

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**Ekonomická fakulta**

**Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova KSP**

---

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Obchodní podnikání**

# **Řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku automobilového průmyslu**

Vedoucí diplomové práce:

**doc. Dr. Ing Dagmar Škodová Parmová**

Autor:

**Bc. Veronika Másilková**

---

České Budějovice 2013

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Veronika MÁSILKOVÁ  
Osobní číslo: E10664  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Obchodní podnikání  
Název tématu: Řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku automobilového průmyslu  
Zadávací katedra: Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova

### Zásady pro vypracování:

#### Cíl práce:

Hlavním cílem výzkumu bude zanalýzování současných přístupů motivace a stimulace lidských zdrojů v konkrétním podniku automobilového průmyslu a návrh možných zlepšení do budoucna. Dílčím cílem bude porovnání výsledků ze dvou výzkumných vzorků.

#### Metodika práce:

Diplomová práce bude zaměřena na analýzu řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku.


#### Rámcová osnova:

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

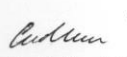
Rozsah grafických prací: dle potřeby  
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 70 stran, dle možností  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:

- BLÁHA, J. Mateiciuc, A. Kaňáková, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.  
KOTLER, P. KELLER, K. L.: Marketing Management. Prentice Hall; 12 edition. 816 s. ISBN 978-0131457577  
KRÜGER, Wolfgang. Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 108 s. ISBN 80-247-0780-2.  
KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. 1. Vyd. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-726-1116-X.  
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.  
PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 151 s. ISBN 80-247-0403-X.  
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.  
VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.  
Moderní řízení (časopis)

Vedoucí diplomové práce: doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová  
Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova  
Datum zadání diplomové práce: 17. prosince 2012  
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2013

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (26)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Eva Cudlinová, CSc.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 29. března 2011

## PROHLÁŠENÍ

*Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.*

**DATUM**

**PODPIS STUDENTA**

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych ráda poděkoval paní doc. Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové za vedení mé diplomové práce, velice užitečné odborné rady, její vstřícný přístup, inspiraci a za rady a připomínky při zpracování této odborné práce.

# OBSAH

Úvod.....	8
1 Cíl a metodika práce.....	9
1.1 Cíle .....	9
1.2 Hypotézy .....	9
1.3 Metodika .....	10
1.3.1 Studium odborné literatury .....	10
1.3.2 Základní charakteristika podniku .....	10
1.3.3 Dotazníkové šetření.....	10
1.3.4 Závěr a návrhy.....	11
2 literární přehled .....	12
2.1 Lidský kapitál.....	12
2.2 Lidské zdroje.....	12
2.2.1 Řízení lidských zdrojů .....	13
2.2.2 Kdo se podílí na řízení lidských zdrojů?.....	13
2.2.3 Techniky pro zlepšování řízení lidských zdrojů v podniku .....	13
2.3 Personální práce .....	14
2.3.1 Personální činnosti (služby, funkce) .....	15
2.3.2 Delegování a motivace .....	23
2.4 Motivace.....	24
2.4.1 Nástroje motivace.....	25
2.4.2 Mnoho jiných faktorů motivuje lidi víc, než jen peníze .....	26
2.4.3 Motivace a demotivace .....	27
2.4.4 Motivace a stimulace .....	28
2.5 Stres.....	28
2.6 Odbory .....	28

2.7 Flexibilita řízení lidských zdrojů a inovace .....	29
3 Vlastní práce.....	30
3.1 Charakteristika podniku Valeo.....	30
3.1.1 Valeo celosvětově .....	30
3.1.2 Trh s náhradními díly .....	31
3.1.3 Historie.....	31
3.1.4 Obchodní politika založena na partnerství.....	33
3.1.5 Nákupní strategie .....	34
3.1.6 Strategie 5 směrů.....	35
3.1.7 Řízení lidských zdrojů .....	36
3.2 Valeo Česká republika .....	38
3.3 Společnost Valeo Compressor Europe, s. r. o.....	39
3.3.1 Charakteristika podniku .....	39
3.3.2 Historie Valeo Compressor Europe .....	39
3.3.3 Organizační struktura .....	40
3.3.4 Počet zaměstnanců .....	41
3.3.4 Odměňování zaměstnanců .....	42
3.3.5 Absence .....	44
3.3.6 Péče o zaměstnance:.....	45
3.3.7 Pracovní doba.....	46
3.3.8 Pracovněprávní nároky a podmínky.....	46
3.4 Dotazníkové šetření.....	48
3.4.1 Popis dotazníku .....	48
3.4.2 Hodnocení dotazníků .....	49
3.4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	49
3.4.4 Potvrzení/vyvrácení hypotéz .....	89
3.4.5 Shrnutí dotazníkového šetření.....	91

4 Návrh změn .....	92
4.1 Efektivní komunikace .....	92
4.2 Revize plnění tréninkového plánu.....	93
4.3 Revize osvětlení .....	94
4.4 Revize hluku.....	94
4.5 Dekorace kanceláří.....	94
4.6 Výměna křesel.....	95
4.7 Ergonomické podložky k PC .....	95
4. 8 Přesun R&D oddělení .....	95
4.9 Instalace oken do jídelny.....	96
4.10 Zlepšení stravovacích služeb.....	96
4.11 Informovanost .....	97
Závěr .....	98
Summary .....	100
Seznam použitých zdrojů .....	101
Seznam příloh.....	
Přílohy: .....	



# ÚVOD

V současné době již všichni manažeři moc dobře vědí, že řízení lidských zdrojů není pouze o personalistice, ale je nedílnou součástí plnění strategických rolí v podniku. Právě lidský kapitál je základním kamenem trvale udržitelné konkurenceschopnosti podniku na dnešním trhu všech odvětví, neméně v automobilovém průmyslu.

Činností personálního oddělení není pouze najít a vybrat zaměstnance se schopnostmi v daném oboru, ale především rozvíjet jeho schopnosti dál. Výběr pracovníků je jen začátek dlouhé cesty za úspěšným vedením podniku. Každého zaměstnance je třeba určitým způsobem motivovat k většímu výkonu práce, motivovat ho, aby šel do práce s radostí, protože, takový člověk, který ráno vstane a těší se na další pracovní den, je šťastným a lépe schopným zařadit se do pracovní činnosti. Všichni musí určitou etapu svého života prožít v práci. Jelikož je tato část nemalá, a proto činností personalistů je co nejvíce zpříjemnit tuto část života všem svým zaměstnancům.

Téma diplomové práce jsem zvolila za zajímavé, protože žádný podnik by nefungoval bez nadaných, šikovných a motivovaných lidí k práci. Jelikož nyní pracuji na personálním oddělení vybraného podniku, vím, že vše funguje výborně na mezinárodní úrovni, ale i přesto se nikdy nesmí usnout na vavřínech, a proto jsem se rozhodla sledovat spokojenost zaměstnanců.

Diplomová práce „Řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku automobilového průmyslu“ se zaměří na analýzu současných trendů v řízení lidských zdrojů, včetně hodnocení výstupů. Pro sledovaný podnik budou navržena opatření a zlepšení do budoucna, které budou vést k motivovanějším a spokojenějším pracovníkům.

# 1 CÍL A METODIKA PRÁCE

## 1.1 Cíle

Diplomová práce je zaměřena na analýzu řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku automobilového průmyslu. Budou zpracovány údaje získané o podniku Valeo Compressor Europe, s. r. o., ve kterém autorka pracuje na pozici trainee, konkrétně v oddělení lidských zdrojů.

Cílem diplomové práce bude zanalyzování současného systému řízení lidských zdrojů ve společnosti Valeo Compressor Europe, s. r. o. a upozornění na nedostatky, který by mohli vést ke snížení efektivity práce a případné demotivaci pracovníků.

Pro sledovaný podnik budou navržena zlepšení do budoucna, která by mohla vést ke zvýšení efektivity a motivaci lidí.

1. Analýza současného systému řízení lidských zdrojů
2. Zjištění spokojenosti pracovníků

## 1.2 Hypotézy

V rámci výzkumného šetření jsou vyřčeny následující hypotézy:

1. Více než 70 % pracovníků využívá 2 a více informačních kanálů pro svou informovanost.
2. Čím více faktorů snižují motivaci k práci, tím menší je motivace pracovat v podniku do budoucna.

První hypotéza by měla objasnit, že více jak 70 % respondentů využívá více, než 2 kanály k získání informací. Hypotézu autorka potvrdí, či vyvrátí na základě zjištění údajů z dotazníkového šetření o počtu využívání informačních kanálů.

Druhou hypotézu autorka zaměří na zjištění, že motivace lidí pracovat v podniku do budoucna je tím menší, čím více demotivátorů k práci zaměstnanci pociťují. Hypotézu lze potvrdit, či vyvrátit a to na základě porovnání počtu faktorů snižujících motivaci k práci a motivaci pracovat v podniku do budoucna.

## **1.3 Metodika**

Metodický postup, dle kterého bude diplomová práce tvořena, lze sepsat do následujících bodů:

### **1.3.1 Studium odborné literatury**

Přípravná část diplomové práce bude spuštěna vyhledáváním a četbou odborných literárních pramenů, zaměřených na tematiku řízení lidí resp. řízení lidských zdrojů, motivaci, vzdělávání pracovníků a odměňování.

Východiskem pro zpracování literární rešerše bude studium odborné knižní literatury, jež bude uvedena v seznamu použité literatury.

### **1.3.2 Základní charakteristika podniku**

První část analýzy podniku bude zaměřena na základní charakteristiku všech závodů Valeo ve světě, čím se zabývá, jaká je obchodní politika, kdo jsou odběratelé, nákupní strategie, strategie pěti směrů, něco málo o historii značky Valeo, komplexním řízení lidských zdrojů ve všech závodech. Dále se autorka zaměří pouze na popis společnosti Valeo Compressor Europe, s. r. o. v Humpolci, a to z hlediska historie závodu, základních údajů, organizační struktury, počtu zaměstnanců, odměňování, absence, péče o zaměstnance, pracovní doby a pracovních právních nároků a podmínek.

Pro tuto část budou využity online zdroje, zkušenosti autorky z daného oddělení, poskytnuté personální podklady např. Kolektivní smlouva, Mzdový předpis a Pracovní řád. Bude proveden rozhovor s Ing. Šárkou Plešákovou pro získání co nejvíce informací.

### **1.3.3 Dotazníkové šetření**

Průzkum se využívá ke komunikaci mezi dotazovaným, což jsou zaměstnanci podniku, a dotazujícím, kterým je v tomto případě autorka. Dotazník se bude skládat ze standardizovaných otázek, na které musí pracovníci odpovědět. Díky této metodě lze obsáhnout velký počet zaměstnanců, jak ve výrobě, tak v administrativě a zjistit tak

jejich spokojenost v podniku. Informace získané z dotazníkového šetření budou nejprve zrevidovány z hlediska chyb, úplnosti a přesnosti. Následně bude každá otázka zanalyzována a pomocí grafů vytvořeno zhodnocení odpovědí.

#### **1.3.4 Závěr a návrhy**

Analýza řízení lidských zdrojů podniku bude ukončena shrnutím, následným zhodnocením získaných informací a budou vytvořeny návrhy na zlepšení.

## 2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

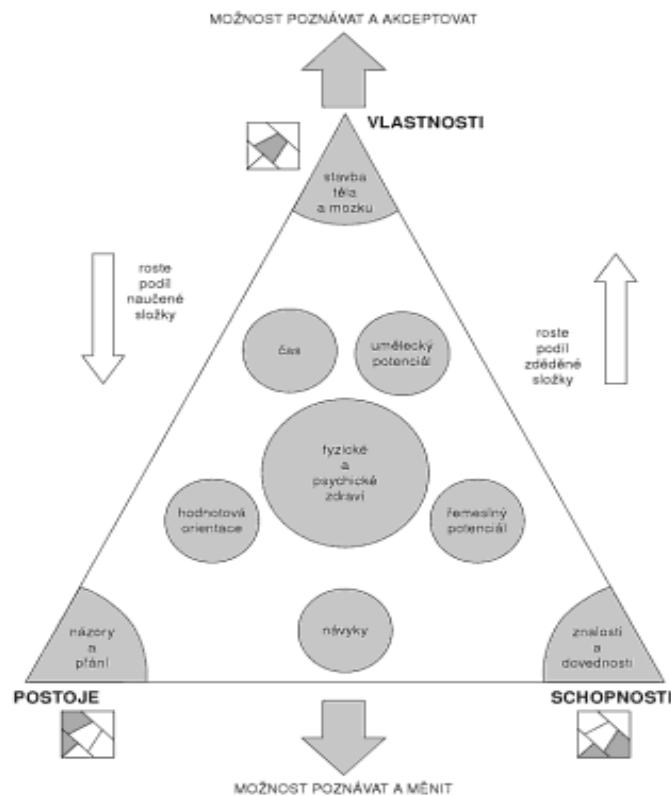
### 2.1 Lidský kapitál

Termín lidský kapitál bývá mnohdy zmiňován v souvislosti s dodatečnými jazykovými kurzy, školním vzděláváním, kurzy výpočetní techniky, přednáškami o mravní bezúhonnosti, o dobrých mravech a čestnosti, výdaji na lékařskou péči, aj. Tyto výdaje jsou investicemi do lidského kapitálu. Nové dovednosti, vzdělávání, uznání, stálejší zdraví, toto totiž nelze oddělit od konkrétního člověka (Kameníček, 2003).

### 2.2 Lidské zdroje

Hlavním předpokladem úspěchu se čím dál rychleji stává kvalita lidí, jichž má firma k dispozici. Začínají rozhodovat prostředky, které jsou vloženy do firemních zaměstnanců a manažerů (Plamínek, 2008).

Obrázek 1 Trojúhelník lidských zdrojů



Zdroj: Plamínek, 2008

**Schopnosti** jsou znalosti a dovednosti daného člověka, to co člověk umí a ví. Jde o tzv. potenciál osoby, s nímž lze pracovat = schopnosti rozvíjet se.

**Postoje** nám ukazují celkovou míru ochoty, loajality a snahy konkrétního člověka. Toto všechno úzce souvisí s motivací.

**Vlastnosti** jsou souborem lidských zdrojů, jež za konkrétních podmínek jsou neefektivní měnit se při spolupráci s lidmi (Plamínek, 2002).

### **2.2.1 Řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů je možno ve zjednodušené podobě popsat jako organizování procesu změn v kvalitě a struktuře lidských zdrojů, organizace v jednotě s potřebami, které jsou dány požadavky sociálního a ekonomického okolí podniku, požadavky pracovníků i vnitřními vývojovými záměry podniku.

Aby firma mohla úspěšně plnit své cíle, je třeba, aby bylo dosaženo souladu mezi řízením lidských zdrojů a strategickými záměry organizace (Veber, 2000).

### **2.2.2 Kdo se podílí na řízení lidských zdrojů?**

Úkoly a činnosti řízení lidských zdrojů směřující k jejich plnění jsou nedílnou součástí nejen personálního oddělení, ale z velké části neoddelitelnou součástí práce veškerých vedoucích pracovníků, bez ohledu na postavení ve funkční řídicí hierarchii. Každá řídicí persona, byť řídí jen jednoho pracovníka, musí vykonávat celou řadu personálních činností. Lze říci, že větší část personální práce vykonávají vedoucí pracovníci, v řadě provozní, či linioví manažeři, nemluvě o vrcholovém vedení. A tak je důležité, aby si všichni nadřízení i osoby, které se připravují na tuto pracovní roli, osvojili znalosti a dovednosti potřebující pro plnění úkolů personální práce (Koubek, 2006).

### **2.2.3 Techniky pro zlepšování řízení lidských zdrojů v podniku**

V dnešní době se předpokládá, že hlavním prvkem každé organizace jsou lidé. Kvalita, produktivita, ziskovost, spokojenost zákazníků a image společnosti závisí do

značné míry na školení, koordinaci a motivaci zaměstnanců. Pro řádně fungující společnost je nezbytné, aby osoby, které ji tvoří, to věděli a byli schopni správně pracovat.

Nedostatečné řízení lidských zdrojů může vést k mnoha problémům, které poškozují výkonnost organizace:

- Nedefinované povinnosti;
- Nedostatek motivace;
- Nedostatek školení/informací;
- Nedostatečná spolupráce;
- Nedostatečná vnitřní komunikace;
- Střet zájmů;
- Nedostatečná koordinace.

Jakákoliv iniciativa pro změnu by měla být vyvinuta tak, aby byla podpořena vedením podniku a byla vidina kontinuity. Začít se změnou a vytvořit jakési očekávání, které poté nejsou splněny, může vyvolat frustraci a situaci ještě zhoršit. Implementace vždy musí být prováděna profesionálně a po správné diagnóze se vybírají správné nástroje pro každou situaci (Técnicas para la Mejora de la Gestión de los Recursos Humanos en la Empresa, cit. 2013-03-20, dostupné na <http://www.sinapsys.com/es/content/tecnicas-para-la-mejora-de-la-gestion-de-los-recursos-humanos-en-la-empresa>).

## 2.3 Personální práce

Personální práce se zaměřuje na otázky, týkající se člověka jako pracovní síly, jeho zapojováním do práce v organizaci, využíváním jeho schopností, jeho fungováním, pracovním chováním a výkonem, vztahy, do kterých pracovník podniku vstupuje, přizpůsobováním se všem podnikovým potřebám, výsledky jeho práce, náklady vynakládanými na lidskou práci a v první řadě i na otázky související s uspokojováním jeho sociálních potřeb a jeho osobním rozvojem. Stručněji řečeno, personalistika zahrnuje všechno, týkající se člověka a jeho práce v organizaci, včetně věcí v životě pracovníka ovlivňující práci v podniku (Koubek, 2003).

### **2.3.1 Personální činnosti (služby, funkce)**

Práce řízení lidských zdrojů má svůj konkrétní výraz = personální činnosti. Personální činnosti nám ukazují výkonnou část personální práce. Činnosti personálního oddělení jsou následující:

- Personální plánování;
- Vytváření a analýza pracovních míst;
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků;
- Rozmíst'ování, zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru;
- Hodnocení pracovníků;
- Odměňování;
- Pracovní vztahy;
- Vzdělávání pracovníků;
- Personální informační systém;
- Péče o pracovníky;
- Zdravotní péče o pracovníky;
- Průzkum trhu práce;
- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.
- Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací (Koubek, 2007).

#### ***2.3.1.1 Získávání pracovníků***

Získávání pracovníků je činností zajišťující, aby volná pracovní místa v podniku přilákala velké množství poptávajících o tato místa. Jde především o rozpoznání a vyhledání vhodného pracovního kapitálu, informování veřejnosti o volných místech v podniku, nabízení těchto volných míst, pohovory s uchazeči, získávání informací o uchazečích a zajištění těchto činností jak organizačně, tak administrativně (Koubek, 2006).

#### ***Vnitřní a vnější zdroje pracovníků***

Nejdůležitějším bodem při získávání pracovníků je identifikování metod samotného procesu a zdrojů jejich získávání. Podle získaných informací zjišťujeme, že podnik disponuje dvěma základními zdroji na získání pracovníků a to vnitřními a vnějšími.



Mezi vnitřní zdroje patří:

- Zaměstnanci, jejichž místa se ruší pro zastavení výroby nebo jiných organizačních důvodů;
- Vlastní pracovníci, mající zájem o uvolněné či nové místo;
- Zaměstnanci, jejichž místa budou zrušena kvůli inovacím v oblasti technologie a techniky;
- Pracovníci s vysokými schopnostmi a dovednostmi pro zastání náročnějšího pracovního místa;
- Ženy vracející se z mateřské dovolené (Proměny získávání a výběru zaměstnanců, cit. 2013-03-30, dostupné na: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/>).

**Výhodami** získávání pracovníků z vlastních vnitřních zdrojů jsou: Zájemce o práci již zná podnik, a organizace naopak zná uchazeče. Lépe se navrací investice, které podnik vynaložil na zaměstnance. Pracovník lépe využije zkušenosti již získané v organizaci. Nabídkou práce svým zaměstnancům se zvyšuje motivace a morálka.

**Nevýhodou** nastávající při výběru z vnitřních zdrojů: Soutěžení mezi zaměstnanci může negativně ovlivnit mezilidské vztahy a morálku na pracovišti. Povýšení až na takový post, na který daný pracovník nestačí. Vybrání zaměstnance zevnitř podniku zamezuje novým přístupům a vstupům myšlenek zvenku (Koubek, 2006).

Mezi vnější zdroje patří:

- Absolventi škol;
- Nezaměstnaní;
- Uchazeči vracející se z pracovního poměru v zahraničí;
- Zaměstnanci konkurenčních firem;
- Důchodci;
- Ženy v domácnosti;
- Studenti;

- Zahraniční pracovníci (Proměny získávání a výběru zaměstnanců, cit. 2013-03-30, dostupné na: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/>).

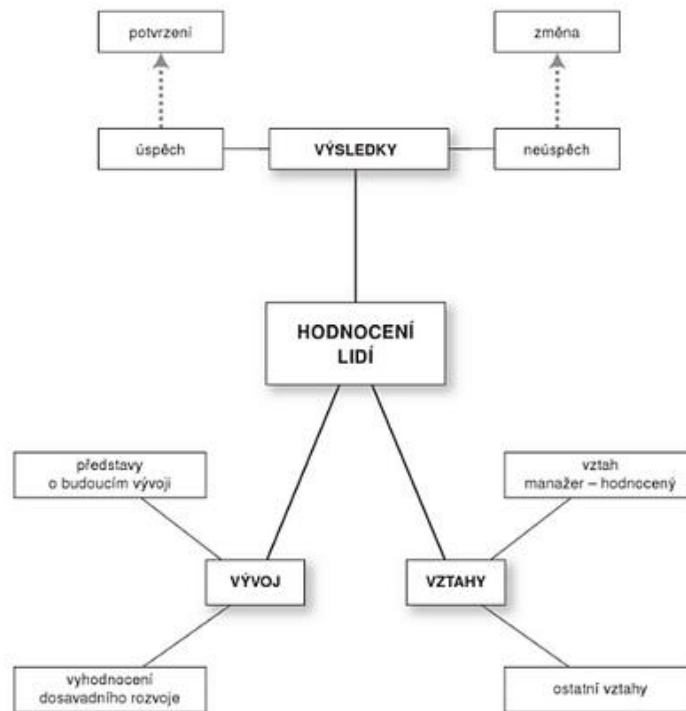
**Výhody** při výběru pracovníka z vnějších zdrojů: Nový člověk může do podniku přinést nové pohledy, poznatky, názory a zkušenosti zvenku. Venku máme větší možnost potkat nějakou talentovanou osobu, než v podniku. Ve většině případů je levnější a rychlejší sehnat nějakého experta nebo vysoce kvalifikovanou osobu zvenku, než si takovouto osobu vychovat v podniku.

Ale i zde si můžeme říci nějaké **nevýhody**: Adaptování nového pracovníka je časově delší záležitost. Vytvoření lákavého nového pracovního místa je časově, ale i finančně náročné. Může vzniknout demotivace u lidí, kteří se cítili být dostatečně kvalifikovaní a zkušení přejít na toto nově nabízené místo, ale nebyli vybráni (Koubek, 2006).

### ***2.3.1.2 Hodnocení lidí***

Při vedení lidí nestačí jen posuzovat plnění jednotlivých úkolů, ale je také třeba se věnovat i dlouhodobějšímu rozvoji každého člověka a jeho roli ve firemním systému. Pro jednotlivé hodnotící pohovory se nabízejí tři různá témata: vývoj, výsledky a vztahy (tabule 29 – „princip trojitého vé“).

Obrázek 2: Princip trojitého vé



Zdroj: Plamínek, 2002

**Neúspěch.** Neúspěch je námětem k hledání nových postupů, zlepšováním, obecně vede ke změně.

**Úspěch.** Pro manažera i zaměstnance by tato informace měla znamenat potvrzení postupu, který zvolili, a také jistotu, že určitou věc mohou za stejných podmínek udělat shodně (Plamínek, 2002).

### 2.3.1.3 Odměňování

Velká část manažerů říká, že otázka výdělků není jediným důvodem, proč zaměstnanec setrvává ve firmě. Vždy jsou upřednostňovány také jiné hodnoty zaměstnání a motivy práce, než pouze peníze. Např. dostatek volného času, kariérní růst, dobré mezilidské vztahy, možnost dalšího vzdělávání, možnost vykonávat zajímavou a nerutiní práci atd.

Nyní slova jako odměňování a motivace jsou velmi frekventovaná při různých vystoupeních manažerů. Jeden z důvodů zájmu je neustálé snižování mzdových nákladů. Dalším, významným důvodem je, že pouze zaměstnanci velmi motivovaní k plnění cílů

firmy dokáží obstát v nynější problematické nabídce konkurenčních služeb zákazníkům a neustále se přizpůsobovat proměnlivým, dynamickým potřebám zákazníků (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

V moderním řízení lidských zdrojů odměňování neznámá pouze plat, mzdu nebo další formy peněžní odměny, poskytované pracovníkovi za vykonávanou práci. Odměňování v moderním pojetí zahrnuje formální uznání, povýšení, pochvaly a zaměstnanecké výhody, které jsou pracovníkovi poskytnuté organizací nezávisle na pracovním výkonu, jen z titulu pracovního poměru (Koubek, 2001).

Odměny mohou zahrnovat okolnosti či věci, ne zcela samozřejmé, např. zařazení na určité pracoviště, přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, přidělení určitého zařízení či stroje. Stále častěji je mezi odměny řazeno i vzdělávání poskytované organizací. Mimo tyto více, či méně hmatatelné odměny, se stále více pozornosti klade na vnitřní odměny, které nemají hmotnou povahu a souvisejí s radostí, kterou práce přináší, se spokojeností s vykonávanou prací, z pocitů úspěšnosti a užitečnosti, s příjemnými pocity díky moci zúčastňovat se určitých úkolů či aktivit, dosahování pracovních cílů, z neformálního uznání okolí, z postavení a kariéry atd. Odměny tohoto druhu jsou ve vztahu s osobností pracovníka, jeho zájmy, potřebami, postoji, normami a hodnotami.

Někdy se používají i nepeněžní formy odměňování, z nichž některé z nich lze vyjádřit také v penězích, ale některé však v penězích vůbec vyjádřit nelze (Koubek, 2001).

#### ***2.3.1.4 Zaměstnanecké výhody***

Zaměstnanecké výhody jsou považovány za nedílnou součást odměňování pracovníků, ale oproti odměnám za odpracovanou dobu, pracovní podmínky, výkon, schopnosti, či tržní hodnotu pracovníka je společnost většinou poskytuje pracovníkům pouze, když jsou u ní v pracovním poměru. Nabízejí se a poskytují většinou plošně, jen u některých z nich přihlíží k postavení pracovníka v podniku, k funkci, k zásluhám a době zaměstnání v podniku. Několika zaměstnaneckých výhod se mohou podílet i rodinní příslušníci pracovníků podniku.

*Zaměstnanecké výhody lze zařadit do čtyř skupin:*

**Výhody sociální povahy** – podnikové půjčky, důchodové připojištění, příspěvky na rekreaci nebo životní pojištění atd.

**Výhody zkvalitňující využívání volného času** - organizování dotovaných zájezdů, kulturní a sportovní aktivity, dotování, nebo nabídka rekreace pro pracovníky s rodinami aj.

**Výhody mající vztah k práci** - stravování, podnikové parkoviště, výhodnější prodej podnikových produktů pracovníkům, příspěvek na úhradu cestovních nákladů pokud zaměstnanec dojíždění do zaměstnání, vzdělávání hrazené podnikem, poskytování pracovního oděvu apod.

**Výhody týkající se postavením v organizaci** - užívání podnikových automobilů pro osobní účely, luxusní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, úhrada provozu telefonu v bytě, přidělení mobilního telefonu, nárok na společenský oděv aj.

Pro inspiraci uvedeme některé další poskytované zaměstnanecké výhody:

- Příspěvek na péči o děti pracovníků v jeslích a mateřských školách;
- Placené volno v den narozenin;
- Svatební dar;
- Dárek k narozeninám;
- Vánoční dárek;
- Podniková posilovna nebo tělocvična, popřípadě příspěvek pracovníkům na sportovní a tělovýchovné aktivity;
- Materiální podpora pozůstalých při úmrtí pracovníka;
- Dodatečná podniková dovolená (Koubek, 2003).

Některé podniky prezentují zaměstnanecké výhody jako to, co ze zákona musejí svým pracovníkům poskytovat. Skutečné zaměstnanecké výhody jsou jen takové výhody, jaké podnik poskytuje ze své vlastní iniciativy. Kdy společnost je motivována potřebou získat a udržet si žádoucí pracovníky, upevnit vztahy k podniku, pocít sounáležitosti, získat jejich loajalitu, dosáhnout ke sblížení individuálních cílů s cíli podniku a vytvořit harmonické pracovní vztahy v podniku (Koubek, 2003).

### **2.3.1.5 Řízení pracovního výkonu**

Pracovní výkon pracovníků vždy byl, je a bude hlavním smyslem práce personalistů. Organizace si najímá lidi právě proto, aby prováděli žádoucí pracovní výkon, a pomáhali tak k dosažení cílů podniku.

Nové moderní řízení lidských zdrojů klade důraz na potřebu vytváření pracovních míst „na míru“ a pracovních úkolů, schopnostem a preferencím jednotlivého pracovníka, a tím i optimalizuje jeho pracovní schopnosti. V zájmu podniku je zlepšování pracovního výkonu, ale také v zájmu zvyšování spokojenosti všech pracovníků s kvalitou jejich pracovního života se zároveň hledí na soustavné rozvíjení jejich pracovních schopností. Rozvíjení schopností pracovníka se stále více považuje za nedílnou součást úkolů pracovníka, za výkonovou složku, a tím se stává předmětem odměňování a hodnocení pracovního výkonu. Tyto skutečnosti jsou klíčovými principy přístupu k pracovnímu výkonu = řízení pracovního výkonu (performance management), (Koubek, 2004).

*„... neustálý proces komunikace probíhající v partnerském duchu mezi pracovníkem a jeho bezprostředním nadřízeným, zahrnující definování jasných očekávání a dosažení shody, pokud jde o práci, která se má udělat. Je to systém. To znamená, že má řadu složek, z nichž všechny musejí být přítomny, dokud má systém řízení pracovního výkonu znamenat pro organizaci, manažery a personál přidanou hodnotu.“ (Koubek, 2004)*

### **2.3.1.6 Péče o zaměstnance**

Péče o fyzické a duševní zdraví je jednou z významných forem investování do lidského kapitálu. V dnešní době ve vyspělých zemích závisí výdělky více na dovednostech a na znalostech, než na tělesné síle. Po celém světě jsou ale neustále více považovány za nejdůležitější podmínku výdělků duševní schopnosti a psychická pohoda zaměstnance. Znalosti i zdraví, lze vylepšovat různými způsoby. Výkonnost a pracovní morálku ovlivňují pracovní podmínky, především přestávky na svačinu, vyšší mzdy, přestávky na kávu aj.

Firmy mají možnost investovat do zdraví svých zaměstnanců financováním stravování, financováním lékařských prohlídek, nebo pokud omezí činnosti, které mají vysoké riziko úrazů.

