

# **Analýza motivačního systému ve vybraném podniku**

Dominika Přikrylová

---

Bakalářská práce  
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav ekonomie

Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Dominika Přikrylová**  
Osobní číslo: **M17312**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Analýza motivačního systému ve vybraném podniku**

### Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vypracujte teoretické poznatky zaměřené na motivační systém.

II. Praktická část

- Uveďte základní informace o podniku.
- Proveďte analýzu aktuálního motivačního systému ve vybraném podniku.
- Na základě analýzy navrhněte doporučení pro zlepšení motivačního systému ve vybraném podniku.

Závěr

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

**Seznam doporučené literatury:**

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and better leadership and management*. 4<sup>th</sup> ed. London: Kogan Page, 2016, 447 s. ISBN 9780749478155.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015, 920 s. ISBN 9788024752587.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 9788072612888.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2016, 205 s. ISBN 9788024758701.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, 157 s. ISBN 9788027102273.

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

Datum zadání bakalářské práce: **15. ledna 2021**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2021**

L.S.

---

**doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

**PROHLÁŠENÍ AUTORA**  
**BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Prohlašuji, že**

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

**Prohlašuji,**

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá analýzou motivačního systému společnosti Linaset a.s. Hlavním cílem práce je vyhodnocení aktuální úrovně systému a zpracování návrhů na řešení problematiky.

První část bakalářské práce je tvořena základními teoretickými poznatky, mezi které patří motivace, stimulace, motivační teorie, řízení lidských zdrojů a odměňování pracovníků.

V druhé – praktické části práce jsou zaznamenány základní informace týkající se společnosti a detailní popis motivačního systému. Součástí analýzy je dotazníkové šetření, které bude v rámci této části vyhodnoceno a na základě výsledků šetření budou zhotoveny návrhy na zlepšení motivačního programu.

Klíčová slova: motivační systém, motivace, stimulace, zaměstnanecké benefity, lidské zdroje, pracovní výkon

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis deals with analysis of the motivation system in company Linaset a.s. The main aim of the work is to evaluate the current level of motivation system and process proposals for solving the problem.

The first part of the bachelor thesis consists of basic theoretical knowledge, which includes motivation, stimulation, motivational theory, human resource management and employee remuneration.

In the second – practical part of the work, basic information about the company and a detailed description of the motivation system are written down. Part of the analysis is a questionnaire survey, which will be evaluated in this part and based on the results of the survey will be made proposals to improve the motivation program.

Keywords: motivation system, motivation, stimulation, employee benefits, human resources, job performance

Velké poděkování při zpracování této bakalářské práce patří panu Ing. Kamilu Dobešovi, Ph.D. za skvělou spolupráci, ochotný přístup a cenné rady, které mi byly poskytnuty.

Poděkovat bych také chtěla společnosti Linaset a.s., především pí Janě Haubeltové, vedoucí personálního odboru a pí Ivaně Czakanové za vstřícný přístup při poskytování veškerých interních materiálů a informací. Dále patří poděkování všem zaměstnancům, kteří projevíli ochotu při vyplňování dotazníku.

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

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 MOTIVACE A STIMULACE .....</b>	<b>12</b>
1.1 MOTIVACE .....	12
1.1.1 Motiv .....	12
1.1.2 Typy motivace.....	13
1.2 STIMULACE .....	14
1.2.1 Stimul .....	14
<b>2 MOTIVAČNÍ TEORIE .....</b>	<b>15</b>
2.1 MASLOWOVA TEORIE POTŘEB .....	15
2.2 MCGREGOROVA TEORIE XY .....	17
2.3 HERZBERGOVA DVOUFAKTOROVÁ TEORIE .....	17
2.4 VROOMOVA TEORIE OČEKÁVÁNÍ.....	18
<b>3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>19</b>
3.1 ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	19
3.2 VEDENÍ LIDÍ .....	20
3.2.1 Styly vedení.....	20
<b>4 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>22</b>
4.1 CÍLE ODMĚŇOVÁNÍ.....	24
4.2 FORMY ODMĚŇOVÁNÍ.....	24
4.2.1 Celková odměna.....	25
4.2.2 Peněžní odměny .....	26
4.2.3 Nepeněžní odměny .....	29
<b>5 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU .....</b>	<b>32</b>
5.1 PŘÍPRAVA A POSTUP TVORBY MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU .....	32
<b>6 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ .....</b>	<b>34</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>35</b>
<b>7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI LINASET A.S. ....</b>	<b>36</b>
7.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	36
7.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	38
7.3 SWOT ANALÝZA .....	40
7.4 VYBRANÉ PERSONÁLNÍ UKAZATELE .....	41
<b>8 SOUČASNÝ STAV MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>45</b>

8.1	MOTIVAČNÍ PROGRAM SPOLEČNOSTI.....	45
8.2	SYSTÉM PRÉMII .....	49
8.3	VYHODNOCENÍ AKTUÁLNÍHO MOTIVAČNÍHO PROGRAMU .....	50
<b>9</b>	<b>VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....</b>	<b>52</b>
9.1	VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	52
9.2	PRŮBĚH DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	53
9.3	STRUKTURA DOTAZNÍKU .....	53
9.4	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU.....	54
9.5	VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	64
9.6	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	65
<b>10</b>	<b>NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU .....</b>	<b>66</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>74</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>77</b>



## ÚVOD

Základním pilířem každé společnosti je lidský kapitál. Bez pracovníků by žádná firma nebyla schopna fungovat a vytvářet určitou činnost. Je důležité si uvědomit, že právě lidský kapitál je pro společnost nepostradatelný a jedinečný. Pracovníci napomáhají firmě naplňovat její cíle, vytvářet hodnotu a pomáhají k dosahování zisku. Jedná se o zdroj, který je potřeba rozvíjet, pečovat o něj a zajišťovat jeho trvalou motivaci. Tyto činnosti má na starost převážně personální útvar společnosti, který má za úkol vytvořit vhodně zvolený motivační systém, který bude alespoň částečně splňovat očekávání zaměstnanců a uspokojovat jejich potřeby a přání. V rámci zavádění a zlepšování motivačního systému je nezbytné naslouchat potřebám a přáním pracovníků. Z tohoto důvodu není možné vytvořit jednotný motivační systém, který by vyhovoval všem firmám. Je potřeba, aby každá společnost vytvořila vlastní unikátní program, který bude jasně a pochopitelně formulován.

Právě péče o zaměstnance a jejich spokojenost může být jedním z hlavních prvků, kterými se bude firma odlišovat od konkurence. Společnost musí dávat zaměstnancům najevo jejich důležitost, nenahraditelnost a smysl jejich práce. Snaha o udržení si pracovitých a perspektivních zaměstnanců je jedním z úkolů každé společnosti.

