ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Motivace pracovníků ve zvoleném podniku

Motivation of employees in the chosen company

Dominik Fišer

Plzeň 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Motivace pracovníků ve zvoleném podniku“

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

Plzeň dne 10.4. 2024 v. r. *Dominik Fišer*

Zásady pro vypracování práce

1. Vymezte pojmy motivace, pracovní motivace, faktory pracovní motivace a další související pojmy.
2. Charakterizujte zvolený podnik, popište jeho stávající systém motivace.
3. Analyzujte a zhodnoťte vybrané motivační faktory z pohledu pracovníků v daném podniku.
4. Formulujte návrhy přispívající k vyšší motivaci pracovníků ve zvoleném podniku.

Studijní program

Podniková ekonomika a management

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval paní doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, cenné rady, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnovala. Dále bych chtěl poděkovat společnosti Lear Corporation Czech Republic s.r.o., která mi poskytla možnost realizovat tuto práci, zvláště manažerovi personálního oddělení a všem zaměstnancům, kteří se podíleli na dotazníkovém šetření.

Obsah

Úvod **8**

1 Motivace a související pojmy **9**

1.1 Motivace 9

1.2 Motiv 10

1.3 Zdroje motivace 11

1.4 Stimulace a stimuly 12

1.5 Stimulační prostředky 13

2 Pracovní motivace **18**

2.1 Typy pracovní motivace 19

2.1.1 Vnitřní pracovní motivace 19

2.1.2 Vnější pracovní motivace 19

2.1.3 Motivace hmotná a nehmotná 20

2.2 Teorie motivace pracovního jednání 20

2.2.1 Maslowova teorie potřeb 20

2.2.2 Herzbergerova teorie potřeb 23

2.2.3 Teorie spravedlnosti 24

2.3 Odměňování pracovníků 25

2.4 Zaměstnanecké výhody 26

2.5 Motivační priority podniku 27

2.6 Motivační program 28

2.7 Motivační profil 29

3 Společnost Lear Corporation Czech Republic, s.r.o. **31**

3.1 Představení a základní informace společnosti 31

3.2 Identifikační údaje 32

3.3 Strategie společnosti 33

3.4 Vývojové centrum v Plzni 33
3.5 Struktura zaměstnanců 36
3.6 Portfolio produktů Vývojového centra 36
4 Motivační systém podniku 39
4.1 Odměňování pracovníků 39
4.2 Hodnocení pracovníků 39
4.3 Obsah práce 40
4.4 Komunikace 40
4.5 Rozvoj pracovníků 41
4.6 Benefity 41
5 Dotazníkové šetření 46
5.1 Struktura a obsah dotazníku 46
5.2 Charakteristika respondentů 47
5.3 Výsledky dotazníkového šetření 48
5.4 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření 62
6 Navrhovaná doporučení 67
6.1 Systém odměňování 67
6.2 Rozvoj pracovních schopností a dovedností 68
6.3 Zaměstnanecké benefity 71
6.4 Další navrhovaná doporučení 73
Závěr 75
Seznam použitých zkratek 76
Seznam použitých zdrojů 77
Seznam tabulek 79
Seznam obrázků 81
Seznam příloh 82

Přílohy

Abstrakt

Abstract

Úvod

Motivace pracovníků je klíčovým faktorem ovlivňujícím výkonnost a produktivitu v každém podniku. Každý podnik se snaží najít efektivní způsoby, jak udržet své zaměstnance motivované a zapojené do pracovního procesu. Bez správné motivace mohou pracovníci ztratit zájem o svou práci, což může negativně ovlivnit jak kvalitu práce, tak i výsledky podniku jako celku.

Uvedená bakalářská práce se věnuje tématu motivace pracovníků v automobilovém, technologickém podniku Lear Corporation Czech Republic, s.r.o. v Plzni ve vývojovém centru. Daný podnik se specializuje na návrh a výrobu automobilových sedadel a elektrických systémů.

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit motivační systém společnosti z pohledu zaměstnanců a následně navrhnout doporučení pro zlepšení v oblasti motivování pracovníků ve zvolené společnosti. Následné zhodnocení současného systému motivace je provedeno pomocí výzkumného šetření, pro které je základem teoretická znalost této problematiky a informace týkající se současného motivačního systému.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních částí, teoretické a praktické. Teoretická část se věnuje poznatkům z odborné literatury týkající se motivace. V první kapitole teoretické části jsou vymezeny základní pojmy související s motivací. Dále se teoretická část zaměřujeme na pracovní motivaci, na její typy a vybrané teorie. Závěr teoretické části se věnuje motivačnímu programu a profilu.

V praktické části je představena společnost Lear Corporation Czech Republic, s.r.o., kde jsou uvedeny základní informace o společnosti, identifikační údaje a strategie společnosti. Dále se práce věnuje vývojovému centru v Plzni, u kterého je představena organizační struktura, struktura zaměstnanců a produktové portfolio. Následující čtvrtá kapitola popisuje současný motivační systém. V páté kapitole je prezentováno dotazníkové šetření, které se týká všech zaměstnanců napříč vývojového centra. V závěrečné šesté kapitole jsou představena navrhovaná doporučení, která by mohla zlepšit současný motivační systém.

1 Motivace a související pojmy

V této kapitole je vymezen pojem motivace a související pojmy s motivací.

1.1 Motivace

Pojem motivace pochází z latinského slova movere, které v překladu vyjadřuje pohyb neboli hýbat se. Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a také různé faktory, které dokáží ovlivnit lidi, aby se dokázali chovat určitým způsobem. Když určité jednání povede pravděpodobně k dosažení nějakého cíle a získání určité hodnotové odměny, která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání, poté lze říci, že jsou lidé motivování. Slovo motivace též může znázorňovat konkrétní cíle, které si daný jedinec zvolil, způsob, jakým si cíle vybral, a i způsob, kterým se jedinec snaží ovlivnit chování druhých. (Armstrong & Taylor, 2015)

Motivace je proces, který spojuje psychickou a fyzickou činnost jednotlivce směrem k jasně stanovenému cíli na základě vnitřních podnětů. Ty zahrnují představy, touhy, zájmy a především neuspokojené potřeby, které vyvolávají psychické napětí a poskytují impulz k určitému chování. Negativní vjemy jako je bolest a špatné zkušenosti pak slouží jako podněty k vyhýbání se a vytváření averze. (Veber a kol., 2021)

Podle některých autorů Armstrong & Taylor (2015) a Robbins & Coulter (2018) se motivace člení do následujících tří dimenzí:

- **Dimenze směru** – Zaměřuje a orientuje motivaci člověka určitým směrem, nebo ji naopak od určitých směrů odkloňuje. Zjednodušeně to vyjadřuje, čeho se člověk snaží dosáhnout. Slovy ji lze vyjádřit nejčastěji jako „chci to a to“, „rád bych to a to“, „nezajímá mne to a to“.
- **Dimenze stálosti–vytrvalosti –** Obsahuje dovednosti a schopnosti daného jedince překonávat nejrůznější vnitřní i vnější překážky, které se mu snaží bránit v uskutečnění jeho motivované činnosti. Motivovaný jedinec pokračuje v cestě za svým cílem, i když ho po jeho cestě potkávají různé nezdary a neúspěchy. V praxi to znázorňuje, jak dlouho se o to jedinec snaží.
- **Dimenze intenzity–síly –** Poslední dimenze popisuje určité úsilí o dosažení konkrétního cíle s vynaložením určité energie. Vyjadřuje úsilí, jak moc

se o to jedinec snaží. Lze to vyjádřit slovy jako „docela bych chtěl“, „velmi toužím“.

„Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování. Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje, stejně jako fakt, že něco existuje.“ (Plamínek, 2015, s. 16)

1.2 Motiv

Slovo motiv pochází z latinského slova motus, které mělo v dřívějších dobách mnoho významů. V dnešní době lze v obecné významové rovině toto slovo chápat jako podnět, pohnutku nebo popud. (Dvořáková a kol., 2007)

Motiv představuje konkrétní vnitřní psychickou sílu nebo pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina, která vysvětluje, proč člověk jedná tak, jak jedná. Tato pohnutka je jedinečná pro každého určitého člověka a dává jeho činnosti psychologický smysl. (Bedrnová a kol., 2012; Dvořáková a kol., 2007; Jermář a kol., 2017)

Obecným cílem každého motivu je pocit dosažení vnitřního uspokojení, nasycení, proto pojem motiv blízce souvisí s pojmem cíle. Motivy nepůsobí nijak dlouze, většinou dokud daný jedinec nedosáhne vnitřního uspokojení nebo svého stanoveného cíle. V jednom daném okamžiku nepůsobí v psychice člověka jeden konkrétní motiv, ale celá soustava motivů. Tyto motivy mohou mít shodnou intenzitu a směr, anebo naopak zcela rozdílnou intenzitu a směr. Motivy mající stejný, respektive podobný směr se vzájemně posilují, vznik motivované činnosti je podpořen a podporován. Opačné motivy se naopak mohou vzájemně vyrušovat, oslabovat, a proto motivovanou činnost narušují, anebo dokonce i za určitých podmínek znemožňují. (Bedrnová a kol., 2012)

Motivy lze dále rozlišovat na terminální (cílové) a instrumentální. Terminální motivy působí tak dlouho, dokud daný jedinec nedosáhne požadovaného uspokojení. Je patrné, k jakému cílovému jednání člověka vedou a směřují. Naopak u motivů instrumentálních je složité přiřadit jejich cílový stav, protože ho nemají jasně definovaný. Instrumentální motivy se zajímají o určitou oblast například o sport nebo literaturu. (Bedrnová a kol., 2012; Jermář a kol., 2017)

1.3 Zdroje motivace

Podle Bartáka (2023) zdroje motivace označují skutečnosti, které motivaci vytvářejí a jsou zároveň i její součástí. Skutečností, které se podílejí na utváření motivace lidské činnosti, je celá škála. Mezi primární zdroje motivace lze označit potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a na závěr ideály.

Potřeby představují určitý vnitřní stav, který podněcuje k tomu, že určité výstupy jsou atraktivní. Nedostatečné uspokojení potřeb vytváří napětí, jež stimuluje vnitřní síly jednotlivce. Tyto vnitřní síly pak vedou k jednání, které směřuje k dosažení konkrétních cílů. Jakmile jsou tyto cíle dosaženy, potřeby jsou uspokojeny a napětí se uvolní. (Robbins & Coulter, 2018)

Dále se mohou potřeby dělit na biologické nebo na sociální. Biologické potřeby jsou spojeny s činnostmi a s funkcemi lidského organismu. Patří mezi ně potřeba kyslíku, potravy, tekutin, spánku. Často bývají také označovány jako potřeby primární, jelikož mají svůj práh nasycení. Naopak potřeby sociální jsou spojeny s člověkem jako tvorem společenským. Do této skupiny patří potřeba lásky, uznání, sounáležitosti, seberealizace. Tyto potřeby nemají svůj práh nasycení, a tak je lze označit jako potřeby sekundární. (Bedrnová a kol., 2012; Jermář a kol., 2017)

Návyky jsou činnosti, které dělá člověk opakovaně nebo pravidelně a většinou ve stejných nebo určitých situacích. Návyk je tedy způsob jednání člověka v určité situaci, který je ustálený nebo dokonce zautomatizovaný. To lze definovat jako naučený vzorec lidského chování, který se projevuje jako pohnutka nebo motiv uskutečnit něco konkrétního v dané situaci. Prakticky ve všech oblastech lidské činnosti se mohou objevovat návyky. Navíc mohou návyky vznikat i jako vedlejší produkt častěji používaných forem činnosti, zároveň ale člověk může být i jejich vědomým tvůrcem. (Bedrnová a kol., 2012; Jermář a kol., 2017)

Zájem představuje činnost, kterou člověk provádí s úmyslem zažít alespoň určitou radost a uspokojení, měla by ho bavit. Lze je definovat jako dlouhodobé zaměření jednotlivce na konkrétní oblasti objektů nebo jevů ve skutečnosti. Zájem lze také chápat jako odvozenou touhu, která se uspokojuje prostřednictvím konkrétních (zajímavých) aktivit. Pozorovat výskyt zájmů u lidí umožňuje nejen identifikovat samotný zájem, ale i zhodnotit jeho hloubku, rozsah a stálost zájmové orientace. (Tureckiová, 2007; Jermář a kol., 2017)

Hodnota může být pro každého jednotlivce prakticky cokoli v závislosti na utváření jeho osobnosti a osobních zkušeností. Nicméně existují hodnoty, které obecně platí pro většinu populace, jako je zdraví, rodina, děti, vzdělání, láska, pravda, upřímnost, svoboda a další. Pro udržení dlouhodobého a kvalitního vykonávání určité činnosti je pro jednotlivce klíčový význam této činnosti, v takovém případě se hovoří o hodnotách. V průběhu života se člověk setkává s neznámými situacemi, které nejen poznává, ale také hodnotí a přiřazuje jim určitou důležitost. Částečně přebírá hodnocení některých skutečností od svého sociálního prostředí. Tato hodnocení tvoří určitou hodnotovou mapu nebo hodnotový systém každého jednotlivce. Některé skutečnosti jsou pro něj významnější a přisuzuje jim vyšší hodnoty, zatímco jiným přisuzuje nižší hodnoty a považuje je za méně významné. Je pravděpodobné, že motivace člověka k určitým činnostem bude vyšší u hodnot, které jsou v jeho hodnotové hierarchii důležitější a mají vyšší postavení. Naopak se bude vyhýbat situacím, kterým přisuzuje negativní hodnoty. (Bedrnová a kol., 2012; Tureckiová, 2007)

Ideály slouží jako vodítka nebo vzory člověku k jeho jednání. Jsou to subjektivní názory nebo ideové představy daného jedince o něčem žádoucím a pozitivně hodnoceném, co představuje významný cíl jeho snažení a o co opravdu intenzivně usiluje. Vznikají hlavně díky působení sociálních faktorů, jako je rodina nebo obecně autority. Procesy nápodoby, učení a identifikace zde hrají zásadní roli. (Bedrnová a kol., 2012; Jermář a kol., 2017)

1.4 Stimulace a stimuly

Stimulace může mít mnoho forem, ale všechny spojuje to, že působí zvnějšku na psychiku daného jedince s cílem ovlivnit a usměrnit jeho motivaci prostřednictvím změn psychických procesů. Základním rozdílem mezi stimulací a motivací je již zmíněné působení na psychiku daného jedince zvnějšku pomocí aktivního jednání jiného člověka. (Bedrnová a kol., 2012)

Podstatou stimulace je záměrné ovlivňování lidského chování a pro její účinnost je nezbytné znát poměrně stálou motivační strukturu daných jedinců, zvláště pak jejich motivační profil. Tyto znalosti patří k základním stavebním kamenům při úspěšné stimulaci a výběru správných stimulačních prostředků, které jsou v danou dobu ty nejúčinnější. (Bedrnová a kol., 2012)

Stimuly jsou označovány jako jakýkoliv podnět, který vede k vyvolání dané změny v motivaci člověka. Nejčastěji lze stimuly rozdělit na impulsy a incentivy. Impulsy při tom bývají označovány jako endogenní (vnitřní) podněty, které signalizují nějakou změnu v těle nebo mysli člověka. Typickým příkladem může být bolest zubu, nervozita nebo únava. Incentivy jsou naopak exogenní (vnější) podněty, které se vrozeně nebo získaně vztahují k vnitřním podnětům (impulsům). Nabídka možnosti pracovního postupu, v případě žádoucích pracovních postupů, finanční odměna nebo pochvala za dobře odvedenou práci může být příkladem incentivů. (Pauknerová a kol.,2012; Bedrnová a kol., 2012)

Barták (2023) popisuje stimulaci jako proces ovlivňování pracovníka z vnějšku s cílem vyvolat reakci, která se projeví zvýšeným zájmem či snahou o zlepšení pracovních výsledků. Tato forma stimulace může být buď pozitivní, například formou odměn, nebo negativní podobou sankcí.

1.5 Stimulační prostředky

Stimulační prostředky jsou nástroje, které umožňují dosáhnout výsledku bez přímého nařizování. Správně zvolené stimulační prostředky mohou pracovníka motivovat k dokončení úkolu tím, že v něm vzbudí touhu splnit daný úkol. (Janda, 2004)

Stimulační prostředky mohou být odlišné podle typu organizace nebo i struktury pracovníků. Podle Palíškové a kol., (2021) lze zařadit mezi hlavní stimulační prostředky pracovníků:

- finanční odměnu,
- obsah práce,
- pracovní podmínky,
- jistotu zaměstnání,
- hodnocení práce a uznání,
- pracovní kolektiv,
- odpovědnost, delegování pravomocí,
- sounáležitost s organizací,
- firemní kulturu.

Pauknerová a kol., (2012) navíc k těmto stimulačním prostředkům přidává i vedoucího pracovníka (manažera).

Finanční odměna slouží jako stimulace pro většinu pracovníků. Pokud nejsou pracovníci spokojeni se svým finančním oceněním, tak žádný motivační systém nebude fungovat. V České republice jsou preference pracovníků kladeny přednostně na základní mzdu, která je pro všechny pracovníky zaručená. Variabilní složky jsou zajímavé hlavně pro pracovníky, kteří pracují na pozicích, kde mohou výši odměny přímo ovlivnit. Motivační systém založený na finančních odměnách má své limity, neboť finanční motivace nemá pro všechny zaměstnance stejný účinek. (Palíšková a kol., 2021) Finanční odměny mají schopnost udržovat a motivovat jednotlivce zejména v oblasti výroby, jelikož umožňují uspokojení jejich základních potřeb. Mzda má významný dopad na úsilí a loajalitu zaměstnanců, což je pro jejich motivaci klíčové. Studie však ukázaly, že dlouhodobé zvyšování platů nemá významný dopad na produktivitu a zaměření výhradně na finanční odměny může negativně ovlivnit pracovní postoj. (Vasilescu a kol., 2013)

Jádro **obsahu práce** představují pracovní úkoly na pracovním místě. Práci lze přizpůsobovat potřebám pracovníka prostřednictvím rozšiřování a obohacování práce. Rozšiřování práce spočívá v propojení pracovních úkolů s podobnou složitostí, kdy pracovník vykonává úkoly s podobným charakterem. Obohacování práce spočívá v propojení pracovních úkolů s různou složitostí, což umožňuje pracovníkovi plnit úkoly různého charakteru. (Šikýř, 2016) Každý pracovník disponuje určitými schopnostmi a dovednostmi, které by měli odpovídat jeho obsahu práce. Všechna pracovní místa vyžadují určité požadavky a pokud jsou tyto požadavky nepřiměřené, tak dochází k demotivaci pracovníků, a to oboustranně. Nevyužívaní schopností, znalostí a dovedností znamená, že zaměstnanec ztrácí zájem o práci. Na druhou stranu, pokud vykonává práci, na kterou svými znalostmi a schopnostmi nestačí, tak je jeho výkon slabý a spokojenost klesá. (Palíšková a kol., 2021)

Pracovní podmínky hrají klíčovou roli ve vztahu k motivaci a spokojenosti zaměstnanců. Člověka sice neuspokojuje jen to, že pracuje v solidních tepelných, světelných a zvukových podmínkách, ale zároveň je nezbytné, aby podnik svým zaměstnancům poskytoval lepší pracovní prostředí. To má dvojí dopad. Zaprvé lepší podmínky pro práci se projeví ve zlepšení výkonu zaměstnanců. To platí samozřejmě jen tehdy, pokud nebude zaměstnanec unavený a bude v pracovní pohodě. A zadruhé se zlepšuje vztah mezi organizací a zaměstnanci, protože tím, že organizace zlepšuje pracovní podmínky pro zaměstnance, jim dává jasně najevo, že si váží jejich práce a jsou

pro ni důležití. Rozhodně ne všichni zaměstnanci vnímají tyto signály stejně. Někteří jedinci vnímají pozitivně i malé signály změny, někteří potřebují naopak velikou změnu, aby ji zaznamenali. Rozhodně se vždy projeví nepříznivě nezájem organizace o pracovní podmínky, nerespektování stížností pracovníků a žádná aktivita z pohledu zlepšování v tomto směru. U pracovníků roste nespokojenost a vytrácí se motivace k práci. (Bedrnová a kol., 2012; Jermář a kol., 2017)

Jistota zaměstnání je klíčovou složkou, která ovlivňuje motivaci některých zaměstnanců. Tento faktor se v dnešní době projevuje především u starší generace, která preferuje jeden pracovní poměr po celý svůj pracovní život a často i u jednoho a toho samého zaměstnavatele. Mladší generace to vnímá dnes jinak. V dnešní době, kdy máme téměř nulovou nezaměstnanost a nadbytek pracovních míst, tak neřadí jistotu práce v oblasti pracovní motivace na přední místo. Obecně klesá i loajalita k zaměstnavateli, který se musí na tuto změnu připravit. (Palíšková a kol., 2021)

Hodnocení práce a uznání se řadí mezi primární činnosti v manažerské práci. Posuzování výkonu pracovníků představuje prostředek pro zdokonalování personálu ve firmě, dosahování vyšší účinnosti a kvality všech činností a podporu rozvoje dovedností zaměstnanců. Nutno však uznat, že schopnost objektivního a spravedlivého hodnocení podřízených je klíčovou odbornou dovedností vedoucího pracovníka. Toto hodnocení tvoří důležitou součást motivačního systému každé organizace. (Veber a kol., 2021) Pravidelné a průběžné hodnocení pracovního výkonu posiluje u pracovníků pracovní motivaci. Uznání za kvalitně odvedenou práci podněcuje ke zvýšenému pracovnímu nasazení. Zaměstnanci si cení, když jim nadřízený dává najevo, jak jsou pro organizaci důležití, že jejich práce má smysl a přispívá k dosažení celkového cíle. (Palíšková a kol., 2021) Kvalitní nadřízený objevuje a oceňuje pozitivní výsledky směřující k cíli u svých podřízených. Nesnaží se ignorovat nedostatky a dává vhodné podněty k jejich odstranění, aby podpořil zaměstnance v tom, aby se zlepšili. Navíc ukazuje cestu, která vede k dosažení lepšího výsledku a umožňuje prostor pro vlastní zlepšení a iniciativu. (Bedrnová a kol., 2012)

Pracovní kolektiv a jeho prostředí uskutečňuje stabilizační roli. Zaměstnanec podává většinou lepší výkon v takovém pracovním kolektivu, kde se on sám cítí dobře. Na druhou stranu, když zaměstnanec vykonává práci s jedinci, kteří mají problematické chování a narušují tím pracovní vztahy na pracovišti, tak klesá zájem o práci a ostatní zaměstnanci

bývají demotivovaní. Často dochází i k zvýšené fluktuaci zaměstnanců. (Palíšková a kol., 2021)

Nesmíme opomenout bossing a mobbing, tyto dva pojmy zasluhují taky svoji zvláštní pozornost. Mobbing představuje šikanu na pracovišti od svých spolupracovníků, na druhou stranu bossing je šikana od vedoucího pracovníka směrem k zaměstnanci. (Palíšková a kol., 2021)

Každý pracovní kolektiv má svá vlastní pravidla, postoje, normy a projevy, které se neustále vyvíjejí v závislosti na jejich aktivitách a personálním obsazení daného kolektivu. Manažer má možnost pracovní kolektiv ovlivňovat, a to především svojí formální a neformální autoritou. Základní podmínkou je vztah důvěry mezi zaměstnanci a manažerem, který vede k snadnějšímu ovlivňování. (Bedrnová a kol., 2012)

Odpovědnost a delegování pravomocí významně podněcuje pracovní motivaci. Zaměstnanec pociťuje větší míru osobní zodpovědnosti, když mu je svěřen úkol bez podrobného popisu jednotlivých kroků. Hledání vlastního řešení a dosažení úspěchu v práci přispívá k vyšší spokojenosti a zapojení zaměstnanců. (Palíšková a kol., 2021)

Veber a kol., (2021) uvádí, že delegování přináší řadu užitečných přínosů. Převážně umožňuje vedoucím pracovníkům volněji působit v různých oblastech, které mohou vykonávat jejich podřízení. A na podřízené pracovníky obvykle působí pozitivním motivačním vlivem a vede zároveň k jejich pracovnímu rozvoji.

