

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Motivování pracovníků ve firmě IAC Group s.r.o.

Motivation of employees at IAC Group s.r.o.

Tomáš Regner

Plzeň 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Motivování pracovníků ve firmě IAC Group s.r.o.“

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

Plzeň dne 19. 4. 2024

v. r. *Tomáš Regner*

Zásady pro vypracování práce

1. Teoreticky vymezte základní pojmy související s řešeným tématem
2. Charakterizujte IAC Group s.r.o. a popište její současný motivační systém
3. Zhodnoťte současný motivační systém z pohledu zaměstnanců zvolené společnosti
4. Identifikujte nedostatky současného motivačního systému
5. Na základě identifikovaných nedostatků navrhněte zlepšení v dané oblasti

Studijní program

Podniková ekonomika a management

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat především vedoucí své bakalářské práce paní Ing. Lucii Rotenbornové za cenné rady, připomínky, doporučení a ochotný přístup při zpracování této práce.

Dále bych rád poděkoval manažerce personálního oddělení společnosti IAC Group s.r.o. za poskytnutí potřebných informací a věnovaný čas. Poděkování patří také všem zaměstnancům společnosti, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

Obsah

Úvod	7
1 Motivace.....	8
1.1 Definice motivace	8
1.2 Základní pojmy	9
1.3 Zdroje motivace	11
1.4 Typy motivace.....	13
1.5 Motivační profil	15
1.6 Motivační program organizace	16
2 Teorie pracovní motivace	17
2.1 Teorie instrumentality	17
2.2 Teorie zaměřené na obsah	17
2.3 Teorie zaměřené na proces	20
3 Motivační nástroje	22
3.1 Finanční odměna	22
3.2 Obsah práce	24
3.3 Pracovní podmínky	25
3.4 Hodnocení pracovníků	27
3.5 Vzdělání a rozvoj	28
3.6 Zaměstnanecké výhody	30
4 Představení podniku IAC Group s.r.o.	31
4.1 O podniku.....	31
4.2 Historie podniku.....	33
4.3 Finanční situace podniku.....	33
4.4 IAC Přeštice 1	35

5	Motivační systém podniku IAC Group s.r.o.....	38
5.1	Finanční odměna.....	38
5.2	Obsah práce	40
5.3	Pracovní podmínky.....	40
5.4	Hodnocení pracovníků.....	42
5.5	Vzdělání a rozvoj.....	43
5.6	Zaměstnanecké výhody	43
6	Dotazníkové šetření.....	45
6.1	Struktura a obsah dotazníku	45
6.2	Charakteristika respondentů	46
6.3	Výsledky dotazníkového šetření.....	48
6.4	Shrnutí dotazníkového šetření	54
7	Navrhovaná opatření	58
7.1	Zaměstnanecké výhody	58
7.2	Neformální hodnocení a informovanost pracovníků	60
7.3	Organizace pracovní doby	62
7.4	Sociální zázemí.....	63
	Závěr.....	64
	Seznam použitých zkratk.....	65
	Seznam použitých zdrojů.....	66
	Seznam tabulek.....	69
	Seznam obrázků	70
	Seznam příloh	71
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

V současné době je motivace pracovníků klíčovým faktorem pro úspěch firem ve všech odvětvích, neboť motivovaní pracovníci podávají zpravidla lepší a kvalitnější výkon, čímž zároveň přispívají k dosažení podnikových cílů. Kromě toho má motivace přímý vliv na iniciativu a spokojenost zaměstnanců. Proto je důležité, aby měla firma správně nastavený motivační systém, který bude pro zaměstnance dostatečně atraktivní a poskytne jim maximálně vhodné podmínky pro práci. K tomu je potřebné nalézt odpověď na dvě základní otázky – jakými nástroji zaměstnance motivovat a jakým způsobem s těmito nástroji zacházet.

Tato bakalářská práce se zabývá tématem motivování pracovníků ve firmě IAC Group s.r.o. a je zpracována na základě literární rešerše, analýzy interních dokumentů podniku, polostrukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření. Cílem práce je zhodnotit současný motivační systém podniku z pohledu zaměstnanců a následně navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení tohoto motivačního systému.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje celkem tři kapitoly, zatímco praktická část se skládá ze čtyř kapitol. V první kapitole teoretické části jsou vymezeny základní pojmy, které jsou potřebné pro pochopení dané problematiky. Druhá kapitola se zaměřuje na vysvětlení motivačních teorií a ve třetí kapitole jsou popsány ty nejběžnější motivační nástroje.

V úvodní kapitole praktické části je představen podnik IAC Group s.r.o., jeho historie, finanční situace a je přiblížen závod IAC Přeštice 1, na který se tato bakalářská práce zaměřuje. V následující kapitole je charakterizován motivační systém podniku se všemi jeho hmotnými i nehmotnými motivačními nástroji. Dále je věnována pozornost dotazníkovému šetření, jeho výsledkům a závěrům, které z něj vyplývají. Poslední kapitola praktické části obsahuje navrhovaná opatření, která by měla zlepšit motivační systém podniku IAC Group s.r.o., a tím zajistit vyšší motivovanost, spokojenost a produktivitu zaměstnanců.

1 Motivace

Motivaci spolu se schopnostmi, temperamentem, charakterem a postoji řadíme mezi hlavní součásti struktury osobnosti. Samotná motivace dokáže zásadně ovlivnit výkonnost zaměstnanců, a proto se vedoucí pracovníci o tuhle oblast stále více zajímají. Z pohledu psychologie lze motivaci považovat za nejzajímavější, ale zároveň také za nejkomplicovanější dimenzi osobnosti (Bedrnová a kol., 2012).

Tato kapitola se zaměřuje na definování pojmu motivace a vysvětlení základních pojmů, kterými jsou motiv a stimul. Následně jsou rozebrány zásadní zdroje motivace, typy motivace, motivační profil a motivační program organizace.

1.1 Definice motivace

Slovo motivace pochází z latinského slova „movere“, které znamená hýbat, pohybovat. První zmínky o motivaci sahají až do doby řeckých filozofů, kteří se zabývali hédonismem, jinak řečeno požitkářstvím, kdy dosahování požitků je považováno za hlavní hybnou sílu chování člověka. Touto myšlenkou se v 17. a 18. století dále zabýval filozof John Lock nebo Jeremy Bentham. Od té doby se teorie motivace neustále transformovala a posouvala, až vznikla na počátku 20. století teorie instrumentality, která byla přibližně o padesát let později nahrazena teoriemi zaměřenými na obsah. Jako poslední se poté v šedesátých a sedmdesátých letech objevují teorie zaměřené na proces (Steers a kol., 2004).

Armstrong a Taylor (2015, s. 217) uvádějí že „Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny – takové, která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání.“

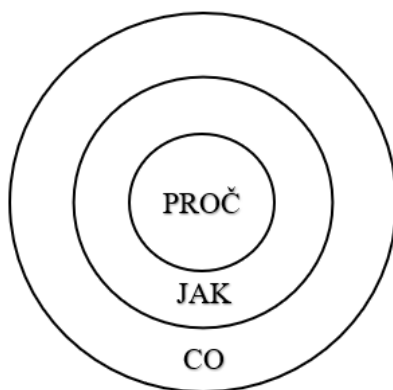
Medlíková (2021) označuje motivaci jako vnitřní kompas neboli hybnou sílu. To je to, co nám dává energii a důvod, proč věci děláme. Díky tomu je motivovaný člověk zpravidla cílevědomější a podává dlouhodoběji kvalitnější výkon. Motivace nemusí mít vždy pouze jen pozitivní vliv, ale může mít i negativní dopady. Ty nastávají tehdy, když je motivace příliš vysoká nebo naopak příliš nízká.

Bedrnová a kol. (2012) dále uvádějí, že motivace působí současně ve třech dimenzích, konkrétně v:

- **Dimenzi směru**, která udává, jakým směrem se motivace člověka a následně i jeho činnost bude orientovat, a naopak od jakých směrů se bude odvracet.
- **Dimenzi stálosti**, což je schopnost člověka překonávat nejrůznější vnější i vnitřní překážky, které mohou člověku ztěžovat uskutečnění motivované činnosti. Jde o to, jak dlouho se člověk snaží, jelikož na cestě za svým cílem se setkává s nejrůznějšími překážkami, nezdary a neúspěchy.
- **Dimenzi intenzity**, jež udává sílu motivace neboli úsilí k dosažení cíle, k čemuž je potřeba vynaložit určité množství energie.

Odlíšný pohled na problematiku motivace má Sinek (2013). Popisuje motivaci na zlatém kruhu (viz *Obr. 1*), který převzal ze zlatého řezu. Jedná se o jednoduchý matematický vztah, kterým byli od počátku věků fascinováni matematici, architekti, vědci a přírodovědci jako například Pythagoras nebo Leonardo da Vinci. Základem zlatého kruhu je otázka PROČ. Měli bychom vědět, proč děláme to, co děláme. Poté následuje otázka JAK to děláme, ta zahrnuje naše principy a hodnoty, kterými se řídíme. Jsou to akce, které podnikáme při realizaci našeho přesvědčení, a otázka CO je pak výsledkem těchto akcí.

Obr. 1: Zlatý kruh



Zdroj: Sinek (2013, s. 49)

1.2 Základní pojmy

V této kapitole jsou popsány dva základní pojmy – motiv a stimul, které jsou klíčové pro pochopení problematiky týkající se motivace.

1.2.1 Motiv

Motiv lze definovat jako určitou vnitřní psychickou sílu nebo synonymy popud, pohnutka. Jedná se o psychologickou příčinu, která determinuje směr, intenzitu a perzistenci lidského chování a jednání. S motivem je úzce spojen pojem cíl, který spočívá v dosažení určitého finálního psychického stavu neboli nasycení. Většinou v lidské psychice nepůsobí jeden, ale více motivů. Ty mohou mít shodný či rozdílný směr a intenzitu. Potom pro motivy orientované stejným směrem platí, že se vzájemně posilují a podporují vznik a průběh činnosti, zatímco v případě motivů orientovaných opačným směrem dochází k narušování nebo dokonce ke znemožnění dané činnosti (Bedrnová a kol., 2012).

Motivy můžeme rozdělit na **terminální** (cílové) a **instrumentální**. U terminálních je přesně specifikovaný cílový stav a motiv zde působí tak dlouho, dokud není dosaženo očekávaného uspokojení. Oproti tomu instrumentální motivy jsou založeny na zájmu o určitou oblast, například o sport, o kinematografii atd. A nelze k nim tedy přiřadit požadovaný cílový stav (Jermář a kol., 2017).

1.2.2 Stimul

Vochozka a Mulač (2012, s. 241) definují stimul jako „Silový prostředek, kterým disponuje subjekt (podnik) cílového ovlivňování.“

Stimulem rozumíme jakýkoliv podnět, který vyvolá určité změny v motivaci člověka. Podněty rozlišujeme podle toho, odkud přicházejí. Pokud jde o endogenní (vnitřní) podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka, jedná se o tzv. **impulsy**. Mezi ně můžeme například zařadit bolest určité části těla nebo nervozitu před zkouškou. Ty pak mohou vyvolat motiv návštěvy lékaře nebo motiv vyhnutí se zkoušce. Opakem impulsů jsou pak **incentivy**, které představují exogenní, z vnějšku přicházející podněty vztahující se vrozeně nebo naučně k impulsům. Jde například o možnost pracovního postupu v případě dosažení požadovaných pracovních výsledků. Impulsem nebo incentivem může být cokoliv, ale vždy záleží na motivační struktuře konkrétního jedince (Bedrnová a kol., 2012).

1.3 Zdroje motivace

K porozumění problematice motivace lidského chování je třeba pochopit, jak vlastně motivace vzniká, z čeho pramení. Jinak řečeno, je nutné specifikovat zdroje motivace, což jsou skutečnosti, které motivaci vytvářejí (Bedrnová a kol., 2012).

Vochozka a Mulač (2012) s Bedrnovou a kol. (2012) uvádějí jako základní zdroje motivace:

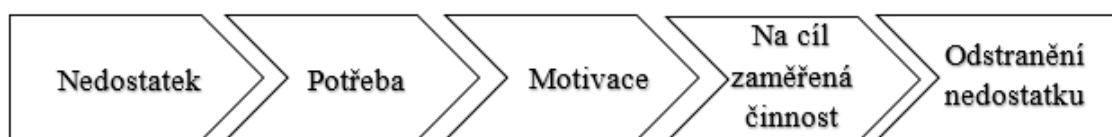
- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty,
- ideály.

1.3.1 Potřeby

Potřeby jsou považovány za nejzákladnější zdroj motivace. Bedrnová a kol. (2012, s. 229) definují potřebu jako „Člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného.“ S touto definicí se shodují Vochozka a Mulač (2012), kteří navíc ještě označují potřebu jako „silný životní motor“.

Proces uspokojení potřeb, viz Obr. 2, začíná jako nedostatek nebo také jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolá potřebu k jeho odstranění. To vede k motivaci, jež je následována činností s cílem odstranění nedostatku.

Obr. 2: Proces uspokojení potřeb



Zdroj: Bedrnová a kol. (2007, s. 366)

Jermář a kol. (2017) dělí potřeby do dvou základních kategorií:

- **Potřeby biologické**, jiným termínem označovány jako fyziologické nebo potřeby primární, jsou spojovány s činností a funkcí lidského organismu. Patří sem potřeba kyslíku, vody, potravy a spánku.
- **Potřeby sociální** neboli sekundární potřeby, jsou spojovány s člověkem jako jedincem společenským a kulturním. Do této kategorie se řadí například potřeba

lásky, úcty, seberealizace, uznání a mnoho dalších. Od biologických potřeb se odlišují tím, že nemají svůj práh nasycení.

S tímto rozdělením se shoduje i Nakonečný (2015), který pouze zaměňuje pojmy za biogenní a sociogenní potřeby. Oproti tomu Mikuláščík (2015) sice rozděluje potřeby na biologické a sociální, ale ty ještě dále dělí na primární a sekundární.

Odlisný pohled na dělení potřeb má Maslow (2021), který dělí potřeby do 5 skupin. Toto dělení je podrobně zpracováno v kapitole 2.2.1 *Maslowova teorie potřeb*.

1.3.2 Návyky

Dle Jermáře a kol. (2017) za návyky považujeme činnosti, které děláme pravidelně, opakovaně a většinou za určitých okolností. Jedná se o ustálený a zautomatizovaný způsob chování člověka v konkrétních situacích. Jinými slovy můžeme návyk popsat jako naučený vzorec chování, který se v rovině prožívání projevuje jako vnitřní tlak, pohnutka nebo motiv učinit něco konkrétního v dané situaci.

Opakem návyků jsou zlovyky. Ty jsou společensky nežádoucí a některé mohou být velmi nebezpečné. Obecně nejznámějším zlovykem je kousání nehtů, kouření, lhaní nebo alkoholismus (Vochozka & Mulač, 2012).

1.3.3 Zájmy

Zájem je dlouhodobé zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti. Je velice rozmanitý a jeho předmětem mohou být objekty, jevy, činnosti, poznatky a jiné osoby (Vochozka & Mulač, 2012).

Zájmy mohou být aktivní nebo pasivní a dominantní nebo vedlejší. Dále se liší svou intenzitou a podle oblasti zaměření na: sociální, vědecké, ekonomické, technické, sportovní, přírodovědecké, lingvistické a mnoho dalších. V zájmech je také uplatňováno mnoho vlivů jako je osobní zkušenost, pohlaví, kulturní příslušnost, výchova nebo věk (Mikuláščík, 2015).

1.3.4 Hodnoty

„Hodnotu lze definovat jako něco, co má pro daného jedince nějakou cenu. Něco, kvůli čemu je ochoten vynaložit značné úsilí, aby toho dosáhl, případně aby si to udržel.“ (Vágnerová, 2016, s. 357).

Během svého života se setkáváme s mnoha skutečnostmi, které hodnotíme podle významu a důležitosti. Na základě toho si pak vytváříme tzv. hodnotový systém, který ovlivňuje naše chování a prožívání. To, jakým hodnotám dává člověk přednost, které jsou pro něj významnější a mají pro něj vyšší hodnotu, vyjadřuje pojem hodnotové preference, které se rozvíjí a mění v průběhu života. Hodnotou pro člověka může být cokoli, ale vždy bude záležet na jeho osobnosti, získaných zkušenostech a vlivu okolí. Existují ovšem hodnoty, které jsou platné pro většinu lidí. Jedná se například o vztahy s lidmi, zdraví, práci, vzdělání, svobodu, úspěch a další (Jermář a kol., 2017).

Vágnerová (2016) v tomto s Jermářem a kol. (2017) souhlasí, jen navíc přidává systém antihodnot, který se utváří spolu se systémem hodnot a představuje to, čemu by se člověk chtěl vyhnout.

1.3.5 Ideály

Vochozka a Mulač (2012) charakterizují ideál jako vzor, který usměrňuje způsob lidského jednání již od útlého věku. Týká se především životních cílů nebo osobního profilu. Důraz je kladen zejména na to, čeho si člověk zvláště cení a čeho by chtěl v budoucnu dosáhnout.

Ideály jsou tvořeny na základě působení sociálních faktorů. Významné uplatnění tu mají morální a právní normy, životní zkušenosti a procesy jako učení a identifikace (Bedrnová a kol., 2012; Vochozka & Mulač, 2012).

1.4 Typy motivace

Armstrong a Taylor (2015) rozlišují dva základní typy motivace – vnitřní a vnější. S tímto rozdělením souhlasí Urban (2017) i Mikuláščík (2015), ale navíc přidávají rozdělení motivace na hmotnou a nehmotnou.

1.4.1 Vnitřní motivace

„Vnitřní motivace je vedená faktory, které lidé mohou sami ovlivnit. Může to být snaha něčeho dosáhnout, být samostatný, mít určitou zodpovědnost nebo disponovat určitou mocí.“ (Palíšková kol., 2021, s. 43).

Podle Armstronga a Taylora (2015) plyne vnitřní motivace z práce samotné. Projevuje se, když lidé cítí, že je jejich práce důležitá, zajímavá a poskytuje jim určitou volnost

v rozhodování a jednání. Mohou tak uplatnit a rozvíjet své znalosti a dovednosti, což může vést k dosažení vysněného úspěchu.

Pink (citovaný v Armstrong & Taylor, 2015, s. 218) navrhl tři opatření ke zvýšení motivace:

- **autonomii** – umožní lidem, aby si stanovili vlastní plán a zaměřili se spíše na dosahované výsledky než na způsob vykonávání práce;
- **dokonalost** – pomáhá lidem, aby našli cestu vedoucí k jejich zlepšování;
- **účel** – při předávání instrukcí a udělování pokynů je třeba lidem vysvětlit nejen jak se něco dělá, ale také proč se to dělá.

1.4.2 Vnější motivace

Vnější motivace je také nazývána jako stimulace, jejíž hlavními faktory jsou takové, které na člověka působí zvenčí. Zejména se jedná o finanční odměny, benefity, povýšení, pochvaly a další. Tyto faktory člověka podporují a povzbuzují, ale jenom po dobu, kdy je podnik dodává a za podmínky, že je jedinec považuje za důležité. Stimulaci lze rozdělit na pozitivní a negativní. Pozitivní stimulace představuje uplatňování jednotlivých faktorů a je v praxi více využívaná, zatímco za negativní stimulaci jsou považovány tresty, jako například odebrání odměn nebo benefitů, až dokonce ukončení pracovního poměru (Palíšková a kol., 2021).

Bedrnová a kol. (2012) se s Palíškovou a kol. (2021) shodují v tom, že je stimulace vnější působení na psychiku člověka. Dále uvádí, že se stimulace vyskytuje v mnoha formách, kde jejich společným znakem je skutečnost, že jde o ovlivňování činnosti člověka aktivními vnějšími zásahy jiného jedince, kdy nemusí nutně jít o vědomé či záměrné působení, protože k ovlivnění lidské psychiky může dojít kdykoliv během sociální interakce.

1.4.3 Hmotná a nehmotná motivace

Nejvýznamnějším **hmotným motivačním faktorem** jsou peníze, které lze využít k uspokojení nejrůznějších potřeb. Nevýhodou je, že s rostoucím uspokojováním potřeb klesá jejich motivační účinek. Za další hmotné motivační faktory můžeme označit cílové odměny, věcné dary, podíly na zisku, zaměstnanecké akcie, služební mobil a auto, pracovní oděv nebo formy různých příspěvků (Mikuláščík, 2015; Urban, 2017).

