

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

ROZVOJ ANGAŽOVANOSTI PRACOVNÍKŮ PODNIKU

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Jan Leština, CSc.

Autor:

Jindřiška Průšová

2007

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Rozvoj angažovanosti pracovníků podniku vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích dne 13. 4. 2007

.....
Jindřiška Průšová

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucímu bakalářské práce Ing. Janu Leštinovi, CSc. za metodickou pomoc a poskytnuté rady při vypracování bakalářské práce.

Obsah:

Obsah	1
1. Úvod	3
2. Literární přehled	4
2.1. Podnik a lidské zdroje	4
2.1.1. Výrobní podnik	4
2.1.2. Kvalita pracovníků	5
2.2. Motivace	6
2.3. Stimul	6
2.4. Hodnocení pracovníka	8
2.5. Hodnocení absence	9
2.6. Interní komunikace	9
2.7. Rozvoj pracovníků	10
2.7.1. Rozvoj pracovníků	10
2.7.2. Kariérní růst	11
2.7.3. Učení v organizaci	11
3. Metodika	12
3.1. Cíl práce	12
3.2. Zdroje vstupních informací	12
3.3. Období šetření	12
3.4. Postup práce a zpracování informací	12
3.5. Technika zpracování dat	13
4. Vlastní zpracování	14
4.1. Charakteristika podniku „A“	14
4.1.1. Obecné údaje o podniku „A“	14
4.1.2. Organizační struktura	14
4.1.3. Ukazatele podniku	15
4.1.4. Analýza motivačního programu podniku	16

4.2. Analýza dotazníku	17
4.2.1. Rozbor skladby respondentů	17
4.2.2. Analýza dotazníku	20
5. Závěry	34
6. Summary	37
7. Seznam použité literatury	39
8. Přílohy	

1. Úvod

Co je angažovanost a k čemu je?

Angažovaný pracovník dělá svoji práci s plným zaujetím.

Nyní (na rozdíl od období před rokem 2000) je již ve světě jednoznačná shoda v tom, že je to takový pracovník, který má ke své práci pozitivní emocionální postoj a zdravý racionální přístup.

Výzkumy Gallupova institutu ukazují, že 29 % pracovníků se v práci opravdu angažuje. Dalších 55 % tráví svůj čas prací, ale neangažují se, a konečně 17 % lidí jsou v práci nešťastní. Jiné výzkumy ukazují podobná čísla (14-17 %, 62-66 %, 24-17 %).

A jak se tato čísla projevují na konečné produktivitě podniku? Například ve velikosti generovaného obrátu je mezi angažovanými a neangažovanými pracovníky uváděn rozdíl 23 %. Významné rozdíly se projevují i přístupu ke kvalitě produktů a služeb, spokojenosti klientů a nákladovosti.

Znamená to tedy, že angažovaní pracovníci jsou významným zdrojem konkurenční výhody. A proto stojí za to o ni usilovat (Hájek, 2007).

V této bakalářské práci je analyzována angažovanost pracovníků vybraného výrobního podniku rozbořením výsledků dotazníkového šetření. Z důvodu utajení hospodářských informací je dále označen jako podnik „A“.

2. Literární přehled

2.1. Podnik a lidské zdroje

Podle (Bedrnová, Nový a kol., 1998) trvalý úspěch firmy, podniku či hospodářské organizace závisí do značné míry na té části jejího „kapitálu“, která představuje schopnosti, znalosti, dovednosti, pracovní ochotu a nasazení lidí, kteří v ní pracují.

(Horalíková, Brabencová, 2000) dále pak tvrdí, že jedním z hlavních úkolů podniků a organizací je udržet své zaměstnance vysoce motivované, ochotné plnit podnikem stanovené cíle.

Úspěch organizace ovlivňuje bohatá rozmanitost postojů zaměstnanců a ta může být vyvolána nebo potlačena systémem motivace (Milgrom, Roberts, 1997).

Spojením těchto tří tvrzení (Česká společnost pro jakost, 2006) definuje postoj dokonalé organizace, jako organizaci, která řídí, rozvíjí a uvolňuje znalosti a plný potenciál svých pracovníků na úrovni jednotlivců, týmů a celé organizace. Prosazuje spravedlnost a rovnoprávnost a zapojuje své zaměstnance a dává jim potřebné kompetence. Způsobem, který motivuje zaměstnance o ně pečuje, komunikuje s nimi, odměňuje a uznává je a angažuje se k využívání jejich schopností a znalostí ve prospěch organizace.

2.1.1. Výrobní podnik

Organizace, jejichž základní strategií je stimulování, se prosazují na trhu výrobků na základě ceny nebo kvality. Je pro ně charakteristická centralizovaná organizační struktura a pomalé zavádění technologických změn. Nejvíce oceňovanými vlastnostmi zaměstnanců jsou spolehlivost a důvěryhodnost, obsah práce je přesně vymezen a práce přísně kontrolována.

U zaměstnanců se oceňuje důsledné a spolehlivé plnění svěřených úkolů; nevyžadují se inovace, nápady nebo schopnosti přesahující rámec stávající práce. Tyto organizace spoléhají na platové podmínky jako na prostředek k dosažení požadovaných výkonů (Milkovich, Boudreau, 1993).

Výrobní dělníci v továrnách mohou způsobem práce zjevně ovlivnit celkový objem produkce, a proto musí být motivováni, aby podávali úsilí v tomto smyslu. Různým způsobem však také ovlivňují mnoho dalších důležitých proměnných.

Prostřednictvím pozornosti věnované svým povinnostem ovlivňují kvalitu výrobku, ovlivňují fyzický stav strojního zařízení, které využívají péči, kterou mu věnují při údržbě, hospodárností na vstupech a snižováním odpadu ovlivňují náklady na suroviny, a bezpečnost v továrně ovlivňují pozorností, kterou věnují takovým záležitostem. Navržením zlepšení pracovních postupů, nabytím nových dovedností a spoluprací při zavádění nových technologií mohou pracovníci ve velké míře ovlivnit výslednou produktivitu a mohou zlepšovat produktivitu jednotlivců tím, že si budou vzájemně pomáhat v nouzi, přizpůsobovat svoje pracovní tempo ostatním pracovníkům a školit méně zkušené zaměstnance. Motivace úsilí v každé z těchto oblastí by měla být brána v úvahu.

Práce manažerů může být dokonce ještě rozmanitější. Musí dohlížet a motivovat ty, kteří jsou jim podřízeni, a musí si získat spolupráci lidí v dalších částech organizace. Mohou vyvíjet organizační struktury, realizovat plány na provádění rutinních operací a vymýšlet reakce na nepředvídané události a obtíže. Mohou být zodpovědní za identifikaci, vyhodnocení a realizace nových investic, předvídání akcí konkurence a rozvoj konkurenčních strategií. Může se také vyskytnout nutnost jednání s dodavateli, zákazníky, státními úředníky a veřejností. Jak dobře manažeři komunikují, jak účinně s lidmi jednají, jak vynalézavě, inteligentně a trpělivě pracují, jak účinně alokují svůj čas a pozornost mezi všechny tyto konkurenční požadavky a konečně, jak čestně a oddaně se věnují zájmům zaměstnavatelů, to vše je důležité pro úspěch organizace (Milgrom, Roberts, 1997).

2.1.2. Kvalita pracovníků

Vysoká nebo nízká kvalita podřízených vyplývá z jejich kompetence, která je tvořena znalostmi a schopnostmi potřebnými pro plnění stanoveného cíle (nebo daného úkolu) a jejich angažovaností, zejména ve smyslu potřebné motivace. Bereme-li v úvahu tyto dva základní faktory, můžeme rozlišit čtyři úrovně kvality pracovníků:

- nízká kompetence a nízká angažovanost
(jsou naprosto nedostatečné, neboť chybí vše);
- nízká kompetence a vysoká angažovanost

(motivace je dostatečná, avšak chybí znalosti);

- vysoká kompetence, proměnlivá angažovanost

(dostatečné znalosti, kolísavá motivace);

- vysoká kompetence, vysoká angažovanost

(jsou ideální pro řešení stanovených úkolů i cílů) (Křivá, 2006).

2.2. Motivace

Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout. Naše chování je téměř vždy něčím motivováno. Navíc je však ovlivňováno biologickými, kulturními a situačními aspekty (Hájek, 2007).

Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Cílem každého motivu je dosažení stavu nasycení či uspokojení (např. nalezení bezpečného místa a dosažení stavu vnitřní pohody). Na tom se shodují (Bedrnová, Nový a kol., 1998; Horalíková, 2000).

Motivace pracovního jednání se bezprostředně odráží v pracovním výkonu člověka. Při stejné pracovní způsobilosti lidé s příznivější motivací pracují usilovněji a podávají vyšší výkon než lidé s nepříznivou motivací (Horalíková, 2000).

2.3. Stimul

Pojem stimul označuje určitý podnět vnější (např. stav ohrožení), případně vnitřní (např. nemoc a její prožívání), který působí na motivy a aktivizuje jejich vliv na lidské jednání (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

Při ovlivňování motivace pracovního jednání jde vlastně o snahu najít a vytvořit optimální systém stimulačních prostředků a opatření. Přitom se obvykle vychází ze znalosti motivačního profilu pracovníků (tj. z relativně ustálené a vyhraněné skladby vnitřních hnacích sil).

Přestože je znalost motivačního profilu pracovníka základní podmínkou jeho efektivní stimulace, je třeba si uvědomit skutečnost, že vztah mezi stimulem a reálným

pracovním jednáním není přímý, ale zprostředkovaný působením řady podmínek vnějších (sociální, fyzikální, biologické, atd.) a vnitřních (motivační struktura, schopnosti, charakter atd.). Identifikace a volba účinných stimulačních prostředků musí být založena na znalosti celého komplexu těchto podmínek.

V praktické rovině lze za stimul považovat vše, co je pro pracovníka významné a co mu v tomto směru může podnik nabídnout. Mezi nejvýznamnější stimulační prostředky bývají obvykle řazeny:

- hmotná odměna – mzda, prémie, služební auto;
- obsah práce – jde o práci rutinní, nebo tvůrčí, společensky ceněnou nebo společensky přehlíženou, atd.;
- neformální hodnocení – povzbuzení ze strany vedoucího, projev v zájmu o činnost pracovníka, atd.;
- formalizované hodnocení – veřejná pochvala, pravidelná hodnotící pohovor s pracovníkem, atd.;
- atmosféra pracovní skupiny – přátelské a kolegiální vztahy ve skupině, pocit sounáležitosti se skupinou, atd.;
- pracovní podmínky a režim práce – optimalizace fyzických podmínek práce, rytmus práce a odpočinku, atd.;
- identifikace s prací, profesí a podnikem – spokojenost s vykonávanou prací a zvolenou profesí, přijetí podnikových cílů, atd.;
- externí stimulační faktory – celková image podniku, makroekonomická situace, atd.

Úspěšná stimulace vyvolává u pracovníků pocit pracovní spokojenosti. Tento prožitek však nelze zaměňovat z stav pouhého uspokojení, který může pramenit například z absence vyšších nároků a očekávání kladených na pracovníky. Spokojený pracovník by měl prožívat nejen pocit naplnění ve všech oblastech a souvislostech práce pro něj významných, ale také potřebu dalšího sebezvoje a zkvalitňování svého výkonu. Významový rozdíl mezi uspokojením a pracovní spokojeností částečně zachycuje známá Herzbergerova dvoufaktorová teorie (Pavlica a kol., 2000).

Herzberg předpokládá, že pracovní motivaci a výkon ovlivňují dvě skupiny faktorů. První z nich, tzv. hygienické faktory (fyzické podmínky práce, mzda, atmosféra v pracovní skupině, apod.). Zatímco neuspokojení těchto požadavků a očekávání obvykle vyvolává pocit zklamání a nespokojenosti, jejich uspokojení bývá považováno

za samozřejmost a jako taková nestimuluje k vyšší či kvalitnější výkonnosti a dalšímu růstu. Herzberg hovoří o stavu tzv. ne-nespokojenosti.