Sounáležitost s organizací je často charakterizována jako přijetí cílů organizace, a také vyjadřuje ztotožnění pracovníka s ní. Pokud pracovník necítí vnitřní rozpor mezi svými osobními cíli a cíli organizace, kde pracuje, vnímá cíle organizace jako své vlastní. Pracovník, který propojí svoji identifikaci s prací k organizaci, kde svoji práci vykonává, tak jeho pracovní výkon bude dlouhodobě vysoký a bude odpovědný a vstřícný ke svým spolupracovníkům. (Bedrnová a kol., 2012)

Dle Palíškové a kol., (2021) je sounáležitost s organizací stav, kdy jsou pracovníci hrdí na to, že pracují právě pro tuto organizaci. Hodně závisí i na postavení na trhu a prestiži značky.

Firemní kultura se skládá z přesvědčení, hodnot, zásad, postojů a případně i artefaktů, které formují loajalitu zaměstnanců a jejich angažovaný přístup k firmě a práci, kterou vykonávají (Barták, 2023). Firemní kultura také hraje významnou roli při ovlivňování spokojenosti a motivaci zaměstnanců. Pro některé zaměstnance je klíčové pracovní

prostředí, kde se klade důraz na pevné procesy a jasně definovaná pravidla a kde je vše pečlivě naplánováno pro jednotlivé projekty. Naopak, jiní se cítí lépe v menších firmách, kde procesy a pravidla nejsou striktně daná, ale tvoří se v průběhu pracovních aktivit. (Palíšková a kol., 2021)

Vedoucí pracovník a jeho správné vedení má potenciál motivovat zaměstnance, jelikož se zaměřuje na správný postup k dosažení cílů. K dosažení těchto cílů by měl vedoucí pracovník získat důvěru zaměstnanců a směřovat je k jejich dosažení. Aby zaměstnanci důvěřovali vedoucímu a efektivně plnili své úkoly, je zásadní, aby je samotná organizace motivovala. (Vasilescu a kol., 2013) Manažer různými formami autokratického chování, nerozhodností, nespravedlivým jednáním, hrubostí a nedůsledností obvykle negativně ovlivňuje své podřízené. Naopak rozhodností, spravedlností, sociální citlivostí a dalšími pozitivními vlastnostmi a způsoby jednání má pozitivní dopad na zaměstnance a pracovní kolektivy. (Pauknerová a kol., 2012)

2 Pracovní motivace

Cílem pracovní motivace je formovat smýšlení a chování jednotlivců ve firmě tak, aby reflektovalo poslání společnosti. Od manažerů se očekává, že dokáží vyvolat u svých kolegů zájem, ochotu a nadšení k aktivnímu zapojení do všech činností, které jsou v souladu s firemními cíli. (Veber a kol., 2021)

Podle Bartáka (2023) a Šikýře (2016) se motivace pracovníků vyjadřuje jako jejich ochota plnit sjednané pracovní úkoly, dosahovat očekávaného výkonu a přispívat k dosažení strategických cílů organizace. Celkový postoj zaměstnance k pracovním úkolům se odráží v jeho motivaci, chování a přístupu. Zahrnuje aktivitu, iniciativu a zájem o dosažení výsledků. To vyjadřuje jeho angažovanost a energičnost využívanou k rozvoji vlastního potenciálu ve prospěch organizace.

Vedoucí pracovníci mají také jako jeden z hlavních úkolů motivovat své pracovníky. Důvod je zcela pochopitelný. Motivovaní pracovníci pracují usilovněji, jsou vstřícnější i ochotnější a dopouštějí se menšího počtu chyb při práci. Tito pracovníci dosahují lepších výsledků a vyžadují i menší kontrolu a dohled od vedoucích pracovníků. (Urban, 2017)

Manažeři (vedoucí pracovníci) musí v první řadě umět motivovat sami sebe. Pouze dobře motivovaný manažer může inspirovat své spolupracovníky. Měl by v nich vzbuzovat důvěru a jít jim osobním příkladem. Jestliže mu bude jeho práce lhostejná, jeho spolupracovníci na tom budou nápodobně. Proto by měla být pracovní motivace neustále obnovována, jestliže jsou pracovníci spravedlivě odměňováni, motivace se zvyšuje. Motivačně působí i dobrá spolupráce, pozitivní vztahy na pracovišti a informování o výsledcích práce a úspěších firmy. (Mikuláštík, 2015)

Klasický model pracovní motivace bývá označován jako model nedostatku. Člověk provádí činnosti, dokud nejsou jeho potřeby uspokojeny. Jakmile jsou tyto potřeby uspokojeny, motivace k dalším aktivitám klesá a jedinec přestává být aktivní. Model nedostatku nám představuje člověka jako líného tvora, protože jakmile uspokojí své potřeby, přestane mít důvod vykonávat další aktivity. Tento model však nevysvětluje, jak se jeho chování a motivace vyvíjejí v průběhu času. Porozumět určitému člověku není jednoduché, a proto musíme brát v úvahu všechny jeho přístupy, i když jsou v něčem protikladné, ale v něčem mohou působit integračně. Pokud chce manažer vést úspěšně své podřízené, je nezbytnou podmínkou, aby jim porozuměl. (Mikuláštík, 2015)

„Motivační práce manažera vůči spolupracovníkům má svou specifiku v tom, že nejde jen o to, vyvolat motivační klima, ale především ho udržovat a usměrňovat v průběhu celé pracovní činnosti.“ (Mikuláštík, 2015, s.133)

2.1 Typy pracovní motivace

Pracovní motivaci různí autoři rozdělují do určitých skupin. Například podle Palíškové a kol., (2021) je jedním z kritérií pro rozdělení pracovní motivace její vnitřní a vnější charakter. Tato skupina vychází z toho, zda je zdrojem uspokojení potřeb práce jako taková, nebo její dosažený výsledek. Na druhou stranu Urban (2017) člení pracovní motivaci na hmotnou a nehmotnou, což je podobné rozdělení, ne však zcela stejné.

2.1.1 Vnitřní pracovní motivace

Vnitřní pracovní motivace se u lidí projevuje, když cítí, že jejich práce je zajímavá, důležitá a podnětná. Mají volnost v jednání a rozhodování, mohou rozvíjet své dovednosti a znalosti, anebo mohou dosáhnout svého vysněného úspěchu a vytoužené kariéry. Mezi vnitřní faktory motivace patří ty, které jsou spojeny s prací samotnou. Konkrétně se jedná o potřeby, které jednotlivci uspokojují přímo během výkonu své práce. (Armstrong & Taylor, 2015) Vnitřní motivace je poháněna faktory, které může jedinec sám ovlivnit. Nejčastěji mezi ně patří snaha něčeho dosáhnout (viditelné výsledky práce, společenský význam), samostatnost, se kterou mohou pracovníci provádět svou práci, mít určitou zodpovědnost nebo disponovat určitou mocí. (Palíšková a kol., 2021)

2.1.2 Vnější pracovní motivace

Vnější pracovní motivace je často nazývána pomocí pojmu stimulace, protože zahrnuje faktory, které působí na jedince z vnějšku. V pracovních podmínkách se nejčastěji jedná o faktory, které podporují a povzbuzují zaměstnance k pracovnímu výkonu. Významnou nevýhodou vnějších motivačních faktorů bývá, že jejich motivace působí na zaměstnance jen po tu dobu, co je organizace dodává. Zároveň musí být tyto faktory v daném okamžiku také pro zaměstnance důležité. Jakmile jedna z těchto podmínek přestane platit, ztrácejí tyto faktory svůj účinek. Často lze ještě vnější motivaci rozdělit na negativní a pozitivní. Mezi pozitivně motivační prostředky se nejčastěji řadí zvýšení mzdy, systém odměn, bonusů, benefitů pro zaměstnance, ale také pochvaly a ocenění. Odměny pozitivního charakteru svědčí o tom, že zaměstnanec prokazuje vysokou míru kompetence a aktivně

přispívá ke zlepšení celkové výkonnosti organizace. Za negativní motivační faktory se považují hrozby a tresty, které se uplatňují, když zaměstnanec nesplňuje stanovené výkonnostní standardy společnosti. Mezi časté formy trestu patří odebrání benefitů nebo finančních odměn, případně varování o možném ukončení pracovního poměru. (Palíšková a kol., 2021; Armstrong & Taylor, 2015; Kalogiannidis, 2021)

2.1.3 Motivace hmotná a nehmotná

Organizace i vedoucí pracovníci často podceňují nehmotné motivační faktory, jako jsou pochvala, uznání, příležitost získávat nové zkušenosti nebo pracovat samostatně, protože jim nepřipadají důležité. Přesto jsou tyto faktory pro mnoho zaměstnanců významné, neboť uspokojují potřeby, které nelze uspokojit pouze penězi. Dominujícími hmotnými faktory jsou zejména peníze, protože s nimi lze uspokojit nejrůznější potřeby. Avšak i u peněz a dalších hmotných motivačních faktorů platí, že jejich motivační účinek klesá, jakmile jsou jejich potřeby více uspokojovány. (Urban, 2017)

2.2 Teorie motivace pracovního jednání

Prostřednictvím teorií motivace mohou manažeři získávat znalosti o chování a myšlení zaměstnanců. Manažerům to umožňuje odhadnout, jak se zaměstnanci zachovají v různých situacích při působení různých motivačních podnětů nebo v jejich nepřítomnosti. Teorie motivace nedávají univerzální návody, aby zaměstnanci v různých situacích a podmínkách jednali v rámci cílů organizace. (Vodáček & Vodáčková, 2013) Pouto mezi motivací, spokojeností zaměstnanců a jejich pracovním výkonem, je taktéž velmi důležité. (Palíšková a kol., 2021)

2.2.1 Maslowova teorie potřeb

Tuto teorii vypracoval americký psycholog a univerzitní profesor Abraham Maslow a řadí se mezi nejznámější pracovní teorie motivace. (Vodáček & Vodáčková, 2013)

Maslowova teorie vymezuje pět základních kategorií potřeb, pro všechny lidi společně a stupňovitě uspořádané. Základem jsou základní fyziologické potřeby, dále potřeby bezpečí, společenské potřeby, potřeby uznání až po nejvýše stojící potřeby seberealizace. (Armstrong & Taylor, 2015; Robbins & Coulter, 2018; Dvořáková a kol., 2012)

Člověk nejprve zaměřuje svou pozornost na uspokojení potřeb na nižší úrovni jako jsou fyziologické potřeby a potřeby bezpečí. Jakmile jsou tyto základní potřeby uspokojeny,

začíná se projevovat zájem o naplnění potřeb na vyšší úrovni, jako jsou potřeby sociálních jistot a potřeby uznání. (Veber a kol., 2021; Mládková, 2005)

Potřeby fyziologické jsou na prvním stupni Maslowovy pyramidy. Jsou to takové potřeby, bez kterých by se člověk dlouhodobě neobešel a nedokázal by bez nich vůbec žít. Do této kategorie potřeb lze zahrnout potřebu dýchání, jídlo, spánek, pití a další základní věci nezbytné pro udržení života. Tato práce se ovšem pohybuje v teorii pracovní motivace, kde lze do této kategorie zařadit hlavně jistotu příjmu pracovníků a pracovní podmínky. Jakmile jsou však pracovníci vystaveni dlouhodobému zatížení nebo nevhodným podmínkám v práci, tak za určitý časový úsek u nich dojde k demotivaci a nejčastěji to končí odchodem z jejich pracovní pozice. (Palíšková a kol., 2021; Dvořáková a kol., 2012; Bělohlávek, 2005)

Potřeby bezpečí se nacházejí na dalším stupni. V pracovním prostředí je tato potřeba nejčastěji spojována s jistotou zaměstnání. U pracovníků, kteří mají silnou potřebu bezpečí, může dojít k demotivaci, když organizace oznámí snižování počtu zaměstnanců. V důsledku tohoto pocitu ohrožení si tito pracovníci často začnou hledat práci jinde. Když se organizace rozhodne pro tento krok, měla by se zaměřit na stabilizaci klíčových zaměstnanců a ujistit je, že jim nehrozí výpověď a že s nimi společnost počítá i do budoucna. Zaměstnanci však mohou uvažovat o opuštění organizace, když je finanční situace podniku neuspokojivá. (Palíšková a kol. 2021) Podle Vodáčka a Vodáčkové (2013) se řadí mezi potřeby bezpečí garantované pracovní uplatnění, záruka důchodového a zdravotního pojištění, dále záruka přijatelné bezpečnosti práce apod.

Společenské potřeby zaujímají třetí stupeň v Maslowově pyramidě potřeb. Především jde o potřeby sounáležitosti, akceptování lidí a přátelství, ale patří sem i touha někam patřit. Může se jednat i o značku podniku, kterou zaměstnanci hrdě reprezentují a jsou vděčni podniku, že mohou být její součástí. Pracovníky může výrazně motivovat i osobní kontakt a vzájemná komunikace se svými spolupracovníky. (Palíšková a kol., 2021; Robbins & Coulter, 2018)

V této kategorii potřeb se opakovaně objevují potřeby, jako jsou mezilidské vztahy na pracovištích, možnosti stát se rovnocenným členem pracovního kolektivu nebo možnost účastnit se rozhodování o sobě i kolektivu. (Vodáček & Vodáčková, 2013)

Potřeba uznání se nachází na předposledním stupni a řadí se do kategorie vyšších potřeb. Jedná se o potřebu, která obsahuje ocenění od ostatních, ale nesmíme opomenout,

že zahrnuje i sebeocenění. (Robbins & Coulter, 2018) Dále také zahrnuje určité postavení a prestiž pracovníka a ocenění výsledků jeho práce. (Vodáček & Vodáčková, 2013) Podle Maslowa lze potřeby uznání rozdělit do dvou podskupin:

1. Touhu po síle, úspěchu, rovnosti, po důvěře, nezávislosti na svobodě a schopnosti zvládat úkoly.
2. Touhu po reputaci, statusu, prestiži, pozornosti a důležitosti. (Palíšková a kol., 2021)

Potřeba seberealizace se nachází na pátém, posledním a zároveň nejvyšším stupni Maslowovy pyramidy. Jde o příležitost naplňovat své potřeby a touhy, která se nachází se na vrcholu potřeb jednotlivce. Potřebu seberealizace lze vysvětlit v pracovním prostředí jako možnost využívat své dovednosti a schopnosti co nejlépe to jen jde a dále se pokoušet je rozvíjet. Naplnění pocitu životního poslání, splynutí zájmů a práce. (Palíšková a kol., 2021; Dvořáková a kol., 2012; Vodáček & Vodáčková, 2013)

Maslowova pyramida potřeb je vyobrazena na níže uvedeném obrázku č. 1.

Obr. 1: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: Palíšková a kol.,2021

„Maslowova teorie pomáhá manažerům si uvědomit, že pokud nebudou splněny potřeby na nižších úrovních, nelze zaměstnance motivovat nabídkou motivačních prvků z vyšších úrovní.“ (Palíšková a kol., 2021, s. 54).

2.2.2 Herzbergerova teorie potřeb

Herzbergerova teorie potřeb, známá také jako teorie dvou faktorů, byla vyvinuta americkým psychologem Frederickem Herzbergem a zkoumá motivační příčiny. (Vodáček & Vodáčková, 2013)

Herzbergerova teorie potřeb tvrdí, že existují faktory vnitřní, které přispívají k pracovní spokojenosti a motivaci, a faktory vnější, které jsou spojeny s nespokojeností v pracovním prostředí. (Robbins & Coulter, 2018)

Autoři Palíšková a kol., (2021) spolu s Jain a kol., (2019) rozdělují motivační faktory do dvou skupin:

1. Hygienické faktory
2. Motivátory

Mezi **hygienické faktory** řadíme peníze, politiku a řízení organizace, personální řízení, vztahy na pracovišti, fyzikální pracovní podmínky a jistotu pracovního místa. K nespokojenosti pracovníků obvykle vede absence nebo negativní působení těchto zmíněných faktorů v pracovním procesu, jako například nízká mzda nebo nejistota zaměstnání. Na druhou stranu jsou-li tyto faktory v dobrém stavu, tak aktivně nevstupují do procesu motivace a nevyvolávají námi zmíněnou pracovní nespokojenost. Zároveň nemají přímý vliv na aktivitu pracovníka. Organizační klima do jisté míry ovlivňuje stav a působení hygienických faktorů. (Palíšková a kol. 2021; Dvořáková a kol., 2012; Veber a kol., 2021)

Motivátory jsou potřeby, jejichž uspokojení má pracovníky motivovat. Motivátory tvoří výkon, uznání, obsah práce, odpovědnost, samotná náplň práce, vzestup a možnost pracovního rozvoje. Působí-li tyto motivátory pozitivním charakterem, tak jsou důležitým podnětem k pracovnímu výkonu a aktivitám pracovníků. Základem je, aby si pracovníci tyto vnitřní potřeby a osobní vlastnosti řádně uspořádali, aby se na ně dalo dále motivačně působit. Kromě toho, že ovlivňují pracovní spokojenost, tak také přímo vedou ke zvýšenému pracovnímu výkonu zaměstnance. (Palíšková a kol., 2021; Dvořáková a kol., 2012; Veber a kol., 2021)

Pro lepší přehlednost je rozdělení motivačních faktorů Herzbergerovy teorie potřeb vyobrazeno v tabulce č. 1.

Tab. 1: Rozdělení faktorů

Hygienické faktory	Motivátory
Strategie společnosti a administrativa	Úspěch
Technický dohled	Uznání
Plat, mzda	Možnosti růstu
Interpersonální vztahy	Povýšení
Postavení ve firmě	Odpovědnost
Jistota práce	Práce sama
Osobní život	
Pracovní podmínky	

Zdroj: vlastní zpracování dle Palíšková a kol., 2021

2.2.3 Teorie spravedlnosti

Tato teorie byla formulována J. Stacey Adamsem a tvrdí, že zaměstnanci vnímají a hodnotí to, co obdrží jako výstupy, vzhledem k množství úsilí, které do své práce vynaložili. Následně porovnávají a srovnávají tento vtah s tím, jaké podmínky mají ostatní kolegové. (Robbins & Coulter, 2018)

Teorie spravedlnosti má dva hlavní cíle. Za prvé vysvětluje, jak pracovníci hodnotí míru spravedlnosti v mezilidských pracovních vztazích. Druhým cílem této teorie je objasnit, jak nespravedlivé pracovní podmínky ovlivňují chování a reakce pracovníků. (Papagiannidis, 2022)

Zmíněná teorie se opírá o jev sociálního srovnávání. Zaměstnanci mají tendenci srovnávat své osobní investice do práce (intenzita pracovního úsilí, náročnost práce vzhledem k jejich dovednostem, zodpovědnost a další faktory), tak také výsledky této práce (spokojenost, odměny atd.) s výsledky práce jejich kolegů. Tyto výsledky mohou zahrnovat peněžní odměny, uznání, přízeň nadřízených, kvalitu pracovního prostředí, možnosti dalšího vzdělávání, kariérní postup a další. Když zaměstnanec začne vnímat, že jeho investice a výsledky nejsou vyváženy, často se objevuje tendence (motivace)

vyrovnat tuto nerovnováhu (nespravedlnost). To může zahrnovat snížení pracovního úsilí, hledání nové práce nebo snahu získat jiné výhody. (Pauknerová a kol., 2012; Jermář a kol. 2017)

Pracovníci, kteří mají dojem, že je s nimi zacházeno nespravedlivě oproti jejich kolegům, mohou reagovat různými způsoby:

- Někteří mohou upravit svůj výkon, aby lépe odpovídal požadavkům jejich odměňování.
- Jiní se mohou pokusit získat vyšší odměny tím, že požádají o zvýšení platu nebo jiné benefity.
- Pokud není možné odstranit skutečnou nerovnost, mohou se pokusit ovlivnit vnímání tím, že zkreslí své pracovní výsledky.
- V nejhorším případě, pokud cítí nespravedlnost, mohou zaměstnanci opustit své pracovní místo. (Certo & Certo, 2019)

Lze zmínit mnoho teorií pracovní motivace, ale z důvodu rozsahu bakalářské práce jsou uvedeny pouze tyto vybrané.

