu hovoří i manažer Chuck Ames, který řekl: *„Ukažte mi systém odměňování jakékoli společnosti a já vám řeknu, jak se chovají její lidé.“* I ve vyspělých firmách jsou stále velké rezervy v hodnocení pracovníků. Velké nedostatky jsou v tom, že je hodnocení prováděno nepravidelně (v asi 40 % firem) a pokud jsou pracovníci hodnoceni pravidelně, není prováděno formálně. Úkolem personalistů je poskytnout dostatečnou podporu ve formě poradenství či eventuálně i přímo pomoci s vytvořením efektivních hodnotících systémů. [27] Systémy **odměňování** na to navazující by měly být průhledné, jasné a spravedlivé. Cíle celé organizace by měly být propracovány až na úroveň jedinců, z hlediska jejich práce tak, aby jim byly blízké a jasné. [2] Z hlediska **firemní komunikace**, která je také velmi důležitá, často bývají zanedbávány doplňkové komunikační kanály, jako noviny, videa, nástěnky. [2] Další důležitou oblastí je možnost vzdělávání, včetně vzdělávání vedoucích pracovníků se zaměřením na formování jejich vůdcovských kvalit, využívání **assessment center** pro rozpoznání schopností vést a řídit lidi. Motivaci podporují také příležitosti k učení, které by měly být součástí plánů personálního rozvoje a programů **vzdělávání**. [2]

Personální útvar může přispět k motivaci také zajištěním informování o hodnotách a cílech organizace a jejich dosahování, o úspěších, což pomáhá k vytváření určité hrdosti zaměstnance, zajištění čestného a spravedlivého jednání managementu se zaměstnanci, dodržování slibů, naslouchání, umožnění zaměstnancům vyjadřovat se k různým oblastem, komunikace a spolupráce s odbory, odstraňování rozdílného jednání či zacházení se zaměstnanci různých postavení (kategorií), poskytovat odměny odvozené od výkonu organizace (podíly na zisku nebo výnosu nebo nabídka zaměstnaneckých akcií). [9]

Důležité je uvědomit si, že to, co motivuje jednoho, nemusí být motivující pro druhého. Motivační faktory se liší i dle různých úrovní managementu (Tab. 1):

Tab. 1. Motivace managementu (podle [30])

Management	**Důležité motivační faktory:**
LOW	vymezení odpovědnosti, deklarování pozice, zapojení do rozhodování firmy, finanční pobídky, benefity, vzdělávání
MIDDLE	vyjasnění pozice středního managementu, dlouhodobé cíle vzdělávání a rozvoje, benefity (i pro rodinné příslušníky)
TOP	společenská prestiž, uznání a postavení, typ vozu, mobilu, atd., vybavení kanceláře, stáže, workshopy, konference, job rotation v rámci nadnárodních pozic, publikování v odbor. časopisech, předávání zkušeností studentům, kontakt se zahraničími kolegy, benefity typu golf, jachting

Mění se nejen svět, ale i hodnoty uvnitř každého z nás. Autorka Deiblová mluví o úpadku pracovní motivace a zesílené orientaci na volný čas. Pobídkové systémy by se měly uzpůsobit novým hodnotám a motivům. Dnes již nestojí v popředí výše mzdy, ale například takové hodnoty, jako je jistota zaměstnání, tedy touha po trvalejších, stálejších hodnotách. Nejnovějším trendem, který se však u nás ještě příliš silně neprojevuje, je zájem (zejména mladých lidí) o životní prostředí. Především mladé lidi již nestačí motivovat vyššími příjmy, ale spíše kvalitou života. Tedy perspektivní motivací pro ně jsou např. náhradní pracovní volno místo proplácení přesčasů, nadstandardní délka dovolené či klouzavá pracovní doba. [5]

2.4.2 Benefity (zaměstnanecké výhody)

Benefity představují motivaci s dlouhodobým účinkem, který spočívá spíše ve sžitím se s firmou, upevněním sounáležitosti s firmou, udržením si kvalitních zaměstnanců, spokojenosti zaměstnanců než přímo ve zvýšení pracovního výkonu. Představují určitou „odměnu“, která může nabývat nejrůznějších podob od stravenek až po permanentku do golfového klubu, ale nejedná se o klasickou peněžní odměnu, která je součástí mzdy. Benefity využívá v současnosti snad každá firma a tvoří kolem 4 % mzdových nákladů. Důvodem této oblíbenosti je několik výhod, které přináší: [29, 32]

- **daňové**: (u většiny benefitů) úspory na straně zaměstnavatele i zaměstnance;
- **praktické**: umožní motivovat zaměstnance k větší péči o své zdraví (např. permanentky do bazénu) nebo sníží prostoje (stravenky do blízké jídelny), snížit benefity v případě finančních potíží je jednodušší než snížit mzdy;
- **dobré jméno firmy**: vyplácení benefitů v očích veřejnosti vypadá dobře;

- **motivace a spokojenost**.

Pro poslední bod je však důležité, aby byly využívány benefity, o které zaměstnanci mají zájem a budou je také využívat. To se však liší u každého zaměstnance, proto se firmy (kolem 25 %) stále častěji uchylují k tzv. cafeteria systémům (volitelným zaměstnaneckým výhodám). V rámci nich každý zaměstnanec dostává např. určitou „částku", kterou potom vyčerpá na libovolně zvolené benefity, které má na výběr. Přitom předem nemusí určit, který využije, může se rozhodnout až následně. [32]

Důležité je dát najevo to, že benefity nejsou samozřejmostí, ale odměnou za dobře provedenou práci a je vhodné je proto vztáhnout např. k celkovým výkonům firmy, či jednotlivců.

2.4.3 Motivační programy

Motivační programy vyjadřují způsob nakládání s jednotlivými organizačními odměnami za účelem zvýšení motivovanosti pracovníků, aby byla tedy dosažena určitá aktivační úroveň pracovního jednání v určitých, danou společností žádaných směrech, jako je např. iniciativa, tvořivost, pracovní morálka, disciplína atd. K tomu využívají různé druhy „odměn" pro vytvoření komplexní a trvalé pracovní motivace všech zaměstnanců. Motivační program by měl být srozumitelně formulován a zveřejněn všem zaměstnancům organizace. [10]

Před tím, než mohou personalisté začít s budováním motivačních programů, musí nejdříve poznat skutečné potřeby a očekávání svých zaměstnanců, většinou pomocí průzkumů spokojenosti a motivačních faktorů [30].

2.4.4 Sledování spokojenosti a motivace ve firmách

Motivace a spokojenost zaměstnanců se měří nejčastěji pomocí dotazníkových šetření (otázky musejí být naformulovány přímo pro potřeby dané organizace). Využívá se však také rozhovorů v rámci hodnocení zaměstnanců nebo jiných neformálních metod. Sledují se oblasti jako komunikace a informovanost, identifikace s firmou, kvalita řízení (včetně personálního řízení), spolupráce, firemní kultura, spokojenost s prací, osobní rozvoj, kariérový růst a školení atd. [39, 42, 46]

V posledních letech je na základě nejrůznějších studií (např. [46]) vidět, že si společnosti uvědomují důležitost svých zaměstnanců. Tyto studie ukazují, že takové priority jako zvyšování produktivity práce a rozvoj vedoucích pracovníků ustupují a že v posledních letech je

na prvních místech právě motivace a spokojenost zaměstnanců, kterou sleduje 90 % společností. Více než polovina organizací měří motivaci a spokojenost jednou ročně, způsoby měření jsou však odlišné. Nejvyšší procento (přes 60 %) je provádí při hodnotících rozhovorech, na druhém místě je pravidelný dotazníkový průzkum. Pouze 7 % společností spokojenost a motivaci cíleně nesledují. Ze společností, které mají personální strategii, 75 % používá dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců. U těchto společností byl zaznamenán vyšší obrat na jednoho zaměstnance. [46] Pravidelné sledování spokojenosti podporují i normy ISO [42].

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Firma BRANO a. s., člen skupiny BRANO GROUP a. s. (příloha P I), patří k významným společnostem v automobilovém průmyslu, a to nejen v ČR, ale i v zahraničí. Orientuje se na elektromechanické výrobky, kromě výrobků pro autoprůmysl to jsou zamykací a zavírací systémy, manipulační technika a drobné odlitky. Na Opavsku, kde se nachází její sídlo, představuje významného zaměstnavatele s opravdu dlouholetou tradicí. Řadí se mezi firmy, které si uvědomily, že je třeba neustále se měnit a rozvíjet. Uznává hodnoty jako je kvalita, dynamika, inovace, efektivita, profesionalismus a spokojenost zákazníků.

Tab. 2. Hlavní informace dle obchodního rejstříku

Obchodní firma:	BRANO a. s.	Sídlo:	Hradec nad Moravicí, Opavská 1000
Zapsána:	30. dubna 1992	Základní kapitál:	400 000 000,- Kč
Hlavní akcionář:	Od roku 2005 BRANO GROUP, a. s. (96,22 % základního kapitálu)		

Hlavním předmětem podnikání společnosti dle obchodního rejstříku je:

- výzkum, vývoj, výroba, montáž, opravy a prodej strojů a zařízení (provozováno průmyslovým způsobem),
- výroba plastových výrobků a pryžových výrobků,
- lisování kovových dílů.

Další předmět podnikání:

Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje, truhlářství, pronájem strojů a zařízení, silniční motorová doprava nákladní, zprostředkování obchodu a služeb, činnost organizačních a ekonomických poradců, reklamní a propagační činnosti v oblasti strojírenských výrobků, spisová služba – uchovávání a třídění písemností, správa a údržba nemovitostí, výroba tepelné energie, rozvod tepelné energie, provozování kanalizací, ubytovací služby, hostinská činnost.

3.1 Historie a současnost

Bohatá historie firmy BRANO a. s. sahá až do roku **1862**, kdy byla založena továrna na výrobu drobného železářského zboží. Po drobných změnách ve vlastnictví byla v roce **1869** založena Branecká továrna na drát, plechové zboží a hřebíky, a. s. se sídlem v Opavě. Do-

cházelo k postupnému rozšiřování sortimentu a rozrůstání firmy. Již v roce **1927**, kdy továrnu převzala americká společnost, se začaly hromadně vyrábět nejrůznější zámky, hydraulické dveřní zavírače, řehtačkové zvedáky a jiné technologicky pokrokové výrobky, které se staly základem i pro dnešní sortiment. Po nadvládě německé armády **ve válečných letech** došlo v roce **1946** ke znárodnění a podnik pod názvem Branecké železárny n.p. se orientoval převážně na zadlabávací a visací zámky, stavební kování a litinové odlitky. V roce **1972** byla výroba automobilových zámků, která byla započata v roce **1950**, rozšířena o licenci bezpečnostních automobilových zámků a o zvedací zařízení a zavírače dveří v autoprůmyslu. V roce **1988** vzniklo BRANO – Branecké železárny a strojírny, státní podnik se sídlem v Hradci nad Moravicí. Na základě privatizačního projektu byla v roce **1992** založena společnost BRANO a. s. V roce **2004** převzala společnost BRANO a. s. jako hlavní akcionář obchodní jmění společnosti BRANO-ATESO a.s., dalšího člena BRANO GROUP se sídlem v Jablonci nad Nisou. [50]

V **současnosti** zaznamenává skupina BRANO GROUP a. s. velké úspěchy. Poprvé v roce 2005 překročila obrat Kč 4 mld., 75 % produkce jde na export do mnoha zemí světa, za což i získala 5. místo v soutěži Exportér roku 2005. Dále byla oceněna 2. místem v kategorii Ostatní zpracovatelský průmysl ankety 100 nejobdivovanějších firem České republiky roku 2006 (agentura CZECH TOP 100) a získala titul Dodavatel pro Auto roku. Firma je držitelem certifikátů norem TS 16 949 a ISO 14001. [50]

3.2 Organizační členění a produkty

Organizační struktura firmy BRANO a. s. nepředstavuje žádnou „čistou“ formu organizačního uspořádání, jde o smíšenou strukturu (viz příloha P II). Klasická funkcionální struktura (např. Finance, Personál, atd.) je zde z důvodu potřeby decentralizace rozhodování i vzhledem k velikosti firmy doplněna o divizní strukturu, a to její extrémní podobu, ve formě téměř autonomních podnikatelských jednotek (business unit) dle produktového zaměření. Vedoucí místa těchto jednotek jsou srovnatelná s vedením malých firem, ovšem s tím faktem, že určité činnosti jsou zajišťovány centrálně (jednou z nich je i personální oblast).

Výhodou těchto menších jednotek mohou být lepší předpoklady pro vztahy mezi zaměstnanci navzájem i mezi zaměstnanci a vedením, lepší informovanost, otevřenější komunikace, tedy i vyšší pracovní motivace. Lze také předpokládat, že jsou tyto SBU do určité míry spe-

cifické, že v nich bude i rozdílná kultura (ideje, normy, symboly), což bude mít také vliv na rozdílnou motivační úroveň či spokojenost zaměstnanců těchto jednotek. Menší jednotky by měly zároveň podporovat nižší fluktuaci. Při tomto uspořádání by však firma neměla zapomínat na to, že je třeba do jisté míry samostatné jednotky určitými společnými činnostmi „stmelovat“, udržovat určitou sílu centrálního řízení pro udržení jednotné „tváře“ podniku. Jednou z těchto činností jsou např. i činnosti personálního útvaru. Základem fungování firmy je týmové uspořádání zaměstnanců uvnitř jednotek. Ve firmě převažuje vertikální orientace komunikace (tedy po linii nadřízenosti a podřízenosti).

Firma BRANO a. s. je členěna do těchto sedmi SBU (**S**trategic **B**usiness **U**nit) s vlastním vedením a organizací uvnitř jednotky (viz příloha P I). Jsou to tyto SBU:

Se sídlem v Hradci nad Moravicí:

1) SBU DS (Door Systems – Dveřní systémy)
2) SBU ZZ (Zvedací zařízení a zavírače)
3) SBU SL (Foundry – Slévárna)
4) SBU TOOLS (nářadí, nástroje)

Mimo Hradec nad Moravicí:

5) SBU CS (Cockpit Systems - Kokpitové systémy) se sídlem v Rakovníku
6) SBU Plastics (Plasty) se sídlem v Zubří
7) SBU CV (Commercial Vehicles – Užitkové vozy) se sídlem v Jilemnici

Produkty firmy BRANO a. s. můžeme rozdělit do těchto skupin shodných s SBU:

Tab. 3. Výrobkové portfolio firmy BRANO a. s.

Dveřní systémy	Zvedáky a zavírače	Slévárenské výrobky	Kokpitové systémy	Plasty	Užitkové vozy
Zámky bočních dveří, zámky 5. dveří, panty, uzávěry kapoty, zámky sedaček, atd.	Zvedací zařízení, zavírače dveří	Automobilový průmysl, stavební průmysl	Pedálová ústrojí, páky ruční brzdy, autozvedáky		Tlumiče, houkačky, elektropříslušenství, topení, ostatní.
Nástroje*					

* Nástroje mají mezi produkty firmy zvláštní postavení (viz tab. 3), protože „zastřešují“ celou výrobu. Jsou vyráběny nástroje, které slouží k výrobě ostatních výrobků firmy nebo výrobků jiných firem.

3.3 Strategie, vize, cíle

Strategie, vize i cíle jsou formulovány pro celou skupinu BRANO GROUP a.s. (Tab. 4). Firma se již řadu let snaží, aby podniková kultura, konkrétně její část vize, ideje, hodnoty a představy nebyly jen v mysli vedení organizace, ale aby byla výslovně zformulována a zároveň známá všem jejím zaměstnancům.

Tab. 4. Poslání, vize, slogan a hodnoty BRANO GROUP a. s. (BG) [52]

Poslání	*Jsme spolehlivá, procesně řízená společnost, která v oblasti průmyslu (auto, stavebnictví, strojírenství) je konkurenceschopným vývojovým partnerem i v třetím tisíciletí.*
Vize	*BG je dravý, úspěšný tým s tradicí, který chce být před konkurencí a o krok blíž k zákazníkovi*
Slogan	*BG zámky, zvedáky a autodíly pro všechny světadíly*
Hodnoty	***Kreativní** (dynamika, inovativnost a kvalita) a **konzervativní** (efektivnost, profesionalita a uspokojení zákazníka)*

Firemní poslání, vize, slogan, hodnoty a strategie firmy jsou prezentovány jak na stránkách firmy, tak na různých prezentacích, propagačních materiálech, ale i vnitřních materiálech. Jedním takovým je i příručka „Strategie BRANO GROUP“, která je součástí vstupního informačního balíčku v procesu adaptace nových zaměstnanců. Firma klade velký důraz na to, aby trendy, na kterých firma staví všechny své hodnoty, byly známy všem zaměstnancům. Proto jsou s nimi všichni zaměstnanci seznamováni personálním útvarem a je požadována od zaměstnanců jejich znalost. Strategie firmy vznikla dlouhodobou týmovou prací celého vedení (každý se podílel na její tvorbě) a je neustále vylepšována. Cílem firmy je, aby strategie fungovala jako systém, tedy jednotlivé útvary si své cíle odvozují od cílů nadřazených a celopodnikových. Pro srovnání použiji výsledky projektu SYNERGIE [25], kterého se zúčastnilo 102 českých firem. Zde vytváří strategii týmově 52 % firem, a pouze 40 % firem uvádí, že je strategie známá všem zaměstnancům. Jako systém funguje strategie v 57 % firem. Výsledky ukazují, že mnoho českých firem ještě neumí využívat strategii tak, jak by měly, což může znamenat pro firmu BRANO a. s. konkurenční výhodu v této oblasti.

Strategie je formulována pomocí tzv. základních kamenů strategie (viz příloha P III). Je označována za strategii 5x5, což vyjadřuje, že se skládá z 5 kamenů, přičemž každý kámen je opět složen z 5 dílčích částí. Tato strategie je dle mého názoru formulována poměrně složitě a vyžaduje pro jejich pochopení pečlivé vysvětlení významu jednotlivých kamenů při seminářích pořádaných personálním útvarem na toto téma.

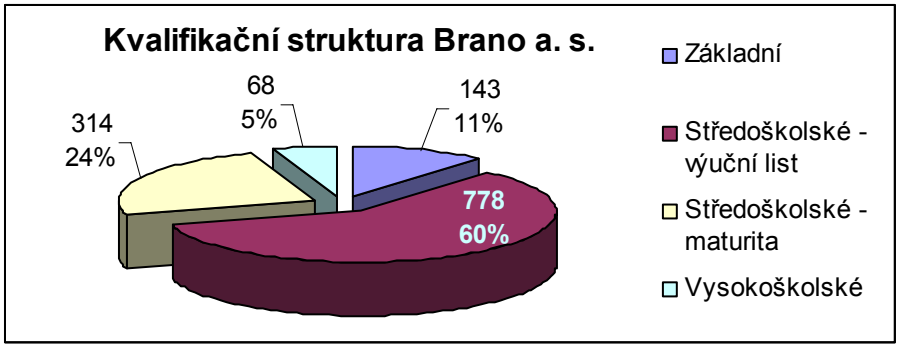
3.4 Zaměstnanci

Firma BRANO a. s. zaměstnává ve svých 7 SBU celkem 2 338 zaměstnanců (rok 2006). Vzhledem k tomu, že personální útvar v Hradci nad Moravicí, jehož činnost je předmětem mé práce, zajišťuje převážnou část personálních činností pouze v jednotkách v Hradci nad Moravicí a SBU v Jilemnici a v Rakovníku mají své personální útvary, které řeší zcela samostatně nábor, výchovu, vzdělávání a některé další funkce, budu se zabývat dále pouze zaměstnanci v Hradci nad Moravicí (**1 303 zaměstnanci**). Jedná se o tyto jednotky (SBU):

Tab. 5. Počty zaměstnanců dle kvalifikace a procentní vyjádření v rámci SBU

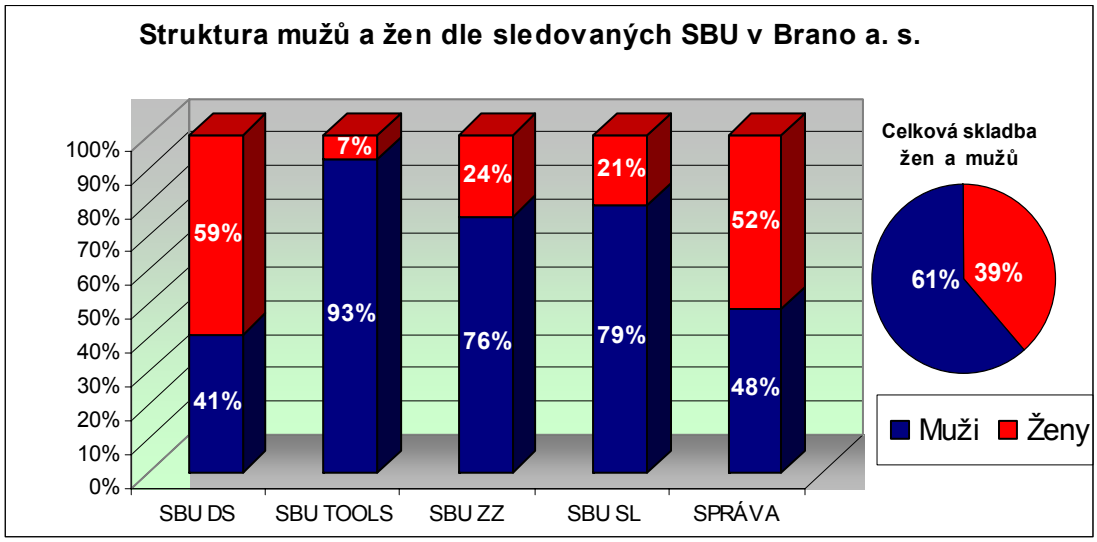
	Útvar (SBU)										
Vzdělání	***DS***	***%***	***ZZ***	***%***	***SL***	***%***	***TOOLS***	***%***	***Správa***	***%***	**Σ**
Základní	84	15%	24	11%	27	13%	4	2%	4	3%	**143**
SŠ* - vyučení	327	58%	128	60%	135	66%	127	64%	61	50%	**778**
SŠ* - maturita	129	23%	52	24%	40	19%	49	25%	44	36%	**314**
Vysokoškolské	20	4%	10	5%	4	2%	20	10%	14	11%	**68**
Celkem	**560**	100%	**214**	100%	**206**	100%	**200**	100%	**123**	100%	**1303**

**SŠ = středoškolské vzdělání*



Obr. 4. Kvalifikační struktura v absolutním vyjádření i v procentech

Povaha firmy jako výrobního podniku se projevuje i na **kvalifikační struktuře** pracovníků (Tab. 5), ze které je vidět vysoký podíl vyučených zaměstnanců (celkově 60 % - Obr. 4). Tento fakt by měla brát firma v úvahu také při tvorbě motivačního programu a celkově při motivování zaměstnanců vzhledem k prokázaným rozdílům v motivačních faktorech různě kvalifikovaných zaměstnanců, stejně tak jako rozdílnost mezi muži a ženami. **Struktura žen a mužů** ve firmě je znázorněna v následujícím grafu (Obr. 5). Zejména v některých SBU (např. Tools) je vidět vysoký podíl mužů – 93 %. V celkovém počtu zaměstnanců je **poměr muži – ženy** téměř 60:40.



