

Analýza motivačních faktorů na výrobních pozicích ve Zlíně

Lucie Slobodová

Bakalářská práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Lucie Slobodová
Osobní číslo: M160198
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Marketing
Forma studia: kombinovaná

Téma práce: Analýza motivačních faktorů na výrobních pozicích ve Zlíně

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu a zpracujte teoretické poznatky týkající se motivace a motivačních faktorů.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu motivace nezaměstnaných lidí, kteří hledají práci ve výrobních pozicích.
- Zpracujte dotazníkové šetření na danou problematiku.
- Porovnejte nabídku motivačních faktorů pro získání nových pracovníků.
- Doporučte opatření pro zlepšení motivace.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah přilož:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

ADAIR, John Eric. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BRUCE, Anne. How to motivate every employee: 24 proven tactics to spark productivity in the workplace. New York: McGraw-Hill, 2003. ISBN 0071413332.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. Praha: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVORÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

MUSIL, Jiří V. Psychologické aspekty vedení a řízení lidí. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2003. ISBN 978-80-905247-3-6.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kateřina Struhařová

Ústav financí a účetnictví

Datum zadání bakalářské práce: 3. března 2017

Termín odevzdání bakalářské práce: 21. dubna 2017

Ve Zlíně dne 7. dubna 2017


Mgr. Pavel Hýl
děkan




Ing. Miloslava Kubičková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 20. 2. 2014


ABSTRAKT

Bakalářská práce se zaměřuje na motivační faktory ve výrobních pozicích, kdy většina výrobních firem nejen ve Zlíně řeší problém s udržením stávajících a hledáním nových zaměstnanců. Cílem bakalářské práce je zjistit, co současné nezaměstnané motivuje k ucházení se o práci na výrobních pozicích. Teoretická část bude věnována pojmu motivace, který bude podrobně vysvětlen, dále budou uvedeny příklady finančních a nefinančních motivačních faktorů. V praktické části práce bude s využitím dotazníkového šetření mezi nezaměstnanými analyzováno, které z, v teorii uvedených, motivačních faktorů jsou pro ně opravdu důležité, a to bude porovnáno s aktuální nabídkou 4 lokálních zaměstnavatelů.

Klíčová slova: personalistika, zaměstnanci, teorie motivace, motivační faktory, Maslowova pyramida potřeb, odměňování pracovníků, nezaměstnanost, výrobní pozice.

ABSTRACT

This thesis focuses on the motivation factors in manufacturing positions, as the majority of production companies in Zlín have problems maintaining current employees and searching for new ones. The goal of this thesis is to find out what the motivation factors of unemployed people are to apply for jobs in production segment. The theoretical part will focus on the term motivation, which will be explained, then examples of financial and non-financial motivation factors will be stated. Practical part will use the questionnaire analyze, which of the motivation factors stated in theoretical part are really important for unemployed people and the findings will be compared to 4 job offers of local production companies.

Keywords: human resources, employees, employee motivation, motivations factors, Maslow's hierarchy of needs, remuneration of employees, unemployment, production position

Ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce Ing. Kateřině Struhařové za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce. Chtěla bych také poděkovat Ing. Miloslavě Kubíčkové, Ph.D. za užitečné rady a ochotu během konzultací.

Závěrem bych ráda poděkovala Mgr. Janě Marešové, své rodině a mým nejbližším, kteří mě po celou dobu tvorby mé práce podporovali.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PERSONALISTIKA	11
2 MOTIVACE	13
2.1 POJEM MOTIVACE	13
2.2 PROCES MOTIVACE	15
2.3 TYPY MOTIVACE	16
2.4 ZÁKLADNÍ TEORIE MOTIVACE.....	17
2.4.1 Teorie zaměřené na obsah	17
2.4.2 Teorie zaměřená na proces	18
2.5 MASLOWOVA PYRAMIDA LIDSKÝCH POTŘEB	18
2.6 PRACOVNÍ MOTIVACE	20
2.6.1 Teorie X.....	20
2.6.2 Teorie Y.....	20
2.7 DEMOTIVACE PRACOVNÍKŮ	21
3 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	22
3.1 ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	22
3.2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ.....	23
3.3 FORMY ODMĚŇOVÁNÍ.....	24
3.3.1 Finanční formy odměn	24
3.3.2 Dodatkové mzdové formy	26
3.3.3 Nefinanční formy odměn.....	27
4 NEZAMĚŠTNANOST	29
4.1 POJEM NEZAMĚŠTNANOST	30
4.2 DRUHY NEZAMĚŠTNANOSTI.....	30
4.2.1 Frikční nezaměstnanost	30
4.2.2 Strukturální nezaměstnanost.....	31
4.2.3 Cyklická nezaměstnanost	31
4.3 ZPŮSOBY HLEDÁNÍ PRÁCE	31
5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	33
5.1.1 Dotazníkové šetření	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	36
6.1 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO SOUBORU	36
6.2 SBĚR DAT	36
6.3 TVORBA DOTAZNÍKU	36
6.4 CÍL DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	37
6.5 VLASTNÍ REALIZACI DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	37
7 VYHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH DAT	39
7.1 OTÁZKA Č. 1 – POHLAVÍ.....	39
7.2 OTÁZKA Č. 2 – VĚK	40

7.3	OTÁZKA Č. 3 – DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ	41
7.4	OTÁZKA Č. 4 – JAK DLOUHO HLEDÁTE PRÁCI?	43
7.5	OTÁZKA Č. 5 – CO JE PRO VÁS HLAVNÍ MOTIVACÍ PŘI VÝKONU PRÁCE?	44
7.5.1	Finanční odměny	44
7.5.2	Příspěvky od firmy – další finanční bonusy	49
7.5.3	Ostatní mimořádné odměny	56
7.6	OTÁZKA Č. 6 – CO JE PRO VÁS HLAVNÍ MOTIVACÍ PŘI VÝKONU PRÁCE?	61
7.7	OTÁZKA Č. 8 – JSTE SPOKOJENI S DRUHY NABÍDEK NA TRHU PRÁCE?	68
7.8	OTÁZKA Č. 9 – JAKÝM ZPŮSOBEM HLEDÁTE PRÁCI?	70
8	POROVNÁNÍ NABÍDKY FIREM MOTIVAČNÍCH FAKTORŮ PRO ZÍSKÁNÍ NOVÝCH PRACOVNÍKŮ	72
8.1	FIRMA ABC	72
8.2	FIRMA XY	73
8.3	FIRMA E2E PARTNER	74
8.4	FIRMA EPOS SPOL. S.R.O.	75
9	ZHODNOCENÍ, DOPORUČENÍ	76
9.1	HLAVNÍ MOTIVAČNÍ FAKTORY	76
9.2	KOMUNIKAČNÍ KANÁLY PŘI HLEDÁNÍ PRACOVNÍKŮ	78
	ZÁVĚR	79
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	81
	SEZNAM OBRÁZKŮ	83
	SEZNAM TABULEK	84
	SEZNAM GRAFŮ	85
	SEZNAM PŘÍLOH	86

ÚVOD

„Pokud chceš dosáhnout trvalého úspěchu, musí motivace,

která tě žene k tomuto cíli, vycházet z nitra.

Nezáleží na tom, kdo jsi, ani jak jsi starý.“

P.J. Meyer

Současná situace na trhu práce naznačuje, že je přebytek pracovních míst a zároveň nedostatek kvalitních pracovníků nejen na pozicích středního managementu, ale stále více i na výrobních pozicích, což potvrzuje i mé osobní zkušenosti při práci na personálním oddělení v jedné z výrobních firem ve Zlíně. Momentálně jsme v situaci, kdy se výrobní firmy vysloveně přetahují o volné kandidáty. Z tohoto důvodu je nutné zaměřit se na udržení stávajících zaměstnanců a získávání nových pracovníků na výrobních pozicích prostřednictvím jejich motivace.

Tato bakalářská práce je rozdělena do dvou částí – teoretická část a praktická část. V teoretické části je krátce zmíněn úkol personálního oddělení, dále vysvětlen pojem motivace a její typy. Následně jsou uvedeny motivační faktory, jak finanční, tak nefinanční. Krátce je zde zmíněna nezaměstnanost a marketingový výzkum.

Poznatky z teoretické části jsou využity při kvantitativním výzkumu s využitím dotazníkového šetření, kdy bylo osloveno 110 nezaměstnaných respondentů ucházejících se o práci na výrobních pozicích ve firmách ve Zlíně a blízkém okolí. V praktické části je dotazníkové šetření vyhodnoceno a porovnáno s nabídkami 4 místních výrobních firem. Kromě dle respondentů nejdůležitějších finančních a nefinančních faktorů je analyzována i spokojenost s nabídkami práce a způsob jejího hledání.

Vyhodnocení bylo provedeno jak pro celý vzorek respondentů, tak také pro různé skupiny respondentů rozdělené dle pohlaví a věku.

Závěrem práce jsou doporučeny návrhy pro efektivnější motivaci nejen uchazečů o práci, ale i stávajících zaměstnanců.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONALISTIKA

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 2007, s. 27)

Personalistika je útvar lidských zdrojů, který se zaměřuje na řízení a rozvoj lidí v organizaci. Je zapojena do tvorby a realizace personálních strategií, politik a má také na starosti rozvoj a vzdělání zaměstnanců, řízení jejich odměňování a rovněž zodpovídá za kvalitní pracovní prostředí. Další z činností personálního útvaru je analýza pracovních míst, hledání a přijímání kvalitních zaměstnanců. (Armstrong, 2007, s. 65; Koubek 2007, s. 14)

Aby bylo možné zajistit a plnit úkoly personální práce je potřeba se zabývat celou řadou personálních činností.

Hlavní personální činnosti dle Koubka (2007, s. 17–18) jsou:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- hledání, výběr a následný příjem pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- zařazování pracovníků a ukončení pracovního poměru,
- odměňování a motivace,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- mezilidské vztahy a péče o pracovníky,
- personální informační systém. (Koubek 2007, s. 17–18)

Personalistika není jen o výběru schopné pracovní síly. Personalista by měl předně rozpoznat, zda se zájemce vhodným kandidátem do firmy nebo do kolektivu zaměstnanců z hlediska charakteru. Personalista by měl umět proniknout i trochu do nitra člověka a rozpoznat jeho vlastnosti a charakter.

Nejdůležitějším úkolem personální práce je zajistit kvalitní a spolehlivé pracovníky, kteří jsou klíčoví proto, aby firma plnila stanovené cíle, byla výkonná a úspěšná, dosahovala zisku a neustále zlepšovala své postavení na trhu a plnila svůj účel.

Na druhou stranu je potřeba si uvědomit, že zaměstnanci jsou především lidé s individuálními potřebami, a proto je nutné se o ně starat.

2 MOTIVACE

Jak již bylo uvedeno, trh práce se potýká s nedostatkem zaměstnanců, a to především na výrobních pozicích. Internetový zdroj profesia.cz (2017) uvádí, že firmy bojují s problémem najít nové zaměstnance na vrcholové pozice, také na pozice středního managementu, ale největší problémy s nedostatkem zaměstnanců řeší zaměstnavatelé v oblasti výroby. Úspěch organizace z velké části závisí na lidech, kteří tam pracují. Proto je nutné zjišťovat jejich potřeby a motivovat je.

2.1 Pojem motivace

Motivace pochází z latinského slova „motus“, což znamená pohyb z čehož vyplývá, že se tedy jedná o hybnou sílu“ chování. Motivaci je proces zahájení a následné regulace činnosti, jejímž účelem je dosažení relevantního cíle – kýženého stavu (často doprovázeno pocitem spokojenosti) – rovnováhy. (Šikýř, 2016, s. 151)

Motivace je jedním ze základních psychologických faktorů. Lze říci, že motivace je pozitivní manipulace, která je však výhodná pro obě strany jak zaměstnavatele, tak zaměstnance. Je to nástroj, kterým firmy motivují zaměstnance k vykonávání dobře odvedené práce. V důsledku toho firmy dosahují plnění svých cílů a jsou úspěšné na trhu. O úspěchu firmy rozhodují zaměstnanci, kteří jsou pro firmu klíčovými. Firmy si v dnešní době tuto skutečnost uvědomují, a proto se zajímají o názory a potřeby svých zaměstnanců a vhodnou motivaci k plnění pracovních úkolů. Motivace je jev, v němž působí vnitřní hybné síly, které usměrňují chování a jednání člověka pro dosažení určitého cíle. (Armstrong, 2007, s. 219)

Dle Armstronga (2009, s. 109) je motivace určitým důvodem něco dělat a dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni tím, že jejich činnost povede k dosažení cíle. Mohou to být například hodnotné odměny nebo uspokojení konkrétních potřeb. Dobře motivovaní lidé odvádějí 100 % práci.

Tomáš Baťa však řekl: „*Výše civilizace a kultury člověka je právě taková, jak vysoká je mzda, kterou jim vynáší jejich denní práce. Touha člověka po vyšší mzdě se nikdy nezastaví.*“ Tento citát je výstižný, protože jedinou a největší motivací pro člověka jsou peníze. Jiné zdroje (magagementmedia.cz, ©2011–2016) uvádí, že motivace je jedním ze základních psychologických procesů. „*Motivace je vnitřní pohnutka, která podněcuje jednání člověka k něčemu. Je to to, co nás pohání něco dělat. Motivace může být aktivována pomocí různých stimulů (stimulačních či aktivizačních faktorů) - vnějších i vnitřních (sebemotivace). Úzce souvisí s výkonností člověka – motivovaný člověk je výkonnější, více se soustředí na dosažení určitého cíle.*“ (magagementmedia.cz, ©2011–2016)

Armstrong (2007, s. 219–220) ve své knize uvádí, že teorie motivace zkoumá proces motivování a utváření motivací. Vysvětluje, co mohou organizace udělat pro motivování lidí, aby oni vynaložili své schopnosti a tím vykonávali svoji práci důkladně a pečlivě. Také se zabývá jejich vlastní spokojeností s prací, která má poté vliv na jejich pracovní výkon.

Proces motivace de facto podporuje splnění cílů organizace prostřednictvím uspokojení potřeb zaměstnanců. Samotný proces motivace je velice komplikovaný, protože každý člověk má jiné potřeby a jiné preference. Lidé si stanovují různé cíle, aby uspokojili své potřeby, a tudíž k naplnění svých cílů podnikají různé kroky. Je zároveň nutné si uvědomit, že jeden přístup motivování nemusí vyhovovat všem. Je potvrzeno, že účinným motivátorem k požadovanému výkonu je odměna. (Armstrong, 2009, s. 209)

Bruce (2003, s. 7) ve své knize uvádí, že pokud chceme, aby naši zaměstnanci byli motivováni k podání co nejlepších výkonů, a pokud chceme, aby zaměstnanci byli největším přínosem v naší rozvaze, pak jim dejme pocit podílu na vlastnictví firmy. Nejlepší manažeři dokáží jednat s lidmi tak, aby se všichni zaměstnanci cítili sobě rovní. Proč? Protože pokud lidé cítí za něco spoluvlastnictví, pak se to snaží chránit a vyvinout větší snahu.¹

¹ „*If you want your employees to be motivated to do their best, and if you want them to be the most valuable asset on your balance sheet, then let them feel and experience ownership in the organization. The best managers make every employee feel like a business partner.*“

Dle Adaira (2005, s. 14) je znakem motivace například energie nebo oddanost. Tyto dva znaky motivace jsou zásadními pro zaměstnavatele při hledání zaměstnanců. Zaměstnavatelé se později snaží z těchto dvou vlastností dostat nejvíce a prohloubit je. Zaměstnavatelé požadují od svých zaměstnanců pozitivní přístup k práci, úsilí, pevnou vůli, nadšení pro věc, loajalitu, a v neposlední řadě chuť do práce a pracovní nasazení. Aby získali ze svých zaměstnanců co nejvíce, je nutné se zaměřit na to jak je motivovat a všech výše uvedených potřeb dosáhnout.

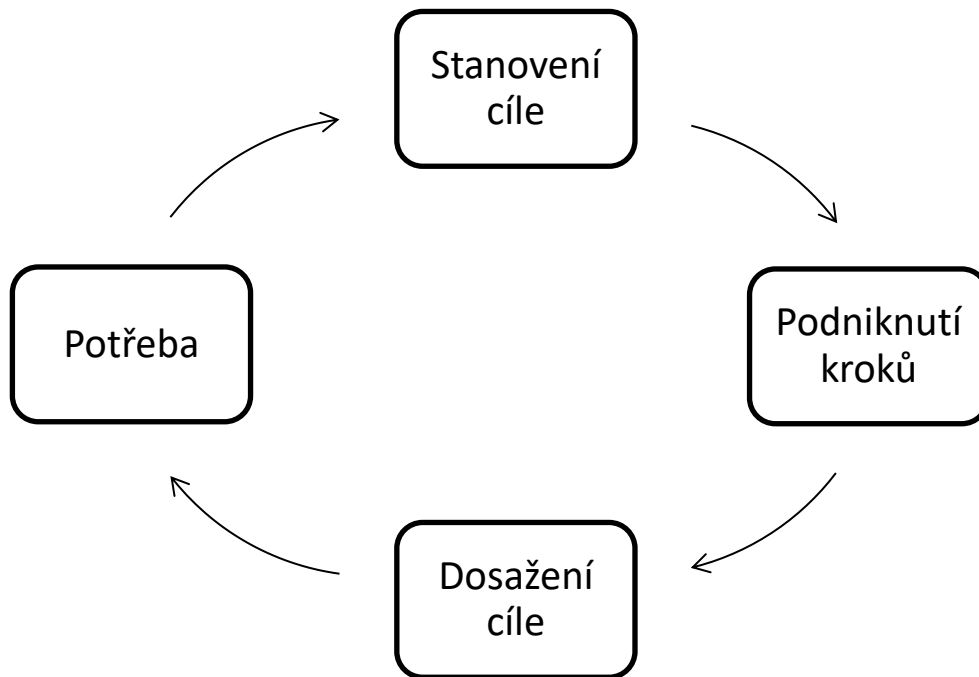
2.2 Proces motivace

Jak je uvedeno výše, proces motivace se zabývá, tím, co lidi motivuje k práci, aby určitým způsobem plnili cíle.

Tři složky motivace podle Armastronga (2007, s. 219) jsou:

- směr – udává směr, kterým se nějaká osoba pokouší konat,
- úsilí – s jakou pílí se o to pokouší,
- vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší.

Why? Because when people feel ownership of something, they look out for it, protect it, and pour themselves into it.“ (Bruce, 2003, s. 7)



Zdroj: Armstrong, 2007, s. 220

Obr. 1. Schéma procesu motivace

Proces motivace je vyvoláván vědomým nebo nevědomým zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto touhy a potřeby tvoří přání něčeho dosáhnout. Dále se stanoví cíle, přičemž se předpokládá, že při jejich plnění dojde k dosažení stanovených cílů a tím k naplnění identifikované potřeby. Proces je možné vyjádřit cyklicky, lépe řečeno, ve spirále, s dosažením cíle, a tedy uspokojením potřeby vzniká další potřeba a nové cíle a celý proces pokračuje dál. (Armstrong, 2009, s. 110)

2.3 Typy motivace

Vzhledem k důležitosti vlastní podstaty motivace, existuje řada odborných způsobů a náhledů, jimiž je pojem motivace kategorizován. Dle Fredericka Herzberga (Adair, 2004, s. 59–60) existují dva typy motivací:

- **Vnitřní faktory motivace**

Lze definovat jako faktory, které si lidé sami vytvářejí, a které je určitým způsobem ovlivňují a motivují k dosažení určitého cíle. Jsou to faktory, které se skládají z odpovědnosti (práce je důležitá a má kontrolu nad svými možnostmi), autonomie

(schopnost řídit se vlastními zákony, samostatnost), příležitost rozvíjet své dovednosti, posilovat silné stránky a korigovat slabé stránky. K vnitřní motivaci rovněž patří, zda je práce pro člověka zajímavá a smysluplná, stejně jako možnost postupu v hierarchii pracovních funkcí. (Armstrong, 2007, s. 221)

- **Vnější faktory motivace**

Jsou zde zahrnuty všechny podněty, které organizace dělá pro lidi, aby byli je motivováni. Základem vnějších faktorů je skladba odměn (plat, mzda, finanční odměny), pochvala, uznání, povýšení, ale také restrikce: tresty, srážky ze mzdy nebo platu a kritika za špatně odvedenou práci. (Armstrong, 2007, s. 221)

Toto členění je základním členěním typů motivace.

2.4 Základní teorie motivace

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace a jsou zde zahrnuty teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces. Jedná se o teorie zaměřené na pracovní motivaci.

2.4.1 Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřené na obsah tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování člověka. Také je známá jako teorie potřeb. Aby byl dosažen pocit spokojenosti a pocitu uspokojení, musí být nalezen a rozpoznán cíl, který uspokojí naši potřebu. (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 271).