2.3 Odměňování pracovníků

V současném řízení lidských zdrojů není odměňování pouze o penězích formou výplaty, ale zahrnuje širší spektrum. Kromě finančních odměn to zahrnuje i aspekty jako jsou povýšení, oficiální uznání (pochvaly) a zaměstnanecké výhody, které nejsou obvykle spojeny s penězi a jsou poskytovány nezávisle na pracovním výkonu jednotlivce. (Koubek, 2015)

Odměňování zaměstnanců má za cíl spravedlivě ocenit jejich skutečný výkon a účinně podněcovat k plnění dohodnutých pracovních povinností a dosahování požadovaných výsledků. Skrze odměňování získávají zaměstnanci možnost dosahovat finanční stability a uspokojení svých potřeb. (Šikýř, 2016)

Odměňování má za úkol plnit několik motivačních funkcí. Jeho hlavním záměrem je přitahovat a udržovat schopné zaměstnance, podněcovat je ke zlepšení výkonu a produktivity a zabezpečovat "vnitřní spravedlnost" v rámci odměňování. Kromě toho by odměňování nemělo být příliš složité či náročné na administrativu pro zaměstnance i jejich nadřízené. (Urban, 2017)

Odměňování je popsáno jako aktivita, která není zaměřena pouze na zlepšení pracovního výkonu zaměstnance, ale současně slouží k udržení spokojenosti pracovníků a často předchází fluktuaci. Jedná se o ocenění skutečně odvedené práce zaměstnance a podněcování k dosažení lepších výsledků. (Urbancová & Vrabcová, 2023)

Autoři Armstrong a Taylor (2015) spolu s Bartákem (2023) a Palíškovou a kol., (2021) zahrnují mezi hlavní složky odměňování peněžní a nepeněžní odměny, které se sjednocují za účelem vytvoření systému celkové odměny. **Peněžní odměny** v podobě mezd nebo platů zahrnují dvě klíčové složky. První část představují peněžní odměny odvozené od hodnoty práce, zatímco druhá část se zaměřuje na odměny spojené s přínosem jednotlivých osob. **Nepeněžní odměny** zahrnují ocenění bez finančního charakteru za kvalitní práci a dosažené úspěchy. Tyto odměny mohou zahrnovat vytváření motivujících pracovních prostředí poskytování příležitostí k osobnímu a profesnímu rozvoji a podporu vyvážení mezi pracovním a osobním životem (work – life balance).

2.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody představují speciální formu odměňování zaměstnanců, která je obvykle poskytována plošně a není vázána přímo na odpracovaný čas, výkony nebo schopnosti pracovníka. Většinou jsou poskytovány pouze z důvodu, že zaměstnanec udržuje pracovní poměr s organizací. (Barták, 2023)

Nabízené zaměstnanecké výhody přinášejí dodatečné výhody pro zaměstnance, což zvyšuje přitažlivost pracovních nabídek a zlepšuje reputaci zaměstnavatelů. Zaměstnavatelé proto nabízí různorodé zaměstnanecké benefity, které jsou strukturovány různými způsoby. (Šikýř, 2016)

Urban (2017) zaměstnacké výhody rozdělil z hlediska způsobu poskytování na plošné, pružné a kombinaci obojího. Plošné výhody jsou poskytovány všem zaměstnancům bez rozlišení jejich zájmu o ně. Naopak pružné výhody umožňují zaměstnancům volbu výhod podle aktuálních potřeb s možností periodického opakování volby. Pružné výhody může ovšem čerpat jen do nastaveného finančního limitu podniku. Kombinací těchto dvou metod lze ušetřit administrativu spojenou s pružným systémem při plošném poskytování výhod.

Šikýř (2016) spolu s Koubkem (2015) dále rozdělují zaměstnanecké výhody podle věcného hlediska na sociální výhody, mezi které patří částečné nebo plné pokrytí

životního pojištění, půjčky a ručení za ně, dovolená, apod. Do oblasti pracovních výhod patří stravování, zvýhodněné nákupy produktů od firmy a podpora vzdělávání hrazená zaměstnavatelem. Ostatní výhody spojené s pozicí v organizaci zahrnují prestižní firemní automobily pro vedoucí pracovníky, pracovní telefony, byty poskytované firmou a náhrady za náklady na oblečení a další reprezentativní výdaje spojené s reprezentací organizace.

Společnost Alma Career, provedla průzkum ohledně vývoje pracovního trhu a jeho hlavních trendů, který se uskutečnil v posledním čtvrtletí roku 2023. Mezi zaměstnanecké výhody, které pracovníci mají a jsou pro ně nejvíce důležité, patří stravenky/příspěvek na stravování, 1 týden dovolené navíc a příspěvek na penzijní/životní připojištění. Mezi výhody, které zaměstnanci mají, ale nejsou pro ně důležité, patří nejčastěji firmou organizované kurzy a vzdělávání, závodní stravování a sleva na firemní výrobky/služby. Naopak benefity, které nemají a chtěli by je, jsou 2 a více týdnů dovolené navíc, příspěvek na dopravu do zaměstnání a příspěvek na rekreaci nebo dovolenou. Nežádaným a nedůležitým benefitem je nejčastěji firemní školka. (Alma Career, 2023)

2.5 Motivační priority podniku

Motivační priority organizace staví svoje základy na dvou důležitých okolnostech, které souvisejí s motivačními faktory organizace, které sama využívá k motivaci zaměstnanců a také s tím, do jaké míry jsou již potřeby zaměstnanců uspokojeny. První okolnost spočívá v tom, že různé motivační faktory lze uplatnit v různém rozsahu v závislosti na konkrétní organizaci nebo pracovišti. Jejich použití závisí na povaze práce a pracovních podmínkách. Druhá okolnost, která ovlivňuje motivační priority organizace, závisí na tom, do jaké míry byly potřeby, o které se motivační faktory opírají již uspokojeny. (Urban, 2017)

Na základě jejich potenciálu a míry uspokojení lze motivační priority pracoviště či organizace rozdělit do čtyř skupin. **První skupina** obsahuje faktory, které sice stále působí v dané organizaci, ale jejich význam již není rozhodující, jelikož došlo k vysokému uspokojení těchto potřeb. Do této skupiny patří například prémie či bonusy. **Druhá skupina** zahrnuje faktory, které naopak od první skupiny nebyly do takové míry uspokojeny. Motivační působení těchto faktorů se považuje za nejúčinnější, a proto investice do nich a jejich zlepšení přinášejí ty nejvyšší efekty. Příklady motivátorů patřící do této skupiny jsou kariérní růst a rozsah pravomocí. Motivační faktory,

které mají relativně malý význam, spadají do **třetí skupiny**. Nejčastější důvody malého významu těchto faktorů jsou: povaha práce, která neumožňuje jejich využití, nebo jsou pro organizaci příliš nákladné z hlediska jejich využití, dále jsou zde potřeby pracovníků ve vysoké míře uspokojeny, anebo o jejich uspokojení není až takový zájem. Zdárným příkladem jsou některé zaměstnanecké výhody, které pracovníci příliš nevyužívají. Poslední a zároveň **čtvrtou skupinou** motivačních faktorů jsou ty, jejichž využití je zatím omezené nebo příliš nákladné a zároveň se vyznačují nízkou mírou uspokojení odpovídajících potřeb. Do této skupiny lze zařadit pracovní jistotu, která patří mezi hygienické faktory. (Urban, 2017)

2.6 Motivační program

Podle Kociánové (2010) je nutné, aby motivační program respektoval obecné poznatky o motivaci a stimulaci jednotlivců, a měl by být vypracován na základě analýzy motivační struktury pracovníků v rámci organizace.

Efektivní motivační systém vyžaduje stanovení jasných kritérií náročnosti práce, klasifikaci pracovní výkonnosti a implementaci odměňovacího systému, který je dohromady propojen se strategií podniku. (Martinovičová a kol., 2014)

Motivační program má za úkol vytvářet prostředí v rámci organizace, které povede k maximální pracovní motivaci všech jejich zaměstnanců. Je důležité brát v úvahu, že potřeby firmy a pracovních podmínek zaměstnanců se mohou v průběhu času měnit, a proto musíme motivační program neustále upravovat a obnovovat k aktuálním potřebám a cílům organizace a pracovníků. (Bedrnová a kol., 2012)

Jestliže chtějí podniky, aby jejich motivační programy byly úspěšné, pak by měly vycházet ze strategie lidských zdrojů organizace a celkové strategie organizace samotné. První věc, kterou organizace podnikají, je **zjištění stavu a účinnosti základních faktorů pracovní motivace a faktorů pracovní spokojenosti či nespokojenosti.** Toto šetření je provedeno nejčastěji formou dotazníků nebo osobních rozhovorů. Organizace často vyhledávají odbornou pomoc poradců, co se týká tohoto problému. Dále je potřeba **charakterizovat a zanalyzovat motivační klima organizace**. Charakteristika motivačního klimatu se zaměřuje na příčiny pracovní spokojenosti a nespokojenosti pracovníků, a dále se také zabývá celkovým vnitřním klimatem organizace v oblasti mezilidských vztahů a vztahů se zaměstnavatelem. V návaznosti na předchozí bod

je potřeba **stanovit cíle motivačního programu**, tj. určení stavu a úrovně jednotlivých stránek pracovní motivace a postojů pracovníků, které jsou nezbytné pro dosažení organizačních cílů. **Stanovení nástrojů k zabezpečení cílů** v oblasti motivace pracovníků patří k dalšímu postupu úspěšné tvorby motivačního programu. Jsou to opatření a postupy, jejichž cílem je zvýšit výkonnost organizace tím, že podněcují aktivity a zájem zaměstnanců. Aby byl motivační program efektivní, musí zohledňovat všechny klíčové faktory, které ovlivňují lidský aspekt výkonnosti organizace. Posledním bodem by mělo být zpracování motivačního programu jako uceleného dokumentu, stanovení plánu provádění, časového harmonogramu a přiřazení odpovědnosti za jeho provedení. (Dvořáková a kol., 2012)

2.7 Motivační profil

Každý jedinec disponuje vlastním unikátním motivačním profilem, který je ovlivněn osobními charakteristikami, postoji, hodnotami a aktuálními životními situacemi. Rovněž důležitým faktorem je i momentální emocionální stav daného jedince. (Palíšková a kol., 2021) Jedním z relativně stálých faktorů může být například potřeba a význam práce jako takové, což reflektuje, jaký význam má práce pro jednotlivce a do jaké míry ji považuje za hodnotnou a nezbytnou. Stejně tak i další potřeby, jako touha po sociálním kontaktu, uznání, snaha o prosazení se a nezávislost, jsou v motivačním profilu vyjádřeny tím, jak jsou jednotlivcem preferovány. (Tureckiová, 2004)

Motivační profil nebo jinými slovy motivační struktura se začíná formovat již od dětství. Každý motivační profil má svoji jedinečnou podobu, která je ovlivněna skladbou a úrovní schopností, temperamentovými rysy a charakterovými vlastnostmi nebo postoji. Široké spektrum dimenzí s nejrůznějším obsahem také tvoří motivační profil člověka. V každé dimenzi lze pozorovat, zda jedinec projevuje silnější přitažlivost k jednomu nebo druhému pólu této dimenze. (Bedrnová a kol., 2012; Jermář a kol., 2017)

Autoři Pauknerová a kol., (2012) spolu s Bedrnovou a kol., (2012) uvádějí příklady dimenzí, které nám slouží k poznání charakteristik motivace daného jedince:

- zaměření na dosažení úspěchu X zaměření na vyhnutí se neúspěchu,
- zaměření na úspěch X zaměření na vlastní činnost
- situační orientace X perspektivní orientace
- individuální orientace X skupinová orientace

- osobní orientace X prosociální orientace
- činorodost X pasivita
- zaměření na ekonomický prospěch X zaměření na morální uspokojení
- orientace směřující k podniku X orientace směřující od podniku

Poznání motivačního profilu člověka poskytuje hlubší vhled do jeho vnitřního světa a do různých aspektů jeho motivace. Díky tomu se dají lépe pochopit určité projevy jeho chování a jednání, což umožňuje motivaci daného jedince usměrnit požadovaným způsobem. (Bedrnová a kol., 2012)

3 Společnost Lear Corporation Czech Republic, s.r.o.

V této kapitole je blíže představen podnik Lear Corporation Czech Republic s.r.o., základní informace o společnosti, identifikační údaje společnosti, organizační struktura, produktové portfolio a finanční situace podniku. Blíže je charakterizováno Vývojové centrum v Plzni, na které je tato bakalářská práce zaměřena.

3.1 Představení a základní informace společnosti

Společnost Lear Corporation byla založena v Detroitu ve státě Michigan v roce 1917 jako výrobce kovových výrobků, trubkových, svařovaných a lisovaných sestav pro automobilový a letecký průmysl. Nicméně od té doby prošla společnost vývojem a přizpůsobila se proměnlivým potřebám průmyslu. Dnes se firma specializuje na výrobu automobilových sedadel a elektrických systémů, které dodává automobilkám po celém světě. Podnik Lear Corporation Czech Republic s.r.o. je součástí podnikatelského seskupení, kde je na nejvyšší úrovni společnost Lear Corporation se sídlem v USA.

Logo společnosti Lear Corporation Czech Republic s.r.o. je zpřístupněno na obrázku č. 2.

Obr. 2: Logo společnosti Lear Corporation

Zdroj: interní materiály firmy, 2024

Lear Corporation Czech Republic s.r.o. je především zaměřena na výrobu sedadel pro automobilový průmysl. Svými produkty zásobuje významné evropské automobilky, včetně značek jako BMW, Audi, Porsche, Jaguar, Volkswagen, Opel a Citroen. Společnost disponuje významným heslem, kterým se řídí, a toto heslo zní „Making every drive better“, v překladu by toto slovní spojení mělo znamenat „Každá jízda je lepší“. Lear zaměstnává přes 160 000 zaměstnanců v 253 lokalitách v 37 zemích po celém světě. V České republice společnost působí od roku 1998 a v současné době provozuje několik

výrobních závodů pro Seating (dva výrobní závody v Ostrově u Stříbra, výrobní závod Kolín) i E-Systems (výrobní závod Vyškov). Součástí českého Learu jsou i vývojová technická centra (Plzeň, Brno) či finanční centrum pro celou Evropu a Asii (Brno). (interní materiály firmy, 2024)

Společnost Lear Corporation Czeceh Republic s.r.o. získala znovu akreditaci Top Employer 2024, která ji oceňuje jako významného zaměstnavatele. Certifikace Top Employer je založena na komplexním hodnocení postupů a politik v oblasti lidských zdrojů, které pokrývají klíčové oblasti, jako jsou strategie lidí, pracovní prostředí, získávání talentů, učení a diverzita, rovnost a inkluze a blahobyt. Logo této certifikace je vyobrazeno v obrázku č. 3. (Top-employers, 2024)

Obr. 3: Logo ocenění Top-employers

Zdroj: Top-employers, 2024

3.2 Identifikační údaje

Následující tabulka č. 2 zobrazuje základní identifikační údaje o společnosti.

Tab. 2: Základní identifikační údaje o společnosti Lear Corporation Czech Republic s.r.o.

Datum vzniku a zápisu:	22. září 1998
Spisová značka:	C 39946 vedená u Krajského soudu v Brně
Obchodní firma:	Lear Corporation Czech Republic s.r.o.
Sídlo:	Tovární 735/10, Vyškov-Předměstí, 682 01 Vyškov
Identifikační číslo:	25225227
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	– Obráběčství

	– Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona – Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
Jednatelé:	Martin Henningsen, Ian Douglas Hickman
Základní kapitál:	70 000 000,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle Justice.cz, 2024

3.3 Strategie společnosti

Strategie společnosti Lear se v současnosti zaměřuje na posílení její pozice jako hlavního dodavatele v oblasti automobilových sedadel. S ohledem na nedávné problémy v dodavatelsko-odběratelských řetězcích, zejména v období pandemie Covid-19, se Lear rozhodl přejít k řešení vnitřními kapacitami (in-house). To znamená, že společnost usiluje o co největší míru interní výroby a vývoje komponentů souvisejících se sedačkami. (interní materiály firmy, 2024)

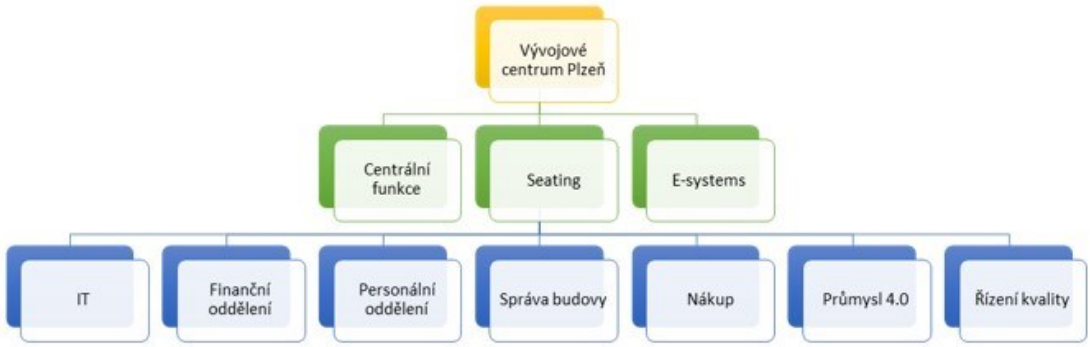
3.4 Vývojové centrum v Plzni

Vývojové centrum v Plzni bylo založeno v roce 2011 a jedním z jeho dlouhodobých cílů je kompletní vedení vývoje produktu (autosedačky) od počáteční poptávky zákazníka až po zahájení sériové výroby. Tento proces zahrnuje všechny fáze vývoje včetně návrhu, vývoje prototypů, testování a finálního schválení pro sériovou výrobu. Cílem je zajistit, že Lear bude zapojen do celého životního cyklu produktu, aby dokázal eliminovat vstup jakéhokoliv mezičlánku mezi zákazníkem a společností Lear. Toto centrum se skládá ze tří divizí, které jsou organizačně i finančně samostatné. Hlavní částí je divize Seating, kde zastávají zaměstnanci různé pracovní role, od projektových inženýrů po konstruktéry až skladníky. Tato divize je zaměřena na vývoj nových sedadel pro různé zákazníky. Další divizí je E-Systems, která se specializuje na vývoj kompletní kabeláže a elektrifikaci řídících jednotek. Nejmenší divizí je skupina centrálních funkcí, která se stará o nákup, prodej a podporu aktivních projektů pro potřeby vývojového centra

v Plzni i dalších subjektů spadajících pod Lear Corporation. (interní materiály firmy, 2024)

Organizační struktura vývojového centra v Plzni je uvedena na obrázku č. 4.