Obr. 5. Struktura zaměstnanců – muži a ženy

Věková struktura je velice rovnoměrná, téměř všechny věkové kategorie do 29 let, 30 až 39, 40 až 49 a nad 50 let jsou zastoupeny stejně (kolem 25 %). Průměrný věk se pohybuje kolem 39 roků. Nejvyššího průměrného věku dosahují zaměstnanci ve správě, a to 44 let.

3.5 Finanční stránka

Finanční údaje odrážejí skutečnost, že společnost v roce 2004 převzala BRANO-ATESO, a.s. Došlo k prudkému propadu zisku, a tím i rentability (Tab. 6). V roce 2003 jsme mohli ještě sledovat příznivé výsledky jak u výše zisku po zdanění (EAT), tak v ukazateli rentability vlastního kapitálu (ROE). I když došlo v roce 2004 k nárůstu tržeb, došlo ke snížení přidané hodnoty, zisku i ROE, které značí neefektivní využití vlastního kapitálu.

Tab. 6. Finanční výsledky BRANO a. s. za roky 2003 až 2005

Rok	2003	2004	2005
Tržby celkem	2 932 549	3 556 116	3 826 672
Přidaná hodnota	771 081	752 973	675 732
EAT	99 144	67 509	435
ROE	8,27%	5,36%	0,03%

v tis. Kč

4 ANALÝZA PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ

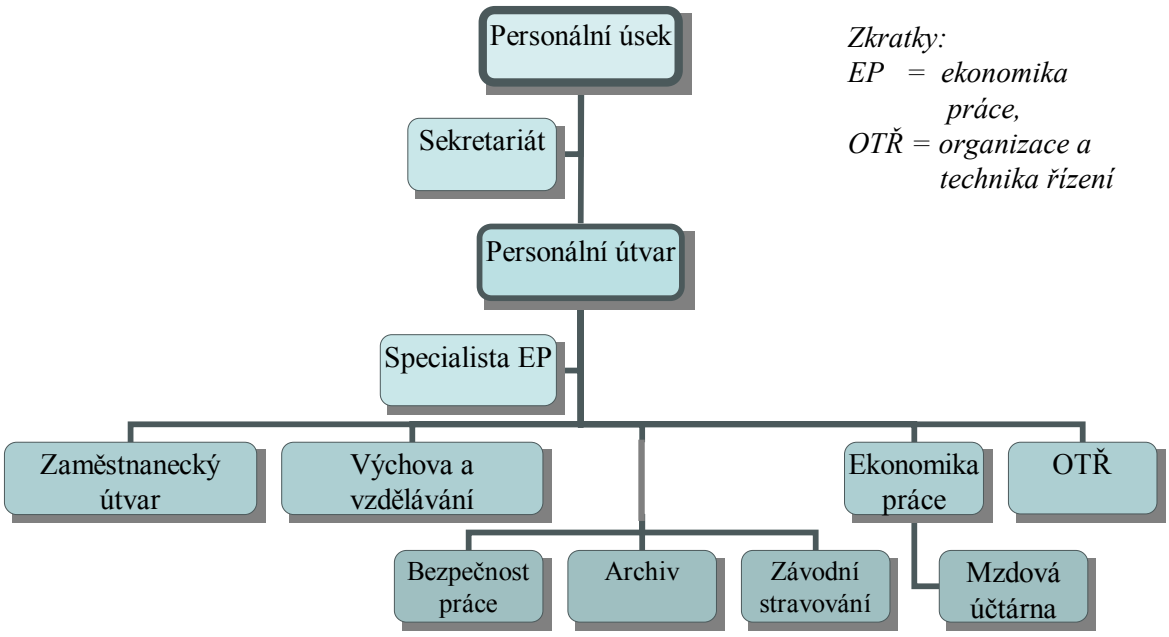
Personální oblast představuje ve firmě BRANO a. s. jeden ze strategických pilířů, což samo o sobě vyjadřuje to, co se od ní očekává. Již dlouhodobě chápe firma personální činnosti nikoliv jako agendovou administrativu, ale především jako řízení lidských zdrojů v širokém slova smyslu. Teoretickým předpokladem by tedy mělo být to, že veškeré činnosti prováděné personálním útvarem budou díky víceleté zkušenosti dostatečně propracované.

4.1 Charakteristika personálního řízení

Personální řízení je ve firmě zajišťováno personálním útvarem, ale samozřejmě také z velké části spočívá na linii managementu. Útvar sice vytváří určitá „pravidla“, ale vlastní práce v mnoha oblastech spočívá na manažerech, ovšem v součinnosti s personálním útvarem.

4.1.1 Postavení personálního oddělení, jeho úkoly

Postavení personálního útvaru vyplývá již ze samotné organizační struktury. Je funkčně specializovanou organizační jednotkou stojící nad všemi SBU samostatně. Její viditelné vyčlenění ve struktuře do podoby zcela samostatného úseku s důležitým postavením značí její velký význam v této firmě. Tato jednotka je dále členěna na tyto dílčí útvary podle obsahového zaměření jejich činností:



Obr. 6. Organizační struktura Personálního úseku

Jedná se o čistou formu funkcionální organizace personálního útvaru, kdy každý dílčí útvar plní určité funkce s působností ve všech SBU v Hradci nad Moravicí a vzniká na základě pracovních procesů a funkcí, které je mohou zabezpečit. Výhodou této struktury je možnost specializace a odbornosti zaměstnanců dílčích útvarů. Vzhledem k velikosti podniku však může tato struktura působit spíše byrokraticky a neosobně. Tento problém je kompenzován zajišťováním vysoké synergie, vysokého stupně provázanosti subsystémů personálního útvaru, což je důležité pro jeho správné fungování. Personální úsek na vrcholu struktury představuje vedení pro personální útvary celé BRANO a. s., tedy i úseky SBU CV, PL a CS. Personální útvar zajišťuje personální činnosti v SBU v Hradci nad Moravicích.

Personální útvar provádí všechny důležité činnosti spojené s řízením lidských zdrojů, od prognózování, plánování, vyhledávání, výběru zaměstnanců, jejich výchovu a vzdělávání, přes vytváření systému odměňování, motivace až po ukončení pracovního poměru, kdy se zjišťují také důvody odchodu s cílem zjistit problémy. Veškeré činnosti jsou prováděny vlastními zdroji, pouze vzdělávání je částečně zajišťováno externě. Zaměření činností lze tedy rozdělit do těchto skupin:

1) administrativa personalistiky zahrnující např. výpočet mezd, záznam informací o zaměstnancích atd.
2) slaďování protichůdných zájmů firmy a zaměstnanců, tedy kolektivní vyjednávání apod.
3) strategický přístup, např. dlouhodobé prognózování potřeb a kapacit, strategie využívání motivačních nástrojů, plánování kariéry apod.

Činnosti jsou podporovány informačním systémem Odysea od společnosti A.S.E.I., který útvar využívá. Umožňuje nastavit dané normy a pravidla, podle kterých následně pracuje. Obsahuje moduly personalistika, ekonomika práce, systematizace, odměňování, personální marketing, vzdělávání, personální controlling.

4.1.2 Cíle, politika a strategie

Cíle personálního úseku jsou formulovány na každý rok (za celé BG), jsou následně odsouhlaseny jednak personálním ředitelem a generálním ředitelem BG a jednak také vedením pro jakost. Úkolem je skloubit tyto cíle s cíly celého podniku a jeho strategií. Cíle jsou rozděleny na všeobecné a na cíle týkající se jakosti. Jsou každoročně obměňovány dle plnění minu-

lých (které je vyhodnocováno ve zprávách personálního vedení předkládaných vedení firmy) ale také dle aktuálních požadavků na řízení lidských zdrojů. Politika personálního útvaru, vyplývající také z cílů, je dle mého názoru převážně zaměřena na vytváření vzdělaného personálu firmy, stabilního z hlediska fluktuace i absence z důvodu nemoci při zajištění dostatečné produktivity. Zahrnuje však také personální plánování, motivační program, hodnocení a odměňování. K zajišťování této politiky má firma propracovaný systém vzdělávání, firma je řízena převážně procesně s cílem vyčlenit činnosti nepřidávající hodnotu, je snaha o maximální synergii všech činností a je respektováno kolektivní vyjednávání a cílem je, aby všechny tyto činnosti prováděli pracovníci personálního útvaru s kvalifikací profesionálů.

4.1.3 Zhodnocení účinnosti činností personálního útvaru v praxi

Funkce personálního útvaru jsou zajišťovány pracovníky, kteří jsou při přijímání pečlivě vybíráni, musí splňovat přesně daná kritéria zahrnutá do popisu pracovních míst (vzdělání i praxe) a dále jsou neustále průběžně vzděláváni v nikdy nekončícím procesu včetně seberozvoje. Pro sledování personálních činností jsou využívány kvantitativní ukazatele, především je sledována absence, přidaná hodnota na pracovníka, procento přesčasové práce, průměrné výdělky, náklady na vzdělávání na pracovníka atd. Náklady personálního úseku zvlášť sledovány nejsou.

Tab. 7. Přehled personálních ukazatelů BRANO a. s.

Ukazatel v tis. Kč	**2003**	**2004**	**2005**
Počet zaměstnanců	1 205	2 328	2 389
Přidaná hodnota	771 081	752 973	675 732
Osobní náklady	472 662	547 552	585 129
Přidaná hodnota/zaměstnanec	639,90	323,44	282,85
Osobní náklady/zaměstnance	392,25	235,20	244,93
Obrat/zaměstnance	2 433,65	1 527,54	1 601,79

Osobní náklady na zaměstnance jsou vyšší než průměrné náklady v průmyslu (i dle velikosti podniku) uváděné Českým Statistickým Úřadem [35] [37]. Nemocnost (včetně dlouhodobé pracovní neschopnosti) byla v roce 2006 9,8 %, o 3,5 % více než v předchozím roce (6,3 %) Ve srovnání průměrné procento pracovní neschopnosti pro nemoc a úraz činilo za moravskoslezský kraj 7,8 % (nejvyšší z republiky) za rok 2006 [36], přičemž nejvíce úrazů s pracovní neschopností je ve zpracovatelském průmyslu, kam Brano a. s. patří. **Fluktuace** v Brano a. s. činila v roce 2006 **22,8 %**, mírně vyšší byla u THP (o 3 %) než u D.

Poměrně vysoká fluktuace je způsobena zejména vysokým počtem manuálních pracovníků v náročných podmínkách. Toto číslo je celkem přijatelné vzhledem k situaci v automobilovém průmyslu, do kterého lze firmu zařadit, kde je fluktuace v průměru 34 % [38], ovšem i tak signalizuje slabší stránku.

O vzdělávacích potřebách pracovníků se rozhoduje na základě hodnocení a plánů osobního rozvoje v souladu se strategickými plány, čímž se firma BRANO a. s. řadí mezi 44 % firem ze studie PWC Pay Well – Personální controlling. Roční **výdaje na vzdělávání** zaměstnanců v roce 2006 byly 5,115 mil. Kč., tj. 2 182 Kč na 1 pracovníka. **Průměrné měsíční mzdy** se v Brano a. s. za rok 2006 blížily k 15 700 Kč a nárůst byl 5,3 %, což sice nekoresponduje s celorepublikovým průměrem 20 211 Kč a 6,5 % růstem (v předchozím roce 5,3 %) [34], zpracovatelský průmysl však má dlouhodobě průměrné mzdy pod tímto průměrem.

4.2 Motivační program

4.2.1 Vnitropodnikové normy, jejich tvorba, úroveň

Základními vnitropodnikovými normami, které se týkají motivační strategie firmy jsou Motivační program [51] a Kolektivní smlouva [49], která řeší především sociální program a odměňování. Provedení analýzy motivační struktury má dle motivačního programu (vnitropodnikové normy BG 7.02/4) provádět vnitropodnikový útvar, popřípadě ve spolupráci s externí firmou, a to dle potřeby a z podnětu vedení BG. Zjišťování spokojenosti chápe personální politika jako nástroj k neustálému zlepšování. Za naplňování motivačního programu odpovídají vedoucí zaměstnanci ve spolupráci s personálním útvarem. Motivační program vyhodnocuje personální ředitel BG spolu s vedením BG. Motivační program by měl (dle BG 7.02/4) vycházet ze znalosti motivační struktury zaměstnanců, strategie BG a politiky jakosti. Jeho znění navrhuje personální útvar a projednává ho s vedením. Je kontrolováno jeho naplňování a je celkově hodnocen personálním ředitelem BG (1x ročně). Motivační program dále uvádí prostředky motivace, např. oslovení zaměstnance (souvisí s adaptací), osobní rozvoj (včetně vzdělávání), orientace na výkon (hodnocení, odměňování, soutěžení, zlepšovatelství, povědomí jakosti, EMS, informovanost, sociální program atd. s jejich stručným popisem a cílem, kterého má být jejich prostřednictvím dosaženo. Podrobněji jsou rozvedeny v dalších vnitropodnikových normách, včetně kolektivní smlouvy. Cel-

kově představuje velmi stručnou a obecnou charakteristiku motivačních činností firmy. Zveřejňován je prostřednictvím firemního intranetu.

4.2.2 Implementace v praxi

Personální útvar provádí pravidelně průzkumy spokojenosti bez účasti externí firmy. V roce 2006 neproběhl, naplánován je na letošní rok. Provádění těchto průzkumů je v praxi běžné, jak ukazují studie (např. PWC – HR Controlling), více než polovina organizací je provádí minimálně jednou ročně, a to nejčastěji v rámci rozhovorů při hodnocení zaměstnanců nebo dotazníkovým šetřením, a 90 % společností sleduje motivaci a spokojenost zaměstnanců.

Na sociální oblast bylo v roce 2005 vymezeno 1 738 000 Kč a pro rok 2006 o 5 % více, tj. 1 824 900 Kč. Tato částka byla využita převážně na příspěvky na rekreační pobyty zaměstnanců (42 %) a dětí (18 %), dále to byl příspěvek na kulturní vyžití (13 %), nadstandardní zdravotní péči (11 %), sportovní vyžití (7 %) a ostatní (např. penzijní připojištění).

Sociální výdaje představují „sociální benefity“, kterými jsou příspěvky na kulturní vyžití, rekreační pobyty (pouze organizované odbory) zaměstnanců (150 Kč na den a pobyt) i dětí (120 Kč na den a pobyt), příspěvek na sportovní vyžití max. 2x ročně (pronájem sportovišť pro kolektivy), na nadstandardní zdravotní péči (50 % ceny permanentky na masáže), na děti zaměstnanců (pravidelně konaný Den otevřených dveří včetně občerstvení a upomínkových předmětů). Dále zde lze zařadit firemní stravování, které je uznáváno jako důležitá součást firemní kultury (zařazeno do personálního útvaru), v souladu se zdravou výživou v moderním prostředí. Dalšími benefity jsou příspěvek na penzijní připojištění (39,7 % kolektivních smluv v ČR obsahuje tento benefit) a životní pojištění. Firemní půjčky v současnosti firma nevyužívá.

Péče o zdraví zaměstnanců se týká především ochrany zdraví při pracovním procesu - pravidelná školení, kontrola hygienických podmínek, spolupráce se zdravotnickými orgány, preventivní péče – např. hrazené očkování proti klíšťové encefalitidě pro některé pracovníky ohrožené touto chorobou při své práci.

Odměňování nezapomíná ani na cílové odměny za pracovní úkoly nad rámec, včetně návrhu a realizace zvýšení efektivnosti (pro rok 2006 tyto odměny činily 1 500 000 Kč, což je asi 640 Kč na zaměstnance). Jiný typ odměn, nehmotných, typu veřejné pochvaly, uznání či ocenění není zakotvený v písemné podobě.

Podniková kultura je prosazována v normativní podobě formou strategie BG, se kterou jsou seznamováni všichni zaměstnanci a kterou by také všichni měli znát a chápat. Co se týká artefaktů, snahou vedení je modernizovat areál firmy. V tom se nacházejí převážně staré, i když mnohé rekonstruované, výrobní haly a budovy, různorodého designu. Firma není charakteristická ani žádným barevným odlišením. Na některých pracovištích jsou velmi náročné podmínky (především prašnost a hlučnost), vyžadující nutnost oddělených prostorů pro odpočinek, které jsou však často nedostatečné. Na pracovištích je dodržován vizuální management v podobě orientačních tabulí, barevných označení, nástěnek apod. Kultura v duchovním slova smyslu je podporována prostřednictvím firemního časopisu (zveřejňovaný rovněž na webových stránkách firmy), který přehlednou a přitažlivou formou informuje o úspěších firmy, změnách, akcích atd.

5 ZHODNOCENÍ ÚČINNOSTI MOTIVAČNÍHO PROGRAMU

5.1 Formulace hypotézy a cíle průzkumu

Firma BRANO a. s. je již na první pohled firmou s propracovaným systémem personálních činností. Vzhledem k počtu zaměstnanců a vzhledem k firemním cílům je to v dnešním tržním prostředí pro konkurenční schopnost u takovéto firmy téměř samozřejmostí. Dá se tedy předpokládat, že účinnost motivačního programu bude vysoká, také vzhledem k dosavadním výsledkům firmy. Cílem průzkumu tedy je zjistit či ověřit, zda je tato hypotéza pravdivá, do jaké míry jsou motivační program firmy a další motivační činnosti a podněty ve firmě účinné, zda je sebevědomé chování firmy, kterým na své okolí působí, oprávněné. Cíle lze konkretizovat takto:

1. Zjistit, do jaké míry působí motivačně oblasti mimomzdové motivace, tedy firemní kultura, komunikace, samotná práce, vzdělávání, odměňování a zaměstnanecké výhody a ve které této oblasti jsou největší problémy.
2. Zjistit, do jaké míry jsou zaměstnanci s uvedenými oblastmi spokojeni.
3. Ověřit činnost personálního útvaru v souvislosti s motivačním programem.

5.2 Použitá metoda

Pro tento průzkum byla vybrána nejčastěji používaná metoda personálního auditu, a to dotazník, který byl vytvořen přímo pro potřeby tohoto auditu (jeho celá verze je v příloze P V) Byl sestaven na 3 strany A4. V úvodu dotazníku je uvedeno vysvětlení a cíle průzkumu a zdůrazněna především anonymita dat získaných průzkumem, což je při každém auditu velice důležité. Dotazník je strukturován do 6 oddílů v souladu s cíly průzkumu, které tvoří: firemní kultura, komunikace a informovanost ve firmě, vykonávaná práce, vzdělávání a rozvoj, odměňování (zahrnující zaměstnanecké výhody, pochvalu a uznání) a zaměstnanecké výhody. Většina použitých otázek byla uzavřená a pouze 3 otázky byly otevřené, které byly zařazeny z důvodu získání zajímavé odpovědi a věrnějšího pohledu dotázaného. U uzavřených otázek se jednalo buď o otázky dichotomické s odpověďmi ano/ne (oddíl D dotazníku) nebo polytomické výběrové, které byly z důvodu snadnějšího vyplňování, kvantifikovatelné podoby a zamezení sugestivních odpovědí formulovány pomocí ordinálních škál. Pro vyjadřování se k výrokům byla využita 4bodová (bez možnosti neutrální odpovědi) Likerto-

va škála (oddíl B dotazníku) a pro vyjádření spokojenosti 5bodová Stapelova škála (oddíl A dotazníku), případně bylo ve škálách využito bipolárních slov ano/ne a jejich stupňů – spíše ano, spíše ne (oddíl E). Na konci dotazníku byly umístěny otázky charakterizující respondenty z hlediska pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, kategorie D/THP, délky zaměstnání ve firmě a úseku. Dotazník byl ukončen poděkováním a informací o seznámení s výsledky.

Snahou samotné formální úpravy bylo dotazník zpřehlednit a zatraktivnit; byl účelně použit jiný typ písma. Dotazníky byly vytištěny na dvou papírech rozměru A4 (první list oboustranný tisk). Respondentům byly osobně rozdány a vysvětleny případné náročnější otázky, vyplňování proběhlo hromadně ve vzdělávací místnosti s možností konzultace (viz dále).