Bakalářskou práci je možno rozčlenit na dva celky – teoretickou a praktickou část. V teoretické části dojde k vymezení dvou základních pojmů, které jsou v běžném životě velmi často zaměňovány, a to motivace a stimulace. Nalezneme zde základní motivační teorie, pomocí kterých je možné působit na zaměstnance. Důležitou součástí je také řízení lidských zdrojů a odměňování pracovníků, na kterém je z velké části celý motivační systém společnosti založen. V neposlední řadě je popsán stručný návod na sestavení motivačního programu podniku.

Praktická část je zaměřena na společnost Linaset a.s. a její motivační systém. V této části dochází k analýze aktuálního motivačního systému pomocí dotazníkového šetření a následnému vyhodnocení spokojenosti pracovníků. V závislosti na dotazníkovém šetření jsou předloženy návrhy na zlepšení aktuálního motivačního systému, díky kterému firma zabrání velké fluktuaci zaměstnanců.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Celá bakalářská práce je zpracována s hlavním cílem navrnutí a zlepšení motivačního systému společnosti Linaset a.s., jelikož se společnost již dlouhodobě potýká s vysokou mírou fluktuace zaměstnanců na dělnických pozicích v závodu v Budišově nad Budišovkou. K dosažení tohoto cíle poslouží analýza aktuálního stavu motivačního programu společnosti.

Za primární data, která jsou použita při analýze, lze považovat data získaná kvantitativní metodou – dotazníkovým šetřením. Dotazník je předložen zaměstnancům na dělnických pozicích v závodu v Budišově nad Budišovkou. Za doplňkovou formu získání dat lze považovat rozhovor s vybranými pracovníky a pozorování chodu výroby. Současně s rozbohem dotazníkového šetření budou stanoveny výzkumné otázky, jejichž výsledky budou doloženy odpověďmi respondentů.

Součástí bakalářské práce je několik dílčích cílů. V první části je věnován prostor zjištění teoretických poznatků o zkoumaném tématu, což je také jedním z dílčích cílů práce. Tohoto cíle bude dosaženo pomocí literární rešerše. Druhým dílčím cílem je představení společnosti a vyhodnocení vybraných personálních ukazatelů. Ke zhodnocení budou využita sekundární data získaná z interních dokumentů a výročních zpráv společnosti, které poskytnou k využívání personální útvar firmy. V neposlední řadě je možno za dílčí cíl považovat snahu o zjištění zájmu pracovníků o zavedení dvou nových benefitů, a to příspěvku na dopravu a příspěvku na penzijní připojištění, které jsou součástí dotazníkového šetření.

V rámci bakalářské práce proběhne zpracování SWOT analýzy, pomocí které je zkoumáno vnitřní a vnější prostředí firmy.

Na základě všech těchto analýz, pozorování a získaných dat budou navržena řešení, která firmě pomohou zlepšit a aktualizovat motivační program a zmírnit míru fluktuace zaměstnanců, se kterou se firma dlouhodobě potýká.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MOTIVACE A STIMULACE

V této kapitole se zaměříme na vymezení dvou hlavních pojmů – motivace a stimulace. Je velmi důležité tyto pojmy přesně definovat a porozumět jim, jelikož často nastává problém v jejich záměně.

### 1.1 Motivace

Motivace je slovo latinského původu a v doslovném překladu znamená pohyb. Pojem lze vyjádřit jako lidmi stanovené cíle a způsob jejich výběru. Je to síla, která aktivuje, udává směr a určuje chování. Pomocí vhodně motivovaných lidí, to znamená takových, kteří jsou ochotni odvádět práci nad rámec svých povinností, je možné zajistit vyšší výkonnost a dosahování lepších výsledků. U motivovaných pracovníků, kteří chtějí dosáhnout stanovených cílů a očekávají za jejich splnění adekvátní odměnu, se vyskytuje pozitivní přístup a ochota naplno využívat své schopnosti a dovednosti. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 217)

Pojem motivace může značit proces i jeho výsledek – tedy nenásilné působení na člověka i jeho pozitivní dobrovolné chování. Smysl motivace spočívá v působení na vnitřní motivy (pohnutky) s cílem vyvolat v člověku ochotu. Důvodem k vykonávání práce není nutnost a povinnost, ale vnitřní odhodlání, významnost a nadšení provést úlohu. Jak vyplývá ze samotné definice motivace, nejedná se o jednoduchý proces, ale o činnost dlouhodobého charakteru. Je potřeba pečlivě rozpoznat člověka, kterého chceme motivovat, jeho potřeby a individuálně se jim věnovat. (Plamínek, 2015, s. 16)

#### 1.1.1 Motiv

Motiv může být chápán jako určitá vnitřní pohnutka – psychologická síla. Charakterizuje způsob chování, jednání, prožívání člověka a dává smysl jeho činnostem. Často bývá spojován pojem motiv a cíl, jelikož působení motivu trvá takovou dobu, jakou trvá dosáhnout cíle, tedy dosažení očekávaného uspokojení. Pomocí motivu je určována intenzita, vytrvalost i směr konkrétní činnosti člověka. Pokud mají motivy shodnou orientaci jejich síla a významnost se sčítají. Je nutné si dávat pozor, aby motivy nebyly protikladné, protože v tomto případě může dojít k vzájemnému oslabení, narušení či dokonce znemožnění činnosti. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 227)

Podle Cejthamra a Dědiny (2010, s. 142) motivy představují důvody ke změně pracovní pozice, příčiny podávání maximálního výkonu, případně i nedostatečného výkonu.

### 1.1.2 Typy motivace

Motivaci lze rozdělit mnoha způsoby. Mezi základní členění patří vnější a vnitřní motivace nebo také hmotná a nehmotná motivace.

Nehmotnými faktory motivace se rozumí potřeby, které nelze uspokojit penězi. Na pochvalu, nové zkušenosti, samostatnost i uznání nebývá vedoucími pracovníky, případně společnostmi kladen dostatečný důraz. Avšak mezi zaměstnanci se jedná o důležitou část k efektivnímu plnění pracovních povinností. Typickým příkladem jsou lidé, kteří jsou finančně zabezpečeni (např. dědictví) a přesto dále vykonávají práci za účelem svým nehmotných potřeb. (Urban, 2017, s. 16)

Nejvýznamnějším příkladem hmotné motivace je finanční ohodnocení – peníze. Je důležité si uvědomit, že s rostoucím uspokojením potřeb klesá touha po penězích a síla motivace ustupuje. (Urban, 2017, s. 17)

#### Vnější motivace

Podle Armstronga (2016, s. 189) mají vnější motivátory okamžitý a výrazný efekt, ale zpravidla působí na motivaci lidí pouze krátkodobě. Nejedná se o motivaci vytvořenou z vlastní vůle, naopak o podněcování ostatními lidmi za ideálně odvedenou práci.