Obr. 4: Organizační struktura vývojového centra v Plzni



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů firmy 2024

IT

V současném podnikovém prostředí představuje oddělení IT nezastupitelný zdroj technické podpory a inovací, který umožňuje zaměstnancům efektivně využívat informační a komunikační technologie nezbytné pro jejich práci. Jeho odpovědnost sahá od zajištění běžné uživatelské podpory přes správu IT systémů a infrastruktury až po klíčovou oblast zabezpečení dat. (interní materiály firmy, 2024)

Finanční oddělení

Ve společnosti se finanční oddělení soustředí na klíčové činnosti jako je fakturace, správa výdajů na služební cesty, finanční controling a dohlížení na pohyby peněžních prostředků v rámci firmy. Jeho úloha je nezbytná pro zajištění správného hospodaření společnosti, umožňuje detailní přehled o příjmech a výdajích a podporuje finanční stabilitu. Díky pravidelné analýze finančních dat finanční oddělení napomáhá v procesu rozhodování a přispívá k udržení a rozvoji ekonomické stability a podporuje dlouhodobý růst společnosti. (interní materiály firmy, 2024)

Personální oddělení

HR oddělení je nezbytným pilířem pro správu a rozvoj lidských zdrojů hrající klíčovou roli v celém životním cyklu zaměstnance od jeho náboru až po ukončení pracovního poměru. Na počátku stojí nábor, kde oddělení identifikuje potřeby společnosti, vyhledává vhodné kandidáty a provádí výběrové řízení. Po nástupu zaměstnance zajišťuje jeho

hladkou integraci do pracovního prostředí. V průběhu působení zaměstnance se věnuje správě pracovněprávních vztahů, řeší změny v pracovním poměru a případné povýšení či přeřazení. Při ukončení zaměstnání pak zajišťuje, že proces proběhne korektně a s respektem k právům zaměstnance. Vedle těchto klíčových úkolů personální oddělení zastřešuje i další činnosti v rámci personálního managementu, jako je zpracování mezd, tvorba motivujícího pracovního prostředí, řešení pracovněprávních otázek a řízení kvality lidských zdrojů prostřednictvím hodnocení, plánování kariérního růstu a rozvoje dovedností zaměstnanců. (interní materiály firmy, 2024)

Správa budovy

Správa budovy zahrnuje komplexní péči o firemní prostředí, od správy vozového parku až po údržbu a opravy budovy. Zajišťuje, aby všechny fyzické prostředky společnosti byly v optimálním stavu a funkční, což zahrnuje nejen běžné opravy a údržbu, ale také případné rozšiřování prostor podle potřeb firmy. Tato činnost je klíčová pro hladký běh operací a zajišťuje, že zaměstnanci mají bezpečné a funkční pracovní prostředí. (interní materiály firmy, 2024)

Nákup

Oddělení nákupu ve společnosti zastává centrální roli v zajišťování všech potřebných služeb a materiálů pro hladký provoz firmy. Jeho činnost se dělí na neprodukční a produkční nákup. V rámci neprodukčního nákupu se oddělení zabývá zajištěním služeb jako jsou úklid, recepční a bezpečnostní služby, včetně vyjednávání kontraktů a podmínek. Produkční nákup se pak soustředí na nákup komponentů potřebných pro výrobní projekty, například pro výrobu sedaček, kde klíčovým úkolem je vyjednávání cen a podmínek dodávek. Celkově oddělení nákupu zajišťuje, aby společnost měla k dispozici vše potřebné za optimálních finančních a smluvních podmínek, což je zásadní pro efektivní fungování a konkurenceschopnost firmy. (interní materiály firmy, 2024)

Průmysl 4.0

Oddělení vývoje ve společnosti se intenzivně věnuje inovacím v oblasti Průmyslu 4.0, což zahrnuje přípravu a implementaci technologií pro automatizaci a zvýšení efektivity výrobních procesů. Jeho hlavním úkolem je vyvíjet a testovat nové metody a systémy, které umožňují strojům vykonávat činnosti, které dříve vyžadovaly lidskou práci, například testování produktů. Tato činnost zahrnuje využití pokročilých technologií, jako jsou algoritmy strojového učení, které umožňují robotickým ramenům a dalším

automatizovaným systémům provádět složité úkony s vysokou přesností a efektivitou. (interní materiály firmy, 2024)

Řízení kvality

Oddělení řízení kvality ve společnosti zastává klíčovou roli v zajištění, aby všechny produkty a služby splňovaly stanovené standardy kvality, a to jak v oblasti dodavatelské, tak zákaznické kvality. Jeho hlavním úkolem je dohlížet na to, aby materiály a součástky přicházející od dodavatelů byly v souladu s požadavky, a zároveň zajistit, že konečné produkty dodávané zákazníkům splňují jejich očekávání a požadavky na kvalitu. To zahrnuje nejen průběžnou kontrolu kvality ve výrobním procesu, ale také komunikaci a spolupráci s dodavateli a zákazníky, aby se zabezpečila vzájemná spokojenost a dodržení standardů kvality. (interní materiály firmy, 2024)

3.5 Struktura zaměstnanců

V současné době vývojové centrum zaměstnává přibližně 350 zaměstnanců. Všichni zaměstnanci vývojového centra v Plzni nejsou pouze české národnosti. Ve společnosti pracují i zaměstnanci z jiných zemí. Proto je běžné, že se zde mluví i anglicky, a určité dokumenty jsou zpracovány jak v české, tak v anglické verzi. Důležitým aspektem struktury zaměstnanců je, že společnost zaměstnává pouze své kmenové zaměstnance a nevyužívá služeb smluvních agentur. Toto rozhodnutí umožňuje firmě udržet pevnou kontrolu nad kvalitou práce a podporovat silnou firemní kulturu. Zaměstnanci mají možnost pracovat na základě různých typů pracovních smluv, včetně hlavního pracovního poměru (HPP), dohody o provedení práce (DPP) a dohody o pracovní činnosti (DPČ), což umožňuje flexibilitu jak pro firmu, tak pro zaměstnance. Struktura zaměstnanců ve společnosti se formuje prostřednictvím různých kanálů náboru jako jsou standartní inzerce na pracovních portálech, aktivní vyhledávání náborářů, kromě toho společnost využívá své vlastní webové stránky a sociální sítě. Velmi významným zdrojem je doporučení od stávajících zaměstnanců, přičemž téměř jedna třetina zaměstnanců přichází do firmy právě na základě doporučení. (Manažer personálního oddělení, osobní komunikace, 28. 02. 2024)

3.6 Portfolio produktů Vývojového centra

Jak již bylo zmíněno, Lear Corporation vyvíjí, vyrábí a dodává zákazníkům automobilové sedačky (Seating) a E-systémy. Vývojové centrum společnosti Lear v Plzni je unikátní

tím, že se nezaměřuje jen na jednu část automobilové sedačky jako jsou potahy, struktury nebo elektrokomponenty, ale vyvíjí kompletní produkt (celou autosedačku).

Divize Seating

Hlavním a primárním produktem divize Seating společnosti Lear je kompletně sestavená autosedačka. Sestavuje se z různých komponentů, včetně struktur a mechanismů pro nastavování polohy, pěn, potahů sedadel z kůže a látek, stejně jako integrovaných funkcí a technologií jako je vyhřívání sedadel. I když Lear je schopen vyrobit velkou část těchto komponentů sám, některé specifické díly jako jsou airbagové skříně, si kupuje od externích dodavatelů. Po získání všech potřebných komponentů se tyto díly sestavují do finální podoby autosedačky, která je pak dodávána různým zákazníkům. Tento model výroby, kombinující interně vyrobené a externě nakoupené komponenty, umožňuje společnosti Lear flexibilně reagovat na požadavky trhu a zároveň si udržovat vysoké standardy kvality svých produktů.

Obr. č. 5:Portfolio produktů divize Seating

Zdroj: interní materiály firmy, 2024

Na obrázku č. 5 jsou zobrazena prémiová zadní sedadla určená pro Range Rover představující špičkovou kategorii dostupnou na trhu s důrazem na nejvyšší možný komfort pro cestující. Tato sedadla jsou vybavena funkcemi jako klimatizace, podpora bederní oblasti a teplotní masáže, spolu s vyhřívanými područkami a opěrkami nohou, a jsou obšita prvotřídní kůží. (interní materiály firmy, 2024)

Divize E-systems

Portfolio výrobků této divize se dělí do dvou hlavních skupin. První kategorie zahrnuje produkty určené pro distribuci elektrické energie ve vozidlech. Mezi tyto produkty patří kabelové svazky, které jsou základem pro propojení různých elektrických systémů

v automobilu, terminály a konektory, jež zajišťují spolehlivé elektrické spojení mezi jednotlivými komponenty, a pojistky, které hrají klíčovou roli v ochraně elektrického systému vozidla před přetížením nebo zkratem. Portfolio této divize je vyobrazeno na obrázku č. 6.

Druhá kategorie se soustředí na elektronické komponenty, které přispívají k rozšíření funkcionalit vozidla a zlepšení uživatelského komfortu. V této skupině nalezneme pokročilé systémy jako dálková otevírání vozidla, což umožňuje řidičům pohodlněji přistupovat k jejich automobilu bez použití fyzického klíče. Dalším příkladem jsou systémy pro ovládání exteriérového osvětlení, které nejen zvyšují bezpečnost jízdy tím, že zajistí optimální viditelnost v různých provozních podmínkách, ale také přidávají estetický rozměr designu vozidla. Kromě toho portfolio zahrnuje i další elektronické komponenty, které podporují nejnovější technologické trendy v automobilovém průmyslu jako jsou systémy pro asistenci řidiče, infotainment a pokročilé řídící moduly pro různé funkce vozidla. (interní materiály firmy, 2024)

Obr. č. 6:Portfolio produktů divize E-Systems

Zdroj: interní materiály firmy, 2024

Zákazníci

Co se týče zákazníků, vývojové centrum v Plzni je výjimečné. Obvykle jsou tato centra zaměřena na jednoho zákazníka a nacházejí se v blízkosti jeho výrobního závodu. Plzeňské centrum se však vyznačuje svou velikostí a zaměřuje se na širší portfolio zákazníků. Mezi jeho nejvýznamnější klienty patří automobilky jako Ford, Land Rover, Volkswagen, BMW, Porsche, Volvo. (Manažer personálního oddělení, osobní komunikace, 28. 02. 2024)

4 Motivační systém podniku

V této kapitole jsou popsány motivační prostředky v podniku Lear Corporation Czech Republic s.r.o. Informace byly získány na základě polostrukturovaného rozhovoru s manažerem personálního oddělení této společnosti a studia interních materiálů podniku. Scénář rozhovoru je připraven jako součást této práce viz Příloha A. V následujícím textu jsou popsány motivační prostředky, které podnik využívá k motivaci pracovníků.

4.1 Odměňování pracovníků

Klíčovou roli v motivačním systému zaměstnanců v Lear Corporation Czech Republic s.r.o. hrají mzdy. Zaměstnanci jsou odměňováni měsíční smluvní mzdou. Ve státní sféře jsou nastaveny platové třídy. Lear má podobný systém, kde jsou mzdové třídy označovány jako „levely“. Tyto levely jsou rozděleny do 8 úrovní, které určují intervaly, v rámci kterých jsou zaměstnanci odměňováni. První level je určen pro juniory, zatímco další levely zahrnují středně pokročilé a standardní zaměstnance až po manažery a vrcholného prezidenta společnosti. Zařazení do těchto levelů se především řídí služebním stářím a kvalifikací zaměstnanců. Kromě toho jsou zaměstnanci dále rozděleni podle tzv. „Job Code“, což je číselně písemný kód každé jednotlivé pozice, která se v Learu nachází. Tyto „Job Code“ spadají pod jednotlivé třídy, kde se jednotliví zaměstnanci postupem času shromažďují a přesouvají. Díky tomu má společnost možnost v čase řídit jejich odměňování. V případě zájmu a ochoty se mohou zaměstnanci kompetenčně posouvat výše ve své pracovní kariéře a odměňování na tyto aspekty spravedlivě navazuje. „Job Code“ a mzdové třídy jsou klíčové metriky, které společnost využívá k odměňování zaměstnanců. Odměňování však také závisí i na individuálních kvalitách a výkonech jednotlivých zaměstnanců.

4.2 Hodnocení pracovníků

S hodnocením pracovníků úzce souvisí jejich odměňování. Největším hodnotícím procesem, který koná společnost jednou ročně, je Talent Review. V tomto procesu se zapojují všichni zaměstnanci vývojového centra. Jejich úkolem je vyplnit svůj leadership profil, kde každý definuje své kariérní cíle, pokrok za uplynulý rok a plány do budoucna. Vedoucí zaměstnanci pak pracují s těmito profily, aby dále hodnotili

zaměstnance a určili jejich potenciál pro firmu. Tento hodnotící mechanismus je úzce provázaný s odměňováním ve společnosti.

Dalším hodnotícím prvkem jsou koučovací sezení. Ta jsou postavena na logice, kde zaměstnanec má k dispozici formulář s otázkami z oblastí, kde vykonával svou práci za poslední období, a hodnotí se, co se mu dařilo, co ne, a jakým směrem se vyvíjel. Zaměstnanec reflektuje své výkony, zlepšení a oblasti, ve kterých se potřebuje zdokonalit. Tato sebehodnocení pak sdílí se svým nadřízeným, který mu poskytuje zpětnou vazbu a podporu.

Hodnocení je ve vývojovém centru založeno především na sebehodnocení a sebereflexi zaměstnance, které je doplněno o zpětnou vazbou od nadřízených pracovníků.

4.3 Obsah práce

Program „Together we win“ je iniciativou společnosti Lear, která si klade za cíl zlepšovat pracovní podmínky a zlepšovat firemní kulturu. Tento program slouží jako nástroj pro definování a propagaci klíčových aspektů pracovního prostředí, včetně pracovních vztahů, efektivní komunikace a celkových podmínek k práci. Poskytuje zaměstnancům strukturovaný přehled očekávaného chování a postupů, které jim umožňují lépe se orientovat ve firemních standardech. Díky zpětné vazbě z tohoto programu může management lépe pochopit, co zaměstnanci od svého pracoviště očekávají, a podle toho přizpůsobovat a vylepšovat pracovní prostředí. Hlavním cílem je vytvoření podmínek, ve kterých se zaměstnanci cítí spokojeně a jsou motivováni k aktivnímu zapojení a předkládání vlastních nápadů na zlepšení, což přispívá k redukci fluktuace. Program rovněž podporuje neformální firemní zvyklosti jako je vzájemné tykání, což odráží přátelskou a uvolněnou atmosféru v rámci společnosti. Tento přístup vychází z filozofie mateřské společnosti v USA, která preferuje rovnostářské hodnoty a decentralizované řízení, čímž se odlišuje od tradičnějších, hierarchičtějších modelů řízení.

4.4 Komunikace

Kanál, který nadále převládá, je firemní e-mail, který se široce využívá pro hromadnou komunikaci. Všichni zaměstnanci vývojového centra disponují svými uživatelskými účty a přístupem do firemní sítě, což výrazně usnadňuje komunikaci. Kromě toho jsou zavedeny tzv. komunikační rutiny. Jednou z nich jsou pravidelné kvartální „All Employee meetingy“ nebo „Round table“ setkání, která mají jak technické, tak netechnické

zaměření. Navzdory relativně ploché struktuře společnosti zde existuje panel vedení technického centra, který se pravidelně schází každý týden a předává relevantní informace, jež jsou následně distribuovány do jednotlivých týmů. Tato setkání hrají klíčovou roli v efektivní komunikaci a sdílení znalostí v organizaci.

4.5 Rozvoj pracovníků

Ve společnosti Lear se do jisté míry uplatňuje princip meritokracie, kde všichni zaměstnanci začínají ze stejné výchozí pozice a jejich kariérní postup závisí na jejich schopnostech a úsilí. Společnost je nastavena tak, aby podporovala a umožňovala zaměstnancům kariérní růst, pokud si to přejí. S rozrůstajícím se vývojovým centrem se také zvyšuje množství možností pro kariérní posuny, což přináší zaměstnancům atraktivní dlouhodobou perspektivu.

Pokud jde o odborný výcvik a školení, Lear preferuje interní školení a rozvoj svých zaměstnanců. Protože výroba autosedaček je specifická oblast a Lear vyrábí a vyvíjí většinu komponentů interně. Filozofie je ve společnosti taková, že si zaměstnanci mají možnost řídit svůj vlastní kariérní rozvoj. Spolupracují přitom se svým nadřízeným a společně identifikují své vzdělávací potřeby v průběhu času. K tomu využívají tzv. Skill Matrix, což je kompetenční model obsahující rozsáhlou matici jednotlivých dovedností, schopností, které jsou nezbytné pro práci ve vývojovém centru. Tato matice umožňuje identifikovat a kvantifikovat vzdělávací potřeby jednotlivých zaměstnanců. Pokud má některý zaměstnanec potenciál v určité dovednosti na určité úrovni, může tuto znalost předávat dál. To všechno je součástí zpětnovazebních mechanismů, které podporují kariérní růst a rozvoj zaměstnanců.

4.6 Benefity

Pracovníkům jsou ve společnosti poskytovány následující benefity:

- flexibilní pracovní doba,
- možnost práce z domova,
- příspěvek na dopravu,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- příspěvek na stravování,
- zaměstnanecké SIM karty a zvýhodněné tarify,

- Makro karta, MultiSport karta, Flexipassy,
- lístky na hokej,
- dovolená navíc nad rámec zákona,
- odměny za pracovní a životní výročí .

Všechny výše uvedené výhody platí pro všechny zaměstnance pracující ve společnosti. Jedinou skupinou zaměstnanců, kteří mají rozšířený přístup k benefitům, jsou manažeři, tedy širší vedení společnosti. Tito manažeři mají navíc k dispozici služební vozidlo pro osobní i pracovní účely a mohou rovněž počítat s ročním bonusem, který zahrnuje dodatečný finanční příspěvek. Tyto výhody jsou přidělovány vzhledem k jejich rolím, které jsou spojeny s vysokou mírou zodpovědnosti a rozsáhlou oblastí působnosti ve společnosti.

Flexibilní pracovní doba

V rámci benefitů pro zaměstnance společnosti Lear je k dispozici flexibilní pracovní doba. To znamená, že zaměstnanci mají volnost v určení svých pracovních hodin. Rozmezí flexibilní pracovní doby je stanoveno od 6:00 do 9:00 hodin a od 15:00 do 20:00 hodin. Toto rozmezí se netýká pracovníků zařazených v oddělení Warehouse (sklad). Pro zaměstnance zařazené v oddělení Warehouse platí rovnoměrné rozvržení do pětidenního pracovního týdne dle plánu směn v kombinaci s uplatněním pružné pracovní doby dle plánu směn. Tato flexibilita umožňuje zaměstnancům lépe přizpůsobit svou pracovní dobu svým individuálním potřebám.

Možnost práce z domova

Lear také poskytuje zaměstnancům možnost práce z domova, což je další z výhod, které firma nabízí. Tento benefit je dostupný pro určité pozice vhodné pro práci na dálku a umožňuje zaměstnancům odvádět stejně kvalitní práci z domova, jako by byli fyzicky přítomni v kanceláři.

Příspěvek na dopravu

Společnost Lear nabízí zaměstnancům příspěvek na dopravu jako zaměstnanecký benefit. Tento příspěvek se vztahuje na individuální dopravu, kterou zaměstnanci zajišťují sami, ať už jde o cestování MHD nebo automobilem. Zaměstnanci mohou využít finanční kompenzaci na pokrytí nákladů spojených s dopravou, například na pohonné hmoty pro automobily nebo na nákup jízdenek MHD. Příspěvek se liší v závislosti na jejich

bydlišti. Pro zaměstnance žijící v katastrálním území města Plzně je určen paušální příspěvek 30 korun za den, kdy jsou fyzicky přítomni v práci. Pro ty, kteří bydlí mimo toto území se příspěvek na dopravu vypočítá podle vzdálenosti s tarifem 3 Kč/km, přičemž se počítá cesta tam i zpět a násobí se počtem dní s fyzickou přítomností v budově. Nejvyšší možná měsíční výše příspěvku na dopravu pro zaměstnance činí 4000 Kč. Zaměstnanci pracující z domova nárok na příspěvek na dopravu nemají. Vzoreček pro výpočet příspěvku na dopravu pro zaměstnance mimo Plzeň je tedy:

3 Kč × počet kilometrů × 2 × počet dní s přítomností v budově

Tento příspěvek je poskytován jako součást mzdových výhod a slouží k finanční podpoře zaměstnanců při jejich dopravě do zaměstnání.

Příspěvek na penzijní připojištění

Benefit příspěvku na penzijní připojištění ve společnosti Lear Corporation umožňuje zaměstnancům budovat finanční rezervu pro svůj důchod. Zaměstnanci mají možnost spořit na své penzijní připojištění, přičemž společnost přispívá částkou, která může dosáhnout až 1000 Kč. Tento příspěvek je poskytnut k částce, kterou zaměstnanec na penzijní připojištění vloží, což znamená, že pokud zaměstnanec ukládá peníze na své penzijní připojištění, společnost k této částce přidá příspěvek až do výše 1000 Kč. Tento benefit je dostupný pro zaměstnance po roce působení ve společnosti a představuje významnou podporu v plánování jejich finanční budoucnosti a odchodu do důchodu. Zároveň tím Lear zdůrazňuje svůj závazek k podpoře blahobytu svých zaměstnanců a motivuje je k dlouhodobé spolupráci.

Příspěvek na stravování

Další zaměstnaneckou výhodou ve společnosti Lear je příspěvek na stravování, na který mají nárok všichni pracovníci bez ohledu na délku jejich pracovního poměru. Vzhledem k tomu, že Lear nemá kvůli nedostatku prostoru vlastní firemní jídelnu, nabízí zaměstnancům příspěvek na stravování jako alternativní řešení. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům příspěvek na stravování prostřednictvím stravenkového paušálu v hodnotě 80,- Kč. Nárok na příspěvek na stravování náleží zaměstnanci za kalendářní den, ve kterém zaměstnanec odpracoval více než 3 hodiny. Příspěvek na stravování zaměstnavatel poskytuje i zaměstnancům zaměstnaným na základě dohod o pracovní činnosti. Nárok na příspěvek na stravování vzniká ve dni, kdy zaměstnanec odpracuje

alespoň 3 hodiny. Stravenkový paušál je vyplácen ve mzdě a nepodléhá sociálnímu ani zdravotnímu pojištění ani dani z příjmu.

Zaměstnanecké SIM karty a zvýhodněné tarify

Tento benefit je poskytován zaměstnancům až po skončení zkušební doby a nabízí zaměstnancům speciální SIM karty s výhodnými tarify pro mobilní telefony. Tyto zvýhodněné tarify mohou zahrnovat nižší ceny za hovory, SMS zprávy a připojení k internetu.