5.3 Příprava průzkumu, výběrový soubor

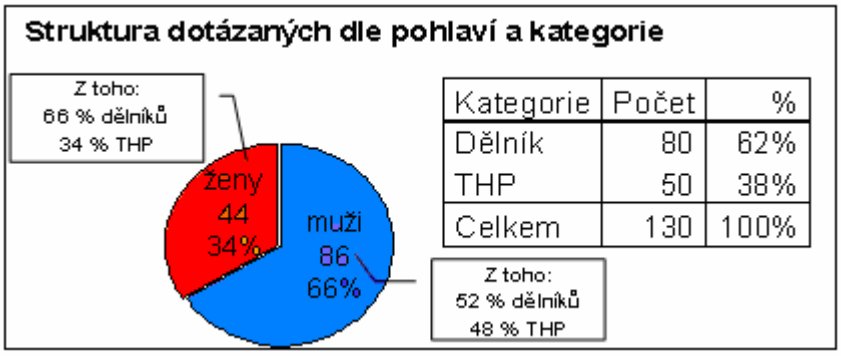
Před samotným zahájením průzkumu bylo třeba informovat zaměstnance. To bylo zajištěno pomocí oběžníku (viz příloha P IV), který byl rozeslán vedoucím pracovníkům. Vzhledem k rozsáhlému základnímu souboru (cca 1 300 zaměstnanců) bylo nutné stanovit výběrový soubor. Pro zajištění statistické významnosti byl vybrán soubor o velikosti 10 % základního souboru, tj. **130 dotázaných**. Částečně se jednalo o kvótní výběr tak, aby kopíroval strukturu základního souboru z hlediska procentního zastoupení zaměstnanců dle SBU. V rámci každé SBU se poté výběr uskutečnil „caravan testem“ (výběr např. každého 10. zaměstnance ze seznamu). Po dohodě s vedením personálního útvaru bylo vyplňování dotazníků stanoveno na **23. 3. 2007 s následujícím průběhem**: od 8 hodin byli obvoláváni vedoucí pracovníci (mistři na dílnách, ředitelé atd.), kteří měli za úkol určené pracovníky informovat o tom, aby se dostavili během dne do vzdělávací místnosti v areálu firmy. Zde se poté průběžně dostavovali a vyplňovali dotazníky. Účelem tohoto způsobu vyplňování bylo zamezit ovlivňování dotázaných svými kolegy, které by mohlo nastat při vyplňování na pracovištích. Každému zaměstnanci jsem po předání dotazníku k vyplnění osobně vysvětlila některé náročnější otázky či zadání. Zaměstnanci, kteří se nedostavili, byli nahrazeni doplňkovým náhodným výběrem.

5.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Při zpracování dat získaných dotazníky jsem využila program Microsoft Office – Access. Data byla nejdříve zadávána do formuláře (Access), který jsem pro tento účel vytvořila. Uzavřené otázky měly nadefinováno pole se seznamem pro jednoduchost zadávání. Při následujícím zpracování dat jsem využívala zejména výběrových a křížových dotazů (Access).

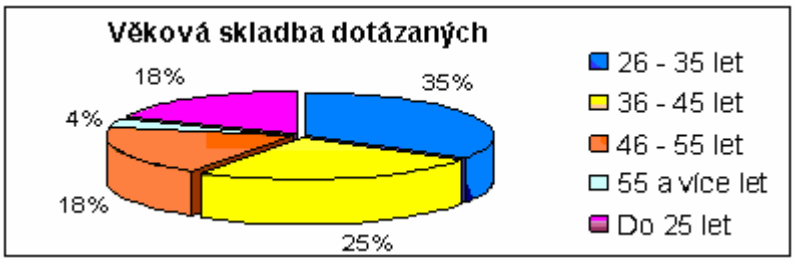
5.4.1 Charakteristika respondentů

Při dotazování bylo dosaženo, i přes vyřazení několika nepoužitelných dotazníků, plánovaného počtu respondentů, tedy 130, z toho bylo 86 mužů (66 %) a 44 žen (34 %) (Obr. 7), což je v porovnání se základním souborem (61 % mužů a 39 % žen) velmi podobné. Méně podobné je **složení THP a D** ve srovnání s firmou (76 % THP a 24 % D ve firmě a 62 % a 38 % u respondentů).



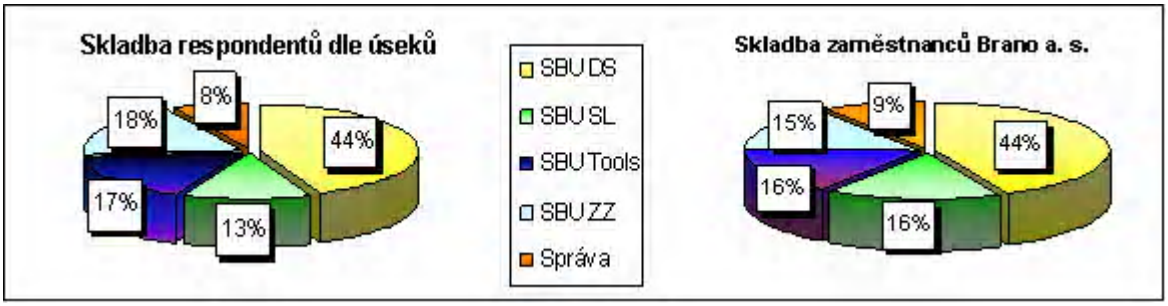
Obr. 7. Struktura dotázaných muži/ženy

Obr. 8 znázorňuje poměrně rovnoměrné rozvrstvení **věkového složení** respondentů, až na skupinu nad 55 let, která může při vyhodnocování představovat málo reprezentativní vzorek. Naopak poměrně vysoké procento dotázaných (53 %) tvoří mladí lidé do 35 let.



Obr. 8. Věková skladba

Struktura dotázaných **z hlediska úseků** byla účelně sestavena tak, aby přibližně odpovídala struktuře základního souboru (Obr. 9). Nejvíc se odlišuje v SBU ZZ a SBU SL (o 3 %).



Obr. 9. Porovnání skladby respondentů dle úseků se základním souborem

Poměrně významné rozdíly jsou viditelné u **kvalifikační struktury** dotázaných (viz příloha P VI), mezi kterými je o 19 % víc středoškoláků s maturitou než v základním souboru (24 %), o 20 % méně vyučených (oproti 60 % v základním souboru), o 8 % víc vysokoškolsky vzdělaných a o 7 % méně lidí se základním vzděláním. Tato struktura by mohla poměrně významným rozdílem zasahovat do výsledků průzkumu, proto je třeba brát ji v úvahu při vyhodnocování. Z hlediska **skladby dle délky zaměstnání** ve firmě bylo dosaženo různorodosti (viz příloha P VI), nejvíce respondentů (36 %) pracuje ve firmě 2 až 5 let, nejméně (11 %) pracuje ve firmě méně než 2 roky. Poměrně hodně respondentů (12 %) je zaměstnáno více než 20 let.

5.4.2 Oddíl A – Firemní kultura

V prvním oddílu byly zařazeny otázky týkající se vnějších znaků firemní kultury, artefakty (pracovní prostředí, oddělený prostor pro odpočinek, stravování a sociální zařízení) a vztahy na pracovištích. Respondenti hodnotili na škále: velmi nespokojen (-2), nespokojen (-1), ani spokojen ani nespokojen (0), spokojen (1), velmi spokojen (2).

Následující tab. 8 obsahuje statistické veličiny vypočtené z hodnot škály. Vzhledem k tomu, že škála obsahovala záporné hodnoty, které znamenaly nespokojenost, je v tabulce snadno vidět, které faktory byly hodnoceny negativně. První čtyři faktory jsou seřazeny od nejlepších výsledků po nejhorší (nejmenší spokojenost). U sociálního zařízení je viditelná nespokojenost u žen. Při podrobnější analýze bylo zjištěno, že se jedná především o ženy z SBU DS (z celkového počtu žen bylo žen z SBU DS: 18 % velmi nespokojených, 11 % nespokojených a 16 % neutrální odpověď). Hůře dopadlo hodnocení odděleného prostoru pro odpočinek, kdy celkem 27 respondentů (21 %) bylo velmi nespokojeno a 32 nespokojeno (25 %). Při procentuálním zastoupení v jednotlivých SBU (viz graf v příloze č. P VII) nejhůře

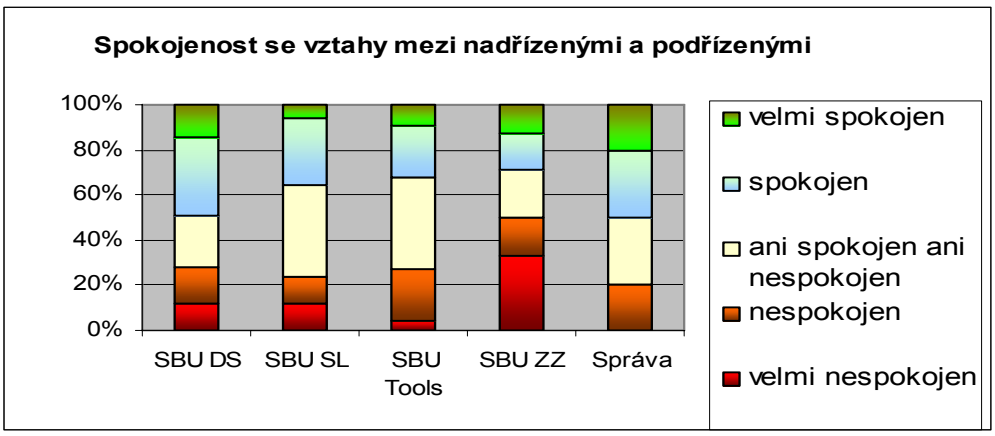
dopadlo SBU Tools (63 % velmi nespokojených a nespokojených) a SBU SL (59 % velmi nespokojených a nespokojených).

Tab. 8. Výsledky oddílu A

Faktor	Avg	Pohlaví	Avg	StDev	Var
Závodní stravování	0,7385	muž	0,7326	1,0452	1,0923
		žena	0,7500	0,9432	0,8895
Pracovní prostředí	0,3308	muž	0,2674	1,0784	1,1629
		žena	0,4545	0,8478	0,7188
Sociální zařízení	0,0615	muž	0,1977	1,2725	1,6193
		žena	-0,2045	1,4719	2,1665
Oddělený prostor pro odpočinek	-0,2946	muž	-0,3294	1,2188	1,4854
		žena	-0,2273	1,2174	1,4820
Vztahy mezi zaměstnanci	0,5000	muž	0,4651	1,0922	1,1929
		žena	0,5682	1,1493	1,3208
Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými	0,0846	muž	-0,0698	1,2722	1,6186
		žena	0,3864	1,0830	1,1728

Avg = průměr hodnot, StDev = směrodatná odchylka, Var = rozptyl (druhá mocnina směrodatné odchylky)

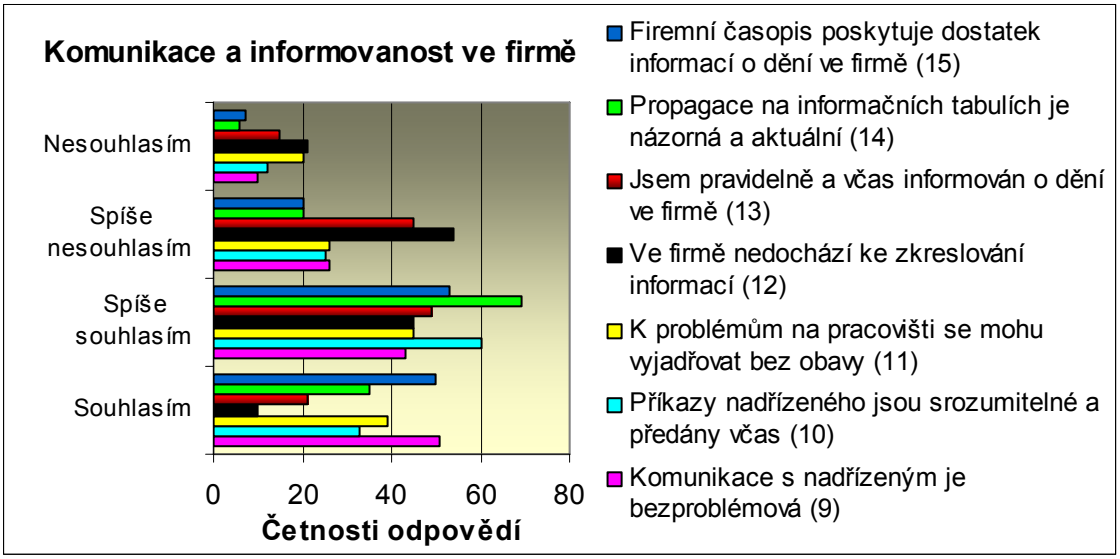
Pracovní vztahy mohou významně ovlivňovat dosahování podnikových cílů, ale i cílů pracovních a životních každého zaměstnance. Zásadnější problém neplyne z výsledků dotazníků u vztahu mezi zaměstnanci, i když je průměrné číslo poměrně nízké. U vztahů mezi nadřízenými a podřízenými je výraznější nespokojenost, která snižuje průměr. Ta je významná především u mužů, přičemž nejvíce velmi nespokojených a nespokojených mužů (8,5 % ze všech mužů) je z SBU ZZ. Problém v této oblasti je viditelný i v procentním zastoupení v SBU ZZ u žen i mužů (Obr. 10), přičemž z respondentů z SBU ZZ je velmi nespokojených 50 % dělníků a 50 % zaměstnanců SBU ZZ ve věku do 25 let.



Obr. 10. Hlubší analýza vztahů mezi nadřízenými a podřízenými

5.4.3 Oddíl B – Komunikace a informovanost ve firmě

V tomto oddílu bylo úkolem respondentů zhodnotit, do jaké míry se ztotožňují s uvedenými výroky. Četnosti odpovědí lze vidět na obr. 11 (č. otázek v závorkách u výroků):



Obr. 11. Vyhodnocení oddílu B

Nejhůře respondenti hodnotili otázku 12 a 13, které se týkaly informovanosti. Problémy v přenosu informací zřejmě nezpůsobují ani firemní časopis (otázka 15) ani informační tabule (otázka 14), protože tyto otázky respondenti hodnotili nejpozitivněji (Tab. 9).

Tab. 9. Hodnocení výroků 9 až 15 v absolutních četnostech i procentuálním vyjádření

	Číslo otázky (viz graf nebo dotazník)													
Hodnocení výroku	9		10		11		12		13		14		15	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Souhlasím	51	39%	33	25%	39	30%	10	8%	21	16%	35	27%	50	38%
Spíše souhl.	43	33%	60	46%	45	35%	45	35%	49	38%	69	53%	53	41%
Spíše nes.	26	20%	25	19%	26	20%	54	**42%**	45	**35%**	20	**15%**	20	**15%**
Nesouhlasím	10	8%	12	9%	20	15%	21	**16%**	15	**12%**	6	**5%**	7	**5%**

Otázky 12 a 13 si vyžádaly hlubší zkoumání. Dle SBU dopadlo u obou otázek nejhůře SBU ZZ (Tab. 10 a 11), přičemž u otázky 12 spíše nesouhlasí a nesouhlasí 71 % zaměstnanců SBU ZZ. Toto procento může být ovlivněno i faktem, že výběr z SBU ZZ byl mírně vyšší a mohlo být v tomto výběru více nespokojených lidí. Ovšem i tak je dost vysoké.

Tab. 10. Pořadí od nejhorších výsledků SBU otázky 12

Ot. 12: Ve firmě nedochází ke zkreslování informací					
Pořadí	1	2	3	4	5
Úsek Spíše nesouhlasí a nesouhlasí	**SBU ZZ** 71%	SBU SL 65%	SBU Tools 64%	SBU DS 51%	Správa 40%

Tab. 11. Pořadí od nejhorších výsledků SBU otázky 13

Ot. 13: Jsem pravidelně a včas informován o dění ve firmě					
Pořadí	1	2	3	4	5
Úsek Spíše nesouhlasí a nesouhlasí	**SBU ZZ** 58%	Správa 50%	SBU DS 49%	SBU SL 47%	SBU Tools 23%

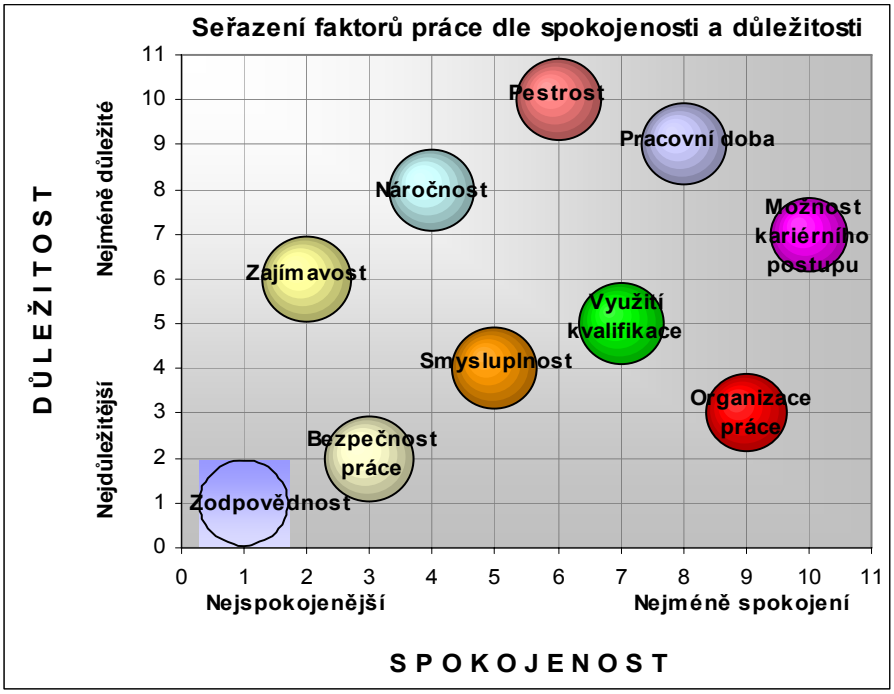
Otázky v tomto oddíle by mohly být vzájemně propojeny (včetně otázky 7 z předchozího oddílu), proto je třeba u nich zjistit korelační koeficienty pro změření těsnosti lineární závislosti. Koeficient se pohybuje v intervalu <-1;1> a čím víc se blíží k hranicím tohoto intervalu, tím je závislost silnější. V tab. 12 lze vidět, že nejtěsnější závislost je mezi otázkami 7 a 9, 7 a 10 a 9 a 10. Korelace s otázkou 7 vyjadřují nepřímou závislost (znaménko mínus), což je způsobeno jiným typem škály u otázky 7 (nižší hodnoty vyjadřují nespokojenost, kdežto o ostatních otázek jsou vyšší hodnoty nesouhlas). Výsledky lze interpretovat takto: např. mezi otázkou 7 a 9: čím je větší spokojenost se vztahy mezi nadřízenými a podřízenými (ot. 7), tím víc většinou platí, že je komunikace mezi nimi bezproblémová (ot. 9) a že jsou příkazy nadřízeného předány včas a srozumitelné. Mezi otázkou 9 a 10: většina respondentů, kteří souhlasili s tím, že je komunikace s nadřízenými bezproblémová, také souhlasili s tím, že jsou příkazy nadřízeného srozumitelné a předány včas. V ostatních případech šlo spíše o slabší závislost.

Tab. 12. Korelační závislosti mezi otázkami 7, 9-13

Č. otázky	*7*	*9*	*10*	*11*	*12*	*13*
7	1					
9	***-0,6348***	1				
10	***-0,5866***	***0,71317***	1			
11	-0,42125	0,48619	0,429137	1		
12	-0,33298	0,216243	0,281602	0,214197	1	
13	-0,37785	0,391646	0,456204	0,381052	0,342571	1

5.4.4 Oddíl C – Vykonávaná práce

Oddíl C měl porovnat důležitost faktorů práce, které mají vliv na pracovní motivaci, z pohledu respondentů se spokojeností s těmito faktory, které mají při své práci. Výsledky hodnocení spokojenosti jsou znázorněny v grafu v příloze P VIII. Na grafu je viditelné, že se odpovědi respondentů často uchylovaly k prostřední neutrální odpovědi (na škále), tedy ani spokojen ani nespokojen a k odpovědi spokojen. Nejhůře dopadlo hodnocení možnosti kariérního postupu (znázorněno červeně na grafu v příloze P VIII), kde téměř 40 % respondentů uvedlo, že jsou s tímto faktorem nespokojeni či velmi nespokojeni. Nejčastěji bylo s možností kariérního postupu velmi nespokojených 29 % zaměstnaných ve firmě méně než 2 roky a 33 % zaměstnaných více než 20 let. Nejvíce nespokojených a velmi nespokojených je středoškoláků s maturitou (43 % z nich) a zaměstnanců z SBU Tools (46 %). Podobně negativní výsledky má faktor organizace práce, s níž je celkem 32 % respondentů nespokojených a velmi nespokojených, a to nejvíce zaměstnaných ve firmě 5 až 10 let (44 % z nich), dále 41 % vysokoškoláků a 42 % zaměstnanců z SBU ZZ. Na základě seřazení dle důležitosti (podle aritmetických průměrů odpovědí) je nejdůležitějším faktorem zodpovědnost, dále bezpečnost práce, organizace práce, smysluplnost atd. (Obr. 12). Nejspokojenější jsou zaměstnanci se zodpovědností, dále pak se zajímavostí, bezpečností práce, náročností práce atd. Spojením průměrného hodnocení důležitosti a spokojenosti vzniká obrázek:



Obr. 12. Faktory seřazené dle průměrů spokojenosti a důležitosti

Obrázek 12 ukazuje jednoznačně nejkritičtější faktor, se kterým jsou respondenti velmi nespokojeni a zároveň je pro ně velmi důležitý – organizace práce. Méně, ale také kritický je faktor využití kvalifikace a možnost kariérního postupu. Naopak nejlépe vyšel faktor zodpovědnost, který je dle pořadí nejdůležitější a jsou s nimi respondenti nejspokojenější.