Mezi vnější motivaci lze zahrnout odměny i tresty. V praxi si lze odměny představit jako růst mzdy, pochvalu nebo kariérní postup. Nejčastěji používanými tresty mohou být projev kritiky, disciplinární řízení a snížení finančního ohodnocení. (Armstrong, 2016, s. 189)

#### Vnitřní motivace

Mezi hlavní rysy vnitřní motivace patří pocit lidí, že vykonávají smysluplnou, zajímavou a přínosnou práci. Součástí by měla být určitá míra volnosti v rozhodování a jednání – autonomie. Vnitřní motivace vyplývá z práce samotné, dává pracovníkovi možnost využívat a rozvíjet své znalosti a dovednosti, a poskytuje příležitost dosáhnout požadovaného úspěchu a kariéry. (Armstrong, 2016, s. 188)

Vnitřní motivaci lze charakterizovat čtyřmi faktory. Jedná se o samostatnost při vykonávání práce, nové schopnosti nabyté prací, viditelné výsledky a smysl či význam práce. Splňuje-li práce výše uvedené faktory, lze předpokládat, že se zaměstnanci snaží plnit složité úkony a operace, u kterých překonávají bariéry. (Urban, 2017, s. 14)

## 1.2 Stimulace

Stimulace je na rozdíl od procesu motivace považována za poměrně jednoduchou. Práce probíhá tak dlouho, dokud poskytujeme odpovídající stimulaci ve formě vnějších stimulů. Tato skutečnost se řadí mezi nevýhody, jelikož při odepření stimulů lze očekávat zastavení výkonu práce. Stimulovat je možné pracovníky na pozicích, kde není nutný samostatný výkon a neustálá kontrola. (Plamínek, 2015, s. 17)

Jedná se o působení na člověka a jeho psychiku, které přichází z vnějšku. K tomuto působení se využívají ostatní jedinci. Nemusí se jednat o řízenou stimulaci, jelikož přichází vždy i nechtěně při jakémkoliv kontaktu s jinou osobou. Pokud je však našim cílem přimět člověka k efektivnímu výkonu, mluvíme vždy o vědomé a záměrné stimulaci. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 228)

Stimulace se nejvíce praktikuje u lidí s nižší životní úrovní. S jejím růstem se může postupně účinek snižovat. Existuje možnost, že nastane fáze, kdy výše hmotných stimulů přestává fungovat jako stimulující faktor. Nejčastější hmotné stimuly v praxi představují prémie, automobil, 13. plat, mobil a další. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 325)

### 1.2.1 Stimul

Stimuly představují vnější podněty, kterými v rámci stimulace ovlivňujeme chování člověka. Je to prvotní impuls, který je vnímán při sociální interakci. (Plamínek, 2015, s. 16)

Pro efektivní působení stimulace je potřeba, aby stimuly dokázaly vyvolat pozitivní dopad na motivy. Nesmíme zapomenout, že stimuly mohou působit na každého jedince individuálně a jejich účinek může být rozdílný. Tato situace může nastat i u stejné osoby, která se v jiný okamžik nachází v rozdílné životní situaci. Člověk je ovlivňován svou osobností, vnějšími vlivy i aktuálním vnitřním rozpoložením. (Blažek, 2014, s. 162)

## 2 MOTIVAČNÍ TEORIE

Díky motivačním teoriím, jejich neustálému zkoumání a rozšiřování je možné pozorovat problémy, které ovlivňují chování člověka, jeho vystupování a reagování na různé podněty či situace. Tyto teorie lze považovat za obecné poznatky o určitém chování a jednání člověka ovlivněné vnějším a vnitřním prostředím. Nelze s nimi zacházet jako s přesným návodem, kterým dosáhneme toho, aby se všichni lidé chovali za určitých podmínek totožně. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 320)

V jednotlivých literaturách jsou motivační teorie rozděleny do nejrůznějších skupin. Avšak v této práci se budeme zabývat vybranými teoriemi – Maslowova teorie potřeb, McGregorova teorie XY, Herzbergova dvoufaktorová teorie a Vroomova teorie očekávání.

### 2.1 Maslowova teorie potřeb

Maslowova hierarchie potřeb se řadí mezi nevlivnější teorie, které měly dopad na myšlení mnoha manažerů. Její základní podstata motivace spočívá ve vytvoření vnitřního uspořádání potřeb, nikoliv v působení vnějších impulsů (např. odměna nebo trest). Potřeby jsou slučovány do jednotlivých skupin, které v souhrnu tvoří hierarchickou pyramidu potřeb. (Adair, 2004, s. 29)

Celá teorie vychází ze dvou důležitých předpokladů:

- potřeby jedinců se odvíjejí od toho, co doposud mají. Pouze neuspokojené potřeby mají motivační efekt na jednání člověka, ty uspokojené jeho chování již nijak nemění,
- člověk svým potřebám přikládá různou důležitost a vytváří tak jejich hierarchickou posloupnost. K uspokojování potřeb dochází postupně od nejnižší úrovně potřeb až po tu nejvyšší. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 320)



Obrázek 1 - Maslowova pyramida potřeb (Kubátová, 2012, s.70)

V pyramidě potřeb se nachází pět skupin, do kterých lze potřeby jedince rozčlenit:

- **fyziologické potřeby** – jedná se o základní lidské potřeby jako je potrava, bydlení, spánek, ...
- **jistota a bezpečí** – znamená potřebu zajistit si bezpečí po stránce fyzické i psychické, jde o ochranu před jakýmkoliv nebezpečím,
- **sociální potřeby** – představují potřebu jedince sociálního začlenění, akceptace v kolektivu, přátelství a lásku,
- **uznání** – potřeba člověka cítit určitou míru respektu a úcty, být oceněn v práci svými vedoucími i kolegy,
- **seberealizace** – propojení osobního a pracovního života, potřeba osobního růstu a znalostí. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 320)

Lidské potřeby často prochází dynamickými změnami podle aktuálního rozpoložení jedince. V daném okamžiku má každý nastavenou svou osobní pyramidu potřeb, proto se stává, že v určitých situacích preferuje jedinec potřeby základní a v jinou chvíli dává přednost potřebám vyšším. (Kubátová, 2012, s. 70)



## 2.2 McGregorova teorie XY

Dle McGregora a jeho teorií X a Y je podstatné rozlišovat chování jednotlivých lidí v závislosti na tom, jak se k nim přistupuje. Teorie X předpokládá nedůvěru v lidi, jejich nespolehlivost a lenost. Teorie Y popisuje lidi jako nezávislé, ambiciózní, kreativní, prospěšné a zodpovědné. Teorie nelze brát jako protikladné, ale navzájem se doplňující. V praxi by měl manažer na základě svých zkušeností tyto teorie vzájemně kombinovat a propojovat, aby co nejefektivněji dokázal vést pracovníky. Nedílnou součástí je také zohlednění povahy a vlastností jednotlivců, okolností a zdrojů, kterými disponují. (Kolman, 2012, s. 43)

V rámci teorií dělíme pracovníky na dva typy – pracovník typu X a pracovník typu Y.

