

Analýza motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Martina Kolářová

Bakalářská práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav ekonomie

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Martina Kolářová**
Osobní číslo: **M19687**
Studijní program: **B0413A050024 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Analýza motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky týkající se motivace zaměstnanců a motivačního systému.

II. Praktická část

- Provedte analýzu motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti formou dotazníkového šetření.
- Na základě analýzy navrhněte doporučení pro zlepšení motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-2475-258-7.
- ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and better leadership and management*. Fourth edition. London: Kogan Page, 2016, 447 s. ISBN 978-0749-478-15-5.
- KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-2472-497-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, 157 s. ISBN 978-80-2710-227-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.**
Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce: **11. února 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **20. května 2022**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/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 diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/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 diplomovou/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 – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/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 diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/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 diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Martina Kolářová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu motivace zaměstnanců ve společnosti KLEIN automotive s. r. o., konkrétně THP zaměstnanců společnosti. Cílem této práce je zhodnocení situace ve společnosti, co se týče motivace a spokojenosti a poskytnutí návrhů na zlepšení nynější situace. Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy v oblasti motivace. Jsou zde uvedeny taktéž poznatky, které se věnují odměňování zaměstnanců. V praktické části je uvedena charakteristika vybrané společnosti, analýza motivace a spokojenosti zaměstnanců formou dotazníkového šetření a zhodnocení současného stavu motivace zaměstnanců. V závěru práce jsou uvedeny návrhy a doporučení na zlepšení motivace a spokojenosti THP zaměstnanců společnosti.

Klíčová slova: motivace, spokojenost, odměňování, benefity, zaměstnanci (THP), motivační program

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on the analysis of employee motivation in the company KLEIN automotive s. r. o., specifically white-collar workers of the company. The aim of this thesis is to evaluate the situation in the company as for motivation and satisfaction and to provide suggestions for improving the current situation. The bachelor thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part defines the basic terms in the field of motivation. There are also findings that relate with the remuneration of employees. The practical part contains the characteristics of the selected company, the analysis of the motivation and satisfaction of employees in the form of a questionnaire survey and an evaluation of the current situation of employee motivation. At the end of the thesis there are suggestions and recommendations for improving the motivation and satisfaction of white-collar workers of the company.

Keywords: motivation, satisfaction, remuneration, benefits, employees (white-collar workers), motivation program

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Kamilu Dobešovi, Ph. D. za cenné rady, vynikající spolupráci, ochotu, vstřícný přístup, věnovaný čas, a hlavně za vynikající vedení po celou dobu zpracování práce.

Dále bych ráda poděkovala panu Martinu Šlesingrovi a slečně bc. Gabriele Kadlčíkové za výbornou spolupráci a poskytnutí potřebných informací. Zároveň bych chtěla poděkovat THP zaměstnancům společnosti KLEIN automotive, s. r. o. za ochotu zapojení do dotazníkového šetření.

„Když nejde o život, nejde o nic.“

Jan Werich

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI.....	13
1.1.1 Řízení lidského kapitálu.....	13
1.1.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	14
1.1.3 Zpětná vazba.....	15
1.1.4 Pracovní vztahy.....	15
1.1.5 Pracovní prostředí.....	15
1.1.6 Bezpečnost práce a ochrana zdraví.....	16
2 ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ POJMŮ	17
2.1 MOTIVACE.....	17
2.2 MOTIV.....	17
2.3 STIMULACE.....	18
2.4 STIMUL.....	18
2.5 POTŘEBY.....	19
2.6 TYPY MOTIVACE.....	19
2.6.1 Vnitřní motivace.....	20
2.6.2 Vnější motivace.....	20
2.6.3 Hmotná motivace.....	20
2.6.4 Nehmotná motivace.....	20
2.6.5 Pozitivní a negativní motivace.....	20
3 MOTIVAČNÍ TEORIE	21
3.1 TEORIE INSTRUMENTALITY.....	21
3.2 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH.....	21
3.2.1 Maslowova teorie potřeb.....	22
3.2.2 Herzbergova teorie motivačních a hygienických faktorů.....	23
3.2.3 Alderferova teorie tří kategorií potřeb.....	23
3.2.4 McClellandova teorie tří potřeb.....	24
3.3 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES.....	24
3.3.1 Vroomova teorie očekávání.....	24
3.3.2 Teorie posilování.....	25
3.3.3 Lathamova a Lockeho teorie stanovení cíle.....	25
3.3.4 Adamsova teorie spravedlnosti.....	25
3.3.5 Teorie sociálního učení.....	25
3.3.6 Teorie kognitivního hodnocení.....	25
3.4 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA TYPOLOGII PRACOVNÍKŮ.....	26
3.4.1 Teorie XY.....	26

3.4.2	Moderní teorie	26
4	PRACOVNÍ SPOKOJENOST	28
4.1	FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOST	28
4.2	ZKOUMÁNÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	28
5	MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU.....	30
5.1	CHARAKTERISTIKA MOTIVAČNÍHO PROGRAMU	30
5.2	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	30
6	ZPŮSOB ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	32
6.1	TVORBA MZDOVÝCH STUPŇŮ	33
6.1.1	Struktura úzkých stupňů.....	34
6.1.2	Struktura širokých stupňů	34
6.1.3	Širokopásmová struktura.....	34
6.2	ZÁKLADNÍ MZDOVÉ FORMY.....	35
6.3	DOPLŇKOVÉ MZDOVÉ FORMY	35
6.3.1	Prémie	35
6.3.2	Osobní ohodnocení.....	36
6.3.3	Podíly na hospodářských výsledcích organizace	36
6.3.4	Příplatky	36
6.3.5	Ostatní výplaty	36
7	SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	37
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	39
8	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI KLEIN AUTOMOTIVE, S. R. O.	40
8.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	41
8.2	HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	42
8.3	VIZE A STRATEGIE SPOLEČNOSTI	43
8.4	ZÁKLADNÍ STRUKTURA THP ZAMĚSTNANCŮ	44
8.5	FLUKTUACE THP ZAMĚSTNANCŮ	46
8.6	VYBRANÉ PERSONÁLNÍ UKAZATELE	47
8.6.1	Podíl mzdových nákladů na osobních nákladech na jednoho zaměstnance	49
8.6.2	Celkový podíl tržeb v tuzemsku a zahraničí rozšířený o přepočtení na jednoho zaměstnance	50
8.7	SPOLEČNOST A PANDEMIE COVID-19	51
8.8	SHRUTÍ.....	52
9	SWOT ANALÝZA	53
9.1	IFE A EFE MATICE	55
10	MOTIVAČNÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI.....	57
10.1	OSOBNÍ OHODNOCENÍ.....	57

10.2	ODMĚNY A PRÉMIE	57
10.3	BENEFITY	57
11	ANALÝZA MOTIVACE A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	61
11.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	61
11.2	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	62
11.2.1	Identifikační otázky.....	62
11.2.2	Otázky týkající se motivace a spokojenosti THP zaměstnanců společnosti.....	65
11.3	VYHODNOCENÍ STANOVENÝCH HYPOTÉZ	79
12	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	83
12.1	CAFETERIA SYSTÉM.....	83
12.2	OBMĚNA BENEFITŮ	84
12.3	VYŠŠÍ INFORMOVANOST A KOMUNIKACE	85
	ZÁVĚR	86
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	88
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	91
	SEZNAM OBRÁZKŮ	92
	SEZNAM TABULEK.....	93
	SEZNAM GRAFŮ	94
	SEZNAM PŘÍLOH	95
	PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK.....	96
	PŘÍLOHA P II: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	101
	PŘÍLOHA P III: TESTOVÁNÍ STATISTICKÝCH HYPOTÉZ.....	106

ÚVOD

Motivace je označována jako proces povzbuzování sebe a jiných pracovníků k činnosti, dosažení cílů podniku nebo cílů osobních. Je značně důležitá, jelikož motivovaní lidé pracují usilovněji, jsou vstřícnější a ochotnější, dopouštějí se menšího počtu chyb a vyvolávají méně problémů či konfliktů. Motivace zaměstnanců je úkolem vedoucích pracovníků a je potřeba jí věnovat velkou pozornost, jelikož spokojení a motivovaní zaměstnanci jsou největším bohatstvím jakékoliv společnosti. Je k dispozici několik možností, jak zaměstnance motivovat, a to od finančních odměn (hmotná motivace), přes pochvalu a uznání (nehmotná motivace) až po benefity, které je důležité na základě současné situace a trendů v motivačním programu obměňovat.

V teoretické části jsou vysvětleny pojmy týkající se lidských zdrojů a rovněž základní pojmy týkající se motivace, kterými jsou samotná motivace, stimulace, motiv a stimul. Jsou zde taktéž objasněny rozdíly mezi nimi. Dále je zde uvedeno, co zahrnuje motivace vnější, vnitřní, hmotná, nehmotná, pozitivní a negativní. Následující kapitola se věnuje motivačním teoriím – Teorii instrumentality, Teorii zaměřené na obsah, Teorii zaměřené na proces, Teorii zaměřené na typologii pracovníků a jejich základním představitelům. S motivací úzce souvisí pracovní spokojenost, které je věnována následující kapitola. Předposlední kapitola se zabývá motivačním programem a benefity. Jelikož je odměňování pro motivaci klíčové, v poslední kapitole je uveden způsob odměňování zaměstnanců a vše, co s ním souvisí.

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na analyzovanou společnost KLEIN automotive, s. r. o. Jsou zde uvedeny základní informace o společnosti, organizační struktura, historie, vize a cíle a vybrané personální ukazatele. Jelikož je praktická část zaměřena na THP zaměstnance společnosti, jsou zde znázorněny také základní struktury a motivační systém THP zaměstnanců. Pro zjištění současné situace společnosti je taktéž vypracována SWOT analýza, IFE a EFE matice. Hlavní náplní praktické části je analýza motivace a spokojenosti zaměstnanců ve zvolené firmě formou dotazníkového šetření a následné navrhnutí doporučení pro zlepšení současné situace ve společnosti.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je zjištění, zda společnost KLEIN automotive, s. r. o. dostatečně motivuje své zaměstnance, konkrétně THP zaměstnance, a které benefity jsou oblíbené a žádané. Dále zda motivační program, který má společnost zaveden, funguje, zda jsou s ním zaměstnanci spokojeni a zda jsou zaměstnanci spokojeni s chodem ve společnosti. S hlavním cílem souvisí následné navrhnutí opatření, která povedou ke zlepšení současné situace ve společnosti. Tohoto cíle bude dosaženo pomocí analýzy současného stavu motivace a spokojenosti THP zaměstnanců.

Díličními cíli jsou dále zjištění atraktivity organizace pro potencionální mladé zaměstnance a zjištění, zda mladší pracovníci uvažují o změně zaměstnání a co je důvodem této úvahy.

Pro dosažení cílů budou použity data, která byla shromážděna v průběhu dotazníkového šetření, dále data, která byla poskytnuta pracovníky personálního oddělení a taktéž informace získané z interních materiálů společnosti.

Dotazníkové šetření bylo důkladně sestaveno tak, aby poskytlo co největší množství informací o nynější situaci ve vybrané společnosti. Dotazník byl vypracován v elektronické formě pomocí Google formuláře. Tato forma dotazování byla zvolena na základě rychlosti rozeslání, anonymitě odpovědí a možnosti vyplnění kdykoliv. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 84 ze 105 respondentů, návratnost tedy činila přesně 80 %. Aby bylo šetření účelné všechny otázky byly povinné, až na jednu otázku, která byla pouze doplňková.

V bakalářské práci jsou taktéž definovány hypotézy, které jsou ověřovány pomocí statistických metod, konkrétně pomocí chí-kvadrátu v kontingenční tabulce. Dále jsou zde použity analytické metody, jako je SWOT analýza doplněná IFE a EFE maticí.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Podle Armstronga (2015) zkoumá řízení lidských zdrojů vše, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích.

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

Dle Kociánové (2010) je cílem řízení lidských zdrojů optimální využívání potenciálu lidí (a investic do nich vložených) k plnění cílů organizace a současně je cílem řízení lidských zdrojů tvorba předpokladů ke spokojenosti pracovníků¹ s prací, kterou vykonávají.

1.1 Řízení lidských zdrojů v organizaci

Řízení lidských zdrojů je nedílnou, a přitom nejvýznamnější součástí řízení v každé organizaci, jelikož lidé představují nejcennější kapitál a rozhodují o úspěšnosti organizace. Každá organizace ke svému spolehlivému fungování musí mít kvalitně a efektivně využívané finanční, materiální, informační a lidské zdroje. Zásadní význam pro úspěšnost organizace mají lidské zdroje (Mládková, Jedinák a kol., 2009).

Podle Armstronga (2015) zahrnuje řízení lidských zdrojů v organizaci řízení lidského kapitálu, vzdělávání a rozvoj, řízení odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké a pracovní vztahy, poskytování služeb zaměstnancům a péče o zaměstnance.

1.1.1 Řízení lidského kapitálu

Řízení lidského kapitálu se zabývá získáváním, analyzováním a předkládáním zpráv informujících o vývoji v oblastech, které vytvářejí přidanou hodnotu, a to především v oblasti řízení lidí, strategického investování nebo operativního rozhodování na úrovni celé organizace (Armstrong, 2015).

Lidský kapitál organizace představují ti pracovníci, kteří v dané organizaci pracují a na kterých závisí úspěšnost podnikání. Lidský kapitál lze považovat za prvořadé bohatství organizace. Důležité však je, aby organizace do tohoto bohatství investovaly. Cílem řízení

¹ Pojem „pracovníci“ lze pochopit v širším významu než pojem „zaměstnanci“ (zaměstnanecká pracovní smlouva). Za pracovníka lze požadovat každou osobu, která pro danou organizaci vykonává pracovní činnost (na základě i jiných než zaměstnaneckých pracovních smluv) (Kociánová, 2010).

lidských zdrojů je získání a udržení potřebně kvalifikovaných, oddaných a dobře motivovaných pracovníků. (Armstrong, 2007)

Koubek (2015) uvedl hlavní úkoly řízení lidského kapitálu, které jsou:

- zařazování správného člověka na správné místo a neustálá snaha, aby byl tento člověk připraven přizpůsobovat se požadavkům pracovního místa², které se neustále mění;
- optimální využívání pracovních sil;
- týmová spolupráce, efektivní styl vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy;
- personální a sociální rozvoj pracovníků a jejich pracovní kariéry;
- dodržování zákonných pravidel a povinností v oblasti práce, lidských práv a při zaměstnávání lidí;
- vytváření dobré zaměstnanecké pověsti.

1.1.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Armstrong (2015) vzdělávání a rozvoj pracovníků definuje jako proces, který zabezpečuje, že má organizace vzdělané, kvalifikované a angažované lidi. Tento proces usnadňuje jednotlivcům a týmům získávat požadované schopnosti, znalosti a dovednosti, a to buď prostřednictvím vlastních zkušeností nebo vzdělávacích programů a aktivit, které zajišťuje organizace.

Vzdělávání pracovníků je personální činnost, která zahrnuje:

- přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa;
- rozšiřování pracovních schopností (pomocí rekvalifikačních procesů);
- přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům pracovního místa, požadované technice, technologii a stylu práce v organizaci (Koubek, 2015).

Vzdělávání se tedy stává v moderní společnosti celoživotním procesem (Koubek, 2015).

² Stále více se uplatňuje „šití“ pracovních úkolů a pracovních míst na míru pracovníkovi. Jedná se o snahu nalézt správnou náplň práce, správné pracovní úkoly, aby se maximálně využívaly jeho schopnosti. (Koubek, 2015)

1.1.3 Zpětná vazba

Zpětná vazba by měla být poskytována okamžitě a měla by být co nejkonkrétnější. V případě kritického hodnocení by se mělo zabránit nepříznivým emocím tak, že by organizace poskytla pomoc s nalezením východiska z dané situace (Urban, 2017).

Je obecně známo, že je důležité chválit veřejně a kárat v soukromí.

1.1.4 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy v organizaci mají formální a neformální stránku. U vztahů mezi spolupracovníky, případně mezi pracovními kolektivy, převažuje neformální stránka. U vztahů mezi pracovníkem a zaměstnavatelem nebo mezi odbory a zaměstnavatelem převažuje stránka formální (Koubek, 2015).

Pracovní vztahy lze také vidět jako vztahy:

- mezi vedoucími a podřízenými pracovníky (důležitou roli hraje hierarchie pozic – manažer má vyšší postavení pravomocí a odpovědností);
- mezi spolupracovníky na stejné úrovni sociálních pozic (vztahy jsou na stejné úrovni) (Pauknerová, 2012).

Kvalita pracovních vztahů významně ovlivňuje dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Dobré pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má rozhodně pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celoorganizační výkon. Pracovní vztahy mají podstatný vliv na spokojenost pracovníků a uspokojují jejich sociální potřeby (Koubek, 2015).

1.1.5 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí lze definovat jako „*souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti, které v souvislosti s dalšími podmínkami vytváří faktory, ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu*“ (Hüttlová, 1997, s. 179).

Mezi podmínky pracovního prostředí se podle Pauknerové (2012) zařazují následující oblasti:

- prostorové a funkční řešení pracoviště;
- fyzikální podmínky práce (osvětlení, zvukové podmínky, mikroklimatické podmínky);

- optimalizace techniky a pracovních prostředků;
- bezpečnost práce a organizační podmínky práce;
- zdravotně-preventivní péče o pracovníky;
- hygienické podmínky;
- sociálně-psychologické faktory pracovního prostředí.

V případě, že jsou pracovní prostředí, fyzikální podmínky práce, bezpečnost práce, pořádek na pracovišti a jiné podmínky pro pracovníky nepříznivé, má to za následek nespokojenost. Výrazně negativní vliv na spokojenost pracovníků má rizikové prostředí a škodlivé vlivy (Kociánová, 2010).

1.1.6 Bezpečnost práce a ochrana zdraví

Odpovědností každého pracovníka je vytváření bezpečného pracoviště, které nějak neohrožuje zdraví a maximální eliminování nebezpečí poškození zdraví při práci a ohrožení bezpečnosti (Armstrong, 2015).

Zaměstnavatel je povinen provádět opatření, jejichž úkolem je odstranit příčiny ohrožení zdraví a života pracovníka při práci a vytvořit bezpečné pracovní podmínky. Cílem opatření je právě zabránit vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání, jelikož nehody a úrazy jsou nežádoucími následky pracovního procesu, které snižují produktivitu zaměstnanců (Koubek, 2015; Pauknerová, 2012).

Jak uvádí Koubek (2015), pracovníci mají právo na zajištění ochrany zdraví při práci a na zajištění bezpečnosti. Taktéž mají právo na informace o nevyhnutelných rizicích jejich práce a na informace o opatřeních na ochranu před riziky.

2 ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ POJMŮ

2.1 Motivace

Pojem motivace vznikl ze slova *motiv*, které je odvozeno z latinského *movere*, což znamená pohyb. Motivace tedy znamená, že v lidech něco pracuje a pohání je kupředu, například potřeba, touha nebo emoce (Adair, 2004).

Motivaci můžeme chápat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když předpokládají, že určité kroky povedou k dosažení cíle a cenné či hodnotové odměny. Dobře motivovaní lidé se snaží vyvinout větší úsilí a vykonat něco navíc (Armstrong, 2007).

Pokud je člověk organizací nedostatečně motivován, bývá výsledek jeho činnosti pro organizaci málo uspokojujivý. Zároveň pokud je člověk nadměrně motivován, může motivace limitovat jeho jednání a vést až k případné destrukci jeho činnosti (Kociánová, 2010).

Přístup, který Dembo a kol. (2017) použili ve své knize, pohlíží na motivaci jako na vnitřní procesy, které dávají lidskému chování energii a směr. Pod těmito vnitřními procesy si lze představit cíle člověka, přesvědčení, vnímání a očekávání.

Lauby (2005) definuje motivaci jako psychologickou sílu, která určuje následující:

- směr lidského chování – zaměstnanec, který ví, co má dělat, aby uspokojil potřeby zákazníka, by neměl žádat o svolení svého nadřízeného jednat;
- úroveň úsilí člověka – týká se toho, jak tvrdě lidé pracují;
- úroveň vytrvalosti člověka – jedná se o to, zda se lidé stále snaží nebo to vzdávají.

S motivací jako takovou souvisí pojem pracovní motivace, kterou můžeme chápat jako vyjádření přístupu člověka k práci a jeho ochoty pracovat, a která vychází z nějakých motivů. (Tureckiová, 2004)

Se slovem motivace se pojí důležité pojmy, a to motiv, stimul a stimulace.

2.2 Motiv

Motiv je určitá vnitřní psychická síla – popud, pohnutek. Může být chápán jako důvod určitého chování či jednání člověka a úzce souvisí s pojmem cíl. Obecným cílem každého motivu je dosažení stavu nasycení neboli vnitřní uspokojení a pocit naplnění. V psychice lidí nepůsobí v daný okamžik jeden motiv, nýbrž celý soubor motivů. Tyto mohou mít stejný,

ale i opačný směr, současně mohou mít stejnou, ale i odlišnou intenzitu, rozdílnou vytrvalost (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

Motiv se skládá ze dvou faktorů: **potřeb** (základní složka, vnitřní zdroj motivu) a **popudu** (vnější zdroj motivu) (Helus, 2011).

Motivy můžeme také rozlišit v případě pracovní motivace na **přímé** (potřeba kontaktu s druhými lidmi, touha po moci, seberealizaci apod.) a **nepřímé** (potřeba jistoty, uplatnění se, mzda uspokojující jiné potřeby) (Tureckiová, 2004).

2.3 Stimulace

Od motivace a motivu je žádoucí odlišit dva nikoli totožné pojmy, kterými jsou stimulace a stimul. Rozlišení motivace a stimulace je důležité zejména z manažerského hlediska (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

Pod pojmem stimulace můžeme chápat vnější působení na psychiku člověka. Jde tedy o vědomé a záměrné ovlivňování činnosti druhého člověka, a to aktivními zásahy, které vedou ke změně jeho motivace. Stimulace může mít různé podoby a formy (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

Stimulace bývá jednodušší než motivace, jelikož v případě motivace je nutné vynakládat velké úsilí. Lépe řečeno, dokud bude zaměstnavatel vyplácet mzdy a poskytovat benefity, může očekávat, že zaměstnanci budou pracovat. Avšak v případě, že tyto vnější stimuly přestane poskytovat, práce začne upadat (Plamínek, 2015).

2.4 Stimul

Pojmem stimul se rozumí jakýkoli podmět, který působí na stimulaci člověka. Největší rozdíl mezi motivem a stimulem je ten, že motiv závisí na vnitřních popudech, zatímco stimul závisí na okolnostech vnějších (Plamínek, 2015).

Bedrnová, Jarošová a Nový (2012) provedli následující výčet stimulů, seřazených podle psychologické závažnosti:

1. hmotná odměna;
2. obsah práce;
3. povzbuzování;
4. atmosféra pracovní skupiny;

5. pracovní podmínky a režim práce;
6. identifikace s prací, profesí a podnikem;
7. celková image organizace.

2.5 Potřeby

Lidské potřeby jsou stav, který vzniká z pocitu nedostatku nebo přebytku. Cílem naplnění potřeb je vyrovnání a obnovení změněné rovnováhy organismu. Lidské potřeby jsou nutné, užitečné a úzce korelují se zachováním a s kvalitou života lidí (Šamánková a kol., 2011).

Podle Bedrnové, Jarošové a Nového (2012) je potřeba základní zdroj motivace. Je definována jako člověkem prožívaný, ne vždy uvědomovaný nedostatek něčeho důležitého. Potřeba se pak projevuje jako stav napětí, který trvá až do jejího uspokojení. Tento proces je uveden na obrázku 1.



Obrázek 1 Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012)

Potřeby lze podle Bedrnové, Jarošové a Nového (2012) členit na:

- potřeby **primární** (biologické, fyziologické) – potřeba vzduchu, potravy, tekutin apod.;
- **sekundární** (sociální, společenské) – potřeba lásky, dominance, seberealizace;
- **uvědomované** – člověk dobře ví, co chce
- **neuvědomované** – člověk pociťuje vnitřní nepohodu, něco mu chybí, ale neví co.

2.6 Typy motivace

Obecně se rozlišují dva typy motivace, a to motivace vnitřní a motivace vnější (Armstrong, 2015; Urban 2017).

Za vnitřní faktory motivace se považují ty, které souvisejí s prací jako takovou – potřeby, které si lidé uspokojují již při vykonávání práce. Vnější motivační faktory jsou ty, které lidé za provedení své práce získávají (Urban, 2017).

Urban (2017) rozlišuje dva další typy motivace, kterými jsou motivace hmotná a nehmotná.

2.6.1 Vnitřní motivace

Vnitřní motivace je charakterizována jako motivace, která plyne ze samotné práce. Projevuje se, když lidé pocítují, že je jejich práce důležitá, zajímavá a podmětná, a že jim poskytuje vhodnou míru autonomie³, možnost rozvíjet a využívat své dovednosti a znalosti. Vnitřní motivátory mají dlouhodobější a hlubší účinek, protože jsou součástí lidské práce a lidí samotných, zároveň je nepodněcují vnější pobídky (Armstrong, 2015).

2.6.2 Vnější motivace

Vnější motivace se vztahuje k opatření, která organizace podnikají, aby lidi motivovali (Armstrong, 2015).

Jedná se o finanční odměnu (mzda, prémie, bonus apod.), ale také o zvýšenou naději na kariérní růst nebo zvýšení mzdy v budoucnu. K vnějším motivátorům patří rovněž pochvala, uznání a také tresty (kritika, disciplinární řízení apod.) (Urban, 2017).

2.6.3 Hmotná motivace

Mezi hmotnými motivačními faktory dominují peníze, které mohou lidé využít k uspokojení nejrůznějších potřeb. Avšak pro peníze (a další hmotné motivační faktory) platí, že jejich motivační účinek klesá s rostoucím uspokojením potřeb, což souvisí s klesající užitečností spotřebních statků, jenž lze výměnou za peníze získat (Urban, 2017).

2.6.4 Nehmotná motivace

Z rozlišení vnitřní a vnější motivace vyplývá, že důležitá část motivace je založena na faktorech nehmotných. Nehmotné motivační faktory, ať už uznání, pochvala nebo možnost získávat nové zkušenosti či pracovat samostatně, bývají organizacemi podceňovány. Tyto jsou však pro zaměstnance důležité, protože uspokojují potřeby, které není možné penězi uspokojit, například zvýšení profesního sebehodnocení (Urban, 2017).

2.6.5 Pozitivní a negativní motivace

Porvazník, Vydrová a Ljudvigová (2016) rozlišují motivaci dále na pozitivní a negativní. Pod negativní motivací je možno si představit nátlak, hrozbu nebo manipulaci, což uspokojuje pouze manipulátora a potřeby manipulované osoby zůstávají neuspokojené. V opačném případě, tedy použitím pozitivní motivace jsou uspokojeny obě strany.

³ Neboli volnost v jednání a rozhodování.

3 MOTIVAČNÍ TEORIE

U tvorby prvních motivačních teorií stálo úsilí rozpoznat, určit, roztrždit a hierarchizovat potřeby lidí jako základní hybné činitele motivace lidí. Závěry právě těchto motivačních teorií se používají v manažerské praxi dodnes (Tureckiová, 2004).

Všechny tyto teorie zdůrazňují tři širší přístupy, kterými jsou:

- pochopení motivace jako síly, jež zvládne uspokojovat potřeby lidí;
- zkoumání toho, jak moc lidí motivuje či demotivuje způsob, jakým se k nim chováme;
- význam dobré komunikace mezi vedením a pracovníky (McGrath, 2015).

Když chce společnost své pracovníky k něčemu namotivovat, musí se zamyslet nad tím, jakým způsobem bude své sdělení formulovat a jak ho bude komunikovat, jelikož z následujících teorií vyplývá jedno jednoznačné ponaučení, a to: slova vedou k činům (McGrath, 2015).

3.1 Teorie instrumentality

Z teorie instrumentality ve skutečnosti vyplývá, že odměny a tresty jsou nejlepšími nástroji, kterými lze utvářet chování. Domnívá se tedy, že lidé budou motivováni k výkonu své práce, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem. Pojem „instrumentalita“ lze charakterizovat jako přesvědčení, že pokud učiníme jednu věc, povede to k věci jiné. Tato teorie je založena především na systému kontroly, avšak nerespektuje spoustu dalších lidských potřeb (Armstrong, 2016; Armstrong, 2007).

3.2 Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřené na obsah, někdy označované jako teorie potřeb, jsou jedny z nejnámějších teorií. Patří sem například Maslowova teorie potřeb, Herzbergova teorie motivačních a hygienických faktorů nebo Alderferova teorie tří kategorií potřeb. Tyto teorie vychází k předpokladu, že obsahem motivace jsou potřeby. Neuspokojená potřeba má za následek napětí a nerovnováhu. Aby byla opět obnovena rovnováha, je třeba stanovit cíl, který danou potřebu uspokojí a je taktéž třeba zvolit takové chování, které povede k dosažení daného cíle. Chování každého jedince je tedy motivováno potřebami, které nejsou uspokojeny (Armstrong, 2015).