Armstrong (2007, s. 223) ve své knize uvádí, že obsah motivace tvoří potřeby. Pokud je potřeba neuspokojena, vytváří napětí a samozřejmě stav nerovnováhy. Aby byla nastolena rovnováha, je třeba zjistit cíl, který uspokojí danou potřebu a zvolit způsob chování, který povede k jejímu uspokojení. Pro každého jedince to může být jiné a záleží to na mnoha aspektech. Potřeby jsou jiné a pokaždé mohou vyvolávat silnější úsilí směřující k dosažení cíle než ty jiné. Závisí to na jedinci, na jeho dosavadní výchově, způsobu života a také na jeho současné životní situaci. Můžeme také říct, že jeden cíl může uspokojit více potřeb. Například zakoupení nového automobilu uspokojí i potřebu dopravit se někam, ale i potřebu společenského statutu a uznání.

2.4.2 Teorie zaměřená na proces

„V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické procesy nebo síly a na základní potřeby, které ovlivňují motivaci. Jsou rovněž známy jako tzv. kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí, a způsoby, jak je interpretují.“ (Duchon, Šafránková, 2008, s. 272)

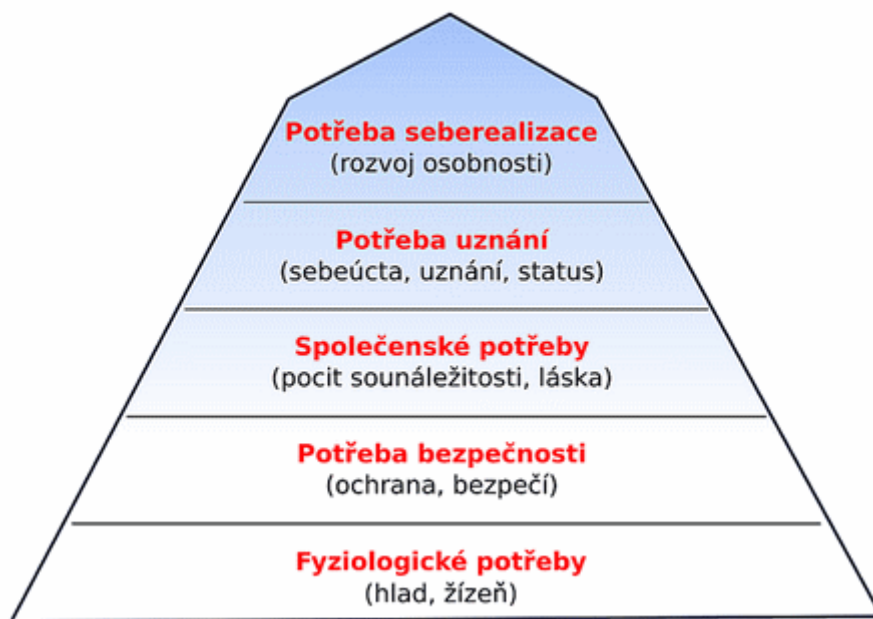
Teorie zaměřené na proces jsou pro manažery užitečnější než teorie zaměřené na potřeby.

2.5 Maslowova pyramida lidských potřeb

Jednou z nejstarších a nejzákladnějších teorií motivace je Maslowova pyramida lidských potřeb. Tato teorie motivace zjednodušuje, ale názorně zobrazuje proces a obsah motivace.

Abraham Harold Maslow byl velice známý americký psycholog, a také spoluzakladatel tzv. humanistické psychologie. Mezi jeho nejznámější díla patří „Motivace a osobnost“. Jeho Hierarchická teorie potřeb je nejznámější teorií motivace. (Adair, 2004, s. 29)

Podle Maslowa byly potřeby uspokojovány od nejnütnějších fyziologických, postupně směrem vzhůru až k potřebě seberealizace. Maslowova teorie tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby vzniká automaticky (podvědomě) touha po uspokojení potřeb vyšších. Maslow řekl: *„člověk je živočichem s přáními“*. (Adair, 2004, s. 30) Což lze chápat tak, že pouze neuspokojená potřeba může motivovat k požadovanému chování. Potřeby jsou uspořádány do tvaru pyramidy (viz. obr. č. 2). Jeho teorie tedy vychází z představy o návaznosti potřeb což znamená, že jedna navazuje na druhou a k projevení vyšších potřeb musí být prvně uspokojeny ty nižší. (Adair, s. 20–30).



Zdroj: studium-psychologie.cz, 2016

Obr. 2. Maslowova pyramida potřeb

Maslowův hierarchický systém

- **Fyziologické potřeby**

Jsou zde zahrnuty základní potřeby, které jsou nezbytné pro přežití. Jedná se o prioritní potřeby organismu. Jsou zde zahrnuta potřeba dýchat, potřeba pít, přiměřené klimatické podmínky, potřeba přijímání potravy a vše co je nezbytné k udržení života.

- **Jistoty a bezpečí**

Jakmile jsou naplněny základní tedy fyziologické potřeby, začnou narůstat další. Potřeby jistoty a bezpečí znamenají určitou ochranu proti nebezpečí a uchování existence do budoucna. Řadí se sem jistota zaměstnání, jistota rodiny a zdraví.

- **Sociální**
Také nazývány sounáležitostí. Je zde zahrnuta potřeba lásky, přátelství a dobrý vztah s lidmi, začlenění do nějaké skupiny.
- **Uznání**
Potřeba uznání a ocenění, sebe ocenění, respekt a sebeúcta. Touha po úspěchu, svobodě, touha po společenském postavení a pozornosti.
- **Seberealizace**
Potřeba rozvíjet vlastní schopnosti a dovednosti. „*Stát se vším čím je člověk schop se stát.*“ (Adair, 2004, s. 30–35)

2.6 Pracovní motivace

Jako pracovní motivaci lze chápat, jak je člověk ochoten pracovat, a jaký má postoj ke své práci. Aby měli pracovníci dobrou pracovní motivaci, je nezbytné mít pocit uspokojení z práce, dobré pracovní podmínky, a také dobrý pracovní kolektiv. Člověk má tendence projevit určitého výkonu, který souvisí s potřebou dosáhnout úspěchu. Pro zajištění pracovníků, kteří pracují výkonně a přináší firmě úspěch, je nutné dobře motivovat. Faktem je, že pracovní úspěch závisí na mnoha dalších podmínkách. Zaměstnanci mohou být motivováni stejně, ale to neznamená, že bude mít všichni stejně dobře odvedenou práci a stejně dobré pracovní výsledky. (Šikýř, 2016, s. 149)

McGregorova teorie se soustředí na lidské chování a motivaci přímo pro pracovní oblast. Nabízí dva odlišné přístupy k řízení a motivaci zaměstnanců, a to ze dvou různých profilů lidí. Lze říci, že tato teorie X a Y se zaměřuje na pracovní oblast a je využívána manažery.

2.6.1 Teorie X

Název této teorie vychází z povahy a chování pracovníků. Zaměstnanec má přirozeně negativní vztah k práci. Pracovníci musejí být neustále nuceni k práci, a to příslibem různých odměn nebo hrozbou postihu.

Pracovníci nechtějí přebírat zodpovědnost za práci a jsou podněcováni pouze určitou odměnou v peněžní formě. (Šikýř, 2016, s. 149)

2.6.2 Teorie Y

Základem této teorie je, že člověk má potřebu být úspěšný, uplatnit se a chce pracovat. Pracovník má přirozeně pozitivní vztah k práci, vnímá ji jako výzvu, příležitost, přijímá

odpovědnost, usiluje o dosažení cílů a uznání v kolektivu. Jedním z cílů zaměstnavatele by tedy měla být schopnost rozpoznat typy lidí a přizpůsobit systém řízení a uplatňované metody používané k motivaci jednotlivých zaměstnanců. (Šikýř, 2016, s. 149)

Vzhledem ke složitosti celého procesu motivace je nutné mít nejen propracovaný motivační systém, ale zároveň aby všechny personální složky tento systém vnímaly a pracovaly s ním v souladu s celkovou politikou firmy. Neboť v opačném případě může nastat demotivace pracovníků.

2.7 Demotivace pracovníků

V předchozí podkapitole byla popsána motivace, ale také je zde třeba zmínit, že může nastat i opačná situace, což je demotivace pracovníků. Nejčastější příčiny vzniku demotivace zaměstnanců pramení od jejich přímých nadřízených, kteří je špatně vedou a ohodnocují. Také zde patří pocity nedůvěry vůči svým nadřízeným, což má ve výsledku dopad odvedenou práci. (Bělohlávek, 2003, s. 42)

V případě, že se člověk snaží uspokojit svou potřebu a přijde mu do cesty nepředpokladatelná překážka, nastává pocit frustrace. Pokud pracovník nedostane odměnu nebo pokazí práci, na které mu záleželo, nastává pocit frustrace a demotivace k další práci. Aby člověk uspokojil své potřeby, musí vynaložit aktivitu, která povede k jejímu uspokojení. Při špatné motivace pracovníků může nastat spousta problémů, jako jsou například snížená výkonnost, téměř žádné úsilí, nízká kvalita a ztráta motivace, velmi často dochází ke zhoršení vztahů v kolektivu, velká nemocnost pracovníků a v krajním případě fluktuace, což žádný zaměstnavatel nechce. Zde je důležité, aby byli zaměstnanci svými přímými nadřízenými správně motivováni a nenastaly výše uvedené problémy. (Bělohlávek, 2003, s. 43)

Z předchozí kapitoly vyplývá, že motivace zaměstnanců je klíčová pro úspěšnost firmy a měla by být součástí práce personalistů. Je potřeba dávat velký důraz na spokojenost zaměstnanců v podniku. Zde je důležité zvolit vhodný typ motivace, který bude vyhovovat všem pracovníkům. Je to nejlepší způsob, jak zlepšit pracovní výkony svých zaměstnanců. Tato činnost není vůbec jednoduchá a je nutné mít odborné znalosti a praktické zkušenosti k určení správné motivace a její účinnosti. V případě, že budou zaměstnanci motivováni, ale nebudou mít dobré vztahy se svými přímými nadřízenými a jasné instrukce, tak pro ně motivace nebude účinná a může nastat pocit frustrace a demotivace k práci.

3 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Základem motivace pracovníků je jejich odměňování. Efektivní odměňování pracovníků, je poměrně složitou záležitostí, na kterou by také měla být soustředěna velká pozornost.

3.1 Řízení odměňování pracovníků

Dle Armstronga řízení odměňování se zabývá: „*strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou. Je zaměřeno na podobu, realizaci a udržování systémů odměňování (procesů, metod a postupů odměňování), usilujících o uspokojování potřeb organizace i osob na ní zainteresovaných.*“ (Armstrong, 2009, s. 20)

Lze tedy vyjít, že obecným cílem je odměňovat lidi spravedlivě, slušně, a důsledně podle jejich hodnoty a odvedené práce. V budoucnu pak toto odměňování povede k dosažení strategických cílů společnosti a úspěchu na trhu. Řízení odměňování se zabývá kromě peněžního odměňování také nepeněžním a nehmotným odměňováním pracovníků. Zde je zahrnuta pochvala, uznání, možnost kariérního růstu, možnost dalšího vzdělání pracovníků a příjemné pracovní prostředí. Také je zde důležitá odpovědnost při výkonu práce, která uspokojuje potřeby uznání. Z čehož vyplývá, že není důležitá pouze finanční stránka odměn, ale také ta nefinanční. (Armstrong, 2009, s. 20)

Odměňování pracovníků je složitá záležitost, na kterou bývá upnuta nejenom pozornost zaměstnanců, ale také zaměstnavatelů. Tato skutečnost dost často vyvolává spory právě mezi těmito stranami. Jeden z nejdůležitějších motivačních faktorů je oboustranně přijatelný a efektivní systém, usnadňující intenzitu výroby a je zároveň spravedlivý k pracovníkům. Právě tato skutečnost vytváří harmonický vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Jednou z základních odměn je mzda nebo plat případně další formy peněžní odměny, která je vyplácena zaměstnanci právě za vykonanou práci. (Koubek, 2007, s. 158)

Koubek ve své knize výstižně charakterizoval, že moderní personalistika chápe odměňování zaměstnanců šířeji a zahrnuje do něj:

- „*zaměstnanecké výhody (většinou nepeněžní) poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu jeho pracovního poměru (např. zlevněné stravování, placená dovolená, věcné dary k životnímu nebo pracovnímu výročí,*

poskytování pracovního oděvu, podnikem organizované kulturní akce a mnohé další),

- *povýšení pracovníka,*
- *vzdělávání pracovníka (zvyšuje se tím jeho konkurenceschopnost na trhu práce a tím i zaměstnatelnost ve firmě i mimo ni),*
- *formální uznání (pochvaly),*
- *pozvání na slavnostní oběd nebo večeři,*
- *pověřování významnými pracovními úkoly,*
- *rozmanitá a zajímavá práce,*
- *dobré a přátelské vztahy na pracovišti,*
- *příjemný styl vedení lidí v podniku,*
- *vytváření příznivějších pracovních podmínek. (Koubek, 2007, s. 161–163)*

System odměňování stanovuje formy peněžní odměny, což se rozumí mzda nebo plat, dále pak prémie, příplatky a nepeněžní odměny. Jsou zde zahrnuty zaměstnanecké benefity nebo výhody. Pro firmu je důležité vytvořit spravedlivý systém odměňování, který bude motivací pro zaměstnance. Zaměstnavatelé mohou využít širokou škálu možností, jak své zaměstnance motivovat. (Koubek, 2007, s. 159)

3.2 System odměňování

System odměňování je důležitou součástí firemní politiky. Má za úkol nejen motivovat zaměstnance k práci ve formě hmotných či nehmotných odměn, ale také přilákat potřebný počet kvalitních uchazečů o zaměstnání. Je zde důležité vytvořit si konkurenční výhodu oproti jiným firmám, pro získání nových zaměstnanců. Při odměňování pracovníků je potřeba klást důraz na dodržování zákonů stanovených zákoníkem práce, dále pak stanovit výši mezd a platů, stanovit kritéria pro odměňování pracovníků a dohlížet na spokojenost zaměstnanců ve společnosti. (Koubek, 2007, 159–163)

Koubek (2007, s. 164) stručně vystihl, co všechno by se mělo odrážet na celkové odměně zaměstnance. Je to zejména kvalifikace, délka práce v podniku, rizikovost práce, úsilí, odpovědný přístup k práci, množství a kvalita odvedené práce, fyzická zátěž, duševní zátěž, vzdělání, znalost práce a mnoho dalších. Všechny uvedené faktory, by se měly odrážet celkové odměně pracovníka.

3.3 Formy odměňování

Kleibl (2001, s. 68) však uvádí, že odměňování je tvořeno hlavně mzdovou strukturou, která zahrnuje především peněžní formy odměňování. Patří tu však i odměny nefinančního charakteru a soustava nehmotných stimulů k práci.

Dělení forem odměňování

- **Finanční formy odměn**

Je zde zahrnuta mzda a všechny druhy její složky, zejména příplatky, podíly na hospodářských výsledcích, příspěvky na stravu, bydlení, dopravu, vzdělávání.

- **Nefinanční formy odměn**

Mezi nepeněžní formy odměn se řadí zejména naturální zážitky, vybavení firmy, pracovní prostředí, pochvala a uznání pracovníků a v neposlední řadě také kariérní postup. (Kleibl, 2001, s. 68)

3.3.1 Finanční formy odměn

Formou mzdy nebo platu se rozumí způsob odměňování zaměstnanců za odvedenou práci pracovní dobu. V praxi se rozlišuje mzda či plat. Mzda či plat je základní sazbou peněz, které zaměstnanec dostává od zaměstnavatele. K základní mzdě nebo platu lze přidat další příplatky a benefity. Hodnocení a oceňování zaměstnanců zahrnuje všechny druhy odměn. Zejména základní mzda či plat, zásluhová odměna, zaměstnanecké benefity, nepeněžní odměny. (Šubrt, 2014, s. 40)

- **Plat**

Platem jsou odměňování zaměstnanci státu, státních fondů, příspěvkových organizací atd. Výši platu ustanovuje § 109 odst. 3 zákoníku práce. Tito zaměstnanci jsou financováni z veřejných rozpočtů. Plat je pevně stanoven tzv. platovými třídami a není možné ho měnit či upravovat. Do platových tříd se zaměstnanec zařazuje dle délky praxe či doby péče o dítě atd. (Neščáková, Marelová, 2013, s. 220)

- **Mzda**

Mzdou jsou odměňování ostatní zaměstnanci, kteří pracují v soukromých podnikatelských sférách. Mzdou se rozumí peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za odvedenou práci. Mzda zaměstnance je stanovena zaměstnavatelem, nepodléhá skladbě zákonu a může mít jakoukoliv formu. Zde

může zaměstnavatel zvolit hodinovou, měsíční nebo úkolovou formu. Výše mzdy je také smluvní a záleží na zaměstnavateli, jak vysoká mzda bude. Jediným zákonným požadavkem, který musí být respektován je minimální mzda. Další složky mzdy mohou být různé. Řadí se zde prémie a bonusy, benefity příplatky. Mzda je sjednána v pracovní smlouvě, kterou upravuje zákoník práce. V případě dělnických profesí se ve většině případů jedná o mzdu. (Neščáková, Marelová, 2013, s. 219; Wagnerová, 2008, s. 19)

Mzdové formy:

- **Časová mzda**

Tato forma mzdy se stanovuje v hodinové, týdenní či měsíční částce. Časová mzda má mnoho výhod, jako jsou například administrativní nenáročnost, usnadňování odhadování a plánování mzdových nákladů. Ovšem má i své nevýhody, protože nepobízí pracovníky k většímu výkonu, a produktivitě práce. Zpravidla se tato mzda používá u dělnických profesí. Časová mzda nebo plat se zařazuje mezi nejzákladnější formu, ke které jsou pak přidány další odměny jako prémie, či bonusy. (Koubek, 2007, s. 172)

- **Úkolová mzda**

„Ve formě odměňování úkolovou mzdou je pracovník placen za určitou odvedenou práci, která je oceněna určitou částkou (Koubek, 2007, s. 177).

Odměna za jednotku práce je stanovována s ohledem na situaci na trhu práce, k úrovni na odměňování v dané zemi, či odvětví. Úkolová mzda se tedy stanovuje na základě počtu výrobků nebo úkonů, které byly vykonány zaměstnancem, a dle předem domluvené sazby za jednotku bude zaměstnanec odměněn. Zde platí jedno pravidlo, že musí být vytvořeny správné podmínky pro výkony zaměstnanců. (Neščáková, Marelová, 2013, s. 220)

- **Podílová mzda**

Tato forma mzdy je stanovovaná podle předem určené procentní jednotky vyjádřené v korunách. Tento typ mzdy se využívá především při obchodních činnostech jako je podíl z tržby nebo ve službách. (Vybíhal a kol., 2017, str. 90)

3.3.2 Dodatkové mzdové formy

Dodatkové mzdové formy odměňují výkon či zásluhu nebo obojí současně. Jedná se o podporu základních mzdových forem v závislosti na výkonu práce. Nejvyužívanější formou dodatkové mzdové formy jsou prémie. Bývají používány k časové nebo úkolové mzdě. (Koubek, 2007, s. 184)

- **Prémie**

Nejpoužívaněji dodatkovou mzdovou formou jsou prémie. Vykytují se zejména u časové a úkolové mzdy. V praxi jsou rozlišovány dva typy prémie. První typem jsou periodicky se opakující prémie za uplynulé období, které mají předem stanová kritéria hodnocení. Ve většině případů se vztahují na odvedenou práci nebo kvalitu. Druhým typem jsou jednorázové prémie, které jsou vypláceny mimořádně za iniciativu pracovníka či za pracovní chování. (Koubek, 2007, s. 184)

- **Osobní příplatek**

Neboli osobní ohodnocení je odměna pracovníka za náročnou práci a ocenění za dlouhodobě dosahovanou práci. Vyplácí se většinou v podobě předem stanoveného procenta ze mzdy či platu. (Koubek, 2007, s. 185)

- **Příplatky ke mzdám či platům**

Jsou zde zahrnuty příplatky za přesčasovou práci, které mohou být povinné. Dále pak příplatky za práci ve svátek, práci o víkendu apod. Existují zde také dobrovolné příplatky, které si stanovuje zaměstnavatel sám ve smlouvě nebo vnitřní směrnici. Většinou jsou to příplatky na dopravu, příplatky na ubytování a další benefity vztahující se k výkonu práce. (Koubek, 2007, s. 185)

- **Ostatní ohodnocení pracovníka**

Řadí se zde odměna ve formě 13. a 14. platů je poskytována z výsledků hospodaření firmy, dále pak odměny za zlepšovací návrhy, vánoční příspěvky, příspěvky k životnímu jubileu atd. (Koubek, 2007, s. 186)

Jsou zde zahrnuty příplatky k hlavní mzdě, které mohou být stanoveny zaměstnavatelem. Mezi povinné mzdové formy patří příplatky za práci přesčas, ve svátek a o víkendu. Dále jsou tu pak nepovinné benefity jako jsou například příspěvky na dopravu, odměna za darování krve, penzijní a životní pojištění, a mnoho dalších příplatků vztahujících se k výkonu práce. (Koubek, 2007, s. 159)

3.3.3 Nefinanční formy odměn

Některé formy odměny nemusí mít nutně hmotný charakter. Tyto odměny přispívají k celkové spokojenosti pracovníka ve firmě a také přispívají k lepším pracovním výkonům což se odráží na úspěšnosti firmy. V následujícím textu budou uvedeny nefinanční odměny, které jsou motivací pro mnoho zaměstnanců.

