

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání

**Řízení lidských zdrojů v automobilovém
průmyslu**

Vedoucí diplomové práce
Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Autor
Bc. Jitka Bambasová

2010

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jitka BAMBASOVÁ**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Řízení lidských zdrojů v automobilovém průmyslu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Diplomová práce je zaměřena na analýzu řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku. Cílem práce bude zanalyzování současných přístupů v řízení lidských zdrojů v konkrétním podniku automobilového průmyslu vzhledem ke konkurenčním podmínkám v odvětví a návrh jejich úpravy pro zajištění konkurenceschopnosti na trhu práce do budoucna.

Metodika:

1. Na základě prostudování odborné literatury provést analýzy sekundárních a primárních dat vztahujících se k zadané problematice.
2. V syntetické části navrhnout možná řešení vedoucí ke zkvalitnění řízení lidských zdrojů a využití interakce s trhem práce.
3. Kalkulace ekonomických dopadů navržených opatření.

Rámcová osnova

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíle a metodika, 4. Řešení problematiky, 5. Provedení analýzy, 6. Diskuse, 7. Závěr, 8. Resumé, 9. Použitá literatura, 10. Přílohy.

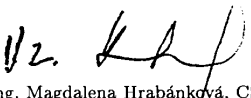
Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 70**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

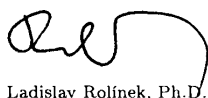
- Veber, J. a kol.: Management: základy, prosperita, globalizace... 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.**
Armstrong, M. A. A Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2006. ISBN 0749446315.
Dědina, J., Odcházal, J. Management a moderní organizování firmy. 1. vyd. Praha. Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
Kotler, P.: Marketing Management. 12. vyd. Praha Grada 2007. 720 s. ISBN 80-247-1359-4.
Donnelly, J. H. jr., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M.: Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
Walker, A., J. a kol. Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN: 80-247-0449-8.
Moderní řízení (časopis)

Vedoucí diplomové práce: **Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **19. února 2009**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2010**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 27. března 2009

Prohlášení

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci na téma **Řízení lidských zdrojů v automobilovém průmyslu** vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích dne

.....

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí své diplomové práce **Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové** za podnětné návrhy a připomínky, trpělivost a odborné vedení.

Mé poděkování patří také paní **Marii Harbáčkové** a panu **Milanu Burgetovi, PhDr.** z Dura Automotive CZ, k. s. v Blatné, kteří mi ochotně poskytovali informace.

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 LITERÁRNÍ PŘEHLED	11
1.1 Řízení lidských zdrojů	11
1.2 Personální funkce.....	15
1.3 Vedení lidí a význam komunikace.....	20
1.4 Management a složitosti vzájemných vztahů	23
1.5 Trendy v řízení lidských zdrojů	27
1.6 Motivace	29
2 CÍL A METODIKA	35
3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....	38
3.1 Vznik společnosti.....	38
3.2 DURA v České republice	38
3.3 Odběratelé a dodavatelé.....	39
3.4 Certifikace.....	40
3.5 Personalistika	40
3.6 Nástroje a metody aplikované v podniku	43
4 ANALYTICKÁ ČÁST	45
4.1 Charakteristika výběrového souboru	45
4.2 Podnik jako zaměstnavatel.....	48
4.3 Postoj k motivačním nástrojům využívaným ve firmě	55
5 SYNTETICKÁ ČÁST	71
5.1 Závěry vyplývající z dotazníkového šetření	71
5.2 Další závěry	79
ZÁVĚR	84
SUMMARY	86
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	87
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	91
SEZNAM PŘÍLOH.....	94

ÚVOD

V současné době je lidskému faktoru připisován stále větší význam. Lidé jsou stavebním kamenem perspektivního a trvale konkurenceschopného podniku v dnešním vysoce konkurenčním prostředí. Toto platí pro všechna odvětví, neméně pak pro automobilový průmysl. Zde je aplikace nových a moderních výrobních technologií na místě, avšak bez zapojení lidského kapitálu by nemohly přinášet očekávané výsledky.

Řízení lidských zdrojů je velice rozsáhlá a rozmanitá oblast zahrnující řadu činností. Po domluvě ve vybraném výrobním podniku bude diplomová práce zaměřena v dotazníkovém šetření a dalších částech na motivaci zaměstnanců, jakožto jeho dílčí, ale naprosto nezbytnou součást.

V podniku nestačí pouze přiřadit na pracovní pozici zaměstnance, každý měsíc mu vyplatit mzdu za splněné úkoly, a s tímto být spokojen. Manažeri, či vedoucí pracovníci personálních oddělení by měli využívat svých znalostí, zkušeností a pravomocí, a zaměstnancům firmy tak vytvářet pracovní podmínky, které v nich budou evokovat potřebu odvedení dobrého pracovního výkonu. Zaměstnanci by měli být seznámeni se smyslem a významností jejich práce. Potřebují mít zajištěno bezpečné pracovní prostředí, kvalitní prostředky pro práci, dobré vztahy na pracovišti a v neposlední řadě být správně motivováni.

Lidské potřeby jsou nikdy nekončícím procesem, avšak firma má své limity. Jak tedy nalézt kompromis mezi požadavky zaměstnanců a možnostmi podniku? Tato rozhodnutí jsou na kompetentním vedení společnosti, které by mělo nalézt oboustranně výhodné řešení. Práce s lidmi však patří k těm nejsložitějším. Každý člověk je individualita a má jiné potřeby. Z toho vyplývá, že co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí zároveň motivovat druhého. Nicméně správná motivace je nepostradatelná, protože bez ní se pracovníci nebudou tolik snažit. Je důležité pracovníky podporovat, umožnit jim zvyšování odborné kvalifikace a profesní růst, aplikovat i jiné formy motivace než pouze finanční. Uspokojení z pracovní činnosti je bude podněcovat k vyššímu výkonu, jakostnější produkci a navrhování zlepšení, která budou mít pozitivní dopad

na činnost firmy. Naproti tomu demotivovaný pracovník se může stát hrozbou pro celý podnik.

Management podniku je nepostradatelný, řídí činnosti ve společnosti, usměrňuje a dohlíží na správnost procesů. Nicméně lidé ve výrobě vytvářejí hmotné produkty (výsledky své práce), které mají za úkol uspokojit požadavky zákazníků firmy. Pokud zaměstnanci nebudou vhodně motivováni, může například vzrůst zmetkovitost produkce, zvýší se náklady v důsledku operací nutných k přepracování výrobků, hrozí nedodržení termínů a ztráta zakázek. Protože se lidský faktor přirozeně dopouští chyb, a to zejména při vykonávání rutinních operací, mohou se podobné problémy vyskytnout, ale bude tomu tak v menší míře, pokud firma aplikuje adekvátní motivační program.

V teoretické rovině za sebou správně motivovaný zaměstnanec zanechá kvalitně odvedenou práci. Jakostní produkty uspokojí zákazníka firmy a mohou přinést podniku získání nových zakázek. V důsledku toho se podniku zvýší tržby a část výnosů se zpětně promítne v přerozdělení zaměstnancům v podobě odměn a prémie. Zbytek zisku může být použit pro rozvoj společnosti, nákup nových technologií a inovací, díky kterým bude možno uspokojit zákazníka ještě lepším způsobem. Výsledkem procesu bude růst konkurenceschopnosti podniku a spokojenost všech zainteresovaných stran. Takovou sílu má motivace zaměstnanců, ovšem v praxi se ne vždy řídí teoretickými poznatky.

1 LITERÁRNÍ PŘEHLED

1.1 Řízení lidských zdrojů

Od počátku padesátých let se v oblasti řízení lidí vykonalo mnoho záslužné práce. Lidské zdroje začaly být vnímány jako významný prvek ovlivňující úspěšnost firem, který vyžaduje profesionální přístup a péči. Přesto se díky postupné globalizaci podnikání a nárůstu dynamiky mnohé zažitě přístupy začaly ukazovat jako málo efektivní. Role manažerů ve firmě se postupně měnila a specialisté na lidské zdroje museli na tyto změny reagovat (KUBEŠ, 2004).

Během posledních pěti let se způsob nahlížení na pracovníky jako na ceněná aktiva posunul k mnohem uvědomělejšímu poznání – zaměstnanci jsou samostatnými, nezávislými investory svého lidského kapitálu, kteří se mohou do značné míry svobodně rozhodnout, zda a nakolik se budou v organizaci, ve které pracují, angažovat (WALKER, 2003).

Otcem hnutí zdůrazňujícího lidské vztahy je Elton Mayo, profesor Harvardské univerzity a odborník na psychopatologii (Rose, 1975). Toto hnutí posunulo manažerské myšlení směrem k „soft“ řízení lidí od „hard“ přístupů používaných Taylorem a Fordem. Byly vytvořeny různé nové teorie, přičemž mnoho z nich bylo založeno na behaviorálních vědách. Měly takové názvy jako například teorie „X“, „Y“ a „Z“ (McGregor, 1960) (DYTRT, 2006).

V posledních 20 letech se vedení lidí v organizacích posunulo z vedlejších činností do středu dění. Přínos lidských zdrojů, které mohou přispět k výkonnosti a efektivnosti organizace, se stal předmětem mnoha zkoumání. Velká část této změny je napojena na změny v podnikatelském prostředí včetně dopadů globalizace, vede k potřebě zvyšovat konkurenceschopnost, flexibilitu, schopnost rychlé reakce a kvalitu. Dále je zde potřeba, aby všechny funkce v podniku prokázaly svůj přínos organizaci. Tradiční rozdělení mezi strategickými a operativními činnostmi v podniku, např. řadoví pracovníci a oddělení řízení lidských zdrojů, již postrádá na významu, a to zejména ve věku znalostní společnosti (BEARDWELL, CLAYDON, 2007).

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů (ARMSTRONG, 2002).

Měnicí se prostředí a agresivní konkurence kladou stále nové požadavky na rozvoj organizací a jejich zaměstnanců. Proto se od útvaru řízení lidských zdrojů stále méně očekává, že bude plnit roli zručného administrátora a organizátora různých rozvojových aktivit, ale spíše že bude především integrovat všechny síly uvnitř firmy tak, aby rozvoj směřoval stejně tak k naplňování záměrů organizace, jakož i k naplňování potřeb osobního a profesionálního růstu jejich zaměstnanců (KUBEŠ, 2004).

Analýzy fungování firem jednoznačně prokazují, že jedním ze základních faktorů úspěšnosti firem je **schopnost zformovat lidské zdroje** a využívat jich takovým způsobem, který zabezpečí plnění cíle organizace. Z tohoto hlediska nemůže být problém formování lidských zdrojů chápán jako ohraničená funkční oblast, ale je třeba na něj pohlížet jako na oblast strategického významu, ovlivňující ve svých důsledcích jak tvorbu strategie firmy, tak i její realizaci. I když cíle manažerského snažení mohou být různé, lidé jsou klíčem k tomu, jak jich dosáhnout, a základní podmínkou pro úspěch fungování každé organizace je snaha efektivně a účinně využít jejich pracovního úsilí. Schopnosti lidí se spojují s finančními a hmotnými zdroji, aby rozvíjely to, co bývá nazýváno základní kompetence, způsobilost či schopnost organizace (VEBER, 2000).

Mezi **hlavní charakteristiky lidských zdrojů**, zařazené do potenciálních zdrojů firmy, patří následující:

- školení a odborné znalosti zaměstnanců určují schopnosti firmy;
- přizpůsobivost zaměstnanců určuje strategickou flexibilitu firmy;
- závazky a loajalita zaměstnanců určují schopnost firmy udržet si konkurenční výhodu (ARMSTRONG, 2006).

Řízení lidských zdrojů (human resource management) – pojetí personální práce, která chápe lidský faktor nikoli pouze jako zdroj vhodný pro efektivní využití, ale jako faktor rozhodující o úspěšnosti organizace, do jehož rozvoje je žádoucí a nezbytné investovat (VEBER, 2000).

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci (DONNELLY, 1997).

Funkce řízení lidských zdrojů

Úloha řízení lidských zdrojů při plánování strategického řízení podniku je mimořádně významná, protože pomáhá firmám nalézt způsoby, jak efektivně konkurovat nejen na domácích, ale i na zahraničních trzích. Kvalita a produktivita tvoří ohnisko, na něž se orientuje manažerská práce, organizační struktury, lidé a činnosti, protože kvalita a produktivita mají rozhodující význam pro náklady, prodej, konkurenceschopnost a míru zisku. Strategický význam efektivního řízení lidských zdrojů se dostává stále více do obecného povědomí. Ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy může dojít jen tehdy, jestliže se řízení lidských zdrojů dostane na patřičnou úroveň a stane se nejdůležitější oblastí strategického plánování a realizace plánů. Personalista se musí stát nepostradatelným partnerem při vytváření podnikové strategie i při realizaci plánů (DONNELLY, 1997).

Naplnění řídicích záměrů je důležitou úlohou kladenou na manažery. Jde o široký okruh aktivit, které je třeba vyvinout zvláště ve vztahu ke spolupracovníkům, s cílem dosáhnout řídicích záměrů (konkretizovaných především v soustavě plánů) se zřetelem k hospodárnému vynaložení zdrojů, s minimálním negativním vlivem na životní prostředí, při zajištění maximální bezpečnosti práce apod. Implementace závisí na lidech, jejich zájmu, nasazení, iniciativě, úsilí, pohotovosti, flexibilitě, aktivitách. V manažerské literatuře se můžeme proto setkat s řadou výrazů, které mají vystihnout úlohu manažera, jež má způsobit žádoucí mobilitu a aktivitu pracovníků: ovlivňování, usměrňování, podněcování, motivace, vedení, řízení lidí apod. (VEBER, 2000).

Unikátní talenty, mezi pracovníky, včetně nejvyšší výkonnosti, vysoké produktivity, flexibility, inovační schopnosti a schopnosti poskytovat zákazníkům služby na nejvyšší úrovni – to je to, proč lidé tvoří rozhodující složku při vytváření konkurenčního postavení organizace. Lidé jsou také klíčem k řízení hlavních vzájemných závislostí mezi činnostmi odborných útvarů i k řízení a zvládnutí důležitých vnějších vztahů. Lze také prokázat, že jedna ze zřetelných výhod vyplývajících z konkurenční výhody

založené na efektivním řízení lidí je výhodou, kterou je těžké napodobit. Podnikové personální strategie, politiky a praxe jsou unikátní směsicí procesů, postupů, osobností, stylů, schopností a kultur organizace. Jednou z klíčových konkurenčních výhod je schopnost odlišovat to, co podnik nabízí svým zákazníkům, od toho, co nabízejí jeho konkurenti. Takového odlišení lze dosáhnout vyšší kvalitou lidí, než jakou disponují konkurenti, vytvářením a udržováním intelektuálního kapitálu podniku a fungováním jako „učící se organizace“ (ARMSTRONG, 2002).

Personální práce a její úloha v organizaci

Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. Pokud bychom měli charakterizovat **úkoly řízení lidských zdrojů** přece jen poněkud méně obecně, došli bychom na základě současné teorie a praxe v rozvinutých zemích k závěru, že se toto řízení musí zaměřit na následující hlavní úkoly:

1. Usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa.
2. Optimální využívání pracovních sil v organizaci.
3. Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
4. Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace.
5. Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace (KOUBEK, 2001).

Personální práce má nejen zprostředkovaný, ale **i bezprostřední vliv na hospodářské výsledky**, například na velikost zisku organizace. Souvisí to například s:

- Redukováním zbytečných výdajů za přesčasovou práci v důsledku zvyšování produktivity práce během normální pracovní doby.
- Eliminací ztrátových časů pracovníků pomocí náležitého popisu práce (pracovního postupu).
- Přiměřeným vzděláváním a rozvojem pracovníků, které mohou zvýšit hodnotu pracovníků pro organizaci a zlepšit práci, což vede následně k zvýšení kvality výrobků a služeb a k snížení výrobních nákladů, v konečném důsledku pak k zvýšení prodeje.
- Vhodným propojováním činností pracovníků, vhodnou organizací práce a vhodným vytvářením pracovních týmů – tedy aktivitami vedoucími k zvyšování produktivity práce a kvality výrobků a služeb a mnohdy i k zvýšení individuálního výkonu a uspokojení pracovníků (KOUBEK, 2001).

Obecnou úlohou personálního útvaru je umožnit organizaci dosáhnout jejích cílů tím, že jí předkládá podněty, intervenuje, poskytuje rady a podporu ve všem, co se nějak týká jejích pracovníků. Základním cílem je zabezpečit, aby management organizace jednal efektivně ve všem, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky. Další klíčovou úlohou personálního útvaru je hrát hlavní roli při vytváření prostředí a podmínek, které umožňují lidem, aby co nejlépe využívali své schopnosti a svůj potenciál jak ku prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu užitku. Personální útvar působí jako součást celkového procesu řízení podniku a nelze jej vidět izolovaně. I když jde o podpůrnou činnost, musí být útvar iniciativní a proaktivní (ARMSTRONG, 2002).

1.2 Personální funkce

Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů znamená v podstatě odhadování velikosti a struktury budoucí pracovní síly. Tato činnost pomáhá organizaci zabezpečit správný počet a správnou strukturu lidí tehdy, kdy budou zapotřebí. Zkušenosti ukazují, že čím delší je období, na něž odhadujeme potřebu pracovní síly, tím méně přesný je odhad. Mezi jiné

komplikující faktory patří změny ekonomické situace, kolísání nabídky pracovních sil a změny politické situace (DONNELLY, 1997).

Mění se pracovní metody vedou k nárůstu požadavků na odlišné a nové dovednosti a na flexibilitu současných zaměstnanců při získávání nových dovedností nebo přijímání nových metod práce. To staví do popředí potřebu plánování lidských zdrojů, odpovídající této situaci z dlouhodobého hlediska, a směřuje k přípravě organizace na vyrovnávání se s budoucími požadavky a dosahováním jejích strategických cílů. Informace získávané při plánování lidských zdrojů tvoří základ pro vypracování strategií rozvoje lidských zdrojů (FOOT, HOOK, 2002).

Získávání pracovníků

Hlavním cílem získávání pracovníků, důležité fáze tzv. **staffingu** – tedy formování podnikové pracovní síly, je přilákat ty nejlepší uchazeče o volná pracovní místa. Než však se získáváním pracovníků vůbec začneme, musíme důkladně poznat povahu obsazovaného pracovního místa. Metody a postupy používané k takovému poznávání označujeme jako analýzu pracovních míst. Na základě zmíněné analýzy pak manažeři rozhodují o tom, jaké lidi je třeba získat. Analýza pracovních míst je postup, během něhož se detailně zkoumá povaha úkolů, které tvoří pracovní místo, a zároveň se zkoumá, jaké dovednosti, schopnosti a odpovědnost musí mít člověk, aby mohl úspěšně úkoly pracovního místa plnit. Nejsou-li potřebné lidské zdroje k dispozici uvnitř podniku, je třeba se porozhlédnout po vnějších zdrojích (DONNELLY, 1997).

Dříve staffing znamenal pouze umístění pracovníků na uvolněná pracovní místa. Jak se však trh práce měnil, rozvinul se i v činnost, která má za úkol získávat ty správné lidi. Dnes se zabývá nejen získáváním pracovníků, ale i jejich udržením. K tomu mu pomáhá:

- pochopení podnikových strategií;
- znalost celého souboru schopností podnikové pracovní síly;
- informace o současném stavu a předpokládaném vývoji na trhu práce;
- porozumění lidem, které chce přilákat.

Představuje tedy mnohem více než jen obsazování uvolněných pracovních míst pro zajištění správného počtu a skladby pracovníků:

- se správnými schopnostmi;
- na správných místech;
- na správně dlouhou dobu;
- při odpovídajících nákladech;
- a správně motivovaných a zainteresovaných na vykonávání těch správných věcí pro vybudování prosperující organizace.

Staffing má šest základních složek, z nichž každá představuje jednu z jeho stěžejních oblastí:

1. Analýza podnikové pracovní síly a plánování.
2. Identifikace zdrojů a upoutání pozornosti.
3. Hodnocení a výběr pracovníků.
4. Najímání a přijímání pracovníků.
5. Rozmíst'ování pracovníků.
6. Stabilizace podnikové pracovní síly (WALKER, 2003).

Výběr a umíst'ování pracovníků

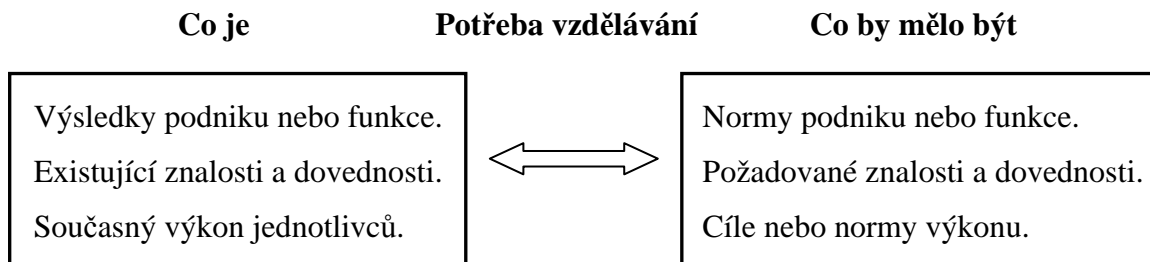
S výběrem a umíst'ováním pracovníků se vlastně začíná již v okamžiku zjištění potřeby lidských zdrojů a obě tyto činnosti jsou výrazně ovlivněny existujícími zákony. Proces výběru pracovníků je řadou kroků, které začínají prvotní kontrolou dokumentů předložených uchazečem a končí zahájením orientace nového pracovníka (DONNELLY, 1997).

Vzdělávání a rozvoj

Programy vzdělávání a rozvoje zahrnují řadu aktivit, jejichž smyslem je informovat zaměstnance o pravidlech a postupech, formovat jejich kvalifikaci a rozvíjet je pro potřeby budoucího pověřování náročnějšími úkoly a vyššími funkcemi. Význam vzdělávání a rozvoje pro organizaci nemůže být nikdy dostatečně doceněn. Získávání a výběr mohou sice přivést do podniku dobré pracovníky, ale ti potřebují orientaci

a neustálé vzdělávání a rozvoj proto, aby byly uspokojovány jejich potřeby a současně aby bylo možné dosahovat vytyčených cílů organizace (DONNELLY, 1997).

Obrázek 1: **Potřeba vzdělávání**



Zdroj: ARMSTRONG, 1999

Proces podnikového vzdělávání zahrnuje tradiční oblasti zvyšování kvalifikace, tj. profesní přípravy orientované na formování specifických profesně orientovaných znalostí a dovedností. Do této oblasti patří také rekvalifikace, tj. přeškolení v souvislosti se změnami v požadavcích na pracovníky. Relativně samostatnou oblastí, zejména u vedoucích pracovníků, je trénink tzv. sociálních dovedností, tj. schopností jednat s lidmi, řešit konflikty, motivovat pracovníky (VEBER, 2000).

Zkušenosti potvrzují, že pečlivý a náročný výběr zaměstnanců i efektivita jejich vzdělávání se vyplatí. Přináší odborný rozvoj zaměstnanců a je prioritní zřejmou hodnotou, která vypovídá o úrovni firemní kultury. Ta je zdrojem růstu intelektuálního kapitálu a tím i úspěchů firmy. Je v kompetenci i v odpovědnosti vrcholového managementu zajistit potřebné investice do rozvojového procesu, za nějž lze vzdělávání považovat, ale na druhé straně je nutné sledovat návratnost těchto investic (DYTRT, 2006).

V mnoha firmách převládá na rozvoj pracovníků poněkud omezený pohled. Manažeři si zvykli definovat rozvoj jako trénink a školení, přičemž přehlížejí ostatní možnosti svého vlastního rozvoje a rozvoje ostatních kolegů. Málo využívají další formy, jako sebevzdělávání, on the job trénink, koučing, e-learning apod. Navíc málokdy vnímají sami sebe jako kouče nebo osoby odpovědné za rozvoj podřízených. Mnoho manažerů je přesvědčeno, že za rozvoj lidí odpovídají pracovníci oddělení lidských zdrojů. Změnit

takový pohled manažerů na jejich roli při rozvoji není možné bez poskytnutí srozumitelných nástrojů, které jim umožní definovat cíle a potřeby rozvoje (KUBEŠ, 2004).

Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků představuje formální (oficiální) hodnocení pracovního výkonu jednotlivce. Zahrnuje i informování pracovníka o tom, jak je jeho výkon hodnocen, a zvažování, zda je možné výkon zlepšit a jakými cestami je možné jej zlepšit. Jako nástroj kontroly vyžaduje efektivní hodnocení pracovníků to, aby existovaly normy výkonu, informace o výkonu a nástroje zlepšení výkonu. Normy v hodnocení výkonu jsou předem stanovené charakteristiky přijatelné či žádoucí úrovně pracovního výkonu. Informace o výkonu musejí být k dispozici za účelem měření skutečného pracovního výkonu v porovnání s normovaným výkonem. A konečně manažeři musejí být schopni podnikat nápravné akce a musejí k tomu mít patřičné nástroje, kdykoliv skutečný pracovní výkon nesplňuje požadavky norem (DONNELLY, 1997).

Sedm faktorů, které je třeba vzít v úvahu při řízení pracovního výkonu:

1. vazba k podnikové strategii;
2. hodnocení a měření;
3. trvalé zdokonalování;
4. vazba k jiným systémům;
5. zpevnování;
6. zapojení pracovníků;
7. rozvoj (WALKER, 2003).

Řízení mezd a platů (odměňování)

Peníze jsou důležité jak z ekonomického, tak z psychologického hlediska. Bez nich si nemůžeme kupovat zboží či služby zvyšující životní komfort. Peníze jsou rovněž spojeny s postavením a uznáním. Mnozí zaměstnanci jsou citliví na množství peněz, které dostávají, i na to, jak jsou srovnatelné s tím, co vydělávají jiní v podniku nebo ve společnosti. Můžeme tak vidět, jak peníze (odměna) mohou silně ovlivňovat

motivaci zaměstnanců. Zaměstnanci musejí věřit, že jsou za svůj čas, úsilí a výsledky, které poskytují zaměstnavateli, spravedlivě odměňováni (DONNELLY, 1997).

Zaměstnanecké požitky a služby zaměstnancům

Zaměstnanecké požitky a služby poskytované zaměstnancům jsou formou dodatečného odměňování. Představují peněžní a nepeněžní odměnu nad rámec mzdy nebo platu. Zaměstnanecké požitky mají peněžní povahu, zatímco služby zaměstnancům jsou nabízené programy, zařízení nebo činnosti, které jsou pro zaměstnance užitečné, jako např. parkoviště, tělocvičny, bydlení nebo doprava (DONNELLY, 1997).

Bezpečnost práce, ochrana zdraví a pracovní podmínky

Do kompetence útvary personální práce patří také péče o pracovní podmínky, bezpečnost a hygienu práce. Jde o odborně vysoce specializovanou činnost, která má ve svých důsledcích příznivý vliv na spokojenost pracovníků, ovlivňuje jejich výkonnost, zdravotní i psychický stav. Dodržování zdravotních, bezpečnostních a ergonomických norem je ve všech zemích upravováno legislativně. Kromě toho bývají pracovní podmínky upravovány také v kolektivních smlouvách mezi zaměstnavateli a odbory (VEBER, 2000).

Zájem podniku o zlepšování pracovních podmínek a přizpůsobování režimu práce se projevuje jak ve výkonu pracovníků, tak v posílení vztahu mezi pracovníky a organizací, ve vytváření jejich loajality (PAUKNEROVÁ, 2006).

1.3 Vedení lidí a význam komunikace

Vedení lidí – stěžejní úloha každého manažera, spočívající jednak v ovlivňování lidí ve směru kvalitního a efektivního plnění stanovených úkolů, jednak v podněcování aktivity a iniciativy lidí, zvláště pak jejich tvůrčího a podnikatelského ducha. Smyslem vedení lidí je v současnosti podněcovat aktivity a iniciovat tvořivého a podnikatelského ducha, tzn. vyvolat u pracovníků činnost, která směřuje dál, než je disciplinované plnění

stanovených úkolů. K dalším složkám náplně funkce vedení patří i tyto dva základní momenty:

- **aktivizovat, iniciovat, motivovat angažovanost výkonných pracovníků** v podobě různých forem zlepšování, přičemž předmět těchto aktivit může být různý (zvýšení hospodárnosti, zlepšení kvality, pracovních podmínek, životního prostředí atd.);
- usilovat o **rozvoj pracovníků**, udržování a zvyšování kvalifikace, dobrých mezilidských vztahů na pracovištích apod. (VEBER, 2000).

Vedení je součástí řízení, ale nikoliv celým řízením. Vedení je schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů. Je to lidský faktor, co dává skupinu dohromady a motivuje ji v orientaci na cíl (DONNELLY, 1997).

Při definování vlivu ve smyslu moci – kontroly, kterou určitá osoba má a může vykonávat nad jinými – předkládají pět různých opěrných pilířů takové moci:

1. **Donucovací moc.** Donucovací moc je založena na strachu. Podřízený ví, že když nevyhoví přání nadřízeného, bude to mít za následek trest (například přidělení nepříjemné práce nebo důtku). Donucovací moc je založena na tom, že si jedinci uvědomují, že trest je důsledkem nesouhlasu s činy, názory nebo pokyny nadřízeného.
2. **Odměňovací moc.** Odměňovací moc je opakem donucovací moci. Podřízení vědí, že vyhoví-li přáním nadřízeného, bude následovat odměna. Tato odměna může mít peněžní (zvýšení platu) nebo nepeněžní formu (poděkování za dobrou práci).
3. **Zákonná moc neboli legitimita.** Zákonná moc (legitimita) vyplývá z postavení nadřízeného v podnikové hierarchii. Například prezident společnosti má více zákonné moci než viceprezident a vedoucí oddělení má více zákonné moci než mistr.
4. **Odborná moc.** Jedinec s odbornou mocí je člověkem se zkušenostmi, zvláštními dovednostmi nebo znalostmi. Tím, že má jeden nebo více těchto znaků, získává respekt a ochotu jeho kolegů nebo podřízených. V některých

případech jsou lidé s odbornou mocí zařazeni do manažerských funkcí a očekává se od nich, že dobře povedou své spolupracovníky.

- 5. Přiřknutá moc.** Přiřknutá moc je založena na tom, že vedené osoby se ztotožňují s vůdcem. Jedinci se chtějí ztotožnit s mocnou osobou; poskytnou nebo přiřknou tudíž této osobě moc, protože je nějakým způsobem přitahuje nebo protože se o ní domnívají, že má žádoucí schopnosti (DONNELLY, 1997).

Podle teorie X je zaměstnanec mající potíže s plněním výkonových norem pokládán za líného a někoho, kdo potřebuje přísný dozor. Podle teorie Y by se však na tohoto zaměstnance pohlíželo jako na někoho, kdo potřebuje další výcvik, více podpory a více autonomie pro vykonávání své práce. Samonaplňující se proroctví řízení a vedení lze popsat následujícím způsobem: Co manažer očekává od svých podřízených a způsob, jakým s nimi zachází, do značné míry determinují jejich výkon a vývoj kariéry. Společným znakem vynikajících manažerů je jejich schopnost vytvářet očekávání vysokého výkonu, která podřízení naplňují (DONNELLY, 1997).

V mnoha organizacích je možné běžně slyšet následující nebo podobné tvrzení: „Objednávka ještě nebyla odeslána, protože jste neřekl, že je to tak naléhavé.“ „Nikdy bych neřekl, že to s odchodem z podniku myslí vážně.“ „Když ředitel říká co nejdříve, myslí hned.“ V těchto a podobných situacích často slyšíme, že „je to chyba v komunikaci“. Toto tvrzení je jasné každému, protože všichni jsme už byli v situaci, kdy problémem byla špatná komunikace. K narušení nebo ke zhroucení komunikace přispívají četné překážky. Manažeři si musejí být vědomi překážek důležitých pro situace, v nichž se ocitají. **Hlavními překážkami jsou** odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností, selektivní vnímání, špatná schopnost naslouchat, hodnocení sdělení, věrohodnost zdroje, sémantické problémy, filtrování, časová tíseň a komunikační přetížení (DONNELLY, 1997).

Nevyhnutelnost konfliktů pramení z toho, že každý člověk s sebou vědomě nebo nevědomě do řešených situací přináší své osobní předpoklady. Není dobré konflikty obcházet, vyhýbat se jim nebo si je nepřipouštět. Podaří-li se vám a vašemu partnerovi vyřešit konflikt, napětí, jehož se zbavíte, pomůže vám to vidět věci v novém světle a vztahy se „pročistí“ (KHELEROVÁ, 2006).

Obrázek 2: Nedostatky v komunikaci

Sdělující	→→→	Příjemce
<ul style="list-style-type: none"> • neurovnání si myšlenek před sdělením 		<ul style="list-style-type: none"> • nedostatečné soustředění při příjmu sdělení
<ul style="list-style-type: none"> • nepřesné vyjadřování 		<ul style="list-style-type: none"> • soustředění se na detail místo na podstatu sdělení
<ul style="list-style-type: none"> • rozsáhlé prezentování informací („za stromy se ztrácí les“) 		<ul style="list-style-type: none"> • soustředění se na odpověď již po úvodní informaci, aniž by bylo vyslechnuto celé sdělení
<ul style="list-style-type: none"> • zařazení myšlenek, které spolu nesouvisejí, do jednoho sdělení 		

Zdroj: VEBER, 2000

Zpětná vazba v komunikaci je velmi důležitá pro vytváření pozitivní pracovní atmosféry. Ten manažer, jenž dá zaměstnancům možnost se s ním sejit a řešit s ním, co ho nebo je trápí, položit mu různé dotazy, ale také s nimi hovořit o jejich námětech na zkvalitnění práce, se zaměstnancům přibližuje jako člověk a zaměstnanci jsou ochotni se v případě potřeby zapojit i do činností, jež nemají v popisu práce (DYTRT, 2006).

1.4 Management a složitosti vzájemných vztahů

Všichni manažeři si dnes již uvědomují, že úspěch firmy nezávisí jenom na kvalitě jejich práce, ale na kvalitě práce celého pracovního kolektivu. V současné době proto soustřeďují pozornost na úroveň pracovního prostředí, péči o pracovníky, zlepšování pracovních vztahů mezi zaměstnanci, na jejich spokojenost a identitu k firmě. V řízení pracovních zdrojů **nejde o jednostranný vztah**. Zaměstnavatel očekává, že zaměstnanci jeho úsilí i náklady s tím spojené ocení svou identitou, vysokou pracovní aktivitou a tvořivostí. Výsledek nových postojů zaměstnanců se projeví v úrovni inovační aktivity organizace a v úspěchu podnikání (DYTRT, 2006).

Manažer se neobejde bez zaměstnanců, kteří by realizovali jeho podnikatelské záměry, ale ani zaměstnanci se neobejdou bez manažera, ať je, nebo není vlastníkem firmy.

Manažer i pracovníci spolu tvoří tým, v němž se obě strany spoléhají na odbornost, etické pracovní postoje a dobré mezilidské vztahy. Právě tyto důvody přispívají k tomu, že v podnikatelských subjektech se mezi pracovníky na jednotlivých stupních řídicí vertikály vyvíjejí nové partnerské vztahy. Pracovníci i manažeři si uvědomují, že jsou při plnění svých pracovních povinností na sobě závislí, že izolovaně nejsou schopni řešit stále složitější nároky a požadavky. Poznali, že neobstojí-li podnikatelská organizace v konkurenčním prostředí, existenční problémy se nevyhnou ani manažerům, ani podřízeným pracovníkům. Toto poznání dává předpoklad k rozvoji týmové práce (DYTRT, 2006).

Týmové řízení. Tento styl věnuje zvýšenou pozornost úkolům a lidem. Manažer má dostatek pochopení pro lidské zájmy a vztahy, ale nezapomíná proto na cíle a úkoly, pro které byla firma či skupina založena. Forma není klíčová, ustupuje věci. Do pozadí se dostává také osoba manažera, který především poskytuje prostor členům týmu a koordinuje jejich úsilí (PLAMÍNEK, 2008).

Pracovní týmy jsou sestaveny z různých typů lidí, kteří mají odlišné schopnosti a odlišné motivace. Vůči každému je třeba uplatňovat jiný přístup, jiný styl řízení a jiný způsob motivování. Navíc každý tým je neopakovatelnou kombinací rozličných individualit, které spolu vytvářejí různé typy vztahů, mohou, ale nemusejí spolu dobře vycházet, jejich spolupráce může být efektivní, ale také problémová (BĚLOHLÁVEK, 2008).

Tým je skupina vzájemně závislých osob, v níž se projevuje synergický efekt, a která se vyznačuje pozoruhodnou kombinací rozmanitého a sdíleného. Rozmanitost je užitečná zejména v lidské a vztahové oblasti života týmu, sdílení nezbytné především v oblasti věcné a procesní (PLAMÍNEK, 2008).

Prezentace výsledků práce týmu, vychutnání si úspěchů, ale i poučení z toho, co se podcenilo či nepovedlo, je poslední etapa procesu týmové spolupráce. Pamatujme, že sdílená radost posiluje a motivuje k dalším výkonům (KOLAJOVÁ, 2006).

Personální práce se zaměstnanci na patřičné úrovni vytvářejí předpoklad pro systematické budování relativně stabilního pracovního kolektivu – s tím je spojeno snižování nákladů s fluktuací souvisejících. Současně dochází i k vytváření dobrého

jména firmy. **Nepřátelský vztah** mezi nadřízeným a podřízeným, zaměstnancem a zaměstnavatelem se projevuje tím, že uložené úkoly jsou obcházeny a nedůsledně plněny, že zaměstnanec se chová jinak, domnívá-li se, že je nadřízeným pozorován. Příčina složitosti vzájemných vztahů spočívá v nedůvěře a často dorůstá ve snahu vzájemně se „doběhnout“. Cestou ke zdokonalení vzájemných vztahů mezi zaměstnavateli – manažery a zaměstnanci je týmová organizace práce a vědomí vzájemné závislosti (DYTRT, 2006).

Někteří šéfové a majitelé firem stále ještě nepochopili, že bez podřízených, kteří jejich myšlenku uvádějí v život, by si nikdy nemohli splnit svůj sen vlastnit firmu. Ti, pro které je podnikání životním posláním, na sebe berou odpovědnost za všechny svoje zaměstnance (HALÍK, 2008).

Manažer, zvláště při potřebě uskutečnit významnou změnu v organizaci, musí s problémem zaměstnance seznámit, upozornit je na komplikace a rizika, s nimiž se mohou setkat. Vysvětlit jim význam uvažované změny a přesvědčit je o jejím přínosu pro organizaci i pro ně. Manažer si je vědom, že **motivace zaměstnanců je předpokladem k tvořivému a důslednému plnění úkolů**, které z realizace změny vyplývají. Rozvoj partnerských vztahů na pracovišti vyžaduje uplatňování etických postojů a kreativní práce, chápání významu partnerských vztahů a jejich přínosu pro zkvalitnění vztahů na pracovišti a postavení pracoviště v ekonomickém prostředí. Jde o prohlubování metody týmové práce, která klade požadavky na inovaci personálního managementu, na motivaci zaměstnanců a na jejich etické přístupy k plnění svých pracovních úkolů (DYTRT, 2006).

Kariéra pracovníka v podniku

Pracovní kariéra (profesionální dráha) člověka představuje průběh jeho pracovního zařazení od vstupu do prvního pracovního poměru až do jeho trvalého ukončení (zpravidla odchodem do důchodu). Osobnost pracovníka určuje soubor mnohotvárných skutečností, které se během jeho života rychleji nebo pomaleji pozměňují. To se promítá jak do jeho aktuálního pracovního zařazení, tak do celkové pracovní kariéry. Z tohoto hlediska osobnosti pracovníka se profilují především tyto složky:

- biologická;
- činnostní;
- motivační;
- společenská;
- etická a duchovní (NOVÝ, BEDRNOVÁ, 2004).

Proměny, k nimž v průběhu života člověka dochází, je možno sledovat ve výše uvedených složkách jeho osobnosti. Jsou základem jeho perspektivních možností, ale také bariér. To platí celkově i pro jednotlivé fáze života člověka.

Obrázek 3: Průběh života člověka v několika životních obdobích

Období dětství	stadium růstu	do 14 let
Období dospívání a rané dospělosti	stadium orientační	od 15 do 24 let
Období dospělosti	stadium ustálení	od 25 do 44 let
Období životní zralosti	stadium udržení	od 45 do 64 let
Období stáří	stadium ústupu	od 65 let

Zdroj: NOVÝ, BEDRNOVÁ, 2004

Koncipování pracovní kariéry pracovníků se odvíjí od poznání, že úspěšný rozvoj podniku je závislý na aktivní účasti všech zaměstnanců. Ti tvoří specifickou sociální strukturu pracovních pozic a rolí, kterou určuje dělba pracovních úkolů a stanovené vztahy nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce (NOVÝ, BEDRNOVÁ, 2004).

Kompetenční přístup

Jednou z častých kritických poznámek ze strany specialistů na lidské zdroje, mířenou na jejich kolegy, je skutečnost, že jimi nejsou akceptováni a považováni za rovnocenné partnery při budování byznysu. Na jedné straně je poměrně těžké se prosadit v silně technokratickém prostředí (zejména v případě výrobních firem, ale nejen tam). Na druhé straně si musí potřebný prostor personalisté vybojovat svým profesionálním přístupem sami. K tomu jim výrazně pomůže znalost nejnovějších přístupů

k zefektivňování firmy, včetně kompetenčního přístupu. **Kompetence** = dispozice člověka chovat se způsobem, který zaručuje splnění svěřených úkolů požadovaným způsobem (základní kompetence). Do této dispozice vstupuje množství osobnostních proměnných (od vědomostí a dovedností po postoje, hodnoty, motivy atd.). Kompetence poskytují dobrý základ pro vytvoření integrovaného systému řízení lidských zdrojů. Stávají se v rámci řízení lidských zdrojů spojujícím prvkem všech aktivit. Jasně definování požadavků na plnění rolí, odpovědnosti a kariérní dráhy je pouze prvním krokem v procesu využívání kompetencí při práci s lidskými zdroji. Tím, že kompetence vznikají ve spolupráci s vedením firmy, odrážejí firemní hodnoty a poslání a stávají se důležitou součástí firemní kultury (KUBEŠ, 2004).

Chybějící **sociální kompetence** vedoucích pracovníků může mít na podnik fatální dopad: nižší motivace, menší aktivita, menší identifikace s podnikem. Dlouhodobě trpí kvalita práce. Sociálně kompetentní chování je základním předpokladem pro úspěšné vedení pracovníků (ZIELKE, 2006).

1.5 Trendy v řízení lidských zdrojů

Globalizace v makroekonomickém pohledu může znamenat jednak odliv intelektuálního potenciálu z chudších zemí do zemí průmyslově vyspělých, který vyvolává oprávněné obavy, zda nepovede k snižování rozvojového potenciálu zemí, které ho nejvíce potřebují, jednak globalizace může vést k pohybu pracovních sil motivovanému mzdovými rozdíly. Obavy z migrace obyvatel motivovaných ekonomickými pohnutkami nejsou vnímány jako závažný faktor, protože mobilita méně kvalifikovaných pracovních sil je limitována celou řadou okolností, mezi nimi např. vazbou na prostředí, rodinné zázemí apod. (VEBER, 2000).

Doba, kdy lidé postupovali v organizační hierarchii předem daným způsobem, je dávno pryč. V dnešních organizacích lidé pracují na různých projektech a častěji se střídají v nejrůznějších funkcích. Začala **éra tzv. alternativních pracovních sil**. Používání těchto pracovních sil se v posledních deseti letech velmi rozšířilo a začalo se jim říkat také „kontingent workers“, což jsou pracovníci zaměstnávaní na zkrácený úvazek, pracující doma, pracující pro externí dodavatele nebo dočasně zastupující některé

zaměstnance. Důvodem pro příklon k používání těchto pracovníků je snížení personálních nákladů, zvýšení flexibility a získání konkurenční výhody. Jde o personální strategii, jež bude používána stále více a v první polovině první dekadý 21. století by tito pracovníci mohli tvořit až třetinu pracovních sil. Přestože řada otázek spojených s alternativními pracovními silami zůstává otevřena, jde o významný segment pracovních sil na trhu (DYTRT, 2006).

Moderní společnost je společností informací. Proto stále významnější roli v řízení podniků sehraávají **informace a informační technologie** a je samozřejmé, že tomuto trendu se nemůže vyhnout ani řízení lidských zdrojů. Ba právě naopak. Podnik, který chce v současném turbulentním a globalizujícím se prostředí prosperovat a přežít, musí věnovat informačním technologiím v řízení lidí mimořádnou pozornost. Dnešní organizace jsou z hlediska svých produktů, služeb a globální působnosti natolik rozmanité a rozsáhlé, že ke svému fungování potřebují víc než jen běžnou sadu lokálně uskutečňovaných personálních programů, které jim stačily v minulosti. S rozmanitostí podnikání přišla i nutnost vypořádat se, namátkou, s ohromujícím množstvím nových forem odměňování, plánování, vzdělávacích a rozvojových programů, typů kolektivních dohod či politik rozmísťování pracovníků. Dalším faktorem, který výrazně ovlivňuje složitost personální práce, je rostoucí nedostatek kvalifikovaných pracovníků, především „znalostních pracovníků“ (WALKER, 2003).

Používání informačních technologií při řízení lidských zdrojů prochází prudkým rozvojem a dříve či později se stane hlavním prostředkem k získávání konkurenční výhody. Virtuální řízení lidských zdrojů se rozvíjí již více než deset let. Jedním z jeho cílů je oprostít útvar lidských zdrojů od administrativní práce, aby mohl ve společnosti hrát strategičtější úlohu. Rozvoj virtuálních útvarů lidských zdrojů má několik hybných sil, s nimiž musíme v dnešní době počítat. Jde konkrétně o:

- informační technologie;
- ekonomiku znalostí;
- rychlé řízení;
- reinženýring;
- a globalizaci (DYTRT, 2006).

Primárním cílem personálních technologií je napomoci organizaci dosahovat její operativní i dlouhodobé cíle a úkoly. Ve většině podniků toho lze dosáhnout různými způsoby, například:

- pomoci manažerům v efektivním rozmístování jejich podřízených;
- zajištěním toho, aby se pracovníkům dostalo správného vzdělávání a rozvoje;
- nabídkou nových přístupů ke zvýšení produktivity;
- zabezpečením toho, aby zaměstnanci a manažeři rychleji dostávali potřebné informace;
- snižováním nákladů na personální administrativu;
- přispěním ke zlepšení procesů hodnocení a výběru pracovníků (WALKER, 2003).

1.6 Motivace

Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Je vázána na vnitřní podněty člověka. Představy, tužby, zájmy a hlavně neuspokojené potřeby vyvolávají psychické napětí, které se stává impulsem k určitému chování jedince. Potřeby můžeme rozdělit na primární (fyziologické) a sekundární, které jsou ovlivňovány vnějším prostředím. Obecných závěrů týkajících se motivace může být využito ve směru pracovní motivace. Její úlohou je utvářet smýšlení a chování vedených lidí tak, aby bylo v souladu s posláním firmy. Od manažerů vyžaduje schopnost vzbudit u spolupracovníků zájem, ochotu a chuť aktivně se zúčastnit plnění všech činností, které jsou v souladu s cíli firmy (VEBER, 2000).

Motivační založení leží velmi hluboko v pomyslné stavbě lidské osobnosti. Zatím všechna pozorování svědčí o tom, že se nedá ovlivnit vnějšími podmínkami (i když se může v průběhu lidského života měnit – mění se ovšem bez viditelné závislosti na vnějších podmínkách). Je tedy pravděpodobně zděděné (PLAMÍNEK, 2007).