Jak jsou zaměstnanci výkonní, nezávisí pouze na jejich schopnostech, na velikosti investic „vně“ pracovního místa a na objemu investic na pracovním místě, nýbrž i na intenzitě práce, na motivaci všech zaměstnanců pracovat na plný výkon. Motivace k plnému výkonu z určité části závisí na výdělcích, a to proto, že vyšší výdělky ovlivňují pracovní morálku (Kameníček, 2003).

### ***2.3.1.7 Rozvoj zaměstnance***

Rozvoj zaměstnance, z pohledu součástí celkové strategie, znamená organizaci učebních zkušeností a užitečný příspěvek na pracovišti tak, že můžeme zlepšit výkon, můžeme dosahovat pracovních cílů a tak díky zvýšení znalostí, dovedností, učebních schopností a nadšení lidí v každé úrovni, bude zabezpečen nepřetržitý růst jednotlivce v podniku. Rozvoj zaměstnance proto musí být součástí širší strategie podniku sladěné s podnikatelskou misí a cíli podniku (Foot, Hook, 2002).

Lidé jsou tím nejdrahocennějším podnikovým zdrojem, a proto je velmi důležité, aby pracovali na optimální úrovni svého výkonu. Významně k tomu přispívá rozvoj zaměstnance, a proto v souvislosti s požadavky na zvýšení efektivity, by měl být součástí strategického plánu organizace vztahující se k cílům podniku. Rozvoj zaměstnance tak přispívá k významné efektivnosti podniku a není, vnímán jako nákladný luxus. V dřívějších dobách bylo na trénink přihlíženo příliš často jako na zbytečný náklad, nežli jako na část dosahování efektivnosti v organizaci (Foot, Hook, 2002).

### ***2.3.1.8 Vzdělávání***

Vzdělávání zajišťuje, aby pracovníci měli dovednosti a znalosti potřebné k uspokojivému výkonu práce v současnosti, ale i v budoucnosti, aktualizuje technologické a technické znalosti v souladu s novými technologiemi a zvyšuje spokojenost a vazbu na podnik.

Majitelé a vedoucí pracovníci si musejí uvědomit, že řízení podniku v nynějších tržních podmínkách je řízení podniku v nejistotě, což znamená řízení v podmínkách s vysokou mírou proměnlivosti. Na nejistotu musí být připraven každý pracovník a podnik by mu měl ve vlastním zájmu pomáhat v přizpůsobování pracovních

schopností pracovníka, měnícím se požadavkům práce. Podnik tak investuje do pružnosti a i do současné i budoucí konkurenceschopnosti a úspěšnosti.

Obecně lze říci, že podnikové vzdělávání všech pracovníků je v dnešní době v moderně řízených podnicích nejvýznamnější personální činností (Koubek, 2003).

Vzdělávání jsou činnosti, jež mají za cíl rozvoj dovedností, znalostí, morálních hodnot a porozumění, potřebné pro všechny aspekty života, v porovnání s dovednostmi a znalostmi týkající se jen k omezenému poli činnosti. Hlavním smyslem vzdělávání je poskytování podmínek nezbytných pro mladé lidi a dospělé, k jejich rozvoji porozumění, tradic a myšlenek, které ovlivňují společnost, v které žijí a umožnit jim tak, aby této společnosti přispívali. Toto zahrnuje studium zákonů přírody a jejich vlastních kultur, stejně jako získání jazykových a jiných dovedností, které jsou základem osobního rozvoje, učení, komunikace a kreativity (Foot, Hook, 2002).

### **2.3.2 Delegování a motivace**

Delegování lze definovat jednoduše jako proces pověřování odpovědností za pracovní aktivity od řídicích pracovníků.

V širším pojetí můžeme chápat delegování nikoliv jen jako předávání pravomocí, ale jako nástroj rozvíjení pracovníků a motivování. Delegování chápeme také jako určitou sociální aktivitu, která si zakládá na kvalitní formě komunikace jednotlivých manažerů s kolegy či podřízenými.

Jedním z hlavních cílů delegování je růst efektivity práce, stabilita, zisk, trvale udržitelný rozvoj firmy a konkurenceschopnost (Cipro, 2009)!

Indikátory nedostatečného delegování:

- někteří zaměstnanci jsou více vytíženi než ostatní;
- nesplnění konečných termínů;
- nejasnost pravomocí;
- nadřízený nemá na lidi čas;
- rozhodnutí o změnách cílů se nedostávají k pracovníkům, než je potřebují znát;
- podřízení nejsou připraveni na povýšení;



- vedoucí zasahují do činností bez vědomí svých podřízených, kteří na úkoly pracují;
- fluktuace, časté žádosti o přeložení;
- podřízení mají dělat činnosti, pro které nejsou vycvičeni;
- vedoucí si berou práci k sobě domů a odkládají dovolenou z pracovních důvodů;
- zaměstnanci s talentem nemají kam postoupit, nebo se v práci nudí;
- nekompletní informace, opožděné informační toky;
- vedoucí trvá na tom, aby všechny e-maily a pošta šla přes něj (Cipro, 2009).

## 2.4 Motivace

Pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí se musí věnovat zvýšená pozornost nevhodnějšímu způsobu motivování lidí pomocí nástrojů, jako jsou různé stimuly, vedení lidí, odměny, vykonávaní práce a podmínky v organizaci, za kterých tuto práci vykonávají. Hlavním cílem je samozřejmě vytvoření a rozvíjení motivačního procesu a pracovního prostředí, jež pomohou tomu, aby jednotlivci dosahovali odpovídajících výsledků očekávaných managementem (Armstrong, 2002).

Motivace, patřící do oblasti dynamiky osobnosti, je relativně proměnlivá. Stále více pracovníků není schopno plně využívat svůj potenciál, protože nejsou adekvátně motivováni. Proto je nezbytně nutné, aby se nadřízený zabýval skutečnými motivy, jež mohou podřízeného přitáhnout k nové odpovědnosti (Cipro, 2009).

Existují dva rozdílné druhy faktorů ovlivňujících motivaci k práci, ale pouze jeden z nich je adekvátní k vytvoření trvalé aktivity pracovníka a skutečné pracovní spokojenosti.

Do těchto motivátorů patří:

- samostatná práce;
- zajímavé pracovní úkoly;
- vlastní odpovědnost;
- výkonnostní soutěž;
- oprávnění rozhodovat;
- zážitek úspěchu;
- možnosti pracovního postupu;

- uznání dobrých pracovních výsledků vedoucím.

Výše vyjmenované motivátory ovlivňují primární motivaci, vyznačující se radostí z práce. Tato motivace slouží jak firmě, formou velké ochoty pracovníka podávat výborný výkon, který z ní plyne, tak pracovníkovi. Proto, by se měl nadřizený velmi snažit, aby nabízel motivační podněty, vytvářející primární motivaci (Laufer, 2008).

Vedle motivátorů Herzberg určil další faktory, které neumějí sice vytvořit skutečnou pracovní spokojenost, ale vyvolávají nespokojenost, v případě, že nejsou dostatečně vytvořeny nebo dány. Tyto faktory se nazývají „hygienickými faktory“.

K těmto hygienickým faktorům patří všechny podmínky pracovního procesu. Jako např.:

- atraktivní image firmy;
- spravedlivá odměna;
- dobré vybavení pracoviště;
- přiměřené uspokojení sociálních potřeb;
- uspokojivé mezilidské vztahy;
- jistota pracovního místa.

Hygienické faktory stabilizují atmosféru na pracovišti, ale samy nejsou důvodem dlouhodobé aktivity pracovníků, ani skutečné radosti z práce. Vyvolávají takzvanou sekundární motivaci (Laufer, 2008).

Poté, co jsou dány uspokojivé, vnější hygienické faktory spojené s vhodnými vnitřními motivátory, jsou vytvořeny dobré předpoklady pro trvalé zvyšování výkonu a skutečnou pracovní spokojenost (Laufer, 2008).

### 2.4.1 Nástroje motivace

- **Mzda** – většinou se skládá z několika složek, zatímco každá z nich má v sobě specifické motivační působení;
- **Zaměstnanecké výhody** – dodatková dovolená, příplatky na stravování, nebo také vstupenky do sportovních či kulturních zařízení zvyšují pracovníkovu spokojenost v organizaci a dále mají vliv na stabilitu;

- **Pojištění** – finanční nástroj, zvyšující sociální jistoty pracovníka, pojištění je výhodný pro zaměstnance i organizaci;
- **Pracovní smlouva** – zatímco pracovní smlouva, která je na dobu neurčitou dává vyšší jistotu a je tedy určitou zárukou stability, pracovní smlouva sepsaná na dobu určitou motivuje, aby byl pracovník opětovně do organizace přijat;
- **Uznání, pochvala, ocenění** - tyto motivátory mají řadu podob - veřejnou pochvalu před kolektivem, neformálního sdělení nebo také zobrazení pracovníka na tabuli cti;
- **Postavení, kariéra** – pracovníci usilují o vyšší výkon a přizpůsobují se normám a hodnotám organizace;
- **Kritika** – představuje pracovníkovi, že jisté jednání či postup není správné, a tak by kritika měla motivovat k budoucí změně chování;
- **Osobní rozvoj** – spojuje zájmy pracovníka a zájmy organizace, je tedy současně nástrojem a cílem motivování, spokojuje potřeby růstu a seberealizace;
- **Postih** – následuje po kritice a má vést k posílení účinnosti kritiky;
- **Pracovní prostředí** – působí jako nástroj stability; především špatné pracovní prostředí může zapříčinit fluktuaci;
- **Perspektiva organizace** – dodává pracovníkům jistotu, a pokud je správným způsobem komunikována, vede k jejich stabilitě v organizaci;
- **Mezilidské vztahy** – atmosféra na pracovišti posilňuje pozitivní vztah pracovníka k jeho zaměstnání a stabilizuje ho, opakem špatné mezilidské vztahy zapříčiňují tendenci opustit pracoviště (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

#### 2.4.2 Mnoho jiných faktorů motivuje lidi víc, než jen peníze

Nebudeme popírat jasný fakt: peníze jsou důležité! Jsou tím, co nás každý den motivuje jít do práce. Díky nimž můžeme pokrýt většinu potřeb, které Maslow popsal v základní pyramidě: jídlo, oblečení, zábava atd.

Když poprvé obdržíme finanční náhradu za výsledek naší práce, je zřejmé, že naše motivace dosahuje vysoké hladiny. Velmi dobře si uvědomujeme bonusu, který je odměnou za naši odvedenou práci.

Není pravdou, že finanční kompetence by měly zmizet. Nesmí se však stát jedinou metodou motivace zaměstnance. Další neekonomické způsoby motivace:

- Travte více času se svými pracovníky;
- Buďte vděční;
- Sdělte své názory;
- Poskytněte informace o firmě;
- Oslavte úspěchy;
- Postarejte se o pracovní prostředí;
- Zapojte zaměstnance;
- Navažte partnerství s každým pracovníkem;
- Podpořte samostatnost.

Každý může použít ty motivátory, které považuje za nejvhodnější pro jejich vlastní situaci. Ale nezapomeňte, že čím více prostředků k motivaci použijete, tím více budou zaměstnanci motivováni k většímu výkonu práce (10 formas de motivar a sus empleados, cit. 2013-03-20, dostupné na <http://www.microsoft.com/business/es-es/content/paginas/article.aspx?cbcid=266>).

### **2.4.3 Motivace a demotivace**

Navzdory vstřícnému přijetí zaměstnancem, nadměrný plat zaměstnance nemotivuje k podání lepšího výkonu, tento fakt vyplývá z nejedné studie. Avšak nedostatečný plat je velmi silným demotivátorem. Plat je supresor demotivace, nikoliv motivačním faktorem.

Pokud se začnete zabývat tím, jaký z faktorů je motivační a který pouze potlačuje demotivaci, zděsí vás, že skoro žádný z tradičních způsobů, jakýmiž společnosti odměňují své zaměstnance, není motivační. Veškeré alternativy typu: pracovní podmínky, plat a zaměstnanecké výhody, hodnostní zařazení spadají do kategorie tranquilizéru a důležitosti bezpečnosti práce. Ve skutečnosti jsou lidé mnohem více motivováni, pokud mohou něčeho dosáhnout, mají skutečnou zodpovědnost, projev uznání, mají vyhlídky do budoucna – reálná možnost dělat něco zajímavého a jít kupředu (Clegg, 2004).

## 2.4.4 Motivace a stimulace

Již víme, že motivace působí i bez našeho vlivu, dokud činnost, kterou po ostatních vyžadujeme, bude v souladu s aktuálními motivy daných osob. Tento rys motivace má ale jednu chybu, použití motivace vyžaduje speciální schopnosti: musíme umět odhadnout aktuální motivy lidí.

Avšak stimulace nás dostaneme do zcela odlišné situace. Stimulace bude účinná pouze po dobu, působení podnětu. V okamžiku, kdy do stimulace přestaneme investovat potřebné úsilí, čas nebo firemní prostředky, musíme očekávat, postupné zastavení žádoucí lidské činnosti.

Volba mezi stimulací a motivací je tedy závislá na konkrétních podmínkách (Plamínek, 2008).

## 2.5 Stres

Stres vnímaný jako stav napětí, prostřednictvím, který lidský organismus reaguje na podněty (stresory). I o velikosti stresu v lidském organismu rozhodují dvě podobné veličiny: zátěž, která na organismus působí, a schopnost organismu tuto zátěž snášet (odolnost). Čím větší zátěž, tím větší stres, a čím větší odolnost, tím menší stres.

Typický lidský zdroj s převládající povahou schopnosti je odolnost vůči stresu. Dokáže se měnit v čase, závisí na mnoha faktorech, lze ji vědomě ovlivňovat. K úspěšnému zvládnání stresu vedou dvě cesty. Ta první směřuje do našeho okolí a zakládá se v ovlivňování zátěží, naopak druhá vede do našeho nitra a kouká se na ovlivňování odolnosti (Plamínek, 2008).

## 2.6 Odbory

Odbory jsou sdružením pracovníků určeným k obhajování zájmů a ochraně práv všech zaměstnanců. Právo na založení odborů je zakotveno v zákonech států a může si vyskytnout i v mezinárodních úmluvách.

Právo, postavení a oblast působnosti odborové organizace v podnicích je upraveno zákony, v ČR zejména v zákoníku práce a v zákonu o kolektivním vyjednávání.

V zájmu každého je prohloubení a zachování dobrých vztahů mezi odbory a zaměstnavatelem, proto je vhodné, aby se zaměstnavatel občasné obracel s žádostí o radu či názor na odbory.

Odbory mají za úkol obhajovat zájmy všech zaměstnanců v podniku a chránit jejich práva, při těchto činnostech dochází k procesu kolektivního vyjednávání, jehož výsledkem je kolektivní smlouva (Koubek, 2006).

## **2.7 Flexibilita řízení lidských zdrojů a inovace**

Vztah mezi flexibilitou lidských zdrojů a inovací je téma s rostoucím zájmem řízení podniků v kontextu s globalizací a světovou ekonomickou krizí. Tento vztah nutí společnosti být více konkurenceschopné. Vzhledem k této situaci je zaměření zdrojů a schopností lidí klíčovým prvkem inovační kapacity podniků spočívající v jeho schopnosti rozvíjet a překonfigurovat vnitřní a vnější kompetence tak, aby se snadněji a rychleji adaptoval na prostředí.

Funkční flexibilita může podpořit inovace ze tří důvodů:

- Funkční flexibilní postupy (např. polyvalentní týmy) dále šířit znalosti zaměstnanců v rámci společnosti, zlepšení schopnosti inovovat.
- Postupy zvyšování kvality pracovního života zaměstnanců – pestřejší a rozmanitější práce, což může přispívat k rozvoji většímu organizačnímu úsilí, které se projeví na inovačním úsilí.
- Praktikování flexibility se spoléhá na vzdělání a rozvoj zaměstnanců, kteří zvyšují své znalosti a schopnosti inovovat.

Vytvoření poznatků je základ pro podniky konkurující v oblasti inovací, protože vyžadují nepřetržitý tok rozvoje myšlenek. Proto ti, co chtějí být inovační, by měli mít personální poradenství, centrum výzkumu a vývoje, ve srovnání s pracovníky krátkodobých smluv, a je víc pravděpodobné, že první skupina má větší znalosti nebo specifické znalosti o svých vlastních zaměstnancích (Flexibilidad de Recursos Humanos e innovación: Competitividad en la industria automotriz, cit. 2013-03-20, dostupné na <http://www.consentio.com.ar/web/publicaciones/105-flexibilidad-de-recursos-humanos-e-innovacion-competitividad-industria-automotriz.html>).

## 3 VLASTNÍ PRÁCE

### 3.1 Charakteristika podniku Valeo

#### 3.1.1 Valeo celosvětově

Valeo je jedním ze světových lídrů v oblasti automobilových dodavatelů. Je nezávislou skupinou, plně se soustředící na projektování, výrobu a prodej komponentů, integrovaných systémů a modulů pro automobilový průmysl. Zejména se věnuje snižování CO<sup>2</sup> emisí.

Skupina Valeo slouží svým zákazníkům po celém světě už několik desítek let, snaží se plnit jejich požadavky co nejúčinněji. Společnost působí v 29 zemích a velmi úzce spolupracuje s největšími globálními výrobci automobilů na všech trzích. Valeo uplatňuje veškeré své strategie v souladu s politikou udržitelného rozvoje.

Po celém světě ve skupině Valeo pracuje 72 600 zaměstnanců ve 125 výrobních sítích, 21 výzkumných střediscích, 40 vývojových center.

Obrázek 3 Mapa Valea ve světě



Zdroj: [www.valeo.com](http://www.valeo.com)

Valeo má 4 obchodní skupiny, kdy každá z nich je rozdělena do několika výrobních skupin. Tyto 4 obchodní skupiny jsou: Thermal Systems, Powertrain Systems, Driving and Comfort Assistance Systems, a poslední Visibility Systems.

**Thermal Systems** obchodní skupina vyvíjí a vyrábí systémy, moduly a komponenty pro správu tepelné energie pro hnací ústrojí a poskytují komfort v kabině pro každého cestujícího. **Powertrain Systems** obchodní skupina vyvíjí inovativní řešení převodovek zaměřené na snižování spotřeby paliva a snižování emisí CO<sup>2</sup>. **Comfort Assistance Systems** obchodní skupina vyvíjí rozhraní systémů mezi řidičem, vozidlem a prostředím, které přispívají ke zlepšení pohodlí a bezpečnosti. **Visibility Systems** obchodní skupina navrhuje a vyrábí inovativní systémy, které nabízejí ovladače viditelnosti, díky nimž se zlepšuje bezpečnost řidiče i cestujících.

### 3.1.2 Trh s náhradními díly

Ve spolupráci s obchodními skupinami, Valeo Service dodává originální automobilové díly a náhradní díly na nezávislé trhy s náhradními díly. Hlavním úkolem je poskytovat všem trhům s náhradními díly po celém světě široký sortiment výrobků a služeb, usnadňující opravy, aby poskytovali větší bezpečnost, pohodlí a potěšení pro veškeré řidiče i cestující.

Motto: „*Pro naše zákazníky jsme více než dodavatelem, jsme skutečným partnerem.*“

### 3.1.3 Historie

#### 1921 – 1961 Zrození a začátky Valeo Group

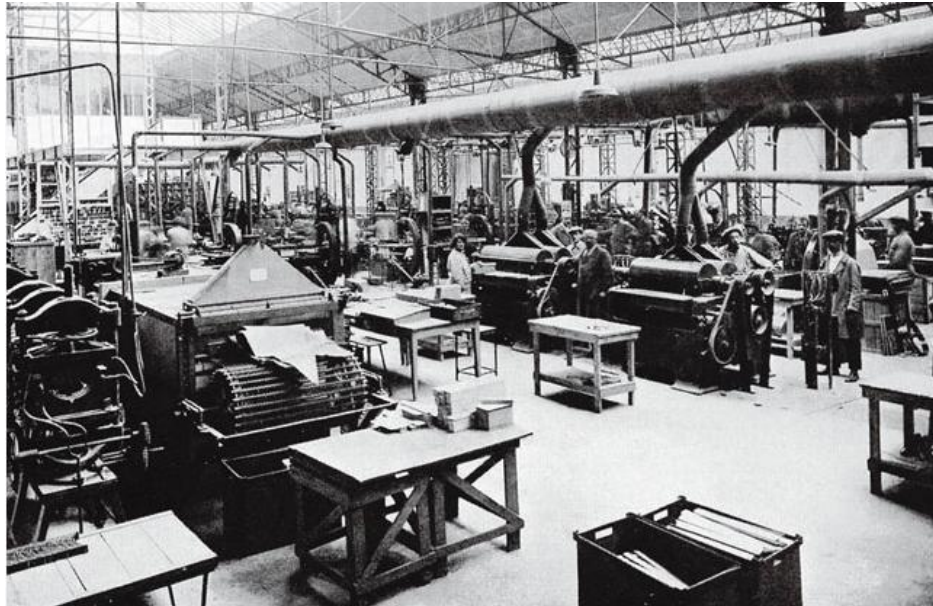
Eugene Buisson si roku 1923 otevřel dílnu v Saint-Ouen a začal licenčně produkovat třecí materiály. Společnost pojmenovat French Société Anonyme de Feredo (SAFF), jež v roce 1932 začala vyrábět spojky a stala se akciovou společností. Těsně před 2. světovou válkou vlastnila skoro všechny patenty na spojky.

Roku 1944 v Normandii byly díky válce částečně dílny zničeny, poté byly těžce poničeny také dílny v Saint Ouen.



Během 50. let 20. století prošla celá společnost velkou modernizací a začala pronikat i do ostatních regionů. V roce 1953, kdy společnost oslavila 30. výročí, se její hlavní aktivitou stala výroba spojek.

Obrázek 4: Historická fotka z továrny v Saint Ouen



Zdroj: [www.valeohumpolec.cz](http://www.valeohumpolec.cz)

### **1962 – 1978 Dobyť celé Evropy**

V roce 1962 společnost koupila firmu Society of Manufacturing Industrial Heating and Ventilation (SOFICA) s továrnou v Nogent-le-Rotrou ve Francii. Díky jí se aktivity rozšířily o výrobu tepelných systémů pro automobily.

Během restrukturalizace přibýly i další aktivity jako výroba světelných systému a stěračů. V 60. letech vznikly nové závody v Itálii a Španělsku. Společnosti si v 70. letech vybudovala vývojové centrum v Canopy zaměřující se na rozvoj tepelných systémů.

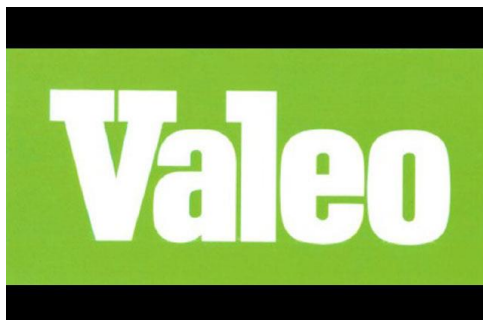
Následovaly další akvizice, díky kterým mohla společnost zahrnout do svých strategií i oblast výroby elektrických komponentů, např. zapalování, zapalovací svíčky, startéry a alternátory, stěrače a světelné systémy.

Poprvé za oceán se firma dostala v roce 1974, kdy zahájila provoz výroby tepelných systémů v Sao Paulo v Brazílii.

## 1980 – Zrod značky

28. května 1980 vznik značky Valeo (význam z latiny „Mám se dobře“) pro sjednocení značek a zaměstnanců.

Obrázek 5: Vznik značky Valeo



Zdroj: [www.valeohumpolec.cz](http://www.valeohumpolec.cz)

### 3.1.4 Obchodní politika založena na partnerství

Obchodní politika Valea zahrnuje mnohem více než dodavatelsko-odběratelských vztahů: tvoří pevné partnerství na pomoc zákazníkům rozvíjet své trhy na všech kontinentech. Být dobrým partnerem se rozumí:

- Naslouchání a porozumění svým zákazníkům a předvídání jejich potřeb.
- Zapojení zákazníků v předprojektovém vývoji pro zjištění zpětné vazby.
- Být součástí sítě a úzce spolupracovat s rozhodujícími pravomocemi a jejich mezinárodními týmy.
- Uspokojování zákaznickových potřeb v oblasti kvality, nákladů a lhůtách.

Neustále se přizpůsobují a optimalizují průmyslu, aby odraželi měnící se požadavky svých zákazníků a trhu. Valeo v současnosti má výrobní závody v každém velkém světovém regionu a vytváří závody v zemích, které nabízejí větší konkurenceschopnost výrobních nákladů v kombinaci s nejvyšší kvalitou. Zde můžeme vidět všechny Valeo zákazníky.

Obrázek 6: Odběratelé



Zdroj: [www.valeo.com](http://www.valeo.com)

### 3.1.5 Nákupní strategie

Aby byli Valeo strategie skutečnou konkurenční výhodou, rolí jeho oddělení nákupu je snížit náklady zdrojů co nejvíce od dodavatelů, provést mimořádně pečlivý výběr procesů nových dodavatelů, uplatňovat celkovou kvalitu a inovační přístup k dodavatelům a subdodavatelům. Navazovat úzké partnerství s nejvíce inovativními a nejlepšími dodavateli.

### 3.1.6 Strategie 5 směrů

Obrázek 7: Strategie 5 směrů



Zdroj: [www.valeocompressors.com](http://www.valeocompressors.com)

Vysvětlivky k obrázku:

- The 5 Axes – Strategie 5 směrů
- Total Quality – Totální kvalita
- Supplier Integration – Zapojení dodavatelů
- Constant Innovation – Stálá inovace
- Production System – Výrobní systém
- Involvement of Personnel – Zapojení zaměstnanců
- For customer satisfaction – Pro uspokojení zákazníka

Valeo Compressors se zabývají návrhem, výrobou a prodejem klimatizačních kompresorů. Vysoký výkon a vysoká účinnost je způsobem projektování, aby zajistili jak ziskovost a růst sobě, ale i svým zákazníkům. Stovky inženýrů z oddělení výzkumu a vývoje mají za cíl poskytnout špičkové technologie a návrhy řešení pro současné i budoucí potřeby.

Dokonalá výroba spolu s integrací s nejlepšími dodavateli je způsob, jak zaručit, že kompresory mají nejvyšší standard kvality a spolehlivosti.

Celkové kvality je dosahováno díky metodice 5-ti os všech zaměstnanců Valeo. Cílem tohoto systému je globální spokojenost zákazníka prostřednictvím provozní dokonalosti z hlediska kvality, nákladů a dodávky.

**Involvement of Personnel – Zapojení zaměstnanců** – znamená rozeznání dovedností a následné zlepšování prostřednictvím tréninku. Poskytování lidem prostředků k převzetí zodpovědnosti a zaměstnance nepodceňovat, jen tak můžou navrhovat další zlepšování, budou aktivní v práci a budou dosahovat každodenních cílů.

**Production System – Výrobní systém** je navržen tak, aby zvyšoval kvalitu a produktivitu výrobků a systémů. Tento systém je založený na vyloučení neproduktivních operací, flexibilitě výrobních zdrojů a zastavení výrobní linky při vzniku prvního nekvalitního výrobku.

**Constant Innovation – Stálá inovace** – Za účelem dosažení inovovaného, lehce zhotovitelného, nákladově efektivního a vysoce kvalitního výrobku při zkrácení doby vývoje, zavedla společnost univerzální organizaci, založenou na plynulých procesních a výrobních technologiích a projektových týmech.

**Supplier Integration – Zapojení dodavatelů** - Díky integraci dodavatelů je podnik schopný využívat inovační kapacity svých dodavatelů a za jejich pomoci zlepšovat kvalitu a rozvíjet plány produktivity. Hlavním cílem je vytvořit a udržet dlouhodobé, těsné a výhodné vztahy s malým počtem špičkových dodavatelů.

**Total Quality – Totální kvalita** – Za účelem spokojenosti zákazníků vychází Valeo vstřícně požadavkům kvality výrobků a služeb. Firma přijala princip kulturního přístupu a střízlivého uvažování, jež je inspirován japonskými metodami, založený na analýze sledující, co přesně se děje v provozu. Cílem totální kvality je celková spokojenost zákazníka. Zakládá si na procesu plynulého zlepšování a principu „napoprvé správně“.

### 3.1.7 Řízení lidských zdrojů

Valeo považuje své zaměstnance za své nejcennější aktivum. Politika lidských zdrojů je v podniku pevně zaměřena na rozvoj potenciálu lidí. Oblast této politiky je založena na kultuře celé skupiny Valeo, na provozní dokonalosti, na sdílení hodnot a na silném zázáemí k sociálním, společenským a ekologickým problémům. Je navržena na přípravu a podporu mezinárodního rozvoje Valeo, zejména prostřednictvím sdílení dynamické politiky. Když se podíváme do budoucna, Valeo politika se snaží být globální, zvýhodňuje se vnitřní mobilita lidí a odborná příprava. Což znamená, že každému zaměstnanci může nabídnout nejlepší možnosti kariérního rozvoje v rámci skupiny.

Diverzita a genderová vyváženost jsou základními faktory pro konkurenceschopnost, k poslednímu dni loňského roku představovali ženy 33 % pracovní síly celé skupiny Valeo.

#### ***3.1.7.1 Vnitřní mobility a individuální rozvoj***

Jak jsme si již řekli, podpora mobility v rámci skupiny je jedním ze základních principů politiky lidských zdrojů ve Valeo. Jejich cílem je obsadit minimálně tři místa ze čtyř z interních zdrojů. Či-li kvůli tomu, úkolem každého manažera je sestavit plán rozvoje zaměstnanců. Za cílem sdílení kultury, technologií a pracovních metod Valeo nabízí mezinárodní profesní příležitosti. Každoročně se přesouvá až 50 zkušených manažerů.

#### ***3.1.7.2 Uznávání odborníci***

Jako např. země mají své ceny uznání pro některé své obyvatele, tak i Valeo má podobné ocenění. Expertem se může stát kdokoliv, jakýkoliv odborník jak v produktech, tak v procesech. Jen za rok 2011 bylo jmenováno Expertem 132 pracovníků skupiny.

#### ***3.1.7.3 Trénink***

Nyní, v tak vysoce konkurenčním prostředí je školení základním prostředkem ke zvyšování dovedností svých zaměstnanců. Tréninkové plány jsou přizpůsobené jednotlivcům z ohledu časové možnosti a dále dle cestovních plánů. Ve Valeu existují tzv. E-learning zahrnující všechny oblasti: osobní rozvoj, etiku, IT dovednosti, řízení, technické znalosti a komunikaci. Tento systém učení je pravidelně obohacen o nové moduly. Zvláštní důraz se klade na jazykové kurzy a interkulturní vztahové programy, které v roce 2011 tvořili 9 % všech tréninků.

## 3.2 Valeo Česká republika

V České republice se nachází tři výrobní závody:

- Valeo Rakovník – zde pracuje 960 zaměstnanců, závod vyrábí klimatizační jednotky a ovládací panely do automobilů.
- Valeo Žebrák – vyrábějící výměníky tepla (výparníky a topení do autoklimatizací) s 940 zaměstnanci.
- Valeo Humpolec – 650 zaměstnanců zde vyrábí kompresory pro autoklimatizace.