3.2.1 Maslowova teorie potřeb

Nejnámější teorií klasifikace potřeb je Maslowova teorie potřeb, kterou se proslavil Abraham Maslow. Klasifikací potřeb se rozumí uspořádání potřeb od nejnižších (základní fyziologické potřeby, potřeby bezpečí), až po vyšší (společenské potřeby, potřeby uznání) a nejvyšší (potřeby seberealizace). Tyto potřeby musí být uspokojovány postupně, od nejnižších k nejvyšším. Neuspokojení potřeby na nižší úrovni člověku brání v uspokojení potřeby na vyšší úrovni (Armstrong, 2015; McGrath, 2015).

Maslow uvádí, že člověk zemře, pokud nebudou uspokojeny jeho základní potřeby, kterými jsou fyziologické potřeby a potřeby bezpečí. Pokud však nebude naplněna potřeba sounáležitosti, uznání a seberealizace člověka, ten pak bude nadále nespokojen. Každá společnost je povinna zajistit základní potřeby svých zaměstnanců a vytvořit takové prostředí, ve kterém se můžou nadále rozvíjet (McGrath, 2015).

Teorie klasifikace potřeb je známá také jako Maslowova pyramida, která je uvedena níže.



Obrázek 2 Maslowova pyramida (Tureckiová, 2004)

Fyziologické potřeby – jedná se o potřeby nutné k přežití (jídlo a pití, teplo, sexuální uspokojení, odpočinek apod.);

Potřeby bezpečí – jde o potřeby ochrany před nebezpečím (jistota, stabilita, organizace života), tyto se objevují u dětí ihned po narození;

Potřeby sounáležitosti – souvisí se sociální podstatou člověka, jedná se o potřeby někam patřit, být milován a nacházet v někom oporu (přátelství, láska);

Potřeby uznání – projevují se jako touha mít u lidí úctu a respekt, taktéž se projevují jako sebeúcta, tedy touha vážit si sám sebe;

Potřeby seberealizace – vztahují se na potřeby rozvíjet schopnosti a dovednosti a uplatnit tak celkový potenciál jedince (sebezdokonalení, realizace smysluplného života) (Helus, 2012; McGrath, 2015).

3.2.2 Herzbergova teorie motivačních a hygienických faktorů

Druhou nejčastěji citovanou teorií je Herzbergova teorie motivačních a hygienických faktorů. Tato teorie je založena na předpokladu, že lidé mají dvě skupiny protikladných potřeb. Herzberg a kolektiv výzkumem, který prováděli zkoumáním zdrojů spokojenosti nebo nespokojenosti s prací účetních a techniků, zjistili, že na pracovní spokojenost působí dvě odlišné skupiny faktorů (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

První skupinou faktorů jsou **motivátory** neboli satisfaktory. Jedná se o faktory vnitřní. Jejich naplňování vede ke spokojenosti, naopak pokud jsou tyto faktory v nepříznivém stavu, má to za následek nespokojenost. Příkladem jsou: uznání, povýšení, osobní rozvoj, pracovní úspěchy apod. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012; McGrath, 2015).

Druhou skupinou jsou **hygienické faktory** neboli dissatisfaktory. Jedná se o vnější faktory. Tyto faktory samy o sobě nevedou ke spokojenosti, avšak pokud jsou tyto faktory v nepříznivém stavu, vyvolávají nespokojenost. Příkladem jsou: plat, podniková politika, jistota pozice, pracovní podmínky, vztahy ve společnosti apod. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012; McGrath, 2015).

3.2.3 Alderferova teorie tří kategorií potřeb

Clayton Alderfer je autorem teorie, která shrnuje pět Maslowových skupin do tří kategorií potřeb. Těmito kategoriemi potřeb jsou:

- **existenční faktory** – souvisí s přežitím nebo psychickou pohodou (hlad, žízeň, teplo, přístřeší, mzda apod.);
- **vztahové faktory** – zdůrazňují význam mezilidských vztahů a sociálního zařazení (přijetí, pochopení);
- **růstové faktory** – vycházejí z vnitřní touhy po osobním rozvoji (získání respektu, seberealizace). (McGrath, 2015)

Všechny tyto tři kategorie potřeb mohou na motivaci lidí působit najednou.

3.2.4 McClellandova teorie tří potřeb

Autorem McClellandovy teorie tří potřeb je David McClelland. Tato teorie vychází z předpokladu, že lidé jsou motivováni uspokojováním jedné ze tří potřeb. McClelland uvedl, že se jedná o:

- **potřebu dosahovat úspěchu** – jde o potřebu usilovat o výsledky, plnění realistických náročných cílů, uznání za dobře odvedenou práci apod.;
- **potřebu sounáležitosti** – vztahují se na potřebu přátelských vztahů a interakce s druhými;
- **potřebu moci** – souvisí s potřebou řídit nebo vést druhé. (McGrath, 2015)

3.3 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces nebo také známé jako kognitivní teorie kladou důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci i na základní potřeby. Tyto teorie poskytují přiměřenější přístup k motivaci. Mezi hlavní teorie zaměřené na proces patří: Vroomova teorie očekávání, teorie posilování, teorie cíle, teorie spravedlnosti, teorie sociálního učení a teorie kognitivního hodnocení (Armstrong, 2007).

3.3.1 Vroomova teorie očekávání

Tvůrcem teorie očekávání je Victor Vroom. V této teorii mají klíčovou roli tři základní pojmy, které jsou valence, instrumentalita a expektance. Valence představuje hodnotu, požadovanou odměnu. Instrumentalita představuje přesvědčení, že provedení jedné věci povede k jiné. Expektance neboli očekávání představuje pravděpodobnost, že nějaká akce povede k určitému výsledku (Armstrong, 2007).

Vroom tuto teorii vyjádřil ve formě matematického vzorce:

Motivační síla = Valence x Instrumentalita x Expektance (McGrath, 2015).

V případě, že bude mít kterákoli z proměnných hodnotu 0, výsledek bude taktéž 0 a člověk nebude mít žádnou motivaci (McGrath, 2015).

Motivace zde závisí na předpokladu, že vynaložené úsilí zajistí odměnu a že odměna bude stát za vynaložené úsilí (Armstrong, 2015).

3.3.2 Teorie posilování

Nejstarší a zároveň nejjednodušší teorií zaměřenou na proces je právě teorie posilování. Základem této teorie je „zákon účinku“, na základě kterého si lidé uvědomují souvislosti mezi svými činnostmi a důsledky těchto činností, což ovlivňuje budoucí chování lidí. Teorie posilování bývá kritizována za mechanický pohled na lidskou přirozenost, tedy že můžeme lidi motivovat tak, že je budeme ovládat jako stroje (Armstrong, 2015).

3.3.3 Lathamova a Lockeho teorie stanovení cíle

Teorie cíle vychází z předpokladu, že motivace a výkon pracovníků se zlepší, budou-li jim stanoveny specifické cíle, budou-li tyto cíle akceptovány a budou-li náročné, avšak přijatelné a dosažitelné a bude-li poskytována pracovníkům příslušná zpětná vazba. Je důležité, aby byly cíle jasné (Armstrong, 2015).

3.3.4 Adamsova teorie spravedlnosti

Zakladatelem teorie spravedlnosti je Stacey Adams, která tedy tvrdí, že lidé budou více motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě a demotivováni v případě opaku. Spravedlivé zacházení znamená, že je se všemi jednáno stejně. Nespravedlivé zacházení znamená, že ne všichni mají stejné podmínky. S vyšší mírou vnímané nespravedlnosti roste napětí a motivace jednat (snížení pracovního úsilí, přechod do jiné organizace) (Armstrong, 2007; McGrath, 2015).

3.3.5 Teorie sociálního učení

Teorie sociálního učení, kombinuje aspekty jak teorie posilování, tak teorie očekávání. Klade důraz na posilování chování, které determinuje budoucí chování, ale také zdůrazňuje význam vnitřních psychologických faktorů, zejména očekávání, které se týká hodnoty cílů a schopností jednotlivců daných cílů dosáhnout (Armstrong, 2016).

3.3.6 Teorie kognitivního hodnocení

Teorie kognitivního hodnocení tvrdí, že použití vnějších odměn může zničit vnitřní motivaci, která plyne ze zájmu o práci samotnou. V případě, že jsou odměny vypláceny tak, jako je poskytována zpětná vazba (vyjádření uznání za dobře a kvalitně odvedenou práci), budou tyto pak vnitřní motivaci udržovat nebo posilovat. V případě, že se odměny vyplácejí cíleně tak, aby lidi motivovali, budou pak vnitřní motivaci oslabovat (Armstrong, 2016).

3.4 Teorie zaměřené na typologii pracovníků

Tyto teorie vychází z Ouchiho teorie Z, jejímž základem je rozlišování uspokojení pracovníků organizace na různých úrovních. Na nejnižší úrovni je uspokojení pracovníků, které je dané jistotou zaměstnání. Na střední úrovni je uspokojení dané jistotami i ve volném čase. Na poslední a nejvyšší úrovni je uspokojení pracovníků dané přebíráním odpovědnosti za uspokojivý průběh pracovních procesů (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016).

3.4.1 Teorie XY

Tvůrcem teorie pracovní motivace XY je Douglas McGregor. Tato teorie rozlišuje pracovníky na dva typy, a to podle chování, postojů a řízení v organizacích. Tyto typy jsou X a Y (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016).

Pracovníci typu X jsou podle McGregora tvorové líní, mají vrozenou nechuť k práci, plní jen nevyhnutelné úkoly a preferují jasné příkazy. Je tedy nutné pracovníky k práci nutit, kontrolovat je a dobrou práci a výkon řádně finančně odměňovat (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016; Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

Pracovníci typu Y jsou pravým opakem typu X. Pracovníci mají přirozený sklon pracovat, jsou aktivní, vynalézaví a kreativní, nachází v práci smysl a uplatnění. Přidělení samostatné práce, pozitivní ocenění nebo příležitost k růstu jsou pro pracovníky důležitější než finanční odměny (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016; Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

3.4.2 Moderní teorie

V současném evropském managementu jsou využívány taktéž další tři teorie motivace, kterými jsou:

- **job enrichment** neboli obohacování práce – jedná se o přenesení odpovědnosti a pravomoci z manažera na své podřízené, vytváření prostoru k samostatnému jednání v rámci jejich kompetence;
- **job enlargement** neboli rozšiřování pracovní způsobilosti – jde o rozšiřování kvalifikace, kdy je vynaládána snaha o to, aby pracovníci místo jedné pracovní operace zvládli alespoň dvě, jednotvárné činnosti totiž způsobují únavu a otupují pozornost;

- **job rotation** neboli obměňování (rotace) na pracovních pozicích – rotace může probíhat ve dvou směrech:
 - horizontální rotace – založena na předpokladu, že například kdo chce vytvářet kvalitní výrobky, musí znát požadavky zákazníků (pracovník z marketingu zařazen do útvaru technologie výroby, kontroly jakosti);
 - vertikální rotace – vztahuje se na to, co nejvíce poznat zákazníka pro posouzení a zhodnocení tržní situace. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016)

4 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Armstrong (2007) charakterizuje pracovní spokojenost jako termín, který je úzce spojen s postoji a pocity, které mají pracovníci ve vztahu k práci. Pozitivní postoje a pocity znamenají spokojenost s prací. Naopak negativní postoje a pocity znamenají nespokojenost.

Pracovní spokojenost má podle Bedrnové, Jarošové a Nového (2012) tři významy, kterými jsou:

1. kritérium hodnocení personální politiky organizace (úroveň péče o zaměstnance);
2. vnitřní uspokojení z práce („čím víc se snažím, tím víc mě to baví“);
3. nízká úroveň nároků („stačí mi to, co bych se víc snažila“).

Lze konstatovat, že spokojenost s prací není tím, co vede člověka k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon je tím, co vede ke spokojenosti s prací. Dále spokojený pracovník nemusí být produktivní, a ten pracovník, který je produktivní nemusí být nutně spokojený. Organizace motivuje pracovníky k tomu, aby dosáhli určitých cílů. Pracovníci budou spokojeni tehdy, když určitých cílů dosáhnou zlepšeným výkonem (Armstrong, 2007).

4.1 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Mezi faktory ovlivňující spokojenost s prací podle Armstronga (2015) patří:

- motivační faktory vnitřní – vztahují se k obsahu práce;
- úroveň kontroly – kontrola je nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím postoje lidí;
- úspěch nebo neúspěch – úspěch vyvolá spokojenost, neúspěch nespokojenost.

Zejména pracovní podmínky mají vliv na spokojenost pracovníků, jejich motivaci.

Faktory, které posilují pracovní spokojenost jsou například: finanční ohodnocení, různorodá práce, větší autonomie, dobrá spolupráce a mezilidské vztahy, ochota vedoucího pracovníka, fyzikální podmínky, péče podniku o pracovníky (Kociánová, 2010).

Pracovní spokojenost zeslabují například tyto faktory: časový stres, pracovní zátěž, nereálné pracovní nároky, nedostatek času na osobní a pracovní život (Kociánová, 2010).

4.2 Zkoumání pracovní spokojenosti

Existují čtyři možnosti zkoumání spokojenosti pracovníků. Tyto jsou:

1. **strukturované dotazníky** – tento typ je levnější, udržuje se snadněji pod kontrolou, avšak má nižší návratnost a je méně spolehlivý z důvodu ovlivnitelnosti respondenta jinými lidmi;
2. **rozhovory** – je zde potřeba kvalifikovaný tazatel a respondent se může zeptat, když danou otázku nepochopí, měli by být plně standardizované – pevně daná formulace otázek a jejich pořadí;
3. **kombinace dotazníku a rozhovoru** – ideální způsob, vždy se doporučuje doprovázení dotazníků do hloubky jdoucími rozhovory;
4. **diskusní skupiny** – jsou reprezentativním vzorkem pracovníků, jejichž názory, které se týkají dané organizace, se šetří (Armstrong, 2007; Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

5 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU

5.1 Charakteristika motivačního programu

Motivační program chápeme jako konkretizaci systému práce s lidmi v organizaci se zaměřením na pozitivní ovlivňování motivace pracovníků. Tvoří soubor postupů, pravidel a opatření. Jeho úkolem je dosažení potřebné pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků organizace k práci. Je kdykoliv přístupný všem pracovníkům organizace (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

Funkcí motivačního programu organizace je vytvářet takové podmínky, které budou podporovat optimální motivaci všech pracovníků. Cílem je efektivní fungování organizace (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

5.2 Zaměstnanecké výhody

Podle Armstronga (2007) jsou zaměstnanecké výhody takové prvky odměn, které jsou poskytovány navíc k nejrůznějším formám peněžní odměny.

Zaměstnanecké výhody tvoří naturální požitky jako předměty nebo služby, finanční příspěvky, případně cenová zvýhodnění poskytovaná zaměstnancům (Urban, 2017).

Typické zaměstnanecké výhody by měly splňovat tyto cíle: konkurenceschopnost vůči ostatním firmám, nákladovou efektivnost, přizpůsobení jednotlivým potřebám a preferencím pracovníků, soulad se zákony (Milkovich a Boudreau, 1993).

Armstrong (2007) považuje za hlavní typy zaměstnaneckých výhod:

- penzijní systémy;
- osobní jistoty (úrazové či životní pojištění);
- finanční výpomoc (půjčky, slevy na služby poskytované organizací);
- osobní potřeby (dovolená, poradenství);
- podnikové automobily a pohonné hmoty;
- jiné výhody (stravenky, výhodné tarify mobilního operátora).

Struktura zaměstnaneckých výhod, které daná organizace nabízí, závisí na mnoha faktorech. Tyto jsou: velikost a typ podniku, obor podnikání, aktuální situace na trhu apod. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

Rozlišujeme tři typy benefitních systémů.

1. **Fixní způsob poskytování benefitů** – zaměstnavatel stanoví v kolektivní smlouvě základní zaměstnanecké benefity a je pouze na zaměstnanci, zda těchto benefitů využije. Lze konstatovat, že se jedná o určitý poukázkový systém. Jedná se například o stravenky, mobilní telefon, příspěvky na rekreaci či vzdělání, dovolenou nad rámec zákona apod. (Macháček, 2021).
2. **Poziční bloky s jádrem** – jedná se o méně užívaný benefitní systém, spojuje prvky fixního a flexibilního způsobu poskytování benefitů. Jedná se o to, že část benefitů je společná pro všechny zaměstnance a pro určité pozice je stanoven daný blok benefitů, který nemůže nikdo jiný kromě uvedených pracovníků čerpat (Havelková, ©2021).
3. **Flexibilní způsob poskytování benefitů** (cafeteria systém) – zaměstnavatel stanoví balíček zaměstnaneckých benefitů a taktéž stanoví roční limit bodů pro každého zaměstnance. Každý zaměstnanec si tak může zvolit benefity podle svých preferencí, které mu budou vyhovovat (Macháček, 2021).

Na základě současného období, kdy zde vznikla pandemie COVID-19, změnila řada zaměstnavatelů i zaměstnanců své pohledy na zaměstnanecké výhody. Do popředí se dostávají následující zaměstnanecké výhody:

- příspěvky na práci z domova (home office);
- zaměstnanecké výhody související s péčí o zdraví;
- příspěvky na penzijní a soukromé pojištění;
- poskytování stravenek (Macháček, 2021).

V současné době patří k oblíbeným benefitům také poskytování tzv. sick days⁴, poskytování poukazů Flexi Pass⁵ a platebních karet Flexi Pass Card⁶ (Macháček, 2021).

⁴ Pracovní volno po dobu krátkodobých zdravotních problémů, a to bez nutnosti doložení potvrzení od ošetřujícího lékaře. (Macháček, 2021)

⁵ Poukaz na čerpání různých forem volnočasových služeb dle svého výběru. (Macháček, 2021)

⁶ Platební karta, s kterou může zaměstnanec hradit vybrané volnočasové benefity. (Macháček, 2021)

6 ZPŮSOB ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Hlavním důvodem, proč zaměstnanec svoji pracovní sílu prodává, je právě odměna za práci, která zároveň vyjadřuje cenu práce. Má formu mzdy nebo platu. Zaměstnanec má z právního hlediska nárok na odměnu a zaměstnavatel má povinnost tuto odměnu poskytnout. Odměňování zaměstnanců je bezpochyby základním nástrojem řízení lidských zdrojů (Šubrt, 2018).

Je však žádoucí dívat se na odměňování zaměstnanců více do hloubky. Jde o systém, který zahrnuje soubor nejrůznějších plnění, benefitů, pracovních podmínek a dalších prvků ze strany zaměstnavatele, díky kterým je zaměstnanec schopen uspokojovat své potřeby (Šubrt, 2018).

Celkové odměňování lze podle Šubrta (2018) rozdělit na:

- **peněžité** – jedná se především o mzdu, plat nebo jiná peněžítá plnění (náhrady mzdy, příspěvky na stravování, příspěvky na dopravu, příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění apod.);
- **nepeněžité** se dále dělí na:
 - **hmotné povahy** – jde o naturální potěšení vyjádřené finančním ekvivalentem (osobní automobil pro soukromé účely, příspěvky na rekreaci a kulturní aktivity, náklady na nadstandartní vzdělávání apod.);
 - **nehmotné povahy** – tyto nelze vyjádřit v penězích (uspokojení z práce, prestiž zaměstnance v zaměstnání apod.).

Řízení odměňování pracovníků se podle Armstronga (2007) zabývá formulováním a realizací strategií politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a pečlivě podle jejich hodnoty pro organizaci.

Řízení odměňování je východiskem pro navrhování a uplatňování určitého systému odměňování s cílem dosáhnout tří hlavních cílů, které jsou výkonnost, konkurenceschopnost a spravedlnost (Armstrong, 2015).

Celková odměna je souhrn všech typů odměn, a to peněžitých a nepeněžitých (hmotných a nehmotných).

Armstrong (2009) říká, že celková odměna je něco víc než jen zasypání lidí penězi. Cílem celkové odměny je maximalizovat dopad velkého počtu podob odměňování na motivaci, oddanost a angažovanost.

Celková odměna se podle Armstronga (2015) skládá z:

- **transakčních odměn** – hmotné a peněžité odměny, skládají se ze mzdy/platu, zásluhové odměny a zaměstnaneckých výhod;
- **relačních odměn** – nehmotné odměny, týkají se pracovních zkušeností, práce samotné, nepeněžního uznání, úspěchu a růstu.

Model celkové odměny znázorněný na obrázku 3 se skládá z matice se čtyřmi kvadranty. Tento model zpracovala společnost Towers Perrin. Dva horní kvadranty se týkají právě transakčních odměn, jedná se o peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Dva dolní kvadranty se týkají relačních odměn, jedná se o vzdělávání, rozvoj a pracovní prostředí. Právě relační odměny jsou podstatné pro nárůst hodnoty transakčních odměn. Tento model celkové odměny vyjadřuje také souvislost mezi individuálními a společnými odměnami (Armstrong, 2015).



Obrázek 3 Model celkové odměny (Armstrong, 2015)

6.1 Tvorba mzdových stupňů

Struktury mzdových stupňů umožňují organizaci stanovit, kam na základě hierarchie zařadit jednotlivá pracovní místa, definovat stupně peněžních odměn a vytvořit prostor pro zvyšování těchto odměn. Struktury stupňů rovněž poskytují informace o možnosti kariérního růstu a získání odměny. Jsou tři typy struktur mzdových stupňů (Armstrong, 2015).

6.1.1 Struktura úzkých stupňů

Prvním typem je struktura úzkých stupňů, která vytváří posloupnost úzkých stupňů. Jde o 10 nebo více stupňů, avšak dlouhodobě zavedené struktury mohou mít až 18 stupňů (veřejný sektor). To je důvod proč se někdy nazývá mnohostupňová struktura. Stupně u této struktury mohou být určeny krajními hodnotami bodového hodnocení tak, aby jednotlivá pracovní místa byla do těchto stupňů správně umístěna. Typickými rysy jsou úzké rozpětí peněžních odměn a souvislost výkonu se zvyšováním peněžních odměn (Armstrong, 2009).

Výhody: jasná relace mezi peněžními odměnami, usnadňuje řízení a není obtížná na pochopení (Armstrong, 2015).

Nevýhody: nehodí se pro plochou organizaci a má sklon k bezdůvodným přesunům do vyšších tříd (Armstrong, 2015).

6.1.2 Struktura širokých stupňů

Druhým typem struktur je struktura širokých stupňů, která disponuje šesti až devíti stupni. Mají tedy výrazně méně stupňů na rozdíl od struktury úzkých stupňů. Tento typ struktury je organizacemi stále více využíván, jelikož umožňuje jejich snadnější řízení a zamezuje nekontrolovatelný pohyb do vyšších tříd. Typickými rysy jsou poměrně široká rozpětí peněžních odměn a souvislost přínosu se zvyšováním peněžních odměn (Armstrong, 2009).

Výhody: širší stupně se stanoví jasněji, lepší kontrola bezdůvodných přesunů do vyšších tříd (Armstrong, 2015).

Nevýhody: obtížnější řízení a může být nákladově náročná (Armstrong, 2015).

6.1.3 Širokopásmová struktura

Posledním typem je širokopásmová struktura, které mají na rozdíl od předcházejících dvou struktur čtyři nebo pět stupňů (pásem). Někdy jsou jako širokopásmové označovány struktury se šesti nebo sedmi stupni. Typickými rysy jsou zde široká pásma peněžních odměn a souvislost přínosu a schopnosti se zvyšováním peněžních odměn (Armstrong, 2009).

Výhody: je flexibilnější a bere v úvahu horizontální rozvoj, růst schopností (Armstrong, 2015).

Nevýhody: je hůře pochopitelná, omezuje prostor pro povýšení a jsou zde potíže rovného odměňování (Armstrong, 2015).

6.2 Základní mzdové formy

Formu mzdy můžeme charakterizovat jako způsob odměňování za určitý pracovní výkon. Šubrt (2018) rozlišuje pět těchto mzdových forem, kterými jsou:

- **měsíční časová mzda** – pracovník má nastavenou výši mzdy za kalendářní měsíc, nebere se v úvahu počet odpracovaných hodin v daném měsíci;
- **hodinová měsíční mzda** – výstupem je odměna stanovená hodinovou sazbou vynásobenou počtem hodin, které pracovník odpracoval;
- **úkolová mzda** – pracovník je odměňován na základě splnění zadaných pracovních úkolů, avšak vždy podle norem spotřeby práce;
- **podílová mzda** – tato je pracovníkům předepsána procentem z objemu tržeb nebo ujednaných smluv;
- **smíšená mzda** – jedná se o kombinaci mzdových forem uvedených výše.

Organizace, které odměňují pracovní výkon svých zaměstnanců platem, používají pouze formu měsíčního platu. Avšak při odměňování mzdou je možné zvolit kteroukoliv formu odpovídající mzdy (Šubrt, 2018).

6.3 Doplnkové mzdové formy

Doplnkové mzdové formy odměňují výkon nebo zásluhy. Zaměřují se na individuální nebo kolektivní výkon. Některé jsou stanoveny pro manažerské kategorie pracovníků, jiné jsou stanoveny pro dělníky. Nejčastěji se používají ke zvýšení pobídkovosti časové mzdy či platu (Koubek, 2015).

6.3.1 Prémie

Prémie lze považovat za typické a často používané pobídkové formy, které jsou udělovány k úkolové nebo časové mzdě. Rozlišujeme dva typy prémie:

1. **Periodicky se opakující** – bývají označovány jako prémiové mzdy. V prémiovém řádu organizace jsou uvedeny kritéria a vázanost prémie na splnění daného ukazatele. Periodicky se opakující prémie jsou závislé na množství a kvalitě odvedeného výkonu pracovníka, splnění termínu apod. Mohou být individuální i kolektivní. Účelem kolektivních prémie je stimulace pracovníků k vyvíjení tlaku na své spolupracovníky (Koubek, 2015).

2. **Jednorázové prémie** – jedná se o odměnu, kterou zaměstnavatel poskytuje za mimořádný výkon, za znamenité plnění pracovních úkolů nebo za dobré pracovní chování. Jednorázové prémie mohou mít peněžitou i nepeněžitou formu (Koubek, 2015).

V případě premií manažerů dochází k odvozování od skupinového nebo celoorganizačního výkonu. I přesto to jsou však označovány jako individuální pobídkové formy, a to z důvodu zaujímání klíčových rolí, které manažeři hrají v úspěšnosti organizace (Koubek, 2015).

6.3.2 Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení, někdy označováno jako osobní příplatek, je běžně používáno k ohodnocení náročnosti práce. Jedná se o individuální formu odměňování. Velikost osobního ohodnocení je stanovena daným procentem základního platu, současně je nastaveno procentuální maximum dosažení ohodnocení (Koubek, 2015).

6.3.3 Podíly na hospodářských výsledcích organizace

Podíly na výsledcích hospodaření organizace jsou typické pro podnikovou sféru. Zpravidla rozlišujeme: podíly na zisku, podíly na výnosu a podíly na výkonu. Nejčastější variantou je podíl na zisku, zde dochází k rozdělování daného procenta zisku. Toto procento může být totožné pro všechny pracovníky, avšak může se lišit například v případě individuálního výkonu (Koubek, 2015).

6.3.4 Příplatky

Jedná se o odměnu ke mzdě či platu. Příplatky lze rozdělit na povinné a nepovinné. V případě povinných příplatků může jít o příplatek za práci přesčas, o víkendu, v noci, ve svátek apod. Naopak v případě nepovinných jde o příplatky na oděv, na dopravu, na ubytování apod. (Koubek, 2015).

6.3.5 Ostatní výplaty

Mezi ostatní výplaty lze zařadit příspěvek na dovolenou, 13. plat, příspěvek k životnímu nebo jubilejnímu výročí. Jedná se o výplaty představující doplňkové zvýhodnění pracovníků. Lze zde zařadit také náborový příspěvek, který má přilákat potenciální pracovníky, dále odstupné nebo odměna za úsilí, které pracovník vynaložil k získání zaměstnání (Koubek, 2015).

7 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

První kapitola je zaměřena na řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je totiž nejvýznamnější součástí řízení v každé organizaci, jehož hlavním cílem je mít spokojené zaměstnance, příznivé sociální klima a dále je cílem směřování k prosperitě podniku. Motivace pracovníků hraje zde taktéž značnou roli. Kapitola konkrétně definuje řízení lidského kapitálu, jelikož lidé představují nejcennější kapitál a rozhodují o úspěšnosti organizace. Dále vzdělávání a rozvoj pracovníků, což je podstatné pro prosperitu společnosti, zpětná vazba, především pochvala, což je zároveň nehmotná motivace. Pro spokojenost jsou rovněž důležité pracovní vztahy, pracovní prostředí a bezpečnost práce a ochrana zdraví, tudíž byly tyto v první kapitole taktéž charakterizovány.

Následující kapitola definuje pojmy, které se týkají právě motivace pracovníků. Je zde uveden hlavní rozdíl mezi motivací a stimulací, současně rozdíl mezi, s nimi souvisejícími, motivy a stimuly. Motivace tedy znamená, že v lidech něco pracuje a pohání je kupředu (potřeba, touha nebo emoce), stimulaci můžeme chápat jako vnější působení na psychiku člověka. Motiv je určitá vnitřní psychická síla (popud, pohnutek), stimul je jakýkoli vnější podnět, který působí na stimulaci člověka. S motivací úzce souvisí potřeby, to je stav, který vzniká z pocitu nedostatku nebo přebytku. Motivace se dále dělí na vnitřní (plyne ze samotné práce) a vnější (mzda, prémie, bonus), hmotnou (peníze) a nehmotnou (uznání, pochvala), pozitivní a negativní (nátlak, hrozba nebo manipulace).