5.4.5 Oddíl D - Vzdělávání a rozvoj

Tento oddíl tvořily otázky, na které respondenti odpovídali pouze ano či ne (Tab. 13). Umožněné vzdělávání zaměstnavatelem může působit velmi motivačně. První otázka v tomto oddíle měla odhalit, do jaké míry mají zaměstnanci firmy BRANO a. s. zájem o vzdělávání. Jak ukazují výsledky, o vzdělávání má zájem poměrně vysoké procento respondentů (84 %), a to z hlediska dosaženého vzdělání nejvíce středoškoláků s maturitou (38 %), z hlediska věku lidé mezi 26 až 35 lety (32 %), z hlediska kategorie dělníci (46 %). Právě dělníci tvoří 29 % respondentů, kteří tvrdí, že jim není vzdělávání umožněno, přičemž 21 % respondentů jsou dělníci, kteří tvrdí, že se chtějí vzdělávat a zároveň jim toto vzdělávání není umožněno. Vztah mezi tím, zda se chtějí respondenti vzdělávat (otázka 28) a zda je jim vzdělávání umožněno (otázka 29) je znázorněn na grafu v příloze P IX. Na nespokojenost může negativně působit především segment označený červeným sloupcem, tedy že se chtějí vzdělávat, ale není jim vzdělávání umožněno a který tvoří 34 % respondentů. Poměrně vysoké procento, 75 % respondentů, tvrdí, že se chtějí vzdělávat a je jim to umožněno, což může být významný motivační faktor. Podobně příznivě hovoří i výsledek vztahu otázek 31 a 32, kdy 69 % dotazovaných využívá znalostí či dovedností získaných firemním vzděláváním při své práci a nepovažují absolvovaná školení za zbytečná. Ovšem 33 % sice tyto znalosti a dovednosti využijí, ale považují je za zbytečné, což je významný signál toho, že je např. vzdělávání zaměřeno na oblasti, které zaměstnanci již znají a ovládají, nebo že dochází k jiným chybám ve vzdělávacím procesu a firma by se tím měla začít zabývat. Problém asi nebude v hodnocení úrovně vzdělávacího procesu jeho absolventy (otázka 33), vzhledem k tomu, že 82 % respondentů odpovědělo, že mají možnost hodnotit absolvovaný vzdělávací proces. Ovšem otázka 34 ukazuje nedostatky. Zaměstnanci z 42 % pociťují, že jim firma nedává dostatečný prostor pro profesní rozvoj (čímž nemusí být pouze vzdělávání jako takové), což může působit velmi demotivačně. Na otevřenou otázku, jaké vzdělávání respondentům chybí, se nejčastěji objevovaly cizí jazyky, manažerské dovednosti a manažerská psychologie (zejména práce s lidmi), školení v oblasti informačních technologií a odborné

vzdělávání, které by rozvíjelo více jejich specializaci. Mezi otázkami z oddílu D nebyl zjištěn žádný významnější korelační vztah.

Tab. 13. Výsledky oddílu D – Vzdělávání a rozvoj (n = absolutní četnosti)

	Ano		Ne	
Odpovědi na otázky:	**n**	**%**	**n**	**%**
28. Chcete se ve své práci dále vzdělávat?	109	84%	21	16%
29. Je Vám umožněno toto vzdělávání?	80	62%	50	38%
30. Odpovídá stupeň vzdělávání Vašemu pracovní zařazení?	96	74%	34	26%
31. Využijete znalosti či dovednosti získané firemním vzdělává ním při své práci?	102	78%	28	22%
32. Považujete některá z Vámi absolv. školení za zbytečná?	49	38%	81	62%
33. Máte možnost vyjádřit se k úrovni absolv. kurzu či školení?	106	82%	24	18%
34. Poskytuje Vám f. dostatečný prostor pro Váš prof. rozvoj?	75	58%	55	42%

5.4.6 Oddíl E – Odměňování

Oddíl odměňování zahrnoval výroky, které respondenti hodnotili na škále ano (1), spíše ano (2), spíše ne (3) a ne (4). Výroky byly formulovány tak, že v optimálním případě by všechny měly být hodnoceny odpovědí ano. Podle průměrného hodnocení nebyl žádný z výroků takto hodnocen, nejvíce se přiblížily výroky 36, 39 a 43. Celkové výsledky jsou v tab. 14.

Tab. 14. Výsledky oddílu E

Hodnocený výrok	Avg	Kategorie	Avg	Rozdíl	StDev	Var
36 Vím, na základě čeho jsem odmě- ňován za práci	1,620	Dělník THP	1,633 1,600	0,033	0,950 0,670	0,902 0,449
37 Systém odměňování ve firmě je jednoduchý a průhledný.	2,349	Dělník THP	2,418 2,240	0,178	1,081 0,894	1,169 0,798
38 Vím, že za dobře provedenou práci se mi dostane pochvaly nebo uznání.	2,869	Dělník THP	3,038 2,600	0,438	0,947 0,948	0,897 0,898
39 Pochvala a uznání jsou pro mě vel- mi důležité.	1,692	Dělník THP	1,775 1,560	0,215	0,871 0,644	0,759 0,415
40 Za dobré výsledky jsem odměněn rychle.	3,172	Dělník THP	3,295 2,980	0,315	0,824 0,820	0,678 0,673
41 Dostávám spíše odměny za dobré výsledky než postihy za špatné výsled.	2,695	Dělník THP	2,821 2,500	0,321	1,090 1,074	1,188 1,153
42 Odměna většinou odpovídá mému pracovnímu výkonu.	2,656	Dělník THP	2,763 2,479	0,283	1,034 0,799	1,069 0,638
43 Jsem seznámen se systémem za- městnaneckých výhod.	1,823	Dělník THP	1,838 1,800	0,037	1,012 0,881	1,024 0,776

Avg = průměr hodnot, StDev = směrodatná odchylka, Var = rozptyl (druhá mocnina směrodatné odchylky)

Pro podrobnější zkoumání bylo zjišťováno, zda existují výraznější rozdíly v odpovědích dělníků a THP pracovníků. Celkově lze pozorovat pozitivnější hodnocení THP pracovníků, kteří se spíše v průměru přibližovali odpovědi spíše ano, avšak tyto rozdíly jsou poměrně zanedbatelné.

Otázky 38 až 42 se týkají spíše personální oblasti, která je zajišťována vedoucími pracovníky, otázky 36, 37 a 43 zhodnocují spíše práci personálního úseku. Proto byly tyto oblasti samostatně zpracovány do grafů (příloha P X). Výsledky z těchto oblastí ukazují, že zatímco u otázek 36, 37 a 43 je tendence spíše k odpovědím ano a spíše ano, u otázek 38 až 42, tedy motivace, kterou mají v rukou manažeři, jsou výraznější problémy. Stejně, jako již vyplynulo z předchozí tabulky, i z grafu (příloha P X) vyplývá, že nejvíce negativně lze hodnotit otázku 40, tedy zaměstnanci jsou většinou (77%) názoru, že nejsou nebo spíše nejsou za dobré výsledky rychle odměněni, což se dá hodnotit velmi negativně vzhledem k tomu, že je tato otázka klíčová v oblasti motivování odměnami. Dále 65 % respondentů neví nebo spíše neví, že se jim za dobře provedenou práci dostane pochvaly nebo uznání. Dále bylo důležité zjistit, zda se lidem, u kterých je pochvala a uznání velmi důležité (ot. 39), také pochvaly a uznání za dobře provedenou práci dostane (ot. 38). Tento vztah je zobrazen v grafu v příloze P XI. Kritické segmenty jsou označeny červeně a oranžově. Velká část respondentů (30 %) odpovídala na otázku 39 ano a zároveň na otázku 38 ne nebo spíše ne. Tato skutečnost je poměrně alarmující, vzhledem k tomu, že pochvala a uznání patří mezi dlouhodobě motivující faktory a zároveň pro podnik finančně nenáročné.

Dále bylo zkoumáno, zda existuje souvislost mezi jednoduchostí a průhledností systému odměňování (ot. 37) a povědomím zaměstnanců o tom, na základě čeho jsou odměňováni (ot. 36). Odpovědi z obou otázek byly seřazeny do kombinační tabulky a statisticky zkoumány (příloha P XII). Na 5 % hladině významnosti test zamítnul hypotézu o nezávislosti, tedy s 5 % rizikem omylu můžeme říct, že jednoduchost a průhlednost systému odměňování má ve firmě BRANO a. s. přímý vliv na povědomí zaměstnanců o tom, na základě čeho jsou odměňováni, což hovoří ve prospěch formulace systému odměňování personálním útvarem. Ovšem dle Pearsonova koeficientu se jedná pouze o slabší závislost.

5.4.7 Oddíl F – Zaměstnanecké výhody

Úkolem těchto otázek bylo zjistit, kterých benefitů si zaměstnanci cení nejvíce, a to pomocí rozdělování 100 bodů mezi nabídnuté benefity a zároveň zjistit, zda jsou benefity, které nej-

více využívají také adekvátně obodovány. Vyhodnocení tohoto oddílu však ztěžuje fakt, že 28 respondentů ze 130 nezaškrtlo žádný z uvedených benefitů, což znamená, že buď nevyužívají žádný z nich nebo zapomněli tuto část otázky zodpovědět. Pro kontrolu by proto bylo vhodné do dotazníku dát kontrolní políčko, kde by respondent křížkem zaznačil, že nevyužívá žádný benefit. Využívání benefitů tedy nebude mít příliš velkou vypovídací schopnost, nicméně bodování ano. Výsledky jsou uvedeny v tab. 15 a graficky v příloze P XIII.

Tab. 15. Vyhodnocení bodování zaměstnaneckých výhod (benefitů)

Řazeno dle průměrného počtu bodů (dle sloupce Avg)					
Poř.	Benefit	Body celkem	Avg	StDev	Var
1	Penzijní připojištění	2682	25,54	15,44	238,44
2	Pracovní volno	2092	21,35	15,85	251,36
3	Stravenky	1888	20,09	10,61	112,64
4	Životní pojištění	1548	19,11	11,13	123,90
5	Kolektivní sportovní hry	631	16,18	17,14	293,89
6	Příspěvek na rekreaci	754	15,71	10,59	112,25
7	Občerstvení na pracovišti	758	13,30	10,02	100,39
8	Vitamínové balíčky	773	13,10	9,75	95,09
9	Úrazové pojištění	466	12,94	10,00	100,00
10	Firemní půjčky	244	10,17	10,45	109,10
11	Permanentka na masáže	321	9,73	9,55	91,27
12	Hrazené nadstandardní očkování	122	8,71	5,62	31,60
13	Vstupenky na kulturní akce	231	7,70	4,28	18,36
14	Permanentka do bazénu	200	7,69	4,05	16,38

Avg = průměr hodnot, StDev = směrodatná odchylka, Var = rozptyl (druhá mocnina směrodatné odchylky)

Nejvíce je hodnoceno penzijní připojištění, přičemž nejvyšší průměrný počet bodů přidělený tomuto benefitu byl ve skupině zaměstnanců 46 a 55 let a na druhém místě překvapivě skupina do 25 let. Pracovní volno, které průměrným i celkovým bodovým ohodnocením je na druhém místě, ohodnotily ženy v průměru (22 bodů) výše než muži, s výrazně vyšším průměrným bodováním (30 bodů) si pracovního volna cení lidé nad 50 let. Tato věková skupina si také v průměru nejvíce cení stravenek (30 bodů). Životní pojištění v průměru ocenili nejvíce lidé ve věku do 25 let (25 bodů). U kolektivních sportovních her byla zaznamenána vysoká směrodatná odchylka, za níž může především rozdílnost u věkových kategorií, nejvyšší průměrné hodnocení dostal tento benefit u skupiny ve věku 26 až 35 let (20 bodů). Zajímavé je, že nadstandardní očkování, které firma v současnosti neposkytuje plošně (pouze zaměstnancům, kteří pracují v podmínkách, kdy hrozí klíšťová encefalitida) se umístilo před benefity, které firma běžně poskytuje.

U penzijního připojištění a pracovního volna je vysoká hodnota směrodatné odchylky, což je způsobeno již zmíněnými rozdíly ve věku, pohlaví atd. Ovšem i u ostatních benefitů můžeme sledovat vysoké hodnoty směrodatných odchylek, což svědčí o různorodosti náhledů na význam jednotlivých benefitů.

5.4.8 Celková práce personálního oddělení

Do této části zařadím otázky č. 1, 8, 26, 27, 44, 45 a 46 až 50, které tématicky nesouvisí přímo s oddíly. Většina těchto otázek byla vytvořena dichotomicky s odpověďmi ano/ne.

Účinnost motivačního programu firmy není dána jen jeho formulací či obsahem, nutné je také zajistit jeho zveřejnění (**otázka 1**). To je ve firmě BRANO a. s. zajištěno poměrně dobře, 98 dotázaných (75 %) odpovědělo, že byli seznámeni s motivačním programem, 32 odpovědělo (25 %), že s ním nebyli seznámeni, což byli zaměstnanci převážně z SBU ZZ (33 % zaměstnanců tohoto úseku) a SBU DS (19 % zaměstnanců z tohoto úseku). Naopak znalost kamenů strategie společnosti zaměstnanci (**otázka 8**), na čemž si firma velmi zakládá, dopadla velmi nepříznivě. I když by každý zaměstnanec měl být schopný vyjmenovat 5 „kamenů“, z respondentů to zvládlo pouze 8 %. Naopak na žádný si nevzpomnělo 82 % dotázaných. Struktura těch, kteří uvedli alespoň jeden „kámen“ byla velmi různorodá dle věku, vzdělání i SBU. Celkem 128 dotázaných (98 %) zná popis svého pracovního místa (**otázka 26**), ovšem popisy svých kolegů jen 93 (72 %) (**otázka 27**).

Zpracované odpovědi otázek **46 až 49** jsou v tabulkách v příloze P XIV. Podobného průzkumu se zúčastnilo 28 % dotázaných, což je vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců ve firmě přijatelné. Většinou by mělo jít o zaměstnance, kteří pracují ve firmě delší dobu, což ovšem výsledky částečně vyvrátily. Nejvíce se zúčastnilo podobného průzkumu zaměstnanců, kteří pracují ve firmě 10 až 20 let (48 % z této skupiny), ovšem hned za nimi následuje 43 % zaměstnanců zaměstnaných méně než 2 roky ve firmě. To může být ovšem způsobeno také malým zastoupením této skupiny (méně než 10 % zaměstnanců) nebo tím, že tito lidé se podobných průzkumů zúčastňují s větší nadějí na změnu. Právě ti potřebují také dostatečnou zpětnou vazbu. Na otázku, zda byly sděleny výsledky z předchozích průzkumů odpovědělo 89 % dotázaných záporně, což svědčí o nedotaženosti těchto průzkumů. Varující je také to, že 78 % respondentů, kteří měli možnost zúčastnit se podobného průzkumu, zároveň nebylo informováno o výsledcích a 88 % dotázaných nebyly sděleny výsledky a zároveň podle nich nedošlo k žádnému zlepšení po posledním průzkumu. Přesto, odpověď

ano na otázku, zda jsou hrdi, že jsou zaměstnanci firmy BRANO a. s., uvedlo celkem 84 respondentů (65 %). Hrdost je výrazně vyšší u žen (80 % žen), u THP pracovníků (74 %), spíše u zaměstnanců pracujících kratší dobu ve firmě (71 % pracujících v BRANU a. s. méně než 2 roky) a také dlouhodobých zaměstnanců (80 % pracujících déle než 20 let).

Tab. 16. Odpovědi na otázku 44

44. Největší nespokojenost s oddílem		
Oddíl	Počet odpovědí	%
A	14	12,28%
B	16	14,04%
C	9	7,89%
D	4	3,51%
E	61	53,51%
F	10	8,77%
Celkem	114	100,00%

Se kterým oddílem dotazníku jsou dotázaní nejvíce nespokojeni odpovědělo pouze 114 z 130 dotázaných (Tab. 16). Nejhůře dopadlo odměňování, což bylo viditelné i při samotné analýze otázek. Problémy v oblasti odměňování se projevovaly také v otevřené **otázce 45** týkající se libovolných připomínek a komentářů. Nejčastěji se objevovaly stížnosti na nedostatek pochval a uznání a naopak časté kárání a postihy, často také zaměstnanci cítí, že odměňování neodpovídá vykonané práci, že existují rozdíly mezi odměnou muže a ženy nebo se vyjadřovali k tomu, že jakýkoliv průzkum je zbytečný (nevíra ve zlepšení).

Při **hodnocení personálního oddělení** (**otázka 50**) známkou jako ve škole z hlediska péče o zaměstnance, ochoty sdělovat informace, ochoty a schopnosti poradit apod. byla udělena průměrná známka 2,45, přičemž nejvíce respondentů hodnotilo 2 (40 %) a 3 (34 %). Pouze 10 % hodnotilo známkou 4 nebo 5.

5.5 Celkové zhodnocení a stanovení problémových oblastí

Předem formulované hypotézy o výsledcích šetření se nepodařilo v dostatečné míře potvrdit. V celkovém dojmu nelze říci, že by některá ze zkoumaných oblastí dopadla zcela pozitivně. Asi **nejhorší výsledky** byly znatelné v oblasti odměňování, a to v nedostatečnosti pochval, uznání a odměn, kterou zaměstnanci cítí, přičemž jsou pochvala a uznání pro ně důležité. Většinou jsou nedostatky z hlediska rychlosti odměny za dobré výsledky a z hlediska převahy postihů nad odměňováním. Naopak asi **nejsilnější stránkou**, i když ani

zde ne bez problémů, je oblast vzdělávání a rozvoje, kdy je poznat soulad (u 70 %) mezi tím, co zaměstnanci chtějí (vzdělávat se) a tím, jestli jim je to umožněno. Většina zaměstnanců má sice možnost se ke vzdělávání vyjádřit, ovšem účinek tohoto vyjádření však již není tak znát, vzhledem k tomu, že hodně respondentů cítí zbytečnost školení. Zároveň často pociťují, že jim firma neposkytuje dostatečný prostor pro profesní rozvoj. V oblasti **firemní kultury** byla největší nespokojenost s odděleným prostorem pro odpočinek a se sociálními zařízeními (především u žen). Nejlépe dopadlo závodní stravování. Ve vztazích jsou také cítit problémy, nejvíce mezi nadřízenými a podřízenými, nejvíce v SBU ZZ. Výraznější problémy cítí zaměstnanci v oblasti informovanosti, ovšem ne v souvislosti s firemním časopisem ani informačními tabule, ty hodnotili pozitivně. Nedostatky jsou ve zkreslování informací, případně pravidelnosti a včasnosti informování. Zde nejhůře dopadlo opět SBU ZZ. Prokázán byl vliv komunikace na vztahy mezi nadřízenými a podřízenými. **Faktory vykonávané práce** vyšly celkově neutrálně, největší nesoulad mezi spokojeností a důležitostí byl prokázán u organizace práce, využití kvalifikace a možnosti kariérního postupu, naopak nejlépe dopadla zodpovědnost a zajímavost. Výsledky v oblasti **benefitů** se velice podobají celorepublikovým trendům. I když jsou stravenky a pracovní volno (nadstandardní dovolená) využívány nejvíce, nejsou v průměru tyto benefity hodnoceny tak vysoko. Ovšem i tak je pracovní volno v průměru oceněno hned na druhém místě po penzijním pojištění. Celkově však bodové hodnocení značí o různorodých preferencích. Zajímavě dopadlo hrazené nadstandardní očkování, které firma neposkytuje a získalo více bodů než některé poskytované benefity. **Personální oddělení** zajišťuje dostatečně zveřejnění motivačního programu i systému odměňování. Kameny strategie však zaměstnanci většinou neznají. Po provedených průzkumech není zajištěno dostatečné zveřejnění jeho výsledků, které by poté mělo více motivovat k provedení zlepšení, k nimž však nyní na základě provedených průzkumů z pohledu zaměstnanců nedochází. Přes všechny zjištěné problémové oblasti je více než polovina (65 %) zaměstnanců hrda, že jsou zaměstnanci firmy. Největší problémy vidí v oblasti odměňování, což také koresponduje s výsledky dotazníků v otázkách týkajících se odměňování. Z pohledu zaměstnanců, jejich zkušenosti s personálním oddělením hodnotí personální úsek známkou 2,45.

Nutno podotknout, že nepříliš pozitivních výsledků dosahuje firma u fluktuace i nemocnosti. Tyto ukazatele mohou odrážet právě stav, který byl zjištěn provedeným průzkumem.