Dále se v Praze nachází vývojové centru pro technickou podporu v odvětví autoklimatizací ve světě.

Obrázek 8



Zdroj: [www.valeo.com](http://www.valeo.com)

## 3.3 Společnost Valeo Compressor Europe, s. r. o.

### 3.3.1 Charakteristika podniku

Tato společnost je členem mezinárodního koncernu Valeo. Tento závod se specializuje na výrobu pístových a rotačních kompresorů pro autoklimatizační systémy osobních automobilů. Závod Valeo Compressor v Humpolci je jedním z nejmladších zástupců průmyslové skupiny Valeo v České republice. V závodě jsou využívány ty nejnovější technologie pro montáž a obrábění.

Mezi své zákazníky společnost zahrnuje přední světové výrobce automobilů jako např. Renault, PSA Peugeot, VW, Toyota, Citroën a další.

#### **Základní údaje:**

- 650 zaměstnanců
- Obrat 130.5 milionů Kč
- R&D a Prodej v Německu
- 1 výrobní závod v ČR

### 3.3.2 Historie Valeo Compressor Europe

**Srpen 2000** – založena společnost Zexel Valeo Climate Control Corporation - joint venture mezi francouzskou společností Valeo Climatization S.A. a německým Robert Bosch GmbH

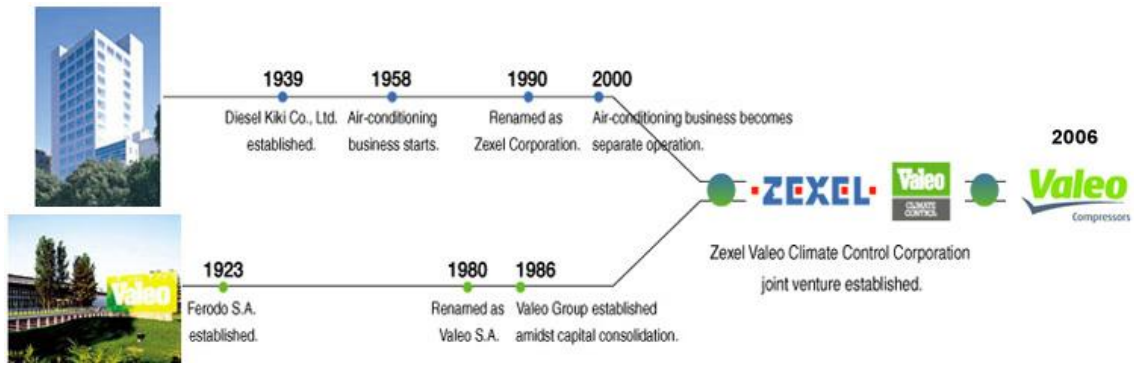
**Leden 2002** – založení jediného závodu ZVCC Corporation na výrobu kompresorů v Evropě - Zexel Valeo Compressor Czech, s.r.o. se sídlem v Humpolci

**Duben 2005** - Valeo odkupuje celkový podíl společnosti Robert Bosch a tím se stalo jediným vlastníkem společnosti, došlo k integraci do Skupiny Valeo a ke vzniku nové branche Valeo Compressors.

**Leden 2006** - integrace je dokončena, došlo ke změně názvu na VALEO COMPRESSOR EUROPE, s.r.o.



Obrázek 9: Historie Valeo Compressor Europe



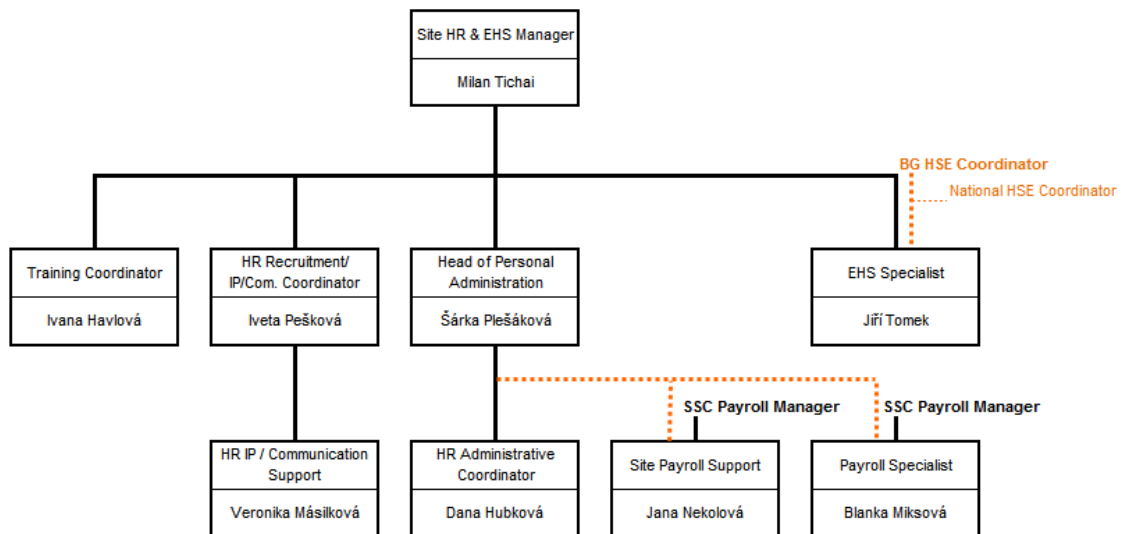
Zdroj: www.valeohumpolec.cz

### 3.3.3 Organizační struktura

Organizační struktura podniku až na nějaké výjimky je v podniku liniová. Viz. příloha č. 1, kde můžeme vidět organizační rozložení TOP managementu. Jednou z výjimek, o které bylo již řečeno je maticová organizační struktura využívaná v oddělení projektů (viz. Příloha č. 2).

Pro nás velice důležitou bude liniová organizační struktura personálního oddělení. Na obrázku můžete vidět spojené personální oddělení s oddělením bezpečnosti, kdy se tyto dvě součásti podniku dělí o jednoho manažera.

Obrázek 10: Organizační struktura personálního oddělení



Zdroj: interní

### 3.3.4 Počet zaměstnanců

V následující tabulce a grafu je znázorněn počet zaměstnanců závodu Valeo v Humpolci vývojově od roku 2006 až do nejaktuálnějších čísel k 1. březnu 2013.

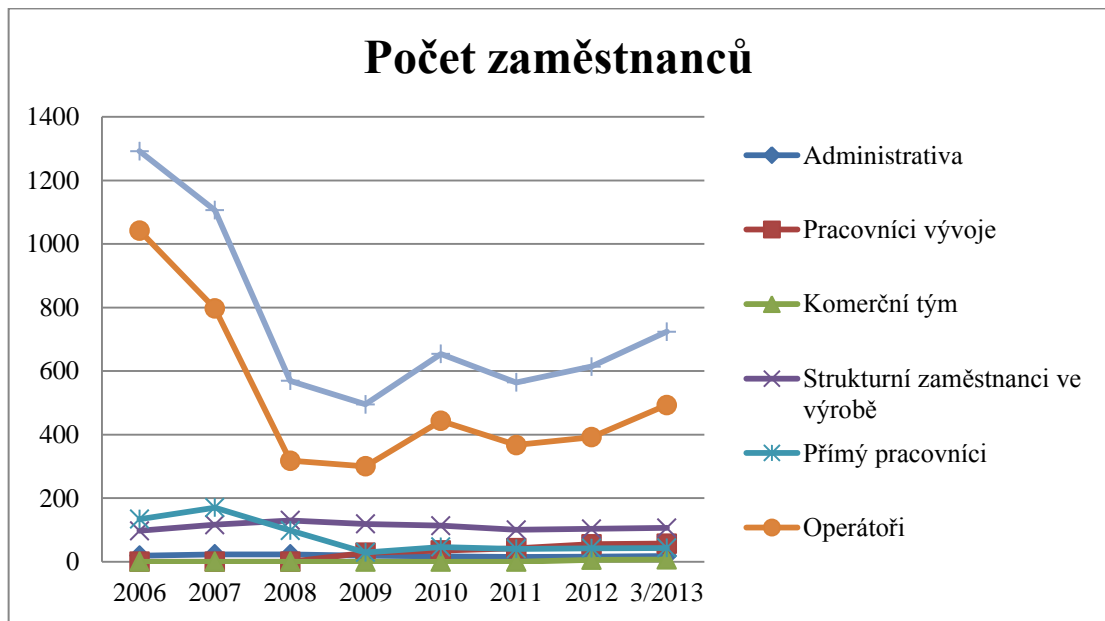
**Tabulka 1: Počet zaměstnanců**

Rozdělení zaměstnanců	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	3/2013
Administrativa	19	23	23	19	17	15	16	18
Pracovníci vývoje	0	0	0	28	35	42	55	57
Komerční tým	0	0	0	0	0	0	6	7
Strukturní zaměstnanci ve výrobě	97	116	130	119	113	100	103	106
Přímý pracovníci	134	170	98	29	46	40	42	43
Operátoři	1 042	797	318	300	443	367	392	493
<b>Celkový počet zaměstnanců</b>	<b>1 292</b>	<b>1 106</b>	<b>569</b>	<b>495</b>	<b>654</b>	<b>564</b>	<b>614</b>	<b>724</b>

**Zdroj: autorka**

Jak můžeme vidět v době silné ekonomické krize v letech 2008 a 2009 byl počet snížen až na polovinu původního počtu pracovníků. Poté se podnik vzpamatoval a nyní v tomto roce si vede tak dobře, že počet zaměstnanců opět stoupá. Podívejme se na počet operátorů k 31. 12. 2012, kdy byl počet 392 a k 1. 3. 2013 se počet zvedl o 101 operátorů. To naznačuje o dobrém ekonomické situaci v podniku.

Graf 1: Počet zaměstnanců



Zdroj: autorka

### 3.3.4 Odměňování zaměstnanců

#### 3.3.4.1 Průměrná mzda

- výrobní zaměstnanci 16 136 Kč
- administrativní zaměstnanci 41 433,39 Kč
- administrativa bez TOP managementu: 38 223,07 Kč

#### 3.3.4.2 Roční nárůsty mezd

Průměrné roční navýšení mezd bylo v posledních dvou letech 3 %. Výrobní zaměstnanci dostali 3 % všichni, administrativní zaměstnanci dostali navýšení dle hodnocení z výkonu za uplynulý rok, v průměru také 3 %.

#### 3.3.4.3 Příplatky

V podniku dle mzdového předpisu existují tyto příplatky: Mzda a příplatek za práci přesčas u přímých pracovníků, jedná se o příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku. Dalším je mzda a příplatek za práci o svátcích nebo náhradní volno. Příplatek za práci

ve směnném provozu pro přímé pracovníky na odpolední směně se jedná o příplatek 10 Kč a při noční směně 16 Kč. Příplatek za práci v nerovnoměrně rozvrženém provozu (míněno 12ti hodinové směny) je stanoven na 75 Kč za směnu. Za práci v sobotu dostávají zaměstnanci příplatek ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku a v neděli je toto procento o něco vyšší a to 25 % průměrného hodinového výdělku. Za práci ve ztíženém pracovním prostředí přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 8 Kč.

#### **3.3.4.4 Bonusy**

Motivační příplatky neboli VPS bonusy jsou stanoveny každý rok managementem. Bonusy jsou rozděleny na 3 části: individuální bonus za podané dobré nápady – max. 500 Kč pro výrobní zaměstnance, max. 600 Kč pro administrativu, kvalita (scrap) – max. 900 Kč pro výrobní, max. 500 Kč pro administrativu, KOSU – max. 1500,- Kč pro výrobní zaměstnance, max. 700,- Kč pro administrativu (viz. Příloha č. 3). Bonusy jsou speciálním příplatkem, který společnost ze své vůle poskytuje k běžné mzdě, není tedy součástí pevné složky mzdy a není na ně právní nárok.

#### **3.3.4.5 Odměny**

Existují další typy bonusů a to Odměna za splnění pololetních výsledků, které si nebudeme více uvádět. Dále odměna za pracovní pohotovost a odměny při pracovních jubileích. Pokud zaměstnanec odpracoval 3 roky ve firmě, náleží mu odměna ve výši 3 tisíc Kč, při odpracování 5 let obdrží odměnu 5 tisíc Kč, při 10 letech 10 tisíc Kč a při 15- ti letech 20 tisíc Kč.

Dále dostávají zaměstnanci odměny při dovršení 50 let věku, anebo při odchodu do důchodu.

### 3.3.5 Absence

Firma bojuje s nemocností tímto způsobem: očkování proti chřipce, vitamíny, VPS bonus vázaný na nemoc.

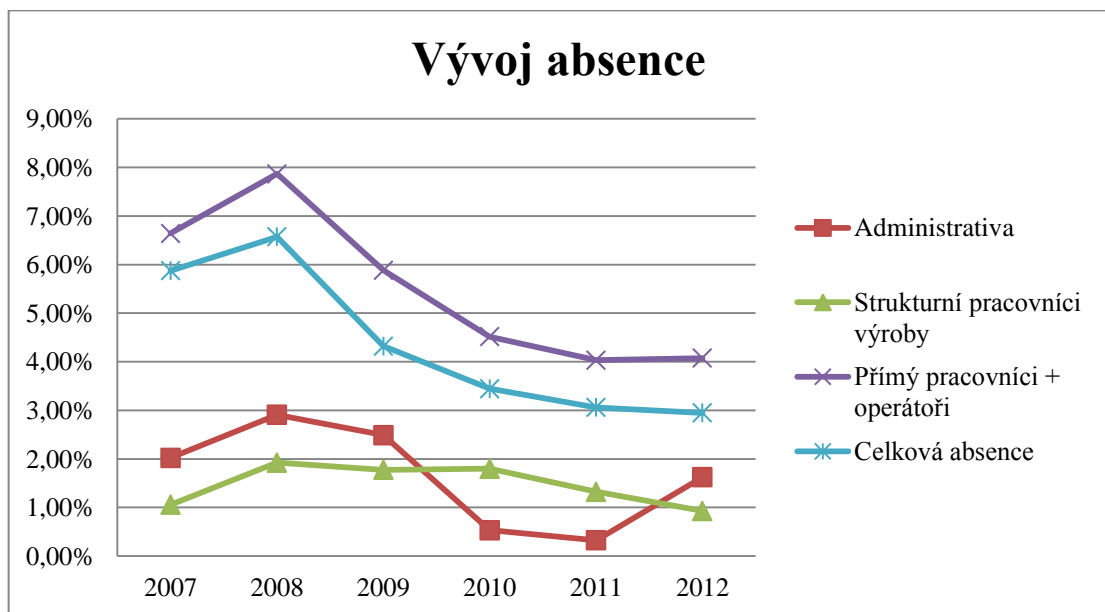
Tabulka 1: Absence

Rozdělení pracovníků	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Administrativa	2,02%	2,91%	2,49%	0,53%	0,33%	1,63%
Strukturní pracovníci výroby	1,06%	1,93%	1,78%	1,80%	1,33%	0,93%
Přímý pracovníci + operátoři	6,64%	7,87%	5,88%	4,52%	4,03%	4,07%
Celková absence	5,87%	6,57%	4,32%	3,45%	3,06%	2,95%

Zdroj: autorka

Nyní se podívejme na tabulku s vývojem absence v organizaci od roku 2007 do roku 2012. Vidíme, že podnik je ve svém boji pro absenci úspěšný, od roku 2008 se procento celkové absence snižuje. Když se ale podíváme na absenci podrobněji, zaznamenáme zvýšené procento na konci roku 2012 u Administrativních pracovníků. Zde musí personální oddělení zasáhnout a vymyslet nějaké opatření.

Graf 2: Absence



Zdroj: autorka

### 3.3.6 Péče o zaměstnance:

**Stravné a kantýna** – V závodu se nachází kantýna, která je otevřena od 7:00 do 19:00, zde mají zaměstnanci možnost nákupu potravin a také možností stravování – snídaně, obědy a večeře. Za práci o víkendu dostávají zaměstnanci stravenky ve výši 50,- Kč, v týdnu mají jedno jídlo v hodnotě 63,- Kč, zaměstnanec doplácí 10 Kč, na výběr z 6 jídel (minutka je v hodnotě 81,- Kč, zaměstnanec doplácí 28,- Kč). Pro přiznání příspěvku na stravování musí zaměstnanec odpracovat alespoň 4 hod. ve směně.

**Oděvy** – Pracovní oblečení je poskytované zaměstnavatelem jako osobní ochranná pracovní pomůcka a o praní a výměnu se stará externí firma, kterou hradí zaměstnavatel.

**Pracovní pomůcky** – veškeré pracovní pomůcky jsou poskytované zaměstnavatelem.

**Závodní preventivní péče** – Ordinace závodního lékaře je umístěna přímo v areálu společnosti. Prohlídky hradí zaměstnavatel a zaměstnanci se účastní prohlídek v pracovní době. Lékařské prohlídky jsou vstupní (musí jí projít každý zaměstnanec před nástupem do práce), periodické (nyní každý rok), mimořádné (po delší absenci posouzení zdravotní způsobilosti, většinou po nemoci 2 měsíce a více), přestupní – přechází-li zaměstnanec na jiné pracoviště, které má definovaná jiná rizika, výstupní prohlídky – při ukončení pracovního poměru.

**Pitný režim** – Z důvodu ochrany zdraví zaměstnanců jsou poskytovány ochranné nápoje, když teplota přesáhne 27°C. Pokud mají zaměstnanci za daný měsíc nějaký nárok, dobíjí se jim peníze na čip a pak si mohou v automatu koupit ochranné nápoje.

**Příspěvky na letní tábory** – Zaměstnavatel přispívá 500 Kč na jedno dítě za týden (celková max. částka 1.500 Kč na jedno dítě).

**Služební automobily** - Například služební auta jsou poskytovány na základě Car policy pro Českou republiku, dále pro účely služebních cest jednorázově jsou zapůjčovány. Nárok na služební automobil má generální ředitel a jeho N-1, dále APU manažeři a experti.

**Parkoviště** – Přímo před recepcí firmy může parkovat pouze management společnosti, pro ostatní zaměstnance jsou dvě parkoviště v blízkosti závodu.

**Společné aktivity** – V rámci závodu je pořádán Valeo den každý rok s jinou tematikou, dále vánoční večírky celého podniku, nebo po oddělení. Odbory pořádají každoročně lyžování do rakouských Alp, různé kulturní výlety, muzikály atd. Akcí pořádaných odbory se mohou účastnit všichni zaměstnanci. Dále sportovní aktivity: každý rok Pipo di Vaňha cup – fotbalové utkání týmů sestavených ze zaměstnanců, dále bývají letní turnaje. Valeo platí také každý týden tělocvičnu pro zaměstnance na fotbal. V zimních měsících se zaměstnanci mohou účastnit hockeyových zápasů.

**Vzdělávání** - Společnost Valeo pro své zaměstnance pořádá a zajišťuje různá školení za účelem prohloubení, udržení, nebo zvýšení kvalifikace a dalšího profesního růstu a možného kariérového rozvoje. Základem je nástupní školení, poté zákonná školení, dále mandatory školení dle pozice, která jsou definovaná Valeem. Existují individuální tréninkové karty, které vedoucí připravují každý rok pro každého svého zaměstnance, kde mu stanovují tréninkový plán.

### **3.3.7 Pracovní doba**

Týdenní pracovní doba pro výrobní zaměstnance je 37,5 hodiny pro THP 40 hodin týdně. Pracovníci ve třísměnném provozu mají délku směny 7,5 hodiny, směny jsou ranní 6:00 – 14:00, odpolední 14:00 – 22:00, noční 22:00 – 6:00. Minimálně po 4 odpracovaných hodinách následuje 0,5 hodinová přestávka. V nerovnoměrně rozvrženém režimu pracovní doby je délka směny 11 hodin: ranní 06:00 – 18:00, noční 18:00 – 06:00. Tyto pracovníci mají dvě přestávky, každá v délce 0,5 hodiny. Při víkendovém režimu je délka směny 11,25 hodiny. Lidé pracují pouze o víkendech: sobota 06:00 – 18:00, neděle 10:00 – 22:00. Mají nárok na dvě přestávky, jedna v délce 0,5 hodiny, druhá v délce 0,25 hodiny. THP pracovníci mají klouzavou pracovní dobu. Což znamená, že délka směny je 8 hodin, jedna 0,5 hodinová přestávka. V práci musí být od 9:00 do 15:00, zbytek je volitelný (zda začnou v 6:30 nebo skončí v 17:30).

### **3.3.8 Pracovněprávní nároky a podmínky**

Pro vznik pracovního poměru platí ustanovení zákoníku práce. Pracovní smlouva se podepisuje nejpozději v den nástupu na pracoviště a musí obsahovat druh práce, místo výkonu práce, den nástupu do práce a výši mzdy.

Před samotným podpisem smlouvy zaměstnanec nejdříve musí na vstupní zdravotní prohlídku a dále na nástupní školení, které zahrnuje informace o firmě, bezpečnostních předpisech a ochraně zdraví při práci, první pomoci, požární ochraně, školení o ochraně životního prostředí a kvalitě. Poté následuje vstupní pohovor na oddělení lidských zdrojů, při kterém je zaměstnanec seznamován s vnitřními předpisy společnosti.

Zkušební lhůta je nastavena u zaměstnanců, kteří jsou noví, a to na 3 měsíce. Delší než tříměsíční zkušební lhůta je pouze u manažerů (6 měsíců). U zaměstnanců, kteří dostávají smlouvu na hlavní pracovní poměr poté, co pracovali na dohodě (DPČ), většinou zkušební doba pak už není (na dohodě ale bývá). Při přestupech z agentury pod Valeo bývá zkušební doba stanovena dle seniority daného zaměstnance – většinou pracuje-li pod agenturou již déle než půl roku, zkušební dobu nemá.

Pracovní poměr lze skončit za zákonem stanovených důvodů. Pokud dojde ke skončení pracovního poměru z důvodu nadbytečnosti (§ 52 písm. c) zákoníku práce), náleží zaměstnanci kromě odstupného dle zákona navíc dohodnuté odstupné a to pokud pracoval v podniku 3- 6 let dostane 1 průměrnou měsíční mzdu, pokud pracoval více jak 6 let dostává 2 průměrné měsíční mzdy.



### **3.4 Dotazníkové šetření**

Jelikož Valeo je mezinárodní firmou s různými pravidly, tudíž na podobné dotazníkové šetření jsou zaměstnanci zvyklí. Minimálně jednou za dva roky probíhá podobné dotazníkové šetření v rámci projektu WELL BEING AT WORK.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit spokojenost zaměstnanců pracujících v podniku a to jak administrativních pracovníků, tak operátorů.

#### **3.4.1 Popis dotazníku**

Byl vytvořen dotazník s 32 otázkami určenými pracovníkům podniku. Prvních 7 otázek bylo věnováno Rozvoji a vzdělávání, 2 otázky Prostředí, 7 otázek Motivaci, 9 otázek Komunikaci, 2 otázky Stravování, 5 otázek bylo Identifikačních a na závěr celého dotazníku byl otevřený prostor pro Komentáře a návrhy.

Dotazníkové šetření bylo rozděleno do dvou podob, elektronické a papírové podoby. Elektronický dotazník byl vytvořen v Googlu a rozeslán všem pracovníkům (především administrativě) prostřednictvím emailu. Touto podobou bylo rozesláno cca. 160 dotazníků, ze kterých se vrátilo vyplněných 67. Online dotazník měl výhodu, že ho respondenti nemohli vyplnit špatně, jak tomu bylo u papírové podoby dotazníků. Všichni operátoři pracující pod společností Valeo, nikoliv agenturní zaměstnanci, dostali dotazník v papírové podobě (viz. Příloha č. 4). Každý supervizor dostal přidělený počet dotazníků podle počtu lidí pracujících na jeho směně. Papírových dotazníků bylo rozdáno 377 kusů. Zde už tak vysoká návratnost nebyla, vyplněných se jich vrátilo pouze 99, z toho 75 správně vyplněných a 24 nesprávně vyplněných. Jelikož respondenti přehlédli některé otázky neúmyslně či úmyslně, nebo si přečetli špatně zadání (návod), jak vyplnit otázku, proto byl počet špatně vyplněných tak vysoký. Dotazníkové šetření probíhalo v období 2. – 8. dubna 2013.

Otázky mají charakter uzavřených otázek, s možností výběru jedné odpovědi, více odpověďmi a bodování jednotlivých možností, kde dělali chyby respondenti papírových dotazníků. V poslední otázce Komentáře a návrhy měli respondenti možnost volné otevřené odpovědi.

### **3.4.2 Hodnocení dotazníků**

Výsledky všech otázek jsou graficky zpravovány a to do pruhových a výsečových grafů. Jednotlivým otázkám je věnována speciální pozornost, proběhlo vyhodnocení pomocí slovního komentáře i grafů.

### **3.4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Celkově bylo rozdáno cca 540 dotazníků (celkový počet zaměstnanců bez agenturních je cca 565 osob, rozdíl je daný počtem žen na mateřské dovolené, dlouhodobě nemocných, expatů atd.) v období od 2. – 8. dubna 2013. Vrátilo se jich vyplněných 142 dotazníků. Z personálního oddělení byli překvapeni, že byla návratnost tak vysoká, v předchozích letech dotazníky neměli tak vysoký úspěch návratnosti.

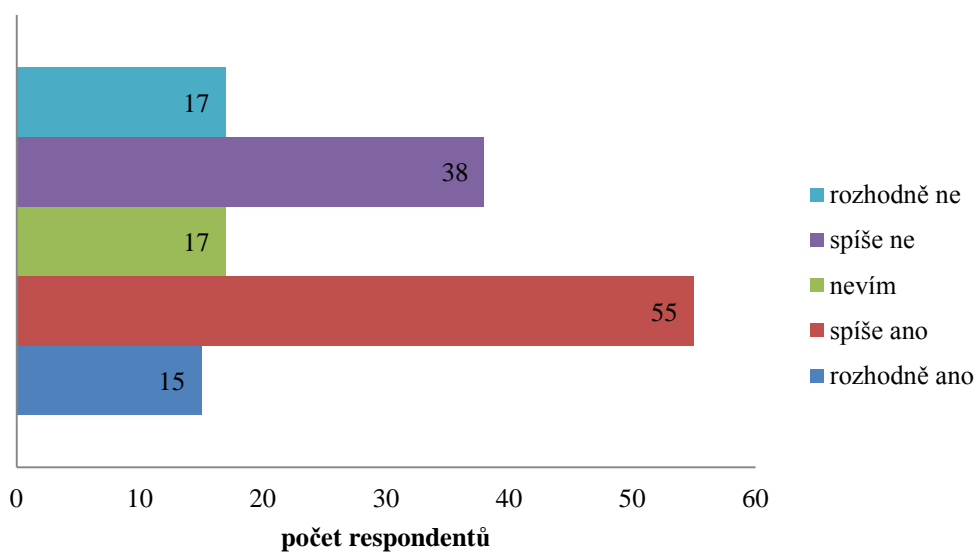
### ***Otázka 1: Máte při práci v podniku možnost rozvíjet své profesní schopnosti?***

Každá osoba chodí do práce za jiným účelem, ale většina s nás nechce strnout na jednom místě, chce se někam posunout. Proto je velice důležitým faktorem při výběru práce, zda je možnost rozvíjet své profesní schopnosti.

Jak můžeme vidět na grafu 3, nikdo nemá razantní názor, protože rozhodně ano odpovědělo pouze 15 respondentů a rozhodně ne napsalo 17 respondentů. Spíše ano odpovědělo 55 respondentů a spíše ne 38 respondentů. Tento rozdíl vidí autorka především v možnostech, které má administrativa v porovnání s výrobními zaměstnanci.

Graf 3

### **Možnost rozvíjení profesních možností**



Zdroj: autorka

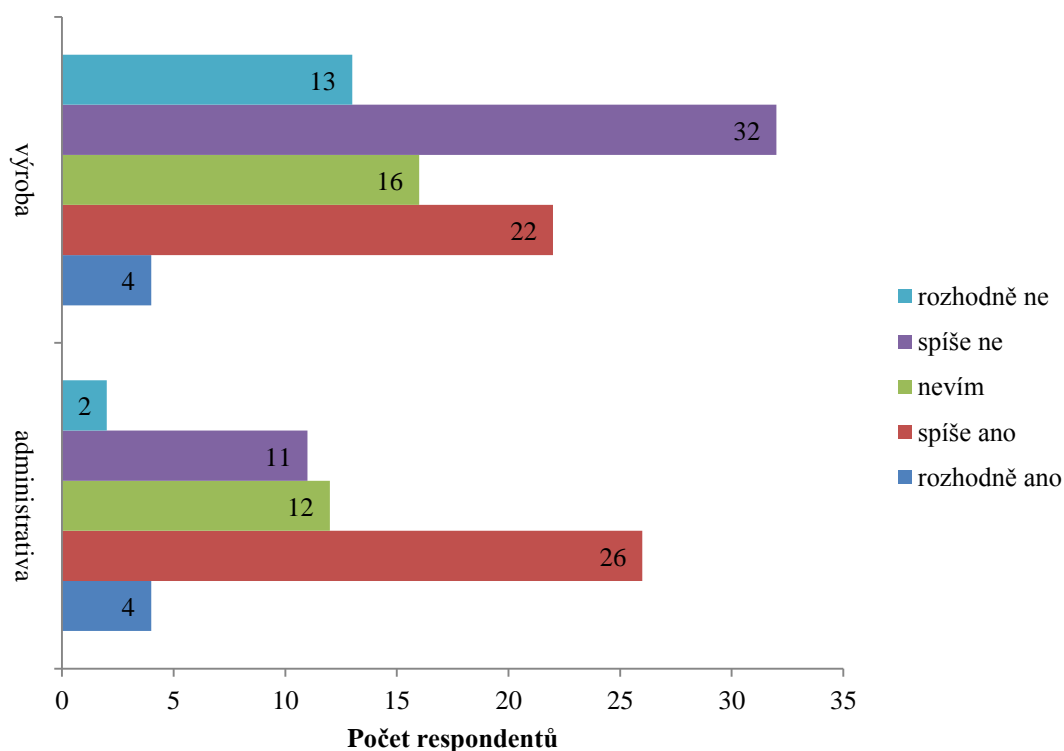
## Otázka 2: Máte možnost kariérního postupu v podniku?

V každém výrobním podniku mají jiné možnosti výrobní zaměstnanci a jiné administrativní pracovníci. A to se jedná ve všech oblastech, takže i kariérní postup je více pravděpodobný k uskutečnění u osob z kanceláří, nežli u pracovníků u strojů.

Z výzkumu vyplynulo totéž, o čem jsme se bavili. V grafu 4 je 32 respondentů z výroby přesvědčeno, že spíše nemají možnost kariérního postupu. I když tak úplně pravda to není, mohou se například stát Team leadrem, pokud jsou šikovní. Dále pracovníci z výroby odpověděli takto: 13 osob odpovědělo rozhodně ne, 16 pracovníků odpovědělo nevím, 22 respondentů odpovědělo spíše ano a pouze 4 jsou rozhodně přesvědčeni, že mají možnost kariérního postupu. Opak je u administrativních pracovníků, 26 jich odpovědělo spíše ano, že mají možnost kariérního postupu. Rozhodně ano odpověděli pouze 4 zaměstnanci, 12 respondentů nevědělo, 11 pracovníků je názoru spíše ne a pouze 2 respondenti odpověděli ne.