Druhou skupinu faktorů tvoří tzv. motivátory, čili skutečnosti, související přímo s obsahem a charakterem vykonávané práce – např. možnost seberealizace, postupu, uznání atd. Uspokojení pracovníka v těchto oblastech vyvolává podle Herzberga pocit pravé spokojenosti a obvykle ho také stimuluje k další práci a seberozvoji (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

Vztah mezi motivací a výkonem je důležitý. Motivace však není jediným faktorem ovlivňujícím výkon. Podle (Armstrong, 1999) míra uspokojování jednotlivců závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekáváních, na prostředí, ve kterém pracují.

2.4. Hodnocení pracovníků

(Koubek, 2003) uvádí, že hodnocení pracovníků by mělo poskytovat aktuální informace a být přesné a spravedlivé, aby žádný pracovník neměl pocit, že je hodnocením poškozován. S přihlédnutím ke konkrétní povaze práce a ke konkrétním podmínkám a potřebám podniku je možné organizovat formální hodnocení tak často, jak často je nezbytně nutné informovat pracovníky, jak se vedení dívá na jejich práci. V případě členěného podniku je vhodné delegovat hodnocení pracovníků na vedoucí jednotlivých organizačních útvarů či pracovních skupin.

Tradiční pojetí pracovního výkonu se koncentrovalo na množství a kvalitu vykonané práce.

Moderní pojetí považuje za součást pracovního výkonu i např. přístup k práci, ochotu přijímat pracovní úkoly, ochotu se přizpůsobovat měnícím se požadavkům na pracovníka, fluktuaci, absenci, dodržování pracovní doby, frekvenci pracovních úrazů, míru dodržování povinností pracovníka vyplývajících ze zákona či podnikových předpisů, vztahy s lidmi v souvislosti s vykonáváním práce, apod. Především pak i jeho schopnosti, odborné či schopnosti chovat se žádoucím způsobem.

Je však třeba zároveň definovat, jaký výkon je žádoucí, přijatelný a nepřijatelný.

2.5. Hodnocení absence

Hodnocení výkonů obvykle neodráží pouze chování zaměstnance a výsledky, kterých dosahuje pokud je v práci, ale také to, jak často a nakolik spolehlivě do práce dochází.

Absenci chápeme jako četnost nebo rozsah ztrát pracovního času (popřípadě obojí), zaviněných zaměstnancovou nepřítomností v zaměstnání.

I sebelepší pracovníci ztrácejí na ceně, jestliže často do práce nepřijdou.

Četnost absencí je ovlivněna schopnostmi a motivací zaměstnance, charakterem práce, jakož i mimopracovní faktory. Možnost docházet do práce může být snížena v důsledku nemoci či úrazu, rodinných povinností nebo problémů s dopravou. Vliv má také pracovníková motivace, na jejímž upevňování má zásluhu organizace (například postihování absencí, či odměňování dobré docházky, přístup k nepřítomnosti, tzn. zda je považována za přijatelnou, či nikoli) a postoje, hodnotová orientace a osobní cíle zaměstnance (tedy například i to, nakolik je pracovník v organizace spokojen a jak je jí oddán) (Milkovich, Boudreau, 1993).

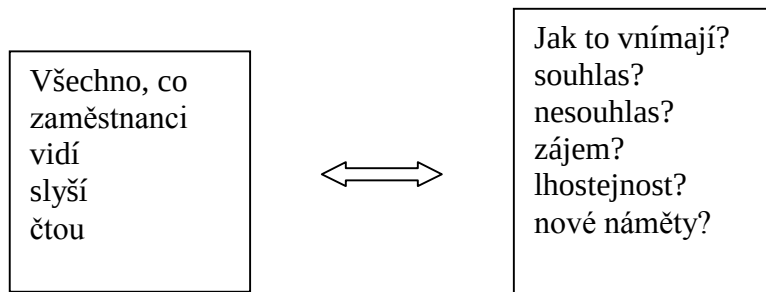
2.6. Interní komunikace

Každá komunikace mezi lidmi by měla vést k jejich určitému ovlivnění. Manažeři musí s lidmi komunikovat vždy tak, aby je nasměrovali jednak k žádoucímu výkonu aktuální pracovní činnosti, ale i k další práci na sobě, aby mohli v budoucnosti tuto činnost realizovat na stále vyšší úrovni (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

Pro komunikace s interní veřejností platí stejné zásady jako pro kteroukoli jinou zájmovou skupinu: musí jít o obousměrný proces, tedy musíme aktivně usilovat o zpětnou vazbu a co nejlepší pochopení jejích názorů, postojů a především motivace.

Schéma 1: Interní komunikace

Interní komunikace = obousměrný proces



Skutečným cílem interní komunikační strategie není spokojený zaměstnanec, ale jeho prostřednictvím spokojený zákazník, a tedy obchodní úspěch organizace. Pro úspěch podniku v dnešním konkurenčním prostředí musí jeho vnitřní komunikace pomáhat vytvářet nepřetržitý tok nápadů, podnětů, připomínek a zpětných vazeb. To samozřejmě úzce souvisí s celkovou organizační strukturou, firemní vizí a kulturou. Podobu firemní komunikace vytváří každý člen podniku. Jeho role a význam stoupají s tím jak vysoko stojí v podnikové hierarchii a do jaké míry ovlivňuje ostatní. Stejně jako u vize a podnikové kultury také v případě interní komunikace hraje důležitou roli příklad a podpora nejvyššího vedení.

Konkrétní podoba interní komunikace záleží na oboru, v kterém podnik působí, na jeho velikosti, obchodní strategii a filosofii a řadě dalších faktorů.

Interní komunikace musí usilovat o sladování cílů zaměstnanců s celkovými cíli podniku (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000).

2.7. Rozvoj pracovníků

2.7.1. Rozvoj pracovníků

Osobní rozvoj pracovníků se odehrává ve dvou polohách:

- rozvoj pracovní způsobilosti;
- rozvoj postojů a sounáležitosti s podnikem.

Rozvoj pracovní způsobilosti je úzce spojen s pracovní kariérou a je podmíněn:

- dispozicemi člověka;
- vlivem okolního prostředí;
- stupněm osobní motivace a zájmu o sebezdokonalení;
- objektivně nabízenými možnostmi pro jeho realizaci.

Cílem současných podniků je spokojený zaměstnanec, který je schopný a ochotný dále rozvíjet své předpoklady a podílet se na rozvoji podniku (Horalíková, Brabencová, 2000).

2.7.2. Kariérní růst

Kariérní růst je v rámci podniku realizován:

- nahrazováním stávajících pracovníků (odchod do důchodu, nespokojenost, povýšení,...);
- rozšiřováním výroby – vznik nových pracovních míst;
- přestupem do mateřské firmy;
- sebezdokonalováním, odborným růstem, zvyšováním kvalifikace.

2.7.3. Učení v organizaci

Učení v organizaci probíhá na třech úrovních : výcvik, rozvoj a organizační rozvoj. Výcvik se týká získání znalostí, dovedností a postojů, které vedou ke zlepšení výkonu na současném pracovišti. Rozvoj je zaměřen na získávání znalostí a postojů, které mohou být požadovány z hlediska dlouhodobého rozvoje individuální odborné kariéry a cílů organizace. Organizační rozvoje je proces sledující cíl efektivnějšího fungování organizace jako celku a tvorby takového prostředí v organizace, které by přispívalo k vyšší kvalitě práce a spokojenosti zaměstnanců.

Z organizačního hlediska se rozvoj lidských zdrojů týká postupů hodnocení schopností zaměstnanců a vytváření programů, které by umožnily zaměstnancům plně své schopnosti rozvinout za účelem uskutečňování cílů organizace. Týká se také vytváření organizačního prostředí, které přispívá k optimální výkonnosti. Organizační rozvoj zvyšuje efektivitu organizace a míru uspokojení svých členů prostřednictvím plánovaných opatření, která využívají principů behaviorálních věd (Belcourt, Wright, 1998).

3. Metodika

3.1. Cíl práce

Cílem bakalářské práce je posouzení angažovanosti vybraných pracovníků ve výrobním podniku.

3.2. Zdroje vstupních informací

Vstupní informace pro charakteristiku vybraného výrobního podniku a pro analýzu podnikových ukazatelů byly získány z Výročních zpráv hospodaření podniku „A“ umístěných na oficiálních internetových stránkách Ministerstva spravedlnosti České republiky Obchodní rejstřík a Sbírka listin (www.justice.cz).

Důležitou částí této bakalářské práce je posouzení angažovanosti pracovníků. Na vybraném souboru respondentů bylo provedeno šetření pomocí dotazníku (viz Příloha 1). Mezi výhody dotazníku patří možnost účasti většího počtu respondentů, anonymní forma dotazníku může podnítit k větší upřímnosti a pracovník se nebojí i případného negativního hodnocení. Další výhodou jsou získané jednodušší údaje.

3.3. Období šetření

Analýza podnikových ukazatelů byla zpracována za účetní období 1.1.2002 – 31. 12. 2005. Výroční zpráva hospodaření za kalendářní rok 2006 nebyla v době vypracovávání této bakalářské práce zveřejněna.

Dotazníkové šetření bylo provedeno dne 4.12.2006.

Prémiový řád a systém odměňování je zpracovaný pro rok 2006.

3.4. Postup práce a zpracování informací

Získané účetní výkazy:

Výroční zpráva hospodaření za období 1.1.2003 - 31.12.2003;

Výroční zpráva hospodaření za období 1.1.2004 - 31. 12.2004;

Výroční zpráva hospodaření za období 1.1 2005 - 31.12. 2005.

Informace získané z interních zdrojů podniku „A“:

- a) názory pracovníků podniku obsažené v dotazníku (viz Příloha 1).
- b) Interní směrnice podniku „A“, týkající se prémiového řádu a způsobu odměňování pracovníků
- c) Organizační struktura podniku

Zjišťování několika ukazatelů hospodaření podniku:

1. Podíl mzdových nákladů na celkových provozních nákladech podniku

- hodnota mzdových nákladů i hodnota celkových provozních nákladů byla získána z Výročních zpráv (2002 – 2005).

2. Produktivita práce dle výnosů na pracovníka

- pro výpočet výnosů na pracovníka byla použita vlastní úprava metody: poměr mezi celkovými výnosy podniku a průměrným přepočteným počtem zaměstnanců.

Neupravená metoda výpočtu výnosů na pracovníka : metoda poměru mezi celkovými výnosy podniku (tj. celý výstup podniku) a celkovým počtem pracovníků zaměstnaných v daném podniku podle Gola (2006).

3.5. Technika zpracování dat

Dotazníkové šetření bylo statisticky zpracováno pomocí běžných statistických metod.

Celá práce, včetně schémat, tabulek, grafů je vypracována na PC v prostředí Microsoft Word 2000 a Microsoft Excel 2000.

4. Vlastní zpracování

4.1. Charakteristika podniku „A“

4.1.1. Obecné údaje o podniku „A“

Právní forma: společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání: výroba drobných předmětů osobní potřeby
Datum vzniku: společnost byla zapsána do obchodního rejstříku
v roce 1995.

100% základního kapitálu účetní jednotky vlastní zahraniční firma.

Základní kapitál společnosti je 150 000,- Kč.

Statutární orgány: 2 jednatelé

Podnik si sám vyvíjí know-how, školí specializované pracovníky, provádí audity, kontroly, zajišťuje normování pracovního výkonu, ...

V květnu roku 2006 získal podnik certifikát ISO 9001 a 1400 (kvalita výrobků a pracovních postupů, BOZP, ekologie).

Vize podniku:

- udržení a zvyšování vysoké kvality výrobků
- zlepšování a zefektivnění podmínek výroby, snižování provozních nákladů
- zpřísnění kontroly kvality výrobků
- zvýšení produktivity práce, apod.

