

# **ANALÝZA MOTIVAČNÍCH FAKTORŮ A STIMULACE ZAMĚSTNANCŮ – KLEIN automotive s.r.o.**

Gabriela Faltusová

---

Bakalářská práce  
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Gabriela Faltusová**  
Osobní číslo: **M13977**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Marketing**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza motivačních faktorů a stimulace zaměstnanců – KLEIN automotive s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické řešení dané problematiky motivace a stimulace zaměstnanců.

### II. Praktická část

- Charakterizujte společnost její současný stav a historii.
- Analyzujte současné motivační faktory – mzdy a druhy firemních benefitů.
- Provedte dotazníkové šetření.
- Zpracujte výsledky dotazníkového šetření.
- Doporučte opatření vedoucí ke zvýšení motivace zaměstnanců.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 97880-7179-893.

KASPER, H. a W. MAYRHOFER. Personální management, Řízení organizace. 1. vyd. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2005. ISBN 80-86131-57-2.

NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. 1. vyd. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.

STÝBLO, J. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada a.s., 1993. ISBN 80-85424-92-4.

VEBER, J. a kol. MANAGEMENT: Základy - prosperita - globalizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-029-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Stanislav Moravec**

Datum zadání bakalářské práce: **4. března 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 8. dubna 2016



Mgr. Pavel Hýl  
z.zs.f., děkan



Ing. Miloslava Kubíčková  
Ing. Miloslava Kubíčková, Ph.D.  
z.zs.f., ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

## Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

## Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval, v případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor;
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně .....

.....

## **ABSTRAKT**

Předložená bakalářská práce se zaměřuje na Analýzu motivačních faktorů a stimulaci zaměstnanců, která by měla vést ke zvyšování výkonů zaměstnanců. Analýza těchto faktorů probíhala ve společnosti KLEIN automotive s.r.o., která primárně působí jako dodavatel dílů do automobilového průmyslu. Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a praktickou. Teoretická část práce se zaměřuje na teorii motivačních faktorů a stimulaci zaměstnanců. Praktická část se zabývá popisem zmíněné firmy, oblastí její činnosti, také je zde provedena analýza stávajícího systému odměňování a benefitů. Součástí dané práce, je také dotazníkové šetření, kde je hlavním cílem zjistit spokojenost zaměstnanců a jejich motivaci pro pracovní výkon. Výsledkem práce je analýza stávajícího systému a z ní vyplívající doporučení pro zvýšení motivovanosti pracovníků.

Klíčová slova: motivace, stimulace, odměňování zaměstnanců, firemní benefity, struktura pracovníků.

## **ABSTRACT**

My bachelor thesis focuses on the analysis of motivational factors and stimulation of employees of KLEIN automotive s.r.o. This company produces automotive parts for main car producers. This thesis contains two parts – theoretical one and practical one. Theoretical part describes important factors of employees motivation and stimulation. Practical part describes the company, its activities, wages and benefits. Part of the work is also a survey where the main objective is to determine employee satisfaction and motivation for their job performance. The result is an analysis of the existing system and the ensuing recommendations to increase the motivation of workers.

Keywords: motivation, stimulation, employee wages, company benefits, company structure

## Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Stanislavu Moravcovi a paní Ing. Miloslavě Kubíčkové, Ph.D. za velmi užitečné rady, které mi poskytli při tvorbě bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti KLEIN automotive s.r.o. za poskytnutí potřebných informací, ale hlavně za jejich vstřícnost při vyplňování dotazníků.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>	
<b>I</b>	<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1</b>	<b>OVLIVŇOVÁNÍ V PRACOVNÍM PROCESU</b> .....	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>MOTIVACE</b> .....	<b>13</b>
2.1	MOTIV .....	13
2.2	TEORIE MOTIVACE .....	14
2.3	TEORETICKÉ PRINCIPY MOTIVACE K PRÁCI .....	15
2.3.1	Maslowova teorie potřeb .....	15
2.3.2	Herzbergova teorie dvou faktorů.....	16
2.3.3	McGregorova teorie X a Y .....	17
2.4	ZDROJE MOTIVACE .....	18
2.5	MOTIVACE, VÝKONNOST A SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ .....	19
2.6	MODERNÍ METODY VEDENÍ A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ .....	22
2.6.1	Učící se organizace.....	23
2.6.2	Otevřená organizace .....	24
2.6.3	Empowerment .....	24
<b>3</b>	<b>STIMULACE ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>25</b>
3.1	STIMUL .....	25
3.2	STIMULACE SPOLUPRÁCE.....	26
<b>4</b>	<b>STANOVENÍ FINANČNÍ ODMĚNY, PRACOVNÍ DOBA</b> .....	<b>28</b>
4.1	MZDOVÉ FORMY .....	30
4.1.1	Časová mzda.....	30
4.1.2	Úkolová mzda.....	30
4.1.3	Podílová (provizní) mzda .....	31
4.1.4	Další formy mezd .....	31
4.2	ORGANIZACE PRACOVNÍ DOBY .....	32
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>35</b>
<b>5</b>	<b>CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>36</b>
5.1	ZÁKLADNÍ POPIS SPOLEČNOSTI .....	37
5.2	HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	37
5.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	39
<b>6</b>	<b>ANALÝZA MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU</b> .....	<b>40</b>
6.1	ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI .....	40
6.2	PRACOVNÍ DOBA ZAMĚSTNANCŮ .....	40
6.3	ZPŮSOB ODMĚŇOVÁNÍ .....	42
6.3.1	Základní mzda .....	42
6.3.2	Mzdové příplatky a prémie.....	43
6.4	ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY .....	44
<b>7</b>	<b>PRŮZKUM MOTIVAČNÍCH FAKTORŮ</b> .....	<b>50</b>
7.1	VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ .....	50
7.2	ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	50

<b>8</b>	<b>PREZENTACE VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....</b>	<b>62</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>73</b>



## ÚVOD

Analýza motivačních faktorů a stimulace zaměstnanců má v dnešním světě nezastupitelnou úlohu. Správná motivovanost zaměstnanců zvyšuje jejich výkony, s čímž přímo souvisí přidaná hodnota produktu. K motivaci zaměstnanců také neodmyslitelně patří jejich spokojenost. V dnešní době mohou spokojení zaměstnanci představovat určitou konkurenční výhodu, protože jejich spokojenost se také projevuje na jejich pracovních výsledcích.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část práce je zaměřena na vysvětlení všech důležitých pojmů, které s tímto tématem souvisí. Nejdůležitějšími pojmy jsou samozřejmě motivace a stimulace zaměstnanců. V této části práce se dále jedná o vysvětlení důležitosti motivace, která je důležitá při každodenním pracovním výkonu, také jsou zde vysvětleny i způsoby odměňování.

Praktická část popisuje analýzu motivačních faktorů a stimulaci zaměstnanců ve společnosti KLEIN automotive s.r.o. Díky získaným informacím, které mi byly poskytnuty na základě osobních rozhovorů se zaměstnanci a vedoucími pracovníky, ale hlavně díky dotazníkům, které byly určeny TH pracovníkům, došlo k popisu společnosti KLEIN automotive s.r.o., ale také k analýze všech potřebných informací pro mou bakalářskou práci.

Dotazníkového šetření se zúčastnili pouze TH pracovníci. Mezi zaměstnance bylo rozdáno celkem 80 dotazníků. Celkově 77 zaměstnanců vrátilo dotazník včas a řádně vyplněný. Díky vysoké návratnosti dotazníků došlo v poslední části bakalářské práce k definování oblastí, se kterými jsou zaměstnanci spokojeni, nebo naopak oblasti ve kterých pocítují nedostatek. Na základě výsledků dotazníkového šetření jsou následně navržena potřebná doporučení.

Cílem bakalářské práce je analýza motivačního systému, který je v současné době zaměstnancům KLEIN automotive s.r.o. poskytován. Dalším cílem je zjistit jak motivační faktory společnosti vnímají její zaměstnanci. Hlavní cíl bakalářské práce, však přichází až na samotném konci, kde jsou navrženy možná řešení v oblasti motivace a stimulace zaměstnanců vedoucí k jejich naprosté spokojenosti.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 OVLIVŇOVÁNÍ V PRACOVNÍM PROCESU

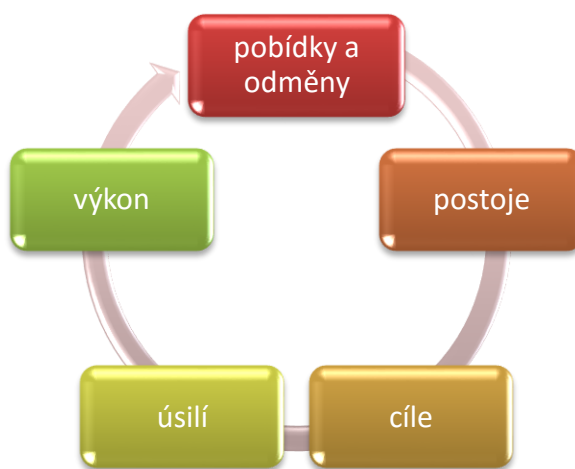
Dobrý průběh pracovního procesu závisí převážně na komunikaci mezi lidmi. Všichni pracovníci si musí sdělovat informace, které jsou potřebné k zajištění nejrůznějších pracovních záležitostí. Nejvíce však záleží na komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky. V pracovním procesu však nestačí, aby docházelo pouze k výměně informací, které se týkají práce. Zaměstnanci by si i v průběhu výkonu práce měli sdělovat své osobní prožitky. Vlastní zkušenosti a prožitky, které se netýkají pouze pracovního života, mohou napomáhat k dobré atmosféře nejen mezi kolegy, ale také ve vztahu vedoucích pracovníků s podřízenými (Bedrnová a Nový, 2002, s. 240).

Citová sféra každého člověka, která zasahuje do komunikace, je sama o sobě důležitá. Hlavním důvodem je fakt, že jakékoliv sdělování svých osobních názorů a poznatků zůstává bez účinku, není-li ten, komu je sdělení určeno skutečně zasažen. Nejen samotný obsah sdělení, ale také způsob jakým bylo sdělení uskutečněno, může mít ve velké míře vliv na to, jak moc byl člověk díky komunikaci ovlivněn. Toto ovlivnění může být dvojího druhu, živelné nebo záměrné. Také může daného jedince stimulovat k činnosti, nebo v něm naopak vyvolat útlum. V rámci komunikace existuje několik forem, které vedou k ovlivňování pracovníků. Mezi tyto formy patří vysvětlování a přesvědčování. Velice důležité jsou i praktické příklady a různé druhy názorné dokumentace, včetně řízeného procvičování nových, popřípadě vyžadovaných aktivit (Bedrnová a Nový, 2002, s. 240).

Podle Bedrnové a Nového (2002, s. 240) se v rámci ovlivňování pracovníků využívá i osobního příkladu vedoucího, popřípadě finančních zásahů (odměňování) a dalších prostředků. Zde se např. jedná o tvorbu příjemného pracovního prostředí, nebo o služby, které se týkají péče o pracovníky atd. Všechny uvedené zásahy, které může podnik využít, ovlivňují především soubor hnacích sil v člověku neboli jeho motivaci. Hlavním cílem takového ovlivňování je zajistit okamžité výkony pracovníků, jejich dlouhodobou výkonnost, ale i jejich spokojenost a další rozvoj.

Základní úvahy o motivaci řeší otázky typu, čím se lidské chování vyvolává, usměrňuje, řídí a udržuje. Lidské chování je z velké části ovlivňováno i silnějšími faktory, které existují mimo jedince. Jedním z mnoha faktorů, které mohou na jedince působit je pracovní prostředí, ve kterém vykonává svou práci. Prostředí je v podstatě zaměřeno nejen na podání výkonu, ale také na čas, který je stejně jako kvalita, určovaný někým jiným (Kasper a Mayrhofer, 2005, s. 241).

Průzkum zabývající se faktory, které ovlivňují motivaci zaměstnanců (v souvislosti s pracovním výkonem) ukazuje, že má na ni především vliv koloběh pěti stěžejních proměnných. Na začátku koloběhu jednoznačně stojí určité pobídky a odměny (popř. jejich absence), které formují postoje a jsou jimi ovlivňovány. Postoje jsou zjednodušeně řečeno pocitově zabarvené myšlenky, týkající se určitého objektu, např. práce. Lidské postoje vznikají ze získání kladných nebo záporných hodnocení tohoto objektu danou osobou. V tomto případě nejsou postoje samoúčelné, ale působí na ostatní jako cíle. Cíle opět ovlivňují úsilí vyvinuté při práci. Cílevědomé úsilí nakonec vede k výkonu projevenému v práci, který je posledním krokem tohoto koloběhu (Kasper a Mayrhofer, 2005, s. 241).



ZDROJ: Kasper a Mayrhofer, 2005, s. 241

*Obrázek 1: Koloběh motivace*

## 2 MOTIVACE

Motivace je jednou ze základních psychických procesů, kterého se využívá v různých oblastech lidského života. Vysvětlení motivace lidského chování patří nejen k významným, ale i k současným tématům psychologie. Tento fakt dokládá mimo jiné i množství nashromážděných poznatků, týkajících se této oblasti. Poznání důvodů lidské motivace je celá řada, jedná se o důvody teoretické, praktické a ekonomické. V pracovním životě je motivace považována za jeden z klíčových faktorů, který vede k úspěchu celé firmy (Bedrnová a Nový, 2002, s. 263).

### 2.1 Motiv

Motiv - jeden ze základních pojmů v oblasti motivace. Charakterizuje se jako vnitřní psychická síla – pohnutka nebo popud, který podněcuje chování člověka. Motiv může být chápán jako psychologický stav, který představuje příčinu nebo důvod určitého chování či jednání člověka. Chování člověka a jeho prožívání je díky motivu individuální a dává jeho činnosti psychologický smysl (Bedrnová a Nový, 2002, s. 242).

V každé životní situaci, nejen v pracovním životě, se motiv úzce pojí s cíli každého jedince. Za obecný cíl každého motivu lze považovat dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení. Tento stav má zpravidla podobu vnitřního uspokojení a pocitu naplnění z dosažení cíle motivu. Motiv na člověka působí tak dlouho, dokud není určitého cíle dosaženo aneb dokud nedojde k očekávanému uspokojení daného jedince (Bedrnová a Nový, 2002, s. 242).

Psychika člověka je komplikovaný proces, ve kterém v daný okamžik nepůsobí jeden, ale současně hned několik motivů. Tato skutečnost činí problematiku motivace podstatně složitější a komplikovanější. Soubory motivů, které na psychiku působí, mohou mít shodný, ale i zcela opačný směr, shodnou, ale i zcela rozdílnou intenzitu. V praxi je tedy kladena otázka, jakým směrem se bude motiv ubírat a jaký bude mít celkový vliv na konkrétní činnost člověka (Bedrnová a Nový, 2002, s. 242).

Na tuto otázku však neexistuje jednoznačná a spolehlivá odpověď. Obecně však lze říci, že motivy, které jsou orientovány stejným, resp. podobným směrem, se vzájemně posilují. Tímto vzniká podpora a průběh motivované činnosti. Naopak se mohou protikladné motivy oslabovat, čímž dojde k narušení nebo dokonce k znemožnění dané činnosti (Bedrnová a Nový, 2002, s. 242).

## 2.2 Teorie motivace

Motivaci lidského chování (včetně konkrétních forem jeho pracovního jednání) chápeme jako jednu ze základních osobnostních struktur. Motivace jako vnitřní stav člověka vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické vnitřní síly – pohnutky, motivy, které mohou být vědomé nebo alespoň uvědomované. Chování každého člověka, které je podmíněno jeho poznáváním, prožíváním a jednáním v dané situaci, se orientuje vždy určitým směrem. V daném směru ho tyto činnosti aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek je působení těchto sil projevováno v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání (Bedrnová a Nový, 2002, s. 241).

Motivace je vázána na vnitřní podněty člověka. Pro motivaci jsou charakteristické představy, tužby, zájmy, ale hlavně neuspokojené potřeby, vyvolávající psychické napětí, které představuje prvotní impuls k následnému chování jedince. Lidské potřeby lze rozdělit na primární (fyziologické) a sekundární, které jsou ovlivňovány vnějším prostředím. I primární potřeby (např. kouření) však mohou být ovlivňovány prostředím (Veber a kol., 2003, s. 63).

Všeobecně v tématu motivace nelze dospět k jednotným závěrům. V oblasti pracovní motivace však k jakýmsi obecným společným závěrům lze dospět. Hlavním úkolem pracovní motivace je utvářet smýšlení a chování lidí tak, aby bylo v souladu s posláním firmy. V tomto ohledu je kladen velký tlak na manažery, protože oni musí u svých spolupracovníků vzbudit zájem, ochotu a chuť se aktivně účastnit plnění všech činností, které vedou k dosažení firemních cílů (Veber, 2003, s. 63).

Většina zaměstnavatelů byla ještě nedávno přesvědčena o tom, že peníze představují jedinou a dostatečnou motivaci pro své zaměstnance. Tato skutečnost však není pravdivá, protože určitou pomoc a loajalitu si od svých zaměstnanců nelze koupit, ale je třeba si ji získat a zasloužit. Chce-li firma své zaměstnance dobře a správně motivovat, musí jim dát určitou možnost vyniknout. Také je potřeba, aby jim poskytla prostředky a vědomosti potřebné pro to, aby mohli tuto možnost využít. Všeobecně však lze peníze charakterizovat jako jeden z nejdůležitějších motivačních faktorů. Motivace každého zaměstnance se výrazně zvyšuje, pokud má pocit, že je jeho odměna adekvátní tomu, jaký výkon odvádí (Kim, 1999, s. 51).

Veber (2003, s. 63) ve své knize uvádí, že život většiny lidí je převážně naplněn prací, a proto je důležité zjistit, zda je pro ně práce pouhým prostředkem k získání peněz nebo

pro ně práce představuje i něco navíc. Hlavním důvodem práce lidí je potřeba získat peníze pro svou existenci. Lidé také musí mít jistotu, že svou práci neztratí. Jakmile dojde k uspokojení jejich finanční potřeby, začnou se zajímat o další faktory, které jim pracovní činnost může přinést. Jedná se např. o potřebu komunikace s lidmi, kteří mají podobné problémy nebo se může jednat o potřebu uznání vlastních znalostí a dovedností apod.

## **2.3 Teoretické principy motivace k práci**

Obecná teorie o motivaci k práci přináší mnoho teorií, nesoucí informace o faktorech, které ovlivňují jednání lidí v pracovním procesu. Velmi často se tyto teorie odlišují díky rozdílným východiskům a specifickým příčinám lidského chování v určitých situacích. K uplatnění těchto teorií v praxi, je nutné použít je tak, aby byly realizovatelné vedoucím zaměstnancem (Dvořáková, 2007, s. 168).