**Pracovníka typu X** lze charakterizovat:

- vyhýbá se práci,
- plní pouze nejnnutnější úkoly,
- není proaktivní,
- potřebuje přímé vedení a kontrolu,
- důležitou roli v jeho výkonu hraje odměna nebo trest.

**Pracovníka typu Y** lze charakterizovat:

- vyhledává práci,
- je aktivní a vyvíjí vlastní iniciativu,
- má zodpovědný přístup,
- práce ho naplňuje a dává mu smysl,
- motivací je pro něj kariéerní růst, samostatnost a pozitivní hodnocení. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 324)

## 2.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Jak již ze samotného názvu teorie vyplývá, Herzberg rozdělil motivační faktory do dvou kategorií. Jedná se obsah práce (tzv. motivátory), který na pracovníka působí motivačním efektem a uspokojuje ho. Druhou kategorií jsou podmínky práce (tzv. hygienické faktory),

kteří při nedostatečné úrovni mohou pracovníka odradit od práce, ale jejich samotná existence nepůsobí motivačně. (Kolman, 2012, s. 51)

**Motivátory** (satisfactory) – faktory vycházející z povahy práce a pracovníka samotného:

- úspěch a uznání,
- kariérní růst, postup,
- smysluplnost a důležitost práce,
- odpovědnost za dosažené výsledky.

**Hygienické faktory** (dissatisfactory) – faktory související s vnějším prostředím. Pracovník tyto faktory bere jako samozřejmost:

- plat, mzda,
- vztahy s nadřízenými,
- pracovní podmínky a prostředí,
- styl vedení manažera. (Kubátová, 2012, s. 71)

## 2.4 Vroomova teorie očekávání

V rámci této teorie definoval Vroom tři klíčové pojmy – hodnotu (valenci), instrumentalitu a očekávání. Setkat se můžeme také se zkratkovým označením VIE, které je odvozeno od klíčových pojmů v anglickém jazyce. (Kolman, 2012, s. 53)

- **hodnota** (valence) – ocenění očekávaného výsledku subjektem. Dle Vrooma lze rozlišit dva druhy výsledků:
  - výsledek prvního stupně – výstup pracovního chování (př. dokončená práce),
  - výsledek druhého stupně – získaná hodnota pro subjekt (př. mzda),
- **instrumentalita** (instrumentality) – subjektem vnímaná pravděpodobnost, že činnost, kterou provádí, povede ke stanovenému výsledku,
- **očekávání** (expectancy) – subjektem vnímaná pravděpodobnost schopnosti vykonat požadovanou činnost. (Kolman, 2012, s. 54)

Teorie očekávání vzbudila velký zájem a z tohoto důvodu se jí mnozí snažili ověřit pomocí výzkumů. Jelikož se při výzkumech neprokázala účinnost teorie, došlo k poklesu zájmu. I přes to z jejího základu vychází nové koncepce motivačních teorií. (Kolman, 2012, s. 53)

### 3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V současné době lze za klíčové zdroje a nepostradatelný kapitál podniku považovat pracovníky. S cílem efektivně využívat lidský kapitál existuje ve firmě personální útvar, který řídí pracovníky za účelem aktivního podílení se na chodu podniku a úspěšné činnosti ve všech oblastech. Schopní a dobře motivovaní pracovníci dokážou zajistit úspěch organizace, naplnit strategické cíle a vytvořit dlouhodobou konkurenční výhodu, čímž se organizace odlišuje od konkurenčních firem. Lidský kapitál považujeme za jedinečný a nenahraditelný zdroj, o který musí organizace pečovat a zajistit jeho trvalý rozvoj. (Šikýř, 2016, s. 44)

Dle Koubka (2015, s. 15) lze řízení lidských zdrojů popsat těmito znaky:

- **strategický přístup** – je potřeba pohlížet na všechna rozhodnutí z dlouhodobého hlediska v souladu se strategiemi a cíli podniku,
- **orientace na externí faktory** – rozhodování by mělo respektovat a vycházet z aktuální situace vnějších podmínek např. ekonomických, sociálních, politických,
- **vedoucí pracovníci** – zapojení manažerů a vedoucích pracovníků do každodenních personálních činností.

Jak již bylo zmíněno, hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je fungování v souladu se strategií podniku a dosahování jejich cílů. Mezi další hlavní cíle řízení lidských zdrojů se řadí podpora přístupu zaměstnanců ke zvýšení jejich pracovního výkonu. Organizace prostřednictvím personální práce klade důraz na kladné a vřelé vztahy na pracovišti napříč celou organizační strukturou. Cílem je vytvořit systém řízení, který je společensky přijatelný a respektuje kulturní rozdíly. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 48)

#### 3.1 Činnosti řízení lidských zdrojů

Aby manažer správně plnil úlohy řízení lidských zdrojů, získával, využíval, rozvíjel pracovníky a dosahoval daných cílů podniku musí provádět řadu činností. Mezi stěžejní činnosti personálního manažera patří:

- **tvorba a analýza pracovních pozic** – vymezení úkolů, jejich slučování a přiřazení k pracovním místům, specifikace pracovních míst,
- **plánování lidských zdrojů** – naplánování počtu pracovníků dle potřeb,

- **obsazení volných míst** – získání, výběr a přijetí nových vhodných uchazečů a jejich adaptace,
- **řízení výkonu pracovníků** – ovlivňování k požadovanému výkonu a poskytování zpětné vazby (hodnocení),
- **odměňování pracovníků** – poskytování finanční odměny za odvedenou práci,
- **vzdělávání a péče o pracovníky** – rozvíjení schopností a znalostí zaměstnanců, zajištění vhodných pracovních podmínek. (Šikýř, 2014, s. 22)

## 3.2 Vedení lidí

Na vedení lidí lze pohlížet z mnoha perspektiv. Obecně lze vedení lidí považovat za vědomé ovlivňování chování jednotlivců i skupin s účelem dosažení cílů a vizí společnosti. Efektivní vedení společnosti si nedává za úkol pouze dosahování cílů a plnění úkolů, ale také podporuje rozvoj schopností a dovedností pracovníků. Lze také říct, že neklade důraz pouze na výkon, ale je pro ně důležité, aby měl pracovník či skupina pozitivní přístup k práci, připadala mu užitečná a smysluplná. Zmíněné předpoklady tvoří základní pilíř dlouhodobě fungující spolupráce. (Kubátová, 2012, s. 91)