Firma v uplynulých letech investovala do výstavby nové haly, parkoviště, kantýny,...

4.1.2. Organizační struktura

- Administrativa
- Produkce
 - opracování
 - montáž
 - nástrojárna
 - technický personál

Podrobnější organizační struktura je uvedena v příloze (viz Příloha 3).

4.1.3. Ukazatele podniku

Tabulka 1: Zaměstnanci a odměny orgánů (údaje v tis. Kč)

	2005	2004	2003	2002
<i>Průměrný přepočtený počet zaměstnanců</i>	279	297	304	239
<i>- z toho členů řídicích orgánů</i>	8	8	8	7
<i>Osobní náklady celkem</i>	74 264	78 596	79 609	57 507
<i>- z toho na členy řídicích orgánů</i>	7 849	6 962	6 589	3 733
<i>Odměny osobám, které jsou statutárním orgánem</i>	0	0	0	0

Pramen: Výroční zprávy hospodaření (1.1.2004 - 31.12.2004;
1.1.2005 - 31.12.2005)

Tabulka 2: Vlastní kapitál (údaje v tis. Kč)

	Základní kapitál	Zákonný rezervní fond	Nerozdělené zisky / Neuhr. ztráta	Zisk / Ztráta běžného období	Ostatní fondy	Vlastní kapitál celkem
<i>Stav na počátku účetního období</i>	15000	1500	23772	13989	0	54261
<i>Přírůstky</i>	0	0	13989	2722	0	16711
<i>Úbytky</i>	0	0	0	13989	0	13989
<i>Stav k rozvah. dni</i>	15000	1500	37761	2722	0	56983

Pramen: Výroční zpráva hospodaření (1.1.2005 – 31.12.2005)

Tabulka 3: Výnosy z běžné činnosti (údaje v tis. Kč)

	Běžné období			Minulé období		
	Celkem	Tuzemsko	Zahraničí	Celkem	Tuzemsko	Zahraničí
<i>Tržby z prodeje zboží</i>						
<i>Tržby z prodeje vl. výr.</i>	81	81		101	101	
<i>Tržby z prodeje služeb</i>	109 644	200	109 344	128 878	180	128 698
<i>Čerpání rezerv</i>						
<i>Ostatní výnosy</i>	737	197	540	793	463	330
Celkem	110 362	478	109 884	129 772	744	129 028

Pramen: Výroční zpráva hospodaření (1.1.2005 – 31.12.2005)

Tabulka 4: Podíl mzdových nákladů na celkových provozních nákladech (údaje v tis Kč)

	2005	2004	2003	2002
osobní náklady celkem	74 264	78 596	79 609	57 507
mzdové náklady	53 968	56 949	57 780	42 109
celkové provozní náklady	106 303	110 792	108 491	76 930
podíl mzdových nákladů na celkových provozních nákladech	50,8 %	51,4 %	53,3 %	54,7 %

Pramen: Výroční zpráva hospodaření (1.1.2005 – 31.12.2005;
1.1.2004 – 31.12.2004)

Tabulka 5: Produktivita práce dle výnosů na pracovníka (údaje v tis Kč)

	2005	2004	2003	2002
Celkové výnosy	113 403	133 874	127 554	84 690
Průměrný přepočtený počet zaměstnanců	279	297	304	239
Výnosy na pracovníka	406,46	450,75	419,59	354,35

Pramen: Výroční zpráva hospodaření (1.1.2005 – 31.12.2005;
1.1.2004 – 31.12.2004)

4.1.4. Analýza motivačního programu podniku

Motivační program podniku je vypracován v příloze (viz Příloha 2).

V souladu s podnikovými cíli, tj. dodání požadovaného množství výrobků, v dané kvalitě, při respektování dodacích lhůt, dodržení předepsaných pracovních postupů, v neposlední řadě i dodržení bezpečnosti práce, ochrany životního prostředí,... se podnik snaží motivovat své pracovníky.

Motivování např.

- k přesčasovým hodinám - vyšší sazbou příplatku, než stanovuje zákon
- k pravidelné docházce – při absenci jsou odměny a nepovinné příplatky kráceny, popř. zcela odebrány (př. odměna za produkci, kvalifikační příplatek)
- k dodržování bezpečnosti práce, úrovně kvality, pracovních postupů – kvalifikační příplatek

Vedoucí pracovník má ve své pravomoci tyto odměny krátit či zcela odebrat, např. při nedodržování pracovní doby, pracovních postupů, třídění odpadů, vysoká

zmetkovost, atd. Každý pracovník je svým nadřízeným ohodnocen posudkem, vedoucí příslušného oddělení a posudek na konci měsíce předán mzdové účtárně.

Zvýšení identifikace pracovníků s firmou – sociální služby, ostatní zaměstnanecké výhody, stravování, doprava, ...

Roční odměna, mimořádná odměna – nenárokovatelná, při stanovení se bere v úvahu procento absence z důvodu nemoci či OČR. Ochota a množství přesčasových hodin, kvalita odváděné práce, ochota k vnitropodnikové mobilitě,...

4.2. Analýza dotazníku

4.2.1. Rozbor skladby respondentů

Budeme-li považovat přepočtený stav pracovníků pro rok 2005 za výchozí, potom v rámci dotazníkového šetření bylo osloveno 81 % všech pracovníků. Vyplněný dotazník odevzdalo 77 % oslovených pracovníků, což tvoří 62 % všech zaměstnanců podniku.

Dotazník je přiložen v příloze (viz Příloha 1).

Bližším rozbořem odevzdaných dotazníků jsem zjistila následující charakteristiky zkoumaného vzorku pracovníků:

Zastoupení respondentů podle pracovního zařazení (v dotazníku otázka 2)

Tabulka 6: Jakou pozici ve firmě zastáváte (v osobách)

Varianty	Počet respondentů	%
<i>a) dělník, dělnice ve výrobě</i>	141	81
<i>b) manager (mistr, vedoucí oddělení,...)</i>	10	6
<i>c) servisní a údržbářský pracovník</i>	11	6
<i>d) administrativní pracovník</i>	7	4
<i>e) ostatní</i>	5	3
Celkem	174	100

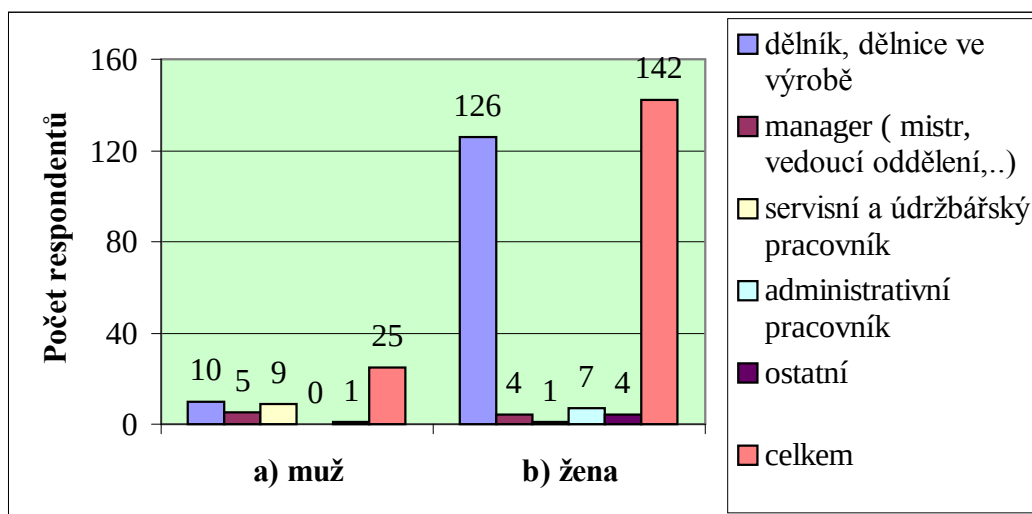
Pramen: vlastní šetření

Diskuse: Struktura pracovních pozic odpovídá struktuře výrobního podniku. Pracovníci ve výrobě tvoří 81 % všech zaměstnanců.

- pro lepší přehlednost je název pracovní pozice v následných tabulkách zkrácen.

Zastoupení pracovníků podle pohlaví a pracovního zařazení (v dotazníku kombinace otázek 2 a 29)

Graf 1: Zastoupení pracovníků podle pohlaví a pracovního zařazení (v osobách)



Pramen: vlastní šetření

Diskuse: Zastoupení žen ve výrobě je téměř 13krát vyšší ve srovnání s muži.

V řídicí sféře je poměr mužů a žen vyrovnaný, a to 5 mužů a 4 ženy.

Struktura věkových skupin podle pracovního zařazení (v dotazníku kombinace otázek 2 a 30)

Tabulka 7: Zastoupení věkových skupin podle pracovního zařazení (v osobách)

Varianty	Pracovní pozice					Celkem	%
	dělník	manager	servis a údržba	administrativa	ostatní		
a) do 20 let	0	0	0	0	0	0	0
b) 21 - 30 let	39	1	3	4	0	47	27,0
c) 31 - 40 let	64	4	4	2	1	75	43,1
d) 41 - 50 let	31	3	2	1	4	41	23,6
e) nad 50 let	4	1	1	0	0	6	3,5
Celkem	138	9	10	7	5	169	97,1

(zbytek do 100 % neuvádělo odpověď)

Pramen: vlastní šetření

Diskuse: Velká část pracovníků (43,1 %) je ve věku 31 – 40 let. Pracovníci ostatních věkových skupin jsou v téměř stejném zastoupení; mladší (21 – 30 let) tvoří 27 % a starší (41 – 50 let) tvoří 23,6 %. Případný odchod do starobního důchodu se týká jen 3,5 % pracovníků.

Třídění respondentů podle doby trvání pracovního poměru (v dotazníku otázka 32)

Tabulka 8: Jak dlouho pracujete v podniku (v osobách)

Varianty	Počet respondentů	%
a) 0 - 5 let	68	39,1
b) 5 let - 10 let	85	48,9
c) 10 let a více	17	9,8
Celkem	170	97,7

(zbytek do 100 % neuvedlo odpověď)

Pramen: vlastní šetření

Diskuse: Pouze 9,8 % pracovníků je v podniku zaměstnáno déle než 10 let. Pracovníci s dobou trvání pracovního poměru 5 let až 10 let tvoří téměř polovinu (48,9 %) zaměstnanců podniku. Zbývající část (39,1 %) je zastoupena novějšími pracovníky.

Nejvyšší dosažené vzdělání (v dotazníku otázka 31)

Tabulka 9: Nejvyšší dosažené vzdělání podle pracovního zařazení (v osobách)

Varianty	Pracovní pozice					Celkem	%
	dělník	manager	servis a údržba	administrativa	ostatní		
a) základní	14	0	0	0	0	14	8,1
b) SOU, SŠ bez maturity	83	1	8	1	3	96	55,2
c) SŠ s maturitou	41	7	3	5	2	58	33,3
d) VOŠ	0	1	0	1	0	2	1,2
e) VŠ	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	138	9	11	7	5	170	97,7

Pramen: vlastní šetření

Diskuse: Většina pracovníků (55,2 %) je vyučena nebo absolvovala SŠ bez maturity. V řídicí sféře je nejvíce zastoupeno SŠ s maturitou, a to 7 osob z 9ti. Mezi pracovníky ve výrobě převládá SOU, SŠ bez maturity, a to 83 osob ze 138 osob.

4.2.2. Analýza dotazníku

Pracovní motivace

Požadavky pracovníka pro posílení jeho výkonnosti

Otázka 7 zněla: Pro zlepšení Vašeho výkonu nejvíce postrádáte

Tabulka 10: Počet vybraných variant odpovědí

Počet respondentů	76	46	30	11	3	3	1
podíl v % ze 170	44,7	27,1	17,7	6,5	1,8	1,8	0,6
Počet vybraných odpovědí	1	2	3	4	5	6	7
Množství variant	10	19	20	9	3	3	1

Pramen: vlastní šetření

Výsledky: Pro posílení výkonnosti mají téměř tři čtvrtiny respondentů, tj. 71,8 %, jeden nebo dva požadavky. Tyto požadavky jsou specifikovány v následující tabulce (viz Tabulka 11). 10,6 % respondentů má více než tři požadavky pro posílení své výkonnosti.