Vedoucí a organizace velmi často podceňují význam **nehmotné motivace**, přičemž dělají velkou chybu. Pochvaly, uznání nebo možnost získání nových zkušeností jsou pro zaměstnance velmi důležité, jelikož uspokojují ty potřeby, které penězi uspokojit nelze (Urban, 2017).

1.5 Motivační profil

Provazník a Komárková (citováni v Pauknerová a kol., 2012, s. 185) uvádí, že „Motivační profil představuje syntetickou, individuálně specifickou a současně v čase relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince dominantní motivační orientace či tendence, resp. skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil.“

Urban (2017) tvrdí, že působení motivačních faktorů je vždy v určité míře subjektivní. Důkazem toho je odlišné vnímání lidí. Například to, co je pro někoho odměnou, může být pro jiného sankcí, nebo to, co někoho uspokojuje, nemusí být pro druhého zajímavé. Proto je pro zaměstnavatele velmi důležité rozpoznat individuální motivační profily pracovníků a na jejich základě pochopit, co zaměstnance nejvíce motivuje, jak je nejlépe ocenit a jaké typy úkolů nejradyji plní.

Podle Pauknerové a kol. (2012) hraje motivační profil velkou roli i při výběru zaměstnanců, jelikož právě motivace spolu se schopnostmi a dovednostmi vede pracovníka k určité úrovni výkonu. Nejvíce ho ovlivňují osobní zkušenosti a schopnosti, věk, životní fáze, postoje, temperament a osobní charakteristiky.

Motivační profil pracovníka (viz *Obr. 3*) je tvořen na základě tzv. dimenzí, které mohou mít nejrůznější obsah. Každá dimenze má dva póly a jedinec se musí přiklonit k jednomu, nebo druhému pólu s odpovídající intenzitou (Bedrnová a kol., 2012; Pauknerová a kol., 2012).

Obr. 3: Příklad motivačního profilu pracovníka

Jméno pracovníka:		ORIENTACE					
dosažení úspěchu		x					vyhnutí se neúspěchu
úspěch		x					obsah činnosti
situační	x						perspektivní
individuální		x					skupinová
na osobní prospěch			x				prosociální
činnost				x			pasivita
ekonomický prospěch	x						morální uspokojení
směrem k podniku						x	směrem od podniku

Zdroj: Provozník a Komárková (citováni v Pauknerová a kol., 2012, s. 187)

1.6 Motivační program organizace

Podle Dvořákové a kol. (2012) a Kocianové (2010) je motivační program soubor pravidel, opatření a postupů v oblasti managementu lidských zdrojů, jehož cílem je aktivně ovlivnit pracovní motivaci, výkon a postoje zaměstnanců směrem k organizaci. Tento program se skládá z jednotlivých motivačních nástrojů a měl by dodržovat poznatky o motivaci lidí. K dosažení efektivního působení motivačního programu je nezbytné, aby vycházel z motivačních profilů zaměstnanců, jinak by mohl být jeho účinek zcela náhodný.

Proto by měla organizace při tvorbě motivačního programu nejprve identifikovat motivační profily svých zaměstnanců. To lze provést pomocí dotazníkového šetření nebo osobního rozhovoru. Ze zjištěných informací dochází k popisu motivačního klimatu a příčin spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců. Pro správné sestavení účinného motivačního programu by mělo následovat stanovení jeho cíle, ve smyslu určit požadovaný stav a úroveň motivace zaměstnanců. Na základě stanoveného cíle je potřeba zvolit hmotné i nehmotné nástroje, které povedou k jeho dosažení. Posledním krokem při tvorbě motivačního programu je zpracování dokumentu, ve kterém je stanoven postup realizace, časové rozvržení a odpovědnost za daný motivační program (Dvořáková a kol., 2012).

Z důvodu rozdílnosti motivačních profilů zaměstnanců i jednotlivých organizací se budou v praxi lišit i samotné motivační programy. Avšak vždy budou ovlivňovány jednak **vnějšími faktory**, mezi které lze zařadit politické a daňové faktory nebo míru nezaměstnanosti, a jednak i **vnitřními faktory**, kam patří strategie podniku, organizační struktura a velikost podniku (Wilkońska, 2023).

2 Teorie pracovní motivace

Motivační teorie pomáhají manažerovi odhadnout, jak budou jeho podřízení jednat v odlišných situacích při působení různých motivačních podnětů nebo bez nich. Tyto teorie nemohou vedoucímu pracovníkovi poskytnout univerzální návody, jak své podřízené vést, ale mohou mu sloužit jako rozsáhlý zásobník poznatků o psychologicko-sociálních charakteristikách myšlení a chování lidí (Vodáček & Vodáčková, 2013).

V této kapitole je krátce představena teorie instrumentality a podrobněji jsou rozebrány teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.

2.1 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality je založena na přesvědčení, že nejlepším prostředkem (instrumentem) pro utváření chování a jednání lidí jsou odměny a tresty. Motivace k práci se u lidí objeví pouze tehdy, když budou odměny a tresty přímo závislé na pracovním výkonu. Lze tedy konstatovat, že motivace závisí jen na vnějších faktorech a efektivní výkon je hlavní podmínkou pro vyplacení odměny. Problém této teorie spočívá ve skutečnosti, že je postavena pouze na systému kontroly a dále již neklade důraz na další lidské potřeby (Armstrong & Taylor, 2015).

2.2 Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřené na obsah vycházejí z přesvědčení, že hlavním motivačním faktorem jsou potřeby. Každá neuspokojená potřeba vytváří napětí a nerovnováhu. K jejich odstranění je nezbytné stanovení cíle, který je dosažen pomocí určitého chování a jednání lidí. Proto je pro manažera velmi důležité poznat potřeby svých zaměstnanců a následně vytvořit ideální podmínky, aby je dokázal motivovat (Armstrong & Taylor, 2015; Vodáček & Vodáčková, 2013).

2.2.1 Maslowova teorie potřeb

Maslowova teorie potřeb je nejznámější a nejpoužívanější motivační teorií, jejímž autorem je americký psycholog a univerzitní profesor Abraham Maslow. Princip této teorie spočívá v rozdělení potřeb do pěti hierarchicky uspořádaných skupin (viz níže *Obr. 4: Maslowova pyramida potřeb*), kdy nejprve musí být uspokojeny potřeby na nižších úrovních, aby mohlo dojít k uspokojování potřeb na vyšších úrovních. Tato teorie

byla kvůli pořadí potřeb často terčem kritiky, jelikož zatímco pořadí prvních dvou stupňů Maslowovy pyramidy je u všech lidí stejné, tak pořadí ostatních stupňů pyramidy se může měnit (Palíšková a kol., 2021).

Armstrong a Taylor (2015) spolu s Urbanem (2017) dodávají, že nižší potřeby nikdy nezmizí a lidé mají tendenci se k nim neustále vracet. Dokonce někdy po uspokojení nižších potřeb nemusí dojít k přesunu zájmu k vyšším potřebám a lidé tak zůstávají u potřeb nižších. Naopak někdy může docházet k uspokojování vyšších potřeb i v případě, že nejsou nižší potřeby zcela uspokojeny.

Maslowova pyramida potřeb se dělí na tyto stupně (Maslow, 2021; Mikuláščík, 2015; Urban, 2017):

- **Fyziologické potřeby**, mezi které patří například potřeba jídla, pití, spánku či odpočinku, se nacházejí na samotném dně Maslowovy pyramidy. Tyto potřeby jsou považovány za nejmocnější ze všech potřeb a jsou uspokojovány pomocí mzdy za práci.
- **Potřeba bezpečí** se objeví po uspokojení fyziologických potřeb a spočívá ve smyslu zachování života a zdraví před nebezpečím. Jedná se o pocit fyzického, ale i ekonomického bezpečí, které je dáno jistotou zaměstnání. O splnění těchto potřeb rozhodují pracovní podmínky a prostředí pracoviště.
- **Potřeba sounáležitosti a lásky**, někdy také označována jako sociální potřeba, je touha člověka někam patřit, být přijímán, milovat a sám být milován. Tato potřeba je uspokojována pomocí příjemné pracovní atmosféry, sociálními kontakty nebo pomocí různých mezilidských vztahů. V případě neuspokojení potřeby sounáležitosti a lásky dochází ke špatné adaptaci jedince do společnosti.
- **Potřeba uznání a úcty** říká, že všichni lidé touží po úctě, prestiži, úspěchu, respektu a pozornosti od druhých, ať už pro osobní, odborné nebo pracovní hodnoty. Při uspokojení této potřeby dochází ke zvýšení sebedůvěry, sebehodnocení, schopností a pocitu, že je člověk užitečný a potřebný. Zatímco při jejím neuspokojení se mohou objevit pocity méněcennosti a bezmoci.
- **Potřeba seberealizace a osobního rozvoje** se nachází na vrcholu pyramidy a spočívá v rozvíjení a uplatňování vlastních schopností, získávání nových zkušeností a v uspokojení touhy po poznání. Potřeba seberealizace nemůže být nikdy zcela uspokojena a vyskytují se v ní největší individuální rozdíly.

Obr. 4: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Mikuláščík (2015, s. 129)

2.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzbergova dvoufaktorová teorie je velmi často nazývána jako motivačně-hygienická teorie. Je to z toho důvodu, že Herzberg při zkoumání zdrojů spokojenosti a nespokojenosti s prací identifikoval dvě významné skupiny faktorů. Označil je právě jako motivační a hygienické faktory (Armstrong & Taylor, 2015).

- **Motivační faktory**, často označovány jako satisfaktory, mají přímý vliv na motivaci a výkonnost. Jsou-li tyto faktory v nepříznivém stavu, pak nevyvolávají přímo nespokojenost zaměstnance a ani jeho demotivaci k práci. Pokud jsou naopak v příznivém stavu, vytvářejí předpoklad pro pracovní spokojenost a zvyšují pracovní motivaci. Mezi satisfaktory patří dosahovaný výkon, uznání od vedoucího, obsah práce, odpovědnost nebo možnost karierního rozvoje.
- **Hygienické faktory** neboli dissatisfaktory zahrnují pracovní podmínky, bezpečnost práce, mzdu za práci, jistotu zaměstnání, mezilidské vztahy, politiku a řízení organizace. Jejich absence nebo negativní stav vyvolá u zaměstnanců pracovní nespokojenost, ale příznivý stav těchto faktorů nezpůsobí pracovní spokojenost. Pouze dochází k tomu, že zaměstnanci nejsou nespokojeni (Pauknerová a kol., 2012).

Podle Vodáčka a Vodáčkové (2013) není hranice mezi motivačními a hygienickými faktory jednoznačná, jelikož například mzda, kterou sice Herzberg zařadil do hygienických faktorů, často také působí jako motivační faktor. Dále uvádějí, že při porovnání Maslowovy pyramidy a Herzbergovy teorie si lze všimnout jisté obsahové

podobnosti mezi satisfaktory a Maslowovo čtvrtou a pátou hierarchickou úrovní potřeb a také mezi dissatisfaktory a Maslowovo první až třetí hierarchickou úrovní potřeb.

Z Herzbergovy teorie vyplývá pro zaměstnavatele a manažery skutečnost, že by se nejprve měli zaměřit na dosažení příznivého stavu hygienických faktorů a až poté usilovat o zlepšování motivačních faktorů. Jelikož motivovat nespokojeného zaměstnance je velmi obtížné, a proto je potřebné nejprve jeho nespokojenost odstranit (Šikýř, 2016; Urban, 2017).

2.3 Teorie zaměřené na proces

„Teorie zaměřené na proces soustřeďují pozornost na problémy a doporučení k vyvolání, průběhu, usměrňování, udržování i ukončení motivačního jednání.“ (Vodáček & Vodáčková, 2013, s. 132).

Podle Armstronga a Taylora (2015) dávají tyto teorie důraz na základní potřeby, ale navíc kladou důraz na procesy a síly, které ovlivňují motivaci. Označují se jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak člověk vnímá, promýšlí a hodnotí pracovní situace a své pracovní prostředí.

2.3.1 Teorie expektance

Autorem této teorie je Victor H. Vroom, a proto se tato teorie také označuje jako Vroomova teorie. Vroom vycházel z myšlenky, že lidé o skutečnostech přemýšlejí, hodnotí je, učí se z nich a vytvářejí si představy o budoucích situacích neboli mají jistá očekávání (Jermář a kol., 2017).

Člověk vynakládá úsilí, aby dosáhl určitého cíle (výsledku), a očekává, že za to bude nějak oceněn. Je nezbytné, aby toto ocenění mělo pro daného jedince význam, a platí, že čím větší význam ocenění má, tím větší úsilí tomu člověk věnuje. Úsilí zde vyjadřuje úroveň motivace a lze ho vyjádřit jako součin *expektance*, *valence* a *instrumentality* kde:

- **Expektance** vyjadřuje, jaké má člověk představy o výsledku svého snažení.
- **Instrumentalita** je pravděpodobnost, se kterou je očekávána odměna za odvedený výkon.
- **Valence** představuje hodnotu odměny, kterou člověk získá za pracovní výkon (Mikuláščík, 2015).

Vodáček a Vodáčková (2013) uvádějí, že velmi záleží i na faktu, jestli zaměstnanec souhlasí s tím, co má dělat. Člověk nemůže být motivován, když nemá důvěru v to, co má dělat, nebo když nevěří, že jeho úsilí povede k úspěšnému konci. Stejně tak i v případě, když nesouhlasí s akcí, ke které se ho manažer snaží motivovat. Proto musí manažer přesvědčit své zaměstnance o tom, že akce, ke které jsou motivováni, je přínosná jak pro organizaci, tak i pro ně.

2.3.2 Teorie spravedlnosti

Teorii spravedlnosti formuloval John Stacy Adams na základě sociálního srovnávání. Podstata této teorie spočívá ve skutečnosti, že má pracovník tendenci srovnávat svůj vklad do práce (intenzitu pracovního vypětí, náročnost práce na schopnosti, odpovědnost) a efekty, které mu práce přináší, s vkladem jeho spolupracovníků vykonávajících srovnatelnou činnost a jejich efekty plynoucí z práce. Efektem může být mzda, odměny, uznání a pochvala od nadřízeného, povýšení nebo možnost zvýšení kvalifikace. Jednoduše řečeno, zaměstnanci porovnávají své vstupy a výstupy z práce se vstupy a výstupy svých kolegů (Armstrong & Taylor, 2015; Pauknerová a kol., 2012).

Když se pracovník domnívá, že jeho vklady a efekty z práce nejsou v rovnováze ve srovnání s jeho kolegy, dochází k tendenci tuto nespravedlnost odstranit. Může dojít ke snížení pracovního výkonu, zhoršení kvality práce, nepříznivému ovlivňování pracovního okolí nebo dokonce k ukončení pracovního poměru (Bedrnová a kol., 2012).

Vodáček a Vodáčková (2013) uvádějí, že je teorie spravedlnosti v praxi často kritizována, jelikož více hodnotí závist pracovníků než jejich snahu o spravedlnost.

3 Motivační nástroje

Urban (2017) uvádí dva předpoklady, které jsou důležité pro úspěšnou motivaci zaměstnanců. Prvním z nich je porozumění a následná volba motivačních faktorů, které odpovídají podmínkám organizace a potřebám zaměstnanců. Druhý předpoklad spočívá ve správném využívání zvolených motivačních faktorů, tedy jestli jsou používány tehdy a tam, kde je to pro motivaci pracovníků namístě. Jsou-li splněny oba tyto předpoklady, potom se z motivačních faktorů stávají motivační nástroje organizace.

V praxi se mohou motivační nástroje v jednotlivých organizacích lišit, jelikož záleží jednak na typu organizace, a jednak na motivačním profilu zaměstnance. Na základě průzkumu provedeného společností Grafton Recruitment v roce 2020 jsou v tabulce 1 uvedeny motivační faktory, které administrativní pracovníci a výrobní dělníci nejčastěji požadovali. V této kapitole jsou dále popsány ty nejběžnější motivační nástroje, se kterými se lze setkat.

Tab. 1: Nejžádanější motivační faktory administrativních pracovníků a dělníků

Administrativní pracovníci	Výrobní dělníci
Flexibilní pracovní doba	Bonusy/prémie
Bonusy/prémie	Dovolená 5 týdnů a více
Dovolená 5 týdnů a více	Stravenky/příspěvek na stravování
Zdravotní volno	13. plat
Možnost práce z domova	Občerstvení na pracovišti

Zdroj: Grafton (2020), zpracováno autorem

3.1 Finanční odměna

Armstrong a Taylor (2015) s Palíškovou a kol. (2021) označili finanční odměnu ve formě mzdy za nejzákladnější a nejdůležitější motivační faktor pro zaměstnance. Lidé nejvíce touží po penězích, a proto nebude fungovat žádný motivační systém, jestliže jsou lidé nespokojeni se svým finančním oceněním.

Motivační účinek mzdy závisí podle Vochozky a Mulače (2012) na:

- výši mzdy,
- jejím vztahu ke mzdě jiných pracovníků v organizaci,
- jejím vnitřním složením.

Dvořáková a kol. (2012) rozdělují mzdové formy do těchto kategorií:

- základní (samostatné) mzdové formy, kam patří:
 - časová mzda,
 - úkolová mzda;
- doplňkové (nesamostatné) mzdové formy.

Časová mzda je částka, kterou dostává pracovník za dobu strávenou prací bez ohledu na jeho pracovní výkon. Může být hodinová, týdenní nebo měsíční, kde většinou u dělnických profesí se jedná o hodinovou mzdu a u nedělnických o měsíční plat. Výhodou časové mzdy je jednoduchost, administrativní nenáročnost, srozumitelnost pro její příjemce a snadné plánování mzdových nákladů. Jejím opakem je **úkolová mzda**, která slouží především k odměňování výrobních dělníků. Úkolová mzda je vyplácena pracovníkovi za každou odvedenou jednotku práce a vypočítá se jako součin odvedených jednotek práce a sazby za jednotku práce. Problém nastává ve chvíli, kdy se zaměstnanec snaží dosáhnout co nejvyšší mzdy a dochází k jeho nadměrnému fyzickému vypětí, nedodržování technologického postupu, zhoršení kvality práce a nedodržování bezpečnostních předpisů (Dvořáková a kol., 2012).

Za **doplňkové mzdové formy**, které jsou vypláceny nad rámec základní mzdy, lze považovat osobní ohodnocení, prémie, příplatky, odměny a účast na výsledcích. V případě **osobního ohodnocení**, které stanovuje přímý nadřazený, jde o odměnění za náročnost práce a dlouhodobě dosahované výsledky. **Prémie** slouží k doplnění časové nebo úkolové mzdy. Rozlišujeme pravidelné prémie a jednorázové prémie, mezi které patří odměna poskytovaná za mimořádný výkon, za iniciativu nebo za pracovní chování. **Příplatky** mohou být povinné, kam se řadí příplatky za práci přesčas, za práci o víkendu, za práci ve svátek nebo za práci v noci, a nepovinné. **Odměnu** lze získat za mimořádné pracovní úsilí nebo za nestandardní pracovní úspěch. Patří sem například odměny za zlepšovací návrhy, odměny k pracovnímu a životnímu výročí nebo 13. mzda. Posledním typem doplňkových mzdových forem je **účast na výsledcích**, kterou poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům nejčastěji ve formě podílu na zisku (Dvořáková a kol., 2012; Koubek, 2015).

3.2 Obsah práce

Obsah práce se řadí k nehmotným motivačním nástrojům a měl by odpovídat dovednostem a schopnostem pracovníků. V případě, že jsou kladeny příliš vysoké požadavky, může dojít i k demotivaci zaměstnanců. Na druhou stranu, pokud pracovník nevyužívá svůj potenciál (tj. znalosti, dovednosti a schopnosti), tak začíná ztrácet zájem o práci. Obsah práce na určitém pracovním místě se skládá z jednotlivých pracovních úkolů, které by si měly být podobné, aby je mohl bez problémů provádět jeden a ten samý zaměstnanec (Palíšková a kol., 2021).

Urban (2017) tvrdí, že zájem zaměstnance o správné provedení pracovních úkolů i úsilí k tomu potřebné ovlivňují tyto okolnosti:

- jednoznačné definování pracovních úkolů a očekávaných výsledků,
- vyjádření důvěry v úspěšném vykonání pracovních úkolů,
- možnost se podílet na stanovení úkolů,
- vysvětlení významu úkolu,
- náročnost úkolu.

