

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Motivace pracovníků ve vybraném podniku

Motivation of employees in the selected company

Eliška Pokorná

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Motivace pracovníků ve vybraném podniku“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 15. dubna 2023

v. r. *Eliška Pokorná*

Zásady pro vypracování práce

1. Vymezte pojmy motivace, pracovní motivace a další související pojmy.
2. Charakterizujte vybraný podnik, zaměřte se na oblast lidských zdrojů.
3. Popište systém motivace pracovníků v daném podniku.
4. Zhodnoťte tento systém z pohledu pracovníků podniku.
5. Formulujte návrhy pro danou oblast.

Poděkování

Touto cestou děkuji doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za všechna doporučení, konzultace a odborné rady při vypracování této bakalářské práce.

Dále děkuji Martině Moravcové za ochotný přístup a konzultace potřebné pro získání užitečných informací o podniku Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. Poděkování patří i vedení podniku za možnost realizace dotazníkového šetření.

Obsah

Úvod	7
1 Motivace a základní pojmy	8
1.1 Motivace.....	8
1.2 Motiv	9
1.3 Zdroje motivace	9
1.4 Typy motivace.....	13
1.4.1 Vnější motivace	13
1.4.2 Vnitřní motivace	13
2 Motivace pracovního jednání	14
2.1 Motivační faktory.....	15
2.2 Motivační prostředky	16
2.3 Motivační profil	19
2.4 Pracovní vztahy	20
2.4.1 Negativní strana pracovních vztahů.....	22
3 Teorie motivace	23
3.1 Maslowa hierarchie potřeb	23
3.2 Herzbergova teorie potřeb.....	24
3.3 Teorie spravedlnosti	25
4 Hodnocení a odměňování pracovníků.....	26
4.1 Systém hodnocení	27
4.2 Kritéria a metody hodnocení	27
4.3 Složky odměňování.....	28
4.3.1 Mzda a plat.....	29
4.4 Zaměstnanecké výhody	30

5	Představení podniku	31
5.1	Identifikační údaje.....	32
5.2	Historie podniku Eissmann Automotive Česká republika s.r.o.	32
5.3	Organizační struktura podniku.....	33
5.4	Struktura zaměstnanců	34
5.5	Finanční situace podniku.....	35
6	Motivační systém podniku	36
6.1	Odměňování pracovníků	36
6.2	Hodnocení pracovníků	39
6.3	Vztahy na pracovišti.....	40
6.4	Pracovní prostředí a organizace práce.....	41
6.5	Rozvoj pracovníků	42
6.6	Komunikace	43
6.7	Benefity	44
7	Dotazníkové šetření.....	47
7.1	Struktura a obsah dotazníku	47
7.2	Charakteristika respondentů.....	48
7.3	Výsledky dotazníkového šetření	49
7.3.1	Obsah práce.....	49
7.3.2	Jistota práce.....	50
7.3.3	Odměny a prémie	51
7.3.4	Vztahy na pracovišti a komunikace s nadřízeným.....	51
7.3.5	Pracovní prostředí a organizace práce	52
7.3.6	Rozvoj pracovníků.....	53
7.3.7	Benefity.....	53
7.3.8	ANOVA.....	55

7.4	Shrnutí dotazníkového šetření.....	56
8	Navrhovaná doporučení.....	59
8.1	Odměna za produktivitu pracovního týmu.....	59
8.2	Benefity	60
8.3	Sociální zázemí	62
	Závěr	64
	Seznam použitých zdrojů	65
	Seznam tabulek	67
	Seznam obrázků.....	68
	Seznam příloh.....	69
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Předkládaná bakalářská práce se věnuje tématu motivace pracovníků ve výrobním podniku Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. Tento podnik se specializuje na výrobu kožených interiérů a interiérových prvků pro automobily nejruznějších továrních značek.

Motivace pracovníků je nezbytnou součástí každého podniku či organizace. Je nezpochybnitelné, že motivovaní pracovníci často vykonávají mnohonásobně kvalitnější a zodpovědnější práci než pracovníci bez motivace. Zároveň díky motivace lze dosáhnout i lepších výkonů.

Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnotit současný motivační systém podniku Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. z pohledu výrobních pracovníků a následně zformulovat vhodná doporučení pro oblast motivování pracovníků v daném podniku.

Tato bakalářská práce je členěna do 8 kapitol. V první kapitole jsou vymezeny základní teoretické pojmy zaměřené na oblast motivace. Jde především o pojmy jako je motivace, motiv, zdroje motivace a typy motivace.

V druhé kapitole je blíže popsána motivace pracovního jednání. Třetí kapitola se zaměřuje na vymezení teorií motivací a čtvrtá kapitola se zabývá hodnocením a odměňováním pracovníků.

Pátá kapitola je věnována popisu samotného podniku, jeho organizační struktury i finanční situace. Šestou kapitolou předkládané práce je kapitola, kde je popsán současný motivační systém vybraného výrobního podniku. Motivační systém obsahuje i výčet benefitů, které jsou v současnosti využívány. Obsahem sedmé kapitoly je popsání vlastního dotazníkového šetření včetně prezentace výsledků.

V poslední osmé kapitole jsou představena vhodná doporučení pro podnik. Tato doporučení vycházejí z výsledků dotazníkového šetření a zaměřují se i na realizaci ve vybraném podniku.

1 Motivace a základní pojmy

1.1 Motivace

Mikuláščík (2015) vymezuje motivaci jako vnitřní potřebu či pohnutku, která usměrňuje lidské chování. Je to určitá síla určující flexibilitu, dynamiku, adaptabilitu a aktivitu. Motivací je možné zjistit důvod určitého chování, intenzitu zaujetí a dobu trvání motivace.

Lidé, kteří jsou motivovaní, jsou schopni pracovat s radostí, hledat možnosti a způsoby, budovat kariéru a celkově je jejich cílem něčeho dosáhnout. Oproti tomu nemotivovaní lidé nejsou ochotni pracovat, hledají výmluvy a nejsou aktivní (Mikuláščík, 2015).

Slovo motivace pochází z latinského slova „movere“, neboli slovo vyjadřující pohyb. Motivace obsahuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali, jak požadujeme. Motivace znázorňuje určitou sílu, která aktivuje, směřuje a udržuje chování lidí. Motivovaní lidé jsou ti, kteří se chovají takovým způsobem, který vede ke splnění nějakého cíle a k získání hodnotné odměny, která uspokojí jejich přání a potřeby (Armstrong & Taylor, 2015).

Bedrnová a kol. (2017) rozděluje motivaci do následujících tří dimenzí:

- **Dimenze směru** – charakterizuje se tím, že motivaci a činnosti lidí zaměřuje na určitý směr, a naopak od jiných se odvrací.
- **Dimenze intenzity** – zde motivace a činnosti lidí závisí na intenzitě a snaží se dosáhnout určitého cíle.
- **Dimenze stálosti** – lidé mají neustále potřebu překonávat různé překážky, ať už vnitřní či vnější. Zde jde o míru schopnosti, jak lidé jsou schopni tyto překážky překonat.

Mikuláščík (2015) tvrdí, že motivace je představována jako model nedostatku. Lidé se snaží svou činnost vykonávat do té doby, dokud není uspokojena jejich potřeba. Poté dochází k poklesu aktivity a motivační tlak přestává působit

1.2 Motiv

Slovo motiv pochází z latinského názvu „motus“ které lze přeložit více způsoby jako hnutí mysli, duševní pohyb nebo pohnutka. Odvozené je z latinského slova „motivus“, neboli hýbající (Dvořáková & kol., 2012).

Motivy jsou cílesměrné, zaměřené a paracílesměrné, to znamená, že jsou probíhající, ale nenaplněvané vnitřní síly, které mohou znázorňovat představy a touhy. Na druhé straně jsou incentive působící na člověka zvenčí v podobě sankcí, požadavků a výzev (Dvořáková & kol., 2012).

Provazník a Komárková (2004) spojují motiv s cíli. Dosažení potřebného psychického stavu neboli nasycení je jedním z obecných cílů každého motivu. Jde o vnitřní uspokojení a o uspokojení z dosaženého cíle daného motivu.

Motiv trvá do té doby, doku není splněn konkrétní cíl a nedojde ke konečnému uspokojení. Těmto motivům se říká terminální. Existují ovšem také motivy, které nemají stanoven žádný cíl a ty lze označit za instrumentální (Provazník & Komárková, 2004).

Mikuláščík (2015) rozlišuje několik motivů:

- **Podněcující motivy** – pracovní návyky, fyzický a psychický stav, zajímavost práce a postoje.
- **Sociální motivy** – komunikace a kontakt s jinými lidmi, skupinová spolupráce a soudržnost, uznání, snaha prosadit se a velikost moci.
- **Spouštěcí motivy** – primární, které se zaměřují na psychiku člověka a dráždivé, které se zaměřují naopak na venek člověka.
- **Motivy k jednání** – rozdělují se na racionální, nezacílená, dráždivá a intencionální.
- **Abundanční motivy** – dochází nejprve k uspokojení nižších potřeb, aby mohly být poté uspokojeny vyšší potřeby.
- **Kontrolní motivy** – názory, postoje a přesvědčení lidí.

1.3 Zdroje motivace

V této podkapitole jsou podrobněji vysvětleny pojmy související se zdroji motivace. Zdroje motivace se skládají z pěti vnitřních hybných sil: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

Provazník a Komárková (2004) označují zdroje motivace jako určité skutečnosti, které danou motivaci vytvářejí. Skutečnostmi se považují dynamické tendence a zaměření lidských činností, které zároveň ovlivňují přetrvání těchto tendencí.

Potřeby

Z psychologického hlediska je potřeba vnímána jako prožívaný, ale ne vždy uvědomovaný nedostatek něčeho pro daného člověka. Tyto potřeby jsou považovány za základní zdroj z několika hlavních důvodů. Jedním z těchto důvodů je skutečnost, že potřeba vyjadřuje určité vnitřní stavy, které jsou člověku vlastní (Provazník & Komárková, 2004).

Dědina a Cejthamr (2010) rozdělují potřeby do tří kategorií: potřeba výkonu, afilace a moci. Potřeba výkonu znamená touhu po osobní samostatnosti, odpovědnosti, překonávání překážek a soutěživosti. Lidé dávají přednost těžším a složitějším úkolům a potřebují okamžitou zpětnou vazbu a informaci o tom, jak se jim daří. Potřeba afilace neboli přátelství je založena na vytváření a udržování přátelských vztahů s jinými lidmi. Poslední, potřeba moci souvisí s nadvládou nad ostatními. Jde o snahu ovlivňovat jejich jednání a nést za ně zodpovědnost.

Návyky

V průběhu každého života dochází k situacím, které člověk realizuje častěji, dělá je automaticky a v některých případech dokonce pravidelně. Většinou mají tyto situace a činnosti specifický charakter. Právě díky pravidelnosti se tyto činnosti automatizují a fixují a tím se stávají jakýmsi stereotypy neboli návyky (Provazník & Komárková, 2004).

Pod pojmem návyk si lze představit opakovaný, neustálý a zautomatizovaný způsob jednání člověka za určité situace. Opak návyku je zlovyk, který se označujeme jako společensky nežádoucí chování člověka (Vochozka & Mulač, 2012).

Provazník a Komárková (2004) doplňují návyky o fakt, že se mohou objevovat v jakékoliv lidské činnosti. Mohou vzniknout nejen jako vedlejší a nezáměrný produkt určitých forem činností, ale člověk může být zároveň jejich vědomým tvůrcem. Návyky jsou výsledkem výchovy, ale zároveň sebe utvářejících aktivit každého člověka.

Zájmy

Provazník a Komárková (2004) definují zájem jako motiv a zdroj poznávací činnosti. Zájem je trvalé zaměření člověka na určitou oblast týkající se předmětů nebo jevů, které jsou spojovány s aktivizační činností člověka.

Zájmy mohou být objekty, jevy, činnosti, jiné osoby a poznatky, proto nejdou jednoznačně vymezit. Za nejrozšířenější zájmy se považují umělecké, lingvistické, vědecké a poznávací, rukodělné, sportovní a jiné (Vochozka & Mulač, 2012).

Provazník a Komárková (2004) rozdělují zájem do čtyř operacionálních definic zájmu:

- **Zájem vyjádřený** – za zájem lze považovat pouze to, co člověk uzná za zajímavé.
- **Zájem manifestovaný** – v případě volby znamená zájem to, čemu dá člověk přednost a to, na čem se svou činností podílí.
- **Zájem testový** – zájem je to, na co v experimentální činnosti člověk upne svou pozornost. Důležitým faktorem jsou podněty, které vnímá a které si pamatuje.
- **Zájem inventovaný** – člověk má spousty otázek ohledně jeho oblíbené činnosti. Za zájem lze považovat řadu odpovědí, které se týkají těchto otázek.

Hodnoty

Každý člověk se ve svém životě setká se situacemi a skutečnostmi, které jsou pro něho cizími a neznámými. Tyto skutečnosti se pokouší poznat, hodnotit, ale také jim přisuzuje určitou hodnotu, důležitost a význam (Provazník & Komárková, 2004).

Hodnocení vyjadřuje u každého člověka tzv. osobní hodnotovou mapu. Jde o hodnotový systém a hierarchii hodnot. Některým situacím a skutečnostem člověk přisuzuje hodnotu vyšší a některým naopak nižší. Vyšší hodnoty jsou ty, které považuje za významnější a mají pro daného člověka vyšší hodnotu. Naopak nižší hodnoty nemají pro člověka příliš vysokou váhu (Provazník & Komárková, 2004).

Dědina a Cejthamr (2010) společně s Provazníkem a Komárkovou (2004) člení hodnoty do šesti kategorií:

- **Teoretické hodnoty** – zaměřuje se na hledání pravdy, kritiky a odhaluje znalosti. Nejvyšší hodnotou je zde poznání.
- **Ekonomické hodnoty** – jsou zaměřené především na prospěch či prosperitu a všechno měří praktičností a užitečností. Proto má zde užitek nejvyšší hodnotu.
- **Estetické hodnoty** – člověk má tendenci k tomu být individuální, soběstačný a zaměřovat se na vzhled a soulad. Zde je nejvyšší hodnotou krása.
- **Sociální hodnoty** – člověk je představován jako nesobecký, přátelský a nápomocný, pro kterého je nejdůležitější láska. Proto jsou zde nejvyšší hodnotou vztahy.
- **Politické hodnoty** – zde je pro člověka nejdůležitější moc a má potřebu neustále soutěžit a vyhrávat. Moc zde představuje nejvyšší hodnotu.
- **Náboženské hodnoty** – člověk neustále hledá mystickou náboženskou skutečnost a morální principy. Nejvyšší hodnota je zde jednota.

Vochozka a Mulač (2012) definují pojem hodnoty jako něco nežádoucího, čeho si převážně člověk váží, a co určitým způsobem ovlivňuje jeho způsob jednání. Během celého života si člověk tvoří svůj vlastní hodnotový systém ovlivňující jeho chování a prožívání.

Hodnotový systém lze vyjádřit jako určitou věc, které člověk dává přednost, a co považuje ve svém životě za důležité. Do hodnot lze zahrnout především zdraví, rodinu, děti, práci, víru a jiné (Vochozka & Mulač, 2012).

Ideály

Ideál je určitá myšlenková a obrazná představa člověka. Jde o subjektivně žádoucí, pozitivně hodnocenou představu. Pro člověka představa znamená jakýsi cíl snažení a skutečnosti, při kterých usiluje o její dosažení (Provazník & Komárková, 2004).

Dědina a Cejthamr (2010) charakterizují pojem ideál jako vzor, který ovlivňuje způsob jednání již od útlého věku a týká se převážně životních cílů člověka a jeho osobního profilu. Ideál pro člověka vyjadřuje něco zvláště cenného, čeho by chtěl v budoucnu dosáhnout. Pevně jsou ideály tvořeny ve společenském prostředí a důležitou roli zde hrají morální a právní normy.

1.4 Typy motivace

1.4.1 Vnější motivace

Vnější motivace úzce souvisí se stimulací. Lze ji rozdělit na pozitivní a negativní. Za pozitivní stimulaci jsou považovány odměny pracovníkům, různé bonusy a benefity nebo udělování ocenění a pochval (Palíšková & kol. 2021).

Negativní stimulace pak představuje hrozby či potrestání pracovníků. Toto potrestání vzniká na základě odebrání benefitů nebo jiných finančních odměn, upozorněním či výtka, případně ukončením pracovního poměru (Palíšková & kol. 2021).

Podle Kocianové (2010) vnějším působením záměrně a cílevědomě ovlivňujeme vnitřní motivaci. Stejně jako Armstrong a Taylor (2015) zahrnuje do těchto motivátorů odměny v podobě zvýšení platu, pochvaly či povýšení, ale zároveň i tresty.

1.4.2 Vnitřní motivace

Podle Armstronga a Taylora (2015) se vnitřní motivace u lidí projevuje v tu dobu, kdy mají pocit, že jejich práce je určitým způsobem potřebná, důležitá, zajímavá, podnětná, a pokud jim poskytuje možnost rozvíjet své dovednosti a znalosti. Zejména pokud jde o dosahování výsledků a o způsob vykonávání práce s možností se svobodně rozhodnout.

Vnitřní motivací jsou faktory, které jsou lidem schopni sami ovlivnit. Být samostatný, dosáhnout něčeho či nést určitou zodpovědnost, to vše jsou faktory, které sem spadají. (Palíšková & kol., 2021).

Urban (2017) zařazuje do vnitřních faktorů motivace především samostatnost při práci, nové schopnosti, které pracovník získává při práci, viditelné výsledky při výkonu práce a společenský význam a smysl práce.

2 Motivace pracovního jednání

Urban (2017) popisuje motivaci jako důležitou součást manažerských funkcí. Podle uvedeného autora jsou motivovaní pracovníci ochotnější, pracují usilovněji a dosahují menšího počtu chyb, díky kterým dosahují lepších výsledků, a to pro manažera znamená menší dohled a kontrolu nad pracovníkem. Pro manažera je důležité pochopit, jaké faktory motivace jsou pro pracovníky prospívající a které naopak jejich motivaci brání.