V posledních letech neobyčejně stoupla důležitost motivace pracovníků i celých pracovních kolektivů, jako jedné ze základních složek vedení lidí. Opatření již nemají charakter zavádění jednotlivých metod, ale vznikají celé motivační systémy, jejichž

filosofie je založena na pobídkách hmotných i nehmotných. Pracovní motivace = schopnost vedoucího vyvolat u podřízených smysl pro osobní prospěch v souladu se záměry vedení firmy, a tak vytvořit pocit uspokojení. Jde o vytvoření takového vnitřního pocitu, kdy dotyčný chce určitou činnost dělat (VEBER, 2000).

Motivace lidí se odvíjí od způsobů řízení. Pokud je uplatňován direktivní způsob řízení, je vytvoření tvůrčí atmosféry složité. Řadě zaměstnanců to však vyhovuje, protože se nemusí aktivně zapojovat do řešení, ale pouze poslouchat. Měkký způsob řízení dává předpoklad pro kreativitu a překonávání strachu ze změn. Škoda, že už na školách se tomu nevěnuje dostatečná pozornost (DYTRT, 2006).

Klasifikace motivace k práci je následující:

- Ekonomické odměny – plat, sociální výhody, právo na důchod, materiální výhody a zajištění (materiální pojetí).
- Vnitřní uspokojení – vyplývá z povahy vykonávané práce, zájmu o práci a z osobního růstu a rozvoje (osobní pojetí).
- Sociální vztahy – přátelství, práce ve skupině, touha po sdružování, prestiži a závislosti (vztahové pojetí) (DĚDINA, CEJTHAMR, 2005).

V psychologii bývají rozlišovány dvě skupiny motivů k práci, **dva typy pracovní motivace**:

1) K nejvýznamnějším **intrinsickým motivům práce** (motivy, které souvisí s prací samotnou) patří:

- potřeba činnosti vůbec;
- potřeba kontaktu s druhými lidmi;
- potřeba výkonu;
- touha po moci;
- potřeba smyslu života a seberealizace.

2) K nejvýznamnějším **extrinsickým motivům práce** (motivy, které naopak „leží“ mimo vlastní práci) patří:

- potřeba peněz;

- potřeba jistoty;
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti;
- potřeba sociálních kontaktů;
- potřeba sounáležitosti a partnerského vztahu (NOVÝ, BEDRNOVÁ, 2004).

Dnes jde o více než motivovat zaměstnance vysokým platem. Stále více společností se snaží motivovat své zaměstnance také nehmotnými podněty (PRIDE, HUGHES, KAPOOR, 2009).

Organizační kultura je zdrojem motivace. Lidé v organizaci nejsou obvykle motivováni jen vnějšími pobídkami, ale také tím, že svou práci pocítují jako smysluplnou, že se cítí důležitou součástí organizace, že se ztotožňují s jejími cíli a posláním. Motivační potenciál organizační kultury je tak – zejména v určitých typech kultury – velmi silný a účinný (LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, 2004).

Motivační strategie mají za úkol vytvořit pracovní prostředí a vyvinout politiku a postupy, které povedou k vyššímu výkonu zaměstnanců. Tyto strategie se budou zabývat:

- měřením motivace za účelem zjištění oblastí, v nichž je třeba zlepšit motivační postupy;
- zabezpečením toho, aby měli zaměstnanci pocit, že si jich organizace váží a oceňuje je;
- formováním odpovědného a angažovaného chování a oddanosti zaměstnanců organizaci;
- vytvářením takového klimatu v organizaci, který bude posilovat motivaci;
- zlepšováním dovedností v oblasti vedení lidí;
- vytvářením pracovních úkolů a pracovních míst;
- řízením pracovního výkonu;
- řízením odměňování;
- používáním metod modifikace chování (ARMSTRONG, 1999).

Z hlediska manažera osoba, která je motivovaná:

- pracuje pilně;

- její píle nemá výkyvy;
- je automaticky orientovaná na důležité cíle (DONNELLY, 1997).

Obohacování práce jako program motivující pracovníky ke zlepšení výkonu

Myšlenka kvality pracovního života vzbudila značnou pozornost nejen manažerů, ale i vládních úředníků a odborových vůdců. Ukazuje se, že mnozí pracovníci jsou ve stále větší míře nespokojeni a frustrováni rutinními a mechanicky vykonávanými úkoly. Reagují negativně tím, že snižují množství vynaložené práce, zanedbávají kvalitu práce, absentují, fluktuují, vyvolávají tlak na vyšší mzdy a širší zaměstnanecké výhody a vyžadují větší míru participace při rozhodování, které přímo ovlivňuje jejich práci (DONNELLY, 1997).

Obohacování práce je metoda motivace zaměstnanců, kdy zaměstnanci plní různé úkoly, přičemž je jim dáno více odpovědnosti za správné plnění svých činností. Ve stejné době zaměstnanci získají nové dovednosti a širší přehled o tom, jak jejich práce přispívá k dosažení cílů organizace (PRIDE, HUGHES, KAPOOR, 2009).

Teorie motivace

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Nejvlivnějšími teoriemi jsou:

- **Teorie instrumentalisty**, která tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.
- **Teorie zaměřené na obsah**, která se zaměřuje na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb, a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je známa jako teorie potřeb. Autory této teorie byli Maslow (1954) a Herzberg (1957), který ve svém dvoufaktorovém modelu vyjmenoval potřeby, které nazval „satisfactory“ (motivátory a udržovací faktory).
- **Teorie zaměřené na proces**, které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváním (Vroom, 1964), cíli (Latham

a Locke, 1979) a vnímáním spravedlnosti (Adams, 1965) (ARMSTRONG, 2002).

Z řady různých teorií motivace lidského chování a vývoje motivační substruktury osobnosti se jako nejucelenější ukazuje teorie amerického psychologa Abrahama Maslowa. Podle této teorie se motivace člověka utváří v rámci obecné struktury lidských potřeb, tj. pocíťovaných nedostatků, které se v životě každého jedince objevují v určitém pořadí (NOVÝ, BEDRNOVÁ, 2004).

Vztahy mezi motivací, pracovním uspokojením a penězi

Mezi základní požadavky pro uspokojení z práce mohou patřit: poměrně vyšší plat, spravedlivý platební systém, skutečné příležitosti pro povýšení, ohleduplné a participativní řízení, přiměřený stupeň autonomie - kontrola nad pracovním tempem a pracovními postupy. Míra spokojenosti získaná jednotlivci, ale do značné míry závisí na jejich vlastních potřebách, očekávání a pracovním prostředí (ARMSTRONG, 2006).

Jednou z příčin snížení pracovního výkonu může být špatná motivace ze strany firmy. Tato situace je řešitelná ve spolupráci s útvarem odměňování. Budeme hledat způsob, jak potřeby pracovníků uspokojit (BĚLOHLÁVEK, 2009).

Výzkum vlivu motivace a potažmo motivování na pracovní výkon provedený Williamem Jamesem z Harvardovy univerzity (in Hersey, Blanchard, 1996) ukázal, že lidem pro to, aby si udrželi svoji práci (nebyli propuštěni v důsledku neplnění svých pracovních povinností), stačí využívat svých schopností a znalostí pouze z 20 – 30 %. Zároveň v tomto výzkumu prokázal, že vysoce motivovaní jedinci využívají své schopnosti z 80 – 90 %. Takový vliv má pozitivní motivace, respektive ochota jednotlivce pracovat pro firmu a ve firmě a ve své práci se angažovat (TURECKIOVÁ, 2004)!

Řízení podle cílů (management by objectives – MBO)

Řízení podle cílů je motivační technika, kdy manažeři a zaměstnanci spolupracují při stanovování cílů. Hlavním účelem MBO je objasnit zaměstnancům jejich úlohu, kterou mají sehrát při dosahování cílů organizace. Stejně jako u každé jiné metody

řízení, také MBO má své výhody i nevýhody. MBO může motivovat zaměstnance a zapojit je aktivně do života společnosti. Spolupráce na stanovování cílů a hodnocení výkonu zlepšuje komunikaci a dává zaměstnancům pocit, že jsou důležitou součástí organizace. Hlavním problémem s MBO je ten, že nebude fungovat, dokud tento proces začíná na vrcholu organizace. V některých případech, je důsledkem MBO nadměrná administrativa (PRIDE, HUGHES, KAPOOR, 2009).

K charakteristickým rysům řízení podle cílů patří:

- **Postupná dekompozice cílů** – od cílů určených pro organizaci jako celek (zpracovaných na vrcholové úrovni řízení) až po výkonnou (provozní) úroveň.
- **Spoluúčast manažerů nižších úrovní řízení na formování cílů vyšší úrovně řízení.** Tato participace na formování „vyšších“ cílů umožňuje včas identifikovat rozpory či problémy, popř. specifikovat podmínky pro splnění cílů, a tak zvyšovat reálnost a pravděpodobnost jejich dosažení (VEBER, 2000).

Řízení podle cílů lze považovat za vhodný způsob zapojení podřízených do procesu plánování. Nicméně i vůči tomuto přístupu jsou vznášeny některé kritické poznámky a výhrady. Především je MBO vytýkána náročnost na přípravu, která souvisí s projednáváním a úpravami plánů. Dále je uváděna ta skutečnost, že při uplatňování řízení podle cílů jsou preferovány obvykle krátkodobé, nejdéle roční cíle (VEBER, 2000).

2 CÍL A METODIKA

Diplomová práce je zaměřena na analýzu motivace zaměstnanců, jakožto dílčí oblasti spadající do řízení lidských zdrojů, ve výrobním podniku DURA Automotive CZ, k. s. se sídlem v Blatné. Práce byla takto úžeji specifikována po bližší dohodě v podniku.

Cílem práce je jednak zanalyzování současného stavu podniku vzhledem k motivaci zaměstnanců, ale také navržení vhodných opatření, vedoucích k zajištění konkurenceschopnosti podniku a upevnění jeho pozice kvalitního zaměstnavatele na trhu práce. Součástí navrhovaných opatření je rovněž kalkulace.

Při zpracování práce bude vycházeno z teoretických poznatků a studia odborné literatury zaměřené na oblast řízení lidských zdrojů a motivaci. Následně bude vypracován literární přehled. Významným zdrojem informací budou také interní údaje výrobního závodu, osobní návštěvy a konzultace s vedoucími zaměstnanci v podniku během zpracovávání práce.

Pro vlastní zkoumání motivace zaměstnanců bude použita **metoda písemného dotazování**. Dotazování patří mezi nejrozšířenější metody sběru údajů. V dotazníku můžeme použít tři typy otázek:

- otevřené - umožňují volnou odpověď;
- uzavřené - pro odpověď je uvedeno několik možností;
- polootevřené - kombinace předchozích.

Písemné dotazování – respondent vyplňuje dotazník bez cizí pomoci, proto jsou požadavky na dotazník při tomto typu dotazování největší. Otázky formulujeme co možná nejprecizněji, aby respondent pochopil, co po něm v konkrétní otázce vlastně chceme (KOZEL, 2006).

Mezi výhody metody písemného dotazování bychom mohli zařadit poměrně rychlý a ekonomicky výhodný sběr primárních informací, značnou vypovídací schopnost, která je odrazem anonymity respondentů, na které není vyvíjen žádný tlak a v neposlední řadě možnost velmi dobrého zpracování výsledků s využitím informačních technologií a statistických metod. Za největší nevýhodu je považována nízká návratnost dotazníků,

dále fakt, že respondenti jsou omezováni ve vyjádření svého názoru (u uzavřených otázek jsou již předem definované odpovědi) nebo odpovědi zvolí nahodile. U otevřených otázek tento problém odpadá, ale zpracování výsledků bývá složitější. Někdy se můžeme setkat s neochotou respondentů k samotnému vyplnění dotazníku.

Principy správného dotazování

- Princip potvrzení osobnosti respondenta – požaduje, aby osobnost respondenta získala dostatečný prostor se ve svých odpovědích vyjádřit.
- Princip přijetí osobnosti tazatele – chápe tazatele v obecnější podobě. Respondent si totiž pod otázkami personifikuje určitou osobu. Z charakteru otázek vyvozuje vlastnosti této virtuální osoby. Vzniklou sympatií nebo averzí jsou potom pochopitelně ovlivňovány jeho odpovědi. Dotazování by mělo být spontánní (neznamená zlehčované) jak ze strany tazatele, tak i odpovědi dotazovaného. Na druhou stranu by mělo vyzařovat určitou profesionalitu a důležitost.
- Princip přijetí tématu – představuje především vytvoření důležitosti tématu jak u dotazovaného, tak u tazatele. Vytváří potřebnou atmosféru, určitou míru zodpovědnosti, povinnosti držet se tématu, odstraňuje ironii a vtipkování u jedinců, kteří k němu při odpovídání mají sklon.
- Dotazování má ctít také ekonomický princip, který předpokládá, že dotazování přinese odpovídající efekt.
- Princip časové úměrnosti požaduje vhodně zvolit dobu dotazování, aby byla přiměřená tématu, místu a situaci (KOZEL, 2006).

Aby dotazování splňovalo všechna pravidla pro zdárný průběh i aplikaci doporučení do praxe, je nutné správně určit výběrový vzorek (soubor) respondentů.

Jednou z technik výběru vzorku je **kvótní výběr**. Stojí na rozhraní reprezentativních a záměrných technik a patří mezi nejčastěji využívané. Tváří se reprezentativně, pravděpodobnostně. Provádí se totiž tak, že podle našeho vlastního úsudku se rozhodneme, které členy ze základního souboru vybereme. Ctíme však přitom pravidlo, že výběrový vzorek by měl mít zhruba stejné složení jako základní soubor.

Toho dosáhneme tím, že tvoříme výběrový vzorek podle předem stanovených kontrolních znaků (KOZEL, 2006).

Sestavený dotazník (Příloha 1) bude obsahovat dvaadvacet otázek týkajících se motivace. Na závěr budou zařazeny tři identifikační otázky, protože i přes anonymitu dotazování je žádoucí zjistit věk, pohlaví a dosažené vzdělání dotazovaných zaměstnanců.

Dotazníkové šetření proběhne v měsíci lednu roku 2010. Samotná distribuce dotazníků zaměstnancům bude ponechána na personálním oddělení podniku. Dotazníky budou rozdány a následně zpět posbírány prostřednictvím organizovaných týmových schůzek. Dotazování pracovníci budou ujisti o anonymitě šetření a jeho účelu (tedy, že získané informace budou sloužit jako podklad pro zpracování této diplomové práce).

V současné době pracuje v DURA Automotive CZ, k. s. v Blatné 720 zaměstnanců. Dotazování se všech pracovníků není technicky dost dobře možné, proto se šetření zúčastní jen část pracovníků, vymezená na základě kvótního výběru. Výběrový soubor bude ve zmenšené míře zastupovat základní vzorek všech zaměstnanců, lze ho tedy považovat za reprezentativní. Bude v sobě zahrnovat jak technickohospodářské pracovníky, tak dělníky, zaměstnance s různou úrovní dosaženého vzdělání, všechny věkové skupiny i muže a ženy.

Data získaná z dotazníkového šetření budou zpracována prostřednictvím programů Microsoft Excel a Microsoft Word. Budou využívány kontingenční tabulky, grafy, ale rovněž slovní popis k vyjádření výsledků šetření.

Na základě získaných dat bude provedena syntéza. Zde budou navržena opatření, která by měla výrobnímu podniku pomoci udržet a posílit svou roli kvalitního zaměstnavatele v regionu a rovněž zvýšit jeho konkurenceschopnost.

3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Tato část diplomové práce je zpracována na základě údajů z bakalářské práce BAMBASOVÁ (2007), výroční zprávy podniku za rok 2008 a interních materiálů.

3.1 Vznik společnosti

Společnost **DURA Automotive CZ, k. s.** se sídlem v Blatné (ulice Riegrova 495, PSČ 388 18) byla založena zakladatelskou smlouvou jako společnost s ručením omezeným dne 10. 8. 1994 a vznikla zapsáním do obchodního rejstříku soudu v Českých Budějovicích dne 10. 8. 1994. Základní kapitál společnosti byl vytvořen ve výši 811 144 000,- Kč. K 27. listopadu 2006 byla DURA v Blatné transformována na komanditní společnost.

Původní název společnosti byl SCHADE, s. r. o. Jméno DURA nese firma po své nové mateřské společnosti, kterou se v rámci celosvětové globalizace automobilového průmyslu stala americká nadnárodní společnost DURA Automotive Systems, Inc.

Koncern Dura Automotive Systems, Inc. má ve světě na 75 závodů. Největší koncentrace podniků je v Severní Americe, následované Evropou a poté Asií, ve které je závodů nejméně. Severní Amerika vytváří 56 % objemu prodejů celého koncernu, Evropa 41 % a 3 % tvoří prodeje firem z ostatních lokalit.

3.2 DURA v České republice

Charakteristickým rysem společnosti DURA Automotive CZ, k. s. je její výrazná orientace na týmovou práci, důraz na maximální produktivitu práce a samozřejmě orientace na zákazníka. Na počátku podnikání v Blatné byl zahraničními vlastníky kladen důraz na nízkou cenu pracovní síly a výrobky zde vyráběné měly značný podíl ruční práce. Dnes je situace výrazně jiná. Vysoká odbornost a jazyková znalost zaměstnanců společnosti ruku v ruce s vynikající kvalitou a vysokou produktivitou práce prezentuje předního evropského výrobce ve svém oboru podnikání využívajícího

nejmodernějších technologií. V rámci nadnárodní společnosti Dura Automotive Systems, Inc. je Dura Blatná nejvýkonnějším evropským závodem.

DURA Automotive CZ, k. s. provozuje v České republice svou činnost ve výrobních závodech v Blatné a ve Strakonících (vznik v roce 2001). Závod v Blatné je s počtem zaměstnanců okolo 750 a ročním obratem okolo 2,4 mld. Kč největším výrobním závodem Dury v Evropě.

Celá nadnárodní skupina se dělí na dvě divize – Cabel and Control Systems (CCS) a Trim and Structure Systems (TSS). Blatenská firma je začleněna do evropské divize TSS. V rámci této divize se výroba dělí na tři oblasti: karosářské díly, zpracování skel, lakování a zpracování lišt a ozdobných prvků automobilů.

Hlavním předmětem činnosti společnosti Dura je výroba a vývoj dílů pro vnitřní dekorace automobilů a automobilových dílů, povrchové úpravy a svařování kovů a výroba a zpracování skla.

Nosným výrobním programem v Blatné je výroba a prodej karosářských komponentů pro prvovýrobu v automobilovém průmyslu. Hlavním předmětem činnosti jsou dveřní rámy (Ford), nosníky přístrojových desek (BMW, Audi), vložené dveřní rámy (VW Golf A4, Škoda Fabia, Škoda Octavia), střešní lišty (Škoda Fabia, Peugeot), sloupky a další výrobky z ocelového nebo hliníkového plechu (karosářské díly pro vozy Audi, Škoda, Peugeot, Citroen).

Ve Strakonících se výrobní závod dá rozdělit ještě podle dvou skupin činností na TRIM zabývající se lakováním ozdobných a vzhledových dílů automobilů a GLASS zaměřený na výrobu okenních modulů, který postupně rozšiřuje svou výrobu. Závody Blatná spolu s Glassem a Trimem tvoří jednu právnickou osobu.

3.3 Odběratelé a dodavatelé

Hlavními zákazníky jsou automobilové společnosti Ford, Audi, Volkswagen, BMW, Škoda Auto Mladá Boleslav, dále pak Nedcar, DURA Group – interní společnosti, Peugeot, Citroen, Opel, Smart, Volvo, Daimler a Suzuki, kteří po dodání montují celý

vůz. Se zákazníky je obvykle smluven kontrakt na dobu 6 – 7 let, tedy po dobu životního cyklu automobilu.

Dura Blatná má mnoho dodavatelů, zahraničních i tuzemských. Největší dodavatelé pochází ze zahraničí a patří mezi ně Hubert Schlieckmann, TWB Presswerk, Becker Stahl Service, SSAB Tunnpilät, Snop Spain a ETEM Magoula z Řecka. Podniku dodávají především základní materiály nezbytné pro plynulou výrobu. Vedle hlavních dodavatelů má podnik celou řadu drobných dodavatelů.

3.4 Certifikace

Firma si je dobře vědoma toho, že její prosperita závisí na kvalitě. Ta představuje v podstatě nezbytnou podmínku setrvání firmy v tak vysoce konkurenčním prostředí, jakým je automobilový průmysl.

V roce 1998 byl dokončen audit k získání certifikátu dle ISO 14001 (Environmental management system – certifikát ochrany životního prostředí), jenž představuje systém ochrany životního prostředí, kdy všechny činnosti firmy jsou zaměřeny na minimalizaci negativního ovlivnění životního prostředí (emise, odpadní vody, spotřeba energií,...).

Dále byl firmě udělen certifikát TS 16949/2002 (systém řízení jakosti v automobilovém průmyslu), který vychází z mezinárodní normy pro systém kvality ISO 9001/2000. Firma získala ocenění Q1 (ocenění kvality firmou Ford), které svědčí o stabilitě výrobního procesu a kvalitě na trvale vysoké úrovni. Každý rok je zahraniční auditorskou firmou DQS prováděn reaudit, při kterém se prověřuje dodržování všech norem.

3.5 Personalistika

Manažerovi výrobního závodu v Blatné jsou podřízeni výrobní manažer, finanční manažer, manažer personálního úseku, manažer kvality, manažer logistiky, technický manažer, manažer údržby a manažer průmyslového inženýrství. Organizační struktura závodu Dura Blatná je uvedena v Příloze 2.

Statutárním orgánem společnosti je její komplementář DURA Automotive Systems CZ, s. r. o. v Kopřivnici. Jednatel komanditní společnosti je Eric Steven Rundall, prokuristou Roman Macháček.

Základním pilířem dalšího rozvoje firmy je její jednoznačná orientace na potřeby zákazníků, zvyšující se produktivita práce a **týmová práce** včetně týmového odměňování. Veškerá činnost je proto ve firmě rozdělena do těchto týmů (organizačních jednotek):

- Business týmy – tým odborníků, kteří řídí, organizují, koučují a poskytují servis samostatným výrobním týmům.
- Samostatné výrobní týmy – týmy pracovníků ve výrobě.
- Procesní týmy – tým kvality, logistiky, údržby, personalistiky, financí, technické přípravy výroby, IT.

Týmy odstraňují plýtvání ve všech svých procesech s cílem zvýšit zisk, výkon a kvalitu. Je zde kladen velký důraz na motivaci a spokojenost zaměstnanců.

Po patnácti letech svého působení je společnost Dura Automotive CZ, k. s. jedním z nejvýznamnějších zdrojů pracovních příležitostí nejen v jihočeské Blatné, ale i v celém blatenském regionu. V současné době (tedy začátkem roku 2010) v Blatné pracuje 720 zaměstnanců, z toho 540 mužů a 180 žen.