Graf 4

### Možnost kariérního postupu



Zdroj: autorka

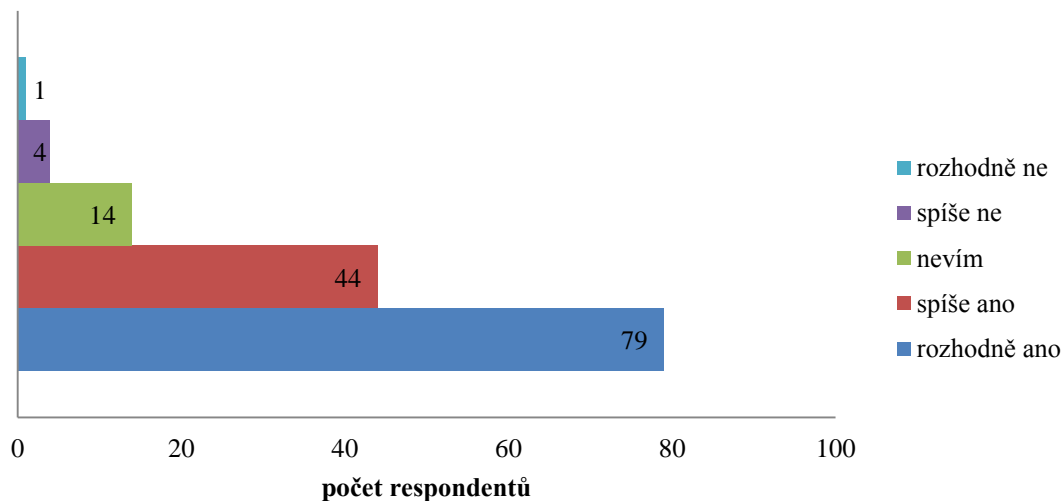
### ***Otázka 3: Je pro Vás důležité zvyšování a prohlubování odborné kvalifikace?***

Na světě jsou lidé, co když dostudují, vzpomínají na školní/studentská léta s láskou, ale pouze v podobě zábavy, lidé nikoliv však nevzpomínají rádi na množství předmětů, na vše co se museli naučit a tím už tento postoj s nimi jde celým životem. Proto když nastoupí do práce, již nechtějí o učení nic slyšet a tak jakákoliv školení v práci jsou pro ně jenom nutným zlem. Pak tu máme druhou skupinu, naprosto s opačným přístupem, která v jakékoliv fázi svého života bude brát za velice důležité se dále vzdělávat.

Na grafu 5 je jednoznačně vidět, že podnik může být šťastný, že má pracovníky, kteří stojí o to se dále vzdělávat a berou to za důležité, protože 79 respondentů odpovědělo rozhodně ano. 44 respondentů odpovědělo spíše ano, 14 respondentů neví, 4 respondentů spíše ne a jedna jediná osoba odpověděla rozhodně ne.

Graf 5

### **Důležitost zvyšování a prohlubování odborné kvalifikace**



Zdroj: autorka

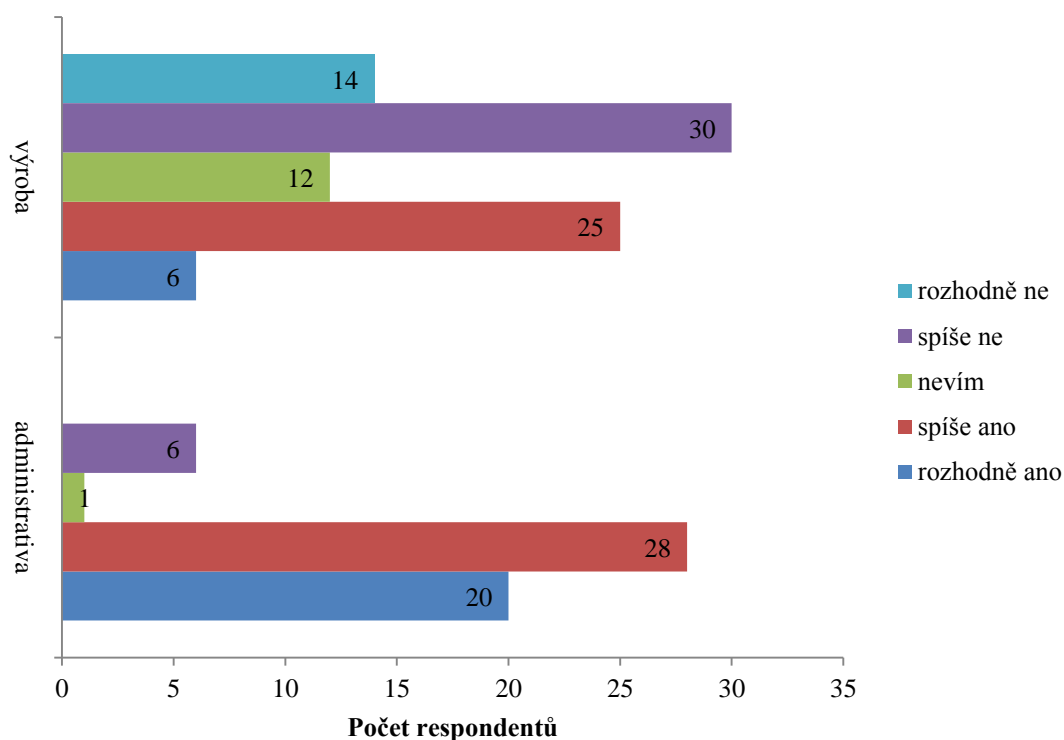
#### ***Otázka 4: Účastníte se vzdělávacích akcí v podniku?***

Vždy tomu tak bylo a asi i bude. Administrativní pracovníci mají větší možnost se v podniku vzdělávat, a proto mají i vyšší účast na různých školeních. Když se na to koukneme v reálných číslech tak administrativa se ročně zúčastní v průměru něco více než 13 hodin vzdělávání, u přímých pracovníků se jedná v průměru pouze o necelé 2 hodiny.

Jak můžeme vyčíst na grafu 6, administrativní pracovníci odpověděli rozhodně ano ve 20 případech a v 28 případech spíše ano. U výrobních zaměstnanců převládá volba spíše ne a to ve 30 případech a poté ve 25 případech byla odpověď spíše ano.

Graf 6

### **Účast na vzdělávacích akcích**



Zdroj: autorka

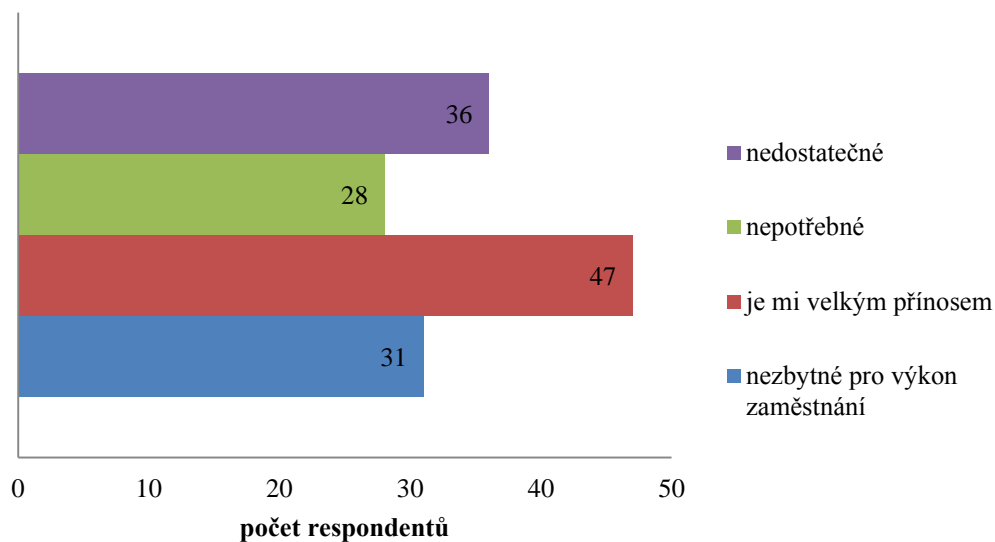
### ***Otázka 5: Jak hodnotíte vzdělávání v rámci Vašeho zaměstnání?***

Jsme jedinci, osobnosti, každá osoba vnímá jinak podněty kolem sebe. Proto máme každý i jiný názor na to, jaký přínos pro nás má vzdělávání v práci.

Graf 7 znázorňuje velice vyrovnané odpovědi a to: 31 respondentů bere vzdělávání v práci za nezbytné pro výkon zaměstnání, 47 respondentů je velkým přínosem, 28 z nich berou vzdělání za nepotřebné a 36 za nedostatečné.

**Graf 7**

## **Vzdělávání**



**Zdroj: autorka**

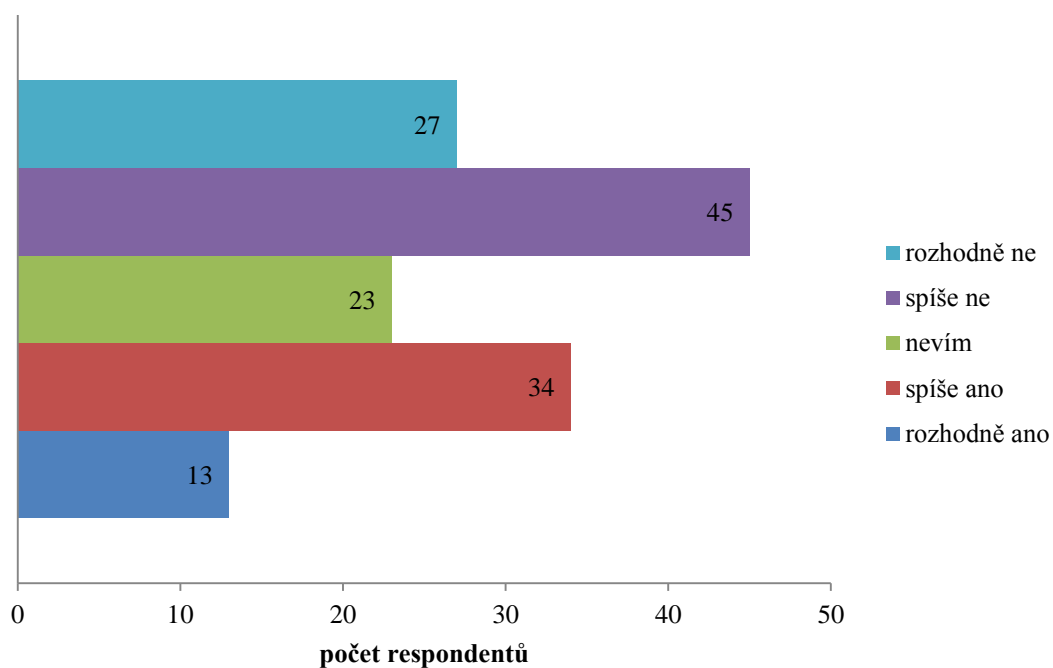
### ***Otázka 6: Zdá se Vám být četnost školení dostatečná?***

Četnost školení velice záleží na možnostech podniku, na výrobě, absenci pracovníka atd. Proto není jednoduché naplánovat školení dle časových možností všech. Dalo by se říci, že se lehce může školení zanedbávat, protože není prostor.

Z výzkumu vyplynulo, že pouze 13 respondentů si myslí, že četnost školení je rozhodně dostatečná, 34 respondentů jsou názoru, že četnost je spíše dostatečná, 23 neví, nejvíce respondentů a to 45 odpovědělo spíše nedostatečná a 27 vidí četnost jako rozhodně nedostatečnou.

Graf 8

## **Četnost školení**



Zdroj: autorka



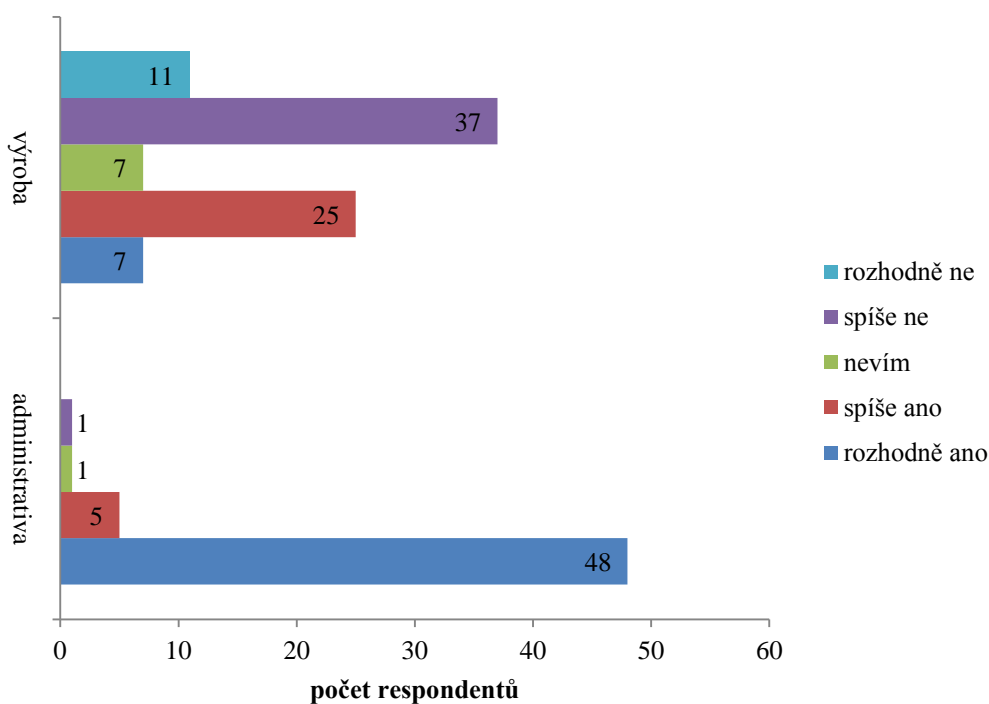
### **Otázka 7: Potřebujete v zaměstnání znalost cizích jazyků?**

Ano, toť jasná otázka. Jelikož pouze v managementu se nacházejí osoby ze zahraničí nemluví česky, proto pro administrativní pracovníky je znalost cizích jazyků důležitá, kdežto u výrobních lidí až zase tak potřebná není, dalo by se říci až nepotřebná, protože jejich nadřazení mluví česky.

Tento fakt vyplynul i z našeho grafu 9, kdy 48 administrativy tvrdí, že rozhodně potřebují v zaměstnání znalost cizích jazyků. Další počty byli již nižší a to: 5 respondentů odpovědělo spíše ano a po jednom respondentu odpověděli nevím a spíše ne. U administrativy nikdo nedal možnost rozhodně ne. Ale u výroby vidíme převládající, spíše jako nepotřebnou znalost jazyků, kdy takto odpovědělo 37 respondentů z výroby, blízké číslo tomuto je 25 lidí, kteří odpověděli, že spíše potřebují tuto znalost. Ostatní odpovědi jsou zanedbávající a to 7 respondentů odpovědělo rozhodně ano a nevím. Rozhodně ne odpovědělo 11 pracovníků.

Graf 9

### **Znalost cizích jazyků**



Zdroj: autorka

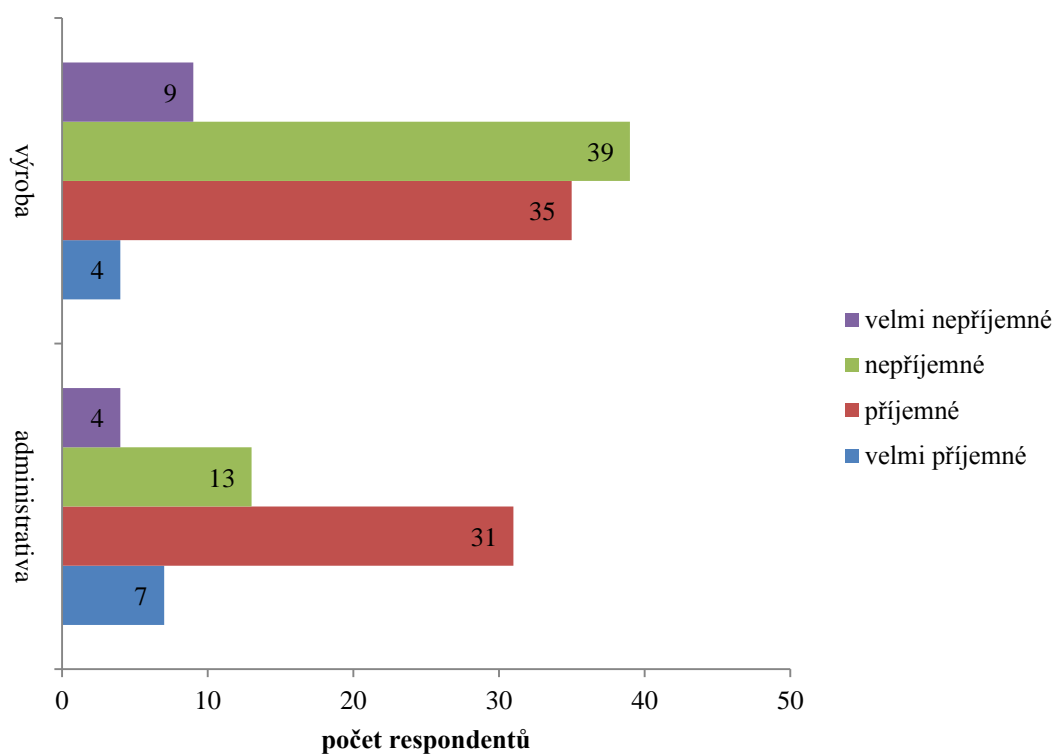
### **Otázka 8: Jak hodnotíte pracovní prostředí na Vašem oddělení?**

Velice důležitým faktorem ovlivňující nás v práci je především prostředí, ve kterém pracujeme. Jelikož výrobní a administrativní pracovníci mají rozdílné podmínky pro práci, proto byl graf 10 rozdělen na dvě části: výrobu a administrativu.

U administrativních pracovníků převládá s 31 hlasy příjemné prostředí, dále 13 hlasů nepříjemné, 7 hlasů velmi příjemné a 4 hlasy velmi nepříjemné. U výrobních zaměstnanců považuje pracovní prostředí za nepříjemné a to u 39 respondentů, dalších 35 za příjemné, 9 nepříjemné a pouze 4 za velmi příjemné.

Graf 10

## **Pracovní prostředí**



Zdroj: autorka

### ***Otázka 9: Jak následující faktory ovlivňují Vaše pracovní prostředí?***

Velice důležité je jaké faktory ovlivňují prostředí, ve kterém pracujeme. Působí na naši psychiku a podle nich se nám pracuje dobře, či ne tak dobře. V této otázce jsme se zaměřili na faktory: výzdoba/dekorace, světlo, soukromí, hluk a ergonomie pracoviště/kanceláře. Respondenti volili známky od jedné do pěti a to následovně: 1 – nejdůležitější, 5 – nejméně důležité.

S výzdobou/dekoracemi je to velice složité, jsou velice prospěšné. Bylo uděláno mnoho studií o vlivu výzdoby pracoviště na pracovníkovu produktivitu. Velice ovlivňuje barva zdí, nábytku, květin, či nástěnka se společnými fotkami pracovníků z oddělení. Přesně ale tyto věci jsou v aplikovaném podniku zakázány, protože nesplňují standart 5S, který udává, jak má dané pracoviště vypadat.

V grafu 11 vidíme, že pro 83 respondentů není vůbec důležitá výzdoba/dekorace, zvolili totiž známku 5. Další známky 4 a 3 byli s počtem 25 a 20 respondentů.

Světlo je dalším velice důležitým faktorem. Hodně ovlivňuje psychiku práce za přírodního světla, či práce v pouze v umělém. Umělé světlo má neblahé účinky na zdravotní stav lidí pracující delší dobu v takovém to prostředí, např. mohou způsobovat neplodnost a jiné vážné i méně vážné nemoci. Bohužel ve velkých továrních halách těžko ovlivníme, aby všichni zaměstnanci měli přírodní světlo.

Světlo je brané dotazovanými za důležité. 41 respondentů dalo známku 1, 40 respondentů 2 a 30 jich dalo 3. Můžeme vidět, že světelnost na pracovišti je důležitá.

Soukromí v práci je skoro nemožné zařídit, ve výrobě tomu tak nebylo nikdy. Dříve administrativní pracovníci měli každý svou kancelář, ale těmto časům už dávno odzvonilo. Dnešní moderní svět udává rytmus v otevřených kancelářích „open office“, tyto kanceláře jsou vytvořeny pro větší spolupráci nejen na jednom oddělení, ale celkovou spolupráci mezi všemi pracovišti. Protože jen komunikující podnik může být úspěšným podnikem.

Potřeba soukromí vyšla z dotazníkového šetření velice vyrovnaně a to 17, 31, 35, 22 a 37 se známkami jdoucími po sobě následovně 1 až 5.

Problémy s hlukem má snad každý výrobní podnik, ale díky vývoji techniky a technologií jsou stroje čím dál tím méně hlučné a proto je třeba jít s dobou a takovéto stroje vyhledávat.

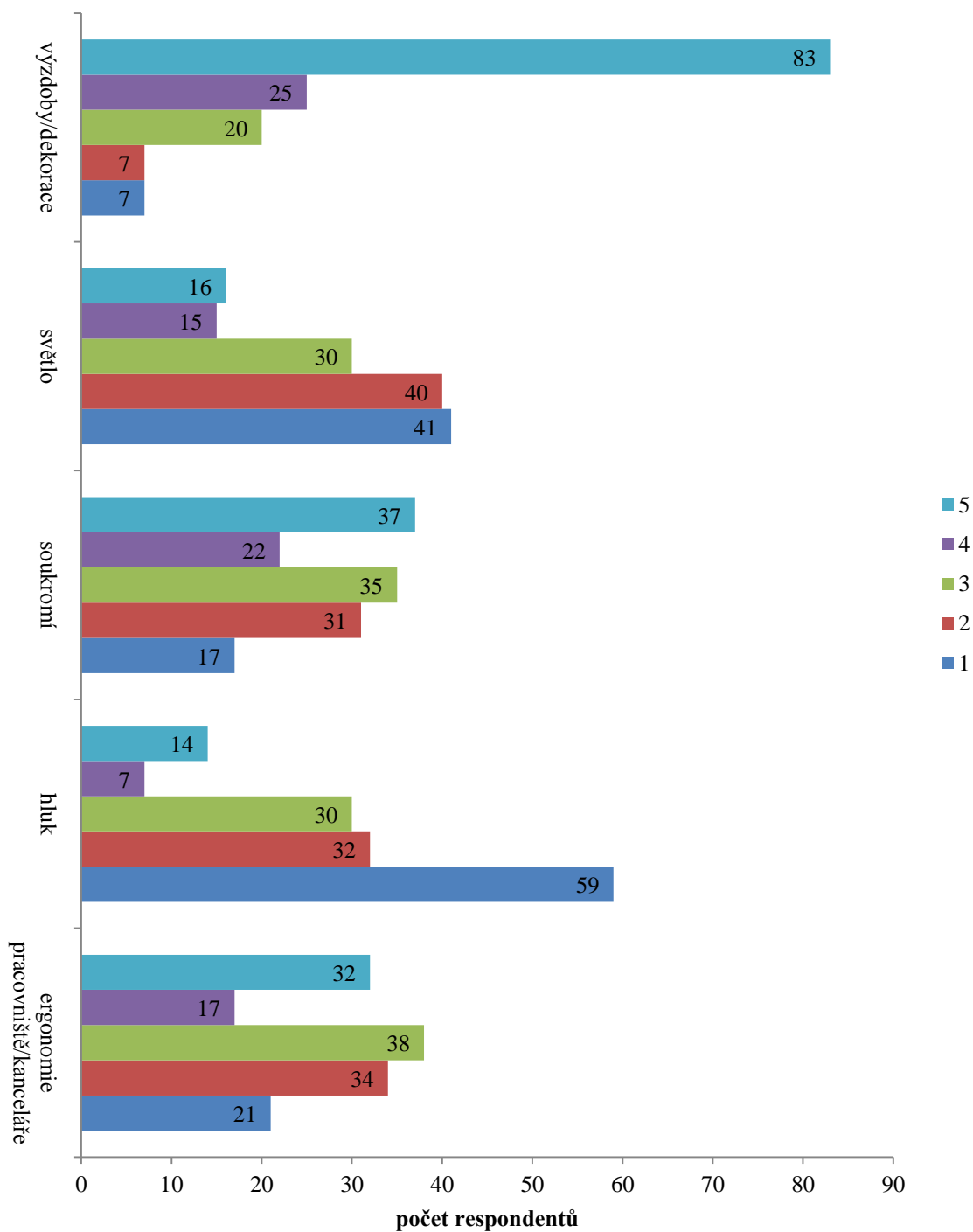
Dalším faktorem je hluk, který 59 pracovníků považuje za velice důležitý, a dali mu známku 1, známku 2 napsalo 32 respondentů, známku 3 pak 30 respondentů, zbytek už je zanedbatelný. Je tedy vidět, že hluk na pracovišti pracovníka ovlivňuje.

A poslední faktor ergonomie je vyrovnaný v pořadí známek 1 až 5 jsou následující počty odpovědí 21, 34, 38, 17 a 32.

Ergonomie pracoviště je nějakým způsobem daná a nějakým způsobem i ovlivnitelná. Ne vždy nám uspořádání pracoviště vyhovuje, někdo má možnost ovlivnit změnu uspořádání a někdo ne. Protože v takové výrobě je malá pravděpodobnost přesunu strojů atd. Navíc se musí dodržovat určitá pravidla, jako např. bezpečnostní. Proto není tak jednoduché ovlivnit v podniku již zavedenou ergonomii.

Graf 11

## Faktory ovlivňující pracovní prostředí



Zdroj: autorka

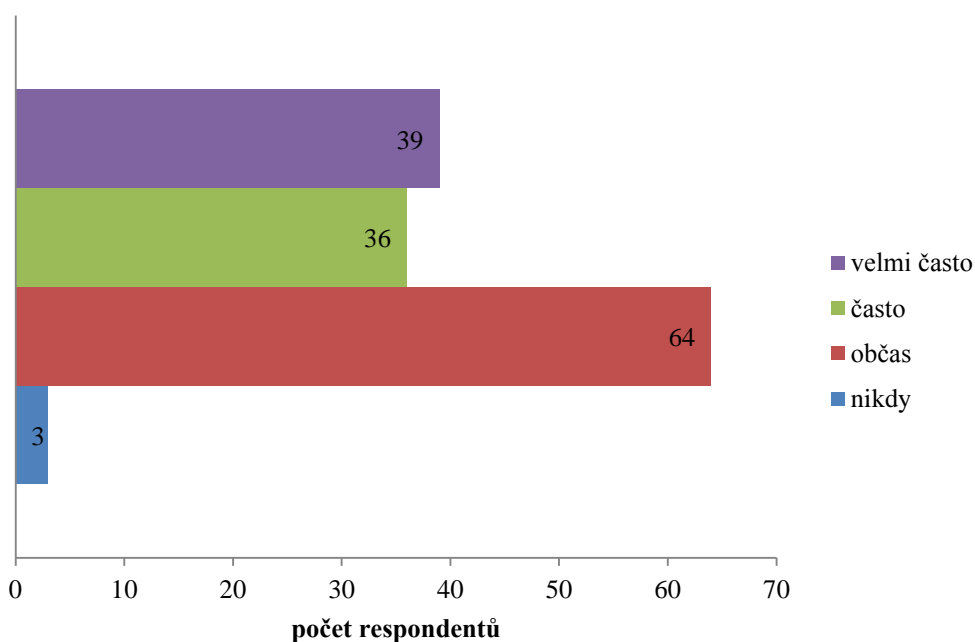
**Otázka 10: Jak často se v zaměstnání cítíte ve stresu?**

Stres, jeden ze stavů organismu znamenající vystavení se nadměrné zátěži. Každá osoba je jedinečná a proto i jinak odolná vůči stresu. Snad každý může říci, že někdy zažil pocit stresu více, či méně.

V grafu 12 je jasně vidět, že pouze 3 pracovníci se v práci necítí ve stresu, 64 respondentů se cítí ve stresu občas, 36 často a 39 velmi často a pouze tři šťastní zaměstnanci nejsou nikdy ve stresu.

Graf 12

### Stres



Zdroj: autorka

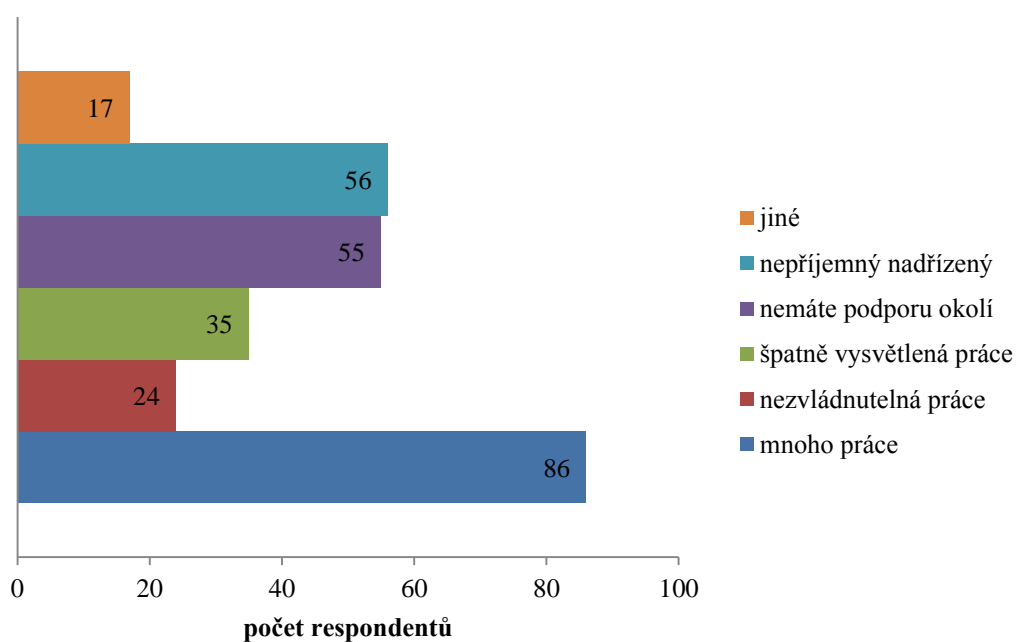
### ***Otázka 11: Jaké jsou příčiny Vašeho stresu?***

Příčiny stresu mohou být různé, vycházející z rodiny nebo pouze na pracovišti. Dotazník byl zaměřený na stres na pracovišti, kdy si respondenti mohli vybrat z více odpovědí jako např.: mnoho práce, nezvládnutelná práce, špatně vysvětlená práce, nemáte oporu okolí, nepříjemný a poslední možností bylo jiné.