Jedná se především o různé zaměstnanecké výhody, které jsou většinou nepeněžení jako například věcné dary, poskytování pracovních oděvů, firemní akce, zvýhodněné nákupy u firmy. Dalším je pak možnost kariérního postupu, vzdělávací programy pro pracovníky, možnost další spolupráce v důchodu apod. Uznání za odvedenou práci a pochvala, pověřování významnými pracovními úkoly a v poslední řadě také příjemné pracovní prostředí, dobrý kolektiv a mnoho dalších. (Koubek, 207, s. 159)

Nefinanční faktory:

- **Pracovní prostředí**

Pracoviště a kolektiv může odměňovat zaměstnance tím, že se jim zde nabízí příležitosti k rozvíjení dovedností a znalostí, protože učení je každodenní součástí práce. Příjemné pracovní prostředí má pozitivní vliv na pracovníka, a poté také na jejich pracovní výkony.

- **Stabilita podniku a zaměstnání**

Zaměstnanec zajímá především dlouhodobá stabilita podniku, ziskovost, perspektiva a stabilita zaměstnání v podniku. Stabilita zaměstnání se řadí mezi jeden z nejdůležitějších nefinančních faktorů.

- **Možnost kariérního růstu**

Představa dalšího kariérního rozvoje může být také motivací pro pracovníky. Odměňování pracovníků pomocí kariérního postupu je spojeno s poskytováním odměn v pracovním prostředí. Postupem v kariéře jsou uspokojovány potřeby sebeúcty a sebe rozvoje.

- **Pochvala a uznání**

Pochvala za odvedenou práci je jedním z nejvýznamnějších forem nefinančních faktorů motivace. Uznání je spojeno s potřebami, které jsou uvedeny v Maslowově pyramidě potřeb. Zde se zahrnuje touha po úspěchu a touha po úctě a respektu. Peněžní odměny, které jsou zaměstnanci vypláceny za určitou odvedenou práci,

jako jsou bonusy nebo prémie, jsou úzce spjaty s pochvalou a uznáním odvedeného úkolu.

- **Vzdělávání a kvalifikace**

Nabídka vzdělávání a rozvoje je jednou z odměn, které pracovníci mohou získat od svého zaměstnavatele. Zvyšování jejich kvalifikace a vzdělání je klíčový pro spoustu zaměstnanců. (Armstrong, 2009, 45–49)

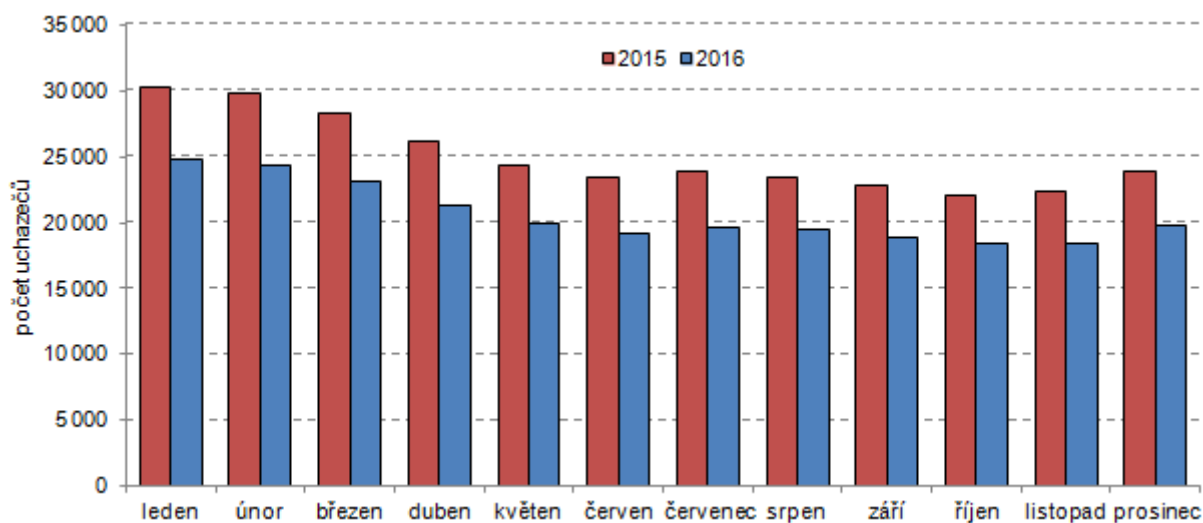
Nefinančních faktorů může být mnoho, dále se mezi ně také řadí dostatečný prostor pro zapracování, firemní odvoz a dovoz do zaměstnání, komunikace s nadřízenými apod.

Odměňování zaměstnanců je složitá záležitost, která je bezesporu důležitou součástí organizace. Jak již bylo zmíněno, odměnou nejsou vždy jen peníze, ale existují i další podstatné věci, kterými mohou být pracovníci odměňováni. Zaměstnavatelé mají širokou škálu možností, jak své zaměstnance motivovat. Proto by také měl být kladen důraz na nefinanční motivaci jako je pochvala a uznání, možnost kariérního růstu apod. V závěru je nutné podotknout, že systém odměňování je způsob stanovení mezd či platů a také zaměstnaneckých výhod a benefitů.

4 NEZAMĚSTNANOST

Nezaměstnanost je úzce spjata s problematikou hledání nových pracovníků, jak na výrobní, tak na ostatní pozice. Jak již bylo v úvodu nastíněno, zaměstnavatelé se potýkají s nedostatkem kvalitních pracovníků.

Český statistický úřad uvádí, že: „Ke konci roku 2016 bylo na základě údajů Ministerstva práce a sociálních věcí evidováno ve Zlínském kraji 19 848 uchazečů o zaměstnání. Z dlouhodobého pohledu je to nejnižší hodnota za posledních deset let. Po výrazném nárůstu počtu uchazečů o zaměstnání v roce 2000, kdy hodnoty přesáhly hranici 33 tis., nastal výrazný propad až v roce 2015, který pokračoval i v následujícím roce. Počet evidovaných uchazečů o zaměstnání na konci roku 2016 byl sice o 1 426 vyšší než na konci předchozího měsíce, ve srovnání se stejným obdobím roku 2015 byl však nižší o 4 026 osob



Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2006

Obr. 3. Počet uchazečů o zaměstnání ve Zlínském kraji dle měsíců

„Z celkového počtu bylo 18 968 dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15-64 let. Bylo to o 1 497 uchazečů více než na konci předchozího měsíce. Ve srovnání se stejným obdobím roku 2015 byl jejich počet nižší o 4 318.“

Z obr. č. 3 vyplývá, že v roce 2016 oproti roku 2015 klesl počet uchazečů o zaměstnání. Toto zjištění je velmi prospěšné pro ekonomiku našeho státu, nicméně naopak je to znevýhodnění pro zaměstnavatele, jelikož mají na výběr z menšího množství uchazečů o práci. Vzhledem k tomuto stanovisku je pak složitější najít kvalitní pracovní sílu.

Portál ministerstva práce a sociálních věcí uvádí, že k 28.2.2017: „*celkový počet uchazečů o zaměstnání poklesl o 2,4 % na 380 208, počet hlášených volných pracovních míst vzrostl o 5,6 % na 143 098 a podíl nezaměstnaných osob poklesl na 5,1 %.*“

Z toho vyplývá, že firmy se potýkají s nedostatkem zaměstnanců v celé České republice nejenom ve Zlíně. Nezaměstnanost je v dnešní době velice nízká a nabídka práce vysoká. Tato skutečnost nutí firmy ke zvyšování mezd a konkurenceschopnosti vůči ostatním firmám.

4.1 Pojem nezaměstnanost

Nezaměstnanost je psychologický, ekonomický a sociální problém lze považovat za jeden z následků světové hospodářské krize. Je to stav, který se vyskytuje na trhu práce, kdy část obyvatelstva nechce pracovat nebo není schopna si najít zaměstnání. Mezi hlavní příčiny nezaměstnanosti patří zákon o minimální mzdě, který ustanovuje zákoník práce. Tato minimální mzda je pro mnoho lidí dostačující k živobytí a poté již nemají potřebu si hledat placené zaměstnání. (Buchtová, 2002, s. 35)

4.2 Druhy nezaměstnanosti

Nezaměstnanost je přirozenou součástí každého tržního hospodářství. Tento pojem se nazývá přirozenou mírou nezaměstnanosti. Rozlišujeme tři základní druhy nezaměstnanosti podle příčin, které je způsobují. Jedná se o nezaměstnanost frikční, strukturální a cyklickou.

4.2.1 Frikční nezaměstnanost

Tento druh nezaměstnanosti je spojen s neustálým pohybem lidí, kteří střídají zaměstnání, přecházejí z jednoho do druhého. Jedná se často o stejnou nebo podobnou kvalifikaci. Tato nezaměstnanost je krátkodobá a přechodná. Lidé vlastně mění své zaměstnání z důvodu lepšího uplatnění a také lepším platovým podmínkám. Patří zde změny v souvislosti se změnou bydliště a následné výpovědi v práci nebo hledání práce při studiu či mateřské dovolené. (Buchtová, 2002, s. 36)

4.2.2 Strukturální nezaměstnanost

Je způsobena změnami ve struktuře národního hospodářství. Zpravidla trvá i několik let a jsou zde nutné rekvalifikace mnoha pracovníků. Důsledkem je nesoulad mezi poptávkou na lokálním trhu práce a dovednostmi těch jenž hledají zaměstnání. (Buchtová, 2002, s. 37)

4.2.3 Cyklická nezaměstnanost

Je zapříčiněna poklesem produktu, když se hospodářský cyklus nachází ve fázi kontrakce. Trvá tak dlouho dokud nezačne opět růst produkt. Tento typ nezaměstnanosti postihuje většinu odvětví v ekonomice. Objevuje se nejvíce v období recese, kdy je spojena s podzaměstnaností. (Buchtová, 2002, s. 37)

4.3 Způsoby hledání práce

Způsobů, jak najít práci je v dnešní době spousta. Mezi nejběžnější formy hledání práce se řadí zejména:

- **Hledání práce prostřednictvím svých známých**

Jedná se o nejjednodušší a nejlevnější způsob, jak hledat zaměstnání. Tento způsob je využíván jako první při hledání práce a je založen na osobním doporučení a důvěře.

- **Sociální sítě**

Dalším z hojně využívaných způsobů, jak hledat práci jsou sociální sítě. Lze využít portály s nabídkami práce, Facebook, LinkedIn nebo webové stránky firem.

- **Personální agentury**

Způsob, který využívá čím dál větší množství uchazečů o zaměstnání. Personální agentury v současné době hrají na trhu práce důležitou roli, protože skrze ně hledá zaměstnance mnoho společností. (magagementmedia.cz, ©2011–2016)

Dále pak mohou uchazeči o zaměstnání využívat úřad práce, tiskové inzerce, a mnoho dalších.

Nezaměstnanost je v dnešní době nízká. Z tohoto jevu pak nastává další problém, který se týká nedostatku zaměstnanců. Na trhu práce je velká nabídka pracovních míst, ale malé procento uchazečů o zaměstnání. Jak již bylo zmíněno Česká republika má nejnižší nezaměstnanost v porovnání s okolními státy a tato skutečnost brání v růstu průmyslu, protože zaměstnavatelé nemají dostatečný počet pracovní síly.

5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

„Marketingový výzkum může být chápan z pohledu jeho provedení, čímž je sestrojování dotazníků, plánování vzorků dotazovaných, metody sběru a analýzy dat atd. – jinými slovy technologie postupu.“ (Hague, 2003, s. 5).

Marketingový výzkum je způsob, jak získat informace, které mají stěžejní význam pro úspěšnost firmy. Pro tvorbu marketingových strategií a firemních strategií jsou výsledky z marketingového výzkumu stěžejní. Marketingový výzkum lze chápat jako získávání informací a zpětné vazby, které poskytují informace o motivech, potřebách a požadavcích určitých skupin. Může být využito také k řešení problémů v podniku a analyzování potřeb. (Hauge, 2003, s. 6–9)

Marketingový výzkum se dělí na kvalitativní a kvantitativní výzkum.

Hlavním cílem kvantitativního výzkumu je získávání informací od velkého množství respondentů. Využívá se k zjištění názorů, stanovisek, postojů a pocitů cílové skupiny. Kvantitativní marketingový výzkum je prováděn pomocí dotazníkového šetření. Jednou z hlavních výhod kvantitativního výzkumu je časová nenáročnost, neboť je rychle proveditelná a levná, a také může přinést dostatečné množství odpovědí. K slabým stránkám, které vyplývají z této výzkumné metody, jako jsou například příliš obecné informace. Ne vždy se tato metoda dá použít ke zkoumání problematiky do hloubky, což může zkreslovat výsledky dotazníkového šetření. Nicméně pro potřeby bakalářské práce byla využita. (Hague, 2003, s. 77).

5.1.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je jedna z kvantitativních metod výzkumu. Hojně se tento typ výzkumu využívá v sociologii, marketingu, managementu apod. Zkoumá se zde hlavně veřejné mínění. Výzkum probíhá prostřednictvím dotazníku, který lze charakterizovat jako způsob pokládání písemných otázek a zpětného získávání odpovědí. (Hague, 2003, s. 103).

Typy otázek v dotazníku

Otázky v dotazníku jsou rozčleněny na tři základní typy:

- otevřené otázky – umožňují volnou tvorbu odpovědí,
- uzavřené otázky – umožňuje výběr z několika variant odpovědí,

- polouzavřené – jedná se o kombinace obou předchozích typů. (Veselá, Kanioková, 2011, s. 189).

Likertova škála

Likertova škála je technikou měření postojů v dotaznících. Umožňuje zjistit respondentův postoj, a také přibližnou sílu ohodnocení na kontinuu pětibodové stupnice vyjadřující v krajních polohách. Tato škála bývá zpravidla nejpoužívanější při dotazníkovém šetření. (Veselá, Kanioková, 2011, s. 190).

II PRAKTICKÁ ČÁST

6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Praktická část této bakalářské práce navazuje na její teoretickou část. Obsahuje dotazníkové šetření, jehož hlavním úkolem bylo najít odpověď na otázku jaká je motivace lidí, kteří jsou nezaměstnaní a jak je přimět k práci na výrobních pozicích. Firmy mají mnoho zakázek, ale nedostatek zaměstnanců, což zaměstnavatele vede k různým druhům motivace a získání konkurenční výhody oproti jiným firmám. Proto je také nutné na tuto problematiku pohlížet jako na celek. Motivační faktory pro zaměstnané jsou řízeny jednotlivými organizacemi a jejich strategií lidských zdrojů. V dnešní době se zaměstnavatelé snaží získat konkurenční výhodu a nabízí různé benefity, které jsou pro zaměstnance výhodné.

Pro potřeby bakalářské práce byla zvolena metoda kvantitativního výzkumu s využitím dotazníkového šetření. Metoda byla zvolena pro sledování cílů bakalářské práce (indikovat potřeby nezaměstnaných lidí, hledajících práci ve výrobních pozicích).

6.1 Charakteristika vybraného souboru

Jak již bylo v úvodu nastíněno, v rámci této bakalářské práce byl vytvořen dotazník, který je zaměřen na nezaměstnané lidi hledající práci na výrobních pozicích ve Zlíně a blízkém okolí. Cílovou skupinou byli uchazeči o dělnické pozice (výrobní dělníci, režijní dělníci a seřizovači). Všichni dotazovaní se hlásí na výrobní pozice ve výrobních podnicích.

6.2 Sběr dat

Dotazníkové šetření proběhlo v době od 1.–28.2.2017 ve spolupráci s personálními agenturami a úřadem práce. Dotazníky byly také poskytnuty k vyplnění uchazečům, kteří se ucházeli o práci na výrobních pozicích ve firmě, ve které pracují.

6.3 Tvorba dotazníku

Dotazník je sestaven ze čtyř částí, který zahrnuje různá kritéria. Celkový počet položených otázek v dotazníku čítá 9 položek.

V první části dotazníku byly kladeny sociodemografické otázky, v typické skladbě: věk, pohlaví, které pokrývají základní informace o respondentech (identifikovat respondenta) k dalšímu porovnání. Vzhledem k povaze a charakteru cílové skupiny jsou otázky řazeny v úvodní části dotazníku (očekávané otázky při průzkumech).

Druhá a třetí část dotazníku je rozdělena na finanční a nefinanční motivační faktory. Tyto otázky slouží ke zjištění, zda jsou zájemci o práci dostatečně motivováni pro nástup do výrobních pozic. Bylo zde zjišťováno, zda je současný model odměňování dostatečně inspirativní.

Respondenti měli hodnotit míru a důležitost každé položky podle vlastního názoru a vlastních potřeb. V některých částech dotazníku měli respondenti prostor k vyjádření vlastního názoru na finanční i nefinanční ohodnocení. Cílem bylo zjistit, jaká motivace je pro ně stěžejní, aby chtěli pracovat na výrobních pozicích, zda je primární motivací mzda, nebo zde hrají roli další motivační faktory jako například stabilita firmy, pracovní prostředí, pochvala, uznání atd. V poslední části jsou zahrnuty doplňující otázky.

Dotazník byl sestaven co nejjednodušeji pro přehlednost a snadnou orientaci v otázkách. Jak z důvodu ochoty vyplnit celý dotazník, tak zjištění dostatečné míry návratnosti dotazníků.

6.4 Cíl dotazníkového šetření

Hlavním účelem dotazníkového šetření bylo zjistit, jaká je motivace uchazečů o zaměstnání na výrobních pozicích. Personalisté tvrdí, že největším problémem dnešní doby je nábor nových zaměstnanců do výrobních pozic. Otázkou však zůstává, kde najít kvalitní pracovní sílu. Společnosti hledající nové zaměstnance zde musí koncentrovat maximum své pozornosti. Zde je přinejmenším důležitá otázka, zdali jsou zájemci o práci dostatečně motivováni k výkonu práce. Pracuji na personálním oddělení a ze své vlastní zkušenosti vím, jaký je problém najít kvalitní a spolehlivé pracovníky. Z tohoto důvodu jsem svoje dotazníkové šetření zaměřila na nezaměstnané, kteří práci hledají. Co je pro ně motivací a co je pro ně důležité v pracovním prostředí, kromě finanční odměny (mzdy). Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit jaká je skutečná motivace pro nezaměstnané lidi.

6.5 Vlastní realizaci dotazníkového šetření

- Čas: sběr dat probíhal 1 měsíc
- Místo: průzkum byl proveden v rámci města Zlína
- Oblast zájmu: dotazníkové šetření bylo zaměřeno na nezaměstnané lidi a jejich motivaci k práci na výrobní pozice
- V rámci dotazníkového šetření bylo rozdáno 110 dotazníků

Část dotazníků bylo rozdáno k vyplnění nezaměstnaným lidem v personálních agenturách s prosbou o anonymní a dobrovolné vyplnění. Další část dotazníků bylo vyplněno uchazeči o zaměstnání na úřadu práce, kde je nejvíce nezaměstnaných lidí. Dotazník byl předložen také mým kamarádům, kteří hledají práci na výrobních pozicích a také uchazečům o zaměstnání ve firmě, kde pracuji.

Z toho bylo navraceno celkem 106 vyplněných dotazníků což je 96,4 %, nevrátily se 4 dotazníky, což znamená 3,6 % z celkového vzorku. Největší počet respondentů byl ve věkové kategorii od 26 do 30 let. Největší četnost, co se týče vzdělání, byla střetí škola ukončená maturitní zkouškou a poté s výučním listem.