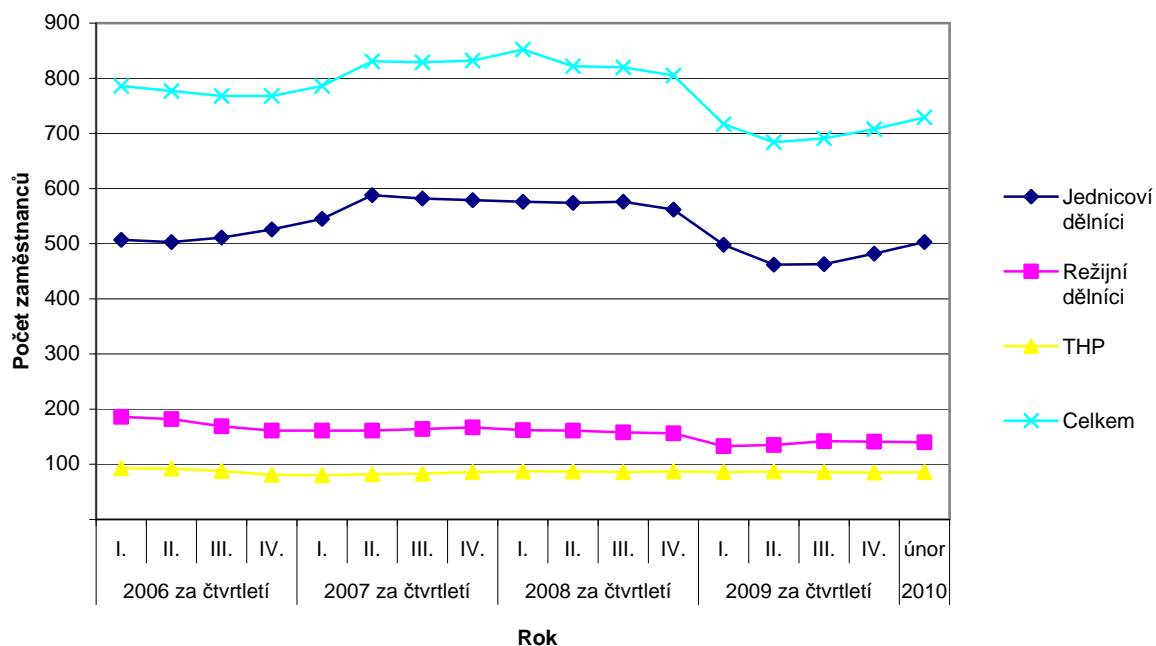
Přehled o pracovním zařazení zaměstnanců, jejich počtu, kvalifikační struktuře i věkové struktuře za rok 2010 nebo několik předešlých let shrnují následující tabulky a grafy.

Tabulka 1: Stav zaměstnanců podle pracovního zařazení v závodě Dura Blatná

Pracovní zařazení	2006 za čtvrtletí				2007 za čtvrtletí				2008 za čtvrtletí				2009 za čtvrtletí				2010
	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	únor
Jednicoví dělníci	507	503	511	526	545	588	582	579	576	574	576	562	498	462	463	482	503
Režijní dělníci	186	182	169	161	161	161	164	167	162	161	158	156	133	135	142	141	140
THP	93	92	88	81	80	82	83	86	87	87	86	87	86	87	86	85	86
Celkem	786	777	768	768	786	831	829	832	852	822	820	805	717	684	691	708	729

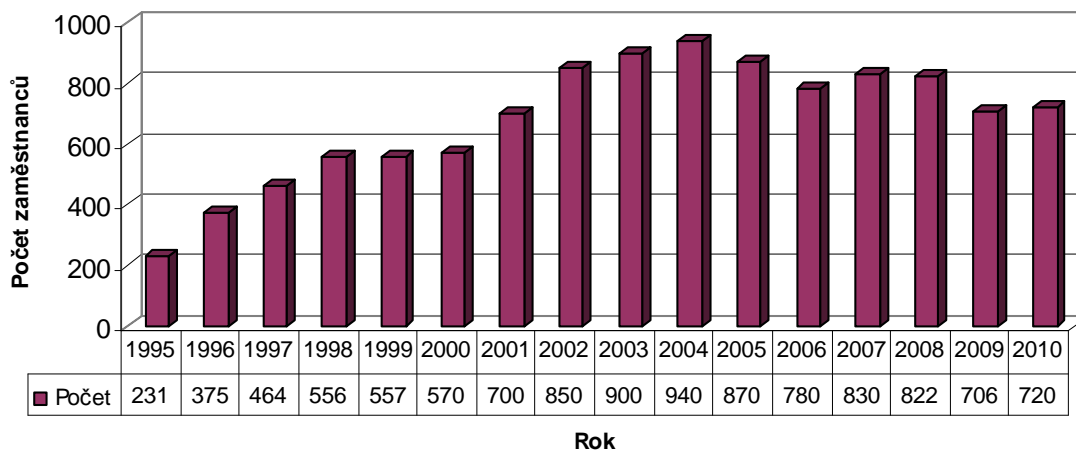
Zdroj: Autorka

Graf 1: Stav zaměstnanců podle pracovního zařazení v závodě Dura Blatná



Zdroj: Autorka

Graf 2: Vývoj počtu zaměstnanců závodu Dura Blatná v letech 1995 – 2010



Zdroj: Autorka

Tabulka 2: **Kvalifikační struktura pracovníků závodu Dura Blatná v r. 2007 a 2010**

Stupeň vzdělání	2007	2010
Základní	97	75
Nižší střední odborné	1	0
Vyučení	495	415
Střední odborné bez maturity	1	1
Úplné střední všeobecné	10	6
Úplné střední (vyučení + maturita)	68	59
Úplné střední odborné	118	114
Vyšší odborné	3	8
Bakalářské	3	2
Vysokoškolské	36	40
Celkem	832	720

Zdroj: Autorka

Tabulka 3: **Struktura zaměstnanců podle věku v roce 2010**

Věkové rozmezí	Počet
18 - 25	53
26 - 35	174
36 - 45	210
46 - 55	189
56 a více	94
Celkem	720

Zdroj: Autorka

3.6 Nástroje a metody aplikované v podniku

Dura Blatná sestavuje svůj vlastní program, v němž jsou vymezeny cíle podniku a nástroje k jejich dosažení v určitém časovém horizontu. K naplnění specifikované vize společnost používá celou řadu nástrojů a metod, např.:

BSC, Balanced Scorecard: Metoda řízení na základě vzájemně provázaných cílů mezi jednotlivými úrovněmi podniku.

BSC měří výkonnost podniku pomocí čtyř vyvážených perspektiv – finanční, zákaznické, interních podnikových procesů a učení se a růstu. Umožňuje nejen sledovat finanční výsledky, ale také to, jak jsou podniky schopny zajišťovat hmotná i nehmotná aktiva, potřebná k jejich růstu a zvyšování konkurenceschopnosti, jak vytvářejí hodnotu

pro současné i budoucí zákazníky a jak se musí zlepšit kvalita lidských zdrojů, systémů a způsobů práce, které jsou nezbytné pro zvyšování jejich budoucí výkonnosti (KAPLAN, NORTON, 2001).

Kanban: Metoda pro dílenské řízení a plánování výroby pomocí karet - objednávek (tahový systém). Pracovník vyrábí pouze když má kartu od následné operace.

5S, 5 kroků neustálého zlepšování: 5S = úklid, pořádek, čistota, standardizace, disciplína. Metoda používaná pro pokyny týkající se čistoty a pořádku v pracovním prostředí (na všech místech podniku – dílny, kanceláře, společné prostory) s cílem zlepšit výkonnost a disciplínu.

TPM, Total Productive Maintenance, Péče o stroje: TPM je preventivní údržba strojů a zařízení se zapojením obsluhy pro eliminaci příčin prostojů.

SMED, Principy rychlé změny sortimentu: Eliminace ztrát při změnách sortimentu a výměnách nástrojů. Schopnost rychle reagovat na potřebnou změnu ve výrobě s minimalizováním doby potřebné k přestavení.

Trénink pracovníků: Praktickým tréninkem jsou pracovníci všech týmů připravováni na využívání metod štlhlé výroby. Cílem je zapojení všech spolupracovníků do procesu změn společnosti.

Zlepšování procesů: Vytvořením aktivního systému zlepšování procesů ve všech týmech je dosahováno zlepšování týmové spolupráce, snižování nákladů a zvyšování kvality. Cílem tohoto nástroje je naučit všechny pracovníky firmy definovat zdroje nekvality a plýtvání a provádět efektivní opatření.

Synchronizace procesů a vyvážené toky ve výrobě jsou obvykle vrcholem snažení při zeštlhování ve výrobě. Vyrábí se jen to, co chce zákazník, v požadovaném množství, čase a kvalitě (KOŠTURIÁK, FROLÍK, 2006).

4 ANALYTICKÁ ČÁST

Dotazníkové šetření proběhlo v měsíci lednu roku 2010. Samotná distribuce dotazníků zaměstnancům byla ponechána na personálním oddělení podniku a dotazníky byly rozdány prostřednictvím organizovaných týmových schůzek. Celkem bylo rozdáno 160 dotazníků. Následně vráceno 125 dotazníků. návratnost tedy činila 78 %. U některých dotazníků nebyly zodpovězeny všechny otázky nebo bylo zaškrtnuto více odpovědí (požadováno zaškrtnutí jedné z uvedených možností). Z těchto důvodů bylo vyřazeno 9 dotazníků. Pro konečné vyhodnocování tedy zůstává 116 dotazníků.

V následujících podkapitolách jsou shrnuty výsledky dotazníkového šetření. Ke každé otázce je zpracována tabulka a graf. V podkapitolách 4.2 a 4.3 jsou u každé otázky vypsány informace pro dokreslení, zda se projeví rozdíly v názorech žen/mužů a dělníků/THP.

4.1 Charakteristika výběrového souboru

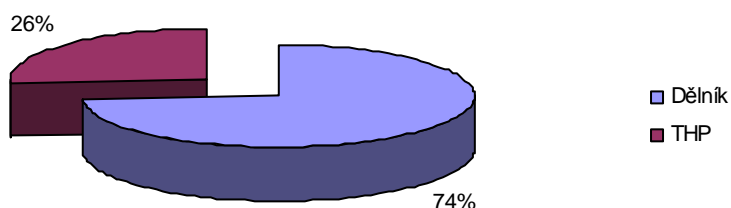
V současné době (tedy na počátku roku 2010) pracuje ve výrobním podniku Dura Blatná 720 zaměstnanců. Ve firmě jsou pracovníci rozdělováni podle pracovního zařazení na dělníky a technickohospodářské pracovníky (THP). Dělníků je zde nyní zaměstnáno 635 a THP 85. Jaké bylo zastoupení dělníků a THP mezi dotazovanými zaměstnanci, shrnuje Tabulka 4 a Graf 3.

Tabulka 4: **Pracovní zařazení zaměstnanců** (absolutně = výběrový vzorek, v %)

Alternativa	Absolutně	%
Dělník	86	74
THP	30	26

Zdroj: Autorka

Graf 3: Pracovní zařazení zaměstnanců



Zdroj: Autorka

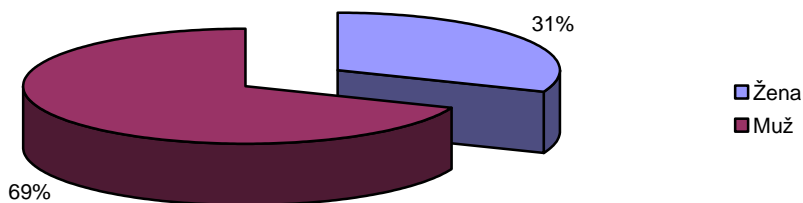
Ze 720 zaměstnaných pracovníků je 180 žen a 540 mužů. Ženy jsou zaměstnávány především na pozice THP (jako účetní jednotlivých oddělení, administrativní pracovnice, apod.), ale část žen pracuje i ve výrobě. Zde je převaha mužů, což je dáno hlavně charakterem výroby, ale dále jsou muži zařazeni také na vedoucích postech společnosti. Zastoupení mužů a žen ve výběrovém vzorku vyjadřuje Tabulka 5 a Graf 4.

Tabulka 5: Zaměstnanci podle pohlaví (absolutně = výběrový vzorek, v %)

Alternativa	Absolutně	%
Žena	36	31
Muž	80	69

Zdroj: Autorka

Graf 4: Zaměstnanci podle pohlaví



Zdroj: Autorka

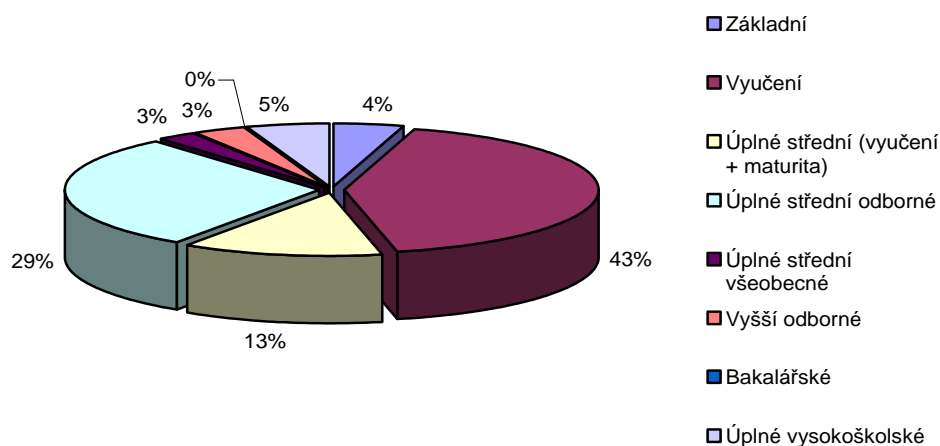
Zaměstnanci firmy jsou nejčastěji vyučeni (celých 58 % ze 720 pracovníků). 16 % všech zaměstnanců dosáhlo úplného středního odborného vzdělání a 10 % základního vzdělání. 6 % pracovníků má vysokoškolské vzdělání. Tabulka 6 a Graf 5 vyjadřují rozdělení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání. Je patrné, že největší zastoupení zde mají zaměstnanci s vyučením nebo středním vzděláním s maturitou. Vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci pracují na vedoucích pozicích podniku.

Tabulka 6: **Respondenti podle dosaženého vzdělání** (absolutně = výběrový vzorek, v %)

Alternativa	Absolutně	%
Základní	5	4
Vyučení	49	43
Úplné střední (vyučení + maturita)	15	13
Úplné střední odborné	34	29
Úplné střední všeobecné	3	3
Vyšší odborné	4	3
Bakalářské	0	0
Úplné vysokoškolské	6	5

Zdroj: Autorka

Graf 5: **Respondenti podle dosaženého vzdělání**



Zdroj: Autorka

Podnik zaměstnává pracovníky všech věkových kategorií. Největší zastoupení mezi zaměstnanci tvoří lidé ve věku 26 – 55 let. Naopak nejméně je zde pracovníků mladších

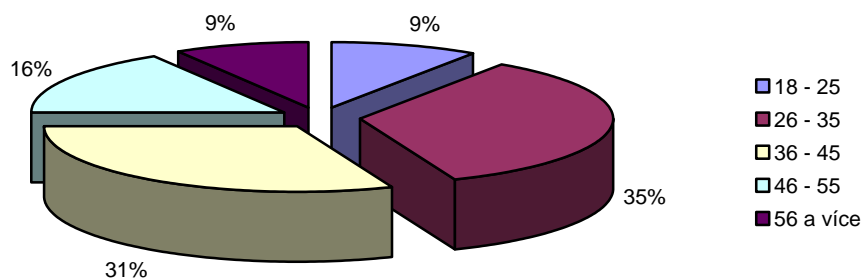
26 let a poté starších 55 let. Jak můžeme vidět v Tabulce 7 a Grafu 6, toto bylo zachováno rovněž u výběrového vzorku dotazovaných zaměstnanců.

Tabulka 7: **Zaměstnanci podle věku** (absolutně = výběrový vzorek, v %)

Alternativa	Absolutně	%
18 - 25	11	9
26 - 35	40	35
36 - 45	36	31
46 - 55	19	16
56 a více	10	9

Zdroj: Autorka

Graf 6: **Zaměstnanci podle věku**



Zdroj: Autorka

4.2 Podnik jako zaměstnavatel

Otázky na začátku dotazníku byly zaměřeny na posouzení vnímání podniku jeho zaměstnanci. Jednalo se o prvních sedm otázek a výsledky z dotazníkového šetření jsou shrnuty v této části práce.

1) Co Vás vedlo/motivovalo k nástupu do Dura Automotive?

Pokud by nás zajímalo, z jakých důvodů začali zaměstnanci v podniku pracovat, z výsledků dotazování zjistíme, že téměř 50 % respondentů k tomuto vedla potřeba

finančních prostředků. Dalším výrazným motivem je možnost práce blízko bydliště zaměstnanců, což je v dnešní době velkou devizou (Tabulka 8, Graf 7).

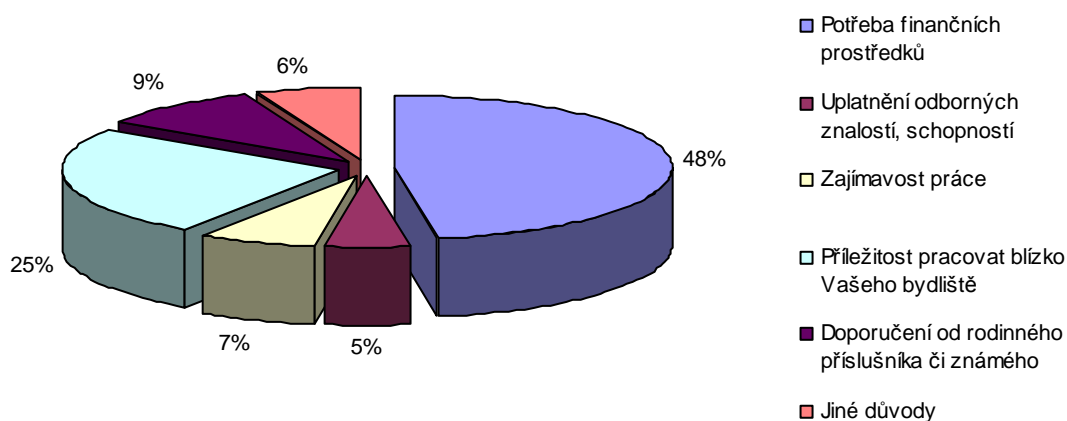
Ohledně motivů k nástupu do Dura Automotive odpovídali jak muži tak ženy z výběrového souboru téměř shodně (vyjádřeno procenticky). Rovněž u dělníků i THP byly nejčastějšími důvody potřeba financí a možnost pracovat blízko domova. U THP byla častou odpovědí ještě zajímavost práce.

Tabulka 8: Nejčastější motiv k nástupu do podniku (absolutně = výběrový vzorek, v %)

Alternativa	Absolutně	%
Potřeba finančních prostředků	55	48
Uplatnění odborných znalostí, schopností	6	5
Zajímavost práce	8	7
Příležitost pracovat blízko Vašeho bydliště	29	25
Doporučení od rodinného příslušníka či známého	11	9
Jiné důvody	7	6

Zdroj: Autorka

Graf 7: Nejčastější motiv k nástupu do podniku



Zdroj: Autorka

2) Jak jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici v podniku?

Při hledání nového pracovního místa dá 54 % dotazovaných na doporučení od svých známých a příbuzných. 32 % respondentů navázalo s podnikem osobní kontakt ještě

před samotným zaměstnáním v podniku a o možnosti práce se informovali. Jen malá část dotazovaných (3 %) hledala pracovní příležitost ve spolupráci s úřadem práce (Tabulka 9, Graf 8).

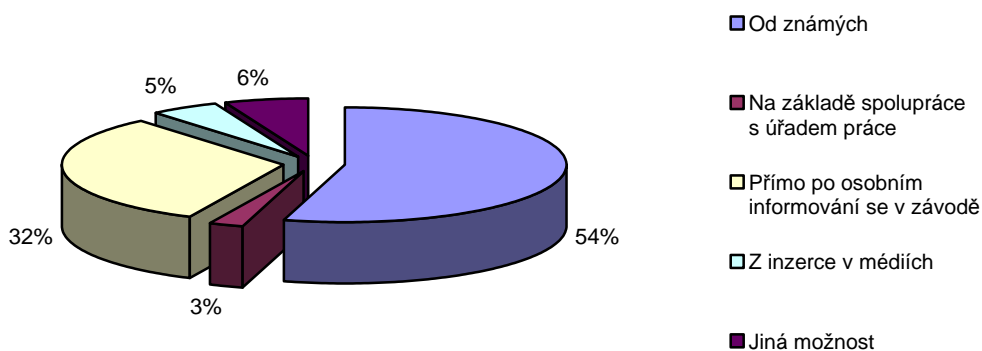
Rovněž u této otázky nebyly výrazné rozdíly v odpovědích mezi ženami a muži ani mezi dělníky a THP. Jen THP často uváděli jiné alternativy zjištění volného pracovního místa v podniku.

Tabulka 9: **Informovanost o volné pracovní pozici** (absolutně = výběrový vzorek, v %)

Alternativa	Absolutně	%
Od známých	63	54
Na základě spolupráce s úřadem práce	3	3
Přímo po osobním informování se v závodě	37	32
Z inzerce v médiích	6	5
Jiná možnost	7	6

Zdroj: Autorka

Graf 8: **Informovanost o volné pracovní pozici**



Zdroj: Autorka

3) Byla naplněna Vaše očekávání po přijetí do zaměstnání?

Většině z dotazovaných (80 %) se splnily představy a očekávání, které měli před nástupem do zaměstnání v Dura Automotive. Negativní postoj ve vztahu k naplnění očekávání vyjádřilo 14 % respondentů (Tabulka 10, Graf 9). Pokud

zaměstnanec očekává něco odlišného a v pracovním poměru (i přes to) nadále zůstává, lze usuzovat, že není s činností firmy zcela ztotožněn a nebude podávat optimální pracovní výkon. Na druhé straně se pracovník může s nedostatky svého zaměstnání vyrovnat a nepřikládat jim, po určité době, velkou váhu. Nenaaplňená očekávání se však mohou projevit ve fluktuaci zaměstnanců, pokud jejich potřeby dokáže uspokojit jiný podnik lépe.

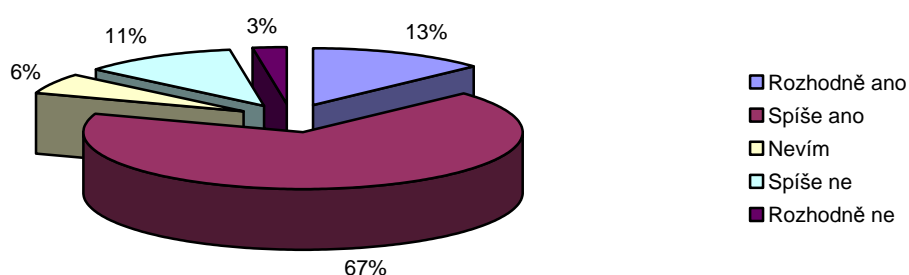
U žen bylo zjištěno asi o 10 % nižší splnění očekávání v práci oproti mužům. 82 % mužů je spokojeno. Vyšší nespokojenost nebo nejasnost ve vztahu k naplněným očekáváním se projevila u dělníků (24 %) ve srovnání s THP (7 %).

Tabulka 10: **Splnění očekávání** (absolutně = výběrový vzorek, v %)

Alternativa	Absolutně	%
Rozhodně ano	15	13
Spíše ano	78	67
Nevím	7	6
Spíše ne	13	11
Rozhodně ne	3	3

Zdroj: Autorka

Graf 9: **Splnění očekávání**



Zdroj: Autorka

4) Kdybyste měl/a možnost znovu si zvolit zaměstnavatele, rozhodl/a byste se opět pro Dura Automotive?

Téměř dvě třetiny dotazovaných se u této otázky vyjádřily pozitivně. Nicméně 29 % respondentů si není jisto tím, zda by při volbě zaměstnání znovu zvolili stejný podnik. Nabízí se myšlenka, že pracovníkům v práci něco chybí, nejsou plně spokojeni a váhají. 9 % zaměstnanců by spíše zvolilo jiného zaměstnavatele a 1 dotázaný je o tom plně přesvědčen (Tabulka 11, Graf 10).

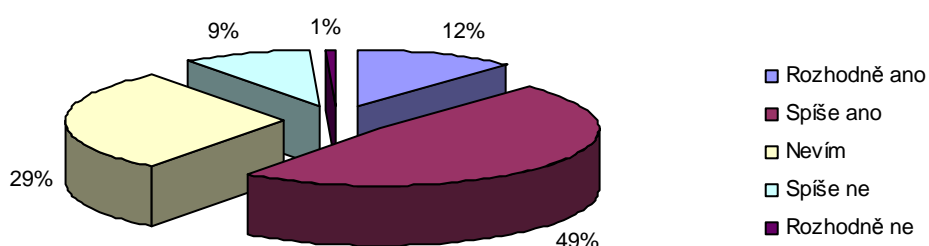
Postoj mužů a žen je velmi srovnatelný, téměř třetina z každé skupiny neví, zda by znovu zvolila podnik pro své pracovní uplatnění. Nerozhodnost (34 %) a negativní názor (14 %) byl zjištěn spíše u dělníků než u THP (17 % neví, ostatní by byli opět pro).