Pro 86 respondentů je hlavní příčinou stresu mnoho práce, pro pouze 24 osob je příčinou nezvládnutelná práce, pro 35 špatně vysvětlená práce, 55 z nich nemá podporu okolí, 56 mají nepříjemného nadřízeného způsobující jejich stres a pouze 17 respondentů mají jiný důvod příčiny jejich stresu.

**Graf 13**

### **Příčiny stresu**



**Zdroj: autorka**

### ***Otázka 12: Ohodnoťte co je pro Vás motivujícím prvkem?***

Motivace = „hnací motor“. Každého něco motivuje proč ráno vůbec vstát a jít do práce. Zde se zaměříme na tyto prvky ovlivňující naši motivaci: vztahy na pracovišti, pracovní prostředí, ostatní benefity (stravování, zaměstnanecké výhody), možnost profesního růstu, bonusový systém, možnost vzdělávání (školení, jazykové kurzy). Respondenti přiřazovali známky od jedné do pěti a to následovně: 1 – nejdůležitější, 5 – nejméně důležité.

To jaký vztah máme s ostatními pracovníky sedící vedle nás, nebo s těmi z našeho oddělení a v neposlední řadě se všemi zaměstnanci v podniku je významné pro naši motivaci. Není nad to mít výborný tým spolupracovníků.

Graf 14 nám odhaluje tuto skutečnost, důležitost dobrých vztahů na pracovišti. 72 respondentů přiřadilo tomuto prvku jedničku, 46 respondentů přiřadilo dvojku, ostatní známky jsou již se zanedbatelným počtem respondentů.

Jak již bylo řečeno o pracovním prostředí, má vliv na osobnost pracující v něm. Toho si jsou vědomi i sami zaměstnanci. Znamku 1 podalo 49 z nich, dvojku 44, trojku 35 z nich. Je vidět, že opravdu prostředí je i motivátorem pro pracovníky.

Ostatní benefity, jako stravování a další zaměstnanecké výhody vždy patřili a budou patřit k hlavním motivačním prostředkům zaměstnanců. Zaměstnanci na tento motivátor odpověděli vysokými známkami a to: 1 – 41 osob, 2 – 44 osob, 3 – 35 osob, 4 – 10 osob a 5 – 12 osob.

Možnost profesního růstu je jako motivátor vnímán také velice pozitivně pracovníky. S vysokým počtem převládají zase známky 1 až 3 a to následovně 42, 43 a 32 osob.

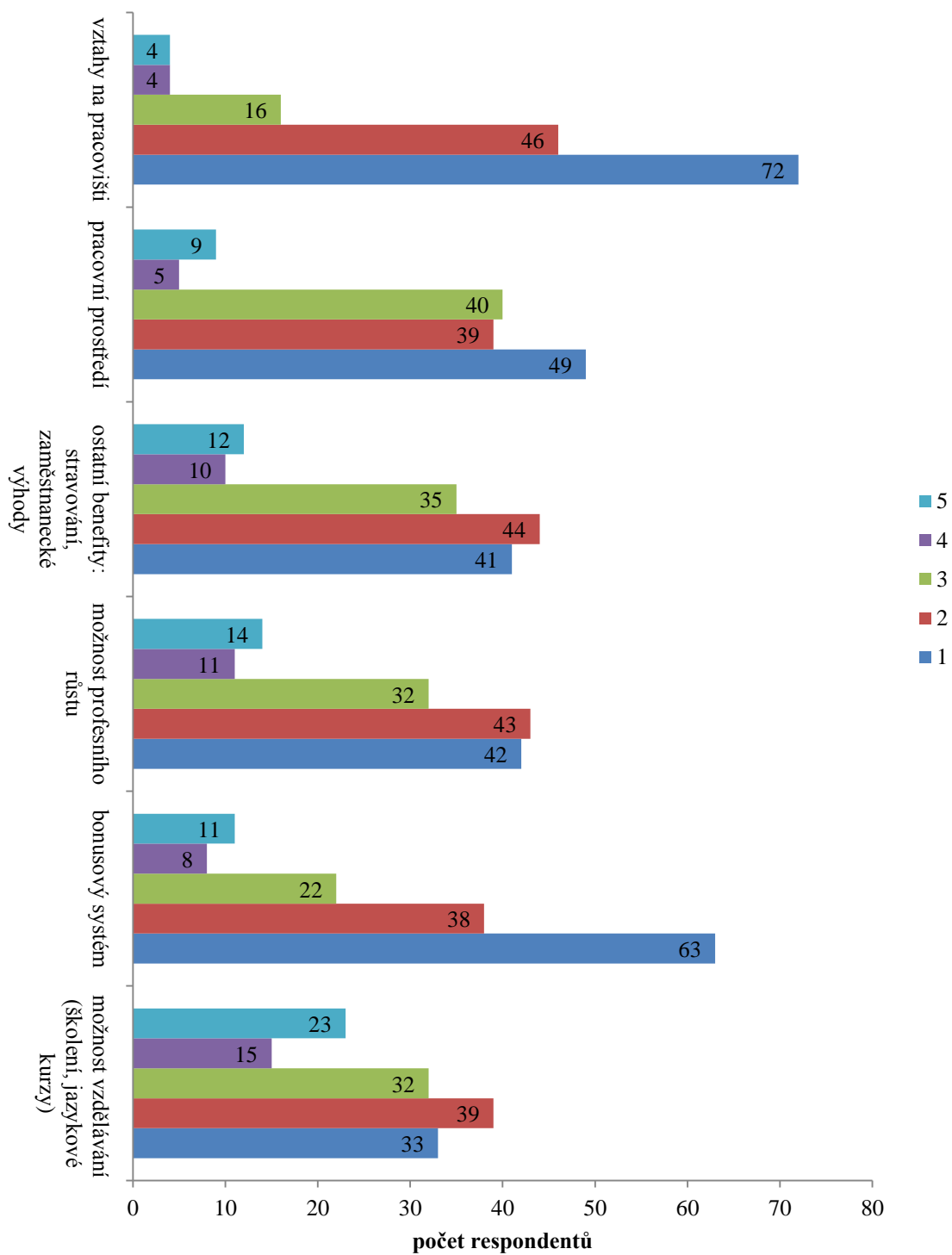
Avšak předposlední možnost v podobě bonusového systému vítězí na plné čáře. Jedničku dalo 63 lidí. Dvojku 38 a trojku 22, ostatní už nejsou tak závatné.

Dalším a to posledním motivátorem byla zvolena možnost vzdělávání. Ten dopadl velice vyrovnaně, se známkami od jedné do pěti s následujícími počty: 33, 39, 32, 15 a 23.



Graf 14

## Motivující prvky



Zdroj: autorka

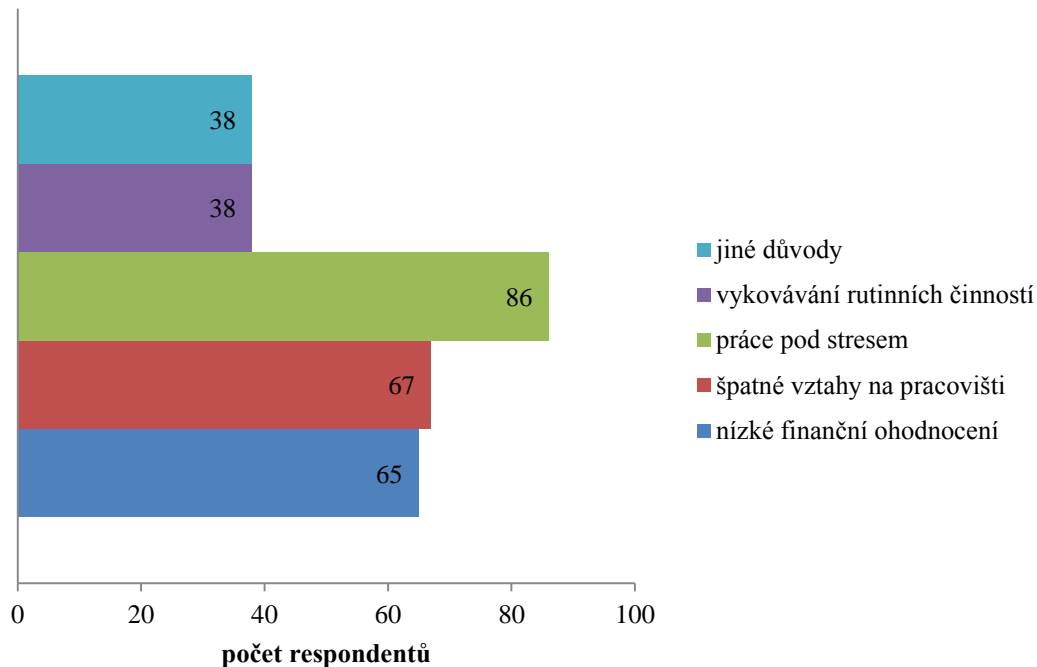
### ***Otázka 13: Co nejvíce snižuje Vaši motivaci k práci?***

Tak, jako máme určité motivátory, tak máme v pracovním životě i určité demotivační složky. V našem dotazníku byly zvoleny: nízké finanční ohodnocení, špatné vztahy na pracovišti, práce pod stresem, vykonávání rutinních činností a jiné důvody. Byly vybrány na základě jedné studie, kde právě tyto demotivátory měly největší počty bodů. U této otázky si respondenti mohli vybrat i více možností.

Jak vidím na grafu 15 největším demotivátorem u nás je práce pod stresem, která je provázaná již s jedním z předešlých grafů. V podniku se tedy nachází hodně vystresovaných osob, které jsou i demotivovány k práci a to přesně 86 pracovníků. Dále 67 osob jsou demotivovány špatnými vztahy na pracovišti, 65 lidí nízkým finančním ohodnocením, 38 osob vykonáváním rutinních činností a další 35 mají jiné faktory snižující jejich motivaci.

Graf 15

### **Faktory snižující motivaci**



Zdroj: autorka

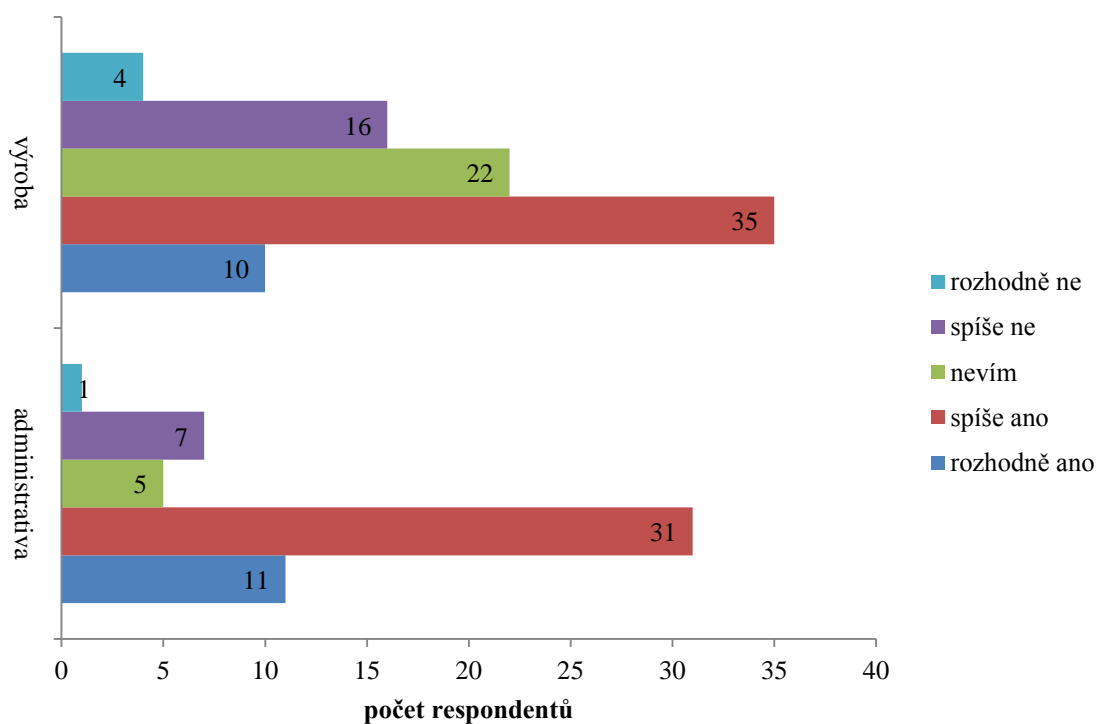
#### **Otázka 14: Jste motivován/a pracovat v podniku v budoucnu?**

Velice důležitou otázkou je, zda jsou zaměstnanci natolik motivováni, aby v práci setrvali a pracovali v ní i v budoucnosti. V dnešním světě je toto velkým problémem, ač je nezaměstnanost vysoká, lidé nechávají práce jednoduše proto, že se jim nelíbí. Tato otázka byla rozdělena na administrativu a výrobu, protože podnik si je vědom vysoké fluktuace v oblasti výrobních zaměstnanců.

Z grafu 16 je patrná nerozhodnost výrobních lidí, 35 z nich odpověděli spíše ano, 16 lidí spíše ne, 22 z nich ani nevím, 10 odpovědělo rozhodně ano a 4 rozhodně ne. U administrativních lidí je situace o něco lepší, minimálně větší rozhodnost a to 31 z nich odpověděli spíše ano, 11 lidí dalo dokonce rozhodně ano, 5 nevědělo, 7 odpovědělo spíše ne a jeden člověk napsal rozhodně ne. Otázkou je u výrobních lidí jestli dotazník nevyplnili právě ti, kteří jsou hodně motivováni, protože fluktuace je u nich opravdu vysoká.

Graf 16

### **Motivace do budoucna**



Zdroj: autorka

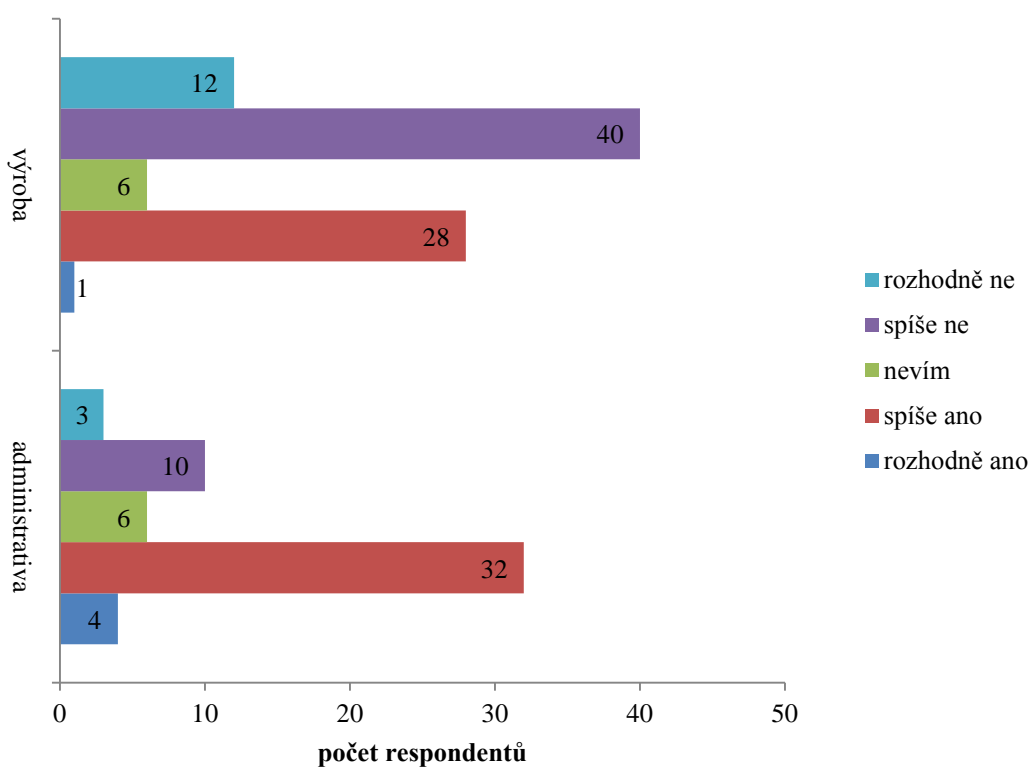
### ***Otázka 15: Jste spokojeni se současným odměňováním?***

Pro mnohé z nás je právě finanční odměna důvodem proč ráno vstát a jít do práce, odpracovat si „svých“ 8 hodin a jít zase domů. Vnímání práce za účelem obdržení peněz, nikoliv však vidina určité socializace v práci, je většinou u výrobních zaměstnanců. Graf 17 je rozdělen na dvě části výrobu a administrativu kvůli rozdílnému systému hodnocení a odměňování jednotlivých zaměstnanců.

Nespokojenost u výrobních zaměstnanců je znázorněna 12 odpověďmi rozhodně ne, 40 odpověďmi spíše ne, 6 odpověďmi nevím, dalších 28 lidí je spíše spokojeno a jedna osoba dala rozhodně ano. U administrativy jsou čísla více jednoznačná a to: 32 pracovníků odpovědělo spíše spokojeno, 10 spíše nespokojeno, 6 dalo odpověď nevím, 4 rozhodně ano a 3 osoby dali rozhodně ne.

Graf 17

## **Spokojenost s odměňováním**



Zdroj: autorka

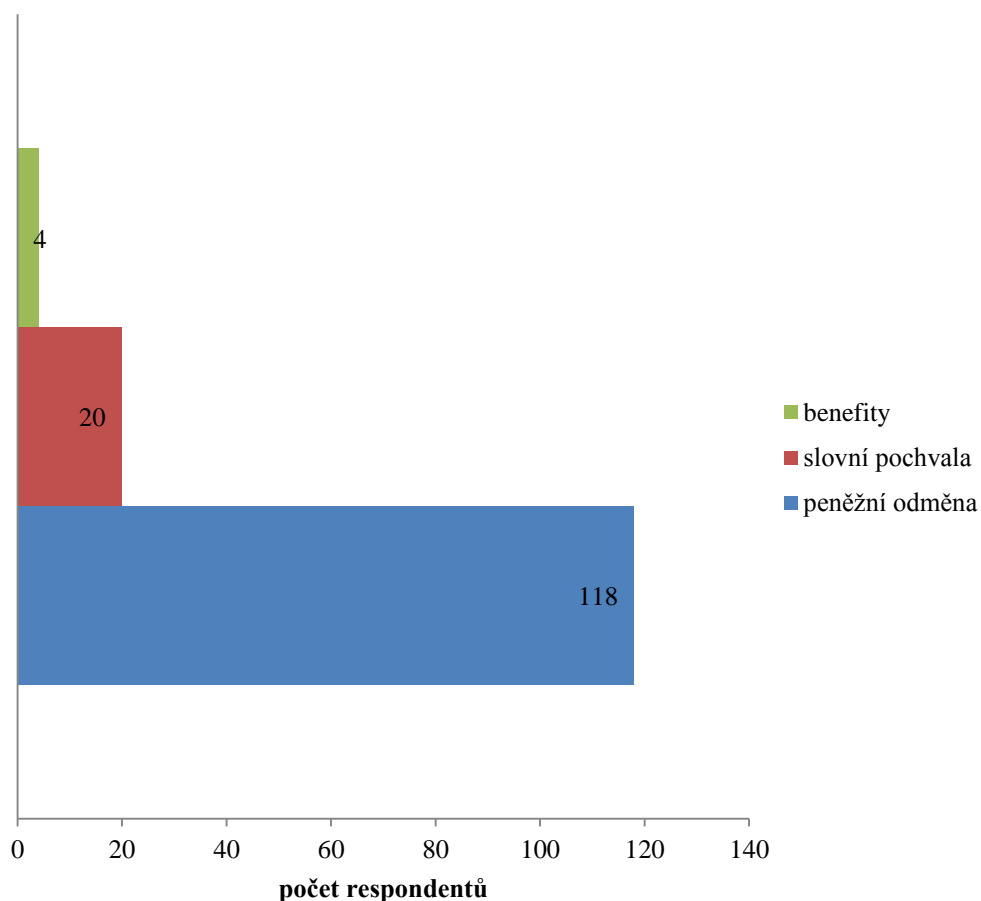
### **Otázka 16: Co má pro Vás největší význam?**

Výběr z benefitů, slovní pochvaly a peněžní odměny měli všichni zaměstnanci. Zvolit měli pouze jednu věc, která po ně má největší význam.

Bohužel i přes velké potíže se svými nadřízenými, které uvidíme v následujících grafech, bohužel pro většinu zaměstnanců, a to pro 118 z nich, je nejdůležitější peněžní odměna. Pro 20 zaměstnanců je důležitá slovní pochvala a pouze pro 4 zaměstnance benefity.

Graf 18

## **Největší význam**



Zdroj: autorka

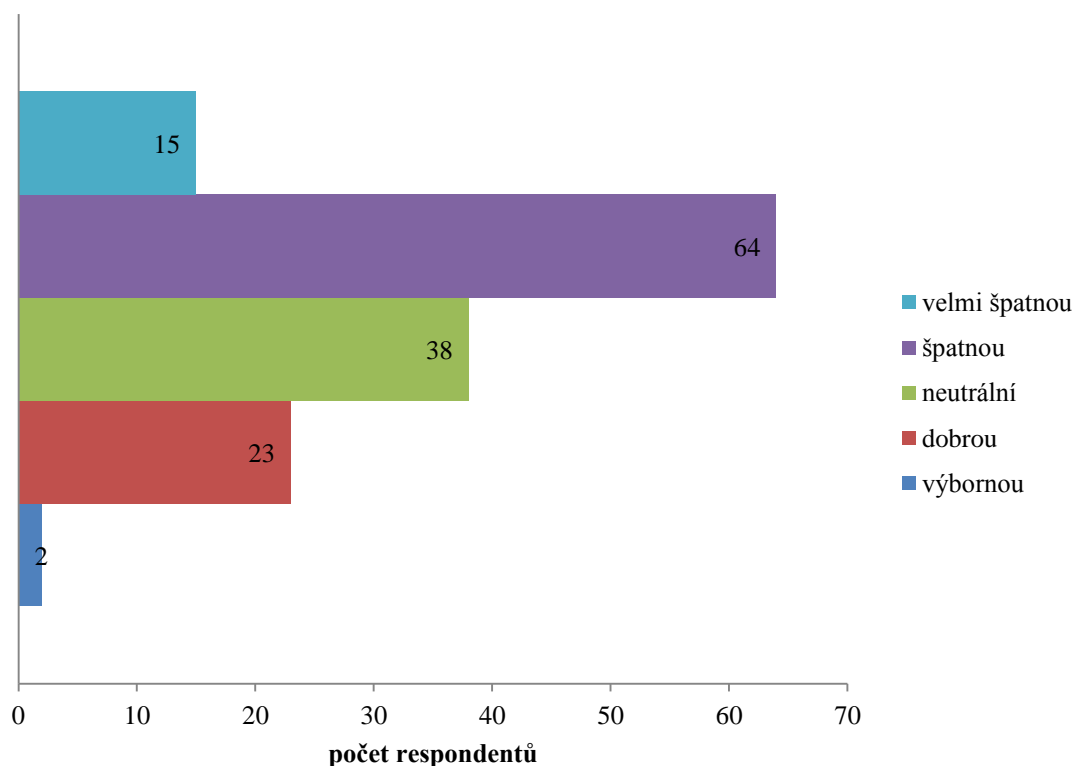
### ***Otázka 17: Jak hodnotíte úroveň komunikace ve Valeo Humpolec?***

Jen správně komunikující podnik je dobře fungující a prosperitní podnik. Dobrá komunikace je jedna z nejdůležitějších věcí co může být. Všichni si to uvědomují, jakou důležitost sebou nese komunikace, ale jak je vidět z grafu 19, není to asi tak jednoduché.

Podívejme se na 15 zaměstnanců, kteří jsou přesvědčeni, že komunikace je v podniku velmi špatná, dalších 64 jsou názoru, že je špatná, 38 zvolili neutrální, pouze 23 lidí si myslí, že se komunikuje dobře a pouze 2 zaměstnanci berou komunikaci v organizaci za výbornou. Smutné.

Graf 19

## **Komunikace v podniku**



Zdroj: autorka

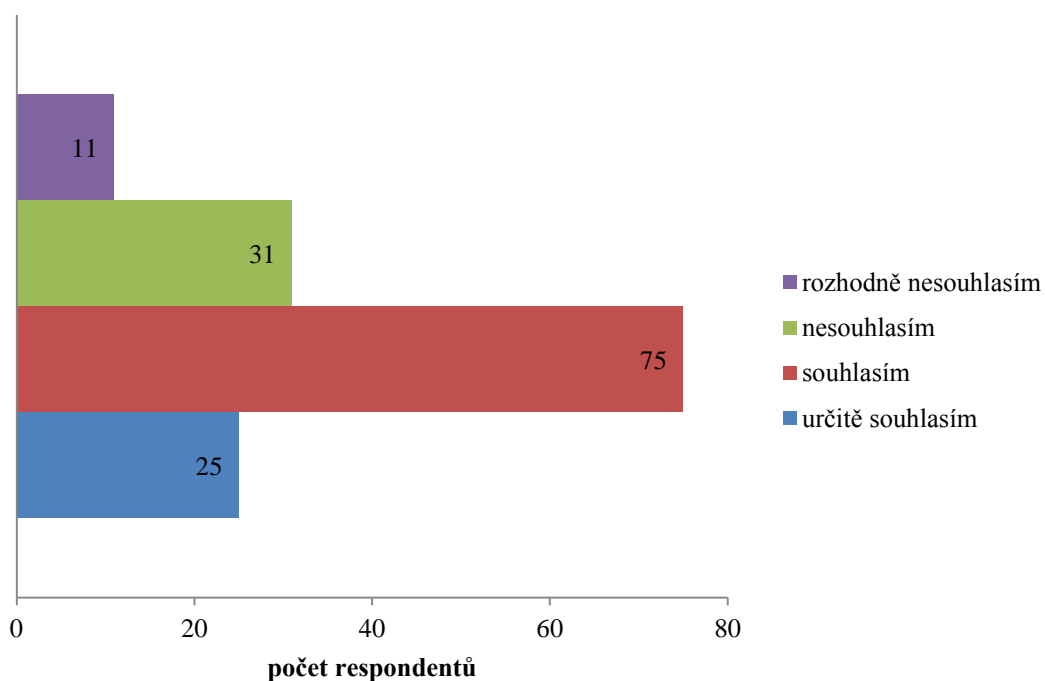
**Otázka 18: Hodnotíte úroveň komunikace se svým nadřízeným jako uspokojivou?**

Nyní se zaměříme na jednotlivá oddělení, jak vnímají zaměstnanci komunikaci se svým nadřízeným. Není totiž důležitá pouze komunikace seshora dolů, ale i naopak ze zdola nahoru.

Evidentně komunikace s nadřízeným není ten problém, proč byla komunikace v podniku jako celku hodnocena tak negativně. Celých 75 zaměstnanců souhlasí s tvrzením, že komunikace s nadřízeným je uspokojivá, další 31 nesouhlasí, 25 určitě souhlasí a pouze 11 lidí rozhodně nesouhlasí.

Graf 20

### Komunikace s nadřízeným



Zdroj: autorka

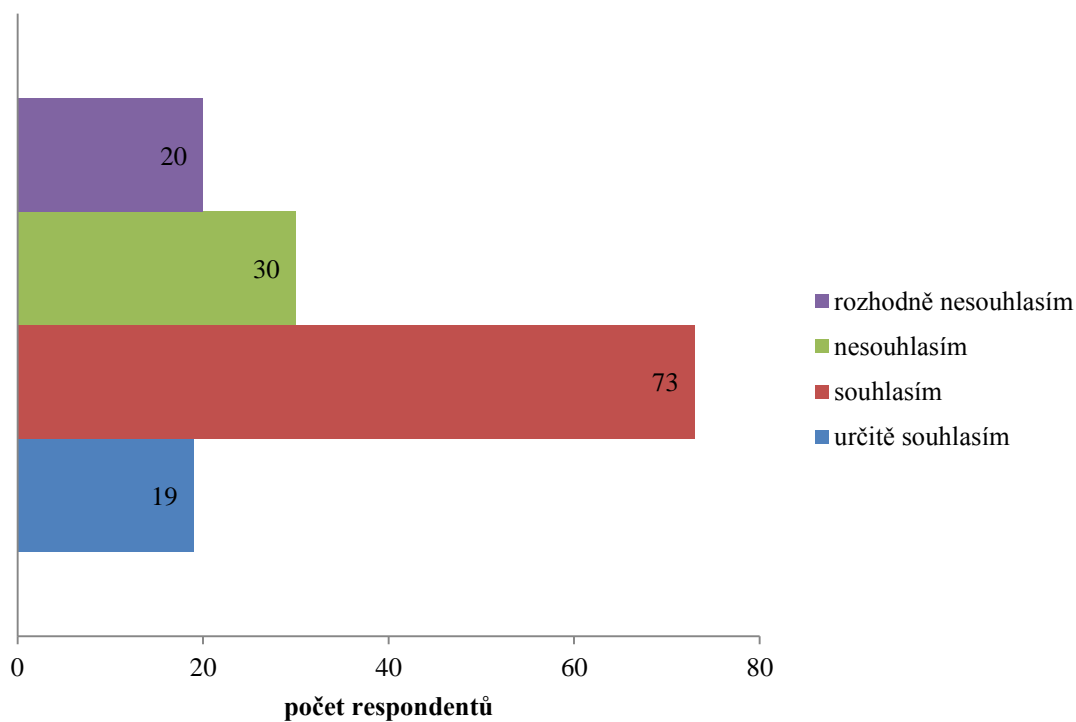
### ***Otázka 19: Dokáže Váš nadřízený ocenit a pochválit Vás za dobře odvedenou práci?***

U jednoho z výše uvedených grafů jsme měli vybrání nejdůležitějšího faktoru pro motivaci, bohužel pochvala od nadřízeného moc hlasů nezískala. Přitom není nad pocit dobře vykonané práce a následné pochvaly od nadřízeného.

Podívejme se na graf 21, kde je krásně vidět, že rozhodně nadřízení oceňuje a chválí své lidi v 19 případech, v 73 ze zaměstnanců odpovědělo, souhlasím, 30 nesouhlasím a 20 z nich rozhodně nesouhlasím.