### **2.3.1 Maslowova teorie potřeb**

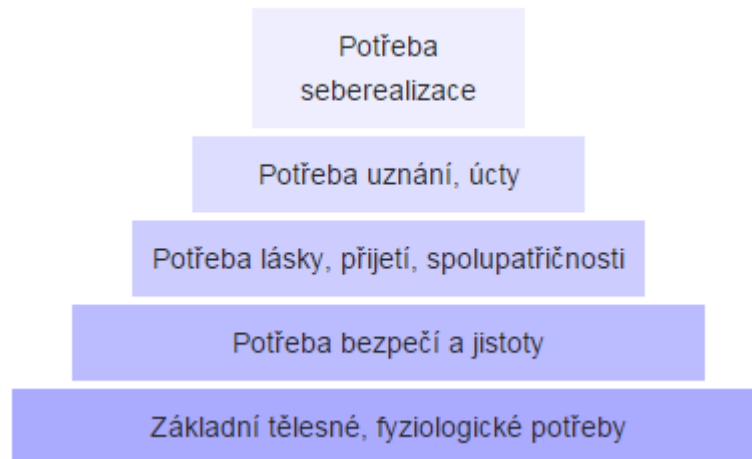
Maslowova teorie potřeb jednoznačně patří mezi nejznámější koncepce motivace lidského chování. V odborné literatuře, která se zejména zaměřuje na praktické využití, často docházelo k určitým pochybnostem o možnosti uplatnění této teorie v motivační praxi. Jisté pochybnosti byly vyvolány díky vysoké míře obecnosti při zkoumání motivů lidského chování. Samotná praxe však prokázala, že Maslowova teorie přináší celou řadu podnětů, které mohou ovlivnit účinnost motivačních procesů. Záleží pouze na jejich respektování nebo naopak nerespektování (Dvořáková, 2007, s. 169).

Podle Maslowovy teorie jednání člověka ovlivňuje celá řada potřeb, které lze hierarchicky uspořádat tak, že současně odrážejí i jejich význam v celé struktuře potřeb. Do jisté míry ukazují i určitou hodnotovou orientaci jedince. Každý člověk se v první řadě snaží uspokojit své vlastní základní životní potřeby a potřeby své rodiny – fyziologické potřeby a potřeby bezpečí. Pokud dojde k uspokojení těchto potřeb, postupuje dále, až dojde k uspokojování potřeby seberealizace (Veber, 2003, s. 65).

Maslowova hierarchie potřeb:

- a) fyziologické (existenční) potřeby základního charakteru, které musí být v první řadě uspokojeny, nemá-li člověk strádat,
- b) potřeba bezpečí a jistoty, jedná se nejen o fyzickou bezpečnost, ale hlavně o bezpečnost finanční,

- c) sociální potřeby realizované především kontaktem a vztahem k okolí (především v oblasti mezilidských vztahů),
- d) psychologické potřeby (uznání, úcty, prestiž) jsou důležité pro širokou skupinu zaměstnanců s vysokým stupněm pracovních ambicí a schopností sebeprosazování,
- e) potřeby seberealizace jsou na vrcholu potřeb jedince, např. se jedná o rozvoj osobních vloh (Dvořáková, 2007, s. 169).



ZDROJ: Easy-práce.cz, ©2006-2016

*Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb*

### 2.3.2 Herzbergova teorie dvou faktorů

Teorie dvou faktorů (motivátoru a hygieny) je teorií spokojenosti, ale zároveň i koncepcí pracovní motivace. Herzbergova teorie dvou faktorů vykazuje některé podobnosti s Maslowovou koncepcí hierarchie potřeb (lidé touží po růstu a seberealizaci). Tato teorie je však (oproti Maslowově teorii) méně obecná - více upřesňuje a nově vymezuje stavy charakterizující zaměstnancům postoj k práci (Kasper a Mayrhofer, 2005, s. 242).

Za motivátory jsou považovány vlivy, díky kterým se u jedince aktivuje a zároveň prohlubuje zájem a úsilí o zlepšení vykonávaných činností – např. motivace k docílení vyšší kvality. Především se jedná o vlastní práci, podmínky jejího zvládnutí a její ocenění. Za hygienické vlivy se považují určité faktory, které ovlivňují pracovníkovu spokojenost nebo nespokojenost, ale také podmínky, v nichž pracovník vykonává svou práci. V případě výrazné nespokojenosti může dojít k sociálním neshodám a konfliktům, které mohou vést až k vrcholovým stávkám (Stýblo, 1993, s. 159-160).



Herzbergova teorie vychází z průzkumu, který provedl na 200 účetních a techniků. Účastníky průzkumu požádal, aby popsali ty okamžiky, kdy se v práci cítili výjimečně dobře a kdy špatně. Na základě těchto průzkumů došel Herzberg k závěru, že existují dva druhy motivačních faktorů, které jsou od sebe naprosto odlišné. První z nich jsou tzv. motivující faktory, které vedou k uspokojení jedince, druhé z nich tzv. udržovací (hygienické) faktory, které naopak na motivaci nemají žádný vliv (Veber, 2003, s. 66).

MOTIVUJÍCÍ FAKTORY	UDRŽOVACÍ FAKTORY
- dosažení cíle (úspěch)	- podniková politika a správa
- uznání	- vztahy s nadřízenými, kolegy, podřízenými
- povýšení	- plat, postavení
- sama práce (míra zajímavosti, rozmanitosti, tvůrčí charakter)	- jistota práce
- možnost osobního růstu	- životní styl
- odpovědnost	- pracovní podmínky

ZDROJ: Veber, 2003, s. 66

*Tabulka 1: Motivující a udržovací faktory*

„Podle Herzberga jsou důležitými ukazateli nízké motivace spolupracovníků:

- nízká produktivita,
- nízká úroveň služeb a chabá kvalita,
- konflikty (stávkky, osobní potyčky atd.),
- nespokojenost s platem a pracovními podmínkami.

Herzberg tedy navrhuje následující tři měřítka pro zvýšení motivace zaměstnanců:

- a) větší zodpovědnost,
- b) střídání pracovních pozic,
- c) obohacení práce.“ (Karlöf a Lövingsson, 2006, s. 124)

### 2.3.3 McGregorova teorie X a Y

McGregorova teorie X a Y byla poprvé zveřejněna v roce 1960. Jedná se o teorii, která se zabývá lidským chováním a motivací v organizaci. Základ teorie X a Y je postaven na rozdělení manažerů, jakožto vedoucích pracovníků, a samotných pracovníků do dvou typických skupin. Zařazení do jedné ze skupin záleží na tom, jak manažeři vedou své podřízené, respektive na tom jak se podřízení chovají (ManagementMania, ©2011-2013a).

Charakter manažera nebo pracovníka odpovídající teorii X:

- lidé v zásadě neradi pracují a práci se pokud možno vyhýbají,
- protože lidé neradi pracují, musí jim být nabídnuta patřičná odměna nebo se jim musí pohrozit trestem,
- lidé v práci upřednostňují kontrolu a řízení jejich práce, vyhýbají se odpovědnosti, nemají vysoké cíle a nejvíce žádají pocit bezpečí.

McGregor však upozornil na to, že takto se nechovají všichni manažeři. Pro řadu z nich platí, že mají rozdílné chování, které odpovídá teorii Y:

- lidé rádi pracují a za správných podmínek mohou mít z práce radost,
- v případě skupinové práce, která vede ke společnému cíli, se lidé raději kontrolují a řídí sami,
- pokud lidé najdou uspokojení z práce, budou vázáni záměry skupiny,
- průměrná lidská bytost se v přijatelných podmínkách učí sama přijímat a vyhledávat odpovědnost,
- dochází k rozšíření a využití důvtipu a tvořivosti (Veber, 2003, s. 66).

## 2.4 Zdroje motivace

Velký počet lidí se domnívá, že motivace je určitá lidská vlastnost, kterou nelze nijak ovlivnit, stejně jako např. hudební nadání. Někteří jedinci jsou o tom naprosto přesvědčeni. To je však omyl. Nejlépe si člověk toto tvrzení vyvrátí v případě, kdy bude pozorovat své kolegy s určitým odstupem, jako celistvé lidské bytosti. Což znamená, že je potřeba vnímat své kolegy i jako soukromé osoby. Každý člověk má svůj žebříček hodnot poskládaný jinak, a proto při pozorování kolegů lze zjistit, že každý se zajímá o něco jiného, tudíž motivace nemůže spočívat v charakteru jednotlivce (Niermeyer a Seyffert, 2005, s. 15–16).

Za zdroje motivace jsou označovány ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Tyto skutečnosti můžeme charakterizovat jako ty, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti. Také jsou to skutečnosti, které významným způsobem ovlivňují přetrvání těchto tendencí. Skutečností podílejících se na utváření lidské motivace je nespočet. Mezi základní zdroje motivace patří:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,

- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály (Bedrnová a Nový, 2002, s. 244).

Jedním ze základních a zároveň nejdůležitějších zdrojů motivace jsou potřeby. Potřeby lze zaznamenat v různých významových rovinách. Jednou z oblastí, pro kterou jsou potřeby specifické, je psychologie, ale také se s nimi lze setkat v oblasti ekonomické, kriminalistické nebo fyziologické. V psychologii potřeby vyjadřují výchozí motivační stav, který se postupem času vyvíjí (Nakonečný, 1996, s. 27-28).

Potřeby lze za základní zdroj motivace považovat hned z několika důvodů. Jedním z nich je fakt, že tímto psychologickým jevem označujeme jakési vnitřní stavy, které jsou vlastní nejen člověku, ale i živočichům, kteří zauímají ve vývojové řadě nižší postavení než člověk. V případě prožívání se potřeba projevuje jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k jeho odstranění. Zpravidla vede tento stav k činnosti, směřující k odstranění příslušného nedostatku. Důležité v této situaci je nalézt určitou skutečnost, která umožní, aby došlo k uspokojení dané potřeby.

Potřeby se zpravidla dělí na:

- a) primární – biologické, vrozené potřeby (potřeba vzduchu, potravy, tekutin atd.),
- b) sekundární – sociální, psychogenní (potřeba lásky, dominance, seberealizace)  
(Bedrnová a Nový, 2002, s. 245).

## 2.5 Motivace, výkonnost a spokojenost zaměstnanců

Nejen samotná motivace, ale i schopnosti pracovníků napomáhají jejich výkonu, resp. výkonnosti člověka. Pracovní výkon jako takový, lze vyjádřit velikostí plnění úkolů, které tvoří náplň pracovního života každého jedince. Do pracovního výkonu nelze zařadit pouze množství a kvalitu vykonané práce, ale také ochotu, přístup k práci, pracovní chování, absenci apod. K dosažení úspěšného pracovního výkonu je potřeba dostatečného úsilí, které je jednak odrazem motivace množstvím vynaložené energie pracovníka, ale také i jeho schopnostmi a mírou pochopení jeho role či úkolů. Pokud jedna z těchto základních potřeb není v dostatečné míře projevována (např. vynakládá-li pracovník mimořádné úsilí a má vynikající schopnosti, ale nerozumí dobře své roli), nemůže být výkon pracovníka stoprocentní (Koubek, 2001, s. 199).

Na výkon pracovníků však nepůsobí pouze úsilí, jejich energie a schopnosti, ale také se na výkonu podílejí i různé vnější podmínky, za kterých člověk pracuje (např. technické

vybavení pracoviště, úroveň fyzických podmínek práce, atd.) Při vytvoření správných pracovních podmínek a silné vůli pracovníků, která vede k dobrému výkonu, je třeba, aby došlo k dlouhodobosti pracovního výkonu. Pro každý pracovní proces je naprosto nezbytné dosahování dlouhodobého výkonu v průběhu celého pracovního procesu. Nelze totiž, aby k výkonu docházelo pouze v omezené podobě nebo jen v časově ohraničené situaci, jak tomu bývá např. u sportu (Bedrnová a Nový, 2002, s. 279).

Většinou každý zaměstnavatel od svých zaměstnanců vyžaduje, aby dosahovali optimálních výkonů, které bývají stanoveny pomocí určitých norem. Výše norem je závislá na výsledcích nejlepších a nejhorších pracovníků. Normy však nemohou být stanoveny ani podle jedné z těchto skupin, ale musí být vytvořen jakýsi kompromis mezi těmito zaměstnanci. Obě tyto skupiny mohou mít s motivací problém. Pracovníci, kteří jsou výrazně lepší, než ostatní mohou motivaci ztrácet, protože pracují pouze s minimálním úsilím. Stejně tak lidé, kteří mají pro vykonávanou práci horší kvalifikační předpoklady, mohou motivaci k výkonu ztratit, protože ti naopak musí pracovat s mnohem vyšším nasazením. Z tohoto důvodu je v každé firmě nezbytné, aby normy byly vhodně stanoveny pro všechny její pracovníky. Každá firma také musí průběžně stimulovat motivaci svých zaměstnanců (Bedrnová a Nový, 2002, s. 280).

Pokud jsou pracovníkům poskytnuty vhodné podmínky, týkající se prostředí, fyzické náročnosti nebo výše norem, lze hovořit o pracovní spokojenosti. Spokojenost zaměstnanců, stejně jako motivaci, nelze přesně a jednoznačně definovat, protože pro každého spokojenost může znamenat něco jiného. V pracovním prostředí však můžeme spokojenost chápat jednak jako popis určitého stavu, což závisí na správném hodnocení vyplývajícího z personální politiky firmy. Dále ji lze považovat za hnací sílu, protože spokojenost může být jedna z podmínek efektivního využívání pracovního potenciálu zaměstnanců. V poslední řadě spokojenost může být překážkou nebo dokonce i brzdou žádoucího pracovního výkonu v jakékoliv oblasti lidského života. Tento záporný stav je v případě, kdy je uspokojení člověka postaveno na základě dosahování nízkých cílů, tedy kdy člověk nemá vysoké ambice (Bedrnová a Nový, 2002, s. 281).

Ve vztahu pracovní spokojenosti a motivace platí, že pokud jsou zaměstnancům vytvořeny správné pracovní podmínky, ve většině případů dochází alespoň k nepřímé stimulaci motivace práce. Pro každou firmu je však nejvýhodnější, když jejich zaměstnanci uspokojuje a naplňuje sám obsah jejich práce. Spokojenost zaměstnanců může být odrazem toho, že vnitřní podmínky jsou správné a fungují tak, jak mají. To však lidé často chápou

jako samozřejmost a tento stav může mít na zaměstnance opačné důsledky. Zaměstnanci mohou začít pociťovat určitou nespokojenost s vnějšími podmínkami, které působí demotivačně (Bedrnová a Nový, 2002, s. 281).

Nespokojenost ovlivňuje vnitřní pocit důležitosti a vážnosti, kterou cítí pracovník ze strany zaměstnavatele. Z tohoto faktu vyplývá, že pracovní podmínky mají na zaměstnancovu spokojenost a motivaci větší vliv tam, kde je práce svým charakterem a obsahem jednoznačně neuspokojující. Obvykle záleží především na podmínkách týkajících se:

- možnosti pracovního postupu,
- finančního ohodnocení,
- kvality a činnosti vedoucího pracovníka,
- vlastností a jednání spolupracovníků,
- stylu organizace a řízení práce v podniku,
- fyzických podmínek práce,
- péče podniku o pracovníky (Bedrnová a Nový, 2002, s. 281-282).

Vzniklé chyby v řízení často vedou k tomu, že spokojenost pracovníků je založena na nízké úrovni nároků na sebe, na druhé lidi a na pracovní podmínky. Spor, který vede k redukováné efektivitě aktivity, motivaci k práci snižuje. Pokud takovýto spor je ve společnosti zaznamenán ve vysoké míře, může dojít ke stagnaci jejího rozvoje a tudíž vážně ohrozit její působení v konkurenčním prostředí. Nenáročné sebeuspokojování je nebezpečné také tím, že se může rozšiřovat tzv. sociální nákazou. Každý zaměstnanec přispívá svým chováním a svými postoji k atmosféře podniku. Silné osobnosti, které akceptuje pracovní skupina lidí, jsou tzv. vůdci mínění. Názory, postoje a chování těchto lidí jsou vzorem pro ostatní členy skupiny, kteří pak mají tendenci vůdce napodobovat (Bedrnová a Nový, 2002, s. 282).

Ze všech psychologických přístupů a teorií, které se zabírají touto problematikou, vyplývá, že neexistuje žádný univerzální faktor, který by motivaci vedoucí ke spokojenosti či nespokojenosti ovlivňoval jednoznačným způsobem. Pracovní spokojenost lze vidět v různých podobách, záleží totiž na konkrétních situacích, kterých se týká a v jakých souvislostech se vyjadřuje. Každý jedinec v pracovním procesu je buď spokojený, nebo nespokojený (Bedrnová a Nový, 2002, s. 282).

Společnost, která chce zjistit, jestli jsou její zaměstnanci v práci spokojeni nebo nespokojeni, může využít několika možností zkoumání motivace a spokojenosti. Je totiž

nezbytně nutné, aby firma tyto informace získala, protože jakákoliv opatření ve vztahu k zaměstnancům je nutno připravovat se znalostí současného výchozího stavu. Také je důležité, aby firma po průzkumu a následně po provedených změnách opět získala zpětnou vazbu o důsledcích, které opatření přinesla (Bedrnová a Nový, 2002, s. 283).

Pro získání těchto informací se nejčastěji využívá dvou metod. Analýzy pracovní motivace a rozboru pracovní spokojenosti a metodiky standardizovaného dotazování. Zkoumání motivace je oproti zkoumání spokojenosti obtížnější, protože člověk si sám svoji motivaci neuvědomuje v celé její šíři, a proto není schopen o ní vypovídat. V tomto případě je nutné využít nepřímé metody a postupy, které vedou k získání informací o motivovanosti zaměstnanců (Bedrnová a Nový, 2002, s. 283-286).

V druhém případě, který následně bude využit i v praktické části, se nejčastěji využívá osobní nebo písemné dotazování, které lze obohatit pozorováním reakcí lidí v běžných situacích. V dotazování, které se týká prožitků, je nutné počítat s tím, že respondenti mají všeobecně tendenci odpovídat spíše tak, jak se od nich očekává, než jak by opravdu chtěli. Pro získání co nejvíce pravdivého obrazu je nutné, aby došlo k vysvětlení důvodu, proč se spokojenost zkoumá a proč jsou důležité nezkrasované odpovědi. V rozboru pracovní spokojenosti je možné využít několik způsobů, jako např. plně standardizovaného řízeného rozhovoru, který má pevně danou formulaci otázek a jejich pořadí, osobního standardizovaného dotazování nebo lze využít písemného dotazování – dotazníku (Bedrnová a Nový, 2002, s. 283-284).

Dotazník je jedna z technik, které se využívají v sociálním výzkumu. Umožňuje v krátkém čase získat informace od velkého počtu respondentů. Náklady na dotazník bývají malé, ale za to jsou zde vysoké požadavky na ochotu respondenta. U dotazníku je zaručena anonymita respondentů a otázky by měly být sestaveny tak, aby respondent jasně pochopil, jak má odpovídat (ManagementMania, ©2011-2013b).

## **2.6 Moderní metody vedení a motivace zaměstnanců**

V poslední době jsou na manažery, kteří představují zástupce zaměstnavatelů, kladeny čím dál tím větší požadavky na motivaci pracovníků. Tyto požadavky vznikají na základě nástupu mladé generace Y, která má odlišné priority a motivy. Zaměstnavatelé chtějí, aby manažeři kladli větší důraz na motivační faktory, např. na možnosti vzdělávání. Na změnu prostředí a skutečností každá firma reaguje jiným způsobem. V některé se zpřísní kontrolní

mechanismy (např. dojde k omezení přístupu na sociální sítě), v jiné se rozhodnou situaci čelit stejnou zbraní (Evangelu, Hamalová, Fridrich a Novák, 2013, s. 112).