Tabulka 11: **Opakovaný výběr stejného zaměstnavatele** (absolutně = výběrový vzorek, v %)

Alternativa	Absolutně	%
Rozhodně ano	14	12
Spíše ano	56	49
Nevím	34	29
Spíše ne	11	9
Rozhodně ne	1	1

Zdroj: Autorka

Graf 10: **Opakovaný výběr stejného zaměstnavatele**



Zdroj: Autorka

5) Doporučil/a byste svým přátelům práci v Dura Automotive?

U této otázky jsou výsledky velmi podobné výsledkům otázky předchozí. Je tedy zřejmé, že zaměstnanci uvažují podobně pokud se jedná o ně samé, ale i o jejich přátele.

43 % dotázaných by spíše doporučilo práci v Dura Automotive svým známým, pouze 3 % respondentů by tak rozhodně neučinila (Tabulka 12, Graf 11).

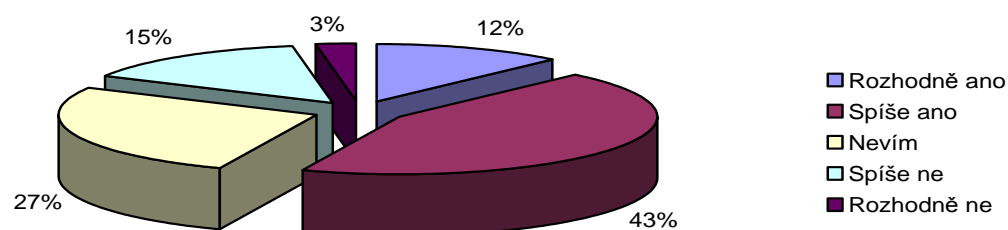
Ženy i muži jsou si ve svých názorech velmi podobní. Z THP by 77 % doporučilo práci v podniku také svým přátelům, 20 % neví a 3 % nikoliv. U dělníků je nerozhodný (29 %) a negativní postoj (22 %) výraznější.

Tabulka 12: **Doporučení práce v Dura Blatná přátelům** (absolutně = výběrový vzorek, v %)

Alternativa	Absolutně	%
Rozhodně ano	14	12
Spíše ano	51	43
Nevím	31	27
Spíše ne	17	15
Rozhodně ne	3	3

Zdroj: Autorka

Graf 11: **Doporučení práce v Dura Blatná přátelům**



Zdroj: Autorka

6) Považujete Dura Automotive za atraktivního zaměstnavatele v regionu?

Více než polovina dotazovaných spíše shledává výrobní podnik Dura za zajímavého zaměstnavatele v regionu. 23 % respondentů je o tomto faktu plně přesvědčeno (Tabulka 13, Graf 12). Tyto výsledky hovoří o postavení podniku velmi pozitivně. Také obecně, v povědomí lidí, je podnik Dura považován za jednoho z nejlepších

zaměstnavatelů v blatenském regionu. Ovšem vždy je co zlepšovat a zdokonalovat, a to nejen podle japonské filosofie „kaizen“, která je ve výrobním závodě aplikována.

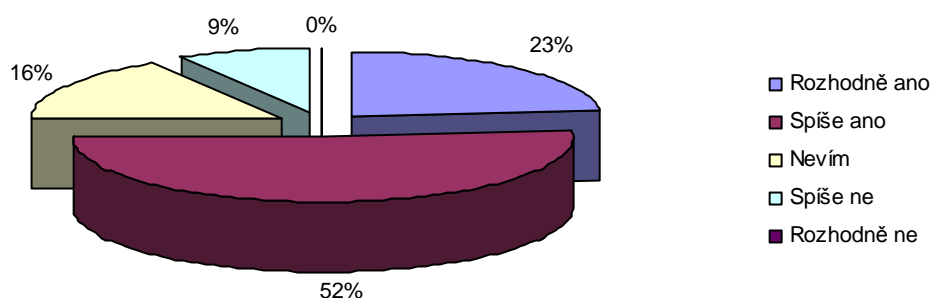
U dělníků se opět projevila větší nejistota (21 %) a spíše negativní pohled na podnik jako zaměstnavatele (12 %) oproti THP. Ženy a muži se výrazně neliší.

Tabulka 13: **Dura Blatná jako atraktivní zaměstnavatel** (absolutně = výběrový vzorek, v %)

Alternativa	Absolutně	%
Rozhodně ano	27	23
Spíše ano	60	52
Nevím	19	16
Spíše ne	10	9
Rozhodně ne	0	0

Zdroj: Autorka

Graf 12: **Dura Blatná jako atraktivní zaměstnavatel**



Zdroj: Autorka

7) Z jakých důvodů byste změnil/a zaměstnání, kdyby se Vám k tomu naskytla příležitost?

Je důležité vědět, co by zaměstnanci podniku mohlo nejvíce podněcovat k odchodu k jinému zaměstnavateli. 57 % dotazovaných uvedlo lepší finanční ohodnocení. 11 % respondentů by chtělo mít možnost většího profesního růstu a 15 % lepší pracovní podmínky. 15 % dotázaných zvolilo alternativu „jiné důvody“ (Tabulka 14, Graf 13).

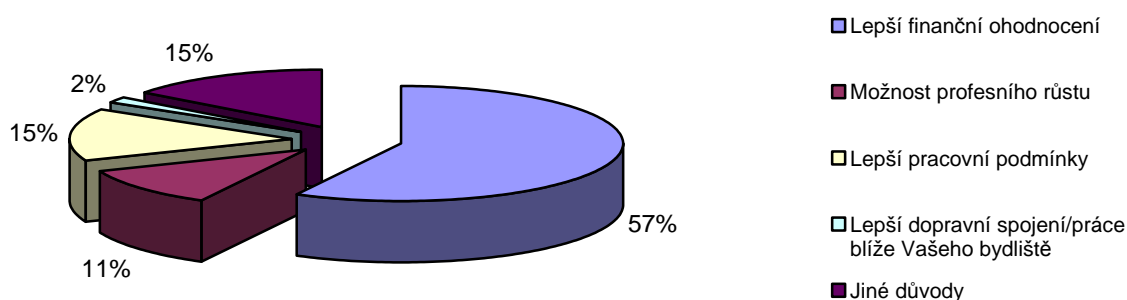
Dělníci by mimo lepší finanční ohodnocení své práce změnili zaměstnavatele kvůli lepším pracovním podmínkám. THP rovněž z důvodu více peněz, ale také pro možnost profesního růstu. Ženy, muži, dělníci i THP často ztrhávali možnost „jiné důvody“.

Tabulka 14: **Důvody ke změně zaměstnání** (absolutně = výběrový vzorek, v %)

Alternativa	Absolutně	%
Lepší finanční ohodnocení	67	57
Možnost profesního růstu	13	11
Lepší pracovní podmínky	17	15
Lepší dopravní spojení/práce blíže Vašeho bydliště	2	2
Jiné důvody	17	15

Zdroj: Autorka

Graf 13: **Důvody ke změně zaměstnání**



Zdroj: Autorka

4.3 Postoj k motivačním nástrojům využívaným ve firmě

Cílem otázek 8 až 22 bylo zjistit, jaký mají zaměstnanci postoj k motivačním nástrojům aplikovaným v podniku. Které z nich považují za vhodné a naopak, které vítají méně. Zda shledávají nedostatky v komunikaci a podobně.

8) Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

Pokud se budeme pracovníků ptát na spokojenost s částkou na jejich výplatních páskách, bylo by naivní očekávat pouze vyjádření jejich souhlasu. Vždy se najde někdo, kdo není spokojen s výší své mzdy, ale také někdo, kdo s vydělanými penězi vystačí. Tato problematika je velmi složitá a závisí na řadě faktorů, mimo jiné na životním stylu, věku, rodině a potřebách jejích členů, umění hospodařit s penězi, apod. Z výsledků je patrné, že více než polovina respondentů je spíše spokojena se svou mzdou. Přes 40 % dotázaných vyjadřuje nesouhlas s finančním ohodnocením své práce (Tabulka 15, Graf 14).

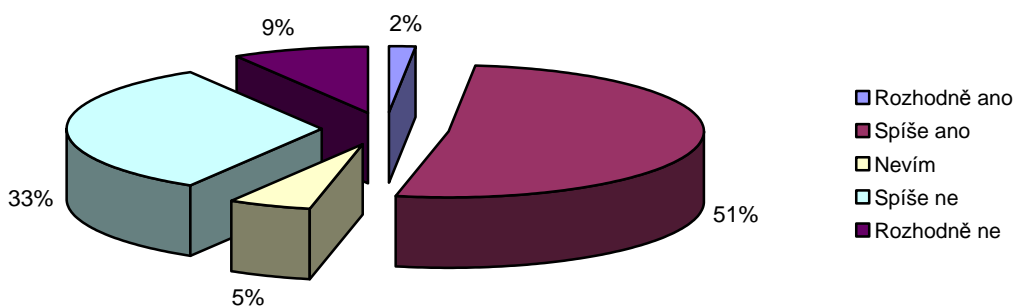
Ženy i muži se v postoji k výší své mzdy velmi shodují a hodnoty tedy odpovídají celému vzorku. U dělníků byla opět prokázána větší míra nespokojenosti s finančním ohodnocením za odvedenou práci (49 %) oproti THP (20 %).

Tabulka 15: **Spokojenost se mzdou** (absolutně = výběrový vzorek, v %)

Alternativa	Absolutně	%
Rozhodně ano	2	2
Spíše ano	60	51
Nevím	6	5
Spíše ne	38	33
Rozhodně ne	10	9

Zdroj: Autorka

Graf 14: **Spokojenost se mzdou**



Zdroj: Autorka

9) Jsou pro Vás výrazně motivujícím faktorem finanční zvýhodnění, jako příplatky, odměny, 13. a 14. plat?

U této otázky jsou výsledky poměrně jednoznačné. 63 % dotázaných je rozhodně pozitivně ovlivňováno finanční formou motivace. 32 % respondentů odpovědělo spíše ano. Pouze 5 % z nich se k finančním zvýhodněním staví nerozhodně a negativně (Tabulka 16, Graf 15).

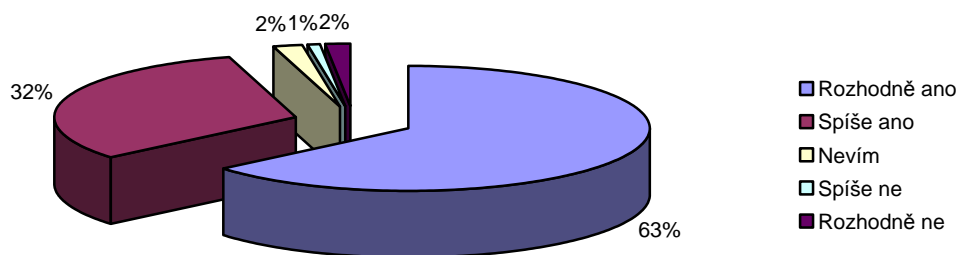
Ženy, muži, dělníci i THP se velice shodli ve svých odpovědích – téměř pro všechny je finanční ohodnocení navíc velmi významné a motivující.

Tabulka 16: **Motivace finančními faktory** (absolutně = výběrový vzorek, v %)

Alternativa	Absolutně	%
Rozhodně ano	74	63
Spíše ano	37	32
Nevím	2	2
Spíše ne	1	1
Rozhodně ne	2	2

Zdroj: Autorka

Graf 15: **Motivace finančními faktory**



Zdroj: Autorka

10) Jsou pro Vás motivující vitaminové balíčky a zprostředkování lékařské a rehabilitační péče v areálu Dura Automotive?

Zdravotní stav beze sporu ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců. Tohoto faktu si je zaměstnavatel vědom, a proto poskytuje svým pracovníkům preventivní vitaminové balíčky vždy v měsíci říjnu a zprostředkovává lékařskou péči. Postoj zaměstnanců k těmto benefitům je však rozdílný. 34 % dotázaných tato oblast faktorů ovlivňuje spíše pozitivně a 22 % je jimi rozhodně motivována. Naproti tomu 24 % respondentů uvedenými podněty spíše motivována není a 12 % rozhodně ne. 8 % si svým postojem není jisto (Tabulka 17, Graf 16).

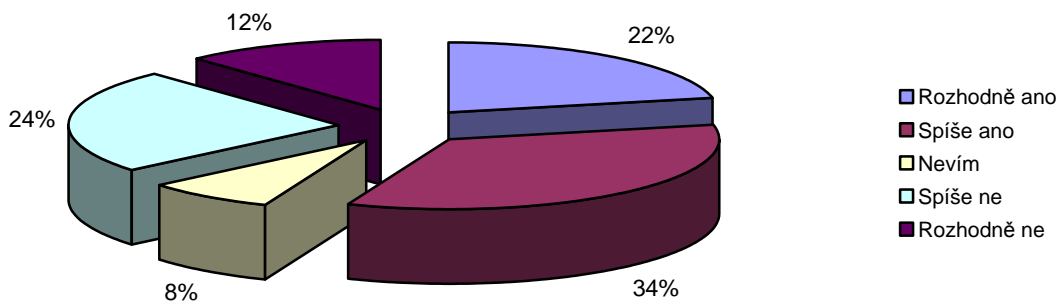
U této otázky se projevily určité rozdíly v názorech mezi skupinami. Ženy vítají zdravotní motivy ze 72 %, muži ze 49 %, dělníci jsou z 51 % pro, THP ze 70 %.

Tabulka 17: **Motivace zdravotními podněty** (absolutně = výběrový vzorek, v %)

Alternativa	Absolutně	%
Rozhodně ano	25	22
Spíše ano	40	34
Nevím	9	8
Spíše ne	28	24
Rozhodně ne	14	12

Zdroj: Autorka

Graf 16: **Motivace zdravotními podněty**



Zdroj: Autorka

11) Využíváte příspěvek na dopravu do zaměstnání?

Ne všichni zaměstnanci mají to štěstí pracovat v místě svého bydliště. Proto podnik poskytuje příspěvek na dopravu do zaměstnání, a to v několika rozmezích – při vzdálenosti do 10 km/25 Kč, do 20 km/40 Kč a nad 20 km/80 Kč. V závodě v Blatné nyní pracuje 720 zaměstnanců, z toho 385 zaměstnanců do práce dojíždí (tento počet odpovídá 54 %).

Z odpovědí získaných od pracovníků ve výběrovém souboru vyplývá, že příspěvek na dopravu do práce čerpá 48 % (Tabulka 18, Graf 17), což se zhruba shoduje s podílem všech dojíždějících zaměstnanců. Z údajů ve firmě nebylo možné zjistit, z jakých lokalit pracovníci nejčastěji dojíždějí.

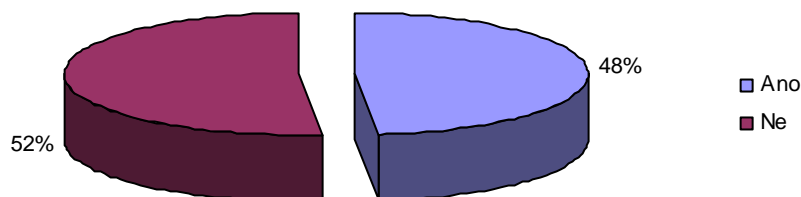
Z žen, mužů, dělníků i THP využívá asi polovina příspěvek na dopravu do práce.

Tabulka 18: Čerpání příspěvku na dopravu (absolutně = výběrový vzorek, v %)

Alternativa	Absolutně	%
Ano	56	48
Ne	60	52

Zdroj: Autorka

Graf 17: Čerpání příspěvku na dopravu



Zdroj: Autorka

12) Motivuje Vás k vyššímu výkonu věcná odměna pro nejlepší zaměstnance v rámci soutěže "Nejlepší kaizen roku"?

Každoročně v lednu probíhá vyhodnocení soutěže „Nejlepší kaizen roku“. Pracovník, který během uplynulého roku přispěl největším počtem „kaizenů“ (= zlepšení), je odměněn. Z odpovědí dotázaných zaměstnanců vyplývá, že 43 % z nich spíše není touto soutěží motivováno k vyššímu výkonu a 31 % respondentů je o tom přesvědčeno. 12 % zaujalo neutrální postoj, 13 % je spíše a 1 dotázaný rozhodně motivován touto soutěží (Tabulka 19, Graf 18).

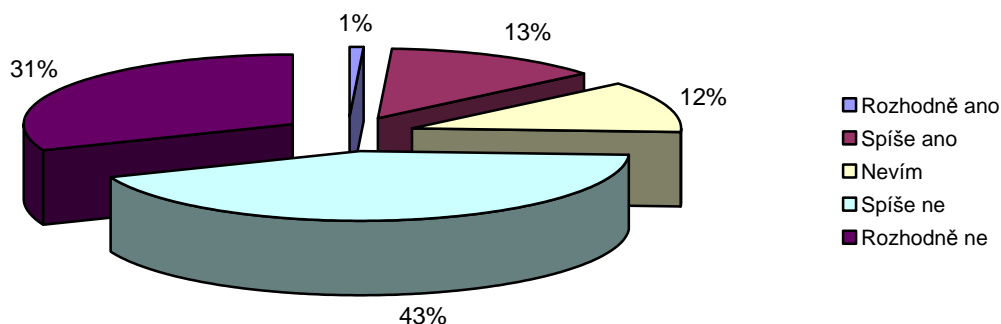
U žen, mužů, dělníků i THP je postoj k věcným odměnám v rámci soutěže víceméně stejný. THP však odpověděli o 10 % častěji u alternativy „spíše ano“ a o 15 % častěji u „nevím“ ve srovnání s dělníky. Této problematice jsou tedy THP více nakloněni.

Tabulka 19: Motivace věcnou odměnou za „kaizeny“ (absolutně = výběrový vzorek, v %)

Alternativa	Absolutně	%
Rozhodně ano	1	1
Spíše ano	15	13
Nevím	14	12
Spíše ne	50	43
Rozhodně ne	36	31

Zdroj: Autorka

Graf 18: Motivace věcnou odměnou za „kaizeny“



Zdroj: Autorka

13) Jsou pro Vás přínosné pravidelné týmové schůzky?

Z dotázaných pracovníků si 21 % myslí, že schůzky jsou pro ně rozhodně přínosné, 35 % s nimi spíše souhlasí. 13 % respondentů si není přínosem schůzek jisto. 20 % zaměstnanců spíše neshledává přínos v týmových schůzkách a 11 % je o tomto přesvědčeno (Tabulka 20, Graf 19).

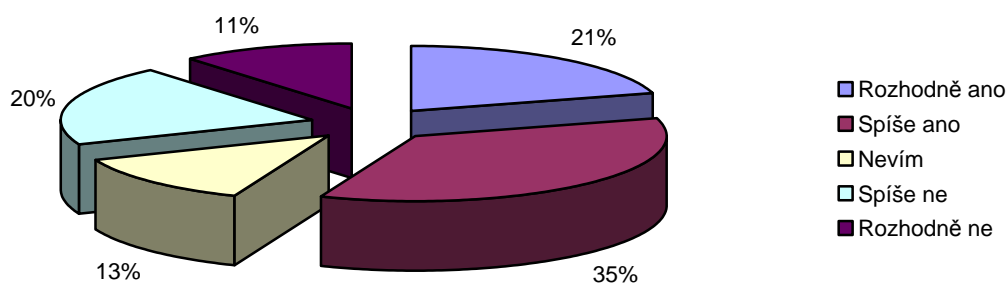
Ženy o 9 % více pochybují o přínosu týmových schůzek oproti mužům (10 % pro „nevím“). O 15 % více pozitivních odpovědí bylo u THP ve srovnání s dělníky (52 %).

Tabulka 20: **Přínos týmových schůzek** (absolutně = výběrový vzorek, v %)

Alternativa	Absolutně	%
Rozhodně ano	24	21
Spíše ano	41	35
Nevím	15	13
Spíše ne	23	20
Rozhodně ne	13	11

Zdroj: Autorka

Graf 19: **Přínos týmových schůzek**



Zdroj: Autorka

14) Účastníte se pravidelných výrobních školení?

Školení jsou prostředkem k získání dalších informací a dovedností, k seznámení se s novými technologiemi a postupy. 41 % respondentů se vždy účastní pravidelných výrobních školení a 38 % většinou také. Jen zřídka se školení účastní 10 % dotázaných a 8 % z nich rozhodně na školení nechodí (Tabulka 21, Graf 20).

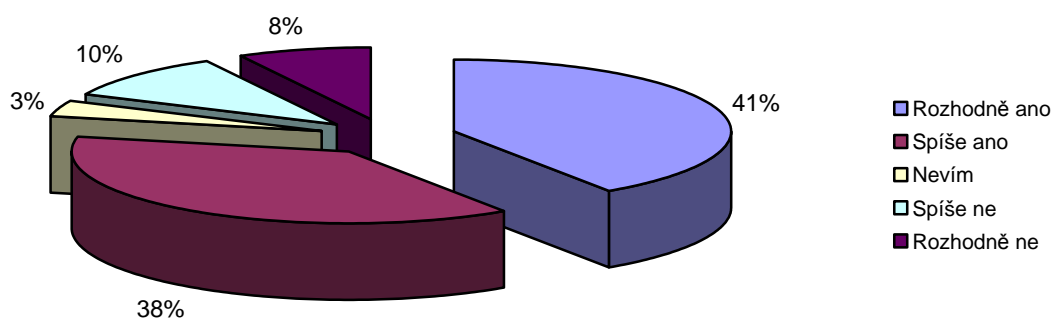
Z dotázaných žen odpovědělo 39 %, že se neúčastní výrobních školení. Naopak tomu bylo u mužů – na školení nechodí pouze 9 % z nich. U rozdělení respondentů podle pracovního zařazení můžeme vidět obdobné hodnoty. 12 % dělníků se neúčastní výrobních školení a u THP je to 36 %. Lze usuzovat, že výsledky jsou právě takové z důvodů zaměstnávání žen především na pozicích THP a mužů ve výrobě.

Tabulka 21: Účast na výrobních školeních (absolutně = výběrový vzorek, v %)

Alternativa	Absolutně	%
Rozhodně ano	47	41
Spíše ano	44	38
Nevím	4	3
Spíše ne	12	10
Rozhodně ne	9	8

Zdroj: Autorka

Graf 20: Účast na výrobních školeních



Zdroj: Autorka

15) Je pro Vás důležité prohlubování a zvyšování odborné kvalifikace?

V dnešní době je zcela běžná potřeba neustále se vzdělávat a zdokonalovat v co nejširším spektru činností. Je nezbytné snažit se udržet krok spolu s vývojem, ale ne vždy je to jednoduché. Z dotazníkového šetření vyplývá, že zvyšování odbornosti je velmi významné pro 40 % dotázaných zaměstnanců. Dalších 38 % vidí další prohlubování kvalifikace jako spíše významné a 12 % neví. Pouze 10 % respondentů se vyjádřilo k této otázce negativně (Tabulka 22, Graf 21).

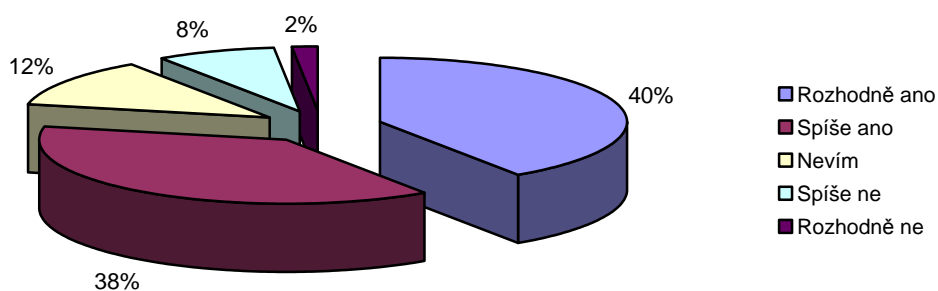
Pro ženy i muže je prohlubování odborné kvalifikace stejně podstatné. Rozdíly lze spatřit opět ve srovnání dělníků a THP. Pro 72 % dělníků a 96 % THP je toto důležité.