Dvořáková a kol. (2012) označují motivující práci za jeden z nejlepších podnětů pro zaměstnance, proto by měl být obsah práce dostatečně komplexní, rozmanitý, významný a autonomní. Toho lze dosáhnout pomocí:

- rotace práce,
- rozšiřování práce,
- obohacování práce.

Při **rotaci práce** se jedná o přemísťování zaměstnanců na jiná pracovní místa s jinými pracovními úkoly a podmínkami. Podle délky lze rozdělit rotaci na krátkodobou, jejíž délka nepřesahuje jeden týden, a dlouhodobou, která může trvat několik měsíců i let. **Rozšiřování práce**, které bývá označováno jako horizontální integrace pracovních úkolů, je chápáno jako spojování pracovních úkolů s podobnou mírou složitosti a namáhavosti. Opakem je vertikální integrace pracovních úkolů neboli **obohacování práce**. V tomto případě se jedná o spojování úkolů s různou mírou složitosti a namáhavosti práce a může být prováděno delegováním nebo posilováním pravomocí (Šikýř, 2016).

Při delegování vedoucí dočasně přenáší na své podřízené pravomoci a odpovědnost plynoucí z jeho pracovní pozice a zbavuje se tím svých pracovních úkolů. Hlavním

důvodem delegování může být testování zaměstnance, jeho schopností a dovedností nebo už následná důvěra v zaměstnance (Bělohávek, 2012).

O posilování pravomocí se jedná v případě, že dojde k trvalému přenesení pravomocí a odpovědnosti na určité pracovní místo. Tyto pravomoci a odpovědnosti se zvýší všem zaměstnancům pracujících na daném pracovním místě (Koubek, 2015).

3.3 Pracovní podmínky

Bedrnová a kol. (2012) uvádí, že pracovní podmínky jsou důležitou součástí motivace zaměstnanců. Obecně platí, že čím více se podnik o pracovní podmínky zajímá a zlepšuje je, tím více se bude zlepšovat pracovní výkon zaměstnanců a jejich vztah s podnikem. Podnik dává svým zájmem o pracovní podmínky jasně najevo, že si svých zaměstnanců váží, ale tato péče se nemusí vždy projevit ve zpětné vazbě od zaměstnanců. Co se na druhou stranu pokaždé projeví, je nezájem vedení podniku o pracovní podmínky, který způsobí růst nespokojenosti a demotivaci pracovníků.

Palíšková a kol. (2021) souhlasí s tvrzením Bedrnové a kol. (2012), že je nutné o pracovní podmínky pečovat, aby bylo dosaženo požadovaného pracovního výkonu zaměstnanců. Proto by měl podnik věnovat svou pozornost pracovnímu prostředí, organizaci pracovní doby a mezilidským vztahům.

Pracovní prostředí

„Pracovní prostředí tvoří všechny fyzikální, chemické, biologické, sociální, kulturní a jiné činitele, které působí na zaměstnance (jejich zdraví, spokojenost, motivaci, schopnosti, výsledky i chování) v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“ (Šikýř, 2016, s. 156).

Dvořáková a kol. (2012) se shodují s touto definicí a přidávají tvrzení, že v nepříznivém pracovním prostředí musí zaměstnanec vynaložit větší úsilí, aby překonal vlivy, které mu znesnadňují práci a při jejich dlouhodobém působení může dojít i ke zdravotnímu nebo morálnímu poškození pracovníka.

Organizace by se měla při ovlivňování pracovního prostředí zaměřit na **prostorové řešení pracoviště**, které zahrnuje vhodnou pracovní polohu, optimální zorné podmínky, správně nastavenou výšku pracovní plochy, dostačující prostory pro pohyb rukou i nohou, a **fyzikální podmínky práce**, kam lze zařadit: mikroklima (teplota, vlhkost, rychlost

proudění a čistota vzduchu), úroveň hluku, barevné řešení pracoviště a jeho osvětlení (Koubek, 2015).

Organizace pracovní doby

Podle Koubka (2015) má pracovní doba vliv na časovou využitelnost člověka, ale i na jeho volný čas. Dále pracovní doba ovlivňuje uspokojování mimopracovních potřeb člověka, jeho zdraví nebo rozšiřování pracovních schopností. V případě délky a rozvržení pracovní doby může dojít ke střetu zájmů zaměstnavatele a zaměstnance, a proto tyto okolnosti upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Nejlepším nástrojem pro sladění osobního a pracovního života jsou flexibilní formy zaměstnávání, kam se řadí (Palíšková a kol., 2021; Šikýř, 2016):

- **Kratší pracovní doba** neboli částečný pracovní úvazek, který pomáhá lépe skloubit práci a péči o blízké nebo snížit pracovní zátěž.
- **Práce z domova**, k jejíž největšímu rozmachu došlo během pandemie Covid-19 a její výhodou je flexibilní rozvržení času a nevýhodou sociální izolace.
- **Job sharing**, při kterém jsou na jednou pracovním místě zaměstnaní dva nebo více pracovníků, kteří si sami rozdělují sjednanou práci a pracovní dobu.
- **Pružné rozvržení pracovní doby**, kdy zaměstnavatel pevně stanoví základní pracovní dobu, po kterou musí být zaměstnanec v práci, a volitelnou pracovní dobu, která je již na rozhodnutí samotného zaměstnance.

Mezilidské vztahy

Kvalita mezilidských vztahů v podniku má významný vliv na dosažení cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých zaměstnanců. Proto je nezbytné, aby mezi zaměstnanci převládaly kolegiální neboli přátelské vztahy. Tyto vztahy vytvářejí příjemnou pracovní atmosféru, kde si zaměstnanci vzájemně pomáhají, jsou vůči sobě ohleduplní, snadněji spolupracují a podávají lepší pracovní výkon. Naopak konkurenční vztahy vytvářejí nepřátelskou pracovní atmosféru, ve které dochází k velmi častým konfliktům, neschopnosti spolupráce a nedůvěře mezi zaměstnanci (Koubek, 2015).

Podle Pauknerové a kol. (2012) jsou mezilidské vztahy velmi důležité, jelikož pomáhají uspokojovat sociální potřeby člověka. Na pracovišti se můžeme setkat s **formálními vztahy**, které vyplývají z organizační struktury a jsou předem vymezeny konkrétními

organizačními pravidly a předpisy, a **neformálními vztahy**, které vznikají zcela přirozeně mezi jednotlivými zaměstnanci podniku.

Šikýř (2016) uvádí, že na pracovišti existují kromě vztahů mezi zaměstnanci také další typy mezilidských vztahů, a to mezi:

- zaměstnancem a zaměstnavatelem,
- odborovou organizací a zaměstnavatelem,
- zaměstnancem a zainteresovanými stranami.

3.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků patří mezi základní personální činnosti a je podle Palíškové a kol. (2021) prováděno se záměrem zvýšení motivace a výkonnosti zaměstnanců, identifikace rozvojových a vzdělávacích potřeb, zhodnocení potencionálu a karierního rozvoje.

Proces hodnocení pracovníků začíná přípravnou fází, kde dochází ke stanovení cíle, metod a forem hodnocení a také k informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu. Dále přichází fáze získávání a dokumentace informací, která je následována vyhodnocováním získaných dat. Mezi kritéria, která jsou posuzována při hodnocení pracovníků, patří výsledky práce, pracovní chování, sociální chování, znalosti a dovednosti zaměstnanců. Při stanovení těchto kritérií je nutné definovat, jaké výsledky lze považovat za vyhovující a jaké za nevyhovující (Barták, 2023).

Barták (2023) a Koubek (2015) rozlišují dvě podoby hodnocení pracovníků, a to neformální a formální. **Neformální hodnocení** je součástí každodenní práce manažera, kdy průběžně kontroluje plnění pracovních úkolů a pracovní chování zaměstnanců. Toto hodnocení může být ovlivněno situací daného okamžiku, pocitem hodnotitele i jeho náladou. Zatímco **formální hodnocení** je prováděno v pravidelných intervalech a vyznačuje se svojí plánovitostí a systematičností. Sdělování výsledků tohoto hodnocení je prováděno pomocí hodnotícího rozhovoru, který vede přímý nadřízený hodnoceného pracovníka. Výstupem je dokument, který je zařazen do osobního složky zaměstnance a slouží jako podklad pro další personální činnosti.

Mezi metody hodnocení pracovníků, které představují specifické postupy zkoumání a posuzování pracovního výkonu zaměstnanců, zařazují Palíšková a kol. (2021) s Šikýřem (2016) například:

- **Hodnocení podle dohodnutých cílů**, kdy dochází k posuzování, zda zaměstnanci dosáhli stanoveného cíle, který by měl být popsán akronymem SMART.
- **Hodnocení podle stanovených norem**, při kterém se posuzuje splnění stanovené normy vyjádřené například průměrným výkonem.
- **Hodnocení pomocí stupnice**, což je univerzální metoda, kde se hodnotí jednotlivá kritéria zvlášť pomocí číselné, grafické nebo slovní stupnice.
- **Hodnocení metodou development centre**, která se používá k hodnocení klíčových zaměstnanců při řešení modelových úkolů a případových studií.
- **360° zpětnou vazbu**, kterou Kubeš a Šebestová (2008) definují jako vícenásobné hodnocení pracovníka, který provede nejprve své sebehodnocení a poté dochází k hodnocení od jeho nadřízeného, podřízených a spolupracovníků.

Urban (2017) dodává, že k úspěšné motivaci zaměstnanců je kromě jejich hodnocení důležitá také kontrola a zpětná vazba. Smyslem kontroly je včas identifikovat nedostatky při práci a upozornit na ně zaměstnance. Nemělo by docházet k příliš časté kontrole nebo naopak k její absenci, jelikož pouhé vědomí o blížící se kontrole vede zaměstnance k věnování vyšší pozornosti svým pracovním úkolům. Po kontrole by měla následovat zpětná vazba, která by měla být poskytována okamžitě a co nejkonkrétněji. Zpětná vazba může být podána ve formě pochvaly, což je nejméně nákladný motivační nástroj, nebo ve formě kritiky, jejíž cílem je změnit pracovní chování zaměstnance, a neměla by vést ke snižování motivace nebo sebevědomí.

3.5 Vzdělání a rozvoj

V dnešním dynamickém světě dochází k neustálým změnám v požadavcích na znalosti a dovednosti zaměstnance. Proto je vzdělání a rozvoj zaměstnanců klíčem k úspěchu jak jednotlivců, tak i organizací. Vzdělání a rozvoj lze charakterizovat jako celoživotní proces, který zabezpečuje, že má organizace vzdělané, kvalifikované a angažované zaměstnance. Tento proces může být považován jako investice podniku, která má vést k udržení jeho konkurenceschopnosti a efektivity (Armstrong & Taylor, 2015).

Podle Rodrigueze a Walterse (2017) slouží vzdělání a rozvoj zaměstnanců ke zvyšování kompetence potřebné k výkonu práce a také poskytuje prostředky, které přispívají ke spokojenosti zaměstnanců s jejich pracovními výsledky. Vzdělání a rozvoj pomáhá tedy

nejen ke zlepšení znalostí a dovedností, ale také zvyšuje motivaci a sebevědomí zaměstnanců.

Hlavní rozdíl mezi vzděláním a rozvojem zaměstnanců spočívá ve skutečnosti, že cílem vzdělání je poskytnout každému pracovníkovi takové znalosti a dovednosti, které odpovídají požadavkům daného pracovního místa. Zatímco v případě rozvoje se jedná o rozšíření stávajících znalostí a dovedností pouze klíčových zaměstnanců (Palíšková a kol., 2021).

V praxi se lze setkat s celou řadou metod vzdělání a rozvoje zaměstnanců. Koubek (2015) a Palíšková a kol. (2021) rozlišují dvě základní skupiny těchto metod – metody vzdělávání na pracovišti a metody vzdělávání mimo pracoviště. **Vzdělávání na pracovišti** je vhodnější pro dělníky, jelikož probíhá přímo na pracovišti a zaměstnanec si tak osvojí výrobní postupy a dovednosti v průběhu pracovního procesu za konkrétních podmínek. **Vzdělávání mimo pracoviště** slouží spíše pro vzdělání vedoucích pracovníků a specialistů, protože bývá nejčastěji zaměřeno na získání nejnovějších poznatků, rozvoj měkkých dovedností a na budování či stmelování pracovního týmu. Příklady jednotlivých metod znázorňuje následující tabulka 2.

Tab. 2: Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Metody vzdělávání na pracovišti	Metody vzdělávání mimo pracoviště
Asistování	E-learning
Koučování	Hraní rolí
Konzultování	Seminář
Instruktaž při výkonu práce	Řešení případové studie
Mentoring	Samostudium
Rotace práce	Workshop

Zdroj: Palíšková a kol. (2021, s. 184), upraveno autorem

Mezi současné trendy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců patří gamifikace, která podle Armstronga a Landerse (2018) spočívá v implementaci herních prvků do neherního prostředí. Nejvíce ovlivní úroveň angažovanosti a motivace mladších pracovníků, kteří vyrostli při hraní videoher.

Dalším trendem je tzv. blended learning, při kterém dochází ke kombinaci e-learningu a klasických vzdělávacích metod. Rostoucí význam má také virtuální realita, umělá inteligence nebo microlearning (Adobe Learning Manager, 2023).

3.6 Zaměstnanecké výhody

„Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od mezd a platů nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a zásluhám.“ (Koubek, 2015, s. 319).

S touto definicí se shoduje i Urban (2017), který třídí zaměstnanecké výhody do těchto skupin:

- **Výhody vztahující se k práci**, kam patří dotované stravování ve vlastním zařízení nebo stravenky, bezplatné občerstvení na pracovišti, vzdělání a rozvoj nad rámec potřeb organizace nebo příspěvek na dopravu do zaměstnání.
- **Pracovní pomůcky**, které mohou sloužit i pro osobní potřebu. Jedná se o osobní automobil, notebooky, telefony a služby mobilních operátorů.
- **Výhody osobní a sociální povahy**, do kterých se řadí nadstandardní zdravotní péče, příspěvek na dovolenou, sportovní rekreační a kulturní aktivity, příspěvek na stavební spoření, nabídka vlastních produktů organizace za zvýhodněné ceny, pojištění a připojištění, platové dorovnání v nemoci apod.

Dále je možné zaměstnanecké výhody dělit podle způsobu poskytování na plošné a individuální. Při plošném poskytování zaměstnavatel nabízí výhody všem zaměstnancům bez ohledu na to, zda o ně mají zájem. Individuální poskytování výhod neboli program flexibilních benefitů či cafetéria systém dává možnost zaměstnancům si zvolit výhody podle aktuálních potřeb a tento výběr popřípadě v budoucnosti změnit. Právě možnost volby má důležitou roli, jelikož zaměstnanci nevytváří homogenní soubor, ale jejich preference v oblasti zaměstnaneckých benefitů závisí na věku, pohlaví, rodinném stavu, životních podmínkách, bydlišti, době zaměstnání a na mnoha dalších faktorech. Volba benefitů je omezena finančním limitem, který se odvíjí od délky zaměstnání, hierarchického postavení, důležitosti a přínosu zaměstnance. Za nevýhodu cafetéria systému se považuje administrativní náročnost, jelikož zaměstnavatel musí pravidelně provádět průzkum motivační struktury zaměstnanců, informovat zaměstnance o nových výhodách a sledovat vývoj benefitů u konkurence (Dvořáková a kol., 2012; Koubek, 2015; Urban, 2017).

4 Představení podniku IAC Group s.r.o.

V této kapitole je představen podnik IAC Group s.r.o., popsána jeho historie a finanční situace. Následně je blíže charakterizován závod IAC Přeštice 1, na který je tato bakalářská práce zaměřena.

4.1 O podniku

International Automotive Components Group s.r.o. (IAC Group s.r.o.) je jednou z dceřiných společností lucemburského podniku International Automotive Components Group Europe S.à.r.l. Tato skupina podniků působí v 17 zemích a zaměstnává přes 22 000 zaměstnanců v 50 výrobních závodech. IAC je třetím největším dodavatelem automobilových interiérových komponentů na světě a jeho produktové portfolio tvoří: dveřní panely, přístrojové desky, stropní panely, tlumící prvky a obložení nárazníků. Logo, které je společné pro mateřskou společnost a všechny její dceřiné podniky, je zobrazeno na následujícím obrázku 5 (M. Sedláčková, osobní komunikace, 6. 2. 2024).

Obr. 5: Logo skupiny podniků IAC



Zdroj: IAC Group (2023)

V současné době má podnik IAC Group s.r.o. 3 samostatně vedené závody: Přeštice 1, Přeštice 2 a Hrušky. Pod závod Přeštice 1 spadají výrobní haly Hlávkova, Husova a Panattoni, jejichž hlavním produktem jsou stropní panely. Závod Přeštice 2 se skládá z výrobní haly Průmyslová, kde se vyrábí dveřní panely, a z výrobní haly Nýřany, ve které dochází k produkci tlumících desek. V závodu Hrušky, který je tvořen pouze jednou výrobní halou, probíhá výroba palubních desek pro osobní automobily. Mezi hlavní odběratele těchto produktů patří automobilky Mercedes Benz, Audi, BMW, Volkswagen, Škoda a Seat (M. Sedláčková, osobní komunikace, 6. 2. 2024).

IAC Group s.r.o. spadá do kategorie velkých podniků, protože v posledních letech překročil všechna kritéria pro malé a střední podniky. Podle údajů uvedených v posledních dvou schválených účetních závěrkách byl počet zaměstnanců vyšší než 250, roční obrat překročil hranici 50 milionů EUR a bilanční suma roční rozvahy hranici 43 milionů EUR. Už samotná skutečnost počtu zaměstnanců, by IAC Group s.r.o.

zařadila mezi velké podniky. Hodnoty jednotlivých kritérií jsou uvedeny v následující tabulce 3 (Evropská komise, 2019).

Tab. 3: Hodnoty pro určení velikosti podniku

	2021	2022
Počet zaměstnanců k 31.12.	2 118	2 144
Roční obrat	7 699 546 tis. Kč	9 250 474 tis. Kč
Bilanční suma roční rozvahy	2 739 110 tis. Kč	3 949 785 tis. Kč

Zdroj: IAC Group s.r.o. (2023a), zpracováno autorem

Následující tabulka 4 obsahuje základní údaje o podniku IAC Group s.r.o.

Tab. 4: Základní údaje o podniku IAC Group s.r.o.

Obchodní firma	International Automotive Components Group s.r.o.
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Sídlo	Hlávkova 1254, 334 01 Přeštice
Datum vzniku a zápisu	14. července 1993
Identifikační číslo	496 81 311
Spisová značka	C 6311 vedená u Krajského soudu v Plzni
Předmět podnikání	<p>Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, obory činnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - výroba plastových a pryžových výrobků - výroba strojů a zařízení - výroba a opravy čalounických výrobků - nakládání s odpady (vyjma nebezpečných) - velkoobchod a maloobchod - skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě - příprava a vypracování technických návrhů, grafické a kresličské práce - výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd - testování, měření, analýzy a kontroly
Základní kapitál	258 693 000,- Kč

Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2024), zpracováno autorem

4.2 Historie podniku

Počátky společnosti International Automotive Components Group s.r.o. sahají až do roku 1993, kdy 14. července byla společnost zapsána do obchodního rejstříku pod názvem EMPETEK autodíly společnost s ručením omezeným. Vlastníkem byla německá firma ERPE-Ernst Pelz-Vetriebs-GmbH a z důvodu její špatné finanční situace došlo v roce 1997 k převzetí firmy (IAC Group s.r.o.) americkou společností Lear Corporation. O tři roky později došlo i ke změně původního jména společnosti (EMPETEK autodíly společnost s ručením omezeným) na Lear Corporation Czech s.r.o., pod kterým podnik vystupoval až do roku 2006. Během tohoto období proběhla celá řada vlastnických změn, kdy společnost ovládaly především podniky skupiny Lear. Byla také postavena nová hala, která je označována jako Přeštice 1 – Hlávkova. Na konci roku 2006 byl podnik prodán skupině podniků IAC a přejmenován na IACG s.r.o. V roce 2009 byla schválena fúze podniku se sesterskou společností International Automotive Components Group s.r.o. se sídlem v Hodoníně, která jakožto zanikající společnost byla zrušena a její majetek přešel na nástupnickou společnost IACG s.r.o. Zároveň došlo ke změně názvu společnosti na International Automotive Components Group s.r.o. a přesunutí jejího sídla na adresu Hlávkova 1254, 334 01 Přeštice. V následujících letech společnost prosperovala, a proto bylo rozhodnuto o rozšíření výrobních kapacit. V roce 2015 byla dokončena stavba nové haly označované jako Přeštice 2 – Průmyslová a o tři roky později si společnost pronajala od developera Panattoni výrobní haly v Nýřanech a Přešticích. Z důvodu nedostačující výrobní kapacity se vedení společnosti v roce 2022 rozhodlo prodat výrobní halu v Hodoníně a přestěhovat výrobu do nového závodu v Hruškách, který zahájil svůj provoz ke konci roku 2023 (IAC Group s.r.o., 2023b).