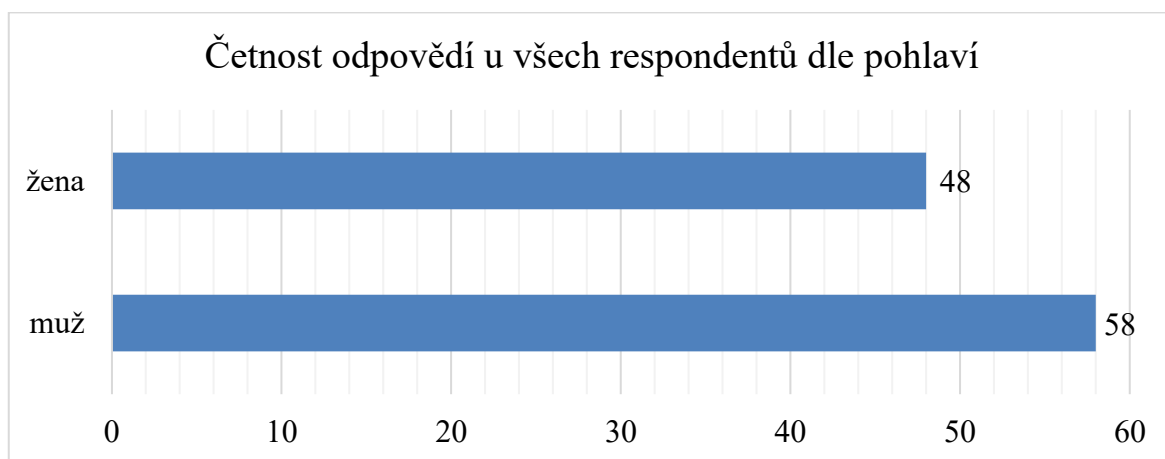
Ze shromážděných dat bude vypracována analýza motivačních faktorů, která bude popsána v kapitole vyhodnocení.

7 VYHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH DAT

U vyhodnocení jednotlivých otázek jsou uvedeny též názory a postoje respondentů, kteří dotazník vyplňovali. U některých otázek mohli také respondenti využít prostor pro vyjádření vlastního názoru na jednotlivé motivační faktory, které však dotazovaní nevyužili.

7.1 Otázka č. 1 – Pohlaví

Na úvod dotazníkového šetření byly zjišťovány základní informace o dotazovaných respondentech. Z uvedeného vzorku převažují muži mezi nezaměstnanými, kteří hledají práci na výrobních pozicích. Z grafu vyplývá, že v rámci dotazníkového šetření se zúčastnilo 58 mužů, což představuje 57,7 % a 48 ženy což je 52,3 % z celkové počtu 106 dotazovaných. Vzhledem k výše uvedeným výsledkům lze odvodit, že v rámci dotazníkového šetření hledalo práci na výrobních pozicích více mužů než žen.



Graf 1. Četnost odpovědí u všech respondentů k otázce č. 1

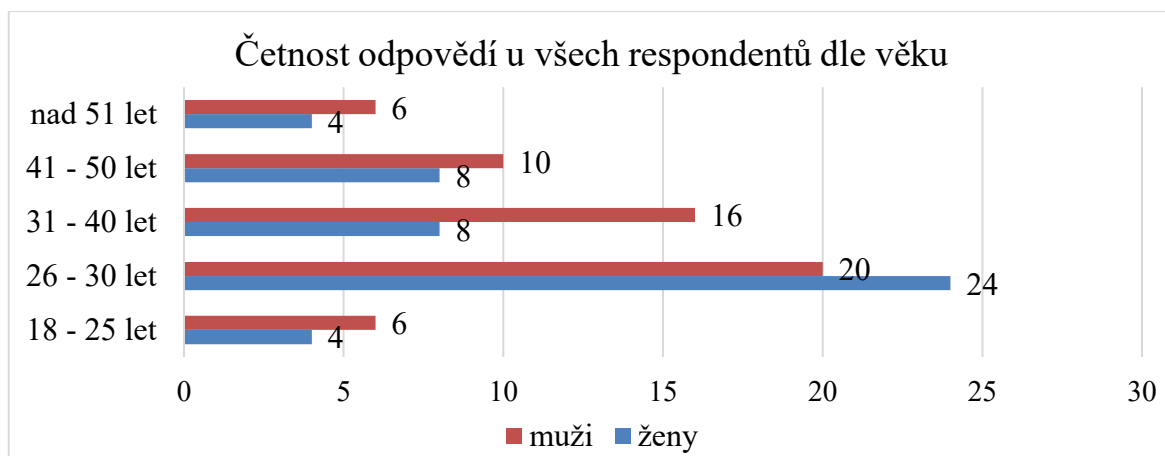
Varianty odpovědí	Ženy		Muži		Celkem	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost
18–25 let	4	3,8 %	6	5,7 %	10	9,4 %
26–30 let	24	22,6 %	20	18,9 %	44	41,5 %
31–40 let	8	7,5 %	16	15,1 %	24	22,6 %
41–50 let	8	7,5 %	10	9,4 %	18	17,0 %
nad 51 let	4	3,8 %	6	5,7 %	10	9,4 %

7.2 Otázka č. 2 – Věk

Tab. 1. Četnost odpovědí u všech respondentů k otázce č. 2

Otázka č. 2 navazovala na předcházející otázku a zabývala se věkovou hranicí respondentů. Varianty odpovědí byly rozděleny do 5 věkových kategorií, jak můžeme vidět v tabulce č. 2. Z dotazníkového šetření vyplývá, že nejméně nezaměstnaných respondentů je ve věku od 18–25 let a také lidí ve věku nad 51 let, což je v obou případech 9,4 % ze všech respondentů.

Naopak nejvíce nezaměstnaných lidí, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, se jeví ve věku 26–30 let což je 22,6 % ze všech dotazovaných. Další početnou skupinou jsou lidé ve věku 31–40 let což v procentuálním vyjádření činí 22,6 % z celkového počtu respondentů. Poslední věková kategorie, která se pohybovala v rozmezí od 41–50 let bylo 18 dotazovaných, což je 17 % z celkového počtu.



Graf 2. Četnost odpovědí u všech respondentů k otázce č. 2

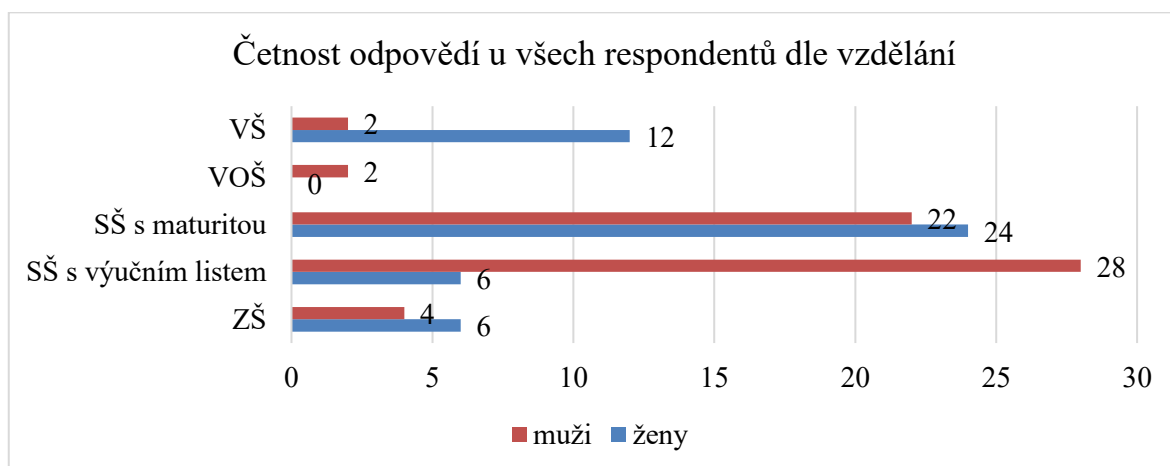
Z grafu č. 2 lze vyhodnotit, že nepočetnější skupinu tvořili lidé ve věku 26 do 30 let. Vzhledem k věkové kategorii lze předpokládat velkou motivaci k práci, jelikož se jedná o produktivní věk. Nejméně uchazečů bylo ve věku nad 51 let. V tomto případě můžeme předpokládat dostatečnou finanční jistotu nebo zdravotní stav nedovolující ucházet se o volná pracovní místa na výrobních pozicích.

7.3 Otázka č. 3 – Dosažené vzdělání

Varianty odpovědí	Ženy		Muži		Celkem	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	Absolutní četnost
ZŠ	6	5,7 %	4	3,8 %	10	9,4 %
SŠ s výučním listem	6	5,7 %	28	26,4 %	34	32,1 %
SŠ s maturitou	24	22,6 %	22	20,8 %	46	43,4 %
VOŠ	0	0 %	2	1,9 %	2	1,9 %
VŠ	12	11,3 %	2	1,9 %	14	13,2 %

Tab. 2. Četnost odpovědí u všech respondentů k otázce č. 3

Ve třetí otázce bylo zjišťováno dosažené vzdělání u dotazovaných respondentů. Na výběr měli z pěti možností, přičemž každá z odpovědí poukazovala na různé stupně vzdělání. Z tabulky je patrné, že většina z dotazovaných nezaměstnaných uchazečů, celkem 43,4 % má středoškolské vzdělání s maturitou. Druhé největší procentuální zastoupení mají uchazeči se středoškolským vzděláním s výučním listem a to 32,1 % ze všech dotazovaných. Dále se mezi dotazovanými objevili i lidé se základním vzděláním, které činí 9,4 %. Pouhých 1,9 % ze všech nezaměstnaných lidí mělo vyšší odbornou školu. Zbýlých 13,2 % respondentů mělo vystudovanou vysokou školu, což je překvapující zjištění. Můžeme tedy předpokládat nedostatečné uplatnění v rámci studovaného oboru na současném trhu práce, z kterého vyplývá, že mají potřebu pracovat bez ohledu na jejich kvalifikaci a hledají práci na výrobních pozicích.



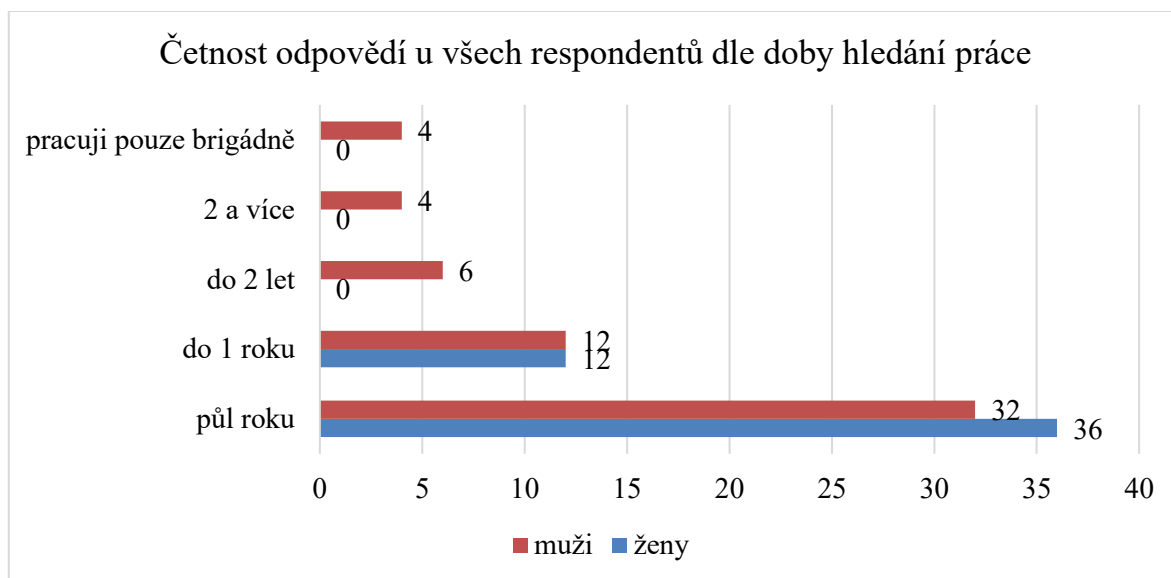
Graf 3. Četnost odpovědí u všech respondentů k otázce č. 3

7.4 Otázka č. 4 – Jak dlouho hledáte práci?

Varianty odpovědí	Ženy		Muži		Celkem	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
Půl roku	36	34,0 %	32	30,2 %	68	64,2 %
Do 1 roku	12	11,3 %	12	11,3 %	24	22,6 %
Do 2 let	0	0 %	6	5,7 %	6	5,7 %
2 a více	0	0 %	4	3,8 %	4	3,8 %
Pracuji pouze brigádně	0	0 %	4	3,8 %	4	3,8 %

Tab. 3. Četnost odpovědí u všech respondentů k otázce č. 4

Otázka č. 4 se zabývala dobou hledání práce u nezaměstnaných lidí. Tato otázka byla rozdělena do 5 kategorií. Dotazníkové šetření ukázalo, že ze všech 106 dotazovaných respondentů nejvíce hledá práci do půl roku. Jedná se o 68 respondentů, což je 64,2 % odpovědí. Dle tabulky a grafu vyplývá, že nejmenší procento nezaměstnaných lidí hledá práci 2 a více let, ale bohužel i tyto případy se v dotazníkovém šetření vyskytly. Toto zastoupení představuje u mužského pohlaví 3,8 % ze všech dotazovaných. Na základě těchto výsledků je patrné, že je na trhu práce dostatek nabídek, z čehož vyplývá, že délka hledání práce je ve většině případů do půl roku. Na základě těchto výsledků je patrné, že nabídka na trhu práce je vysoká, a proto není problém najít práci především na výrobních pozicích.



Graf 4. Četnost odpovědí u všech respondentů k otázce č. 4

7.5 Otázka č. 5 – Co je pro vás hlavní motivací při výkonu práce?

7.5.1 Finanční odměny

Varianty odpovědí	Velmi důležité		Důležité		Méně důležité		Nedůležité	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost
Pravidelné měsíční prémie za výkon	74	69,8 %	32	30,2 %	0	0 %	0	0 %
Příplatek za odpolední směnu	42	39,6 %	30	28,3 %	30	28,3 %	4	3,8 %
Roční prémie	44	41,5 %	56	52,8 %	0	0 %	6	5,7 %
Proplacení nemocenských dávek do 100 % výdělku	44	41,5 %	22	20,8 %	26	24,5 %	14	13,2 %
Proplacení přesčasu	74	69,8 %	20	18,9 %	12	11,3 %	0	0 %

Tab. 4. Četnost odpovědí u všech respondentů k otázce č. 5 (finanční odměny)

Otázka číslo 5 je stěžejní pro téma práce a byla zde snaha zjistit, jaké jsou hlavní motivační faktory, které spadají do kategorie finanční. Tato část dotazníku byla rozdělena do 6 podkategorií. Z tabulky vyplývá, že nejdůležitější pro všechny respondenty jsou pravidelné měsíční prémie za výkon, které činí 69,8 %. Je zřejmé, že je to jeden z nejčastějších a nejefektivnějších motivačních faktorů zaměstnavatelů. Aby firma získala, co nejkvalitněji odvedenou práci, je potřeba zaměstnance motivovat tímto způsobem, a to také potvrzuje důležitost tohoto motivačního faktoru. Veliký úspěch má také proplácení přesčasů. Naopak nejmenší váhu v procesu motivace měl motivační faktor proplácení nemocenských dávek do 100 % výdělku.

Vyhodnocení finančních odměn podle věku – muži

- **Muži – věková kategorie 18–25 let**

Z dotazníkového šetření vyplývá, že pro muže ve věkové kategorii 18–25 let je nejdůležitějším faktorem z finanční motivační škály proplácení přesčasových hodin. Lze zde indikovat, že mladí muži si chtějí vydělat co nejvíce peněz, proto tento motivační faktor shledávají stěžejním. Nejméně pak ocení příplatky za odpolední směnu a stejně tak proplácení nemocenských dávek do 100 % výdělku.

- **Muži – věkové kategorii 26–30 let**

Pro muže ve věkové kategorii 26–30 let je nejvíce důležitým finančním motivačním faktorem jsou pravidelné měsíční prémie za výkon a proplácení nemocenských dávek do 100 %. Z výsledků dotazníkového šetření můžeme konstatovat, že dotazovaným záleží na proplácení nemocenských dávek z důvodu finančního zabezpečení rodiny v případě nemoci. Nejméně důležitým motivačním prvkem pro tuto věkovou skupinu je odměna za plný počet odpracovaných hodin.

- **Muži – věková kategorie 31–40 let**

V této věkové kategorii 31–40 let je nejpodstatnějším finančním motivačním faktorem také jako u předchozích věkových kategorií pravidelné měsíční prémie za výkon. Nejméně důležitou položkou jsou roční prémie. Lze z toho dovozovat, že roční prémie jsou pro tuto věkovou kategorii nedostatečným motivačním faktorem z důvodu pouhého jednorázového příspěvku. Z dotazníkového šetření můžeme konstatovat, že muži této věkové kategorie upřednostňují pravidelný příjem, proto je pro ně proplácení přesčasových hodin mnohem větší motivací.

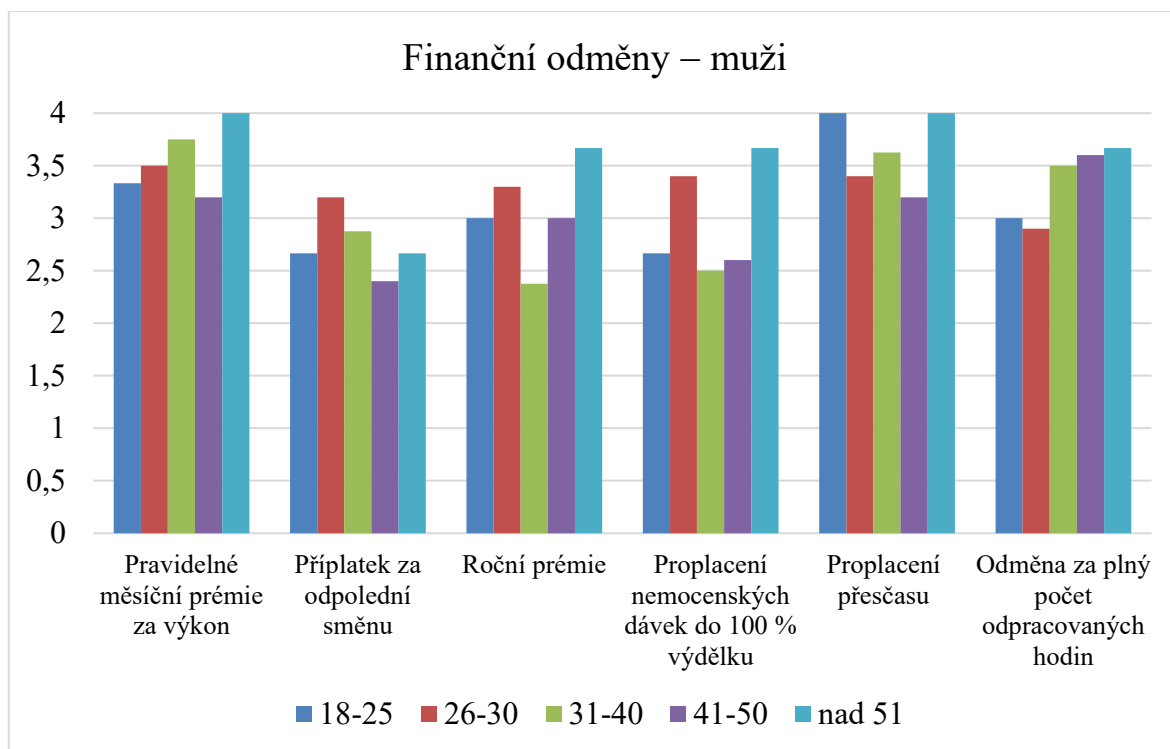
- **Muži – věkové kategorie 41–50 let**

Respondenti zde mají odlišné preference než dotazovaní předchozích věkových kategorií. Tato věková skupina považuje za největší motivaci z oblasti finančních motivačních odměna za plný počet odpracovaných hodin a prostředků proplácení přesčasů. Jak můžeme porovnat, ve věkové kategorii 26–30 let byla odměna za plný počet odpracovaných hodin nedostatečným motivačním faktorem. Kdežto u této věkové kategorie to hraje primární roli. Jako nejméně důležité shledávají příplatky za odpolední směnu a stejně tak proplácení nemocenských dávek do 100 %. Z toho lze dovozovat, že je pro ně příplatky za přesčas jsou podstatnější, protože to není ve všech firmách samozřejmostí.

- **Muži – věková kategorie nad 51 let**

Poslední věkovou kategorií u mužů byla kategorie 51 let a výše. Zde bylo zjištěno, že pravidelné měsíční prémie za výkon a proplácení přesčasových hodin jsou důležitými finančními faktory. Lze tvrdit, že chtějí být pravidelně odměňováni za odvedenou práci. Stejnou váhu má proplácení přesčasů, stejně tak jako u předchozích kategoriích. Muži ve věku 51 let a starší nevidí velkou motivaci v příplatcích za odpolední směny.

Podle odpovědí respondentů z kategorie mužů lze indikovat, že z hlediska finanční motivace pro výkon práce jsou podstatné proplácení přesčasových hodin a pravidelné měsíční prémie za výkon z čehož vyplývá nutnost uspokojit především materiální potřeby své a rodiny.