Manažer, který není schopen motivovat sám sebe, nemůže motivovat ani jiné pracovníky. Pokud bude manažerovi jeho práce lhostejná, dá se předpokládat, že jeho pracovníci k tomu budou přistupovat podobně. Měl by mít ve svých pracovnících důvěru a působit osobním příkladem (Mikuláščík, 2015).

Urban (2017) spojuje pracovní motivaci se spokojeností a nespokojeností. Jednoduše lze popsat, že některé motivační faktory pracovní spokojenost zvyšují, některé naopak snižují. Pracovníci, kteří mají možnost zajímavé práce, osobního růstu či uznání spojujeme se spokojeností.

Oproti tomu pracovníky, kteří nejsou spravedlivě ohodnoceni, nemají možnost osobního růstu, uznání a nepřebírají za nic zodpovědnost, spojujeme s nespokojeností. Úkolem manažerů je tedy odstranit demotivaci a nespokojenost pracovníků a usilovat o pracovní spokojenost (Urban, 2017).

Podle Armstronga a Taylora (2015) jsou tři faktory vyjadřující úroveň spokojenosti a nespokojenosti:

- **Vnitřní motivační faktory**, které se zaměřují na charakteristiky obsahu práce – rozmanitost schopností, významnost práce, identita, autonomie a zpětná vazba.
- **Úroveň kontroly** je jednou z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují spokojenost. U pracovníků, kteří jsou neustále pod tlakem a kontrolou manažerů se dá předpokládat, že budou nespokojeni. Oproti tomu důvěra ze strany manažerů dá pracovníkům prostor pro samostatnost.
- Posledním faktorem je **úspěch či neúspěch**. Spokojenost samozřejmě souvisí s úspěchem, a naopak nespokojenost je spojena s neúspěchem.

S pracovní spokojeností úzce souvisí podle Urbana (2017) pracovní motivace a úspěšnost. Pracovní podmínky, které mají pozitivní vliv na motivaci a spokojenost pracovníků, jsou zejména ty, které následně zvyšují jejich úspěšnost.

Hlavním úkolem manažerů je zaměřit se na faktory, které umožňují pracovníkům být úspěšní. Cílem je posílit jejich schopnosti a dovednosti, zvýšit jejich pravomoci, možnost získat vyšší finanční odměnu, zlepšit pracovní vybavení, vymezit jejich úkoly, ale zároveň odstranit veškeré překážky, které pracovníkům brání k úspěšnosti. (Urban, 2017).

2.1 Motivační faktory

Forsyth (2009) zahrnuje mezi motivační faktory pojem úspěch. Úspěch je relativní. Je naprosto v pořádku, pokud i malé věci mohou být velmi důležité. Podstatné je ale svým pracovníkům poskytnout vhodné měřítko pro porovnávání úspěchu.

Součástí úspěchu jsou podle Forsytha (2009) cíle, formální a neformální. Tyto cíle jsou spojovány téměř s čímkoliv a nabízejí širokou škálu možností. Pro představu formálními cíli je například množství produktů, které prodá obchodní zástupce, míra produktivity práce nebo úspora nákladů.

Autoři Dvořáková a kol. (2012) a Kocianová (2010) dále rozdělují motivaci na intrinsickou a extrinsickou. Mezi intrinsické motivy Kocianová (2010) řadí potřebu činností vůbec, touha po moci, potřeba výkonu, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba smyslu života a seberealizace.

Oproti tomu extrinsickou motivaci představuje potřeba peněz a jiných finančních prostředků, potřeba jistoty, důležitosti, sociálních kontaktů, sounáležitosti a partnerského vztahu (Dvořáková & kol., 2012).

Urban (2017) rozděluje motivaci hmotnou a nehmotnou. Nehmotná motivace je spojena s Maslowou hierarchií potřeb a s vnitřními a vnějšími faktory. Nehmotné faktory nesouvisí s uspokojením penězi, neboť sem zahrnujeme pochvaly, uznání, možnost získat nové pracovní zkušenosti nebo pracovat samostatně.

Naopak u hmotných faktorů hrají podle Urbana (2017) významnou roli peníze, pomocí kterých pracovníci uspokojují své potřeby. Zde platí jak pro peníze, tak i jiné finanční odměny, že s rostoucím uspokojením potřeb zpravidla klesá jejich motivační účinek. Možnost navýšení mzdy či jiné ohodnocení není již pro pracovníky motivujícím faktorem.

Z hlediska motivačních faktorů je dále velmi žádoucí pojem uznání, který úzce souvisí s pracovní spokojeností. Aby bylo dosaženo úspěchu, je potřebné jasné stanovení cílů

a pracovníci přesně vědí, co mají dělat. Uznání je buď malé a pomíjející formou povzbuzení a pochvaly, nebo velké a hmatatelné projevující se zejména povýšením, bonusy či platovým nárůstem, to vše znamená uznání (Forsyth, 2009).

2.2 Motivační prostředky

Palíšková a kol. (2021) uvádí, že stimulační prostředky jsou jedním z nejdůležitějších nástrojů k motivaci pracovníků. Stimulační prostředky lze rozdělit na:

Finanční odměna

Finanční odměna je základním a pro většinu pracovníků nejdůležitějším stimulačním faktorem. Motivační systém nemůže fungovat, pokud nejsou všichni pracovníci spokojeni se svým ohodnocením (Palíšková & kol., 2021).

Za finanční odměny se považuje především mzda či plat. Skládá se z peněžní části založené na hodnotě vykonané práce, a z části odměny založené na jednotlivých pracovnících vztahující se k jejich přínosu (Armstrong & Taylor, 2015).

Mezi finanční odměnu lze zahrnout zejména základní mzdu, kterou pracovníci mají zaručenou. Variabilní složky působí motivačně především u pozic, kde výši odměn mohou sami pracovníci ovlivnit (Palíšková & kol., 2021).

Podle Provazníka a Komárkové (2004) je základním stimulačním prostředkem finanční odměna. Ta může mít podobu peněz ve formě mzdy, platu, prémie, odměny za vyšší výkony.

Finanční odměnou jsou dále zaměstnanecké výhody a penze. S řízením těchto peněžních odměn dále souvisí stanovení odměny, řízení základních odměn a nabídnutí jiných doplňkových odměn (Armstrong & Taylor, 2015).

Obsah práce

Obsah práce Provazníka a Komárkové (2004) se zaměřuje na jednotlivé prvky v pracovní činnosti, které mají stimulační charakter. Zdůrazňuje tedy pojem aspekt vlastní činnosti, který není pro všechny pracovníky stejně účinný.

Pracovníci, kteří jsou silně orientovaní na obsah činnosti mohou mít odlišné aspekty, které je více či méně oslovují. Mezi aspekty lze zahrnout například apel na tvořivé myšlení, systematické myšlení, apel na hrdost práce, samostatnost, autonomii, prestiž

apod. Jde v podstatě o hlavní stimulační apely, které na pracovníka působí při vykonávání jednotlivých činností (Provazník & Komárková, 2004).

Obsah práce by měl odpovídat zkušenostem a dovednostem pracovníka. Pokud jsou požadavky nepřiměřené na dané pracovní místo a pracovníka, může dojít k demotivaci pracovníků (Palíšková & kol., 2021).

Pracovní podmínky

Palíšková a kol. (2021) uvádí, že pracovní podmínky jsou důležitou součástí spokojenosti pracovníků. Podle uvedených autorů do tohoto faktoru spadá pracovní prostředí, přístup vedení, vztahy s jinými pracovníky apod.

Pracovní podmínky lze zařadit do hygienických faktorů dle Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace. Je zřejmé, že pracovníka neuspokojí pouze fakt, že jeho práce je vykonána v dobrých světelných a tepelných podmínkách. Vytváření lepších pracovních podmínek má pro celý podnik dvojitý efekt. Prvním faktem je zlepšení výkonů pracovníků, neboť mají zajištěnou lepší pracovní pohodu a jsou méně unavení. Druhým faktorem je zlepšení vztahu mezi podnikem a jeho zaměstnanci (Provazník & Komárková, 2004).

Benefity a sociální požitky

Benefity jsou pracovníkům poskytovány na základě možností zaměstnavatelů. Velké firmy jsou schopny nabídnout více benefitů v mnohem vyšší hodnotě než malé firmy s malým počtem pracovníků. Důležité je při výběru dobrého a fungujícího benefitního systému pracovat s motivačními faktory pracovníků. Protože zájmy a potřeby všech pracovníků jsou rozdílné, není tedy možné uspokojit všechny, a proto mezi nejvhodnější benefity lze zařadit ty, které mají možnost flexibilního čerpání (Palíšková & kol., 2021).

Jistota zaměstnání

Pro pracovníky, kteří nemají jistotu zaměstnání je to velmi demotivující. Nejistotu zaměstnání si člověk kompenzuje například hledáním nové práce, prací po večerech nebo o víkendu. To má za následek narušení rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem. Jistota zaměstnání patří mezi nejdůležitější faktory pracovních životů každého člověka. Mít jistotu pracovního místa a zároveň příjmu je nejdůležitějším aspektem až pro 93 % občanů (Horváthová & kol., 2016).

Odpovědnost a delegování pravomocí

Odpovědnost a delegování pravomocí zvyšuje motivaci pracovníků, protože pracovník nese vyšší zodpovědnost za úkol, který mu byl svěřen a má větší možnosti pro vlastní řešení daného úkolu, což zvyšuje spokojenost a angažovanost pracovníků (Palíšková & kol., 2021).

Hodnocení práce a uznání

Hodnocení zaměstnanců podporuje nejen spokojenost, ale i motivaci pracovníků. Výkon pracovníků je potřeba průběžně kontrolovat ke zvýšení jejich motivace. Ke zvýšení pracovního nasazení je nezbytné uznání za dobře odvedenou práci (Palíšková & kol., 2021).

Provazník a Komárková (2004) zahrnují do stimulačních prostředků povzbuzování a neformální hodnocení pracovníků. Jde o velmi významný nástroj, pomocí kterého se vedoucí pracovníci pokouší objevit stimulační hodnotu v obsahu práce pracovníků. Jinak řečeno jde o neformální hodnocení ovlivňující jak racionální, tak emocionální rovinu.

Pracovní kolektiv

Pracovní kolektiv a atmosféra v práci slouží ke stabilizaci. Je zřejmé, že pracovník bude podávat lepší výkon, pokud se bude ve svém kolektivu cítit dobře. Naopak v kolektivu, kde se nachází pracovníci s problematickým chováním a dochází k narušení vztahů v kolektivu, je více než pravděpodobné, že dojde k demotivaci pracovníků, kteří postupně ztratí zájem o práci (Palíšková & kol., 2021).

Do této kategorie lze zahrnout atmosféru pracovní skupiny. Pracovní skupina má svá pravidla, normy a projevy, které se vyvíjejí na základě jejich aktivit a skladbě. Vedoucí pracovník se chová tak, aby ovlivňoval pracovní skupinu tím, že na ni působí. Za prvé působí formální a neformální autoritou. Dále ovlivňuje výběr pracovníků do dané skupiny a zároveň jejich odchod a redukci. Na kvalitu vztahů v určité pracovní skupině má samozřejmě největší vliv vztah mezi manažerem a jejich pracovníky (Provazník & Komárková, 2004).

Sounáležitost s organizací

Sounáležitost a identifikace s podnikem a prací jsou nejdůležitějším motivačním faktorem z hlediska pracovního jednání člověka a jeho postoje k práci. Pojem identifikace s prací lze vyjádřit jako pozitivní postoj pracovníka k práci. Znamená to, že pracovník

přijal podnik jako nedílnou součást svého života. Pro takového pracovníka jsou velmi důležitým faktorem jeho úspěchy k vlastnímu sebehodnocení (Provazník & Komárková, 2004).

Palíšková a kol. (2021) říkají, že sounáležitost je stav, kdy jsou pracovníci hrdí na to, že pracují pro daný podnik. Tento stav závisí na postavení na trhu, prestiži a značce zaměstnavatele.

Firemní kultura

Lukášová (2010, s. 159) definuje firemní kulturu: „*Kultura je tedy konstruktem, jenž existuje v každém jednotlivci v podobě jeho názorů, hodnot, postojů a vzorců chování, které si jedinec osvojil jako součást určitých sociálních celků a více či méně je sdílí s jinými členy těchto celků. Každý jedinec je jak tvůrcem, tak produktem kultury.*“.

Firemní kultura je spojena se spokojeností a motivací pracovníků. Zde pracovníky dělíme do dvou kategorií dle preferencí. Pro některé je důležité spíše prostředí zaměřené na procesy a jasně daná pravidla, kde se vše plánuje do detailu na projektech. Naopak jiní hledají práci v menších podnicích, kdy vše vzniká v průběhu a nejsou jasně daná pravidla (Palíšková & kol., 2021).

2.3 Motivační profil

Bedrnová a kol. (2017) představují motivační profil jako charakteristiku člověka, která je relativně stabilní, syntetická a individuálně specifická. Spousta lidí se zaměřuje na úspěch ve spojení s výkonovou motivací. Oproti tomu někteří lidé dělají maximum pro to, aby předešli neúspěchu.

Ve skutečnosti ale lidé považují určité situace jako příležitost či výzvu, kterou si rozhodně nenechají za žádnou cenu ujít. Naopak jsou lidé, kteří tyto situace vnímají spíše jako ohrožení svého sebepojetí či kompetence. Tyto situace jsou pro člověka velmi nebezpečné a obávají se, že by vyšlo najevo že na to nemají (Bendová & kol., 2017).

Motivační profil se tvoří a vyvíjí již od útlého věku každého člověka. K poznání motivačního profilu dochází tehdy, pokud kdokoliv jiný pozná profil konkrétního člověka a cílem je získat jakýsi „vhled“ do jeho nitra. (Bedrnová & kol., 2017).

Obrovská výhoda však spočívá v poznání motivačního profilu a porozumění jak projevů člověka, tak také samotného člověka. Dalším výhodným faktorem je poskytování

důležitých předpokladů pro efektivní stimulaci a schopnost individuálně a zároveň efektivně ovlivňovat motivaci konkrétního člověka. (Bedrnová & kol., 2017).

S motivačním profilem dále souvisí negativní aspekty. Tyto aspekty představují určitá vnitřní omezení a do určité míry člověka svazují. Snižuje volnost ve způsobu jednání. Motivační profil v podstatě vytváří vnitřní, ale neviditelné hranice, kdy překročení této hranice je obtížné, ale není nemožné (Provazník & Komárková, 2004).

Provazník a Komárková (2004) rozdělují motivační profil do několika dimenzí. V každé dimenzi je pro konkrétního člověka silnější a slabší pól dimenze, ke kterému se přiklání.

Dimenze lze rozdělit podle Provazníka a Komárkové (2004) do několika kategorií, které mají vždy dva póly:

- Zaměření na dosažení úspěchu X zaměření na předcházení neúspěchu.
- Zaměření na úspěch X zaměření na vlastní činnost a obsah.
- Situační zaměření X perspektivní zaměření.
- Individuální zaměření X skupinová zaměření.
- Osobní zaměření X neosobní zaměření.
- Činorodost X pasivita.
- Zaměření v ekonomický prospěch X zaměření na morální spokojenost.
- Zaměření směřující k podniku X zaměření směřující od podniku.

2.4 Pracovní vztahy

Pracovní a mezilidské vztahy mají vliv na uspokojování sociálních potřeb pracovníků.

K těmto potřebám lze zahrnout:

- Potřeba přijímat a zároveň poskytovat pomoc.
- Potřeba sociálního kontaktu.
- Potřeba se někomu podřizovat, někoho ovládat.
- Potřeba sociální jistoty.
- Potřeba akceptace, být přijímán a náležet k určité skupině pracovníků.
- Potřeba nelézt pracovníky, kteří jsou blízcí své vlastní hodnotové orientaci (Pauknerová, 2012).

Řízení vztahů mezi pracovníky se uskutečňuje s ohledem na význam psychologické smlouvy. Jde o styl jednání s pracovníky, a to kolektivně, individuálně nebo prostřednictvím odborů (Armstrong & Taylor, 2015).

Šikýř (2016) podobně jako Armstrong a Taylor (2015) předpokládá dělení pracovních vztahů na individuální a kolektivní. Individuální pracovní vztahy se zaměřují na individuální smlouvy a očekávání. Naopak kolektivní pracovní vztahy jsou vztahy s managementem, odbory a různými sdruženími.

Oproti tomu Koubek (2010) rozděluje pracovní vztahy do sedmi kategorií, a to:

- Zaměstnanecké vztahy – vztah mezi pracovníkem a zaměstnavatelem.
- Vztah mezi pracovníkem a odbory nebo komorami.
- Kolektivní pracovní vztahy – vztah mezi zaměstnavatelem a odbory.
- Vztah mezi podřízenými a nadřízenými.
- Vztah mezi veřejností a zákazníkem.
- Vztah mezi organizací a pracovními kolektivy.
- Vztah mezi spolupracovníky.

Vztahy na pracovišti lze rozdělit na formální a neformální. Formální vztahy se týkají organizační struktury podniku. Ve vztahu ke každému pracovníkovi jsou předem stanoveny určité normy a pravidla neboli tzv. organizační a pracovní řád podniku. Pracovník je součástí těchto pravidel (Pauknerová, 2012).

Některá pravidla musí akceptovat, tolerovat a jiná dokonce může odmítat. Na základě svých potřeb a preferencí každý člověk začíná více komunikovat se svými kolegy a tím vytvářet síť neformálních vztahů a kontaktů. Tento proces se jiným slovem nazývá networking (Pauknerová, 2012).

Armstrong a Taylor rozdělují přístupy týkající se vztahů mezi pracovníky do čtyř přístupů:

- **Konfrontační** – pracovníci mají moc na základě odmítání spolupracovat a organizace se rozhoduje po svém.
- **Tradiční** – každodenní pracovní vztahy jsou na dobré úrovni, manažer navrhuje změny a pracovníci pouze reagují prostřednictvím představitelů.
- **Partnerství** – podnik má právo řídit, ale pracovníci jsou zapojeni do vytváření svých politik.

- **Sdílení moci** – pracovníci jsou zapojeni do strategického rozhodování podniku.