Tabulka 22: **Důležitost dalšího vzdělávání** (absolutně = výběrový vzorek, v %)

Alternativa	Absolutně	%
Rozhodně ano	47	40
Spíše ano	44	38
Nevím	14	12
Spíše ne	9	8
Rozhodně ne	2	2

Zdroj: Autorka

Graf 21: **Důležitost dalšího vzdělávání**



Zdroj: Autorka

16) Dostáváte informace potřebné pro plnění Vašich povinností ve správný čas?

Informace jsou, podle některých autorů odborné literatury, nejpodstatnějším výrobním faktorem. V dnešní, informační společnosti význam informací ještě vzrostl, a proto je nezbytné, získat potřebné informace včas. 17 % respondentů dostává veškeré informace ve správný čas a 63 % s tímto výrokem spíše souhlasí. Podíváme-li se na alternativy „nevím“, „spíše ne“ a „rozhodně ne“, získáme celkem 21 % odpovědí a tato hodnota není nikterak příznivá a jistě ne zanedbatelná (Tabulka 23, Graf 22).

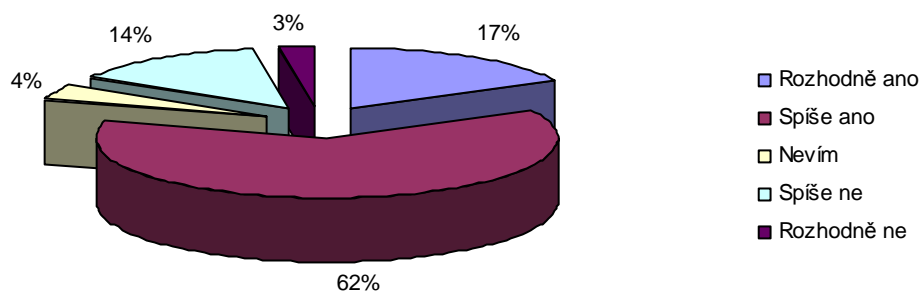
U žen, mužů, dělníků ani THP nejsou významné rozdíly v jejich odpovědích.

Tabulka 23: **Získání informací ve správný čas** (absolutně = výběrový vzorek, v %)

Alternativa	Absolutně	%
Rozhodně ano	20	17
Spíše ano	72	63
Nevím	5	4
Spíše ne	16	14
Rozhodně ne	3	3

Zdroj: Autorka

Graf 22: **Získání informací ve správný čas**



Zdroj: Autorka

17) Spolupracuje se Vám dobře s kolegy při řešení Vašich pracovních úkolů?

Spolupráce je dalším významným prvkem a to na všech úrovních v podniku. Z dotazníků vyplývá, že 30 % zaměstnanců je velmi spokojeno, co se týče úrovně spolupráce a 59 % spíše spokojeno. 6 % respondentů zůstalo s nevyhraněným názorem a pouze 5 % dotázaných vyjádřilo nespokojenost v oblasti spolupráce s kolegy (Tabulka 24, Graf 23).

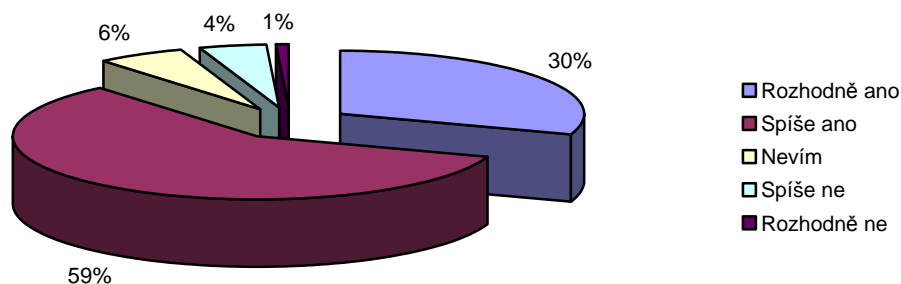
Úroveň spolupráce s kolegy nezávisí na pohlaví ani pracovní pozici v podniku. Odpovědi žen, mužů, dělníků i THP byly velmi podobné.

Tabulka 24: **Dobrá spolupráce s kolegy** (absolutně = výběrový vzorek, v %)

Alternativa	Absolutně	%
Rozhodně ano	35	30
Spíše ano	68	59
Nevím	7	6
Spíše ne	5	4
Rozhodně ne	1	1

Zdroj: Autorka

Graf 23: **Dobrá spolupráce s kolegy**



Zdroj: Autorka

18) Jsou podle Vašeho názoru vztahy v pracovním kolektivu špatné?

4 % z dotazovaných zaměstnanců si myslí, že v pracovním kolektivu panují špatné vztahy. 16 % se vyjádřilo o vztazích jako o spíše špatných a 15 % dotázaných se nemohlo rozhodnout. 44 % respondentů hodnotí vztahy na pracovišti jako spíše dobré a 21 % jako rozhodně dobré (Tabulka 25, Graf 24).

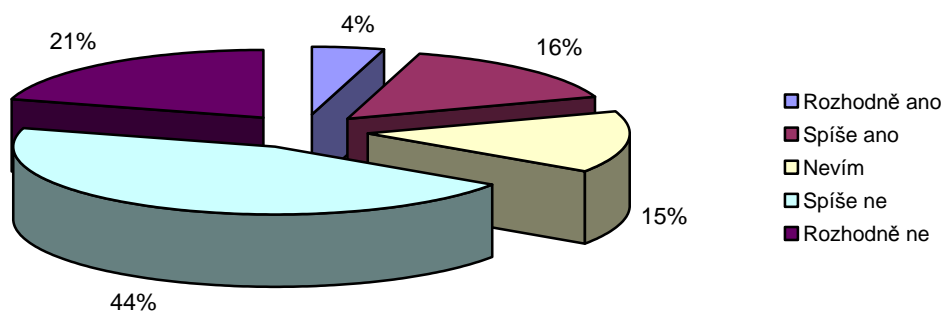
73 % žen si myslí, že vztahy na pracovišti jsou dobré. Stejný názor má 63 % mužů – jsou tedy skeptičtější. Dobré vztahy s kolegy má 60 % dotázaných dělníků a 80 % THP.

Tabulka 25: Špatné vztahy v pracovním kolektivu (absolutně = výběrový vzorek, v %)

Alternativa	Absolutně	%
Rozhodně ano	5	4
Spíše ano	18	16
Nevím	17	15
Spíše ne	52	44
Rozhodně ne	24	21

Zdroj: Autorka

Graf 24: Špatné vztahy v pracovním kolektivu



Zdroj: Autorka

19) Hodnotíte úroveň komunikace se svým nadřízeným jako uspokojivou?

Často dnes slyšíme, že došlo ke komunikačnímu šumu, k chybě v komunikaci, apod. Špatná komunikace může být zdrojem řady problémů, ale často je zcela zbytečná a vychází například pouze z nedopatření, nepřesného vyjádření názoru a postoje, neochoty naslouchat, atd. Výsledky dotazníkového šetření jsou následující: 29 % dotázaných hodnotí úroveň komunikace se svým nadřízeným jako velmi uspokojivou, 51 % jako spíše uspokojivou, 4 % odpovědí jsou neutrální, 11 % respondentů cítí komunikaci jako spíše neuspokojivou a 5 % je o tomto rozhodně přesvědčeno (Tabulka 26, Graf 25).

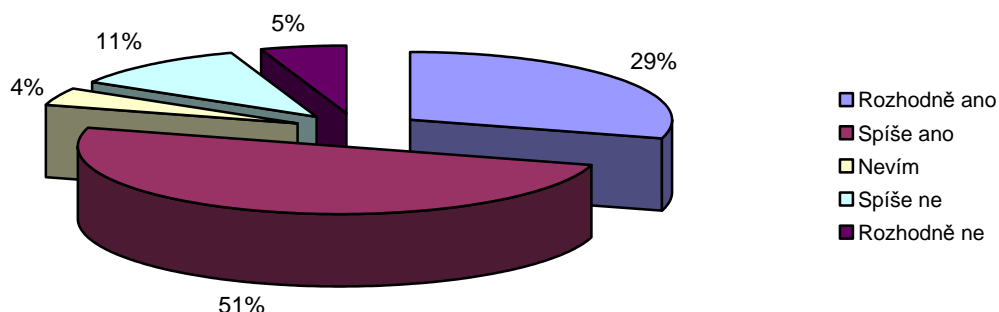
Ani zde se neprojevil rozdíl mezi názory žen a mužů. Dělníci jsou spokojeni s úrovní komunikace se svým nadřízeným ze 76 % a THP z 90 %.

Tabulka 26: **Uspokojivá komunikace s nadřízeným** (absolutně = výběrový vzorek, v %)

Alternativa	Absolutně	%
Rozhodně ano	34	29
Spíše ano	58	51
Nevím	5	4
Spíše ne	13	11
Rozhodně ne	6	5

Zdroj: Autorka

Graf 25: **Uspokojivá komunikace s nadřízeným**



Zdroj: Autorka

20) Poděkoval Vám/pochválil Vás nadřízený za Vaše pracovní úspěchy během posledních 2 měsíců?

Vyjádření poděkování svým spolupracovníkům za dobře odvedenou práci může být velmi účinným motivačním nástrojem, který je navíc zadarmo. 43 % respondentů bylo během posledních 2 měsíců pochváleno od svého nadřízeného. Oproti tomu 42 % dotázaných ne a 15 % z nich si tuto skutečnost nedokázalo vybavit (Tabulka 27, Graf 26). Je otázkou, zda se vždy najde důvod k pochvale, poděkování, zda si to pracovníci za své výsledky zaslouží, či nikoliv. Na druhé straně však bývá pochvala často zbytečně opomíjena.

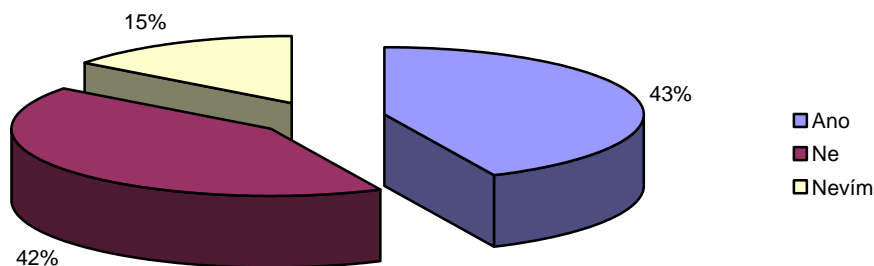
Ženy a muži jsou, podle výsledků dotazníků, chváleni stejně. Z dotázaných dělníků bylo pochváleno svým nadřízeným 37 %, z THP 60 %.

Tabulka 27: Poděkování od nadřízeného (absolutně = výběrový vzorek, v %)

Alternativa	Absolutně	%
Ano	50	43
Ne	49	42
Nevím	17	15

Zdroj: Autorka

Graf 26: Poděkování od nadřízeného



Zdroj: Autorka

21) Pokud Vás nadřízený kritizuje, vysvětlí Vám kde jste udělal/a chybu, abyste se z ní mohl/a poučit a neopakovat ji?

Konstruktivní kritika by měla být žádoucí a přínosná. Ovšem i oblast kritiky může být spojena s nedostatky v komunikaci. Není umění kritizovat něčí odvedenou práci, ale dokázat kritizovanému vysvětlit, kde udělal chybu a jakým způsobem by se dala práce provést lépe. S konstruktivní kritikou se rozhodně setkalo 32 % respondentů a spíše si to myslí 43 %. 12 % dotázaných zvolilo alternativu „nevím“, 10 % „spíše ne“ a 3 % „rozhodně ne“ (Tabulka 28, Graf 27).

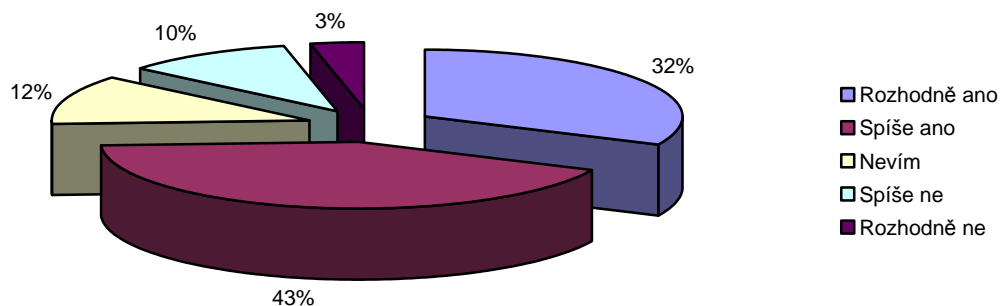
Mezi ženami a muži se ani zde neprojevil výrazný rozdíl. Dělníci jsou konstruktivně kritizováni z 69 % a stejně tak 90 % THP.

Tabulka 28: **Konstruktivní kritika od nadřízeného** (absolutně = výběrový vzorek, v %)

Alternativa	Absolutně	%
Rozhodně ano	37	32
Spíše ano	49	43
Nevím	14	12
Spíše ne	12	10
Rozhodně ne	4	3

Zdroj: Autorka

Graf 27: **Konstruktivní kritika od nadřízeného**



Zdroj: Autorka

22) Co nejvíce snižuje Vaši motivaci k práci?

Při zjišťování, které faktory zaměstnancům nejvíce vadí na práci (Tabulka 29, Graf 28), 17 % dotázaných zvolilo jiné důvody než byly nabízeny. Z možných alternativ nejvíce zaměstnancům vadí práce pod stresem (41 %), pak nízké finanční ohodnocení (26 %), dále vykonávání rutinních činností (11 %) a nakonec špatné vztahy na pracovišti (5 %).

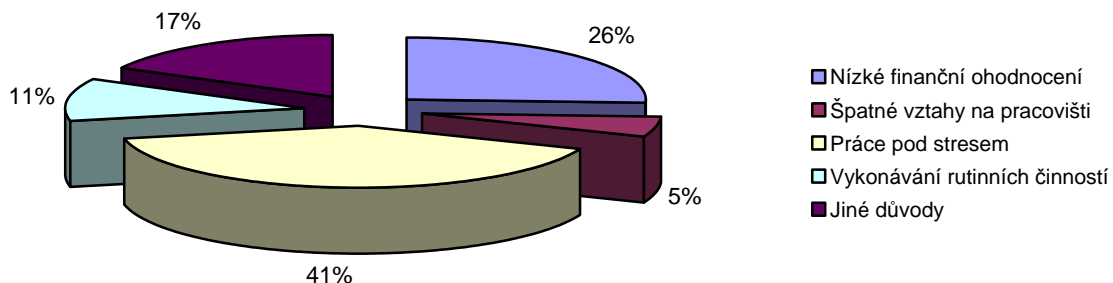
Ženy nejvíce demotivuje stres na pracovišti (33 %) a rutinní operace (22 %). Muže také demotivuje nejvíce stres (44 %), poté nízké finanční ohodnocení (30 %). U dělníků jsou výsledky téměř shodné s výsledky u mužů – stres (44 %) a peníze (33 %). Výsledky u THP jsou podobné výsledkům u žen. Nejvíce jim vadí opět práce pod stresem (30 %), vykonávání rutinních činností (17 %), dále špatné vztahy na pracovišti (17 %) a 30 % THP uvedlo jiné důvody než nabízené alternativy.

Tabulka 29: Faktory snižující motivaci k práci (absolutně = výběrový vzorek, v %)

Alternativa	Absolutně	%
Nízké finanční ohodnocení	30	26
Špatné vztahy na pracovišti	6	5
Práce pod stresem	47	41
Vykonávání rutinních činností	13	11
Jiné důvody	20	17

Zdroj: Autorka

Graf 28: Faktory snižující motivaci k práci



Zdroj: Autorka

5 SYNTETICKÁ ČÁST

V této kapitole budou shrnuty nejvýraznější výsledky z dotazníkového šetření (ve stejné posloupnosti jako v dotazníku) a navržena opatření, která by měla vést k posílení pozice podniku na trhu práce a rovněž zlepšit jeho konkurenceschopnost nejen tím, že by měla zlepšit povědomí okolí o firmě jako kvalitním zaměstnavateli.

5.1 Závěry vyplývající z dotazníkového šetření

Dura Automotive jako zaměstnavatel

Zaměstnanci se v písemném dotazování vyjádřili převážně pozitivně o podniku jako atraktivním zaměstnavateli v regionu. Následující údaje v Tabulkách 30, 31 a 32 jsou pro dokreslení představy o lokalitě, kde je výrobní závod Dura Blatná umístěn, v komparaci s dalšími uvedenými informacemi.

Tabulka 30: Údaje o obyvatelstvu a podnikatelských subjektech

Oblast	K datu	Počet obyvatel	Počet žen	Průměrný věk	Počet podnikatel. subjektů (r. 2009)	Podnik. subjekty - průmysl (r. 2008)
Obec Blatná	31.12.2008	6 755	3 440	41,1	1 399	207
Okres Strakonice	31.12.2008	71 054	35 915	40,7	5 399	602

Zdroj: Autorka podle ČSÚ

Tabulka 31: Údaje o zaměstnanosti v Blatné v letech 2008 - 2010

Blatná	únor 2008	únor 2009	únor 2010
Dosažitelní uchazeči celkem	182	226	269
Ekonomicky aktivní obyvatelstvo	3 497	3 497	3 497
Volná místa	145	72	23
Míra nezaměstnanosti	5,2%	6,5%	7,7%

Zdroj: Autorka podle MPSV

Ve vývoji nezaměstnanosti vidíme, jak se v Blatné projevila ekonomická krize z konce roku 2008. Negativní dopad lze shledat rovněž v menším počtu volných pracovních míst a narůstajícím počtu uchazečů o zaměstnání (Tabulka 31).

Tabulka 32: **Průměrná míra nezaměstnanosti v %**

Oblast	2004	2005	2006	2007	2008
Strakonický okres	7,0	7,3	6,8	5,7	5,1
Jihočeský kraj	6,1	6,3	6,0	4,8	4,0
ČR	9,2	9,0	8,1	6,6	5,4

Zdroj: Autorka podle MPSV

Spokojenost se mzdou

Jedna z otázek dotazníku se týkala spokojenosti pracovníků s výší mzdy. Z výsledků vyplynulo, že více než polovina respondentů je spíše spokojena se svou mzdou a přes 40 % dotázaných vyjadřuje nesouhlas s finančním ohodnocením své práce. Názor nebyl ovlivněn pohlavím zaměstnanců, ale promítlo se do něj jejich pracovní zařazení, jelikož u dělníků byla prokázána větší míra nespokojenosti s finančním ohodnocením za odvedenou práci (49 %) oproti technickohospodářským pracovníkům (20 %).

Dura Blatná je jednou z firem zapojených do činnosti Sdružení automobilového průmyslu, proto jsou zde použita pro srovnání i data ze Sdružení.

Tabulka 33: **Porovnání úrovně průměrných hrubých mezd v roce 2009**

Zaměstnanci	Měsíční mzda v Kč
Dura Blatná - dělníci	20 650
Dura Blatná - THP	43 572
Sdružení AP - dělníci	21 928
Celá ČR	23 598

Zdroj: Autorka podle Sdružení AP

Tabulka 34: **Vývoj počtu zaměstnanců a mezd v oblasti výroby vozidel, vývoj mezd v ČR**

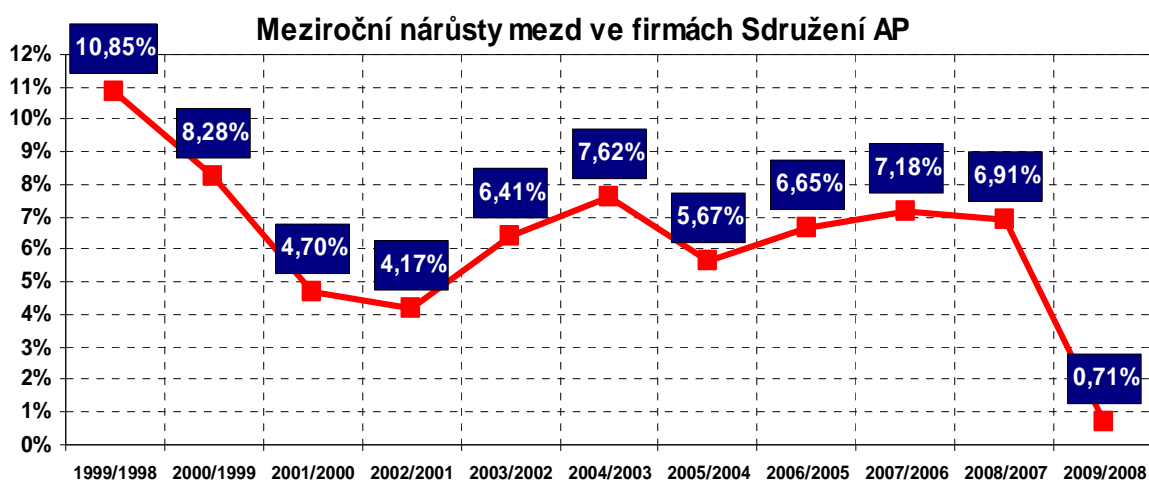
Ukazatel	2005	2006	2007	2008	2009
Průměrný počet zaměstnanců - výroba motorových vozidel	140 672	145 857	155 375	161 011	133 504
Průměrná hrubá měsíční mzda - výroba motorových vozidel	20 028	21 283	22 942	24 353	24 551
Průměrná hrubá měsíční mzda - ČR	18 336	19 536	20 947	22 696	23 615

Zdroj: Autorka podle ČSÚ

Podíváme-li se na úroveň mezd v podniku podle pracovního zařazení, zjistíme, že, ve srovnání s průměrnou hrubou měsíční mzdou v odvětví výroby motorových vozidel a celorepublikovým průměrem, mzdy dělníků dosahují téměř srovnatelné úrovně

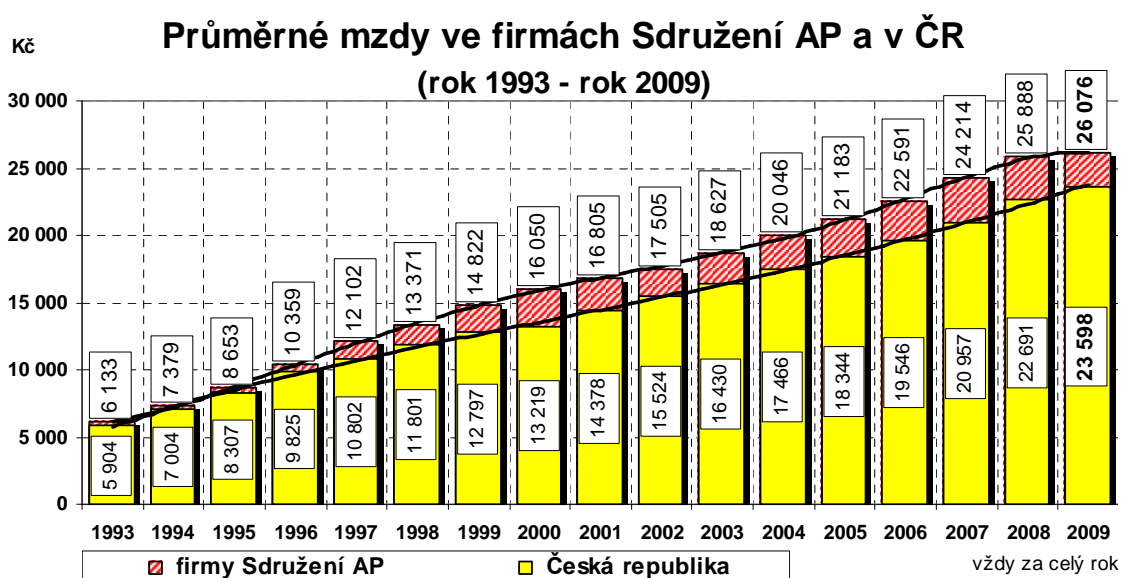
(Tabulka 33 a 34). Musíme vzít také na vědomí, že v celkové hodnotě průměrné mzdy podle ČSÚ jsou započteny také platy manažerů a vedoucích pracovníků. Pokud se budeme řídit údaji od Sdružení AP, které zpracovává data firem automobilového průmyslu rovněž podle dělnických profesí, získáme přesnější částku. Dura Automotive Blatná umožňuje svým pracovníkům velmi dobré výděvky ve srovnání s konkurenčními zaměstnavateli, s tím, že základní tarify jsou každoročně navyšovány o několik procent.