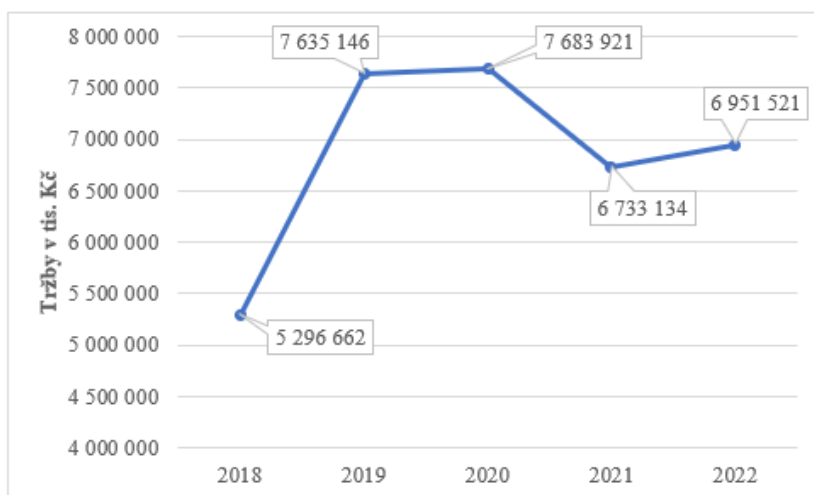
4.3 Finanční situace podniku

K popisu finančního výkonu podniku využil autor tržby, jejichž vývoj je zachycen na Obr. 6, a výsledek hospodaření před zdaněním (EBT), viz Obr. 7. V obou případech je na ose X znázorněno období v letech 2018-2022 a na ose Y hodnoty v tisících Kč.

V roce 2019 došlo oproti minulému roku k růstu tržeb o 44 %. Tento narůst byl způsoben náběhem výroby ve dvou nově pronajatých halách a výrazným zvýšením poptávky zákazníka Mercedes Benz. I přes rozsáhlou covidovou krizi, která způsobila kompletní odstávku výroby v jarních měsících roku 2020, se podniku podařilo velikost tržeb mírně

navýšit. Pandemie ovlivnila tržby až v následujícím roce, kdy došlo k jejich poklesu na 6,7 miliard korun. To bylo zapříčiněno hlavně snížením objednávek od koncových zákazníků. Nicméně o rok později začal podnik pracovat na nových projektech, a přestože byl zasažen krátkodobými výpadky dodávek materiálu v souvislosti s válkou mezi Ruskem a Ukrajinou, podařilo se tržby přiblížit k hranici 7 miliard korun (IAC Group s.r.o., 2018-2022).

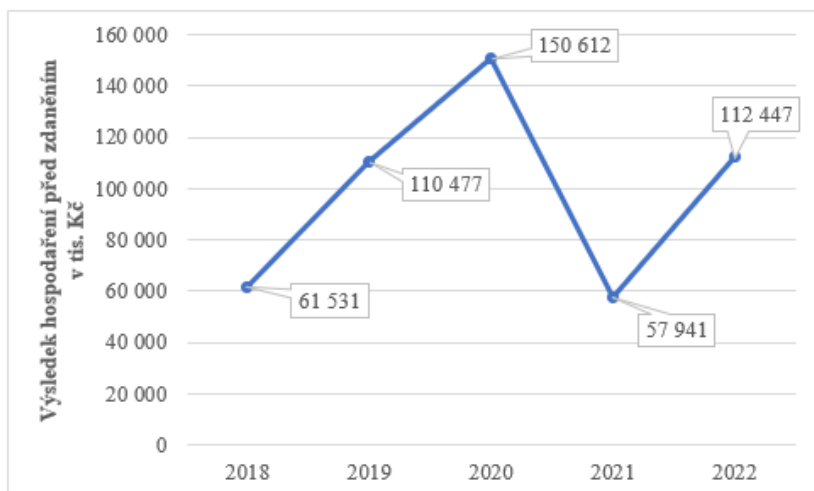
Obr. 6: Tržby podniku v letech 2018–2022



Zdroj: Výroční zprávy podniku IAC Group s.r.o. (2018-2022), zpracováno autorem

Velmi podobný průběh měl v tomto období i výsledek hospodaření, který v letech 2018-2020 vykazoval rostoucí tendenci. V roce 2021 došlo z důvodu celosvětové pandemie Covidu-19 k jeho poklesu, ale v následujícím roce se výsledek hospodaření opět zvýšil. Je důležité zmínit, že podnik během tohoto období nedosáhl ani v jednom roce ztráty (IAC Group s.r.o., 2018-2022).

Obr. 7: Výsledek hospodaření podniku v letech 2018–2022

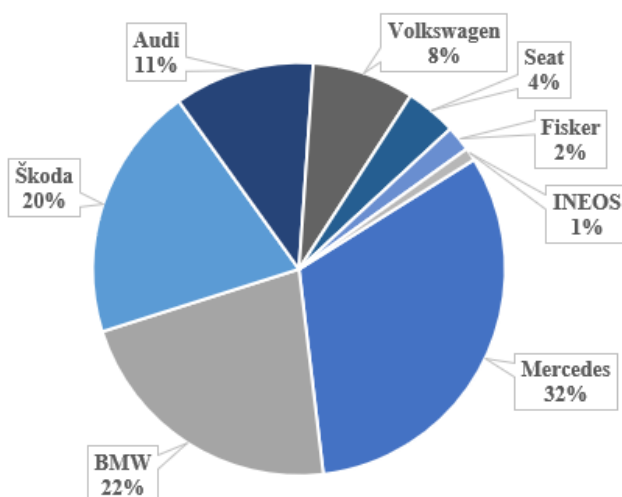


Zdroj: Výroční zprávy podniku IAC Group s.r.o. (2018-2022), zpracováno autorem

4.4 IAC Přeštice 1

Jak již bylo výše zmíněno, IAC Přeštice 1 je samostatně vedený závod a skládá se ze tří výrobních hal. Hlavním produktem jsou stropní panely, které patří k nosným výrobním programům podniku IAC Group s.r.o. Základní technologický postup při jejich výrobě začíná vylisováním nosiče z pěny, skelných vláken a papíru, poté následuje jeho ořez dle požadovaného tvaru. Dále se na kaširovacím lisu potáhne nosič látkou, znovu dochází k jeho ořezu a posledním krokem je montáž drobných dílů, jako jsou například kabely a klíny. V roce 2023 se v závodě Přeštice 1 vyrábělo 75 různých druhů stropních panelů a celkově bylo vyrobeno přes 2 200 000 kusů. Následující obrázek (*Obr. 8*) znázorňuje kolik procent z této celkové produkce bylo vyrobeno pro jednotlivé zákazníky (M. Sedláčková, osobní komunikace, 6. 2. 2024).

Obr. 8: Struktura zákazníků v roce 2023



Zdroj: IAC Group s.r.o. (2023c), zpracováno autorem

4.4.1 Struktura zaměstnanců

Aktuálně zaměstnává závod IAC Přeštice 1 celkem 890 pracovníků, z toho 76 administrativních zaměstnanců, 640 přímých zaměstnanců neboli výrobních dělníků a 174 nepřímých zaměstnanců, kam spadají pracovníci odpadového hospodářství, kvalitáři, vedoucí směn, nástrojářů, zámečníků, elektrikářů, seřizovačů, skladníků a uklízečky. Nejvíce zaměstnanců, přesněji 545, pracuje v hale Hlávková, dále pak 287 zaměstnanců pracuje v hale Panattoni a zbývajících 58 v hale Husova. Strukturu zaměstnanců dle pohlaví lze označit za nevyrovnanou, jelikož v podniku pracuje celkem 343 žen a 547 mužů. Tato struktura zaměstnanců je více popsána v následující

tabulce (Tab. 5), která udává počty mužů a žen pracujících v administrativě, přímé a nepřímé výrobě (IAC Group s.r.o., 2024a).

Tab. 5: Struktura zaměstnanců dle pohlaví v závodě IAC Přeštice 1

	Muži	Ženy
Administrativa	42	34
Přímá výroba	341	299
Nepřímá výroba	164	10

Zdroj: IAC Group s.r.o. (2024a), zpracováno autorem

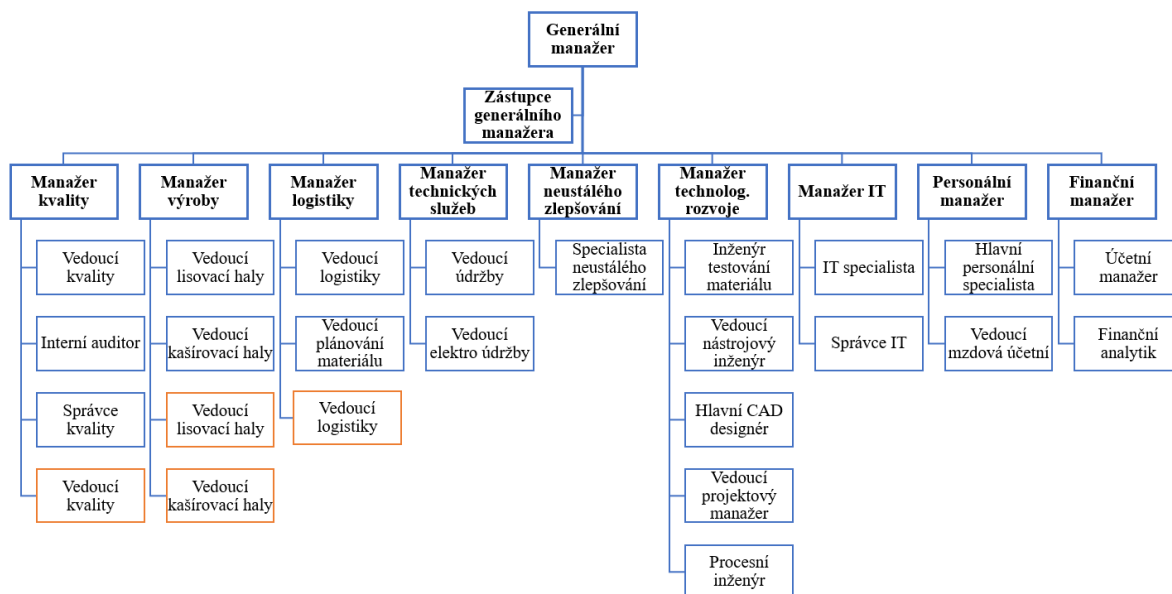
V současné době nemá podnik žádného pracovníka najatého přes agenturu, ale do konce roku 2024 jich plánuje najmout 15 z důvodu zvýšení flexibility při kolísání odvolávek zákazníků. Zaměstnanci mohou v podniku pracovat na hlavní pracovní poměr, částečný úvazek nebo dohodu o provedení práce/činnosti. DPP a DPČ jsou nejvíce využívány pro pozice trainee nebo pro brigádníky, kteří jsou ve firmě zaměstnání hlavně v letních měsících (M. Sedláčková, osobní komunikace, 6. 2. 2024).

4.4.2 Organizační struktura

Podnik IAC Group s.r.o. (s původním jménem EMPETEK autodíly s.r.o.) byl založen pouze jako výrobní závod bez vlastní organizační struktury. Až v průběhu následujících let si podnik vybudoval kompletní organizační strukturu, která v současné době obsahuje všechna oddělení s výjimkou marketingu. Ten je zajišťován mateřskou společností. Jelikož se podnik skládá ze 3 samostatně vedených závodů, má proto i každý závod svoji vlastní organizační strukturu (IAC Group s.r.o., 2024b).

Na následujícím obrázku (Obr. 9) je zobrazena organizační struktura závodu IAC Přeštice 1, která je velmi podobná organizačním strukturám závodů IAC Přeštice 2 a IAC Hrušky. Všechny výrobní haly závodu Přeštice 1 mají společné vedení, které představují zaměstnanci v modrých rámečkách. Výjimkou jsou zaměstnanci v oranžových rámečkách, kteří mají na starosti pouze výrobní halu Panattoni. Z důvodu větší přehlednosti nejsou v této struktuře uvedeny všechny pracovní pozice, ale pouze ty nejvyšší.

Obr. 9: Organizační struktura závodu IAC Přeštice 1



Zdroj: IAC Group s.r.o. (2024b), upraveno autorem

IAC Přeštice 1 využívá liniovou organizační strukturu, která se vyznačuje tím, že má každý podřízený jasně přiděleného svého nadřízeného. Na vrcholu této organizační struktury se nachází generální manažer, který je v případě nepřítomnosti nahrazen svým zástupcem. Zároveň je také jedním ze tří prokuristů podniku IAC Group s.r.o. a má na starosti celkem 9 oddělení, která jsou vedena svými manažery. Jedná se o tato oddělení:

- **oddělení kvality** – kontroluje požadovanou kvalitu produktů,
- **oddělení výroby** – má na starosti samotný proces výroby produktů,
- **oddělení logistiky** – zabývá se distribucí, skladováním, přepravou a dodáváním výrobků a materiálu,
- **oddělení technických služeb** – stará se o údržbu a správu technických systémů a zařízení v podniku,
- **oddělení neustálého zlepšování** – snaží se identifikovat a realizovat strategie a postupy, které zvýší efektivitu, kvalitu a produktivitu podniku,
- **oddělení technologického rozvoje** – soustředí se na výzkum, vývoj a implementaci nových technologií s cílem zlepšit výrobní proces,
- **oddělení IT** – spravuje veškeré informační technologie v podniku,
- **personální oddělení** – má na starosti všechny zaměstnance podniku, jejich nábor, motivaci, školení, hodnocení a odměňování,
- **finanční oddělení** – je odpovědné za finanční zdraví podniku, vedení účetnictví, správu rozpočtu, řízení cash flow a také za analýzu finančních ukazatelů.

5 Motivační systém podniku IAC Group s.r.o.

Motivační systém podniku IAC Group s.r.o. se skládá z řady hmotných a nehmotných motivačních nástrojů, pomocí kterých se podnik snaží motivovat své zaměstnance, ovlivnit jejich výkonnost a spokojenost.

Tato kapitola byla zpracována na základě teoretické části a informací získaných polostrukturovaným rozhovorem s manažerkou personálního oddělení závodu IAC Přeštice 1. V rámci rozhovoru byly autorovi také poskytnuty a náležitě okomentovány interní dokumenty podniku. Cílem tohoto rozhovoru, jehož scénář je uveden v příloze A, bylo získat informace o motivačním systému podniku a jeho motivačních faktorech.

Při srovnání motivačního systému podniku IAC Group s.r.o. a průzkumu provedeného společností Grafton Recruitment v roce 2020 (viz kapitola 3 *Motivační nástroje*) lze konstatovat, že podnik využívá k motivování administrativních pracovníků tři z pěti nejžádanějších motivačních faktorů (flexibilní pracovní dobu, dovolenou 5 týdnů a možnost práce z domova) a čtyři z pěti nejžádanějších motivačních faktorů k motivování výrobních dělníků (bonusy, dovolenou 5 týdnů, příspěvek na stravování a občerstvení na pracovišti). Všechny motivační faktory využívané podnikem IAC Group s.r.o. jsou detailně popsány v následujících podkapitolách.

5.1 Finanční odměna

Každý pracovník podniku je informován o výši základní mzdy, případných příplatcích a odměnách při podpisu pracovní smlouvy. Mzda je vyplácena pravidelně za každý měsíc, a to k 15. dni následujícího měsíce.

Základní mzda

Zaměstnancům v přímé a nepřímé výrobě přísluší tarifní mzda, která zajišťuje spravedlivé odměňování a skládá se z pevné a pohyblivé části. Pevná část je stanovena dle mzdového výměru a její výše se odvíjí od pracovní pozice. K jejímu navýšení dochází po 6 měsících od data nástupu a dále pak po 1, 2, 3, 4 a 7 odpracovaných letech. Pohyblivou částí se rozumí měsíční bonus, který slouží jako motivační faktor a jehož výše je stanovena na základě hodnocení vedoucím pracovníkem. Cílová hodnota tohoto bonusu je 20 % pevné části mzdy, avšak může dosáhnout maximální výše 30 %.

Mzda administrativních pracovníků obsahuje pouze pevnou část a závisí na pracovní pozici, zkušenostech a dovednostech daného zaměstnance. Její výše je uvedena v pracovní smlouvě a může být navýšena při každoročním hodnocení týkajícím se plnění stanovených cílů.

Příplatky

Příplatky patří mezi doplňkové mzdové formy a zaměstnanci podniku mají ze zákona nárok na **příplatek za práci přesčas** ve výši 25 % průměrného výdělku a na **příplatek za práci ve svátek**, který si podnik stanovil na 115 % průměrného výdělku, což je o 15 % více než stanovuje zákoník práce. V obou případech je možné nahradit příplatek náhradním volnem, které je zaměstnanci podniku častěji preferováno. Dále mají zaměstnanci pracující ve třísměnném provozu nárok na **příplatek za práci v noci**, který je ve výši 12 % průměrného výdělku, minimálně však 15 Kč na hodinu. O víkendu se v podniku pracuje pouze výjimečně a v těchto situacích dostávají zaměstnanci **příplatek za práci v sobotu a neděli** v hodnotě 10 % průměrného výdělku. Podnik požaduje po některých zaměstnancích, aby byli k dispozici v případě naléhavé potřeby, a proto těmto pracovníkům přísluší **příplatek za pracovní pohotovost** ve výši 10 % průměrného výdělku.

Odměny

Další doplňkovou mzdovou formou uplatňovanou podnikem IAC Group s.r.o. jsou odměny. Zaměstnancům mohou být vyplaceny tyto odměny:

- **odměna za doporučení nového pracovníka** – částka ve výši 12 000 Kč je vyplacena zaměstnanci, pokud jím doporučený pracovník setrvá v podniku alespoň 6 měsíců,
- **odměna za práci ve výrobě stropních panelů** – náleží pouze zaměstnancům v přímé a nepřímé výrobě a jedná se o 700 Kč za měsíc,
- **odměna za pracovní jubilea** – při pracovním výročí 10, 15, 20, 25, 30 a 35 let poskytne podnik zaměstnanci peněžní odměnu 10 000 Kč,
- **odměna za ukončení zkušební doby** – po úspěšném ukončení zkušební doby přísluší zaměstnanci odměna 3 000 Kč,
- **odměna za zlepšovací návrh** – podle přínosu daného zlepšovacího návrhu může být zaměstnanci vyplacena odměna v hodnotě 1 500 Kč - 32 000 Kč.

5.2 Obsah práce

Obsah práce záleží na pracovní pozici, přičemž se vedení podniku vždy snaží zařadit zaměstnance na takové pracovní místo, kde využije svůj potenciál. Dále dbá vedení podniku na to, aby byli zaměstnanci dostatečně informováni o svých pracovních úkolech, jejich významu a očekávaných výsledcích, jelikož tím chce zvýšit zájem a úsilí zaměstnanců o správné provedení pracovních úkolů.

Rotace práce je velmi častá zejména u zaměstnanců přímé výroby. Většinou se jedná o krátkodobou rotaci, při které dochází k přesunu zaměstnanců mezi různými pracovními stanovišti a také mezi jednotlivými halami. To pomáhá ke snížení monotónie práce a ke zvýšení angažovanosti zaměstnanců, protože díky rotaci získávají větší přehled o výrobním procesu.

Administrativní zaměstnanci mají znalosti a dovednosti odpovídající náplni práce jejich oddělení, a proto u nich k rotaci obvykle nedochází. Zaměstnanci by museli být podrobně zaškoleni na jiném pracovním místě, což by bylo velmi časově náročné a neefektivní. Ke zvýšení komplexnosti, rozmanitosti a významnosti jejich práce je místo toho využíváno **rozšiřování a obohacování práce**.

5.3 Pracovní podmínky

Podnik IAC Group s.r.o. klade značný důraz na pracovní podmínky, protože si uvědomuje, jak zásadním způsobem ovlivňují nejen pracovní výkon a motivaci zaměstnanců, ale i jejich vztah k podniku samotnému.