Pauknerová (2012) uvádí dvě roviny sociálních vztahů, a to mezi vedoucími a podřízenými pracovníky a pracovníky na stejné pracovní úrovni. Vztahy mezi vedoucími a podřízenými pracovníky se nazývají jako vertikální, ve které hraje hlavní roli hierarchie potřeb. Vedoucí pracovník je ten, kdo má pravomoc a nese zodpovědnost. V případě vztahů pracovníků na stejné pracovní úrovni se jedná o vztahy horizontální. Jedná se o vztahy v rámci pracovních skupin, mezi spolupracovníky či spolupracovníky z různých pracovních skupin.

2.4.1 Negativní strana pracovních vztahů

Pauknerová (2012) zahrnuje mezi negativní stranu pracovních vztahů především mobbing a bossing. Dále lze zahrnout například sexuální obtěžování a šikanu.

Mobbing představuje cílevědomý, systematický a opakovaný útok na konkrétního pracovníka minimálně po dobu jednoho týdne alespoň půl roku. Jedná se o šikanu, která probíhá mezi osobami na stejné pracovní úrovni. Mobbing provádí jedna či více osob (Pauknerová, 2012).

Důsledky mobbingu mohou být jak ekonomické, tak psychologické. Psychologické důsledky zahrnují například deprese, úzkosti nebo poruchy koncentrace. Neřešený a zároveň dlouhodobý mobbing může skončit sebevraždou oběti. Ekonomické důsledky způsobují pracovní neschopnost pracovníka (Pauknerová, 2012).

Bossing oproti mobbingu je rozdílný v tom, že jde o šikanu ze strany nadřízeného vůči svému podřízenému. Základními příčinami bossingu jsou negativní vlastnosti nadřízeného pracovníka a strach podřízeného pracovníka (Pauknerová (2012).

3 Teorie motivace

3.1 Maslowa hierarchie potřeb

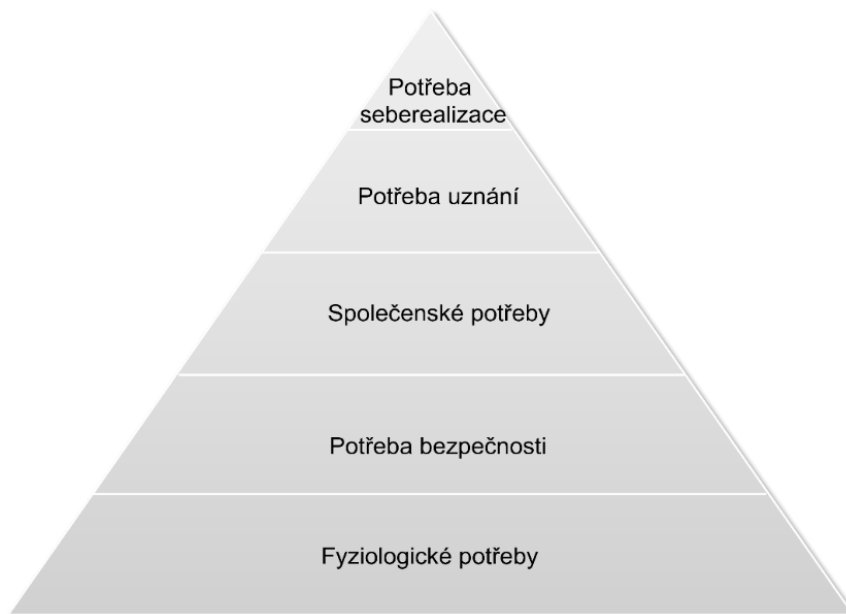
Jednou z nejznámějších teorií je Maslowa teorie potřeb, která je znázorněna na obrázku č. 1. Podstatou této teorie je vzestupné rozdělení potřeb pomocí pyramidy, kde každá potřeba vyjadřuje určitou váhu. Jde o potřeby, které jsou základním motivem pro rozhodování. (Dvořáková & kol., 2012).

Palíšková a kol. (2021) uvádí, že v Maslowě teorii potřeb jde o uspokojení nejdříve potřeb na nižších úrovních, k tomu, aby mohlo poté dojít k uspokojení potřeb na vyšších úrovních.

Podle Dvořákové a kol. (2012) společně s Palíškovou a kol. (2021) jsou potřeby uspořádány do 5 úrovní:

- **Fyziologické potřeby**, které jsou důležité a musí být uspokojeny, pokud nemá člověk strádat. Jde především o jistotu příjmu či příjemné pracovní podmínky.
- **Potřeba bezpečnosti** nejen fyzická, ale především ekonomická, jako je jistota zaměstnání nebo bezpečné pracovní podmínky.
- **Společenské potřeby** jsou zejména vztahy a kontakt s okolím. Může to být vztah k člověku, organizaci či společnosti jako takové. Jejich realizace se uskutečňuje především v oblasti mezilidských vztahů. Spolupráce, sociální kontakt se spolupracovníky nebo vzájemná komunikace, to vše zvyšuje motivaci pracovníků.
- **Potřeba uznání** je významná hlavně pro zaměstnance, kteří se chtějí prosadit a mají velké ambice. Lze sem zařadit sebeocenení a uznání.
- **Potřeba seberealizace** je na úplném vrcholu pyramidy. Jde o rozvoj potenciálu zaměstnanců, rozvoj pocitu hodnoty a osobních vloh. V pracovním prostředí to znamená kreativitu, rozvíjení dovedností, znalostí, zkušeností pracovníků a jejich nejlepší využití.

Obrázek č. 1: Maslowa pyramida potřeb



Zdroj: Palíšková & kol. (2021), zpracováno autorkou

3.2 Herzbergova teorie potřeb

Herzbergova pracovní motivace se zaměřuje na dva typy faktorů, které ovlivňují spokojenost a nespokojenost pracovníků: motivační faktory a hygienické faktory (Armstrong & Taylor, 2015).

Mezi hygienické faktory lze zařadit peníze, pracovní podmínky, jistotu pracovního místa, vztah s kolegy, osobní život a vliv práce na něj, společenský status a personální řízení. Nedostatek těchto faktorů v pracovním procesu má za následek nespokojenost, která je do určité míry kompenzována působením pozitivních motivátorů – dobré vztahy s vedením. Cílem ale je eliminace negativních vlivů prostřednictvím působení motivátorů tak, aby byla zajištěna pracovní spokojenost. Hygienické faktory jsou především ovlivňovány ze strany vedení dané organizace (Dvořáková & kol., 2012).

Podle Armstronga a Taylora (2015) se motivační faktory zaměřují na obsah práce. Do těchto faktorů lze zahrnout uznání, odpovědnost, potřebu vykonávat práci, zájem o práci, možnosti povýšení a dosažení cíle. Ať už jsou tyto faktory pozitivní či negativní, jsou ovlivněny lidskou povahou a jsou spojeny s vnitřními motivátory a motivací, které vyplývají ze samotné práce jako takové.

Hygienické faktory tedy souvisí s kontextem určité práce, dále souvisí s jejím vnějším a vnitřním okolím a slouží v podstatě jako prevence proti nespokojenosti pracovníků. Oproti tomu motivační faktory souvisí se samotnou motivací pracovníků k vynaložení vyššího úsilí a výkonu. Jsou spojovány s obsahem práce a ovlivňují pouze pocity uspokojení, nikoliv nespokojenost.

3.3 Teorie spravedlnosti

Podstatou teorie spravedlnosti je fenomén sociálního srovnávání. Pracovníci mají tendenci porovnávat se s ostatními. Srovnávat mohou svoje vklady do práce s vklady ostatních pracovníků. Jedná se o vklady v podobě vědomostí, znalostí, zkušeností, intenzity pracovního vypětí a náročnosti práce. Dále lze srovnávat efekty pracovníka s efekty ostatních pracovníků. Mezi efekty lze zahrnout například mzdu, uznání, přízeň nadřízeného pracovníka, možnost kvalifikace, kvalita pracovního prostředí a jiné. (Provazník & Komárková, 2004).

Jestliže pracovník má dojem, že dochází k nerovnoměrnému rozložení mezi vklady a efekty jeho vykonávané práce a práce jeho kolegů, dostavuje se pocit motivace tuto nespravedlnost odstranit. Dochází tedy ke stavu, kdy nerovnováha ve spravedlnosti vyvolá v člověku tendenci k jeho odstranění (Bedrnová & kol, 2017).

4 Hodnocení a odměňování pracovníků

Koubek (2010, s. 292) definuje hodnocení práce jako „*systematické určování hodnoty a rozměru každé práce či pracovní funkce ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím v organizaci, a to za účelem stanovení vnitřních relací.*“.

Kocianová (2010) dále rozlišuje pojem systematické hodnocení pracovníků, ve kterém jde o dodržování pravidel a zásad vycházející z personální politiky podniku. Předpokladem pro úspěšné zavedení systematického hodnocení pracovníků je především zapojení pracovníků do fáze tvorby systému a školení hodnotitelů, popřípadě i hodnocených. Lze sem zařadit porovnávání výsledků hodnocení za minulé období s obdobím současným.

Podle Palíškové a kol. (2021) lze v oblasti odměňování uplatnit více pohledů, kdy každý z nich vychází vždy ze stejného teoretického hlediska a zaměřuje se na vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Oblast odměňování lze rozdělit z pohledu: teorie ekonomie, managementu, sociálního.

Z teorie ekonomie lze definovat práci jako výrobní faktor, kdy na jedné straně je poptávající a na té druhé nabízející. Ze strany poptávajícího vystupují firmy a ze strany nabízejícího domácnosti. Mzda vyjadřuje cenu za práci pro domácnosti. V tomto případě ale platí, že firma usiluje o maximalizaci zisku, a naopak domácnosti o maximalizaci svého užitku (Palíšková & kol., 2021).

Z pohledu managementu je odměňování jakýmsi nástrojem, který sleduje jednotlivé cíle v různých oblastech podniku. Poslední je zde pohled sociální, který úzce souvisí s oběma předešlými pohledy. Sociální funkce mzdy upravená o legislativní požadavky má jasný cíl. Cílem je zabezpečit životní náklady pro zaměstnance, ale další podoby odměn, zejména v oblasti zaměstnaneckých výhod (Palíšková & kol., 2021).

Koubek (2010) tvrdí, že odměňování nezahrnuje pouze mzdu, plat a různé finanční odměny za vykonanou práci. Pojem odměňování je v dnešní moderní době mnohem širší.

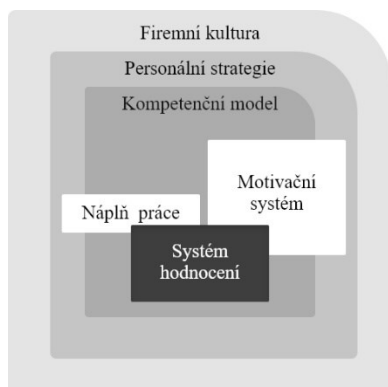
Do moderního pojetí odměňování lze zařadit kromě zmiňované mzdy a odměn i povýšení, uznání, pochvaly a zaměstnanecké výhody. Zároveň do odměn patří okolnosti, které nejsou obvyklé a samozřejmé. Jedná se o vybavení kanceláře, přidělení stroje, odměny formou interního vzdělávání, poskytnutí počítače atd. (Koubek, 2010).

4.1 Systém hodnocení

Hroník (2006) spojuje hodnocení pracovníků s pojmem systém hodnocení. Jde o schéma dle obrázku č. 2, ze kterého vyplývá, že při plánování systému hodnocení je důležité dbát na provázání s určitými aspekty. Mezi tyto aspekty lze zahrnout:

- Náplň práce, která dává dané pozici smysl a je vhodná pro základní očekávání na dané pozici.
- Motivační systém a ostatní činnosti personálního charakteru tvořící jádro v systému hodnocení.
- Kompetenční model sloužící jako základ pro personální činnosti.
- Strategie personální odvozená od strategie firemní.
- Firemní kultura.

Obrázek č. 2: Schéma systému hodnocení



Zdroj: Hroník (2006), zpracováno autorkou

4.2 Kritéria a metody hodnocení

Kritéria pro hodnocení pracovníků lze podle Palíškové a kol. (2021) rozdělit do tří oblastí, na hodnocení výkonu, hodnocení chování pracovníků a zjištění potenciálu. Při hodnocení výkonu se využívá koncept nastavování týmových a individuálních základních cílů.

Mezi základní cíle se považuje zvýšená výkonnost a motivace pracovníků, zhodnocení potenciálu, řešení problému pracovního charakteru, poskytnutí zpětné vazby atd. Druhou oblastí pro hodnocení pracovníků je hodnocení chování. Při tomto hodnocení využívá pracovník etický kodex nebo hodnoty stanovené podnikem. U pracovníků se hodnotí jejich projev chování dle stanovených etických norem nebo zásad, které jsou pro každý podnik individuální (Palíšková & kol., 2021).

S využitím hodnotících škál podle očekávaného chování lze chování pracovníků zhodnotit. Stanovená kritéria pro hodnocení mohou být stanovena jak pro celý podnik, tak individuálně pro jednotlivé pracovníky. Poslední třetí oblastí je zjištění potenciálu pracovníků. Pro toto zjištění se využívají rozhovory, psychologické testy či dotazníky. Hodnocení se vždy vztahuje ke konkrétní situaci v podniku (Palíšková & kol., 2021).

Získávání a poskytování zpětné vazby neboli hodnocení pracovníků lze rozdělit na formální a neformální. Neformální hodnocení pracovníků se uplatňuje zejména při zkoumání výkonu pracovníků. Podstatou neformálního hodnocení je, že manažer vede a řídí lidi k výkonu sjednané práce a tím dosahuje požadovaných výsledků. Účelem tedy jde o včasné zjištění a případné řešení problémů a odchylek skutečného výkonu pracovníků od očekávaného výkonu. Cílem je tyto odchylky napravit a zároveň využít příležitosti ke zlepšování motivace, schopností a pracovních podmínek (Šikýř, 2016).

Druhou metodou hodnocení pracovníků je metoda neformálního hodnocení. Stejně jako formální hodnocení se uplatňuje zejména při zkoumání pracovního výkonu. Naopak ve formálním hodnocení manažer pracovníka informuje a projednává s ním očekávaný pracovní výkon, jeho schopnosti, pracovní podmínky a motivaci. Nejčastěji se tato metoda uskutečňuje na základě hodnotícího rozhovoru, kdy výsledek se zaeviduje. Výsledek hodnotícího rozhovoru je důležitý zejména pro uzavření dohody o výkonu pracovníka a slouží k rozhodování manažera této oblasti (Šikýř, 2016).

4.3 Složky odměňování

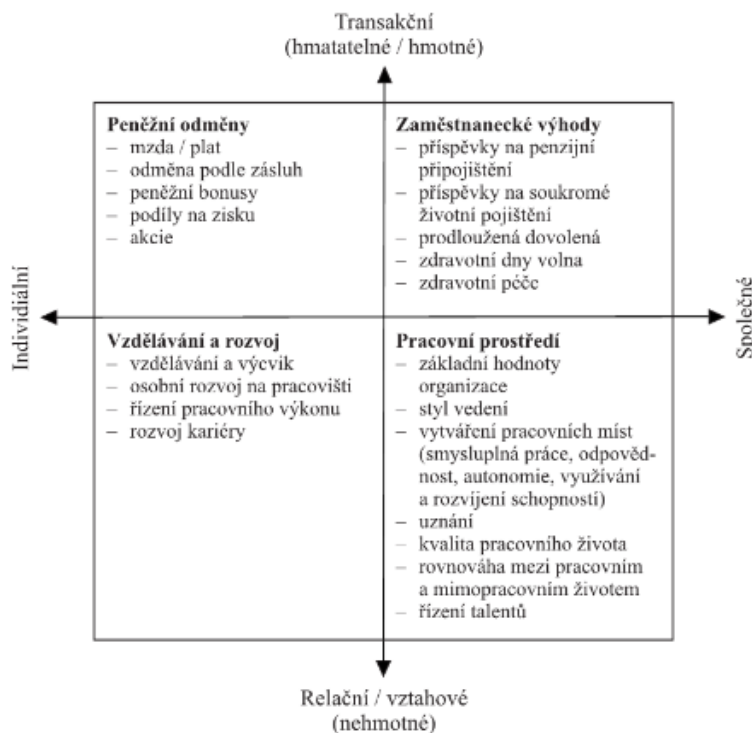
Kocianová (2010) společně s Armstrongem a Taylorem (2015) zahrnují do složek odměňování, a to na peněžní odměny, nepeněžní odměny, zaměstnanecké výhody a proces řízení výkonu pracovníka

Peněžní neboli finanční odměny byly již vysvětleny v kapitole 2.1. Nepeněžní odměny představují seznam výhod poskytované zaměstnavatelem pro zaměstnance. Nepeněžní odměny jsou součástí systému odměn. Do této formy odměňování lze zařadit dotované stravování, možnost osobního rozvoje, uznání, úspěch, ocenění pracovníků, možnost zodpovědnosti apod. (Vašítková, 2014).

Kocianová (2010) dále jako jednu z forem odměn považuje celkovou odměnu. Tuto odměnu rozděluje do dvou částí, a to na transakční odměny a relační odměny. Transakční

odměny jsou odměny hmotné či hmatatelné, například zaměstnanecké výhody. Oproti tomu relační odměny jsou nehmotné, jako je například vzdělávání a rozvoj pracovníků. Schéma celkové odměny znázorňuje obrázek č. 3.

Obrázek č. 3: Schéma celkové odměny



Zdroj: Kocianová (2010)

4.3.1 Mzda a plat

Mzdu lze definovat jako peněžité plnění, které poskytuje zaměstnavatel svému zaměstnanci za vykonanou práci ve formě naturální mzdy (peněžité hodnoty). Mzda je závislá na náročnosti, složitosti, namáhavosti a pracovních podmínkách vykonávané práce (Šikýř, 2016).

Urban (2017) rozděluje mzdu na základní a pevnou. Na pracovním trhu je mzda závislá poptávkou ze strany podniků a nabídkou ze strany domácností. Vychází především z ceny vykonávané práce nebo profese. Použití základní mzdy není vždy vhodné a vhodnější je využití pevné neboli tarifní mzdy.