Graf 29: Nárůsty mezd firem Sdružení AP



Zdroj: Sdružení AP

Graf 30: Srovnání průměrné mzdy ve firmách Sdružení AP a v ČR



Zdroj: Sdružení AP

Je přirozené, že se vždy najdou lidé nespokojení s finančním ohodnocením své práce, avšak firma není schopná navyšovat mzdy každoročně o několik tisíc. Otázkou zůstává, při jaké úrovni mezd by byli všichni zaměstnanci spokojeni a zda by takováto situace vůbec nastala. Proto je vhodnější zaměřit pozornost na nepeněžní stimuly. Jakou konkrétní skladbu nepeněžních podnětů by zaměstnanci uvítali by mohl přesněji určit další interní výzkum prostřednictvím dotazování. Dalším způsobem by mohlo být vyhlášení ankety, kdy by zaměstnanci odevzdali své návrhy do schránky na stížnosti a podněty, která je ve výrobním závodě umístěna. Nicméně projevení více uznání a pochvaly od přímých nadřízených by mohlo být, alespoň pro začátek, dobrým krokem.

Finanční podněty

Jako výrazně motivující se prokázaly všechny druhy finančního ohodnocení navíc. Zde je podstatné zaměstnancům opakovat, že příznání například 13. a 14. mzdy (až ve výši průměrné měsíční mzdy) je závislé na dosažení plánovaných ekonomických výsledků podniku, na čemž se podílí všichni pracovníci společnosti. Je důležité poukazovat na významnost týmové práce a vzájemné spolupráce.

Zdravotní program

Vzhledem k tomu, že 49 % dotázaných mužů a 51 % dotázaných dělníků nevnímá poskytování preventivních vitaminových balíčků a zprostředkování lékařské péče v areálu podniku za dostatečně motivující, bylo by dobré vysvětlit zaměstnancům (zejména mužům dělníkům) význam lékařské péče a dopady prevence například na snížení nemocnosti. Největším ekonomickým efektem je však snížení počtu přesčasů, které musí odpracovat zdraví zaměstnanci za své kolegy na nemocenské, protože přesčasy jsou placeny s příplatkem. Navíc při nemocnosti pod 6 % má firma snížené odvody zdravotního pojištění, čímž dochází k úspoře dalších finančních prostředků. V podniku by se proto mohly současně v období rozdávání preventivních vitaminových balíčků umístit na informační tabule a nástěnky zajímavé články z oblasti lidského zdraví, případně zvýšit počet takovýchto informativních míst a jejich vhodnější lokalizaci. Náklady na vytištění a vylepení informací jsou pro podnik téměř

bezvýznamné, avšak zvýšená důslednost zaměstnanců z hlediska prevence onemocnění by se měla projevit ve snížení nemocnosti, snížení nákladů, zvýšení produktivity práce a zlepšení kvality produktů.

Tabulka 35: Vývoj nemocnosti a produktivity práce v Dura Blatná v letech 2005 - 2009

Ukazatel	2005	2006	2007	2008	2009
Nemocnost	6,5	5,1	6,1	5,9	6,5
Produktivita práce	60,0	63,2	65,1	67,0	69,3

Zdroj: Autorka

Dalším návrhem je odměnění zaměstnanců, kteří odpracovali bez pracovní neschopnosti určité období (například celý rok). Takoví pracovníci by mohli být jednorázově odměněni buď finanční odměnou ve výši 5 000 Kč nebo věcnou odměnou (například poukázkou na výběr zážitku či víkendového pobytu dle vlastního výběru). Zavedením těchto benefitů by se měla motivace zaměstnanců k podávání vyšších výkonů zvýšit. Obdobné odměny by mohly být udělovány také zaměstnancům s nejlepším pracovním výkonem v každém výrobním týmu za rok. Jako alternativa odměny by podnik mohl přispívat poměrnou částkou (max. 5 000 Kč) na školení či kurz zaměstnanci.

Motivace soutěží „Nejlepší kaizen roku“

Dotazníkové šetření proběhlo v lednu 2010. Mezi otázky patřila i otázka zjišťující vliv věcné odměny pro nejlepšího zaměstnance v rámci soutěže "Nejlepší kaizen roku" na vyšší výkon pracovníků. K vyhodnocování této soutěže dochází každoročně rovněž v měsíci lednu a letos došlo k zásadní změně, která v dotazování nemohla být zohledněna (právě vzhledem k realizaci změny). Věcné odměňování bylo přeměněno na finanční, a to na základě diskuse se „zlepšovatelí“. Mezi věcné ceny dříve patřily například kolo, fotoaparát, navigace apod., nyní získá nejlepší „zlepšovatel“ 7 000 Kč, druhý 5 000 Kč a tzv. skokan roku (zlepšovatel s největším „progresem“) 10 000 Kč. Pouze 14 % dotázaných bylo motivováno věcnou odměnou. Po změně na finanční ohodnocení se hodnota motivovaných jistě zvýší, nicméně i nyní by nebylo od věci zaměstnancům připomenout, například na týmových schůzkách, význam a přínos i drobných změn, které přináší efekt pro celý podnik.

Vzdělávání a prohlubování kvalifikace

Z dotazníkového šetření vyplývá, že zvyšování odbornosti je velmi významné pro 40 % dotázaných zaměstnanců. Dalších 38 % vidí prohlubování kvalifikace jako spíše významné a 12 % neví. Pouze 10 % respondentů se vyjádřilo k této otázce negativně. Podíváme-li se na rozdílnost v názorech pracovníků podle pracovního zařazení, zjistíme, že pro 72 % dělníků a 96 % THP je toto důležité. Muži a ženy vnímají problematiku dalšího vzdělávání obdobně.

Zájem o vzdělávání a rozvoj je u pracovníků zřejmý, proto by bylo vhodné nabízet i nadále různé formy vzdělávání, prohlubování a zvyšování odborné kvalifikace všem zaměstnancům. Například jazykové kurzy by měly být i pro zaměstnance dělnických profesí, nejen pro THP. Navíc vzděláváním svých zaměstnanců si firma zajišťuje potenciální kandidáty na další pracovní pozice a řada z nich by uvítala kariérní postup. Podnik tak může uspokojit potřebu nových pracovníků ze svých stávajících a využít jejich znalostí pro vlastní potřeby.

Správné šíření informací

Obdržení správných informací ve správný čas je v dnešní době velkou devizou. I pro zaměstnance pracujícího na nejspodnější úrovni v organizační hierarchii podniku je naprosto nezbytné, aby dostával potřebné informace pro plnění svých pracovních povinností ve správný čas. Bohužel na základně dotazování bylo zjištěno, že 17 % zaměstnanců tyto informace neobdrží a 4 % si toto neuvědomují. Pokud zvážíme celkový počet pracovníků v podniku a vyjádříme z něj 17 %, dostaneme 125 zaměstnanců, kteří mají problémy při získávání potřebných informací. V dotazníkovém šetření se neprojevily zásadní rozdíly v informovanosti mezi dělníky a THP, ani mezi ženami a muži. V oblasti delegování a poskytování informací svým podřízeným jsou v podniku zřejmě určité rezervy, proto by mohlo pomoci školení vedoucích pracovníků jednotlivých výrobních týmů, případně ještě vedoucích jednotlivých oddělení (logistika, kvalita, personalistika a další).

Vztahy na pracovišti

Jak hodnotí zaměstnanci vztahy v pracovním kolektivu? 4 % dotázaných si myslí, že v pracovním kolektivu panují špatné vztahy, 16 % se vyjádřilo o vztazích jako o spíše špatných a 15 % dotázaných se nemohlo rozhodnout. 44 % respondentů hodnotí vztahy na pracovišti jako spíše dobré a 21 % jako rozhodně dobré. 73 % žen si myslí, že vztahy na pracovišti jsou dobré a stejný názor má 63 % mužů – jsou tedy skeptičtější. Dobré vztahy s kolegy má také 60 % dotázaných dělníků a 80 % THP.

Hodnocení pracovních vztahů je ovlivněno řadou subjektivních faktorů a záleží na konkrétním složení daného týmu. Někteří lidé spolu nemusí navzájem dobře vycházet, ale s jinými lidmi podobné problémy vůbec nemají. Pak by stálo za úvahu, zda by pracovním vztahům nepomohla reorganizace v rámci týmů. S tím však souvisí řada komplikací, jako změna pracovní náplně, zaučení dělníků na jiný druh strojního zařízení, apod. Otázkou i nadále zůstává, jakým způsobem bychom byli schopni odhadnout, zda pracovníci na novém pracovním místě budou se svými kolegy vycházet lépe a zda-li by toto vůbec bylo možné zjistit.

Komunikace s nadřízeným

Dělníci jsou spokojeni s úrovní komunikace se svým nadřízeným o 14 % méně ve srovnání s THP (90 %). Z výsledků dotazníkového šetření, bez ohledu na dělení zaměstnanců podle pracovního zařazení, vyplývá, že 5 % respondentů hodnotí komunikaci s nadřízeným jako velmi neuspokojující, 11 % jako spíše špatnou a 4 % odpovědí zůstala neutrální.

Na první pohled tyto výsledky nevypadají tak špatně, ovšem když vezmeme v úvahu 24 % dělníků nespokojených s komunikací se svým nadřízeným a vyjádříme toto procento ze všech dělníků v podniku (635 dělníků celkem), získáme 153 nespokojených pracovníků ve výrobě. Bylo by vhodné projevit snahu a sjednat v této oblasti nápravu, protože pokud bude docházet k častým nedorozuměním a zásadním chybám v komunikaci, může toto mít značně negativní dopad například na kvalitu výrobků, jejich zmetkovitost, vliv na vzrůstající nervozitu, zbrkllost a vytváření stresových situací na pracovišti. Vedoucí výrobních týmů by měli být proškoleni z hlediska správné komunikace a vedení svých podřízených.

Pochvala od nadřízeného

Výsledky dotazníků ukázaly, že 43 % respondentů bylo během posledních 2 měsíců pochváleno od svého nadřízeného, ale na druhou stranu 42 % dotázaných nikoliv a 15 % dotazovaných si tuto skutečnost nedokázalo vybavit. Pokud bychom chtěli porovnat zaměstnance podle pracovního zařazení, vyplynulo, že z dotázaných dělníků bylo pochváleno svým nadřízeným 37 % a z technickohospodářských pracovníků 60 %. Tyto hodnoty lze považovat za nedostačující a je třeba je zlepšit. Posunu k lepšímu lze dosáhnout častější frekvencí veřejných i neveřejných pochval, vyjádřením uznání a poděkování za kvalitně odvedenou práci, ale i za drobné pracovní úspěchy. Vedoucího pracovníka ani firmu tyto aktivity nic nestojí, avšak jejich motivační efekt je značný, proto by je měli vedoucí zaměstnanci náležitě ovládat a aplikovat. Rovněž umístění jména nejlepšího pracovníka výrobního týmu v měsíci na nástěnku by mohlo pracovníka potěšit a není to nijak nákladné.

Vysvětlení důvodu kritiky

Konstruktivní kritika je velmi přínosná, posouvá každého z nás kupředu a to nejen při plnění pracovních povinností. Zaměstnanci, kterým je vysvětleno proč jsou za odvedenou práci kritizováni, se mohou ze svých nedostatků poučit a příště již stejnou chybu neudělají. V dotaznících v otázce 21, týkající se kritiky a vysvětlení problému od nadřízeného, 12 % respondentů zvolilo alternativu „nevím“, 10 % „spíše ne“ a 3 % „rozhodně ne“. Je tedy patrné, že alespoň 25 % zaměstnanců si zaslouží lépe vysvětlit, jak provést úkol vhodnějším způsobem a chybu znovu neopakovat.

Demotivující faktory

Při zjišťování, které faktory zaměstnancům nejvíce vadí na práci, 17 % dotázaných zvolilo možnost „jiné důvody“. Z nabízených alternativ vadí zaměstnancům nejvíce práce pod stresem (41 %), pak nízké finanční ohodnocení (26 %), dále vykonávání rutinních činností (11 %) a nakonec špatné vztahy na pracovišti (5 %).

Stres je bohužel fenomén dnešní doby. Jak se s ním naučit bojovat z velké části závisí na subjektivních pocitech a potřebách každého pracovníka. Každý máme jinou odolnost vůči stresu, někomu vadí hluk, jiný se dokáže od rušivých elementů v okolí odpoutat,

atd. V areálu výrobního závodu je již nyní zprostředkována lékařská péče včetně rehabilitací, které mohou částečně stres a zvláště svalové napětí odbourat. Mohl by zde ještě jeden den v týdnu ordinovat podnikový psycholog. Pracovníci, vykonávající fyzicky náročnou práci by si měli ve svém volném čase řádně odpočinout, zaměstnanci jejichž práce je zatěžuje zejména psychicky naopak podniknout sportovní a tělesně náročnější aktivity. Nespokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením byla již řešena na začátku této kapitoly.

Vykonávání rutinních operací může být pro někoho rovněž velmi stresující a vyčerpávající. Zde by mohl pomoci tzv. job rotation zaměstnanců, kdy pracovníci „rotují“ mezi výrobními pracovišti, střídají výrobní stroje a zařízení, a plní tak různé úkoly a vykonávají jiné činnosti. Tato metoda obohacování práce snižuje stresovou zátěž zaměstnanců a monotonii pracovní činnosti. Pracovníci navíc tímto způsobem získávají více zkušeností a v případě neplánované potřeby zaměstnanců na jiných výrobních zařízeních mohou tamní pracovníky zastoupit. Například v důsledku zvýšení nemocnosti, v období čerpání dovolených, či při zvýšeném počtu zakázek apod. Firma tak nemusí přijímat jiné zaměstnance, protože může tuto svou náhlou potřebu uspokojit z řad svých stávajících pracovníků.

5.2 Další závěry

Ani v důsledku hospodářské krize v roce 2008 Dura Blatná nezměnila svůj motivační program. I přes nastalou situaci se podniku podařilo v rámci kolektivního vyjednávání na konci roku 2008 dohodnout navýšení základních mzdových tarifů o 6 %. Kolektivní smlouva je dokument, který vyváženě chrání potřeby a zájmy zaměstnanců a zároveň respektuje zdroje a možnosti, které mají závody k dispozici. Hlavním opatřením v důsledku krize bylo snížení nákladů ve všech oblastech (šetření v oblasti výrobní režie, ochranných pomůcek, spotřeby náhradních dílů, energie atd.). V rámci personalistiky byl podnik nucen snížit stavy zaměstnanců. Nejdříve závod opustili agenturní pracovníci, dále bylo přistoupeno k neprodlužování pracovních poměrů na dobu určitou, poté byla propuštěna část jednicových dělníků, zejména pracujících na pracovištích s méně náročným zaškolením. Režijní dělníci jsou pracovníci s vyšší

kvalifikací, jejichž získávání je za běžných podmínek na trhu práce podstatně obtížnější, proto většina z nich v podniku zůstala, i když část byla dočasně přeřazena na výkon práce jednicových dělníků. Dále byla zkrácena pracovní doba o 1 hodinu denně u všech zaměstnanců mimo výrobu a závod byl také nucen zrušit výplatu 13. platu. Během období ledna až června 2009 bylo v Blatné propuštěno asi 100 zaměstnanců.

Po odeznění zásadních problémů, když se situace na trhu částečně stabilizovala a podnik získal nové zakázky (koncem třetího čtvrtletí 2009), se kterými se váže další potřeba pracovníků, začala firma opět navazovat pracovní vztahy. Mezi nové pracovníky patřila řada zaměstnanců propuštěných v důsledku krize, ovšem smlouvy byly uzavírány především na dobu určitou. Zde můžeme vidět praktickou aplikaci tzv. **Modelu flexibilní firmy**.

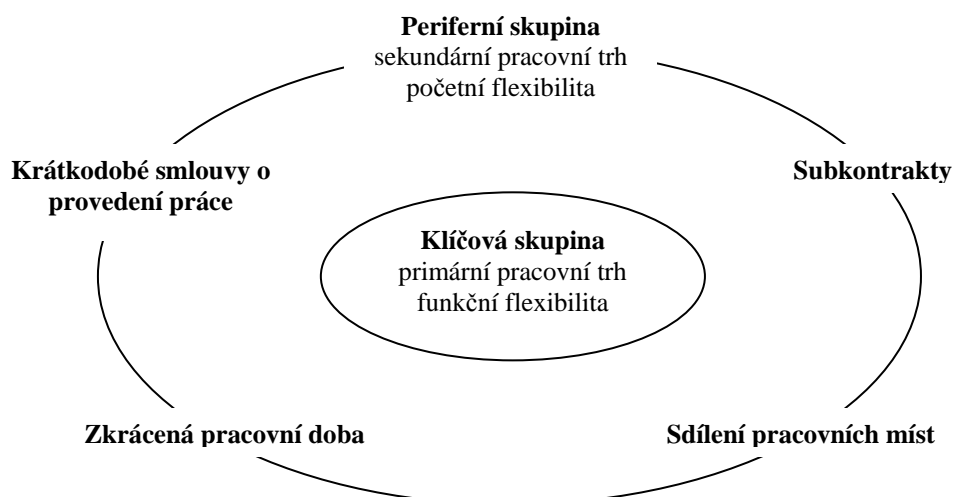
Jednou z výhod velké firmy je, že může přece jen snadněji uplatňovat koncepci **flexibilní firmy** s jádrem stálých pracovníků doplňovaných podle potřeby pracovníky dočasnými, pracovníky na částečné úvazky, pracovníky na leasing apod. (SRPOVÁ, ŘEHOŘ, 2010).

Původcem pojmu „flexibilní firma“ byl Atkinson (1984), který tvrdil, že narůstá množství firem, které hledají různé formy strukturální a funkční (operační) flexibility. Existují tři druhy oblastí flexibility:

- **Funkční flexibilita** se vytváří tak, aby pracovníci mohli být rychle a hladce převedeni z jedné činnosti nebo úkolu na jinou činnost nebo jiný úkol. Funkční flexibilita bude asi vyžadovat širší kvalifikaci (víceoborovost).
- **Numerická flexibilita** se vytváří tak, aby bylo možné rychle a snadno zvyšovat nebo snižovat počty pracovníků v souladu s krátkodobými změnami v potřebě pracovních sil.
- **Finanční flexibilita** umožňuje pružně reagovat na stav nabídky a poptávky na vnějším trhu práce a zároveň znamená využívání flexibilních systémů odměňování; usnadňuje tedy jak funkční, tak numerickou flexibilitu (ARMSTRONG, 2007).

Na základě modelu jsou zaměstnanci podniku rozčleněni na dvě základní skupiny, a to klíčovou a periferní. K tomuto dochází zejména proto, aby firma byla schopna pružně reagovat na měnící se podmínky na trhu, kdy například z důvodu poklesu počtu zakázek je nucena snížit počet svých zaměstnanců. Klíčová, nebo také kmenová skupina pracovníků zajišťuje nezbytné činnosti firmy a vyznačuje se funkční flexibilitou. Numerická flexibilita je u této skupiny téměř neměnná a zaměstnanců se nedotýkají tržní výkyvy, proto se nemusí tolik obávat o své místo. Naproti tomu periferní část je velmi citlivá na změny v okolí a podle toho se buď zvětšuje, či zmenšuje (vysoká numerická flexibilita). Pro pracovníky to znamená menší jistotu práce.

Obrázek 4: Model flexibilní firmy



Zdroj: Parmová, 2004

V souvislosti s propouštěním zaměstnanců by mohlo být dalším zlepšením začlenění **outplacement managementu** do oblasti řízení lidských zdrojů v podniku. Jedná se o koncepci, v rámci které podnik pomáhá svým zaměstnancům, propuštěným z organizačních důvodů, znovu se začlenit do pracovního procesu, i když u jiné firmy. Snahou outplacementu je analýza potenciálu pracovníka, jeho povzbuzení a zároveň psychická podpora. Zaměstnanci je poskytnuta pomoc při hledání nového pracovního místa, aby se lépe orientoval na trhu práce, jsou mu dána doporučení a praktické rady.

Další součástí je také pomoc při sestavování životopisu a motivačního dopisu, poskytnutí rad pro zvládnutí přijímacího pohovoru, nebo nácvik správného prezentování. Podnik by se měl snažit zaměstnanci aktivně pomoci při mapování nových pracovních příležitostí. Outplacement management můžeme rozdělit na individuální, kdy se nejčastěji jedná o pracovníky vyšších pozic v podniku (manažeri a THP), a masový, týkající se zaměstnanců na nejnižších pozicích v organizačním uspořádání firmy (dělníci).

V této chvíli může vyvstat otázka, proč by podnik měl být tak iniciativní? Pokud je outplacement správně realizován, dochází ke zlepšení vnitropodnikového klimatu ve firmě, zejména v období výraznějšího propouštění (jako v Dura Blatná koncem roku 2008 a začátkem roku 2009). Zaměstnanci by cítili, že si jich podnik váží a oceňuje jejich odvedenou práci, což se projeví ve vyšší spokojenosti a lepších vztazích na pracovišti. Tyto efekty mají ve svém důsledku vliv na kvalitu konečných produktů a následnou spokojenost zákazníků. Hromadným propouštěním může být také silně ohrožena motivace stávajících zaměstnanců, outplacement by měl tyto negativní dopady eliminovat.

V rámci outplacementu by mohly být nejúčinnějším nástrojem speciální přednášky či školení pro propuštěné zaměstnance, kde by jim byly předány cenné informace a různé tištěné materiály.

Ve vztahu ke svému okolí se podnik bude prezentovat jako loajální vůči svým zaměstnancům (minulým i budoucím) a v očích veřejnosti bude chápán jako kvalitní zaměstnavatel v blatenském regionu. Rovněž by se omezily možné problémy s odborovou organizací.

Pokud by podnik nebyl schopen začlenit tyto aktivity mezi své stávající, lze využít outsourcingu a činnosti vyplývající z outplacementu by na základě smlouvy zabezpečovala vybraná firma.

V Tabulce 36 jsou shrnuta navržená opatření. Závisí na vedení společnosti, jak dalece bude chtít v budoucnu tyto návrhy akceptovat a aplikovat, zda bude chtít zjistit zpětnou vazbu (např. opakovaným průzkumem po roce aplikace).