Graf 5. Finanční odměny – muži

Vyhodnocení finančních odměn podle věku – ženy

- **Ženy – věková kategorie 18–25 let**

Z dotazníkového šetření vyplývá, že pro tuto věkovou kategorii jsou finanční faktory, zejména proplácení přesčasů, pravidelné měsíční prémie za výkon a odměna za plný počet odpracovaných hodin velice důležité. Naopak lze tvrdit, že v rámci tohoto šetření není pro ně podstatné proplácení nemocenských dávek do 100 % jejich výdělku.

- **Ženy – věkové kategorii 26–30 let**

Tato věková kategorie byla mezi dotazovanými ženami nejpočetnější. Mezi ženami v tomto věku se vyskytuje zejména střední škola ukončená maturitou a vysoká škola. Zde se můžeme domnívat, že ve svém oboru nemají uplatnění, a proto hledají práci i na výrobních pozicích. Pro dotazované ženy je nejdůležitějším motivačním faktorem pravidelné měsíční prémie za výkon a také roční prémie ve formě 13. platu. Jako nejméně důležité opět shledávají proplácení nemocenských dávek do 100 % jak uvedla také předchozí věková skupina.

- **Ženy – věková kategorie 31–40 let**

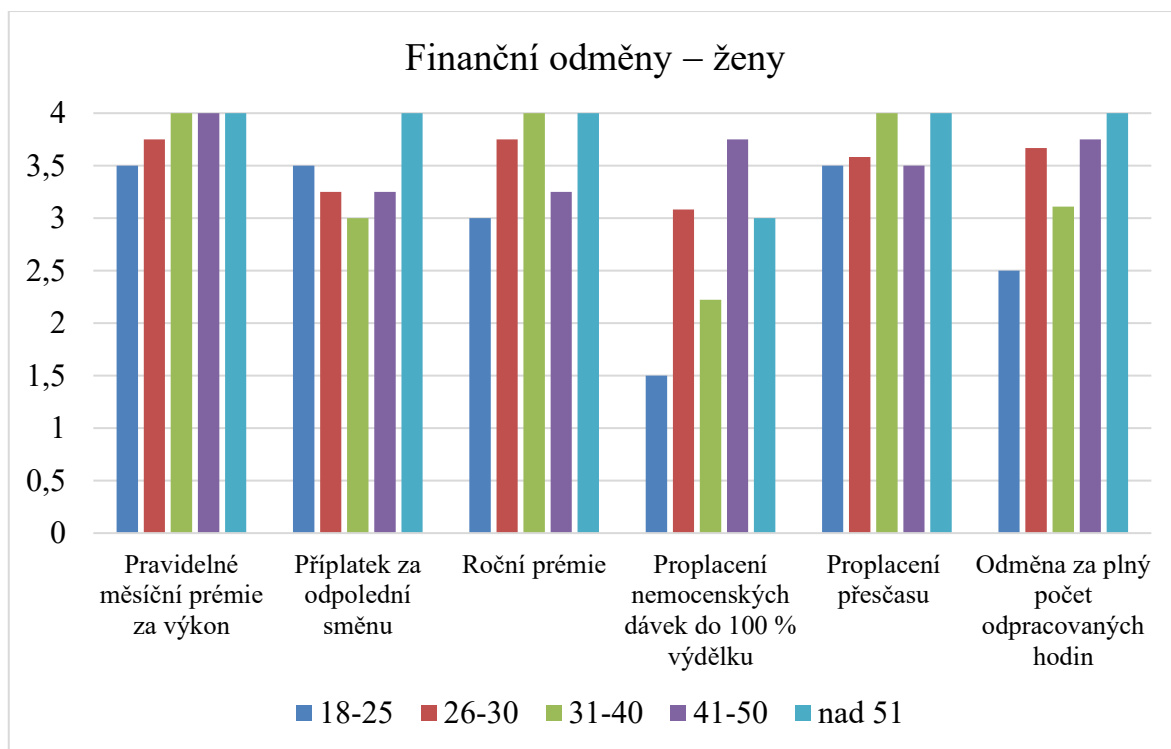
V následující věkové kategorii, ve které již není tak velké procentuální zastoupení, můžeme říci, že mají stejné preference, a chtějí být dobře ohodnoceny za výkon. Také shledávají stejně důležité roční prémie a proplácení přesčasů. Nejméně důležitým motivem je pro ně proplácení nemocenských dávek do 100 %.

- **Ženy – věkové kategorie 41–50 let**

Ženy ve věku 41–50 let jednoznačně preferují odměnu za plný počet odpracovaných hodin. Na dalším místě se umístilo proplácení nemocenských dávek do 100 % a proplácení a odměna za plný počet odpracovaných hodin. Lze zde indikovat, že ženy této věkové kategorie přemýšlí nad finančním zabezpečením v případě nemoci, ale v případě, že splní měsíční fond hodin, tak chtějí být odměněny tímto benefitem. Naopak je pro ně nejméně důležitý příspěvek za odpolední směnu.

- **Ženy – věková kategorie nad 51 let**

Z dotazníkového šetření vyplývá, že proplácení nemocenských dávek do 100 % není primárně důležité pro uchazeče a bylo by vhodné se více zaměřit na ostatní finanční odměny, jako jsou pravidelné prémie za výkon, příspěvek za odpolední směnu, roční prémie, proplácení přesčasů a také odměna za plný počet odpracovaných hodin. Pracovníci chtějí být i sami ohodnoceni za svůj výkon a zaměstnavatel jim tímto způsobem rovněž ukazuje, že je dokáže ocenit za dobře odvedenou práci.



Graf 6. Finanční odměny – ženy

Varianty odpovědí	Velmi důležité		Důležité		Méně důležité		Nedůležité	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
Příspěvek na penzijní a životní pojištění	20	18,9 %	34	32,1 %	24	22,6 %	28	26,4 %
Příspěvek na dopravu	36	34,0 %	34	32,1 %	28	26,4 %	8	7,5 %
Příspěvek na bydlení (v tíživé situaci)	18	17,0 %	38	35,8 %	32	30,2 %	18	17,0 %
Příspěvek na stravování, stravenky	74	69,8 %	24	22,6 %	8	7,5 %	0	0,0 %
Odměna za odpracované roky ve firmě	18	17,0 %	32	30,2 %	36	34,0 %	20	18,9 %

7.5.2 Příspěvky od firmy – další finanční bonusy

Tab. 5. Četnost odpovědí u všech respondentů k otázce č. 5 (příspěvky od firmy)

V další části dotazníku byly zkoumány následující motivační faktory, které doplňují základní faktory. Z mého dotazníkového šetření vyplývá, že příspěvek na penzijní a životní pojištění není pro lidi prioritní. Naopak je pro ně v 69,8 % důležitý příspěvek na stravování, případně stravenky. Nyní budou níže zhodnoceny další motivační faktory z kategorie finančních odměn, a to příspěvky od firmy.

Vyhodnocení příspěvků od firmy podle věku – muži

- **Muži – věková kategorie 18–25 let**

Pro muže ve věku 18–25 let je z kategorie příspěvků od firmy primární motivací příspěvek od zaměstnavatele na stravování nebo stravenky. Nejméně důležité je pro ně však odměna za odpracované roky ve firmě. Tuto skutečnost lze považovat za oprávněnou. Ve věku do 25 let je menší pravděpodobnost, že zaměstnanec bude u dané společnosti dostatečný počet let pro dosažení ocenění. A muži sledují spíše krátkodobé cíle či potřeby.

- **Muži – věková kategorie 26–30 let**

Zde můžeme vidět jako u předchozí věkové kategorie, že největším motivačním faktorem z této oblasti je příspěvek od zaměstnavatele na stravné a stravenky. Ukazuje se, že pro uchazeče je důležité mít zajištěné stravování. Pro jednotlivé firmy tedy může být dobrým krokem pro získání nových zaměstnanců zajištění modernějšího stravování, rekonstrukce jídelny apod. Můžeme vidět, že tato věková kategorie nepovažuje příspěvky na penzijní a životní připojištění za podstatné, dle předchozího vyhodnocení bylo zjištěno, že upřednostňují proplacení nemocenských dávek do 100 %.

- **Muži – věková kategorie 31–40 let**

Pro tuto věkovou kategorii je také jednoznačně primárním benefitem od firmy příspěvek na stravné nebo stravenky. Zde můžeme indikovat, že pro muže od 31–40 let jsou ostatní příspěvky od firmy méně důležité. Jak příspěvek na penzijní a životní pojištění, příspěvek na dopravu, příspěvek na bydlení, tak odměna za odpracované roky ve firmě.

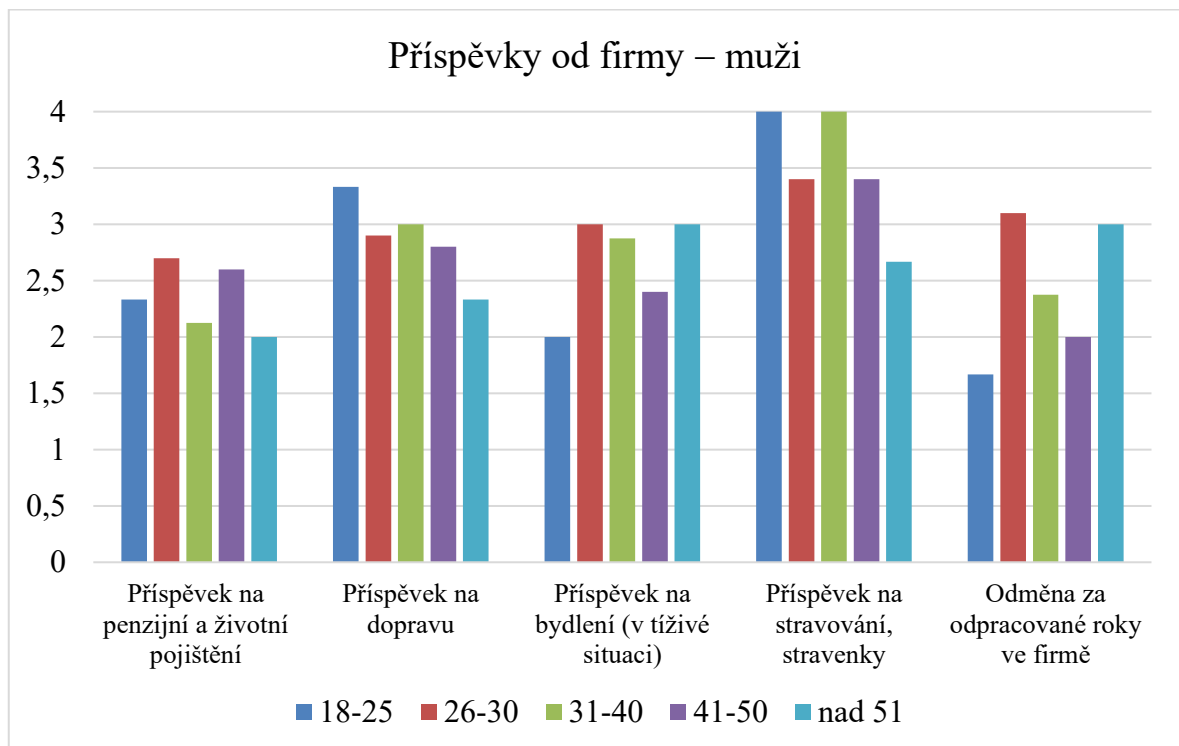
- **Muži – věková kategorie 41–50 let**

Muži ve věku 41 až 50 let shledávají jako nejdůležitější také příspěvek na stravování od zaměstnavatele, popřípadě stravenky. Mezi nejméně ceněný příspěvek od firmy se řadila odměna za odpracované roky ve firmě.

- **Muži – věková kategorie nad 51 let**

Poslední věková kategorie mužů nad 51 let preferuje příspěvek na bydlení a odměnu za odpracované roky. V tomto věku mohou lidé zůstat sami na své náklady a nedokážou ze své výplaty pokrýt všechny své životní náklady, proto pro ně může být motivací zmiňovaný příspěvek na bydlení. Nejméně důležitým motivačním faktorem je pro tyto respondenty příspěvek na pojištění a příspěvek na dopravu. Zde lze předpokládat, že hledají práci spíše v místě bydliště. V této věkové kategorii se vyskytovali dotazovaní muži pouze s ukončeným vzděláním s výučním listem.

Z předchozích výsledků dotazníkového šetření můžeme indikovat, že by se měl zaměstnavatel zaměřit na zajištění kvalitního systému stravování, neboť tento motivační faktor shledávají z této kategorie nejdůležitějším.



Graf 7. Příspěvky od firmy – muži

Vyhodnocení příspěvků od firmy podle věku – ženy

- **Ženy – věková kategorie 18–25 let**

V následující věkové kategorii se objevily především respondentky s ukončeným základním vzděláním anebo výučním listem. Nezaměstnané ženy ve věku 18 až 25 let považují jako elementární motivaci z kategorie příspěvků od firmy také příspěvek na stravování nebo stravenky. Z výsledků můžeme indikovat, že poskytování závodního stravování je výhodné pro mladé zaměstnance. Stravování se z vlastních zdrojů je velmi drahé. Jako nepodstatný faktor vnímají odměnu za odpracované roky ve firmě, příspěvek na bydlení v tíživé situaci a příspěvek na penzijní a životní pojištění a odpracované roky ve firmě. Zde se můžeme domnívat, že mladí lidé v tomto věku neuvažují nad penzí a spořením do budoucnosti, ale raději upřednostňují pravidelné měsíční prémie za výkon, jak již bylo výše zmíněno.

- **Ženy – věková kategorie 26–30 let**

Naopak ženy ve věku od 26 do 30 let považují jako zásadní stimulační prvek také příspěvek na stravování od zaměstnavatele a příspěvek na životní a penzijní připojištění. Je zde patrné, že respondentky v tomto věku přemýšlí nad budoucností a případnou finanční rezervou v penzi. Naopak nepodstatnou motivací je pro ně příspěvek na bydlení. Z dotazníkového šetření lze indikovat, že ženy této věkové kategorie jsou již zabezpečeny, co se týče bydlení, a proto tento motivační prvek neshledávají důležitým.

- **Ženy – věková kategorie 31–40 let**

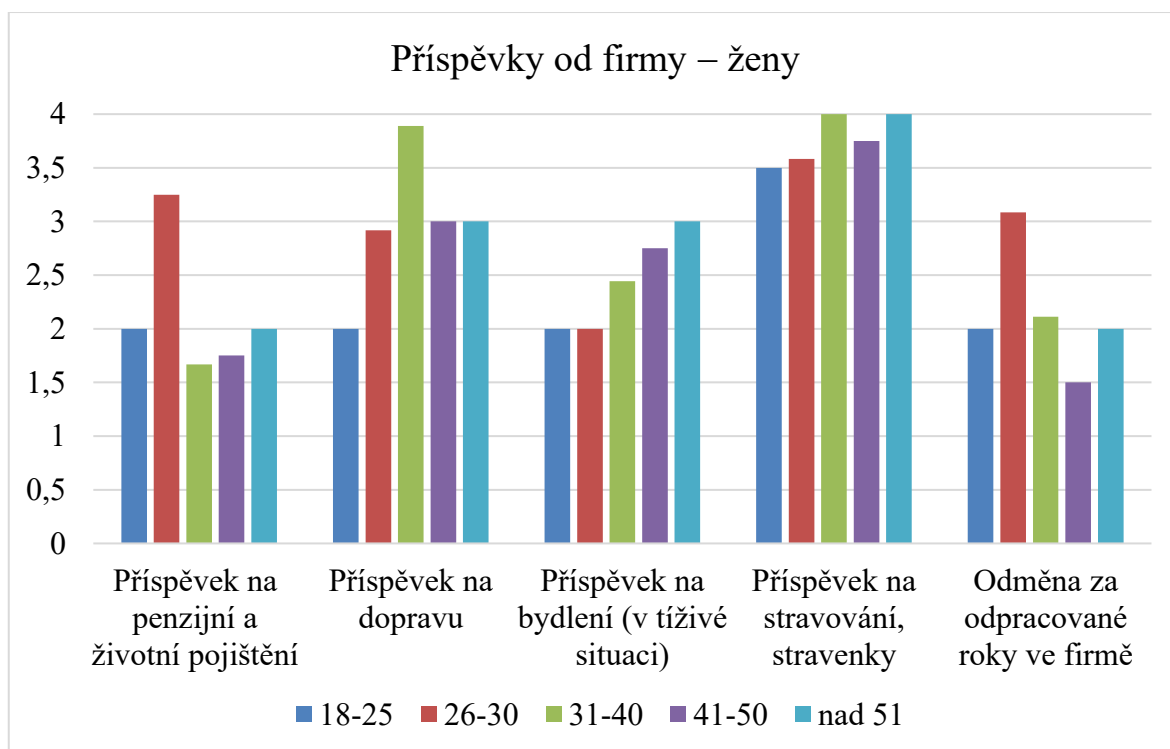
Zde se ukázalo, že příspěvek na stravování a na dopravu je hlavní motivací pro ženy ve věku 31-40 let. V opačném případě je pro ně nezajímá odměna za odpracované roky ve firmě. V této skupině se objevily pouze ženy, se středním vzděláním zakončeným výučním listem.

- **Ženy – věková kategorie 41–50 let**

Následující věkovou kategorií jsou ženy ve věku 41 až 50 let, kde je pro ně elementární motivací také příspěvek na stravování nebo stravenky. Dále je pro ně primární motivační benefit příspěvek na dopravu. Nedůležitým benefitem tyto respondentky shledávají příspěvek na penzijní a životní pojištění a odměnu za odpracované roky ve firmě. Zde můžeme indikovat, že už mají dost naspořeno a jsou již zabezpečeny pro budoucnost.

- **Ženy – věková kategorie nad 51 let**

Zde můžeme vidět, že příspěvek na stravování hraje u této věkové kategorie také primární roli. Ženy starší věku 51 let vidí jako velkou motivaci příspěvek na dopravu a příspěvek na bydlení. Stejně jako muži ve věkové kategorii nad 51 let mohou tyto ženy zůstat samy na své náklady, proto je příspěvek na bydlení pro ně důležitý. Tento motivační faktor je v mnoha firmách podceňovaný, ale jak vyplývá z dotazníkového šetření, je pro tuto věkovou kategorii spíš důležitý.



Graf 8. Příspěvky od firmy – ženy

7.5.3 Ostatní mimořádné odměny

Varianty odpovědí	Velmi důležité		Důležité		Méně důležité		Nedůležité	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
Odměna při narození dítěte	16	15,1 %	8	7,5 %	36	34,0 %	46	43,4 %
Odměna za odchod do penze	10	9,4 %	36	34,0 %	20	18,9 %	40	37,7 %
Odměna za darování krve	2	1,9 %	32	30,2 %	38	35,8 %	34	32,1 %
Odměna k životnímu jubileu	16	15,1 %	4	3,8 %	40	37,7 %	46	43,4 %

Tab. 6. Četnost odpovědí u všech respondentů k otázce č. 5 (ostatní mimořádné odměny)

U všech věkových dotazovaných kategorií jsou nejdůležitější pravidelné měsíční prémie za výkon. Další položky jsou rovněž zohledněny, nicméně nemají rozhodující váhu pro respondenty.

Vyhodnocení ostatní mimořádné odměny podle věku – muži

- **Muži – věková kategorie 18–25 let**

Muži ve věku 18–25 let z oblasti ostatních mimořádných odměn jako jsou odměna při narození dítěte, odměna za odchod do penze, odměna za darování krve a odměna k životnímu jubileu neshledávají velkou motivaci. Nejvíce upřednostnili z této oblasti odměnu k životnímu jubileu. Zde se můžeme domnívat, že ještě neplánují rodinu, a tak tyto benefity pro ně nehrají v tomto případě velkou roli. Jako nejméně důležitý motivační prvek zařadili odměnu při narození dítěte, a také odměnu za darování krve.

- **Muži – věková kategorie 26–30 let**

Jedním z hlavních motivačních prvků těchto respondentů je odměna za odchod do penze a na stejném místě je odměna za narození dítěte. Muži v tomto věku zakládají rodiny, a z tohoto důvodu může být tento motivační prvek pro ně důležitým. Naopak ostatní benefity shledávají jako nedůležité. Avšak nejméně důležitým prvkem pro ně je odměna za darování krve.