Mzdové formy lze rozlišit podle Dvořákové a kol. (2012) na: základní (časová a úkolová mzda), doplňkové (provize, prémie, osobní ohodnocení, bonusy, odměny a podíl na hospodářském výsledku).

4.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou určitou formou odměn, které jsou poskytovány zaměstnavatelem pro zaměstnance pouze za to, že pro podnik pracují. Oproti mzdě a platu nebývají zaměstnanecké výhody závislé na výkonu pracovníků, přičemž se ale přihlíží na jejich pracovní pozici a funkci v podniku (Koubek, 2010).

Zaměstnanecké výhody je možné rozdělovat podle hlediska způsobu poskytování na plošné, pružné a kombinace obojího. Plošné výhody jsou poskytované zaměstnavatelem bez ohledu na to, zda pracovníci o ně jeví zájem. Naopak pružné výhody poskytují pracovníkům možnost volby podle jejich potřeb. Pružné výhody mají ovšem omezený tzv. finanční limit. To znamená, že pracovník může čerpat zaměstnanecké výhody pouze do podnikem stanoveného limitu (Urban, 2017).

Kombinace plošných a pružných výhod představuje spojení pružného systému s plošným poskytováním. Tato kombinace má své výhody a nevýhody. Výhodou je například uspokojení většího počtu pracovníků, jelikož každý pracovník má různé preference. Nevýhodou je vysoká počáteční investice pro podnik spojená s vysokou administrativní náročností (Urban, 2017).

Zaměstnanecké výhody lze dále rozdělit do několika kritérií, a to z hlediska: formy, věcného hlediska a daňového hlediska. Z hlediska formy se rozdělují zaměstnanecké výhody podle peněžních a nepeněžních forem (Palíšková & kol., 2021).

Peněžními výhodami jsou různé příspěvky na životní pojištění, stravování a penzijní připojištění. Nepeněžní výhody mají sice finanční hodnotu, ale nelze je zahrnout do peněžní formy. Mohou to být například firemní automobily, telefony, počítače, sick days, více dovolené apod. (Palíšková & kol., 2021).

Druhým kritériem je věcné hledisko, kdy je výhody možné rozdělit podle Šikýře (2016) na výhody spojené s prací, sociálním postavením a výhody statusové. Posledním hlediskem je daňové, které lze dále rozdělit podle daňově uznatelných a neuznatelných ze strany podniku a zdanění či osvobození od daně ze strany pracovníka (Palíšková & kol., 2021).

5 Představení podniku

V této kapitole je blíže představen podnik Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. a jeho identifikační údaje, předmět podnikání, historie podniku, organizační struktura, struktura zaměstnanců a finanční situace podniku.

Podnik Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. je dceřiným podnikem společnosti Eissmann Group Automotive (EGA) se sídlem v Německu. Samotné logo společnosti je znázorněno na obrázku č. 4.

Obrázek č. 4: Logo podniku Eissmann Automotive Česká republika s.r.o.



Zdroj: Eissmann Automotive Česká republika s.r.o., 2022

Samotný podnik Eissmann Group Automotive (EGA) byl založen v roce 1964 a v současné době má pobočky po celém světě. V České republice byl podnik zapsán do obchodního rejstříku 22. července 1991 pod názvem Eissmann Automotive Česká republika s.r.o., se sídlem v Boru u Tachova. (Justice, 2023a).

Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. se specializuje na výrobu kožených interiérů pro automobily a také vyrábí další interiérové prvky. Mezi hlavní výrobky, které jsou vyráběné v pobočce Vysočany jsou:

- Ořezové komponenty.
- Řazení a ovládání.
- Kryty airbagu řidiče.
- Vnitřní moduly.
- Kinematika.
- Obložení sedadla (Eissmann Group Automotive, 2023a).

Tento výčet potvrzuje i předmět podnikání dle veřejně dostupného obchodního rejstříku, kde je uvedeno následující k předmětu podnikání:

- Obchodní činnost včetně dovozu a vývozu v oboru výrobků z kůže a umělých hmot v rámci vyhl. 256/90 Sb.
- Výroba produktů z kůže a umělých hmot.
- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (Justice, 2023a).

Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. se specializuje na výrobu automobilových kompetentů zejména pro tyto značky: Mercedes-Benz, Porsche, Škoda, BMW, Volkswagen, Ford, McLaren, Audi a Aston Martin (Eissmann Automotive Česká republika s.r.o., 2022).

5.1 Identifikační údaje

- Obchodní jméno: Eissmann Automotive Česká republika s.r.o.
- Právní forma: Společnost s ručením omezeným.
- Sídlo: Bor u Tachova, Náměstí č. 470.
- Identifikační číslo: 182 51 412.
- Spisová značka: C 632 vedená u Krajského soudu v Plzni.
- Základní kapitál: 100 000 Kč (Justice, 2023a).

5.2 Historie podniku Eissmann Automotive Česká republika s.r.o.

Podnik byl založen v roce 1991 pod názvem Zibora, se sídlem v Boru u Tachova. Hlavním předmětem podnikání byla výroba kožených interiérů a doplňků pro automobilový průmysl. O sedm let později, tedy v roce 1998 byl podnik přejmenován na Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. (Eissmann Automotive Česká republika s.r.o., 2023).

Zároveň došlo ke změně předmětu podnikání na kompletaci řadicích pák a ručních brzd. Podnik se o pět let později rozšířil do větších prostor ve Vysočanech, kde sídlí i v současné době. Dále došlo k rozšíření nabízeného sortimentu o vypěňování řadicích pák a kompletace loketních opěrek (Eissmann Automotive Česká republika s.r.o., 2022).

5.3 Organizační struktura podniku

Podnik Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. uplatňuje liniově štábní organizační strukturu, která je charakteristická svou specializací a odborností řízení. Celkově je organizační struktura podniku velmi dobře rozdělena do různých oddělení, které společně spolupracují na výrobě kožených interiérů do automobilů (Eissmann Automotive Česká republika s.r.o., 2022).

V čele podniku stojí generální ředitel, který zodpovídá mateřskému podniku v Německu a vede tým řídicích pracovníků. Řídící pracovníci jsou zodpovědní za tyto oblasti: výroba, nákup, kvalita, personalistika, logistika, finance a řízení, výzkum a vývoj. Organizační struktura podniku je znázorněna na obrázku č. 5 (Eissmann Automotive Česká republika s.r.o., 2022).

Obrázek č. 5: Organizační struktura podniku



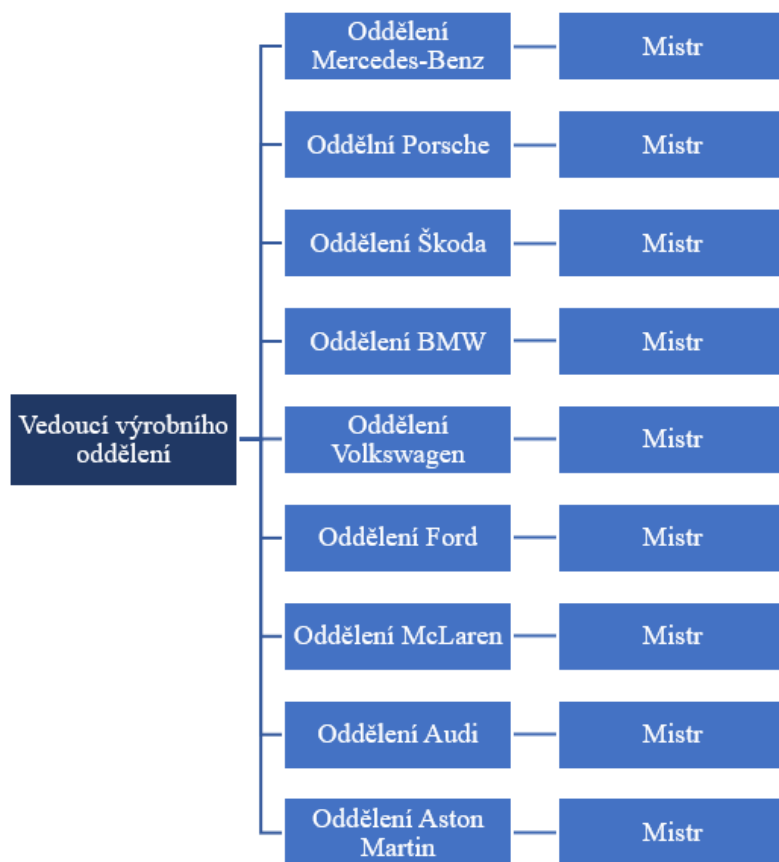
Zdroj: Eissmann Automotive Česká republika s.r.o., 2022, zpracováno autorkou

Organizační struktura výrobního oddělení

V rámci bakalářské práce se autorka práce zaměřuje na výrobní oddělení, kde je taktéž zpracována praktická část této práce. Z tohoto důvodu nejsou podrobně vymezena všechna oddělení, pouze výrobní (Eissmann Automotive Česká republika s.r.o., 2022).

Z obrázku č. 6 lze vyčíst, že oddělení výroby se tedy dále člení. V čele stojí vedoucí výrobního oddělení, který zodpovídá za plnění úkolů. Na starosti má celkem devět dalších oddělení, která se rozdělují dle zaměření na konkrétní druh automobilu. Každé z těchto devíti oddělení má 1–2 mistry, kteří dohlíží na své výrobní pracovníky. Každý z těchto mistrů má pod sebou skupinu zhruba po 30–50 výrobních pracovníků (Eissmann Automotive Česká republika s.r.o., 2022).

Obrázek č. 6: Organizační struktura výrobního oddělení



Zdroj: Eissmann Automotive Česká republika s.r.o., 2022, zpracováno autorkou

5.4 Struktura zaměstnanců

Podnik Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. se snaží získávat pracovníky zejména prostřednictvím smluvních agentur, na základě doporučení již stávajících pracovníků, reklamou v rádiu či v novinách. V neposlední řadě podnik využívá možnosti získat pracovníky prostřednictvím úřadu práce (Vedoucí pracovnice personálního oddělení, osobní rozhovor, 20. 02. 2023).

V podniku pracuje zhruba 680 pracovníků. Pracovníky lze dále rozdělit podle způsobu přijetí do zaměstnání na pracovníky přijaté samotným podnikem neboli kmenové pracovníky a agenturní pracovníky. Kmenových pracovníků je v podniku mnohem více a to kolem 430 pracovníků. Agenturních pracovníků je v podniku přibližně 250 (Eissmann Automotive Česká republika s.r.o., 2022).

Podnik umožňuje pracovníkům zaměstnání na hlavní pracovní poměr (HPP). Dále pracovníci mohou v podniku pracovat na základě dohody o provedení práce (DPP)

nebo dohody o pracovní činnosti (DPČ) (Vedoucí pracovnice personálního oddělení, osobní rozhovor, 20. 02. 2023).

Struktura pracovníků dle pohlaví je i přes to, že se jedná o výrobní podnik zaměřený na výrobu automobilového příslušenství velmi vyrovnaná. V podniku sice pracuje více mužů než žen, ale jde jen o velmi malý rozdíl. V podniku pracuje kolem 360 mužů a 320 žen (Vedoucí pracovnice personálního oddělení, osobní rozhovor, 20. 02. 2023).

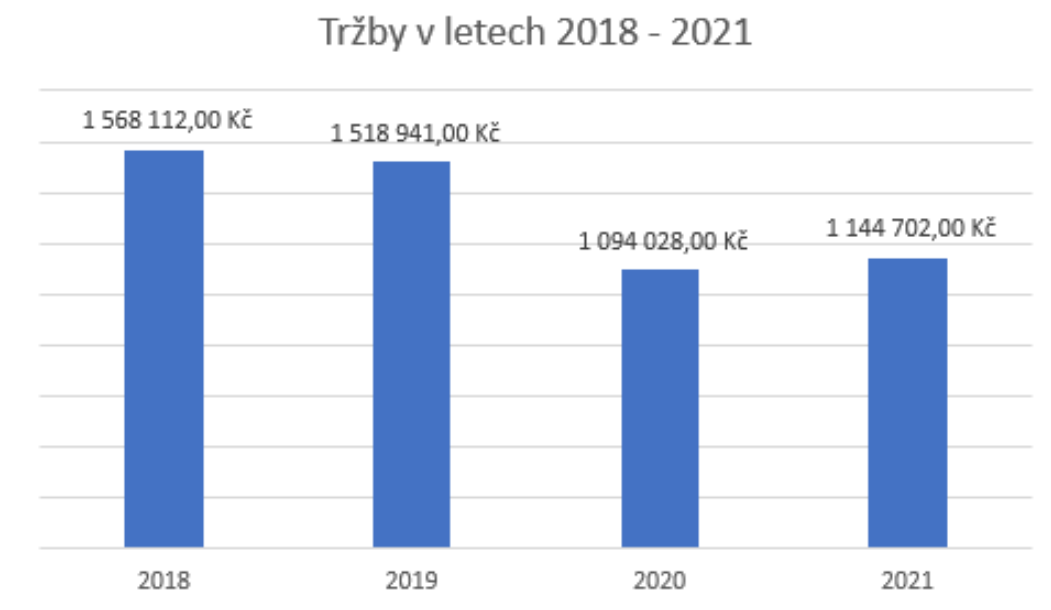
5.5 Finanční situace podniku

Z obrázku č.7 lze vyčíst, že tržby byly v roce 2018 nejvyšší a poté začaly klesat. Tato situace je zapříčiněná především koronavirovou pandemií, která začala v březnu 2020.

V tomto období byl nedostatek součástek a náhradních dílů pro potřebnou výrobu. Pracovníci proto byli často nuceni zůstat doma z provozních důvodů. To se podepsalo na tržbách podniku, kdy rozdíl oproti předešlým letům byl téměř 500 000 Kč.

Nicméně ke konci roku 2021 se koronavirová situace trochu uklidnila. Zde je vidět, že se podniku začalo opět dařit a tržby oproti předchozímu roku znovu rostou. Tržby v roce 2021 jsou o 50 tisíc vyšší než v roce 2020 (Eissmann Automotive Česká republika s.r.o., 2020, Eissmann Automotive Česká republika s.r.o., 2021, Justice, 2023b, Justice, 2023c).

Obrázek č. 7: Grafické zobrazení tržeb v mil. Kč od roku 2018 do roku 2021



Zdroj: Eissmann Automotive Česká republika s.r.o., 2020, Eissmann Automotive Česká republika s.r.o., 2021, Justice, 2023b, Justice, 2023c, zpracováno autorkou

6 Motivační systém podniku

Tato kapitola popisuje motivační systém v podniku Eissmann Automotive Česká republika s.r.o., specifika se zaměřením na výrobní pracovníky v podniku. Výrobní pracovníci jsou pro podnik velmi důležití, neboť bez nich by nemohl podnik fungovat. A proto je potřebné tyto pracovníky neustále motivovat ke kvalitnímu vykonávání práce.

Popis motivačního systému byl zpracován na základě polostrukturovaného rozhovoru osobně s vedoucí pracovnící personálního oddělení podniku Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. Podstatná část důležitých informací byla získána z interních materiálů podniku, které byly poskytnuty autorce práce. Jedná se především o systém odměňování, hodnocení pracovníků a jiné vnitropodnikové dokumenty. Využity byly také výroční zprávy dostupné ze stránky or.justice.cz.

Samotná příprava scénáře k rozhovoru je součástí této práce jako příloha č. 1. Cílem tohoto rozhovoru bylo zjistit, jak má Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. nastavený motivační systém v podniku. Tato kapitola práce je dále rozdělena do několika podkapitol: odměňování pracovníků, hodnocení pracovníků, vztahy na pracovišti, pracovní prostředí a organizace práce, rozvoj pracovníků, komunikace a benefity.

6.1 Odměňování pracovníků

Mzda

Základním motivačním prostředkem je mzda pracovníků. V podniku existuje několik platových tříd, které jsou přidělovány dle náročnosti práce, viz tabulka č. 1.

Tabulka č. 1: Platové třídy pracovníků v podniku dle náročnosti

Třída	Název operace ve třídě	Základ	Vyrovnaní	Prémie	Celkem mzda
1	Nástupní třída po dobu zaškolení	20 800 Kč	0 – 6000 Kč	0 – 5 100 Kč	20 800 – 31 900 Kč
2	Viz. Katalog prací / příloha č. 2	22 120 Kč	0 – 6000 Kč	0 – 5 100 Kč	22 120 – 33 220 Kč
3	Viz. Katalog prací / příloha č. 2	23 450 Kč	0 – 6000 Kč	0 – 5 100 Kč	23 450 – 34 550 Kč
4	Viz. Katalog prací / příloha č. 2	24 000 Kč	0 – 6000 Kč	0 – 5 100 Kč	24 000 – 35 100 Kč
5	Master	25 300 Kč	0 – 6000 Kč	0 – 5 100 Kč	25 300 – 36 400 Kč

Zdroj: Eissmann Automotive Česká republika s.r.o., (2023), zpracováno autorkou

V první platové třídě se nachází pracovníci, kteří momentálně do podniku nastoupili, bez ohledu na výkon práce. Jejich základní mzda činí 20 800 Kč. Ve druhé, třetí a čtvrté platové třídě jsou pracovníci, kteří jsou v podniku více než 3 měsíce a rozřazují se do těchto kategorií dle činností, které vykonávají. Základní mzda těchto pracovníků je 22 120 Kč až 24 00 Kč.

V poslední, tedy nejnáročnější páté platové třídě se nacházejí pracovníci bez ohledu na konkrétní druh práce a délky trvání pracovního poměru v podniku. Jde o pracovníky, kteří mají nadprůměrnou zručnost, jsou flexibilní, loajální vůči podniku a mají mimořádnou úroveň odborných způsobilostí. Tito pracovníci jsou ohodnoceni základní mzdou 25 300 Kč.

Bez ohledu na platovou třídu dostávají zaměstnanci prémie v hodnotě 0–5100 Kč a vyrovnání mzdy až 6 000 Kč. Prémie se u pracovníků vypočítávají dle platných norem spotřeby práce neboli produktivity práce a podle plnění kvalitativních ukazatelů, zda splňují kvalitu výroby. To je stejné pro všechny třídy, což znázorňuje tabulka č. 1.