Tabulka 36: **Kalkulace nákladů jednotlivých opatření**

Opatření	Finanční vyjádření
Projevení více uznání a pochvaly od přímých nadřízených.	Zadarmo.
Zjištění skladby nepeněžních stimulů vyhlášením ankety.	Zanedbatelné.
Zvýšení informovanosti o lidském zdraví a prevenci nemocí - v září a březnu vytištění a vyvěšení odborných článků a zajímavostí na nástěnky.	Zanedbatelné.
Odměnění zaměstnanců, kteří odpracovali bez pracovní neschopnosti celý rok.	Jednorázová finanční odměna 5 000 Kč; nebo věcná odměna, např. poukázka na výběr zážitku či víkendového pobytu dle vlastního výběru (do 5 000 Kč) → celková suma záleží na počtu pracovníků.
Odměnění zaměstnanců s nejlepším pracovním výkonem v každém výrobním týmu (5 týmů = 5 lidí) za rok.	Jednorázová finanční odměna 5 000 Kč; nebo příspěví podniku poměrnou částkou (do 5 000 Kč) na školení či kurz zaměstnanci. → 25 000 Kč
Vysvětlit zaměstnancům například na týmových schůzkách význam a přínos i drobných změn (kaizenů), které přináší efekt pro podnik, aby přicházeli s dalšími.	Zadarmo.
Nabízet i nadále různé formy vzdělávání, prohlubování a zvyšování odborné kvalifikace.	Závisí na druhu a rozsahu kurzu, školení.
Účast vedoucích pracovníků jednotlivých výrobních týmů (5 lidí) na konferenci. (http://www.motivp.cz/konference/konference-prihlaska)	9 600 Kč/osoba → 48 000 Kč – množstevní sleva 25 % → 36 000 Kč
Školení vedoucích pracovníků výrobních týmů (5) z hlediska správné komunikace a vedení svých podřízených. (http://kurzy.superstudent.cz/kurzy/komunikacni-dovednosti-bk0068984)	7 199 Kč/osoba → 35 995 Kč – množstevní sleva 15 % → 30 596 Kč
Častější veřejné i neveřejné pochvaly, vyjádření uznání a poděkování za kvalitně odvedenou práci.	Zadarmo.
Umístění jména nejlepšího pracovníka výrobního týmu v měsíci na nástěnku.	Zadarmo.
Podnikový psycholog – 1 den v týdnu.	1 500 Kč/den → 6 000 Kč/měsíc → 72 000 Kč/rok
Zavedení metody „job rotation“.	Proškolení.
Aplikace outplacement managementu formou outsourcingu - speciální přednášky či školení pro propuštěné zaměstnance, poskytování materiálů, informací a komunikace s nimi.	Závisí na rozsahu propouštění v podniku.

Zdroj: Autorka

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo jednak zanalyzování současného stavu podniku Dura Automotive CZ, k. s. se sídlem v Blatné vzhledem k motivaci zaměstnanců, ale také navržení vhodných opatření, vedoucích k zajištění konkurenceschopnosti podniku a upevnění jeho pozice kvalitního zaměstnavatele na trhu práce.

Výrobní závod Dura Blatná je nejvýkonnějším evropským závodem v rámci nadnárodní společnosti Dura Automotive Systems, Inc., a i po patnácti letech svého působení na trhu je významným zdrojem pracovních míst v blatenském regionu. V současné době podnik zaměstnává okolo 720 zaměstnanců.

V podniku jsou aplikovány moderní metody řízení a organizace práce. Je zde kladen velký důraz na odbornost zaměstnanců, vysokou kvalitu produktů a využívání moderních technologií výroby. Podnik se jednoznačně orientuje na potřeby zákazníka, týmovou práci včetně týmového odměňování a v neposlední řadě se stále snaží zvyšovat produktivitu práce – toto jsou základní pilíře úspěchu firmy a jejího dalšího rozvoje. Týmy odstraňují plýtvání a jejich výkony jsou produktivnější, toho je však dosahováno při zachování důrazu na vysokou spokojenost a motivaci zaměstnanců. Samozřejmostí je pracovní prostředí bezpečné pro pracovníky.

Je zajímavé, že podnik, i přes dopady hospodářská krize z roku 2008, zachoval svůj motivační program. Nadále svým zaměstnancům poskytuje finanční benefity, má poměrně obsáhlý zdravotní a sociální program a pamatuje i na osobní rozvoj pracovníků.

Hlavním podkladem pro zpracování analytické a syntetické části bylo dotazníkové šetření. Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci akceptují podmínky práce v podniku a zaměstnavatele obecně chápou většinou jako zajímavého. Část pracovníků je nespokojená s výší mzdy, projevil se zde zájem zaměstnanců o další vzdělávání a prohlubování odborné kvalifikace, vztahy na pracovišti jsou, podle většiny dotázaných, spíše dobré. Největší nespokojenost zaměstnanců se objevila v získávání potřebných informací ve správný čas, další problémy shledávají v oblasti komunikace,

pochvaly či konstruktivní kritiky ze strany vedoucího. Motivaci zaměstnanců také snižuje práce pod stresem a vykonávání rutinních operací.

Na základě zjištěných skutečností byla navržena opatření, která by mohla pomoci podniku zlepšit motivaci a spokojenost svých zaměstnanců a v důsledku toho také pozici na trhu. Závisí na vedení společnosti, jak dalece bude chtít v budoucnu tyto návrhy akceptovat a aplikovat, zda bude chtít zjistit zpětnou vazbu.

SUMMARY

This thesis is focused on the analysis of employee motivation, as a necessary component of human resource management in a manufacturing company Dura Automotive CZ, k. s. located in Blatná. The thesis focus was so closely specified after agreement with the company management.

The goal of this thesis is the analysis of current level of employee motivation in the company and the proposition of appropriate measures for increasing the firm's competitiveness and strengthening its position as a good-class employer on the labor market.

The theoretical part summarizes the findings in human resource management and employee motivation. It also includes the company profile. The analytical part is based on questionnaire survey in the company, it describes the sample selection and the research findings. Employees are most dissatisfied in obtaining necessary information at the right time and communication, productive praise and constructive criticism from the supervisor. The employee-motivation is reduced by working under stress and performing of routine operations. The synthetic section summarizes the findings of the survey and propose recommendations. But it depends on the company's management, whether they accept and apply these proposals.

The company, despite the impact of economic crisis in 2008, has maintained its incentive program. It place emphasis on highly qualified staff, their motivation and satisfaction, safe working environment and good relations in the workplace. The company also applies modern management techniques and work process organization.

Key words: motivation, motivational factors, staff, questionnaire survey.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page, 2006. 982 s. ISBN 0749446315.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

BAMBASOVÁ, J. *Řízení obchodních procesů v automobilovém průmyslu*. České Budějovice, 2008. 58 s. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.

BEARDWELL, J., CLAYDON, T. *Human resource management: A contemporary approach*. Great Britain: Pearson Education Limited, 2007. 694 s. ISBN 978-0-273-70763-9.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 136 s. ISBN 80-247-2313-6.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 144 s. ISBN 80-247-1975-7.

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování: Manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styky, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada Publishing, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

DYTRT, Z. *Etika v podnikatelském prostředí*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.

FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 80-247-2475-8.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 2. vyd., Management Press, Praha 2001. 260 s. ISBN 80-7261-037-6.

KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 142 s. ISBN 80-247-1677-1.

KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada Publishing, 2006. 105 s. ISBN 80-247-1764-6.

KOŠTURIÁK, J., FROLÍK, Z. *Štíhlý a inovativní podnik*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 237 s. ISBN 80-86851-38-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

NOVÝ, I., BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

PARMOVÁ, D. *Řízení služeb*. 1. vyd. Č. Budějovice: JU ZF, 2004. 93 s. ISBN 80-7040-673-9.

PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 204 s. ISBN 80-247-2448-0.

PRIDE, W. M., HUGHES, R. J., KAPOOR, J. R. *Business*. USA: Cengage Learning, 2009. 627 s. ISBN 978-0-324-82955-6.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VEBER, J. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

WALKER, A. J. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

ZIELKE, Ch. *Nejčastější chyby manažerů a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada Publishing, 2006. 125 s. ISBN 80-247-1815-4.

Elektronické zdroje

Autosap.cz [online]. 2010 [cit. 2010-03-16]. Dopady recese na zaměstnanost v automobilovém průmyslu ČR se projeví především v 1. pololetí roku 2009. Dostupné z WWW: <<http://www.autosap.cz/default2.asp?page={BB4C3B3E-B6BE-4AFB-8BF3-B0D38E531DE7}>>.

Autosap.cz [online]. 2010 [cit. 2010-03-16]. Průměrné mzdy v automobilovém průmyslu zůstávají nad celostátním průměrem. Dostupné z WWW: <<http://www.autosap.cz/default2.asp?page={BB4C3B3E-B6BE-4AFB-8BF3-B0D38E531DE7}>>.

Cbudejovice.czso.cz [online]. 2009 [cit. 2010-03-13]. Vybrané demografické ukazatele. Dostupné z WWW: <[http://www.cbudejovice.czso.cz/xc/edicniplan.nsf/t/72003231D6/\\$File/31131209401.pdf](http://www.cbudejovice.czso.cz/xc/edicniplan.nsf/t/72003231D6/$File/31131209401.pdf)>.

Czso.cz [online]. 2010 [cit. 2010-03-13]. Mzdy - časové řady. Dostupné z WWW: <http://www2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_cr>.

Czso.cz [online]. 2010 [cit. 2010-03-13]. Průmysl a energetika – časové řady. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pru_cr>.

Justice.cz [online]. 2009 [cit. 2009-12-17]. Účetní závěrka - r. 2008. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=91937>>.

Kurzy.superstudent.cz [online]. 2010 [cit. 2010-03-19]. Komunikační dovednosti. Dostupné z WWW: <<http://kurzy.superstudent.cz/kurzy/komunikacni-dovednosti-bk0068987>>.

Motivp.cz [online]. 2010 [cit. 2010-03-19]. Manažerská konference: Flexibilní a inovativní firma. Dostupné z WWW: <<http://www.motivp.cz/konference/konference-prihlaska>>.

Portal.mpsv.cz [online]. 2009 [cit. 2010-03-13]. Průměrná míra nezaměstnanosti od roku 1997. Dostupné z WWW: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady/prumer_mn_od_97_portal.xls>.

Portal.mpsv.cz [online]. 2009 [cit. 2010-03-13]. Statistiky nezaměstnanosti z územního hlediska. Dostupné z WWW: <<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/uzem/>>.

Vdb.czso.cz [online]. 2009 [cit. 2010-03-13]. Vybrané statistické údaje za obec. Dostupné z WWW: <http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?cislotab=MOS+ZV01&kapitola_id=5&kontext=t&razeni=ta&pro_4382338=550850>.

Vdb.czso.cz [online]. 2009 [cit. 2010-03-13]. Vybrané statistické údaje za obec. Dostupné z WWW: <http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?kapitola_id=5&potvrz=Zobrazit+tabulku&go_zobraz=1&cislotab=MOS+ZV01&pro_4382338=550787&voa=tabulka&str=tabdetail.jsp>.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1: Potřeba vzdělávání	str. 18
Obrázek 2: Nedostatky v komunikaci	str. 23
Obrázek 3: Průběh života člověka v několika životních období	str. 26
Obrázek 4: Model flexibilní firmy	str. 81
Tabulka 1: Stav zaměstnanců podle pracovního zařazení v závodě Dura Blatná	str. 41
Tabulka 2: Kvalifikační struktura pracovníků závodu Dura Blatná v r. 2007 a 2010	str. 43
Tabulka 3: Struktura zaměstnanců podle věku v roce 2010	str. 43
Tabulka 4: Pracovní zařazení zaměstnanců	str. 45
Tabulka 5: Zaměstnanci podle pohlaví	str. 46
Tabulka 6: Respondenti podle dosaženého vzdělání	str. 47
Tabulka 7: Zaměstnanci podle věku	str. 48
Tabulka 8: Nejčastější motiv k nástupu do podniku	str. 49
Tabulka 9: Informovanost o volné pracovní pozici	str. 50
Tabulka 10: Splnění očekávání	str. 51
Tabulka 11: Opakovaný výběr stejného zaměstnavatele	str. 52
Tabulka 12: Doporučení práce v Dura Blatná přátelům	str. 53
Tabulka 13: Dura Blatná jako atraktivní zaměstnavatel	str. 54
Tabulka 14: Důvody ke změně zaměstnání	str. 55
Tabulka 15: Spokojenost se mzdou	str. 56
Tabulka 16: Motivace finančními faktory	str. 57
Tabulka 17: Motivace zdravotními podněty	str. 58
Tabulka 18: Čerpání příspěvku na dopravu	str. 59
Tabulka 19: Motivace věcnou odměnou za „kaizeny“	str. 60
Tabulka 20: Přínos týmových schůzek	str. 61
Tabulka 21: Účast na výrobních školeních	str. 62
Tabulka 22: Důležitost dalšího vzdělávání	str. 63
Tabulka 23: Získání informací ve správný čas	str. 64
Tabulka 24: Dobrá spolupráce s kolegy	str. 65
Tabulka 25: Špatné vztahy v pracovním kolektivu	str. 66
Tabulka 26: Uspokojivá komunikace s nadřízeným	str. 67
Tabulka 27: Poděkování od nadřízeného	str. 68

Tabulka 28: Konstruktivní kritika od nadřízeného	str. 69
Tabulka 29: Faktory snižující motivaci k práci	str. 70
Tabulka 30: Údaje o obyvatelstvu a podnikatelských subjektech	str. 71
Tabulka 31: Údaje o zaměstnanosti v Blatné v letech 2008 - 2010	str. 71
Tabulka 32: Průměrná míra nezaměstnanosti v %	str. 72
Tabulka 33: Porovnání úrovně průměrných hrubých mezd v roce 2009	str. 72
Tabulka 34: Vývoj počtu zaměstnanců a mezd v oblasti výroby vozidel, vývoj mezd v ČR	str. 72
Tabulka 35: Vývoj nemocnosti a produktivity práce v Dura Blatná v letech 2005 - 2009	str. 75
Tabulka 36: Kalkulace nákladů jednotlivých opatření	str. 83
Graf 1: Stav zaměstnanců podle pracovního zařazení v závodě Dura Blatná	str. 42
Graf 2: Vývoj počtu zaměstnanců závodu Dura Blatná v letech 1995 – 2010	str. 42
Graf 3: Pracovní zařazení zaměstnanců	str. 46
Graf 4: Zaměstnanci podle pohlaví	str. 46
Graf 5: Respondenti podle dosaženého vzdělání	str. 47
Graf 6: Zaměstnanci podle věku	str. 48
Graf 7: Nejčastější motiv k nástupu do podniku	str. 49
Graf 8: Informovanost o volné pracovní pozici	str. 50
Graf 9: Splnění očekávání	str. 51
Graf 10: Opakovaný výběr stejného zaměstnavatele	str. 52
Graf 11: Doporučení práce v Dura Blatná přátelům	str. 53
Graf 12: Dura Blatná jako atraktivní zaměstnavatel	str. 54
Graf 13: Důvody ke změně zaměstnání	str. 55
Graf 14: Spokojenost se mzdou	str. 56
Graf 15: Motivace finančními faktory	str. 57
Graf 16: Motivace zdravotními podněty	str. 58
Graf 17: Čerpání příspěvku na dopravu	str. 59
Graf 18: Motivace věcnou odměnou za „kaizeny“	str. 60
Graf 19: Přínos týmových schůzek	str. 61
Graf 20: Účast na výrobních školeních	str. 62
Graf 21: Důležitost dalšího vzdělávání	str. 63
Graf 22: Získání informací ve správný čas	str. 64
Graf 23: Dobrá spolupráce s kolegy	str. 65

Graf 24: Špatné vztahy v pracovním kolektivu	str. 66
Graf 25: Uspokojivá komunikace s nadřízeným	str. 67
Graf 26: Poděkování od nadřízeného	str. 68
Graf 27: Konstruktivní kritika od nadřízeného	str. 69
Graf 28: Faktory snižující motivaci k práci	str. 70
Graf 29: Nárůsty mezd firem Sdružení AP	str. 73
Graf 30: Srovnání průměrné mzdy ve firmách Sdružení AP a v ČR	str. 73

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník motivace zaměstnanců DURA Automotive CZ, k. s. Blatná

Příloha 2: Organizační struktura závodu DURA Automotive CZ, k. s. Blatná

Příloha 1: Dotazník motivace zaměstnanců DURA Automotive CZ, k. s. Blatná

Údaje získané z tohoto dotazníku budou použity pouze pro zpracování diplomové práce.
Zakřížkujte, prosím, Vaši odpověď (jednu z nabízených).

1) Co Vás vedlo/motivovalo k nástupu do Dura Automotive?

- potřeba finančních prostředků
- uplatnění odborných znalostí, schopností
- zajímavost práce
- příležitost pracovat blízko Vašeho bydliště
- doporučení od rodinného příslušníka či známého
- jiné důvody

2) Jak jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici v podniku?

- od známých
- na základě spolupráce s úřadem práce
- přímo po osobním informování se v závodě
- z inzerce v médiích
- jiná možnost

3) Byla naplněna Vaše očekávání po přijetí do zaměstnání?

————— ————— ————— —————

rozhodně ano spíše ano nevím spíše ne rozhodně ne

4) Kdybyste měl/a možnost znovu si zvolit zaměstnavatele, rozhodl/a byste se opět pro Dura Automotive?

————— ————— ————— —————

rozhodně ano spíše ano nevím spíše ne rozhodně ne

5) Doporučil/a byste svým přátelům práci v Dura Automotive?

————— ————— ————— —————

rozhodně ano spíše ano nevím spíše ne rozhodně ne

6) Považujete Dura Automotive za atraktivního zaměstnavatele v regionu?

————— ————— ————— —————

rozhodně ano spíše ano nevím spíše ne rozhodně ne

7) Z jakých důvodů byste změnil/a zaměstnání, kdyby se Vám k tomu naskytla příležitost?

- lepší finanční ohodnocení
- možnost profesního růstu
- lepší pracovní podmínky
- lepší dopravní spojení/práce blíže Vašeho bydliště
- jiné důvody

8) Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

————— ————— ————— —————

rozhodně ano spíše ano nevím spíše ne rozhodně ne

9) Jsou pro Vás výrazně motivujícím faktorem finanční zvýhodnění, jako příplatky, odměny, 13. a 14. plat?

————— ————— ————— —————

rozhodně ano spíše ano nevím spíše ne rozhodně ne

10) Jsou pro Vás motivující vitaminové balíčky a zprostředkování lékařské a rehabilitační péče v areálu Dura Automotive?

rozhodně ano spíše ano nevím spíše ne rozhodně ne

11) Využíváte příspěvek na dopravu do zaměstnání?

ano ne

12) Motivuje Vás k vyššímu výkonu věcná odměna pro nejlepší zaměstnance v rámci soutěže "Nejlepší kaizen roku"?

rozhodně ano spíše ano nevím spíše ne rozhodně ne

13) Jsou pro Vás přínosné pravidelné týmové schůzky?

rozhodně ano spíše ano nevím spíše ne rozhodně ne

14) Účastníte se pravidelných výrobních školení?

rozhodně ano spíše ano nevím spíše ne rozhodně ne

15) Je pro Vás důležité prohlubování a zvyšování odborné kvalifikace?

rozhodně ano spíše ano nevím spíše ne rozhodně ne

16) Dostáváte informace potřebné pro plnění Vašich povinností ve správný čas?

rozhodně ano spíše ano nevím spíše ne rozhodně ne

17) Spolupracuje se Vám dobře s kolegy při řešení Vašich pracovních úkolů?

rozhodně ano spíše ano nevím spíše ne rozhodně ne

18) Jsou podle Vašeho názoru vztahy v pracovním kolektivu špatné?

rozhodně ano spíše ano nevím spíše ne rozhodně ne

19) Hodnotíte úroveň komunikace se svým nadřízeným jako uspokojivou?

rozhodně ano spíše ano nevím spíše ne rozhodně ne

20) Poděkoval Vám/pochválil Vás nadřízený za Vaše pracovní úspěchy během posledních 2 měsíců?

ano ne nevím

21) Pokud Vás nadřízený kritizuje, vysvětlí Vám kde jste udělal/a chybu, abyste se z ní mohl/a poučit a neopakovat ji?

rozhodně ano spíše ano nevím spíše ne rozhodně ne

22) Co nejvíce snižuje Vaši motivaci k práci?

- nízké finanční ohodnocení
- špatné vztahy na pracovišti
- práce pod stresem
- vykonávání rutinních činností
- jiné důvody

Věk 18 - 25 26 - 35 36 - 45 46 - 55 56 a více

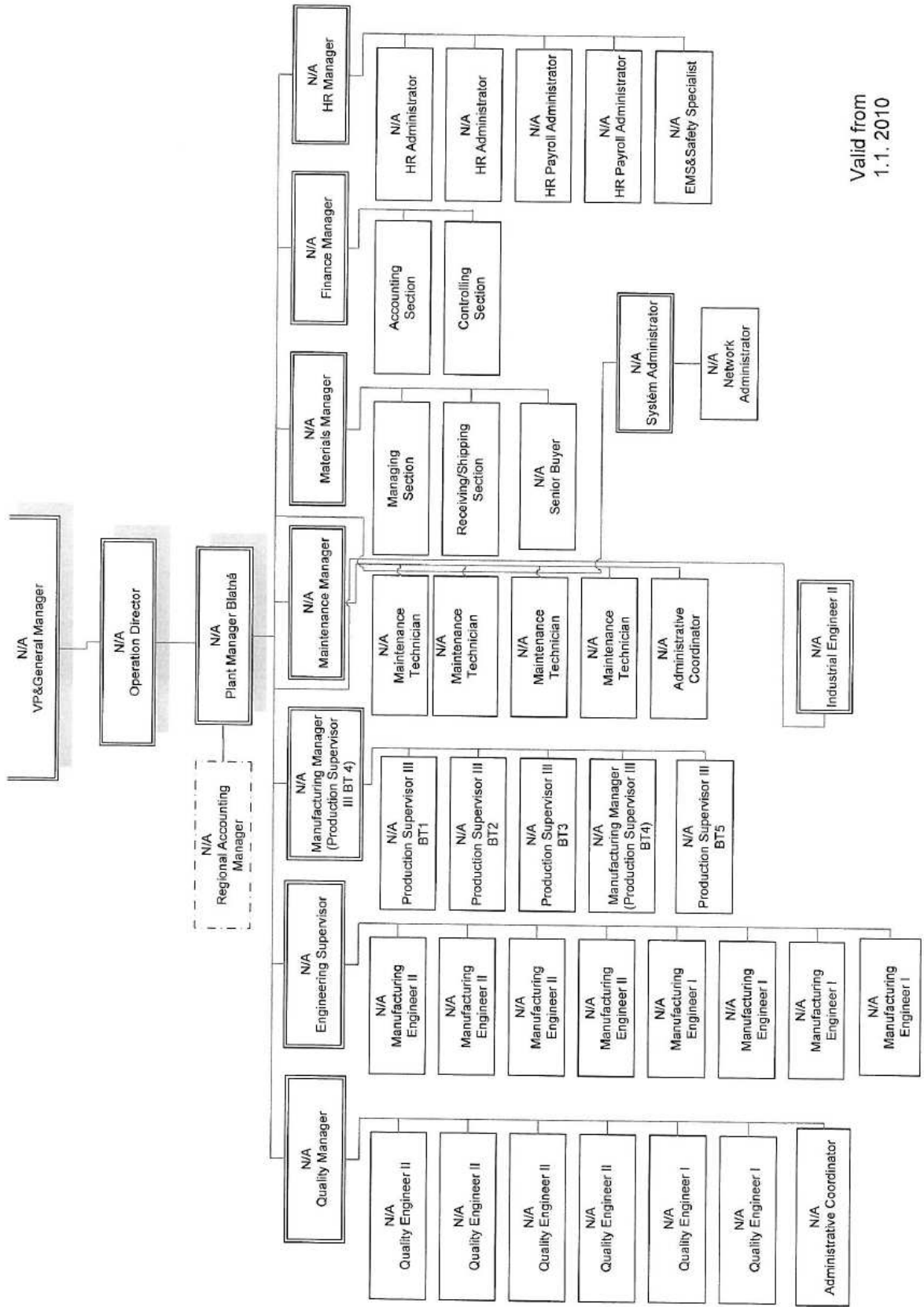
Pohlaví žena muž

Dosažené vzdělání

- základní
- vyučení
- úplné střední (vyučení + maturita)
- úplné střední odborné
- úplné střední všeobecné
- vyšší odborné
- bakalářské
- úplné vysokoškolské

Děkuji Vám za ochotu a za Váš čas strávený vyplňováním tohoto dotazníku.

Příloha 2: Organizační struktura závodu DURA Automotive CZ, k. s. Blatná



Valid from
1.1.2010