Vedení kombinuje několik prvků – motivaci, mezilidské chování a komunikaci. Jedná se o dynamický proces, v rámci kterého se podnik snaží zvýšit spokojenost zaměstnanců a budovat kolegiální vztahy mezi vedoucími a podřízenými. Hlavním záměrem je ovlivnit výkon jednotlivce i výkon celé společnosti. (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 93)

### 3.2.1 Styly vedení

Pod pojmem styl vedení lidí si můžeme představit obecný přístup manažera a jeho postoj k ovlivňování pracovníků. Schopnost efektivního vedení je možné posoudit z pohledu pracovníka, který je manažerem veden. Styl vedení musí manažer přizpůsobovat aktuální situaci. Musí odhadnout tým zaměstnanců, se kterým spolupracuje, a styl vedení přizpůsobit jejich chování a potřebám. Nejlepším způsobem, jak zjistit, zda styl vedení, který manažer uplatňuje je ideální pro cílovou skupinu, je neustálé získávání zpětné vazby od podřízených. (Kubátová, 2012, s. 92)

#### **Autokratický styl**

Styl vedení můžeme také nazvat jako úkolování či řízení. Pomocí autority a moci, která je manažerovi dána hierarchickým postavením v organizaci, ovlivňuje pracovníky

k dosažení stanovených výsledků. Zaměstnanec dostává přesně stanovené pokyny, které obsahují veškeré informace o úkolu a jeho postupech. Náplní práce manažera je následná kontrola, zda zaměstnanec provedl zadaný úkol dle přesných informací. (Kubátová, 2012, s. 93)

Práce manažera obsahuje:

- určení priorit a cílů lidem,
- plánování a organizování práce,
- vyjasnění rolí při plnění úkolu,
- stanovení termínů,
- stanovení způsobu hodnocení práce a její kontrola. (Kubátová, 2012, s. 93)

### **Demokratický styl**

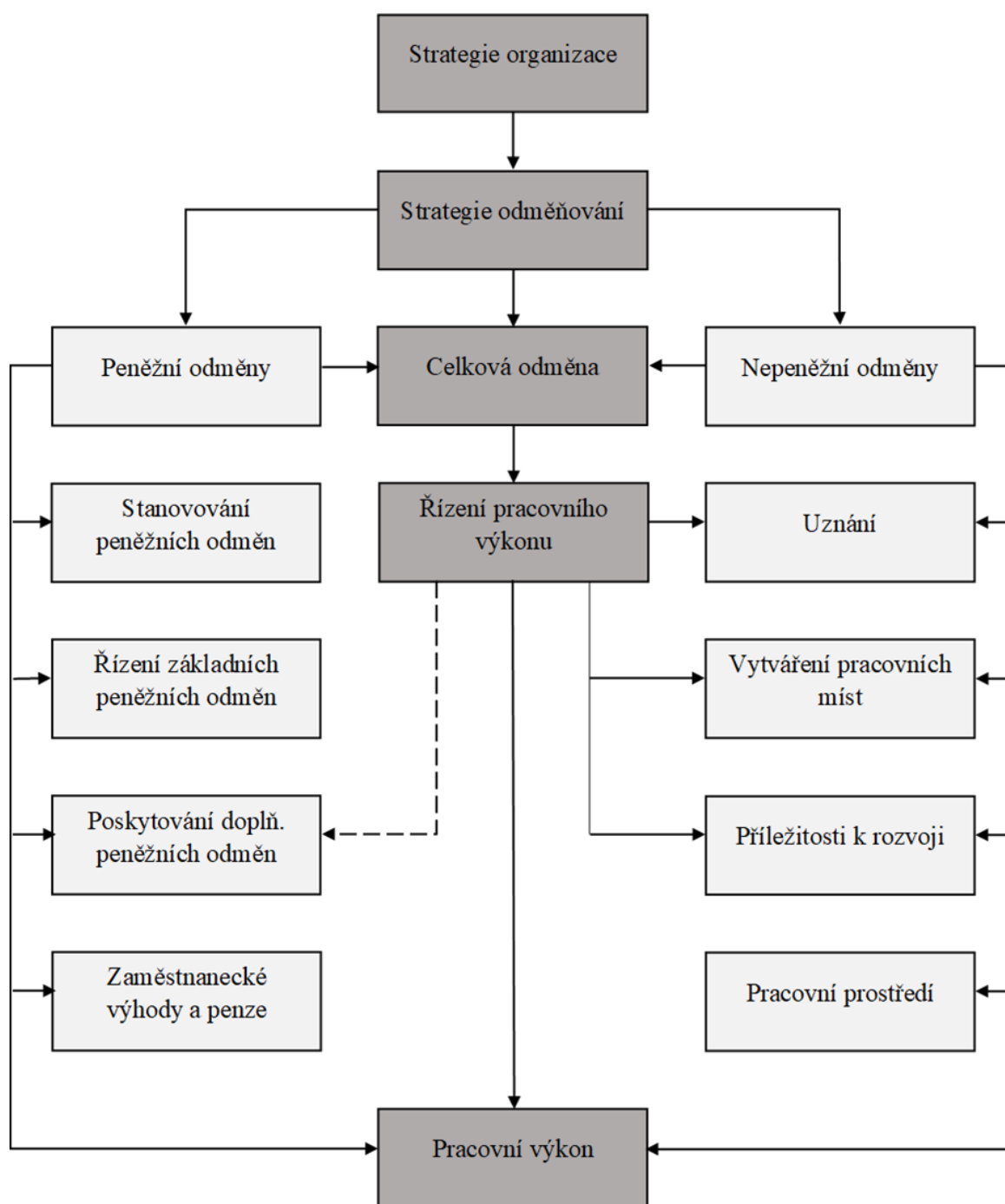
Styl vedení lze označit jako podporující. Manažer využívá osobní moci, své osobnosti a manažerské odbornosti k dosahování daných cílů. Zajímá se o postoj pracovníků k práci, povzbuzuje je a jedná s nimi jako s rovnocennými. Stěžejním prvkem je zapojení pracovníků do procesu rozhodování a řešení problémů. (Kubátová, 2012, s. 94)

Práce manažera obsahuje:

- naslouchání pracovníkům,
- poskytování zpětné vazby pracovníkovi,
- diskutování o cílech a prioritách,
- sdílení pracovních případně i osobních informací,
- zaměření na budování společných vztahů i dosahování výsledků. (Kubátová, 2012, s. 94)