Při stanovení norem práce přihlíží zaměstnavatel k fyziologickému a neuropsychickému zdraví pracovníků. Dále k platným předpisům o bezpečnosti práce, ochraně zdraví a životního prostředí, k pracovním polohám, zásadám hygieny práce a času na přirozené potřeby jako je jídlo a odpočinek. Noví pracovníci, kteří vstupují do pracovního poměru mají nárok na prémie nejdříve po zaučení.

Prémie a odměny

Jak již bylo zmíněno výše, prémie mohou pracovníci získat za produktivitu nebo kvalitu práce. Tyto prémie jsou pracovníkům vypláceny měsíčně a jsou tvořeny následujícími ukazateli (viz následující tabulka č. 2).

Tabulka č. 2: Ukazatele prémie pracovníků

Míra plnění cíle	Produktivita		Kvalita/vytíženost	
	Výsekovna	Ostatní střediska	Výsekovna (vytíženost)	Ostatní střediska (kvalita)
Méně než 75 %	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
75 % - 94,9 % (včetně)	1 000 Kč	1 400 Kč	1 400 Kč	1 000 Kč
95 % - 99,9 % (včetně)	1 200 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	1 200 Kč
100% - 101,9 % (včetně)	1 400 Kč	2 600 Kč	2 600 Kč	1 400 Kč
102 % - 103,9 % (včetně)	1 500 Kč	2 800 Kč	2 800 Kč	1 500 Kč
104 % - 105,9 % (včetně)	1 550 Kč	2 900 Kč	2 900 Kč	1 550 Kč
106 % - 106,9 % (včetně)	1 600 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč	1 600 Kč
Více jak 107 %	1 700 Kč	3 200 Kč	3 200 Kč	1 700 Kč

Zdroj: Eissmann Automotive Česká republika s.r.o., 2023, zpracováno autorkou

Dalším ze způsobu motivace je přijímání zlepšovacích návrhů pracovníků. Pokud pracovník přijde s nějakým realizovatelným návrhem na zlepšení, je odměněn jednorázově 500 Kč.

Mimořádné odměny

Dalším způsobem odměňování pracovníků v podniku Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. jsou mimořádné neboli věrnostní odměny. Tyto odměny podnik poskytuje svým pracovníkům jako ocenění dlouhodobé práce.

Nárok na získání mimořádné odměny za dobu trvání pracovního poměru je počítán od roku 1998. Tedy od okamžiku, kdy se vlastníkem podniku Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. stala společnost Eissmann Automotive Deutschland. Tato prémie bude tedy posuzována dle nástupu uvedeného v pracovní smlouvě.

Mimořádná prémie se poskytuje za dlouhodobě vykonávanou práci, a to za tato období:

- Alespoň 5 let – 1 000 Kč,
- alespoň 6 let – 1 500 Kč,
- alespoň 7 let – 2 000 Kč,
- alespoň 8 let – 3 000 Kč,
- alespoň 9 let – 4 000 Kč,
- alespoň 10 let a každý další rok – 5 000 Kč.

Tyto mimořádné prémie jsou splatné jednorázově, a to v nejbližším výplatním termínu po vzniku nároku na mimořádnou prémii. Mimořádné prémie, na které vznikne nárok při čerpání mateřské či rodičovské dovolené budou splatné až po ukončení mateřské nebo rodičovské dovolené, a to po třech měsících po návratu do podniku v nejbližším následujícím výplatním termínu.

Odměna při odchodu do důchodu

Následující tabulka č. 3 znázorňuje mimořádné odměny, které podnik poskytuje pracovníkům při odchodu do starobního, předčasného nebo invalidního důchodu III. stupně. V těchto případech vznikne pracovníkovi nárok na odměnu. Výše těchto odměn je závislá na počtu odpracovaných let v podniku Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. Tato odměna je však splatná teprve ke dni skončení pracovního poměru.

Tabulka č. 3: Výše odměn při odchodu do důchodu dle odpracovaných let

Za roky odpracované v pracovním poměru zaměstnavateli	Odměna
Více než 5 let	5 000 Kč
Více než 10 let	10 000 Kč
Více než 15 let	15 000 Kč
Více než 20 let	20 000 Kč

Zdroj: Eissmann Automotive Česká republika s.r.o., 2023, zpracováno autorkou

6.2 Hodnocení pracovníků

S hodnocením pracovníků úzce souvisí jejich odměňování. Hodnocení pracovníků probíhá v podniku Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. pravidelně. Pracovníky hodnotí jejich mistr.

Prvním krokem hodnocení je stanovení cílů a očekávání. Do tohoto kroku lze zahrnout diskusi mezi pracovníkem a jeho mistrem o tom, jaké jsou jeho pracovní povinnosti, cíle a jaký se očekává pracovní výkon.

Průběžné sledování výkonu pracovníků zahrnuje pravidelné setkání vedoucích pracovníků a pracovníků ve výrobě, kdy dochází k diskusi o výkonu, překážkách a příležitostech pro zlepšení.

Každý mistr má pod sebou zhruba 30–50 pracovníků na které dohlíží a kontroluje jejich vykonanou práci. Na základě výkonu pracovníků a dle kvality odvedené práce je pracovník hodnocen a poté odměněn.

Hodnocení pracovníků probíhá na základě těchto kritérií:

- Plnění norem práce.
- Kvalita výstupu pracovníka.
- Přesnost a důkladnost.
- Komunikace a spolupráce.

Formální hodnocení není jediný způsob, jak podnik hodnotí své pracovníky. Mezi hodnocení lze zahrnout i neformální způsob hodnocení, formou pochval či uznání.

6.3 Vztahy na pracovišti

Dobré vztahy na pracovišti jsou důležité pro úspěšné fungování podniku a zlepšení kvality práce. Dobré a zdravé vztahy zlepšují spolupráci a týmovou práci mezi pracovníky, snižují stres a zkvalitňují celkové pracovní prostředí a pracovní atmosféru.

Jedním ze způsobů, jak podnik Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. přispívá k přátelským vztahům na pracovišti je pořádání pravidelných akcí pro výrobní pracovníky. Například „Velikonoční den“, kdy výrobní pracovníci mají za úkol si doma připravit cokoli s velikonoční tematikou od pečení až po vyrábění z papíru. Následně je pořádána akce, kde každý představí své výrobky a ostatní výrobní pracovníci hodnotí výrobky ostatních.

Dalším faktorem ovlivňujícím dobré vztahy na pracovišti je spolupráce a týmová práce. Kvalitní týmová práce ovlivňuje nejen vztahy na pracovišti, ale také atmosféru na pracovišti a pracovní prostředí. Jelikož výrobní pracovníci nemají možnost rotace práce, vznikají tak stále týmy pracovníků. Pokud tým pracuje na dobré úrovni

a spolupracuje, má to mnoho výhod. První výhodou je zvýšení produktivity a efektivity týmu, protože každý člen týmu má jedinečné schopnosti a zkušenosti, které mohou přispívat k dosažení stejného cíle. Týmová práce dále napomáhá zlepšení komunikace mezi pracovníky, která vede k lepší koordinaci a lepšímu řešení problémů.

V podniku týmová práce a spolupráce hraje významnou roli, neboť pracovní operace výrobních pracovníků na sebe navazují. Je zde důležitá komunikace a informovanost o pracovních postupech. Tým má jasnou představu o tom, kdy se který úkol provádí tak, aby mohla být práce předána dalšímu pracovníkovi. Tato společná koordinace vede ke zkrácení času potřebného k dokončení výsledného produktu. Z tohoto důvodu je potřeba mezi sebou neustále komunikovat, koordinovat svou práci a podporovat se.

Vztahy na pracovišti, a především týmovou roli a spolupráci ovlivňují také konflikty. Z důvodu přepracovanosti výrobních pracovníků občas dojde k nějakým neshodám či konfliktům, které negativně ovlivňují spolupráci mezi pracovníky. Spolupráce je z důvodu návaznosti pracovních procesů v týmu naprosto důležitá. Za těmito účely je zde podnikový psycholog, kterého mají pracovníci možnost využít i v rámci benefitů. Nicméně podnikový psycholog je v podniku i z těchto důvodů. Vždy se snaží situaci vyřešit. Ve většině případů se konflikty vyřeší a pracovníci si vše vyjasní a nadále spolupracují.

6.4 Pracovní prostředí a organizace práce

Podnik k motivaci přispívá dobrými pracovními podmínkami a pracovním prostředím. Bezpečnost práce je důležitá, aby se minimalizovalo riziko úrazů a zdravotních problémů pracovníků ve výrobě. Podnik proto poskytuje tato opatření: ochranné pomůcky, pravidelná školení pracovníků, pravidelná údržba a bezpečnostní postupy.

Důležité je pracovní prostředí ve výrobě. Výrobní prostory jsou dobře osvětlené, čisté a organizované, aby byly bezpečné a pracovníkům se lépe vykonávala práce. Ve výrobě je dostatečný počet strojů a nástrojů, tudíž nedochází k nevyužití některých z pracovníků.

Sociální zázemí je potřebné pro pohodlí pracovníků. Proto podnik poskytuje svým pracovníkům možnost využití kuchyňky, odpočinkové prostory, vlastní jídelnu a šatny, kde má každý pracovník vlastní skříňku.

Organizace práce

Práce v podniku Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. je pro výrobní pracovníky fyzicky velmi náročná. Práce probíhá v třísměnném provozu, tedy ranní, odpolední a noční. Tyto směny se střídají po týdnu. U těchto pracovníků je stanovena týdenní pracovní doba ve výši 37,5 hodiny.

V podniku jsou pracovníci, kteří pracují na jednosměnný provoz, jde o pracovníky na technickohospodářské pozici, vybrané pracovní pozice ve výrobě a vybrané pracovní pozice v oddělení údržby, úklidu a ostatních odděleních. O tomto však rozhoduje zaměstnavatel. Převážná většina tedy pracuje ve třísměnném provozu.

Podnik bohužel neumožňuje pracovníkům přizpůsobit si směny. Vzhledem k výrobním procesům to není možné. Toto zvýhodnění mají pouze matky s dětmi nebo lidé se zdravotními problémy, kteří nesmí pracovat v noci.

Pracovníci jsou pravidelně informováni o organizaci práce. Vedoucí pracovník navštěvuje pravidelně jednou týdně své pracovníky a sděluje jim veškeré potřebné informace ohledně organizace práce.

6.5 Rozvoj pracovníků

Rozvoj a vzdělávání pracovníků je důležitou součástí chodu samotného podniku. Rozvoj pracovníků umožňuje zlepšení kvality a efektivity výroby, zlepšení bezpečnosti práce, podpora inovací, zlepšení spolupráce a komunikace a zlepšení možností kariérního růstu.

Školení

Rozvoj pracovníků v podniku Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. probíhá více způsoby. Jedním ze způsobů je školení pracovníků. Podnik poskytuje tato školení:

- Školení týkající se výrobních procesů.
- Školení v oblasti kvality.
- Školení v oblasti bezpečnosti práce.
- Školení v oblasti používání strojů a nástrojů.
- Školení v oblasti nových technologií.

Mentoring

Podnik využívá jako formu rozvoje mentoring. Tato forma rozvoje a vzdělávání pracovníků spočívá v učení a radách, které poskytuje zkušenější pracovník neboli mentor, méně zkušenému pracovníkovi, který se snaží rozvíjet své schopnosti a dovednosti.

Mentor poskytuje pracovníkovi podporu a důvěru. Mentoring se využívá zejména u nových pracovníků, kteří nemají zatím žádné zkušenosti a pomocí této formy lze získat potřebné dovednosti k vykonávání své práce.

Možnost postupu na pozici mistra

Pracovníci ve výrobě mají možnost kariérního růstu a povýšení na pozici mistra. Má to různá kritéria, která musí daný pracovník splnit. Tato kritéria jsou:

- Pracovní zkušenosti – pracovní zkušenosti pracovník získá při školení či vlastní kreativitou. Jde o nejdůležitější faktor pro postup na pozici mistra.
- Vzdělání a odborné znalosti – pracovník musí mít znalosti v oblasti výrobních procesů, technologií, kvality, řízení pracovních týmů a jiné.
- Schopnosti vedení a komunikace – mistr ve výrobě musí být schopen vést a komunikovat s týmem. Proto je potřebné, aby pracovník měl dobré komunikační schopnosti.
- Výkonnost a výsledky práce – jde o klíčový faktor pro hodnocení úspěšnosti pracovníka a jeho schopností postoupit na pozici mistra. Pracovník by měl být schopen dosahovat předem stanovených cílů a úkolů.
- Postoj a chování – kromě dovedností a zkušeností je důležitý postoj pracovníka. Pracovník by měl být zodpovědný, spolehlivý, schopen řešit problémy a umět pracovat pod tlakem.
- Školení a kurzy – pracovník by se měl zúčastnit alespoň některých z nabízených kurzů a školení, díky kterým získá právě potřebné zkušenosti a dovednosti.

6.6 Komunikace

Podnik Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. využívá různé nástroje k motivaci pracovníků. Jedním z nich je způsob komunikace. Tato komunikace probíhá formou pravidelného setkání, které se koná jednou za měsíc. Setkání se účastní vedení podniku a výrobní pracovníci.

V rámci těchto setkání je výrobním pracovníkům představena aktuální situace podniku a s tím spojené výsledky, kterých podnik dosahuje. Též se zhodnotí předcházející období a následně na to vedoucí pracovníci navážou s tím, co je potřebné změnit, aby plán pro budoucí období byl co nejefektivnější. Průběh celého setkání má na starosti vedení podniku a zároveň přibližně týden dopředu informuje pracovníky o setkání.

6.7 Benefity

Pracovníkům podniku jsou k dispozici následující benefity:

- Podnikový psycholog,
- Příspěvek na dopravu.
- Příspěvek na stravování.
- Fyzioterapie v podniku.
- Příspěvek na masáže.
- Volný vstup do bazénu.
- Lístky do kina.
- Příspěvky na kulturní akce.
- Prázdninové vstupenky do ZOO.
- Týden dovolené navíc nad rámec zákoníku práce.

Všechny výše vyjmenované benefity se týkají jak výrobních pracovníků ve výrobě, mistrů, administrativních pracovníků, tak i vedoucích pracovníků na vyšších pozicích.

Podnikový psycholog

Pracovníci mají možnost využití podnikového psychologa i během pracovní doby. Často se v důsledku přepracovanosti pracovníků stane, že dojde k nějaké neshodě či konfliktu. Potřebné tedy je, aby zasáhl psycholog a situaci vyřešil. Rovněž mohou pracovníci bezplatně využít podnikového psychologa, pokud cítí, že mají nějaký osobní psychický problém a chtějí ho vyřešit. Podle vedoucí pracovnice personálního oddělení není psycholog příliš dobrovolně využíván pracovníky.

Příspěvek na dopravu

Nejvíce poptávaným benefitem ze strany nových pracovníků je příspěvek na dopravu. Jde o jediný příspěvek, na který nemá nárok každý pracovník. Na tento příspěvek mají nárok pouze pracovníci, kteří se dopravují do práce vlastním dopravním prostředkem a nevyužívají firemní rozvoz.

Výše dopravního příspěvku pro pracovníky:

- Do 5 km – příspěvek 500 Kč.
- Do 10 km – příspěvek 800 Kč.
- Do 15 km – příspěvek 1 500 Kč.
- Do 30 km – příspěvek 1 800 Kč.
- Do 50 km – příspěvek 2 200 Kč.
- Do 50 km – příspěvek 2 500 Kč (Eissmann Automotive Česká republika s.r.o., 2023).

Příspěvek na stravování

Dalším benefitem je příspěvek na stravování. Na tento příspěvek mají nárok všichni pracovníci nezávisle na délce pracovního poměru. V podniku je vlastní jídelna, kde mají pracovníci obědy.

Na tento příspěvek v oblasti stravování ale nemá nárok pracovník, který chodí na noční směny, jelikož jídelna nemá noční provoz. Nicméně těmto pracovníkům je tento benefit kompenzován stravenkami.

Fyzioterapie v podniku

Práce v podniku Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. je fyzicky náročná. Podnik si je toho vědom, a proto mají pracovníci jako jeden z benefitů možnost využití fyzioterapie v podniku. Fyzioterapii lze využít kdykoliv po pracovní době.

Příspěvek na masáže

Příspěvek na masáže úzce souvisí s náročností práce. Tento benefit je vhodný pro relaxaci a odpočinek pracovníků. Zároveň podporuje péči o zdraví pracovníků a napomáhá zvýšit produktivitu práce a spokojenost pracovníků.

Volný vstup do bazénu

Podnik pečuje o zdraví svých pracovníků. Jedním z nabízených benefitů v oblasti péče o zdraví je volný vstup do bazénu. Pracovníci si tak mohou udržet zdraví a fyzickou kondici. To pozitivně ovlivňuje jejich produktivitu a výkon práce. Tento benefit je vhodný pro rodiny s dětmi.

Lístky do kina

Jelikož pracovníci pracují na směny, je pro ně velmi náročné trávit čas s rodinou a přáteli. Proto se podnik snaží těmto lidem vyhovět prostřednictvím benefitů. Jedním z těchto benefitů jsou právě lístky do kina. Tento příspěvek zlepšuje firemní kulturu a vztahy mezi pracovníky, když si mohou užít nějaký kulturní zážitek se svými kolegy.

Příspěvky na kulturní akce

Podobně jako lístky do kina, tak i příspěvek na kulturní akce napomáhá zlepšovat firemní kulturu a vztahy na pracovišti. Jde především o kulturní akce jako jsou koncerty, divadelní představení, výstavy, festivaly, muzea a galerie či literární večery. Příspěvek na kulturní akce umožňuje rozvíjet kulturní zájmy pracovníků, a to má pozitivní vliv na jejich osobní rozvoj.

Prázdninové vstupenky do ZOO

Prázdninové vstupenky do ZOO jsou poskytovaným benefitem ze strany podniku zejména pro rodiny s dětmi, především s malými dětmi. Jelikož jde o benefit, kde využití nenajde každý, tak má tento benefit pro každého pracovníka odlišnou hodnotu.