Graf 21

## **Ocenění a pochvala nadřízeným**



Zdroj: autorka



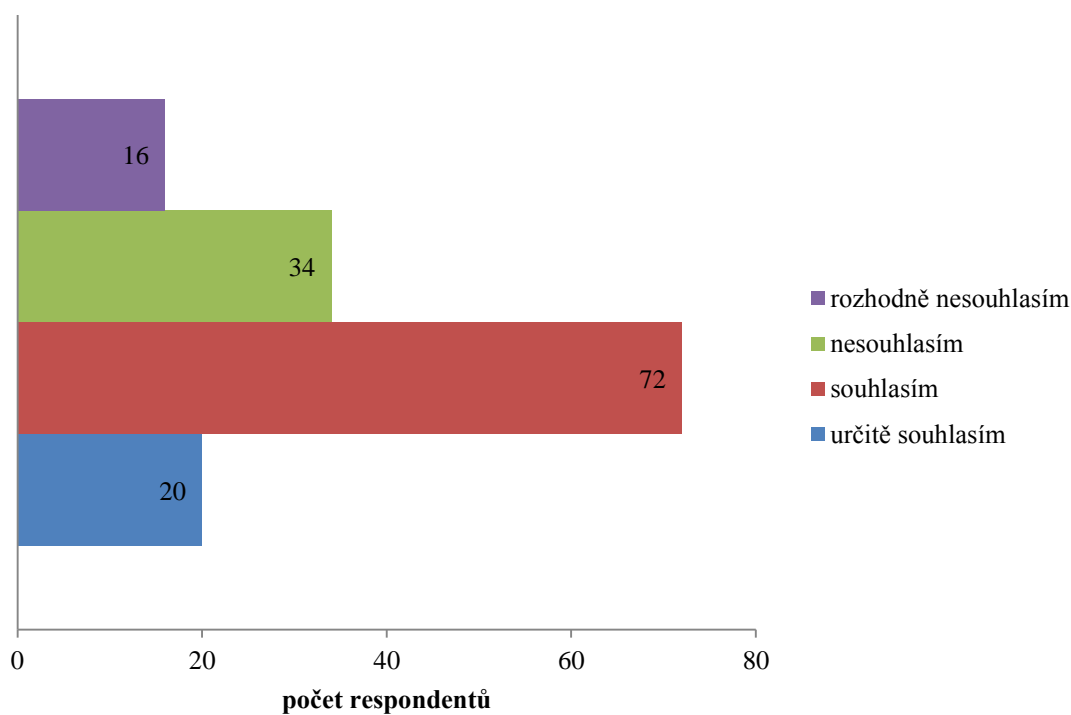
**Otázka 20: Máte se svým nadřízeným pravidelné schůzky na revizi výsledků (formální či neformální)?**

Po vykonání jakéhokoliv úkolu je důležitá zpětná vazba. Je pro každého motivující vidět, že to co dělá, je potřebné a ne jen nějaký „výmysl se shora“. Další otázku, kterou jsme si podali, byla, zda nadřízený reviduje výsledky se svými podřízenými.

S tímto tvrzením 20 lidí zcela souhlasilo, 72 souhlasilo, 34 nesouhlasilo a pouze 16 lidí rozhodně nesouhlasilo. Po posledních dvou grafech můžeme říci, že vztah a komunikace s nadřízeným probíhá v pořádku.

Graf 22

### Revize výsledků s nadřízeným



Zdroj: autorka

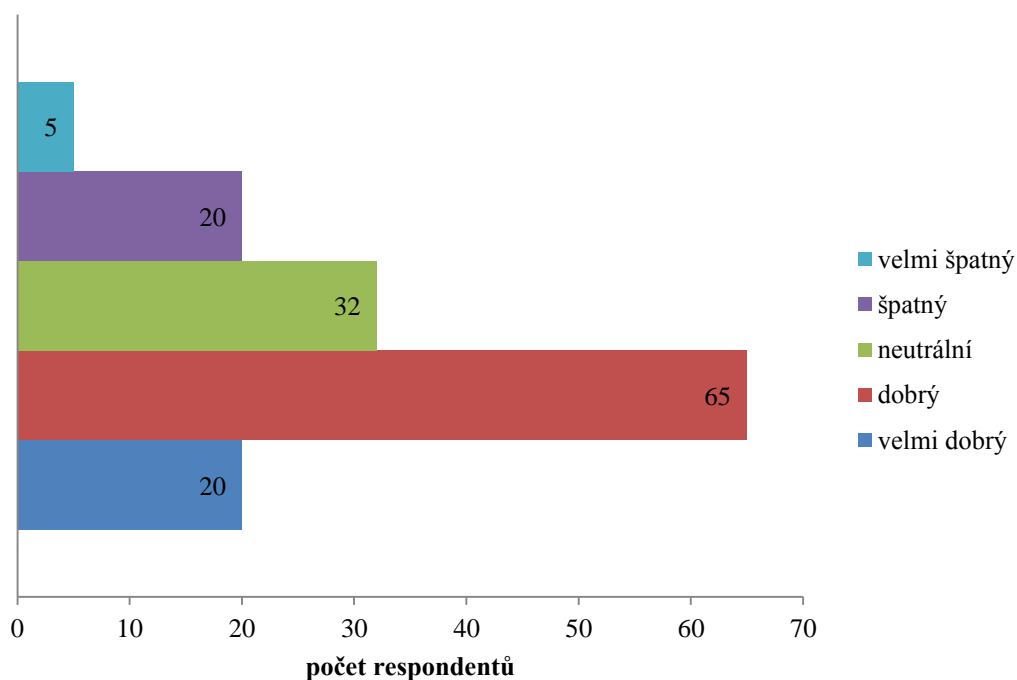
### ***Otázka 21: Jaký máte způsob komunikace ve Vašem oddělení?***

Od komunikace zaměřené pouze na nadřízený – podřízený se dostáváme na komunikace v rámci oddělení. Ať se pracovníci nachází v jakémkoliv oddělení, důležitá bude komunikace a kooperace se svými spolupracovníky.

Z grafu 23 je patrné, že 20 respondentů říká o komunikaci ve svém oddělení, že je velmi dobrá, 65 tvrdí dobrá, 32 lidí zvolilo neutrální, 20 špatná a pouze 5 velmi špatná.

Graf 23

## **Komunikace na oddělení**



Zdroj: autorka

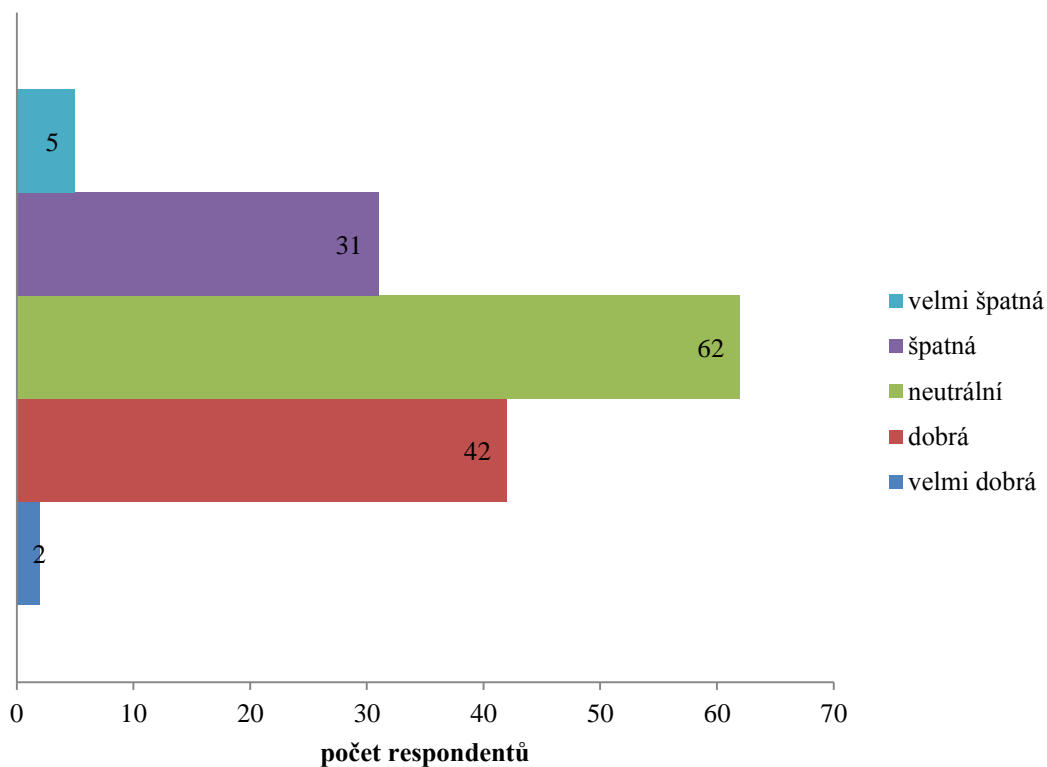
### ***Otázka 22: Jaká je úroveň spolupráce s ostatními odděleními?***

Popojdeme o něco dále od jednoho oddělení, komunikace je důležitá i mezi jednotlivými odděleními.

Podívejme se na graf 24, pouze 2 lidi zvolili odpověď, že komunikace s ostatními odděleními je velmi dobrá, 42 si myslí, že je dobrá, 62 neutrální, 31 špatná a pouze 5 lidí, že je komunikace špatná.

Graf 24

## **Spolupráce s ostatními odděleními**



Zdroj: autorka

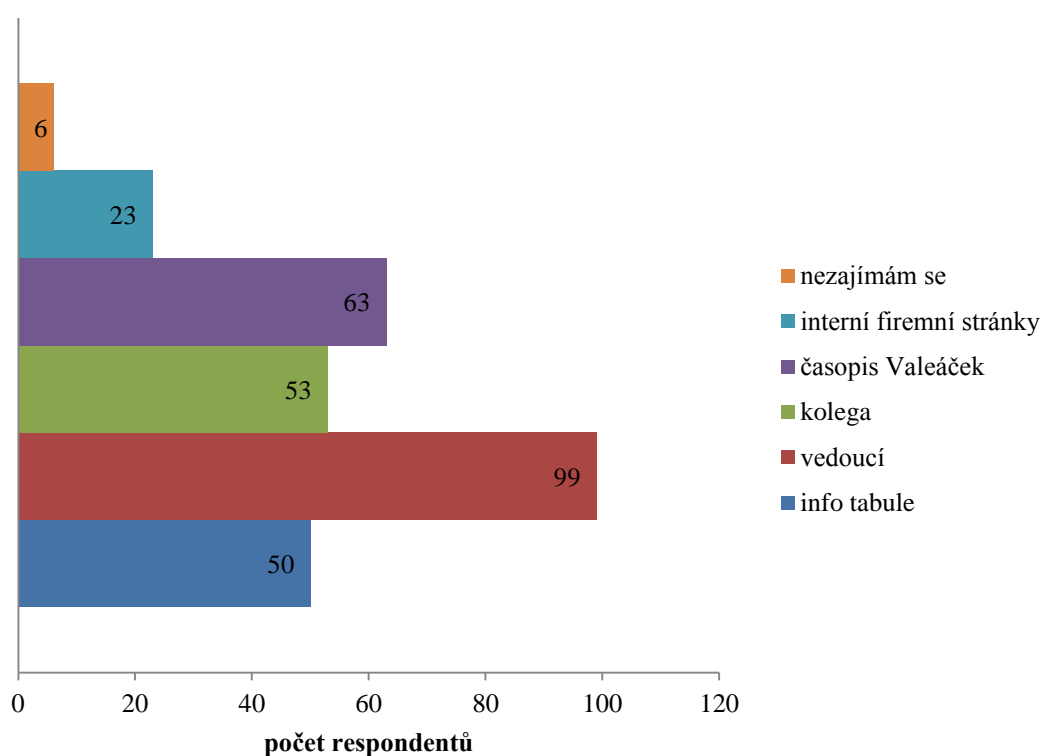
### ***Otázka 23: Jaký informační kanál preferujete?***

Pro zlepšení komunikace je důležité, jaký informační kanál pracovníci preferují. V této otázce mohli respondenti vybrat více možností. Pokud by některá z možností nebyla moc preferovaná, proč by podnik měl setrvávat v používání tohoto informačního kanálu?

Pohledme na graf 25, jednoznačně a to 99 hlasy, zaměstnanci preferují komunikaci skrz vedoucího, dále 65 hlasů dostal časopis Valeáček, 53 kolega, 50 info tabule, 23 interní firemní stránky a pouze 6 osob se vůbec o témata podniku nezajímá.

Graf 25

## **Preferovaný informační kanál**



Zdroj: autorka

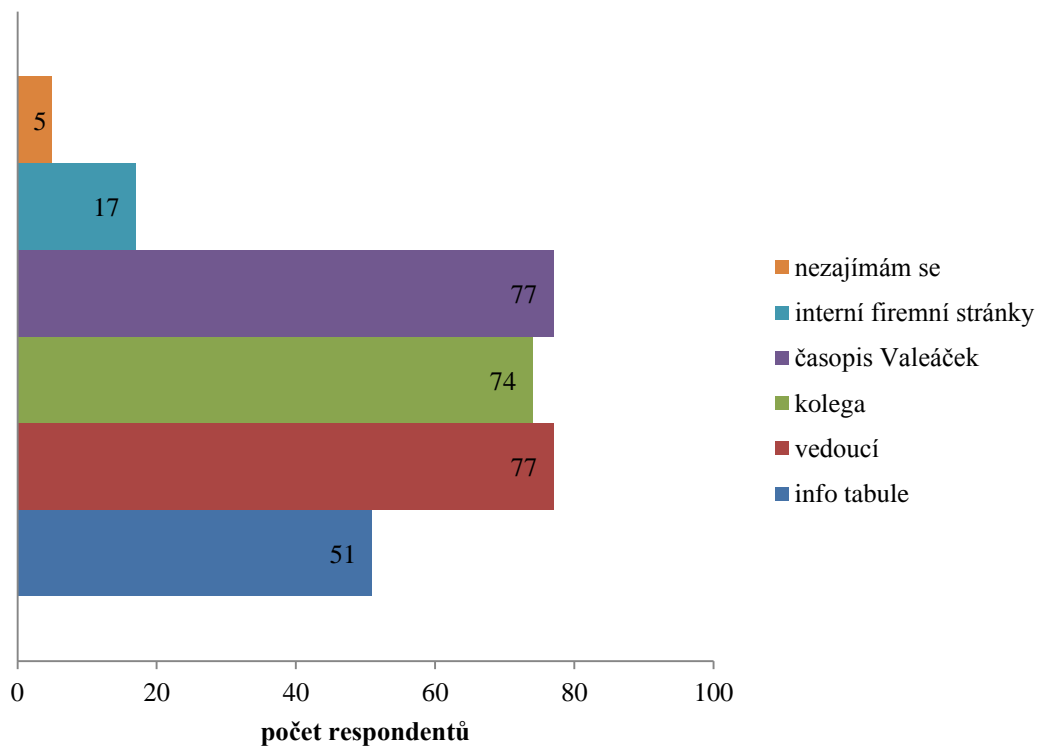
**Otázka 24: Jak se dozvídáte o novinkách, akcích a ostatních informacích týkajících se závodu Valeo?**

A nyní, jak se až doposud zaměstnanci dozvídali o všech novinkách, akcích a ostatních podnikových informacích. Zde respondenti také mohli vybrat více odpovědí.

Se 77 hlasy zvítězil časopis Valeáček a vedoucí jako zdroj informací, dále 74 hlasů obdržel kolega, s 51 hlasy info tabule, interní stránky dostali pouze 17 hlasů a 5 zaměstnanců se vůbec nezajímá, co je v podniku nového.

Graf 26

### Zdroj informací



Zdroj: autorka

### ***Otázka 25: Jak hodnotíte přínos?***

Nyní se podívejme na následující pojmy: www stránky, roční pohovor, měsíční meeting, interní stránky (Live at Humpolec), firemní časopis Valeáček a 5ti minutový meeting. Respondenti přiřazovali známky od jedné do pěti a to následovně: 1 – nejlepší, 5 – nejhorší, podle přínosu.

Na www stránkách můžeme naleznout základní informace o firmě, ale především aktualizované nové pracovní příležitosti. Především to lidi motivuje se kouknout na webové stránky, protože jiné informace tam nenalezne. 51 respondentů ohodnotila přínos trojkou, 33 čtyřkou a pětkou. Není to moc chvályhodné hodnocení.

Roční pohovor, kde si lidé mohou sdělit všechny názory, říct si zda splnili své cíle, které si dali předchozí rok, anebo si dali cíle nové na další rok. K tomuto všemu a dalším věcem slouží roční pohovor. Taktéž není hodnocen moc kladně, čili se známkou jedna 24 hlasů, dva 22 hlasů, tři 38 hlasů, čtyři 18 hlasů a pět 40 hlasů.

Měsíční meeting, jak již z názvu vyplývá, jedná se o měsíční setkání jednotlivých oddělení. Zde už je hodnocení o malinko lepší, v pořadí hodnocení přínosu 1 a 5 byli následující počty hlasů: 24, 39, 40, 23 a 16.

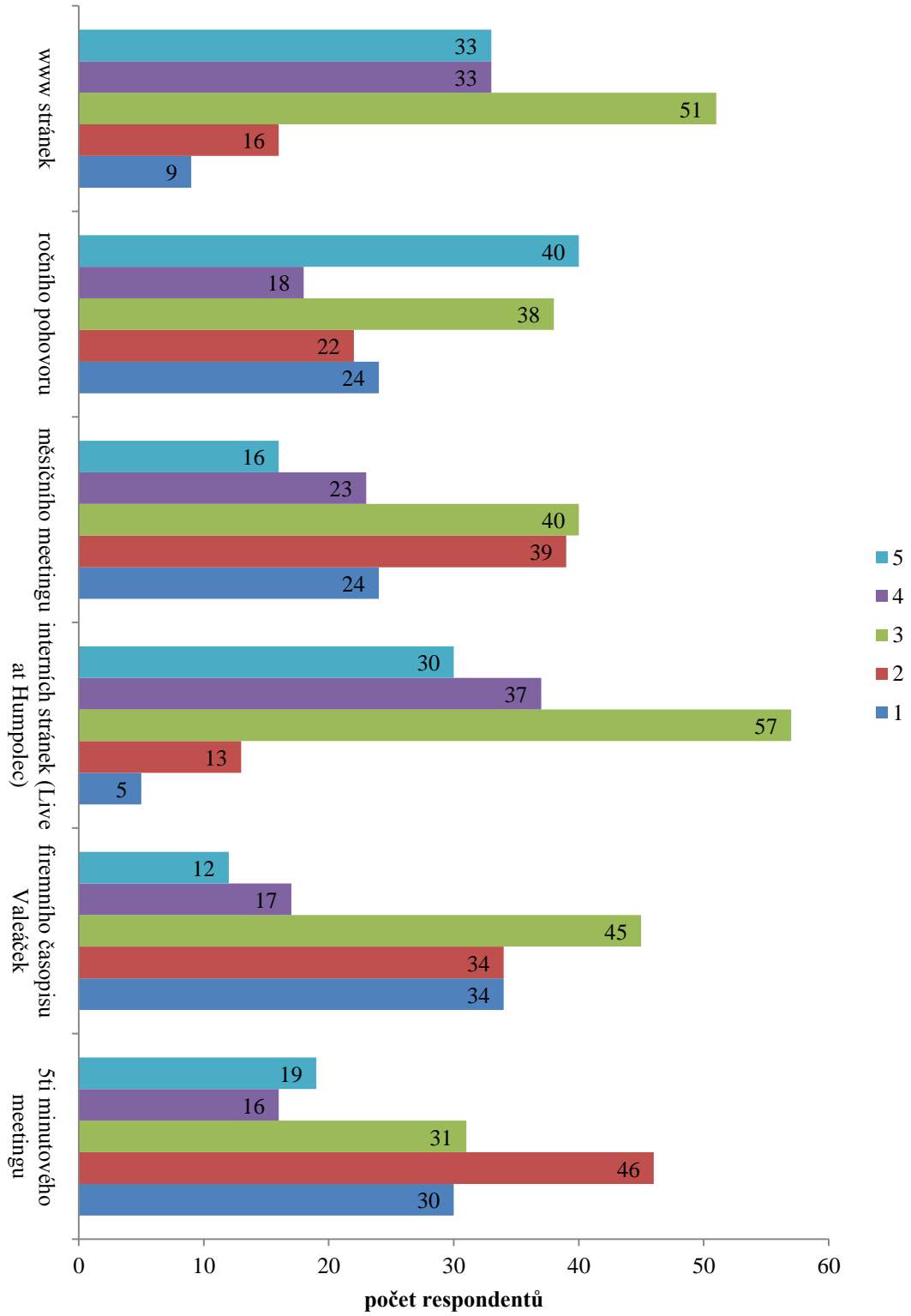
Naopak interní stránky si nevedou dobře. Známkou jedna dalo 5 lidí, dva 13, tři 57, čtyři 37 lidí a pět 30 lidí.

Časopis Valeáček je zaměstnanci velice dobře vnímán a to 34 hlasů dalo jak jedničku, tak dvojku, 45 hlasů trojku, 17 čtyřku a 12 hlasů pětku.

Poslední, na co se dotazník ptal, byl přínos 5ti minutového meetingu, konajícího se každý den na všech odděleních. Zde 30 lidí dalo jedničku, 46 lidí dvojku, 31 lidí trojku, 16 lidí čtyřku a 19 lidí pětku.

Graf 27

## Přínos



Zdroj: autorka

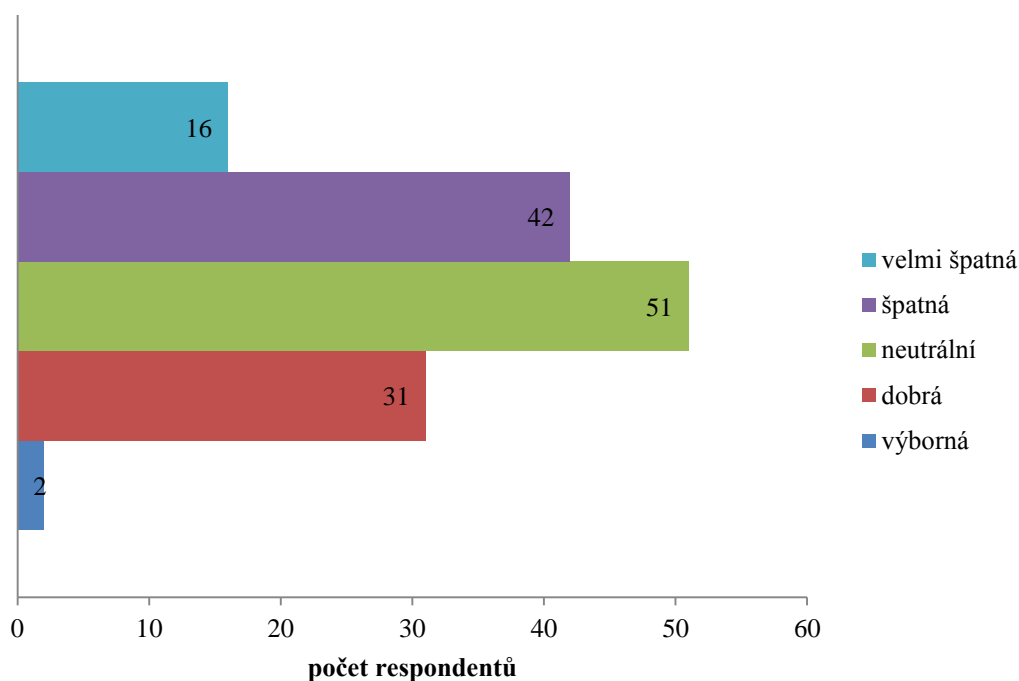
### ***Otázka 26: Jak hodnotíte úroveň pokrmů v kantýně?***

Doba odpočinku, která je ze zákona daná, můžou zaměstnanci trávit, jak se jim zachce, např. jít se najíst do kantýny. Dotazník se tedy ptal, jak vidí úroveň pokrmů v kantýně zaměstnanci.

Z grafu 28 je viditelné, že pouze 2 respondenti hodnotí pokrmy za výborné, 31 lidí jako dobré, 51 za neutrální, 42 lidí za špatné a 16 za velmi špatné. Otázkou je zda externí firma dělá výzkumy a ví o nespokojenosti s pokrmy od zaměstnanců, a jestli je schopna udělat nějakou nápravu.

Graf 28

## **Úroveň pokrmů v kantýně**



Zdroj: autorka



### ***Otázka 27: Ohodnořte podle důležitosti:***

Nyní se zaměříme trochu detailněji na různé faktory ovlivňující zaměstnance týkající se kantýny. A to na následující body: soukromí při jídle, možnost výběru jídla, kvalita jídla, cena jídla, uspořádání kantýny a množství jídla. Respondenti přiřazovali známky od jedné do pěti a to následovně: 1 – nejdůležitější, 5 – nejméně důležité.

Ač by se zdálo tak soukromí při jídle je pro zaměstnance důležité. Jedničku dalo 18 pracovníků, dvojku 39, trojku 50, čtyřku 15 a pětku 20 lidí.

Množství výběru jídla je celkem luxusní, lze si vybrat z šesti jídel, na své si přijdou lidé pečující o své zdraví, mající rádi zeleninu, labužníci v minutkách a mnoho dalších. Z grafu 29 je vidět, že jedničku dalo 55 lidí, dvojku 42 lidí, trojku 34 a ostatní známky už jsou celkem zanedbatelné.

To co jíme je důležité pro náš organismus, pro nic, za nic se neříká „jsme to, co jíme“. Spousta nemocí je způsobeno právě ze špatného stravování nebo z nekvalitních pokrmů a surovin. Proto je potěšující počet lidí, kteří zvolili jedničku a tak učinilo 58 osob, dále dvojku 20, trojku 29 a o poslední místa se dělí 18 a 17 lidí.

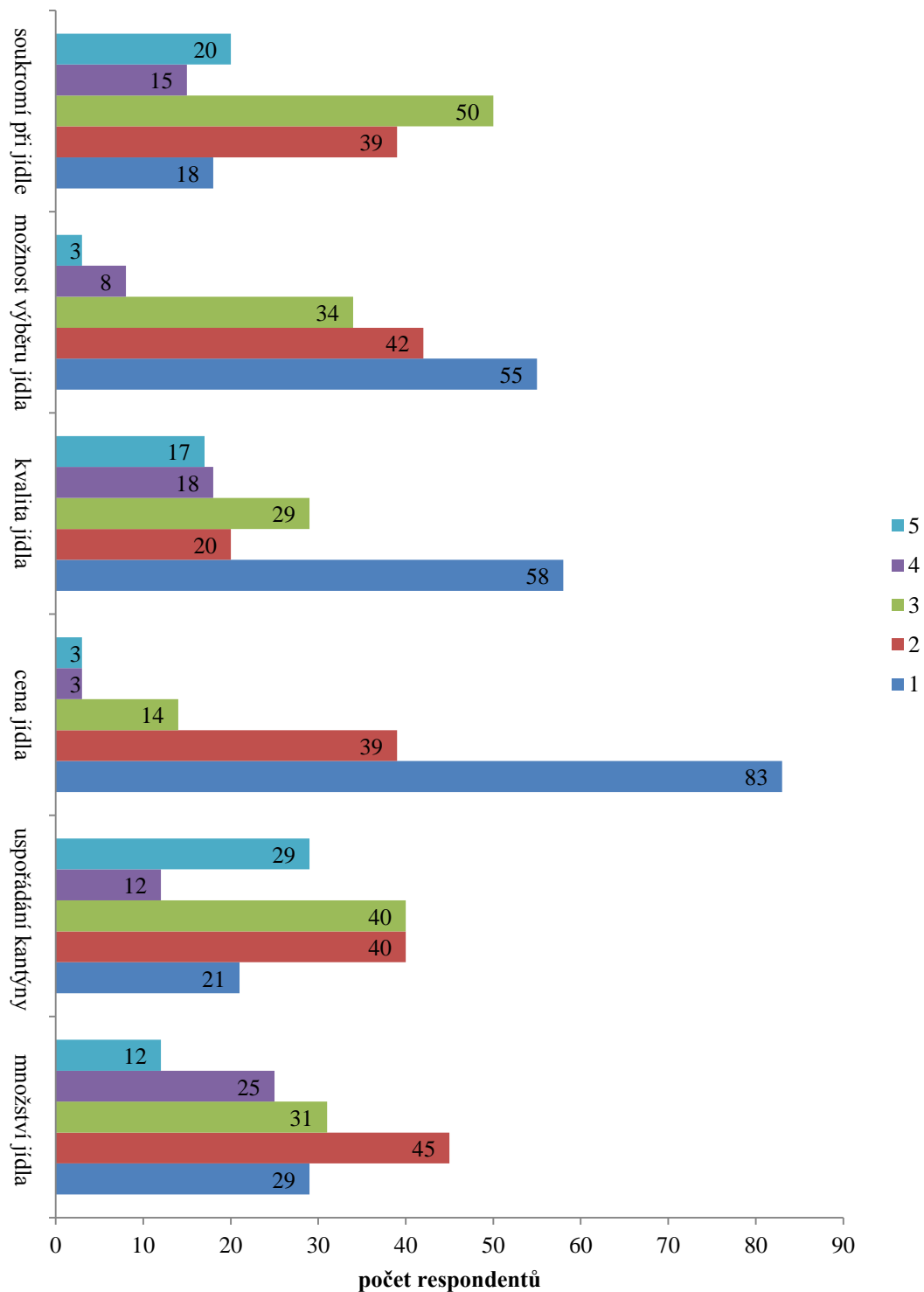
Jedním z benefitů, poskytovaný zaměstnavatelem, je příspěvek na stravování. Pracovníci si toho cení a 83 dalo jedničku, 39 dvojku a zbytek lidí se dělí o trojku až pětku.

Kantýna nacházející se v malé místnosti je uspořádána dle možností prostoru. Dalo by se říci, že je vnímána celkem neutrálně, protože jedničku dalo 21 zaměstnanců, dvojku a trojku 40 zaměstnanců, čtyřku 12 a pětku 29 lidí.

Dalším faktorem bylo množství jídla. Ano, je to velice důležitý faktor, protože se jedná o výrobní podnik, zaměstnanci potřebují energii. Pořadí od jedné do pěti zvolili následující počty zaměstnanců: 29, 45, 31, 25 a 12.

Graf 29

## Kantýna



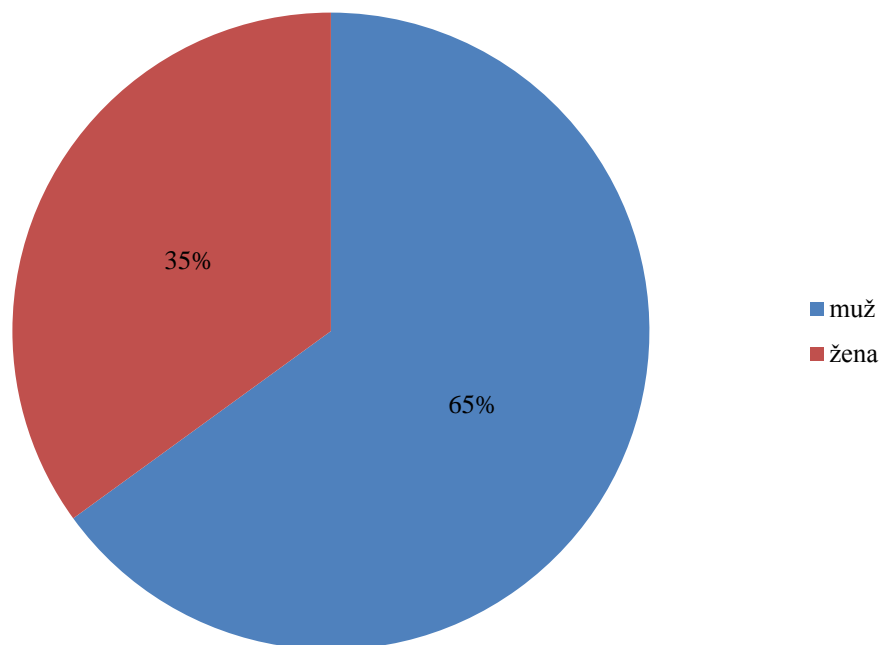
Zdroj: autorka

***Pohlaví, věk, kategorizace zaměstnanců a délka pracovního poměru:***

Prohlédněme si nyní graf 30 zobrazující, že 65 % respondentů byli muži a pouze 35 % ženy. Otázkou je, zda jsou opravdu muži důslednější ve vyplňování dotazníků. Dalo by se myslet, že ženy jsou v této oblasti pozornější a zodpovědnější. Každopádně počet mužů a žen je v podniku skoro v takovém to procentním podílu a to 63 % mužů a 37 % žen.