Ve třetí kapitole jsou uvedeny motivační teorie, které jsou důležité především pro pracovní motivaci. Jedny z nejznámějších jsou teorie zaměřené na obsah neboli teorie potřeb. Mezi tyto patří Maslowova teorie potřeb, Herzbergova teorie motivačních a hygienických faktorů, Alderferova teorie tří kategorií potřeb a McClellandova teorie tří potřeb. Nejznámější je Maslowova teorie potřeb. Jedná se o pět skupin potřeb, které musí být uspokojovány postupně, od nejnižších k nejvyšším. Neuspokojení potřeby na nižší úrovni člověku brání v uspokojení potřeby na vyšší úrovni. Mezi další motivační teorie se řadí: teorie instrumentality, teorie zaměřené na proces a teorie zaměřené na typologii pracovníků.

Na motivaci se váže pojem pracovní spokojenost, a právě tato je řešena ve čtvrté kapitole. Pracovní spokojenost je úzce spojena s postoji a pocity, které mají pracovníci ve vztahu k práci. Pozitivní postoje a pocity znamenají spokojenost s prací. Opak znamená nespokojenost.

Pátá kapitola se věnuje motivačnímu programu organizace. Aby bylo dosaženo potřebné pracovní motivace, je nutné sestavit fungující a efektivní motivační program. Tento obsahuje různé zaměstnanecké výhody, které jsou poskytovány navíc k nejrůznějším formám peněžní odměny. Poskytují se fixním způsobem, jako poziční bloky s jádrem nebo flexibilním způsobem (tzv. cafeteria systém), který je pro zaměstnance nejvhodnější.

Klíčové je pro motivaci pracovníků rovněž odměňování. To objasňuje poslední kapitola. Odměňování zde bylo rozděleno na peněžité a nepeněžité. V případě peněžitého se jedná především o mzdu, plat nebo jiná peněžítá plnění. Nepeněžité se dále dělí na hmotné (příspěvky na rekreaci a kulturní aktivity) a nehmotné (uspokojení z práce). Je zde definován také pojem celková odměna, což je souhrn uvedených typů odměn. Každá organizace by měla stanovit přesný a jasně vymezený systém odměňování, a to především mzdu a doplňkové mzdové formy (prémie, příplatky, osobní ohodnocení apod.).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI KLEIN AUTOMOTIVE, S. R. O.

Společnost KLEIN automotive je společnost s ručením omezeným, která vznikla 19. října 1992 a sídlí v obci Štítý. Základní kapitál společnosti činí 5 mil. Kč a je zcela splacen. K 31. 12. 2021 bylo ve společnosti zaměstnáno 512 pracovníků (Interní materiál společnosti).

Jediným společníkem společnosti je Magna Automotive Europe GmbH. Tato skutečnost je poměrně nová, došlo k ní 1. 12. 2021. Dříve byl společníkem K-INVEST uzavřený investiční fond, a. s., jehož vlastníkem byl současně jednatel/ředitel společnosti Petr Klein. Cílem současného společníka je dosažení trvalé prosperity firmy, upevnění jejího dobrého jména jak díky kvalitě výroby, tak i spolehlivostí se zákazníky a dodavateli. Strategickým záměrem společníka je trvalé zvyšování hodnoty společnosti (Interní materiál společnosti).

Společnost se zabývá výrobou lisovaných, svařovaných, obráběných a montovaných dílů pro automobilový průmysl, ostatní odběratele a trh. Je přímým a spolehlivým dodavatelem pro jedny z největších automobilek ve světě jako např. Škoda, Volkswagen, Audi, Seat a Magna Cartech. Je také dodavatelem komponentů pro firmy TRCZ, Edscha, Hilti apod. (Interní materiál společnosti).

Tato společnost je dodavatelem pro zhruba 74 tuzemských firem a je také významným exportérem. Své výrobky exportuje do 18 zemí světa, avšak pobočky v zahraničí nemá. Společnost dodává až polovinu své produkce automobilce Škoda, zbylou produkci dodává do zemí EU, východní Asie, Velké Británie, USA a v letošním roce nově také do Mexika (Interní materiál společnosti).

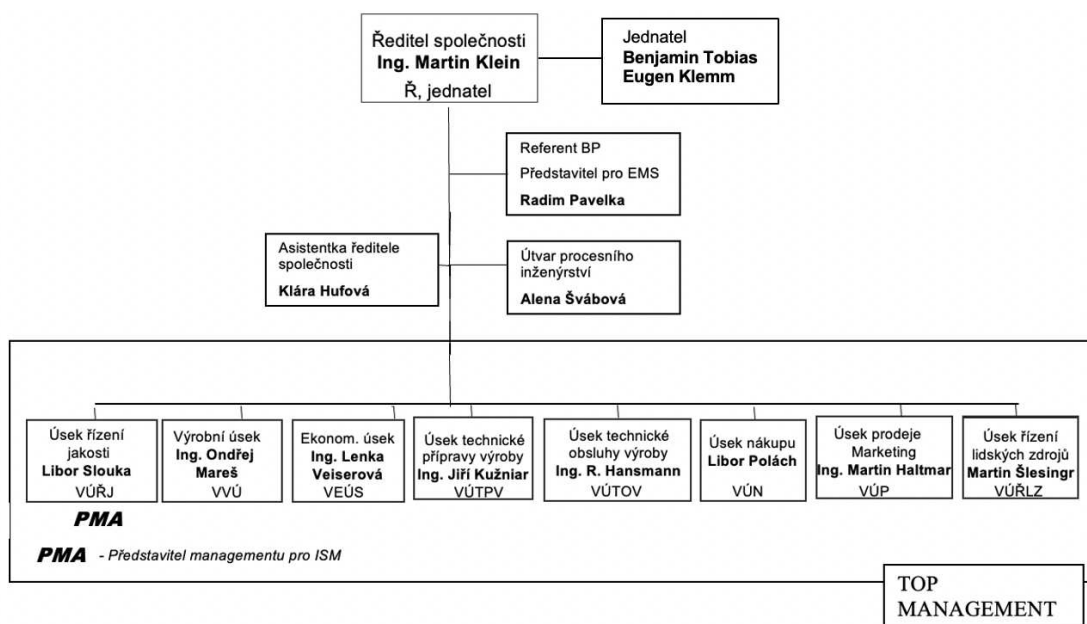
Výrobní sféra společnosti zahrnuje 5 výrobních procesů, a to:

- lisování – zde se tváří kovy lisováním za studena všemi moderními způsoby;
- svařování – zde se provádí svařování obloukem a odporově od jednoduchých přivařovacích operací až po složité sestavy karosářských dílů;
- obrábění – zde dochází k opracování železných i neželezných kovů, a to pouze na CNC strojích;
- tepelné zpracování – automatická linka umožňuje tepelné zpracování dílů popouštěním, kalením, cementací a nitrocementací;

- montáž – má stále více menší zastoupení ve výrobní sféře, a to z důvodu měnících se požadavků odběratelů. Provádí se zde montáž komponentů zadního osvětlení automobilů (KLEIN automotive, ©2022).

8.1 Organizační struktura společnosti

Společnost KLEIN automotive, s. r. o. disponuje liniově štábní organizační strukturou, která je uvedena na obrázku níže. Zároveň se jedná o plochou organizační strukturu.



Obrázek 4 Organizační struktura společnosti (Interní materiál společnosti)

V celkové struktuře se na první místo řadí ředitel společnosti, který je současně jednatel. Od odkupu společností Magna Automotive Europe GmbH zde figuruje ještě jeden jednatel. Oba tyto jednatele zastupují společnost vždy společně. Pod ředitelem spadají manažeři, kteří řídí jednotlivé úseky, sekretářka ředitele, referent bezpečnosti práce a útvar procesního inženýrství. Hlavní náplní práce ředitele společnosti je koordinace práce jednotlivých úseků, vytváření podmínek pro práci, zlepšování spokojenosti pracovníků a kontrola dodržování zásad bezpečnosti.

Úsek řízení lidských zdrojů se zabývá řízením personálu, včetně příjmů a odchodů pracovníků, školením pracovníků a lékařskými prohlídkami. Dále je náplní práce také zajišťování spokojenosti pracovníků, zpracování mzdových podkladů, včetně zdravotního a sociálního pojištění.

Hlavní náplní práce **úseku prodeje** je především komunikace se zákazníkem, marketing, plánování potřeby produktů a zajišťování spokojenosti zákazníků.

Úsek nákupu a logistiky se zaměřuje na prodej a expedici hotových výrobků, řízení skladů materiálu, polotovarů a výrobků, přepravu a tvorbu zákaznických zakázek.

Protože je velmi důležitá kvalita pro spokojenost zákazníků, je třeba aby každá společnost měla **úsek řízení jakosti**, který se zaměřuje na vyřizování reklamací, vyhodnocení nekvality a nákladů na kvalitu, vstupní, mezioperační a výstupní kontrolu, dále na provádění interních zkoušek a měření výrobků.

Hlavní náplní práce **výrobního úseku** je plánování výroby a tvorba výrobních zakázek, odvádění hotových výrobků do expedice a výroba produktů dle plánu.

Úsek technické přípravy výroby se zabývá vypracováním a řízením výrobní dokumentace, řešením technických problémů ve výrobě, řízením projektů vývoje výrobků a procesů a zavedení nových výrobků do sériové výroby.

Úsek technické obsluhy výroby zajišťuje opravy strojů a zařízení, řízení nástrojů, výrobu a opravu nástrojů interně, řízení ostrahy společnosti a zajišťuje také vedení výdejen náradí.

Hlavní náplní posledního úseku společnosti, a to **ekonomického úseku**, je zpracování výsledků hospodaření společnosti, vedení účetnictví a pokladny, controllingová činnost, archivace dat, řízení a údržba výpočetní techniky společnosti.

8.2 Historie společnosti

Historie společnosti sahá až do roku 1958, kdy byl proveden převod výroby domovních zvonků, dětských hraček a lisování bakelitu z Olomouce do Štítů. K rozvoji provozovny došlo zejména v roce 1960. Zvýšil se stav pracovníků ze 14 na 80. Provozovnu převzal podnik místního průmyslu JESAN Jeseník (Interní materiál společnosti).

V roce 1968 došlo k výstavbě nových výrobních prostor, jelikož byla převzata první část výroby pro automobilové závody ŠKODA Mladá Boleslav. Stav zaměstnanců se prudce zvýšil na 220 (Interní materiál společnosti).

V roce 1990 došlo k rozpadu podniku JESAN Jeseník a ze Štíteckého závodu se stal státní podnik. Obec Štíty usilovala o převzetí funkce zakladatele a 1. 1. 1991 se také zakladatelem stala. 19. 10. 1992 byla uzavřena kupní smlouva firmou KLEIBL, s. r. o., která byla v roce 1994 přejmenována na Klein & Blažek, spol., s. r. o. (Interní materiál společnosti).

V roce 2015 změnila společnost svůj název na KLEIN automotive, s. r. o. a prozatím poslední datum je zde uvedeno 1. 12. 2021, kdy se společnost začlenila do skupiny MAGNA Cosma (Interní materiál společnosti).

8.3 Vize a strategie společnosti

Vizí společnosti KLEIN automotive, s. r. o. je být nejlepší v očích zákazníků, zaměstnanců, akcionářů i široké veřejnosti. Aby společnost svoje vize dlouhodobě naplňovala, formulovala základní body v programu VPŘED (Interní materiál společnosti).

Vize, vzdělání, výkon – společnost investuje do moderních technologií, zvyšuje standardy jakosti a provádí optimalizaci výroby pomocí metod průmyslového inženýrství. Dále klade důraz na systematické vzdělávání zaměstnanců.

Péče o spolupracovníky – vychází z předpokladu, že spokojení a motivovaní spolupracovníci jsou základem úspěšného podnikání. Proto má společnost nastolen motivační program, který zahrnuje široké spektrum benefitů.

Řízení, řád a pořádek – základem je srozumitelné stanovení a dodržování kompetencí a rozvíjení managementu jakosti dle stanov příslušných norem.

Environment, životní prostředí, zdraví – společnost dodržuje normu ISO 14001 a usiluje tak o šetrný dopad na životní prostředí. Taktéž klade velký důraz na dodržování standardů bezpečné práce.

Důraz na firemní kulturu a její rozvoj – společnost se zaměřuje na správnou komunikaci napříč všemi sférami společnosti a neustále rozvíjí vnitřní a vnější způsoby komunikace.

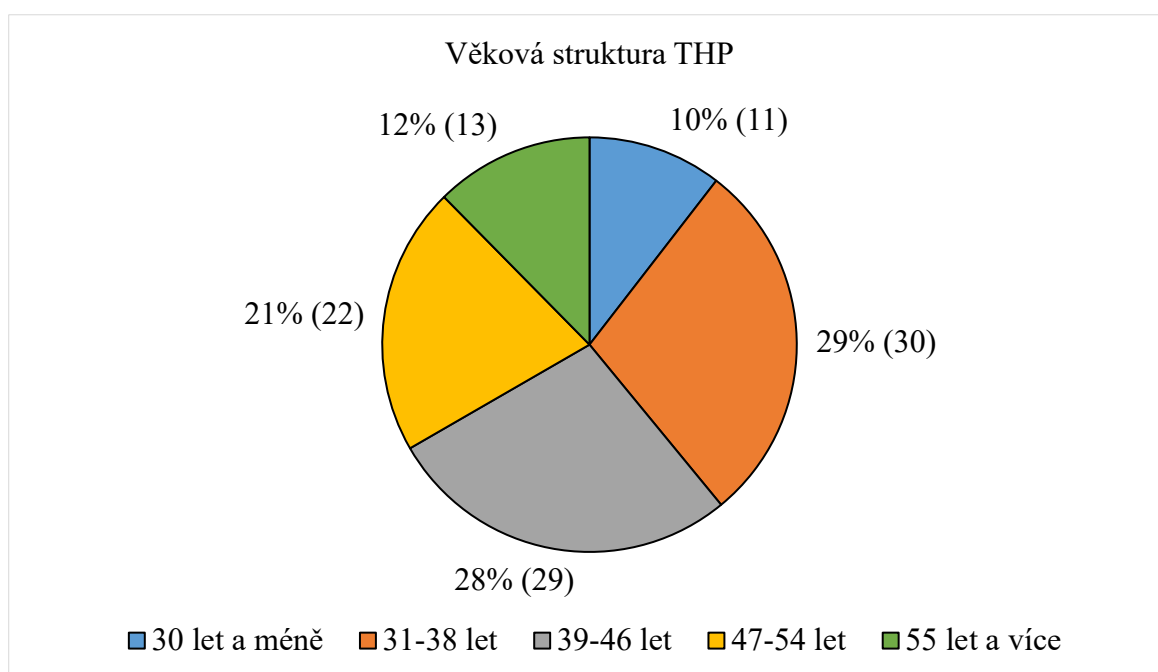
Politika společnosti a na ni navazující strategie společnosti vychází z pěti rozhodujících perspektiv, podporujících dlouhodobé a úspěšné fungování společnosti zaměřené na spokojenost majitele, zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů, obce, regionu a státu. Těmito jsou:

- perspektiva zaměstnanců a firemní kultury;
- perspektiva zákaznická;
- perspektiva interních procesů;
- perspektiva finanční;
- perspektiva rozvoje a růstu (Interní materiál společnosti).

8.4 Základní struktura THP zaměstnanců

V této části budou zpracovány základní struktura THP zaměstnanců na základě údajů, které byly poskytnuty společností.

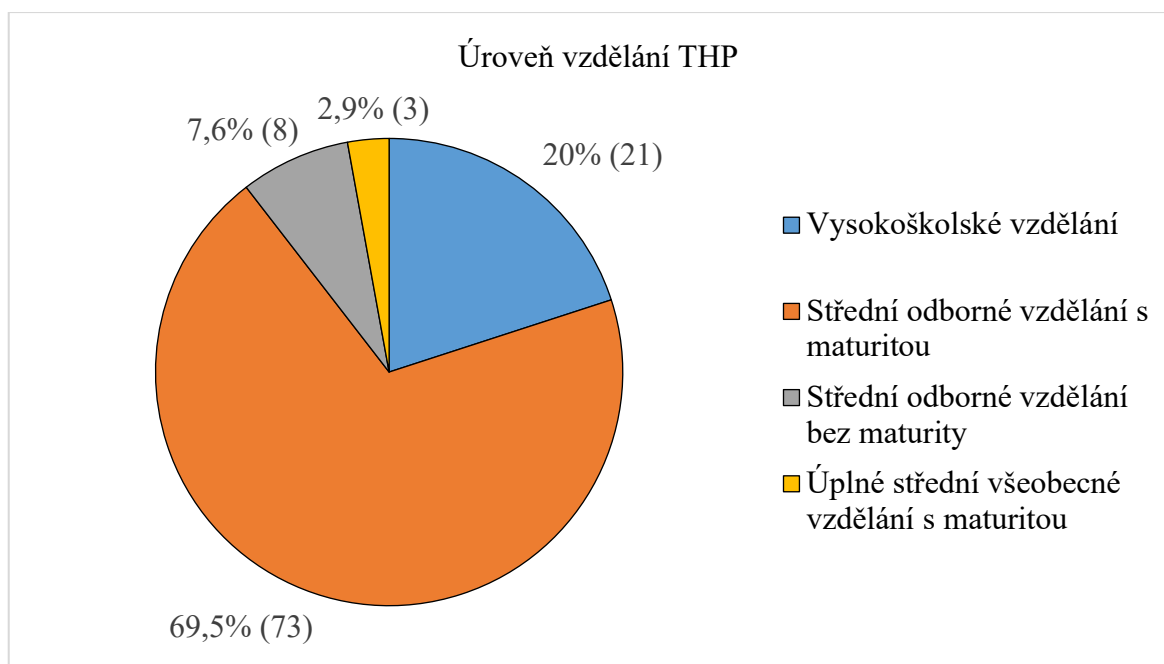
Tato bakalářská práce je zaměřena pouze na technicko-hospodářské pracovníky (dále jen THP), proto budou následně uvedeni pouze tito pracovníci společnosti. Na zbylé pracovníky společnosti, a to dělníky a manažery nebylo možné se zaměřit z důvodu nemožnosti analyzování jejich motivace. Společnost KLEIN automotive, s. r. o. v současné době zaměstnává 105 THP.



Graf 1 Věková struktura THP (vlastní zpracování)

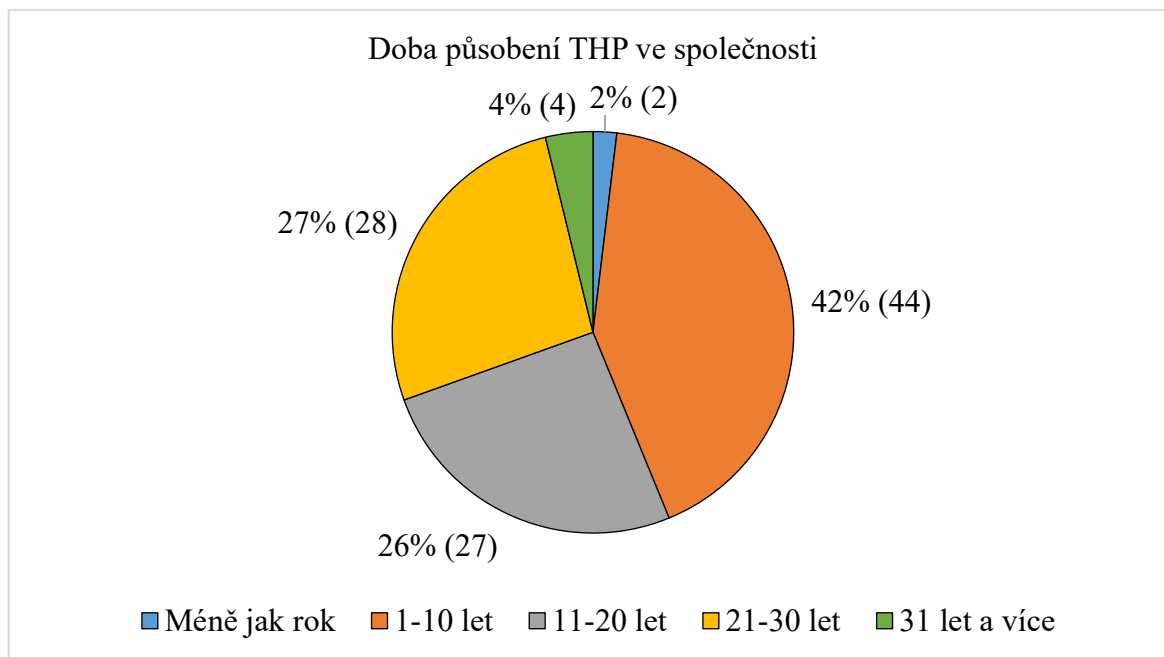
V grafu číslo 1 lze vidět rozdělení uvedených THP do jednotlivých věkových kategorií. Nejvíce pracovníků se nachází v kategoriích od 39 let do 46 let a od 47 let do 54 let.

Průměrný věk THP společnosti je 42 let, což se jeví jako střední věk, a který je pro společnost velmi výhodný. Jedná se totiž o poměrně mladé pracovníky, ačkoliv ne tak mladé, aby byla společnost nucena pracovníky neustále zaškolovat. Roste dále angažovanost těchto pracovníků i jejich kvalita práce, mají nenahraditelné zkušenosti, odbornost a přehled, což je pro společnost velmi cenné. Výhodou takového věkového průměru pracovníků je taktéž rychlé přizpůsobení podmínkám na pracovišti, neustále měnícím se technologiím a postupům.



Graf 2 Úroveň vzdělání THP (vlastní zpracování)

V grafu číslo 2 lze vidět jakého nejvyššího vzdělání dosáhli jednotliví pracovníci, tedy THP. Téměř $\frac{3}{4}$ pracovníků dosáhlo středního odborného vzdělání s maturitou jako nejvyššího vzdělání. Vysokoškolského vzdělání dosáhlo 20 % pracovníků. Tento stav je pro společnost rozhodně příznivý. Společnost má naprostou většinu THP s maturitou, jež je určitě důležitá pro práci na těchto pozicích. Převážně je důležitá znalost anglického jazyka, jelikož společnost spolupracuje z velké části také se zahraničními podniky. Většina THP s maturitou je schopna komunikovat v anglickém jazyce, zbylí pracovníci mají alespoň základy anglického jazyka. Počet THP s vysokoškolským vzděláním není vysoký, protože společnost dává přednost zkušenostem a znalostem v oboru před vysokoškolským titulem. V případě obsazování vyšších pozic společnost povyšuje stávající zaměstnance, kteří ve společnosti dlouhodobě pracují.



Graf 3 Doba působení THP ve společnosti (vlastní zpracování)

V grafu číslo 3 je znázorněno, jak dlouho jednotliví THP ve společnosti pracují. Přes polovinu pracovníků působí ve společnosti dobu delší než 20 let. Průměrná doba působení ve společnosti je u všech THP 15 let. Tyto hodnoty svědčí o tom, že společnost o své zaměstnance pečuje. Delší doba působení ve společnosti je výhodná jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Společnost své zaměstnance zná, ví co od nich lze očekávat a zároveň zaměstnanci znají chod ve společnosti, získávají dlouholetou cennou praxi a jsou zvyklí na postupy, které má společnost nastaveny. Lze konstatovat, že THP jsou společnosti věrní a tyto pracovníky je třeba si udržet nejrozličnějšími motivačními technikami a prohlubováním jejich spokojenosti.

8.5 Fluktuace THP zaměstnanců

Vysoká fluktuace zaměstnanců je značný problém, má negativní vliv na produktivitu a morálku zaměstnanců. Navíc představuje velkou administrativní zátěž a stojí společnost velké množství peněz. Z toho důvodu je nutné vysokou fluktuaci řešit. Hlavními příčinami fluktuace jsou nedostatečné ohodnocení, nízká motivace, nespokojenost s vedoucím pracovníkem, nízká loajalita zaměstnanců nebo omezené možnosti osobního rozvoje. V některých případech odchodu zaměstnanců zabránit nelze, avšak v ostatních případech má zaměstnavatel možnost fluktuaci co nejvíce snížit, a to například právě rostoucí motivací a s tím související správnou volbou benefitů, dobrou komunikací a vztahy ve společnosti

nebo možností osobního rozvoje a kariérního postupu zaměstnanců. V tabulce číslo 1 je uvedena procentuální míra fluktuace THP zaměstnanců společnosti za poslední 4 roky.

Tabulka 1 Fluktuace THP zaměstnanců (vlastní zaměstnání)

Fluktuace ve vybraných letech			
2018	2019	2020	2021
0,90 %	0,81 %	0,54 %	0,81 %

V roce 2020 byla fluktuace nejnižší, a to z toho důvodu, že byl na 4 měsíce zastavený provoz, což bylo způsobené pandemií COVID-19. V roce 2018 byla tato hodnota naopak nejvyšší ze sledovaných let. V letech 2019 a 2021 byla hodnota fluktuace stejná, odchody THP zaměstnanců byly zřejmě totožné. Procentuální míra fluktuace THP zaměstnanců je ve všech letech velmi příznivá pro společnost.

8.6 Vybrané personální ukazatele

V této části bakalářské práce budou analyzovány personální ukazatele, které byly poskytnuty společností nebo byly uvedeny ve výročních zprávách společnosti.

Na základě údajů ve výroční zprávě byly vybrány následující údaje společnosti týkající se zaměstnanců a prosperity společnosti za poslední čtyři roky. Tyto údaje jsou vykazovány za všechny zaměstnance společnosti, tedy TPH, manažery a taktěž dělníky.

Tabulka 2 Vstupní údaje pro výpočet vybraných personálních ukazatelů (vlastní zpracování)

	2018	2019	2020	2021
Počet zaměstnanců	698	611	541	533
Mzdové náklady v tis. Kč	222 015	199 169	167 298	191 816
Náklady na sociální a zdravotní pojištění v tis. Kč	75 380	67 461	56 187	64 801
Ostatní náklady v tis. Kč	5 206	4 947	5 152	5 267
Celkem osobní náklady v tis. Kč	302 601	271 577	228 637	261 884
Celkové náklady společnosti v tis. Kč	1 623 989	1 457 516	1 344 850	1 346 975
Tržby z prodeje výrobků a služeb v tis. Kč	1 379 962	1 269 924	1 190 718	1 226 464
- Tuzemsko v tis. Kč	1 160 620	1 106 116	1 068 208	1 097 027
- Zahraničí v tis. Kč	219 342	163 808	122 510	129 437
Celkové výnosy společnosti v tis. Kč	1 640 333	1 476 450	1 412 058	1 526 878
Výsledek hospodaření v tis. Kč	16 344	18 934	67 208	179 903

Ostatní náklady, které jsou uvedeny v tabulce výše, zahrnují především příspěvky na stravování a příspěvky na kapitálové životní pojištění, které jsou součástí motivačního programu společnosti. Dále zahrnují sociální náklady na nemocenské, náklady na lékařské vyšetření nebo náklady na stipendia poskytované studentům. Společnost KLEIN automotive, s. r. o. podporuje odborné a střední vzdělání technických oborů. Ve spolupráci s odbornými učilišti a středními školami v regionu společnost umožňuje vykonávání odborných praxí žáků a poskytuje stipendia.

V letech 2018 a 2019 vykazovaly celkové osobní náklady nejvyšší hodnoty, a to z důvodu vysokého počtu zaměstnanců. V roce 2021 činily celkové osobní náklady společnosti 261 884 000 Kč. V předcházejícím roce tyto náklady činily 228 637 000 Kč. Ačkoliv se počet zaměstnanců neustále meziročně snižuje, osobní náklady se oproti roku 2020 zvýšily. Lze tedy konstatovat, že společnost klade čím dál větší důraz na zaměstnance a bere v úvahu předpoklad, že zaměstnanci jsou hlavním bohatstvím společnosti.

Co se týče prosperity, společnost vykazovala ve všech sledovaných letech zisk. Ten je dosahován právě správnou motivací a správným hospodařením se zaměstnanci. V roce 2021 společnost vykazovala hospodářský výsledek po zdanění, a to zisk ve výši 179 903 000 Kč, v roce 2020 ve výši 67 208 000 Kč, v roce 2019 ve výši 18 934 000 Kč a v roce 2018 16 344 000 Kč. Z těchto údajů je zřejmé, že se zisk meziročně neustále zvyšuje. V roce 2021 se tento zisk oproti roku 2020 zvýšil o 168 %, a to z důvodu vyšší hodnoty výnosů. Společnost totiž získala kompenzaci za výpadek výroby v důsledku nedostatku čipů.

Tabulka 3 Vybrané ukazatele na jednoho zaměstnance (vlastní zpracování)

V celých Kč	2018	2019	2020	2021
Osobní náklady	433 526	444 480	422 619	491 340
Celkové náklady	2 326 632	2 385 460	2 485 860	2 527 158
Celkové výnosy	2 350 047	2 416 448	2 610 089	2 864 687
Výsledek hospodaření	23 415	30 989	124 229	337 529

Celkové náklady vynaložené na jednoho zaměstnance jsou za rok 2021 ve výši 491 340 Kč. V předcházejícím roce 2020 byly tyto náklady na jednoho zaměstnance ve výši 422 619 Kč, to je dáno nižšími celkovými osobními náklady a vyšším počtem pracovníků. V předchozích dvou letech byly tyto náklady vysoké, jak můžeme vidět v tabulce výše, a to z důvodu vysokého počtu pracovníků. Byly tedy tvořeny především náklady mzdovými. Vzhledem k tomu, že v roce 2021 byl počet pracovníků nejnižší, celkové náklady vynaložené na

jednoho zaměstnance jsou nejvyšší, lze tedy předpokládat, že společnost do svých zaměstnanců skutečně investuje.