Týden dovolené nad rámec zákoníku práce

Posledním benefitem je týden dovolené nad rámec zákoníku práce. Podnik svým zaměstnancům nabízí nárok na týden dovolené navíc, tedy 5 pracovních dnů navíc.

7 Dotazníkové šetření

V této kapitole je blíže popsáno vlastní empirické šetření v podniku Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. Empirické šetření bylo realizováno s využitím dotazníkového šetření. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak výrobní pracovníci hodnotí vybrané motivační faktory v podniku.

V návaznosti na uvedený cíl byly formulovány následující výzkumné otázky:

- **VO1:** Jak výrobní pracovníci hodnotí zvolené motivační faktory uplatňované v daném podniku?
- **VO2:** Do jaké míry jsou tyto faktory pro ně důležité?

V rámci této bakalářské práce byl vytvořen dotazník pro pracovníky ve výrobním oddělení. Dotazník byl vytvořen na základě interních zdrojů, konzultací s vedoucí pracovníci personálního oddělení a odborné literatury. Dotazník je součástí přílohy B.

Dotazníky byly distribuovány v papírové podobě ve dnech 20.03.2023 – 27.03.2023. Celkem bylo distribuováno 70 dotazníků a vrátilo se 44 dotazníků. Z toho se dva dotazníky musely vyřadit z důvodu neúplného vyplnění. Celkem tedy bylo využito 42 dotazníků. Návratnost je 62,86 %.

7.1 Struktura a obsah dotazníku

Dotazník je obsahově strukturován do tří částí, kdy jednou z částí jsou otázky směřující na identifikační informace o respondentech. První část dotazníku se skládá z 19 tvrzení, která jsou zaměřena na zhodnocení motivačního systému. Tvrzení byla formulována s využitím čtyřbodové hodnotící škály s mírou souhlasu a důležitosti.

Jednotlivé stupně popisující míru souhlasu jsou rozděleny následovně: 1 – souhlasím, 2 – spíše souhlasím, 3 – spíše nesouhlasím, 4 – nesouhlasím. Stejně tak jsou rozděleny stupně popisující míru důležitosti, a to: 1 – důležité, 2 – spíše důležité, 3 – spíše nedůležité, 4 – nedůležité.

Druhá část dotazníku se zaměřuje na zhodnocení a seřazení benefitů dle vlastních preferencí. Respondenti seřadili 9 benefitů dle důležitosti od 1-9. 1 představovala nejvíce důležitý benefit a 9 nejméně důležitý benefit. Třetí a zároveň poslední část dotazníku obsahuje 4 identifikační otázky zaměřené na zjištění základních informací o respondentech.

7.2 Charakteristika respondentů

Respondenti dotazníkového šetření byli výrobní pracovníci v podniku Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. Dle konzultace s podnikem byl dotazník distribuován výrobním dělníkům ve dvou odděleních.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 14 mužů (33,33 %), 27 žen (64,29 %) a jeden respondent odpověděl jiné (2,38 %), jak již znázorňuje tabulka č. 4. Z hlediska věku byli nejpočetnější skupinou respondenti ve věku 26-35 let, téměř 36 % ze všech dotázaných. Druhou nejpočetnější skupinou s rozdílem 2 respondentů byli respondenti ve věku 46 a více let. Následovali respondenti ve věkové skupině 36-45 let a nejméně dotázaných odpovědělo ve věku do 25 let.

Z hlediska délky zaměstnání odpovědělo 19 respondentů, tedy téměř 46 % ze všech dotázaných více než 5 let. 10 respondentů odpovědělo, že v podniku pracují 2-5 let. V období do 1 roku odpovědělo pouze 8 respondentů ze všech dotázaných a nejméně početnou skupinou z celkového počtu dotázaných jsou respondenti pracující v podniku 1-2 roky.

Z hlediska vzdělanosti má nejpočetnější skupina respondentů střední školu s maturitou. Celkem tedy necelých 55 % z celkového počtu dotázaných. Následující skupinou jsou respondenti se střední školou bez maturity s počtem 13 respondentů. Nejméně respondentů má pouze základní vzdělání (4 respondenti) a ještě méně respondentů, tedy 2 respondenti mají vysokoškolský titul. Celková charakteristika respondentů s počtem odpovědí a procentem z celkových odpovědí se nachází v tabulce č. 4.

Tabulka č. 4: Charakteristika respondentů

Segmentace	Kategorie	Počet	Procento
Pohlaví	Muž	14	33,33
	Žena	27	64,29
	Jiné	1	2,38
Věk	Do 25 ti let	6	14,29
	26-35 let	15	35,71
	36-45 let	8	19,05
	46 a více	13	30,95
Délka zaměstnání	do 1 roku	8	19,05
	1-2 roky	5	11,9
	2-5 let	10	23,81
	5 let a více	19	45,24
Vzdělání	základní vzdělání	4	9,53
	střední bez maturity	13	30,95
	střední s maturitou	23	54,76
	vysokoškolské vzdělání	2	4,76

Zdroj: zpracováno autorkou, 2023

7.3 Výsledky dotazníkového šetření

Tato kapitola se zaměřuje na výsledky dotazníkového šetření. Autorka práce rozdělila tvrzení do 7 oblastí, kde každá oblast obsahuje rozdílný počet jednotlivých tvrzení. Jedná se o tyto oblasti: obsah práce (3 tvrzení), jistota práce (2 tvrzení), odměny a prémie (4 tvrzení), vztahy na pracovišti a komunikace s nadřízeným (4 tvrzení), pracovní prostředí a organizace práce (4 tvrzení), rozvoj pracovníků (1 tvrzení) a benefity (1 tvrzení).

Jednotlivá tvrzení byla v dotazníku hodnocena dle míry souhlasu a míry důležitosti. Výsledky hodnocení jsou popsány v následujících podkapitolách pomocí aritmetických průměrů, mediánů, modusů a výběrových směrodatných odchylek.

Na oblast benefitů se dále zaměřuje otázka, kdy respondenti řadili benefity dle škály důležitosti od 1–9. Přičemž 1 znamenalo nejvíce důležité a 9 nejméně důležité.

7.3.1 Obsah práce

Následující tabulka č. 5 znázorňuje tvrzení, která se týkají obsahu práce v podniku Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. Z vyhodnocených dat vyplývá, že respondenti nejvíce souhlasili se zajímavostí práce (1,81). Zároveň z hlediska důležitosti je toto tvrzení pro respondenty nejvíce důležité (1,52).

Druhé tvrzení je z hlediska důležitosti stále pro respondenty považováno za spíše důležité (1,64). Co se týká souhlasu, tak respondenti s tímto tvrzením spíše souhlasí (2,10). Respondenti nejméně souhlasili s tvrzením, že pracovní doba umožňuje dostatek volného času. Výsledky míry souhlasu se nachází mezi spíše souhlasím a spíše nesouhlasím (2,17). Naopak pro respondenty je toto tvrzení spíše důležité (1,55).

Tabulka č. 5: Obsah práce

Tvrzení	Míra souhlasu				Míra důležitosti			
	průměr	medián	modus	odchylka	průměr	medián	modus	odchylka
Práce, kterou vykonávám je zajímavá.	1,81	2	1	0,83	1,52	1	1	0,67
Práce, kterou vykonávám mě naplňuje.	2,10	2	2	0,85	1,64	2	1	0,69
Pracovní doba mi umožňuje mít dostatek volného času.	2,17	2	1	1,12	1,55	1	1	0,89

Zdroj: zpracováno autorkou, 2023

7.3.2 Jistota práce

Výsledky hodnocení v oblasti jistoty práce znázorňuje následující tabulka č. 6. Respondenti uvedli, že v této oblasti je pro ně nejdůležitější jistota pracovního místa (1,31). Na druhou stranu to samé netvrdí míra souhlasu (2,07). I přesto, že hodnocení ze strany souhlasu je hůře hodnocené, tak stále spíše souhlasí, že mají jistotu pracovního místa.

Druhé tvrzení je z hlediska míry souhlasu hodnoceno vyrovnaně s prvním tvrzením (2,07). Naopak z hlediska důležitosti toto tvrzení není pro respondenty tolik důležité (2,21) jako jistota pracovního místa.

Tabulka č. 6: Jistota práce

Tvrzení	Míra souhlasu				Míra důležitosti			
	průměr	medián	modus	odchylka	průměr	medián	modus	odchylka
Mám jistotu pracovního místa.	2,07	2	2	0,87	1,31	1	1	0,68
Práci v podniku bych doporučil/a někomu v rodině nebo známému.	2,07	2	2	1,05	2,21	2	2	1,02

Zdroj: zpracování autorkou, 2023

7.3.3 Odměny a prémie

Následující tabulka č. 7 znázorňuje tvrzení týkající se odměn a prémie. Z výsledků je patrné, že jsou značné rozdíly mezi mírou souhlasu a mírou důležitosti. Tento fakt je pro podnik negativní, jelikož respondenti hodnotí odměny a prémie za velmi důležité, ale naopak s nimi příliš nesouhlasí.

Z tabulky vyplývá, že je pro respondenty nejvíce důležitý systém odměňování v podniku (1,48). Na druhé straně s tímto tvrzením respondenti příliš nesouhlasí a míra souhlasu se nachází mezi spíše souhlasím a spíše nesouhlasím (2,36). Stejně tak tvrzení, zda výše platu odpovídá náročnosti práce, kterou vykonávají vyšlo nejméně kladně z pohledu souhlasu (2,45). S tímto tvrzením respondenti nejméně souhlasí a míra souhlasu se přiklání spíše k odpovědi spíše nesouhlasím, ale naopak je toto tvrzení pro ně spíše důležité (1,52).

Nejlépe je hodnocena odměna 500 Kč za návrhy na zlepšení. Respondenti spíše souhlasí s tím, že je odměna 500 Kč za návrhy na zlepšení dostačující (2,31), nicméně je tento výrok pro respondenty nejméně důležitý (2) ze všech tvrzení v oblasti odměn a prémie.

Tabulka č. 7: Odměny a prémie

Tvrzení	Míra souhlasu				Míra důležitosti			
	průměr	medián	modus	odchylka	průměr	medián	modus	odchylka
Výše mého platu odpovídá náročnosti práce, kterou vykonávám.	2,45	2	2	1,06	1,52	1	1	0,89
Jsem spokojen/a se systémem odměňování v podniku.	2,36	2	2	1,14	1,48	1	1	0,74
Finanční odměna je pro mě jediným důvodem motivace k práci.	2,31	2	2	0,87	1,88	2	2	0,80
Prémie 500 Kč poskytnuté za návrh na zlepšení je dostatečný.	2,31	2	1	1,07	2	2	2	0,96

Zdroj: zpracováno autorkou, 2023

7.3.4 Vztahy na pracovišti a komunikace s nadřízeným

Tvrzení v tabulce č. 8 se zaměřují na oblast vztahů na pracovišti a komunikaci s nadřízeným pracovníkem. Tato oblast je z hlediska míry souhlasu a míry důležitosti hodnocena kladně a výsledky jsou velmi vyrovnané. Za nejdůležitější faktor respondenti považují vztah s nadřízeným pracovníkem (1,21). Pro podnik je tento fakt pozitivní záležitostí, jelikož i z pohledu míry souhlasu s tímto výrokem respondenti nejvíce souhlasí (1,55).

Druhým nejlépe hodnoceným tvrzením jsou vztahy mezi spolupracovníky. Toto tvrzení bylo hodnoceno kladně a respondenti s tímto tvrzením spíše souhlasí (1,64). Zároveň je pro respondenty tvrzení důležité (1,29). Tvrzení související s hodnocením a motivací pracovníků je pro respondenty důležité, ale zároveň s těmito tvrzeními respondenti spíše souhlasí.

Tabulka č. 8: Vztahy na pracovišti a komunikace s nadřízeným

Tvrzení	Míra souhlasu				Míra důležitosti			
	průměr	medián	modus	odchylka	průměr	medián	modus	odchylka
Nadřízený pracovník mě dostatečně motivuje k lepšímu výkonu.	1,98	2	2	0,10	1,71	2	1	0,86
Odvedená práce je vždy hodnocena ze strany nadřízeného formou pochvaly či uznání.	1,88	2	2	0,94	1,52	1	1	0,71
Vztahy mezi spolupracovníky na naší směně jsou přátelské.	1,64	1	1	0,85	1,29	1	1	0,55
Vztah s nadřízenými hodnotím kladně.	1,55	1	1	0,83	1,21	1	1	0,42

Zdroj: zpracováno autorkou, 2023

7.3.5 Pracovní prostředí a organizace práce

Tabulka č. 9 znázorňuje tvrzení týkající se oblasti pracovního prostředí a organizace práce. Tato tvrzení jsou z hlediska spokojenosti a důležitosti hodnocena za relativně úspěšná.

Respondenti nejvíce souhlasí (1,17) s tvrzením, zda vždy ví, co mají dělat po příchodu do práce. Toto tvrzení je nejlépe hodnoceno nejen z hlediska souhlasu, ale i z hlediska důležitosti (1,24). Pracovníci vždy ví, co mají dělat, jakmile přijdou do práce. Tento výrok je pro podnik přínosný, jelikož mají jistotu, že pracovníci opravdu dělají svou práci.

Velmi kladně z pohledu souhlasu a důležitosti též respondenti hodnotili bezpečnost práce. Pro respondenty je důležitá bezpečnost práce (1,48). Podnik má bezpečnost nastavenou na dobré úrovni. To prokazuje tvrzení míry souhlasu, kdy respondenti spíše souhlasí s bezpečností práce (1,5).

Co se týká informovanosti pracovníků, tak respondenti dle výsledků tvrzení spíše souhlasí s informovaností o plánech a rozhodnutích vedení podniku (1,86), zároveň je pro respondenty toto tvrzení spíše důležité (1,57). V této oblasti respondenti nejméně souhlasí se sociálním zázemím v podniku (2,07) nicméně odpověď respondentů je stále

na hranici spíše souhlasím. Zároveň je tvrzení pro respondenty nejméně důležité ze všech tvrzení v této oblasti, ale pořad je spíše důležité (1,81).

Tabulka č. 9: Pracovní prostředí a organizace práce

Tvrzení	Míra souhlasu				Míra důležitosti			
	průměr	medián	modus	odchylka	průměr	medián	modus	odchylka
Na pracovišti se cítím bezpečně a sám bezpečnosti přispívám.	1,5	1	1	0,77	1,48	1	1	0,71
Sociální zázemí (jídelny, kuchyňky, šatny, ...) hodnotím kladně.	2,07	2	2	0,81	1,81	2	2	0,74
Vždy vím, co mám dělat po příchodu do práce.	1,17	1	1	0,44	1,24	1	1	0,48
Jsem dostatečně informován/a o plánech a rozhodnutích vedení podniku.	1,86	2	1	0,93	1,57	1	1	0,67

Zdroj: zpracováno autorkou, 2023

7.3.6 Rozvoj pracovníků

Z tabulky č. 10 je zřejmé, že rozvoj pracovníků, jak z hlediska souhlasu, tak z hlediska důležitosti není respondenty hodnocen příliš kladně. Možnost povýšení na pozici mistra je pro respondenty spíše nedůležitá (2,4). Respondenti s tímto tvrzením spíše souhlasí, ale hranice míry souhlasu se blíží k odpovědi spíše nesouhlasím (2,14).

Tabulka č. 10: Rozvoj pracovníků

Tvrzení	Míra souhlasu				Míra důležitosti			
	průměr	medián	modus	odchylka	průměr	medián	modus	odchylka
Oceňuji možnost povýšení na pozici mistra.	2,14	2	2	1,00	2,4	2	2	1,04

Zdroj: zpracováno autorkou, 2023

7.3.7 Benefity

Následující tabulka č. 11 znázorňuje tvrzení zaměřená na spokojenost s benefity. Z hlediska míry souhlasu respondenti spíše souhlasí (2) se spokojeností nabízených benefitů. Zároveň jsou benefity pro respondenty spíše důležité (1,57). Hodnocení jak z hlediska míry souhlasu, tak míry důležitosti jsou velice vyrovnaná. Ovšem stále je toto tvrzení pro respondenty důležitější než míra souhlasu se spokojeností s danými benefity.

Tabulka č. 11: Benefity

Tvrzení	Míra souhlasu				Míra důležitosti			
	průměr	medián	modus	odchylka	průměr	medián	modus	odchylka
Jsem spokojen/a s benefity, které podnik poskytuje.	2	2	2	0,99	1,57	1	1	0,86

Zdroj: zpracováno autorkou, 2023

Respondenti měli za následující úkol seřadit benefity dle důležitosti od 1-9. 1 znamená nejvíce důležité a 9 nejméně důležité. Následující tabulka č. 12 znázorňuje pořadí benefitů dle důležitosti od nejvíce důležité po nejméně důležité benefity.

Za nejvíce důležitý benefit respondenti považují příspěvek na dopravu. Zde je vidět, že pracovníci nejsou místní a do práce musí dojíždět několik kilometrů mimo své bydliště. Na druhém místě se umístil příspěvek na stravování.

Na třetím místě respondenti označili za důležité fyzioterapii v podniku. S tímto souvisí i následující příspěvek na masáže, který se umístil na 4 místě. Z těchto výsledků lze konstatovat, že je práce fyzicky velice náročná, a tudíž pracovníci oceňují možnost fyzioterapeuta a masáže.

Na posledních příčkách se umístily následující benefity: příspěvek na kulturní akce, lístky do kina, volný vstup do bazénu, podnikový psycholog a prázdninové vstupenky. Všechny tyto vypsane benefity souvisí s volným časem.

Jak již ukazují data v tabulce č. 5, tak respondenti potvrdili, že nemají dostatek volného času. Tím pádem nejméně oceňují benefity, které právě s volným časem souvisí. Ze všeho nejméně ale respondenti ocenili prázdninové vstupenky do ZOO, kdy tento benefit skončil na posledním místě.