6 NÁVRH MOŽNÝCH ZLEPŠENÍ

Za účelem odstranění nebo alespoň zmírnění auditem zjištěných nedostatků v oblasti mimomzdové motivace navrhuji tato opatření:

Nezkreslené zveřejnění výsledků provedeného auditu

Je prvním krokem k nápravě, který by firma měla podniknout. Navrhuji, aby součástí těchto výsledků bylo i vyjádření se personálního útvaru k dalšímu postupu, co se týká nápravy kritických míst. Opatření k nápravě musí zahrnovat i případné odpovědné osoby za jejich provedení včetně termínů plnění. Tuto velmi důležitou zpětnou vazbu zejména pro zaměstnance, kteří se zúčastnili průzkumu, doporučuji realizovat prostřednictvím vnitřního informačního systému firmy, využitím informačních nástěnek nebo prostřednictvím firemního časopisu, což bude, vzhledem k pozitivnímu hodnocení tohoto informačního prostředku v dotaznících, nejvhodnější. Tento postup by se samozřejmě týkal všech v budoucnu prováděných auditů nebo průzkumů. Domnívám se, že to přispěje ke zvýšení důvěry zaměstnanců k provádění podobných akcí, jejich otevřenosti a vstřícnosti k řešení problémů ve firmě.

Provedení průzkumu mezi liniovými manažery a zařazení speciálních kurzů do procesu vzdělávání řídících pracovníků

Problém vztahů podřízených a nadřízených, absence pochval a odměn za dobrou práci, ale i nespokojenost s organizací práce je třeba chápat především jako problém nedostatečné úrovně řídících pracovníků. Navrhuji proto **provedení průzkumu mezi liniovými manažery,** zejména v SBU ZZ, zaměřeného na zjištění jejich zapojení do personálních procesů a jejich úrovně schopnosti komunikace a řízení, a následné zařazení **speciálních kurzů asertivity a motivačních dovedností** do procesu vzdělávání řídících pracovníků. Tyto kurzy pak orientovat zejména do oblasti manažerských dovedností a manažerské psychologie týkající se vztahů nadřízený/podřízený a především způsobu správného a vhodného hodnocení práce lidí. Navržené kurzy řídící pracovníky naučí lepšímu naslouchání problémů druhých, pravidlům efektivní komunikace (umění řídit diskuzi, zaujmout posluchače, získat je a nadchnout pro plnění úkolů), konstruktivní kritice i chválení, správnému průběhu hodnotícího pohovoru, účelnému vedení porad atd. Je důležité, aby lektor těchto kurzů raději volil

způsob aktivního zapojení posluchačů formou řešení praktických případových studií nebo hraním rolí. Je třeba navolit atmosféru tvůrčí činnosti podobnou skutečnému pracovnímu procesu. Za pomoci schopných řídících pracovníků lze lépe sladit různorodé potřeby zaměstnanců do jednotného fungujícího harmonického celku. Zcela jistě se to odrazí na **zvýšeném výkonu, snížení fluktuace a nemocnosti**, kde si firma dosud nestojí příliš dobře. Kurzy mohou být zajištěny buď z vnějších zdrojů, s využitím vzdělávacích agentur, nebo zcela z vlastních zdrojů. Pokud firma zvolí druhý způsob, doporučuji, aby vybraní zaměstnanci, určení pro vedení těchto kurzů, měli v dané problematice dostatečné zkušenosti, v opačném případě by je bylo nutno doškolit zkušenými lektory. Tito zaměstnanci poté kurz „povedou" jako mentoři. Samotná iniciativa a vlastní vzdělávací proces je v podstatě na účastnících. Každý z účastníků dostane za úkol prostudovat určitou problematiku (případně nacvičí scénku), kterou na příštím „sezení" přednese ostatním a následuje diskuze o problému. Činnost mentora spočívá jen v radách, stimulování celého procesu a usměrňování. Tento způsob výuky nebude pro firmu příliš nákladný, kromě vymezeného času, prostor (které firma k tomuto účelu má), zajištění potřebné literatury, případně doškolení mentora, zde nevznikají žádné další náklady.

Zavedení cílených diskuzí a umístění sběrných boxů na připomínky zaměstnanců

Nespokojenost především s odděleným prostorem pro odpočinek a sociálními zařízeními je třeba řešit individuálně v konkrétních SBU, kde byla zjištěna. Příčiny je potřeba detailně analyzovat a konkretizovat, následně stanovit opatření k nápravě s ohledem na možnosti firmy. Zajištěním této analýzy navrhuji pověřit liniové manažery, kteří by měli o případných zlepšeních v této oblasti cíleně diskutovat se zaměstnanci. Proto navrhuji, vyčlenit na výrobních poradách časový úsek na krátkou **diskuzi,** týkající se připomínek zaměstnanců, ať už k pracovnímu prostředí nebo např. k organizaci práce (která byla hodnocena negativně). Vzhledem k tomu, že hodně zaměstnanců nenajde zcela jistě odvahu o problémech veřejně hovořit, existuje celá řada jiných možností získávání informací (např.dopisy řediteli, namluvení vzkazu na záznamník apod.). Jednu z nich bych doporučila k zavedení ve firmě BRANO a.s. Jednalo by se o **umístění sběrných boxů** (uzavřených zapečetěných nádob, nám všem důvěrně známých v podobě volebních uren) na každé pracoviště. Do těchto boxů by pracovníci měli možnost vhazovat anonymní písemné připomínky k činnosti pracoviště,

vyjadřovat nespokojenost s čímkoliv, nebo i naopak spokojenost či pochvalu vedení BRANO a.s. případně přímo personálnímu úseku. Podmínkou uznání platnosti lístku je, že pokud uvedou nějakou negativní stránku, musí uvést také jedno pozitivum, něco, s čím jsou spokojeni. Důvodem je to, aby případné jednostranné uvažování nad negativy u nich nevyvolalo pocit nespokojenosti se vším (všechno je špatné) bez uvědomění si kladných stránek, na které se často zapomíná nebo se většinou berou jako samozřejmost. Pravidla budou umístěna na boxu nebo poblíž něho. Personální útvar se na oplátku za cenné připomínky zaváže ke zpracování těchto lístků za určité období (např. čtvrtletně) a následnému zveřejnění nejproblematičtějších oblastí s návrhem na jejich řešení. Při dalším vyhodnocování bude vždy uvedeno, jakým způsobem byl předchozí problém nakonec řešen. Podmínkou pro úspěšnou implementaci tohoto komunikačního způsobu je, aby jej všichni zúčastnění brali vážně, nezneužívali jej k napadání a vyřizování vzájemných účtů.

Zavedení cafeteria systému

Při posuzování stávajících poskytovaných **benefitů** a jejich náhledu na ně zaměstnanci firmy BRANO a. s. byla zjištěna velká pestrost v odpovědích. To je dáno z velké míry věkovou a kvalifikační různorodostí jejích zaměstnanců . Dochází k tomu, že i když firma nabízí poměrně širokou škálu benefitů, zaměstnanci je často vnímají spíše jako samozřejmost (např. nadstandardní pracovní volno). V případě, že má firma více „homogenní“ zaměstnance z hlediska věku a kvalifikace, může snadněji „nastavit“ i podle toho své benefity, zejména ty, které jsou charakteristické pro určité věkové či kvalifikační skupiny. Protože tomu tak u firmy BRANO a. s. není, doporučuji zavedení tzv. **cafeteria systému**, neboli systému volitelných zaměstnaneckých výhod. Cafeteria systém získává v současnosti stále větší oblibu u firem v zahraničí, ale v poslední době i u nás. Systém umožňuje vysokou individualizaci a flexibilitu, na druhé straně se vyznačuje vysokými náklady zejména při jeho zavádění a náročnější administrativou při jeho spravování. Název napovídá jeho funkci. Jde totiž jakoby o „restauraci se samoobsluhou“, ve které si zaměstnanec dle své „chuti“ vybírá benefity a „platí“ za něj svými body, které mu zaměstnavatel dává k dispozici. Zaměstnanec se učí nakládat se svými body pro dosažení svého maximálního užitku, zaměstnavatel má jistotu, že nevynakládá své prostředky na benefity, o které nemají zaměstnanci zájem. Takováto „restaurace“ funguje většinou virtuálně, zaměstnanec i firma k tomu využívá počítačového

programu speciálně vytvořeného pro tento systém. Ve firmě BRANO a. s. by mohl být cafeteria systém přístupný každému zaměstnanci, který využívá při své práci počítač přes intranetové rozhraní. Pro ostatní zaměstnance je nutné zajistit tzv. kiosky, veřejně dostupné terminály, nejlépe pro každé SBU samostatně. Nejdůležitějším úkolem personálního oddělení bude sestavit portfolio benefitů a jejich ocenění prostřednictvím bodů, dále určení optimálního počtu bodů pro každého zaměstnance. Navrhuji, aby tyto body byly pro každého zaměstnance ve stejné výši. Lze však také pomocí bodů stimulovat, v tomto případě však musí být stanovena jasná pravidla, kolik bodů za jakou aktivitu navíc. V tomto případě však hrozí narušení vnitřní motivace, kdy by mohli mít zaměstnanci tendenci určité aktivity plnit jen proto, aby získali body navíc.

Důležité je nastavit body tak, aby si zaměstnanec nikdy neměl možnost vybrat všechny benefity a aby každý benefit byl oceněn body tak, aby vyjadřovaly jeho skutečné náklady, ale i např. daňový aspekt. Tím jsou zaměstnanci nuceni zvážit, který z nich má pro ně největší cenu a kterého se vzdají a zároveň si začnou více uvědomovat jejich hodnotu. Zároveň je potřeba pravidelně benefity obměňovat, aby si zaměstnanci nezvykli na svou nabídku, která by se později pro ně stala nudnou a nezajímavou (dochází k tzv. nasycení). Kreativitě při sestavování portfolia benefitů se přitom meze nekladou. Důležité je pouze dodržovat určitou zásadu, kterou bych formulovala takto: v portfoliu by měly být zastoupeny vždy nějaké benefity, které souvisejí s tzv. sebezáchovnými motivy (většinou souvisejí se zdravím, jako např. masáže, bazén, solná jeskyně, vitamínové balíčky, ale i stravenky atd.), dále týkající se stimulačních motivů (např. sportovní akce, ale i např. jazykové kurzy – snaha vyniknout, soupeřit), související s potřebou jistoty (např. penzijní či životní pojištění nebo firemní půjčka), potřebou afiliace (např. příspěvek na ples, společenské akce, kino, divadlo, výstava) a potřebou moci u manažerských pozic (např. služební auto, mobilní telefon, internet doma).

Při zavádění tohoto systému je vhodné využít specializovaných firem. Jednou takovou je např. firma Benefit Management s. r. o. (www.benefit-plus.cz), která nabízí zajímavé řešení tohoto systému s implementací do několika týdnů. Využívá buď virtuálního účtu pro zaměstnance nebo čipových platebních karet, kterými si zaměstnanec na účet jeho zaměstnavatele daný benefit hradí. Lze však také uvažovat o svépomocném zavedení tohoto systému, případně s poradenstvím agentury. Pomocníkem v tomto případě může být „Katalog programů benefitů (zaměstnaneckých výhod) s ukázkou administrativního systému Cafeteria na CD“, který lze objednat na adrese www.hrguru.cz/katalog_benefitu.php.

I když jsou počáteční náklady na zavedení cafeteria systému vysoké, dobře nastavený systém umí později ušetřit mnoho finančních prostředků (ať již v odstranění zbytečných benefitů nebo nákladů na vyhledávání, příjem a adaptaci nových zaměstnanců), zajistit motivovanější zaměstnance, ale také přilákat více uchazečů o práci, ze kterých je potom snadnější vybrat ty nejlepší. V případě zavedení cafeteria systému rovněž doporučuji zmínit se o tomto systému na webových stránkách firmy (personální marketing), což opět přiláká zájemce o práci, zvýší prestiž firmy na veřejnosti, ale také podpoří hrdost stávajících zaměstnanců.

Přehodnocení způsobu interpretace strategie BRANO GROUP jejím zaměstnancům

Neznalost základních kamenů strategie společnosti BRANO GROUP, zjištěná provedeným auditem, je alarmující. Domnívám se, že přesto, že jsou pracovníci s těmito materiály seznámeni, jejich obsah a smysl jim uniká. Zřejmě proto, že si je neumí interpretovat do své každodenní činnosti. Nechápou zřejmě svou roli v této strategii. Proto bych doporučila zamyslet se nad případnou formulací těchto kamenů, jejich srozumitelností a její blízkosti ke každodenní práci zaměstnanců. Provést přehodnocení způsobu seznamování s těmito materiály a pokusit se přiblížit jejich význam formou názorných prezentací resp. krátkých instruktážních filmů s následnou diskuzí.

Provádění opakovaných průzkumů

Zajistí účelnou zpětnou vazbu pro posouzení účinnosti stanovených opatření. Doporučuji kontrolní audity zaměřit do oblastí, kde se průběžně objevuje nejvíce problémů a to formou dotazníkového šetření. Četnost takových auditů by měla být alespoň 1x ročně. Opět připomínám: nezapomínat na zveřejňování výsledků všem jejím zaměstnancům s velkým důrazem na navržení nápravných opatření.

Zdůrazňuji, že zlepšení, která budou na základě zjištěných skutečností personálním útvarem navržena, se mohou zcela lišit od mnou předkládaných návrhů. Personální útvar zná totiž firemní podmínky daleko podrobněji a tyto návrhy slouží převážně jako inspirace k přizpůsobení do konkrétních reálných podmínek.

ZÁVĚR

Nároky na řízení lidských zdrojů v dnešní době stále rostou. S tím také rostou požadavky na jeho kontrolu. Proto byl vytvořen personální audit, soubor kontrolních a hodnotících postupů pro všechny jeho činnosti, metodika, která má poskytnout nezávislé posouzení s cílem dosáhnout zlepšení. Pojem personální audit je však používán spíše jako manažerský audit, který představuje pouze určitý specifický typ personálního auditu. Proto jsem se ve své práci zabývala podrobně teoretickými poznatky v dostupných literárních zdrojích týkajících se personálního auditu, jeho vzniku, cílů, významu, skupin či druhů, metodiky, požadavků pro správné provedení, problémů, ale i moderních přístupů k jeho provádění. Tyto poznatky se v literaturách velmi různí a navíc těch odborných je nedostatek. Zpracovala jsem tedy názory o PA s cílem shrnout je a vytvořit o něm ucelenější představu.

Kromě PA bylo také nutné shrnout teorii o motivaci, na kterou jsem svůj personální audit zaměřila. Zde jsem zahrnula jak vysvětlení jejich základních pojmů, členění potřeb a nejdůležitější motivační teorie, tak i praktické využití motivace v pracovním procesu, které bylo pro tuto práci velmi důležité.

Teoretická část tak představuje základní a nejdůležitější poznatky nutné pro tu praktickou.

V praktické části jsem v souladu s úkoly PA po nezbytném představení auditované firmy BRANO a. s. nejdříve analyzovala celkovou činnost jejího personálního úseku, zabývala se jeho postavením ve firmě, organizací, cíli, strategií, prováděnými činnostmi, jejich účinností, v podobě porovnání personálních ukazatelů s celorepublikovými nebo odvětvovými průměry, a nakonec také motivačním programem. Na základě těchto analýz jsem shledala řízení lidských zdrojů ve firmě BRANO a. s. jako strategické, velmi obsáhlé a všestranné, vedením firmy uznávané za klíčové a využívající nejrůznějších nástrojů řízení lidských zdrojů. Nicméně jeho účinnost měřená personálními ukazateli (např. přidaná hodnota/zaměstnanec, fluktuace, nemocnost apod.) ve srovnání s průměrnými hodnotami dle ČSÚ není příliš vysoká.

Ke zhodnocení účinnosti personálních činností v souvislosti s mimomzdovou motivací zaměstnanců jsem zvolila jednu z nejvíce praktikovaných metod - dotazníkové šetření. Pro tento účel jsem vytvořila dotazník. Při podrobném analyzování jeho výsledků jsem odhalila kritická místa zejména v oblasti odměňování (nedostatek pochval a uznání, absence odměňování dobrých pracovních výsledků), v informovanosti (zkreslování, nepravidelnost), ve vztazích mezi podřízenými a nadřízenými, v nespokojenosti s firemní kulturou (sociální a

hygienická zázemí na některých pracovištích), s organizací práce, s využíváním kvalifikace při práci.

Na základě zjištěných nedostatků jsem následně navrhla řešení k jejich odstranění nebo alespoň jejich částečnému zmírnění. Jednalo se především o **zajištění nezkresleného zveřejňování výsledků** tohoto auditu i jiných firmou pravidelně prováděných průzkumů, doplněných o následná opatření k nápravě včetně termínů realizace, dále pak **provedení průzkumu mezi liniovými manažery** zejména v SBU ZZ, zjišťujícího jejich zapojení do personálních procesů a jejich úroveň schopnosti komunikace, a zařazení **speciálních kurzů** asertivity a motivačních dovedností do procesu vzdělávání řídících pracovníků. V oblasti benefitů zavedení **Cafeteria systému** a pro zvýšení možnosti zapojení se zaměstnanců do spoluvytváření firemní kultury **umístění schránky pro anonymní sběr připomínek zaměstnanců.**

Pevně věřím, že informace získané z tohoto auditu budou užitečným přínosem pro další činnost personálního úseku firmy BRANO a. s. a mnou navržená opatření se stanou alespoň inspirací pro zkvalitnění mimomzdové motivace jejich zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

[1] ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Přeloženo z angličtiny: Lenka Vorlíčková. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1.

[2] ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice.* 9th edition. London : Kogan Page, 2003. 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.

[3] ATKINSON, Rita, et al. *Psychologie*. 13. vyd. Praha : Portál, 2003. ISBN 80-7178-640-3. Motivace a emoce, s. 348-419.

[4] BOUDREAU, J. W a spol. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.

[5] DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Překlad: Jiří Loudin. 1. vyd. Praha : Linde, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.

[6] DVOŘÁČEK, Jiří, KAFKA, Tomáš. *Interní audit v praxi*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2005. 236 s. ISBN 80-251-0836-8.

[7] DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2005. 165 s. ISBN 80-7179-809-6.

[8] DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. přeprac. vyd. Praha : C. H. Beck, 2003. 202 s. ISBN 80-7179-805-3.

[9] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. 2. vyd. Brno : Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.

[10] GREGAR, Aleš. *Personální řízení I*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. ISBN 978-80-7318-5. Informační zabezpečení personálního řízení podniku, personální audit, s. 145-155.

[11] HARGIE, Owen, TOURISH, Dennis. Handbook of communication audits for organisations. New York : Routledge, 2000. 365 s. ISBN 0-4151-8642-0.

[12] HARTL, Pavel. *Stručný psychologický slovník.* 1. vyd. Praha : Portál, 2004. ISBN 80-7178-803-1. s. 46.

[13] KRAUS, Jiří, et al. *Nový akademický slovník cizích slov*. 1. vyd. Praha : Akademie věd České republiky, 2005. ISBN 80-200-1351-2.

[14] KUBR, Milan, et al. Poradenství pro podnikatele a manažery : Zásady a zkušenosti. 1. vyd. Praha : CAPA, 1991. 2 sv. (365, 365 s.). ISBN 80-7064-036-7.

[15] LEBEDA, Petr. *Personální řízení ve službách*. 1. vyd. Plzeň : ZČU Plzeň, 1995. ISBN 80-7082-225-2. VII. 3.4. Audity, s. 111-112.

[16] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha : Management Press, 1992. 258 s.

[17] NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. 2. vyd. Praha : Akademie věd České republiky, 1998. ISBN 80-200-0628-1. Motivy, s. 124-135.

[18] NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie téměř pro každého*. 1. vyd. Praha : Akademie věd České republiky, 2004. ISBN 80-200-1198-6. Motivace, s. 181-207.

[19] NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha : Grada, 2005. Psyché. ISBN 80-247-0577-X. Motivy, motivace a motivování, s. 62-69.

[20] NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie*. 1. dopl. vyd. Praha : Akademie věd České republiky, 2004. ISBN 80-200-1290-7. Motivace, s. 454-490.

[21] *Personální management : Řízení - Organizace*. 1. vyd. Editoři: Helmut Kasper, Wolfgang Mayrhofer, překlad: Cempírek a kol.. Praha : Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2. Motivace a pracovní chování, s. 237-267.

[22] PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. 1. vyd. Praha : Akademie věd České republiky, 2004. ISBN 80-200-1086-6. Motivace, s. 319-385.

[23] Rámec profesionální praxe interního auditu. První vydání. Praha: Český institut interních auditorů, 2001. Překlad: Žižka, J. 348 s. ISBN 80-86689-25-5.

[24] STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5.

[25] TRUNEČEK, Jan, et al. *Interní manažerský audit*. 1. vyd. Praha : Profesional Publishing, 2004. 147 s. ISBN 80-86419-58-4.

[26] TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

[27] URBAN, Jan, STÝBLO, Jiří, VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Personalistika 2006*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2006. 796 s. ISBN 80-7357-148-X.

Části seriálových publikací:

[28] CHOCHOLOUŠ, Ivan. Audit - strašák i pomocník. *Hospodářské noviny* : *příloha Kariéra*. 26.9.2005, č. 9. Dostupný z WWW: <http://hn.ihned.cz/index.php?p=500000_d&article[id]=16896960>.

[29] PŘIKRYL, Jan. Čtvrtina firem už využívá systému volitelných zaměstnaneckých výhod. HRM : Odborný časopis pro řízení lidských zdrojů. 2006, roč. II, č. 6, s. 42-45.

[30] ŠIMONOVÁ, Dagmar. Motivace : dlouhodobý a rozmanitý proces. *HR forum : Odborný měsíčník pro všechny, kteří chtějí dobře vést i sami sebe*. 2006, roč. 7., č. 5, s. 14-15.

[31] URBAN, Jan. *Význam a cíle personálního auditu.* Personál : Časopis pro rozvoj lidských zdrojů. 2003, roč. IX., číslo 4, s. 9-11.

[32] VITUJOVÁ, Pavla. Výhody pro zaměstnance i pro firmu. *Profit : Podnikatelský týdeník*. 2007, roč. 18, č. 9, s. 36-39. ISSN 1212-3498.