- **Muži – věková kategorie 31–40 let**

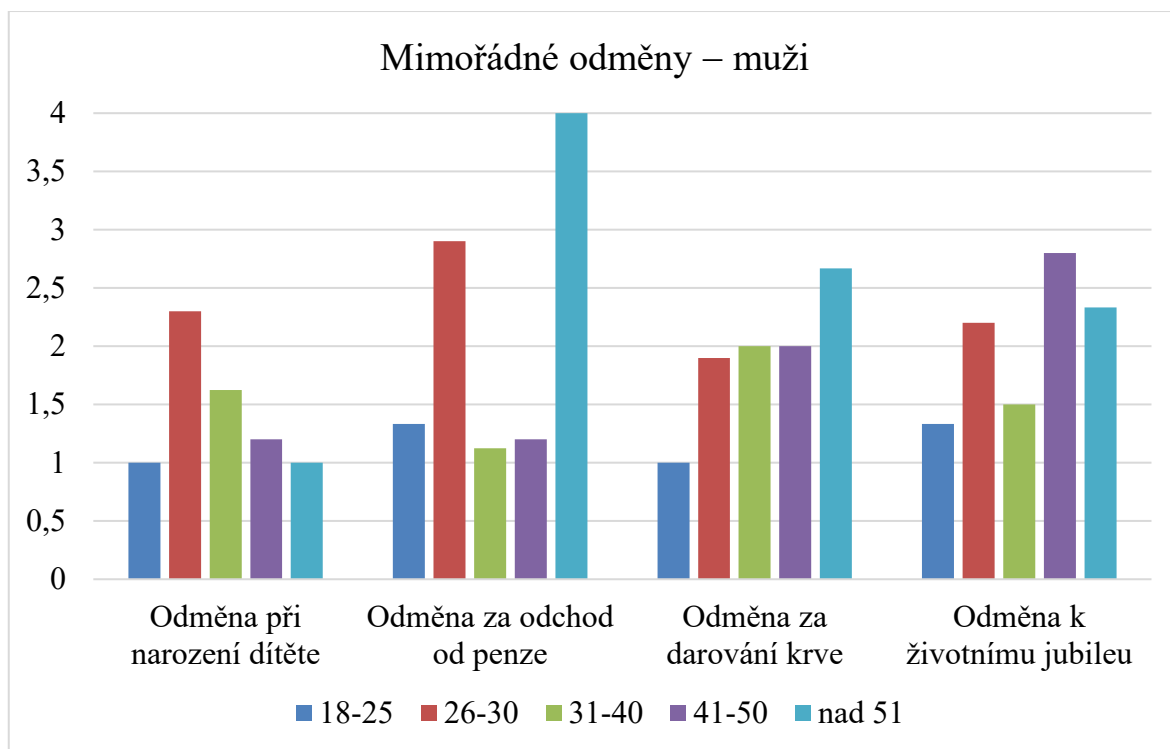
Naopak muži ve věku 31 až 40 let vidí motivaci v odměně za darování krve. V tomto případě udělají dobrý skutek, a také za to dostanou ještě odměnu. Nejméně důležitým motivačním faktorem je pro ně odměna za odchod do penze. Muži v této věkové kategorii zakládají rodiny nebo už je mají, a proto volili také důležitým benefitem odměnu za narození dítěte.

- **Muži – věková kategorie 41–50 let**

Z dotazníkového šetření vyplývá, že pro muže ve věku od 41 do 50 let je klíčovým benefitem odměna k životnímu jubileu. Velkou motivaci pak neshledávají v odměně při narození dítěte. Zde se můžeme domnívat, že již děti mají, a tak tento motivační prvek pro ně není primární. Odchod do penze je pro ně také jeden z nejméně významných motivačních faktorů z kategorie mimořádných odměn. Lze uvozovat, že vzhledem k věkové hranici odchodu do důchodu není tento motivační prvkem primárním.

- **Muži – věková kategorie nad 51 let**

Hlavním motivačním prvkem mužů nad 51 let je odměna za odchod do penze což je vzhledem k věkové kategorii pochopitelné. Velice zajímavým výsledkem je poznatek, že jako další primární benefit shledávají v odměně za darování krve. Zde mohou být respondenti motivováni jak emočně pro svůj dobrý pocit, tak finančně ze strany zaměstnavatele. V tomto případě si také mohou zaměstnanci snížit daňový základ, což může být také shledáváno určitým typem výhody. Nedůležité pro ně je odměna při narození dítěte.



Graf 9. Mimořádné odměny – muži

Vyhodnocení ostatní mimořádné odměny podle věku – ženy

- **Ženy – věková kategorie 18–25 let**

Ženy ve věkové kategorii 18 až 25 let v rámci dotazníkového šetření shledávají jako velmi důležitým benefitem z řady ostatních mimořádných odměn, odměnu za darování krve. Dále pak odměnu při narození dítěte. Vzhledem k této věkové kategorii lze indikovat, že právě ženy tohoto věku chtějí zakládat rodiny, a právě proto jsou motivovány tím co finančním benefitem. Jedná se o odměnu při velké životní změně, a také proto mohou ženy shledávat motivace k finanční pomoci od firmy. Zejména mladé páry ocení tento finanční příspěvek od zaměstnavatele. Z dotazníkové šetření vyplývá, že ženy ve věku 18 až 25 let nejsou motivovaný odměnou za odchod do penze což je vzhledem k věkové skupině zřejmé.

- **Ženy – věková kategorie 26–30 let**

Následující věková skupina žen shledává ostatní mimořádné odměny od zaměstnavatele jako důležité, ale primární motivací je pro ně odměna za odchod do penze, a také odměna narození dítěte. Dále pak vidí motivaci v odměně k životnímu jubileu. Z osobního

dotazování lze předpokládat, že právě tato věková kategorie by ocenila odměnu k významnému životnímu jubileu. Nejméně jsou však motivovány odměnou za darování krve.

- **Ženy – věková kategorie 31–40 let**

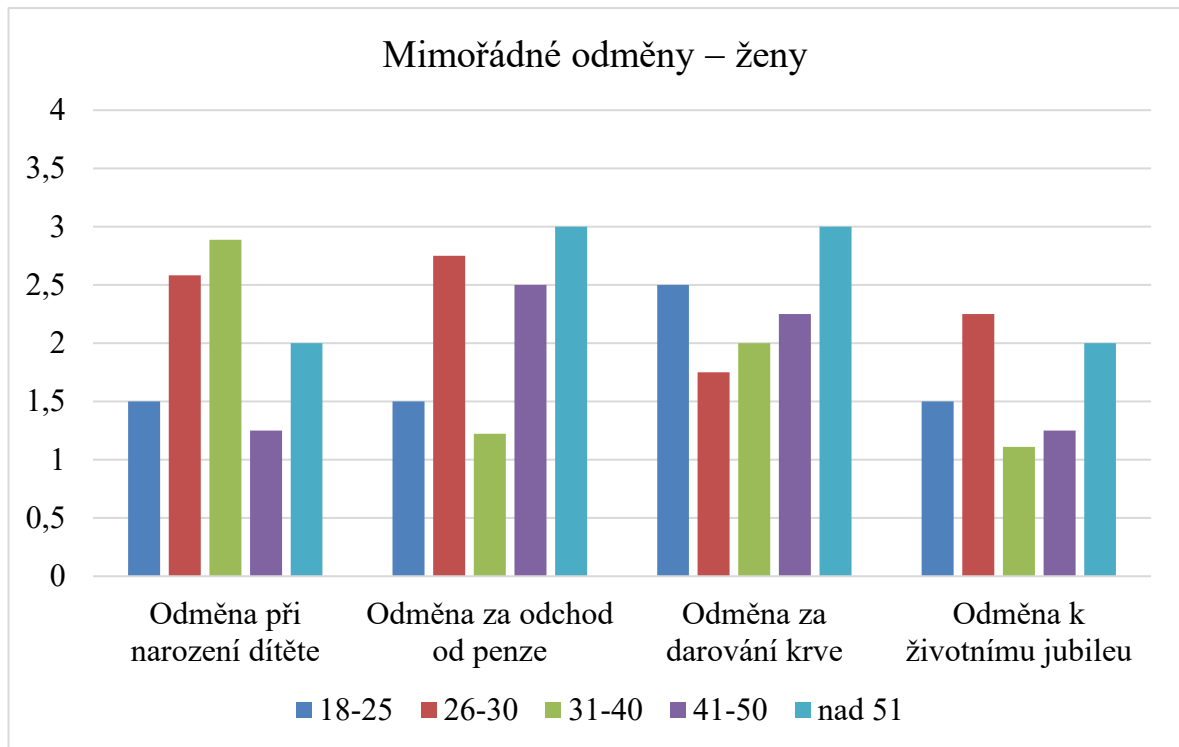
Naopak ženy v této věkové skupině shledávají jako velmi důležitý benefit odměnu při narození dítěte. Dále pak odměnu za darování krve. Z šetření lze indikovat, že obecně chtějí darovat krev pro dobrý pocit, a také odměna od zaměstnavatele za dobrý skutek je pro ně benefitem. Nejméně jsou však motivovány odchodem do penze. Nejmenší motivací je pro ně odměna k životnímu jubileu.

- **Ženy – věková kategorie 41–50 let**

Mezi primární motivační odměnu z kategorie mimořádných benefitů poskytovaných zaměstnavatelem pro ženy ve věku 41 až 50 let je odměna za odchod do penze. Nejméně jsou však motivovány odměnou při narození dítěte. Zde lze předpokládat, že ženy tohoto věku již mají založeny rodiny, a proto upřednostňují jiné motivační faktory jako například odměnu k životnímu jubileu, která u nich hraje důležitou roli ve vnímání odměn.

- **Ženy – věková kategorie nad 51 let**

Odměna za odchod do penze pro ženy této věkové kategorie zde hraje velkou roli. Z dotazníkového šetření lze indikovat, že ženy staršího věku shledávají tento benefit důležitým. Odměna za darování krve se umístila na druhém místě. Jako u předchozí věkové kategorie nejméně důležitým prvkem shledávají odměnu při narození dítěte což je vzhledem k věkové kategorii žen očekávané zjištění.



Graf 10. Mimořádné odměny – ženy

7.6 Otázka č. 6 – Co je pro vás hlavní motivací při výkonu práce?

Varianty odpovědí	Velmi důležité		Důležité		Méně důležité		Nedůležité	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
Stabilita podniku, zaměstnání	36	34,0 %	34	32,1 %	24	22,6 %	12	11,3 %
Možnost kariérního postupu	18	17,0 %	50	47,2 %	22	20,8 %	16	15,1 %
Možnost dalšího vzdělávání a kvalifikace	18	17,0 %	46	43,4 %	26	24,5 %	16	15,1 %
Příjemné pracovní prostředí	64	60,4 %	38	35,8 %	4	3,8 %	0	0,0 %
Pochvala a uznání za odvedenou práci	40	37,7 %	34	32,1 %	24	22,6 %	8	7,5 %
Možnost další spolupráce v důchodu	20	18,9 %	22	20,8 %	32	30,2 %	32	30,2 %
Dostatečná doba pro zapracování	6	5,7 %	48	45,3 %	46	43,4 %	6	5,7 %
Firemní odvoz dovozu do zaměstnání	6	5,7 %	34	32,1 %	42	39,6 %	24	22,6 %
Dostatečná komunikace s nadřízenými	28	26,4 %	44	41,5 %	16	15,1 %	18	17,0 %

Tab. 7. Četnost odpovědí u všech respondentů k otázce č. 6 (nefinanční faktory)

Z dotazníkového šetření vyplývá, že nefinanční motivace je pro nezaměstnané také velice důležitá a mnoho zaměstnavatelů tento fakt podceňuje. Protože lidé si v práci neuspokojují

jen své finanční potřeby, ale tráví tam polovinu svého času, a proto je potřeba se v práci cítit dobře. V následující tabulce můžeme vidět, že jsou nefinanční faktory také velice důležité. Finanční odměna je pro ně motivací, ale řada zaměstnanců si potřebuje uspokojit i další potřeby jako je dobrý kolektiv, příjemné pracovní prostředí, dobrá komunikace s nadřízenými.

Vyhodnocení nefinančních faktorů – muži

- **Muži – věková kategorie 18–25 let**

Ve věkové skupině od 18 do 25 let je shledáván jako nejvýznamnější nefinanční motivační faktor příjemné pracovní prostředí. Tímto nefinančním faktorem může být myšleno čisté pracovní prostředí, dobrý kolektiv. Lidé tráví v práci velkou část svého života, a proto je nutné mít vyhovující pracovní podmínky. Zde můžeme konstatovat, že příjemné pracovní prostředí zaměstnancům prospívá, zvyšuje jejich spokojenost a pak také výkonnost, což se logicky odráží na jejich práci. Pro adekvátní pracovní výkony je nezbytné se starat o své zaměstnance a také čisté a pěkné pracovní prostředí. Druhým nejdůležitějším faktorem je stabilita podniku a stabilita zaměstnání. V této věkové kategorii se můžeme domnívat, že muži chtějí zakládat rodiny, a tak potřebují stálé zaměstnání a pravidelný příjem. Dále pak následuje možnost kariérního postupu, pochvala a uznání od nadřízeného za dobře odvedenou práci. Mezi nejméně důležité faktory patří možnost spolupráce v důchodu, což u této věkové kategorie lze předpokládat, že ve stejné firmě nebudou celý svůj život. Nepostradatelný je benefit firemní dopravy do zaměstnání.

- **Muži – věková kategorie 26–30 let**

I zde je primárním nefinančním faktorem stabilita podniku a stabilita zaměstnání. Dále pak také příjemné pracovní prostředí a v neposlední řadě dostatečná komunikace s nadřízenými. Pro úspěšnost firmy a celkového chodu podniku, je komunikace mezi nadřízenými a jejich zaměstnanci velice podstatná. Zde je také důležité získání důvěry zaměstnanců k jejich nadřízeným. Zaměstnanci, kteří nemají dostatečné informace a případnou zpětnou vazbu, nemohou se správně rozhodovat. Firemní odvoz a dovoz do zaměstnání se umístil opět mezi méně důležitými faktory. Také zde spíše upřednostňují možnost dalšího vzdělání a kvalifikace.

- **Muži – věková kategorie 31–40 let**

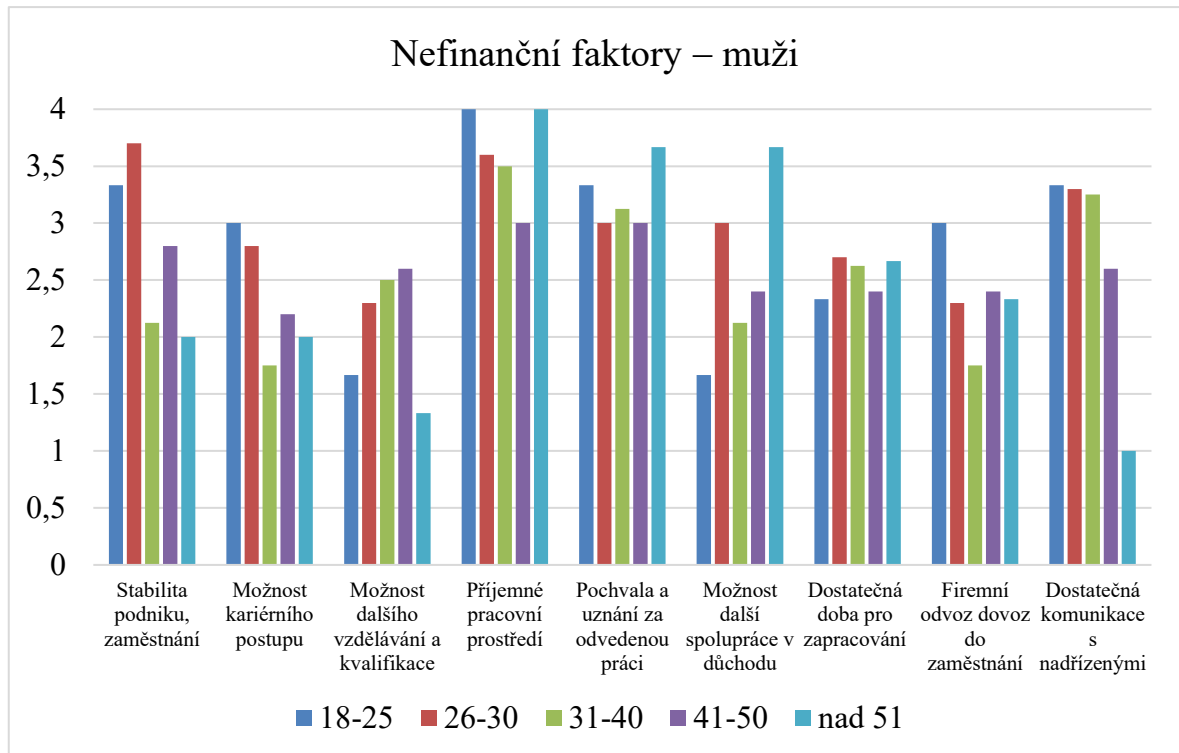
V následující věkové skupině se jednoznačně na prvním místě umístilo příjemné pracovní prostředí. Překvapující je, že stabilita podniku a zaměstnání není hlavní nefinančním faktorem, který shledávají jako motivaci. Naopak jsou motivováni dostatečnou komunikací s nadřízenými a pochvalou a uznáním za odvedenou práci. Pochvala je jedním z nejvíce emočních motivačních prvků vůbec.

- **Muži – věková kategorie 41–50 let**

V kategorii mužů ve věku od 41 do 50 let se vyskytovali respondenti s ukončenou střední školou s výučním listem a maturitou. Respondenti odpověděli, že příjemné pracovní prostředí je pro ně velice důležité. Z osobního dotazování respondentů vyplynulo, že by raději pracovali za méně peněz, ale v příjemném kolektivu a příjemném pracovním prostředí. Proto by také zaměstnavatelé měli tento nefinanční faktor podporovat a rozvíjet. Druhým primárním faktorem dotazování zvolili pochvalu a uznání za odvedenou práci. Pochvala a uznání přináší uspokojení potřeby uznání viz Maslowova pyramida kapitola 2.5, a také seberealizace. Můžeme lze vnést, že při pochvale za dobře odvedenou práci mají zaměstnanci větší motivaci pracovat a pak také dosahovat lepších pracovních výkonů. Jak již bylo dříve zmíněno, tato věkové kategorie shledává jako hlavní motivační prvek z kategorie finančních odměn odměnu za plný počet odpracovaných hodin, což je úzce spjato s pochvalou a uznáním a následnou větší motivací pracovat, a dále pak být odměněn za svoji práci. Naopak nejméně jsou motivováni možnostmi kariérního postupu. Zde lze předpokládat, že tito lidé již jsou v určitém věku a mají rádi stálou a jistou práci.

- **Muži – věková kategorie nad 51 let**

Muži starší 50 let jednoznačně preferují příjemné pracovní prostředí a dobrý kolektiv. Zde můžeme říci, že díky dobrému kolektivu se mohou rozvíjet jednotlivci, ale i celá firma. Jak vyplývá z dotazníkového šetření, morální odměňování jako je pochvala nebo příjemné



pracovní prostředí a kolektiv, je pro pracovníky také důležité. Pracovní podmínky a dobré vztahy v kolektivu poté vedou k lepším výkonům a lepším výsledkům firmy. Muži tohoto věku shledávají jako nepodstatné možnost dalšího vzdělání a kvalifikace. Což může být způsobeno dostatečnými pracovními zkušenostmi a schopnostmi, a tito lidé už nemají další potřebu se vzdělávat nebo prohlubovat své znalosti. Raději preferují pochvalu a uznání za odvedenou práci, která jim dokáže uspokojit jejich osobní potřeby.

Graf 11. Nefinanční faktory – muži

Vyhodnocení nefinančních faktorů – ženy

- **Ženy – věková kategorie 18–25 let**

Ženy ve věkové kategorii od 18 do 25 let jsou zejména motivovány příjemným pracovním prostředím, pochvalou a uznáním za odvedenou práci. Nejméně hodnotily možnost další spolupráce v důchodu, což vzhledem k tomuto věku pochopitelné. Což potvrzuje vyplývá

z výsledků dotazníkového šetření, že právě tyto ženy, jsou nejméně motivovány příspěvky na penzijní a životní pojištění. Další nefinanční faktory, který považují za nedůležité je firemní odvoz a dovoz do zaměstnání. Daleko důležitější je pro ně příspěvek na závodní stravování nebo stravenky.

- **Ženy – věková kategorie 26–30 let**

Primárním nefinančním faktorem v této kategorii je stabilita podniku a stabilní zaměstnání. Při osobním dotazování se ukázalo, že výše platu není hlavním motivačním faktorem, daleko více důležité je stabilita firmy a její postavení na trhu. Od toho se také odvíjí stále pracovní místo. Ženy v tomto věku mohou chtít zakládat rodiny a z tohoto důvodu potřebují stabilní zaměstnání. Zde se ukázalo, že jako další primární nefinanční motivací pro ženy v tomto věku je možnost kariérního postupu. Tento faktor se pro věkovou kategorii žen ukázal jako důležitý. Z výsledků šetření lze indikovat, že ženy chtějí mít možnost kariérního postupu, a tak uspokojit svoji potřebu seberealizace a uznání. Podobně jako u předchozí věkové kategorie je nedůležitým motivačním faktorem možnost spolupráce v důchodu a firemní odvoz a dovoz do zaměstnání. Ostatní motivační faktory se jeví jako průměrná motivace.