Tabulka č. 12: Seřídění benefitů dle důležitosti

Benefit	Pořadí
Příspěvek na dopravu	1
Příspěvek na stravování	2
Fyzioterapie v podniku	3
Příspěvek na masáže	4
Příspěvek na kulturní akce	5
Lístky do kina	6
Volný vstup do bazénu	7
Podnikový psycholog	8
Prázdninové vstupenky do ZOO	9

Zdroj: zpracováno autorkou, 2023

7.3.8 ANOVA

V rámci této podkapitoly byl testován vliv věku pracovníků a odpracovaných let pracovníků na celkové hodnocení míry souhlasu a míry důležitosti všech tvrzení. Otázka vzdělání nebyla řešena, jelikož téměř všichni pracovníci dosahují středního vzdělání bez maturity či s maturitou.

Před výpočtem ANOVY byla data posouzena z hlediska normality dat pomocí Shapiro-Wilkova testu. U všech tvrzení dosahovala p-hodnota tohoto testu velmi nízké hodnoty (menší než 0,001) dle programu JASP. Vše tedy nasvědčuje tomu, že data mají normální rozdělení.

Obrázek č. 8 znázorňuje ANOVU pro vliv věku na celkové hodnocení míry souhlasu a míry důležitosti. V obou případech je p-hodnota vysoká. U míry souhlasu dosahuje hodnoty 0,291 a u míry důležitosti 0,892.

Z vypočtených dat plyne, že nelze prokázat vliv věku pracovníka na celkové hodnocení míry souhlasu i míry důležitosti všech tvrzení. P-hodnota je v obou případech vyšší než hladina významnosti 5 nebo 10 %.

Obrázek č. 8: ANOVA – vliv věku pracovníka na celkové hodnocení

ANOVA věk - míra souhlasu

ANOVA - Celkove hodnoceni

Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Vek	1.030	3	0.343	1.292	0.291
Residuals	10.101	38	0.266		

Note. Type III Sum of Squares

ANOVA věk - důležitost

ANOVA - Celkova dulezitest

Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Vek	0.136	3	0.045	0.205	0.892
Residuals	8.392	38	0.221		

Note. Type III Sum of Squares

Zdroj: zpracováno autorkou, 2023

Stejné hodnocení s vysokou p-hodnotou lze sledovat u odpracovaných let. Zde p-hodnota dosahuje ještě vyšší hodnoty 0,839 (obrázek č. 9) pro míru souhlasu. V případě míry důležitosti je p-hodnota opět vysoká s hodnotou 0,729 (obrázek č. 9).

Nelze tedy prokázat, že by odpracované roky ovlivňovaly celkové hodnocení z hlediska míry souhlasu pracovníků s vybranými motivačními faktory. Obdobné je to u celkového hodnocení míry důležitosti, kde také nelze prokázat vliv odpracovaných let na hodnocení důležitosti.

Obrázek č. 9: ANOVA – vliv odpracovaných let na celkové hodnocení

ANOVA odpracované roky - míra souhlasu

ANOVA - Celkove hodnoceni					
Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Odpracovane roky	0.241	3	0.080	0.280	0.839
Residuals	10.890	38	0.287		

Note. Type III Sum of Squares

ANOVA odpracované roky - důležitost

ANOVA - Celkova dulezitest					
Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Odpracovane roky	0.283	3	0.094	0.435	0.729
Residuals	8.245	38	0.217		

Note. Type III Sum of Squares

Zdroj: zpracováno autorkou, 2023

7.4 Shrnutí dotazníkového šetření

Kapitola 7.4 popisuje celkové shrnutí dotazníkového šetření. V tabulce č. 13 jsou vyznačena jednotlivá tvrzení a jejich průměrné hodnoty z hlediska míry souhlasu a míry důležitosti. V tabulce č. 13 je uveden rozdíl mezi průměrnými hodnotami jednotlivých tvrzení. Rozdíl říká, do jaké míry jsou jednotlivá tvrzení v podniku naplněna a jak celkově respondenti hodnotí daná tvrzení. Čím je hodnota nižší neboli rozdíl mezi mírou souhlasu a mírou důležitosti je minimální či záporný, tak jsou daná tvrzení v podniku více naplněna.

V rámci dotazníkového šetření byly stanoveny dvě výzkumné otázky, na které autorka práce rovněž odpovídá v této kapitole.

Tabulka č. 13: Souhrnné výsledky jednotlivých tvrzení dotazníkového šetření

Jednotlivá tvrzení	Míra souhlasu	Míra důležitosti	Rozdíl
	průměr	průměr	
1. Práce, kterou vykonávám je zajímavá.	1,81	1,52	0,29
2. Mám jistotu pracovního místa.	2,07	1,31	0,76
3. Práce, kterou vykonávám mě naplňuje.	2,10	1,64	0,45
4. Výše mého platu odpovídá náročnosti práce, kterou vykonávám.	2,45	1,52	0,93
5. Jsem spokojen/a se systémem odměňování v podniku.	2,36	1,48	0,88
6. Finanční odměna je pro mě jediným důvodem motivace k práci	2,31	1,88	0,43
7. Prémie 500 Kč poskytnuté za návrh na zlepšení je dostatečný.	2,31	2,00	0,31
8. Nadřízený pracovník mě dostatečně motivuje k lepšímu výkonu.	1,98	1,71	0,26
9. Odvedená práce je vždy hodnocena ze strany nadřízeného formou pochvaly či uznání.	1,88	1,52	0,36
10. Vztahy mezi spolupracovníky na naší směně jsou přátelské.	1,64	1,29	0,36
11. Vztah s nadřízenými hodnotím kladně.	1,55	1,21	0,33
12. Na pracovišti se cítím bezpečně a sám bezpečnosti přispívám.	1,50	1,48	0,02
13. Sociální zázemí (jídelny, kuchyňky, šatny, ...) hodnotím kladně.	2,07	1,81	0,26
14. Vždy vím, co mám dělat po příchodu do práce.	1,17	1,24	-0,07
15. Jsem dostatečně informován/a o plánech a rozhodnutích vedení podniku.	1,86	1,57	0,29
16. Oceňuji možnost povýšení na pozici mistra.	2,14	2,40	-0,26
17. Jsem spokojen/a s benefity, které podnik poskytuje.	2,00	1,57	0,43
18. Pracovní doba mi umožňuje mít dostatek volného času.	2,17	1,55	0,62
19. Práci v podniku bych doporučil/a někomu v rodině nebo známému.	2,07	2,21	-0,14

Zdroj: zpracováno autorkou, 2023

První výzkumná otázka byla zaměřena na zvolené motivační faktory, a jak je pracovníci hodnotí v daném podniku. Z tabulky č. 13 vyplývá, že nejlépe hodnocená tvrzení z hlediska míry souhlasu se týkají oblasti bezpečnosti práce, organizace práce, vztahů

na pracovišti a komunikace s nadřízenými pracovníky a jejich hodnocení. Respondenti dle jejich odpovědí souhlasí s vedením podniku a s nastavenými pravidly ohledně bezpečnosti práce a organizace práce.

Nejhůře hodnocená tvrzení z hlediska míry souhlasu se naopak týkají především odměn a prémie, jistoty práce, obsahu práce, rozvoje pracovníků, sociálního zázemí a benefitů. Respondenti nejméně souhlasí s jejich mzdovým ohodnocením, odměnami a nemají přílišnou jistotu práce.

Druhou výzkumnou otázkou bylo, do jaké míry jsou tyto motivační faktory pro pracovníky důležité. Z tabulky č. 13 lze potvrdit, že z hlediska míry důležitosti jsou pro respondenty důležitá tvrzení týkající se rovněž vztahů na pracovišti, organizace práce a bezpečnosti práce. Pro respondenty jsou zároveň podstatné faktory v oblasti odměn a prémie či systému odměňování. Naopak za nejméně důležitá tvrzení respondenti považují možnost rozvoje, doporučení práce a prémie za poskytnutý návrh na zlepšení.

Z tabulky č. 13 je zřejmé, že největší rozdíl průměrných hodnot mezi mírou souhlasu a mírou důležitosti je u tvrzení: Výše mého platu odpovídá náročnosti práce, kterou vykonávám. Rozdíl průměrů u tohoto tvrzení činí 0,93. Respondenti tedy z hlediska míry souhlasu a míry důležitosti hodnotili právě tvrzení týkající se osobního ohodnocení.

Poměrně vysoké rozdíly jednotlivých tvrzení byly zjištěny u následujících otázek: Jsem spokojen/a se systémem odměňování v podniku (0,88), mám jistotu pracovního místa (0,76), pracovní doba mi umožňuje mít dostatek volného času (0,62). Tyto vysoké hodnoty potvrzují, že daná tvrzení nejsou v podniku dostatečně naplněna, ale z hlediska důležitosti jsou pro ně tato tvrzení důležitá.

Z pohledu míry souhlasu a míry důležitosti vyšel nejnižší rozdíl u tvrzení, zda respondenti oceňují možnost povýšení na pozici mistra (-0,26). Z tabulky č. 13 je jasné, že toto tvrzení je v podniku velmi dobře naplněno. Následující tvrzení, která také dosáhla nízkého rozdílu, jsou: Práci v podniku bych doporučil/a někomu v rodině nebo známému (-0,14), vždy vím, co mám dělat po příchodu do práce (-0,07) a na pracovišti se cítím bezpečně a sám bezpečnosti přispívám (0,02).

Z těchto výsledků je zřejmé, že v podniku jsou nejméně naplněna tvrzení týkající se osobního ohodnocení, systému odměňování, jistoty pracovního místa a pracovní doby. Naopak nejlépe jsou v podniku naplněna tvrzení týkající se možnosti povýšení na pozici mistra, doporučení práce v rodině či známému, organizace práce a bezpečnosti práce.

8 Navrhovaná doporučení

Tato kapitola obsahuje doporučení pro praxi, která byla vyhodnocena na základě výsledků dotazníkového šetření, které bylo popsáno v předchozí kapitole. V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že jsou v podniku určité příležitosti pro zlepšení současně nastaveného motivačního systému v podniku Eissmann Automotive Česká republika s.r.o.

Navrhovaná doporučení reagují na zjištěné problémy v aktuálně nastaveném motivačním systému v podniku, konkrétně na oblasti, ve kterých byla zjištěna nejmenší spokojenost. Jedná se o tyto oblasti: odměny a prémie, benefity a sociální zázemí.

8.1 Odměna za produktivitu pracovního týmu

Nejhůře hodnocenou oblastí z hlediska míry souhlasu a míry důležitosti je oblast odměn a prémie. Z tohoto důvodu první navrhované doporučení autorka práce zaměřila právě na tuto oblast.

V podniku jsou již odměny za produktivitu pracovníků. Nicméně jde o odměnu jednotlivců. Na základě osobní konzultace s vedoucí pracovnící personálního oddělení (04.04.2023) autorka práce zjistila, že odměny za produktivitu práce nad 100 % dosahuje zhruba 50 % pracovníků. Dle konzultace s vedoucí pracovnící personálního oddělení jsou v jednom oddělení podniku čtyři týmy. Celkem je devět oddělení, tudíž celkový počet týmů je 36. Na odměnu by dosáhlo průměrně 340 pracovníků v 18 pracovních týmech.

Pracovníci v odděleních pracují v několika týmech, kde pracovníci a jejich práce na sebe navzájem navazují, tudíž je potřebná spolupráce a kooperace jednotlivých činností. Autorka práce navrhuje zavést navíc odměny za produktivitu práce daných pracovních týmů. V týmu, který bude mít produktivitu práce vyšší než 100 %, by každý pracovník obdržel odměnu v předem stanovené výši, jak již znázorňuje tabulka č. 14.

Hodnota odměny byla konzultována s vedením podniku. Pokud by tým vykonal produktivitu práce nižší než 100 %, nebyla by odměna žádná. Nad 100 % a více by byly odměny ve výši, jak znázorňuje tabulka č. 14.

Tabulka č. 14: Výše odměn za produktivitu práce v týmu

Míra produktivity práce v %	Odměna v Kč
Méně než 100 %	0 Kč
100 % - 102,9 %	300 Kč
103% - 104,9 %	400 Kč
105 % - 106,9 %	500 Kč
107 % - 108,9 %	700 Kč
více jak 109 %	900 Kč

Zdroj: zpracováno autorkou, 2023

Dle tabulky č. 14. lze vypočítat náklady podniku, pokud by všichni pracovníci, kteří dosáhnout na prémie za produktivitu práce (340 pracovníků v 18 týmech), pracovali v rozmezí produktivity práce 103 %-104,9 %. Tato produktivita je právě u poloviny pracovníků nejčastěji dosahována dle osobního rozhovoru s vedoucí pracovnící personálního oddělení (04.04.2023). Z tabulky je tedy zřejmé, že tato hodnota odměny je ve výši 400 Kč pro každého pracovníka za měsíc. Pro podnik by to znamenalo tedy vynaložené náklady na týmové odměny ve výši 136 000 Kč měsíčně bez započtení odvodů sociálního a zdravotního pojištění.

Autorka práce doporučuje provést v podniku rozsáhlejší analýzu na základě, které se může výše odměn upřesnit. Tím dojde ke zpřesnění výpočtu nákladů. Po této analýze je možné aplikovat do podniku odměny týmů na základě dosažené produktivity práce. Zahájení těchto odměn by mělo na starosti vedení personálního oddělení. Zařazení těchto odměn do systému odměňování autorka práce navrhuje od září 2023 vzhledem k nutnosti provést analýzu.

8.2 Benefity

Z hlediska míry souhlasu nebyly benefity hodnoceny příliš kladně, i když podnik nabízí široký výběr benefitů. Podle získaných dat tyto benefity respondenti neocceňují do takové míry, jak by si vedení podniku Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. představovalo.

Respondenti v dotazníku potvrdili, že z důvodu směn nemají příliš volného času. Spousta benefitů, zejména ty, které se umístily na posledních příčkách hodnocení souvisí právě s volným časem. Pracovníci většinou tyto benefity nevyužívají a tím pádem přichází o poskytnutý benefit, který by v jiné podobě využili.

Autorka práce navrhuje redukovat některé benefity a nahradit je univerzální benefiální kartou. Jednalo by se o čtyři benefity, které se umístily na posledních místech hodnocení dle míry důležitosti. Jde o tyto benefity: prázdninové vstupenky do ZOO, podnikový psycholog, volný vstup do bazénu a lístky do kina.

Na základě osobní konzultace a vedoucí pracovníci personálního oddělení (04.04.2023) autorka práce zjistila, že vyřazené benefity mají hodnotu 3 000 Kč měsíčně pro jednoho pracovníka. Autorka práce tedy navrhuje v oblasti benefitů využití benefiální karty v hodnotě 3 000 Kč měsíčně dle vyřazených benefitů.

Benefiální kartou by mohla být Flexi pass Card od společnosti Sodexo Pass Česká republika a.s. Tuto kartu lze využít na pestré škále volnočasových aktivit, mezi které lze zahrnout například sportovní aktivity, dovolené, nákup knih a jiné (Sodexo Pass Česká republika a.s., 2023).

Velkou výhodou této karty je tedy to, že si pracovník sám rozhoduje, na co využije finanční prostředky. Výhodu lze spatřit i v oblasti daňové. Společnost Sodexo na svých webových stránkách sodexo.cz (2023) uvádí, že volnočasové aktivity hrazené pomocí systému Sodexo dosahují úspory pro zaměstnavatele 14 % oproti příspěvku do mzdy (Sodexo Pass Česká republika a.s., 2023).

Lze tedy vypočítat, že by podnik na jedné benefiální kartě v hodnotě 3 000 Kč uspořil 420 Kč, jelikož by z této částky nebylo odvedeno sociální a zdravotní pojištění. Na celkovém počtu pracovníků by se jednalo o úsporu 285 600 Kč měsíčně.

Nicméně tato benefiální karta má i nevýhodu v podobě pravidelného poplatku, který by podnik musel pravidelně poskytovat společnosti Sodexo Pass Česká republika a.s. Jedná se o poplatek za vydání benefiální karty, který je ve výši 5 % z nominální hodnoty této karty. S benefiální kartou je spojen zároveň poplatek ve výši 5 Kč měsíčně, a to za správu uživatelského účtu (Moje Sodexo, 2023).

Výše poplatku za vydání karty by byla 5 % z nominální hodnoty, tedy z 3 000 Kč. Hodnota poplatku za vydání jedné benefiální karty činí 150 Kč. Celkem za všechny pracovníky (680) by tento poplatek byl ve výši 102 000 Kč bez DPH (podnik je plátcem daně z přidané hodnoty).

Následně by se každý měsíc platil poplatek v hodnotě 5 Kč z jedné benefiční karty. Celkem tedy 3 400 Kč bez DPH měsíčně. Ročně by tento poplatek podnik vyšel na 40 800 Kč bez DPH. Náklady za poplatky poskytované zprostředkovateli benefičních karet by tedy na první rok činily 102 000 Kč a pro další roky 40 800 Kč.

Přechod benefitů na benefiční kartu by mohl být zahájen v měsíci červnu 2023. Za celý přechod bude zodpovědná vedoucí pracovnice personálního oddělení. Ta zajistí podepsání smlouvy a dojednání smluvních podmínek se společností Sodexo Pass Česká republika a.s. Podepsaná smlouva by mohla být v červenci.

Po podpisu smlouvy bude nutné připravit distribuci benefičních karet všem pracovníkům v podniku. Zodpovědnou osobou bude opět vedoucí pracovnice personálního oddělení. Distribuce benefičních karet se bude skládat ze tří dílčích kroků. Prvním krokem bude objednání karet pro každého pracovníka.

Druhým dílčím krokem bude překontrolování počtu benefičních karet podle seznamu pracovníků. Pokud bude vše v pořádku, mohou se benefiční karty distribuovat všem pracovníkům v podniku. Tuto etapu odhaduje autorka práce na měsíc červenec.

Úplné zrušení současných benefitů a využívání benefiční karty odhaduje autorka práce od říjnového výplatního termínu, protože v letních měsících dochází k čerpání dovolených a nebude možné zajistit plnou součinnost s registrací účtu k benefiční kartě každého pracovníka.

8.3 Sociální zázemí

Z oblasti pracovního prostředí a organizace práce respondenti nejméně souhlasili s kvalitou sociálního zázemí jako jsou kuchyňky, šatny, jídelny a odpočinkové prostory. Společnost má však poměrně nově vybavenou jídelnu i odpočinkové prostory.