Graf 30

**Pohlaví**

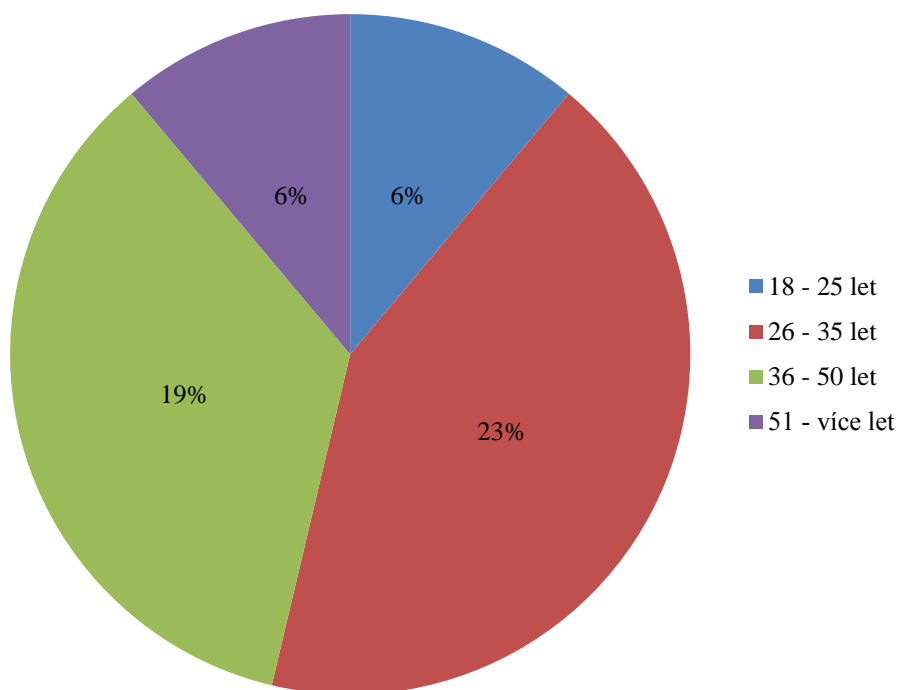


Zdroj: autorka

Z grafu 31 vidíme věkové kategorie jednotlivých respondentů. Dvě skupiny respondentů, a to od 18 do 25 let a 51 let a více, se podílely na dotazníkovém šetření, z 6 % každá z nich. Z 19 % se podílela věková skupina 36 – 50 let a největší skupinou byla 26 – 35 let s 23 % podílem.

Graf 31

## Věk

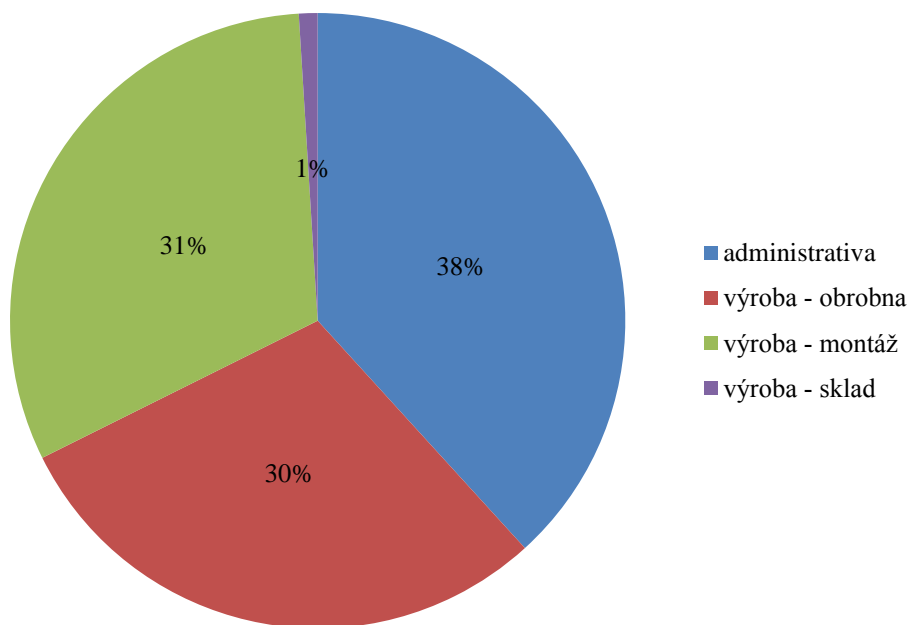


Zdroj: autorka

Na následujícím grafu 32 máme údaje vyjadřující místo výkonu práce, zda respondent pracuje jako nepřímý pracovník v administrativě nebo jako přímý pracovník ve výrobě – operátor. Největším podílem účastníků na dotazníkovém šetření byli administrativní pracovníci a to s 38 %, dalších 62 % byli zaměstnanci z výroby a to buď z montáže s 31 %, obrobny s 30 % anebo ze skladu a to pouze 1 %. Zde je třeba popřemýšlet, co bylo důvodem vyplnění dotazníků u jednotlivých zaměstnanců? Motivace nadřízeného? Co se stalo při předávání dotazníků od manažera skladu jeho podřízeným? Proč pouze 1 % vyplnilo dotazník?

Graf 32

### Kategorie zaměstnance

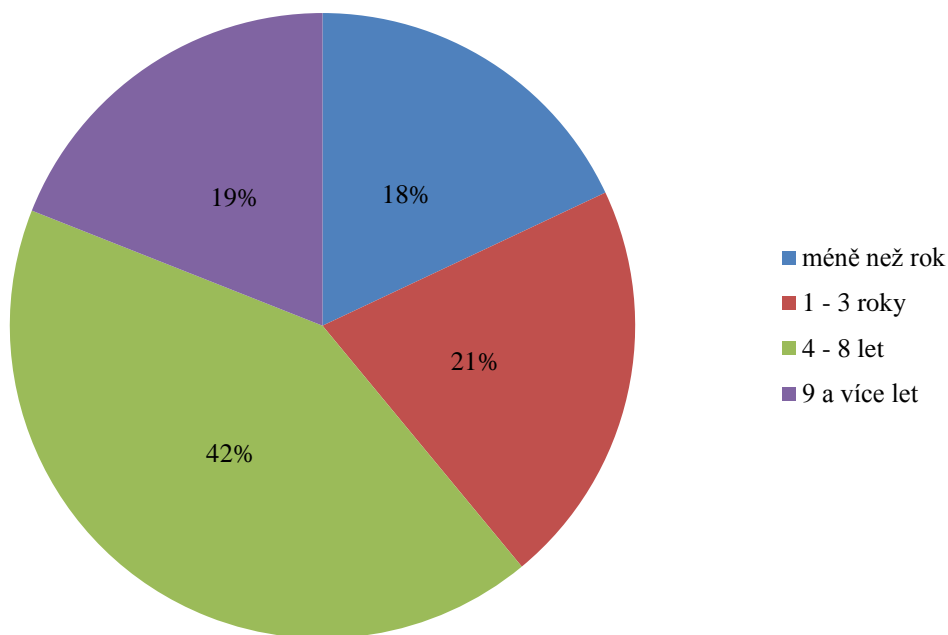


Zdroj: autorka

Valeo v Humpolci je celkem mladým podnikem, jeho počátek se datuje k roku 2002. Není tedy překvapením, že velkým podílem respondentů byli pracovníci s kariérou ve Valeu již 9 a více let, a to 19 % z dotazníkového šetření. Dalším vysokým podílem – 42 % byla skupina pracujících ve Valeu 4 až 8 let. 21 % pracuje ve Valeu 1 – 3 roky a velkým procentem je podíl pracovníků pracujících v podniku méně než jeden rok a to 18 %. Toto procento je tak vysoké, nejen kvůli vysoké fluktuaci zaměstnanců, tak a to především, že si podnik v letošním roce 2013 vede velice dobře a se zvyšující se výrobou zvyšuje i počet zaměstnanců.

Graf 33

### Délka pracovního poměru



Zdroj: autorka

### ***Otázka 33: KOMENTÁŘE A NÁVRHY:***

Tato poslední otázka byla ve formě volné odpovědi. Nebyla povinnost jí vyplňovat, ale i přes to 49 respondentů ze 142 napsalo nějaké stížnosti, návrhy ale i kladné připomínky.

První okruh komentářů a návrhů se týkal kantýny. Stížnosti byli na špatnou a čím dál zhoršující se kvalitu jídla, zmenšující se porce a stále stejnou nabídku jídel. Návrhy byli např. informovat více o složení jídla, kdy pouze z názvu často nelze určit, o jaké jídlo se jedná. Neinformovanost o složení může být i zdravotně nebezpečná především pro alergiky. Pracovníci by si přáli vydávání obědů o víkendech, a tím měli možnost teplého jídla. Chtěli by personální posílení nočních směn při stravování a možnost salátů, kdy pro noční směny není možnost výběru tohoto jídla. Byla i jedna kladná odezva, a ta se týkala dobrých cen obědů, které jsou dotované Valeem pro zaměstnance. Co se týče prodeje potravin v kantýně, respondentům se zdá být sortiment velice předražený a některým lidem chybí v prodeji mléko.

Další změny by autorka zařadila do bloku komunikace. Další stížnosti poukazovaly na špatné chování k zaměstnancům, specifikovaně řečeno neúcta, ponižování k podřízeným pracovníkům. Velký problém je především se dvěma manažery, kteří se podle respondentů chovají arogantně a porušují morální kodex Valea. Jednomu z těchto manažerů byl vytknut i fakt, že má pouze základní vzdělání a to berou podřízení za nedostačující pro pozici manažera. Další stížností byla např. neexistence pochval za dobře odvedenou práci, či ochotu odvést práci navíc. Ač z grafu vyšla dobrá komunikace mezi odděleními, jeden z respondentů měl i opačný názor. Další připomínka byla směřována na komunikaci mezi supervizorem, teamleadrem a operátorem. Operátoři tvrdí, že supervizor s nimi absolutně nekomunikuje, že komunikace probíhá pouze na úrovni supervizor – teamleader a teamleader – operátor a zpětně. Pracovníci by uvítali celkové zlepšení spolupráce a včasější informovanosti.

Respondenti by si přáli zlepšit plánování nových výrobků, aby se snížil stres nárazovou prací, která se poté nestíhá vykonat. Tím, že se při takovéto práci chvátá, vznikají zmetky. Celkově mají pocit špatného plánování výroby. Zdá se jim, vedením upřednostňovaná kvantita a ne kvalita. Stálé zvyšování norem nezvládají nejen pracovníci, ale ani stroje, nejsou takto kapacitně vybavené. Jeden z administrativních

pracovníků se cítí ublížen, že do řízení podniku může zasahovat pouze oddělení financí a nákupu.

Nejvíce návrhů a připomínek bylo z oblasti pracovního prostředí. Respondentům se nelíbí styl kanceláří „open office“, nemají zde klid na vlastní práci, v kancelářích je velký hluk, je v nich příliš malý prostor na jednu osobu. Pro dolní open office neexistuje kuchyňka, kterou by zaměstnanci uvítali. Jsou nespokojeni se stávajícími židlemi. Hlučnost z výroby zasahuje do obou dvou kanceláří, jak dolní tak horní. Kanceláře působí velice sterilně, respondenti navrhují povolit vlastní výzdobu, květiny, fotky ze společných akcí. V kancelářích je v zimě zima a v létě velké horko. Některé z nich jsou velice špatně situované, a tak není kancelář dobře prosvětlena, jak by měla být. Další připomínka byla ke kantýně, kdy se respondentům nezamlouvá pohled z jídelny přímo do výroby a není možnost koukat se ven. Proto navrhují zabudování oken do jídelny a celkově zpříjemnit prostor jídelny, která je jedinou vnitřní odpočinkovou zónou. Stížnost byla také na nesprávné umístění kuřárny těsně před vchodem do továrny k čipovacím terminálům. Nekuřáci tedy musejí dýchat kouř z cigaret vždy při vstupu, či výstupu z pracoviště. Na personálním oddělení chybí diskrétní zóna, zaměstnanci se stydí za jednání v otevřené kanceláři, kam přichází řešit často informace o mzdách či jiných tajných a soukromých věcí. A nyní připomínky z výroby z oblasti obrobny. Lidé si stěžují na ovzduší, vdechování škodlivých aerosolů, navrhovali by výměnu či vyčištění filtru na odsávání těchto látek. Nadměrný hluk a prach jim také znepráhňuje pracovní prostředí. V této části výroby chybí klimatizace a lidem je příliš velké horko, navrhují zakoupit klimatizaci do této části. Pro častý zápach navrhují respondenti pročištění odpadů.

Dalším okruh v napsaných komentářích se týkal vzdělávání a rozvoje. Respondenti mají pocit, že se nemohou rozvíjet a jejich zaměstnavatel je v osobním rozvoji nepovzbuzuje. Další stížností bylo nízké vzdělání vedoucích zaměstnanců. Především u administrativy je pocit nedostatečného zaškolení nového člena týmu. Předání práce rychle bez velkých okolků. Byla jedna kladná připomínka a to: vzdělávání zaměstnanců je na dobré úrovni.

A nyní část komentářů týkajících se různých témat. Administrativní pracovníci jezdící na dlouhé služební cesty by byli rádi, kdyby jim bylo zapláceno levné ubytování v cílovém místě, např. město v Německu, kde se koná školení či porada. Doteď byli nuceni se po náročném dnu ještě vrátit několik set kilometrů zpátky do Valea v



Humpolci. Velké připomínky byly ke fluktuaci lidí ve fabrice a to především výrobních. Pracovníkům se nelíbí systém vyplácení poukázek, napsali o bonusovém systému pro THP pracovníky, že je špatný a nemotivující jako tomu je u výroby. Přijde jim zbytečný systém dobrých nápadů. Jedním z návrhů bylo zavést do VPS poukázky na wellness a na nákup čerstvých potravin v kantýně. Mnozí si stěžovali na nízké mzdy. Další z návrhů byl opětovné zavedení svozové autobusové linky, nebo příspěvky na dopravu. Respondenti by si přáli posilu v podobě min. jednoho údržbáře na směnu navíc. A jako poslední byla pochvala akcí pořádaných Valeem.

### 3.4.4 Potvrzení/vyvrácení hypotéz

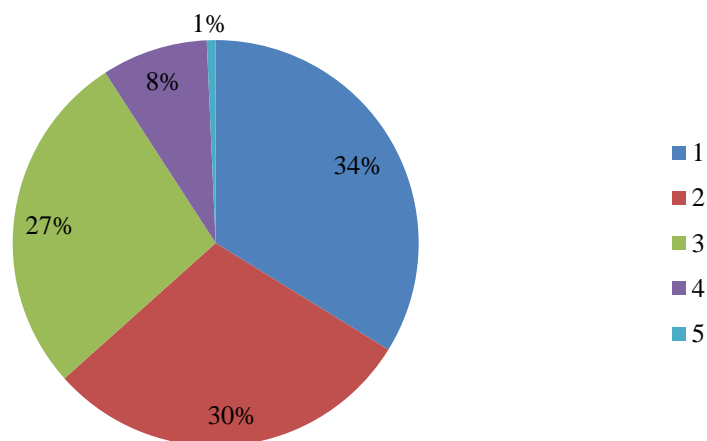
Pro potvrzení či vyvrácení první hypotézy si autorka vytvořila graf 34, v němž jsou zobrazena procentní vyjádření počtu využívání informačních kanálů, tedy kolika zdroji se zaměstnanci dozvídají o novinkách ve firmě, zda pouze jedním, nebo až pěti možnými kanály se informují.

Na grafu 34 vidíme 34 % podíl zaměstnanců, který se o aktualitách podniku dozvídají z jednoho zdroje. Dále 30 % využívají dva zdroje informací, 27 % pracovníků sbírá informace prostřednictvím tří kanálů, 8 % používá čtyři zdroje a pouze jedno zanedbatelné procento používá všech pět možných kanálů, které podnik nabízí.

Grafickým znázorněním můžeme říci, že 66 % respondentů využívá dva a více informačních kanálů. Tím můžeme vyvrátit první hypotézu (Více než 70 % pracovníků využívá 2 a více informačních kanálů pro svou informovanost).

Graf 34

#### Počet informačních kanálů



Zdroj: autorka

Pro potvrzení či vyvrácení druhé hypotézy si autorka vytvořila tabulku 2, kterou použila pro srovnání motivace pracovat v podniku do budoucna s počtem demotivujících prvků. Z tabulky je na první pohled zřejmé, že 36 respondentů, které demotivuje pouze jeden prvek, jsou rozhodně rozhodnutí nebo spíše rozhodnutí v podniku do budoucna zůstat. Dále 31 respondentů, co jsou motivováni v podniku setrvat, demotivují 2 prvky. Např. se nenalez nikdo, koho by demotivovalo při práci 5 prvků, a byl by rozhodnutý v podniku v budoucnu nepracovat.

Porovnáním počtu demotivujících faktorů k práci a motivace setrvat v práci do budoucna lze dojít k závěru: čím širší počet demotivujících prvků nemá za následek snížení motivace pracovat v podniku do budoucna. A navíc se tímto porovnáním dozvídáme, že podnik nemusí eliminovat všechny demotivující faktory, ale pouze se soustředit na ty nejčetnější demotivátory. Tím můžeme vyvrátit druhou hypotézu (Čím více faktorů snižují motivaci k práci, tím menší je motivace pracovat v podniku do budoucna).

Tabulka 2

Motivace do budoucna	Počet demotivujících prvků					Celkový součet
	1	2	3	4	5	
rozhodně ano	10	6	5	0	0	21
spíše ano	26	25	11	4	0	66
nevím	6	10	9	1	1	27
spíše ne	3	10	9	1	0	23
rozhodně ne	0	1	2	2	0	5
<b>Celkový součet</b>	<b>45</b>	<b>52</b>	<b>36</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>142</b>

Zdroj: autorka

### 3.4.5 Shrnutí dotazníkového šetření

Díky dotazníkovému šetření a provedením následné analýzy jednotlivých otázek z dotazníků se podařilo získat tyto důležité informace.

Nejfrekventovanějším pracovníkem je muž ve věku 26 – 35 let, pracující v administrativě a to již 4 – 8 let.

Možnost kariérního postupu je pro výrobu malá, kdežto pro administrativu vysoká. Pro pracovníky je důležité zvyšování a prohlubování odborné kvalifikace. Výrobní lidé mají malou možnost účastnit se vzdělávacích akcí, administrativa je spokojená s možnostmi vzdělání, které jejím nabízeno. Celkově je četnost školení zaměstnanců nízká, až nedostatečná. Znalost cizích jazyků je pro administrativní pracovníky zavazující pro práci, naopak pro výrobní lidi je nepotřebná.

Pracovní prostředí je přímými pracovníky hodnoceno negativně a nepřímými jako příjemné. Nejčtenějšími faktory ovlivňujícími pracovní prostředí je světlo a hluk.

Hroživé zjištění, že 97 % pracovníků je v práci ve stresu, jehož příčinou je mnoho práce, nepříjemný nadřizený a nepodpora okolí. Pracovníci se lehce nechají motivovat různými motivačními prvky. Kdežto nejvíce je demotivuje práce pod stresem, špatné vztahy na pracovišti a nízké finanční ohodnocení. Administrativní pracovníci jsou motivováni pracovat v podniku v budoucnu, u výrobních už je vidět jistá nerozhodnost. Stejně tak rozdílné názory mají na současné odměňování, kdy administrativa je spokojená a výroba nikoliv. Největší význam má totiž na zaměstnance peněžní odměna.

Celkově je komunikace v podniku špatná, ale např. komunikace s nadřizeným je dobrá, nadřizený chválí a oceňuje dobře odvedenou práci svého podřízeného a často provádí revizi výsledků společně. I komunikace na oddělení je dobrá. Spolupráce mezi odděleními je neutrální. Preferovanými informačními kanály jsou následující: vedoucí, časopis Valeáček, kolega a info tabule. Nejčastěji se zaměstnanci informují prostřednictvím vedoucích, časopisu Valeáček a od kolegy. Absolutně nepřínosné jsou www stránky, interní stránky (Live at Humpolec) a roční pohovory.

Úroveň pokrmů v kantýně je špatná, preference především ceny, kvality a množství jídla i výběru.

## 4 NÁVRH ZMĚN

Pro stanovení a vypracování následujících návrhů změn, napomáhající do budoucna podniku ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců, bylo využito dotazníkové šetření, prováděné v dubnu 2013 a konzultací s manažerem a jednou pracovnící personálního oddělení.

Dotazníkové šetření autorka provedla sestavením dotazníku, rozeslaného elektronickou podobou pracovníkům mající firemní emaily a s pomocí supervizorů byly papírové podoby dotazníků rozdány všem firemním pracovníkům ve výrobě a skladu. V průběhu vypracování diplomové práce probíhalo mnoho konzultací s personálním oddělením, jejímž prostřednictvím autorka čerpala informace a proběhl rozhovor o možných doporučeních pro zlepšení spokojenosti pracovníků.

### 4.1 Efektivní komunikace

Hlavním středem pozornosti autorky se stala velká nespokojenost především pracovníků z výroby = operátorů s jejich nadřízenými = supervizory. Operátoři mají pocit, že se jejich nadřízení neumějí chovat řádným způsobem, autorka se domnívá, že je to především problém vzájemné komunikace, proto navrhuje podstoupení školení v oblasti komunikace nejen pro nadřízené, ale nejlépe pro všechny zaměstnance z výroby. Vypadá to, že tento problém se nachází pouze tam, nikoliv v administrativě. Autorka by doporučovala naplánovat školení nejprve pro nadřízené z výroby, pro rychlé zlepšení stávající situace a poté pro jednotlivé operátory. Vhodné by bylo realizování tohoto školení do konce června pro manažery a supervizory, a následovně do konce roku alespoň pro 25 % operátoru. V následujícím roce 2014 by se doškolil zbytek operátorů z výroby.

Autorka si ověřila nabídky všech školících společností, spolupracujícími s podnikem. Jedna z možností školení by mohla být od společnosti Agentura Ámos nabízející kurz s názvem **Efektivní komunikace**. Tento kurz je zaměřen na osobní zainteresovanosti a hloubce ochoty ke spolupráci s cílovou skupinou úspěšně zvládat veškeré rizikové situace a motivovat všechny účastníky komunikace k hledání společné cesty. Jedná se o dvoudenní kurz za **5808 Kč** na osobu. Jelikož s touto vzdělávací institucí podnik pracuje už mnoho let, dala by se dojednat množstevní sleva a případné školení v místě

podniku, kdy by přijeli školitelé přímo do továrny. Školení by se tedy mohlo konat v meetingových místnostech. Jelikož na personálním oddělení je přímo jedna osoba zabývající se školeními, proto by autorka nechala ostatní otázky na ní, naplánování školení, jak časově, místně tak i s pohledem jak a kdo by se školení zúčastňoval. Dalším možným by mohl být kurz nazývající se **Komunikace pro mistry**, při tomto školení by se měli supervizoři dozvědět základní znalosti z komunikačních dovedností a psychologie osobnosti, pomáhající vytvářet efektivní vztahy s nadřízenými i podřízenými pracovníky. Tento kurz stojí také **5808 Kč** na osobu. A poslední kurz na toto téma by autorka doporučila vybraným nadřízeným, kteří mají problémy s agresivním stylem chování a komunikace. Název kurzu je **Asertivita s vlídnou tváří**, kde by se měli naučit dosáhnout vnitřní rovnováhy, vyřešit obtížné situace v soukromém ale i pracovním životě, aniž by porušovali práva ostatních. Cena kurzu je opět stejná a to **5808 Kč** na osobu.

Dále by autorka doporučila **Time management** školení od společnosti Gradua-CEGOS, které by bylo velice přínosné především personálu v pozicích managementu a administrativních pracovníků. Cena tohoto třídenního školení je **13 552 Kč** na osobu. Autorka si myslí, že je neodmyslitelnou součástí každodenních činností, vědět, jak řídit svůj čas a umět zvládat stresové situace.

Pro zlepšení efektivnosti ročních pohovorů autorka navrhuje školení **Vedení hodnotících rozhovorů**. Na tomto kurzu se manažeři dozvedí nejen teoretickou část komunikace při pohovorech, ale vyzkouší si i jak vést různé pohovory v praxi, např. i roční pohovor. Cena kurzu je **3 000 Kč**.

## 4.2 Revize plnění tréninkového plánu

Další doporučení navrhuje autorkou se týká také vzdělávání v podniku. Jelikož na konci každého roku nadřízení a manažeři vypracovávají vzdělávací plán pro své podřízené pracovníky, bylo by vhodné provést revizi plnění tohoto plánu. Je velice důležité, zda plán zpracovaný svědomitě na konci roku je splněn, či pracovník personálního oddělení opomněl na nějaké školení. Toto doporučení bude předáno přímo pracovníci starající se o tréninky v podniku.

### 4.3 Revize osvětlení

Dle dotazníkového šetření zaměstnanci kladli velký důraz na vliv světla na jejich pracovní prostředí. Proto by bylo vhodné prostřednictvím EHS oddělení obstarat půjčení **luxmetru** ze závodu v Žebráku, pro zjištění osvětlenosti jednotlivých částí podniku. Díky dlouholeté spolupráci s tímto závodem by půjčení bylo zdarma.

### 4.4 Revize hluku

Dalším hlavním vlivem na pracovní prostředí pracovníku byl hluk. Bohužel hluku ve výrobě nejde nijak předejít, pouze nákupem nových strojů, což by byla velice nákladná investice. Proto jediná možnost jak šetřit zdraví operátorů byla, je a bude, používání ušních tamponků proti hluku, tedy zajištění, aby vždy měli zaměstnanci potřebný počet této pracovní pomůcky, a zamezit jejich případné absenci.

Co se týká hluku z výroby pronikajícího až do kanceláří, a to jak do dolní tak do horní. Autorka by doporučila provést **revizi hluku** v daných oblastech. Revizi by mohl provést Zdravotní ústav, a její cena by se pohybovala okolo **20 000 Kč**. V případě zjištění velkého pronikání hluku do kanceláří, by autorka doporučila vedení podniku zainvestovat do odhlučnění kanceláří, které provádí společnost Šanc akustika s.r.o. Tato společnost je specialistou na odhlučnění, mohla by podniku navrhnout a provést odhlučnění na míru, odhlučněním stěn nebo výměnou oken z kanceláří do výroby za kvalitnější, nepropouštějící tolik hluku.

### 4.5 Dekorace kanceláří

Administrativní pracovníci sedící celý den na svém místě v kanceláři, by uvítali vlídnější pracovní prostředí a ne sterilní prostředí jako je tomu doposud. Z různých studií je známo, že prostředí, v jakém lidé pracují, má velký vliv na výkon práce. Pro ušetření nákladů podniku by prozatím mohlo být pouze dovoleno pracovníkům, přinést si do kanceláří své vlastní květiny, a na každém oddělení zavést nástěnku, na které by si zaměstnanci umísťovali fotky ze společných akcí atd. Magnetickou nástěnku, **Magnetická tabule** dřevěný rám 40 x 30 cm, nabízí společnost DEOKORK za cenu **188 Kč** za kus, v počtu 15ti kusů by cena byla **2 820 Kč**. Doposud bylo vše na styl

dekorace zakázáno kvůli dodržování 5S, proto po povolení vlastní dekorace by tuto informac dostali pracovníci emailem, protože všichni pracovníci v těchto kancelářích mají přístup k emailu. Autorka by doporučovala oživení kanceláří barvami a to v podobě barevných zdí. Na malování by se najmula humpolecká společnost MALBO, cena by byla cca. **12 500 Kč** za jednu kancelář.

## 4.6 Výměna křesel

Jak bylo zmíněno v dotazníku o nespokojenosti s křesly v dolní kanceláři, opravdu je jich mnoho rozbitých. Stížnost tohoto typu autorka nebere na lehkou váhu, protože je velice důležité správné sezení na židli, a navrhuje postupnou výměnu všech židlí v této kanceláři. Na židlích by se opravdu nemělo šetřit, a proto když už se kupují nové, mělo by se investovat do anatomicky tvarovaných židlí. Zdravé sezení nabízí firma AAAŽidle, která nabízí ergonomickou židli **Kancelářská židle ZK14** v hodnotě **2 693 Kč** za jeden kus. Ano cena je vysoká, jedná se ale o investici do zdraví zaměstnanců. Do velké kanceláře by bylo vhodné postupně do konce roku 2013 koupit 50 židlí, celková cena by byla **134 650 Kč**.

## 4.7 Ergonomické podložky k PC

Další nedílnou součástí vylepšení pracovního prostředí pro administrativní pracovníky jsou ergonomické podložky k počítači. **Set gelových podložek** Vidamic Technogel® nabízí společnost Ergo product za **1 426 Kč** za jeden kus. Tentokrát by se těmito podložkami vybavila nejprve horní kancelář, kde sídlí IT, finance a personální oddělení. Po ověření užitečnosti by proběhlo zakoupení podložek do dolní kanceláře. Při první koupi by se jednalo cca 20 kusů podložek, čili celková cena investice **28 520 Kč**.

## 4.8 Přesun R&D oddělení

V podniku je jeden nevyužívaný prostor v bývalé masážní místnosti. Bylo by vhodné tento prostor využít na přesun R&D oddělení, které ve velké dolní kanceláři nemá prostor a ani klid na práci, která je velice důležitá pro podnik. Tím by i navíc vznikl větší prostor pro ostatní oddělení, a především s úbytkem lidí i větší klid. Problémem,



který by nastal při případné rekonstrukci, je nedostatečný rozvod elektřiny v masážní místnosti. Nabídka na elektroinstalaci a zavedení sítě je prozatím vyhodnocena na **38 808,33 Kč** včetně DPH. Navržený rozpočet na nábytek od společnosti EXBYDO je následující:

Název prvků	Cena za ks bez DPH	Počet	Celkem bez DPH
stůl pracovní	4 782 Kč	4	19 128 Kč
kontejner pojízdný	4 557 Kč	8	36 456 Kč
skříň roletová, roleta šedá	7 508 Kč	4	30 032 Kč
skříň roletová, roleta šedá	9 503 Kč	4	38 012 Kč
Celková cena bez DPH			123 628 Kč
<b>Celková cena s DPH</b>			<b>149 590 Kč</b>

#### 4.9 Instalace oken do jídelny

Pro vyhovění návrhů z dotazníkového šetření, by bylo vhodné vbudování oken v oblasti jídelny, aby pracovníci neměli výhled pouze do výrobního prostoru, ale i ven z fabriky. Do vhodného prostoru v jídelně by se vešla dvě plastová okna. Vytvoření potřebného prostoru ve zdech na okna by provedla firma První humpolecká stavební, cena odhadována okolo **5 500 Kč**. **Nákup a instalace oken** by byla objednána od firmy SULKO s cenou cca. **30 000 Kč**.