Diskuse: Podnik by mohl zvážit úpravu motivačního programu o jeden nebo dva požadavky pracovníků.

Tabulka 11: Kombinace vybraných variant odpovědí

Kombinace	Počet	%	Kombinace	Počet	%	Kombinace	Počet	%
A	13	17,1	AB	4	8,7	ABE	2	6,7
B	23	30,3	AD	1	2,2	ABI	2	6,7
C	1	1,3	AE	3	6,5	ABJ	2	6,7
D	3	4,0	AI	1	2,2	ABM	1	3,3
E	2	2,6	AJ	2	4,4	AEJ	2	6,7
F	0	0	BC	2	4,4	AGJ	1	3,3
G	1	1,3	BE	2	4,4	BEH	1	3,3
H	0	0	BG	1	2,2	BEL	1	3,3
I	4	5,3	BI	6	13,0	BEJ	1	3,3
J	19	25	BJ	4	8,7	BGJ	1	3,3
K	4	5,3	BL	1	2,2	BIJ	1	3,3
L	0	0	CE	1	2,2	BIK	1	3,3
M	6	7,9	EG	1	2,2	CDL	1	3,3
			EJ	7	15,2	CEJ	1	3,3
			GI	2	4,4	EGJ	3	10
			GH	1	2,2	EIJ	2	6,7
			HJ	1	2,2	EJL	1	3,3
			IJ	4	8,7	EJM	1	3,3
			JK	2	4,4	CHK	1	3,3
						IKL	1	3,3
Celkem	76	100		46	100		30	100

Pramen: vlastní šetření

Výsledky: Pracovníci, kteří uvedli jen jednu odpověď, nejvíce postrádají dobré mezilidské vztahy (30,3 %) a vhodnou motivaci finanční odměnou (25 %). Při výběru dvou variant odpovědí byla nejčastěji uvedena kombinace uznání nadřízeného a pochvaly a vhodné motivace finanční odměnou (15,2 %).

Diskuse: Jen málo pracovníků by zřejmě zvýšilo svoji výkonnost při menším zvýšení hmotné odměny a výraznější zvýšení by bylo neefektivní pro podnik. Podle Milkovich, Boudreau, (1993) je hmotná odměna krátkodobého působení.

Většinu dotazovaných by motivovala nefinanční odměna a vstřícnější přístup přímého nadřízeného (jasné pokyny a instrukce, dobré mezilidské vztahy, uznání nadřízeného a pochvala, koordinovaná týmová spolupráce).

Tabulka 12: Vybrané varianty podle doby trvání pracovního poměru (v osobách)

Varianty	Doba trvání pracovního poměru		
	0 - 5 let	5 - 10 let	10 let a více
a) jasné pokyny a instrukce	11	17	2
b) dobré mezilidské vztahy	27	31	3
c) více pravomocí	3	2	0
d) více odpovědnosti	0	2	0
e) uznání nadřízeného a pochvalu	22	18	1
f) účast na koncepčním zaměření podniku	0	0	0
g) účast při řešení problémů podniku	4	8	0
h) samostatnost	0	2	0
i) koordinovanou (uspořádanou) týmovou spolupráci	10	12	0
j) vhodnou motivaci finanční odměnou	31	24	5
k) motivace s možností pracovního povýšení	3	14	0
l) možnost zařazení do tvůrčího týmu	0	3	0
m) jiná možnost, prosím uveďte	5	3	0

Pramen: vlastní šetření

Diskuse: Novější pracovníci nejčastěji vybrali variantu vhodné motivace finanční odměnou. Služebně starší spíše postrádají dobré mezilidské vztahy.

Z pohledu délky pracovního poměru se zdá, že po odpracování několika let, pracovníci částečně rezignují na velikost hmotné odměny a zaměřují se více na nehmotné odměny.

Tabulka 13: Vybrané varianty odpovědí - podle pracovního zařazení (v osobách)

Varianty / pracovní pozice	dělník	manager	servis a údržba	administrativa	ostatní
a) jasné pokyny a instrukce	30	2	2	2	2
b) dobré mezilidské vztahy	61	5	3	1	4
c) více pravomocí	5	3	1	1	0
d) více odpovědnosti	2	1	0	2	0
e) uznání nadřízeného a pochvalu	41	0	4	0	3
f) účast na koncepčním zaměření podniku	0	0	0	0	0
g) účast při řešení problémů podniku	12	1	2	0	1
h) samostatnost	2	2	1	0	0
i) koordinovanou (uspořádanou) týmovou spolupráci	22	4	2	1	1
j) vhodnou motivaci finanční odměnou	60	2	6	0	3
k) motivace s možností pracovního povýšení	17	0	3	0	1
l) možnost zařazení do tvůrčího týmu	3	2	1	0	0
m) jiná možnost, prosím uveďte	8	1	0	0	0
Celkem	263	23	25	7	15

Pramen: vlastní šetření

Diskuse: Pro pracovníky ve výrobě jsou prioritou dobré mezilidské vztahy (61 osob) a vhodná motivace finanční odměnou (60 osob). V řídicí sféře jsou také nejčastějším požadavkem dobré mezilidské vztahy (5 osob). Administrativní pracovníci nejvíce postrádají jasné pokyny a instrukce (2 osoby) a více odpovědnosti (2 osoby).

Postoj pracovníků (respondentů) k práci

K tomuto tématu se v dotazníku váží otázky 8 a 9.

Otázka 8 zněla: Vůči novým pracovním postupům, změnám priorit, a to i v případě požadovaného zkrácení lhůt,...

Otázka 9 zněla: Své práci se plně věnujete

Tabulka 14: Postoj pracovníků vůči změnám podle pracovního zařazení (v osobách)

Varianty	dělník	manager	servis a údržba	adminis- trativa	ostatní	Celkem	
						Počet	%
a) podřídím se požadavkům svých nadřízených	85	6	7	5	3	106	61,3
b) dávám najevo nesouhlas s podřízením se požadavkům svých nadřízených, ale podřídím se	55	4	4	2	2	67	38,7
c) otevřeně protestuji a nepodřizuji se	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	140	10	11	7	5	173	100,0

Pramen: vlastní šetření

Diskuse: Naprosto jednoznačně se všichni pracovníci podřizují požadavkům svých nadřízených. Více než jedna třetina pracovníků (38,7 %) mívá pochybnosti o správnosti či nutnosti opatření a dává svůj nesouhlas najevo.

Tabulka 15: Své práci se plně věnujete – podle pracovního zařazení

Varianty	dělník	manager	servis a údržba	adminis- trativa	ostatní	počet	%
a) pouze v pracovní době	37	0	2	0	1	40	23,3
b) v pracovní době a při práci přesčas	102	10	9	5	4	130	75,6
c) stále, tzn. v pracovní době, o přestávkách, o dovolené, o víkendech,...	0	0	0	2	0	2	1,2
Celkem	139	10	11	7	5	172	100

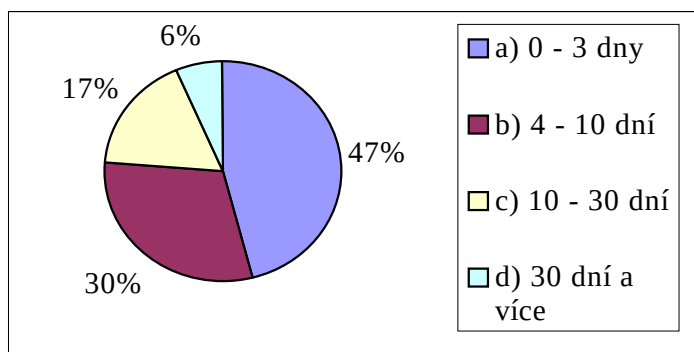
Pramen: vlastní šetření

Diskuse: 23,3 % pracovníků podniku pravděpodobně nemá přesčasové hodiny nebo při práci přesčas jejich výkonnost klesá. Své práci se v pracovní době a při práci přesčas plně věnuje 75,6 % respondentů. „Domů“ si práci „nosí“ jen přibližně 1 % respondentů.

Absence

Graf 2: Kolik dnů jste zameškal/-a z důvodu nemoci (v roce 2006)

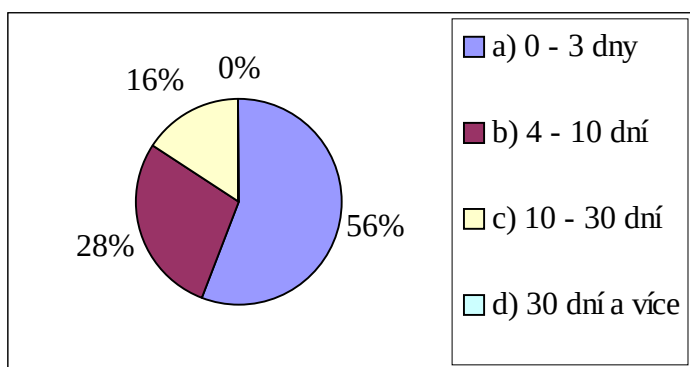
(v dotazníku otázka 10)



Pramen: vlastní šetření

Graf 3: Kolikrát jste byl/-a v průběhu roku (2006) na neschopence

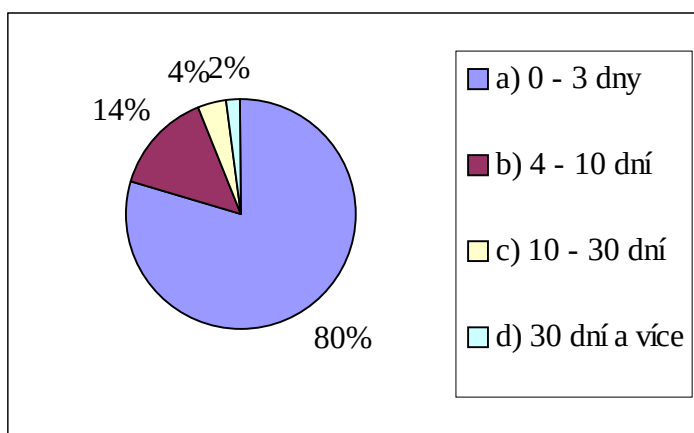
(v dotazníku otázka 11)



Pramen: vlastní šetření

Graf 4: Kolikrát v roce (2006) jste použil/-a OČR

(v dotazníku otázka 12)



Pramen: vlastní šetření

Diskuse: 23 % respondentů zameškalo více než 10 dní z důvodu nemoci (viz Graf 2). Na neschopence bylo 16 % respondentů déle než 10 dní (viz Graf 3). OČR použilo 6 % respondentů na dobu delší než 10 dní (viz Graf 4).

Hodnocení přímého nadřízeného

Tabulka 16: Má Váš přímý nadřízený odborné znalosti a dovednosti

(v dotazníku otázka 20) (v osobách)

Varianty	Celkem	%
a) má jen odborné znalosti	62	37,3
b) má jen manažerské schopnosti	7	4,2
c) má odborné i manažerské schopnosti	48	28,9
d) má nedostatky v odbornosti i manažerské schopnosti	49	29,5
Celkem	166	100

Pramen: vlastní šetření

Diskuse: Přímý nadřízený není hodnocen jednoznačně. Jedna třetina (28,9 %) respondentů se domnívá, že jejich přímý nadřízený má odborné i manažerské schopnosti a jedna třetina (29,5 %) zastává názor, že přímý nadřízený má nedostatky v odbornosti i manažerské schopnosti. 66,8 % respondentů postrádá manažerské schopnosti u přímého nadřízeného.