Pracovní prostředí

Hlavní prioritou podniku je bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců při práci, jelikož je dodržování těchto předpisů ze zákona povinné. Respektování BOZP vede nejen ke snížení rizika pracovních úrazů a zdravotních problémů, ale také ke zvýšení reputace podniku a zlepšení pracovní atmosféry. Každý zaměstnanec pohybující se ve výrobním provozu je povinný využívat ochranné pomůcky, jako jsou rukavice, pracovní boty a oblečení s reflexními prvky.

Všichni zaměstnanci, bez ohledu na to, jestli pracují v kancelářích nebo ve výrobním provozu, mají zajištěné optimální zorné podmínky, osvětlení a vhodnou pracovní polohu,

kteřá umožňuje dostatečný prostor pro pohyb rukou i nohou. K dosažení příjemné teploty po celý rok je v letních měsících využívána klimatizace a v zimě topení.

Zaměstnanci mohou využívat odpočinkovou místnost, ve které se nachází kuchyňka, automaty na kávu, pochutiny a perlivou i neperlivou vodu. V poledních hodinách mají k dispozici jídelnu, kde mají možnost si sníst předem objednaný oběd. Všichni pracovníci přímé a nepřímé výroby mají přístup do šaten s vlastní skříňkou a možnost se osprchovat.

Organizace pracovní doby

Zaměstnanci přímé a nepřímé výroby, s výjimkou pracovníků úklidu, pracují ve třísměnném provozu, což zahrnuje ranní, odpolední a noční směny. Tyto směny se každý týden pravidelně střídají a délka pracovní doby činí 37,5 hodin za týden.

Podnik nabízí administrativním zaměstnancům možnost pracovat na částečný úvazek, čehož nejčastěji využívají ženy na mateřské dovolené. Pro lepší sladění osobního a pracovního života slouží administrativním pracovníkům také možnost práce na home office, která byla zavedena až v průběhu pandemie Covidu – 19. Kromě toho mají administrativní zaměstnanci pružnou pracovní dobu, kdy jsou povinni být na pracovišti v čase od 8:30 do 14:30. Začátek a konec pracovní doby si mohou zvolit sami v rozmezí od 6:00 do 18:00, přičemž musí dodržet týdenní fond pracovní doby ve výši 40 hodin.

Mezilidské vztahy

Mezi zaměstnanci podniku IAC Group s.r.o. převažují přátelské vztahy, což dokazuje i skutečnost, že se zaměstnanci stýkají i mimo pracovní prostředí. Vedení podniku si váží této přátelské atmosféry a uvědomuje si důležitost mezilidských vztahů, které se snaží dále rozvíjet a zlepšovat pomocí firemních akcí.

Každé léto pořádá podnik IAC Group s.r.o. **sportovní turnaj**, a protože se většinou jedná o fotbalový turnaj, tak se do něj aktivně zapojují spíše muži. Nicméně najdou se i ženy, které si chtějí proti svým kolegům zahrát. Všichni ostatní zaměstnanci mohou na turnaj také dorazit, je pro ně připraveno občerstvení a malý dárek. Dále se každoročně koná **vánoční večírek**, který si na náklady podniku jednotlivá oddělení a skupiny výrobních dělníků organizují samostatně. Je to z toho důvodu, jelikož je prakticky nemožné uspořádat vánoční večírek pro téměř 900 zaměstnanců. Poslední firemní akcí, která se koná jednou za tři roky, je **Family day**. V rámci této akce mohou všichni zaměstnanci

přijít do práce se svojí rodinou na komentovanou prohlídku podniku a ukázat jim prostředí, ve kterém pracují.

5.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je úzce spojeno s jejich finančním ohodnocením. Zaměstnanec přímé a nepřímé výroby hodnotí každý měsíc jejich mistr a od tohoto hodnocení se odvíjí výše pohyblivé části jejich mzdy. Hodnocení probíhá na základě těchto kritérií:

- **Kvalita a výkon** – každému pracovníkovi se stanoví začátkem měsíce 1-2 cíle s minimální a maximální hodnotou. Při nedosažení minimální hodnoty dochází ke krácení bonusu a při překročení maximální hodnoty naopak k jeho navýšení.
- **Individuální přístup a dodržování pravidel** – kde se hodnotí například dodržování pracovních postupů, chování v prostoji, jednání se spolupracovníky nebo dodržování předpisů BOZP.

Každé z těchto kritérií tvoří 10 % pevné části mzdy a na základě hodnocení může mistr zaměstnanci tento bonus zcela odebrat nebo ho navýšit až na 30 %. V obou případech musí mistr zaměstnance co nejdříve informovat.

Hodnocení administrativních pracovníků probíhá začátkem každého roku. Nejprve provede zaměstnanec své sebehodnocení, kde se zaměří na plnění cílů a na kompetence, ve kterých zhodnotí pomocí stupnice svůj leadership, řešení problémů, interpersonální dovednosti nebo odbornost. To samé zhodnotí u daného zaměstnance i jeho nadřízený. Následně provede manažer personálního oddělení kontrolu těchto hodnocení, kde mimo jiné zkoumá, jestli byly cíle v souladu s akronymem SMART. Dalším krokem tohoto procesu je hodnotící pohovor, během kterého je zaměstnanec seznámen s výsledným hodnocením a následně se podílí na stanovení nových cílů a potřebných školení. Zhruba po 6 měsících dochází k pololetnímu hodnocení cílů, kdy zaměstnanec s jeho nadřízeným hodnotí, jestli cíle navržené začátkem roku jsou ty pravé, nebo jestli je potřeba cíle změnit či upravit.

Kromě formálního hodnocení používají vedoucí pracovníci i neformální hodnocení, při kterém se snaží svým podřízeným co nejdříve poskytnout náležitou zpětnou vazbu ve formě pochvaly, uznání nebo kritiky.

5.5 Vzdělání a rozvoj

Vzdělání a rozvoj zaměstnanců začíná již při jejich nástupu, kdy každý z nich musí povinně absolvovat třídní školení. V rámci tohoto školení jsou zaměstnanci seznámeni s výrobními procesy, předpisy BOZP, konkrétním pracovním místem, spolupracovníky a s podnikem samotným.

V podniku IAC Group s.r.o. jsou pro vzdělání a rozvoj pracovníků přímé a nepřímé výroby využívány zejména metody jako:

- **instruktáž při výkonu práce** – kdy instruktor detailně vysvětlí a předvede novému zaměstnanci správné pracovní postupy,
- **konzultování** – v rámci kterého se mohou pracovníci kdykoliv obrátit na svého mistra s žádostí o radu či pomoc,
- **rotace práce** – při které získávají zaměstnanci větší přehled o fungování jednotlivých úseků či oddělení.

Naproti tomu je vzdělávání a rozvoj administrativních zaměstnanců plánován na základě jejich hodnocení. Většinou se jedná o semináře zaměřené na „soft skills“ neboli měkké dovednosti, v rámci kterých si zaměstnanci rozšíří znalosti a dovednosti v oblasti time managementu, asertivity, vyjednávání nebo zvládání stresu. Jelikož je potřeba rozvíjet i tvrdé dovednosti, poskytuje podnik administrativním pracovníkům odborná školení. Patří mezi ně například školení o změnách v zákonech nebo PC školení, při kterém se zdokonalí v používání různých počítačových programů. Kromě toho mají také možnost se zúčastnit jazykových kurzů, konkrétněji anglického a německého jazyka. Nicméně všichni administrativní zaměstnanci musí každoročně absolvovat e-learningový kurz týkající se etického kodexu.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku IAC Group s.r.o. se shoduje s teoretickou částí této bakalářské práce, jelikož pro pracovníky přímé a nepřímé výroby jsou využívány metody vzdělávání na pracovišti, zatímco administrativní pracovníci jsou vzděláváni hlavně pomocí metod mimo pracoviště.

5.6 Zaměstnanecké výhody

Podnik IAC Group s.r.o. poskytuje všem svým zaměstnancům pracujícím v závodě Přeštice 1 následující zaměstnanecké výhody:

- **Příspěvek na stravování** – každý zaměstnanec má nárok na příspěvek na stravování, který je ve výši 116 Kč za odpracovaný den. Podmínkou pro jeho získání je, že zaměstnanec odpracuje v rámci stanovené směny alespoň 5 hodin.
- **Příspěvek na dopravu do zaměstnání** – podnik vyplácí 3,25 Kč za každý kilometr, který zaměstnanec ujede při cestě do práce i z práce, avšak do maximální vzdálenosti 30 km. Nárok na něj má zaměstnanec, který pracuje na HPP a nemá bydliště v obci, ve které se nachází místo jeho zaměstnání.
- **Podnikové půjčky** – v případě, že se zaměstnanec dostane do obtížné finanční situace, může mu podnik poskytnout bezúročnou půjčku do výše 12 000 Kč. Aby ji zaměstnanec mohl získat, musí mít hrubý měsíční příjem nižší než 38 000 Kč, musí být svým přímým nadřízeným ohodnocen jako spolehlivý pracovník a musí být zaměstnán ve společnosti déle než jeden rok.
- **Dovolená nad rámec zákoníku práce** – podnik poskytuje všem svým zaměstnancům jeden týden dovolené nad rámec stanovený zákoníkem práce, celkem tedy 25 dní dovolené. Zaměstnanci si po dohodě se svým nadřízeným mohou dovolenou vybrat kdykoliv, nicméně část z ní si zaměstnanci musí vybrat v každoroční celozávodní dovolené během vánočních svátků.
- **Vánoční dárek** – před Vánocemi obdarovává podnik své zaměstnance. Každý zaměstnanec si může vybrat ze 3 hmotných dárků, nebo věnovat finanční částku 500 Kč (tj. průměrná cena dárku) na pomoc dětským domovům. V minulém roce mohli zaměstnanci dostat cestovní tašku, reproduktor nebo deku.
- **Tenisové kurty** – pro udržení fyzické kondice jsou zaměstnancům k dispozici tenisové kurty v Přešticích. Mohou je navštívit se svými spolupracovníky nebo s rodinou každé pondělí, středu a pátek od 16:00 do 18:00, ale pouze v průběhu letních měsíců.

Zaměstnanecký benefit, který připadá pouze pracovníkům v přímé a nepřímé výrobě, je **příspěvek na udržování pracovního oblečení**. Tento příspěvek je vyplácen v měsíční výši 120 Kč a slouží k uhrazení výdajů na praní pracovního oděvu, který je zaměstnanci poskytován pro výkon zaměstnání. Oproti tomu mají administrativní pracovníci po schválení jejich vedoucím možnost mít **firemní notebook** a manažeři jednotlivých oddělení mají **firemní automobily**, které mohou používat i pro soukromé účely.

6 Dotazníkové šetření

V této kapitole je popsáno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit, jak pracovníci přímé a nepřímé výroby a administrativní pracovníci hodnotí motivační systém podniku IAC Group s.r.o. K dosažení tohoto cíle byly formulovány následující výzkumné otázky:

- **VO1:** Jak pracovníci přímé a nepřímé výroby a administrativní pracovníci hodnotí motivační faktory využívané k motivaci zaměstnanců v podniku IAC Group s.r.o.?
- **VO2:** Jaké motivační faktory považují pracovníci přímé a nepřímé výroby a administrativní pracovníci podniku IAC Group s.r.o. za nejdůležitější?
- **VO3:** Jaké zaměstnanecké výhody jsou pro pracovníky přímé a nepřímé výroby a administrativní pracovníky podniku IAC Group s.r.o. nejvíce důležité?
- **VO4:** Jaké jiné zaměstnanecké výhody by pracovníci přímé a nepřímé výroby a administrativní pracovníci podniku IAC Group s.r.o. nejvíce ocenili?

Pro účely této bakalářské práce vytvořil autor pouze jeden dotazník, který byl následně distribuován jak pracovníkům přímé a nepřímé výroby, tak i administrativním pracovníkům. Autor se rozhodl zvolit tento nástroj sběru dat, jelikož podle Egera a Egerové (2022) je dotazník vhodný k získání odpovědí od velkého počtu respondentů v relativně krátkém časovém období. Celý dotazník je uveden v příloze B.

6.1 Struktura a obsah dotazníku

Dotazník se skládá ze tří částí a úvodního textu, ve kterém jsou respondenti požádáni o vyplnění a jsou seznámeni s hlavním cílem dotazníku. Po úvodním textu následuje první část, která zahrnuje 4 uzavřené otázky sloužící k identifikaci respondentů. Druhá část dotazníku obsahuje celkem 19 tvrzení, u kterých respondenti vyjadřovali míru souhlasu (Oddíl I) a míru důležitosti (Oddíl II). Ve třetí části dotazníku jsou nejprve uvedeny zaměstnanecké výhody, které podnik IAC Group s.r.o. svým zaměstnancům poskytuje. U nich měli respondenti zhodnotit, jak důležité pro ně jsou. Následně jsou představeny zaměstnanecké výhody, které podnik svým zaměstnancům momentálně neposkytuje. Zde měli respondenti posoudit, jak by ocenili jejich zavedení nebo navrhnout jiné zaměstnanecké výhody.

K zaznamenávání postojů jednotlivých respondentů byly využity 4stupňové Likertovy škály, které jsou zobrazeny v následující tabulce 6. Sudý počet stupňů byl zvolen k vyloučení možnosti neutrálního postoje, který nemá tak silnou vypovídací hodnotu. Součástí této tabulky jsou i hodnoty jednotlivých možností, které byly dále využity při vyhodnocování dotazníkového šetření.

Tab. 6: Likertovy škály

Hodnoty	1	2	3	4
Likertovy škály	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
	Důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
	Určitě bych ocenil(a)	Ocenil(a) bych	Neocenil(a) bych	Určitě bych neocenil(a)

Zdroj: zpracováno autorem, 2024

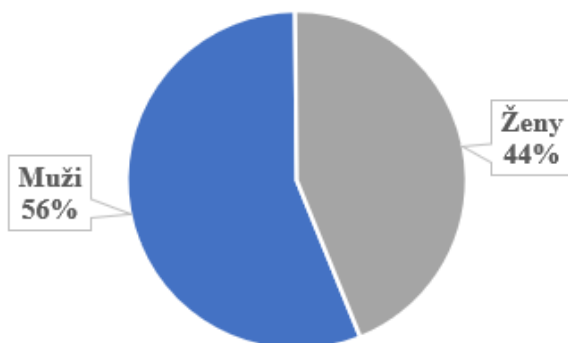
Byla také provedena pilotní studie (dále jen pilotáž), jejímž hlavním cílem bylo zjistit, jestli jsou otázky a tvrzení v dotazníku srozumitelné a správně položené. Na základě této pilotáže se autor rozhodl distribuovat dotazník pouze v papírové podobě.

6.2 Charakteristika respondentů

Dotazník byl roznesen v období od 18. 3. 2024 do 22. 3. 2024, a to 50 náhodně vybraným administrativním pracovníkům, a také 50 náhodně vybraným pracovníkům přímé a nepřímé výroby. U administrativních pracovníků byla návratnost ve výši 86 %, což znamená, že dotazník vyplnilo 43 těchto pracovníků. Návratnost dotazníku u pracovníků přímé a nepřímé výroby byla nižší, konkrétně 82 %. Z toho vyplývá, že se od zaměstnanců pracujících v přímé a nepřímé výrobě vybralo 41 dotazníků. Celkovou návratnost dotazníků hodnotí autor velmi pozitivně, neboť dosáhla hodnoty 84 %.

Graf zobrazený na obrázku 10 znázorňuje strukturu respondentů dle pohlaví. Z tohoto grafu lze vypočítat, že se dotazníkového šetření zúčastnilo celkem 47 mužů (56 %) a 37 žen (44 %). Tento podíl bylo možné očekávat vzhledem k demografické struktuře zaměstnanců v podniku.

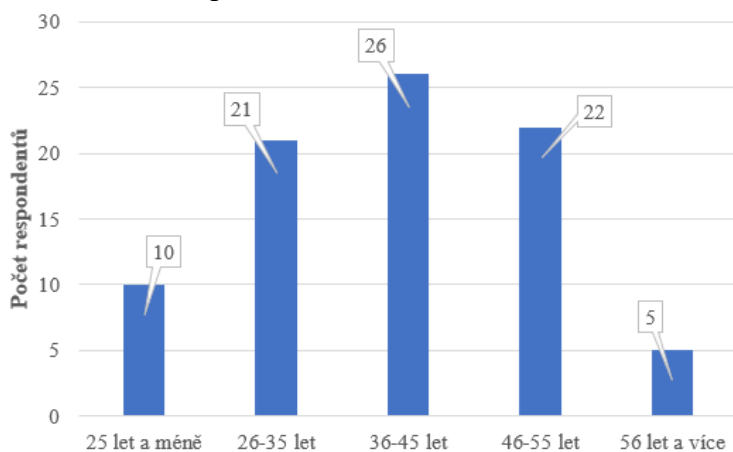
Obr. 10: Pohlaví respondentů



Zdroj: zpracováno autorem, 2024

Nejvíce zastoupenou věkovou skupinu respondentů tvoří zaměstnanci ve věku 36-45 let, což představuje 31 % z celkového počtu dotázaných. Následují zaměstnanci ve věkovém rozmezí 46-55 let (26 %) a dále zaměstnanci ve věkovém rozmezí 26-35 let (25 %). Druhou nejméně početnou skupinou jsou respondenti ve věku 25 let a méně (12 %) a úplně poslední skupinu tvoří respondenti ve věku 56 let a více (6 %). Celkový počet respondentů v jednotlivých věkových skupinách zachycuje graf na obrázku 11, který svým tvarem připomíná křivku normálního rozdělení, známou jako Gaussovu křivku.

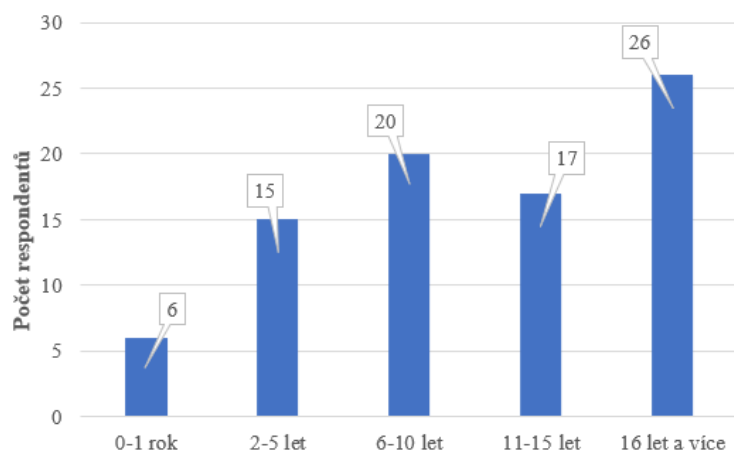
Obr. 11: Věk respondentů



Zdroj: zpracováno autorem, 2024

Délka pracovního poměru zaměstnanců (viz *Obr. 12*) má stoupající tendenci, což je i patrné z toho, že nejvíce respondentů udává dobu 16 let a více. Naopak nejméně dotázaných odpovědělo, že pracují v podniku méně než 1 rok.

Obr. 12: Délka pracovního poměru respondentů



Zdroj: zpracováno autorem, 2024

6.3 Výsledky dotazníkového šetření

Tato kapitola se zaměřuje na představení výsledků dotazníkového šetření a je v návaznosti na teoretickou část a kapitolu týkající se motivačního systému podniku IAC Group s.r.o. rozdělena do 6 částí. V každé této části se nachází tabulka obsahující výsledky z dotazníků vyplněných administrativními pracovníky a zároveň také výsledky z dotazníků, které vyplnili pracovníci přímé a nepřímé výroby. K popsání výsledků tohoto dotazníkového šetření využil autor aritmetické průměry, popř. jejich rozdíly, a směrodatné odchylky. Absolutní četnosti odpovědí u jednotlivých otázek a tvrzení jsou uvedeny v příloze C.

Finanční odměna

V tabulce 7 jsou hodnocena tvrzení, která se týkají finanční odměny v podniku IAC Group s.r.o. Získaná data naznačují, že nespokojenost se mzdou je u pracovníků přímé a nepřímé výroby daleko větší než u administrativních pracovníků, avšak obě skupiny zaměstnanců považují tohle tvrzení za velmi důležité. Ani se zbylými výroky respondenti příliš nesouhlasí, nicméně poměrně nízký kladný rozdíl dokazuje, že jsou pro ně tato tvrzení méně důležitá. Znalost pravidel systému odměňování hodnotí pracovníci přímé a nepřímé výroby velmi podobně jako administrativní pracovníci, ale poslednímu tvrzení ohledně doplňkových mzdových forem dávají zřetelně větší důležitost.