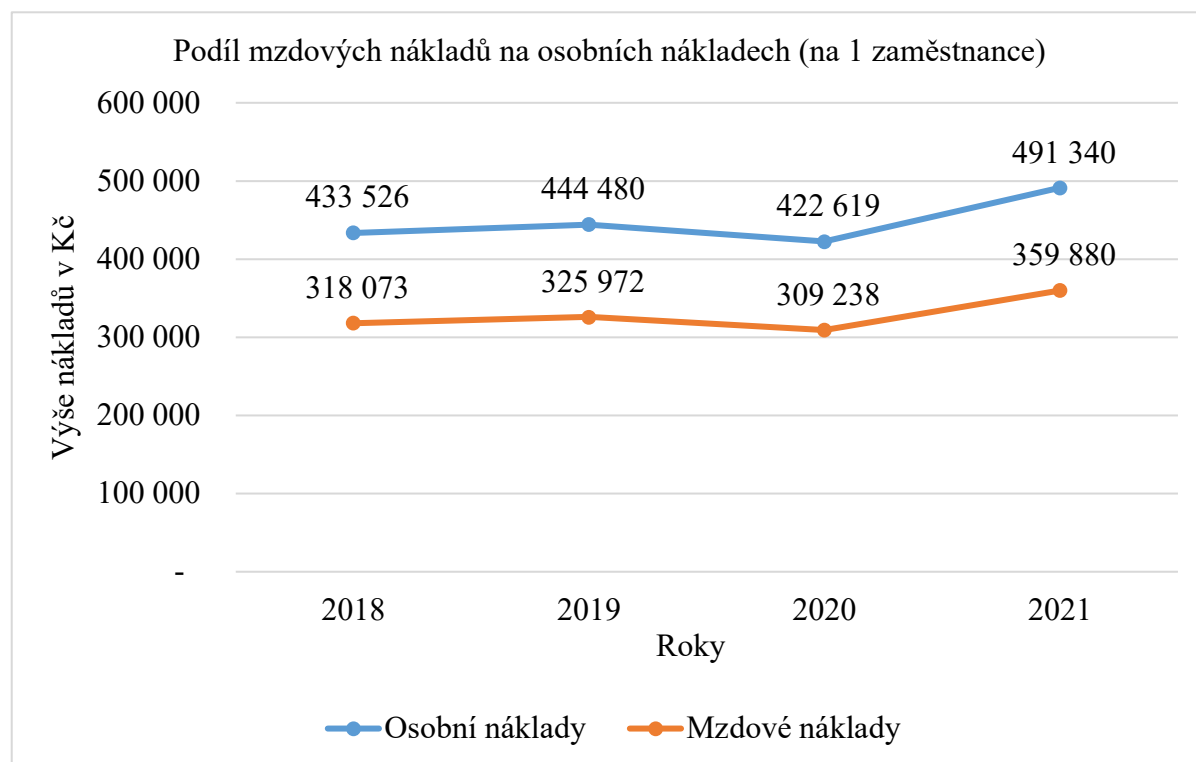
Celkové náklady společnosti přepočtené na jednoho zaměstnance meziročně neustále rostou. Společnost totiž každý rok přijímá více zakázek a více investuje do zaměstnanců. V roce 2022 společnost plánuje kvůli rozsáhlejší výrobě rozšířit sklady a postavit novou výrobní halu.

Celkové výnosy společnosti přepočtené na jednoho zaměstnance každým rokem taktéž rostou, a to právě kvůli vyššímu počtu zakázek. V roce 2021 se oproti roku 2020 výnosy zvýšily o 10 %.

Výsledek hospodaření společnosti přepočtený na jednoho zaměstnance činil v roce 2021 337 520 Kč. Tento meziročně vzrostl o 172 %. Při pohledu na všechny čtyři roky uvedené v tabulce číslo 2 lze konstatovat, že se společnosti daří čím dál více.

8.6.1 Podíl mzdových nákladů na osobních nákladech na jednoho zaměstnance

Vzhledem k tomu, že společnost vykazovala čím dál vyšší osobní náklady a tím pádem i celkové náklady, v této části bude zjištěno, jaký je podíl mzdových nákladů na osobních nákladech, které jsou vynaloženy na jednoho zaměstnance.

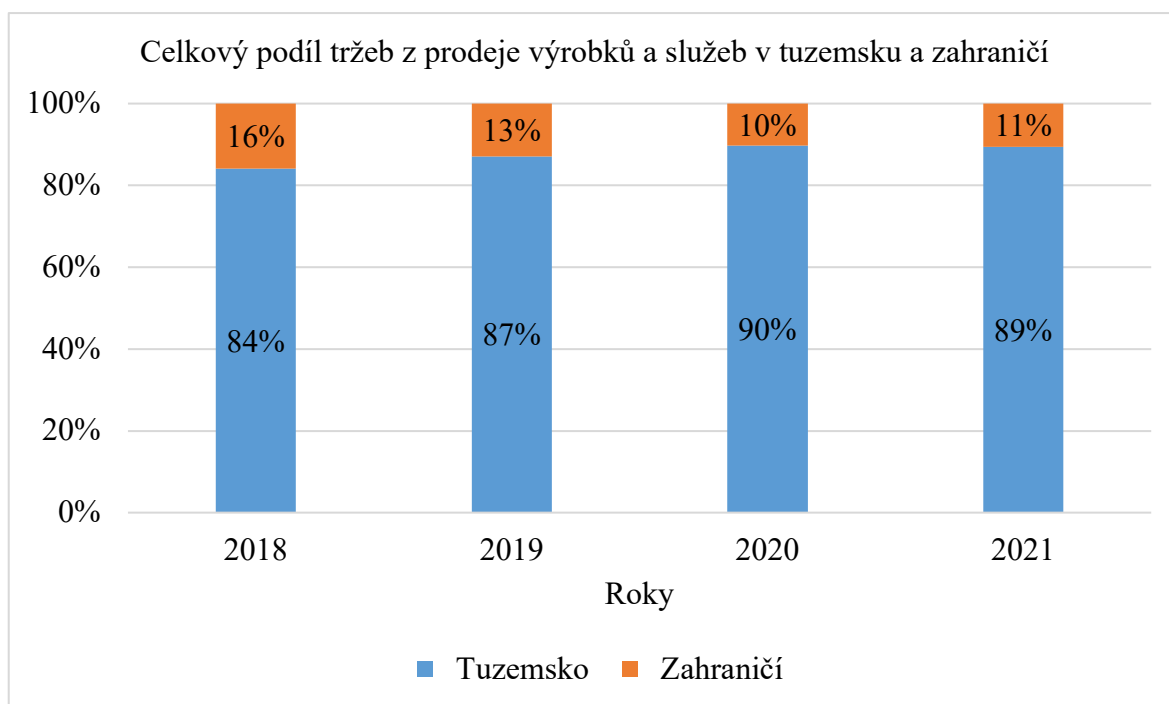


Graf 4 Podíl mzdových nákladů na osobních nákladech na 1 zaměstnance (vlastní zpracování)

V grafu číslo 4 lze vidět, že osobní náklady jsou z velké části tvořeny náklady mzdovými, konkrétně tvoří 73 %. Zbývá část je tvořena náklady na sociální a zdravotní pojištění a ostatní náklady, které se mzdou taktéž souvisí. V roce 2019 vzrostly mzdové náklady oproti předchozímu roku o 2,5 %, a to i přes nižší počet zaměstnanců, jelikož docházelo k navyšování mezd. V následujícím roce 2020 tyto náklady klesly a zároveň i celkové osobní náklady. Pokles byl způsoben pandemií COVID-19, kdy byla společnost nucena pozastavit výrobu a vyplácet tak zaměstnancům, kteří byli nuceni zůstat doma, 60 % ze mzdy. Výrobu totiž přerušila velká část důležitých odběratelů. V roce 2021 však mzdové náklady výrazně vzrostly, a to z důvodu navyšování mezd a výplaty odměn zaměstnancům.

8.6.2 Celkový podíl tržeb v tuzemsku a zahraničí rozšířený o přepočítání na jednoho zaměstnance

Společnost KLEIN automotive, s. r. o. dodává své výrobky jak tuzemským, tak zahraničním odběratelům. Z toho důvodu bude taktéž analyzováno, jaký podíl na celkových tržbách z prodeje výrobků a služeb mají tržby od tuzemských a zahraničních odběratelů. Rovněž budou tyto tržby v jednotlivých letech přepočtené na jednoho zaměstnance.

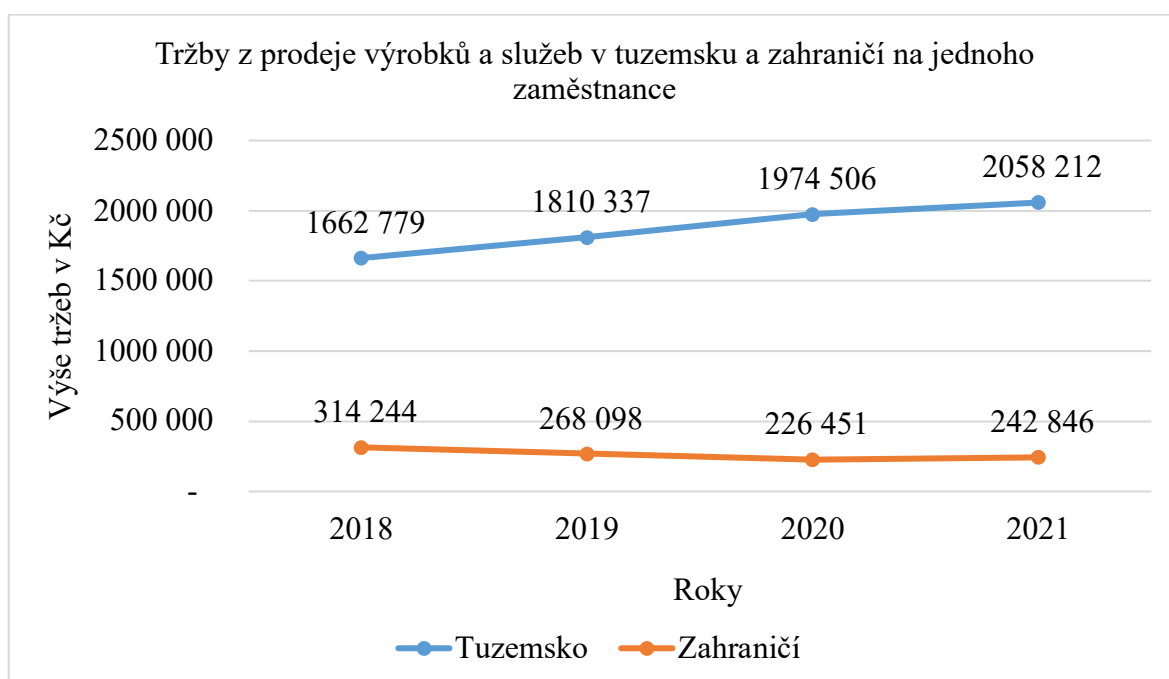


Graf 5 Celkový podíl tržeb v tuzemsku a zahraničí (vlastní zpracování)

Z grafu číslo 5 lze jednoznačně konstatovat, že společnost má převážně tuzemské odběratele. Tento fakt lze podložit tím, že společnost dodává 51 % své produkce automobilce Škoda. Export do zahraničí se pohyboval okolo 13 %. Z toho vyplývá, že společnost nemá

v zahraničí takovou popularitu, jak v tuzemském prostředí. Společnost je tedy závislá především na tuzemských odběratelích.

Z grafu číslo 6, který je uvedený níže, je zřejmé, že tržby v tuzemsku na jednoho zaměstnance meziročně rostou. To je způsobeno rostoucím počtem tuzemských zakázek, a to převážně od automobilky Škoda, jak již bylo zmíněno. Co se týče tržeb v zahraničí, tyto se pohybují téměř na stejné úrovni. V roce 2018 byla hodnota zahraničních tržeb nejvyšší, naopak v roce 2020 byla tato hodnota nejnižší, a to zřejmě z důvodu pandemie. V roce 2021 zahraniční tržby vzrostly oproti předchozímu roku o 7 %.



Graf 6 Tržby v tuzemsku a zahraničí přepočtené na jednoho zaměstnance (vlastní zpracování)

8.7 Společnost a pandemie COVID-19

Ani společnost KLEIN automotive, s. r. o. nebrala pandemii COVID-19 na lehkou váhu. Zavedla různá opatření, jako prevenci proti šíření tohoto viru. Společnost zavedla, rovněž jako ostatní podniky, používání ochrany dýchacích cest ve všech prostorách. Dále byly instalovány zábrany na stolech v jídelně a začala se provádět plošná dezinfekce společných prostor (šatny, WC, jídelny, zasedací místnosti, recepce, aj.). Obecně bylo nutné dodržovat rozestupy minimálně dva metry. Zaměstnanci tato nejruznější opatření pečlivě dodržovali a společnost s tímto neměla sebemenší problém. V případě, kdy měli zaměstnanci nařízenou domácí karanténu, zavedla společnost home office, tedy práci z domova na vlastním počítači (Interní materiály společnosti).

8.8 Shrnutí

Společnost KLEIN automotive, s. r. o. vznikla 19. října 1992 a má sídlo v obci Štítý. Disponuje jediným společníkem, kterým je Magna Automotive Europe GmbH, dále má dva jednatele, kteří zastupují společnost vždy společně. Společnost se zabývá výrobou lisovaných, svařovaných, obráběných a montovaných dílů pro automobilový průmysl, ostatní odběratele a trh. Je dodavatelem, především pro tuzemské zákazníky (až polovina produkce je dodávána automobilce Škoda), export do zahraničí se pohybuje okolo 13 %. Vizí společnosti je být nejlepší v očích zákazníků, zaměstnanců, akcionářů i široké veřejnosti.

KLEIN automotive, s. r. o. zaměstnává 105 THP zaměstnanců, jejichž průměrný věk je 42 let. Jedná se o poměrně mladé pracovníky, kteří už mají potřebnou praxi v oboru. Většina těchto pracovníků dosáhla středního odborného vzdělání s maturitou a má tak alespoň základy anglického jazyka, který je potřebný pro komunikaci se zahraničními zákazníky. Společnost má loajální THP zaměstnance, jelikož průměrná doba působení ve společnosti je 15 let.

Průměrný počet zaměstnanců se meziročně snižuje, avšak osobní náklady se, navzdory nižšímu počtu zaměstnanců, zvyšují. To je způsobeno, jak růstem investic do zaměstnanců, tak růstem mezd. Výsledek hospodaření po zdanění se meziročně zvyšuje. V roce 2021 se tento výsledek hospodaření oproti roku 2020 zvýšil o 168 %, a to z důvodu obdržení kompenzace od odběratelů.

9 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza se používá jako nástroj ke zjištění současné situace dané společnosti. Konkrétně se zkoumají silné a slabé stránky, zde se jedná o interní analýzu. Dále se zjišťují příležitosti a rizika, které jsou brány jako externí analýza společnosti. Vnitřní faktory je společnost schopna ovlivnit, zatímco vnější faktory jsou neovlivnitelné.

V tabulce číslo 3, která je uvedena níže, je znázorněna SWOT analýza zvolené společnosti KLEIN automotive, s. r. o. Je vhodné začít se silnými stránkami společnosti. Silnou stránkou je určitě existence kvalifikovaných zaměstnanců, schopnost rychle reagovat na měnící se podmínky a dobré jméno společnosti jako spolehlivého dodavatele. Jelikož společnost zajišťuje vzdělávací a školící aktivity svých zaměstnanců a zároveň podporuje odborné a střední vzdělání technických oborů formou stipendia, další silnou stránkou je bezpochyby investice do vzdělání. Dále je žádoucí sem zařadit certifikáty na standardy jakosti a normy, kterými společnost disponuje, těmito jsou: standard řízení kvality pro automobilový průmysl (IATF 16 949), normy pro systémy řízení ochrany životního prostředí (ISO 14 001), norma definující požadavky na systém řízení bezpečnosti informací (ISO 27 000), na ni navazující a taktéž rozšiřující norma ISO 27 001 a v poslední řadě norma pro systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (ISO 45 001). S normou ISO 14 001 souvisí prověrka podzemních vod, kterou společnost v červnu 2021 podstoupila. Zjišťovala se kontaminace vod ropnými a těkavými látkami, těžkými kovy a pesticidy, které se mohou v souvislosti s činnostmi společnosti do vod dostat. Prověrka prokázala že ke kontaminaci nedochází. Přístup a pravidla k ochraně životního prostředí jsou tedy správné. Poslední uvedenou silnou stránkou je dobré finanční zdraví společnosti zajišťující likviditu ve lhůtě splatnosti závazků, jelikož běžná likvidita za rok 2021 je 2,7, což je pouze mírně nad doporučenými hodnotami (1,5 - 2,5).

Mezi slabé stránky společnosti se řadí časté reklamace od zákazníků, jelikož se společnost setkává s častými zmetky ve výrobě, což je způsobené nedostatkem kvalifikovaných pracovníků. Dalšími slabými stránkami jsou nedostatečná komunikace mezi pracovníky a vedením, nízké jazykové znalosti pracovníků a špatně zvolená struktura benefitů, jelikož některé benefity připomínají spíše doplňkové mzdové formy. Posledním uvedeným mínusem je aktuální nedostatek výrobních a skladovacích prostor, což by se mělo v roce 2022 zlepšit výstavbou nové výrobní haly a rozšířením skladů.

Značnou příležitostí společnosti jsou dotace například na technologie, podpora ze strany místní samosprávy a dále pokles konkurence v České republice. Za další příležitosti lze považovat rozšiřující se automobilový trh, který by zajistil právě růst poptávky nebo pokles cen vstupů, což by snížilo náklady společnosti.

Oproti příležitostem má společnost taktéž značné hrozby. Velkou hrozbou pro společnost představuje další hospodářská krize, která nedávno společnost potkala v souvislosti s pandemií COVID-19, anebo živelná katastrofa. Dalšími hrozbami mohou být nedostatek pracovníků daný situací na trhu nebo odliv kvalifikovaných pracovníků z důvodu působení konkurence na trhu práce. Dále neochota zákazníků akceptovat v ceně zvyšující se náklady na vstupy, nepříznivý vývoj měnového kurzu, zhoršení podmínek pro podnikání, zhoršená dostupnost úvěrů a růst úroků nebo omezení rozvoje společnosti z ekologických důvodů.

Tabulka 4 SWOT analýza společnosti KLEIN automotive, s. r. o. (vlastní zpracování)

	Pozitivní	Negativní
Vnitřní faktory	Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
	Existence kvalifikovaných zaměstnanců Rychlá reakce na změnu podmínek Dobré jméno společnosti Investice do vzdělání Splnění požadavků zákazníků na jakost Dobré finanční zdraví společnosti	Časté reklamace od zákazníků Špatně zvolená struktura benefitů Nedostatečná komunikace mezi pracovníky a vedením Aktuální nedostatek výrobních a skladovacích prostor Nízké jazykové znalosti pracovníků Nedostatek kvalifikovaných pracovníků ve výrobě
Vnější faktory	Příležitosti (opportunities)	Hrozby (threats)
	Pokles konkurence Růst poptávky Rozšiřující se automobilový trh Pokles cen vstupů Dotační příležitosti Podpora ze strany místní samosprávy	Hospodářská krize Nedostatek pracovníků daný situací na trhu, odliv kvalifikovaných pracovníků Neochota zákazníků akceptovat v ceně zvyšující se náklady na vstupy Živelná katastrofa Nepříznivý vývoj měnového kurzu Zhoršení podmínek pro podnikání

9.1 IFE a EFE matice

Se SWOT analýzou rovněž úzce souvisí IFE a EFE matice, které je možné na základě předešlé SWOT analýzy vypracovat. IFE matice se zaměřuje na interní analýzu, tedy na analýzu silných a slabých stránek společnosti. Zatímco EFE matice se zaměřuje na analýzu externí, respektive na analýzu příležitostí a hrozeb pro společnost.

V tabulce číslo 4 jsou uvedeny vnitřní faktory, které jsou převzaté ze SWOT analýzy, a které jsou následně ohodnoceny. Váha u jednotlivých faktorů byla přidělena na základě konzultace se společností.

Tabulka 5 IFE matice společnosti KLEIN automotive, s. r. o. (vlastní zpracování)

Silné stránky (S)	Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	V*SV
Existence kvalifikovaných zaměstnanců	0,11	4	0,44
Rychlá reakce na změnu podmínek	0,09	4	0,36
Dobré jméno společnosti	0,08	4	0,32
Investice do vzdělání	0,09	4	0,36
Splnění požadavků zákazníků na jakost	0,04	3	0,12
Dobré finanční zdraví společnosti	0,1	4	0,4
Slabé stránky (W)	Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	V*SV
Časté reklamace od zákazníků	0,13	1	0,13
Špatně zvolená struktura benefitů	0,04	2	0,08
Nedostatečná komunikace mezi pracovníky a vedením	0,07	1	0,07
Aktuální nedostatek výrobních a skladovacích prostor	0,08	1	0,08
Nízké jazykové znalosti pracovníků	0,08	1	0,08
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků ve výrobě	0,09	1	0,09
Suma	1		2,53

Celkové vážené ohodnocení IFE matice je 2,53, z čehož vyplývá, že je těsně nad hranicí střední hodnoty, která je 2,5. Jedná se o středně silnou interní pozici společnosti vůči strategickému záměru, ten se může tedy opřít o poměrně silné interní prostředí společnosti. Z IFE matice vyplývá, že nejsilnější stránkou společnosti s ohodnocením 0,44 je existence kvalifikovaných pracovníků, kteří jsou největším bohatstvím společnosti. Naopak nejslabší stránkou s ohodnocením 0,13 jsou časté reklamace od zákazníků.

V tabulce číslo 5 jsou uvedeny vnější faktory, kterým byla přidělena váha rovněž na základě konzultace se společností.

Tabulka 6 EFE matice společnosti KLEIN automotive, s. r. o. (vlastní zpracování)

Příležitosti (O)	Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	V*SV
Pokles konkurence	0,09	4	0,36
Růst poptávky	0,08	4	0,32
Rozšiřující se automobilový trh	0,08	4	0,32
Pokles cen vstupů	0,07	3	0,21
Dotační příležitosti	0,1	4	0,4
Podpora ze strany místní samosprávy	0,07	3	0,21
Hrozby (T)	Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	V*SV
Hospodářská krize	0,11	4	0,44
Nedostatek pracovníků daný situací na trhu, odliv kvalifikovaných pracovníků	0,09	4	0,36
Neochota zákazníků akceptovat v ceně zvyšující se náklady na vstupy	0,04	2	0,08
Živelná katastrofa	0,1	4	0,4
Nepříznivý vývoj měnového kurzu	0,06	2	0,12
Zhoršení podmínek pro podnikání	0,1	4	0,4
Suma	1		3,62

Celkové vážené ohodnocení EFE matice je 3,62, což znázorňuje vyšší citlivost strategického záměru společnosti na její externí prostředí. Je tedy vhodné věnovat úsilí práci se scénáři. Z EFE matice vyplývá, že nejvýznamnější příležitostí jsou s ohodnocením 0,4 příležitosti dotační. Naopak největší hrozbou pro společnost je opět hospodářská krize s ohodnocením 0,44, která by měla dopad na celý výrobní proces.

10 MOTIVAČNÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI

Mnozí pracovníci považují materiální motivační systém za nejlepší motivaci. Zvolit správný motivační systém je tedy velmi důležité pro personální řízení. Motivační systém společnosti zaměřený na THP je poměrně málo obsáhlý, je tvořen:

- osobním ohodnocením;
- odměnami a prémie;
- benefity.

Tento najdeme v kolektivní smlouvě společnosti.

10.1 Osobní ohodnocení

Kategorie zaměstnanců THP jsou odměňovány na základě samostatných mzdových výměřů. Mzdové příplatky (přesčas, svátky, víkend, odpolední, noční) se na THP nevztahují.

10.2 Odměny a prémie

Zde se řadí odměna za přínos k dosažení hospodářských výsledků v měsíci. Za plně odpracovaný fond pracovní doby v měsíci přísluší zaměstnanci, který je zaměstnán v pracovním poměru, odměna ve výši 2 000 Kč.

Co se týče prémie, lze zde zařadit mimořádnou prémie ředitele společnosti. V případech mimořádných pracovních výkonů nebo výsledků může vedoucí úseku navrhnout výplatu mimořádné prémie ředitele společnosti.

10.3 Benefity

Benefity, které mohou zaměstnanci čerpat, jsou uvedeny v motivačním programu společnosti. Těchto benefitů je 11.

1. **Příspěvky na stravování** – z celkové ceny 71 Kč na jedno teplé jídlo a z celkové ceny 63 Kč na jedno chlazené jídlo, zaměstnavatel hradí částku 31 Kč. Tento benefit využívá 70 % THP, zbylí pracovníci příspěvek nevyužívají, jelikož si donášejí vlastní jídlo z domu.
2. **Prémie ředitele společnosti** – za předpokladu dosažení plánovaných hospodářských výsledků je přiznána mimořádná prémie ve výši max. 6 000 Kč na zaměstnance, a to dvakrát ročně v definovaných periodách. Prémie ředitele společnosti využívají všichni THP.

3. **Podpora procesu zlepšování** – zaměstnanci předkládají zlepšovací návrhy dle přijaté firemní metodiky nebo podávají návrhy na drobná zlepšení prostřednictvím svých nadřízených. Možnosti návrhu zlepšení využívá pouze 20 % THP.
4. **Pohyblivá složka mzdy** – kategorie THP má stanovenou výkonnostní část mzdy ve výši max. 20 % hodnoty celkové měsíční mzdy. Je přiznávána ve mzdě za příslušný kalendářní měsíc na základě hodnocení nadřízeného v oblasti plnění pracovních povinností, dodržování pravidel, docházky, aktivity, samostatnosti, bezpečnosti práce apod. Využívá 100 % THP.
5. **Personální pohovory** – probíhají 1x ročně. Jedná se o hodnotící pohovory, kdy zaměstnavatel zhodnotí pracovníka za celý rok, a naopak zaměstnanec má prostor pro případné připomínky a požadavky, které na společnost má v následujícím roce. Taktéž využívá 100 % THP.
6. **Dodatkové pracovní volno** – nad rámec řádné dovolené může zaměstnavatel poskytnout nejvýše 5 dnů dodatkového placeného pracovního volna zaměstnancům s rovnoměrně rozvrženou pracovní dobou a nejvýše 3,5 dne dodatkového placeného volna s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou. Dodatkové pracovní volno čerpají všichni THP, především v období vánočních svátků.
7. **Kapitálové životní pojištění** – zaměstnanec, jehož pracovní poměr byl uzavřen na dobu neurčitou, má možnost uzavřít kapitálové životní pojištění. Společnost přispívá na toto pojištění částkou 400 Kč měsíčně. Tohoto benefitu využívá 70 % THP, zbylí pracovníci, kteří tento benefit nevyužívají mají soukromě zřízeno výhodnější kapitálové životní pojištění nebo o pojištění nemají vůbec zájem.
8. **Nadstandardní odměny zaměstnancům při jubileích a výročích** – při pracovních výročích nepřetržitého zaměstnání u zaměstnavatele se vyplatí dle následující tabulky částky:

Tabulka 7 Výše odměny při pracovních výročí (vlastní zpracování)

Počet let ve společnosti	Výše odměny
10 let	3 000 Kč
15 let	5 000 Kč
20 let	7 500 Kč
25 let	10 000 Kč
30 let	12 500 Kč
35 let	15 000 Kč
40 let	17 500 Kč
45 let	20 000 Kč

Při životních jubileích 50, 60 let věku a při prvním odchodu do starobního důchodu nebo plně invalidního důchodu III. stupně se poskytuje odměna diferencovaně s přihlédnutím k délce zaměstnání u zaměstnavatele. Výše odměny při délce zaměstnání:

Tabulka 8 Výše odměny při životních jubileích (vlastní zpracování)

Počet let ve společnosti	Výše odměny
0-3 roky	2 500 Kč
3-6 let	4 000 Kč
6-12 let	6 000 Kč
nad 12 let	10 000 Kč

Využívání tohoto benefitu THP je pochopitelně 100 %.

9. Vzdělávání a rozvoj profesních dovedností – v rámci plánu vzdělávání zajišťuje společnost vzdělávací a školicí aktivity pro jednotlivé úseky, oddělení i individuální zaměstnance, a to externí i interní formou. Jde o odborné, zákonné i rozvojové vzdělávací akce, kterými jsou například: Inženýr kvality pro oblast automotive I, Exekuce srážkami ze mzdy, Daně – mzdy 2021–2022, 7 návyků skutečně efektivních lidí a v návaznosti na předcházející vzdělávací akce Důvěra – nastavbový program.

V roce 2021 bylo naplánováno 45 odborných školení. Celkem bylo uskutečněno 36 vzdělávacích akcí, 9 školení nebylo uskutečněno z důvodu pandemické situace. Plán školení byl tedy splněn na 80 %. V roce 2021 byla na realizaci školení plánována finanční částka 1 500 000 Kč. Celkem byla za školení vydána částka 874 621 Kč. Finanční plán školení byl tak splněn na 58,3 %.