### 2.6.1 Učící se organizace

Učící se organizace je jedna z metod, které se zabývají vedením a motivací zaměstnanců. Tato metoda u některých manažerů získala ocenění, naopak u jiných zcela propadla. Koncept učící se organizace jako první zavedl do teorie managementu Peter Senge. Senge si všiml toho, že dnešní doba je naprosto přeplněna informacemi. Každý člověk si potřebné informace může najít skoro kdekoliv a kdykoliv. Z toho vyplývá, že novodobou konkurenční výhodou není vlastnit informace, ale schopnost je v případě potřeby získat nebo dokonce vytvářet. Proto je důležité, aby společnosti své zaměstnance podporovali k rozvoji schopnosti učit se. Každá firma je schopna dosáhnout konkurenční výhody v případě, kdy je schopná adaptace na nové podmínky a dospěje k schopnosti učit se rychleji než konkurence (Evangelu, Hamalová, Fridrich a Novák, 2013, s. 113).

Pro manažera tento fakt znamená, že vzdělávání pracovníků v tradiční podobě (předávání informací a následně jejich procvičování), má sice význam, ale pouze pro běžné fungování firmy. Nejen pro dlouhodobé udržování firmy, ale také pro její postavení v konkurenčním prostředí je mnohem důležitější, zda se její pracovníci naučili průběžně se učit. Také je velice důležité, nakolik mají rozvinutou schopnost osvojit si nové informace, zadaptovat se na ně a rychle i efektivně je vyřešit (Evangelu, Hamalová, Fridrich a Novák, 2013, s. 113).

Učící se organizace mohou být zřizovány v rámci určitých pravidel. Zavádění těchto pravidel organizacemi je velmi důležité, protože předpokládáme, že tyto organizace se vyvíjí na základě toho, jak lidé myslí a komunikují. Podle tohoto přístupu, pokud lidé nezmění své myšlení a komunikaci, organizace se nebudou schopny změnit.<sup>1</sup> (Genc, 2014, s. 254)

V učící se organizaci se nejprve začíná se změnou myšlení a chování u managementu firmy a následně se přechází k níže postaveným zaměstnancům. Nezbytné totiž je, aby se i řadoví pracovníci naučili spolupodílet se na výsledcích firmy, a také aby jednali

---

<sup>1</sup> Learning organizations can be established within the framework of certain rules. The implementation of these rules by organizations is of great importance because the organizations are assumed as a phenomenon formed depending on how the people think and communicate. According to this approach, if the people do not change their thinking and communication processes, the organizations would not be able to change.

nesobecky ve prospěch celku. Manažeři tedy musí mít schopnost delegovat, důvěřovat, méně kontrolovat a poskytovat zaměstnancům větší volnost a zodpovědnost (Evangelu, Hamalová, Fridrich a Novák, 2013, s. 113).

### 2.6.2 Otevřená organizace

Otevřená organizace se využívá u společností, které si jako jednu z nejdůležitějších hodnot zvolí: kreativitu zaměstnanců, jejich spokojenost, schopnost alternativně řešit problémy, osobní zodpovědnost, otevřenost k podnětům a kritice, popřípadě hodnoty jim podobné. Manažeři společností, kteří se rozhodli využít tento způsob, uplatňují manažerské přístupy, které ukazují, že svým podřízeným věří a nekontrolují je. „Při svém manažerském optimismu vycházejí z následujících předpokladů:

- spokojený zaměstnanec je zaměstnanec loajální a motivovaný,
- každý zdravý člověk se chce podílet na nějaké činnosti, proto je potřeba lidem nabídnout atraktivní práci, vysvětlit její smysl, přínos, a tím splnit jejich společenskou potřebu,
- normy je nutné dodržovat jen tam, kde to má výslovný smysl a proto ve všech ostatních oblastech povolují kreativní přístup,
- je nutné nabídnout zaměstnanci prostředí, které ho podněcuje, stimuluje k rozvoji,
- zaměstnanec, kterému se dostává úcty a uznání, je vnitřně hluboce motivovaný se stále znovu a znovu do podobné pozitivní situace dostat.“ (Evangelu, Hamalová, Fridrich a Novák, 2013, s. 114)

### 2.6.3 Empowerment

Empowerment je klíčovým pojmem v procesu manažerských přístupů. Jde o proces týkající se rozvoje osobnosti každého člověka. Také se snaží o zapojení postižených osob do jejich pracovního rozvoje (Evangelu, Hamalová, Fridrich a Novák, 2013, s. 115).



### 3 STIMULACE ZAMĚSTNANCŮ

Podle Bedrnové a Nového (2002, s. 243) mnohdy bývají pojmy stimulace a motivace používány, jako by šlo o synonyma či ekvivalenty. Určité rozlišení těchto pojmů je však nezbytné. Stimulací se rozumí vnější působení na psychiku člověka. V důsledku takového působení dochází k určitým změnám jeho činností, které jsou zapříčiněny určitými změnami psychických procesů. Především díky změně jeho motivace. Existuje však základní rozdíl mezi stimulací a motivací, tj. že stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku. K takovému působení nejčastěji dochází prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka. V mnoha případech nelze říci, že má působení jednotnou formu, ale naopak může být velice rozmanité. Společným jmenovatelem obou pojmů, jak stimulace, tak i motivace, bývá ovlivňování činnosti druhého člověka aktivními vnějšími zásahy vedoucími ke změně psychických procesů, ale především ke změně motivace jedince (Bedrnová a Nový, 2002, s. 243).

#### 3.1 Stimul

Stimulem se vyjadřuje jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Někdy bývají rozlišovány tzv. impulsy a incentivy. Impulsy jsou vnitřní, intrapsychické podněty, signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli daného jedince. Do impulsů lze zařadit např. oteklé koleno (které může vyvolat motiv návštěvy lékaře) nebo tělesná únava (motiv odpočinku). V případě incentivu se může jednat např. o nabídku možnosti pracovního postupu. Impulsem nebo incentivem může, ale nemusí, být v podstatě cokoliv. To co bude představovat impuls či incentiv, záleží pouze na motivační struktuře konkrétního člověka (Bedrnová a Nový, 2002, s. 243).

V pracovním procesu existuje několik oblastí, ve kterých se využívá stimulačních prostředků. Stimulační prostředky musí být zvoleny nejen s ohledem na konkrétního člověka, ale také s určitým ohledem na to, kterou oblast jeho pracovního jednání chce firma ovlivnit. Pro každou firmu je velice důležité, aby došlo ke správnému výběru stimulačních prostředků, protože ty mají další vliv na motivaci a spokojenost pracovníků. Nejčastěji dochází ke stimulaci následujících oblastí:

- a) pracovního výkonu - jeho kvality, kvantity a rovnoměrnosti,
- b) tvořivosti, příspěvků nových nápadů a myšlenek, které vylepší, usnadní a zjednoduší práci,
- c) seberealizace, rozšíření kvalifikace, dovedností, znalostí apod.,

- d) spolupráce v týmu,
- e) odpovědného jednání a rozhodování (Bedrnová a Nový, 2002, s. 297).

### 3.2 Stimulace spolupráce

Schopní a spolehliví lidé jsou hlavním zdrojem pro zvyšování výkonnosti a produktivity všech firem. Jednou ze základních dovedností, které by měl každý manažer hravě ovládat, je umět vhodně jednat se spolupracovníky a vytvářet kolektiv, který má společný cíl. Nejde jen o přímou komunikaci se svými podřízenými, ale i o aktivní spoluúčast zaměstnanců na životě dané firmy. Pro vedoucí pracovníky je důležité, aby znali jednak motivační zázemí, ale také preference a sklony svých zaměstnanců. Tyto informace jsou dobré nejen pro přímé osobní řídicí působení, ale i pro vytváření vhodného firemního prostředí. Příjemné pracovní prostředí napomáhá k tomu, aby zaměstnanci cítili svou osobní sounáležitost s podnikovými kolektivy, a pokud možno se dokázali považovat za součást tzv. podnikové rodiny (Drdla a Rais, 2001, s. 5).

Pro vedení pracovních skupin je samozřejmě důležité umět spolupráci mezi lidmi stimulovat, podporovat, udržovat a kontrolovat. Spolupráce jako taková zpravidla vzniká v tahu nějakých vnitřních motivů spolupracujících subjektů nebo pod tlakem vnějších stimulů, které na tyto subjekty působí. Pokud chce společnost spolupráci vyvolat, má k dispozici především ony vnější stimuly, které ovšem mohou více či méně zapadnout do motivů, jež spolupracující sdílejí, nebo se jimi individuálně liší. Může se stát, že manažeři firem podlehnou představě, že lidé začnou spolupracovat na základě školení týmové spolupráce. Samotné školení však budoucí spolupráci nevyvolá, ale může významně pomoci s její kvalitou, efektivností a stabilitou. Aby mohlo dojít ke spolupráci zaměstnanců je velice důležité, jaké podmínky jim firma připraví k tomu, aby mohli vzájemně spolupracovat (Plamínek, 2009, s. 54).

Vznik spolupráce je závislý na třech základních stimulech. Na prvním místě v této oblasti je absolutní hodnocení zaměstnanců, které je postaveno na srovnávání lidí mezi sebou. Při srovnávání je přirozenou reakcí lidí soutěžení, které vychází z nabízené odměny, která musí být pro zaměstnance dosažitelná a dostatečně hodnotná. Takovýto způsob hodnocení lze označit jako relativní hodnocení, které se zajímá o to, zda je hodnocený lepší či horší než jiní lidé. Naopak v situaci, kdy nedochází ke srovnávání lidí mezi sebou, ale jde především pouze o jejich výkon, mluvíme o hodnocení absolutním (Plamínek, 2009, s. 55).

Druhým způsobem, kterým lze lidskou spolupráci podporovat nebo dokonce stvořit, je vpouštění vnějšího tlaku do života a práce skupiny. Vnější tlak musí být opatrný a kontrolovaný, ale hlavně absolutně zvládnutý. Díky zvládnutému tlaku mají lidé tendenci soutěžit směrem ven ze skupiny. Tímto se skupina přirozeně semkne a začne se vytvářet spolupráce (Plamínek, 2009, s. 58).

Posledním hlavním způsobem jak lidé začnou spolupracovat, je rozdělení úloh. V případě kdy dva lidé dělají totéž, mají přirozenou tendenci se srovnávat. Ze vzájemného srovnávání velmi často vychází následné soutěžení jedinců, protože nikdo nechce být horší než ten druhý. Výzkumy z poslední doby potvrzují, že člověk prožívá větší vzrušení, když má něčeho více než ostatní, než když má všeho hodně (např. člověk má větší vzrušení, pokud má zisk větší než někdo jiný, než kdyby měl zisk absolutně větší). Pokud však srovnáme výsledky těchto výzkumů s absolutním hodnocením lidí, je lepší, aby firma vytvořila takové podmínky, aby úspěch jednoho člověka byl závislý na úspěchu někoho jiného. Tohoto firma může docílit tím, že lidé nebudou dělat totéž, ale vytvoří se jakýsi proces, v rámci kterého každý bude mít svěřenu svou aktivitu (Plamínek, 2009, s. 59).

Vedle trojice základních stimulů však existují i další stimuly, které ovlivňují spolupráci. Mezi ně patří např. závažnost cílů. Manažeři často tvrdí, že lidé sami volí spolupráci v situacích, kdy jde o něco velmi závažného (např. o další působení firmy na trhu). Závažnost cílů však představuje spíše jakousi podmínku vyplývající ze situace než přímý stimul. Další zajímavý vliv na spolupráci má působení vzoru. Lidé mají většinou tendenci napodobovat chování těch, které považují za úspěšné. Ve svých očích lidé vidí manažery, jako ty nejúspěšnější, a proto v nich vzniká chuť stát se také úspěšným. Jedním z dalších možných stimulů může být také manažerská všímavost a kladné hodnocení podřízených za dobře vykonanou práci. Ochota a možnost spolupracovat také nepatříčně souvisí s dlouhodobým uspokojováním potřeb členů týmu. Jak již bylo uvedeno, lidé nejprve uspokojují své fyziologické potřeby a následně postupují dále a dále tak, aby došlo k uspokojení všech potřeb (Maslowova hierarchie potřeb). Pro posílení spolupráce je tedy vhodné podporovat rozvoj členů týmu. Tyto další stimuly spolupráce jsou natolik závislé na podmínkách, které firma svým zaměstnancům vytvoří, že je nelze považovat za univerzální (Plamínek, 2009, s. 60-61).

## 4 STANOVENÍ FINANČNÍ ODMĚNY, PRACOVNÍ DOBA

Finanční motivace bývá často považována za nejdůležitější motivaci v pracovním životě každého člověka. Jedná se však o motivační prostředek, který je velice citlivý, a který neuváženým používáním může vyvolat úplně jiné efekty, než byly původně zamýšleny. Finanční odměna, kterou člověk získá za vykonanou práci, slouží k uspokojování jeho základních potřeb, chťičů apod. Lidé chápou způsob odměňování jako osobité poselství, se kterým se snaží vyrovnat po svém (Bělohávek, 2003, s. 41).

Dobrá finanční odměna je často vnímána jako potvrzení výkonu, schopností a toho, co pracovník společnosti přináší. Finanční odměna se skládá z dvou hlavních složek. Jednou z nich je systém odměňování, který stanovuje společnost. Tento systém je většinou daný určitými tarify (platovými třídami a stupni). Druhou složkou jsou odměny vedoucího pracovníka, které jsou společností určitým způsobem omezeny. Odměny od vedoucího jsou pro každého zaměstnance rozdílné, záleží např. na aktivitě, zvyšující kvalifikaci, nápady na změny apod. (Fritz, 2006, s. 138).

Cílem každé společnosti je dosáhnout účinného odměňování svých zaměstnanců. Takovéto odměňování totiž vede nejen k jejich spokojenosti, ale také k dobrému přístupu k práci. „Proto existuje několik zásad účinného odměňování:

- a) Výkonnost je motivována zejména pohyblivou složkou mzdy. Má-li působit, je třeba jasně oddělit vysoký výkon od nízkého a vysvětlit, jaké chování bude odměňováno. Pokud lidé nechápou vztah mezi odměnou a pracovními výsledky, účinek se ztrácí.
- b) Odměna má rozlišovat mezi dobrými a špatnými pracovníky. Mnozí manažeři nemají chuť rozlišovat pracovníky podle pracovního výkonu, protože se obávají možných konfliktů. V lidech to pak vyvolává dojem, že je jedno, zda pracují nebo nikoliv, protože to jejich mzdu stejně neovlivní.
- c) Pevná složka mzdy motivuje k setrvání i k náboru. Vedoucí většinou požadují co nejvyšší pohyblivé složky mzdy, protože v ní vidí hlavní motivační nástroj. Neuvědomují si, že zatímco pohyblivá složka posiluje výkonnost, pevná složka je nástrojem stability pracovníků.
- d) Zaměstnanci by měli být zainteresováni na výsledcích celku. Podporuje to týmového ducha. V opačném případě dochází k soupeření mezi útvary organizace nebo ke snaze dosáhnout výsledků na úkor ostatních.

- e) Čím je jednodušší systém, tím silnější bude motivace. Je-li mzda stanovována na základě velkého množství kritérií a nepřehledných pravidel, ve kterých se pracovníci nesnadno orientují, motivační účinek se ztrácí.
- f) Včasnost odměn posiluje motivaci. Odměna, která následuje těsně po splnění úkolu, má mnohem větší sílu než odměna odložená na konec čtvrtletního, pololetního nebo ročního období.
- g) Manažer má vysvětlit výši odměny pracovníkovi. Vedoucí se často domnívají, že zaměstnanec se dovtípí podle výše odměny, jaká je úroveň jeho výkonu. Měli by mu však vysvětlit, za jaké výsledky mu byla stanovena výše odměny. Jinak si pracovníci hledají vlastní vysvětlení, jako např. že si na ně vedoucí pracovník zasedl atd. Nižší odměna však může být způsobena pouze menším objemem mzdových prostředků, které vedoucí dostal k dispozici.
- h) Výše odměny má být adekvátní zásluze pracovníka. Odměna, která je proti skutečným pracovním výsledkům příliš nadsazena, vyvolává v zaměstnanci pocit viny. Nízká odměna, která pracovním výsledkům neodpovídá, vyvolává hněv.
- i) Mzda jednotlivců zůstává utajena. Spolupracovníci nemají možnost komplexního posouzení výkonnosti kolegy a podmínek, za kterých výsledků dosahuje, tak jako vedoucí. Vzájemné informace o mzdě pak vedou ke konfliktům a zhoršení atmosféry na pracovišti. Mnohé firmy sdělování takových skutečností mezi zaměstnanci přísně postihují. “ (Bělohávek, 2003, s. 42)

Pojem odměňování je charakteristický pro všechny komponenty finančních a materiálních hodnot, které společnost poskytuje svým zaměstnancům jako tzv. protihodnotu za vykonanou práci. Mimo základní plat existují různé bonifikace, zvláštní prémie, dlouhodobé i krátkodobé podíly na hospodářském výsledku, služební auta, připojištění, apod. Všechny tyto další složky lze označit také jako celkovou odměnu, kterou zaměstnanec od svého zaměstnavatele dostane. Celková odměna představuje sumu všech hotovostních a bezhotovostních složek odměňování. Také jsou zde zahrnuty tzv. nadhodnoty vyžadované spolupracovníky. Vzhledem k neustálému vývoji a změnám v trendech, které se dějí nejen v běžném, ale i v pracovním životě, dochází i k vývoji systému odměňování. Odměňování zaměstnanců se stává více flexibilní, promítají se do něj i trvale rostoucí platy v různých oborových oblastech. Flexibilita je také vyjádřena různými nepravidelnými složkami odměny, jde např. o firemní hospodářský výsledek nebo o dosažení týmových cílů (Niermeyer a Seyffert, 2005, s. 86).

## 4.1 Mzdové formy

Hlavní a nejvýznamnější povinností každého zaměstnance je konat svou práci jednak co nejkvalitněji, ale také i v požadovaném rozsahu. Tyto povinnosti vyplývají z pracovní smlouvy každého zaměstnance. Jak již bylo uvedeno, odměna za vykonanou práci je jednou z hlavních motivací každého člověka, který vstupuje do pracovního poměru. Tohoto faktu využívají zaměstnavatelé k tomu, aby zaměstnance stimulovali k lepším pracovním výsledkům. Zaměstnavatelé ve snaze motivovat své zaměstnance mají možnost mzdu strukturovat, tím mohou dosáhnout vyšší zainteresovanosti zaměstnance na kvalitě a intenzitě jeho vlastního pracovního výkonu. Pracovněprávní předpisy nechávají zaměstnavateli v tomto směru velkou volnost a ten může zvolit z několika mzdových forem, tu která je pro jeho potřeby nejvýhodnější. Zaměstnavatelé mohou vybírat z několika variant mzdových forem, které je možné třídit podle různých hledisek. Mezi základní formy lze zařadit mzdu časovou, úkolovou a podílovou – provizní (Epravo.cz, ©2001).