#### 4.10 Zlepšení stravovacích služeb

Stravování v kantýně se v poslední době hodně zhoršilo, jak již bylo řečeno, dodavatelem je externí firma Eurest. Návrhem je, aby se sešel pracovník personálního oddělení s vedoucí kantýny a odprezentoval výsledky z dotazníkového šetření. Se zaměřením se na špatnou kvalitu jídla, malé porce a často se opakující nabídkou jídla.

Projednat možnosti kantýny dovážet teplé jídlo pro zaměstnance i během víkendů, a zda by bylo možné dovážet a nabízet velké zeleninové saláty i během nočních směn.

Zpestřením stravování by mohl být výběr mezi polévkou a malým zeleninovým salátem ve stylu: okurkový, rajčatový atd. Pro některé alergiky je velice důležité vědět

skladbu stravy, proto autorka považuje za žádoucí, ke každému jídlu napsat z čeho se skládá, aby lidé věděli, co si vůbec budou v daný den moci vybrat.

Bylo by vhodné doplnění určitého sortimentu zboží, které se nyní v kantýně neprodává, jako např. mléko. Vedoucím kantýny by bylo navrženo zpracování malé ankety, kterou by zaměstnanci mohli vyplnit v době oběda o nápadech na nové potravinářské zboží.

V zájmu všech je spokojenost pracovníka, proto by autorka tuto schůzku s vedoucí kantýny neodkládala, aby se co nejdříve mohli provést opatření ve prospěch všech.

## **4.11 Informovanost**

Autorka navrhuje zavést barevný management do všech informačních kanálů, kde je to jen trochu možné. Nejpoužívanějším kanálem je časopis Valeáček, kolega a vedoucí, z těchto příkladů by se barevné rozlišení dalo zavést do časopisu Valeáček, kde by např. sdělení z personálního oddělení mělo určitou barvu, a tato barva by byla vždy spojována s personálním oddělením. Proto by bylo vhodné, nástěnku personálního oddělení také ladit do této barvy. Lidé by si tak snadno spojili barvu s druhem informace.

Dále by bylo vhodné, aby se webové stránky, které nejsou moc využívány, častěji aktualizovali. Ve Valeáčku je spousta zajímavých informací, které mohou být i na webových stránkách, zatím se aktualizují pouze volné pracovní pozice. Na webových stránkách podniku by se také dalo využít barevné rozlišení pro rychlou orientaci.

Na konci časopisu je vhodné uvedení, že některé z těchto informací můžou čtenáři najít na info tabulích nebo na webových stránkách.

## ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na analýzu zvoleného podniku automobilového průmyslu. Cílem diplomové práce bylo zanalyzování současného systému řízení lidských zdrojů ve společnosti Valeo Compressor Europe, s. r. o. Vedení firmy bylo upozorněno na nedostatky, které vedou ke snížení efektivity práce a případné demotivaci pracovníků. Podniku byla navržena zlepšení do budoucna, jež povedou ke zlepšení spokojenosti pracovníků.

Teoretická část práce v obecné rovině popisuje základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, zaměřených především na motivaci, odměňování a ostatní personální práce ovlivňující vztah pracovníků k práci v podniku.

Praktická část diplomové práce se věnovala charakteristice společnosti v celém světě, její historii, strategiím a celosvětovému podnikovému řízení lidských zdrojů, poté byla tato část práce zaměřena na charakteristiku a personalistiku daného podniku v České republice, kdy se autorka informovala od jedné z pracovníků a manažera personálního oddělení.

V další části byla provedena analýza pomocí dotazníkového šetření, jejímž cílem bylo charakterizovat a analyzovat spokojenost pracovníků. Autorka s pomocí personálního oddělení zodpovědně sestavila výzkumné otázky dotazníku. Jako největší problém se ukázala komunikace na některých odděleních ve výrobě a nespokojenost administrativních pracovníků s pracovním prostředím. Autorka podniku vypracovala návrhy na školení v oblasti komunikace, revize plnění tréninkového plánu, revize osvětlení a hluku, dekorace kanceláří, výměny křesel, pořízení ergonomických podložek k počítačům, přesun jednoho z oddělení, instalaci oken do jídelny a schůzku s externí firmou pro zlepšení stravovacích služeb.

Dotazníkové šetření autorce pomohlo potvrdit či vyvrátit stanovené hypotézy pobízející k vytvoření dalších možných zlepšení do budoucna pro podnik následujícím způsobem:

První hypotézu se autorce podařilo vyvrátit na základě výsledů z dotazníkového šetření. Říká, že více než 70 % pracovníků nevyužívá 2 a více informačních kanálů pro svou informovanost. Podniku bylo navrženo zlepšení kvality nejvyužívanějších informačních zdrojů, jimiž poté bude informovat o ostatních možných informačních kanálech.

Druhá hypotéza byla také vyvrácena na základě srovnání faktorů snižujících motivaci k práci s motivací pracovat v podniku do budoucna. Díky tomuto porovnání se došlo k závěru: čím více faktorů snižují motivaci k práci, nemá za následek nižší motivaci pracovat v podniku do budoucna. A navíc jsme se z porovnání dozvěděli, že pouze málo pracovníků není motivováno zůstat v podniku do budoucna. Jelikož jedním z demotivačních prvků je stres, proto autorka navrhla zlepšení pracovního prostředí v kancelářích, kde pracovníci tráví nejvíce času, a kde by se mohli v hezkém prostředí alespoň trochu odrelaxovat.

Pomocí autorčích návrhů může podnik do budoucna očekávat zlepšení spokojenosti pracovníků. Veškeré návrhy byly prokonzultovány s TOP managementem firmy a byly projednány možné termíny realizací projektů.

## SUMMARY

This thesis was focused on the **Human resources management** analysis of the selected company in the automotive industry. The aim of this thesis was to analyze the current system of human resource management in Valeo Compressor Europe, s. r. o. Management of the company was notified of the deficiencies that lead to a decrease in work efficiency and potential disincentives of workers. Improvement proposals were suggested to the plant for the future, which will lead to an improvement of the staff satisfaction.

The theoretical part of the work in general describes the basic concepts of human resource management, focusing primarily on motivation, remuneration and other personnel tools affecting workers relationship to work in the company.

The practical part of the thesis is devoted to the characteristics of the society in the world, its history, strategies and global corporate human resources management, then this part of the work focused on the characteristics and human resources of the company in the Czech Republic, where the author is informed by one of the staff and by the Site HR manager.

In the next section was done an analysis using a questionnaire survey aimed to characterize and analyze workers satisfaction. The author together with the HR department drew up the research questionnaire. As the biggest problem has shown a communication in some departments in production and administrative staff dissatisfaction with the work environment. The author drew up proposals for training in communication, performance training plan revision, revision of lighting and noise, decoration of offices, change of seats, purchase of ergonomic pads to computers, move of one department, installation of windows in the dining room and a meeting with an external company to improve catering services.

Using the author's proposals, the company can expect improvement of the staff satisfaction. All proposals were consulted with the top management and have been discussed possible dates for implementation of projects.

Keywords: human resources management, staff satisfaction, motivation

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Odborná literatura:

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 8024704692.
- BĚLOHLÁVEK, František. KOŠŤAN Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- BLÁHA, Jiří. MATEICIUC, Aleš a Zdenka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 159 s. Manažer. ISBN 9788024729459.
- CLEGG, Brian. *Intenzivní kurz vedení lidí: 150 praktických cvičení a technik rozvíjejících manažerské schopnosti*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, ix, 258 s. ISBN 80-251-0356-0.
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, xii, 462 s. ISBN 80-722-6515-6.
- KAMENÍČEK, Jiří. *Lidský kapitál: úvod do ekonomie chování*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2003, 248 s. ISBN 80-246-0449-3.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003, 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. Vyd. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-726-1116-X.
- LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vyd. Překlad Iva Michňová. Praha: Grada, 2008, 162 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2445-4.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Sebezpoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2008, 178 s. ISBN 978-80-247-2593-2.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 151 s. ISBN 80-247-0403-X.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

### **Internetové zdroje:**

10 formas de motivar a sus empleados. In: *Microsoft: Pymes y autónomos* [online]. 2011 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.microsoft.com/business/es-es/content/paginas/article.aspx?cbcid=266>

Flexibilidad de Recursos Humanos e innovación: Competitividad en la industria automotriz. In: *Consentio: Strategic partners* [online]. 2012 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.consentio.com.ar/web/publicaciones/105-flexibilidad-de-recursos-humanos-e-innovacion-competitividad-industria-automotriz.html>

Proměny získávání a výběru zaměstnanců. In: *Mzdová praxe: Znalosti. Zkušenosti. Informace* [online]. 2006 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/>

Técnicas para la Mejora de la Gestión de los Recursos Humanos en la Empresa. In: *Sinap - sys: Business solutions* [online]. 2012 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.sinap-sys.com/es/content/tecnicas-para-la-mejora-de-la-gestion-de-los-recursos-humanos-en-la-empresa>

*Valeo* [online]. 2000 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.valeo.com/>

*Valeo Compressors* [online]. 2013 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.valeocompressors.com/>

*Valeo Compressor Europe* [online]. 2012 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.valeohumpolec.cz/>

*Valeo Česká republika* [online]. 2012 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.valeogroup.cz/>

**Interní zdroje:**

Kolektivní smlouva

Pracovní řád

Mzdový předpis

Morální kodex



# **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 Org.chart – TOP Management

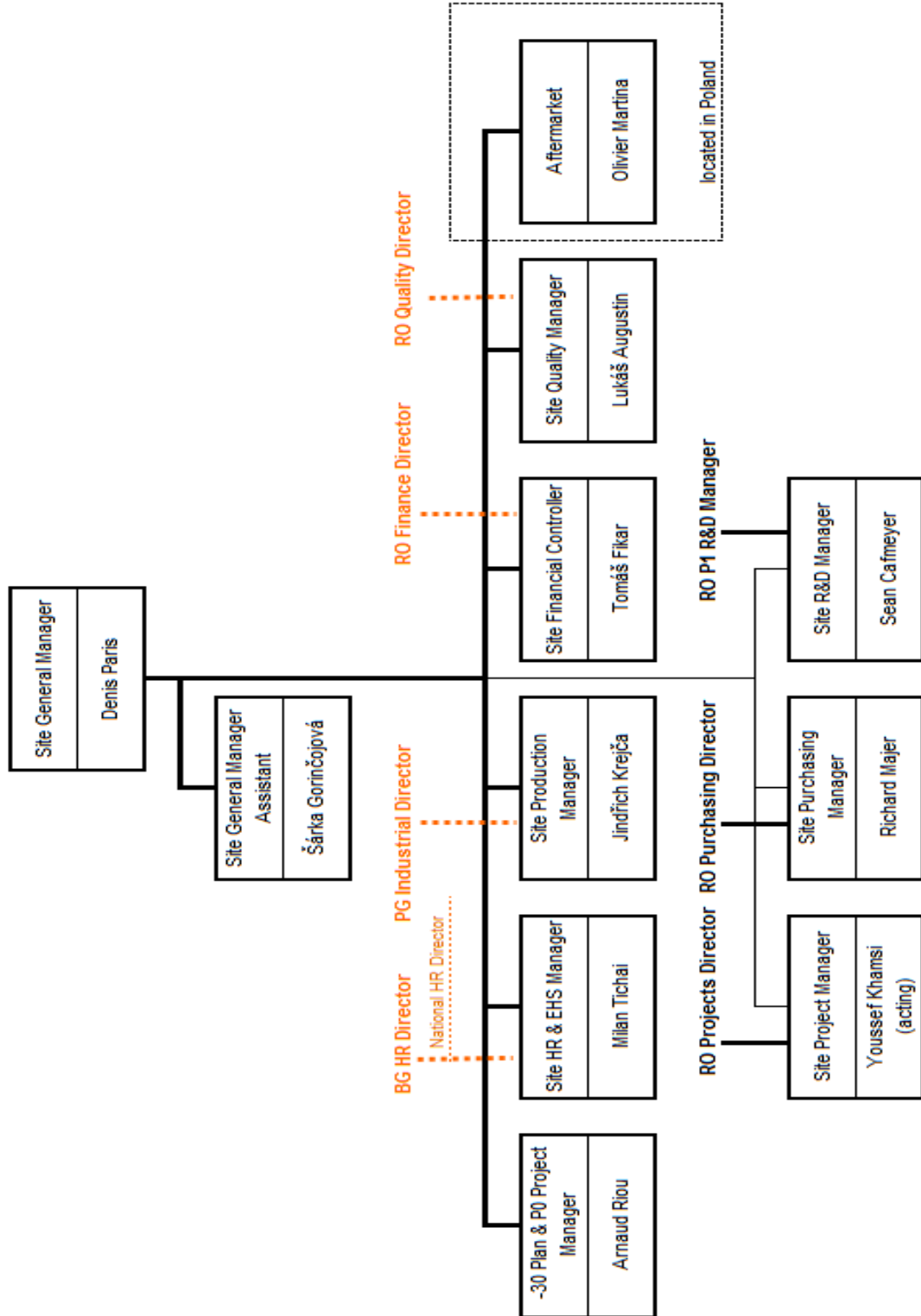
Příloha č. 2 Org. Chart – P1 Project Department

Příloha č. 3 Bonusový systém

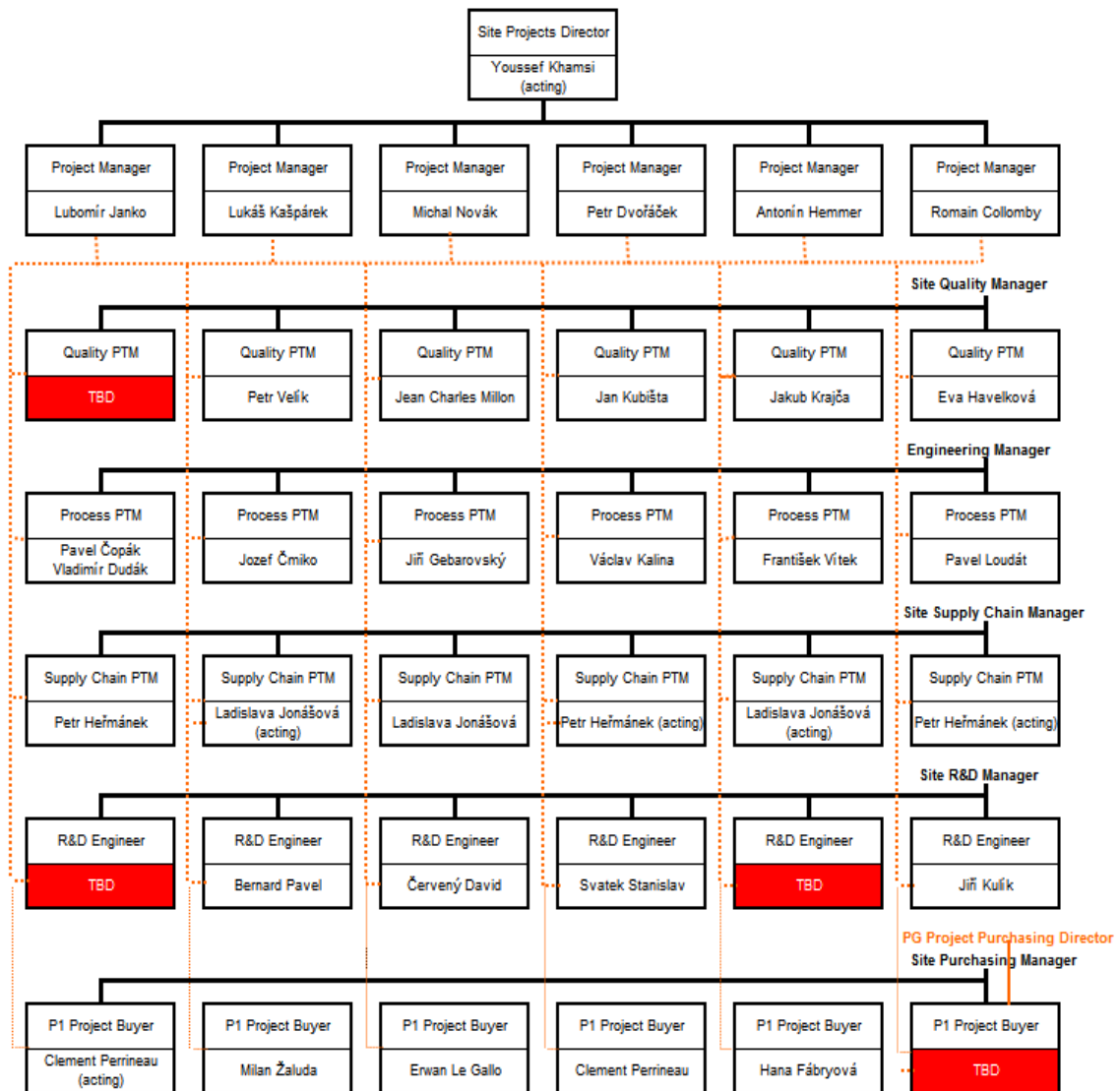
Příloha č. 4 Dotazník

# PŘÍLOHY:

## Příloha č. 1 Org.chart – TOP Management



## Příloha č. 2 Org. Chart – P1 Project Department



## Příloha č. 3 Bonusový systém

### IMPROVEMENT BONUS pravidla na 1. pololetí roku 2013

#### Výroba - APZ

KOSU		Maximálně 1500 Kč
SCRAP cost		Maximálně 900 Kč
Individuální bonus	Ve formě poukazů	Maximálně 500 Kč

#### Ostatní oddělení

Produktivita		Maximálně 700 Kč
Kvalita		Maximálně 500 Kč
Individuální bonus	Ve formě poukazů	Maximálně 300 Kč

**Vše podmíněno KVALITOU celkovým počtem PPB – ukazatelem spokojenosti našeho zákazníka 10 000 PPB / měsíc pro S1 2013)**

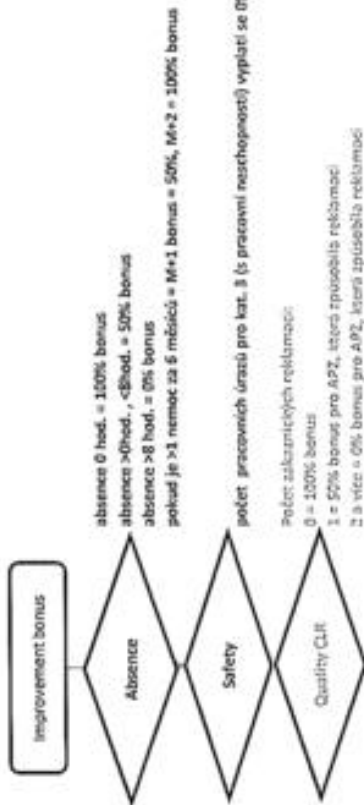
- Podmínkou výplaty bonusu pro zaměstnance je výše absence (nemoc, lékař, neplacené volno , absence a ošetřování člena rodiny) – dle přiloženého schématu
- Výplata bonusu pro dané APZ/úsek je podmíněna 0 pracovními úrazy v kategorii 3 a 0 zákaznických reklamací způsobených týmem – dle přiloženého schématu
- VPS bonus je nenárokovou složkou mzdy, která je podmíněna dodržováním pracovních povinností a etického kodexu. **V případě porušení, může zaměstnavatel bonus individuálně pokrátit nebo odebrat.**
- Cíle pro jednotlivé APZ/úseky stanovuje manažer oddělení 1x za čtvrtletí a schvaluje Generální ředitel společnosti.
- Cíle pro KOSU a scrap pro výrobní úseky budou vyhodnocovány na denní bázi
- Individuální bonus pro výrobní zaměstnance bude vyhodnocen měsíčně vedoucím daného úseku na základě min. 2 podaných DN, docházky, absence a polyvalence každého zaměstnance
- Dobré nápady pro administrativu jsou podmíněny minimálně 4 podanými dobrými nápady na hlavu

Improvement bonus představuje ocenění **týmové práce**. Každý tým má možnost svým zapojením ovlivnit příznivé výsledky celé společnosti.

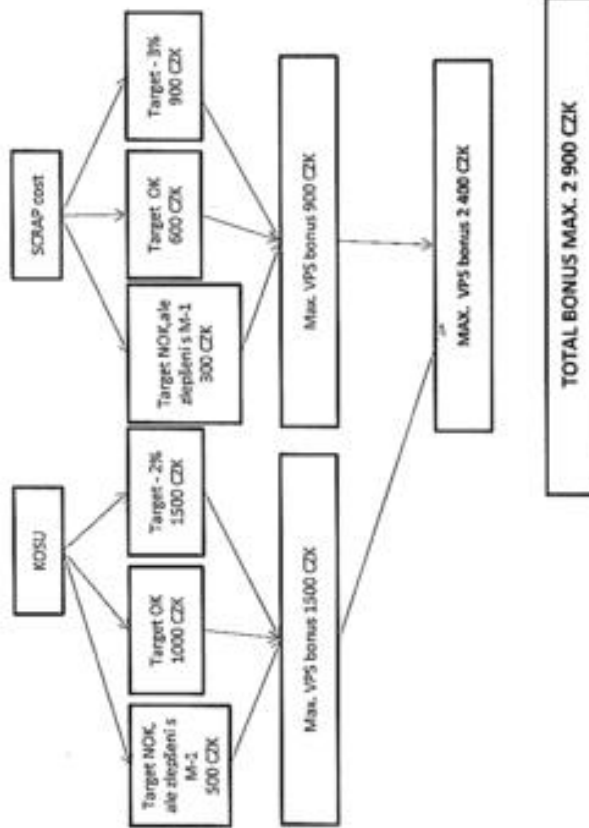
Nedílnou součástí těchto pravidel je příloha Schema, která upřesňuje výše uvedené podmínky výplaty bonusu

# SCHEMA

Výroba



Společné cíle KOSU a scrap bude výhodově na denní bázi



Individual bonus - výroba

Mag/individual bonus 500 CZK

N+1 dle HC (pouze Vašco zaměstnanci) obdrží 200,- Kč / osobu  
 N+1 přičítá 100 - 500,- Kč dle:  
 na osobu  
 docházka / absence  
 spolehlivost  
 polyvalence

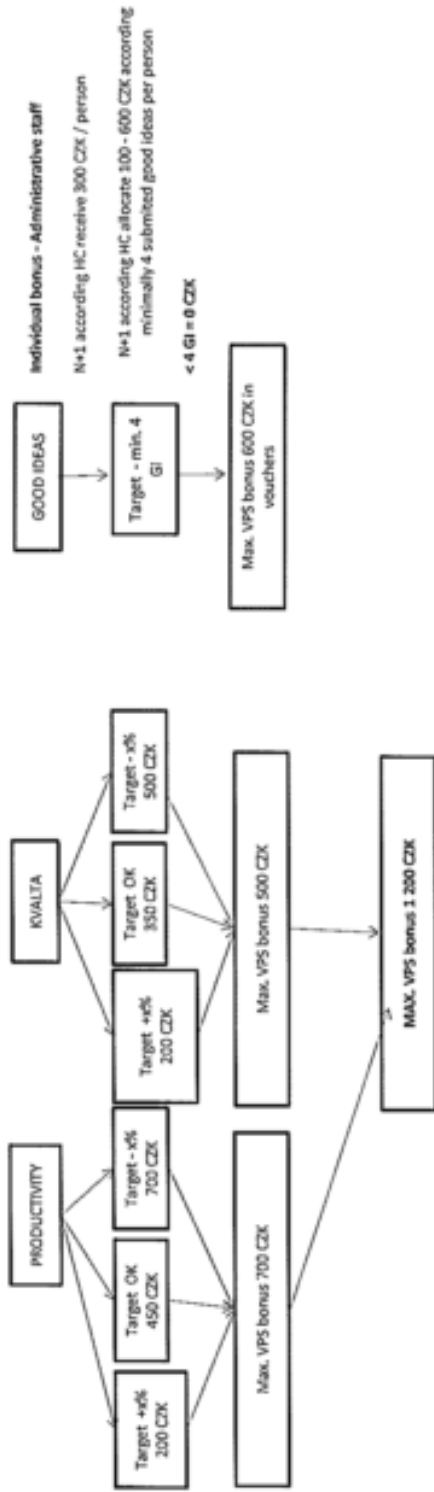
PF nepoždění min. 2 dobrých nápadů - celkový VPS bonus = 0 !!!

*(Signature)*  
 Denis Paris  
 Site General Manager

*(Signature)*  
 Milan Vichai  
 HR Manager

# SCHEMA

## THP + Administrative staff



TOTAL BONUS MAX. 1 800 CZK

*[Signature]*  
Dentis Paris  
Site General Manager

*[Signature]*  
Mihaly Tibbal  
HR Manager



# Spokojenost zaměstnanců - WELL BEING @ WORK 2013

Vedení VALEO Compressor Europe, s.r.o. je přesvědčeno, že pracovní prostředí má velký vliv na zaměstnance a chce se věnovat zlepšení na toto téma. Z tohoto důvodu byl vytvořen tento anonymní dotazník, abychom byli schopni identifikovat nevhodnější akce. Vyplňte prosím po pravdě tento dotazník, protože nám jde především o zlepšení o zlepšení situace.

Dotazník bude dále využit pro zpracování diplomové práce Bc. Veroniky Mášilkové (Studentka II. ročníku navazujícího studia Obchodní podnikání, Jihoborská univerzita, Ekonomická fakulta)

## ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ

- Máte při práci v podniku možnost rozvíjet své profesní schopnosti?  
 rozhodně ano  spíše ano  nevím  spíše ne  rozhodně ne
- Máte možnost kariérního postupu v podniku?  
 rozhodně ano  spíše ano  nevím  spíše ne  rozhodně ne
- Je pro Vás obtížné zvyšování a prohlubování odborné kvalifikace?  
 rozhodně ano  spíše ano  nevím  spíše ne  rozhodně ne
- Účastníte se vzdělávacích akcí v podniku?  
 rozhodně ano  spíše ano  nevím  spíše ne  rozhodně ne
- Jak hodnotíte vzdělávání v rámci Vašeho zaměstnání?  
 nezbytné pro výkon zaměstnání  je na velkém přínosu  nepotřebné  nedostatečné
- Zdá se Vám být obtížnost školení dostatečná?  
 rozhodně ano  spíše ano  nevím  spíše ne  rozhodně ne
- Popřehujete v zaměstnání znalost cizích jazyků?  
 rozhodně ano  spíše ano  nevím  spíše ne  rozhodně ne

## PROSTŘEDÍ

- Jak hodnotíte pracovní prostředí na Vašem oddělení?  
 velmi příjemné  příjemné  nepřijemné  velmi nepřijemné
- Jak následující faktory ovlivňují Vaše pracovní prostředí? (1 - nejvíce, 5 - nejméně)  
 světlo  
 hluk  
 sociální  
 vztahy/dělnice  
 ergonomie pracoviště/kanceláře

## MOTIVACE

- Jak často se v zaměstnání cítíte ve stresu?  
 nikdy  občas  často  velmi často
- Jaké jsou možné příčiny Vašeho stresu? (možnost výběru více odpovědí)  
 mnoho práce  
 nevyvážená práce  
 špatně vysvětlená práce  
 nemáte podporu okolí  
 nepřijemný nařízení  
 ostatní
- Ohodnoťte co je pro Vás motivujícím prvkem: (1 - nejdůležitější, 5 - nejméně důležité)  
 pracovní prostředí  
 vztahy na pracovišti  
 možnost profesního růstu  
 bonusový systém  
 možnost vzdělávání (školení, jazykové kurzy)  
 ostatní benefity: stravování, zaměstnanecké výhody
- Co nejvíce snižuje Vaši motivaci k práci? (možnost výběru více odpovědí)  
 nízké finanční ohodnocení  
 špatné vztahy na pracovišti  
 práce pod stresem  
 vykonávání rutinních činností  
 jiné důvody
- Jste motivována pracovat v podniku v budoucnu?  
 rozhodně ano  spíše ano  nevím  spíše ne  rozhodně ne
- Jste spokojeni se současným odměňováním?  
 rozhodně ano  spíše ano  nevím  spíše ne  rozhodně ne
- Co má pro Vás největší význam?  
 peněžní odměna  slovní pochvala  benefity

#### KOMUNIKACE

17. Jak hodnotíte úroveň komunikace ve Vašem Humpolci?  
 výbornou  dobrou  neutrální  špatnou  velmi špatnou
18. Hodnotíte úroveň komunikace se svým nadřízeným jako uspokojivou?  
 určitě souhlasím  souhlasím  nesoouhlasím  rozhodně nesoouhlasím
19. Dostáváte Vaš nadřízený ocenit a pochválit Vás za dobře a odvedenou práci?  
 určitě souhlasím  souhlasím  nesoouhlasím  rozhodně nesoouhlasím
20. Máte se svým nadřízeným pravidelné schůzky na revizi výsledků (formální či neformální)?  
 určitě souhlasím  souhlasím  nesoouhlasím  rozhodně nesoouhlasím
21. Jaký máte způsob komunikace ve Vašem oddělení?  
 velmi dobrý  dobrý  neutrální  špatný  velmi špatný
22. Jaka je úroveň spolupráce s ostatními odděleními?  
 velmi dobrá  dobrá  neutrální  špatná  velmi špatná
23. Jaký informační kanál preferujete? (možnost výběru více odpovědí)  
 info tabule  
 vedlonec  
 kolega  
 časopis Valeček  
 interní firemní stránky  
 nezajímám se
24. Jak se dozvídáte o novinách, akcích a ostatních informacích týkajících se závodu Valeo? (možnost výběru více odpovědí)  
 info tabule  
 vedlonec  
 kolega  
 časopis Valeček  
 interní firemní stránky  
 nezajímám se
25. Jak hodnotíte přínos...? (1 - nejlepší, 5 - nejhorší)  
 30 minutového meetingu  
 měsíčního meetingu  
 firemního časopisu Valeček  
 ročního pohovoru  
 interních stránek (Live at Humpolec)  
 www stránek

Prosím o vložení vyplněného dotazníku do schránky v jídelně  
nejpozději do 8. dubna 2013. Děkuji za spolupráci!

#### STRAVOVÁNÍ

26. Jak hodnotíte úroveň pokrmů v kantýně?  
 výborná  dobrá  neutrální  špatná  velmi špatná
27. Ohodnoťte podle důležitosti: (1 - nejdůležitější, 5 - nejméně důležité)  
 uspořádání kantýny  
 soukromí při jídle  
 kvalita jídla  
 množství jídla  
 cena jídla  
 možnost výběru jídla

#### IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY

28. Pohlaví:  
 muž  žena
29. Věk:  
 18 – 25 let  26 – 35 let  36 – 50 let  51 – více let
30. Kategorie zaměstnance:  
 administrativní  výroba
31. Pokud výrobce:  
 obrobna  montáž  sklád
32. Délka pracovního poměru  
 méně než rok  1-3 roky  4 – 8 let  9 a více let

#### KOMENTÁŘE A NÁVRHY

(ohledně komunikace, vedení, pracovního prostředí, vybavení, pracovní náplně, vytížení, kantýny, motivace)