## 4 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Organizace se kromě řízení lidských zdrojů musí zabývat také odměňováním. V rámci řízení odměňování musí dbát na strategie, politiku a zabezpečit uznání, pochvalu a odměnu v peněžní i nepeněžní formě. Součástí řízení odměňování jsou kromě peněžních a nehmotných odměn také zaměstnanecké výhody a možnost osobního i kariérního rozvoje. (Armstrong, 2009, s. 20)



Obrázek 2 - Systém odměňování (Armstrong a Taylor, 2015, s. 422)

Strategické odměňování je prvotním krokem k existenci komplexního systému odměňování, který se skládá z navazujících procesů a postupů odměňování. Ty jsou cílem k zajištění prospěchu organizace i pracovníků. Strategie organizace je východiskem pro systém odměňování a jeho strategii. Celkovou odměnu lze rozčlenit na dvě hlavní kombinovatelné složky systému odměňování – peněžní a nepeněžní. Výše a struktura celkové odměny se odvíjí od pracovního výkonu a přínosu pro celkový blahobyt organizace. Vhodně zvolená kombinace peněžních i nepeněžních odměn do jisté míry působí na člověka a ovlivňuje jeho pracovní výkon. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 421)

Odměnu za práci lze vyjádřit pomocí třech pohledů:

- **ekonomické hledisko** – odměna za práci je cenou práce a vyjadřuje důvod, proč zaměstnanec poskytuje svou pracovní sílu organizaci,
- **právní hledisko** – na odměnu za práci se díváme jako na základní pracovněprávní nárok pracovníka a současně také jako na povinnost podniku tuto odměnu poskytnout,
- **manažerské hledisko** – chápáno jako široký soubor různých odměn, které zaměstnavatel poskytuje (např. zaměstnanecké výhody, benefity, pracovní podmínky a prostředí apod.). (Šubrt, 2018, s. 18)

Při práci se vždy snažíme dodržet rovinu mezi třemi základními prvky – dávání, očekávání a získávání. Tuto rovnost můžeme popsat jako spravedlnost, tedy vynaložené úsilí by mělo korespondovat výsledným přínosům. Lidé pracují až devadesát procent svého času podle tzv. „teorie očekávání“. Zvýšenou pozornost musíme věnovat peněžním odměnám, jelikož nespravedlivě zvolená výše mzdy může způsobovat snížení morálky a motivace. Nedostatečná odměna často způsobuje pokles úsilí a odhodlání k práci, protože většina lidí vnímá peníze jako nejdůležitější stimul. (Adair, 2004, s. 157)

Systém odměňování by měl být jednoduchý na pochopení a využívání pro zaměstnance i pro organizaci. Je důležité, aby splňoval administrativní nenáročnost, byl transparentní, nediskriminoval a zároveň byl v souladu s finančními a rozpočtovými možnostmi organizace. Při zavádění systému odměňování by firma měla brát zřetel na výši mezd, formy a motivační účinky odměn, schopnosti jednotlivých pracovníků, jejich postavení ve firmě, dosažené výsledky práce atd. (Urban, 2017, s. 116)

## 4.1 Cíle odměňování

K dosahování cílů řízení odměňování je důležité přistupovat prostřednictvím vytváření a realizace strategií a vycházet z filozofie odměňování. Vše musí splňovat podmínky spravedlnosti, fungovat důsledně, logicky, transparentně, být v souladu se strategiemi podniku a směřovat ke kultuře vysokého pracovního výkonu. (Armstrong, 2009, s. 20)

System, kterým se odměňování řídí, by měl naplňovat následující cíle:

- stabilizovat potřebné pracovníky,
- poskytovat odměnu za jejich výsledky, schopnosti a zkušenosti,
- zajistit konkurenceschopnost organizace na trhu,
- odpovídat možnostem a zdrojům firmy,
- plnit personální potřeby,
- být pracovníky akceptován,
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami,
- motivovat a stimulovat zaměstnance ke zvyšování kvalifikace a lepším výkonům,
- zajistit potřebnou kontrolu nákladů práce. (Koubek, 2015, s. 285)

Mezi nejdůležitější cíle při řízení odměňování patří odměňování pracovníků podle vytvořené hodnoty a synchronizování cílů organizace s potřebami a hodnotami pracovníků. Dále musíme výstižně definovat, jaké chování na výsledky ovlivňují odměnu. Firma se těmito kroky snaží získat a udržet kvalitní a efektivní zaměstnance, motivovat je a získat jejich loajalitu. (Armstrong, 2009, s. 20)

## 4.2 Formy odměňování

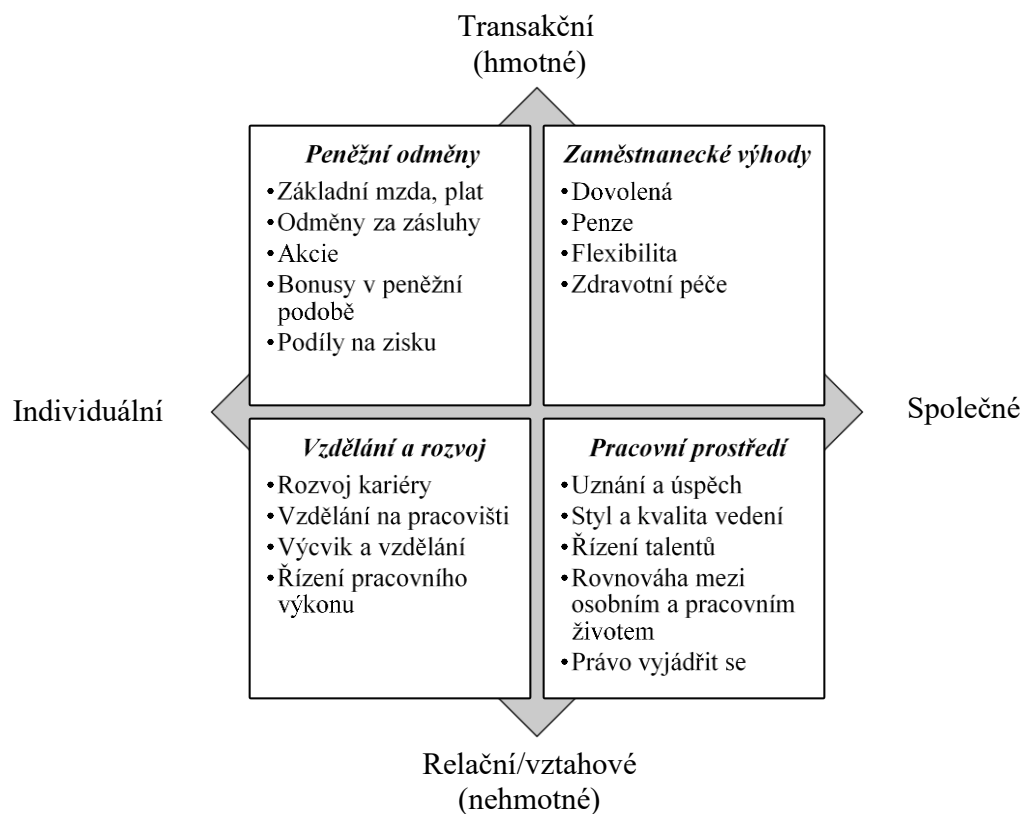
Nejpodstatnější složkou odměňování zaměstnance je mzda či plat, nelze si však myslet, že se jedná o jedinou formu. Nemůžeme předpokládat, že by nedostatečně finančně ohodnocený pracovník byl spokojen s prací, když by se firma snažila výši mzdy kompenzovat nepeněžními složkami. Personální management se musí snažit vybalancovat výši a složení peněžních a nepeněžních odměn, jejichž kombinacemi se sestaví ideální celková odměna. (Šubrt, 2018, s. 19)