Elektronické zdroje:

[33] *Český Institut Interních Auditorů, o. s.* [online]. Oficiální stránky ČIIA. 5. 3. 2007 [cit. 2007-03-13]. Dostupný z WWW: <http://www.interniaudit.cz/index.php?pagekod=0_010100>.

[34] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Analýza vývoje průměrných mezd zaměstnanců* [online]. 2007 [cit. 2007-05-09]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/ainformace/7296004450AF>.

[35] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Náklady práce v letech 2001 až 2005 podle sekce OKEČ* [online]. 2007 [cit. 2007-05-09]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/tab/59002CDC2E>.

[36] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz – relativní údaje* [online]. 2006 [cit. 2007-05-09]. Číslo sestavy: 32. Dostupný z WWW:

<http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/t/C700401DAD/$File/330506p2018.pdf>.

[37] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Roční náklady práce v třídění podle velikosti zpravodajské jednotky* [online]. 2005 [cit. 2007-05-09]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/t/4A002A04D0/$File/31120623.xls>.

[38] ČTK. *PwC: Míra fluktuace je v Česku výrazně vyšší než v Evropě* [online]. 2006 [cit. 2007-05-09]. Dostupný z WWW: <http://www.tiscali.cz/mone/mone_center_060801.935349.html>.

[39] HORŇÁKOVÁ, Miluše. Chování v organizaci. *Personalista.COM : otevřený internetový HR magazín* [online]. 2004, č. 7 [cit. 2007-03-21]. Dostupný z WWW: <http://www.personalista.com/index.php?id=232>. ISSN 1214-7419.

[40] HORŇÁKOVÁ, Miluše. Přehled základních sledovaných personálních ukazatelů. *Personalista.COM : otevřený internetový HR magazín* [online]. 2004, č. 7 [cit. 2007-03-20]. Dostupný z WWW: <http://www.personalista.com/index.php?id=194>. ISSN 1214-741.

[41] MINISTR, Jan, FIALA, Josef, KUHN, Martin. *Mapování procesů jako nástroj personálního auditu. CVIS* [online]. 2006, č. 4 [cit. 2007-03-14]. Dostupný z WWW: <http://www.cvis.cz/hlavni.php?stranka=novinky/clanek.php&id=441&PHPSESSID=b787ebfba8aebe8196db9ea153d7287f>.

[42] PricewaterhouseCoopers. *HR Bulletin* [online]. 2005, vol. 2, no. 2 [cit. 2007-04-03], s. 1-4. Dostupný z WWW: <http://www.pwc.com/cz/cze/ins-sol/publ/hrbulletin/PwC_HRBulletin2_2005cz.pdf>.

[43] *Průzkum trhu: Interní audit : Příprava na externí hodnocení kvality* [online]. 2006 [cit. 2007-01-25]. Pdf. Dostupný z WWW: <http://www.pwc.com/cz/cze/ins-sol/publ/IAmarket.pdf>.

[44] PŘIKRYL, Jan. HR Management 2006 : Jak udržet klíčové zaměstnance?. *ManagerWeb : Portál pro management* [online]. 2006 [cit. 2007-01-25]. Dostupný z WWW: <http://managerweb.ihned.cz/c4-10117700-19740680-T00000_d-hr-management-2006-jak-udrzet-klicove-zamestnance>.

[45] *Studie HR Controlling 2005* [online]. Praha : PricewaterhouseCoopers, 2005, 2007 [cit. 2007-03-20]. Dostupný z WWW: <http://www.pwc.com/cz/cze/about/press-rm/2005/pressrm19_05_cz.html>.

[46] ÚLEHLOVÁ, Martina. Personální audit: jeho efekty a využití. *Moderní řízení* [online]. 2005, č. 11 [cit. 2007-05-09]. Dostupný z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/3-17165850-person%E1ln%ED+audit-600000_d-fc>.

Interní materiály:

[47] BRANO GROUP a. s. *Výroční zpráva 2003, Výroční zpráva 2004, Výroční zpráva 2005.* Brano a. s., Brano-Ateso a. s. Aftermarket s. r. o., Branoros a. s., Deltacol CZ s. r.o.

[48] BRANO GROUP a. s., BRANO a. s., Odborový svaz KOVO. *Kolektivní smlouva na rok 2006.* Hradec nad Moravicí, 2005.

[49] *Brano Group, a. s.* [online]. Public4u, 2000 , 2007 [cit. 2007-05-05]. Stránky společnosti. Dostupný z WWW: <http://www.brano.cz/>.

[50] HAHNOVÁ Alena. *Personální politika a motivační program.* Druh dokumentace: Organizační norma BRANO GROUP. Č. dokumentace: BG 7.02/4. Hradec nad Moravicí, 2005.

[51] HAHNOVÁ Alena. *Prezentace personálního úseku u vedení.* 2006-11-30.

[52] JUŘÍČEK, Pavel. Velké transformační projekty a strategie rychlého růstu. *Prezentace Brano Group, a.s. : Praha, Hotel Diplomat, 16. až 17. května 2006* [online]. 2006 [cit. 2007-05-05]. Dostupný z WWW: <www.ssrip.cz/pub/dbd7cd72-b07a-4e43-853b-abf2d040548f.aspx >.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Avg	Aritmetický průměr hodnot
BG	Skupina BRANO GROUP a. s.
ČIIA	Český institut interních auditorů
ČSÚ	Český statistický úřad
D	Dělník
EMS	Environmental Management System (ekologicky orientovaný systém řízení)
n	Absolutní četnost
PA	Personální audit
PWC	Společnost PricewaterhouseCoopers zabývající se zpracováním personálních studií
SBU	Strategic Business Unit
StDev	Z angl. standard deviation, směrodatná odchylka hodnot
THP	Technicko-hospodářský pracovník
Var	Z angl. variation, rozptyl hodnot (druhá mocnina směrodatné odchylky)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Vztah základních pojmů souvisejících s motivací 23
Obr. 2. Vztah výkonu k motivaci dle [18, s. 200] 25
Obr. 3. Herzbergovy motivační faktory dle [1] 29
Obr. 4. Kvalifikační struktura v absolutním vyjádření i v procentech 39
Obr. 5. Struktura zaměstnanců – muži a ženy 40
Obr. 6. Organizační struktura Personálního úseku 41
Obr. 7. Struktura dotázaných muži/ženy 49
Obr. 8. Věková skladba 49
Obr. 9. Porovnání skladby respondentů dle úseků se základním souborem 50
Obr. 10. Hlubší analýza vztahů mezi nadřízenými a podřízenými 51
Obr. 11. Vyhodnocení oddílu B 52
Obr. 12. Faktory seřazené dle průměrů spokojenosti a důležitosti 54

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Motivace managementu (podle [30]) 31
Tab. 2. Hlavní informace dle obchodního rejstříku 35
Tab. 3. Výrobkové portfolio firmy BRANO a. s. 37
Tab. 4. Poslání, vize, slogan a hodnoty BRANO GROUP a. s. (BG) [52] 38
Tab. 5. Počty zaměstnanců dle kvalifikace a procentní vyjádření v rámci SBU 39
Tab. 6. Finanční výsledky BRANO a. s. za roky 2003 až 2005 40
Tab. 7. Přehled personálních ukazatelů BRANO a. s. 43
Tab. 8. Výsledky oddílu A 51
Tab. 9. Hodnocení výroků 9 až 15 v absolutních četnostech i procentuálním vyjádření 52
Tab. 10. Pořadí od nejhorších výsledků SBU otázky 12 53
Tab. 11. Pořadí od nejhorších výsledků SBU otázky 13 53
Tab. 12. Korelační závislosti mezi otázkami 7, 9-13 53
Tab. 13. Výsledky oddílu D – Vzdělávání a rozvoj (n = absolutní četnosti) 56
Tab. 14. Výsledky oddílu E 56
Tab. 15. Vyhodnocení bodování zaměstnaneckých výhod (benefitů) 58
Tab. 16. Odpovědi na otázku 44 60

SEZNAM PŘÍLOH

P I Organizační schéma BRANO GROUP a. s.

P II Organizační schéma BRANO a. s.

P III Strategie BRANO GROUP - ukázka

P IV Oznámení

P V Formulář dotazníku (3 strany)

P VI Struktura dotázaných

P VII Grafy k oddílu A – firemní kultura

P VIII Grafy k oddílu C – spokojenost s prací

P IX Grafy k oddílu D – Vzdělávání a rozvoj

P X Grafy k oddílu E - Odměňování

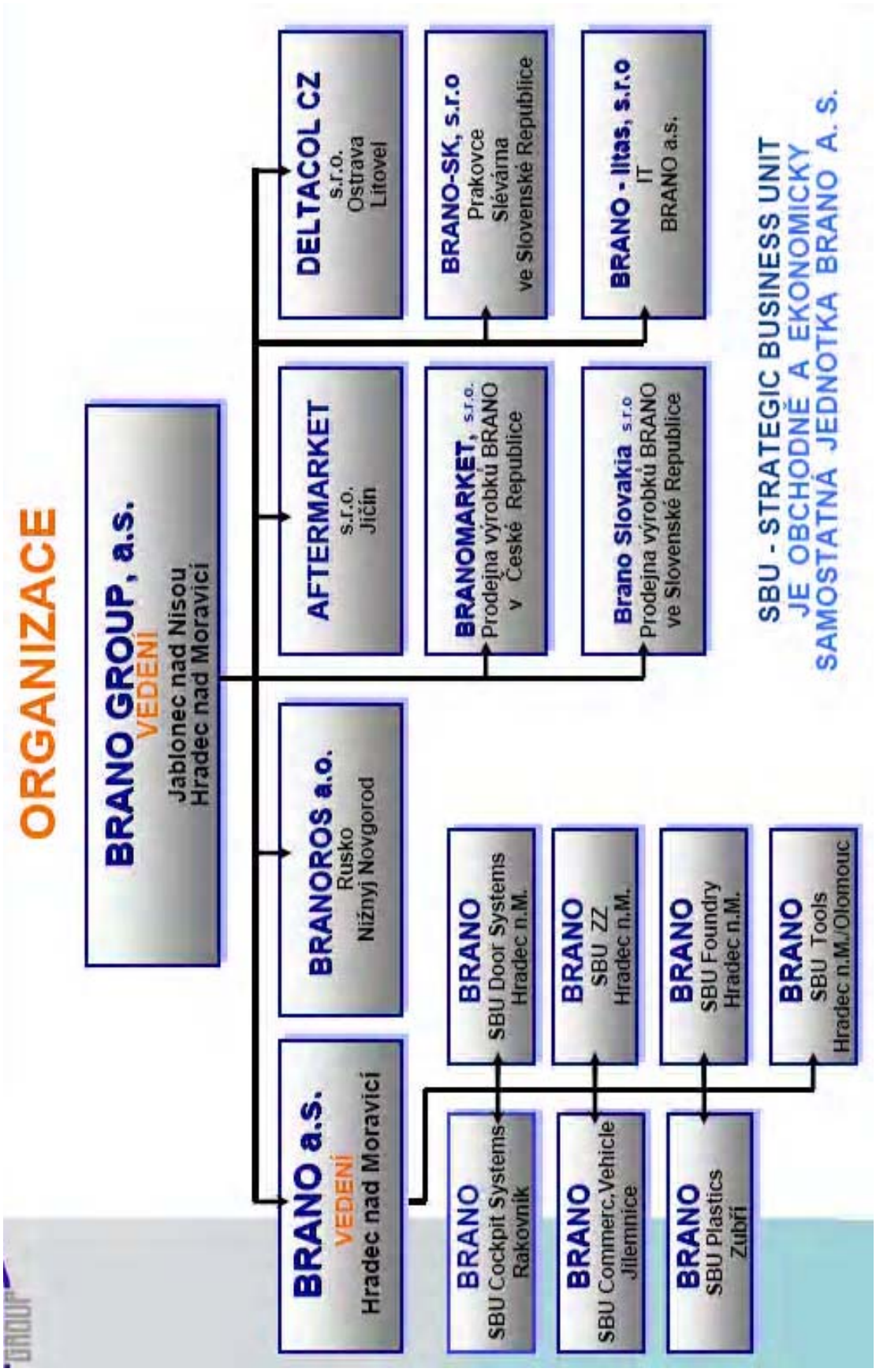
P XI Oddíl E – vztah otázky 38 a 39

P XII Testování vztahu otázky 36 a 37 (2 strany)

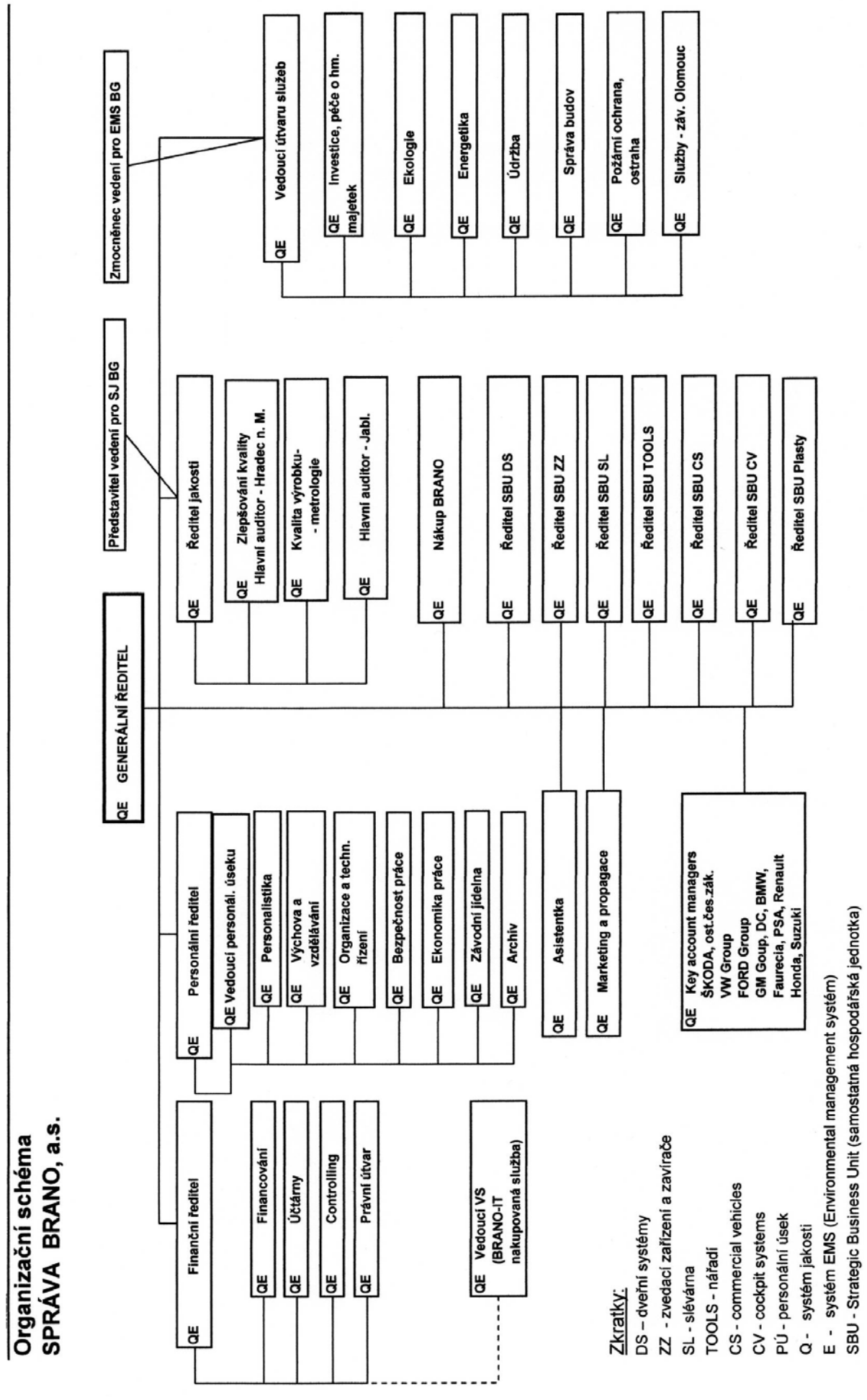
P XIII Grafy k oddílu F – benefity

P XIV Tabulky k otázkám 46 až 49

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA BRANO GROUP A. S.



PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA BRANO A. S.



PŘÍLOHA P III: STRATEGIE BRANO GROUP - UKÁZKA

ZÁKLADNÍ KAMENY STRATEGIE

5x5

1.KÁMEN	ZÁKAZNÍCI + TRHY
2. KÁMEN	NEUSTÁLÁ INOVACE
3. KÁMEN	PROCESY
4. KÁMEN	ZAPOJENÍ ZAMĚSTNANCŮ
5. KÁMEN	ZAPOJENÍ DODAVATELŮ

5x5 1.KÁMEN ZÁKAZNÍCI + TRHY

1. MARKETINGOVÁ ORIENTACE
2. ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA
3. PŘEDVÍDÁNÍ A USPOKOJOVÁNÍ POTŘEB
4. EKONOMICKÝ PŘÍNOS A KONKURENČNÍ CENA
5. STRATEGIE NULOVÝCH CHYB

5x5 2. KÁMEN NEUSTÁLÁ INOVACE

1. VÝVOJOVÁ KONKURENCESCHOPNOST
   = VÝVOJOVÝ PARTNER
   - inovace ke stálosti procesu a požadovaným vlastnostem PO
   - inovace dle podkladů zákazníka P1
   - inovace proaktivní P2
   - inovace do šuplíku P3
2. ORGANIZACE VÝVOJE - PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ
3. KOMPLEXNÍ ŘEŠENÍ - METODY KONSTRUKCE / VÝROBKŮ / PROCESU
4. ČAS INOVACE A NÁKLADY
5. TYPIZACE, NORMALIZACE, UNIFIKACE
   = STANDARDIZACE

PŘÍLOHA P IV: OZNÁMENÍ

Oznámení

o konání

Průzkumu motivace zaměstnanců

Vážení zaměstnanci firmy Brano a. s.,

naskytla se mi příležitost realizovat svou bakalářskou práci na téma **Personální audit se zaměřením na mimomzdovou motivaci** právě ve Vaší firmě. Hlavním úkolem mého personálního auditu je poskytnout managementu firmy více kvalifikovaných informací, které by měly pomoci zefektivnit a zkvalitnit činnosti v oblasti lidských zdrojů, především v oblasti motivace. Nositeli těchto informací jste také Vy a jejich poskytnutím prostřednictvím dotazníků máte nyní jedinečnou možnost podílet se na zlepšení Vašich pracovních podmínek ve firmě.

Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění připravených dotazníků, které proběhne 23. 3. 2007 ve vzdělávací místnosti.
Podrobnosti Vám budou včas sděleny.

Zdůrazňuji, že personální audit provádím jako externí osoba, která má tedy objektivní, nezaujatý postoj. Veškeré získané informace z dotazníků jsou zcela anonymní. S výsledky auditu budete po zpracování seznámeni.

Nebojte se dát podnět ke zlepšení! Jen tak se může něco změnit.

Děkuji za spolupráci

Zuzana Opělová
Studentka Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

PŘÍLOHA P V: FORMULÁŘ DOTAZNÍKU (3 STRANY)

DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci firmy Brano a. s.,

obracím se na Vás s prosbou o spolupráci na průzkumu v rámci mé bakalářské práce, jehož cílem je zjistit úroveň motivačního systému Vaší firmy. Výsledky poslouží k odhalení slabých míst a následnému navržení opatření za účelem zvýšení účinnosti motivace zaměstnanců. Žádám Vás o ***uvážlivé a pravdivé odpovědi****, protože jen tak můžete osobně přispět ke zlepšení podmínek ve Vaší firmě. Dotazník je* ***zcela anonymní****!*

Zuzana Opělová
studentka Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, fakulty Managementu a ekonomiky

---

Pokyny pro vyplňování dotazníku: Vámi zvolené odpovědi zakřížkujte ☒

1. Byl/a jste seznámen/a s motivačním programem firmy? Ano ☐ Ne ☐

Oddíl A - Firemní kultura

Jak jste spokojen/a s následujícími oblastmi? Zhodnoťte dle této stupnice:

velmi nespokojen	nespokojen	ani spokojen ani nespokojen	spokojen	velmi spokojen
- 2	- 1	0	1	2

	☹		😐		☺
2. Pracovní prostředí	-2	-1	0	1	2
3. Oddělený prostor pro odpočinek	-2	-1	0	1	2
4. Závodní stravování	-2	-1	0	1	2
5. Sociální zařízení	-2	-1	0	1	2
6. Vztahy mezi zaměstnanci	-2	-1	0	1	2
7. Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými	-2	-1	0	1	2

8. Vyjmenujte 5 základních kamenů, které jsou součástí strategie Brano Group:

.....