### 4.1.1 Časová mzda

Časová mzda je jednou z nejpoužívanějších mzdových forem, kterou vyjadřuje hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci. Takováto mzdová forma se u dělnické kategorie většinou nazývá jako hodinová mzda, ale u ostatních profesí se obvykle jedná o tzv. měsíční plat. Časová mzda je doplněna o některou z pobídkových forem, které zpravidla tvoří největší část odměny jedince. Proto je na ně soustředěna pozornost zaměstnanců, protože na jejich základě vnímají spravedlnost a srovnatelnost systému odměňování. V případě, kdy chce být společnost vnímána jako slušná a spravedlivá ke svým zaměstnancům, musí vytvořit a udržovat zdravý systém časových mezd. Primárním úkolem tohoto systému je vytvořit jasnou strukturu a systém pro srovnatelné odměňování pracovníků, které je závislé na jejich pracovních úkolech a výkonu (Koubek, 2001, s. 288).

### 4.1.2 Úkolová mzda

Úkolová mzda je jednou z nejjednodušších a nejpoužívanějších pobídkových forem. Většinou se úkolová mzda využívá pro odměňování dělnické práce. Pracovníkovi je vyměřena určitá částka za každou jednotku, kterou odvede, tzn., že mzda pracovníků je tvořena počtem vyrobených kusů. V případě, kdy je zaměstnanec odměňován pomocí

úkolové mzdy, je nutné, aby zaměstnavatel mohl zjistit a kontrolovat množství a kvalitu odvedené práce. Pracovníkův výkon by měl být ovlivnitelný, ale důležité je, aby jeho práce byla organizačně zabezpečena a on mohl využít fondu své pracovní doby. Firma také musí připravit svým pracovníkům takové pracovní postupy, které neohrozí jejich zdraví a bezpečnost při snaze o dosažení požadovaného výkonu (Koubek, 2001, s. 290).

#### 4.1.3 Podílová (provizní) mzda

Podílová mzda je nejčastěji využívána pro pracovníky, kteří jsou zaměstnáni především v obchodní oblasti nebo i v některých službách. Jedná se o odměnu, která je zcela nebo jen z části závislá na prodaném zboží. Pokud je odměna zcela závislá, jde o přímou podílovou mzdu. Na druhé straně, pokud je prodané zboží jen zcela závislé na odměně, má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství. Jednou z variant je tzv. zálohová podílová (provizní) mzda. Pracovník tedy dostává určitou měsíční zálohu, která je pak odečtena od jeho provize. Tato forma se využívá u pracovníků, jejichž prodej může mít výrazné měsíční nebo sezonní výkyvy (Koubek, 2001, s. 291).

#### 4.1.4 Další formy mezd

Kromě těchto tří základních forem odměňování existuje např. penzumová mzda – mzda za očekávané výsledky práce. Tato mzda je odměnou za dohodnutý soubor prací a za dohodnutý výkon, kterému se pracovník organizaci zaváže odvést během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Další z možných forem odměňování, které lze využít, je mzda a plat za znalosti a dovednosti. Vyjadřuje odměnu za to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací. Poslední složkou odměňování jsou dodatkové mzdové formy, které odměňují výkon nebo zásluhy, popř. obojí. Dodatkové mzdové formy bývají vázány na individuální nebo kolektivní výkon. Tyto odměny jsou jednorázové nebo se periodicky opakují. Některé z nich jsou určeny pouze pro manažerské kategorie, jiné jsou určeny pro dělníky. Mezi dodatkové formy patří např.:

- odměna za úspor času,
- různé druhy prémie (periodicky se opakující, jednorázové),
- osobní příplatek,
- odměňování zlepšovacích návrhů,
- podíly na výsledcích hospodaření organizace,
- zaměstnanecké akcie,

- příplatky (povinné – podle právních norem, nepovinné – podle dohody s odbory organizace),
- další výplaty, jako je např. 13. plat (Koubek, 2001, s. 291-296).

Některé z uvedených mzdových forem však nemá dostatečný pobídkový účinek, jako např. časová mzda nebo plat. Pozornost zaměstnanců je pak tedy upnuta na tzv. pobídkové či výkonové formy. Tyto formy jsou odměny nabízené jako dodatek k časové mzdě nebo platu. V některých případech mohou pobídkové formy existovat i samostatně a jsou tedy přímo úměrné pracovnímu výkonu. Díky předpisům o minimální mzdě, ale také díky konkurenci na trhu práce, obsahuje většina pobídkových systémů odměňování garantovanou částku, odvozenou od minimálního mzdového tarifu pro příslušnou práci (Koubek, 2001, s. 286-287).

Pobídkové formy jsou samozřejmě tříděny podle různých hledisek. Nejčastěji jsou však tříděny podle toho, zda jsou používány individuálně, skupinově nebo celoorganizačně. Někdy jsou i tříděny podle toho, zda jsou využívány pro management nebo pro manuální či administrativní pracovníky. Pro zajištění efektivnosti systému odměňování, musí být splněny dvě podmínky. První z nich se týká postupu a metod používaných k hodnocení výkonu pracovníka (pracovníci musí cítit, že jejich výkon a výkon ostatních je přesně a spravedlivě hodnocen). Druhým nezbytným požadavkem je, že pobídkové formy musejí být přísně založeny na výkonu, neboli pracovníci musí věřit, že existuje vztah mezi tím, co dělají, a tím, co za to dostávají. Oba tyto požadavky vyznačují určitou potřebu komunikace mezi vedením organizace a pracovníky (Koubek, 2001, s. 287).

## 4.2 Organizace pracovní doby

V posledním desetiletí se díky nezastavitelnému vývoji, nejen v pracovním procesu, dost věcí změnilo. Jednou ze změn, týkajících se pracovního života je změna délky způsobu organizace pracovní doby. Tyto podstatné změny vyvolal konkurenční tlak na trhu, vysoké investiční náklady, které slouží na vytvoření nových pracovních míst, snaha vyhovět individuálním požadavkům pracovníků, ale také i nutnost řešit problémy zaměstnanosti. Ekonomické podmínky nedovolují podnikům vyrábět na sklad, protože by mohlo dojít k nízkému časovému využití drahého zařízení, proto je nutné přizpůsobit pracovní dobu zaměstnanců potřebám provozu a poptávce (Dvořáková, 2007, s. 223).

Každý pracovní režim zaměstnancům určuje rozložení pracovních dní v týdnu, délku a cykly střídání pracovních směn, ale také i jejich časové umístění. Při plánování



pracovního režimu je nezbytné respektovat platnou legislativu (např. dostatečný čas na odpočinek mezi směnami), požadavky provozu a v neposlední řadě zájmy zaměstnanců.

Zaměstnanci mohou pracovat v:

- a) jednosměnném pracovním režimu,
- b) dvousměnném režimu,
- c) třisměnném režimu,
- d) nepřetržitým provozu (Dvořáková, 2007, s. 224).

V rámci jednosměnného pracovního režimu zaměstnanci zpravidla pracují jen na ranní směnu. Nemusí tomu tak být vždy. Tento režim tedy může začínat a končit v kteroukoli denní hodinu. V dvousměnném režimu se pracovníci vzájemně střídají ve dvou směnách – ranní a odpolední, při třisměnném pracovním režimu se střídají ve třech směnách – ranní, odpolední, noční. Obvykle se zaměstnanci střídají po týdnu, ale jsou zde možné i jiné varianty. Nepřetržitý provoz znamená, že výroba probíhá 24 hodin v každém dni v týdnu po celý rok. Tato forma pracovní doby se však nevyužívá jen ve výrobních podnicích, ale také v některých službách. Nejběžnější formou nepřetržitého provozu je, že se na jednom pracovišti střídají čtyři zaměstnanci, kteří jsou v případě absence zastoupeni střídačem, který obsluhuje několik pracovišť. V takovémto pracovním režimu je mnoho druhů stanovení pracovních směn, jednou z možností je např. že zaměstnancům se střídá krátký (pracují pouze dva dny) a dlouhý (pracují pět dní) týden (Dvořáková, 2007, s. 224).

Jednou z moderních a postupem času hodně využívaných pracovních režimů je flexibilní pracovní doba. Flexibilní režimy mohou mít různou podobu, však základním znakem je rozdílná délka provozní a pracovní doby. Dále se flexibilita projevuje jak v délce (zde se jedná o zkracování pracovní doby), tak v umístění pracovní doby. Nejčastějším modelem umístění je pružná pracovní doba, kdy si zaměstnanec v rámci stanovených pravidel sám určuje začátek a konec pracovní doby. Jednou z dalších variant flexibility pracovní doby mohou být posunutá začátky směn apod. (Dvořáková, 2007, s. 226-227).

Pracovní doba je velice důležitá pro výpočet mezd zaměstnanců. Při výpočtu mzdy musí být brána v úvahu odpracovaná, ale i neodpracovaná doba zaměstnanců. Odpracovaná doba se ještě dále dělí na dvě základní složky, a to na dobu odpracovanou v normální pracovní době a přesčasy. Každá společnost chce pochopitelně co nejvíce omezit absenci svých zaměstnanců (Synek, Kopkáně a Kubálková, 2006, s. 246).

Neodpracovaná doba může vzniknout:

- z důvodu nemoci a úrazu,
- školení a jiných povinností,
- čekání na materiál,
- celodenní čekání na práci (např. u řidičů kamionů),
- poruchou strojů,
- výpadkem energie,
- z nezjištěných důvodů - jedná se o neomluvenou absenci (Synek, Kopkáně a Kubálková, 2006, s. 246).

## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost Klein automotive s.r.o. je dlouhodobým dodavatelem kovových dílů pro sériovou výrobu převážně pro automobilový průmysl. Tato společnost působí se svými výrobky na trhu déle než 43. let. Díky více než čtyřiceti úspěšným letům existence si společnost vybudovala velice dobré jméno na trhu, nejen v oblasti jakosti, ale také ve spolehlivosti dodávek. Na základě získaných zkušeností managementu mohlo dojít k podstatnému rozšíření výroby, výrobních ploch, zaměstnanosti a ovšem i k rozvoji jakosti výroby. Společnost prochází neustálou modernizací, která se týká nejen vylepšování prostředí na pracovišti, ale i nákupu těch nejmodernějších výrobních strojů.

Jakost výrobků je průběžně řízena statickými metodami a informace od zákazníků společnosti jsou zdrojem námětů pro další zvyšování jakosti. Odpovědnost za správnou jakost výrobků nenesou pouze vedoucí pracovníci, ale každý zaměstnanec společnosti. Tento fakt již dávno pronikl do mysli všech zaměstnanců, a proto společnost může svým odběratelům dodávat kvalitní výrobky. Klein automotive s.r.o. chce mít své výrobky a celkově výrobu jako takovou nejen kvalitní, ale i šetrnou k životnímu prostředí. Díky tomu byla environmentální politika společnosti v roce 2001 certifikována podle ISO 14 001 (KLEIN automotive, s.r.o., 2015a).

„Klein automotive s.r.o. nabízí svým obchodním partnerům kvalifikovanou spolupráci při vývoji procesu, plánování jakosti, výrobě a povýrobním servisu kovových dílů, zpracovávaných technologiemi tváření, obrábění, svařování, tepelného zpracování a montáže. Typické výrobky jsou:

- výlisky z postupových a transferových nástrojů na lisech od 200t do 1000t,
- obráběné díly do motoru a převodovky,
- obráběné hliníkové díly pro klimatizaci,
- svařované díly karoserií a podvozků automobilů,
- tepelné zpracování kovů.

Kvalitní výroba má základ v zavedeném a trvale zdokonalovaném systému jakosti, který byl SGS Hamburg certifikován podle ISO TS 16 949:2009 a ISO 14 - 001 : 2004.“ (KLEIN automotive, s.r.o., 2015a)

## 5.1 Základní popis společnosti

Obchodní jméno společnosti: KLEIN automotive s.r.o.

Datum vzniku: 19. října 1992

Sídlo: Nádražní 100, Štítý 789 91

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Počet výrobních závodů: 2

Samotná společnost byla poprvé zapsána do obchodního rejstříku v Ostravě v roce 1992. Však už v roce 1994 upustila od svého původního názvu (JESAN) a byla přejmenována na společnost Klein & Blažek s.r.o. Pod tímto názvem společnost fungovala řadu let. Další změna v názvu proběhla v roce 2014, kdy jeden z původních zakladatelů ukončil svou aktivní činnost ve společnosti. Od 1. 1. 2015 se společnost znovu přejmenovala. Nyní působí na trhu pod názvem KLEIN automotive s.r.o. Od samotného vzniku prošla společnost nejen potřebnou modernizací, ale také velkým rozvojem. Díky tomu dnes tato společnost patří mezi nejvýznamnější zaměstnavatele v Olomouckém kraji. Výroba společnosti je rozdělena do dvou závodů, které celkem zaměstnávají přes 700 zaměstnanců (KLEIN automotive, s.r.o., 2015a).

## 5.2 Historie společnosti

Historie společnosti sahá až do roku 1958. V tomto roce Krajský národní výbor v Olomouci rozhodl, že převede výrobu hraček, domovních zvonků a lisování bakelitu z Olomouce do Štítů. K tomuto kroku šlo rozhodnutí, které vedlo k zprůmyslnění pohraničí. První výroba začala v domě na náměstí a společnost na začátku svého podnikání měla 14 zaměstnanců. K významnému rozvoji ovšem došlo v roce 1960, kdy se Krajský národní výbor přestěhoval z Olomouce do Ostravy na základě státní reorganizace. Zaměstnanost stoupla ze 14 zaměstnanců na 80. Po 10 letech působení společnosti došlo k odkoupení pozemků od města Štítý. Společnost odkoupila pozemky bývalého atletického a fotbalového stadionu. Následně začala výstavba nové haly, jejíž stavba byla ukončena v roce 1970 (Klein & Blažek, spol. s.r.o., 2004, s. 1).

Současně s dokončením výstavby nové haly společnost do nových prostor převedla první částí výroby pro automobilové závody ŠKODA Mladá Boleslav. Vzhledem k rozšiřování podniku se také začal prudce zvyšovat počet stávajících zaměstnanců. Nově postavený

objekt se stal jedním ze závodů okresního podniku JESAN Jeseník. Po rozpadu tohoto okresního podniku se stal od 1. 1. 1990 ze závodu státní podnik. Zakladatel státního podniku byl Okresní úřad Šumperk. Po privatizace v říjnu roku 1991 byla vyhlášena veřejná soutěž a tento privatizační projekt byl zpracován s tehdejšími zakladatelem závodu. Obec Štítý v tomto období začala usilovat o možnost převzetí funkce zakladatele (Klein & Blažek, spol. s.r.o., 2004, s. 1).

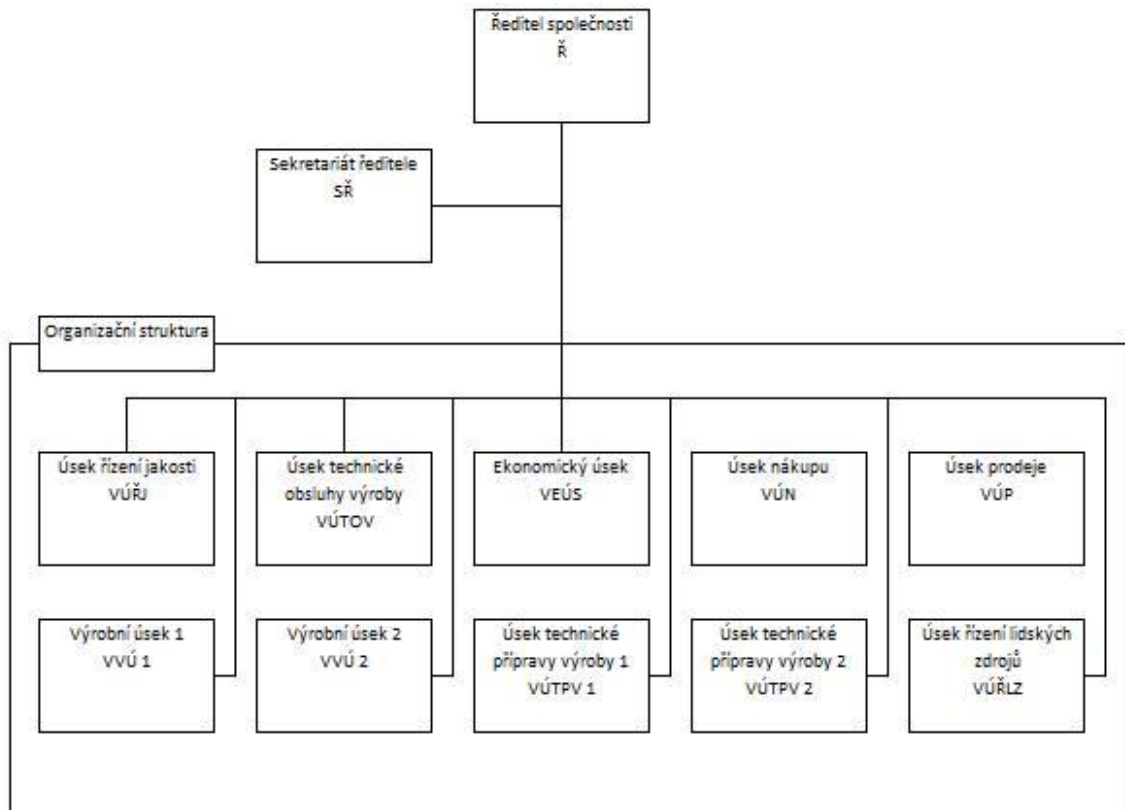
Od 1. 1. 1993 se majitelem společnosti, na základě zákona ČNR z roku 1990, stala obec Štítý. Nový majitel společně s vedením podniku a dozorčí radou společnosti požádal v únoru 1993 o změnu formy privatizace z původní veřejné soutěže na přímý prodej určenému zájemci. Byly stanoveny podmínky, se kterými musel zájemce souhlasit. Jedním z podmínek bylo poskytnutí pracovní příležitosti minimálně 250 lidem, dodržení charakteru výroby a dodržení předepsaných ekologických norem. S rozvojem společnosti byl kladen důraz především na možnost zaměstnání velkého počtu nejen mužů, ale také žen (Klein & Blažek, spol. s.r.o., 2004, s. 1).

Privatizace podniku proběhla úspěšně. Dne 1. 3. 1994 byla uzavřena kupní smlouva mezi Fondem národního majetku a firmou KLEIBL, s.r.o., která se v červenci téhož roku přejmenovala na Klein & Blažek, spol. s.r.o. Původní výroba tohoto podniku, společně s výrobou dílů pro sériovou výrobu automobilů, se stala základem i pro činnost nové společnosti (Klein & Blažek, spol. s.r.o., 2004, s. 2).

V roce 1996 byla společností zakoupena Tírna Štítý (dnes Závod 2), která byla následně přestavěna pro strojírenskou výrobu. V témže roce společnost navštívil pan Václav Klaus. Společnost SGS Hamburg v roce 1998 udělila společnosti certifikace dle VDA 6.1 a QS 9000. V roce 2001 společnost dostává další certifikaci, a to certifikát ISO 14001 (KLEIN automotive, [2014]).