Složení celkové odměny se odvíjí od individuálních přání a potřeb zaměstnance. V souhrnu lze za celkovou odměnu považovat to, co pracovníka uspokojuje, vytváří pozitivní vztah k firmě a stabilizuje jej. Hlavním cílem je pozitivně motivovat ke zlepšení a dosahování cílů zaměstnance i podniku. (Šubrt, 2018, s. 19)

#### 4.2.1 Celková odměna

Podle Armstronga (2009, s. 42) je možné všechny části odměny, jako jsou mzda, plat, nepeněžní plnění, zaměstnanecké výhody či odměny, které vychází z práce samotné, považovat za logický a integrovaný celek, který je vzájemně provázán.



Obrázek 3 - Model celkové odměny (Armstrong, 2009, s.44)

Složky celkové odměny lze rozdělit následovně:

- **transakční odměny** – celková odměna vyjádřená v penězích:
  - základní mzda, plat,
  - odměny za zásluhy,
  - zaměstnanecké výhody,

- **relační (vztahové) odměny** – celková odměna vyjádřená v nepeněžní, vnitřní formě:
  - vzdělání a rozvoj,
  - zážitky a zkušenosti získané prací. (Armstrong, 2009, s. 42)

Cílem je poskytnout lidem jiný zážitek spojený s odměňováním než ve formě platu, mzdy či zaměstnaneckých výhod, a to ve formě nepeněžního plnění. Pokud je atraktivně zvolena struktura celkové odměny, působí na nabídku práce, dokáže zaujmout schopné lidi a přimět je k výběru pracovní pozice v dané organizaci. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 423)

### Výhody celkové odměny

Podle Armstronga (2009, s. 43) lze za výhody celkové odměny považovat:

- **větší vliv** – kombinací různých odměn můžeme dosáhnout účinnějšího a dlouhodobějšího vlivu na motivaci,
- **zlepšení zaměstnaneckých vztahů** – využitím relačních i transakčních odměn lze u pracovníků dosáhnout pozitivnějšího přístupu,
- **flexibilita v uspokojování individuálních potřeb** – nepeněžní odměny dávají zaměstnancům silnější důvody, proč u organizace setrvat, jelikož uspokojují jejich individuální potřeby,
- **úspěch ve válce o talenty** – pokud má firma vhodně zvolené složení relačních odměn, je větší pravděpodobnost, že si potenciální uchazeč vybere tuto organizaci než podnik, který se zaměřuje více na peněžní odměňování.

### 4.2.2 Peněžní odměny

Peněžní odměny se odvíjejí od práce a vyjadřují hodnotu práce, nebo jsou založeny na lidech a vyjadřují jejich přínos. Tyto odměny jsou také nazývány transakčními a lze k nim přiřadit i zaměstnanecké výhody, penze, peněžní uznání a úspěchy a odvedenou práci. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 422)

Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 423) lze u peněžních odměn rozlišit dva efekty:

- **pobídkový efekt** – podněcuje snahu a angažovanost zaměstnanců,
- **třídící efekt** – získávání kvalitnějších zaměstnanců.

## Mzda

Typickou formou peněžní odměny v České republice je mzda. Lze ji definovat jako plnění peněžité hodnoty, kterou zaměstnanec obdrží od svého zaměstnavatele za vykonanou práci. Firma ji poskytuje pouze zaměstnanci v pracovním poměru a ve výši závislé na jednotlivých kritériích vymezených v zákoníku práce. Výše mzdy se odvíjí od nepostradatelnosti, složitosti, náročnosti práce a pracovních podmínek. (Šikýř, 2014, s. 117)

Zákonem stanovená nejnižší možná částka mzdy se nazývá minimální mzda. Jedná se o nejnižší přípustnou výši, kterou lze odměnit zaměstnance za jeho pracovní výkony. Pokud pracovník této částky nedosáhne (nezapočítávají se přesčasy, příplatky za noční směnu, svátky či práci o víkendu atd.), je zaměstnavatel povinen poskytnout doplatek do zákonem stanovené minimální výše mzdy. Pracovník se může setkat s tzv. naturální mzdou, tedy plněním poskytnutým podnikem ve formě výrobku, výkonu nebo služby. Tato mzda lze vyplácet pouze na základě souhlasu zaměstnance za předem dohodnutých podmínek, avšak jediné nad rámec minimální mzdy. (Šikýř, 2014, s. 118)

Je důležité mezi sebou rozlišovat pojmy plat a mzda. U platu se jedná o plnění vyjádřené v penězích, které je poskytováno pracovníkům ve veřejném sektoru a jejichž práce je hrazena z veřejných zdrojů. Na druhé straně mzda je peněžní plnění, které poskytují ostatní zaměstnavatelé za vykonanou práci – soukromý sektor. (Šikýř, 2014, s. 118)

## Mzdové formy

Každý zaměstnavatel volí odlišné zásady a postupy stanovení mzdy, které vyplívají z vlastního systému odměňování. Je nezbytné, aby všechny mzdové formy dodržovaly zásady odměňování stanovené zákoníkem práce. Mezi nejpoužívanějšími mzdové formy v praxi patří časová a úkolová mzda, prémie, provize, osobní ohodnocení a podíl na výsledcích hospodaření. (Šikýř, 2016, s. 130)