- **Ženy – věková kategorie 31–40 let**

Pro ženy v tomto věku ukázaly výsledky dotazníkového šetření, že jako elementární motivací je příjemné pracovní prostředí a pochvala a uznání za dobře odvedenou práci. Těmto faktorům dávají přednost například, před firemním odvozem a dovozem do zaměstnání, který považují za nepodstatný. Raději by upřednostnily příjemné pracovní prostředí, které jak již bylo zmíněno, je hlavním motivačním faktorem u většiny dotazovaných. Dále pak nevidí motivaci v kariérním postupu. Zde lze předpokládat, že mají pracovní pozici, která je naplňuje a nepotřebují postupovat dále. Proto také více upřednostňují stabilita firmy a zaměstnání, kde se tento motivační prvek umístil na předních pozicích.

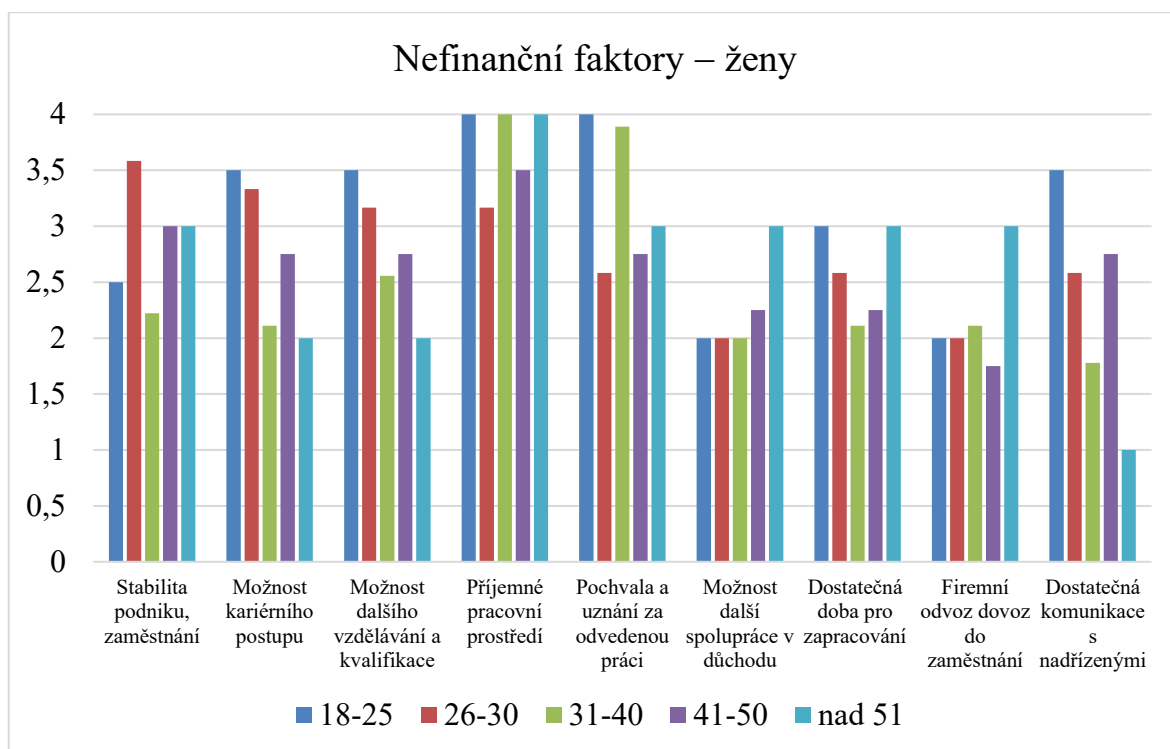
- **Ženy – věková kategorie 41–50 let**

Pro ženy této věkové skupiny je hlavní motivací příjemné pracovní prostředí ve firmě, a také stabilita podniku a zaměstnání. Zde se lze domnívat, jako u předchozí věkové skupiny, že dávají přednost dobrému kolektivu a čistému prostředí i v případě menšího platového ohodnocení. Stabilita podniku a zaměstnání, jak se již ukazuje, je primární pro většinu věkových skupin z řad mužů i žen. Naopak nejsou dostatečně motivovány firemním

odvozem a dovozem do zaměstnání, a také dostatečnou dobou pro zapracování. Vzhledem ke zkušenostem, které v tomto věku mají, je tento faktor nepodstatný.

- **Ženy – věková kategorie nad 51 let**

Mezi hlavní nefinančními faktory se umístilo opět i této skupině příjemné pracovní prostředí. Dále pak shledávají jako primární motivační faktor možnost další spolupráce v důchodu. Zde by se měla firma také zaměřit na motivaci tohoto typu, a ukázat, že si zaměstnanců váží, a poskytovat možnost další spolupráce v důchodu. Jako nejméně důležité se pro tuto skupinu ukázala dostatečná komunikace s nadřízenými



Graf 12. Nefinanční faktory – ženy

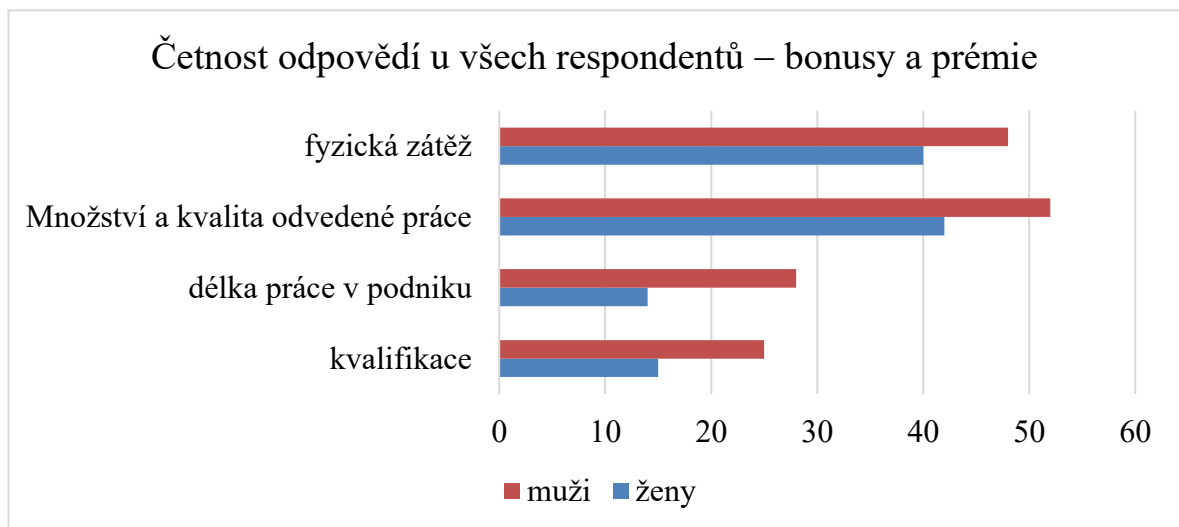
Otázka č. 7 – Jaký faktor by měl podle Vás ovlivnit bonusy a prémie? (můžete vybrat více možností)

Varianty odpovědí	Ženy		Muži		Celkem	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost
Kvalifikace	15	14,2 %	25	23,6 %	40	37,7 %
Délka práce v podniku	14	13,2 %	28	26,4 %	42	39,6 %
Množství a kvalita odvedené práce	42	39,6 %	52	49,1 %	94	88,7 %
Fyzická zátěž	40	37,7 %	48	45,3 %	88	83,0 %

Tab. 8. Četnost odpovědí u všech respondentů k otázce č. 7

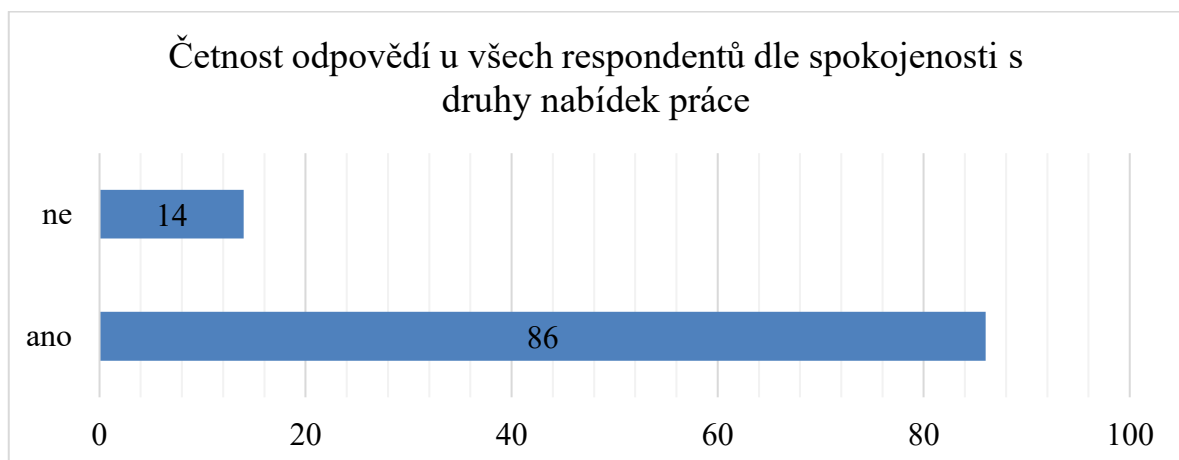
V otázce číslo 7 jsme mapovali, jaké faktory by měly ovlivňovat bonusy a prémie. Respondenti měli na výběr ze čtyř možností, a mohli označit více odpovědí. Proto zde nedávají konečná procenta součet 100 %. Poslední varianta odpovědi dávala možnost vnést vlastní odpověď, což ale žádný respondent nevyužil. V průměru označovali respondenti zhruba 2 faktory.

Z výsledků vyplývá, že mezi nejčastěji uváděné faktory v ovlivnění bonusů a prémie, by mělo být množství a kvalita odvedené práce, ba také fyzická zátěž. Mezi hlavní faktory, které by měli ovlivňovat bonusy a prémie shledali respondenti množství a kvalitu odvedené práce což v procentuálním vyjádření představuje 88,7 % ze všech dotazovaných. Mezi další, hojně preferované faktory, patřila fyzická zátěž. Méně početné zastoupení měla pak kvalifikace a délka práce v podniku. Důvod můžeme hledat v tom, že uchazeči o zaměstnání chtějí být ohodnoceni za odvedenou práci, popřípadě za fyzickou zátěž provozovanou při výkonu práce.



Tab. 9. Četnost odpovědí u všech respondentů k otázce č. 8.

7.7 Otázka č. 8 – Jste spokojeni s druhy nabídek na trhu práce?



Graf 13. Četnost odpovědí u všech respondentů k otázce č. 8

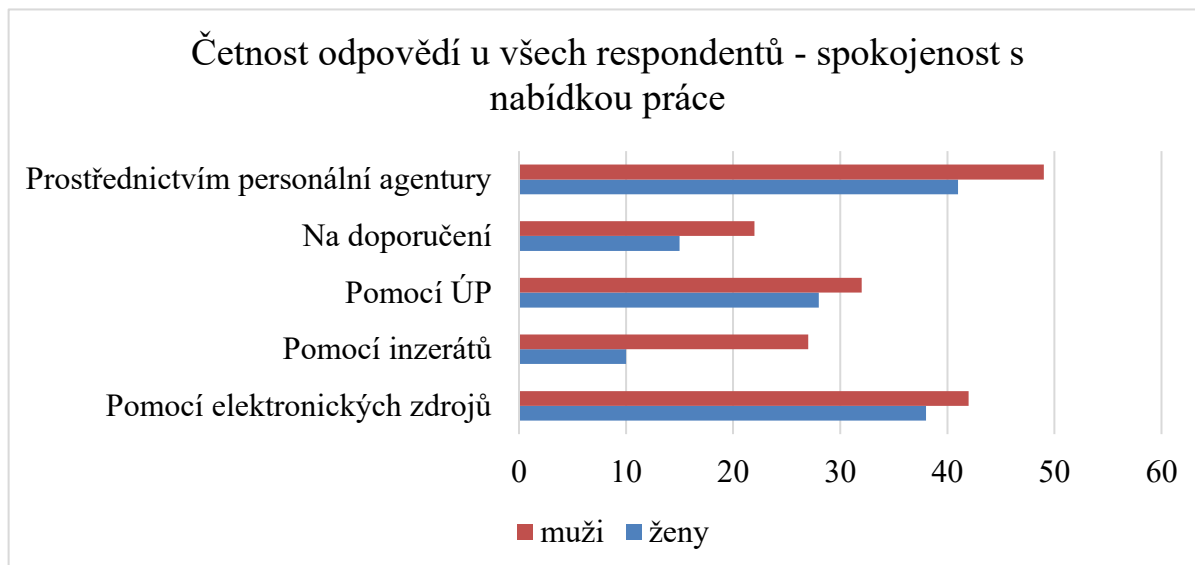
Otázka číslo 8. poukazuje na spokojenost s druhy nabídek práce. Z dotazníkového šetření vyplývá, že 86 respondentů je spokojeno s nabídkou. Zbýlých 14 odpovědělo, že nejsou spokojeni s nabídkou práce. V procentuálním vyjádření jsou respondenti spokojeni s nabídkou práce na trhu na 86 % a nespokojeni jsou ze 13 % z celkového počtu uchazečů.

Varianty odpovědí	Ženy		Muži		Celkem	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost
Pomocí elektronických zdrojů	38	35,8 %	42	39,6 %	80	75,5 %
Pomocí inzerátů	10	9,4 %	27	25,5 %	37	34,9 %
Pomocí ÚP	28	26,4 %	32	30,2 %	60	56,6 %
Na doporučení	15	14,2 %	22	20,8 %	35	33,0 %
Prostřednictvím personální agentury	41	38,7 %	49	46,2 %	90	84,9 %

7.8 Otázka č. 9 – Jakým způsobem hledáte práci?

Tab. 10. Četnost odpovědí u všech respondentů k otázce č. 9

V poslední otázce č. 9 jsme se zabývali hledáním práce uchazečů na výrobní pozice. I v této otázce mohli dotazovaní respondenti označit více odpovědí. Způsobů, jak hledat práci je mnoho, proto jim zde byla také nabídnuta možnost jiné odpovědi v případě, že se odpověď nenachází v uvedené škále. Stejně jako u otázky č. 7 nedávají procenta celkový součet 100 %. Dle tabulky mezi nejčastěji využívané způsoby hledání práce patří elektronické zdroje a personální agentury. Mezi nejfrekventovaněji využívané způsoby hledání práce patří elektronické zdroje jako sociální sítě, webové stránky firem, portály s nabídkou práce, které představují 84,9 % odpovědí ze všech dotazovaných. Druhým nejčastějším způsobem hledání práce jsou personální agentury. Dále se pak umístilo hledání práce pomocí úřadu práce, inzerátů a na doporučení a známých.



Graf 14. Četnost odpovědí všech respondentů k otázce č. 9

8 POROVNÁNÍ NABÍDKY FIREM MOTIVAČNÍCH FAKTORŮ PRO ZÍSKÁNÍ NOVÝCH PRACOVNÍKŮ

Spokojenost pracovníků je důležitým stabilizačním a motivačním faktorem každé firmy. Jak již bylo v předchozích kapitolách zmíněno, v dnešní době je velký problém najít nové a udržet si nové a kvalitní zaměstnance. V následující kapitole bylo zjišťováno, jaké motivační faktory firmy nabízí k získání nových pracovníků do výrobních pozic ve Zlíně a okolí, a zdali se shodují s představami uchazečů o výrobní pozice z realizovaného šetření. Bylo zde zjišťováno, jaké motivační faktory firmy nabízí mimo základní plat. Ve všech případech se jedná o průzkum motivačních faktorů na výrobní pozice, což znamená zejména obsluhu strojů a zařízení.

V náborových inzerátech, které nabízí výrobní společnosti ve Zlíně a blízkém okolí, se nejčastěji objevují finanční odměny. Firmy ale uvádí i nefinanční benefity, jako jsou například stabilita firmy, příjemné pracovní prostředí a dobrý kolektiv, penzijní a životní pojištění, zaučení, vzdělávací kurzy a firemní akce, a v neposlední řadě také možnost kariérního postupu. Byla zde snaha porovnat, zdali jsou nezaměstnaní lidé dostatečně motivováni na výrobní pozice, a zdali je dostatečná nabídka na trhu práce. Bylo zde zjištěno, že nabídka volných pozic je poměrně značná. Firmy se snaží získat a motivovat zaměstnance různými způsoby, jak finanční odměnou, tak nefinančními bonusy, které jsou pro ně také důležité při nástupu do výrobních pozic.

8.1 Firma ABC

Firma XY nabízí různé pozice ve výrobě. Základní plat až 30.000 Kč, super prémie a benefity.

„Pro známou mezinárodní společnost v Otrokovicích, která patří k předním světovým dodavatelům automobilového průmyslu, hledáme šikovné pracovníky na různé pozice ve výrobě pneumatik. Práce je svým charakterem vhodnější spíše pro muže. Nástup je možný ihned, nebo dle dohody. Místo výkonu práce: Otrokovice.“ (jobs.cz, © 1996–2017).

Firma nabízí:

- dlouhodobou spolupráci na HPP,
- stabilita firmy,
- příplatky,
- nadstandartní prémie (13. a 14. plat),

- 5 týdnů dovolené,
- možnost kariérního postupu,
- zvýhodněné stravování,
- příjemné a moderní pracovní prostředí,
- proplácení přesčasů,
- snadná dopravní dostupnost (jobs.cz, © 1996–2017).

Jak můžeme vidět, firma zde nabízí celou řadu benefitů jak finančních, tak nefinančních. Mezi klíčové finanční faktory, kromě základní mzdy patří proplácení přesčasů, 13. a 14. plat, příplatky a příspěvek na stravování. Mezi nefinanční faktory lze zařadit nabídku práce ve stabilní společnosti, která nabízí pozici na hlavní pracovní poměr. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že pro pracovníky je velkou motivací stabilní společnost a zaměstnání. Dále pak 5. týdnů dovolené, možnost kariérního postupu, příjemné a moderní pracovní prostředí, firma uvádí také jako benefit. Z výsledků šetření vyplynulo, že pro řadu pracovníků je pracovní prostředí velice důležitým nefinančním faktorem. Dále pak snadná dopravní dostupnost do práce, což je také velkou výhodou pro pracovníky, kteří nemají své vlastní dopravní prostředky a musí se dopravovat městskou hromadnou dopravou. Jak již bylo řečeno, zde firma využívá jak finančních, tak nefinančních benefitů k získání nových zaměstnanců.

8.2 Firma XY

„Nabízí volná pracovní místa pro CNC soustružníka a operátor výroby. Společnost zabývající se strojírenskou výrobou a výrobou strojírenských komponentů. Základní plat 31 000 Kč v čisté mzdě + zdarma ubytování pro zaměstnance.“ (jobs.cz, © 1996–2017).

Firma nabízí:

- volná místa na HPP, stabilní zaměstnaná,
- mzda 140 Kč/hod,
- příplatky za odpolední a noční směny,
- příplatky za nepřetržitý provoz,
- měsíční prémie za plnění norem,
- docházkový bonus,
- denní diety 171Kč,
- možnost proplácených přesčasů,

- 25 dní dovolené,
- dostatečná doba pro zaučení,
- příspěvky na dopravu,
- ubytování zdarma při 163 odpracovaných hodinách (jobs.cz, © 1996–2017).

Firma ABC, uvádí, že hledá pracovní místa na pozici CNC soustružníka a operátora výroby. Zde zaměstnavatel poskytuje také mnoho benefitů z finanční a nefinanční řady. Jako klíčový finanční motivační faktor zaměstnavatel nabízí, stejně jako předešlá společnost, místo na hlavní pracovní poměr ve stabilní společnosti. Na rozdíl od předchozí firmy, zde zaměstnavatel poskytuje měsíční prémii za splnění norem, a také docházkový bonus za plný počet odpracovaných hodin. Dalším finančním benefitem jsou denní diety, které činí 171 Kč na jednoho zaměstnance, což je nadstandardní, a může být lákavé pro spoustu lidí. Dále pak příplatky za odpolední a noční směnu a také za nepřetržitý provoz. Velkým benefitem, který firma nabízí, je možnost ubytování zdarma, v případě splnění podmínky 163 odpracovaných hodin. Což by mohli uvítat například zaměstnanci, kteří bydlí daleko nebo se vyskytují v těžké životní situaci. V neposlední řadě také nabízí příspěvek na dopravu, který se v dotazníkové šetření ukázal pro uchazeče jako nezajímavý. Dalším z nefinančních benefitů je dostatečná doba pro zaučení. Zde má zaměstnanec čas na řádné zaučení, které je důležité jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele.

8.3 Firma E2E partner

Firma nabízí práci na obsluhu strojů. Není zde nutná praxe, firma zajistí zaškolení. Provoz na 2 nebo 4 směny. Pro výrobní závod sídlící ve Zlíně, hledáme několik vhodných kandidátů na pozici obsluha strojů.