Od roku 2001 doposud společnost prošla mnoha změnami. Nejen, že došlo k rozšíření obou závodů, ale také došlo k nákupu mnoha moderních strojů potřebných pro výrobu. Poslední významné pořízení podnikových investic, které posouvají společnost výrazně kupředu, bylo v roce 2014. V tomto roce společnost nakoupila např. lisovací automat ANDRITZ KAISER 1000 servo nebo 3D optický scan a pětiosé frézovací centrum pro nástrojárnu. Společnost také začala spolupracovat s dalšími mnoha významnými obchodními partnery (KLEIN automotive, [2014]).

### 5.3 Organizační struktura



ZDROJ: KLEIN automotive, s.r.o., 2015a

*Obrázek 3: Organizační struktura společnosti*

Celkový počet zaměstnanců se každý měsíc mění z důvodu neustálého přijímání nových zaměstnanců. V současné době (březen 2016) však společnost KLEIN automotive s.r.o. zaměstnává celkem 712 lidí. Při základním rozdělení pracovníků společnosti, představuje celkový počet zaměstnanců 553 dělníků a 159 TH pracovníků (včetně manažerů jednotlivých úseků). Dále je možné celkový počet rozdělit na počet žen a mužů, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni. V dělnických profesích pracuje celkově 195 žen a TH pracovníky tvoří celkem 59 žen. Oproti tomu, celkový počet mužů v dělnických profesích je 358, a TH pracovníků mužů je celkem 100. Jak již bylo uvedeno společnost je rozdělena dvou výrobních závodů. Závod 1 je poměrně větší než Závod 2, a proto zde pracuje více zaměstnanců společnosti (KLEIN automotive, s.r.o., 2016a).

## 6 ANALÝZA MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU

Odměňování zaměstnanců je jeden z hlavních faktorů jejich motivovanosti, spokojenosti a dlouhodobého výkonu. Do motivačního systému však nelze zařadit pouze způsob odměňování, ale také další benefity, které vedou k navázání určitého vztahu mezi zaměstnancem a podnikem.

### 6.1 Zaměstnanci společnosti

Společnost je rozdělena na deset úseků a každý má svého manažera, společnost tedy celkově zaměstnává deset manažerů. Hlavním úkolem každého manažera je dobře vést svůj pracovní tým a vytvořit mu správné podmínky pro plnění daných úkolů. Náplní práce každého manažera je plánování, organizování, vedení, rozhodování a kontrola. Manažer je osoba, která musí vždy rozhodnout při řešení různých problémů, nebo při neshodách mezi zaměstnanci.

Administrativní pracovníci neboli TH pracovníci jsou další nezbytnou součástí pracovních týmů. THP jsou pracovníci, kteří každodenně přichází do kontaktu s ostatními pracovníky nebo do kontaktu se zákazníky. To záleží na tom, v jakém úseku jsou tito pracovníci zaměstnáni nebo na náplni jejich práce. THP vykonávají administrativní práci, která je nezbytná pro správný chod společnosti.

Poslední skupinou zaměstnanců jsou dělníci, kteří představují nejvyšší počet ze všech zaměstnanců společnosti KLEIN automotive s.r.o. Každý dělník má určené své pracovní zařazení, ke kterému se váže jistá charakteristika jeho náplně práce. Dělnické profese jsou stejně jako manažerské a THP zastoupeny více muži než ženami. Záleží však na náročnosti práce na daném pracovišti. Do dělnických prací můžeme zařadit nejen zaměstnance, kteří fyzicky pracují u výrobních strojů nebo s nimi jinak přichází do kontaktu, ale také např. topiče, vrátného, údržbáře apod. Každá z dělnických profesí je přesně popsána v Katalogu dělnických profesí. Zde jsou u každé pozice popsány přesné informace o charakteristice povolání, dále jsou zde kvalifikační požadavky na pracovníka a jeho odpovědnost a pravomoci.

### 6.2 Pracovní doba zaměstnanců

Ve společnosti KLEIN automotive s.r.o. jsou uplatňovány všechny druhy pracovní doby, které byly popsány v teoretické části. Zaměstnanci pracují buď v jednosměnném, dvousměnném, třísměnném nebo v nepřetržitém provozu. Zaměstnancům v nepřetržitém



provozu je pracovní doba rozvržena podle harmonogramů směn. Týdenní pracovní doba byla společností stanovena na 37,5 hodiny. Tato pracovní doba platí pro všechny zaměstnance. V souladu se zákoníkem práce je začátek a konec pracovní doby stanoven následovně:

- a) jednosměnný provoz
  - ranní směna 06:00 – 14:05
- b) dvousměnný provoz
  - ranní směna 05:45 – 13:50
  - odpolední směna 13:45 – 21:50
- c) třisměnný provoz
  - ranní směna 05:45 – 13:50,
  - odpolední směna 13:45 – 21:50
  - noční směna 21:45 – 05:50
- d) nepřetržitý provoz
  - ranní směna 06:00 – 18:05
  - noční směna 18:00 – 06:05

Samozřejmou a nezbytnou součástí rozvržení pracovní doby zaměstnanců jsou jasně stanovené přestávky. Zaměstnanci mají nárok na půlhodinovou přestávku max. po šesti odpracovaných hodinách. Pracovní přestávka je určena na zaměstnancův oddech a občerstvení. Tato doba se však nezapočítává do pracovní doby zaměstnanců (KLEIN automotive, s.r.o., 2015b).

Pracovní doba je na každém pracovišti přizpůsobena aktuálním potřebám zaměstnavatele. Zaměstnavatel musí docílit plynulého odbytu zboží zákazníkům, a proto se stanovují určité pracovní režimy. Zaměstnanci výroby se pak vzájemně střídají podle směn, které jim byly uděleny. Manažeři společnosti a THP pracují pouze v jednosměnném provozu. Tyto skupiny zaměstnanců mají částečnou flexibilní pracovní dobu, tedy příchod kdykoliv mezi 6:00 a 7:00 a odchod kdykoliv po 13:00. Samozřejmě při splnění týdenního fondu pracovní doby.

### 6.3 Způsob odměňování

Každý zaměstnanec společnosti je za svou práci odměňován v souladu s příslušnými ustanoveními Zákoníku práce a dále podle zařazení do Katalogu prací a tarifního stupně. Tarifních stupňů má společnost KLEIN automotive s.r.o. celkem devět. Zaměstnanci jsou do nich zařazováni na základě kvalifikačních předpokladů. Přesné údaje o mzdě a způsobu odměňování jsou uvedeny ve mzdovém výměru každého zaměstnance. Mzda se zaměstnancům vyplácí vždy zpětně, tzn. v každém následujícím měsíci, ve kterém vznikl zaměstnanci nárok na mzdu. Splatnost mzdy je stanovena na 14. den následujícího kalendářního měsíce (KLEIN automotive, s.r.o., 2015a).

#### 6.3.1 Základní mzda

Základní mzda zaměstnanců je rozdělena podle jejich pracovního zařazení. Manažeři společnosti jsou odměňováni pomocí tzv. měsíční mzdy. Mzda manažerů je tvořena určitou fixní částkou, která je stanovena v jejich manažerských smlouvách a pohyblivou složkou mzdy, která je částečně vyplácena měsíčně a část jednou ročně, na základě plnění nastavených motivačních parametrů (KLEIN automotive, s.r.o., 2015a).

TH pracovníci mají stejně jako manažeři měsíční mzdu. U těchto pracovníků je mzda tvořena třemi složkami. Základ mzdy je rozdělen v poměru 70:30 – 70 % je tvořeno určitou fixní částkou a 30 % tvoří variabilní částka, která je zaměstnanci vyplácena na základě plnění individuálních a celofiremních cílů. Ke krácení této části mzdy TH pracovníků může dojít v případě, kdy zaměstnanec porušil pracovní kázeň nebo nedodržel pracovní postupy. Poslední složkou, kterou mohou zaměstnanci získat, jsou tzv. výkonnostní odměny, které však nejsou vždy zaručeny. Výkonnostní odměna je vázána na speciální výkonnostní cíle, které jsou stanoveny po domluvě s nadřízeným vždy na tříměsíční období (KLEIN automotive, s.r.o., 2015a).

Dělníci jsou odměňováni buď v jednicové (úkolové) mzdě, nebo ve mzdě režijní (hodinové). Ovšem jejich mzda je daná tarifní třídou, ve které pracují. Pod úkolovou mzdu spadají např. montážní dělníci. Náplní jejich práce je montáž sestav a podsestav elektrických a mechanických výrobků, kontrola provedené práce, označení a balení výrobních jednotek. Na druhé straně v režijní mzdě pracují např. kontroloři výroby. Ti mají v popisu práce zjišťování kvality materiálu a výrobků vizuální kontrolou, měření rozměrů mechanickými měřidly, měření tvrdosti materiálu (KLEIN automotive, s.r.o., 2015a).

### 6.3.2 Mzdové příplatky a prémie

Mzdové příplatky jsou zaměstnancům firmy vypláceny za práci přesčas, nebo za práci o víkendech, nebo za práci v noci. Ve firmě KLEIN automotive s.r.o. jsou řešeny kolektivní smlouvou v souladu se Zákoníkem práce.

„Mezi základní mzdové příplatky patří:

- a) Příplatek za práci přesčas

Za práci přesčas se poskytuje příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku.

- b) Příplatek za práci ve svátek

Za práci ve svátek, pokud nebylo se souhlasem zaměstnance poskytnuto placené náhradní volno, přísluší příplatek ve výši 100 % průměrného výdělku. Nad rámec stanovené týdenní pracovní doby se poskytuje další příplatek za práci přesčas ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku.

Prací ve svátek pro účely odměňování se rozumí doba od 00:00 hod. do 24:00 hod. příslušného kalendářního dne.

- c) Příplatek za práci o sobotách a nedělích

Za práci konanou v nařízených sobotách a nedělích se poskytuje příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku. Nad rámec stanovené týdenní pracovní doby se poskytuje navíc ještě další příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku. Při přesčasové práci o sobotách a nedělích tedy přísluší zaměstnancům celkový příplatek ve výši 50 % průměrného hodinového výdělku.

Prací o sobotách a nedělích se pro účely odměňování rozumí doba od 00:00 hod. do 24:00 hod. příslušného kalendářního dne.

- d) Příplatek za odpolední směnu

Odpolední směnou se pro tento účel rozumí:

- směna ve vícesměnném pracovním režimu, v němž alespoň 4 hodiny připadají do doby od 13:45 do 22:00 hodin,
- směna v nepřetržitém pracovním režimu, v němž alespoň 2 hodiny připadají do doby od 13:45 do 22:00 hodin.

Příplatek se vyplácí rovněž zaměstnancům, kterým byla směna nařízena vedoucím provozu z důvodu zabezpečení splnění výrobních úkolů. Příplatek se vyplácí za celou odpracovanou půlhodinu. Pro zaměstnance na odpolední směně v úkolové mzdě a TH, zabezpečující výrobu, přísluší příplatek ve výši 7,00 Kč za plně odpracovanou hodinu práce.

e) Příplatek za práci v noci

Pro zaměstnance, pracující v noční směně v úkolové mzdě, časové mzdě a TH, zabezpečující výrobu – přísluší příplatek ve výši 15,00 Kč za hodinu práce.

f) Příplatek za vedení čety

Zaměstnancům, kteří jsou pověřeni řízením a organizováním práce ve volné pracovní četě, přísluší za celou odpracovanou hodinu příplatek. Výše tohoto příplatku je závislá na počtu členů v četě.“ (KLEIN automotive, s.r.o., 2015b)

Zaměstnanci mohou dále ke své mzdě získat další odměny a prémie, jako je např.

- odměna za pracovní pohotovost,
- odměna za odstranění havarijních stavů mimo pracovní dobu,
- mimořádná odměna za práci v nepřetržitém režimu pracovní doby,
- prémie vedoucího režijních a jednicových dělníků,
- výkonnostní prémie.

Přesné požadavky a výše těchto odměn a prémie jsou dále charakterizovány v Kolektivní smlouvě společnosti (KLEIN automotive, s.r.o., 2015b).

## 6.4 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity pozitivně ovlivňují motivovanost zaměstnanců, jejich spokojenost, ale také i jejich celkový vztah ke společnosti. Společnost si je vědoma důležitosti motivačních faktorů, protože spokojenost zaměstnanců je jedním z pilířů firemní vize. V dnešní době, kdy je konkurence silná, je nejdůležitější vytvořit zaměstnancům takové podmínky, které vedou k jejich spokojenosti. Spokojenost zaměstnanců totiž vede k jejich loajalitě a dlouhodobé výkonnosti, která je důležitá pro dosahování společných cílů. Společnost KLEIN automotive s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům dva druhy zaměstnaneckých výhod.

## 1. Finanční a sociální výhody

Všechny podrobné informace o finančních a sociálních výhodách najdeme v Kolektivní smlouvě 2015 – 2016.

### **Výkonnostní prémie ředitele**

Výkonnostní prémie ředitele zaměstnanci dostanou za předpokladu dosažených plánovaných hospodářských výsledků. Na výkonnostní prémie mají nárok všichni zaměstnanci, kteří jsou ke dni posuzovaného období v pracovním poměru u zaměstnavatele. Maximální výše těchto prémie činí 6.000 Kč za období šesti měsíců. Prémie je vyplácena vždy v polovině a na konci roku.

### **Kapitálové životní pojištění**

Společnost KLEIN automotive s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na kapitálové životní pojištění. Všichni zaměstnanci, kteří uzavřeli smlouvu u zaměstnavatelem sjednané pojišťovny, dostávají příspěvek do výše 400 Kč za kalendářní měsíc. Výjimku u této zaměstnanecké výhody představují zaměstnanci, kteří jsou ve zkušební době a zaměstnanci, kteří mají uzavřen pracovní poměr na dobu určitou.

### **Příspěvek na stravování**

Zaměstnanci společnosti mohou využít stravování, které je zajištěno do jídelen obou výrobních závodů, nebo mají v současné době k dispozici obědové automaty. Společnost poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na jedno hlavní jídlo ve výši 55 % z ceny hlavního jídla. Nárok na příspěvek mají zaměstnanci, kteří v den, kdy je hlavní jídlo vydané odpracovali minimálně tři hodiny v předem stanovené pracovní směně.

### **Odměna za plně odpracovaný fond pracovní doby v měsíci**

Do motivačního systému společnost zahrnula také odměnu za plně odpracovaný fond pracovní doby v měsíci. Tato odměna přísluší zaměstnanci, který je zaměstnán na hlavní pracovní poměr. Každý zaměstnanec, který neporušil pravidla pro získání odměny, dostane odměnu ve výši 1.000 Kč.

### **Odměny při pracovních jubileích**

Zaměstnanci, kteří ve společnosti oslaví pracovní výročí, dostanou od zaměstnavatele jistou finanční odměnu. Při pracovních výročích 10, 15, 20, 25, 30 a dalších pěti letech nepřetržitého zaměstnání u této společnosti má každý zaměstnanec nárok na určitou

finanční odměnu. Na první 10leté výročí zaměstnanci dostanou od zaměstnavatele 3.000 Kč. Při každém dalším se odměna za pracovní jubileum zvyšuje.

### **Odměny při životních jubileích**

Další finanční odměnou je odměna při životních jubileích. Na odměnu mají nárok zaměstnanci, kteří slaví životní výročí 50, 60 let jejich věku. Také tuto odměnu dostanou zaměstnanci, kteří odcházejí do starobního nebo plně invalidního důchodu III. stupně. Odměna se poskytuje diferencovaně s přihlédnutím k délce zaměstnání u zaměstnavatele. Výše odměny se pohybuje od 2.500 Kč do 10.000 Kč.

### **Odměny poskytované za bezplatné dárcovství krve**

Každý zaměstnanec, který poskytuje bezplatné dárcovství krve, dostane od zaměstnavatele, při získání Jánského plakety nebo Zlatého kříže, finanční odměnu.

### **Podpora rodinám zaměstnanců**

Při narození dítěte každý z rodičů (pokud jsou oba zaměstnání u této společnosti) dostane z fondu sociálních výdajů příspěvek 2.000 Kč na každé novorozené dítě. Naopak v případě úmrtí zaměstnance je pozůstalé rodinně vyplacen jednorázový příspěvek jako sociální výpomoc ve výši 15.000 Kč. Příspěvek je vyplacen nejbližší osobě (manžel, manželka, druh, družka, dítě, rodič), která s ním před úmrtím žila ve společné domácnosti a byla na něj odkázána výživou.

### **Podpora námětů na zlepšení**

Zaměstnancům, kteří podají realizovatelný, třeba i drobný, návrh na zlepšení je vyplacena odměna dle platných podmínek uvedených v motivačním programu společnosti. Zároveň vedení společnosti vyhlašuje tzv. tématické úkoly, které jsou zveřejňovány na nástěnkách Závodu 1 a 2.

#### 2. Zaměstnanecké benefity

### **Vzdělání**

Vzdělání jako celoživotní cyklus je nepostradatelnou součástí firemní politiky. Společnost by měla svým zaměstnancům poskytnout nejen samotné vzdělání, ale také by jim měla připravit správné podmínky pro jeho využití. Jedině tak lze pozitivně ovlivnit jejich motivaci a rovněž i spokojenost se zaměstnavatelem.

Při nástupu do společnosti všichni zaměstnanci musí projít vstupním školením. Toto školení probíhá zpravidla v první den nástupu. Vstupního školení se musí zúčastnit všichni zaměstnanci, a to bez výjimek. První den zaměstnanci projdou vstupním školením kvality. Dále se zúčastní školení v rámci, kterého se dozvědí informace o:

- bezpečnosti a ochraně při práci,
- požární ochraně,
- právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru.

Zaměstnancům je i v průběhu jejich pracovního života ve společnosti umožněna účast na dalších školeních. Tato školení probíhají v rámci Diferencovaného školicího programu s ohledem na pracovní zařazení jednotlivých zaměstnanců. Některá školení jsou nezbytná vzhledem ke kvalifikaci pracovníků. Novým zaměstnancům společnost zajistí potřebné kvalifikace určitým zaškolením nebo zaučením. Stejně tak poskytne zaškolení nebo zaučení firemním zaměstnancům, kteří přecházejí na jiné pracoviště.

### **Jazykové kurzy**

Vzhledem ke spolupráci se zahraničními firmami poskytuje společnost svým THP bezplatné kurzy anglického nebo německého jazyka. Na jazykové kurzy mají nárok zaměstnanci, kteří alespoň jeden z těchto cizích jazyků potřebují ke své práci.

### **Preventivní zdravotní prohlídky**

Zaměstnanci společnosti musí pravidelně docházet na preventivní prohlídky k lékaři. Pravidelnost a druh lékařské prohlídky je závislý na pracovním zařazení každého zaměstnance.

### **Poskytnutí placeného volna**

Společnost KLEIN automotive s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům placené volno ve výši max. pěti dnů, které se čerpá v období mezi vánočními svátky a Novým rokem. Placené volno je zaměstnancům poskytnuto nad rámec základní výměry dovolené, která je stanovena na čtyři týdny. Ani jeden z pěti poskytovaných dnů však nelze bez souhlasu ředitele společnosti využít v jiném termínu.