Makro karta, MultiSport karta, Flexipassy

Makro karta je věrnostní program, který poskytuje slevy a výhody při nákupech v hypermarketech Makro. Jejím cílem je poskytnout držitelům výhodné ceny potravin, spotřebního zboží a dalších produktů pro domácnost a podnikání. Zaměstnanci Learu mohou využívat Makro kartu k nákupům za zvýhodněné ceny, což přispívá k jejich spokojenosti a možnost ušetřit při běžných nákupech.

MultiSport karta podporuje jedince v aktivním a zdravém životním stylu. Držitelé této karty mají možnost vyzkoušet až 260 různých aktivit a mohou ji využít ve více než 2 700 sportovních a relaxačních zařízeních, které se nacházejí ve více než 500 městech a obcích v Česku i na Slovensku. Kromě toho je možné s kolegy z práce společně vykonávat sportovní aktivity, což přispívá k posílení týmového ducha a zdraví. MultiSport karta také umožňuje využití sportovních aktivit k odreagování a vyčištění mysli od stresu z pracovního prostředí.

Flexipassy jsou poukázky pro sportovní, zdravotní, kulturní a cestovatelské využití. Zaměstnavatel poskytuje flexipassy v hodnotě 500,- Kč za uplynulé kalendářní čtvrtletí všem zaměstnancům, kteří jsou k poslednímu dni kalendářního čtvrtletí v pracovněprávním vztahu k zaměstnavateli. Zaměstnavatel poskytuje flexipassy v hodnotě 1000,- Kč také při narození dítěte a jiných významných životních situacích (např. dokončení studia apod.).

Lístky na hokej

Lístky na hokej pro zaměstnance jsou poskytovány jako benefit ve společnosti Lear s cílem podpořit rekreační a společenské aktivity zaměstnanců. Tento benefit umožňuje zaměstnancům využít volný čas ke sledování sportovních událostí a poskytuje

jim příležitost k relaxaci a odpočinku. Poskytování lístků na sportovní události může také sloužit jako forma odměny za jejich práci.

Dovolená nad rámec zákona

Dodatečná dovolená může také sloužit jako nástroj pro udržení zaměstnanců a zvýšení jejich loajality vůči společnosti. Nabídka vyššího počtu volných dní, než je minimální požadavek stanovený zákonem, může být vnímána jako projev péče o zaměstnance a jejich potřeby. To může přispět k atraktivitě společnosti na trhu práce a zlepšit její pověst jako zaměstnavatele, což může pomoci při přilákání a udržení talentovaných jedinců. Zákon udává čtyři týdny, Lear nabízí o jeden týden navíc.

Odměny za životní a pracovní výročí

Odměny za pracovní výročí mohou být motivující pro zaměstnance, kteří prokázali věrnost a oddanost společnosti po delší dobu. Takové ocenění může zvýšit jejich pocit ocenění a zlepšit pracovní morálku. Navíc může takový systém odměn za pracovní výročí posilovat pouto mezi zaměstnanci a společností, což může vést k vyšší loajalitě a zlepšené retenci zaměstnanců. Zaměstnavatel oceňuje dlouhodobou práci zaměstnanců pro společnost, a to odměnou při dosažení pracovního výročí:

- 2 roky – odměna 1500,- Kč
- 3 roky – odměna 2000,- Kč
- 4 a další roky – odměna 2500,- Kč
- Pracovní výročí každých 5 let – odměna 5000,- Kč

Zaměstnavatel vnímá i významné osobní události v životě zaměstnance a při příležitosti jeho významných životních jubileí mu poskytne jednorázovou odměnu ve výši:

- Životní jubileum - věk končící 5 – odměna 2000,- Kč
- Životní jubileum - věk končící 0 – odměna 3000,- Kč

Podmínkou výplaty jubilejní odměny za pracovní výročí je nepřetržité trvání pracovněprávního vztahu k zaměstnavateli.

5 Dotazníkové šetření

V této kapitole je představeno dotazníkové šetření realizované ve společnosti Lear Corporation Czech Republic s.r.o. Cílem tohoto šetření je zjistit, jak zaměstnanci vývojového centra hodnotí míru využívání vybraných motivačních prostředků v daném podniku a do jaké míry jsou pro ně tyto prostředky důležité.

V rámci této práce je využit kvantitativní přístup, který je vhodný k získání většího množství dat během krátkého časového úseku. (Eger & Egerová, 2022)

V návaznosti na uvedený cíl byly formulovány následující výzkumné otázky:

- **VO 1:** Jaké motivační prostředky jsou nejvíce využívané k motivaci pracovníků?
- **VO 2:** Jaké motivační prostředky jsou nejméně využívané k motivaci pracovníků?
- **VO 3:** Jaké motivační prostředky považují pracovníci za nejdůležitější?
- **VO 4:** Jaké motivační prostředky považují pracovníci za nejméně důležité?

Pro sestavení dotazníku byly využity interní materiály, konzultace s personálním manažerem a relevantní odborná literatura. Dotazník pro zaměstnance vývojového centra byl vypracován elektronicky s využitím nástroje Google Forms v anglické a české verzi. Distribuci dotazníku zajistil personální manažer prostřednictvím pracovních e-mailů, kterými disponují všichni zaměstnanci. Před spuštěním dotazníku byla provedena pilotáž, která měla za cíl ověřit, že je dotazník kompletně funkční a může být spolehlivě vyplněn respondenty. Sběr dat probíhal od 26. března 2024 do 3. dubna 2024 a celý dotazník je uveden v Příloze B této práce.

5.1 Struktura a obsah dotazníku

Dotazník obsahoval celkem 4 identifikační otázky týkající se pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání a délky pracovního poměru respondentů. Dále obsahoval 19 tvrzení týkajících se motivace, u nichž respondenti vyjadřovali míru souhlasu a míru důležitosti na čtyřbodové škále, s možnostmi odpovědí Souhlasím/Důležité, Spíše souhlasím/Spíše důležité, Spíše nesouhlasím/Spíše nedůležité, Nesouhlasím/Nedůležité. Závěr dotazníku obsahoval 3 otázky týkající se zaměstnaneckých benefitů a 1 otevřenou otázku, kde se respondenti mohli rozepsat o tom, co by společnosti měla udělat, aby se v práci cítili spokojeni a motivováni.

5.2 Charakteristika respondentů

Dotazník byl distribuován mezi všechny pracovníky vývojového centra v Plzni, přičemž ho vyplnilo 84 respondentů. Návratnost dotazníků k celkovému počtu pracovníků činila 24 %.

Tab. 3:Pohlaví respondentů

Pohlaví	Počet
Muž	57
Žena	27

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Z uvedené tabulky č. 3 lze vyčíst, že dotazník vyplnilo 57 mužů, což představuje 67,9 %, a 27 žen, tedy 32,1 %.

Tab. 4: Věkové kategorie respondentů

Věková kategorie	Počet
20 a méně let	0
21 - 40 let	61
41 - 60 let	23
61 a více let	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Věk respondentů dotazníkového šetření vývojového centra v Plzni, který je zpřístupněn v tabulce č. 4, ukazuje, že největší zastoupení mezi respondenty měla skupina ve věku 21 až 40 let, která čítala 61 respondentů, což představuje 72,6 % všech účastníků šetření. Ve věkové skupině 41 až 60 let bylo 23 respondentů, což činí 27,4 %. Nebyli zde žádní respondenti mladší 20 let ani starší 60 let, což ukazuje, že pracovní síla tohoto centra se pohybuje v produktivním věku s důrazem na zkušenější pracovníky.

Tab. 5: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Nejvyšší dosažené vzdělání	Počet
Základní vzdělání	0
Středoškolské vzdělání s výučním listem	2
Středoškolské vzdělání s maturitou	27
Vysokoškolské vzdělání	55

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Z tabulky č. 5 lze vyčíst, že z celkového počtu 84 respondentů nemá žádný dotazovaný základní vzdělání. Pouze dva respondenti (2,4 %) mají středoškolské vzdělání s výučním

listem. Dalších 27 respondentů (32,1 %) dosáhlo středoškolského vzdělání s maturitou. Většina respondentů, celkem 55 (65,5 %), má vysokoškolské vzdělání. Tento vysoký podíl odráží potřebu dosažení vysokoškolského vzdělání na značném množství pracovních pozic v daném vývojovém centru.

Tab. 6: Doba působení respondentů ve společnosti

Doba působení ve společnosti	Počet
Méně než 3 měsíce	4
4 měsíce - 1 rok	16
2 - 5 let	35
6 - 10 let	24
11 a více let	5

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Z tabulky číslo 6, lze vyčíst, že z hlediska délky trvání pracovního poměru 41,7 %, tedy 35 respondentů, představuje zaměstnance s délkou působení 2-5 let. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří respondenti s praxí 6-10 let, kterých je 24, což odpovídá 28,6 %. Pracovníci ve společnosti s dlouholetou praxí nad 11 let a skupina s praxí 4 měsíce až 1 rok jsou reprezentovány 5 (6 %) a 16 (19 %) respondenty. Nejméně je zastoupena kategorie respondentů s praxí méně než 3 měsíce, a to 4 osobami, což činí 4,8 % z celkového počtu respondentů. Tyto údaje naznačují silný základ střednědobě a dlouhodobě zaměstnaných pracovníků, což může svědčit o stabilní pracovní atmosféře a dobrých podmínkách nabízených společností. Pouze 4 respondenti z řady zaměstnanců jsou nováčci, což by mohlo naznačovat nízkou fluktuaci zaměstnanců nebo nedávné náborové kampaně.

5.3 Výsledky dotazníkového šetření

Získaná data z dotazníkového šetření byla analyzována pomocí základních metod popisné statistiky jako jsou absolutní četnost, aritmetický průměr, směrodatná odchylka a modus. Pro zvýšení přehlednosti jsou výsledky prezentovány v tabulkách a doplněny komentáři. V tabulkách jsou úrovně souhlasu a důležitosti s tvrzeními kategorizovány takto: 1- Souhlasím/Důležité, 2- Spíše souhlasím/Spíše důležité, 3- Spíše nesouhlasím/Spíše nedůležité, 4- Nesouhlasím/Nedůležité.

1. tvrzení: Práce, kterou ve společnosti vykonávám mě naplňuje.

Tab. 7: Výsledky tvrzení č. 1

Tvrzení č. 1	Absolutní četnost				Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	29	39	14	2	1,87	0,77	2
Míra důležitosti	44	36	4	0	1,52	0,59	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

V tabulce číslo 7 jsou uvedeny výsledky z tvrzení č. 1. Celkem 68 respondentů (80,9 %) vyjádřilo, že je pro ně práce naplňující. Přesně 29 respondentů (34,5 %) souhlasí a 39 respondentů (46,4 %) souhlasí spíše. Na druhé straně menšina 16 respondentů (19,1 %) pociťuje menší míru naplnění prací, z nichž 14 respondentů (16,7 %) vyjádřilo spíše nesouhlas a pouze 2 respondenti (2,4 %) nesouhlasí. V oblasti důležitosti práce považuje 80 respondentů (95,3 %) svou práci za důležitou, z toho 44 respondentů (52,4 %) má za to, že je práce důležitá a 36 respondentů (42,9 %) ji hodnotí jako spíše důležitou. Nikdo z účastníků šetření neoznačil práci za nedůležitou. Výsledky jasně ukazují, že většina respondentů nalézá ve své práci smysl a považuje ji za důležitou.

2. tvrzení: Moje zaměstnání mi poskytuje jistotu práce.

Tab. 8: Výsledky tvrzení č. 2

Tvrzení č. 2	Absolutní četnost				Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	49	31	4	0	1,46	0,59	1
Míra důležitosti	58	25	1	0	1,32	0,49	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

V rámci průzkumu o jistotě práce poskytované zaměstnáním vyjádřilo 49 respondentů plný souhlas a 31 spíše souhlas s tvrzením, že jejich zaměstnání jim tuto jistotu poskytuje, což představuje 80 z 84 účastníků (což je 95,2 %). Z výsledků, které jsou uvedeny v tabulce č. 8, pouze 4 respondenti mají tendenci s tvrzením spíše nesouhlasit a nikdo z respondentů neprojevil úplný nesouhlas. V kategorii důležitosti poskytování jistoty práce zaměstnáním označilo 58 účastníků tuto jistotu za důležitou a 25 jako spíše důležitou, celkem tedy 83 z 84 respondentů (což je 98,8 %) považuje jistotu práce za důležitou ve svém zaměstnání. Pouze jeden účastník považuje jistotu práce za spíše

nedůležitou. Z této analýzy je patrné, že jistota práce je pro respondenty důležitým faktorem, který má výrazný vliv na jejich vnímání zaměstnání, což ukazuje na vysokou hodnotu, kterou přikládají stabilním pracovním podmínkám.

3. tvrzení: Mé zaměstnání mi umožňuje sladit osobní a pracovní život.

Tab. 9: Výsledky tvrzení č. 3

Tvrzení č. 3	Absolutní četnost				Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	46	32	5	1	1,54	0,67	1
Míra důležitosti	68	15	1	0	1,20	0,43	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Vykonávané zaměstnání umožňuje sladit osobní a pracovní život 78 z 84 respondentů, což představuje 92,9 %. Z výsledků z tabulky č. 9 je patrné, že tento fakt je důležitý i spíše důležitý pro 83 z 84 dotazovaných (98,9 %). Pouze 1 respondent považuje tvrzení za spíše nedůležité a nikdo jej neoznačil za nedůležité. Tento faktor je taktéž hodnocen velmi pozitivně a respondentům vyhovuje flexibilní pracovní doba a práce z domova, které jim umožňují lepší přizpůsobení zaměstnání s osobním životem.

4. tvrzení: Výše mé mzdy/odměny za práci odpovídá náročnosti práce, kterou vykonávám.

Tab. 10: Výsledky tvrzení č. 4

Tvrzení č. 4	Absolutní četnost				Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	21	39	21	3	2,07	0,80	2
Míra důležitosti	67	16	1	0	1,21	0,44	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Z výsledků v tabulce č. 10, je patrné, že celkem s daným tvrzením souhlasí i spíše souhlasí 60 respondentů (71,4 %) vyjadřujících souhlas. Naopak 21 respondentů (25 %) s tvrzením spíše nesouhlasí a 3 (3,6 %) úplně nesouhlasí. Ohledně důležitosti daného tvrzení 67 respondentů (79,8 %) vnímá tvrzení jako velmi důležité a 16 (19 %) jako spíše důležité, což celkově činí 83 z 84 respondentů (98,8 %), kteří považují tvrzení za důležité. Jen jeden respondent považuje tvrzení za spíše nedůležité. Výsledky naznačují, že naprostá většina respondentů souhlasí s tím, že jejich mzda odpovídá náročnosti jejich

odvedené práce, i když je souhlas s ním je méně výrazný ve srovnání s předchozími tvrzeními, a důležitost tvrzení je považována za velmi vysokou.

5. tvrzení: Jsem spokojen/a se systémem odměňování ve společnosti.

Tab. 11: Výsledky tvrzení č. 5

Tvrzení č. 5	Absolutní četnost				Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	11	33	27	13	2,50	0,91	2
Míra důležitosti	58	24	2	0	1,33	0,52	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Z analýzy tohoto tvrzení je patrné, že z celkového počtu 84 respondentů 11 (13,1 %) souhlasí a 33 (39,3 %) spíše souhlasí s nastaveným systémem odměňování ve společnosti, což dohromady činí 44 respondentů (52,4 %), kteří vyjadřují určitou míru souhlasu. Na druhé straně 27 respondentů (32,1 %) s tímto systémem spíše nesouhlasí a 13 (15,5 %) s ním úplně nesouhlasí. Z toho vychází, že celkem 40 respondentů (47,6 %) vyjadřuje nedostatečnou spokojenost. Pokud jde o důležitost systému odměňování, tak 82 respondentů (97,6 %) považuje systém odměňování ve společnosti za důležitý i spíše důležitý. Pouze 2 respondenti (2,4 %) tento systém považují za spíše nedůležitý a nikdo ho nepovažuje za zcela nedůležitý. Tyto výsledky uvedené v tabulce č. 11, ukazují, že je pro respondenty systém odměňování velmi důležitý, ale existuje značný podíl respondentů, kteří s ním nejsou plně spokojeni.

6. tvrzení: Finanční odměna je pro mě jediným důvodem motivace k práci.

Tab. 12: Výsledky tvrzení č. 6

Tvrzení č. 6	Absolutní četnost				Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	8	27	33	16	2,68	0,89	3
Míra důležitosti	38	32	10	4	1,76	0,84	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Na toto tvrzení převládají spíše nesouhlasné odpovědi, kdy 49 respondentů (58,3 %) nesouhlasí nebo spíše nesouhlasí s tím, že finanční odměna je jediným nástrojem, který motivuje pracovníky k vykonávání jejich práce. S tvrzením souhlasí i spíše souhlasí

zbylých 35 (41,7 %) dotazovaných. Pro většinu, tedy pro 70 respondentů (83,3 %), je tento fakt při výkonu práce důležitý i spíše důležitý. Výsledky v tabulce č. 12 reflektují, že ačkoli je tvrzení pro většinu důležité, souhlas s ním není vysoký.

7. tvrzení: Nadřízený pracovník mě dostatečně motivuje k lepšímu výkonu.

Tab. 13: Výsledky tvrzení č. 7

Tvrzení č. 7	Absolutní četnost				Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	33	34	13	4	1,86	0,85	2
Míra důležitosti	39	30	14	1	1,73	0,78	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Výsledky z tvrzení č. 7, jsou vyobrazeny v tabulce č. 13. S motivací od vedoucího pracovníka směrem k zaměstnancům souhlasí i spíše souhlasí 67 dotazovaných respondentů (79,8 %). Mírný nesouhlas s tvrzením vyjádřilo 13 respondentů (15,5 %) a silný nesouhlas 4 respondenti (4,7 %). Co se týká důležitosti tvrzení, tak pro 69 dotazovaných (82,1 %) je tento faktor spíše důležitý i důležitý. Pro zbylých 15 (17,9 %) respondentů je tento prvek v rámci motivace nedůležitý i spíše nedůležitý.

8. tvrzení: Nadřízený zohledňuje můj názor při rozhodování.

Tab. 14: Výsledky tvrzení č. 8

Tvrzení č. 8	Absolutní četnost				Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	36	39	8	1	1,69	0,69	2
Míra důležitosti	46	30	8	0	1,55	0,67	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Při hodnocení toho, jak nadřízení zohledňují názory svých podřízených, 36 respondentů (42,9 %) uvedlo, že s tvrzením souhlasí, a dalších 39 (46,4 %), že s ním spíše souhlasí. Celkem tak 75 osob (89,3 %) vyjadřuje souhlas. To signalizuje, že zaměstnanci vnímají, že nadřízení berou v potaz jejich názory. Zbývající část, 9 respondentů (10,7 %), je v této otázce spíše skeptická, když 8 vyjadřuje spíše nesouhlas a 1 úplně nesouhlasí. Z hlediska důležitosti tohoto aspektu 46 respondentů (54,8 %) vnímá zohledňování jejich názoru při rozhodování jako důležité a 30 (35,7 %) jako spíše důležité. Pouze menšina, 8 respondentů (9,5 %), považuje toto za spíše nedůležité a nikdo za nedůležité. Výsledky

z tohoto tvrzení, které jsou uvedeny v tabulce č. 14., můžou ukazovat na to, že podílení se na rozhodovacím procesu a pocit, že je názor zaměstnance brán vážně, je pro většinu z respondentů zásadní.

9. tvrzení: Styl řízení, který je nastavený ve společnosti mi vyhovuje.

Tab. 15: Výsledky tvrzení č. 9

Tvrzení č. 9	Absolutní četnost				Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	23	38	16	7	2,08	0,89	2
Míra důležitosti	42	31	10	1	1,64	0,74	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Výsledky v tabulce č. 15 vyhodnocují postoj respondentů k managementu ve společnosti. Z 84 respondentů jich 23 (27,4 %) vyjádřilo plný souhlas a 38 (45,2 %) spíše souhlas, což znamená, že většina, 61 respondentů (72,7 %), považuje nastavený styl řízení za vyhovující. Naopak 16 respondentů (19 %) s tímto tvrzením spíše nesouhlasí a 7 (8,3 %) úplně nesouhlasí, což naznačuje určitou míru nespokojenosti s přístupem řízení ve společnosti. Pro velkou většinu, 73 respondentů (86,9 %), má styl řízení zásadní význam. Pouze menší počet, 11 respondentů (13,1 %), přikládá tomuto aspektu menší důležitost.

10. tvrzení: Dostávám pravidelně zpětnou vazbu, jak dělat svoji práci.

Tab. 16: Výsledky tvrzení č. 10

Tvrzení č. 10	Absolutní četnost				Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	37	28	13	6	1,86	0,93	1
Míra důležitosti	44	26	11	3	1,68	0,84	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

V tabulce č. 16 jsou výsledky z tvrzení, které zkoumá, jak často zaměstnanci obdrží od svých nadřízených komentáře týkající se jejich práce. Pravidelnou zpětnou vazbu dostává 65 respondentů (77,4 %). Na druhé straně 13 respondentů (15,5 %) uvádí, že dostávají zpětnou vazbu méně často, a 6 (7,1 %) ji nedostávají pravidelně vůbec. Pravidelná zpětná vazba je důležitá a má významný dopad na pracovní výkon pro 70

respondentů (83,4 %). Pouze 14 respondentů (16,6 %) považuje zpětnou vazbu za méně důležitou.

11. tvrzení: Jsem včas a dostatečně informován o dění ve společnosti.