Tabulka 17: Spolupráce respondenta s přímým nadřízeným

(v dotazníku otázka 21) (v osobách)

Varianty	Celkem	
	Počet	%
a) spolupracuje při řešení problémů s Vámi	86	50,9
b) nespolupracuje se svými podřízenými při řešení problémů	13	7,7
c) spolupráce s podřízenými je jen občasná	70	41,4
Celkem	169	100,00

Pramen: vlastní šetření

Diskuse: Otázka spolupráce podřízeného s přímým nadřízeným při řešení problému není zodpovězena jednotně. Polovina respondentů (50,9 %) spolupráci potvrzuje, druhá část uvádí buď spolupráci občasnou (41,4 %) nebo žádnou (7,7 %).

Vnitropodniková komunikace

Tabulka 18: Spokojenost se současným stavem interní komunikace

(v dotazníku otázka 19)- tříděno podle pracovního zařazení (v %)

Varianty	dělník	manager	servis a údržba	administrativa	ostatní	celkem
a) spokojen / -a	27,6	60	27,3	57,1	60	31,7
b) nespokojen / -a	56,7	40	45,5	42,9	20	53,3
c) je mi to jedno	13,4	0	18,2	0	20	12,6
d) netýká se mě	2,2	0	9,1	0	0	2,4

Pramen: vlastní šetření

Diskuse: Zjištěné údaje se neshodují zcela s tvrzením Horákové, Stejskalové, Škapové (2000). S komunikací uvnitř firmy je sice nespokojena „většina“, tj. 53,3 % respondentů, ale pocit nespokojenosti s úrovní interní komunikace zde není oboustranný.

Nespokojeno je 56,7 % dělníků, 60% manažerů je spokojeno.

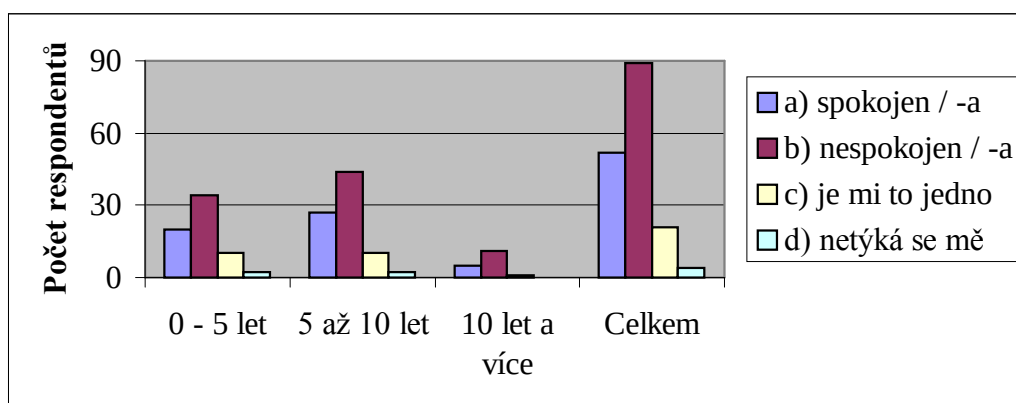
Interní komunikace stojí v centru pozornosti dnešních podniků. Přesto má většina zaměstnanců pocit, že komunikace uvnitř firmy by mohla být lepší. Pociť nespokojenosti s úrovní interní komunikace je většinou oboustranný – zaměstnanci si stěžují, že je nikdo neposlouchá, a manažeři tvrdí, že když se z lidí snaží „vytáhnout“ nějaký názor či komentář, nikdo nic neříká (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000).

Tabulka 19: Spokojenost se současným stavem interní komunikace- tříděno podle doby trvání pracovního poměru

Varianty	0 - 5 let		5 až 10 let		10 let a více		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
a) spokojen / -a	20	30,3	27	32,5	5	29,4	52	31,3
b) nespokojen / -a	34	51,5	44	53,0	11	64,7	89	53,6
c) je mi to jedno	10	15,1	10	12,0	1	5,9	21	12,7
d) netýká se mě	2	3,0	2	2,4	0	0	4	2,4
Celkem	66	100	83	100	17	100	166	100,0

Pramen: vlastní šetření

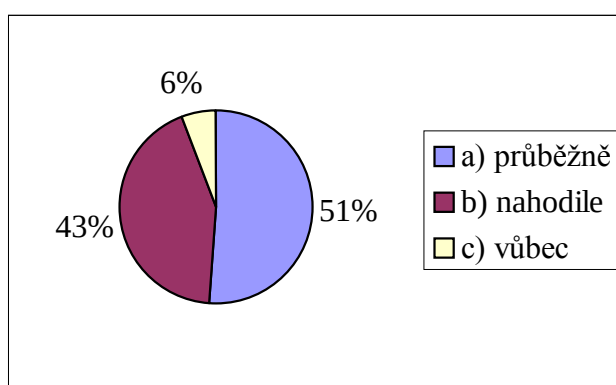
Graf 5: Spokojenost se současným stavem interní komunikace (v osobách)



Pramen: vlastní šetření

Diskuse: Naprosto jednoznačně (53,6 %) jsou pracovníci podniku nespokojeni se současným stavem interní komunikace. Tato nespokojenost se s dobou trvání pracovního poměru zvyšuje (z 51,5 % do 5ti let na 64,7 % nad 10 let).

Graf 6: Podnik respondentovi poskytuje informace o průběhu výroby a dosahování jejich výsledků (v dotazníku otázka 22)



Pramen: vlastní šetření

Diskuse: 51 % respondentů je informováno o průběhu výroby průběžně, 43 % respondentů se domnívá, že jsou informováni nahodile. 6 % se pravděpodobně o průběhu výroby nic nedoví.

Tabulka 20: Podnik přijímá podněty od svých zaměstnanců - tříděno podle doby trvání pracovního poměru (v dotazníku otázka 18) (v osobách)

Varianty	0 - 5 let	5 až 10 let	10 let a více	Celkem	%
<i>a) ano, vždy</i>	1	4	0	5	3
<i>b) spíše ano</i>	16	17	5	38	23
<i>c) spíše ne</i>	37	49	7	93	56,4
<i>d) ne, nikdy</i>	14	11	4	29	17,6
Celkem	68	81	16	165	100

Pramen: vlastní šetření

Diskuse: Více než polovina respondentů (56,4 %) se domnívá, že podnik spíše nepřijímá podněty od svých zaměstnanců. Tento názor převládá mezi novějšími pracovníky (37 respondentů z 68), i mezi těmi služebně staršími (49 respondentů z 81).

Osobní rozvoj

Tabulka 21: S dosaženou kvalifikací, znalostmi, stupněm vzdělání jste ... (v dotazníku otázka 5) (v osobách)

Varianty	Celkem	%
<i>a) spokojen / -a</i>	66	37,9
<i>b) spíše spokojena / -a</i>	61	35,1
<i>c) spíše nespokojen / -a</i>	31	17,8
<i>d) nespokojen / -a</i>	16	9,2
Celkem	174	100,0

Pramen: vlastní šetření

Diskuse: Většina respondentů je spokojena (37,9 %) nebo spíše spokojena (35,1 %) se svým stupněm vzdělání.

Tabulka 22: Vzdělávání při zaměstnání

(v dotazníku otázka 3)

Varianty	Počet respondentů	%
<i>a) je mi nabízeno a přijal jsem ho</i>	19	10,9
<i>b) je mi nabízeno a odmítl jsem</i>	4	2,3
<i>c) žádal jsem, abych se mohl ve firmě dále vzdělávat, bylo mi vyhověno</i>	2	1,1
<i>d) žádal jsem, a nebylo mi vyhověno</i>	2	1,1
<i>e) nežádal jsem, nebylo mi nabízeno</i>	147	84,5
Celkem	174	100,0

Pramen: vlastní šetření

Tabulka 23: Typ vzdělání, které bylo respondentovi nabízeno, o které respondent žádal (v dotazníku otázka 4) (v osobách)

Varianty	Celkem
a) odborné - zaměřené na proces výroby	4
b) týkající se managementu (řízení)	5
c) administrativního typu	2
d) jazykové kurzy	13
e) jiná možnost	9

Pramen: vlastní šetření

Diskuse: Podnik nabídl vzdělávání při zaměstnání 13,1 % respondentů. Jednalo se především o jazykové kurzy. Čtyři pracovníci z devíti nabídku vzdělávání při zaměstnání odmítlo. Podnik odmítl žádost o vzdělávání při zaměstnání 1,1 % pracovníků.

Tabulka 24: Způsob, jakým respondent zvyšuje svou kvalifikaci ve svém volném čase (v dotazníku otázka 6) (v osobách)

Varianty	Celkem	%
a) navštěvuji jazykové kurzy	12	6,9
b) četbou odborné literatury	19	11,0
c) samostudiem	21	12,1
d) převzetím zkušeností od jiných	41	23,7
e) nezvyšuji	74	42,8
f) jiná možnost	6	3,5
Celkem	173	100,00

Pramen: vlastní šetření

Diskuse: 53,7 % respondentů má zájem a potřebu zvyšovat svou kvalifikaci ve svém volném čase (součet a), b), c), d)).

Trh práce

Tabulka 25: Volná pracovní místa odpovídající vzdělání a uplatnění respondenta
(v dotazníku otázka 13)

Varianty	Počet	%
a) jsou spíše omezená, málo volných pracovních míst	111	64,5
b) volných pracovních míst je dostatek, ale nejsou dostatečně finančně ohodnocena	40	23,3
c) volných pracovních míst je dostatek, ale s nevyhovujícími pracovními podmínkami (např. směnnost, délka pracovní doby,...)	21	12,2
Celkem	172	100,0

Pramen: vlastní šetření

Diskuse: Pro 12,2 % respondentů jsou důležité vyhovující pracovní podmínky.

Tabulka 26: Volných pracovních míst manažerského typu je dle názoru respondenta ...
(v dotazníku otázka 14)

Varianty	Počet	%
a) dostatek a jsou dostatečně finančně ohodnocena	69	41,6
b) dostatek, ale nejsou dostatečně finančně ohodnocena	16	9,7
c) nedostatek	81	48,8
Celkem	166	100,0

Pramen: vlastní šetření

Tabulka 27: Volných pracovních míst typu dělnické profese je dle názoru respondenta ...
(v dotazníku otázka 15)

Varianty	Počet	%
a) dostatek a jsou dostatečně finančně ohodnocena	17	9,8
b) dostatek, ale nejsou dostatečně finančně ohodnocena	120	69,0
c) nedostatek	37	21,3
Celkem	174	100,0

Pramen: vlastní šetření

Tabulka 28: Volných pracovních míst typu administrativní pracovníci je dle názoru respondenta ... (v dotazníku otázka 16)

Varianty	Počet	%
a) dostatek a jsou dostatečně finančně ohodnocena	69	40,8
b) dostatek, ale nejsou dostatečně finančně ohodnocena	25	14,8
c) nedostatek	75	44,3
Celkem	169	100,0

Pramen: vlastní šetření

Diskuse: Volných pracovních míst týkajících se řídicí sféry je dle názorů respondentů nedostatek . Toto uvádí 48,8 % osob pro místa manažerského typu (viz tabulka 26) a 44,3 % osob pro místa typu administrativní pracovník (viz tabulka 28). 69 % respondentů (viz tabulka 27) se domnívá, že je dostatek volných pracovních míst typu dělnické profese, ale považují je za nedostatečně finančně ohodnocené.

Tabulka 29: O práci ve Vašem podniku ...

(v dotazníku otázka 17)

Varianty	Počet	%
a) není zájem	0	0
b) je stejný zájem jako u kteréhokoliv jiného zaměstnavatele v regionu	35	20,2
c) je velký zájem	65	37,6
d) nemohu posoudit	73	42,2
Celkem	173	100,0

Pramen: vlastní šetření

Diskuse: Žádný z respondentů si nemyslí, že by o práci v Jejich podniku nebyl zájem.

Podniková strategie

Pro úspěšnost podnikové strategie je nezbytné, aby v podniku panoval jasný názor na strategii, kterou je třeba realizovat.