Po následném zhodnocení efektivnosti těchto vzdělávacích akcí, které provádí vedoucí příslušných zaměstnanců, se ukázalo, že byly všechny efektivní, tedy úspěšné a vyhovující a splnily svůj účel. Této možnosti vzdělávání a rozvoje využívá 70 % THP, zbylí pracovníci o tento benefit nejeví zájem.

10. **Výhodné tarify mobilního operátora** – v případě zájmu může zaměstnanec využít nabídku zvýhodněných tarifů u společnosti O2. Výhodných tarifů využívá pouze 5 % THP, jelikož soukromě zřízené tarify mobilních operátorů jsou pro pracovníky výhodnější.
11. **Zvýhodněné vstupenky do aquaparku a lyžařského areálu** – v případě zájmu mohou zaměstnanci využít zvýhodněné vstupné do Aquaparku Olomouc nebo zvýhodněné jízdenky do SKI areálu Buková Hora. Zájem o tento benefit jeví pouze 10 % THP, a to z důvodu velké vzdálenosti aquaparku, který se nachází až v Olomouci. Co se týče lyžařského areálu, ačkoliv se nachází nedaleko Štítů, kde společnost sídlí, společnost nemá tolik příznivců zimních sportů.

11 ANALÝZA MOTIVACE A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Motivace je důležitý faktor pro dosažení lepších výsledků společnosti, což vede k dosahování zisku. Je proto důležité dbát na motivaci zaměstnanců a rovněž je důležité sestavit efektivní a fungující motivační program společnosti. S tímto souvisí spokojenost zaměstnanců, jelikož spokojení zaměstnanci jsou loajální vůči firmě a dosahují lepších pracovních výkonů. Je tedy nutné vytvořit pracovní podmínky, které zajistí spokojenost. Zpětnou vazbu od zaměstnanců zaměstnavatel zjišťuje nejčastěji dotazníkovým šetřením.

Společnost KLEIN automotive, s. r. o. zaměstnává 105 THP zaměstnanců, kteří jsou rovněž cílovou skupinou respondentů. Účelem tohoto dotazníkového šetření je analyzovat motivaci a spokojenost THP zaměstnanců ve společnosti a doporučit následné zlepšení.

11.1 Dotazníkové šetření

Hlavním cílem tohoto výzkumu bylo zjistit, zda společnost dostatečně motivuje své zaměstnance, a které benefity jsou oblíbené a žádané. Zda motivační program, který má společnost zaveden, funguje, zda jsou s ním zaměstnanci spokojeni a zda jsou zaměstnanci spokojeni s chodem ve společnosti. Dílčími cíli jsou dále zjistit atraktivitu organizace pro potencionální mladé zaměstnance a zjistit, zda mladší pracovníci uvažují o změně zaměstnání a co je důvodem této úvahy.

Kromě cílů jsou pro výzkum stanoveny hypotézy, které budou na základě dotazníkového šetření zamítnuty či nikoliv. Tyto hypotézy jsou:

- H_1 : Spokojenost se mzdovým ohodnocením nezávisí na výši dosaženého vzdělání.
- H_2 : Spokojenost s nastaveným systémem benefitů nezávisí na době působení ve společnosti.
- H_3 : Důležitost benefitu Kapitálové životní pojištění není závislá na věku zaměstnance.
- H_4 : Úvaha o změně zaměstnání nezávisí na nižším věku zaměstnance.

Pro sběr dat a následnou analýzu motivace a spokojenosti zaměstnanců bylo tedy zvoleno dotazníkové šetření, které bylo vypracováno v elektronické formě pomocí Google formuláře. Dotazník byl po předchozí domluvě s personální pracovníci rozeslán prostřednictvím e-mailových adres všem THP zaměstnancům společnosti a k dispozici jim

byl 3 týdny. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 84 ze 105 respondentů. Návratnost tedy činí přesně 80 %.

Dotazník (viz příloha P I) se skládá ze 17 otázek, z toho 1 otázka navazovala na předchozí, kdy respondent odpovídal na to, zda uvažuje o změně zaměstnání. Při volbě odpovědi Ano nebo Spíše ano byl respondent přeměřován na uvedení důvodů této úvahy. Při volbě odpovědi Ne nebo Spíše ne byl dotazník přímo odeslán, tudíž se respondentovi žádná další otázka nezobrazila. 16 otázek bylo uzavřených a povinných, pouze 1 otázka byla nepovinná a otevřená, sloužila totiž pro vyjádření, jaký nový benefit by zaměstnanci uvítali. V dotazníku se objevují převážně hodnotící škály, dále možnost psané odpovědi a 4 identifikační otázky. Získaná data byla následně zpracována pomocí aplikace Microsoft Excel.

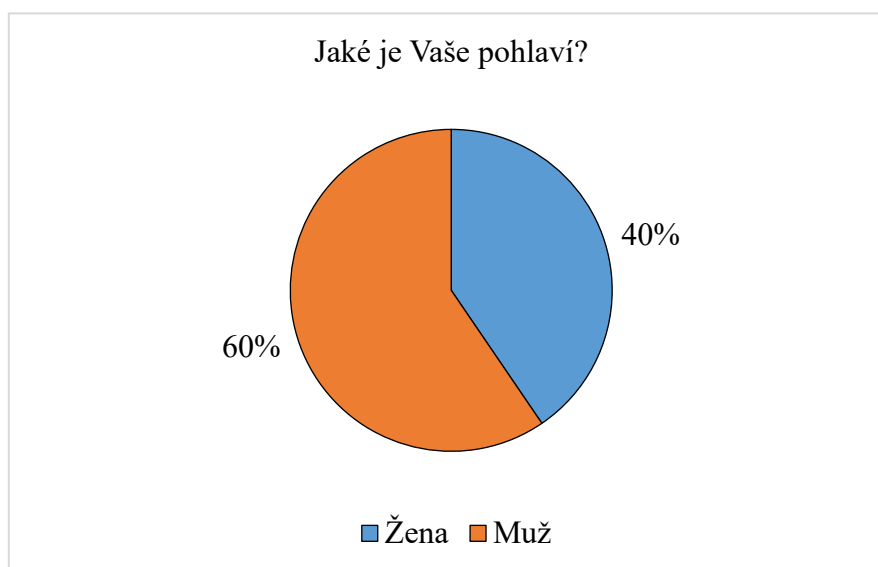
11.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

11.2.1 Identifikační otázky

V prvé řadě jsou vypracovány identifikační otázky, které jsou obsaženy v dotazníku.

Otázka 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Z grafu uvedeného níže je zřejmé, že vyšší zastoupení nesou muži, jelikož se jedná o společnost podnikající v oblasti automobilového průmyslu, tedy převážně o technické pozice. Dotazník zodpovědělo 50 mužů (60 %) a 39 žen (40 %).

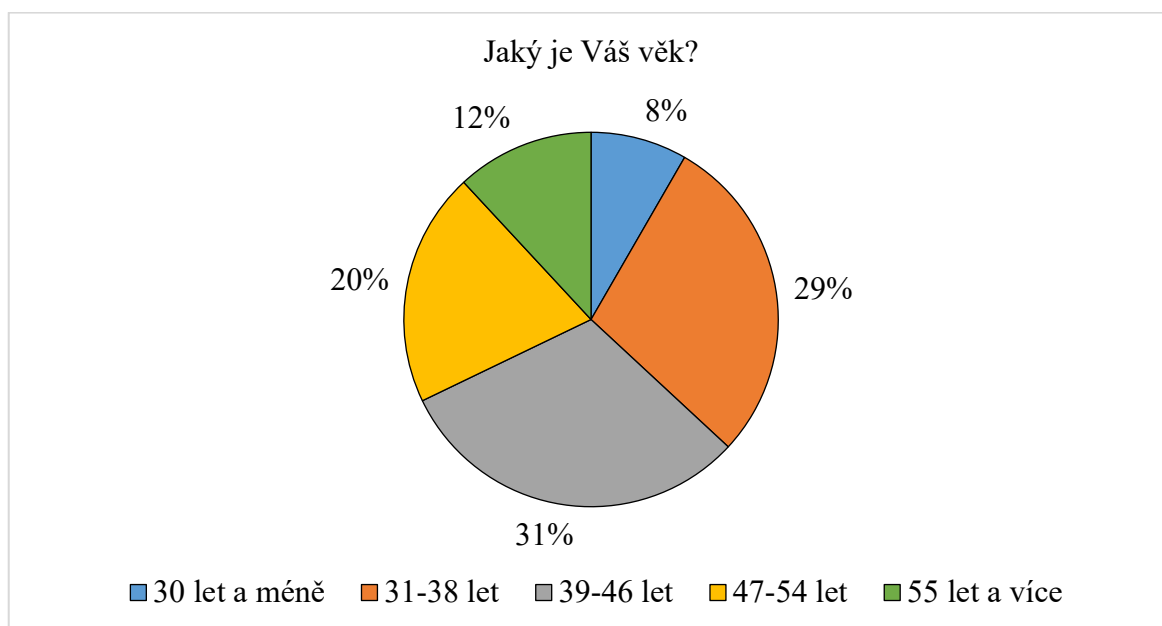


Graf 7 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

Otázka 2: Jaký je Váš věk?

Dotazníku se zúčastnilo 7 (8 %) respondentů ve věku 30 let a méně, dále 24 (29 %) zaměstnanců ve věku 31-38 let, 26 (31 %) pracovníků ve věku 39-46 let, rovněž 17 (20 %) respondentů ve věku 47-54 let a 10 (12 %) dotázaných je ve věku 55 let a více. Největší zastoupení z oslovených respondentů měli tedy zaměstnanci ve věkové kategorii 31-38 let a 39-46 let. Naopak nejmenší zastoupení měli pracovníci ve věku 30 let a méně, a rovněž ve věku 55 let a více.

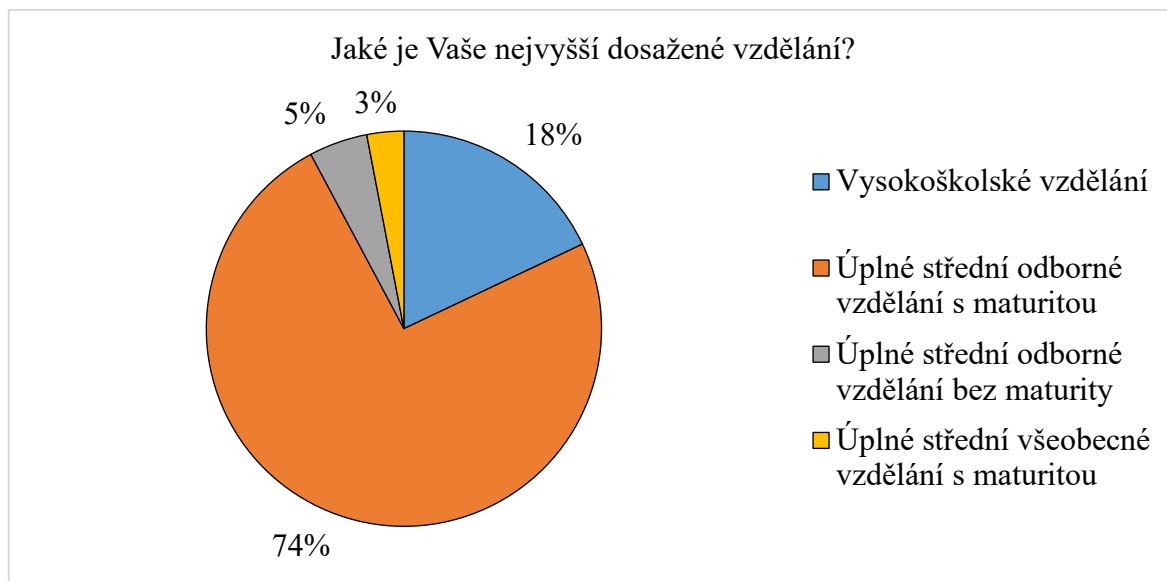
Průměrný věk THP zaměstnanců je 42 let, z toho důvodu bylo zvoleno toto věkové rozpětí.



Graf 8 Věk respondentů (vlastní zpracování)

Otázka 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Ve společnosti je zaměstnáno nejvíce THP zaměstnanců s úplným středním odborným vzděláním s maturitou. Těchto je zde 62, tedy 74 %. Naopak nejméně pracovníků, konkrétně 3 (3 %), má zde úplné střední všeobecné vzdělání s maturitou. Vysokoškolské vzdělání má 15 (18 %) respondentů a úplného středního vzdělání bez maturity dosáhli 4 (5 %) dotázaní. Ve společnosti není žádný THP zaměstnanec pouze se základním vzděláním.

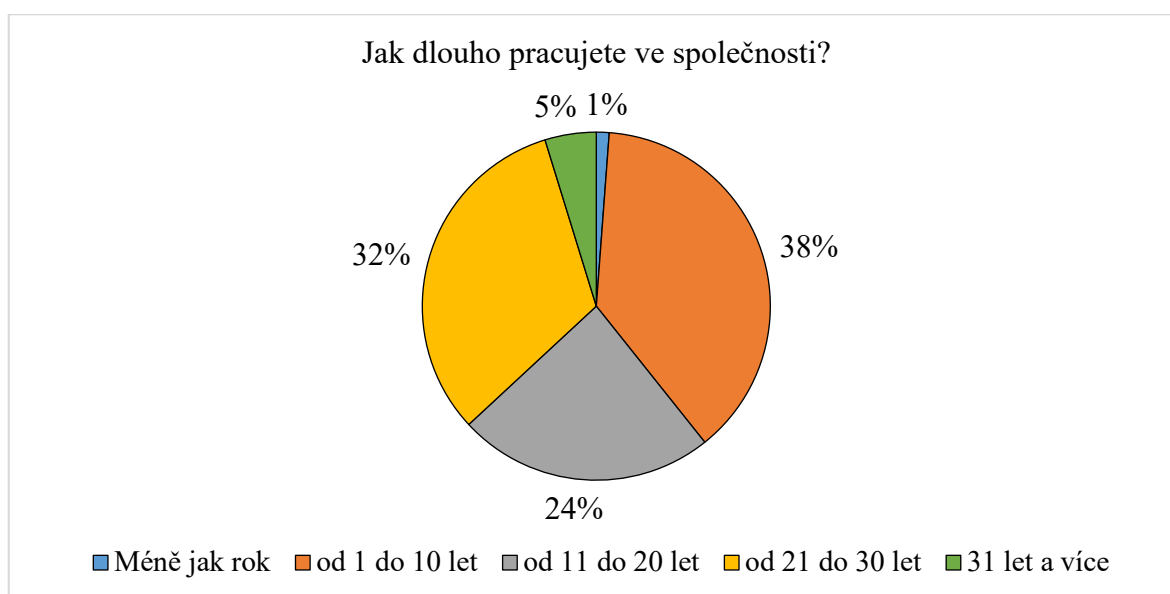


Graf 9 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (vlastní zpracování)

Otázka 4: Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Nejvíce dotázaných THP zaměstnanců pracuje ve společnosti od 1 do 10 let, a to 32 (38 %) zaměstnanců. Pracovníků, kteří ve společnosti pracují od 11 do 20 let, se do dotazníkového šetření zapojilo 20 (24 %), dále odpovědělo 27 (32 %) pracovníků, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni od 21 do 30 let. Nejméně dotázaných pracuje ve společnosti méně jak rok (1 dotázaný) a dobu 31 let a více, konkrétně 4 (5 %).

Průměrná doba působení ve společnosti je 15 let, z toho důvodu bylo zvoleno toto rozpětí.



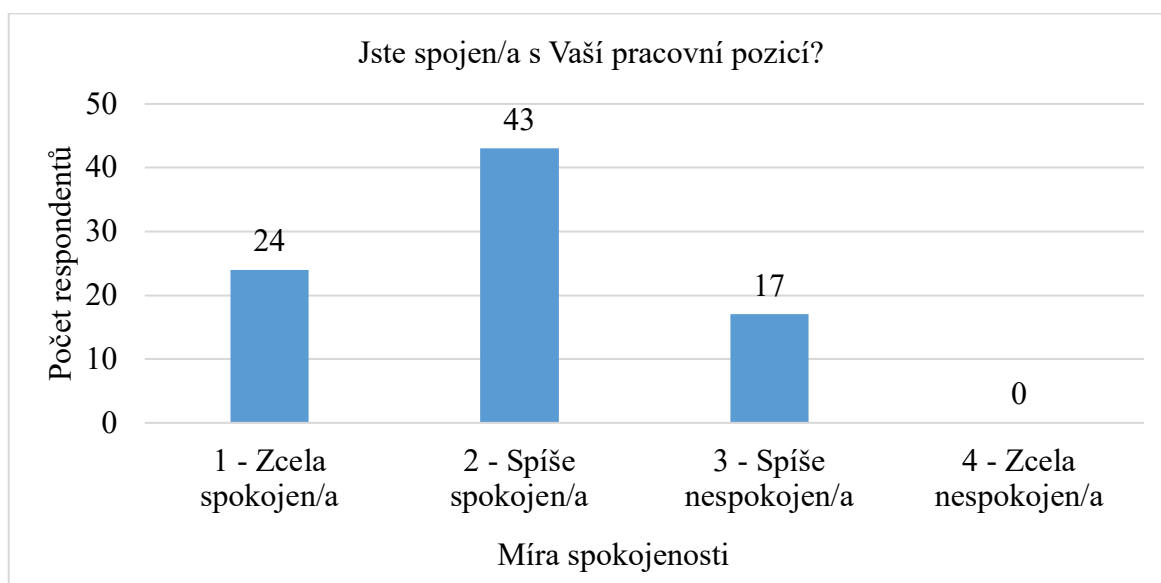
Graf 10 Doba respondentů působení ve společnosti (vlastní zpracování)

11.2.2 Otázky týkající se motivace a spokojenosti THP zaměstnanců společnosti

V této podkapitole jsou vypracovány ostatní otázky, které jsou součástí dotazníkového šetření.

Otázka 5: Jste spokojen/a s Vaší pracovní pozicí?

Tato otázka zkoumá, jak jsou oslovení respondenti spokojeni s jejich pracovní pozicí. Respondentům byla poskytnuta škála 1-4, stejně jako v ostatních případech. Jak lze vidět v grafu níže, nejvíce jich uvedlo, že jsou spíše spokojeni s jejich pracovní pozicí, konkrétně tedy 43 z celkových 84 respondentů. Že jsou zcela spokojeni s jejich pozicí, uvedlo 24 respondentů. Lze tedy konstatovat, že převážná většina THP zaměstnanců je na příslušnou pracovní pozici přiřazena správně, a že je s jejich pozicí spokojena. Zbylí respondenti uvedli, že s jejich pozicí jsou spíše nespokojeni, těchto bylo 17. Žádný z THP zaměstnanců, který se zúčastnil dotazníkového šetření, není s jeho pracovní pozicí zcela nespokojen.



Graf 11 Míra spokojenosti respondentů s pracovní pozicí (vlastní zpracování)

Otázka 6: Jak hodnotíte následující pracovní vztahy ve Vaší společnosti?

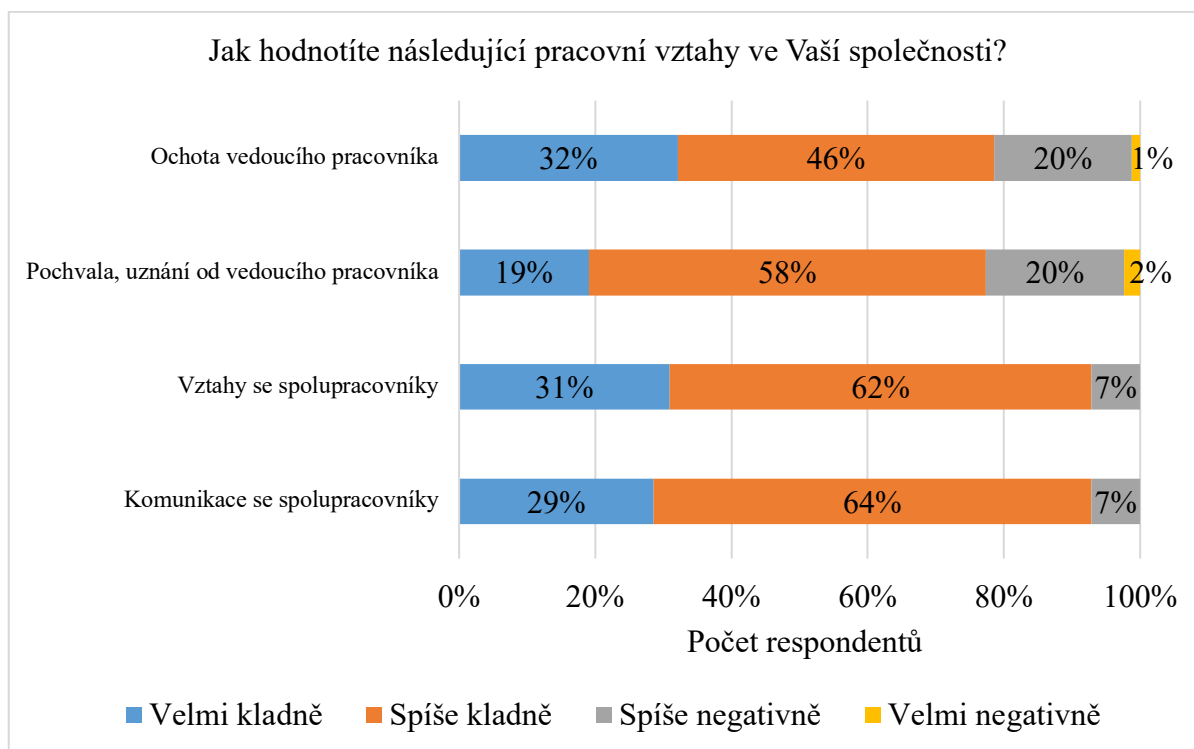
Zde byli respondenti dotazováni, jak hodnotí vybrané pracovní vztahy ve společnosti, což je znázorněno v grafu číslo 11. Jako již zmíněné pracovní vztahy byly zvoleny: ochota vedoucího pracovníka, pochvala a uznání od vedoucího pracovníka, vztahy se spolupracovníky a komunikace se spolupracovníky.

Co se týče hodnocení ochoty vedoucího pracovníka, 27 (32 %) respondentů tuto hodnotí velmi kladně a 39 (46 %) respondentů spíše kladně. Přes ¾ dotázaných je tedy spokojených

v případě ochoty vedoucího pracovníka. Avšak 17 (20 %) THP zaměstnanců ohodnotilo tento pracovní vztah spíše negativně a 1 pracovník velmi negativně. Z toho vyplývá, že je třeba se na toto zaměřit a zlepšit přístup ze strany vedoucího pracovníka.

V případě pochvaly a uznání od vedoucího pracovníka je 65 (77 %) dotázaných spokojených. Tedy 16 (19 %) respondentů hodnotí tyto velmi kladně a 49 (58 %) respondentů spíše kladně. Navzdory vysoké spokojenosti ohodnotilo sdělování pochvaly a uznání od vedoucího pracovníka, jako v předchozím případě, 17 (20 %) THP pracovníků spíše negativně a 2 pracovníci velmi negativně. I zde je třeba případného zlepšení ke zvýšení spokojenosti.

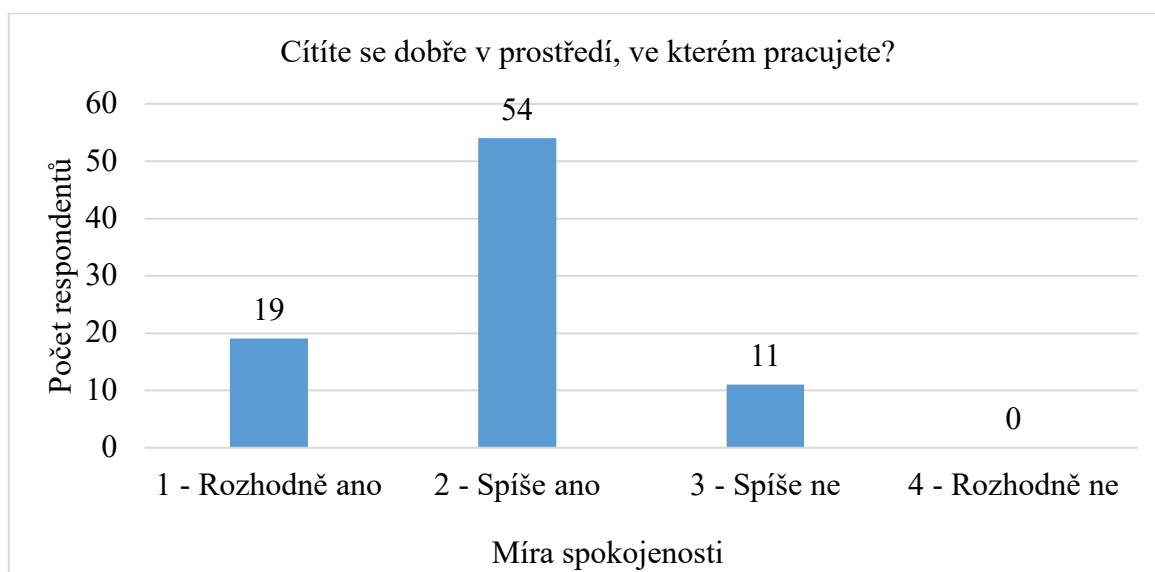
Vztahy a komunikace se spolupracovníky jsou hodnoceny z 93 % kladně, tedy až na 6 (7 %) respondentů, kteří tyto ohodnotili spíše negativně. Se vztahy se spolupracovníky je velmi spokojeno 26 dotázaných a 52 dotázaných je spíše spokojených. V případě komunikace se spolupracovníky je to obdobné jako u předchozího případu. 24 pracovníků ohodnotilo komunikaci velmi kladně a 54 pracovníků spíše kladně.



Graf 12 Ohodnocení pracovních vztahů ve společnosti respondenty (vlastní zpracování)

Otázka 7: Cítíte se dobře v prostředí, ve kterém pracujete?

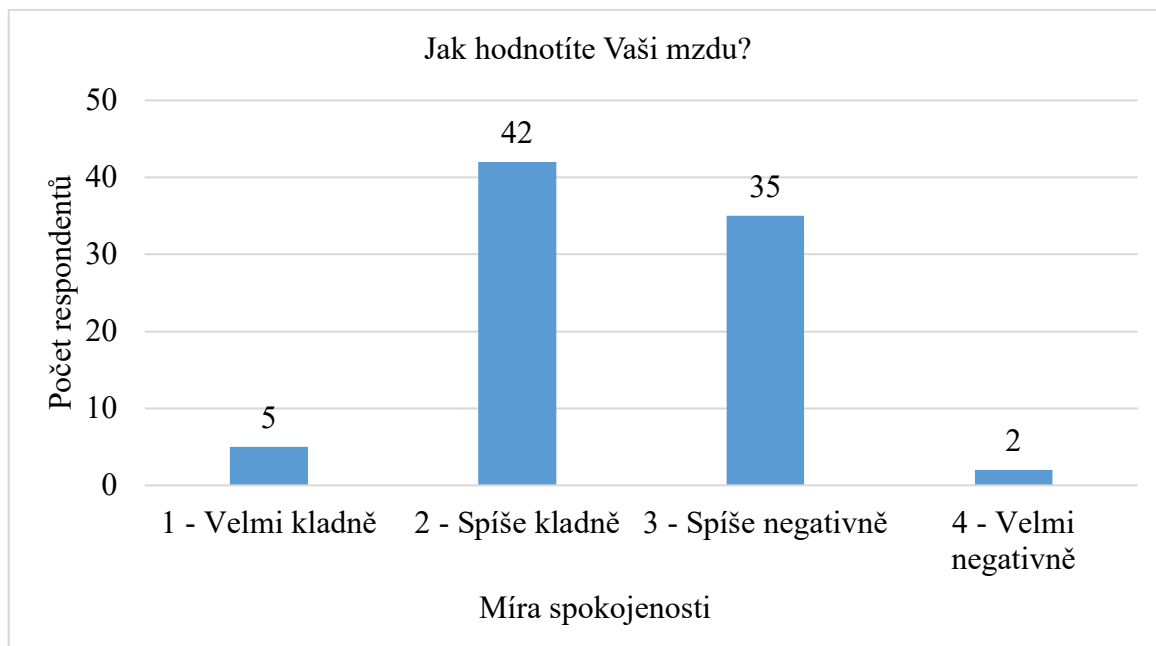
Lze konstatovat, že dotázaní THP zaměstnanci jsou s pracovním prostředím, ve kterém pracují, více méně spokojeni. 73 (87 %) pracovníků se cítí dobře v prostředí, ve kterém pracují. Nejvíce respondentů, konkrétně 54, zodpovědělo, že se v prostředí cítí spíše dobře, 19 respondentů pak rozhodně dobře. Oproti tomu uvedlo 11 dotázaných, že se v pracovním prostředí spíše necítí dobře. Žádný pracovník pak neuvedl, že se v prostředí necítí vůbec dobře, což jsou pro společnost značně příznivé výsledky.



Graf 13 Míra spokojenosti respondentů s pracovní pozicí (vlastní zpracování)

Otázka 8: Jak hodnotíte Vaši mzdu?