Tab. 17: Výsledky tvrzení č. 11

Tvrzení č. 11	Absolutní četnost				Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	27	39	13	5	1,95	0,85	2
Míra důležitosti	32	35	16	1	1,83	0,77	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

S tímto tvrzením souhlasí i zcela souhlasí 66 respondentů (78,5 %), což naznačuje, že většina je informována včas a dostatečně o dění ve společnosti. Důležitost být informován je vysoko hodnocena, konkrétně 67 respondentů (79,8 %) ji považuje za důležitou a spíše důležitou. Na stupnici míry souhlasu je nejčastěji využíván stupeň „2“, což odpovídá spíše souhlasím. Vzhledem k výsledkům z tabulky č. 17 je informovanost považována za důležitou.

12. tvrzení: Pracoviště, na kterém vykonávám práci, je kvalitně a dostatečně vybaveno.

Tab. 18: Výsledky tvrzení č. 12

Tvrzení č. 12	Absolutní četnost				Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	47	26	11	0	1,57	0,72	1
Míra důležitosti	50	32	2	0	1,43	0,54	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Na toto tvrzení převládají souhlasné odpovědi, kdy 47 respondentů (56 %) souhlasí a dalších 26 (31 %) spíše souhlasí s tím, že jejich pracoviště je kvalitně a dostatečně vybaveno, což činí celkem 73 respondentů (87 %), kteří jsou spokojeni s vybavením pracoviště. Pro naprostou většinu, tedy 82 respondentů (97,6 %), je adekvátní vybavení pracoviště důležité nebo spíše důležité. Ze zjištěných údajů, které jsou uvedeny v tabulce č. 18, vyplývá, že respondenti považují dostatečné vybavení pracoviště za důležitý motivační prvek a většina z nich je s vybavením svého pracoviště spokojena.

13. tvrzení: Na pracovišti, kde vykonávám svoji práci, panuje přátelská atmosféra.

Tab. 19: Výsledky tvrzení č. 13

Tvrzení č. 13	Absolutní četnost				Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	70	14	0	0	1,17	0,37	1
Míra důležitosti	72	12	0	0	1,14	0,35	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

V odpovědích na toto tvrzení se žádné nesouhlasné odpovědi neobjevují, neboť souhlasí 70 respondentů (83,3 %) a spíše souhlasí 14 respondentů (16,7 %) s tím, že na jejich pracovišti panuje přátelská atmosféra. Pro všechny, konkrétně pro 84 respondentů (100 %), je přátelská atmosféra na pracovišti důležitá nebo spíše důležitá. Z výsledků v tabulce č. 19 je patrné, že přátelské pracovní prostředí je pro dotazované významným motivačním faktorem.

14. tvrzení: Celofiremní tykání na pracovišti mi vyhovuje.

Tab. 20: Výsledky tvrzení č. 14

Tvrzení č. 14	Absolutní četnost				Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	61	17	2	4	1,39	0,76	1
Míra důležitosti	28	25	18	13	2,19	1,07	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

S celofiremním tykáním na pracovišti souhlasí 61 respondentů (72,6 %) a spíše s ním souhlasí 17 dotazovaných respondentů (20,2 %). Tím je ukázáno, že celkově 78 respondentů (92,8 %) preferuje neformální způsob oslovování na pracovišti. Pouze 6 respondentů (7,2 %) vyslovilo projev nesouhlasu s tímto tvrzením. Pokud jde o důležitost neformálního oslovení, názory jsou více rozdělené. 28 respondentů (33,3 %) považuje neformální oslovení za důležité, 25 (29,8 %) za spíše důležité, 18 (21,4 %) za spíše nedůležité a 13 (15,5 %) za nedůležité. Tato data z tabulky č. 20 naznačují, že ačkoliv většina respondentů je s neformálním oslovením spokojena, jeho důležitost pro ně není jednoznačná.

15. tvrzení: Společnost mi nabízí možnosti rozvoje svých pracovních schopností a dovedností.

Tab. 21: Výsledky tvrzení č. 15

Tvrzení č. 15	Absolutní četnost				Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	22	37	18	7	2,12	0,90	2
Míra důležitosti	47	31	6	0	1,51	0,63	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Z tabulky č. 21 lze vyčíst, že celkem 22 respondentů (26,2 %) s tímto tvrzením souhlasí a 37 (44 %) spíše souhlasí. To naznačuje, že 59 respondentů (70,2 %) vidí v nabízených možnostech rozvoje pozitiva. Zároveň 18 (21,4 %) respondentů není s nabízenými možnostmi úplně spokojeno a 7 (8,3 %) s možnostmi rozvoje vůbec nesouhlasí. Pokud jde o důležitost rozvojových příležitostí, 78 (92,9 %) respondentů přikládá rozvoji ve společnosti velký význam.

16. tvrzení: Mám možnost kariérního růstu.

Tab. 22: Výsledky tvrzení č. 16

Tvrzení č. 16	Absolutní četnost				Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	34	24	18	8	2,00	1,01	1
Míra důležitosti	49	26	7	2	1,55	0,75	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

34 respondentů (40,5 %) souhlasí s tím, že mají možnost kariérního růstu, a dalších 24 (28,6 %) s tímto tvrzením spíše souhlasí. Tedy většina, 58 respondentů (69,1 %), vidí ve své společnosti příležitost pro kariérní postup. Naopak 18 (21,4 %) spíše nesouhlasí a 8 (9,5 %) nesouhlasí s tvrzením o možnosti kariérního růstu. Pokud jde o důležitost kariérního růstu, 49 (58,3 %) ji považuje za důležitou a 26 (31 %) za spíše důležitou, což ukazuje, že pro většinu, 75 respondentů (89,3 %), je kariérní růst důležitým faktorem. Pouze malá část, 9 respondentů (10,7 %), považuje kariérní růst za méně důležitý nebo nedůležitý. Výsledky z tabulky č. 22 naznačují, že kariérní růst je pro většinu respondentů důležitý a ovlivňuje jejich motivaci ve společnosti.

17. tvrzení: Společnost mi nabízí dostatečné množství benefitů.

Tab. 23: Výsledky tvrzení č. 17

Tvrzení č. 17	Absolutní četnost				Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	7	42	25	10	2,45	0,81	2
Míra důležitosti	38	34	11	1	1,70	0,74	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

S tvrzením, že společnost nabízí dostatek benefitů souhlasí a spíše souhlasí 49 respondentů (58,3 %), zatímco 35 respondentů (41,7 %) nesouhlasí s adekvátností benefitů. Pro 72 respondentů (85,7 %) je dostatek poskytovaných benefitů spíš důležitý i důležitý. Z výsledků, které jsou uvedeny v tabulce č. 23, vychází, že benefity poskytované společností jsou pro většinu respondentů důležité. Někteří ale nejsou s poskytovanými benefity úplně spokojeni.

18. tvrzení: Společnost bych doporučil jako dobrého zaměstnavatele.

Tab. 24: Výsledky tvrzení č. 18

Tvrzení č. 18	Absolutní četnost				Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	51	29	4	0	1,44	0,59	1
Míra důležitosti	50	29	3	2	1,49	0,69	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Velká většina respondentů považuje společnost za dobrého zaměstnavatele a byla by ochotna ji doporučit. Z tabulky č. 24 lze vyčíst, že celkem 51 respondentů (60,7 %) s tímto tvrzením souhlasí a 29 (34,5 %) spíše souhlasí. To znamená, že 80 respondentů (95,2 %) má pozitivní názor na svého zaměstnavatele. Pouze malá skupina 4 respondentů (4,8 %) není s touto otázkou úplně spokojena. Pokud jde o důležitost této otázky, pro většinu respondentů, 79 (94 %), je možnost doporučit společnost jako dobrého zaměstnavatele důležitá i spíše důležitá. Pouze 5 respondentů (6 %) to nepovažuje za důležité. Výsledky tedy svědčí tom, že společnost je mezi zaměstnanci vnímána velmi pozitivně jako dobrý zaměstnavatel.

19. tvrzení: Jsem rozhodnutý pracovat ve společnosti i další tři roky od teď.

Tab. 25: Výsledky tvrzení č. 19

Tvrzení č. 19	Absolutní četnost				Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	42	30	6	6	1,71	0,89	1
Míra důležitosti	47	27	5	5	1,62	0,85	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Z následujících výsledků uvedených v tabulce č. 25 je zřejmé, že většina respondentů je odhodlána setrvat ve společnosti i v následujících třech letech. Celkem 42 respondentů (50 %) s tímto plánem plně souhlasí a dalších 30 (35,7 %) souhlasí alespoň částečně, což znamená, že dohromady 72 (85,7 %) má v úmyslu pokračovat ve společnosti. Zbytek, 12 respondentů (14,3 %), je ve svém rozhodnutí pokračovat ve společnosti méně jisté. Pokud jde o důležitost setrvání ve společnosti, 47 respondentů (56 %) to považuje za důležité a 27 (32 %) za spíše důležité. Pouze 10 respondentů (12 %) tomu přikládá menší význam. Tato data naznačují silnou loajalitu a závazek většiny respondentů vůči společnosti.

20. otázka: Současně nabízené benefity společnosti

U této otázky měli respondenti za následující úkol setřídit benefity, které jim společnost v současnosti nabízí, dle jejich preferencí od 1-10. 1 znamená nejvíce důležité a 10 nejméně důležité. Následující tabulka č. 26 znázorňuje pořadí benefitů dle důležitosti.

Na prvním místě jako nejdůležitější byla uvedena flexibilní pracovní doba. Zájem o tento benefit ukazuje, že respondenti považují pružnost v rozvrhování své práce za významnou. Dovolená navíc nad rámec zákona byla hodnocena jako druhý nejvýznamnější benefit, což může odrážet touhu respondentů po větším množství volného času a odpočinku. Na třetím místě se umístila možnost práce z domova, což ukazuje na zájem o větší pracovní adaptabilitu a možná i lepší vyvážení pracovního a osobního života. Odměny za pracovní a životní výročí byly považovány za čtvrtý nejvýznamnější benefit, což naznačuje, že uznání a ocenění mají pro pracovníky velký význam. Na pátém místě se umístil příspěvek na stravování. Mezi méně prioritní benefity, umístěné na spodních příčkách patřily lístky na hokej (10. místo), Makrokarta a Multisport karta (9. místo),

zaměstnanecké SIM karty a zvýhodněné tarify (8. místo), příspěvek na dopravu (7. místo) a příspěvek na penzijní připojištění (6. místo).

Z těchto výsledků je zřejmé, že pracovníci vysoce oceňují benefity, které jim poskytují flexibilitu, odpočinek a uznání v rámci jejich pracovního života, zatímco méně upřednostňují ty, které se vztahují k volnočasovým aktivitám a nepravidelným odměnám.

Tab. 26: Setřídění současných benefitů dle preferencí

Benefit	Pořadí
Flexibilní pracovní doba	1
Dovolená navíc nad rámec zákona	2
Možnost práce z domova	3
Odměny za pracovní a životní výročí	4
Příspěvek na stravování	5
Příspěvek na penzijní připojištění	6
Příspěvek na dopravu	7
Zaměstnanecké SIM karty a zvýhodněné tarify	8
Makro karta a Multisport karta	9
Lístky na hokej	10

Zdroj: vlastní zpracování. 2024

21. otázka: Benefity, které společnost momentálně nenabízí

V této otázce měli respondenti za úkol posoudit vybrané zaměstnanecké benefity, které jim společnost v současnosti nenabízí. Bylo jim představeno několik benefitů a u každého z nich byli požádáni označit, do jaké míry by daný benefit uvítali na svém pracovišti. Měli možnost vybrat ze čtyř variant odpovědí: „zcela bych uvítal“, „spíše bych uvítal“, „spíše bych neuvítal“ a „zcela bych neuvítal“. Následující tabulka č. 27 znázorňuje pořadí benefitů, které by respondenti nejvíce uvítali.

Z dat je patrné, že benefit s nejvyšší mírou kladného přijetí je zdravotní volno/sick day s 63 respondenty vyjadřujícími největší možnou míru uvítání a pouze jedním, kdo by benefit zcela neuvítal. Tento výsledek ukazuje, že respondenti velmi oceňují možnost dostatečného odpočinku při nemoci, což reflektuje jejich potřebu jistoty v případě zdravotních komplikací. Dalším vysoko hodnoceným benefitem je příspěvek na dovolenou, který naznačuje, že respondentům záleží na možnosti kvalitně si užít volný čas a dovolenou, což by mohlo mít pozitivní dopad na jejich celkovou spokojenost

a work-life balance. Na třetím místě se umístila odměna při odchodu do důchodu a na čtvrtém místě, závodní stravování. Benefit příspěvek na očkování získal relativně vyrovnanou distribuci odpovědí napříč spektrem, což signalizuje různorodý názor respondentů na tento benefit, možná kvůli aktuálním veřejným diskuzím o očkování nebo individuálním zdravotním potřebám a preference. Firemní školka se setkala s nejvyšším počtem negativních odpovědí, kdy 30 respondentů uvedlo, že by tento benefit zcela neuvítali. Skutečnost, že tento benefit byl nejméně preferovaný, může signalizovat, že v daném vzorku nejsou rodiče malých dětí zastoupeni ve velkém počtu nebo že i tito rodiče preferují jiné formy péče o děti než firemní školku.

Tab. 27: Setřídění nenabízených benefitů dle preferencí

Benefity	Pořadí
Zdravotní volno/sick day	1
Příspěvek na dovolenou	2
Odměna při odchodu do důchodu	3
Závodní stravování	4
Příspěvek na očkování	5
Firemní školka	6

Zdroj: vlastní zpracování. 2024

22. otázka: Napište, jaké další benefity byste na pracovišti uvítal/a?

V rámci výzkumu byla položena otevřená otázka, která respondentům umožnila vyjádřit jejich preference ohledně benefitů na pracovišti, které by přispěly k jejich lepší spokojenosti a motivaci. Odpovědi byly různorodé, přičemž někteří účastníci výzkumu nevyplnili žádnou odpověď, zatímco jiní uvedli až několik benefitů. Celkově bylo zaznamenáno 31 odpovědí.

Analýza odpovědí odhalila, že nejčastěji požadovaným benefitem byla 13. mzda, následovaná čtvrtletními nebo kvartálními odměnami. Výrazný zájem byl také o lepší vybavenost pracoviště, která zahrnuje možnost výběru pracovních pomůcek, zlepšené vybavení kuchyněk v situaci, kdy firma nemá k dispozici závodní stravování, prostornější místnosti pro schůzky a learning boxy. Jazykové kurzy byly také velmi žádané, jelikož zaměstnanci mají zájem o další rozvoj. Dalším důležitým aspektem byla jistota

parkovacího místa s požadavkem, aby parkovací místa byla vyhrazena pouze pro zaměstnance, případně s návrhem na zvýšení jejich počtu. Odměny za dobře odvedenou práci a variabilní část mzdy reflektující pracovní nasazení jsou dalšími často zmiňovanými benefity. Následující tabulka č. 28 znázorňuje pořadí benefitů dle preferencí respondentů.

Tab. 28: Výsledky otázky č. 22

Požadované benefity	Pořadí
13. mzda	1
Čtvrtletní odměny	2
Vybavenost pracoviště	3
Jazykové kurzy	4
Parkovací místo	5
Odměny za odvedenou práci	6

Zdroj: vlastní zpracování. 2024

Mezi další zajímavé nápady patřilo zavedení transparentního systému odměňování, možnost nákupu zboží bez DPH prostřednictvím firmy (například PC, mobil), konání dne otevřených dveří, kdy mohou zaměstnanci přivést své děti na pracoviště, příspěvek na náklady spojené s prací z domova, fyzioterapie a programy podporující prevenci a zdraví zaměstnanců.

23. otázka: Co by měla společnost udělat pro to, abyste byl/a více motivovaný/á a spokojený/á k vykonáváním Vaší práce?

Poslední otevřená otázka v dotazníku se věnovala zvýšení spokojenosti zaměstnanců, tedy co by firma měla učinit, aby se její pracovníci cítili ve svém zaměstnání více spokojeni a motivováni. V této otázce bylo zaznamenáno 35 odpovědí. Mezi nejčastěji uváděné požadavky patřilo zvýšení mezd, což naznačuje, že finanční ohodnocení hraje klíčovou roli v celkové spokojenosti zaměstnanců. Dále byl výrazný požadavek na více odměn za dobře odvedenou práci, což reflektuje potřebu uznání individuálního přínosu a výkonu. Velký zájem byl také projeven o rozšíření nabídky benefitů, přičemž jako hlavní požadovaný benefit byl uveden sick days (dny zdravotního volna), které již v otázce č. 21 zaznamenaly vysoký zájem v preferencích zaměstnanců. Kromě těchto požadavků bylo zmiňováno i mnoho odpovědí vyjadřujících současnou spokojenost zaměstnanců na pracovišti, což naznačuje, že ačkoliv existuje prostor pro zlepšení, mnoho pracovníků považuje své pracovní podmínky za uspokojivé.

Následující tabulka č. 29 znázorňuje pořadí výsledků třech nejvíce požadovaných motivátorů respondenty.

Tab. 29: Výsledky otázky č. 23

Požadavky na vyšší spokojenost	Pořadí
Zvýšení mzdy	1
Odměny za dobře odvedenou práci	2
Rozšíření nabídky benefitů	3

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

5.4 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se celkem zúčastnilo 84 pracovníků z vývojového centra. Z 84 respondentů byli z 67,9 % muži. Nejvyšší účast v dotazníkovém šetření byla zaznamenána mezi zaměstnanci ve věkové kategorii 21 – 40 let, kde 61 respondentů tvořilo 72,6 % z celkového počtu respondentů. Nejpočetnější skupinou z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání byli respondenti s vysokoškolským vzděláním, jedná se o 55 dotazovaných, tedy 65,5 %. Pracovníci působící ve společnosti 2 – 5 let, mají nejvyšší zastoupení s 41,7 %. Pro zajištění lepší přehlednosti jsou výsledky těchto tvrzení prezentovány v následující tabulce č. 30. V posledním sloupci tabulky jsou uvedeny rozdíly mezi průměrnými hodnotami souhlasu a důležitosti, přičemž barevně zvýrazněné hodnoty v tomto sloupci mohou hrát klíčovou roli při navrhování případných opatření.

Tab. 30: Shrnutí výsledků

Tvrzení	Míra souhlasu			Míra důležitosti			Rozdíl
	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus	
Naplňující práce	1,87	0,77	2	1,52	0,59	1	0,35
Jistota práce	1,46	0,59	1	1,32	0,49	1	0,14
Worklife balance	1,54	0,67	1	1,2	0,43	1	0,34
Výše mzdy	2,07	0,8	2	1,21	0,44	1	0,86
Systém odměňování	2,5	0,91	2	1,33	0,52	1	1,17

Finanční odměna - jediná motivace	2,68	0,89	3	1,76	0,84	1	0,92
Motivace od nadřízeného	1,86	0,85	2	1,73	0,78	1	0,13
Názor při rozhodování	1,69	0,69	2	1,55	0,67	1	0,14
Styl řízení	2,08	0,89	2	1,64	0,74	1	0,44
Zpětná vazba	1,86	0,93	1	1,68	0,84	1	0,18
Informovanost o společnosti	1,95	0,85	2	1,83	0,77	2	0,12
Vybavenost pracoviště	1,57	0,72	1	1,43	0,54	1	0,14
Atmosféra na pracovišti	1,17	0,37	1	1,14	0,35	1	0,03
Celofiremní tykání	1,39	0,76	1	2,19	1,07	1	-0,8
Rozvoj pracovních schopností a dovedností	2,12	0,9	2	1,51	0,63	1	0,61
Kariérní růst	2	1,01	1	1,55	0,75	1	0,45
Dostatek benefitů	2,45	0,81	2	1,7	0,74	1	0,75
Doporučení společnosti	1,44	0,59	1	1,49	0,69	1	-0,05
Pokračování práce ve společnosti	1,71	0,89	1	1,62	0,85	1	0,09

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Ve sloupcích aritmetického průměru jsou vyznačeny zeleně ty hodnoty, které jsou respondenty nejvíce využívané nebo jsou pro ně nejvíce důležité, a červeně ty hodnoty, které jsou nejméně využívané a nejméně důležité.

Na základě výsledků dotazníkového šetření je možně zodpovědět stanovené výzkumné otázky.

Výzkumná otázka č.1: Jaké motivační prostředky jsou nejvíce využívané k motivaci pracovníků?

Z výsledků uvedených v následující tabulce č. 30 je zřejmé, že následující oblasti nabývají spíše nižších hodnot, z čehož vyplývá, že zaměstnanci jsou převážně spokojeni s nastavenými motivačními prostředky ve společnosti. Kdybychom se měli zaměřit na jednotlivé prostředky, které se týkají tohoto systému, tak s nejlepším hodnocením u respondentů vyšla atmosféra na pracovišti (1,17), která určitě zahrnuje chování a vztahy na pracovišti, jež úzce souvisí s dalším velmi dobře hodnoceným tvrzením, týkajícím se celofiremního tykání ve společnosti s hodnocením (1,39), s kterým zaměstnanci taktéž souhlasí a které jim vyhovuje. V tomto směru může hrát roli i plochá organizační struktura, která je ve firmě nastavena. Zaměstnanci také souhlasí s tím, že vnímají svou pozici v podniku jako stabilní a cítí jistotu práce. Jistota zaměstnání byla respondenty hodnocena hodnocením (1,46), což znamená, že společnost vystupuje vůči svým zaměstnancům jako solidní zaměstnavatel. Souvisí s tím, že respondenti by ve velké míře společnost doporučili jako dobrého zaměstnavatele, což bylo hodnoceno (1,44) a což odráží dobré světlo na společnost a zaměstnanci se cítí spokojeně. Nejmenší odchylku (0,37) lze nalézt u již zmiňované atmosféry na pracovišti, z čehož vyplývá, že napříč pracovními pozicemi ve firmě funguje a je nastavena přátelská pracovní atmosféra, která napomáhá k vykonávání jejich práce.