Oddíl B – Komunikace a informovanost ve firmě

K následujícím výrokům se vyjádřete pomocí této stupnice:

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
1	2	3	4

	Souhlas			nesouhlas
9. Komunikace s nadřízeným je bezproblémová.	1	2	3	4
10. Příkazy nadřízeného jsou srozumitelné a předány včas.	1	2	3	4
11. K problémům na pracovišti se mohu vyjadřovat bez obavy postihu	1	2	3	4
12. Ve firmě **ne**dochází ke zkreslování informací.	1	2	3	4
13. Jsem pravidelně a včas informován o dění ve firmě.	1	2	3	4
14. Propagace na informačních tabulích je názorná a aktuální.	1	2	3	4
15. Firemní časopis poskytuje dostatek informací o dění ve firmě.	1	2	3	4

Oddíl C – Vykonávaná práce:
Následující vlastnosti nejprve seřaďte podle důležitosti (napište číslo 1 až 10, 1 = nejméně, **10 = nejdůležitější**) a následně vyjádřete Vaši spokojenost podle škály:

velmi nespokojen	nespokojen	ani spokojen ani nespokojen	spokojen	velmi spokojen
1	2	3	4	5

Č.ot.	Vlastnost:	Důležitost	Spokojenost				
16.	Pestrost		1	2	3	4	5
17.	Zajímavost		1	2	3	4	5
18.	Náročnost		1	2	3	4	5
19.	Smysluplnost		1	2	3	4	5
20.	Zodpovědnost		1	2	3	4	5
21.	Možnost kariérního postupu		1	2	3	4	5
22.	Využití kvalifikace		1	2	3	4	5
23.	Organizace práce		1	2	3	4	5
24.	Pracovní doba (včetně směnnosti)		1	2	3	4	5
25.	Bezpečnost práce		1	2	3	4	5

26. Znáte popis svého pracovního místa? Ano ☐ Ne ☐
27. Znáte popisy pracovních míst svých kolegů na pracovišti? Ano ☐ Ne ☐

Oddíl D – Vzdělávání a rozvoj

Odpovězte na otázky:	Ano	Ne
28. Chcete se ve své práci dále vzdělávat?		
29. Je Vám umožněno toto vzdělávání?		
30. Odpovídá stupeň vzdělávání Vašemu pracovnímu zařazení?		
31. Využijete znalosti či dovednosti získané firemním vzděláváním při své práci?		
32. Považujete některá z Vámi absolvovaných školení za zbytečná?		
33. Máte možnost vyjádřit se k úrovni absolvovaného kurzu či školení?		
34. Poskytuje Vám firma dostatečný prostor pro Váš profesní rozvoj?		

35. Chybí Vám ve firmě vzdělávání v nějaké oblasti? Pokud ano, uveďte:
.....

Oddíl E – Odměňování (mzda, zaměstnanecké výhody, pochvala, uznání):

Výroky zhodnoťte podle škály:

ano	spíše ano	spíše ne	ne
1	2	3	4

	ano			ne
36 Vím, na základě čeho jsem odměňován za práci.	1	2	3	4
37 Systém odměňování ve firmě je jednoduchý a průhledný.	1	2	3	4
38 Vím, že za dobře provedenou práci se mi dostane pochvaly nebo uznání.	1	2	3	4
39 Pochvala a uznání jsou pro mě velmi důležité.	1	2	3	4
40 Za dobré výsledky jsem odměněn rychle.	1	2	3	4
41 Dostávám spíše odměny za dobré výsledky než postihy za špatné výsledky.	1	2	3	4
42 Odměna většinou odpovídá mému pracovnímu výkonu.	1	2	3	4
43 Jsem seznámen se systémem zaměstnaneckých výhod.	1	2	3	4

Oddíl F – Zaměstnanecké výhody

Označte křížkem ty výhody, které v současnosti využíváte a poté mezi libovolné výhody rozdělte body v celkové hodnotě 100 (některé výhody mohou mít i 0 bodů, mohou mít i stejný počet, ale celkový součet bodů nesmí přesáhnout 100).

☒		Body	☒		Body
	Penzijní připojištění			Pracovní volno	
	Životní pojištění			Občerstvení na pracovišti	
	Úrazové pojištění			Vstupenky na kulturní akce	
	Stravenky			Permanentka do bazénu	
	Kolektivní sportovní hry			Permanentka na masáže	
	Vitamínové balíčky			Příspěvek na rekreaci	
	Hrazené nadstandardní očkování			Firemní půjčky	

---

44. Zakřížkujte **jeden** z oddílů tohoto dotazníku, se kterým jste ve firmě nejvíce **nespokojeni**: Oddíl: A, B, C, D, E, F

45. Možné komentáře a připomínky:

.....

.....

.....

.....

Otázka:	**Ano**	**Ne**
46. Měl/a jste již možnost zúčastnit se podobného průzkumu ve firmě Brano?		
47. Byly Vám sděleny výsledky z předchozích průzkumů?		
48. Došlo k nějakému zlepšení po posledním průzkumu?		

49. Jste hrdý/á na to, že jste zaměstnancem firmy Brano a. s.?		

50. Kdybyste měl/a ohodnotit Vaše zkušenosti s personálním oddělením firmy (péče o zaměstnance, ochota sdělovat informace, ochota a schopnost poradit atd.) známkou jako ve škole (1 – nejlepší, 5 nejhorší), byla by to známka:

Známka: ☐

Prosím, označte křížkem ☒:

Pohlaví:

Žena	☐
Muž	☐

Kategorie:

THP	☐
Dělník	☐

Věk:

Do 25 let	☐
26 – 35 let	☐
36 – 45 let	☐
46 – 55 let	☐
55 a více let	☐

Nejvyšší dosažené vzdělání:

Základní	☐
Středoškolské (výuční list)	☐
Středoškolské s maturitou	☐
Vysokoškolské	☐

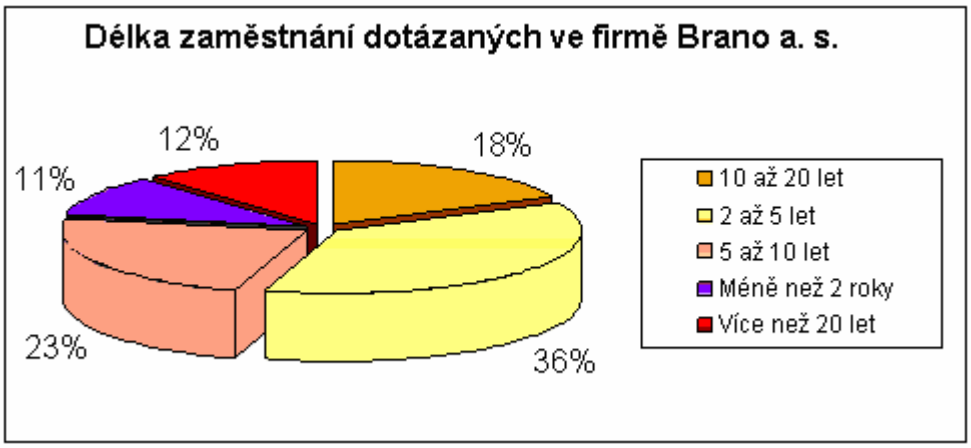
Délka zaměstnání ve firmě:

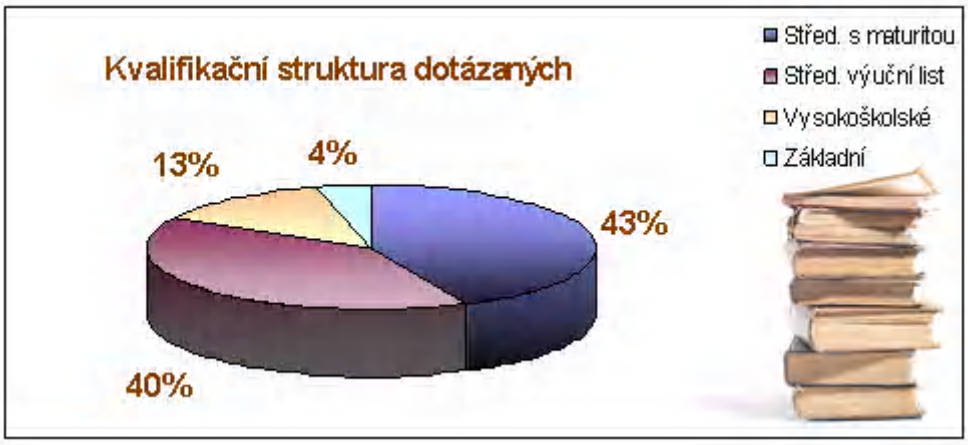
Méně než 2 roky	☐
2 až 5 let	☐
5 až 10 let	☐
10 až 20 let	☐
Více než 20 let	☐

Úsek: SBU DS ☐ SBU ZZ ☐ SBU SL ☐ SBU Tools ☐ Správa ☐

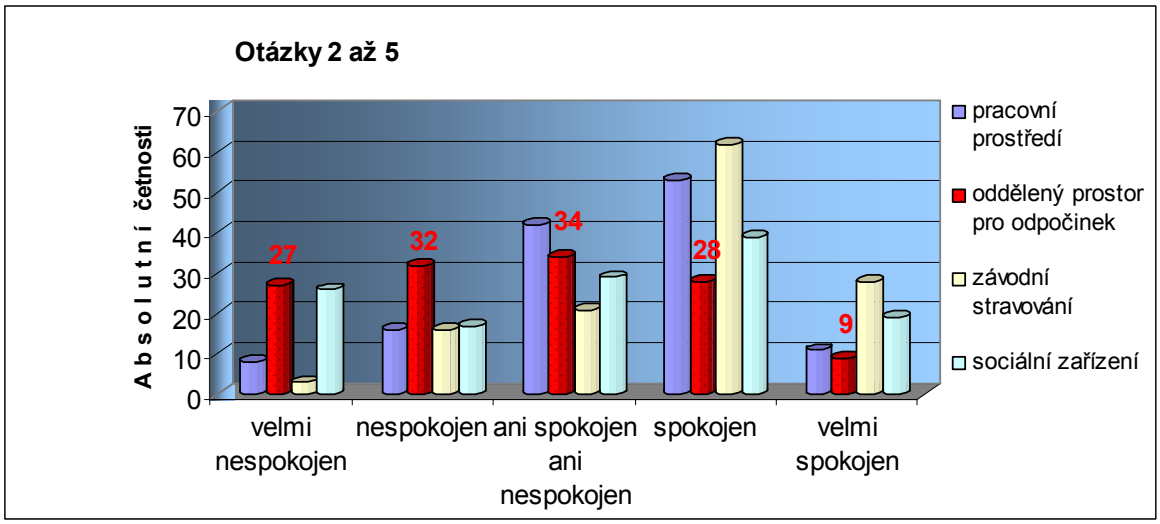
Děkuji za vyplnění a přeji mnoho pracovních úspěchů!
S výsledky budete po zpracování seznámeni.

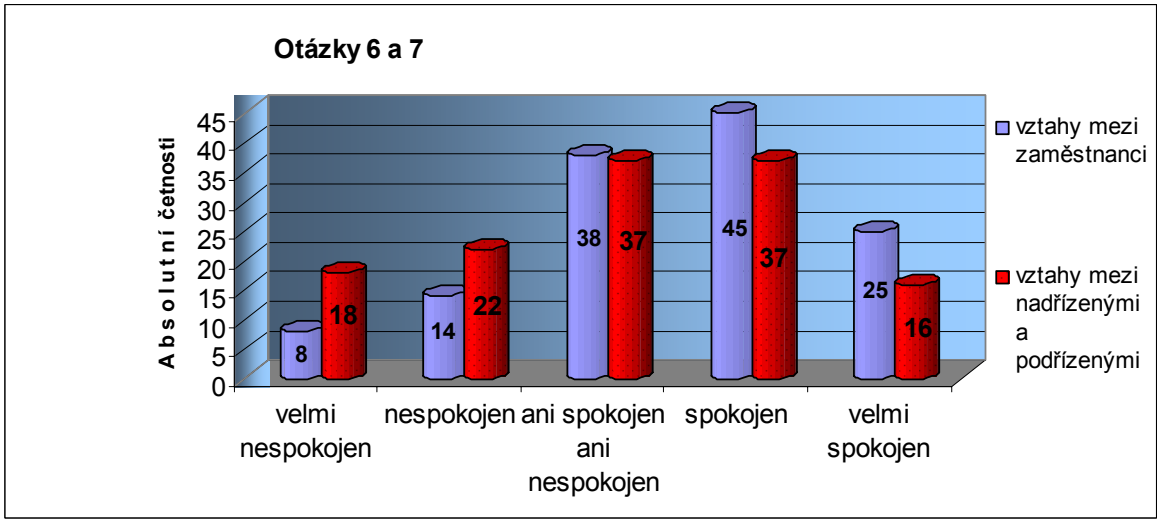
PŘÍLOHA P VI: STRUKTURA DOTÁZANÝCH

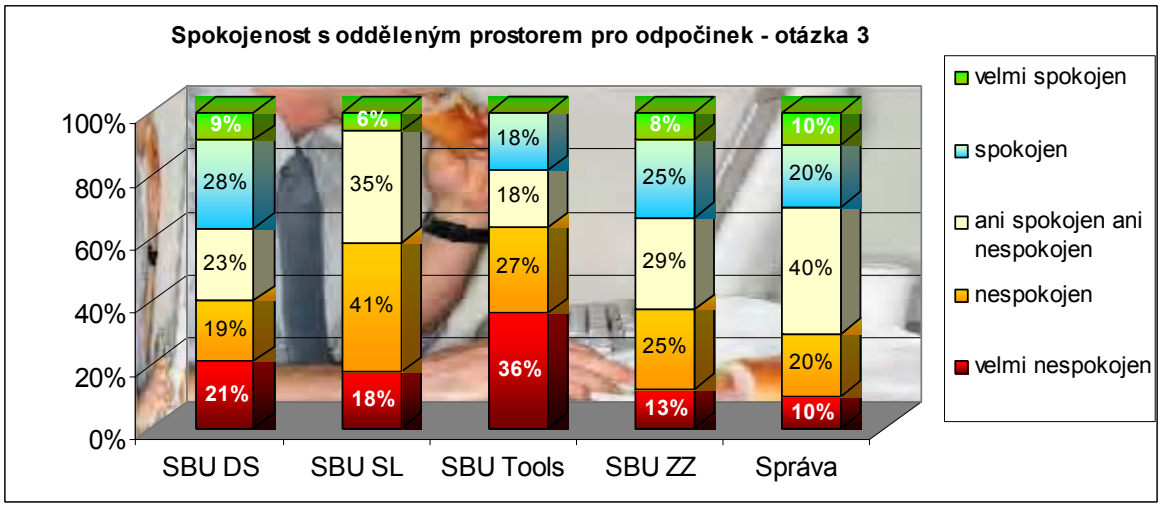




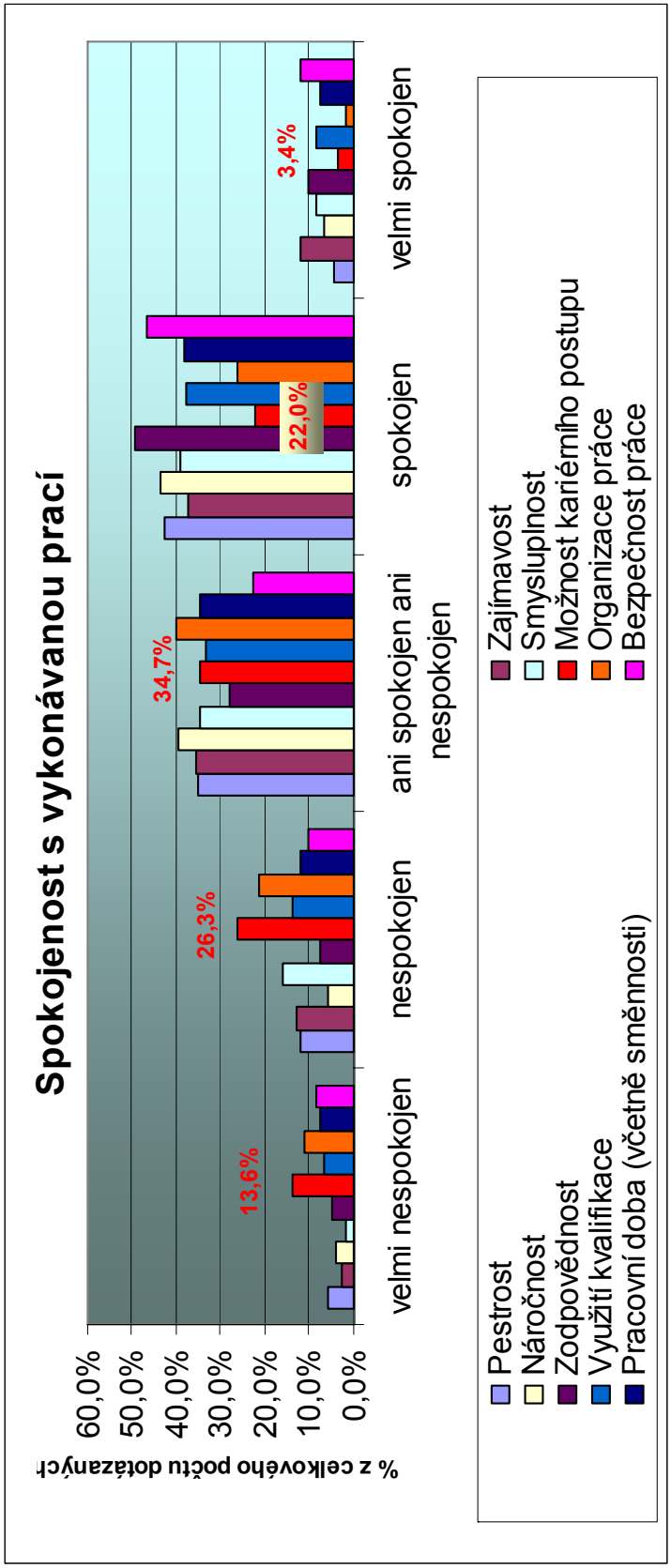
PŘÍLOHA P VII: GRAFY K ODDÍLU A – FIREMNÍ KULTURA