U této otázky respondenti odpovídali, do jaké míry jsou spokojeni se svojí mzdou. Ve většině případech mají tyto otázky spíše negativní hodnocení, i přes to však 42 z 84 respondentů (50 %) ohodnotili svoji mzdu spíše kladně a 5 respondentů pak velmi kladně. Naopak 35 dotázaných (42 %) zhodnotilo svoji mzdu spíše negativně a 2 pracovníci velmi negativně. Lze konstatovat, že společnost dostatečně a správně ohodnocuje své THP zaměstnance, ale zároveň je žádoucí na základě zpětné vazby, případně personálních pohovorů tyto statistiky zlepšit.

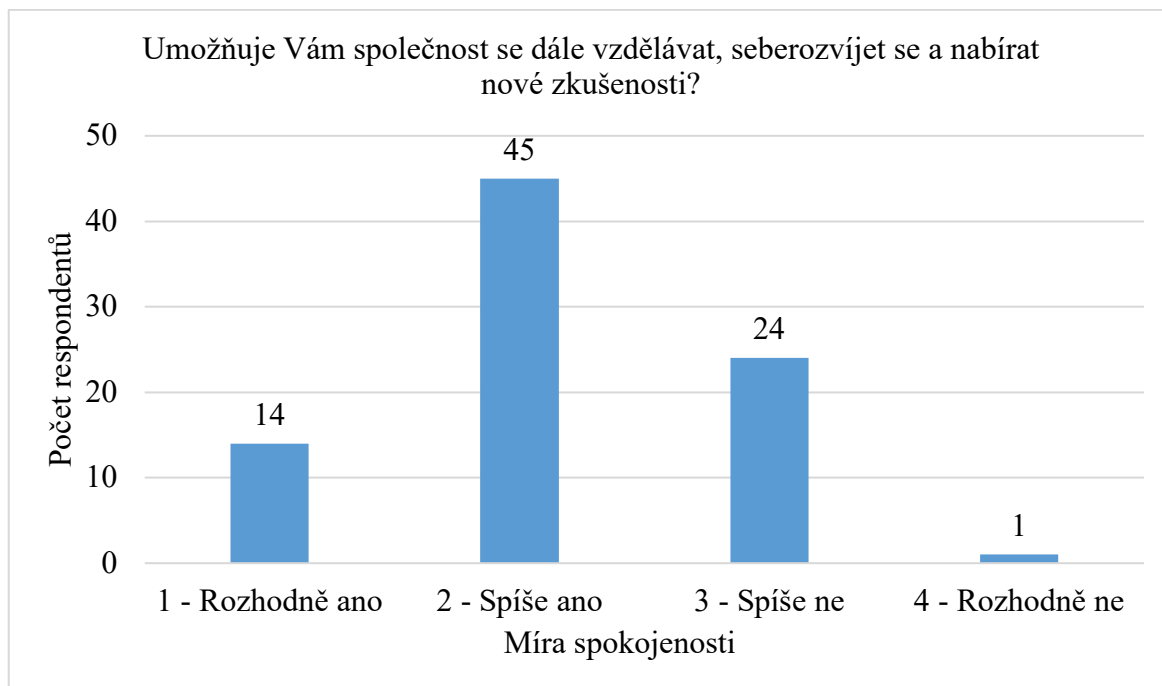


Graf 14 Míra spokojenosti respondentů se mzdou (vlastní zpracování)

Otázka 9: Umožňuje Vám společnost se dále vzdělávat, seberozvíjet se a nabírat nové zkušenosti?

Tato otázka byla položena respondentům z toho důvodu, že další vzdělávání, seberozvoj a nabírání nových zkušeností je důležité a atraktivní nejen pro mladší zaměstnance. Jelikož společnost spolupracuje se středními školami technických oborů a odbornými učilišti, každým rokem přicházejí mladí noví zaměstnanci, pro které je důležité nejen mzdové ohodnocení, ale taktéž vzdělávání, nabírání nových zkušeností, možnost kariérního postupu apod. Proto je třeba tomu věnovat pozornost.

V grafu číslo 14 je možno vidět vyjádření k současnému systému vzdělávání. Nejvíce respondentů, tedy 45, uvedlo, že jim společnost spíše umožňuje dalšího vzdělání, seberozvoje a nabírání zkušeností. 14 dotázaných dokonce zvolilo, že jim toto rozhodně umožňuje. Ve výsledku 70 % pracovníků hodnotilo kladně. Naopak jsou zde tací pracovníci, kteří jsou opačného názoru, že jim společnost neumožňuje další rozvoj. Konkrétně 24 THP zaměstnanců zvolilo, že spíše neumožňuje a podle jednoho zaměstnance dokonce rozhodně společnost neumožňuje další rozvoj. Zde je žádoucí se formou personálních pohovorů zaměstnanců dotázat, co je důvodem tohoto negativního hodnocení.



Graf 15 Míra spokojenosti respondentů s procesem vzdělávání ve společnosti (vlastní zpracování)

Otázka 10: Mají uvedené faktory obecně vliv na Vaši spokojenost?

Bylo třeba se respondentů taktéž dotázat, jak mají vybrané faktory obecně vliv na jejich spokojenost, aby společnost věděla, na co se především zaměřit a co zdokonalit. Byly vybrány tyto faktory: zajímavost profese, možnost kariérního postupu, dobré vztahy a pracovní kolektiv, pracovní podmínky, vedoucí pracovník, obsah a charakter práce a výše mzdy.

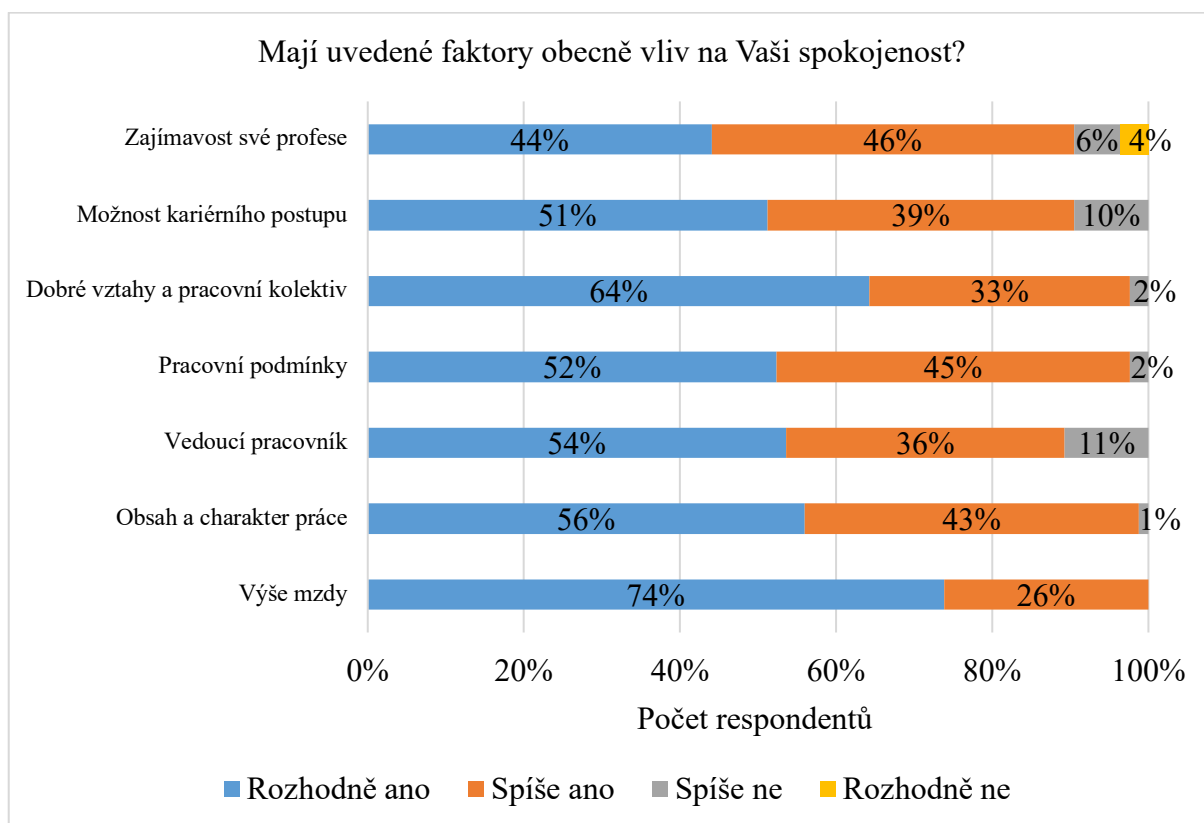
Všechny tyto faktory z velké části ovlivňují spokojenost respondentů. 76 (90 %) dotázaných uvedlo, že zajímavost profese a možnost kariérního postupu ovlivňuje jejich spokojenost. Pro 5 (6 %) respondentů spíše nemá zajímavost profese vliv a pro 3 pracovníky (4 %) pak nemá vůbec vliv na jejich spokojenost. V případě možnosti kariérního postupu 8 (10 %) THP zaměstnanců uvedlo, že spíše jejich spokojenost neovlivňuje. Právě možnost kariérního postupu je atraktivní hlavně pro mladší zaměstnance, proto je nutné tomu věnovat čím dál větší pozornost.

Dobré vztahy, pracovní kolektiv a pracovní podmínky jsou pro 82 (98 %) dotázaných důležité, tedy ovlivňují jejich spokojenost ve společnosti. Zbylí 2 pracovníci uvedli, že tyto spíše nemají vliv na jejich spokojenost. Z těchto statistik vyplývá, že je nutné vytvořit dobré pracovní podmínky, snažit se vytvářet dobré vztahy a tím fungující pracovní kolektiv.

Dalším faktorem je chování vedoucího pracovníka. 75 (89 %) THP zaměstnanců zvolilo, že vedoucí pracovník má vliv na jejich spokojenost. Na spokojenost zbylých 9 (11 %) pracovníků však vliv spíše nemá. Je tedy třeba aby byli vedoucí pracovníci ochotní a profesionální.

Co se týče obsahu a charakteru práce, až na jednoho THP zaměstnance má tento faktor vliv na spokojenost zaměstnanců ve společnosti. Přes polovinu dotázaných (47) zvolilo, že má dokonce rozhodně vliv.

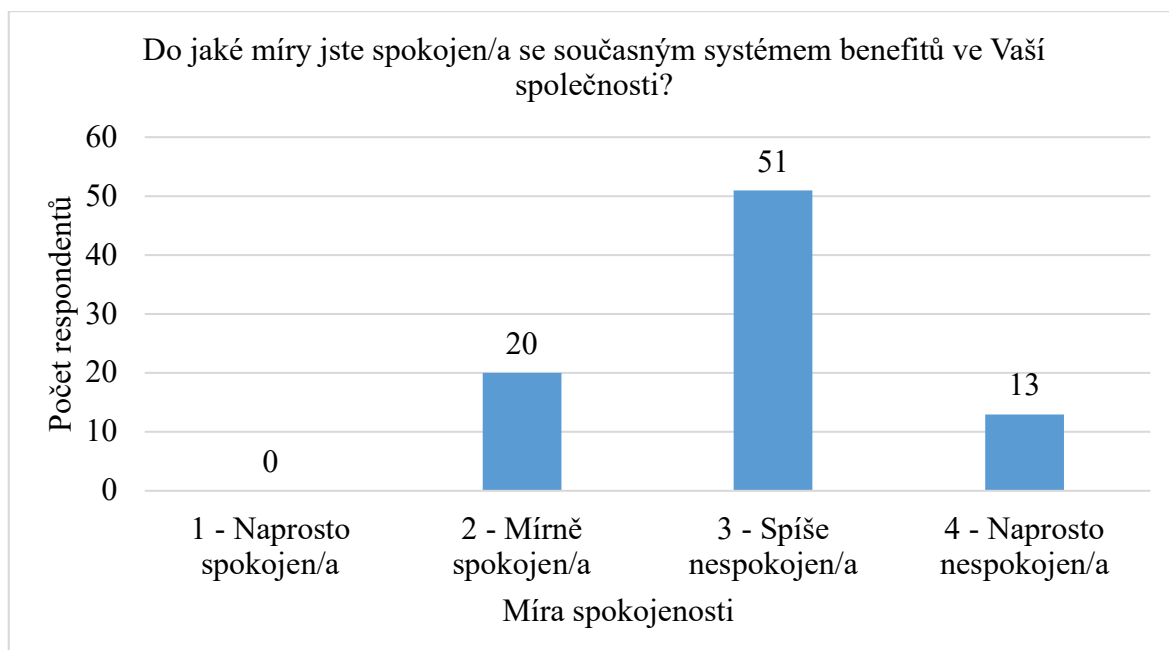
Jak se dalo očekávat, výše mzdy je pro všechny zaměstnance důležitá. Je hlavním důvodem, proč zaměstnanec svoji pracovní sílu prodává. Na 62 (74 %) pracovníků má výše mzdy rozhodně vliv a na zbylých 22 (26 %) má spíše vliv, aby byli ve společnosti spokojeni. Je určitě podstatné s pracovníky výši jejich mzdy v průběhu personálních pohovorů projednat, vyslechnout si připomínky právě ze strany pracovníků a případně zdokonalit systém odměňování.



Graf 16 Vliv faktorů na spokojenost respondentů (vlastní zpracování)

Otázka 11: Do jaké míry jste spokojen/a se současným systémem benefitů ve Vaší společnosti?

První otázkou zaměřenou na motivační program byla otázka 11. Výsledky jsou poněkud překvapující. Většina pracovníků je se současným systémem benefitů nespokojena. Žádný dotázaný nezvolil, že je se systémem zcela spokojen a pouze 20 zaměstnanců jsou se systémem mírně spokojeni. 76 % respondentů je pak se systémem nespokojeno. Konkrétně je 51 pracovníků spíše nespokojeno a 13 zaměstnanců naprosto nespokojeno. Zde je třeba značného zlepšení. Společnost má totiž v motivačním programu zakomponované složky odměn a prémie, které souvisí s osobním ohodnocením zaměstnance. To bude zřejmě značný důvod nespokojenosti a je třeba obměny motivačního programu společnosti.



Graf 17 Míra spokojenosti respondentů se současným systémem benefitů ve společnosti (vlastní zpracování)

Otázka 12: Do jaké míry jste informován/a o benefitech, které Vám společnost nabízí?

V grafu číslo 17 lze vidět, jak společnost informuje své THP zaměstnance o benefitech, které mají k dispozici. Byla poskytnuta škála 1-4, stejně jako u ostatních otázek.

O benefitu příspěvky na stravování jsou všichni dotázaní informováni, avšak 21 (25 %) z nich jsou informováni jen zřídka.

V případě prémie ředitele společnosti je znalost horší, 32 (38 %) pracovníků je o tomto benefitu informováno málo, 10 (12 %) pracovníků spíše informováni nejsou a 3 (4 %) nemají o benefitu žádné informace.

Znalost benefitu podpora procesu zlepšování je spíše nedostatečná. Pouze 21 % dotázaných je o benefitu dostatečně informována, 33 (39 %) THP zaměstnanců je pak informováno málo, 28 (33 %) spíše není informováno a 5 (6 %) pracovníků nemá o benefitu žádné informace.

Znalost zaměstnanecké výhody pohyblivá složka mzdy je značně lepší. Pouze 9 (11 %) zaměstnanců o benefitu spíše neví, zbylí zaměstnanci jsou informováni.

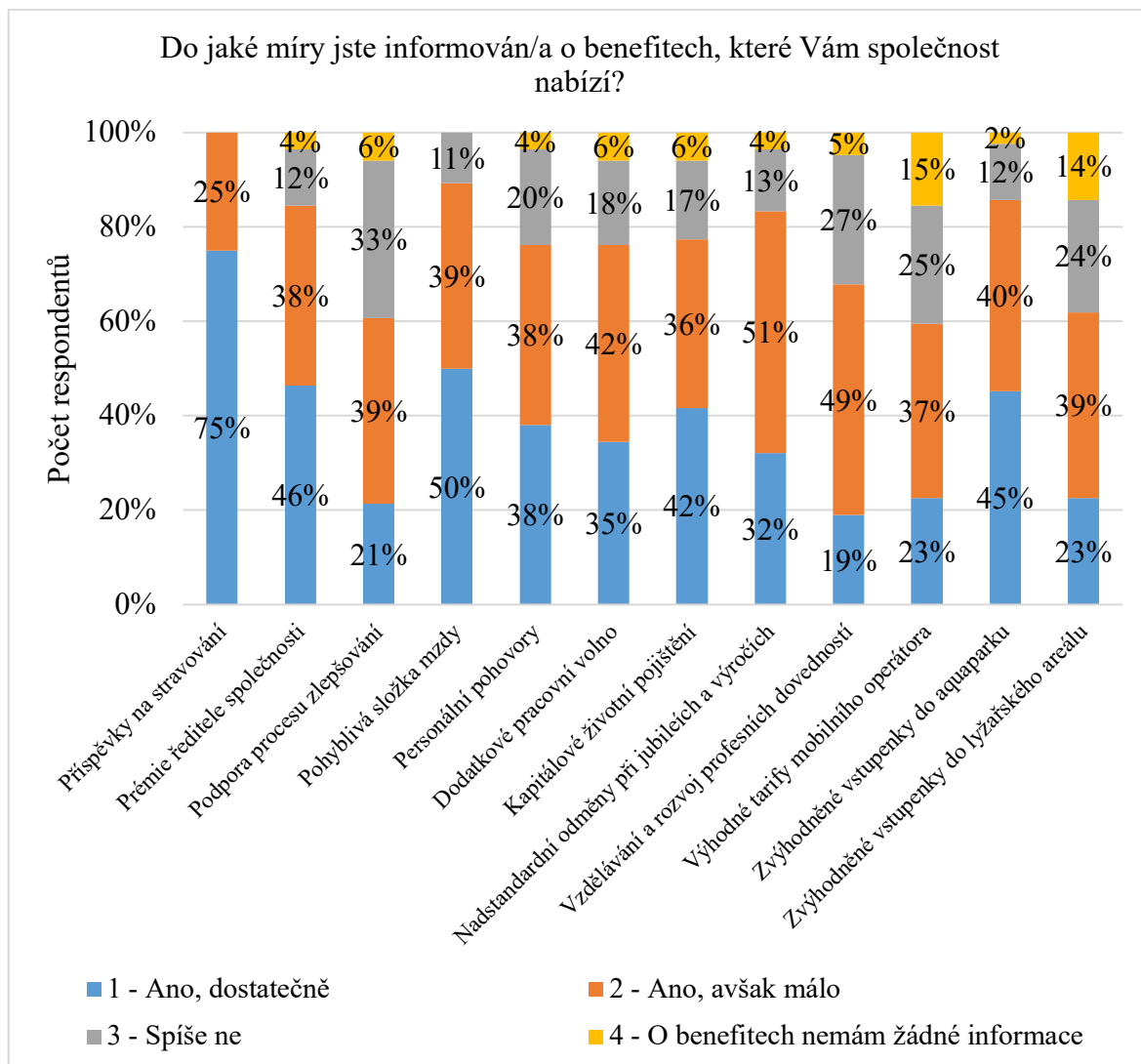
Co se týče personálních pohovorů, dodatkového pracovního volna, kapitálového životního pojištění a nadstandardních odměn při jubileích a výročích, zde je znalost u všech obdobná. 79 % dotázaných je o benefitech informována, 17 % pak o benefitech spíše neví. O zaměstnaneckých výhodách personální pohovory a nadstandardní odměny při jubileích a výročích nemají 3 respondenti (4 %) žádné informace. O dodatkovém pracovním volnu, kapitálovém životním pojištění nemá dokonce 5 (6 %) respondentů žádné informace.

V případě vzdělávání a rozvoje profesních dovedností, což obnáší především nejruznější školení, je znalost mírně horší jak u předešlých benefitů. 68 % pracovníků o benefitu ví, dalších 32 % není informováno, z toho 4 nemají o vzdělávání a rozvoji žádné informace.

Informovanost o zaměstnaneckých výhodách výhodné tarify mobilního operátora a zvýhodněné vstupenky do lyžařského areálu je téměř stejná. 60 % THP pracovníků benefity zná, avšak 40 % pracovníků informováno není. Zde byl taktéž uveden největší počet zaměstnanců, kteří o těchto výhodách nemají žádné informace.

V případě zvýhodněných vstupenek do aquaparku je znalost jedna z nejvyšších. 86 % dotázaných uvedlo, že jsou informováni, pouze 12 (14 %) pracovníků o benefitu neví.

Výsledkem lze konstatovat, že by společnost měla své zaměstnance o benefitech více informovat.



Graf 18 Míra informovanosti respondentů o benefitech (vlastní zpracování)

Otázka 13: Určete, jak moc jsou pro Vás uvedené benefity podstatné.

Zde byli respondenti tázáni, jak moc jsou pro ně benefity v současném motivačním programu podstatné.

Z grafu číslo 18 lze konstatovat, že příspěvky na stravování a prémie ředitele společnosti jsou pro pracovníky podstatné, pouze malá část dotázaných tvrdí opak.

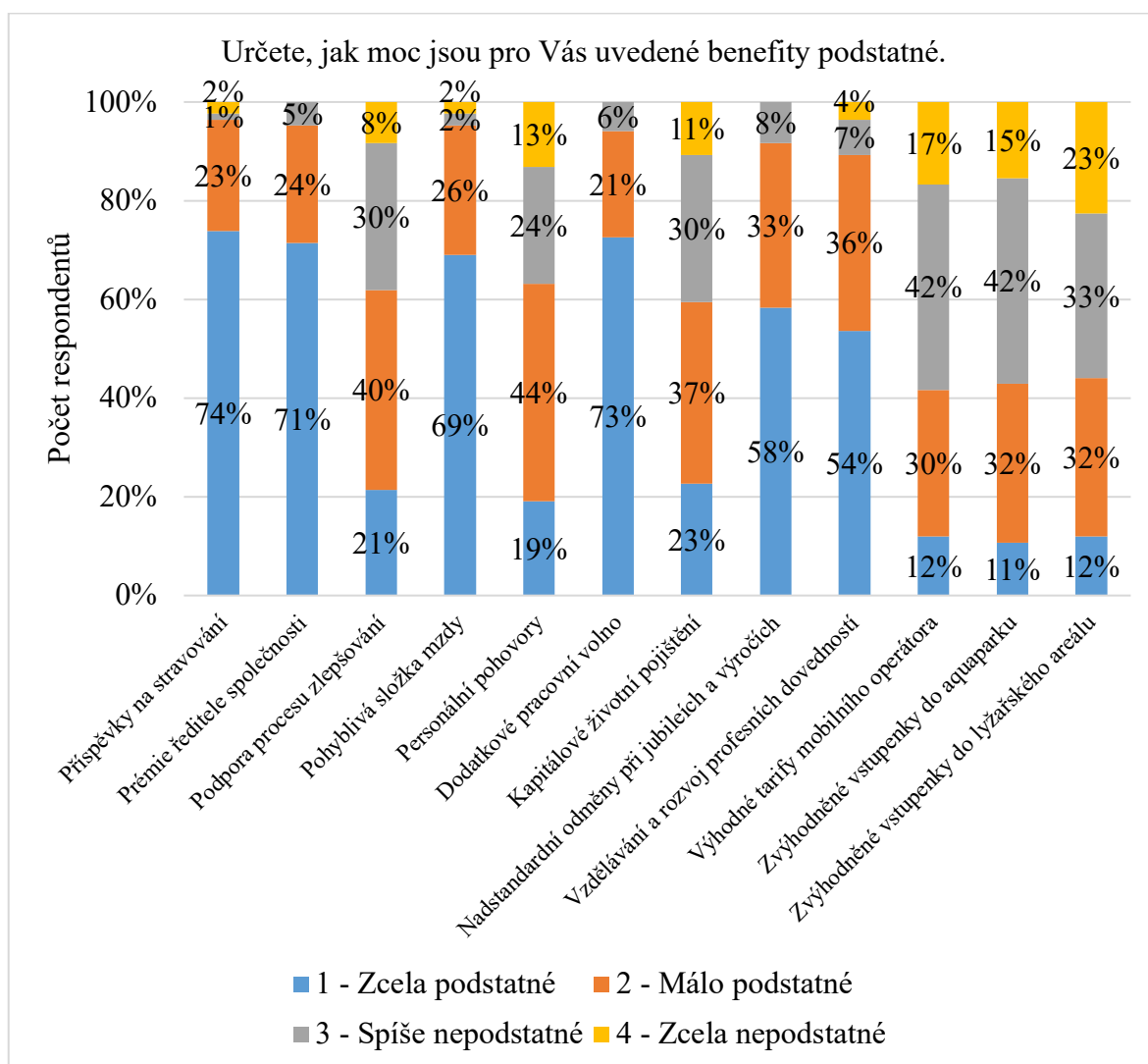
Naopak podporu procesu zlepšování spolu s personálními pohovory a kapitálovým životním pojištěním respondenti nevnímají příliš pozitivně. Pro 38 % pracovníků tyto benefity nejsou podstatné.

Pohyblivá složka mzdy, dodatkové pracovní volno, nadstandardní odměny při jubileích a výročí, vzdělávání a rozvoj dovedností jsou pro dotázané THP zaměstnance důležité.

Překvapivé u benefitu pohyblivá složka mzdy je, že pro 2 zaměstnance (2 %) je zcela nepodstatný, zřejmě z důvodu, že je vnímán jako složka osobního ohodnocení. U zaměstnanecké výhody vzdělávání a rozvoj dovedností je rovněž překvapivé, že 3 pracovníci (4 %) tento označili jako zcela nepodstatný, jelikož možnost vzdělávání zaměstnanci většinou požadují.

Zbývající benefity, a to výhodné tarify mobilního operátora a zvýhodněné vstupenky do aquaparku a lyžařského areálu jsou respondenty hodnoceny nejhůře. Pro 57 % dotázaných jsou tyto nepodstatné, z toho v případě mobilních tarifů a zvýhodněných vstupenek do aquaparku dokonce z 16 % zcela nepodstatné. Zvýhodněné vstupenky do lyžařského areálu jsou pro 19 (23 %) zaměstnanců zcela nepodstatné.

Z těchto statistik vyplývá, že by společnost měla motivační program obměnit o žádanější benefity.



Graf 19 Míra důležitosti benefitů pro respondenty (vlastní zpracování)

Otázka 14: Jaké další benefity byste přivítal/a?

Tato otázka navazuje na benefity současného motivačního programu. Bylo zde zjišťováno, jaké další benefity by respondenti přivítali.

Jednoznačně nejžádanější benefit je tzv. Sick days, až 77 (92 %) dotázaných by benefit určité přivítalo. Součástí dotazníkového šetření bylo taktéž vysvětlení uvedeného pojmu.

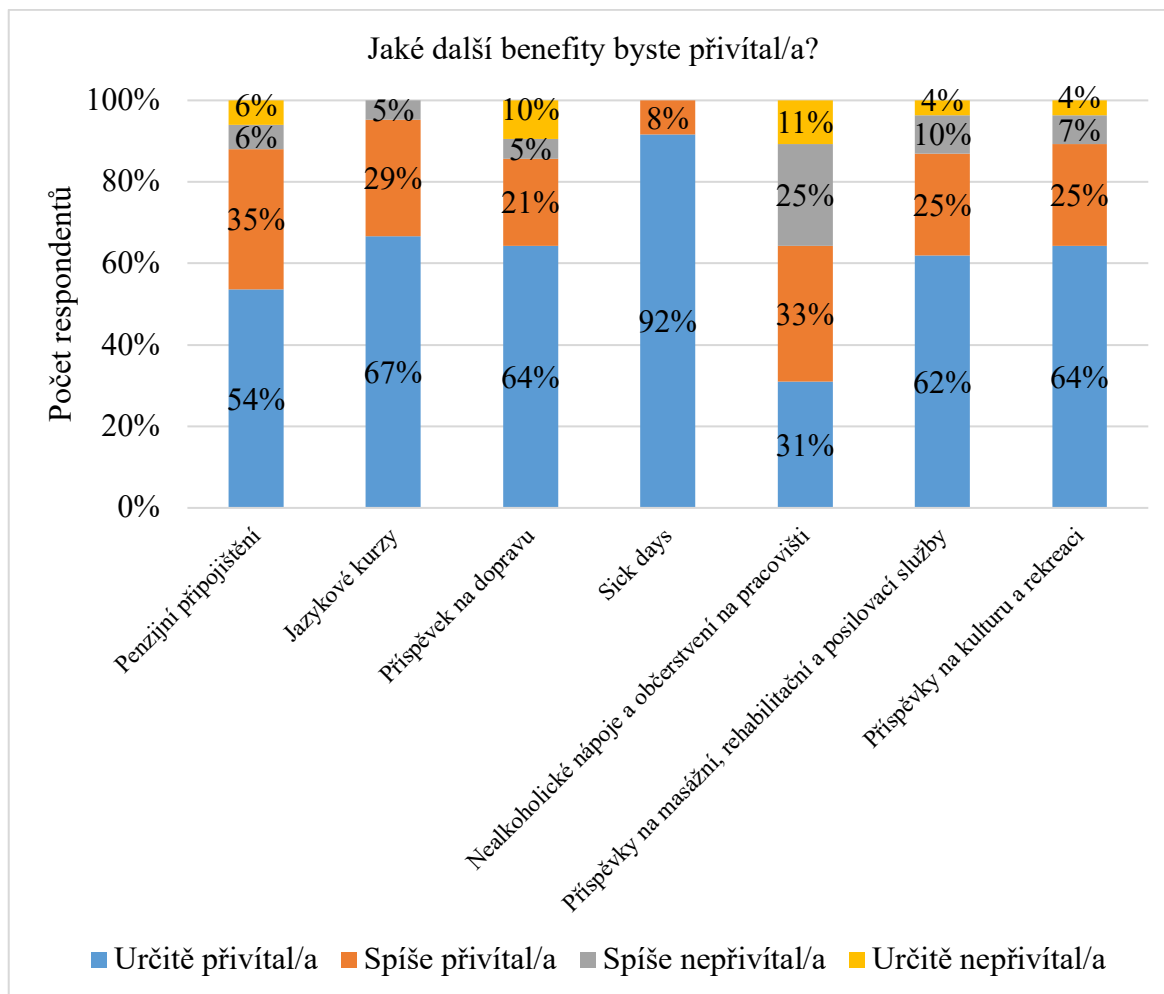
Dalším nejžádanějším benefitem jsou jazykové kurzy. Společnost spolupracuje z velké části se zahraničím, tudíž by měli být jazykové kurzy součástí motivačního programu. Pouze 4 pracovníci uvedli (5 %), že by benefit spíše nepřivítali.