<u>Výzkumná otázka č.2</u>: Jaké motivační prostředky jsou nejméně využívané k motivaci pracovníků?

Zatímco některé aspekty motivace jsou obecně dobře přijímány, analýza odhalila i oblasti, které vyžadují zlepšení. Nejvyšší míru nesouhlasu (2,68) vyvolalo tvrzení, že finanční odměna je jediným motivátorem k práci. Z toho vyplývá, že zaměstnanci nevykonávají svou práci jen kvůli penězům. Nejvyšší odchylka byla zaznamenána v oblasti kariérního růstu (1,01). Zaměstnanci se nedokážou rozhodnout, zda společnost adekvátně podporuje jejich odborný rozvoj a poskytuje možnosti pro kariérní postup. Jedním z vysvětlení této odchylky může být různorodost pracovních pozic našich respondentů. Dotazník byl k dispozici napříč vývojovým centrem, které zahrnuje velké a rozmanité spektrum pracovních pozic. Nespokojenost se také projevila ve vztahu k množství poskytovaných benefitů (2,45) a systému odměňování (2,5). Benefity a odměny jsou významnými faktory, které mohou ovlivnit loajalitu a celkovou spokojenost zaměstnanců. Možnosti pro osobní rozvoj a zdokonalování schopností (2,12) byly rovněž identifikovány jako oblast, kde existuje potenciál pro zlepšení. V dnešním rychle

se měnícím pracovním prostředí je důležité, aby zaměstnanci měli příležitosti k rozvoji a byli schopni udržet krok s novými technologiemi a metodami ve svém oboru.

<u>Výzkumná otázka č.3</u>: Jaké motivační prostředky považují pracovníci za nejdůležitější?

Výzkum ukázal, že zaměstnanci považují za nejdůležitější prostředky motivace zejména ty, které přímo ovlivňují jejich každodenní práci a pocit pohody na pracovišti. Atmosféra na pracovišti (1,14), vyšla jako nejdůležitější motivátor. V tomto kontextu je důležité zmínit, že dobrá pracovní atmosféra není jen o přátelských vztazích mezi kolegy, ale také o pocitu, že jsou názory pracovníků slyšeny a respektovány, a o transparentnosti ve způsobu, jakým jsou rozhodnutí ve společnosti učiněna. Výše mzdy (1,21) je z pohledu respondentů důležitá, ale není vnímána jako jediný ani jako primární motivační prostředek. To znamená, že i když jsou finanční prostředky důležité, nejsou jediným faktorem, který motivuje lidi k výkonu. Přesto je ale potřebné, aby odměna za práci byla vnímána jako spravedlivá a odpovídající odvedené práci. Dalším důležitým faktorem je jistota práce (1,32), což je výrazně důležité v dnešní měnící se době. Work-life balance (1,2) se ukázal jako stále významnější motivační prostředek v moderním pracovním životě. Schopnost skloubit profesní a osobní život je pro mnoho lidí zásadní pro udržení dobrého zdravotního a psychického stavu. Organizace, které podporují flexibilitu a poskytují pracovníkům možnosti pro dosažení rovnováhy mezi prací a osobním životem, jsou často viděny jako atraktivnější a pečující, což může vést k vyšší loajalitě a snížení fluktuace zaměstnanců.

<u>Výzkumná otázka č.4</u>: Jaké motivační prostředky považují pracovníci za nejméně důležité?

Z opačného úhlu pohledu je také důležité zkoumat motivační prostředky, které pracovníky nejméně motivují a nepovažují je za důležité. Výsledky šetření ukazují, že i když je celofiremní tykání (2,19) přijímáno pozitivně a přispívá k neformální atmosféře na pracovišti, není považováno za klíčový motivační prostředek. Data naznačují, že jeho absence by nevedla ke snížení motivace. Směrodatná odchylka (1,07) ukazuje na to, že i když je tato praxe v některých kulturách velmi ceněna, nejde o univerzální motivační prostředek. Možná to odráží rozdílné individuální preference ve vztahu k pracovní etiketě a komunikačním stylům respondentů. Další tvrzení již nenabídla tak zajímavé hodnocení z hlediska důležitosti. Hodnocení (1,83) u tvrzení

o dostatečné a včasné informovanosti naznačuje, že se toto tvrzení blíží hranici nedůležitosti. Přesto však z výsledků vyplývá, že v průměru je toto tvrzení pro respondenty spíše důležité. To může poukazovat na potřebu cílenější komunikace napříč organizací.

6 Navrhovaná doporučení

V této kapitole budou představeny návrhy doporučení na zjištěné nedostatky v rámci motivačního systému. Na základě výsledků dotazníkového šetření se návrhy budou týkat především systému odměňování, rozvoje pracovních schopností a dovedností a zaměstnaneckých benefitů.

6.1 Systém odměňování

V rámci celkového hodnocení našeho dotazníkového šetření se ukázalo, že respondenti vykazují mírnou nespokojenost s aktuálním systémem odměňování ve společnosti. Získaná zpětná vazba poukazuje na to, že nastavené mzdové třídy jsou vnímány jako nedostatečně reflektující na individuální výkon zaměstnance. Ve společnosti je již zaveden Key Contributor Recognition program, který slouží k odměnění zaměstnance za extra odvedenou práci nebo úkol překračující standartní rozsah jeho práce. Na tento bonus nominuje zaměstnance jejich vedoucí a vyplácí se jednou ročně. Na základě těchto poznatků je navržen systém odměňování, který by byl více propojen s konkrétními výkony a výsledky jednotlivých zaměstnanců. Tento systém by zahrnoval odměny, jež by byly přímo navázány na stávající mzdové třídy a zohledňovaly by práci, nasazení a produktivitu zaměstnanců, stejně jako výsledky projektů a celkové výsledky společnosti. Tento přístup by mohl zvýšit motivaci zaměstnanců, aby překročili hranice stanovených tarifních mezd a usilovali o dosažení výkonových odměn a bonusů, které společnost nabízí za jejich pracovní výkon. Tímto způsobem by také mohla společnost dosáhnout lepších výsledků v oblasti produktivity. Pro ilustraci navrhovaného systému odměňování je níže uvedena tabulka č. 31, ve které jsou uvedeny kritéria hodnocení a předpokládané hodnoty odměn.

Tab. 31: Návrh hodnocení odměn

Kritérium hodnocení	Popis	Odměna
Inovace	Přínos nových nápadů, zlepšení procesů a inovační myšlení.	Až 15 % z hrubé měsíční mzdy
Produktivita	Množství a efektivita práce ve vztahu k stanoveným cílům.	Až 5 % z hrubé měsíční mzdy
Výsledky projektů	Dosahování cílů a úspěchy v rámci konkrétních projektů.	Jednou ročně 10 % z hrubé měsíční mzdy

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Tato tabulka poskytuje přehled možných kritérií a odměn, které by mohly být zavedeny ve společnosti pro zlepšení motivace a výkonu zaměstnanců. Z důvodu omezené dostupnosti dat o mzdových třídách stanovených ve společnosti, které nemám k dispozici, není možné přesně spočítat konkrétní náklady, které by předložený návrh znamenal pro společnost. Pro ilustrativní účely zde spočítám jeden z návrhů, konkrétně návrh týkající se produktivity zaměstnanců. Podle tohoto návrhu, pokud oddělení splní stanovený počet vyrobených sedaček, dostane odměnu ve výši 5 % z hrubé mzdy. Vzhledem k nedostatku mzdových dat od společnosti vycházím z průměrné hrubé mzdy pro Plzeňský kraj podle Českého statistického úřadu, která činí 41 333 Kč. 5 % bonus by v tomto případě činil 2 067 Kč. Pokud by na oddělení pracovalo 20 zaměstnanců, kteří by splnili daný limit, činily měsíční náklady na tento bonus 41 340 Kč.

6.2 Rozvoj pracovních schopností a dovedností

Z výsledků dotazníkového tvrzení vyplynulo, že téměř 30 % respondentů není spokojeno s dostatečným rozvojem v rámci pracovních schopností a dovedností. Jelikož dotazníkové šetření probíhalo napříč celým vývojovým centrem, je těžké uvést, na jakých pracovních pozicích zaměstnanci vyžadují větší pracovní rozvoj a také konkrétně jaký typ pracovního rozvoje nebo konkrétního kurzu by vyžadovali. Doporučením by bylo, aby se firma více zaměřila na své stávající interní procesy, které nabízí k rozvoji svých zaměstnanců. Návrhem by mohlo být provedení krátkého dotazníkového šetření napříč vývojovým centrem, jak je vnímán současný systém, který slouží k rozvoji pracovníků. Dotazník by mohl vypadat následovně:

Dotazník k hodnocení systému vzdělávání ve společnosti

Cílem tohoto dotazníku je získat vaše názory a postřehy týkající se stávajícího systému vzdělávání v naší společnosti. Vaše odpovědi nám pomohou identifikovat silné stránky a oblasti, které vyžadují zlepšení.

1. Jak často absolvujete vzdělávací kurzy nebo školení poskytované společností?
    - Nikdy
    - Jednou ročně
    - Dvakrát ročně
    - Více než dvakrát ročně
2. Jaký typ školení nebo kurzů jste nedávno absolvovali? (Otevřená odpověď)
3. Jakou formou preferujete absolvování kurzů? (Můžete vybrat více možností)
    - Prezenční školení
    - Online kurzy
    - Kombinovaná forma
4. Jak hodnotíte obsah a užitečnost posledního absolvovaného kurzu?
    - Velmi spokojen/a
    - Spokojen/a
    - Nespokojen/a
    - Velmi nespokojen/a
5. Jaké nové typy kurzů byste si přáli, aby společnost nabízela? (Otevřená odpověď)
6. Jak vnímáte současný kariérní rozvojový systém ve společnosti?
    - Velmi pozitivně
    - Pozitivně
    - Neutrálně
    - Negativně
    - Velmi negativně
7. Jak hodnotíte systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti?
    - Velmi efektivní
    - Efektivní
    - Neutrální
    - Neefektivní
    - Velmi neefektivní

8. Máte nějaké konkrétní návrhy nebo připomínky ke zlepšení vzdělávacího systému ve společnosti? (Otevřená odpověď)

Vaše odpovědi zůstanou anonymní a budou použity pouze pro účely zlepšení vzdělávacích procesů ve společnosti. Děkujeme za váš čas a spolupráci!

Společnost by na základě dosažených výsledků mohla učinit další kroky, které by zlepšily rozvoj pracovních schopností a dovedností, které by zaměstnanci ocenili.

Jazykové kurzy

Dále respondenti v otevřených otázkách v dotazníku vyjádřili velký zájem o jazykové kurzy. Společnost Lear Corporation má již nasmlouvanou společnost Education First s.r.o., která vzdělává zaměstnance společnosti. Jazykové vzdělávání je poskytováno především v rámci pracovních dovedností, které se vztahují k výkonu jejich práce. Lear Corporation je rozsáhlá společnost evropského významu, která disponuje závody po celém světě. Jazykovou společnost EF má nasmlouvanou v rámci celé společnosti napříč státy, kde působí. Proto by zde nedávalo smysl představit podobnou jazykovou společnost a kalkulovat náklady spojené se stejným jazykovým firemním vzděláváním. Proto bude představen doplňující kurz k nastavenému jazykovému vzdělávání ve společnosti. Zaměstnancům by bylo navíc umožněno v rámci jejich dalšího rozvoje kurz pořádaný Západočeskou univerzitou, konkrétně Mezinárodní letní jazykovou školou. MJLŠ nabízí mnoho kurzů v různých jazycích a kategoriích. Níže je představen návrh konkrétního kurzu a náklady s ním spojené.

Kurz - Business English

Obsahem tohoto kurzu je zaměření na specifickou slovní zásobu a fráze, které se běžně používají v obchodním prostředí, umožní účastníkům lépe komunikovat v pracovních situacích. Také zlepšení schopnosti rozumět anglicky mluvenému slovu. Kurz by se konal 1 týden od 8.7. – 12.7. 2024 v čase od 9:00 do 13:05. Účastníci zde absolvují 25h výuky. Cena kurzu je 2 690 Kč/osoba. Kurz se koná v prostorách kampusu na ZČU, přesná adresa je Univerzitní 8, 301 00 Plzeň. Velkou výhodou je, že vývojové centrum v Plzni a kampus ZČU jsou dle online map vzdáleny pouze 1 km. V průběhu kurzu je k dispozici univerzitní menza, kde se mohou účastníci stravovat. Celková cena kurzu se bude odvíjet od účasti zaměstnanců. V modelovém příkladu bude počítáno s tím, že by se kurzu zúčastnilo deset zaměstnanců. Pro výpočet nákladů spojených s účastí deseti zaměstnanců na kurzu je třeba zvážit několik hlavních faktorů. Cena za kurz je stanovena

na 2 690 Kč na osobu, což celkem představuje 26 900 Kč pro všech deset účastníků. Co se týká nákladů na dopravu a pojištění zaměstnanců, měla by společnost určit nejvhodnější řešení s ohledem na strategickou polohu vývojového centra a místo konání školení. Mzdové náklady jsou zde významnou položkou, neboť při průměrné hodinové mzdě 300 Kč a délce kurzu 25 hodin dosahují celkové výše 75 000 Kč za deset zaměstnanců. Ušlý zisk je klíčovým aspektem, jelikož každá neproduktivně strávená hodina na školení znamená pro firmu ztrátu. Při výdělku 500 Kč za hodinu od zákazníků a celkové délce kurzu 25 hodin, ušlý zisk činí 125 000 Kč. Sečtením všech těchto nákladů tento návrh dosahuje celkové sumy 226 900 Kč, což představuje komplexní odhad finanční zátěže spojené s touto vzdělávací aktivitou pro deset pracovníků firmy.

6.3 Zaměstnanecké benefity

Ačkoli společnost poskytuje široký rozsah zaměstnaneckých benefitů, získaná data ukazují, že tyto benefity nejsou respondenty hodnoceny příznivě. Respondenti by si nejvíce z dotazníkového šetření přáli zavést zdravotní volno/sick day a 13. mzdu.

Zdravotní volno/Sick days, neboli dny pracovního volna bez lékařského potvrzení, představují významný benefit pro zaměstnance, který umožňuje efektivně řešit krátkodobé zdravotní problémy bez nutnosti návštěvy lékaře. Pro firmu Lear Corporation představuje zavedení sick days nejen způsob, jak podpořit zaměstnaneckou spokojenost a produktivitu, ale i jak regulovat nepřítomnost v práci z důvodu nemoci. Pro zavedení sick days je možné využít různé metody. Doporučeným přístupem pro Lear Corporation je zavedení prostřednictvím interního předpisu, který umožní flexibilní upravení nebo zrušení tohoto benefitu. Tato metoda nabízí vyvážený poměr mezi zaměstnaneckými právy a možností firmy řídit podmínky čerpání sick days. Zaměstnavatel by měl jasně definovat, pod jakými podmínkami mohou zaměstnanci sick days čerpat. To zahrnuje:

- Počet dnů poskytovaných za kalendářní rok, obvykle 3 až 5 dní.
- Postup při oznamování a schvalování čerpání sick days.
- Určení, zda nevyužité dny přecházejí do dalšího roku nebo ne.
- Výši mzdové náhrady během čerpání sick days.
- Kritéria pro určení, kdo může sick days čerpat, aby se předešlo diskriminaci.

Pro minimální zneužívání sick days je důležité, aby společnost jasně komunikovala účel a podmínky tohoto benefitu. Zaměstnavatel by měl nastavit mechanismy, které umožní kontrolovat čerpání sick days a zamezit potenciálnímu zneužití. Při pečlivém nastavení pravidel a kontrolních mechanismů může tento benefit přispět k větší efektivitě a spokojenosti v pracovním kolektivu. Závěrem bych uvedl pro ilustraci konkrétní výhody zavedení sick day, ze kterých může těžit jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel. Cílem zavedení tohoto benefitu je, aby zaměstnanci, kteří se cítí nemocní, zůstali doma. To je samo o sobě hlavní výhodou, protože je méně pravděpodobné další šíření nemoci napříč organizací. Nemocní zaměstnanci často přicházejí do práce, jelikož nemocenské dávky jim neposkytují plnou výši jejich běžného příjmu, a proto se snaží předejít ztrátě části své mzdy.

Třináctá mzda, která je chápána jako významné zlepšení odměňovacího systému, se obvykle vyplácí na konci kalendářního nebo fiskálního roku a může výrazně zvýšit spokojenost a motivaci zaměstnanců. Ačkoli tento benefit není standardně nárokovatelný a v některých případech se vztahuje pouze na vysoce postavené manažery s konkrétními klauzulemi v pracovních smlouvách, jeho efektivní zavedení by mělo zahrnovat jasně stanovená kritéria. Ta by měla reflektovat nejen finanční výsledky společnosti, ale také měřitelné úspěchy a přínosy jednotlivých zaměstnanců. Klíčová je transparentní komunikace, která zajistí, že zaměstnanci budou mít jasné informace o podmínkách pro získání tohoto benefitu. Výpočet třináctého platu je zpravidla stanoven v interní směrnici a jeho výplata se odvíjí od splnění hospodářského výsledku, který firma určuje koeficientem. Správně nastavený systém třináctého platu by měl nejen finančně ocenit zaměstnance, ale také přispět k posílení firemní kultury a zvýšení celkové spokojenosti a angažovanosti v rámci organizace.

Z důvodu limitace dostupnosti konkrétních finančních údajů není možné provést konkrétní kalkulaci nákladů spojenou se zavedením 13. mzdy pro společnost. Výpočet 13. mzdy bude proveden na modelovém příkladu. Použita bude již zmíněná průměrná hrubá mzda pro Plzeňský kraj 41 333Kč z dat ČSÚ. Předpokladem je, že pro tento rok bude společností určený koeficient pro 13. mzdu 1,0 (tedy 100 %), který odráží hospodářský výsledek společnosti za daný rok. Tento koeficient může být upraven, a to jak zvýšením, tak snížením, v závislosti na dosažených hospodářských výsledcích společnosti. V tomto konkrétním případě by výpočet 13. mzdy byl proveden tak, že částka 41 333 Kč by byla vynásobena koeficientem 1,0, což činí 41 333 Kč. Celkové náklady

zmíněného benefitu pro společnost by byly vypočtená suma vynásobená počtem zaměstnanců, kteří by splnili předem stanovená kritéria. Tato kritéria si musí společnost stanovit ve vnitropodnikové směrnici.

6.4 Další navrhovaná doporučení

Parkovací stání

Parkování před vývojovým centrem představuje pro zaměstnance významný problém, jak vyplývá z dotazníkového šetření. Klíčovým bodem je nedostatek parkovacích míst. Vzhledem k těmto okolnostem by bylo doporučeno rozšíření parkovacích stání. Vzhledem k velmi komplikované poloze vývojového centra navýšení parkovacích míst je velmi obtížné až neřešitelné. Jako alternativní řešení připadá v úvahu, že by zaměstnanci společnosti využívali parkoviště P+R Dobřanská, které je vzdálené od vývojového centra Lear v Plzni vzdušnou čarou 1,2 km. V blízkosti parkoviště, přibližně 200 m, je tramvajové spojení. Parkoviště disponuje 318 parkovacími místy, která jsou hlídaná kamerovým systémem a je otevřeno 24 hodin denně. Parkoviště je zpoplatněné následujícími sazbami:

- Sazba: 45 Kč/den, 100 Kč/noc
- Snížená sazba: 5 Kč/den (držitelé karet MHD)

Parkovné je zde možno platit hotově i bankovní kartou. V ceně celodenního parkovného je celodenní jízdenka na MHD. Tímto by pro zaměstnance bylo doporučeno parkování na tomto placeném parkovišti s tím, že zde zaparkují a k dopravě do zaměstnání využijí tramvajovou linku číslo 4. Tato cesta by jim zabrala přibližně 15 minut. Zaměstnanci, kteří by využívali této varianty, by měli nárok na finanční kompenzaci od svého zaměstnavatele.

Modelová situace představí předpokládanou kalkulaci nákladů pro společnost. Předpokladem je , že ve vývojovém centru pracuje 350 zaměstnanců a je zde k dispozici přibližně 115 parkovacích míst. Lze odhadnout, že 235 zaměstnanců by mohlo využívat alternativní parkování, pokud by všichni jezdili autem. V reálném scénáři však určitý počet zaměstnanců využívá veřejnou dopravu, jízdu na kole nebo chodí pěšky. Předpokladem tedy je, že přibližně 50 % těch, kteří nemají místo na parkovišti před centrem, by mohlo využít alternativní parkoviště. Nyní lze spočítat náklady pro firmu na parkování. Použita bude plná sazba 45 Kč/den s předpokládanou finanční

kompenzací 20 Kč/den pro každého zaměstnance, který toto parkoviště využije. Bude počítáno s průměrným počtem pracovních dnů v měsíci, což je 22. Pokud by přibližně 117 zaměstnanců využívalo parkoviště P+R Dobřanská s plnou sazbou parkovného 45 Kč/den a zároveň by obdrželi finanční kompenzaci 20 Kč za den od zaměstnavatele, celkové měsíční náklady pro firmu by byly 167 310 Kč. Tato částka zahrnuje jak parkovné, tak finanční kompenzaci pro zaměstnance při předpokladu 22 pracovních dnů v měsíci.