### **Pružná pracovní doba pro klíčové zaměstnance**

TH pracovníci mohou od začátku letošního roku využít možnosti pružné pracovní doby. Dříve museli všichni THP přicházet do práce na 06:00 hod. Nyní, však mohou začít

pracovat mezi 06:00 a 07:00 hod. Pružná pracovní doba se však netýká všech THP. Záleží totiž na jejich pracovním zařazení. U některých pozic je nutné, aby zde zaměstnanci byli hned od šesti hodin, protože na jejich práci jsou závislí další pracovníci.

### **Kulturní akce – ples**

V letošním roce se konal již druhý ples společnosti KLEIN automotive s.r.o. Ples, byl pořádán nejen pro zaměstnance společnosti, ale také pro širokou veřejnost. Zaměstnanci však měli zvýhodněné vstupné. Mohli si zakoupit za výhodnou cenu vstupenky, které obsahovaly možnost občerstvení. Občerstvení zahrnovalo večeři, kterou si každý mohl vybrat podle vlastní chuti ze široké nabídky, zákusek a kávu. Ples se tradičně koná v prostorách místního kulturního domu, ze kterého se pořadatelům vždy podaří udělat příjemné prostředí.

### **Podpora vzdělání dětí zaměstnanců**

Společnost nemyslí pouze na podporu vzdělání svých zaměstnanců, ale také i na jejich děti. Už několik let společnost spolupracuje s místní základní a mateřskou školou, které pravidelnými sponzorskými dary podporuje. Dále jsou podporovány i děti, které už nejsou školou povinné. KLEIN automotive s.r.o. už dlouhou dobu také spolupracuje s Vyšší odbornou a střední průmyslovou školou Šumperk poskytováním odborné praxe.

### **Společenská odpovědnost**

Společnost si plně uvědomuje svou roli v rámci působení v regionu, proto nedochází k podpoře pouze vzdělání dětí, ale také dalších aktivit. Podporovány jsou aktivity města Štítý, sportovní oddíly, různé zájmové skupiny a spolky, které se starají o trvalý rozvoj regionu atd.

Seznam podporovaných organizací a spolků:

- město Štítý,
- Sdružení dobrovolných hasičů Štítý,
- SOKOL Štítý,
- Nadační fond centra bakalářských studií Šumperk,
- Specializovaná zdravotnická zařízení,
- Skautský oddíl JUNÁK Štítý.



Ve spolupráci s těmito organizacemi a spolky pořádá společnost akce pro zaměstnance za zvýhodněných podmínek, např. společný velikonoční výšlap na Bukovou horu, kde skauti připravili zaměstnancům stanoviště s úkoly. Na konci trasy bylo pro všechny připraveno bohaté občerstvení (KLEIN automotive, s.r.o., 2015a).

## 7 PRŮZKUM MOTIVAČNÍCH FAKTORŮ

Společnost KLEIN automotive s.r.o. má díky dlouhodobé působnosti na trhu s výrobou kovových dílů, bohaté zkušenosti nejen s uspokojováním potřeb svých zákazníků, ale také s uspokojováním potřeb svých zaměstnanců. Každý zaměstnanec má své pracovní potřeby, zájmy a přání do určité míry odlišné. Společnost si uvědomuje důležitost spokojených zaměstnanců, a proto se jim snaží připravit správné motivační faktory, tak aby došlo k uspokojení jejich potřeb, zájmů a přání. V tomto důsledku společnost svým zaměstnancům nabízí mnoho firemních výhod a motivačních programů.

### 7.1 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Z mnoha druhů výzkumného šetření jsem pro svůj výzkum vybrala metodu dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření jsem zvolila z důvodu rychlého získání informací od většího počtu zaměstnanců. Cílem výzkumu bylo zjištění spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců. Svůj výzkum jsem zaměřila na zaměstnance, kteří pracují v kategorii THP. Osloveni byli pouze THP ze Závodu 1, protože zde v Úseku jakosti probíhala moje praxe.

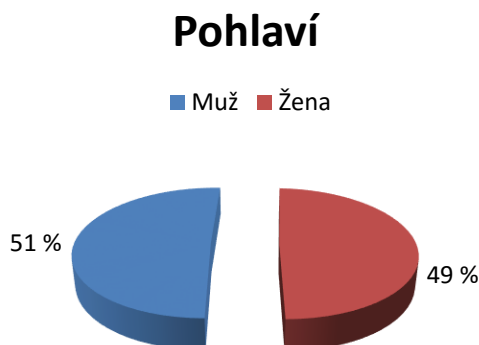
Díky ochotě a vstřícnosti všech oslovených zaměstnanců dotazníkové šetření proběhlo během dvou pracovních dní. Dotazníky jsem aplikovala celkem na 80 TH pracovníků. Dotazník obsahuje většinu otázek uzavřených, kde respondenti mohou vybrat pouze jednu z možností. Dvě otázky jsou polootevřené, respondenti zde mohou zvolit odpověď „jiné“, kde lze vyjádřit vlastní názor. Jednou z otázek je hodnocení preferencí respondentů podle pořadí. Poslední součástí dotazníku je sémantický diferenciál, u kterého měli respondenti pomocí křížku vyjádřit hodnocení své práce. Přesná podoba dotazníku je uvedena v Příloze I.

### 7.2 ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Mezi TH pracovníky bylo celkem rozdáno 80 anonymních dotazníků. Z celkového počtu jich bylo navraceno 77, všechny vrácené dotazníky byly úplně a správně vyplněny. Celková návratnost dotazníků tedy činí 96 %. Na základě vysoké návratnosti dotazníků, budu moci v poslední části mé BP navrhnout možnosti, jak motivační program společnosti vylepšit. Všechny výsledky analýzy jsou vyjádřeny v %, které jsem zaokrouhlila na celá čísla. Při rozdělování výsledků na muže a ženy jsou procenta uvedeny vždy z celkového počtu dotazovaných mužů a žen.

První tři otázky dotazníkového šetření byly filtračního charakteru. U každého dotazníkového šetření je důležité si patřičně respondenty rozdělit do několika skupin, např. proto, že odlišné preference mohou mít ženy a jiné muži.

#### Otázka č. 1: Pohlaví

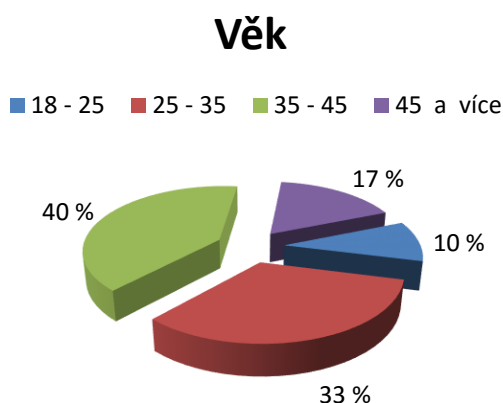


ZDROJ: vlastní zpracování

*Graf 1: Pohlaví respondentů*

Z celkové návratnosti dotazníků, vrátila téměř půlka žen (49 %) a půlka mužů (51 %). Dotazníky byly rozdány THP do různých úseků. V některých úsecích převažují ženy (např. v Úseku personalistiky), a naopak v některých úsecích pracuje více mužů než žen (např. v Úseku technické obsluhy).

#### Otázka č. 2: Věk



ZDROJ: vlastní zpracování

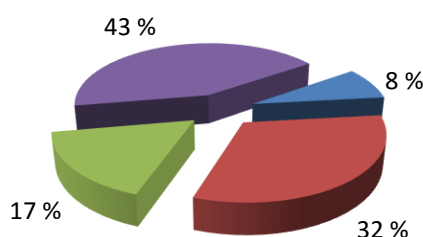
*Graf 2: Věk respondentů*

Druhá filtrační otázka byla zaměřena na věk respondentů, který lze dále rozdělit na muže a ženy. Nejvyšší zastoupení ze všech zaměstnanců (29 %) tvořily ženy ve věku 35 – 45 let. U mužů byla věková hranice nejvíce zastoupených respondentů o něco nižší, a to 25 – 35 let. Celkový počet těchto respondentů představuje 25 % z celkového počtu dotazovaných. Naopak nejméně (5 %) respondentů (žen i mužů) bylo v kategorii 18 – 25 let.

**Otázka č. 3:** Jak dlouho ve společnosti pracujete?

### Doba zaměstnání

■ Měně než 1 rok ■ 1 - 5 let ■ 5 - 10 let ■ Více než 10 let

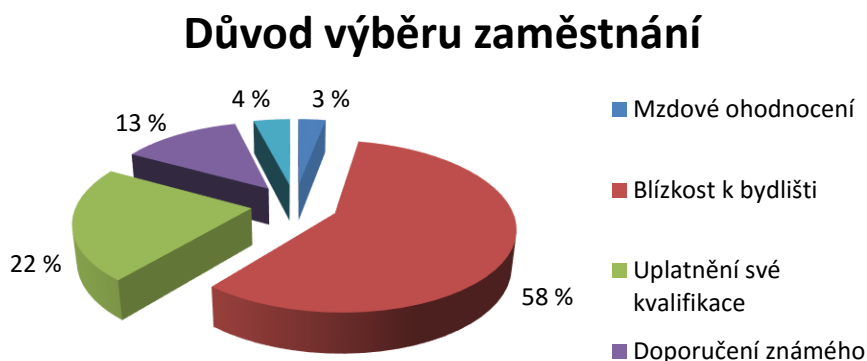


ZDROJ: vlastní zpracování

*Graf 3: Doba zaměstnání respondentů ve společnosti*

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že nejvíce zaměstnanců pracuje ve společnosti více než deset let. Tato skupina je tvořena z 64 % ženami, zbylých 36 % tvoří muži. Nejmenší skupinku tvoří zaměstnanci, kteří jsou ve firmě méně než jeden rok. Jsou to z 67 % muži, zbylých 33 % jsou ženy.

**Otázka č. 4:** Proč jste zvolili právě společnost Klein automotive s.r.o. za svého zaměstnavatele?



ZDROJ: vlastní zpracování

*Graf 4: Důvod výběru zaměstnavatele*

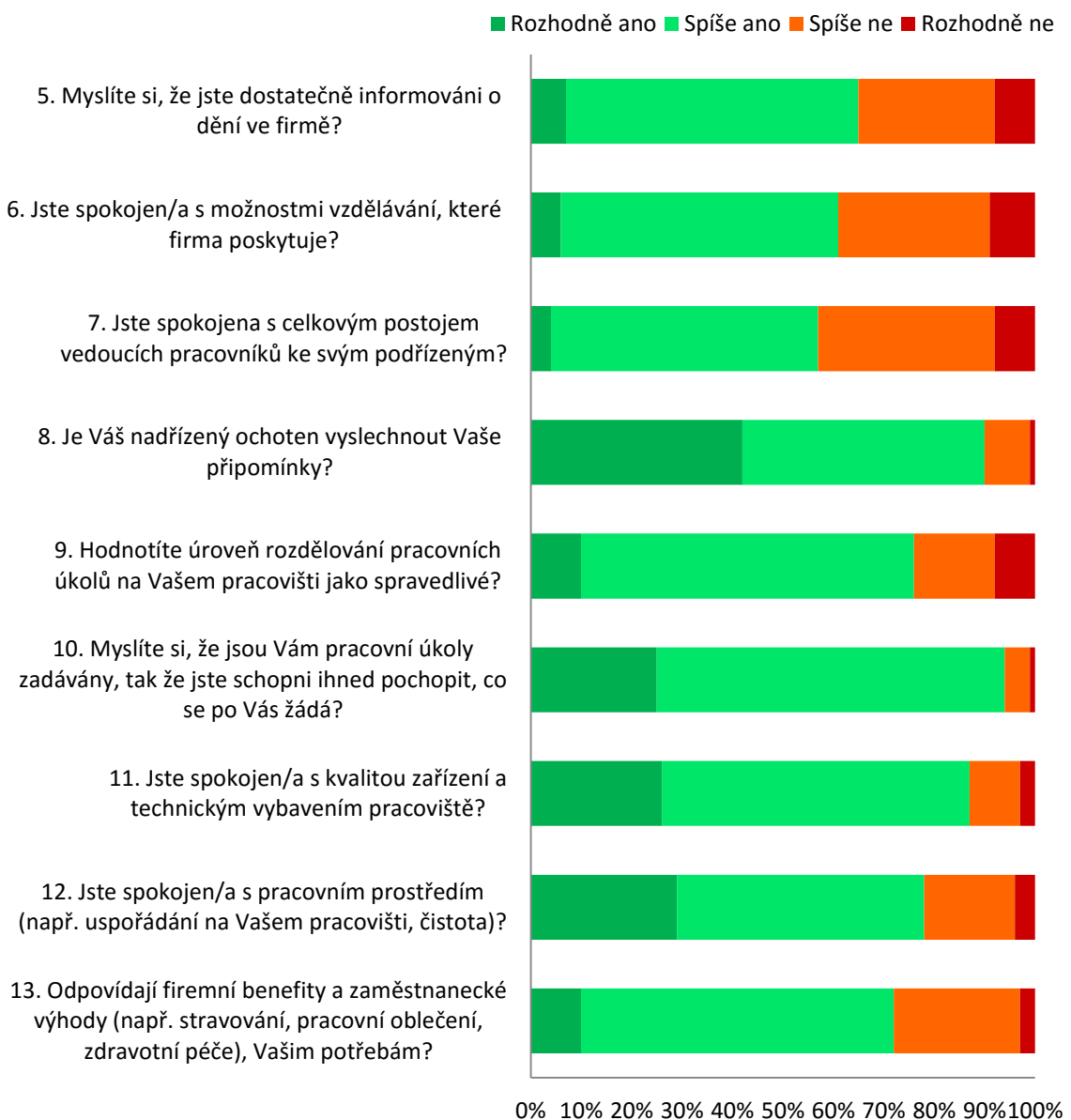
U čtvrté otázky měli respondenti zvolit jednu z možností, která vypovídá o důvodu jejich zaměstnání ve společnosti KLEIN automotive s.r.o. Největší počet dotazovaných, celkem 58 % z celkového počtu, zvolil blízkost k bydlišti. Z celkového počtu žen 74 % zvolilo jako důvod zaměstnání právě tuto odpověď. Tento fakt si lze vysvětlit nejen tím, že většina zaměstnanců bydlí v místě svého pracoviště (ve městě Štítý), ale také tím, že jejich děti zde navštěvují buď mateřskou, nebo základní školu. Péče o rodinu je hlavním důvodem toho, že většina žen nechce ztrácet svůj drahocenný čas dojížděním do jiné práce. U mužů 44 % z jejich celkového počtu zvolilo také právě tuto odpověď.

Druhou nejčastěji zvolenou odpovědí mužů i žen je, že pracují v této společnosti díky možnosti uplatnění své kvalifikace. Celkově tuto odpověď zvolilo 22 % respondentů. Naopak oproti první možnosti, kdy blízkost k domovu byla rozhodující spíše u žen, než u mužů, uplatnění své kvalifikace zvolilo více mužů. Celkem takto odpovědělo 28 % mužů a 16 % žen.

Na doporučení známého ve společnosti pracuje celkem 13 % z celkového počtu dotazovaných. Z celkového počtu mužů to bylo 18 % a z celkového počtu žen 8 %. Další možností důvodu zaměstnání, který mohli respondenti zvolit, bylo mzdové ohodnocení. Tuto odpověď ne zvolila ani jedna žena. Však dva muži, kteří tvoří 5 % z celkového počtu mužů, tento důvod zaměstnání u dané společnosti zvolili.

Poslední z poskytnutých možností, byla odpověď „jiné“, kde respondenti mohli sami napsat jejich vlastní důvod zaměstnání. Tuto možnost zvolila celkem 4 % respondentů. Z toho 5 % mužů využilo možnost uplatnění své kvalifikace v novém oboru a jedna žena, která tvoří zbývající 2 % z celkového počtu žen, zvolila společnost KLEIN automotive s.r.o. z důvodu, že se jedná o prosperující společnost.

**Otázky č. 5. – 13.** jsem z praktického hlediska zařadila do jednoho přehledného grafu, který vyjadřuje spokojenost zaměstnanců s jednotlivými oblastmi pracovního života.



ZDROJ: vlastní zpracování

*Graf 5: Přehled spokojenosti v daných oblastech*

Při vyhodnocování otázek jsem přistoupila k jednoduchému rozdělení do dvou skupin. Jednu skupinu tvoří respondenti, kteří odpověděli rozhodně ano, spíše ano, tyto zaměstnance můžeme hodnotit jako zaměstnance spokojené. Druhou skupinu tvoří respondenti, kteří odpověděli rozhodně ne, spíše ne, tyto zaměstnance hodnotíme jako nespokojené. V dalším kroku jsem si otázky seřadila dle spokojenosti, viz Příloha II. Otázky č. 5 – č. 13 jsou na základě uspořádání podle spokojenosti řazeny od těch, ve kterých byla vyjádřena spokojenost největší až po ty, ve kterých nejvíce respondentů vyjádřilo svou nespokojenost.

Největší procento respondentů je spokojeno se srozumitelností zadávání úkolů, **otázka č. 10** (Myslíte si, že jsou Vám pracovní úkoly zadávány tak, že jste schopni ihned pochopit, co se po vás žádá?). Na tuto otázku 94 % respondentů odpovědělo spíše ano, rozhodně ano. Což znamená, že z celkového počtu respondentů je 72 spokojených. Jedná se o 36 mužů a 36 žen. Pouze pět zaměstnanců je s touto oblastí nespokojeno, což v procentuálním vyjádření představuje pouze 6 % z celkového počtu dotazovaných. Z toho jasně vyplývá, že zaměstnancům jsou úkoly zadávány jasně a srozumitelně a v této oblasti není potřeba dávat další doporučení.

Další oblastí, se kterou jsou zaměstnanci nad míru spokojeni je ochota vedoucích pracovníků vyslechnout připomínky jejich podřízených, **otázka č. 8** (Je Váš nadřízený ochoten vyslechnout Vaše připomínky?). Z výsledků lze konstatovat, že naprostá většina respondentů je v této oblasti se svými vedoucími spokojena. Při rozdělení respondentů mezi muže a ženy, obě skupiny odpovídali skoro identicky, v každé z možných odpovědí je jen malé procento rozdílu. Stejně jako u desáté otázky i zde byla spokojenost nadprůměrná, tzn. 90 %. Spokojenost zde vyjádřilo celkem 69 zaměstnanců. Bylo mezi nimi 37 mužů a 32 žen. Nespokojeno bylo celkem 10 % zaměstnanců.

Celkově vysoká spokojenost vyšla i u **otázky č. 11**, která zkoumala kvalitu zařízení a technické vybavení pracoviště (Jste spokojen/a s kvalitou zařízení a technickým vybavením pracoviště?). Společnost KLEIN automotive s.r.o. se v posledních několika letech začala hodně soustředit na modernizaci kanceláří jednotlivých úseků. Do dnešní doby došlo k přestavbě většiny kanceláří. Nejen, že zde probíhaly rozsáhlé stavební úpravy, ale také samozřejmě došlo i k celkové výměně kancelářského vybavení. Tato rozsáhlá modernizace zajisté přispěla ke spokojenosti všech TH pracovníků, protože jak je známo i pracovní prostředí působí nejen na spokojenost, ale také na motivaci zaměstnanců.