Mírně hůře hodnocenými benefity jsou příspěvek na dopravu, příspěvky na masážní, rehabilitační a posilovací služby, příspěvek na kulturu a rekreaci. 87 % dotázaných by tyto benefity přivítalo. V případě příspěvku na dopravu by 8 pracovníků tuto zaměstnaneckou výhodu určité nepřivítalo.

O něco lépe hodnoceným benefitem bylo penzijní připojištění, až na 10 zaměstnanců, kteří by benefit spíše nebo určité nepřivítali.

Nejhůře hodnoceným benefitem bylo poskytování nealkoholických nápojů a občerstvení na pracovišti. Tuto zaměstnaneckou výhodu by nepřivítalo 36 % respondentů.

Pro zlepšení spokojenosti s motivačním programem společnosti by bylo vhodné obměnit benefity za tyto nejlépe hodnocené.



Graf 20 Benefity, které by respondenti přivítali (vlastní zpracování)

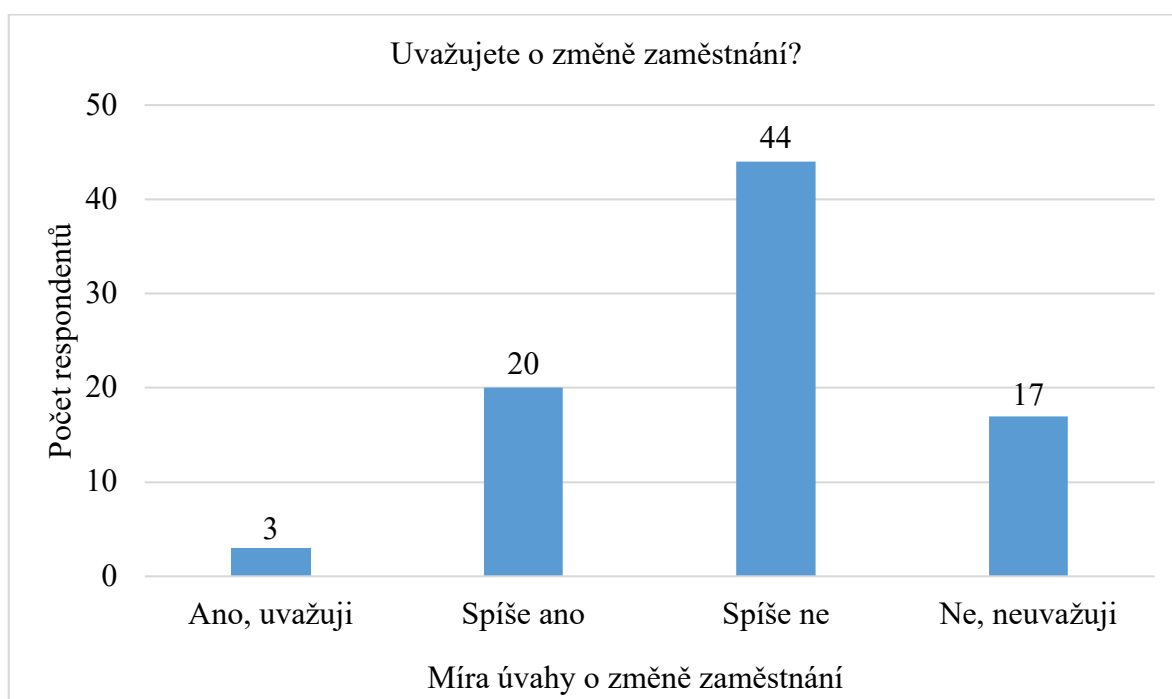
Otázka 15: Jaký další benefit, který nebyl uveden, byste přivítal/a?

Respondentům byla nabídnuta možnost vyjádření, jaký benefit, který nebyl uveden, by přivítali. Tato otázka byla nepovinná a otevřená. Pracovníci uvedli, že by přivítali tyto benefity: Home Office, 13., 14. plat, větší prémie od ředitele, odměna za hospodářský výsledek, pravidelné zvyšování mzdy za věrnost, firemní psycholog, příspěvky na doplňky stravy a vitamíny, den volna na pohybové aktivity (cyklo výlet), stravenky, 5 dnů dovolené navíc, proplácení přesčasů u THP pracovníků.

Otázka 16: Uvažujete o změně zaměstnání?

V předposlední otázce byli respondenti dotazováni, zda uvažují o změně zaměstnání či nikoliv. V případě, že respondenti odpověděli Ano nebo Spíše ano, byli přesměrováni na poslední otázku, kde uvedli, co je důvodem jejich úvahy. V případě, že THP zaměstnanci zvolili Spíše ne nebo Ne, poslední otázku vynechali a dotazník tak ukončili.

Nejvíce pracovníků, konkrétně 44, uvedlo, že o změně zaměstnání spíše neuvažují, 17 pracovníků pak uvedlo, že o změně zaměstnání neuvažují. Naopak 23 zaměstnanců o změně zaměstnání uvažuje a tito zodpověděli ještě na poslední otázku.



Graf 21 Míra úvahy respondentů o změně zaměstnání (vlastní zpracování)

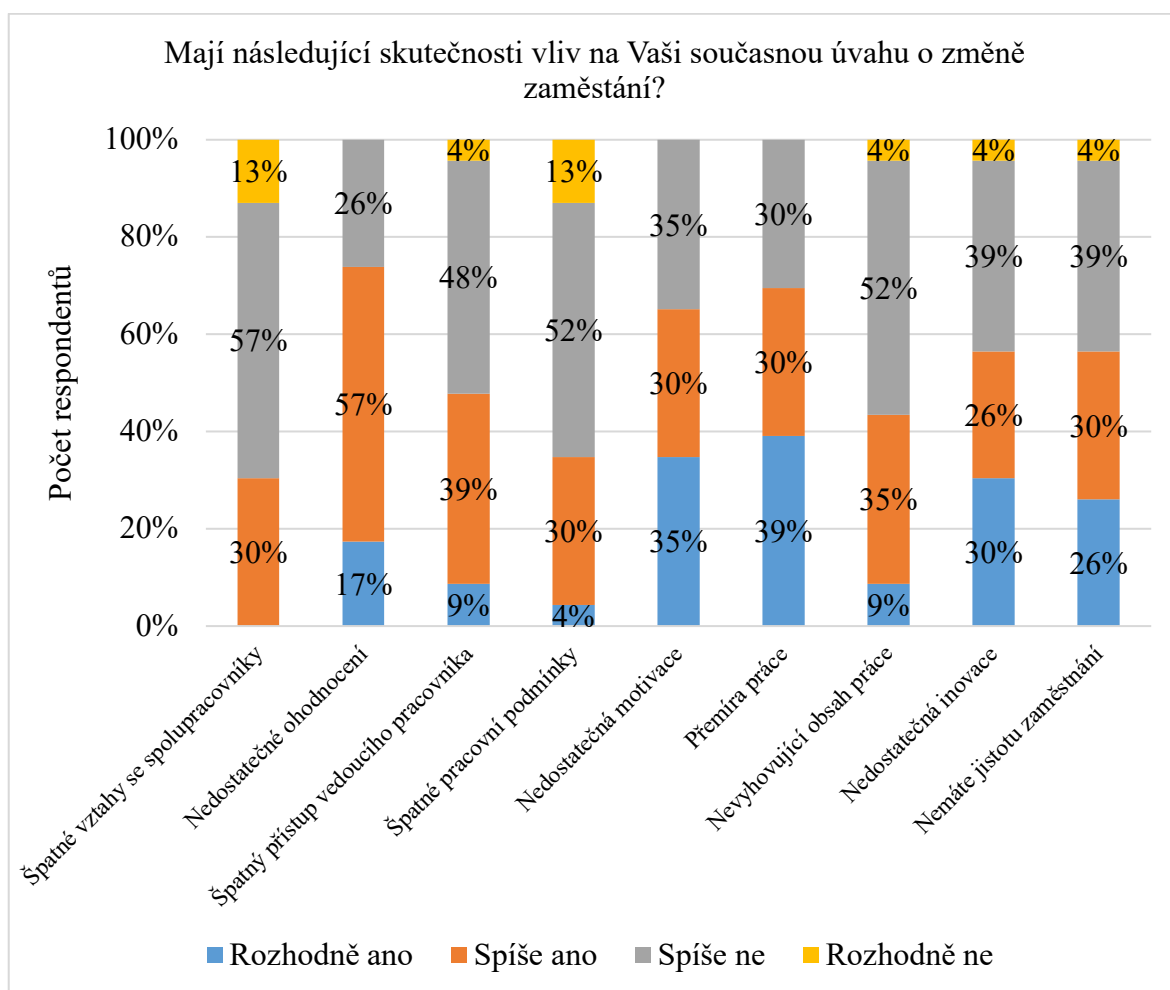
Otázka 17: Mají následující skutečnosti vliv na Vaši současnou úvahu o změně zaměstnání?

Poslední otázka tedy navazuje na předchozí otázku a respondenti zde uvedli, jak mají následující skutečnosti vliv na jejich úvahu o změně zaměstnání. Uvedenými skutečnostmi jsou: špatné vztahy se spolupracovníky, nedostatečné ohodnocení, špatný přístup vedoucího pracovníka, špatné pracovní podmínky, nedostatečná motivace, přemíra práce, nevyhovující obsah práce, nedostatečná inovace a nejistota zaměstnání.

Špatné vztahy se spolupracovníky jsou pouze pro 7 pracovníků mírným důvodem úvahy. Nedostatečné ohodnocení je důvodem úvahy pro 17 dotázaných. Špatný přístup vedoucího

pracovníka je důvodem pro 11 pracovníků, špatné pracovní podmínky jsou pak důvodem úvahy pouze pro 8 pracovníků. Nedostatečná motivace a přemíra práce jsou ohodnoceny téměř stejně. Tyto jsou důvodem úvahy pro 66 % přeměřovaných THP zaměstnanců. Nevyhovující obsah práce zvolilo jako důvod 10 pracovníků, nedostatečnou inovaci a nejistotu zaměstnání uvedlo 13 zaměstnanců jako důvod úvahy.

Z této statistiky vyplývá, že je třeba se ve společnosti zaměřit na ohodnocení zaměstnanců, zdokonalit motivaci počínaje obměnou motivačního programu, přidělovat pracovníkům menší množství práce, pravidelně inovovat a ujistit své zaměstnance o svém pracovním místě.



Graf 22 Důvody úvahy o změně zaměstnání (vlastní zpracování)

11.3 Vyhodnocení stanovených hypotéz

V této podkapitole budou vypočítány již zvolené hypotézy a bude určena závislost či nezávislost mezi dvěma danými statickými znaky. Vychází se z nasbíraných dat v průběhu dotazníkového šetření a výpočet je proveden pomocí chí-kvadrátu v kontingenční tabulce, které jsou uvedeny v příloze P III. Aby bylo možné odpovědět na výzkumnou otázku, je nutné stanovit nulovou a alternativní hypotézu.

H_0 : Dva statistické znaky jsou vzájemně nezávislé (nulová hypotéza).

H_A : Dva statistické znaky jsou vzájemně závislé (alternativní hypotéza).

Hypotéza č. 1

H_1 : Spokojenost se mzdovým ohodnocením nezávisí na výši dosaženého vzdělání.

První hypotéza zkoumá, zda jsou THP zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou a vysokoškolským vzděláním spokojeni se mzdovým ohodnocením stejně jako zaměstnanci se středoškolským vzděláním bez maturity. Tato hypotéza byla zvolena z důvodu zjištění, jaké nejvyšší vzdělání po zaměstnancích při náboru požadovat.

$$\chi^2 = 16,417$$

$$\chi_{0,95}^2((4 - 1) * (4 - 1)) = \chi_{0,95}^2(9) = 16,919$$

$$T_{\text{krit}} = 16,417 < 16,919$$

Na základě provedeného výpočtu hypotézu H_0 nezamítáme. Spokojenost se mzdovým ohodnocením tedy nezávisí na výši dosaženého vzdělání. Tento výsledek je pro společnost určitě dobrý, jelikož společnost dává přednost především dlouholeté praxi.

Hypotéza č. 2

H_2 : Spokojenost s nastaveným systémem benefitů nezávisí na době působení ve společnosti.

THP zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti déle, nemusí být s nejrůznějšími benefity obeznámeni, a tudíž nemají takové požadavky, zatímco zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují kratší dobu, měli možnost setkat se s benefity u jiných zaměstnavatelů a nemusí jim současný systém benefitů vyhovovat. Právě tímto se zabývá druhá hypotéza, teda tím, zda spokojenost s nastaveným systémem benefitů závisí na době působení ve společnosti.

$$\chi^2 = 11,128$$

$$\chi_{0,95}^2((5 - 1) * (3 - 1)) = \chi_{0,95}^2(8) = 15,507$$

$$T_{\text{krit}} = 11,128 < 15,507$$

Hypotézu H_0 zde rovněž nezamítáme. Spokojenost s nastaveným systémem benefitů nezávisí na době působení ve společnosti. THP zaměstnanci jsou s nastaveným systémem benefitů spíše nespokojeni, a to bez ohledu na dobu působení ve společnosti.

Hypotéza č. 3

H_3 : Důležitost benefitu Kapitálové životní pojištění není závislá na věku zaměstnance.

Další hypotéza je zaměřena na to, zda důležitost benefitu Kapitálové životní pojištění závisí na věku zaměstnance. Pro starší THP zaměstnance by bylo zřejmě přívětivější penzijní připojištění. Pro posouzení byla zvolena právě tato hypotéza.

$$\chi^2 = 8,158$$

$$\chi_{0,95}^2((5 - 1) * (4 - 1)) = \chi_{0,95}^2(12) = 21,026$$

$$T_{\text{krit}} = 8,158 < 21,026$$

Jako v předchozích případech hypotézu H_0 nezamítáme. Důležitost benefitu Kapitálové životní pojištění nezávisí na věku zaměstnance. Tento benefit byl však hodnocený jako jeden z nejhorších, tudíž by společnost měla uvažovat o obměně za žádanější benefit, kterým je právě například penzijní připojištění.

Hypotéza č. 4

H_4 : Úvaha o změně zaměstnání nezávisí na nižším věku zaměstnance.

Poslední hypotéza ověřovala, zda úvaha o změně zaměstnání závisí na nižším věku zaměstnance. Právě mladí zaměstnanci hledají tu nejvhodnější pozici, je proto nutné zjistit závislost či nezávislost, aby společnost věděla, zda se na tyto THP zaměstnance zaměřit a ujistit je, že jsou na správném místě.

$$\chi^2 = 16,208$$

$$\chi_{0,95}^2((5 - 1) * (4 - 1)) = \chi_{0,95}^2(12) = 21,026$$

$$T_{\text{krit}} = 16,208 < 21,026$$

I v posledním případě hypotézu H_0 nezamítáme. Úvaha o změně zaměstnání tedy nezávisí na nižším věku zaměstnance. I přes tento výsledek je však nutné věnovat pozornost těm skutečnostem, které jsou pro některé THP důvodem úvahy o změně zaměstnání, jak bylo zjištěno z dotazníkového šetření.

11.4 Shrnutí výsledků

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 84 ze 105 respondentů, tedy přesně 80 %. V průběhu bylo zjištěno, že ve společnosti KLEIN automotive, s. r. o. pracují převážně muži, a to z toho důvodu, že společnost podniká v automobilovém průmyslu, tedy technických oborech. Nejvíce se dotazníkového šetření zúčastnilo respondentů ve věku 39-46 let a těch, kteří ve společnosti pracují od 1 do 10 let. Většina dotázaných dosáhla úplného středního odborného vzdělání s maturitou jako nejvyššího vzdělání.

Vyšlo najevo, že převážná většina THP zaměstnanců je na příslušnou pracovní pozici přiřazena správně, jelikož 67 respondentů je s pracovní pozicí spokojeno. Co se týče vztahů ve společnosti, vztahy a komunikace se spolupracovníky jsou hodnoceny převážně kladně, ochota, pochvala a uznání od vedoucího pracovníka byly hodnoceny mírně hůře, avšak stále přes polovinu zaměstnanců hodnotilo kladně. Je tedy nutné, aby vedoucí pracovníci pro vyšší spokojenost zlepšili svůj přístup. Co se dále týče pracovního prostředí, 87 % dotázaných uvedlo, že se cítí dobře v prostředí, ve kterém pracují, což je výborný výsledek. Hodnocení mzdy bylo poněkud kritičtější. Polovina respondentů je sice s jejich mzdou spíše spokojena, 42 % respondentů je pak se mzdou spíše nespokojena. Jelikož THP zaměstnanci uvedli, že má výše mzdy určitě vliv na jejich spokojenost, je třeba na základě zpětné vazby, případně personálních pohovorů zjistit příčinu nespokojenosti. Na otázku, zda společnost umožňuje svým zaměstnancům další vzdělávání, seberozvoj a nabírání nových zkušeností, uvedlo 59 z 84 respondentů, že ano, avšak 25 jich uvedlo, že neumožňuje. Vzhledem k tomu, že další vzdělávání, možnost kariérního postupu apod. jsou důležité a atraktivní nejen pro mladší zaměstnance, je třeba tomu věnovat pozornost a zjistit důvod tohoto negativního hodnocení.

Důležitou otázkou bylo, jak jsou THP zaměstnanci spokojeni s nastaveným systémem benefitů ve společnosti. Překvapivé bylo, že 76 % dotázaných je se systémem nespokojeno. Je třeba značného zlepšení, například obměnou stávajících benefitů za žádanější benefity. V průběhu dotazníkového šetření bylo zjištěno, že žádanějšími jsou především: Sick days, penzijní připojištění, jazykové kurzy, příspěvky na kulturu a rekreaci, Home Office,

pravidelné zvyšování mzdy za věrnost, 13., 14. plat, stravenky apod. Pokud jde o současný systém benefitů, zvolená společnost by měla THP určitě o benefitech více informovat, jelikož informovanost o současných zaměstnaneckých výhodách neměla příliš příznivé statistiky. Zároveň by mělo dojít k značné odměně, jak bylo již uvedeno. Poměrně málo podstatné jsou pro dotázané: podpora procesu zlepšování, personální pohovory, kapitálové životní pojištění, výhodné tarify mobilního operátora a zvýhodněné vstupenky do aquaparku a lyžařského areálu. Rovněž by v motivačním programu neměly být uvedeny složky osobního ohodnocení jako je zde pohyblivá složka mzdy.

Co se týče hypotéz, všechny čtyři hypotézy nebyly zamítnuty. Tedy že spokojenost se mzdovým ohodnocením nezávisí na výši dosaženého vzdělání, společnost dává vyšší váhu dlouholeté praxi. Dále spokojenost s nastaveným systémem benefitů nezávisí na době působení ve společnosti, THP zaměstnanci jsou se systémem benefitů nespokojeni, bez ohledu na dobu působení ve firmě. Důležitost benefitu Kapitálové životní pojištění nezávisí na věku zaměstnance, jelikož byl tento hodnocený jako jeden z nejhorších, je třeba obměny za penzijní připojištění, které je žádanější. Taktéž úvaha o změně zaměstnání nezávisí na nižším věku zaměstnance. Někteří dotázaní však uvedli, že o změně zaměstnání uvažují a jako důvody jejich úvahy byly převážně: nedostatečné ohodnocení, nedostatečná motivace, přemíra práce a v menší míře nedostatečná inovace, nejistota zaměstnání a špatný přístup vedoucího pracovníka. Je nutné se na tyto faktory zaměřit a eliminovat případné úvahy o změně zaměstnání, jelikož s odchodem zaměstnanců jsou spojeny nejrůznější náklady (náklady na získávání náhradníků, vzdělávání náhradníků, náklady času stráveného personalisty při získávání a výběru náhradníků), které nejsou pro společnost příznivé.

12 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V této kapitole jsou uvedeny návrhy a doporučení na zlepšení situace, motivace a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti KLEIN automotive, s. r.o. Následující návrhy a doporučení vyplývají převážně z výsledků dotazníkového šetření.

12.1 Cafeteria systém

Z dotazníkového šetření, konkrétně z otázky číslo 11, bylo zjištěno, že je většina THP zaměstnanců nespokojena se současným systémem benefitů. Zaměstnanecké výhody zlepšují motivaci, posilují loajalitu a vytvářejí konkurenční výhodu, dobře nastavený systém benefitů rovněž snižuje fluktuaci pracovníků, která však v případě řešených THP není vysoká. Hlavním doporučením pro společnost je tedy zavedení Cafeteria systému. Tento systém spočívá v tom, že pracovníci sbírají za dobrou práci body a ty pak vymění za požadované benefity. Jedná se tedy o nabídku různých druhů benefitů a jelikož zaměstnanci pocházejí z různých věkových či zájmových skupin, mohou si tak vybrat zaměstnanecké výhody podle svých priorit a životních potřeb.

Existuje celá řada firem, které nabízejí Cafeteria systémy. Na základě nabídky bych společnost doporučila například Cafeteria eBenefits, které lze sjednat snadno online. Zaměstnanci si mohou sami vybrat, jaké benefity využijí, k dispozici je spousta možností po celé České republice a také v zahraničí, tyto pak čerpají z karty, která bude THP zaměstnancům poskytnuta. Zaměstnavatel tyto benefity může spravovat v aplikaci Můj Up, kde má přehled o všech nákladech na odměny, také o všech fakturách i body za dobrou práci lze dobíjet přes tuto aplikaci. Ušetří se tímto čas, energie a nebude to tak administrativně náročné, což je velká nevýhoda zavádění tohoto systému benefitů.

Pokud by společnost využila Cafeteria eBenefits, místo poskytování odměny k platu formou stávajících benefitů, které jsou v současnosti ročně ve výši cca 12 000 Kč na zaměstnance, by mohla společnost zřídit Cafeteria systém za náklady 1 500 000 Kč ročně pro všech 105 THP. Společnost pak bude mít větší přehled nad náklady vynaložených na zaměstnance, tyto náklady budou efektivnější, jelikož zaměstnanci si zvolí benefity, které chtějí, uspokojí se jejich požadavky, zvýší se jejich motivace, spokojenost a sounáležitost se společností. Zvýší se mimo jiné také prestiž společnosti, sníží se už tak nízká fluktuace a společnost se nebude muset obávat odchodu klíčových THP zaměstnanců. Vzhledem k hodnocení současného systému benefitů, by byl tento návrh vhodným řešením nepříznivé situace.

12.2 Obměna benefitů

Pokud by společnost nepřistoupila na Cafeteria systém, je zde k dispozici druhý a zároveň alternativní návrh. Tento spočívá v obměně stávajících benefitů za více žádané, které byly zjištěny z dotazníkového šetření otázkou číslo 14 a 15.

Společnost má v motivačním programu zakomponované složky odměn a prémie, které souvisí s osobním ohodnocením zaměstnance, a to například pohyblivá složka mzdy, tato by v systému benefitů neměla být obsažena. Dále bylo otázkou číslo 13 zjištěno, že pro dotázané THP jsou málo podstatné a důležité tyto nastavené benefity: podpora procesu zlepšování, personální pohovory, kapitálové životní pojištění, výhodné tarify mobilního operátora a zvýhodněné vstupenky do aquaparku a lyžařského areálu.

Je třeba odměny za žádanější benefity pro větší spokojenost a pocit vyšší motivace zaměstnanců. V případě kapitálového životního pojištění, které není příliš atraktivní pro zaměstnance žádné věkové kategorie, by bylo vhodné obměny za penzijní připojištění. Životní pojištění lidé preferují zřizovat soukromě, zatímco penzijní připojištění je žádaným benefitem a daňově uznatelným nákladem, přispívá tedy ke snížení daně z příjmů společnosti. Podporu procesu zlepšování je třeba vyměnit za nejvíce žádaný benefit Sick days. V současné době má tento v mnoho firmách rostoucí popularitu. S tímto souvisí benefit Home office, touto formou by mohli zaměstnanci pracovat v případě Sick days nebo když to zrovna požadují. Jedná se o práci z domova, která by v případě THP zaměstnanců a firemního notebooku, který má většina THP k dispozici, neměla být problém. Pro společnost je tato forma práce méně nákladná, jelikož nemusí vynakládat finance na osvětlení, vytápění apod. Dále by bylo žádoucí odměnit výhodné tarify mobilního operátora, které jsou málo využívané (5 %), za benefit jazykové kurzy. Je potřeba aby společnost do tohoto benefitu investovala, jelikož obchoduje také se zahraničními odběrateli a je potřeba aby zaměstnanci ovládali ke komunikaci cizí jazyky. Náklady na tyto kurzy by mohly být okolo 5 000 Kč, a protože jsou cizí jazyky potřebné pro výkon práce společnosti, bude se také jednat o daňově uznatelný náklad. V neposlední řadě je třeba vyměnit zvýhodněné vstupenky do aquaparku a lyžařského areálu za příspěvky na kulturu a rekreaci, které nebudou omezeny na jedno místo, budou nákladově stejné a vzhledem k míře žádanosti více využívané.

Obměnou za tyto žádanější benefity vzroste spokojenost s motivačním programem podniku a zaměstnanci budou pocítovat vyšší motivaci, což bylo cílem. Zároveň by mohla část nových benefitů přispívat ke snížení nákladů a daní společnosti.

12.3 Vyšší informovanost a komunikace

Dalším doporučením je zlepšení informovanosti o benefitech společnosti. Na základě otázky číslo 12 bylo zjištěno, že o některých benefitech nejsou THP zaměstnanci dostatečně informováni. Je nutné neustálé seznamování zaměstnanců s nastaveným motivačním programem, a to například formou speciální porady, kde budou zaměstnanecké výhody představeny a dostatečně vysvětleny. Je třeba, aby byl každý THP informován. S dostatečnou informovaností nemůže nastat situace, že by pracovník o benefitech nevěděl, vzroste tak spokojenost, pocit motivace a míra využití benefitů.

S informovaností úzce souvisí komunikace ve společnosti. Je třeba na základě zpětné vazby, případně personálních pohovorů neustálého dotazování zaměstnanců důvodu jejich nespokojenosti. Personální pohovory jsou součástí systému odměňování, kdy zaměstnavatel zaměstnanci sdělí, jak je s prací, kterou odváděl spokojen, tudíž by případné dotázání na nespokojenost zaměstnance nemělo být nějak obtěžující. Jak bylo uvedeno v otázce číslo 16, někteří pracovníci uvažují o změně zaměstnání, což není pro společnost příznivé. Častými důvody úvahy byly: nedostatečné ohodnocení, nedostatečná motivace, přemíra práce, nejistota zaměstnání a špatný přístup vedoucího pracovníka. V případě nedostatečného ohodnocení je to složité. Většina pracovníků by chtěla za práci nereálné množství peněz, avšak někteří jsou skutečně nedostatečně ohodnoceni. Proto je nutné formou personálních pohovorů projednání názorů a objasnění výše ohodnocení. Nedostatečná motivace souvisí s výše řešeným motivačním programem. Dále v případě nejistoty zaměstnání je třeba komunikovat se zaměstnanci, ujistit je o jejich pozici a vyvrátit jim jejich nejistotu a strach. U přemíry práce je taktéž třeba personálních pohovorů a vyslechnutí zaměstnanců, případně dávat méně práce nebo delší čas na práci. Poslední byl problém s vedoucím pracovníkem, u kterého je jednoduché řešení. Stačí jednotlivým vedoucím pracovníkům nařídít zlepšení přístupu a popřípadě jednotlivé pracovníky odměnit.

Zlepšení veškerých těchto faktorů není nijak časově ani nákladově náročné, nýbrž značně důležité. Spokojenost zaměstnanců je klíčová a této dosáhneme zlepšením právě těchto faktorů.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla zaměřena na analýzu motivace ve společnosti KLEIN automotive, s. r. o. Jedná se tedy o společnost se sídlem ve Štítech, která zaměstnává 512 pracovníků z toho 105 THP, na které je práce zaměřena. Společnost se zabývá výrobou lisovaných, svařovaných, obráběných a montovaných dílů pro automobilový průmysl, ostatní odběratele a trh. Až polovinu své produkce dodává automobilce Škoda.