Všechna tato doporučení vycházejí ze zpětné vazby z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Nicméně je potřeba brát v potaz ekonomický zájem zaměstnavatele v rámci udržitelnosti podnikání a konkurenceschopnosti. Vždy je potřeba hledat kompromis mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala tématem motivace pracovníků ve společnosti Lear Corporation Czech Republic, s.r.o. Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit motivační systém společnosti z pohledu zaměstnanců a následně navrhnout doporučení pro zlepšení oblasti motivování pracovníků ve zvolené společnosti.

Práce byla rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části byly vymezeny a představeny základní pojmy související s motivací a pracovní motivací za pomocí rešerší odborné literatury. Také byly specifikovány jednotlivé motivační prostředky, které mají významný vliv na motivaci pracovníků.

V praktické části byla představena společnost Lear Corporation Czech Republic s.r.o., základní informace o společnosti, identifikační údaje a její strategie. Práce se zaměřila na vývojové centrum v Plzni, proto byla blíže představena jeho organizační struktura, struktura zaměstnanců a produktové portfolio. Následující kapitola pojednávala o současném motivačním systému využívaném ve vývojovém centru. Tento systém byl popsán za pomocí interních dokumentů společnosti a polostrukturovaných rozhovorů.

Důležitou kapitolou bylo výzkumné šetření, které obsahovalo dotazníkové šetření. Cílem tohoto šetření bylo zjistit, jak vybraní zaměstnanci vývojového centra hodnotili míru využívání vybraných motivačních prostředků v daném podniku a do jaké míry, jsou pro ně tyto prostředky důležité.

Mezi silné stránky současného motivačního systému patřila atmosféra na pracovišti a jistota práce. Výsledky z nedávného šetření zaznamenaly velmi pozitivní hodnocení současných motivačních prostředků nastavených ve společnosti. Nicméně poukázaly i na určité oblasti ke zlepšení. Konkrétně se jednalo o zaměstnanecké benefity, systém odměňování a rozvoj pracovních schopností a dovedností.

V závěru práce byla na základě těchto zjištění navržena doporučení, která by mohla pomoci zlepšit motivační systém společnosti Lear Corporation Czech Republic s.r.o. Konkrétně bylo představeno rozšíření benefitů v podobě zdravotního volna/sick day a 13. mzdy, dále také upravení systému odměňování s ohledem na pracovní výkonnost a nasazení. V oblasti rozvoje pracovních dovedností byl zaměstnancům nabídnut rozšiřující jazykový kurz a jako poslední bylo představeno alternativní řešení parkování. Výsledky šetření a navržená opatření byly společnosti představeny.

Seznam použitých zkratek

BMW	Bayerische Motoren Werke
ČSÚ	Český statistický úřad
DPČ	dohoda o pracovní činnosti
DPH	daň z přidané hodnoty
DPP	dohoda o provedení práce
EF	Education First s.r.o.
HPP	hlavní pracovní poměr
HR	Human Resources/lidské zdroje
IT	informační technologie
MHD	Městská Hromadná Doprava
MJLŠ	Mezinárodní jazyková letní škola
SIM	subscriber identity module/účastnická identifikační karta
SMS	Short Message Service/textová zpráva
USA	Spojené státy americké
ZČU	Západočeská univerzita

Seznam použitých zdrojů

Alma Career (2023). *Datová snídaně / Q4 2023: aktuální vývoj a hlavní trendy na pracovním trhu.* https://data.eu.cntmbr.com/almacareer-magazin/almacareer-magazin/615556d7-8e1f-435d-8a6f-5335314a198e.pdf

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* (13. vyd.). Grada.

Barták, J. (2023). *Řízení lidí v organizacích*. Grada.

Bedrnová, E., Cipro, M., Jarošová, E., Kašparová, E., Králová, T., Lorencová, H., Lukeš, M., Nový, I., Pauknerová, D., & Surynek, A. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie.* Management Press.

Bělohlávek, F. (2005). *Jak řídit a vést lidi, styly řízení, zadávání úkolů, motivace, hodnocení pracovního výkonu, osobní rozvoj.* (4. vyd.). CP Books.

Certo, S. C., & Certo, S. T. (2019). *Modern Management: Concepts and skills* (15th ed.). Pearson Education Limited.

Dvořáková, Z., Beroušek, P., Collins, D., Dědina, J., Hůlová, M., Hüttlová, E., Kleibl, J., Němec, O., Palíšková, M., Režná, P., & Václavková, L. (2007). *Management lidských zdrojů.* C. H. Beck.

Dvořáková, Z., Collins, D., Coubal, V., Dohnalová, M., Hrkal, F., Hüttlová, E., Kalousová, P., Kearns, K., Kemrová, M., Kleibl, J., Němec, O., Palíšková, M., Režná, P., Soušková, M., Stříteský, M., Střížová, V., Svobodová, L., & Šikýř, M. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. C.H. Beck.

Eger, L., & Egerová, D. (2022). *Metodologie výzkumu* (3. vyd.). Západočeská univerzita v Plzni.

Jain, B., Gupta, B., & Bindal, M. (2019). A Study of Employee Motivation in Organization. *International Journal of Engineering and Management Research,* 9(6), 65–68.https://doi.org/10.31033/ijemr.9.6.11

Janda, P. (2004). *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování fimy.* Grada.

Jermář,M., Egerová, D., Dvořáková, V., & Dvořáková, J. (2017). *Psychologie v organizační a ekonomické praxi* (3. vyd.). Západočeská univerzita.

Justice (2024). Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Dostupné 12.02.2024 z https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=42542&typ=PLATNY

Kalogiannidis, S. (2021). Impact of employee motivation on organizational performance. A scoping review paper for public sector. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8 (3), 984–996. DOI:10.61426/sjbcm.v8i3.2064

Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce.* Grada Publishing.

Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. (5. vyd.). Management Press.

Lear Corporation Czech republic, s.r.o. (2024). Interní materiály firmy. Plzeň.

Martinovičová, D., Konečný, M., & Vavřina, J. (2014). *Úvod do podnikové ekonomiky.* Grada Publishing.

Mikuláštík, M. (2015). *Manažerská psychologie*. (3. vyd.). Grada Publishing.

Mládková, L. (2005). *Moderní přístupyk managementu: tacitní znalost a jak ji řídit.* C.H. Beck.

Palíšková, M., Legnerová, K., & Stříteský, M. (2021). *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. C. H. Beck.

Papagiannidis, S. (2022). *Theoryhub book: A theory resource for students and researchers a like.* Newcastle upon Tyne. Dostupné z https://open.ncl.ac.uk/theoryhub-book/

Pauknerová, D., Hubinková, Z., Králová, T., & Lorencová, H. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery.* (3. vyd.). Grada Publishing.

Plamínek, J. (2015). *Tajemství motivace*: *Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali* (3. vyd.). Grada Publishing.

Robbins, P., S. & Coulter M. (2018). *Management*. (14. vyd.). Pearson Education Limited.

Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty.* (2. vyd.). Grada Publishing.

Top-employers (2024). Top-employers.com. Dostupné 12.02.2024 z https://www.top-employers.com/en/certified-top-employers-search/?country=CZ&page=2

Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Grada Publishing.

Tureckiová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků.* Grada publishing.

Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Grada.

Urbancová, H., & Vrabcová, P. (2023). *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR.* Grada Publishing.

Vasilescu, R., Barna, C., & Epure, M. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio-Economic Research,* 5(1), 53–61. http://reaser.eu/RePec/rse/wpaper/R5_5_DobreOvidiuIliuta_p53_60.pdf

Veber, J., Krajčík, V., Ostapenko, G., Švecová, L., & Žufan, J. (2021). *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. Ekopress.

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

Seznam tabulek

Tab. 1: Rozdělení faktorů 24

Tab. 2: Základní identifikační údaje o společnosti Lear Corporation Czech Republic s.r.o. 32

Tab. 3:Pohlaví respondentů 47

Tab. 4: Věkové kategorie respondentů 47

Tab. 5: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů 47

Tab. 6: Doba působení respondentů ve společnosti 48

Tab. 7: Výsledky tvrzení č. 1 49

Tab. 8: Výsledky tvrzení č. 2 49

Tab. 9: Výsledky tvrzení č. 3 50

Tab. 10: Výsledky tvrzení č. 4 50

Tab. 11: Výsledky tvrzení č. 5 51

Tab. 12: Výsledky tvrzení č. 6 51

Tab. 13: Výsledky tvrzení č. 7 52

Tab. 14: Výsledky tvrzení č. 8 52

Tab. 15: Výsledky tvrzení č. 9 53

Tab. 16: Výsledky tvrzení č. 10 53

Tab. 17: Výsledky tvrzení č. 11 54

Tab. 18: Výsledky tvrzení č. 12 54

Tab. 19: Výsledky tvrzení č. 13 55

Tab. 20: Výsledky tvrzení č. 14 55

Tab. 21: Výsledky tvrzení č. 15 56

Tab. 22: Výsledky tvrzení č. 16 56

Tab. 23: Výsledky tvrzení č. 17 57

Tab. 24: Výsledky tvrzení č. 18 57

Tab. 25: Výsledky tvrzení č. 19 58

Tab. 26: Setřídění současných benefitů dle preferencí 59

Tab. 27: Setřídění nenabízených benefitů dle preferencí 60

Tab. 28: Výsledky otázky č. 22 61

Tab. 29: Výsledky otázky č. 23 62

Tab. 30: Shrnutí výsledků 62

Tab. 31: Návrh hodnocení odměn 68

Seznam obrázků

Obr. 1: Maslowova pyramida potřeb 22

Obr. 2: Logo společnosti Lear Corporation 31

Obr. 3: Logo ocenění Top-employers 32

Obr. 4: Organizační struktura vývojového centra v Plzni 34

Obr. č. 5:Portfolio produktů divize Seating 37

Obr. č. 6:Portfolio produktů divize E-Systems 38

Seznam příloh

Příloha A: Scénář polostrukturovaného rozhovoru 83

Příloha B: Dotazník 85

Příloha A: Scénář polostrukturovaného rozhovoru

- **O firmě**

Jaký je celkový počet zaměstnanců v plzeňském závodě?

Jak je nastavena organizační struktura v plzeňském závodě?

Jaké je produktové portfolio společnosti Lear v České republice?

Jaká je strategie, vize a mise společnosti?

- **O pracovnících**

Jak se snažíte udržet pracovníky, aby od vás neodcházeli?

Jak motivujete budoucí pracovníky, aby u Vás pracovali?

Mají u vás pracovníci jistotu práce?

- **Odměňování pracovníků**

Jak máte nastaveno odměňování abyste motivovali pracovníky k lepšímu výkonu?

Myslíte si, že je nastaveno odměňování pracovníků spravedlivě?

- **Hodnocení pracovníků**

Jakým způsobem probíhá hodnocení pracovníků a, jak často?

Jsou pracovníci seznámeni s kritérii hodnocení?

Při hodnocení využíváte spíše motivační (pozitivní) nebo naopak negativní způsoby hodnocení pracovníků?

Myslíte si, že pracovníkům poskytujete adekvátní zpětnou vazbu? Jakou/jak často

- **Obsah práce**

Jaké pracovní podmínky máte na pracovištích?

Jaké jsou podle Vás vztahy na pracovištích?

Jaké styly řízení uplatňují vedoucí pracovníci?

Jaká je zde nastavena celofiremní atmosféra, i firemní kultura?

Nabízíte zaměstnancům možnost pracovat flexibilně? Jako např. pružná pracovní doba, částečný úvazek, práce z domova?

Mají zaměstnanci možnost, do určité míry si rozhodovat o organizaci pracovní doby/o náplni své práce?

- **Komunikace**

Jakými prostředky/kanály komunikuje vedení společnosti se zaměstnanci?

Přispívá dobrá komunikace mezi zaměstnanci k vyšší motivaci pracovníků?

- **Rozvoj pracovníků**

Mají pracovníci možnosti kariérního růstu ve Vaší společnosti?

Mohou pracovníci přijít s návrhem zlepšení stávajícího procesu nebo systému?

Mají pracovníci možnost dalšího vzdělávání či rozvoje? (samozřejmě nepočítejme vzdělávání ze zákona)

- **Benefity**

Jaké benefity společnost poskytuje svým zaměstnancům?

Jaké podmínky je potřeba splnit, aby zaměstnanci měli na benefity nárok?

Jsou rozdíly mezi skupinami zaměstnanců v poskytování benefitů?

Příloha B: Dotazník

Motivace pracovníků ve společnosti Lear Corporation Czech Republic s.r.o.

Vážené respondentky, vážení respondenti,

jsem studentem 3. ročníku Fakulty ekonomické na Západočeské univerzitě v Plzni a provádím výzkum týkající motivace zaměstnanců ve společnosti Lear Corporation Czech Republic s.r.o. (Vývojové centrum v Plzni). Cílem dotazníkového šetření je na základě Vámi poskytnutých informací zhodnotit současný motivační systém společnosti z pohledu zaměstnanců. Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky boudou použity jen pro účely bakalářské práce.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas

Dominik Fišer

Pokyny k vyplnění dotazníku:

Dotazník obsahuje tvrzení ohledně motivace zaměstnanců. U každého tvrzení prosím zaškrtněte jednu odpověď.

- Míra souhlasu udává, do jaké míry s tvrzením souhlasíte.
- Míra důležitosti udává, do jaké míry je pro Vás tvrzení důležité

Dear respondents,

I am a third-year student at the Faculty of Economics, West Bohemian University in Pilsen, conducting research on employee motivation at Lear Corporation Czech Republic s.r.o. (Development Center in Pilsen). The aim of this questionnaire survey is to evaluate the current motivational system of the company from the employees' perspective based on the information provided by you. The questionnaire is completely anonymous, and its results will be used solely for the purpose of my bachelor's thesis.

Thank you in advance for your willingness and time.

Dominik Fišer

Instructions for completing the questionnaire:

The questionnaire contains statements regarding employee motivation. Please select one answer for each statement.

- The lev el of agreement indicates the extent to which you agree with the statement.
- The level of importance indicates the extent to which the statement is important to you.

	Míra souhlasu/Level of agreement				**Míra důležitosti/Level of importance**			
Tvrzení/Thesis	Souhlasím/ Agree	Spíše souhlasím/ Rather agree	Spíše nesouhlasím/ Rather not agree	Nesouhlasím/ Not agree	Důležité / Important	Spíše důležité / Rather important	Spíše nedůležité / Rather not important	Nedůležité / Not important
Práce, kterou ve společnosti vykonávám mě naplňuje. / The work I perform is fulfilling.								
Moje zaměstnání mi poskytuje jistotu práce. / My job provides job security.								
Mé zaměstnání mi umožňuje sladit osobní a pracovní život. / My job allows me to balance my personal and professional life. (work life balance).								
Výše mé mzdy/odměny za práci odpovídá náročnosti práce, kterou vykonávám. / The level of my wage/rewards for work corresponds to the demands of the work I perform.								
Jsem spokojen/a se systémem odměňování ve společnosti. / I am satisfied with the company's reward system.								
Finanční odměna je pro mě jediným důvodem motivace k práci. / Financial reward is the only motivation for me to work.								
Nadřízený pracovník mě dostatečně motivuje k lepšímu výkonu. / My superior adequately motivates me to perform better.								
Nadřízený zohledňuje můj názor při rozhodování. / My supervisor takes my opinion into account when making decisions.								

Styl řízení, který je nastavený ve společnosti mi vyhovuje. / The management style that is set in the company suits me.								
Dostávám pravidelně zpětnou vazbu, jak dělat svoji práci. / I receive regular feedback on how to improve my work.								
Jsem včas a dostatečně informován o dění ve společnosti. / I am timely and sufficiently informed about the events within the company.								
Pracoviště, na kterém vykonávám práci, je kvalitně a dostatečně vybaveno. / The workplace where I perform my duties is well-equipped and adequately furnished.								
Na pracovišti, kde vykonávám svoji práci, panuje přátelská atmosféra. / There is a friendly atmosphere at the workplace where I perform my duties.								
Celofiremní tykání na pracovišti mi vyhovuje. / I am comfortable with using informal language (first name basis) throughout the company workplace.								
Společnost mi nabízí možnosti rozvoje svých pracovních schopností a dovedností. / The company offers opportunities to develop professional skills and abilities.								
Mám možnost kariérního růstu. / I have the opportunity for career growth.								
Společnost mi nabízí dostatečné množství benefitů. / The company offers an adequate amount of benefits.								
Společnost bych doporučil jako dobrého zaměstnavatele. / I would recommend the company as a good employer.								
Jsem rozhodnutý pracovat ve společnosti i další tři roky od teď. / I am determined to continue working for the company for the next three years from now.								

Ohodnoťte následujících deset benefitů, které Vám společnost poskytuje dle Vašich preferencí, body od 1 do 10.

1 - nejvíce důležité, 10 - nejméně důležité

Každý bod z rozmezí 1-10 můžete přiřadit pouze jednou.

Rate the following ten benefits that the company provides according to your preference, points from 1 to 10.

1 - most important, 10 - least important

You can only use each point from 1-10 once.

Flexibilní pracovní doba / Flexible working hours	
Možnost práce z domova / Home office possibility	
Příspěvek na dopravu / Transport allowance	
Příspěvek na stravování / Meal allowance	
Příspěvek na penzijní připojištění / Contribution for pension savings	
Zaměstnanecké SIM karty a zvýhodněné tarify / Employee SIM cards and discounted tariffs	
Makro karta a Multisport karta / Macro card, MultiSport card	
Lístky na hokej / Tickets for ice hockey	
Dovolená navíc nad rámec zákona / Additional vacation beyond legal requirements	
Odměny za pracovní a životní výročí / Rewards for work and life anniversaries	

Níže jsou představeny zaměstnanecké benefity, které Vám společnost v současnosti nenabízí. Označte u každého z nich, do jaké míry byste jej na pracovišti uvítal/a.

Below are presented employee benefits that the company currently does not offer. Please indicate to what extent you would welcome each of them in the workplace.

	Zcela bych uvítal/a / I would highly welcome	Spíše bych uvítal/a / I would rather welcome	Spíše bych neuvítal/a / I would rather not welcome	Zcela bych neuvítal/a / I would not welcome at all
Příspěvek na dovolenou / Contribution to				
Závodní stravování / Company cafeteria				
Firemní školka / Company daycare				
Odměna při odchodu do důchodu /				
Příspěvek na očkování / Contribution to vaccination				
Zdravotní volno / Sick days				

Napište, jaké další benefity byste na pracovišti uvítal/a: / Write any additional benefits you would welcome in the workplace:

……
……

Co by měla společnost udělat pro to, abyste byl/a více motivovaný/á a spokojený/á k vykonávání Vaší práce? / What should the company do to make you more motivated and satisfied with your work?

……
…….

Jaké je Vaše pohlaví? / What is your gender?

Muž / Men

Žena / Women

Kolik je Vám let? / How old are you?

20 a méně let / Less than 20 years

21 - 40 / 21 - 40 years

41 - 60 let / 41 - 60 years

61 a více let / 61 years and older

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? / What is your highest level of education attained?

Základní vzdělání / Elementary education

Středoškolské vzdělání s výučním listem / Secondary education with an apprenticeship certificate

Středoškolské vzdělání s maturitou / Secondary education with a secondary school diploma

Vysokoškolské vzdělání / University education

Jak dlouho ve společnosti pracujete ? / How long have you worked at the company?

Méně než 3 měsíce / Less then 3 months

4 měsíce - 1 rok / 4 months-1 year

2 - 5 let / 2 year-5 years

6 - 10 let / 6 years-10 years

11 a více let / 11 years and more

Abstrakt

Fišer, D. (2024). *Motivace pracovníků ve zvoleném podniku.* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: motivace, motiv, stimul, stimulace, pracovní motivace, motivační prostředky

Předkládaná bakalářská práce se věnuje tématu motivace pracovníků v automobilovém, technologickém podniku Lear Corporation Czech Republic, s.r.o. v Plzni ve vývojovém centru. Cílem této práce je zhodnotit motivační systém společnosti z pohledu zaměstnanců. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Kapitoly v teoretické části se zaměřují na základní pojmy související s motivací a pracovní motivací. V praktické části je představen podnik Lear Corporation Czech Republic s.r.o., dále se pak věnuje vývojovému centru v Plzni. Zde je představen současný motivační systém, který je dále zhodnocen pomocí výzkumného dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Výsledky dotazníkového šetření jsou vyhodnoceny statistickými ukazateli. Na závěr byla představena navrhovaná doporučení, která mohou zlepšit současný motivační systém.

Abstract

Fišer, D. (2024). *Motivation of employees in the chosen company.* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: motivation, motive, stimulus, stimulation, work motivation, motivational tools

The submitted bachelor thesis deals with the topic of motivation of employees in the automotive technology company Lear Corporation Czech Republic, s.r.o. in Plzeň in the development centre. The aim of this thesis is to evaluate the motivational system of the company from the employees' point of view. The work is divided into theoretical and practical parts. The chapters in the theoretical part focus on the basic concepts related to motivation and work motivation. The practical part introduces the Lear Corporation Czech Republic s.r.o., and then focuses on the development centre in Pilsen. Here the current motivation system is presented, which is further evaluated by means of a research questionnaire survey among employees. The results of the questionnaire survey are evaluated by statistical indicators. Finally, proposed recommendations that can improve the current motivation system are presented.