Firma nabízí:

- 5 týdnů dovolené,
- penzijní připojištění,
- 13. a 14. plat,
- dlouhodobé a stabilní zaměstnání,
- příspěvky na stravování,
- bonusy a prémie,
- vzdělávací kurzy a školení,
- firemní akce (jobs.cz, © 1996–2017).

Firma nabízí o něco méně benefitů než předchozí společnosti. Hlavním motivačním faktorem pro získání nových pracovníků uvádí kromě mzdy, 13. a 14. plat, kterým jsou zaměstnanci odměňováni. Dále pak z finančních faktorů jsou to příspěvky na stravování, bonusy a prémie. Z nefinanční motivace uvádějí 5 týdnů dovolené navíc, jako předchozí firmy, dále pak penzijní připojištění, stabilitu firmy, vzdělávací kurzy a školení, a také firemní akce, které mohou vést ke zlepšení kolektivu pracovníků a zpříjemnění pracovního prostředí.

8.4 Firma Epos spol. s.r.o.

„Společnost Epos spol. s r.o. se specializuje na zpracování a potisk papíru do rolí, formulářů a lístků pro záznamové a registrační přístroje, pokladny, ruličkovačky mincí, parkovací automaty, ATM bankomaty, kotoučky pro digitální tachografy, vyvolávací systémy a zařízení na výdej jízdenek (MHD, IDS). Na trhu působí již 25 let. Firma hledá člověka na pozici operátor výroby.“ (práce.cz, © 1996–2017)

Firma nabízí:

- výborné platové ohodnocení,
- práci v příjemném kolektivu rodinné společnosti s 25letou tradicí,
- 13. plat,
- stravenky,
- firemní mobilní číslo,
- příspěvek na kulturu, pracovní oděv, dopravné,
- možnost zapůjčení firemních vozů pro soukromé účely,
- finanční odměny za zlepšovací návrhy pro společnost,
- penzijní připojištění nebo životní pojištění (práce.cz, © 1996–2017).

Poslední vybranou firmou, je také výrobní společnost, hledající zaměstnance do výrobních pozic. Zde firma nabízí výborné platové ohodnocení, 13. plat, stravenky, příspěvky na různé kulturní akce. Mají zde také příspěvky na dopravu a zaměstnanci dostávají jednotné firemní oděvy. Další motivační faktor je finanční odměna za zlepšovací návrhy společnosti. Zaměstnanci mohou navrhopvat a přinášet nápady, které by usnadnily pracovní postupy a procesy a za to jsou pak odměněni. Mezi nefinanční faktory uvádí příjemné pracovní prostředí, firemní mobilní číslo, a také možnost zapůjčení automobilu.

9 ZHODNOCENÍ, DOPORUČENÍ

Lidský faktor je klíčový zdrojem pro organizace a hraje hlavní roli v prosperitě firmy. Lze tedy říct, že dobře motivovaní zaměstnanci odvádějí dobré pracovní výkony, a proto je nutné se věnovat systému odměňování zaměstnanců.

Cílem práce bylo popsat pojem motivace a pohlížet na ni jako na celek. Dále pak zjistit, jaká je motivace pro nezaměstnané lidi pracovat na výrobních pozicích, a zdali jsou spokojeni s nabídkou na trhu práce. V případě, že firmy poskytují určitý druh motivačních systémů zaměstnanců, je pro ně jednodušší najít a přilákat kvalitní zaměstnance, a také si je udržet. Tato pracovní síla tvoří zásadní konkurenční výhodu na trhu. V dnešní době je těžké najít kvalitní pracovní sílu, ale ještě těžší je si ji udržet. Lze říci, že motivace je základním prvkem v každé organizaci nebo by měla být.

9.1 Hlavní motivační faktory

Z dotazníků, které byly rozdány mezi nezaměstnané lidi, byly zjištěny potřebné informace o skutečnosti, jaká je motivace pro nástup do výrobních pozic. Zejména se ukázalo, že nefinanční forma odměňování je velkým zdrojem motivace pro většinu dotazovaných respondentů, kdy a řadu finančních faktorů považují za samozřejmost. Dále bylo potvrzeno, že preference a potřeby se mění s věkem respondentů.

Hlavní motivační faktory z pohledu všech respondentů jsou zejména:

- **pravidelné měsíční prémie za výkon,**
- **odměna za plný počet odpracovaných hodin,**
- **příspěvek na stravenky, popřípadě závodní stravování.**

V sekci nefinančních faktorů je nejvíce důležité pro respondenty:

- **příjemné pracovní prostředí a dobrý kolektiv,**
- **stabilita podniku a zaměstnání,**
- **pochvala a uznání za odvedenou práci.**

Zaměstnavatelé ve Zlínském kraji nabízí při nástupu na výrobní pozice motivační faktory, které se shodují s potřebami dotazovaných. Jedná se zejména o příplatky za přesčasovou práci, což zájemci o práci shledávali jako důležitý motivační faktor. Dále pak nabízejí měsíční prémie za odvedený výkon, který byly jedním z hlavních finančních faktorů pro

dotazované. Také se v inzerci objevuje příspěvek na stravování nebo stravenky, který se z dotazníkového šetření ukázal jako nejdůležitější z řad příspěvků od firmy. Lze konstatovat, že někteří zaměstnavatelé již kladou důraz na nefinanční motivaci, jako je práce ve stabilním podniku nebo dostatečná doba pro zaučení. Zde můžeme říct, že výsledky z dotazníkového šetření a srovnání nabídky firem splnilo svůj účel a poukázalo, že firmy nabízejí motivační faktory, které se shodují s potřebami a motivací nezaměstnaných lidí. Nabídka motivačních faktorů je široká, nicméně bych doporučila, aby se zaměstnavatelé zabývali také tím, jak se odlišit od ostatních firem a získat konkurenční výhodu, která jim tak může zajistit kvalitní pracovníky do výrobních pozic. Tohoto mohou firmy docílit například oceněním zaměstnanců za odvedenou práci. Zaměstnanci si tuto informaci předávají mezi sebou i v rámci své rodiny a známých, že si jich firma váží, že je tam příjemné pracovní prostředí. Všechny tyto faktory jsou pro získání nových pracovníků stěžejní.

Zde bych doporučila, aby se firmy ještě více zaměřily na nefinanční motivační faktory. Jedná se o levný, ale účinný motivační faktor – například pochvala a uznání, které nejsou zátěží pro firmy, jsou mnohdy podstatnější než finanční ohodnocení. Zde je důležitá odborná znalost a proškolení vedoucích pracovníků. Nabízí se tak silný nástroj, jak prostřednictvím uspokojení potřeby uznání, mohou zaměstnavatelé získat kvalitní a loajální pracovníky, aniž by se jednalo o významnou finanční investici. Je potřeba mít dobře propracovanou interní PR, díky níž vychází dobré doporučení od spokojených zaměstnanců. Primárními motivačními faktory pro zaměstnance jsou zájem a zpětná vazba, důvěra v nadřízeného a celé společnosti i kvalita pracovních vztahů. Je potřeba starat se o příjemné pracovní prostředí a dát zaměstnanci dostatečnou dobu pro zapracování se. Popřípadě možnost kariérního postupu nebo možnost dalšího vzdělání a kvalifikace.

9.2 Komunikační kanály při hledání pracovníků

Z analýzy vyplývá, že nezaměstnaní jsou spíše spokojeni s druhy nabídek práce na trhu a často využívají internetové zdroje a personální agentury.

Na základě dotazníkového šetření mohou dále doporučit, aby firmy budovaly obecné povědomí o své existenci i své personální politice, k čemuž existuje řada marketingových nástrojů.

Důležitá je také celková spokojenost současných zaměstnanců dané firmy, protože tyto lidé vytváří reklamu pro firmu nejen na pracovním trhu. Zaměstnavatelé by měli informovat své pracovníky, aby také věděli, co motivace vůbec znamená, a také že to není samozřejmostí, ale výhodou pro ně.

Další z mých doporučení, které navazuje na výsledky dotazníkového šetření, je zavedení programu doporučení zaměstnanců zaměstnancem. Pro tento program by mohl být vytvořen propagační materiál, který by byl vyvěšen pro zaměstnance na nástěnce nebo v prostorách všem přístupným, jako je závodní jídelna. Aby zaměstnanci byli také zapojeni do hledání nových pracovníků, a také za to byli odměněni. Tento propagační materiál je velice levný a účinný. Je to způsob motivace pro stávající zaměstnance, jak jim dát možnost zapojit se do hledání nových spolupracovníků a zároveň získat peníze navíc. Tento program podporuje pocit odpovědnosti a podílu na chodu firmy. V tomto případě se jedná o chytrou HR strategii, která pomůže nalézt nové a ověřené zaměstnance. Doporučení zaměstnanci patří mezi nejkvalitnější a nejpracovitější lidi, a také se tímto programem dají ušetřit peníze za nákladnou inzerci, popřípadě personální agentury. Nejpodstatnější však je, že doporučení kandidáti mají podstatné informace a nepotřebují tolik času na rozmýšlení nebo hledání výhodnější pracovní nabídky.

ZÁVĚR

Bakalářská práce byla zaměřena na motivaci zaměstnanců na výrobních pozicích. Cílem zde bylo najít odpověď na otázku, jakým způsobem je možné zaměstnance motivovat, aby pro ně byla práce nejen povinností, ale také uspokojením, tzn. jak vhodně zaměstnance motivovat pro kvalitní pracovní výkony.

Teoretická část popisovala pojem motivace coby nástroje, a to jak na úrovni psychologické, ekonomické, tak i komunikační. Odměňování a motivace zaměstnanců je jednou ze základních a nejdůležitějších činností personálního oddělení a je rovněž jednou ze základních strategií každého zaměstnavatele, jak získat a udržet kvalitní pracovní sílu.

Součástí praktické části této bakalářské práce, bylo zjistit hlavní motivaci na výrobní pozice pomocí dotazníkového šetření a porovnat výsledek s aktuálními nabídkami 4 výrobních podniků ve Zlíně a blízkém okolí.

Dotazníkové šetření naplnilo cíle práce a poukázalo na to, jak zlepšit pracovní prostředí a jak zlepšit nabídku na trhu práce. K nástupu do výrobních pozic je pro uchazeče důležitá jak finanční, tak nefinanční stránka odměn.

Dále bylo zkoumáno, zdali jsou zájemci o práci dostatečně motivováni při nástupu do nového zaměstnání. A také, jestli jsou nezaměstnaní spokojeni s nabídkou na trhu práce, a jestli jsou pozice pro ně dostatečně zajímavé.

Jak bylo z dotazníkového šetření zjištěno, požadavky nezaměstnaných lidí se neliší výrazně od nabídky firem. Co bych dále firmám doporučila je, zaměřit se ještě více na nefinanční faktory, jako je kvalita pracovního prostředí, stabilita zaměstnání, dobré vztahy a častější využívání pochval a uznání za odvedenou práci.

Dalším bodem je zaměření se nejen na potenciální uchazeče, ale zejména na stávající zaměstnance, kteří, pokud jsou spokojeni, tak šíří firmě pozitivní reklamu a mohou se stát významným komunikačním kanálem při oslovování potenciálních uchazečů.

Dotazníkové šetření naplnilo cíle práce a poukázalo na to, jak zlepšit pracovní prostředí a jak zlepšit nabídku na trhu práce. Dalším přínosem práce je, i pro mne osobně, poznání, že řada motivačních faktorů se skrývá v detailech, jako je dostatečná komunikace s nadřízenými nebo schopnost lidí pochválit. Ne vše je závislé pouze na penězích, zvláště,

pokud k pracovníkům přistupujeme nikoliv jako k výrobnímu prostředku, ale jako osobnostem, k lidem, jenž mají své potřeby, svá přání a tužby.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing. 184 s. ISBN 80-86851-00-1.
2. ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
3. ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. BĚLOHLÁVEK, František, 2010. *15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada. 128 s. ISBN 978-80-247-3001-1.
5. BUCHTOVÁ, Božena, 2002. *Nezaměstnanost: psychologický, ekonomický a sociální problém*. Praha: Grada. 240 s. ISBN 80-247-9006-8.
6. BRUCE, Anne, 2003. *How to motivate every employee: 24 proven tactics to spark productivity in the workplace*. New York: McGraw-Hill, 2003. 65 s. ISBN 0071413332.
7. DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
8. HAGUE, Paul, 2003. *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. Praha: Computer Press. 234 s. ISBN 80-7226-917-8.
9. *Jak hledat práci*, 2016. [online]. [cit. 2017 04 17]. Dostupný z <https://managementmania.com/cs/jak-hledat-praci>.
10. KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
11. KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
12. KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
13. KRÁLOVÁ, Jana, 2016. *Česko má nejvíce volných pracovních míst v celé EU*. [online]. [cit. 2017 04 17]. Dostupný z <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ceskoma-nejvice-volnych-pracovnich-mist-v-cele-eu-i-proto-z/r~75094edcc3cd11e693ed0025900fea04/?redirected=1489517227>.

14. *Motivace, dělení motivů, sebezáchovné (biologické), psychické a sociální motivy.* [online]. [cit. 2017 04 17]. Dostupný z <http://www.studiumpsychologie.cz/obecna-psychologie/12-motivace-deleni-motivu.html>.
15. MUSIL, Jiří, 2003. *Psychologické aspekty vedení a řízení lidí.* Praha: Ústav práva a právní vědy. 144 s. ISBN 978-80-905247-3-6.
16. NEŠČÁKOVÁ, Libuše a Lucie MARELOVÁ, 2013. *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony: krok za krokem.* Praha: Grada. 256 s. ISBN 978-80-247-4622-7.
17. *Obsluha CNC frézy,* 2017. [online]. [cit. 2017 04 17]. Dostupný z <http://www.jobs.cz/rpd/1178447310/?rps=233>.
18. *Obsluha strojů,* 2017. [online]. [cit. 2017 04 17]. Dostupný z <http://www.jobs.cz/rpd/1118155646/?rps=233>.
19. *Operátor výroby,* 2017. [online]. [cit. 2017 04 17]. Dostupný z <https://www.prace.cz/nabidka/1194992007/?rps=77>.
20. *Různé pozice ve výrobě,* 2017. [online]. [cit. 2017 04 17]. Dostupný z <http://www.jobs.cz/rpd/1197010763/?rps=233>.
21. *Statistika rok 2016,* 2016. [online]. [cit. 2017 04 17]. Dostupný z https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/zlk/statistika/rok_2016/info_o_tp_led_n16.pdf.
22. ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty.* 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-247-5870 1.
23. ŠUBRT, Bořivoj, 2014. *Obsluha mzdy a platu.* Olomouc: ANAG. 552 s. ISBN 978-80-7263-887-1.
24. VESELÁ, Jana a Petra KANIOKOVÁ VESELÁ, 2011. *Sociologické aspekty managementu.* Praha: Grada. 200 s. ISBN 978-80-247-2792-9.
25. VYBÍHAL, Václav, 2017. *Mzdové účetnictví 2017: praktický průvodce.* Praha: Grada. 464 s. ISBN 978-80-271-0426-0.
26. WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti.* Praha: Grada. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Schéma procesu motivace	16
Obr. 2. Maslowova pyramida potřeb	19
Obr. 3. Počet uchazečů o zaměstnání ve Zlínském kraji dle měsíců	29

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Četnost odpovědí u všech respondentů k otázce č. 2	40
Tab. 2. Četnost odpovědí u všech respondentů k otázce č. 3	41
Tab. 3. Četnost odpovědí u všech respondentů k otázce č. 4	43
Tab. 4. Četnost odpovědí u všech respondentů k otázce č. 5 (finanční odměny).....	44
Tab. 5. Četnost odpovědí u všech respondentů k otázce č. 5 (příspěvky od firmy)	50
Tab. 6. Četnost odpovědí u všech respondentů k otázce č. 5 (ostatní mimořádné odměny).....	56
Tab. 7. Četnost odpovědí u všech respondentů k otázce č. 6 (nefinanční faktory)	61
Tab. 8. Četnost odpovědí u všech respondentů k otázce č. 7	67
Tab. 9. Četnost odpovědí u všech respondentů k otázce č. 9	70

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Četnost odpovědí u všech respondentů k otázce č. 1	39
Graf 2. Četnost odpovědí u všech respondentů k otázce č. 2	41
Graf 3. Četnost odpovědí u všech respondentů k otázce č. 3	42
Graf 4. Četnost odpovědí u všech respondentů k otázce č. 4	44
Graf 5. Finanční odměny – muži	47
Graf 6. Finanční odměny – ženy.....	49
Graf 7. Příspěvky od firmy – muži	51
Graf 8. Příspěvky od firmy – ženy.....	55
Graf 9. Mimořádné odměny – muži.....	58
Graf 10. Mimořádné odměny – ženy	60
Graf 11. Nefinanční faktory – muži.....	64
Graf 12. Nefinanční faktory – ženy	66
Graf 13. Četnost odpovědí u všech respondentů k otázce č. 8.	68
Graf 14. Četnost odpovědí všech respondentů k otázce č. 9.	71

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dobrý den,

pro vypracování mé bakalářské práce Vás žádám o pomoc a spolupráci s vyplněním přiloženého dotazníku na téma: „Analýza motivačních faktorů na výrobních pozicích“.

Cílem dotazníku je zjistit, jaké druhy a formy motivace (odměn) jsou pro Vás nejdůležitější.

Na základě vašich odpovědí chci navrhnout opatření, která by přispěla zaměstnavatelům poznat, jak lépe a účinněji nastavit formy odměn, aby pro Vás byly zajímavé a motivační.

Ujišťuji Vás, že odpovědi jsou anonymní. Aby bylo možné dotazník vyhodnotit, prosím o vyplnění všech odpovědí.

Všechny získané informace budou sloužit pro vypracování mé bakalářské práce.

Děkuji

Lucie Slobodová

1. Jste:

- Muž
- Žena

2. Věková kategorie:

- 18 – 25 let
- 26 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- Nad 51 let

3. Dosažené vzdělání:

- Základní vzdělání
- Střední odborné vzdělání (výuční list)
- Střední odborné vzdělání (s maturitou)
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské

4. Jak dlouho práci hledáte (označte křížkem)?

- Půl roku
- Do 1 rok
- Do 2 let
- 2 roky a více
- Pracuji pouze brigádně

5. Co je pro Vás hlavní motivací při výkonu práce?
 Ohodnoťte následující faktory (zakřížkujte od velmi důležité po nedůležité)
 označte křížkem.

Finanční odměny	Velmi důležité	Důležité	Méně důležité	Nedůležité
Pravidelné měsíční prémie za výkon				
Příplatek za odpolední směnu				
Roční prémie				
Proplacení nemocenských dávek do 100 % výdělku				
Proplacení přesčasu				
Odměna za plný počet odpracovaných hodin				

Příspěvky od firmy	Velmi důležité	Důležité	Méně důležité	Nedůležité
Příspěvek na penzijní a životní pojištění				
Příspěvek na dopravu				
Příspěvek na bydlení (v tíživé situaci)				
Příspěvek na stravování, stravenky				
Odměna za odpracované roky ve firmě				

Ostatní mimořádné odměny	Velmi důležité	důležité	Méně důležité	Nedůležité
Odměna při narození dítěte				
Odměna za odchod od penze				
Odměna za darování krve				
Odměna k životnímu jubileu				

Jiné – jaké (uved'te).....

6. Co je pro Vás největší motivací z hlediska nefinančních benefitů?
Ohodnoťte následující faktory (zakřížkujte od velmi důležité po nedůležité)
označte křížkem.

Nefinanční faktory	Velmi důležité	důležité	Méně důležité	Nedůležité
Stabilita podniku, zaměstnání				
Možnost kariérního postupu				
Možnost dalšího vzdělávání a kvalifikace				
Příjemné pracovní prostředí				
Pochvala a uznání za odvedenou práci				
Možnost další spolupráce v důchodu				
Dostatečná doba pro zapracování				
Firemní odvoz dovoz do zaměstnání				
Dostatečná komunikace s nadřízenými				

Jiné – jaké (uved'te).....

7. Jaký faktor by měl podle Vás ovlivňovat bonusy a prémie (můžete vybrat z více možností)?

- Kvalifikace
- Délka práce v podniku
- Množství a kvalita odvedené práce
- Fyzická zátěž

Jiné – jaké (uved'te).....

8. Jste spokojeni s druhy nabídek na trhu práce?

- Ano
- Ne

9. Jakým způsobem hledáte práci (můžete vybrat z více možností)?

- Pomocí elektronických zdrojů (FB, stránky firem, portály s nabídkou práce, ...)
- Pomocí inzerátů (tisková forma)
- Pomocí úřadu práce
- Na doporučení (přítele – kolegy)
- Prostřednictvím personální agentury

Jiné – jaké (uved'te).....