Hlavním cílem bylo zjistit, zda společnost dostatečně motivuje své zaměstnance, a které benefity jsou oblíbené a žádané. Dále zda motivační program, který má společnost zaveden, funguje, zda jsou s ním zaměstnanci spokojeni a zda jsou zaměstnanci spokojeni s chodem ve společnosti. Bylo zjištěno, že THP zaměstnanci společnosti jsou nedostatečně motivováni, jelikož motivační program obsahuje benefity, které nejsou pro zaměstnance příliš podstatné, jsou málo využívané nebo jsou složkou osobního ohodnocení. Motivační program podniku funguje tedy jen z části. Žádanými benefity jsou především Sick days, penzijní připojištění, jazykové kurzy, příspěvky na kulturu a rekreaci nebo Home Office. Co se týče pracovního prostředí, vztahů a komunikace ve společnosti, s těmito faktory jsou THP převážně spokojeni.

Díličními cíli bylo zjistit atraktivitu organizace pro potencionální mladé zaměstnance a zjistit, zda mladší pracovníci uvažují o změně zaměstnání a co je důvodem této úvahy. Výsledkem lze konstatovat, že společnost je atraktivní pro potencionální mladé zaměstnance, jelikož zajišťuje vzdělávací a školicí aktivity pro jednotlivé úseky, oddělení i individuální zaměstnance, a to externí i interní formou. Podporuje tedy další vzdělávání a seberozvoj, což je pro řadu zaměstnanců podstatné. Zároveň podporuje odborné a střední vzdělání technických oborů. Každým rokem přijímá společnost ze škol, se kterými spolupracuje, nové zaměstnance, kteří měli možnost si zde již dříve uskutečnit praxi a seznámit se tak s firmou. Společnost určitě podporuje mladé zaměstnance, dává jim nejrůznější příležitosti a umožňuje další kariéerní růst. Druhému díličnímu cíli se věnovala jedna z hypotéz. Bylo zjištěno, že mladší pracovníci neuvažují o změně zaměstnání, avšak důvodem této úvahy jiných zaměstnanců bylo například nedostatečné ohodnocení, nedostatečná motivace, přemíra práce, nejistota zaměstnání nebo špatný přístup vedoucího pracovníka.

S uvedenými cíli souvisí následná navržená opatření, která povedou ke zlepšení současné situace ve společnosti. Jedním z návrhů bylo zavedení Cafeteria systému, ten spočívá v tom, že si THP zaměstnanci mohou vybrat benefity podle svých priorit a životních potřeb.

V případě, že by společnost nepřistoupila na Cafateria systém, byla zde navržena odměna stávajících benefitů za více žádané, které byly zjištěny v průběhu dotazníkového šetření. Dalšími doporučeními byla vyšší informovanost o benefitech, například formou speciální porady, a to z toho důvodu, že řada zaměstnanců neměla o benefitech žádné informace, což je nepříznivé pro zvýšení motivace zaměstnanců. V neposlední řadě bylo doporučeno zlepšit komunikaci. Pro zlepšení spokojenosti je nutné formou personálních pohovorů projednání důvodů nespokojenosti a zlepšení situace.

Je třeba tuto situaci nepodcenit, jelikož nedostatečná nebo nesprávná motivace může vést k odchodu klíčových THP zaměstnanců. Byly zde uvedeny návrhy a doporučení na zlepšení současné situace ve společnosti a věřím, že jejich zavedením se motivace a spokojenost zaměstnanců značně zvýší.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. Management. ISBN 8086851001.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, 788 s. Expert. ISBN 9788024714073.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-802-4728-902.
- [4] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 9788024752587
- [5] ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and better leadership and management*. Fourth edition. London: Kogan Page, 2016, 447 s. ISBN 9780749478155.
- [6] BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie: a focus on self-regulated learning*. Fifth edition. Praha: Management Press, 2012. Management (Grada). ISBN 978-807-2612-390.
- [7] DEMBO, Myron H. a Helena SELI. *Motivation and learning strategies for college success: a focus on self-regulated learning*. Fifth edition. New York: Grada, 2016. Management (Grada). ISBN 978-113-8850-347.
- [8] HAVELKOVÁ, Ema. Kam směřují zaměstnanecké benefity v roce 2021 a jaké je jejich daňové hledisko. *Money S3 Blog* [online]. ©29. 04. 2021 [cit. 2022-03-02]. Dostupné z: <https://money.cz/novinky-a-tipy/mzdy-a-personalistika/kam-smeruji-zamestnanecke-benefity-v-roce-2021-a-jake-je-jejich-danove-hledisko/>
- [9] HELUS, Zdeněk. *Úvod do psychologie: učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4730-370.
- [10] HÜTTLOVÁ, Eva. *Organizace práce a pracovní podmínky*. Přepřac. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. ISBN 80-707-9068-7.
- [11] Interní materiály společnosti KLEIN automotive, s. r. o.
- [12] KLEIN AUTOMOTIVE. Technologie. *Klein-automotive.cz* [online]. ©2022 [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: <https://klein-automotive.cz/technologie/>

- [13] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché. ISBN 9788024724973.
- [14] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 9788072612888.
- [15] LAUBY, Sharlyn J. *Motivating Employees*. Washington, D.C.: ASTD Press, 2005, 16 s. Infoline. ISBN 9781562863975.
- [16] MACHÁČEK, Ivan, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Zaměstnanecké benefity a daně: aplikované v ošetrovatelském procesu*. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2021. Daně (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7676-193-3.
- [17] MCGRATH, James a Bob BATES. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-807-2613-823.
- [18] MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Přepřac. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-856-2329-3.
- [19] MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, 273 s. ISBN 9788073802301.
- [20] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-802-4738-093.
- [21] PLAMÍNEK, Jiří, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-802-4755-151.
- [22] PORVAZNÍK, Ján, Janka VYDROVÁ a Ivana LJUDVIGOVÁ. *Celostní management*. 6. přepracované a doplněné vydání. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2016, 364 s. ISBN 9788081530623.
- [23] ŠAMÁNKOVÁ, Marie, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci: aplikované v ošetrovatelském procesu*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2011. Sestra (Grada). ISBN 978-802-4732-237.
- [24] ŠUBRT, Bořivoj. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další*. Olomouc: ANAG, 2018. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-807-5541-383.

- [25] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- [26] URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, 157 s. Manažer. ISBN 9788027102273.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

COVID-19	Coronavirus disease 2019
EFE	External Factor Evaluation (Hodnocení externích faktorů)
EU	Evropská Unie
H	Hypotéza
IATF	International Automotive Task Force (Standard řízení kvality pro automobilový průmysl)
IFE	Internal Factor Evaluation (Hodnocení interních faktorů)
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
s. r. o.	Společnost s ručeným omezeným
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats (Silné stránky, Slabé stránky, Příležitosti, Hrozby)
THP	Technicko-hospodářský pracovník
USA	Spojené státy americké

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).....	19
Obrázek 2 Maslowova pyramida (Tureckiová, 2004)	22
Obrázek 3 Model celkové odměny (Armstrong, 2015)	33
Obrázek 4 Organizační struktura společnosti (Interní materiál společnosti).....	41

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Fluktuace THP zaměstnanců (vlastní zaměstnání).....	47
Tabulka 2 Vstupní údaje pro výpočet vybraných personálních ukazatelů (vlastní zpracování)	47
Tabulka 3 Vybrané ukazatele na jednoho zaměstnance (vlastní zpracování)	48
Tabulka 4 SWOT analýza společnosti KLEIN automotive, s. r. o. (vlastní zpracování)....	54
Tabulka 5 IFE matice společnosti KLEIN automotive, s. r. o. (vlastní zpracování).....	55
Tabulka 6 EFE matice společnosti KLEIN automotive, s. r. o. (vlastní zpracování).....	56
Tabulka 7 Výše odměny při pracovních výročí (vlastní zpracování).....	59
Tabulka 8 Výše odměny při životních jubileích (vlastní zpracování).....	59

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Věková struktura THP (vlastní zpracování).....	44
Graf 2 Úroveň vzdělání THP (vlastní zpracování).....	45
Graf 3 Doba působení THP ve společnosti (vlastní zpracování).....	46
Graf 4 Podíl mzdových nákladů na osobních nákladech na 1 zaměstnance (vlastní zpracování).....	49
Graf 5 Celkový podíl tržeb v tuzemsku a zahraničí (vlastní zpracování).....	50
Graf 6 Tržby v tuzemsku a zahraničí přepočtené na jednoho zaměstnance (vlastní zpracování).....	51
Graf 7 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)	62
Graf 8 Věk respondentů (vlastní zpracování).....	63
Graf 9 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (vlastní zpracování)	64
Graf 10 Doba respondentů působení ve společnosti (vlastní zpracování).....	64
Graf 11 Míra spokojenosti respondentů s pracovní pozicí (vlastní zpracování)	65
Graf 12 Ohodnocení pracovních vztahů ve společnosti respondenty (vlastní zpracování).66	
Graf 13 Míra spokojenosti respondentů s pracovní pozicí (vlastní zpracování)	67
Graf 14 Míra spokojenosti respondentů se mzdou (vlastní zpracování)	68
Graf 15 Míra spokojenosti respondentů s procesem vzdělávání ve společnosti (vlastní zpracování).....	69
Graf 16 Vliv faktorů na spokojenost respondentů (vlastní zpracování).....	70
Graf 17 Míra spokojenosti respondentů se současným systémem benefitů ve společnosti (vlastní zpracování).....	71
Graf 18 Míra informovanosti respondentů o benefitech (vlastní zpracování).....	73
Graf 19 Míra důležitosti benefitů pro respondenty (vlastní zpracování).....	74
Graf 20 Benefity, které by respondenti přivítali (vlastní zpracování)	76
Graf 21 Míra úvahy respondentů o změně zaměstnání (vlastní zpracování).....	77
Graf 22 Důvody úvahy o změně zaměstnání (vlastní zpracování).....	78

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

Příloha P II: Výsledky dotazníkového šetření

Příloha P III: Testování statistických hypotéz

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

DOTAZNÍK ZAMĚŘENÝ NA ANALÝZU MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI KLEIN AUTOMOTIVE, S. R. O.

Vážená respondentko, Vážený respondente,

jmenuji se Martina Kolářová a jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia Fakulty managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. V rámci bakalářské práce zpracovávám analýzu motivace zaměstnanců ve společnosti KLEIN automotive, s. r. o.

Chtěla bych Vás tímto požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Výsledky jsou zcela anonymní a budou použity pro účely mé bakalářské práce a pro případné zlepšení situace ve společnosti.

Děkuji Vám za věnovaný čas a vyplnění dotazníku.

Martina Kolářová

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

2. Jaký je Váš věk?

- 30 let a méně
- 31-38 let
- 39-46 let
- 47-54 let
- 55 let a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Úplné střední odborné vzdělání bez maturity
- Úplné střední odborné vzdělání s maturitou
- Úplné střední všeobecné vzdělání s maturitou
- Vysokoškolské vzdělání

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- Méně jak rok
- od 1 do 10 let
- od 11 do 20 let
- od 21 do 30 let
- 31 let a více

5. Jste spokojen/a s Vaší pracovní pozicí?

	1	2	3	4	
Zcela spokojen/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela nespokojen/a

6. Jak hodnotíte následující pracovní vztahy ve Vaší společnosti?

	Velmi kladně	Spíše kladně	Spíše negativně	Velmi negativně
Komunikace se spolupracovníky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztahy se spolupracovníky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pochvala, uznání od vedoucího pracovníka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ochota vedoucího pracovníka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Cítíte se dobře v prostředí, ve kterém pracujete?

	1	2	3	4	
Rozhodně ano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rozhodně ne

8. Jak hodnotíte Vaši mzdu?

	1	2	3	4	
Velmi kladně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Velmi negativně

9. Umožňuje Vám společnost se dále vzdělávat, seberozvíjet se a nabírat nové zkušenosti?

	1	2	3	4	
Rozhodně ano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rozhodně ne

10. Mají tyto faktory obecně vliv na Vaši spokojenost?

Nespojujte tyto faktory, prosím, s Vaší aktuální pracovní pozicí.

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Výše mzdy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obsah a charakter práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedoucí pracovník	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní podmínky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobré vztahy a pracovní kolektiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost kariérního postupu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zajímavost své profese	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Do jaké míry jste spokojen/a se současným systémem benefitů ve Vaší společnosti?

	1	2	3	4	
Naprosto spokojen/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Naprosto nespokojen/a

12. Do jaké míry jste informován/a o benefitech, které Vám společnost nabízí?

1 - Ano, dostatečně; 4 - O benefitech nemám žádné informace

	1	2	3	4
Příspěvky na stravování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prémie ředitele společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora procesu zlepšování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pohyblivá složka mzdy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personální pohovory	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodatkové pracovní volno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kapitálové životní pojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nadstandardní odměny zaměstnancům při jubileích a výročích	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzdělávání a rozvoj profesních dovedností	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Výhodné tarify mobilního operátora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zvýhodněné vstupenky do aquaparku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zvýhodněné vstupenky do lyžařského areálu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Určete, jak moc jsou pro Vás uvedené benefity podstatné.

1 - Zcela podstatné; 4 - Zcela nepodstatné

	1	2	3	4
Příspěvky na stravování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prémie ředitele společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora procesu zlepšování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pohyblivá složka mzdy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personální pohovory	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodatkové pracovní volno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kapitálové životní pojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadstandardní odměny zaměstnancům při jubileích a výročích	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzdělávání a rozvoj profesních dovedností	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Výhodné tarify mobilního operátora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zvýhodněné vstupenky do aquaparku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zvýhodněné vstupenky do lyžařského areálu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Jaké další benefity byste přivítal/a?

1 - Určitě přivítal/a; 4 - Určitě nepřivítal/a

	1	2	3	4
Příspěvky na kulturu a rekreaci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvky na masážní, rehabilitační a posilovací služby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poskytování nealkoholických nápojů a občerstvení na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sick days – placené pracovní volno po dobu krátkodobých zdravotních problémů, a to bez nutnosti doložení potvrzení od ošetřujícího lékaře	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na dopravu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jazykové kurzy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Penzijní připojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Jaký další benefit, který není uveden výše, byste přivítal/a?

16. Uvažujete o změně zaměstnání?

- Ano, uvažuji
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne, neuvažuji

POKUD JSTE NA PŘEDCHOZÍ OTÁZKU ODPOVĚDĚL/A ANO NEBO SPÍŠE ANO..

17. Mají následující skutečnosti vliv na Vaši současnou úvahu o změně zaměstnání?

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Špatné vztahy se spolupracovníky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedostatečné ohodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Špatný přístup vedoucího pracovníka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Špatné pracovní podmínky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedostatečná motivace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přemíra práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nevyhovující obsah práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedostatečná inovace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nemáte jistotu zaměstnání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PŘÍLOHA P II: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Otázka 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Pohlaví	Četnost
Žena	40 %
Muž	60 %

Otázka 2: Jaký je Váš věk?

Věk	Četnost
30 let a méně	8 %
31-38 let	29 %
39-46 let	31 %
47-54 let	20 %
55 let a více	12 %

Otázka 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Dosažené vzdělání	Četnost
Vysokoškolské vzdělání	18 %
Úplné střední odborné vzdělání s maturitou	74 %
Úplné střední odborné vzdělání bez maturity	5 %
Úplné střední všeobecné vzdělání s maturitou	3 %

Otázka 4: Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Roky ve společnosti	Četnost
Méně jak rok	1 %
od 1 do 10 let	38 %
od 11 do 20 let	24 %
od 21 do 30 let	32 %
31 let a více	5 %

Otázka 5: Jste spokojen/a s Vaší pracovní pozicí?

Míra spokojenosti	Četnost
1 - Zcela spokojen/a	24
2 - Spíše spokojen/a	43
3 - Spíše nespokojen/a	17
4 - Zcela nespokojen/a	0

Otázka 6: Jak hodnotíte následující pracovní vztahy ve Vaší společnosti?

	Velmi kladně	Spíše kladně	Spíše negativně	Velmi negativně
Komunikace se spolupracovníky	29 %	64 %	7 %	-
Vztahy se spolupracovníky	31 %	62 %	7 %	-
Pochvala, uznání od vedoucího pracovníka	19 %	58 %	20 %	2 %
Ochota vedoucího pracovníka	32 %	46 %	20 %	1 %

Otázka 7: Cítíte se dobře v prostředí, ve kterém pracujete?

Míra spokojenosti	Četnost
1 - Rozhodně ano	19
2 - Spíše ano	54
3 - Spíše ne	11
4 - Rozhodně ne	0

Otázka 8: Jak hodnotíte Vaši mzdu?

Míra spokojenosti	Četnost
1 - Velmi kladně	5
2 - Spíše kladně	42
3 - Spíše negativně	35
4 - Velmi negativně	2

Otázka 9: Umožňuje Vám společnost se dále vzdělávat, seberozvíjet se a nabírat nové zkušenosti?

Míra spokojenosti	Četnost
1 - Rozhodně ano	14
2 - Spíše ano	45
3 - Spíše ne	24
4 - Rozhodně ne	1

Otázka 10: Mají tyto faktory obecně vliv na Vaši spokojenost?

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Výše mzdy	74 %	26 %	-	-
Obsah a charakter práce	56 %	43 %	1 %	-
Vedoucí pracovník	54 %	36 %	11 %	-
Pracovní podmínky	52 %	45 %	2 %	-
Dobré vztahy a pracovní kolektiv	64 %	33 %	2 %	-
Možnost kariérního postupu	51 %	39 %	10 %	-
Zajímavost své profese	44 %	46 %	6 %	4 %

Otázka 11: Do jaké míry jste spokojen/a se současným systémem benefitů ve Vaší společnosti?

Míra spokojenosti	Četnost
1 - Naprosto spokojen/a	0
2 - Mírně spokojen/a	20
3 - Spíše nespokojen/a	51
4 - Naprosto nespokojen/a	13

Otázka 12: Do jaké míry jste informován/a o benefitech, které Vám společnost nabízí?

	1 - Ano, dostatečně	2 - Ano, avšak málo	3 - Spíše ne	4 - O benefitech nemám žádné informace
Příspěvky na stravování	75 %	25 %	-	-
Prémie ředitele společnosti	46 %	38 %	12 %	4 %
Podpora procesu zlepšování	21 %	39 %	33 %	6 %
Pohyblivá složka mzdy	50 %	39 %	11 %	-
Personální pohovory	38 %	38 %	20 %	4 %
Dodatkové pracovní volno	35 %	42 %	18 %	6 %
Kapitálové životní pojištění	42 %	36 %	17 %	6 %
Nadstandardní odměny při jubileích a výročích	32 %	51 %	13 %	4 %
Vzdělávání a rozvoj profesních dovedností	19 %	49 %	27 %	5 %
Výhodné tarify mobilního operátora	23 %	37 %	25 %	15 %
Zvýhodněné vstupenky do aquaparku	45 %	40 %	12 %	2 %
Zvýhodněné vstupenky do lyžařského areálu	23 %	39 %	24 %	14 %

Otázka 13: Určete, jak moc jsou pro Vás uvedené benefity podstatné.

	1 - Zcela podstatné	2 - Málo podstatné	3 - Spíše nepodstatné	4 - Zcela nepodstatné
Příspěvky na stravování	74 %	23 %	1 %	2 %
Prémie ředitele společnosti	71 %	24 %	5 %	-
Podpora procesu zlepšování	21 %	40 %	30 %	8 %
Pohyblivá složka mzdy	69 %	26 %	2 %	2 %
Personální pohovory	19 %	44 %	24 %	13 %
Dodatkové pracovní volno	73 %	21 %	6 %	-
Kapitálové životní pojištění	23 %	37 %	30 %	11 %
Nadstandardní odměny při jubileích a výročích	58 %	33 %	8 %	-
Vzdělávání a rozvoj profesních dovedností	54 %	36 %	7 %	4 %
Výhodné tarify mobilního operátora	12 %	30 %	42 %	17 %
Zvýhodněné vstupenky do aquaparku	11 %	32 %	42 %	15 %
Zvýhodněné vstupenky do lyžařského areálu	12 %	32 %	33 %	23 %

Otázka 14: Jaké další benefity byste přivítal/a?

	Určitě přivítal/a	Spíše přivítal/a	Spíše nepřivítal/a	Určitě nepřivítal/a
Penzijní přípojištění	54 %	35 %	6 %	6 %
Jazykové kurzy	67 %	29 %	5 %	-
Příspěvek na dopravu	64 %	21 %	5 %	10 %
Sick days	92 %	8 %	-	-
Nealkoholické nápoje a občerstvení na pracovišti	31 %	33 %	25 %	11 %
Příspěvky na masážní, rehabilitační a posilovací služby	62 %	25 %	10 %	4 %
Příspěvky na kulturu a rekreaci	64 %	25 %	7 %	4 %

Otázka 16: Uvažujete o změně zaměstnání?

Míra úvahy o změně zaměstnání	Četnost
Ano, uvažuji	3
Spíše ano	20
Spíše ne	44
Ne, neuvažuji	17

Otázka 17: Mají následující skutečnosti vliv na Vaši současnou úvahu o změně zaměstnání?

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Špatné vztahy se spolupracovníky	-	30 %	57 %	13 %
Nedostatečné ohodnocení	17 %	57 %	26 %	-
Špatný přístup vedoucího pracovníka	9 %	39 %	48 %	4 %
Špatné pracovní podmínky	4 %	30 %	52 %	13 %
Nedostatečná motivace	35 %	30 %	35 %	-
Přemíra práce	39 %	30 %	30 %	-
Nevyhovující obsah práce	9 %	35 %	52 %	4 %
Nedostatečná inovace	30 %	26 %	39 %	4 %
Nemáte jistotu zaměstnání	26 %	30 %	39 %	4 %

PŘÍLOHA P III: TESTOVÁNÍ STATISTICKÝCH HYPOTÉZ

Vzorce pro výpočet:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(n_{ij} - \frac{n_i * n_j}{n})^2}{\frac{n_i * n_j}{n}}$$

$$T_{\text{krit}} = \chi^2 \geq \chi_{1-\alpha}^2((r-1) * (s-1))$$

$$\alpha = 0,05$$

Vysvětlivky:

n_i = řádek

n_j = sloupec

n = celkový počet

H₁: Spokojenost se mzdovým ohodnocením nezávisí na výši dosaženého vzdělání

H₀: Spokojenost se mzdovým ohodnocením a výše dosaženého vzdělání jsou nezávislé.

H_A: Spokojenost se mzdovým ohodnocením a výše dosaženého vzdělání jsou závislé.

EMPIRICKÉ ČETNOSTI	1	2	3	4	Součet
Úplné střední odborné vzdělání bez maturity	1	2		1	4
Úplné střední odborné vzdělání s maturitou	3	32	27		62
Úplné střední všeobecné vzdělání s maturitou		2	1		3
Vysokoškolské vzdělání	1	6	7	1	15
Součet	5	42	35	2	84

OČEKÁVANÉ ČETNOSTI	1	2	3	4	Součet
Úplné střední odborné vzdělání bez maturity	0,238	2	1,667	0,095	4
Úplné střední odborné vzdělání s maturitou	3,69	31	25,833	1,476	62
Úplné střední všeobecné vzdělání s maturitou	0,179	1,5	1,25	0,071	3
Vysokoškolské vzdělání	0,893	7,5	6,25	0,357	15
Součet	5	42	35	2	84

TESTOVACÍ KRITÉRIUM	1	2	3	4	Součet
Úplné střední odborné vzdělání bez maturity	2,438	0	1,667	8,595	12,7
Úplné střední odborné vzdělání s maturitou	0,129	0,032	0,053	1,476	1,69
Úplné střední všeobecné vzdělání s maturitou	0,179	0,167	0,05	0,071	0,467
Vysokoškolské vzdělání	0,013	0,3	0,09	1,157	1,56
Součet	2,759	0,499	1,859	11,3	16,417

$$x^2 = 16,417$$

$$x_{0,95}^2((4 - 1) * (4 - 1)) = x_{0,95}^2(9) = 16,919$$

$$T_{\text{krit}} = 16,417 < 16,919$$

Hypotézu H_0 nezamítáme. Spokojenost se mzdovým ohodnocením nezávisí na výši dosaženého vzdělání.

H_2 : Spokojenost s nastaveným systémem benefitů nezávisí na době působení ve společnosti.

H_0 : Spokojenost s nastaveným systémem benefitů a doba působení ve společnosti jsou nezávislé.

H_A : Spokojenost s nastaveným systémem benefitů a doba působení ve společnosti jsou závislé.

EMPIRICKÉ ČETNOSTI	2	3	4	Součet
Méně jak rok		1		1
od 1 do 10 let	4	21	7	32
od 11 do 20 let	5	11	4	20
od 21 do 30 let	8	17	2	27
31 let a více	3	1		4
Součet	20	51	13	84

OČEKÁVANÉ ČETNOSTI	2	3	4	Součet
Méně jak rok	0,238	0,607	0,155	1
od 1 do 10 let	7,619	19,429	4,952	32
od 11 do 20 let	4,762	12,143	3,095	20
od 21 do 30 let	6,429	16,393	4,179	27
31 let a více	0,952	2,429	0,619	4
Součet	20	51	13	84

TESTOVACÍ KRITÉRIUM	2	3	4	Součet
Méně jak rok	0,238	0,254	0,155	0,647
od 1 do 10 let	1,719	0,127	0,847	2,693
od 11 do 20 let	0,012	0,108	0,264	0,384
od 21 do 30 let	0,384	0,022	1,136	1,542
31 let a více	4,402	0,840	0,619	5,862
Součet	6,756	1,352	3,021	11,128

$$\chi^2 = 11,128$$

$$\chi_{0,95}^2((5 - 1) * (3 - 1)) = \chi_{0,95}^2(8) = 15,507$$

$$T_{\text{krit}} = 11,128 < 15,507$$

Hypotézu H_0 nezamítáme. Spokojenost s nastaveným systémem benefitů nezávisí na době působení ve společnosti.

H_3 : Důležitost benefitu Kapitálové životní pojištění není závislá na věku zaměstnance.

H_0 : Důležitost benefitu Kapitálové životní pojištění a věk zaměstnance jsou nezávislé.

H_A : Důležitost benefitu Kapitálové životní pojištění a věk zaměstnance jsou závislé.

EMPIRICKÉ ČETNOSTI	1	2	3	4	Součet
30 let a méně	2	2	3		7
31-38 let	4	9	9	2	24
39-46 let	6	8	9	3	26
47-54 let	4	9	1	3	17
55 let a více	3	3	3	1	10
Součet	19	31	25	9	84

OČEKÁVANÉ ČETNOSTI	1	2	3	4	Součet
30 let a méně	1,583	2,583	2,083	0,750	7
31-38 let	5,429	8,857	7,143	2,571	24
39-46 let	5,881	9,595	7,738	2,786	26
47-54 let	3,845	6,274	5,060	1,821	17
55 let a více	2,262	3,690	2,976	1,071	10
Součet	19	31	25	9	84

TESTOVACÍ KRITÉRIUM	1	2	3	4	Součet
30 let a méně	0,110	0,132	0,403	0,750	1,395
31-38 let	0,376	0,002	0,483	0,127	0,988
39-46 let	0,002	0,265	0,206	0,016	0,490
47-54 let	0,006	1,185	3,257	0,763	5,211
55 let a více	0,241	0,129	0,000	0,005	0,375
Součet	0,735	1,713	4,349	1,661	8,458

$$\chi^2 = 8,158$$

$$\chi_{0,95}^2((5 - 1) * (4 - 1)) = \chi_{0,95}^2(12) = 21,026$$

$$T_{\text{krit}} = 8,158 < 21,026$$

Hypotézu H_0 nezamítáme. Důležitost benefitu Kapitalové životní pojištění nezávisí na věku zaměstnance.

H_4 : Úvaha o změně zaměstnání nezávisí na nižším věku zaměstnance.

H_0 : Úvaha o změně zaměstnání a nižší věk zaměstnance jsou nezávislé.

H_A : Úvaha o změně zaměstnání a nižší věk zaměstnance jsou závislé.

EMPIRICKÉ ČETNOSTI	Ano, uvažuji	Spíše ano	Spíše ne	Ne, neuvažuji	Součet
30 let a méně	1	4	2		7
31-38 let	1	3	14	6	24
39-46 let		8	12	6	26
47-54 let		5	9	3	17
55 let a více	1		7	2	10
Součet	3	20	44	17	84

EMPIRICKÉ ČETNOSTI	Ano, uvažuji	Spíše ano	Spíše ne	Ne, neuvažuji	Součet
30 let a méně	0,250	1,667	3,667	1,417	7
31-38 let	0,857	5,714	12,571	4,857	24
39-46 let	0,929	6,190	13,619	5,262	26
47-54 let	0,607	4,048	8,905	3,440	17
55 let a více	0,357	2,381	5,238	2,024	10
Součet	3	20	44	17	84

TESTOVACÍ KRITÉRIUM	Ano, uvažuji	Spíše ano	Spíše ne	Ne, neuvažuji	Součet
30 let a méně	2,250	3,267	0,758	1,417	7,691
31-38 let	0,024	1,289	0,162	0,269	1,744
39-46 let	0,929	0,529	0,192	0,104	1,754
47-54 let	0,607	0,224	0,001	0,056	0,889
55 let a více	1,157	2,381	0,593	0,000	4,131
Součet	4,967	7,690	1,706	1,846	16,208

$$x^2 = 16,208$$

$$x_{0,95}^2((5-1) * (4-1)) = x_{0,95}^2(12) = 21,026$$

$$T_{\text{krit}} = 16,208 < 21,026$$

Hypotézu H_0 nezamítáme. Úvaha o změně zaměstnání nezávisí na nižším věku zaměstnance.