Sebelepší strategie je výrazně oslabena, není-li pochopena a podpořena ze strany všech, kteří se na její realizaci mají podílet. Splnění podnikových cílů je závislé především na tom, jak je přijmou a prakticky dokáží realizovat jeho zaměstnanci (Hájek, 2007).

Graf 7: Seznámení se s podnikovou strategií (v dotazníku otázka 23)



Pramen: vlastní šetření

Diskuse: 48 % pracovníků se domnívá, že nebyly seznámeni s podnikovou strategií.

Graf 8: Znalost podnikové strategie (v dotazníku otázka 24)



Pramen: vlastní šetření

Diskuse: I když se 48 % pracovníků (viz graf 7) domnívalo, že strategii nezná, přesto 64 % respondentů podnikovou strategii v hrubých rysech zná.

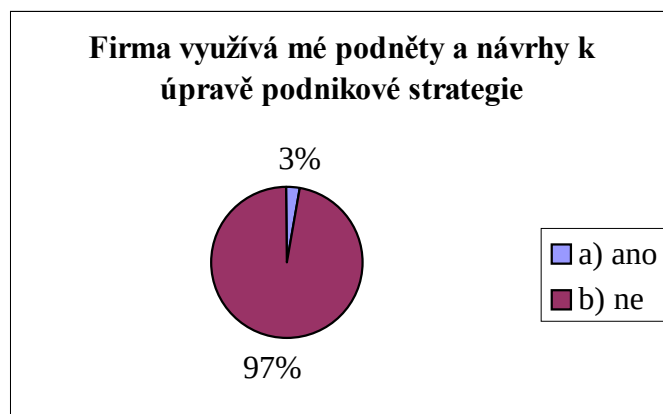
Graf 9: Účast na práci podnikové strategie (v dotazníku otázka 25)



Pramen: vlastní šetření

Diskuse: 84 % respondentů si pravděpodobně neuvědomuje svou účast na práci podnikové strategie.

Graf 10: Využití podnětů a návrhů k úpravě podnikové strategie (v dotazníku otázka 26)



Pramen: vlastní šetření

Diskuse: Firma návrhy jednotlivců pro úpravu podnikové strategie využívá 3%.

5. Závěry

Cílem bakalářské práce bylo posouzení angažovanosti vybraných pracovníků ve výrobním podniku v období let 2002 – 2005.

K naplnění tohoto cíle byl zvolen podnik zabývající se výrobou drobných předmětů osobní potřeby, anonymně označen jako podnik „A“. Pro naplnění cíle bylo provedeno dotazníkové šetření. V podniku pracovalo v průběhu sledovaného období průměrně 280 pracovníků.

Docílené výsledky:

1.) Podnik „A“:

- Podnik „A“ je typickým výrobním podnikem. Tomu odpovídá i skladba pracovního zařazení (pracovníci ve výrobě tvoří 81 %);
- Pracovníci jsou v produktivním věku. Velká část pracovníků (43,1 %) je ve věku 31 – 40 let. Pracovníci ostatních věkových skupin jsou v téměř stejném poměru; mladší (21 – 30 let) tvoří 27 % a starší (41 – 50 let) tvoří 23,6 % pracovníků. Případný odchod do starobního důchodu se týká 3,5 %;
- Výrobní činnost podniku je považována za lehkou manuální práci, o tom vypovídá i 13krát vyšší zastoupení žen ve srovnání s muži;
- Podnik „A“ byl založen před 12ti lety. Pouze 9,8 % pracovníků je v podniku zaměstnáno déle než 10 let. Pracovníci s dobou trvání pracovního poměru 5 let až 10 let tvoří téměř polovinu (48,9 %) zaměstnanců podniku. Zbývající část (39,1 %) je zastoupena novějšími pracovníky.

2.) Požadavky pracovníků pro posílení jejich výkonnosti:

- Pro posílení výkonnosti mají téměř tři čtvrtiny respondentů, tj. 71,8 %, jeden nebo dva požadavky. Nejvíce postrádají dobré mezilidské vztahy (30,3 %) a vhodnou motivaci finanční odměnou (25 %);
- Novější pracovníci nejčastěji vybrali variantu vhodné motivace finanční odměnou. Služebně starší spíše postrádají dobré mezilidské vztahy. Z pohledu délky pracovního poměru se zdá, že po odpracování několika let, pracovníci částečně rezignují na velikost hmotné odměny a zaměřují se více na pracovní podmínky a nehmotné odměny.

3.) Postoj k práci:

- Naprosto jednoznačně se všichni pracovníci podřizují požadavkům svých nadřízených. Více než jedna třetina pracovníků (38,7 %) mívá pochybnosti o správnosti či nutnosti opatření a dává svůj nesouhlas najevo. 23,3 % pracovníků podniku pravděpodobně nemá přesčasové hodiny nebo při práci přesčas jejich výkonnost klesá. Své práci se v pracovní době a při práci přesčas plně věnuje 75,6 % respondentů. „Domů“ si práci „nosí“ jen přibližně 1 % respondentů.

4.) Absence:

- 23 % respondentů zameškalo více než 10 dní z důvodu nemoci. Na neschopence bylo 16 % respondentů déle než 10 dní. OČR použilo 6 % respondentů na dobu delší než 10 dní.

5.) Hodnocení přímého nadřízeného:

- Přímý nadřízený není hodnocen jednoznačně. Jedna třetina (28,9 %) respondentů se domnívá, že jejich přímý nadřízený má odborné i manažerské schopnosti a jedna třetina (29,5 %) zastává názor, že přímý nadřízený má nedostatky v odbornosti i manažerské schopnosti. Manažerské schopnosti postrádá u přímého nadřízeného 66,8 % respondentů;
- Otázka spolupráce podřízeného s přímým nadřízeným při řešení problému není zodpovězena jednotně. Polovina respondentů (50,9 %) spolupráci potvrzuje, druhá část uvádí buď spolupráci občasnou (41,4) nebo žádnou (7,7 %).

6.) Interní komunikace:

- S komunikací uvnitř firmy je sice nespokojena „většina“, tj. 53,3 % respondentů, ale pocit nespokojenosti s úrovní interní komunikace zde není oboustranný. Nespokojeno je 56,7 % dělníků, ale naopak 60 % manažerů je spokojeno;
- Naprosto jednoznačně (53,6 %) jsou pracovníci podniku nespokojeni se současným stavem interní komunikace. Tato nespokojenost se s dobou trvání pracovního poměru zvyšuje (z 51,5 % do 5ti let na 64,7 % nad 10 let);
- 51 % respondentů je informováno o průběhu výroby průběžně, 43 % respondentů se domnívá, že jsou informováni nahodile. 6 % se pravděpodobně o průběhu výroby nic nedovídají;
- Více než polovina respondentů (56,4 %) se domnívá, že podnik spíše nepřijímá podněty od svých zaměstnanců. Tento názor převládá mezi novějšími

pracovníky (37 respondentů z 68), i mezi těmi služebně staršími (49 respondentů z 81).

7.) Vzdělanost:

- Většina respondentů je spokojena (37,9 %) nebo spíše spokojena (35,1 %) se svým stupněm vzdělání. Podnik nabídl vzdělávání při zaměstnání 13,1 % respondentů. Jednalo se především o jazykové kurzy. Čtyři pracovníci z devíti nabídku vzdělávání při zaměstnání odmítlo. Podnik odmítl žádost o vzdělávání při zaměstnání 1,1 % pracovníků;
- 53,7 % respondentů má zájem a potřebu zvyšovat svou kvalifikaci ve svém volném čase.

8.) Trh práce:

- Pro 12,2 % respondentů jsou důležité vyhovující pracovní podmínky;
- Volných pracovních míst týkajících se řídicí sféry je dle názorů respondentů nedostatek . Toto uvádí 48,8 % osob pro místa manažerského typu a 44,3 % osob pro místa typu administrativní pracovník. 69 % respondentů se domnívá, že je dostatek volných pracovních míst typu dělnické profese, ale považují je za nedostatečně finančně ohodnocené;
- Žádný z respondentů si nemyslí, že by o práci v Jejich podniku nebyl zájem.

9.) Strategie podniku:

- 48 % pracovníků se domnívá, že nebyly seznámeni s podnikovou strategií.
I když se 48 % pracovníků domnívalo, že strategii nezná, přesto 64 % respondentů zná podnikovou strategii v hrubých rysech;
- 84 % respondentů si pravděpodobně neuvědomuje svou účast na práci podnikové strategie;
- Firma návrhy jednotlivců pro úpravu podnikové strategie využívá 3%.

Jedním z hlavních faktorů, ovlivňujících konečnou produktivitu podniku, je angažovanost jeho pracovníků. Vedoucí pracovníci musí ukázat, že si zaměstnanců váží; komunikovat podnikovou vizi; vyjadřovat uznání za dobře vykonanou práci; výkon pracovníků adekvátně ohodnotit hmotnou odměnou; přispívat k růstu kariéry pracovníků. Dále pak sdělovat zaměstnancům co se od nich čeká a poskytnou zpětnou vazbu a to nejen o jejich výkonech, protože pracovníci potřebují vědět, že smysluplně přispívají k úspěchu podniku. Důležité je i vytvoření ovzduší vzájemné důvěry a udržování dobrých mezilidských vztahů.

6. Summary

ROZVOJ ANGAŽOVANOSTI PRACOVNÍKŮ PODNIKU

THE DEVELOPMENT OF COMPANY STAFF INVOLVEMENT

Práce je zaměřená na posouzení angažovanosti vybraných pracovníků ve výrobním podniku v období let 2002 – 2005. Podnik je anonymně označen jako „A“. V podniku pracovalo v průběhu sledovaného období průměrně 280 pracovníků.

Teoretická část popisuje důležitost angažovanosti pracovníků pro podnik a sleduje prvky, které ovlivňují chování a rozhodování pracovníků.

Praktická část charakterizuje pracovníky výroby, manažery i administrativní pracovníky. Obsahuje analýzy charakteristik vybraných pracovníků v podniku podle profesního zaměření formou dotazníkového šetření. Byla použita statistická metoda - škálování.

Byly získány tyto hlavní poznatky:

- hlavní faktory jako požadavky pracovníků na zlepšení mezilidských vztahů, růst odměn za práci;
- vyhovuje pocit dostatečné vzdělanosti k pracovnímu výkonu;
- souhlasí s pracovními podmínkami podniku;
- v hodnocení podřízenosti nejsou jednoznačné závěry. Podřízení pracovníci vytýkají přibližně jedné polovině manažerů manažerské schopnosti, přičemž zbývající hodnocení je opačné.

Klíčová slova:

motivace k pracovní výkonnosti; hodnocení manažerů; řízení výroby; pracovní postoje.

The aim of this work was to evaluate the development of selected staff in a manufacturing concern during the years of 2002 – 2005. The company is anonymously marked as „A“. There were on the average of 280 workers along tracked period on the premises.

The theoretical part deals with relevancy of company staff involvement and monitors points that affects staff behaviour and decision making.

The practical part characterizes production workers, managers and administrative staff. It includes analyses of questionnaire inquiry. Interviewees were sampled from the company staff according to their occupations. It was used the statistical method – spectrum.

It were gained these main findings:

- leading factors such as worker's requirements on improvement of interpersonal relations; growth of remuneration for work;
- sense of equally high knowledge rate according to job performance;
- agreement with operating company conditions;
- there are not uniquely determinated findings in subordination evaluation.

Subordinates reproach to approximately one's half of managers the managerial disabilities, whereas surplus evaluation is opposite.

Keywords:

motivation to working efficiency; evaluation of managers; production control; working bearings.

7. Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M. – *A Handbook of Personnel Management Practice*, Grada, Praha 1999, 963s., 1. vydání
2. BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. - *Psychologie a sociologie řízení*, Management press, Praha 1998, 559s., 1. vydání
3. BELCOURT, Monica, WRIGHT, Phillip, C. – *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*, Grada, Praha 1998, 248s., 1. vydání
4. ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. – *Příloha 1, Model EFQM.*. [online]. [cit.20.11.2006].
Dostupný na WWW: <[http://www2.czso.cz/csu/2004edicniplan.nsf/t/E6002D4C30/\\$File/1520-04pr_1.pdf](http://www2.czso.cz/csu/2004edicniplan.nsf/t/E6002D4C30/$File/1520-04pr_1.pdf)>
5. GOLLA, Petr. - *Produktivita práce a mzdy v EU*. [online]. [cit.20.11.2006].
Dostupný na WWW:<<http://www.mesec.cz/clanky/produktivita-prace-a-mzdy-v-eu/>>
6. HÁJEK, Martin. *Angažování pracovníci*. [online]. [cit.15.03.2007].
Dostupný na WWW: <http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=250&Itemid=115>
7. HORALÍKOVÁ, M., BRABENCOVÁ, H. – *Personální řízení, vybrané otázky*, Česká zemědělská univerzita, Praha 2000, 248s., 3. vydání
8. HORÁKOVÁ, Iveta, STEJSKALOVÁ, Dita, ŠKAPOVÁ, Hana. – *Strategie firemní komunikace*, Management Press, Praha 2000, 230s., 1. vydání
9. KŘIVÁ, E. – *Řízení lidských zdrojů*. [online]. [cit.20.11.2006].
Dostupný na WWW: <<http://www.knihzdar.cz/kzv/02-2003/lidskeZdroje.htm>>
10. MILGROM, P., ROBERTS, J. – *Modely rozhodování v ekonomii a managementu*, Grada Publishing spol s. r. o. 1997, 824s., 1. vydání
11. MILKOVICH, George, T., BOUDREAU, John, W. – *Řízení lidských zdrojů*, Grada a. s., Praha 1993, 936s., 1. vydání
12. NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia & kol. – *Interkulturální komunikace v řízení a podnikání*, Management Press, Praha 2003, 183s., 3. vydání
13. PAVLICA, Karel, a kol. - *Sociální výzkum, podnik a management, průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*, Ekopress, Praha 2000, 161s., 1. vydání
14. www.justice.cz

Seznam tabulek

Tabulka 1: Zaměstnanci a odměny orgánů

Tabulka 2: Vlastní kapitál

Tabulka 3: Výnosy z běžné činnosti

Tabulka 4: Podíl mzdových nákladů na celkových provozních nákladech

Tabulka 5: Produktivita práce dle výnosů na pracovníka

Tabulka 6: Jakou pozici ve firmě zastáváte

Tabulka 7: Zastoupení věkových skupin podle pracovního zařazení

Tabulka 8: Jak dlouho pracujete v podniku

Tabulka 9: Nejvyšší dosažené vzdělání podle pracovního zařazení

Tabulka 10: Počet vybraných variant odpovědí

Tabulka 11: Kombinace vybraných variant odpovědí

Tabulka 12: Vybrané varianty podle doby trvání pracovního poměru

Tabulka 13: Vybrané varianty odpovědí - podle pracovního zařazení

Tabulka 14: Postoj pracovníků vůči změnám podle pracovního zařazení

Tabulka 15: Své práci se plně věnujete – podle pracovního zařazení

Tabulka 16: Má Váš přímý nadřízený odborné znalosti a dovednosti

Tabulka 17: Spolupráce respondenta s přímým nadřízeným

Tabulka 18: Spokojenost se současným stavem interní komunikace

Tabulka 19: Spokojenost se současným stavem interní komunikace- tříděno podle doby
trvání pracovního poměru

Tabulka 20: Podnik přijímá podněty od svých zaměstnanců - tříděno podle doby trvání
pracovního poměru

Tabulka 21: S dosaženou kvalifikací, znalostmi, stupněm vzdělání jste ...

Tabulka 22: Vzdělávání při zaměstnání

Tabulka 23: Typ vzdělání, které bylo respondentovi nabízeno, o které respondent žádal

Tabulka 24: Způsob, jakým respondent zvyšuje svou kvalifikaci ve svém volném čase

Tabulka 25: Volná pracovní místa odpovídající vzdělání a uplatnění respondenta

Tabulka 26: Volných pracovních míst manažerského typu je dle názoru respondenta ...

Tabulka 27: Volných pracovních míst typu dělnické profese je dle názoru respondenta ...

Tabulka 28: Volných pracovních míst typu administrativní pracovníci je dle názoru
respondenta ...

Tabulka 29: O práci ve Vašem podniku ...

Seznam grafů

Graf 1: Zastoupení pracovníků podle pohlaví a pracovního zařazení

Graf 2: Kolik dnů jste zameškal/-a z důvodu nemoci (v roce 2006)

Graf 3: Kolikrát jste byl/-a v průběhu roku (2006) na neschopence

Graf 4: Kolikrát v roce (2006) jste použil/-a OČR

Graf 5: Spokojenost se současným stavem interní komunikace

Graf 6: Podnik respondentovi poskytuje informace o průběhu výroby a dosahování jejich
výsledků

Graf 7: Seznámení se s podnikovou strategií

Graf 8: Znalost podnikové strategie

Graf 9: Účast na práci podnikové strategie

Graf 10: Využití podnětů a návrhů k úpravě podnikové strategie

8. Přílohy

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Motivační program podniku

Příloha 3: Organizační struktura

Příloha 1
Dotazník

Dotazník

Vážený respondente,
dovolte, abych Vás požádala o zodpovězení několika otázek.

Dotazník je anonymní.

Otázky si, prosím, pečlivě přečtete a poté vyplňte.

Zaškrtněte, prosím, pouze jednu odpověď.

1. Na současném pracovišti (místě, pozici) pracujete

- a) méně než 1 rok
- b) 1rok – 5 let
- c) 5 let – 10 let
- d) 10 let a více

A
B
C
D

2. Jakou pozici ve firmě zastáváte

- a) dělník, dělnice ve výrobě
- b) manager (mistr, vedoucí oddělení,...)
- c) servisní a údržbářský pracovník
- d) administrativní pracovník
- e) ostatní

A
B
C
D
E

3. Vzdělávání při zaměstnání

- a) je mi nabízeno a přijal jsem ho
- b) je mi nabízeno a odmítl jsem
- c) žádal jsem, abych se mohl ve firmě dále vzdělávat, bylo mi
vyhověno
- d) žádal jsem, a nebylo mi vyhověno
- e) nežádal jsem, nebylo mi nabízeno

A
B
C
D
E

Na otázku č.4 odpovězte v případě, že jste u otázky č.3 nezvolil(-a) odpověď e.
(Pro otázku č. 4 je možno vybrat více odpovědí)

4. Vzdělávání při zaměstnání, které mi bylo nabízeno, o které jsem žádal, bylo

- a) odborné – zaměřené na proces výroby
- b) týkající se managementu (řízení)
- c) administrativního typu
- d) jazykové kurzy
- e) jiná možnost, prosím, uveďte

A
B
C
D
E

5. S dosaženou kvalifikací, znalostmi, stupněm vzdělání jste

- a) spokojen /-a
- b) spíše spokojen /-a
- c) spíše nespokojen /-a
- d) nespokojen /-a

A
B
C
D

6. Jak zvyšujete svou kvalifikaci, příp. se dále vzděláváte, ve svém volném čase

- a) navštěvuji jazykové kurzy
- b) četbou odborné literatury
- c) samostudiem
- d) převzetím zkušeností od jiných
- e) nezvyšuji
- f) jiná možnost, prosím, uveďte.....

A
B
C
D
E
F

7. Pro zlepšení Vašeho výkonu nejvíce postrádáte

(pro otázku číslo 7 je možno vybrat více odpovědí)

- a) jasné pokyny a instrukce
- b) dobré mezilidské vztahy
- c) více pravomocí
- d) více odpovědnosti
- e) uznání nadřízeného a pochvalu
- f) účast na koncepčním zaměření podniku
- g) účast při řešení problémů podniku
- h) samostatnost
- i) koordinovanou (uspořádanou) týmovou spolupráci
- j) vhodnou motivaci finanční odměnou
- k) motivace s možností pracovního povýšení
- l) možnost zařazení do tvůrčího týmu
- m) jiná možnost, prosím uveďte.....

A
B
C
D
E
F
G
H
I
J
K
L
M

8. Vůči novým pracovním postupům, změnám priorit, a to i v případě požadovaného zkrácení lhůt, apod.

- a) podřídím se požadavkům svých nadřízených
- b) dávám najevo nesouhlas s podřízením se požadavkům svých nadřízených, ale podřídím se
- c) otevřeně protestuji a nepodřizuji se

A
B
C

9. Své práci se plně věnujete

- a) pouze v pracovní době
- b) v pracovní době a při práci přes čas
- c) stále, tzn. v pracovní době, o přestávkách, o dovolené, o víkendech,...

A
B
C

10. Kolik dnů jste zameškal /-a z důvodu nemoci (v roce 2006)

- a) 0 – 3 dny
- b) 4 – 10 dní
- c) 10 – 30 dní
- d) 30 dní a více

A
B
C
D

11. Kolikrát jste byl /-a v průběhu roku (2006) na neschopence

- a) 0 – 3 dny
- b) 4 – 10 dní
- c) 10 – 30 dní
- d) 30 dní a více

A
B
C
D

12. Kolikrát v roce (2006) jste použil /-a OČR

- a) 0 – 3 dny
- b) 4 – 10 dní
- c) 10 – 30 dní
- d) 30 dní a více

A
B
C
D

13. Volná pracovní místa odpovídající Vašemu vzdělání a uplatnění ve Vašem regionu

- a) jsou spíše omezená, málo volných pracovních míst
- b) volných pracovních míst je dostatek, ale nejsou dostatečně finančně ohodnocena
- c) volných pracovních míst je dostatek, ale s nevyhovujícími pracovními podmínkami (např. směnnost, délka pracovní doby,...)

A
B
C

14. Volných pracovních míst - manažerského typu - je dle Vašeho názoru

- a) dostatek a jsou dostatečně finančně ohodnocena
- b) dostatek, ale nejsou dostatečně finančně ohodnocena
- c) nedostatek

A
B
C

15. Volných pracovních míst – dělnické profese - je dle Vašeho názoru

- a) dostatek a jsou dostatečně finančně ohodnocena
- b) dostatek, ale nejsou dostatečně finančně ohodnocena
- c) nedostatek

A
B
C

16. Volných pracovních míst - administrativní pracovníci - je dle Vašeho názoru

- a) dostatek a jsou dostatečně finančně ohodnocena
- b) dostatek, ale nejsou dostatečně finančně ohodnocena
- c) nedostatek

A
B
C

17. O práci ve Vaší firmě,

- a) není zájem
- b) je stejný zájem jako u kteréhokoli jiného zaměstnavatele v regionu
- c) je velký zájem
- d) nemohu posoudit

A
B
C
D

18. Přijímá Váš podnik podněty od svých zaměstnanců

- a) ano, vždy
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne, nikdy

A
B
C
D

19. Jak jste spokojen/-a se současným stavem komunikace ve Vaší firmě

- a) spokojen / -a
- b) nespokojen / -a
- c) je mi to jedno
- d) netýká se mě

A
B
C
D

20. Má Váš přímý nadřízený odborné znalosti a dovednosti

- a) má jen odborné znalosti
- b) má jen manažerské schopnosti
- c) má odborné i manažerské schopnosti
- d) má nedostatky v odbornosti i manažerské schopnosti

A
B
C
D

21. Váš přímý nadřízený

- a) spolupracuje při řešení problémů s Vámi
- b) nespolupracuje se svými podřízenými při řešení problémů
- c) spolupráce s podřízenými je jen občasná