Tab. 7: Finanční odměna

PRACOVNÍCI PŘÍMÉ A NEPŘÍMÉ VÝROBY					
Tvrzení	Míra souhlasu		Míra důležitosti		Rozdíl
	Průměr	Odchylka	Průměr	Odchylka	
Výše mé mzdy odpovídá mému pracovnímu výkonu.	2,27	0,92	1,34	0,66	0,93
Vím, podle jakých pravidel je stanoven systém odměňování v podniku.	1,95	0,84	1,63	0,62	0,32
Doplňkové mzdové formy (příplatky za práci a odměny) mě motivují k lepšímu pracovnímu výkonu.	1,85	0,91	1,44	0,63	0,41
ADMINISTRATIVNÍ PRACOVNÍCI					
Tvrzení	Míra souhlasu		Míra důležitosti		Rozdíl
	Průměr	Odchylka	Průměr	Odchylka	
Výše mé mzdy odpovídá mému pracovnímu výkonu.	1,88	0,76	1,23	0,43	0,65
Vím, podle jakých pravidel je stanoven systém odměňování v podniku.	1,91	0,95	1,56	0,70	0,35
Doplňkové mzdové formy (příplatky za práci a odměny) mě motivují k lepšímu pracovnímu výkonu.	1,93	0,80	1,88	0,85	0,05

Zdroj: zpracováno autorem, 2024

Obsah práce

V následující tabulce 8 jsou uvedeny výsledky hodnocení v oblasti obsahu práce. Z této tabulky vyplývá, že pracovníci přímé a nepřímé výroby nevnímají svou práci tak naplňující jako administrativní pracovníci a zároveň pokládají toto tvrzení za nejméně důležité. Je však nutné konstatovat, že s výrokem o smysluplnosti práce zaměstnanci přímé a nepřímé výroby i administrativní zaměstnanci nejen souhlasí, ale také ho považují za velmi důležitý. Kromě toho by si administrativní pracovníci nejpravděpodobněji přáli být více a častěji informováni, neboť jejich průměrná míra souhlasu je u tohoto tvrzení 2,19 a průměrná míra důležitosti 1,40. U pracovníků přímé a nepřímé výroby se tento požadavek neobjevil.

Tab. 8: Obsah práce

PRACOVNÍCI PŘÍMÉ A NEPŘÍMÉ VÝROBY					
Tvrzení	Míra souhlasu		Míra důležitosti		Rozdíl
	Průměr	Odchylka	Průměr	Odchylka	
Práce, kterou vykonávám, má smysl.	1,46	0,78	1,34	0,69	0,12
Práce, kterou vykonávám, mě naplňuje.	2,15	0,82	1,83	0,77	0,32
Jsem včas a dostatečně informován o svých pracovních úkolech a očekávaných výsledcích.	1,71	0,72	1,41	0,59	0,30

ADMINISTRATIVNÍ PRACOVNÍCI					
Tvrzení	Míra souhlasu		Míra důležitosti		Rozdíl
	Průměr	Odchylka	Průměr	Odchylka	
Práce, kterou vykonávám, má smysl.	1,42	0,54	1,28	0,50	0,14
Práce, kterou vykonávám, mě naplňuje.	1,72	0,63	1,33	0,61	0,39
Jsem včas a dostatečně informován o svých pracovních úkolech a očekávaných výsledcích.	2,19	0,70	1,40	0,54	0,79

Zdroj: zpracováno autorem, 2024

Pracovní podmínky

V této části se nachází 6 tvrzení (viz Tab. 9), kde první tři se vztahují k pracovnímu prostředí, další tvrzení se týká organizace pracovní doby a zbylá dvě tvrzení se zaměřují na mezilidské vztahy. Při porovnání výsledného hodnocení pracovníků přímé a nepřímé výroby a administrativních pracovníků je zřejmé, že administrativní pracovníci hodnotili kladněji v podstatě všechna tvrzení v této oblasti. Obě skupiny zaměstnanců se na svém pracovišti cítí bezpečně a pracují v týmu s přátelskou pracovní atmosférou. Nicméně si nemyslí, že firemní akce pomáhají udržovat a zlepšovat pracovní vztahy, a proto nejsou pro ně tak důležité. Pracovníci přímé a nepřímé výroby by ocenili lepší pracovní prostředí a také nejsou úplně spokojeni se sociálním zázemím, které je pro ně důležitější než pro administrativní pracovníky. Další problém shledávají všichni respondenti v organizaci pracovní doby, se kterou nejsou zcela spokojeni, ale je pro ně velmi důležitá.

Tab. 9: Pracovní podmínky

PRACOVNÍCI PŘÍMÉ A NEPŘÍMÉ VÝROBY					
Tvrzení	Míra souhlasu		Míra důležitosti		Rozdíl
	Průměr	Odchylka	Průměr	Odchylka	
Na pracovišti se cítím bezpečně a respektuji pravidla BOZP.	1,44	0,71	1,27	0,55	0,17
K vykonávání práce mám vyhovující pracovní prostředí.	1,85	0,79	1,44	0,63	0,41
Jsem spokojen(a) se sociálním zázemím v podniku (odpočinková místnost, kuchyňka, jídelna, šatny...).	2,27	0,81	1,39	0,77	0,88
Pracovní doba mi umožňuje sladit osobní život s pracovním.	1,93	0,82	1,32	0,52	0,61
V naší pracovní skupině je příjemná a přátelská pracovní atmosféra.	1,59	0,74	1,37	0,66	0,22
Firemní akce pomáhají udržovat a zlepšovat vztahy mezi zaměstnanci.	2,17	0,77	1,98	0,88	0,19

ADMINISTRATIVNÍ PRACOVNÍCI					
Tvrzení	Míra souhlasu		Míra důležitosti		Rozdíl
	Průměr	Odchylka	Průměr	Odchylka	
Na pracovišti se cítím bezpečně a respektuji pravidla BOZP.	1,21	0,41	1,40	0,66	-0,19
K vykonávání práce mám vyhovující pracovní prostředí.	1,47	0,70	1,37	0,54	0,10
Jsem spokojen(a) se sociálním zázemím v podniku (odpočinková místnost, kuchyňka, jídelna, šatny...).	2,00	0,85	1,63	0,62	0,37
Pracovní doba mi umožňuje sladit osobní život s pracovním.	1,81	0,79	1,09	0,29	0,72
V naší pracovní skupině je příjemná a přátelská pracovní atmosféra.	1,53	0,74	1,23	0,43	0,30
Firemní akce pomáhají udržovat a zlepšovat vztahy mezi zaměstnanci.	2,02	0,71	2,09	0,89	-0,07

Zdroj: zpracováno autorem, 2024

Hodnocení pracovníků

Tvrzení, která jsou uvedena v následující tabulce 10, se týkají hodnocení zaměstnanců. Z této tabulky lze upozorovat, že rozdíly mezi hodnocením pracovníků přímé a nepřímé výroby a hodnocením administrativních pracovníků jsou minimální. Největší odlišnost je u druhého tvrzení, které se týká informovanosti zaměstnanců o výsledném hodnocení. Avšak ani tady není rozdíl nějak významný. Pracovníci přímé a nepřímé výroby i administrativní pracovníci uvádí jako nejdůležitější dostatečnou informovanost o výsledném hodnocení a spravedlivý systém hodnocení zaměstnanců, se kterým ale nejsou úplně spokojeni. To může být zapříčiněno skutečností, že má pracovník neustálou tendenci se srovnávat se svými kolegy (viz kapitola 2.3.2 *Teorie spravedlnosti*). Dalším problémem v této oblasti je pochvala od vedoucího pracovníka, kde rozdíly aritmetických průměrů dosáhly hodnot 0,86 a 0,72.

Tab. 10: Hodnocení pracovníků

PRACOVNÍCI PŘÍMÉ A NEPŘÍMÉ VÝROBY					
Tvrzení	Míra souhlasu		Míra důležitosti		Rozdíl
	Průměr	Odchylka	Průměr	Odchylka	
Systém hodnocení zaměstnanců považuji za spravedlivý.	1,93	0,69	1,34	0,66	0,59
Jsem dostatečně informován(a) o svém výsledném hodnocení.	1,71	0,84	1,24	0,43	0,47
Za dobře odvedenou práci jsem od vedoucího pracovníka pochválen(a).	2,32	0,85	1,46	0,67	0,86

ADMINISTRATIVNÍ PRACOVNÍCI					
Tvrzení	Míra souhlasu		Míra důležitosti		Rozdíl
	Průměr	Odchylka	Průměr	Odchylka	
System hodnocení zaměstnanců považují za spravedlivý.	1,95	0,79	1,40	0,58	0,55
Jsem dostatečně informován(a) o svém výsledném hodnocení.	1,56	0,70	1,33	0,52	0,23
Za dobře odvedenou práci jsem od vedoucího pracovníka pochválen(a).	2,19	0,76	1,47	0,63	0,72

Zdroj: zpracováno autorem, 2024

Vzdělání a rozvoj

Z následující tabulky 11 lze vyčíst, že všechna tvrzení u pracovníků přímé a nepřímé výroby dosahují relativně malých rozdílů mezi průměrnou hodnotou míry souhlasu a průměrnou hodnotou míry důležitosti. U administrativních pracovníků je situace velmi podobná, až na tvrzení týkající se školení při nástupu do zaměstnání, kde rozdíl dosahuje hodnoty 0,60. Z tabulky je dále patrné, že pracovníci přímé a nepřímé výroby spíše nesouhlasí s tvrzením, že mají možnost rozvíjet své znalosti a dovednosti (2,49) nebo možnost karierního růstu (2,41), nicméně tyto dva výroky pro ně nejsou důležité. V případě administrativních zaměstnanců je to přesně naopak, jelikož oni s těmito tvrzeními souhlasí a považují je za poměrně důležitá.

Tab. 11: Vzdělání a rozvoj

PRACOVNÍCI PŘÍMÉ A NEPŘÍMÉ VÝROBY					
Tvrzení	Míra souhlasu		Míra důležitosti		Rozdíl
	Průměr	Odchylka	Průměr	Odchylka	
Školení při nástupu do zaměstnání považují za dostačující.	1,68	0,82	1,54	0,84	0,14
Mám možnost rozvíjet své znalosti a dovednosti.	2,49	0,78	2,61	0,80	-0,12
Mám možnost karierního růstu (povýšení).	2,41	0,84	2,17	0,77	0,24
ADMINISTRATIVNÍ PRACOVNÍCI					
Tvrzení	Míra souhlasu		Míra důležitosti		Rozdíl
	Průměr	Odchylka	Průměr	Odchylka	
Školení při nástupu do zaměstnání považují za dostačující.	2,07	0,88	1,47	0,55	0,60
Mám možnost rozvíjet své znalosti a dovednosti.	1,47	0,59	1,35	0,53	0,12
Mám možnost karierního růstu (povýšení).	1,58	0,82	1,49	0,74	0,09

Zdroj: zpracováno autorem, 2024

Zaměstnanecké výhody

Níže uvedená tabulka 12 obsahuje pouze jedno tvrzení, které se vztahuje k zaměstnaneckým výhodám. S tímto tvrzením nesouhlasí administrativní pracovníci (2,47) ani pracovníci přímé a nepřímé výroby (2,61). Je však podstatné zdůraznit, že obě tyto skupiny zaměstnanců pokládají dostatek zaměstnaneckých výhod za velmi důležité.

Tab. 12: Zaměstnanecké výhody

PRACOVNÍCI PŘÍMÉ A NEPŘÍMÉ VÝROBY					
Tvrzení	Míra souhlasu		Míra důležitosti		Rozdíl
	Průměr	Odchylka	Průměr	Odchylka	
Podnik poskytuje dostatek zaměstnaneckých výhod.	2,61	0,83	1,39	0,59	1,22
ADMINISTRATIVNÍ PRACOVNÍCI					
Tvrzení	Míra souhlasu		Míra důležitosti		Rozdíl
	Průměr	Odchylka	Průměr	Odchylka	
Podnik poskytuje dostatek zaměstnaneckých výhod.	2,47	0,85	1,35	0,61	1,12

Zdroj: zpracováno autorem, 2024

V následující tabulce 13 jsou uvedeny zaměstnanecké výhody, které podnik poskytuje svým zaměstnancům. Na základě hodnocení respondentů lze konstatovat, že pracovníci přímé a nepřímé výroby i administrativní pracovníci považují příspěvek na stravování, příspěvek na dopravu do zaměstnání a dovolenou nad rámec zákoníku práce za nejdůležitější zaměstnanecké výhody. Naopak nejmenší důležitost připisují podnikovým půjčkám a tenisovým kurtům. Jediný rozdíl je v hodnocení vánočního dárku, který pracovníci přímé a nepřímé výroby pokládají ve srovnání s administrativními pracovníky za důležitější.

Tab. 13: Poskytované zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody	PŘÍMÁ A NEPŘÍMÁ VÝROBA	ADMINISTRATIVA
	Míra důležitosti	Míra důležitosti
Příspěvek na stravování	1,12	1,35
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	1,17	1,42
Podnikové půjčky	3,02	3,53
Dovolená nad rámec zákoníku práce	1,20	1,30
Vánoční dárek	1,68	2,28
Tenisové kurty	2,90	3,05

Zdroj: zpracováno autorem, 2024

V závěrečné části dotazníku vyjadřovali respondenti svůj postoj k zavedení zaměstnaneckých výhod, které jim podnik v současné době neposkytuje (viz Tab. 14). Pracovníci přímé a nepřímé výroby i administrativní pracovníci by nejvíce ocenili příspěvek na penzijní připojištění nebo poukázky na sport a kulturu. Podle výsledných dat v tabulce by pracovníci přímé a nepřímé výroby neocenili příspěvek na vzdělání, což potvrzuje jejich nezájem o rozvíjení znalostí a dovedností. Naopak administrativní pracovníci by tento příspěvek ocenili, protože mají zájem rozvíjet své znalosti a dovednosti.

Tab. 14: Neposkytované zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody	PŘÍMÁ A NEPŘÍMÁ VÝROBA	ADMINISTRATIVA
	Průměrné hodnocení	Průměrné hodnocení
Příspěvek na penzijní připojištění	1,51	1,65
Poukázky na sport a kulturu	1,39	1,53
Příspěvek na masáže	2,05	2,56
Příspěvek na vzdělání dle vlastního výběru	2,73	1,74

Zdroj: zpracováno autorem, 2024

Respondenti měli také možnost navrhnout další zaměstnanecké výhody, které by osobně nejvíce ocenili. U pracovníků přímé a nepřímé výroby byl nejčastějším námětem 13. plat, který by ocenilo 6 respondentů. Dále by uvítali více dovolené, příspěvek na zdravotní péči nebo poukázky na oblečení Vochoc. Administrativní pracovníci navrhovali například příspěvek na dovolenou, příspěvek na životní pojištění nebo zvýšení počtu dnů na home office.

6.4 Shrnutí dotazníkového šetření

V této kapitole jsou shrnuty výsledky dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo celkem 84 zaměstnanců. Z důvodu větší přehlednosti jsou všechna tvrzení a jejich výsledné hodnoty uvedeny v následující tabulce 15. Tabulka je rozdělena na dva oddíly, kde každý z nich také obsahuje sloupec s rozdíly mezi hodnotou míry souhlasu a hodnotou míry důležitosti. Tyto rozdíly pomáhají autorovi identifikovat nedostatky v motivačním systému, a proto jsou barevně zvýrazněny hodnoty u jednotlivých tvrzení, která mohou být klíčová při navrhování případných opatření.

V rámci této kapitoly autor také odpovídá na stanovené výzkumné otázky a tím naplňuje cíl dotazníkového šetření.

Tab. 15: Souhrnné výsledky jednotlivých tvrzení

Tvrzení	PŘÍMÁ A NEPŘÍMÁ VÝROBA			ADMINISTRATIVA		
	Aritmetický průměr		Rozdíl	Aritmetický průměr		Rozdíl
	Míra souhlasu	Míra důležitosti		Míra souhlasu	Míra důležitosti	
Výše mé mzdy odpovídá mému pracovnímu výkonu.	2,27	1,34	0,93	1,88	1,23	0,65
Vím, podle jakých pravidel je stanoven systém odměňování v podniku.	1,95	1,63	0,32	1,91	1,56	0,35
Doplňkové mzdové formy (příplatky za práci a odměny) mě motivují k lepšímu pracovnímu výkonu.	1,85	1,44	0,41	1,93	1,88	0,05
Práce, kterou vykonávám, má smysl.	1,46	1,34	0,12	1,42	1,28	0,14
Práce, kterou vykonávám, mě naplňuje.	2,15	1,83	0,32	1,72	1,33	0,39
Jsem včas a dostatečně informován(a) o svých pracovních úkolech a očekávaných výsledcích.	1,71	1,41	0,30	2,19	1,40	0,79
Na pracovišti se cítím bezpečně a respektuji pravidla BOZP.	1,44	1,27	0,17	1,21	1,40	-0,19
K vykonávání práce mám zajištěné vyhovující pracovní prostředí.	1,85	1,44	0,41	1,47	1,37	0,10
Jsem spokojen(a) se sociálním zázemím v podniku (odpočinková místnost, kuchyňka, jídelna, šatny...).	2,27	1,39	0,88	2,00	1,63	0,37
Pracovní doba mi umožňuje sladit osobní život s pracovním.	1,93	1,32	0,61	1,81	1,09	0,72
V naší pracovní skupině je příjemná a přátelská atmosféra.	1,59	1,37	0,22	1,53	1,23	0,30
Firemní akce pomáhají udržovat a zlepšovat vztahy mezi zaměstnanci.	2,17	1,98	0,19	2,02	2,09	-0,07
Systém hodnocení zaměstnanců považuji za spravedlivý.	1,93	1,34	0,59	1,95	1,40	0,55
Jsem dostatečně informován(a) o svém výsledném hodnocení.	1,71	1,24	0,47	1,56	1,33	0,23
Za dobře odvedenou práci jsem od vedoucího pracovníka pochválen(a).	2,32	1,46	0,86	2,19	1,47	0,72
Školení při nástupu do zaměstnání považuji za dostačující.	1,68	1,54	0,14	2,07	1,47	0,60
Mám možnost rozvíjet své znalosti a dovednosti.	2,49	2,61	-0,12	1,47	1,35	0,12
Mám možnost karierního růstu (povýšení).	2,41	2,17	0,24	1,58	1,49	0,09
Podnik poskytuje dostatek zaměstnaneckých výhod.	2,61	1,39	1,22	2,47	1,35	1,12

Zdroj: zpracováno autorem, 2024

Výzkumná otázka č. 1

VO1: Jak pracovníci přímé a nepřímé výroby a administrativní pracovníci hodnotí motivační faktory využívané k motivaci zaměstnanců v podniku IAC Group s.r.o.?

Z výsledných dat uvedených v tabulce výše je patrné, že pracovníci přímé a nepřímé výroby nejvíce souhlasí s tvrzením (faktorem), které se týká bezpečnosti na pracovišti a dodržování pravidel BOZP (1,44). Tato skutečnost umožňuje pracovníkům se plně soustředit na práci a neobávat se pracovních úrazů. Velmi pozitivně hodnotí také smysluplnost práce (1,46) nebo školení při nástupu do zaměstnání (1,68). Administrativní pracovníci jsou stejně jako pracovníci přímé a nepřímé výroby nejvíce spokojeni s bezpečností na pracovišti (1,21) a smysluplností práce (1,42). Zároveň souhlasí s tvrzením ohledně pracovního prostředí (1,47) a velmi si váží možnosti rozvíjet své znalosti a dovednosti (1,47). Obě skupiny respondentů potvrdily slova manažerky personálního oddělení, že mezi zaměstnanci převažují přátelské vztahy, neboť toto tvrzení hodnotí velmi kladně.

Naopak poměrně negativně hodnotí zaměstnanci přímé a nepřímé výroby tvrzení v oblasti vzdělání a rozvoje. Vyšší aritmetický průměr naznačuje, že nemají možnost rozvíjet své znalosti a dovednosti (2,49) nebo možnost karierního růstu (2,41). Podle jejich hodnocení by měl podnik věnovat svou pozornost také neformálnímu hodnocení ve formě pochval od vedoucího pracovníka (2,32), sociálnímu zázemí (2,27) a výši mezd (2,27). Avšak úplně nejhůře hodnotí tvrzení týkající se dostatku zaměstnaneckých výhod (2,61), se kterým nesouhlasí ani administrativní pracovníci (2,47). Kromě tohoto tvrzení nejsou administrativní zaměstnanci spokojeni s poskytováním informací o pracovních úkolech a očekávaných výsledcích (2,19), se školením při nástupu do zaměstnání (2,07) a ještě s pochvalou od vedoucího pracovníka (2,19).