I přes pozitivní hodnocení 87 % zaměstnanců, jsou u této otázky značné procentuální rozdíly mezi muži a ženami a mírou spokojenosti. Celkem 14 žen je určitě spokojeno s technickým vybavením svého pracoviště. Těchto 14 žen, představuje celkem 37 % z celkového počtu žen. Stejně tak první možnost zakřížkovalo celkem 6 mužů (15 %).

Nespokojenost s kvalitou zařízení a technickým vybavením vyjádřilo celkem 13 % respondentů, pouze jeden muž a jedna žena byli rozhodně nespokojeni. Díky anonymitě dotazovaných nelze určit, zda nespokojeni byli pouze zaměstnanci, kteří čekají na rekonstrukci jejich kanceláře nebo takto odpovídali i ti, kteří nové pracoviště již mají. K zajištění naprosté anonymity byla z dotazníku vypuštěna otázka, ve které měli respondenti zvolit úsek, ve kterém pracují.

Nejen samotné vybavení pracovišť má velký vliv na zaměstnance. Samotné uspořádání pracovišť, čistota a pořádek mají také značný podíl na výkonnosti zaměstnanců. V tomto ohledu vůbec nezáleží na druhu pracoviště. Zdaleka není důležité, zda se jedná o pracoviště technologů společnosti, kontrolorů jakosti, nebo administrativních pracovníků. Správné uspořádání pracovních pomůcek může každému zaměstnanci pomoci minimalizovat určitá zdržení, která mohou vzniknout v důsledku jejich neustálého hledání.

Na otázku týkající se tohoto tématu, **otázka č. 12** [Jste spokojen/a s pracovním prostředím (např. uspořádání na Vašem pracovišti, čistota)?] odpovědělo 78 % dotazovaných, že jsou spokojeni. Z celkového počtu respondentů 17 spokojených nebylo. Můžeme říci, že nespokojeno bylo 26 % z celkového počtu žen a 18 % z celkového počtu mužů. Nejen v důsledku výsledků tohoto dotazníkového šetření, ale také na základě osobních rozhovorů se zaměstnanci je zřejmé, že ženy jsou oproti mužům v problematice čistoty na pracovišti o něco kritičtější.

**Otázkou č. 9** (Hodnotíte úroveň rozdělování pracovních úkolů na Vašem pracovišti jako spravedlivé?) se dostáváme do segmentu otázek, kde se vyskytuje již určitá míra nespokojenosti, na kterou se zaměřím v návrhu řešení. V tomto případě 24 % dotazovaných vnímá rozdělování pracovních úkolů jako nespravedlivé. Při rozdělení na muže a ženy to bylo 15 % mužů a 32 % žen. Považuji za důležité zmínit, že u této otázky pouze 10 % zaměstnanců odpovědělo rozhodně ano.

Také z odpovědí na **otázku č. 13** [Odpovídají firemní benefity a zaměstnanecké výhody (např. stravování, pracovní oblečení, zdravotní péče)], lze vyčíst, že v této oblasti existuje prostor pro zlepšení. Z celkového počtu dotazovaných 28 % odpovědělo buď rozhodně ne,



nebo spíše ne. Mezi muži to bylo 26 % respondentů, mezi ženami to bylo 29 % z celkového počtu žen. Naproti tomu 62 % zaměstnanců odpovědělo na tuto otázku, že jsou spíše spokojeni se stávajícím systémem benefitů.

Pomocí zaměstnaneckých výhod lze dosáhnout k zajištění loajality a motivace svých stávajících zaměstnanců. Firemní benefity většinou každá firma využívá jako jeden z nástrojů při náboru nových zaměstnanců. Může dojít k situaci, kdy se potenciální zaměstnanec rozhoduje mezi několika pracovními nabídkami, a pak může při jeho výběru záviset na systému zaměstnaneckých benefitů, které daná společnost svým zaměstnancům poskytuje. K otázce benefitů se zaměstnanci vyjadřovali také v otázce č. 15, kde měli příležitost navrhnout další možnosti zaměstnaneckých výhod. K rozboru této otázky se dostanu na následujících stranách.

Trojici otázek, ve které více jak třetina zaměstnanců vyjádřila svůj nesouhlas, otevírá **otázka č. 5** (Myslíte si, že jste dostatečně informováni o dění ve firmě?). Na tuto otázku 35 % respondentů odpovídá, že rozhodně ne, nebo spíše ne. Vezmu-li do úvahy rozdělení na muže a ženy, je to 33 % mužů a 37 % žen. Na druhou stranu 58 % dotázaných je s informovaností o dění ve firmě spíše spokojeno.

V moderní firmě je komunikace se zaměstnanci jedním z klíčových motivačních faktorů a výsledky dotazníkového šetření dokazují, že zaměstnanci si přejí být více informováni o dění ve firmě a mnozí tuto oblast vnímají jako nedostatečnou. V poslední kapitole budou k této oblasti navrženy kroky na zlepšení. Výsledky páté otázky však mohou být pro danou firmu i pozitivního charakteru. Navzdory tomu, že třetina zaměstnanců chce být více informována o dění ve firmě, lze říci, že zde pracují aktivní lidé, kteří se chtějí případně více zapojit do stávajícího nebo dalšího chodu společnosti.

Stejně jako komunikace je důležitým motivačním faktorem také možnost kariéerního růstu a dalšího vzdělávání. Na tuto oblast se zaměřila **otázka č. 6** (Jste spokojen/a s možnostmi vzdělávání, které firma poskytuje?). I zde zaměstnanci vyjádřili do značné míry nespokojenost. Celých 39 % dotazovaných odpovědělo na tuto otázku spíše ne, nebo rozhodně ne. Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že o další vzdělávání by mělo zájem 44 % mužů a 34 % žen. K těm, kteří jsou spokojeni s úrovní vzdělávání ve firmě, patří 55 % spíše ano a 6 % rozhodně ano. I k tomuto tématu se vrátím v poslední kapitole se svými návrhy.

**Otázkou č. 7** (Jste spokojen/a s celkovým postojem vedoucích pracovníků ke svým podřízeným?) se vracím k tématu vztahu nadřízených a podřízených. V tomto případě měli respondenti možnost vyjádřit svoji spokojenost s celkovým postojem nadřízených. Pokud vedoucí pracovníků bude mít jiné pracovní zájmy než je spokojenost jeho týmu, nebude to mít příliš dobrý vliv na jeho podřízené. V každém případě by se vedoucí pracovník měl stejně chovat ke všem svým podřízeným a nedělat mezi nimi rozdíly. Pokud dojde k situaci, ve které se vedoucí chová rozdílně ke svým podřízeným, může to vést až do bodu, kdy dojde k porušení dobré pracovní atmosféry a tím pádem k velké nespokojenosti některých podřízených.

Svoji nespokojenost v dotazníkovém šetření vyjádřilo 43 % respondentů, kteří na tuto otázku odpověděli spíše ne, nebo rozhodně ne. Bylo mezi nimi 44 % mužů a 42 % žen. Naopak spíše ano odpovědělo 53 % a rozhodně ano pouhá 4 % dotazovaných.

**Otázka č. 14:** Co považujete za Vaši největší motivaci? (využijte číselného pořadí 1 až 5)

U čtrnácté otázky měli respondenti poskytnuté možnosti motivace seřadit podle jejich preferencí od jedné do pěti. Přičemž jednička byla nejvíce motivující a pětka nejméně motivující. Každého zaměstnance něco motivuje více, něco méně. Proto zde byla uvedena takováto otázka, která společnosti slouží k zjištění prvku, který zaměstnancům přináší největší motivovanost. Výsledky této otázky jsou různorodé.

Z výsledků této otázky lze všeobecně konstatovat, že z nabízeného výběru většina respondentů na první místo umístila kolektiv. Kolektiv je také důležitým faktorem pro spokojenost zaměstnanců. Pokud má kolektiv na pracovišti mezi sebou nějaké konflikty, může se to podepsat na výsledcích celého oddělení. Naopak na poslední páté místo většina zaměstnanců umístila finanční ohodnocení za náměty na zlepšení.

Ženy na první místo umístily kromě kolektivu, také pět dní dovolené navíc, příjemné pracovní prostředí a jedna žena uvedla na první místo i finanční ohodnocení za náměty na zlepšení. Na pátém místě ženy (stejně jako muži) nejvíce volily finanční ohodnocení za zlepšení. Dále na páté místo umístila vždy minimálně jedna účastnice dotazníkového šetření každou z poskytnutých možností. Muži jsou na tom velice podobně, v jejich odpovědích je však procentuální rozdíl. V následujících tabulkách je vyjádřeno zastoupení jednotlivých možností podle stanovených preferencí v absolutních hodnotách.

	1.	2.	3.	4.	5.
Příjemné pracovní prostředí	6	17	6	5	4
Kolektiv	17	8	6	5	2
Příspěvek na stravování	0	3	11	11	13
Finanční ohodnocení za náměty na zlepšení	1	4	4	13	16
Pět dní dovolené navíc	14	6	11	4	3

ZDROJ: vlastní zpracování

*Tabulka 2: Pořadí motivačních faktorů žen*

	1.	2.	3.	4.	5.
Příjemné pracovní prostředí	3	17	12	1	6
Kolektiv	17	8	8	3	3
Příspěvek na stravování	1	2	7	16	13
Finanční ohodnocení za náměty na zlepšení	4	4	2	13	16
Pět dní dovolené navíc	14	8	10	6	1

ZDROJ: vlastní zpracování

*Tabulka 3: Pořadí motivačních faktorů mužů*

**Otázka č. 15:** Kterou z následujících výhod byste u svého zaměstnavatele uvítali?

Nové zaměstnanecké výhody	THP	
	Relat. četnost	Abs. četnost
Firemní mobilní tarif	14 %	11
Vyhrazené parkovací místo	7 %	5
Výběr z rozsáhlejšího obědového menu	52 %	40
Jiné	27 %	21
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>77</b>

ZDROJ: vlastní zpracování

*Tabulka 4: Nové zaměstnanecké výhody*

I přes rozsáhlou nabídku zaměstnaneckých výhod, které poskytuje motivační program společnosti, některé výhody zaměstnanci postrádají. Proto jsem pro zjištění nedostatků v této oblasti zvolila polootevřenou otázku, aby zaměstnanci mohli lépe popsat, co by ještě od svého zaměstnavatele uvítali. U možnosti „jiné“ respondenti uvedli několik dalších firemních benefitů, které společnost KLEIN automotive s.r.o. svým zaměstnancům dosud neposkytuje.

Ze všech oslovených zaměstnanců zvolilo u této otázky třetí z možností, tedy možnost výběru obědu z rozsáhlejšího menu. Nyní společnost spolupracuje s nedalekou vývařovnou obědů, která je schopna zajistit pouze jeden druh hlavního jídla denně. Většina zaměstnanců však s tímto není příliš spokojena. Proto celkem 52 % dotazovaných zvolilo právě tuto odpověď. Z celkového počtu výběr z rozsáhlejšího obědového menu zvolilo celkem 22 % mužů a 30 % žen.

Firemní mobilní tarif by uvítalo 14 % respondentů a vyhrazené parkovací místo by si jako další benefit představovalo 7 % zaměstnanců. Kolem společnosti jsou celkem tři parkoviště. Na dvou z nich mají pár míst vyhrazení manažeři společnosti. Zbytek míst je však určen všem ostatním zaměstnancům. Bylo by však nespravedlivé, kdyby všichni TH pracovníci měli svá speciální parkovací místa a dělníci by neměli žádné.

Poslední z možností, kterou mohli respondenti zvolit, byla možnost „jiné“. Tuto možnost zvolilo celkem 27 % z celkového počtu dotazovaných. Celkem danou odpověď zvolilo 17 % mužů a 10 % žen. Mezi jejich osobními odpověďmi byly firemní byty, stravenky, volnočasové firemní aktivity a možnost práce na ranní směnu pro matky s dětmi.

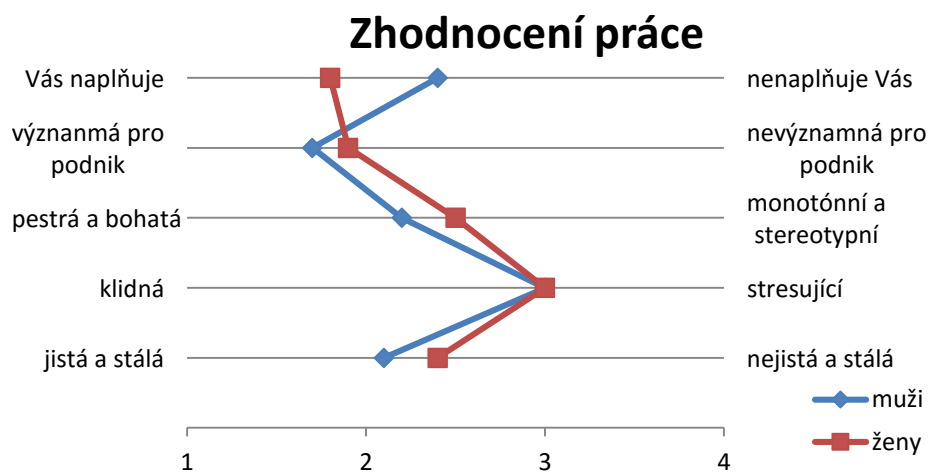
Poslední součástí dotazníkového šetření byl **sémantický diferenciál**. Sémantický diferenciál lze využít na zjištění individuálních postojů v mnoha oblastech lidského života. Díky této využití metodě došlo k zjištění nejen souhlasu a nesouhlasu v různých otázkách dotazníku, ale také k zjištění rozdílného postoje k práci. Každý zaměstnanec svou práci vnímá jinak. Někdo ji považuje za naprosto báječnou, naopak někdo je v ní nešťastný a považuje ji za nesnesitelnou.

Dotazníkového šetření se zúčastnili muži i ženy, kteří naprosto bez váhání svou práci ohodnotili, tak jak ji skutečně vnímají. Záměrně jsem vybrala možnost sémantického diferenciálu, který má sudý počet možných odpovědí. Záměrem tohoto výběru bylo opravdové zjištění vnímání práce. V případě, kdy by se zde objevila středová hodnota, která by se nepřikláněla ani k jedné z možností, mohlo by se stát, že většina z respondentů by vybrala právě tuto možnost. Pak by se dalo zjištění postojů k práci považovat za neefektivní.

Zaměstnanci měli možnost zhodnotit svou práci v několika zásadních bodech, které mohou přispět také k jejich spokojenosti v práci. V první řadě respondenti hodnotili svou práci podle toho, zda si myslí, že je naplňuje či naopak. Ve druhém bodě měli zhodnotit, jestli je jejich práce významná pro podnik či nikoliv. Dále ohodnotili zaměstnanci svou práci podle

toho, jestli je pestrá a bohatá, nebo naopak jestli je monotónní a stereotypní. V předposledním hodnocení své práce odpovídali respondenti podle toho, zda jim jejich práce připadá klidná nebo stresující. V poslední možnosti zjišťování postojů k práci měli dotazovaní zhodnotit, zda si myslí, že mají práci jistou a stálou nebo nejistou a nestálou.

Při následném zpracování výsledků jsem se rozhodla jednotlivé možnosti odpovědí odstupňovat od jedničky po čtyřku. Jednička vždy byla umístěna co nejbližší k pozitivnímu hodnocení práce. Naopak čtyřka vyjadřovala negativní postoj k práci. Podle výsledků, které jsou vyjádřeny v následujícím grafu je zřejmé, že většina respondentů volila při svých odpovědích spíše druhou a třetí možnost. Výsledky v grafu vyznačují u jednotlivých odpovědí průměr z celkového počtu zvolených možností.



ZDROJ: vlastní zpracování

*Graf 6: Zhodnocení práce pomocí sémantického diferenciálu*

## 8 PREZENTACE VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

V dnešní době, kdy na trhu existuje mnoho firem, které vyrábí podobné produkty jako daná společnost, je velice důležité si umět udržet a získat schopné zaměstnance. Při rozhodování zaměstnanců v jaké firmě budou pracovat, ať se jedná o nové potenciální zaměstnance nebo o zaměstnance stávající, hraje motivační systém rozhodně důležitou roli. Motivace zaměstnanců má obrovský vliv na jejich výkon, ale také na jejich spokojenost.

Společnost KLEIN automotive s.r.o. svým zaměstnancům poskytuje celkem dobře nastavený motivační systém. Díky dotazníkovému šetření, kterého se zúčastnilo celkem 77 zaměstnanců lze konstatovat, že společnost se o své zaměstnance řádně stará a snaží se jim vytvořit co nejlepší pracovní podmínky. Na druhou stranu však dotazníkové šetření odhalilo i několik nedostatků, které se dá jednoduše odstranit a posílit tak motivační program zaměstnanců.

Z analýzy dotazníkového šetření vyplynulo, že ne úplně pozitivní jsou výsledky u otázek týkajících se informovanosti ve firmě, spokojenosti s dalším vzděláváním a spokojenosti s postojem nadřízených. Proto navrhuji čtyři skupiny zlepšení, v oblasti komunikace, firemního vzdělávání a dalších benefitů, ale také i aktivního vedení a pracovního prostředí.

### **Komunikace**

Komunikace je klíčovým faktorem každé moderní společnosti. Je důležité, aby fungovala oboustranně, tzn., aby vedení společnosti jasně komunikovalo firemní vizi, hodnoty, své budoucí kroky. Zaměstnanci na druhou stranu by měli být pobízeni k tomu, aby vyjadřovali svůj názor a podávali návrhy na zlepšení.

Jedním ze způsobů, jak vést dialog se svými zaměstnanci jsou pravidelné meetingy. Proto zde navrhuji krátké týdenní meetingy, které se týkají provozu a aktuálních novinek. Jednou za měsíc nebo minimálně jednou za čtvrtletí by se mohl pořádat meeting, na kterém by se prezentovaly firemní výsledky, výsledky oddělení, ale také by se zde mohla zaměstnancům připomenout firemní vize a firemní hodnoty.

Komunikace firemní vize a firemních hodnot je důležitá, protože výzkumy ukazují, že pokud se zaměstnanci ztotožní s firemní vizí a jejími hodnotami, pracují lépe, jsou loajálnější a spokojenější. Tyto oblasti lze nejlépe komunikovat formou plakátů, celoplošné výzdoby a také nástěnek.

Dalším zdrojem informací ve firmě může být vydávání interního časopisu, který by měl rozšířenou formu než ten, který je zde publikován dnes. Obsahem mohou být nejen novinky z hospodaření firmy, ale také články zaměstnanců na zvolená témata, reportáže ze společných akcí apod. Takový časopis by mohl být vydáván čtvrtletně a volně distribuován v jednom výtisku na oddělení, popřípadě k dispozici v elektronické podobě na interním zaměstnaneckém portálu. Tuto aktivitu by mohlo ve firmě zaštitit personální oddělení anebo by se mohl najít zájemce – dobrovolník z řadových zaměstnanců, který by vydávání časopisu zaštitil.