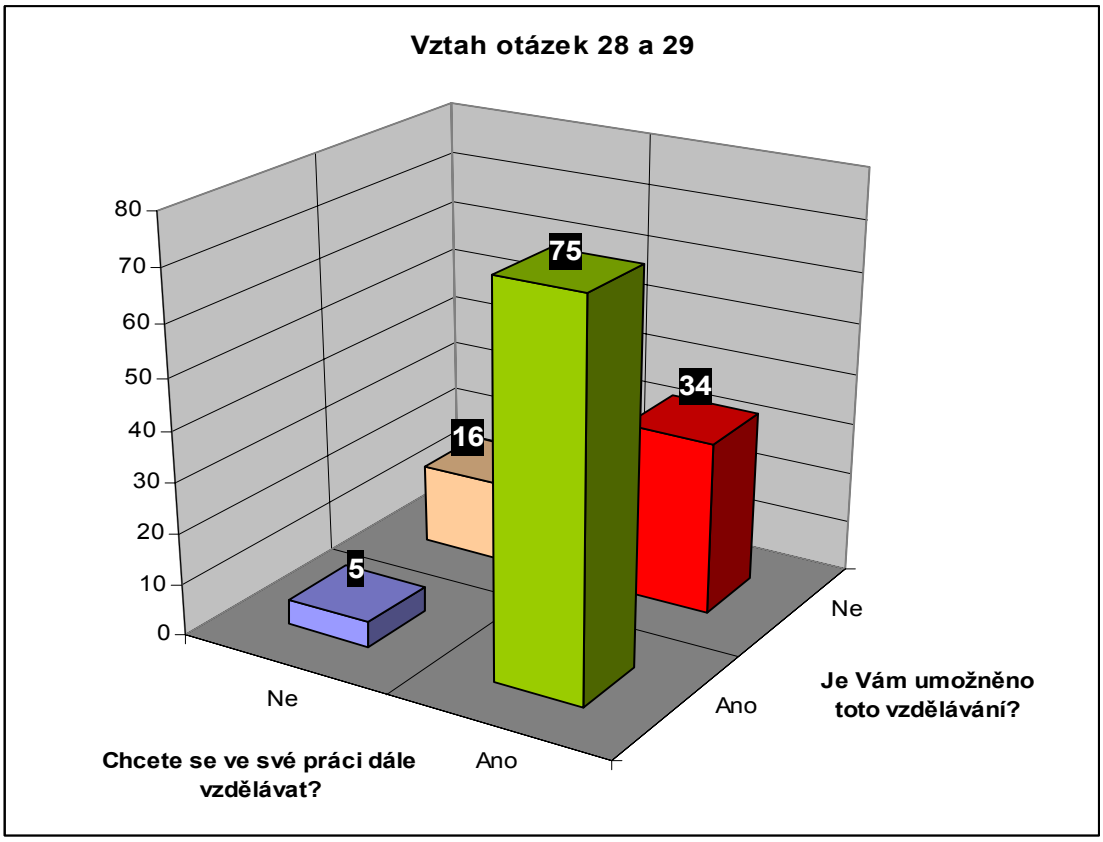


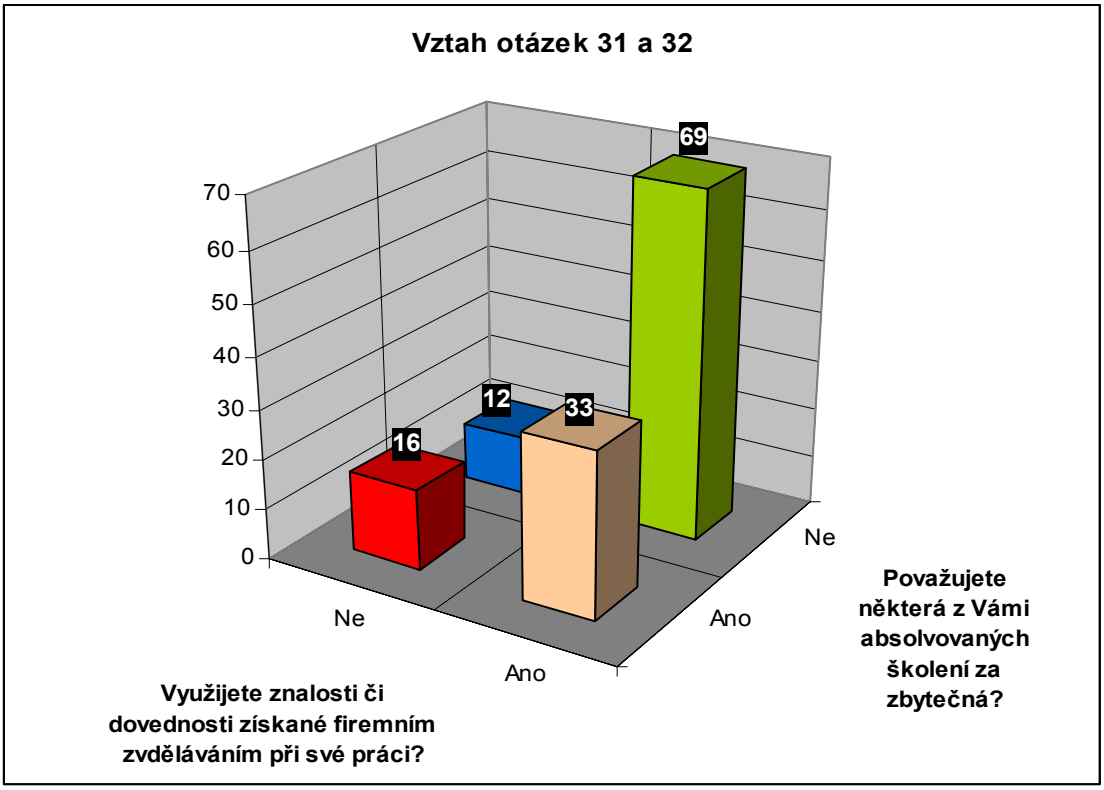


PŘÍLOHA P VIII: GRAF K ODDÍLU C – SPOKOJENOST S PRACÍ

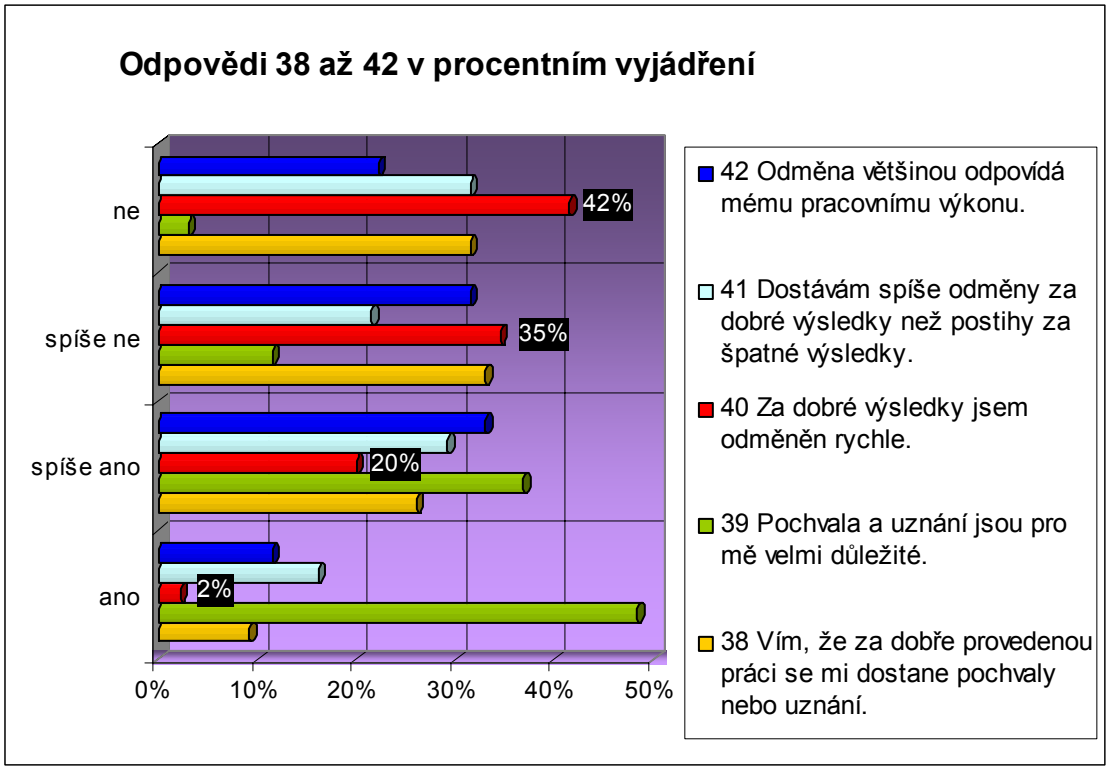


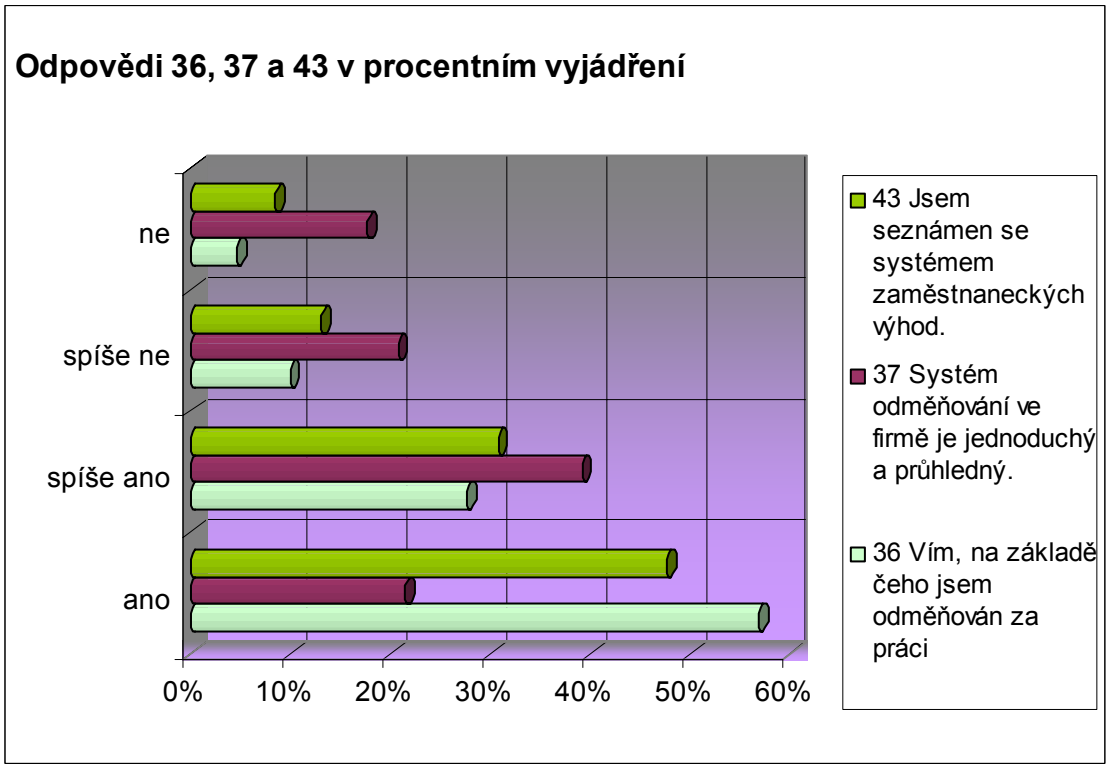
PŘÍLOHA P IX: GRAFY K ODDÍLU D – VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ



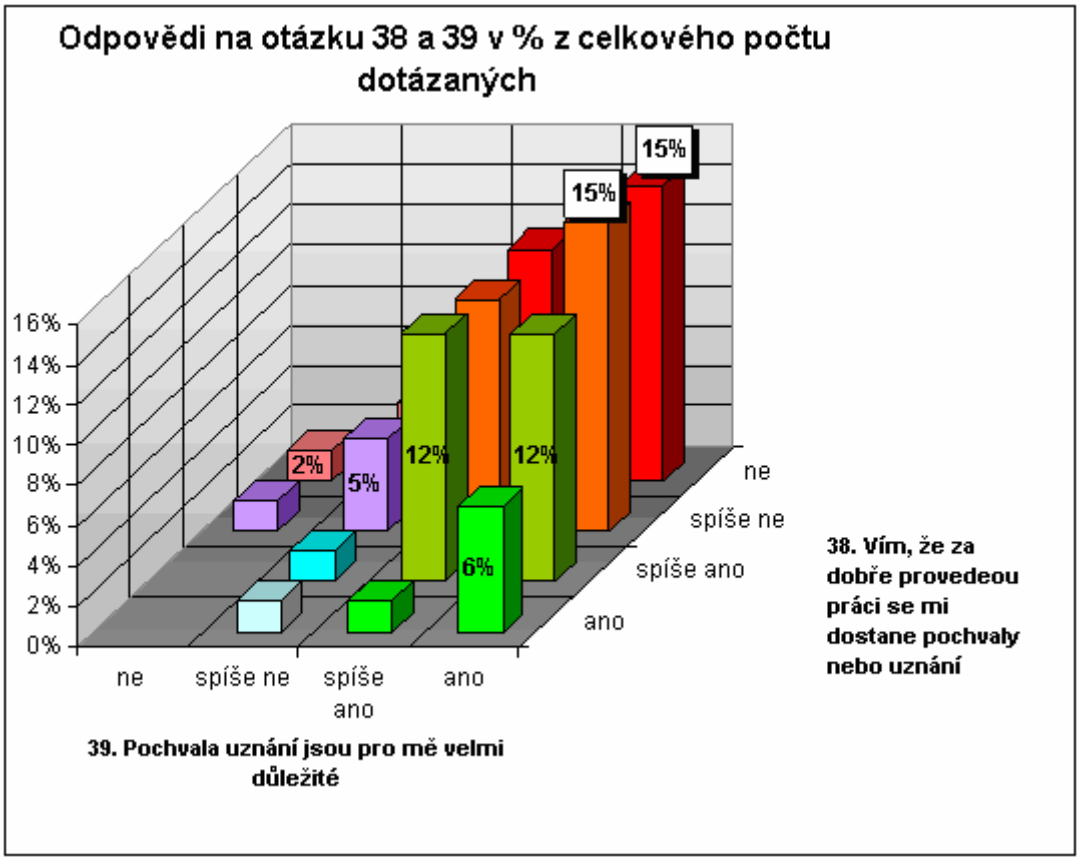


PŘÍLOHA P X: GRAFY K ODDÍLU E – ODMĚŇOVÁNÍ





PŘÍLOHA P XI: ODDÍL E – VZTAH OTÁZKY 38 A 39



PŘÍLOHA P XII/1: TESTOVÁNÍ VZTAHU OTÁZKY 36 A 37

Odpovědi respondentů na otázku 37 a zároveň 36 jsou v následující kombinační tabulce:

	37				
36	ano	spíše ano	spíše ne	ne	Součty $n_{i.}$
ano	21	32	11	10	74
spíše ano	6	18	7	5	36
spíše ne	0	1	7	5	13
ne	1	0	2	3	6
součty $n_{.j}$	28	51	27	23	129

Pro posouzení, zda jde o závislosti, je nutno vypočíst charakteristiku χ^2. K výpočtu je třeba určit hypotetické četnosti:

Tabulka hypotetických četností					
	37				
36	ano	spíše ano	spíše ne	ne	Součty $n_{i.}$
ano	16,06	29,26	15,49	13,19	74
spíše ano	7,81	14,23	7,53	6,42	36
spíše ne	2,82	5,14	2,72	2,32	13
ne	1,30	2,37	1,26	1,07	6
součty $n_{.j}$	28	51	27	23	129

Výpočet charakteristiky χ^2				
n_{ij}	n_{ij}^*	$n_{ij}-n_{ij}^*$	$(n_{ij}-n_{ij}^*)^2$	$(n_{ij}-n_{ij}^*)^2/n_{ij}^*$
21	16,06	4,94	24,38	1,52
32	29,26	2,74	7,53	0,26
11	15,49	-4,49	20,15	1,30
10	13,19	-3,19	10,20	0,77
6	7,81	-1,81	3,29	0,42
18	14,23	3,77	14,19	1,00
7	7,53	-0,53	0,29	0,04
5	6,42	-1,42	2,01	0,31
0	2,82	-2,82	7,96	2,82
1	5,14	-4,14	17,14	3,33
7	2,72	4,28	18,31	6,73
5	2,32	2,68	7,19	3,10
1	1,30	-0,30	0,09	0,07
0	2,37	-2,37	5,63	2,37
2	1,26	0,74	0,55	0,44
3	1,07	1,93	3,73	3,48
129	**129**	**0**	**x**	**27,97432**

PŘÍLOHA P XII/2: TESTOVÁNÍ VZTAHU OTÁZKY 36 A 37

V tabulce je červeně znázorněna vypočtená charakteristika χ^2. Kritickou hodnotou je kvantil χ^2 o (4-1)*(4-1), tedy 9 stupních volnosti. Na hladině významnosti $\alpha = 0{,}05$ je kvantil χ^2 (dle statistických tabulek) 16,92. Kritický obor je vymezen nerovností $\chi^2 > 16{,}92$. Vypočtená hodnota 27,97432 tedy leží v kritickém oboru, čímž test zamítá na 5 % hladině významnosti hypotézu o nezávislosti, tedy s 5 % rizikem omylu můžeme říct, že jednoduchost a průhlednost systému odměňování ve firmě má přímý vliv na povědomí zaměstnanců o tom, na základě čeho jsou odměňováni.

K posouzení, zda jde o silnou nebo slabou závislost, byl použit Pearsonův kontingenční koeficient:

$$P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}; P \in \langle 0;1 |$$

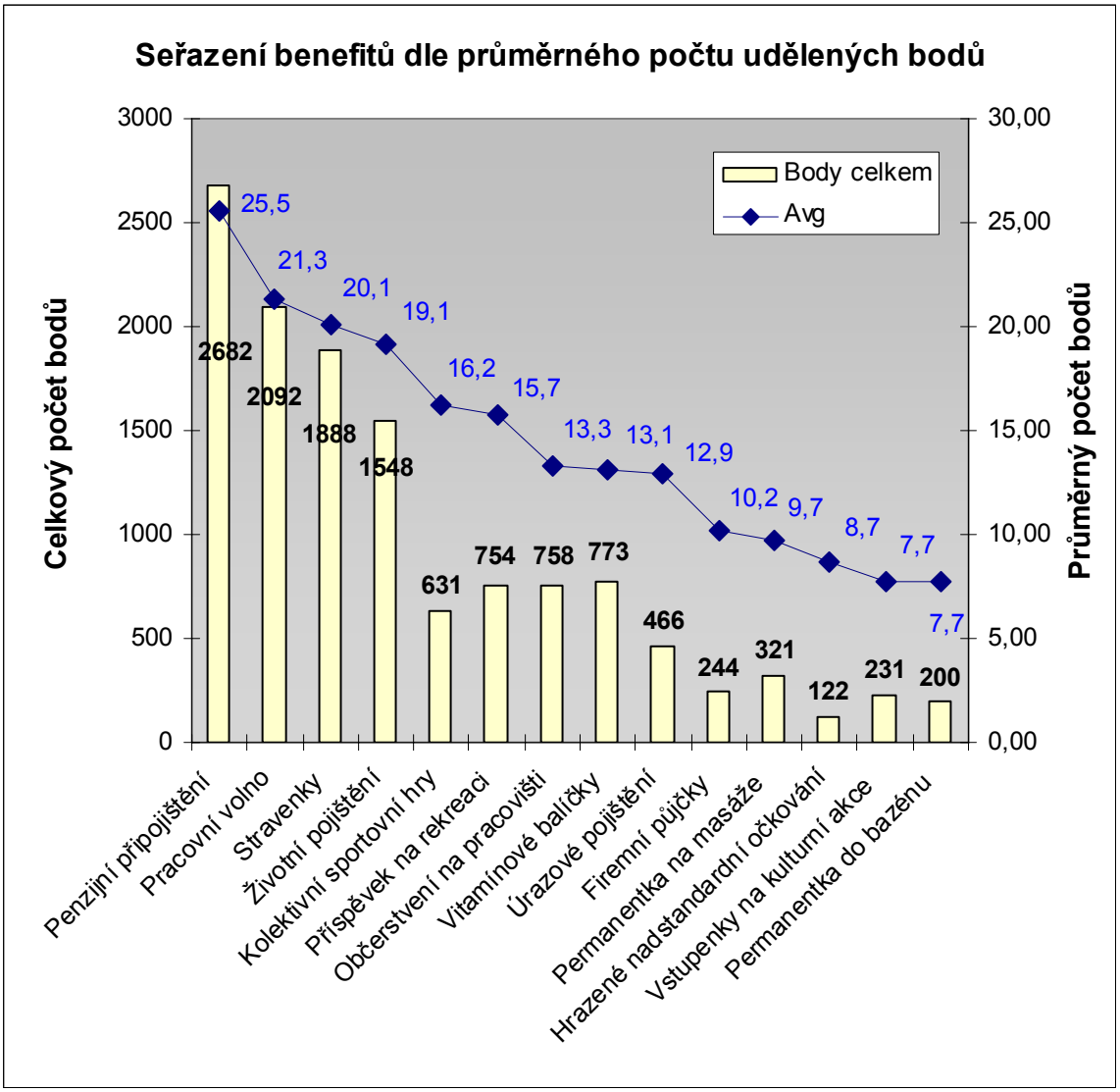
$$P = \sqrt{\frac{27{,}974}{27{,}974 + 129}}$$

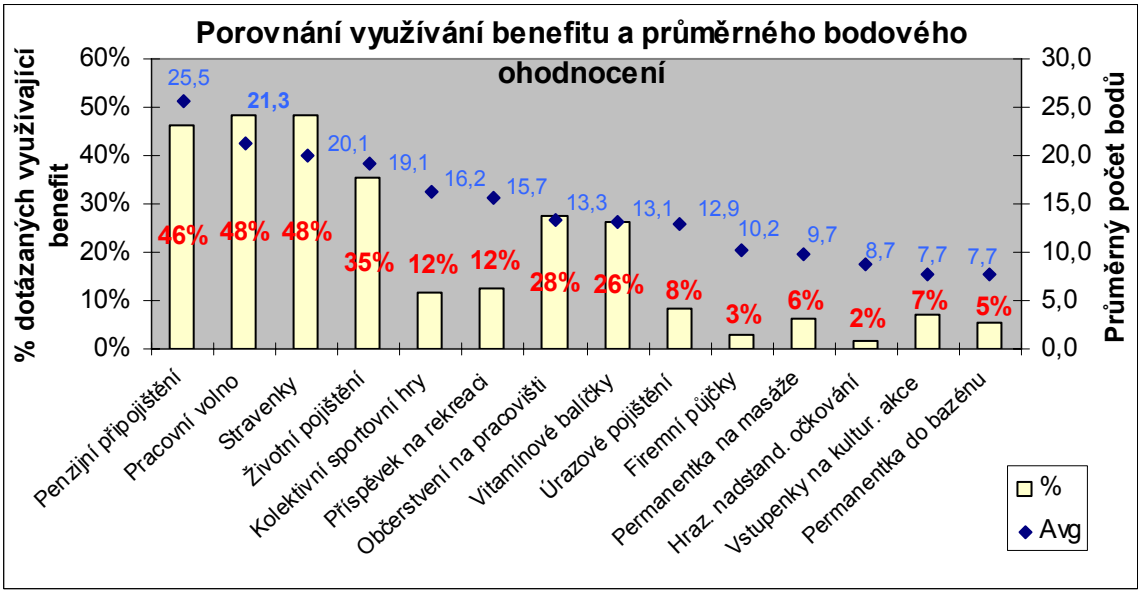
$$P = 0{,}4221$$

Koeficient je bližší spodní hranici intervalu, tedy nule, což svědčí spíše o slabší závislosti.

K výpočtům byla využita Aplikovaná statistika pro ekonomy (autor: Klímek Petr, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003, ISBN 80-7318-148-7)

PŘÍLOHA P XIII: GRAFY K ODDÍLU F – BENEFITY





PŘÍLOHA P XIV: TABULKY K OTÁZKÁM 46 AŽ 49

46. Měli jste možnost zúčastnit se podobného průzkumu ve firmě?	Procento respondentů dle délky zaměstnání ve firmě				
	Méně než 2 roky	2 až 5 let	5 až 10 let	10 až 20 let	Více než 20 let
Ano	43%	15%	20%	48%	40%
Ne	57%	85%	80%	52%	60%
Celkem	100%	100%	100%	100%	100%

46. Měli jste možnost zúčastnit se podobného průzkumu ve firmě?	47. Byly Vám sděleny výsledky z předchozích průzkumů?		Celkem
	Ano	Ne	
Ano	8	28	36
Ne	6	88	94
Celkem	14	116	130

48. Došlo k nějakému zlepšení po posledním průzkumu?	47. Byly Vám sděleny výsledky z předchozích průzkumů?		Celkem
	Ano	Ne	
Ano	5	2	7
Ne	9	114	123
Celkem	14	116	130

49. Jste hrdi, že jste zaměstnanci Brano a. s.?	Pohlaví		%	
	muž	žena	% z mužů	% z žen
Ano	49	35	57%	80%
Ne	37	9	43%	20%

49. Jste hrdi, že jste zaměstnanci Brano a. s.?	Kategorie		%	
	Dělník	THP	% z dělníků	% z THP
Ano	47	37	59%	74%
Ne	33	13	41%	26%

49. Jste hrdi, že jste zaměstnanci Brano a. s.?	Procento respondentů dle délky zaměstnání ve firmě				
	Méně než 2 roky	2 až 5 let	5 až 10 let	10 až 20 let	Více než 20 let
Ano	71%	65%	60%	57%	80%
Ne	29%	35%	40%	43%	20%
Celkem	100%	100%	100%	100%	100%