A
B
C

22. Podnik Vám poskytuje informace o průběhu výroby a dosahování jejích výsledků

- a) průběžné
- b) nahodile
- c) vůbec

A
B
C

Podniková strategie a zaměstnanci podniku

23. S podnikovou strategií jsem seznámen

- a) ano
- b) ne

A
B

24. Podnikovou strategii znám v hrubých rysech

- a) ano
- b) ne

A
B

25. Zúčastňuji se pravidelně na práci podnikové strategie

- a) ano
- b) ne

A
B

26. Firma využívá mé podněty a návrhy k úpravě podnikové strategie

- a) ano
- b) ne

A
B

27. Kolik procent z Vaší hrubé mzdy (platu) činí základní mzda

(základní mzda = hodinová sazba * počet odpracovaných hodin)

- a) 25% a méně
- b) 26 – 50%
- c) 51 – 75%
- d) 75% a více
- e) nejsem ochoten / ochotna na tuto otázku odpovědět

A
B
C
D
E

28. Jaký podíl Vaší hrubé mzdy (platu) tvoří prémie (prémie výkon, ...)

- a) 25% a méně
- b) 26% – 50%
- c) 51% – 75%
- d) 75% a více
- e) nejsem ochoten /ochotna na tuto otázku odpovědět

A
B
C
D
E

Identifikace respondenta

29. Pohlaví

- a) muž
- b) žena

A
B

30. Věk

- a) do 20 let
- b) 21 – 30let
- c) 31 – 40 let
- d) 41 – 50 let
- e) nad 50 let

A
B
C
D
E

31. Nejvyšší dosažené vzdělání

- a) základní
- b) SOU, SŠ bez maturity
- c) SŠ s maturitou
- d) VOŠ
- e) VŠ

A
B
C
D
E

32. Jak dlouho pracujete v podniku

- a) 0 – 5 let
- b) 5 let – 10 let
- c) 10 let a více

A
B
C

Děkuji Vám za Váš čas a trpělivost při vyplňování tohoto dotazníku.

Vyplněný dotazník prosím vložte do přiložené obálky a odevzdejte.

Příloha 2

Mzdový systém podniku

Výše mzdy je stanovena jednatelem společnosti a je uvedena v platovém výměru, který je nedílnou součástí pracovní smlouvy.

Výše prémie a podmínky jejich přiznání jsou stanoveny v souladu s premiovým řádem a platnými mzdovými předpisy

Obě strany uzavírají dohodu o srážkách ze mzdy podle § 12 ods. 1 Zákona č. 1/1992 Sb. podle níž je mzdová účtárna zaměstnavatele oprávněna v rozsahu ceny odebrané stravy a ceny telefonních hovorů provádět srážky ze mzdy za příslušný měsíc.

Délka pracovní doby činí 37,5 hodin týdně. (zkrácená pracovní doba činí 30 hodin týdně) Rozvržení pracovní doby jednotlivých pracovních oddělení stanovuje vnitřní předpis firmy, přestávka na jídlo je vykazována denně na pracovním listě zaměstnance.

Základní mzda = počet odpracovaných hodin * základní mzdový tarif na hodinu

Věrnostní navýšení hodinové mzdy po 5ti odpracovaných letech u firmy

Základní mzda za přesčas = počet přesčasových hodin * základní mzdový tarif
na hodinu

Přesčas 50% = počet přesčasových hodin * 50 % základního mzdového tarifu
na hodinu

Odměna za produkci: kritéria – počet odpracovaných dnů za měsíc
- chybějící dny resp. hodiny

Zaměstnanci, kteří jsou celý měsíc přítomni na pracovišti a dosáhnout tak 100 % podílu na produkci, obdrží dobrovolnou produkční odměnu opakující se každý měsíc.

- nepřítomnost v zaměstnání z důvodu čerpání dovolené, svatby, darování krve, účasti na pohřbu nebo při předvolání k soudu je chybějícím dnem, za který denní produkční odměna nenáleží.

- při každé jiné nepřítomnosti se odměna vypočítává dle chybějících hodin.

1 chybějící hodina znamená pro firmu ztrátu hodnoty produkce.

Výpočet produkční odměny dle chybějících hodin se provádí ve třech stupních:

1. při nepřítomnosti od 0,25 – 3 hod základ odměny se vynásobí koeficientem 0,666

2. při nepřítomnosti od 3,25 – 6 hod základ odměny se vynásobí koeficientem 0,333

3. při nepřítomnosti nad 6 hod nenáleží odměna žádná

Základem odměny je vždy počet skutečně odpracovaných dnů v měsíci vynásobený odpovídající denní sazbou – odpovídající denní sazba odměny je určena dle pracovního zařazení

Kvalifikační příplatek

Jednotlivý zaměstnanec jsou zařazení do skupin podle náročnosti (na pozornost, kontrolu, kvalitu, odpovědnost...)

– tomu odpovídá sazba - peněžní částka (– ta se pohybuje od 30 – 70,- Kč za odpracovaný den.)

Vedoucí oddělení má možnost tento příplatek krátit či zcela odebrat, pokud pracovník neodvedl kvalitní práci, dopustil se chyb, nedodržuje pracovní postup, pracovní dobu atd.

Kvalifikační příplatek je přiznáván měsíčně.

Prémie za výkon

Prémie je vyplácena zaměstnancům v produkci při nejméně 100 % plnění výkonových norem. Je stanovena horní hranice plnění – max. 147 %..

Vedoucí oddělení má možnost v případě neplnění pracovních povinností, špatné kvality, nedbalostní chyby, „ztrhnout“ plnění zaměstnance na 100 % daného dne. A naopak, v případě náročnosti pracovního nebo technologického postupu, zavedení nového výrobku, má možnost plnění zaměstnanci dopsat do 100 % nebo do jeho 3měsíčního průměru.

V případě, že určitý výkon, pracovní činnost, není ohodnocena normou, pracovník si do úkolového listu запиše tzv. „časovku“ = výkon ohodnocen výši jeho tříměsíčního průměru.

Rizikový příplatek

= počet odpracovaných hodin na rizikovém pracovišti * hodinová sazba příplatku
příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí
(např. příplatek za hluk, zápach, riziko,...)

Podnik se rozhodl u některých činností (prací) přiznávat určitou sazbu hodinového příplatku – rizikového příplatku – i mimo zákonem stanovené povinnosti. Limity stanovující hranici pro přiznání příplatku nejsou splněny, dosaženy.

Příplatek za směnnost

Mimořádná odměna

Kalendářní rok je rozdělen na 2 pololetí : říjen – březen a duben – září.

Mzdové oddělení firmy sleduje docházku zaměstnanců – počet odpracovaných dní. Mimořádná odměna náleží zaměstnanci, který má 100 % docházku, pokud neodpracoval 23 pracovních dní a méně, odměna se adekvátně krátí, pokud neodpracoval 23,25 a více dne, nemá na odměnu nárok.

Výše odměny je ovlivněna stupněm plnění výkonových norem...

Roční odměna

Na základě rozhodnutí valné hromady, bývá zaměstnancům vyplácena nenárokovatelná dobrovolná roční odměna

Odměna zaměstnance za práci je násobena koeficientem a následně krácena o neodpracované dny. Na zřetel je bráno i výše plnění výkonových norem, počet přesčasových hodin, ...

Příspěvek na dopravu

Na základě předložených jízdenek autobusové dopravy – za dobu 1 týdne, firma hradí zaměstnanci „paušálně“ jeho výdaje na dopravu za odpracované dny.

Příspěvek na stravování

Firma hradí zaměstnancům 60 % ceny oběda či večeře.

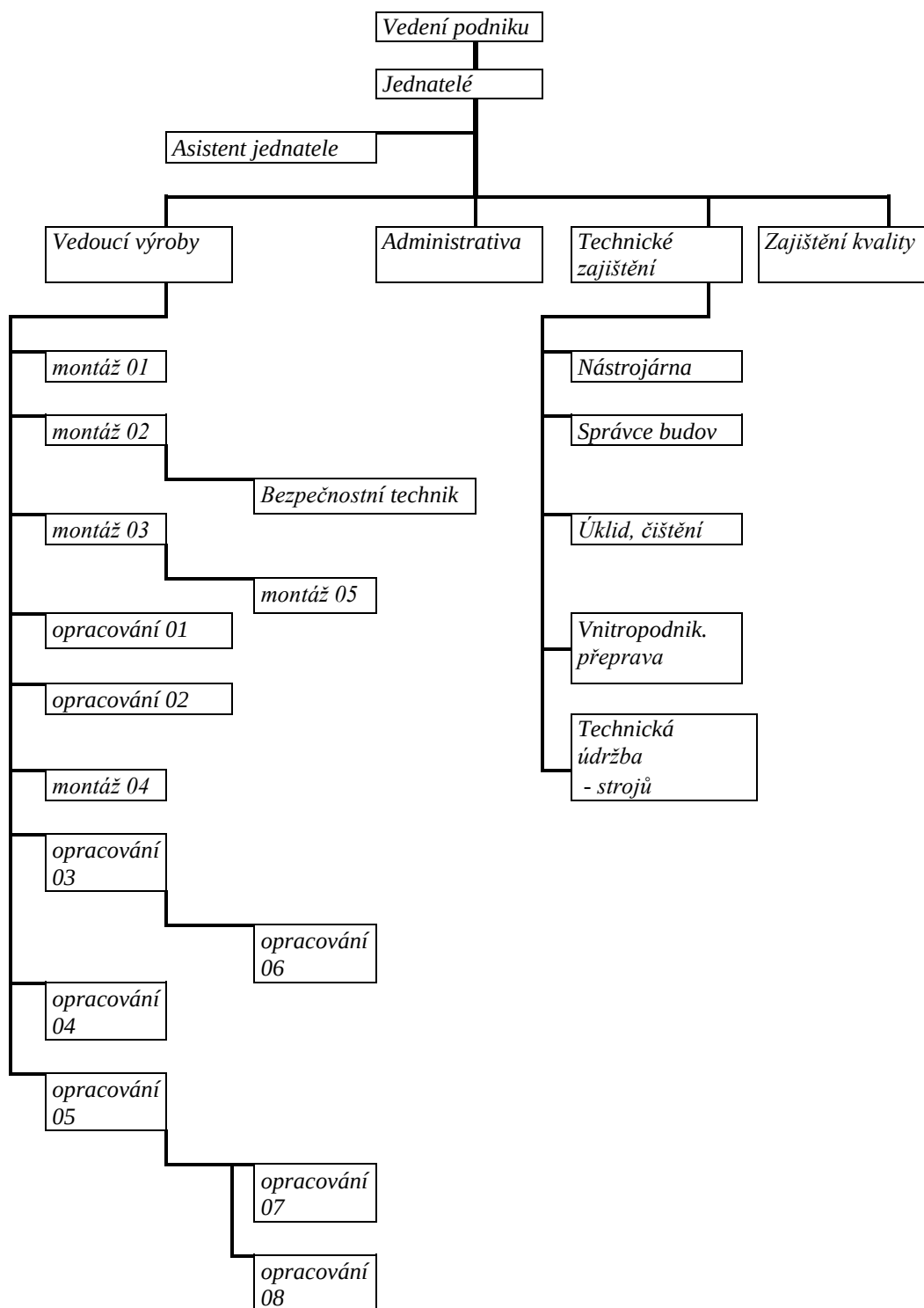
Ostatní zaměstnanecké výhody

- jubilejní gratifikace - k narozeninám bonboniéru nebo láhev vína
 - k vánocům přání a vánoční kolekci
- možnost nákupu podnikových výrobků za zaměstnanecké ceny
- zřízení kuřáckých koutků, zaměstnanci je umožněna 3 x 5ti minutová pauza.
- možnost využívat firemní telefony – každý ZC má svůj volací kód
- láhev vína dárcům krve

Sociální služby

- vzájemné zápasy s týmem mateřské společnosti – hokejové i fotbalové
- služby sledující zlepšování životních podmínek pracovníků
- jedním ze sponzorů mateřské školky

Příloha 3
Organizační struktura



Pramen: interní zdroj podniku „A“