Výzkumná otázka č. 2

VO2: Jaké motivační faktory považují pracovníci přímé a nepřímé výroby a administrativní pracovníci podniku IAC Group s.r.o. za nejdůležitější?

Nejdůležitějším faktorem pro pracovníky přímé a nepřímé výroby je nepochybně informovanost o výsledném hodnocení (1,24), jelikož od toho se odvíjí výše pohyblivé části jejich mzdy. Velmi podstatná jsou pro ně také tvrzení v oblasti pracovních podmínek, kde nejnižší míra důležitosti byla zaznamenána u bezpečnosti pracoviště (1,27), atmosféry pracovní skupiny (1,37) nebo u organizace pracovní doby (1,32).

Odpovědi pracovníků přímé a nepřímé výroby se u těchto tvrzení poměrně shodují, což dokazují velmi nízké hodnoty směrodatných odchylek.

Pro administrativní zaměstnance jsou ze všeho nejdůležitější motivační faktory spadající do oblasti pracovních podmínek, a to organizace pracovní doby (1,09) a atmosféra pracovní skupiny (1,23). Zároveň připisují velký význam obsahu práce, konkrétněji tvrzení o smysluplnosti práce (1,28) a naplňujícím charakteru práce (1,33). Proto je pro ně rovněž velice důležitá možnost rozvíjet své znalosti a dovednosti (1,35).

Při hodnocení míry důležitosti potvrdili respondenti předpoklad Armstronga a Taylora (2015), že mzda je pro zaměstnance nejdůležitější a nezákladnější motivační faktor (viz kapitola 3.1 *Finanční odměna*), neboť obě skupiny respondentů považují tvrzení týkající se výše mzdy za jedno z nejdůležitějších v dotazníku.

Výzkumná otázka č. 3

VO3: Jaké zaměstnanecké výhody jsou pro pracovníky přímé a nepřímé výroby a administrativní pracovníky podniku IAC Group s.r.o. nejvíce důležité?

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že administrativní pracovníci považují za nejdůležitější benefit příspěvek na stravování, dovolenou nad rámec zákoníku práce a příspěvek na dopravu do zaměstnání. Tyto zaměstnanecké výhody dosáhly největší míry důležitosti také u pracovníků přímé a nepřímé výroby, pro které je navíc velmi významný i vánoční dárek.

Výzkumná otázka č. 4

VO4: Jaké jiné zaměstnanecké výhody by pracovníci přímé a nepřímé výroby a administrativní pracovníci podniku IAC Group s.r.o. nejvíce ocenili?

Administrativní pracovníci by stejně jako pracovníci přímé a nepřímé výroby nejvíce ocenili zavedení poukázek na sport a kulturu a příspěvek na penzijní připojištění. Z výše uvedené tabulky 14 dále vyplývá, že by administrativní pracovníci rovněž ocenili příspěvek na vzdělání dle vlastního výběru. Kromě těchto uvedených zaměstnaneckých výhod navrhovali respondenti například příspěvek na zdravotní péči, příspěvek na dovolenou, příspěvek na životní pojištění nebo více dovolené.

7 Navrhovaná opatření

Na základě analýzy současného motivačního systému a výsledků dotazníkového šetření jsou v této kapitole navržena opatření, která reagují na identifikované nedostatky (viz *Tab. 15*). Tyto nedostatky vycházejí z výrazného rozdílu mezi hodnocením míry souhlasu a míry důležitosti. Jinými slovy, respondenti sice s určitými tvrzeními nesouhlasí, ale považují je za poměrně důležitá. Konkrétně se jedná o výši mezd, informovanost o pracovních úkolech a očekávaných výsledcích, sociální zázemí, organizaci pracovní doby, neformální hodnocení a zaměstnanecké výhody.

Všechny uvedené návrhy na zlepšení motivačního systému byly konzultovány s manažerkou personálního oddělení a měly by zvýšit motivaci a spokojenost zaměstnanců. Protože neposkytlo vedení podniku autorovi detailnější informace ohledně výše mezd, není navrženo žádné opatření, které by tento nedostatek zmírnilo. Manažerka personálního oddělení však uvedla, že v květnu tohoto roku bude podnik navyšovat mzdy všem svým zaměstnancům o 5 %, což by mělo tento nedostatek vyřešit.

7.1 Zaměstnanecké výhody

Nejvyšší rozdíly mezi hodnotou míry souhlasu a hodnotou míry důležitosti byly zaznamenány právě u tvrzení týkající se zaměstnaneckých výhod, a proto lze tento motivační faktor považovat za nejvíce problémový. V této podkapitole navrhuje autor dvě opatření, jelikož podle výsledků dotazníkového šetření by pracovníci přímé a nepřímé výroby i administrativní pracovníci ocenili zavedení řady nových zaměstnaneckých výhod.

Edenred Benefits Card

Zaměstnanci přímé a nepřímé výroby projevili největší zájem o poukázky na sport a kulturu. Poskytování tohoto benefitu by rovněž ocenili administrativní zaměstnanci, kteří navíc vyjádřili zájem o příspěvek na vzdělání dle vlastního výběru. Z toho důvodu by ideálním řešením mohlo být zavedení elektronické benefiční karty od společnosti Edenred CZ s.r.o., nebo od společnosti Sodexo Pass Česká republika a.s., na kterou by podnik přispíval každému zaměstnanci čtvrtletně 600 Kč (2 400 Kč/rok). Vzhledem k minimálním rozdílům mezi těmito variantami se autor rozhodl v této bakalářské práci uvést pouze benefiční kartu od společnosti Edenred CZ s.r.o.

Edenred Benefits Card je elektronická benefiční karta, kterou mohou zaměstnanci uplatnit k hrazení volnočasových aktivit v oblasti sportu, zdravotní péče, kultury, vzdělání, osobního rozvoje nebo cestování. Největší výhodou je, že si zaměstnanec sám určí, na co a kdy finanční prostředky využije (Edenred CZ s.r.o., 2024).

Další výhodou této benefiční karty z pohledu zaměstnance je, že z poskytovaných finančních prostředků nemusí odvádět sociální a zdravotní pojištění (11,6 %) ani daň z příjmu (15 %). Z následující tabulky 16 vyplývá, že pro zaměstnance je výhodnější zavedení této benefiční karty než přidání stejné částky do mzdy. Dojde totiž k navýšení čistého ročního příjmu zaměstnance o 638 Kč.

Tab. 16: Benefiční karta z pohledu zaměstnance

	Navýšení mzdy	Edenred Benefits Card
Částka	2 400 Kč	2 400 Kč
Soc. a zdrav. pojištění zaměstnance	278 Kč	0 Kč
Základ daně z příjmu zaměstnance	2 400 Kč	0 Kč
Daň z příjmu zaměstnance	360 Kč	0 Kč
Čistý příjem zaměstnance	1 762 Kč	2 400 Kč
Navýšení čistého příjmu zaměstnance		638 Kč

Zdroj: Edenred CZ s.r.o. (2024), zpracováno autorem

Ze stejného hlediska by benefiční karta byla výhodná i pro samotný podnik, jelikož by z poskytované částky odváděl daň z příjmu (21 %) namísto sociálního a zdravotního pojištění (33,8 %). Z níže uvedené tabulky 17 je patrné, že roční úspora nákladů podniku na jednoho zaměstnance by byla 307 Kč a na všechny zaměstnance 273 230 Kč.

Tab. 17: Benefiční karta z pohledu zaměstnavatele

	Navýšení mzdy	Edenred Benefits Card
Částka	2 400 Kč	2 400 Kč
Soc. a zdrav. pojištění	811 Kč	0 Kč
Daň z příjmu zaměstnavatele	0 Kč	504 Kč
Celkové náklady na jednoho zaměstnance	3 211 Kč	2 904 Kč
Úspora nákladů na jednoho zaměstnance		307 Kč
Úspora nákladů na všechny zaměstnance		273 230 Kč

Zdroj: Edenred CZ s.r.o. (2024), zpracováno autorem

Avšak tato benefiční karta přináší i nevýhodu v podobě poplatku, který by podnik musel pravidelně vyplácet společnosti Edenred CZ s.r.o. Jedná se o měsíční poplatek za vedení a správu uživatelského účtu ve výši 5 Kč. Za všechny zaměstnance by tedy podnik ročně platil 53 400 Kč (Edenred CZ s.r.o., 2024).

Celkové roční náklady podniku na tento zaměstnanecký benefit by činily **2 637 960 Kč**, což je poměrně vysoká částka. Nicméně ve srovnání s navýšením mezd by podnik ročně ušetřil **219 830 Kč**.

Příspěvek na penzijní připojištění

Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo také zjištěno, že by obě skupiny zaměstnanců ocenily zavedení příspěvku na penzijní připojištění. Tento příspěvek slouží k tvorbě úspor na důchodové období zaměstnance a tím zvyšuje atraktivitu zaměstnavatele. Navíc pokud nepřesáhne celkový roční součet příspěvku na penzijní připojištění a příspěvku na životní pojištění částku 50 000 Kč za jednoho zaměstnance, je tento příspěvek osvobozen od sociálního a zdravotního pojištění a je pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem.

Příspěvek na penzijní připojištění by se týkal všech zaměstnanců v podniku (aktuálně tedy 890 zaměstnanců) a jeho navrhovaná výše by byla 500 Kč měsíčně (6 000 Kč ročně). Z toho vyplývá, že celkové roční náklady podniku by na tento příspěvek byly ve výši **5 340 000 Kč**, ale zároveň by mohl podnik o stejnou částku snížit svůj daňový základ.

7.2 Neformální hodnocení a informovanost pracovníků

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že pracovníkům přímé a nepřímé výroby není poskytována dostatečná pochvala. Tento nedostatek sdílí také administrativní pracovníci, kteří navíc uvádějí nedostatečnou informovanost o pracovních úkolech a očekávaných výsledcích. Je tedy nezbytné, aby vedoucí pracovníci získali znalosti z oblasti manažerských dovedností a zlepšili komunikaci se svými podřízenými. Proto autor navrhuje dvě níže uvedená školení. První by se týkalo vedoucích pracovníků z přímé a nepřímé výroby neboli mistrů a druhé by bylo zaměřené na manažery jednotlivých oddělení, což jsou vedoucí administrativních pracovníků. Obě navrhovaná školení jsou od společnosti Gradua-CEGOS s.r.o., jelikož vedení podniku IAC Group s.r.o. s touto společností dlouhodobě spolupracuje.

Školení pro mistry

Pro vedoucí pracovníky z přímé a nepřímé výroby zvolil autor školení s názvem „Mistr – úroveň I“. Pro začátek by se týkalo pouze 4 vybraných mistrů a následně podle jejich hodnocení by se vedení podniku mohlo rozhodnout, jestli toto školení absolvují všichni mistři. V rámci tohoto školení se vybraní mistři naučí nekonfliktně řídit své podřízené, zvládnou proces hodnocení a motivace zaměstnanců nebo získají větší přehled o možnostech zlepšování výroby a výrobních procesů.

Náklady podniku spojené s realizací školení „Mistr – úroveň I“ jsou uvedeny v následující tabulce 18. Cena za jednoho účastníka kurzu pořádaného společností Gradua-CEGOS s.r.o. je 21 417 Kč, tudíž za 4 mistry zaplatí podnik částku ve výši 85 668 Kč. Dále musí podnik dle zákona č. 262/2006 Sb. uhradit zúčastněným mistrům stravné, pohonné hmoty a náhradu za používání vlastního silničního vozidla. Školení zabere celkem 4 dny a s ohledem na časový harmonogram každého dne náleží mistrovi stravné ve výši 140 Kč/den. Předpokládá se, že by mistři jezdili na školení společně jedním automobilem. Nejkratší vzdálenost z Přeštic do místa konání kurzu je podle Google map 110 km. Při spotřebě 6,5 l/100 km a průměrné ceně motorové nafty 38,70 Kč/litr by náklady pohonných hmot činily 277 Kč na jednu cestu. K tomu je nutné přičíst náhradu za používání vlastního silničního vozidla, která činí 5,60 Kč/km, na jednu cestu tedy 616 Kč. Celkem je tato cesta započtena osmkrát – čtyřikrát cesta tam a čtyřikrát cesta zpět. Výše uvedené sazby byly převzaty z vyhlášky č. 398/2023 Sb.

Tab. 18: Náklady na školení „Mistr – úroveň I“

Položka	Výše nákladů
Školení	85 668 Kč
Stravné	2 240 Kč
Náhrada za spotřebované pohonné hmoty	2 216 Kč
Náhrada za používání vlastního silničního vozidla	4 928 Kč
CELKEM	95 052 Kč

Zdroj: zpracováno autorem, 2024

Na první pohled se mohou zdát celkové náklady za tento vzdělávací kurz příliš vysoké, ale jeho absolvováním by mistři přispěli k vytvoření prostředí podporující rozvoj, motivaci a spokojenost zaměstnanců.

Školení pro manažery jednotlivých oddělení

Z nabídky společnosti Gradua CEGOS s.r.o. bylo pro manažery oddělení vybráno školení s názvem „Efektivní komunikace ve firmě“. Stejně jako v případě mistrů, by se nejprve tohoto školení zúčastnili 4 vybraní manažeři, kteří by následně školení zhodnotili a poskytli vedení podniku zpětnou vazbu. Absolvování tohoto vzdělávacího kurzu pomůže manažerům identifikovat jejich silné a slabé stránky v komunikaci, což jim umožní efektivněji komunikovat se svými podřízenými, kolegy i obchodními partnery.

V níže uvedené tabulce 19 jsou popsány náklady spojené se školením „Efektivní komunikace ve firmě“, které byly vypočítány stejným způsobem jako v případě prvního kurzu. Je však podstatné zdůraznit, že je tento kurz pouze dvoudenní a cena za jednoho účastníka je 12 826 Kč.

Tab. 19: Náklady na školení „Efektivní komunikace ve firmě“

Položka	Výše nákladů
Školení	51 304 Kč
Stravné	1 120 Kč
Náhrada za spotřebované pohonné hmoty	1 108 Kč
Náhrada za používání vlastního silničního vozidla	2 464 Kč
CELKEM	55 996 Kč

Zdroj: zpracováno autorem, 2024

Celkové náklady na tento vzdělávací kurz jsou v porovnání s prvním kurzem téměř poloviční. Pokud by vedení podniku bylo s jeho obsahem spokojeno a považovalo ho za úspěšný, mohlo by zvážit investici do navazujícího školení zaměřeného na vedení pracovního týmu. Tím by mohlo dojít k dalšímu zlepšení manažerských dovedností a zároveň by se zvýšila spokojenost a motivace zaměstnanců.

7.3 Organizace pracovní doby

Při pohledu na výsledky dotazníkového šetření lze další nedostatek spatřit v organizaci pracovní doby. S tvrzením „Pracovní doba mi umožňuje sladit osobní život s pracovním“ nesouhlasili administrativní pracovníci ani pracovníci přímé a nepřímé výroby, ale obě skupiny respondentů považovaly tento výrok za velmi důležitý.

U pracovníků přímé a nepřímé výroby je obtížné nalézt možnosti zlepšení tohoto problému, jelikož pracují ve třísměnném provozu. Ten obvykle vyžaduje pevně stanovené pracovní časy a rotaci směn, což omezuje možnosti úpravy pracovní doby či zavedení flexibilnějších forem zaměstnání.

Na druhou stranu administrativní pracovníci mají pružnou pracovní dobu a možnost práce na home office, a přesto stále vyjadřují určitou míru nespokojenosti. Proto navrhuje autor zvýšení počtu dnů práce z domova z aktuálních 2 dnů za měsíc na 4 dny. Toto opatření by mohlo nejen výrazně zlepšit spokojenost administrativních pracovníků, ale zároveň by jim poskytovalo větší flexibilitu a rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Navíc by nemělo způsobit žádné dodatečné náklady pro podnik, ale naopak by mohlo dojít k úspoře nákladů, například v rámci snížení příspěvku na dopravu do zaměstnání.

7.4 Sociální zázemí

Z odpovědí pracovníků přímé a nepřímé výroby vyplývá, že poslední nedostatek v motivačním systému se nachází v sociálním zázemí. Dotazník, který byl zaměstnancům distribuován, dokázal tento problém odhalit, ale neobsahoval konkrétní návrhy na jeho případné zlepšení. Proto autor v rámci tohoto opatření navrhuje realizaci dodatečného dotazníkového šetření, které by se zaměřovalo na identifikování požadovaných změn v sociálním zázemí.

Nový dotazník by byl v papírové formě roznesen všem pracovníkům přímé a nepřímé výroby. Tento způsob distribuce by zaměstnancům umožnil snadněji vyjádřit jejich myšlenky a pocity bez obav z technických problémů. Na základě výsledků dodatečného dotazníkového šetření by vedení podniku mělo možnost lépe porozumět potřebám zaměstnanců a následně přijmout opatření k eliminaci nedostatků v sociálním zázemí. Kromě toho by vedení podniku také přispělo k posílení spokojenosti zaměstnanců a ke zlepšení celkové pracovní atmosféry.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala tématem motivování pracovníků ve firmě IAC Group s.r.o. Cílem práce bylo zhodnotit současný motivační systém podniku z pohledu zaměstnanců a následně navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení tohoto motivačního systému.

Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části byly za pomoci rešerše odborné literatury vymezeny základní pojmy, které byly důležité pro pochopení dané problematiky. Následně byly vysvětleny motivační teorie a popsány ty nejběžnější motivační nástroje.

V praktické části byl představen podnik IAC Group s.r.o., jeho historie, finanční situace a závod IAC Přeštice 1, na který byla tato práce zaměřena. Dále byl na základě polostrukturovaného rozhovoru a interních dokumentů podniku charakterizován současný motivační systém spolu s jeho hmotnými i nehmotnými motivačními nástroji.

Nejdůležitější oblastí celé bakalářské práce bylo dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit, jak pracovníci přímé a nepřímé výroby a administrativní pracovníci hodnotí motivační systém podniku IAC Group s.r.o.

Z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že pracovníci přímé a nepřímé výroby i administrativní pracovníci spatřují největší nedostatky současného motivačního systému především v zaměstnaneckých výhodách, pochvale od vedoucího pracovníka, organizaci pracovní doby, sociálním zázemí, informovanosti o pracovních úkolech a ve výši mzdy. Na základě těchto nedostatků byla navržena opatření, která by měla zvýšit motivaci a spokojenost zaměstnanců. Konkrétně se jednalo o benefiční kartu, příspěvek na penzijní připojištění, školení mistrů a manažerů jednotlivých oddělení, zvýšení počtu dnů práce na home office a dodatečné dotazníkové šetření.

Všechny uvedené návrhy spolu s výsledky dotazníkového šetření byly předloženy personálnímu oddělení podniku IAC Group s.r.o. k detailnějšímu prostudování.