Autorka práce navrhuje instalovat moderní automat na výdej vody z vodovodního řádu, který má velmi účinnou filtraci na bázi uhlíku a nabízí možnost chlazené, pokojové a horké neperlivé vody. V nabídce je i perlivá voda (AGRO AQUA PRO, s.ro., 2023).

Cena automatu Dispenser Classic L (obrázek č. 12) s výše uvedenými funkcemi je 48 331 Kč bez DPH včetně montáže. Výhodou je velká životnost filtrační vložky na 10 000 litrů, i CO2 lahve, a také to, že automat využívá vodu z vodovodního řádu. Podnik by tak podpořil i udržitelnou myšlenku omezení plastových PET lahví, které nyní pracovníci do práce nosí (AGRO AQUA PRO, s.ro., 2023).

Podle autorky práce by bylo vhodné pořídit alespoň čtyři automaty na vodu v hodnotě 193 324 Kč bez DPH. Automat je schopen obsloužit omezené množství lidí, proto je vhodné instalovat více těchto zařízení. Zároveň čtyři kusy nebudou moci obsloužit všechny pracovníky. Podnik by si však odzkoušel funkčnost a v budoucnu by mohl instalovat více těchto zařízení.

Zajištění výběru dodavatele, smluvních podmínek a podepsání smlouvy bude mít na starosti vedoucí pracovník nákupního oddělení. Ten dojedná i termín instalace automatů na pitnou vodu s dodavatelem. Tento termín musí oznámit technickohospodářskému pracovníkovi, který bude mít na starosti instalaci.

Samotná objednávka a podepsání smlouvy by mohlo být realizováno během července nebo srpna 2023. V tomto období dochází totiž vlivem čerpání dovolených k poklesu výroby i nákupu v podniku, proto má vedoucí pracovník větší prostor věnovat se nákupu automatů na pitnou vodu.

Instalace nakoupených automatů na pitnou vodu bude realizována na podzim roku 2023. Realizaci bude mít na starosti pověřený technickohospodářský pracovník, který dohlédne na úplnost dodávky a kvalitu provedené instalace od dodavatelské společnosti.

Obrázek č. 10: Automat na vodu Dispenser Classic L



Zdroj: aqua-shop.cz, 2023

Závěr

Cílem předkládané bakalářské práce bylo zhodnotit současný motivační systém podniku Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. z pohledu výrobních pracovníků a následně zformulovat vhodná doporučení pro oblast motivování pracovníků v daném podniku.

Bakalářská práce byla rozdělena do 8 kapitol. První čtyři kapitoly popisovaly teoretická východiska zaměřená na problematiku motivace pracovníků. Zbýlé čtyři kapitoly se zaměřovaly na popis vybraného podniku, popis a zhodnocení současného motivačního systému v podniku a následné navržení vhodných doporučení.

Zhodnocení motivačního systému probíhalo formou dotazníkového šetření. Dotazník byl sestaven ze tří částí. První část dotazníku obsahovala tvrzení týkající se samotného motivačního systému v podniku. Tato část byla uvedena s využitím čtyřbodové hodnotící škály s mírou souhlasu a důležitosti.

Druhou část dotazníku tvořilo setřídění jednotlivých benefitů podle důležitosti a poslední částí dotazníku byly identifikační otázky. Celý dotazník byl sestaven ve spolupráci s podnikem Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. a respondenti byli osloveni osobně.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že nejlépe hodnocené motivační oblasti se týkají bezpečnosti práce, organizace práce, vztahů na pracovišti a komunikace s nadřízenými pracovníky a jejich hodnocení. Naopak nejhůře hodnocené byly oblasti odměn a prémie, benefitů a sociálního zázemí.

Na základě vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření byly zjištěny příležitosti ke zlepšení současného motivačního systému v podniku a navržena vhodná doporučení. První doporučením bylo zavést týmové odměny pro každého pracovníka za dosaženou produktivitu práce týmu, jelikož je veškerá výrobní činnost vykonávána v týmech.

Druhé doporučení se zaměřovalo na redukci benefitů s využitím benefiční karty. Výše benefitů by byla totožná. Pracovníci by však získali možnost uplatnit benefity kdekoliv.

Poslední navržené doporučení se týkalo sociálního zázemí podniku, kde bylo doporučeno zakoupit a nainstalovat čtyři automaty na teplou, studenou, pokojovou i perlivou vodu. Automaty jsou navíc ekologické, jelikož využívají vodu z vodovodního řádu a eliminují použití PET lahví.

Seznam použitých zdrojů

- AGRO AQUA PRO, s.ro. (2023). *Automat na vodu Dispenser Classic L*. Dostupné 02.04.2023 z <https://www.aqua-shop.cz/vydejniky-vody/dispenser-classic-l-2/>.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* (13. vyd.). Grada Publishing.
- Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2017). *Manažerská psychologie a sociologie*. Management Press.
- Dědina, J. & Cejthamr, V. (2010). *Management a organizační chování*. (2. vyd.) Grada Publishing.
- Dvořáková, Z., Collins, D., Coubal, V., Hrkal, F., Hüttlová, E., Kalousová, P., Kemrová, M., Kleibl, J., Němec, O., Palíšková, M., Režná, P., Soušková, M., Stříteský, M., Střížová, V., Svobodová, L., & Šikýř, M. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. C. H. Beck.
- Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. (2020). *Výroční zpráva za období od 1. 1. 2020 do 31. 12. 2020*. Interní dokument podniku Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. se sídlem v Boru u Tachova.
- Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. (2021). *Výroční zpráva za období od 1. 1. 2021 do 31. 12. 2021*. Interní dokument podniku Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. se sídlem v Boru u Tachova.
- Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. (2022). *O společnosti Eissmann Automotive Česká republika s.r.o.* Interní dokument podniku Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. se sídlem v Boru u Tachova.
- Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. (2023). *Kolektivní smlouva na rok 2023*. Interní dokument podniku Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. se sídlem v Boru u Tachova.
- Eissmann Group Automotive (2023a). *Produkt welten*. Dostupné 21.01.2023 z <https://www.eissmann.com/produktwelten>
- Eissmann Group Automotive (2023b). *Innovation aus tradition*. Dostupné 03.03.2023 z <https://www.eissmann.com/warum-eissmann/historie>
- Forsyth, P. (2009). *Jak motivovat svůj tým*. Grada Publishing.
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů, nové trendy*. Management Press.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Grada Publishing.
- Justice (2023a). *Veřejný rejstřík a Sběrka listin*. Dostupné 27.01.2023 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=733563&typ=UPLNY>
- Justice (2023b). *Výroční zpráva za období od 1. 1. 2018 do 31. 12. 2018*. Dostupné 27.01.2023 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=56489949&subjektId=733563&spis=474482>
- Justice (2023c). *Výroční zpráva za období od 1. 1. 2019 do 31. 12. 2019*. Dostupné 27.01.2023 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=60728394&subjektId=733563&spis=474482>

- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing.
- Koubek, J. (2010). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. (4. vyd.). Management Press.
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Grada Publishing.
- Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie*. (3. vyd.). Grada Publishing.
- Moje Sodexo (2023). *Ceník za zprostředkování Benefitů*. Dostupné 10.01.2023 z [file:///C:/Users/elisk/Downloads/Cen%C3%ADk%20z%C3%A1kladn%C3%AD%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/elisk/Downloads/Cen%C3%ADk%20z%C3%A1kladn%C3%AD%20(2).pdf)
- Palíšková, M., Legnerová, K. & Stříteský, M. (2021). *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. C. H. Beck.
- Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery* (3. vyd.). Grada Publishing.
- Provazník, V. & Komárková, R. (2004). *Motivace pracovního jednání*. Oeconomica.
- Sodexo Pass Česká republika a.s. (2023). *Benefity pro volný čas*. Dostupné 01.04.2023 z <https://www.sodexo.cz/volny-cas-zamestnavatel/>.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. (2. vyd.) Grada Publishing.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Grada Publishing.
- Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb: efektivně a moderně*. (2. vyd.). Grada Publishing.
- Vochozka, M., Mulač, P. & kol. (2012). *Podniková ekonomika*. Grada Publishing.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Platové třídy pracovníků v podniku dle náročnosti	37
Tabulka č. 2: Ukazatele prémie pracovníků	38
Tabulka č. 3: Výše odměn při odchodu do důchodu dle odpracovaných let	39
Tabulka č. 4: Charakteristika respondentů	49
Tabulka č. 5: Obsah práce.....	50
Tabulka č. 6: Jistota práce.....	50
Tabulka č. 7: Odměny a prémie.....	51
Tabulka č. 8: Vztahy na pracovišti a komunikace s nadřízeným.....	52
Tabulka č. 9: Pracovní prostředí a organizace práce	53
Tabulka č. 10: Rozvoj pracovníků	53
Tabulka č. 11: Benefity.....	54
Tabulka č. 12: Setřídění benefitů dle důležitosti	54
Tabulka č. 13: Souhrnné výsledky jednotlivých tvrzení dotazníkového šetření	57
Tabulka č. 14: Výše odměn za produktivitu práce v týmu	60

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Maslowa pyramida potřeb	24
Obrázek č. 2: Schéma systému hodnocení.....	27
Obrázek č. 3: Schéma celkové odměny	29
Obrázek č. 4: Logo podniku Eissmann Automotive Česká republika s.r.o.	31
Obrázek č. 5: Organizační struktura podniku	33
Obrázek č. 6: Organizační struktura výrobního oddělení	34
Obrázek č. 7: Grafické zobrazení tržeb v mil. Kč od roku 2018 do roku 2021	35
Obrázek č. 8: ANOVA – vliv věku pracovníka na celkové hodnocení.....	55
Obrázek č. 9: ANOVA – vliv odpracovaných let na celkové hodnocení	56
Obrázek č. 10: Automat na vodu Dispenser Classic L	63

Seznam příloh

Příloha A: Scénář polostrukturovaného rozhovoru

- **O firmě**
 1. Jaký je celkový počet zaměstnanců?
 2. Máte v podniku také agenturní pracovníky?
 3. Čím získáváte nové pracovníky?
 4. Zkuste vysvětlit, jaká je organizační struktura výrobní části podniku?
 5. Co vaše firma může nabídnout ve srovnání s konkurencí pro nové pracovníky?
 6. Mají pracovníci v podniku jistotu práce? Pokud ne, proč?
 7. Má podnik zdokumentovaný motivační systém? Pokud ano, v jaké formě?
- **O pracovnících**
 1. Jakým způsobem motivujete pracovníky, aby kvalitně odváděli svou práci?
 2. Dělá podnik něco pro to, aby nebyla práce pro pracovníky příliš stereotypní?
 3. Jak pracovníci vnímají práci ve výrobě? Mají možnost střídání linky?
 4. Z jakých nejčastějších důvodů odcházejí pracovníci z podniku?
- **Odměňování**
 1. Využívá podnik finanční prostředky k motivaci? Pokud ano, jaké?
 2. Pokud pracovník splní práci nad normu, dostane za to nějaké odměny?
- **Hodnocení**
 1. Jaká je forma finančního ohodnocení pracovníků?
 2. Jak probíhá hodnocení výrobních dělníků?
- **Vztahy na pracovišti**
 1. Jaké si myslíte, že jsou vztahy na pracovišti?
 2. Myslíte si, že vztahy na pracovišti mohou ovlivnit kvalitu výkonu?
- **Pracovní podmínky a pracovní prostředí**
 1. Myslíte si, že pracovní podmínky přispívají k výkonu práce?
 2. Jsou pracovníci pravidelně vzděláváni v oblasti bezpečnosti práce?
 3. Má podnik připravené informační cedule nabádající nosit ochranné pomůcky?

- **Organizace práce**

1. Mají pracovníci možnost si přizpůsobit směny?
2. Jak často jsou pracovníci informováni o plánu výroby?

- **Rozvoj pracovníků**

1. Mají pracovníci možnost postupu či rozvoje?
2. Mohou pracovníci přijít s návrhem zlepšení stávajícího procesu nebo systému?

- **Benefity**

1. Jaký je nejčastěji poptávaný benefit ze strany nových pracovníků?
2. Jaké všechny benefity poskytujete pro své pracovníky?
3. Rozlišujete nějakým způsobem benefity pro výrobní dělníky a administrativní pracovníky?
4. Od pracovníků z výroby vím, že pracují na více směn. Snaží se podnik nějak kompenzovat práci na více směn benefity, které by si mohl užít třeba s rodinou?
5. Manuální práce je bezesporu fyzicky náročná. Myslí podnik také na oblast zdraví v rámci benefitů?
6. Mají pracovníci možnost dovolené nad rámec zákoníku práce?

Dotazník – Motivace pracovníků v podniku Eissmann Automotive Česká republika s.r.o.

Dobrý den, ráda bych Vás poprosila o vyplnění dotazníku k mé bakalářské práci na téma *Motivace pracovníků ve vybraném podniku*. Dotazník zabere pouze několik minut. Vaše odpovědi mi pomohou vypracovat praktickou část bakalářské práce. Předem moc děkuji.

V následující tabulce zakroužkujte v prvním sloupci míru souhlasu s uvedeným tvrzením, kde:

1 – souhlasím, 2 – spíše souhlasím, 3 – spíše nesouhlasím, 4 – nesouhlasím

Poté zakroužkujte míru důležitosti pro Vás ve druhém sloupci, kde:

1 – důležité, 2 – spíše důležité, 3 – spíše nedůležité, 4 – nedůležité

	Míra souhlasu				Míra důležitosti			
	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Práce, kterou vykonávám je zajímavá.	1	2	3	4	1	2	3	4
2. Mám jistotu pracovního místa.	1	2	3	4	1	2	3	4
3. Práce, kterou vykonávám mě naplňuje.	1	2	3	4	1	2	3	4
4. Výše mého platu odpovídá náročnosti práce, kterou vykonávám.	1	2	3	4	1	2	3	4
5. Jsem spokojen/a se systémem odměňování v podniku.	1	2	3	4	1	2	3	4
6. Finanční odměna je pro mě jediným důvodem motivace k práci.	1	2	3	4	1	2	3	4
7. Prémie 500 Kč poskytnuté za návrh na zlepšení je dostatečný.	1	2	3	4	1	2	3	4
8. Nadřízený pracovník mě dostatečně motivuje k lepšímu výkonu.	1	2	3	4	1	2	3	4
9. Odvedená práce je vždy hodnocena ze strany nadřízeného formou pochvaly či uznání.	1	2	3	4	1	2	3	4

10. Vztahy mezi spolupracovníky na naší směně jsou přátelské.	1	2	3	4	1	2	3	4
11. Vztah s nadřízenými hodnotím kladně.	1	2	3	4	1	2	3	4
12. Na pracovišti se cítím bezpečně a sám bezpečnosti přispívám.	1	2	3	4	1	2	3	4
13. Sociální zázemí (jídelny, kuchyňky, šatny, ...) hodnotím kladně.	1	2	3	4	1	2	3	4
14. Vždy vím, co mám dělat po příchodu do práce.	1	2	3	4	1	2	3	4
15. Jsem dostatečně informován/a o plánech a rozhodnutích vedení podniku.	1	2	3	4	1	2	3	4
16. Oceňuji možnost povýšení na pozici mistra.	1	2	3	4	1	2	3	4
17. Jsem spokojen/a s benefity, které podnik poskytuje.	1	2	3	4	1	2	3	4
18. Pracovní doba mi umožňuje mít dostatek volného času.	1	2	3	4	1	2	3	4
19. Práci v podniku bych doporučil/a někomu v rodině nebo známému.	1	2	3	4	1	2	3	4

20. Následující motivační prostředky seřad'te od 1–9 od nejdůležitějších po méně důležité. 1 znamená nejvíce důležité a 9 nejméně důležité.

Podnikový psycholog	
Příspěvek na dopravu	
Příspěvek na stravování	
Fyzioterapie v podniku	
Příspěvek na masáže	
Lístky do kina	
Volný vstup do bazénu	
Příspěvky na kulturní akce	
Prázdninové vstupenky do ZOO	

21. Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena
- jiné

22. Jaký je Váš věk?

- a. Do 25 let
- b. 26–35
- c. 36–45
- d. 46 a více

23. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- a. Do 1 roku
- b. 1–2 roky
- c. 2–5 let
- d. 5 let a více

24. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a. Základní vzdělání
- b. Střední bez maturity
- c. Střední s maturitou
- d. Vysokoškolské vzdělání

Abstrakt

Pokorná, E. (2023). *Motivace pracovníků ve vybraném podniku*. [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: motiv, motivace, stimulace, motivační prostředky, motivační systém, benefity, odměňování.

Předkládaná bakalářská práce se zaměřuje na téma motivace pracovníků v podniku Eissmann Automotive Česká republika s.r.o., který na trhu působí jako výrobce kožených interiérů pro automobily. Cílem této práce je zhodnotit současný motivační systém podniku. Teoretická část práce je zaměřena na problematiku motivace a další související pojmy, jako je například motiv, stimul, zdroje motivace, motivační prostředky, teorie motivace, pracovní vztahy, hodnocení a odměňování. Praktická část práce popisuje samotný podnik Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. Dále je zhodnocen současný motivační systém v podniku a poté je provedeno vlastní výzkumné šetření formou dotazníkového šetření. Výsledky dotazníkového šetření jsou vyhodnoceny statistickými ukazateli. Závěrem práce jsou navržena vhodná doporučení pro zlepšení motivačního systému.

Abstract

Pokorná, E. (2023). *Motivation of employees in the selected company*. [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: motive, motivation, stimulation means, motivation system, benefits, remuneration.

This bachelor's thesis is focused on the topic motivation of workers of company called Eissmann Automotive Česká republika Ltd., which is active on the market as a producer of car leather interiors. The aim of the thesis is to evaluate the current motivation system of the company. The theoretical part occupies with motivation and other related terms such as motive, stimulus, sources of motivation, motivation means, work relationship, evaluation and remuneration. The practical part describes the company itself. It also contains the evaluation of the current motivation system of the company and the description of realization of my own questionnaire survey. The results of the questionnaire survey are evaluated by statistical indicators. The recommendations for improving the motivation system of the company are suggested in the conclusion.