Jedním z dalších doporučení je, že personální oddělení by mohlo pravidelně posílat informační e-mail o novinkách v benefitech, vyhlašovat různé soutěže, které mají pomoci u zaměstnanců zvýšit pocit sounáležitosti a odpovědnosti za chod společnosti. Takové soutěže mohou být zaměřeny buď pracovní, např. soutěž o nejvíce zrealizovaných zlepšovacích návrhů, nebo mohou mít zcela nepracovní charakter např. nejhezčí fotografie z dovolené.

Je důležité, aby komunikace ve firmě byla otevřená, aby zaměstnanci měli pocit, že mají dostatek informací, že mohou potřebné informace jednoduše získat. Pokud je komunikace ve firmě otevřená, neobjevují se různé fámy a dohady, které je potom potřeba vedením společnosti objasňovat a vyvracet.

### **Firemní vzdělávání a benefity**

Firemní vzdělávání je velmi širokou oblastí, na kterou by mohla vzniknout samostatná práce. Možnosti dalšího vzdělávání jsou pro zaměstnance důležitým motivačním faktorem, potřeba dalšího vzdělávání je ovšem individuální, někdo se chce vzdělávat v rámci své profese, někdo si chce naopak rozšiřovat obzory jiným směrem.

Další vzdělávání je ve firmě KLEIN automotive s.r.o. umožňováno, je to součástí firemních benefitů, ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců bych navrhovala rozšířit nabídku podporovaných školení. Např. možnost jazykových kurzů by se dala rozšířit na všechny zaměstnance, kteří projeví zájem. Nikoliv jenom na zaměstnance, kteří cizí jazyk potřebují ke své práci.

Školení lze rozdělit na školení odborná, která člověk potřebuje ke své práci a k tomu, aby firma dodržovala právní předpisy, např. daňové zákony. Druhou oblastí jsou školení zaměřená na tzv. měkké dovednosti, které zaměstnancům umožňují lépe zvládat pracovní nasazení, např. Time management, Zvládání náročných situací, Asertivita.

Tato školení by mohla být organizována interně, pokud by na personálním oddělení pracoval interní školitel nebo mohou být nakupována u nezávislých školitelů. I u nezávislých školitelů mohou být poptána školení na míru pro danou firmu. I tato školení by mohla být ve firmě volně dostupná každému zaměstnanci bez ohledu na pracovní zařazení. Jediným omezením je v tomto případě zájem jednotlivce a ochota jeho nadřízeného uvolnit ho na školení během pracovní doby.

Z průzkumu vyplynulo, že možnost výběru dalšího vzdělávání by uvítali spíše mladší zaměstnanci, což společnost může považovat za pozitivní, protože ukázali, že mají chuť se učit a chtějí své dovednosti dále rozvíjet. Tito zaměstnanci jsou nejen pro danou firmu, ale pro všechny společnosti velice důležití, protože mohou do firem přinášet nové vize a náměty na zlepšení.

V poslední době se často využívá školení, které probíhá prostřednictvím internetu. Velký rozmach probíhá v oblasti e-learningových kurzů. Výhodou takových kurzů je, že účastník nemusí cestovat a může školení zastavit a pokračovat např. druhý den. Pokud během školení musí řešit něco neodkladného. Proto společnosti navrhuji, aby svým zaměstnancům poskytla více prostoru pro jejich vzdělávání. Samozřejmostí tedy je, aby zde vznikla určitá aktivita ze strany zaměstnanců. V tomto ohledu musí být obě strany v rovnováze, na straně jedné nabídka a možnost školení, a na straně druhé aktivita zaměstnanců a jejich ochota se zúčastnit školení.

Kromě vzdělávání zaměstnanci vyjádřili i zájem o další formy benefitů. Mezi tyto motivační faktory lze zařadit např. příspěvek na stravování, poskytnutí pracovních oděvů, zdravotní péče apod. Nespokojenost zaměstnanců může být vyvolána několika důvody. V první řadě zaměstnanci nemusí být spokojeni s placením zdravotních prohlídek. Tyto prohlídky jsou samozřejmě společností každému zaměstnanci proplaceny, ale v některých případech si je nejprve musí zaměstnanec zaplatit sám. Proto společnosti navrhuji zvážení domluvy s jednotlivými lékaři a platit zdravotní prohlídky všech zaměstnanců vždy na konci měsíce pomocí faktury.

Dále jedna z otázek byla zaměřena na zaměstnaneckou výhodu, která respondentům v této společnosti chybí. Na výběr měli ze třech uzavřených odpovědí a do poslední z nich mohli napsat jejich vlastní návrhy. Nejvíce odpovědí se sešlo na možnosti většího výběru z obědového menu. Jak již bylo uvedeno, zaměstnanci mají v jídelně k dispozici pouze jedno hlavní jídlo. Když si zaměstnanci chtějí vybrat z více jídel, musí si ho zakoupit z jídelních automatů, které jsou umístěny v obou závodech. Možnost výběru z rozsáhlejšího obědového



menu, je ve společnosti problém, který se řeší delší dobu. Zaměstnanci by tuto výhodu jednoznačně uvítali, ale je zde problém s prostorami, ve kterých se kantýna nachází. Prostory totiž neumožňují, aby se zde vydávalo více hlavních jídel najednou.

Proto společnosti navrhuji zvážení rekonstrukce kantýny. Zvětšení prostorů by zajisté napomohlo k možnosti výdeje více jídel. Toto však není jediný důvod, který brání výběru z více hlavních jídel. Další problém je ten, že by společnost musela změnit dodavatele tohoto druhu občerstvení. Společnost sice spolupracuje s nedalekou vývařovnou obědů, ale ta více jak jedno jídlo, také není schopna dodat.

Součástí hlavních jídelen jsou kantýny, ve kterých si zaměstnanci mohou zakoupit různé druhy občerstvení. Někteří zaměstnanci však také nejsou spokojeni s výběrem produktů do kantýn. Z produktů, které jsou nabízeny, je zde velká absence zdravých potravin, např. by se nabídka mohla rozšířit o ovoce a zeleninu. Proto společnosti navrhuji konzultaci druhů potravin s jejich provozovateli. Také je zde jistá nevýhoda v tom, že zaměstnanci musí platit za své produkty hotově. Proto dalším mým návrhem je zvážit zda by zaměstnanci nebyli spokojenější, když by v kantýně mohli nakupovat na kartu, a následně by jejich útrata byla stržena z jejich mzdy.

### **Aktivní vedení**

Během šetření se ukázalo, že naprostá většina zaměstnanců vnímá jako spravedlivé rozdělování úkolů. Zadávané úkoly jsou srozumitelné a jasné. V této oblasti tedy není potřeba návrhu na zlepšení. V otázce zaměřené na spokojenost s chováním nadřízených ke svým podřízeným vyjádřili respondenti určitou nespokojenost. Tato otázka však obsahovala pouze uzavřené odpovědi, proto nemám informace o tom, s čím jsou konkrétně nespokojeni. U této otázky se ukázalo, že byla položena příliš široce, proto je těžké dávat konkrétní doporučení. Pro příští dotazníkové šetření je potřeba zvážit formulaci této otázky.

Obecně lze však pro dobrý styl vedení doporučit vedoucím pracovníkům, aby dodržovali zásady firemní komunikace (zmíněné výše). Dále aby poskytovali svým zaměstnancům pravidelnou zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon. Ta může být negativní nebo pozitivní. Negativní zpětná vazba by se měla týkat problému, který nastal a pouze tohoto problému. Měl by v ní být zahrnutý dopad buď na práci oddělení, nebo osobní a také návrhy řešení, aby se problém již neopakoval. Pozitivní zpětnou vazbu lze nazvat pochvalou, výše zmíněné tři kroky by však měly i u této zpětné vazby být dodrženy. Zaměstnanci by měli vědět, za co jsou chváleni, proč jsou chváleni a měli by být motivováni k tomu, aby se v budoucnu chovali stejně.

Je však důležité, aby se každý z manažerů choval ke svým podřízeným stejně a nedělal mezi nimi žádné rozdíly. Podle mých zkušeností, které jsem ve firmě získala, tak vedoucí pracovníci mají zájem o své zaměstnance nejen v pracovních záležitostech. Přesto společnosti doporučuji, aby si vedoucí pracovníci udělali čas na každého ze svých podřízených a probrali s nimi jejich spokojenost a nespokojenost na pracovišti. Tomu napomáhá, když si jednou za měsíc udělá nadřízený na svého podřízeného čas a sjedná si s ním krátký individuální meeting.

### **Pracovní prostředí**

Dále do dotazníku byla zakomponována otázka týkající se spokojenosti s pracovním prostředím. I zde se vyskytla určitá nespokojenost dotazovaných. V případě hodnocení pracovního prostředí lze pohlížet nejen na upořádání pracoviště, ale také na jeho čistotu. O čistotu pracovišť se starají uklízečky, které sama společnost zaměstnává, ale také externí uklízečky. Tyto uklízečky jsou zaměstnány v úklidové společnosti, se kterou firma KLEIN automotive s.r.o. spolupracuje. Po osobních rozhovorech se zaměstnanci vyšlo najevo, že ne vždy tyto uklízečky pracují, tak jak se od jejich práce očekává. Proto bych společnosti doporučila, aby tyto problémy projednala s úklidovou společností. Popřípadě bych doporučila zvažování výměny úklidové společnosti, nebo zaměstnání více uklízeček.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat současné motivační faktory, které společnost KLEIN automotive s.r.o. svým zaměstnancům poskytuje. Cílem však nebyla pouze jejich analýza, ale také zjištění samotného vnímání motivačních faktorů zaměstnanci. Posledním cílem bakalářské práce bylo najít potřebná řešení k větší spokojenosti zaměstnanců, která je závislá na motivaci a stimulaci.

Na základě rozdělení bakalářské práce došlo nejprve k teoretickému vysvětlení motivace a stimulace zaměstnanců, ale také k vysvětlení dalších pojmů, které s těmito tématy souvisí. V druhé části, která byla zaměřena na praxi, je představena společnost KLEIN automotive s.r.o. a také je zde popsán současný motivační program, který společnost svým zaměstnancům poskytuje. Dále byla provedena analýza výsledků dotazníkového šetření. Na základě těchto výsledků byla, v poslední části bakalářské práce, společnosti navržena různá doporučení, kterými může dojít k větší motivovanosti jejich zaměstnanců.

Dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo celkem 77 zaměstnanců, bylo zaměřeno převážně na jejich spokojenost. Kromě filtračních otázek dotazník obsahoval otázky, které se týkaly spokojenosti a motivace zaměstnanců. Soubor otázek dotazníku uzavíral sémantický diferenciál, díky jemuž došlo ke zjištění toho, jak svou práci zaměstnanci hodnotí.

Díky šetření bylo zjištěno, že společnost svým zaměstnancům poskytuje funkční a správně nastavený motivační systém. U většiny otázek zaměstnanci odpovídali spíše kladně než záporně. Z toho vyplývá, že zaměstnanci společnosti KLEIN automotive s.r.o. jsou spokojeni. Na druhou stranu se u některých otázek vyskytlo i poměrně vysoké procento zaměstnanců, kteří nejsou v daných oblastech příliš spokojeni. Převážně na tyto otázky byly navrženy doporučení, které mohou pocit nedostatku zaměstnancům změnit.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, F., 2003. *Desatero manažera: to nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer*. 1. vyd. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-873-2.

DRDLA, M. a K. RAIS, 2001. *Reengineering: řízení změn ve firmě*. 1. vyd. Praha: Computer Press. Business books. ISBN 80-7226-411-7. – 5.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 97880-7179-893.

Easy-práce.cz. *5 kroků ke spokojenějším zaměstnanům* [online]. ©2006-2016 [cit. 2016-04-16]. Praha: RB recruitment s.r.o. Dostupné z: <http://www.easy-prace.cz/poradna/5-kroku-ke-spokojenejsim-zamestnancum>.

Epravo.cz. *Mzda a základní mzdové formy* [online]. 2001 [cit. 2016-04-16]. Praha: redakce epravo.cz (mol). Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/mzda-a-zakladni-mzdove-formy-14772.html>.

EVANGELU, J. E., D. HAMALOVÁ, O. FRIDRICH a A. NOVÁK, 2013. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-198-6.

FRITZ, H., 2006. *Spokojeně v zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 80-7367-113-1.

GENC, R., 2014. *The Methods and Concepts of Professional Management*. 1. vyd. USA: Lexington, KY. ISBN 9781492827634.

KARLÖF, B a F. H. LÖVINGSSON, 2006. *Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1001-X.

KASPER, H. a W. MAYRHOFER, 2005. *Personální management, Řízení organizace*. 1. vyd. Praha: Linde nakladatelství s.r.o. ISBN 80-86131-57-2.

KIM, S. H., 1999. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-96-4.

Klein & Blažek, spol. s.r.o., 2004. *Historie a tradice - ZPRAVODAJ Klein & Blažek, spol. s.r.o., (16), s. 1-2.*

KLEIN automotive s.r.o., 2015a. *Interní zdroj společnosti Klein automotive s.r.o.* Štíty.

KLEIN automotive s.r.o., 2015b. *Kolektivní smlouva 2015 - 2016.* Štíty.

KLEIN automotive. *Historie* [online]. [2014] [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: <http://klein-automotive.cz/firma/historie/>.

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

ManagementMania. *Dotazník* [online]. 2013 [cit. 2016-04-16]. Wilmington (DE). Dostupné z: <https://ManagementMania.com/cs/dotaznik>.

ManagementMania. *McGregorova teorie XY* [online]. 2013 [cit. 2016-04-16]. Wilmington (DE). Dostupné z: <https://ManagementMania.com/cs/mcgregorova-teorie-xy>

NAKONEČNÝ, M., 1996. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia. ISBN 80-200-0592-7.

NIERMEYER, R. a M. SEYFFERT, 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1223-7.

PLAMÍNEK, J., 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.

STÝBLO, J., 1993. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-85424-92-4.

SYNEK, M., H. KOPKÁNĚ a M. KUBÁLKOVÁ, 2009. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.

VEBER, J. a kol., 2003. *MANAGEMENT: Základy - prosperita - globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Koloběh motivace .....	12
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb .....	16
Obrázek 3: Organizační struktura společnosti .....	39

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Pohlaví respondentů .....	51
Graf 2: Věk respondentů.....	51
Graf 3: Doba zaměstnání respondentů ve společnosti .....	52
Graf 4: Důvod výběru zaměstnavatele.....	53
Graf 5: Přehled spokojenosti v daných oblastech.....	54
Graf 6: Zhodnocení práce pomocí sémantického diferenciálu .....	61

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Motivující a udržovací faktory .....	17
Tabulka 2: Pořadí motivačních faktorů žen .....	59
Tabulka 3: Pořadí motivačních faktorů mužů.....	59
Tabulka 4: Nové zaměstnanecké výhody .....	59



## SEZNAM PŘÍLOH

P I     DOTAZNÍK

P II    TABULKA SPOKOJENOSTI

# PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

## DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dobrý den,

jako studentka Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku, který je nezbytnou součástí mé bakalářské práce na téma *Analýza motivačních faktorů a stimulace zaměstnanců – KLEIN automotive s.r.o.* Vyplnění dotazníku je anonymní a výsledky budou sloužit pouze pro zpracování práce.

1. Pohlaví  žena  muž
2. Věk  18 – 25  
 25 – 35  
 35 – 45  
 45 a více
3. Jak dlouho ve společnosti pracujete?  méně než 1 rok  
 1 – 5 let  
 5 – 10 let  
 více než 10 let
4. Proč jste zvolili právě společnost Klein automotive s. r. o. za svého zaměstnavatele?  
 Mzdové ohodnocení  
 Blízkost k bydlišti  
 Uplatnění své kvalifikace  
 Doporučení známého  
 Jiné \_\_\_\_\_
5. Myslíte si, že jste dostatečně informováni o dění ve firmě?  
 Rozhodně ano  
 Spíše Ano  
 Spíše Ne  
 Rozhodně ne
6. Jste spokojen/a s možnostmi vzdělávání, které firma poskytuje?  
 Rozhodně ano  
 Spíše Ano  
 Spíše Ne  
 Rozhodně ne

7. Jste spokojen/a s celkovým postojem vedoucích pracovníků ke svému podřízeným?
- Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne
8. Je Váš nadřízený ochoten vyslechnout Vaše připomínky?
- Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne
9. Hodnotíte úroveň rozdělování pracovních úkolů na Vašem pracovišti jako spravedlivé?
- Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne
10. Myslíte si, že jsou Vám pracovní úkoly zadávány, tak že jste schopni ihned pochopit, co se po Vás žádá?
- Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne
11. Jste spokojen/a s kvalitou zařízení a technickým vybavením pracoviště?
- Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne
12. Jste spokojen/a s pracovním prostředím (např. uspořádání na Vašem pracovišti, čistota)?
- Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne

13. Odpovídají firemní benefity a zaměstnanecké výhody (např. stravování, pracovní oblečení, zdravotní péče), na které máte nárok, Vaším potřebám?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

14. Co považujete za Vaši největší motivaci? (využijte číselného pořadí od 1 do 5)

- Příjemné pracovní prostředí
- Kolektiv
- Příspěvek na stravování
- Finanční ohodnocení za náměty na zlepšení
- 5 dní dovolené navíc

15. Kterou z následujících výhod byste u svého zaměstnavatele uvítali?

- Firemní mobilní tarif
- Vyhrazené parkovací místo
- Výběr z rozsáhlejšího obědového menu
- Jiné \_\_\_\_\_

V následujícím případě odpovězte pomocí křížku. Křížek umístíte tak, že čím blíže jej napíše k některé straně, tím vyjádříte větší souhlas s ní.

Kdybyste měli zhodnotit práci ve firmě, řekli byste, že.....

a) Vás naplňuje		nenaplňuje
b) významná pro podnik		Vás
d) pestrá a bohatá		nevýznamná
c) klidná		pro podnik
d) jistá a stálá		monotónní a
		stereotypní
		stresující
		nejistá a
		nestálá

Děkuji za Váš čas a přeji mnoho úspěchů v pracovním životě.

S pozdravem Gabriela Faltusová

## PŘÍLOHA P II: TABULKA SPOKOJENOSTI

Otázky	Rozhodně ano	Spíše ano	Celková spokojenost
10. Myslíte si, že jsou Vám pracovní úkoly zadávány, tak že jste schopni ihned pochopit, co se po Vás žádá?	25%	69%	94%
8. Je Váš nadřízený ochoten vyslechnout Vaše připomínky?	42%	48%	90%
11. Jste spokojen/a s kvalitou zařízení a technickým vybavením pracoviště?	26%	61%	87%
12. Jste spokojen/a s pracovním prostředím (např. uspořádání na Vašem pracovišti, čistota)?	29%	49%	78%
9. Hodnotíte úroveň rozdělování pracovních úkolů na Vašem pracovišti jako spravedlivé?	10%	66%	76%
13. Odpovídají firemní benefity a zaměstnanecké výhody (např. stravování, pracovní oblečení, zdravotní péče), Vaším potřebám?	10%	62%	72%
5. Myslíte si, že jste dostatečně informováni o dění ve firmě?	7%	58%	65%
6. Jste spokojen/a s možnostmi vzdělávání, které firma poskytuje?	6%	55%	61%
7. Jste spokojena s celkovým postojem vedoucích pracovníků ke svým podřízeným?	4%	53%	57%