Seznam použitých zkratk

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
DPČ	dohoda o pracovní činnosti
DPP	dohoda o provedení práce
EBT	earnings before taxes / výsledek hospodaření před zdaněním
HPP	hlavní pracovní poměr
IAC	International Automotive Components
IT	informační technologie
kol.	kolektiv
S.à.r.l.	Société à responsabilité limitée / společnost s ručením omezeným
SMART	specific, measurable, achievable, realistic, time-framed / specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický, časově ohraničený
s.r.o.	společnost s ručením omezeným

Seznam použitých zdrojů

- Adobe Learning Manager (2023). *Exploring the Top 10 Learning and Development Trends for 2023*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/exploring-top-10-learning-development-trends-2023>
- Armstrong, M. B., & Landers R. N. (2018). Gamification of employee training and development. *International Journal of Training and Development*, 22(2), 162-169. doi: 10.1111/ijtd.12124
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy* (13. vyd.). Grada Publishing.
- Barták, J. (2023). *Řízení lidí v organizacích*. Grada Publishing.
- Bedrnová, E., Cipro, M., Francová, T., Franková, E., Hubinková, Z., Jarošová, E., Kašparová, E., Kočí, O., Lorencová, H., Lukeš, M., Nový, I., Pauknerová, D., Pavlica, K., & Surynek, A. (2007). *Psychologie a sociologie řízení* (3. vyd.). Management Press.
- Bedrnová, E., Cipro, M., Jarošová, E., Kašparová, E., Králová, T., Lorencová, H., Lukeš, M., Nový, I., Pauknerová, D., & Surynek, A. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Management Press.
- Bělohávek, F. (2012). *20 typů lidí: Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Dvořáková, Z., Collins, D., Coubal, V., Dohnalová, M., Hrkal, F., Hüttlová, E., Kalousová, P., Kearns, K. 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.
- Edenred CZ s.r.o. (2024). *Edenred Benefits*. Dostupné 31.3.2024 z <https://www.edenred.cz/produkty/kartove-reseni/edenred-benefits-card/zamestnavatel>
- Eger, L., & Egerová, D. (2022). *Metodologie výzkumu* (3. vyd.). Západočeská univerzita v Plzni.
- Evropská komise (2019). *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků*. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/42921/attachments/1/translations/cs/renditions/native>
- Grafton (2020). *Průzkum benefitů za rok 2020*. Dostupné 27.11.2023 z <https://www.grafton.cz/cs/pruzkum-benefitubenefit-survey-2020>
- IAC Group (2023). *About IAC Group*. Dostupné 6. 2. 2024 z <https://iacgroup.com/company>
- IAC Group s.r.o. (2019). *Výroční zpráva společnosti za rok 2018*. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=550999>
- IAC Group s.r.o. (2020). *Výroční zpráva společnosti za rok 2019*. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=550999>
- IAC Group s.r.o. (2021). *Výroční zpráva společnosti za rok 2020*. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=550999>
- IAC Group s.r.o. (2022). *Výroční zpráva společnosti za rok 2021*. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=550999>

- IAC Group s.r.o. (2023a). *Výroční zpráva společnosti za rok 2022*. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=550999>
- IAC Group s.r.o. (2023b). *Historie společnosti*. Interní dokument podniku International Automotive Company Group s.r.o. se sídlem v Přešticích.
- IAC Group s.r.o. (2023c). *Struktura zákazníků*. Interní dokument podniku International Automotive Company Group s.r.o. se sídlem v Přešticích.
- IAC Group s.r.o. (2024a). *Struktura zaměstnanců*. Interní dokument podniku International Automotive Company Group s.r.o. se sídlem v Přešticích.
- IAC Group s.r.o. (2024b). *Organizační struktura závodu IAC Přeštice 1*. Interní dokument podniku International Automotive Company Group s.r.o. se sídlem v Přešticích.
- Jermář, M., Egerová, D., Dvořáková, V., & Dvořáková, J. (2017). *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky* (5. vyd.). Management Press.
- Kubeš, M., & Šebestová, E. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Grada Publishing.
- Maslow, A. H. (2021). *Motivace a osobnost*. Portál.
- Medlíková, O. (2021). *Umění motivace: Návody a typy pro pracovní i rodinný život*. Grada Publishing.
- Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie* (3. vyd.). Grada Publishing.
- Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2024). *Výpis z obchodního rejstříku International Automotive Company s.r.o., C 6311 vedená u Krajského soudu v Plzni*. <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=550999&typ=PLATNY>
- Nakonečný, M. (2015). *Obecná psychologie*. Stanislav Juhaňák – Triton.
- Palíšková, M., Legnerová, K., & Stříteský, M. (2021). *Personální řízení: Úvod do moderní personalistiky*. C.H. Beck.
- Pauknerová, D., Hubinková, Z., Králová, T., & Lorencová, H. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery* (3. vyd.). Grada Publishing.
- Rodriguez, J., & Walters, K. (2017). The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 3(10), 206-212. <https://www.researchgate.net/publication/332537797>
- Sinek, S. (2013). *Začněte s proč: Jak vůdčí osobnosti inspirují k činům*. Jan Melvil.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). *Call for papers: The future of work motivation theory*. Academy of Management Review.
- 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.

Vágnerová, M. (2016). *Obecná psychologie: Dílčí aspekty lidské psychiky a jejich orgánový základ*. Karolinum.

Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi* (3. vyd.). Management Press.

Vochozka, M., & Mulač, P. (2012). *Podniková ekonomika*. Grada Publishing.

Wilkońska, A. (2023). *Motivation system*. CEOpedia. https://ceopedia.org/index.php/Motivation_system

Seznam tabulek

Tab. 1: Nejžádanější motivační faktory administrativních pracovníků a dělníků	22
Tab. 2: Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	29
Tab. 3: Hodnoty pro určení velikosti podniku	32
Tab. 4: Základní údaje o podniku IAC Group s.r.o.	32
Tab. 5: Struktura zaměstnanců dle pohlaví v závodě IAC Přeštice 1	36
Tab. 6: Likertovy škály	46
Tab. 7: Finanční odměna	49
Tab. 8: Obsah práce	49
Tab. 9: Pracovní podmínky	50
Tab. 10: Hodnocení pracovníků	51
Tab. 11: Vzdělání a rozvoj	52
Tab. 12: Zaměstnanecké výhody	53
Tab. 13: Poskytované zaměstnanecké výhody	53
Tab. 14: Neposkytované zaměstnanecké výhody	54
Tab. 15: Souhrnné výsledky jednotlivých tvrzení	55
Tab. 16: Benefitní karta z pohledu zaměstnance	59
Tab. 17: Benefitní karta z pohledu zaměstnavatele	59
Tab. 18: Náklady na školení „Mistr – úroveň I“	61
Tab. 19: Náklady na školení „Efektivní komunikace ve firmě“	62

Seznam obrázků

Obr. 1: Zlatý kruh.....	9
Obr. 2: Proces uspokojení potřeb	11
Obr. 3: Příklad motivačního profilu pracovníka	16
Obr. 4: Maslowova pyramida potřeb.....	19
Obr. 5: Logo skupiny podniků IAC	31
Obr. 6: Tržby podniku v letech 2018–2022	34
Obr. 7: Výsledek hospodaření podniku v letech 2018–2022	34
Obr. 8: Struktura zákazníků v roce 2023.....	35
Obr. 9: Organizační struktura závodu IAC Přeštice 1.....	37
Obr. 10: Pohlaví respondentů.....	47
Obr. 11: Věk respondentů	47
Obr. 12: Délka pracovního poměru respondentů	48

Seznam příloh

Příloha A: Scénář polostrukturovaného rozhovoru

Příloha B: Dotazník

Příloha C: Výsledná data dotazníkového šetření

Příloha A: Scénář polostrukturovaného rozhovoru

Základní údaje o podniku

- Jak byste krátce představila podnik IAC Group s.r.o.?
- Z jakých výrobních hal se skládají závody IAC Přeštice 1, IAC Přeštice 2 a IAC Hrušky?
- Co se v daných závodech vyrábí?
- Jaký je základní technologický postup při výrobě stropních panelů a kolik různých typů a kusů jste vyrobili v předchozím roce?
- Jaký je celkový počet zaměstnanců v závodě IAC Přeštice 1 a jaká je jejich struktura?
- Má závod IAC Přeštice 1 vlastní organizační strukturu? Pokud ano, jak vypadá?

Finanční odměna

- Jak je stanovena a z čeho se skládá základní mzda zaměstnanců?
- Dochází pravidelně k jejímu navyšování?
- Jaké příplatky poskytujete svým pracovníkům a v jaké výši?
- Využíváte k motivování zaměstnanců nějaké další doplňkové mzdové formy?

Obsah práce

- Co je obsahem práce vašich zaměstnanců?
- Na co dáváte v souvislosti s obsahem práce největší důraz?
- Využíváte rotaci, obohacování a rozšiřování práce? Pokud ano, u jakých zaměstnanců?

Pracovní podmínky

- Na jakou oblast kladete v rámci pracovních podmínek největší důraz a proč?
- V jakém pracovním prostředí pracují vaši zaměstnanci?
- Jaké zázemí mají zaměstnanci ve vašem podniku?
- Provoz podniku je třísměnný, že ano?
- Kteří zaměstnanci pracují na tři směny?
- Jakou pracovní dobu mají zaměstnanci, kteří nepracují na tři směny?
- Co děláte, abyste pomohli vašim zaměstnancům lépe sladit jejich pracovní život s osobním?
- Jaké mezilidské vztahy v podniku převažují?
- Co děláte proto, abyste udrželi/vytvořili přátelskou pracovní atmosféru?

Hodnocení pracovníků

- Jakým způsobem probíhá hodnocení vašich zaměstnanců?
- Jak často dochází k hodnocení zaměstnanců?
- Využíváte pouze formální hodnocení nebo se snažíte hodnotit zaměstnance i neformální způsobem (formou pochval, uznáním a kritikou)?

Vzdělání a rozvoj

- Jak probíhá proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku IAC Group s.r.o.?
- Jaká školení musí každý zaměstnanec povinně absolvovat?
- Jaké metody používáte pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců přímé a nepřímé výroby a jaké pro administrativní zaměstnance?
- V jakých oblastech si vaši zaměstnanci nejčastěji rozšiřují znalosti a dovednosti?

Zaměstnanecké výhody

- Jaké zaměstnanecké výhody poskytujete svým zaměstnancům?
- Jaké podmínky musí zaměstnanci splnit pro jejich získání?
- Na které zaměstnanecké výhody mají nárok pouze zaměstnanci přímé a nepřímé výroby a na které pouze administrativní zaměstnanci?

Příloha B: Dotazník

Vážení zaměstnanci podniku IAC Group s.r.o.,

jmenuji se Tomáš Regner a jsem studentem 3. ročníku Fakulty ekonomické Západočeské Univerzity v Plzni. Chtěl bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který se týká motivačního systému podniku IAC Group s.r.o. Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou použity k vypracování praktické části mé bakalářské práce.

Děkuji Vám za Váš čas a spolupráci.

1. Část – Identifikační údaje

1. *Jaké je Vaše pohlaví?*

- Muž
- Žena

2. *Jaký je Váš věk?*

- 25 let a méně
- 26-35 let
- 36-45 let
- 46-55 let
- 56 let a více

3. *Jak dlouho jste zaměstnán(a) v podniku IAC Group s.r.o.?*

- 0-1 rok
- 2-5 let
- 6-10 let
- 11-15 let
- 16 let a více

4. *Do které skupiny zaměstnanců patříte?*

- Pracovníci přímé a nepřímé výroby
- Administrativní pracovníci

2. Část – Tvrzení o motivačních faktorech

*V následující tabulce jsou vypsána tvrzení, která se týkají motivování zaměstnanců v podniku IAC Group s.r.o. U každého tvrzení je nutné **zaškrtnout dvě políčka** – jedno v oddílu I a druhé v oddílu II.*

*V rámci **oddílu I** vyjadřujete, do jaké míry s tvrzením souhlasíte.*

*V rámci **oddílu II** vyjadřujete, do jaké míry je pro vás tvrzení důležité.*

3. Část – Zaměstnanecké výhody

1. V tabulce níže jsou uvedeny zaměstnanecké výhody, které Vám podnik poskytuje. U každé zaměstnanecké výhody zaškrtněte **jedno políčko**, podle toho, jak je pro Vás důležitá.

Zaměstnanecké výhody	<i>Důležité</i>	<i>Spíše důležité</i>	<i>Spíše nedůležité</i>	<i>Nedůležité</i>
Příspěvek na stravování				
Příspěvek na dopravu do zaměstnání				
Podnikové půjčky				
Dovolená nad rámec zákoníku práce				
Vánoční dárek				
Tenisové kurty				

2. Níže uvedená tabulka obsahuje zaměstnanecké výhody, které Vám v současné době podnik neposkytuje. U každé zaměstnanecké výhody zaškrtněte **jedno políčko**, podle toho, jak byste ocenili její zavedení. Popřípadě napište do spodní části tabulky zaměstnanecké výhody, které byste ocenili a nejsou zde uvedeny.

Zaměstnanecké výhody	<i>Určitě bych ocenil(a)</i>	<i>Ocenil(a) bych</i>	<i>Neocenil(a) bych</i>	<i>Určitě bych neocenil(a)</i>
Příspěvek na penzijní připojištění				
Poukázky na sport a kulturu				
Příspěvek na masáže				
Příspěvek na vzdělání dle vlastního výběru				
Další zaměstnanecké výhody, které byste v podniku ocenil(a):				

Příloha C: Výsledná data dotazníkového šetření

ODPOVĚDI PRACOVNÍKŮ PŘÍMÉ A NEPŘÍMÉ VÝROBY								
Tvrzení	Oddíl I: Míra souhlasu				Oddíl II: Míra důležitosti			
	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Výše mé mzdy odpovídá mému pracovnímu výkonu.	9	16	12	4	30	9	1	1
Vím, podle jakých pravidel je stanoven systém odměňování v podniku.	13	19	7	2	18	20	3	-
Doplňkové mzdové formy (příplatky za práci a odměny) mě motivují k lepšímu pracovnímu výkonu.	18	13	8	2	26	12	3	-
Práce, kterou vykonávám, má smysl.	27	11	1	2	31	7	2	1
Práce, kterou vykonávám, mě naplňuje.	8	22	8	3	15	19	6	1
Jsem včas a dostatečně informován(a) o svých pracovních úkolech a očekávaných výsledcích.	17	20	3	1	26	13	2	-
Na pracovišti se cítím bezpečně a respektuji pravidla BOZP.	27	11	2	1	32	7	2	-
K vykonávání práce mám zajištěné vyhovující pracovní prostředí.	15	18	7	1	25	15	-	1
Jsem spokojen(a) se sociálním zázemím v podniku (odpočinková místnost, kuchyňka, jídelna, šatny...).	7	18	14	2	30	8	1	2
Pracovní doba mi umožňuje sladit osobní život s pracovním.	13	20	6	2	29	11	1	-
V naší pracovní skupině je příjemná a přátelská atmosféra.	22	15	3	1	29	10	1	1
Firemní akce pomáhají udržovat a zlepšovat vztahy mezi zaměstnanci.	7	22	10	2	13	19	6	3
System hodnocení zaměstnanců považuji za spravedlivý.	10	25	5	1	30	9	1	1
Jsem dostatečně informován(a) o svém výsledném hodnocení.	20	15	4	2	31	10	-	-
Za dobře odvedenou práci jsem od vedoucího pracovníka pochválen(a).	8	14	17	2	25	14	1	1
Školení při nástupu do zaměstnání považuji za dostačující.	20	16	3	2	26	10	3	2
Mám možnost rozvíjet své znalosti a dovednosti.	5	13	21	2	4	12	21	4
Mám možnost karierního růstu (povýšení).	6	15	17	3	7	22	10	2
Podnik poskytuje dostatek zaměstnaneckých výhod.	4	13	19	5	27	12	2	-

Zaměstnanecké výhody	<i>Důležité</i>	<i>Spíše důležité</i>	<i>Spíše nedůležité</i>	<i>Nedůležité</i>
Příspěvek na stravování	37	3	1	-
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	38	1	-	2
Podnikové půjčky	6	7	8	20
Dovolená nad rámec zákoníku práce	35	4	2	-
Vánoční dárek	24	9	5	3
Tenisové kurty	9	2	14	16

Zaměstnanecké výhody	<i>Určitě bych ocenil(a)</i>	<i>Ocenil(a) bych</i>	<i>Neocenil(a) bych</i>	<i>Určitě bych neocenil(a)</i>
Příspěvek na penzijní připojištění	28	7	4	2
Poukázky na sport a kulturu	31	5	4	1
Příspěvek na masáže	12	18	8	3
Příspěvek na vzdělání dle vlastního výběru	6	9	16	10

ODPOVĚDI ADMINISTRATIVNÍCH PRACOVNÍKŮ

Tvrzení	Oddíl I: Míra souhlasu				Oddíl II: Míra důležitosti			
	<i>Souhlasím</i>	<i>Spiše souhlasím</i>	<i>Spiše nesouhlasím</i>	<i>Nesouhlasím</i>	<i>Důležité</i>	<i>Spiše důležité</i>	<i>Spiše nedůležité</i>	<i>Nedůležité</i>
Výše mé mzdy odpovídá mému pracovnímu výkonu.	13	24	4	2	33	10	-	-
Vím, podle jakých pravidel je stanoven systém odměňování v podniku.	18	14	8	3	23	17	2	1
Doplňkové mzdové formy (příplatky za práci a odměny) mě motivují k lepšímu pracovnímu výkonu.	12	25	3	3	16	18	7	2
Práce, kterou vykonávám, má smysl.	26	16	1	-	32	10	1	-
Práce, kterou vykonávám, mě naplňuje.	16	23	4	-	32	8	3	-
Jsem včas a dostatečně informován(a) o svých pracovních úkolech a očekávaných výsledcích.	7	21	15	-	27	15	1	-
Na pracovišti se cítím bezpečně a respektuji pravidla BOZP.	34	9	-	-	30	9	4	-
K vykonávání práce mám zajištěné vyhovující pracovní prostředí.	27	13	2	1	28	14	1	-
Jsem spokojen(a) se sociálním zázemím v podniku (odpočinková místnost, kuchyňka, jídelna, šatny...).	13	19	9	2	19	21	3	-
Pracovní doba mi umožňuje sladit osobní život s pracovním.	16	21	4	2	39	4	-	-
V naší pracovní skupině je příjemná a přátelská atmosféra.	25	14	3	1	33	10	-	-
Firemní akce pomáhají udržovat a zlepšovat vztahy mezi zaměstnanci.	10	22	11	-	13	15	13	2
Systém hodnocení zaměstnanců považuji za spravedlivý.	12	23	6	2	28	13	2	-
Jsem dostatečně informován(a) o svém výsledném hodnocení.	23	17	2	1	30	12	1	-
Za dobře odvedenou práci jsem od vedoucího pracovníka pochválen(a).	7	23	11	2	26	14	3	-
Školení při nástupu do zaměstnání považuji za dostačující.	12	19	9	3	24	18	1	-
Mám možnost rozvíjet své znalosti a dovednosti.	25	16	2	-	29	13	1	-
Mám možnost karierního růstu (povýšení).	25	13	3	2	27	12	3	1
Podnik poskytuje dostatek zaměstnaneckých výhod.	5	18	15	5	31	9	3	-

Zaměstnanecké výhody	<i>Důležité</i>	<i>Spíše důležité</i>	<i>Spíše nedůležité</i>	<i>Nedůležité</i>
Příspěvek na stravování	31	9	3	-
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	31	8	2	2
Podnikové půjčky	-	2	16	25
Dovolená nad rámec zákoníku práce	34	6	2	1
Vánoční dárek	6	22	12	3
Tenisové kurty	5	5	16	17

Zaměstnanecké výhody	<i>Určitě bych ocenil(a)</i>	<i>Ocenil(a) bych</i>	<i>Neocenil(a) bych</i>	<i>Určitě bych neocenil(a)</i>
Příspěvek na penzijní připojištění	23	14	4	2
Poukázky na sport a kulturu	26	12	4	1
Příspěvek na masáže	5	14	19	5
Příspěvek na vzdělání dle vlastního výběru	18	20	3	2

Abstrakt

Regner, T. (2024). *Motivování pracovníků ve firmě IAC Group s.r.o.* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: motivace, stimulace, teorie motivace, motivační nástroje, motivační systém

Bakalářská práce je zaměřena na téma motivování pracovníků ve firmě IAC Group s.r.o. Cílem práce je zhodnotit současný motivační systém podniku z pohledu zaměstnanců a následně navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení tohoto motivačního systému. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy související s motivací, vysvětleny motivační teorie a následně jsou uvedeny ty nejběžnější motivační nástroje. V praktické části je představen podnik IAC Group s.r.o. a popsán jeho současný motivační systém. Nejdůležitější oblastí celé bakalářské práce je dotazníkové šetření, z jehož výsledků jsou identifikovány nedostatky motivačního systému. Na základě těchto nedostatků jsou navržena opatření, která by měla zvýšit motivaci a spokojenost zaměstnanců.

Abstract

Regner, T. (2024). *Motivation of employees at IAC Group s.r.o.* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: motivation, stimulation, motivational theories, motivational tools, motivational system

The bachelor thesis is focused on the topic of employee motivation at IAC Group s.r.o. The aim of this bachelor thesis is to evaluate the current motivational system of the company from the employees' perspective and subsequently propose measures to improve this motivational system. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part defines basic concepts related to motivation, explains motivational theories, and then outlines the most common motivational tools. In the practical part, the company IAC Group s.r.o. is introduced, along with its current motivational system. The most important part of the entire bachelor thesis is a questionnaire survey, which identifies shortcomings in the motivational system. Based on these shortcomings, measures are proposed to increase employee motivation and satisfaction.