Za základní a univerzální formu mzdy se dá považovat **mzda časová**, která se dá použít u každé pracovní pozice. Nejčastějším rozdělením časové mzdy je hodinová nebo měsíční mzda. U odměňování pomocí hodinové mzdy se jedná o skutečně odpracované hodiny v daném měsíci vynásobené dohodnutým hodinovým mzdovým tarifem. Odměňování pomocí měsíční mzdy je založeno na mzdovém měsíčním tarifu. V případě neodpracovaného celého měsíce (dovolená, pracovní neschopnost, ...) obdrží zaměstnanec pouze poměrnou část měsíční mzdy. Další základní formou mzdy je **úkolová mzda**. Tato mzda se nejčastěji používá při odměňování pracovníků ve výrobě, či u pracovníků, jejichž

mzda je orientovaná na splnění úkolu – svým výkonem mohou ovlivnit objem produkce. Při stanovování úkolové mzdy je stěžejní přesně vymezit normy výkonů a odpovídajících pracovních postupů, které musí zaměstnanec plnit a dodržovat. (Šikýř, 2016, s. 130)

Mezi další doplňkové formy mzdy řadíme:

- **prémie** – jednorázově či pravidelně vyplácené plnění za nadstandartní výkon (za věnost, výkon, produktivitu, kvalitu apod.),
- **provize** – pevná, případně pohyblivá složka mzdy vyplácená v závislosti na objemu produkce služeb či prodeje zboží, plní funkci stimulace k nadstandartním výkonům,
- **osobní ohodnocení** – procentní podíl ze mzdy určený na základě pravidelného hodnocení zaměstnance, smyslem je stimulace k dosahování požadovaného výkonu,
- **podíl na výsledcích hospodaření** – ocenění zaměstnanců na základě dosažených výsledků hospodaření, stabilizační prvek sloužící ke snížení fluktuace zaměstnanců a posílení sounáležitosti s podnikem. (Šikýř, 2016, s. 131)

### Zaměstnanecké výhody

Formám odměn, které firma poskytuje a zprostředkovává zaměstnancům pouze za to, že pro ni pracují, se říká zaměstnanecké výhody nebo požitky. Nejsou ovlivněny pracovním výkonem, ale vztahují se k pracovní pozici, k době pracovního poměru a celkovým přínosům pro organizaci. Dříve se tyto výhody poskytovali pouze kmenovým zaměstnancům, v dnešní době je mohou častěji čerpat i zaměstnanci pracující mimo pracovní poměr – externisté. K zajištění efektivnosti zaměstnaneckých výhod je důležité, aby firma provedla průzkum o preferencích výhod mezi zaměstnanci. Jedině tak je možné docílit motivovaných pracovníků, spokojenosti a vřelých vztahů. Nelze docílit spokojenosti všech zaměstnanců pomocí jednotných výhod, proto bývá stále častěji zvykem, rozšiřovat portfolio a nabízet volitelné požitky, které si pracovník zvolí dle aktuálních preferencí a potřeb. (Koubek, 2015, s. 319)

Podnik využívá zaměstnaneckých výhod za účelem dosažení konkrétních cílů. Hlavní snahou je poskytnout konkurenceschopnou a zajímavou odměnu, která přispívá k získání i udržení výkonných pracovníků a napomáhá uspokojovat jejich individuální potřeby a přání. Cílem je zajistit dlouhodobou loajalitu a oddanost vůči organizaci. Tyto cíle mohou plnit svou funkci pouze v případě, že si bude zaměstnanec uvědomovat jejich existenci a hodnotu

a nebudou brány jako samozřejmost. Správné funkčnosti lze docílit pomocí oboustranné komunikace mezi podnikem a pracovníky. (Kociánová, 2010, s. 164)

Dle Koubka (2015, s. 320) je možno členit zaměstnanecké výhody následujícím způsobem:

- **výhody se sociální povahou** – příspěvek na životní či úrazové pojištění, půjčky a finanční výpomoci, příspěvek na mateřskou školku, lázně a rehabilitace, očkování, příspěvek na dovolenou, ...
- **výhody se vztahem k práci** – závodní stravování, stravenky, vzdělání a rozvoj nad rámec pracovních povinností, příspěvek na dopravu, ...
- **výhody v závislosti na postavení v organizaci** – služební automobil, telefon, příspěvek na bydlení, příspěvek na oděvy, pracovní notebook, ...

Zaměstnanecké benefity mohou být poskytovány **plošně**, tzn. jsou nabízeny všem zaměstnancům bez ohledu na jejich osobní preference. Další variantou jsou **pružné** výhody, které pracovníkům dávají možnost volby dle vlastních potřeb a zájmů. V tomto případě bývá nastaven určitý finanční limit, který je stanoven například na základě délky pracovního poměru nebo postavení ve firmě. Některé podniky využívají **kombinace plošných a pružných výhod**. Díky tomu lze výhody nastavit tak, že část mají zaměstnanci stejnou, jelikož o ni všichni projevují všeobecný zájem a část si individuálně přizpůsobí svým potřebám. (Urban, 2017, s. 146)

#### 4.2.3 Nepeněžní odměny

V rámci nepeněžních odměn lze upokojit rozdílné potřeby pracovníků, mezi které můžeme zahrnout pochvalu, uznání nebo také osobní růst. Tyto odměny se v některých literaturách označují za relační nebo vztahové odměny. Důležitou součástí je uznání za dosažené úspěchy i odvedenou práci, rozvoj pracovníků a zlepšování kvality pracovního i osobního života a nalezení rovnováhy mezi nimi tzv. work-life balance. Nepeněžní odměny vytvářejí motivující pracovní místa s vhodným pracovním prostředím. Na zaměstnance lze působit jak vnějšími podněty (pochvala, uznání), tak i vnitřními podněty (dobrý pocit a smysluplnost vykonané práce). (Armstrong a Taylor, 2015, s. 423)

V rámci individuálních nepeněžních odměn může firma nabízet benefity v oblasti vzdělání a rozvoje:

- **učení se na pracovišti** – odměna ve formě příležitosti k rozvoji dovedností a schopností, která plyne z podstaty pracoviště samého. Rozvoje lze dosáhnout díky řešení problémů a úskalí, které přináší provádění každodenních pracovních činností,
- **výcvik a vzdělání** – klíčovým prvkem celkových odměn je dostupnost vzdělání a výcviku. Za silné motivační faktory lze považovat existenci příležitosti přístupu ke vzdělání, učení se, prohlubování dovedností nebo také zapojení perspektivních zaměstnanců do různých kurzů a programů,
- **řízení pracovního výkonu** – pomocí zpětné vazby lze docílit zlepšení při řízení pracovního výkonu. Pracovník se svým nadřízeným zlepšují komunikaci a dosahují lepších výsledků díky vzájemnému vyjasňování a předávání si informací,
- **rozvoj kariéry** – pro některé pracovníky, je možnost kariérního růstu nezbytnou součástí motivace. Firma, poskytující možnost rozvoje vzdělání a zkušeností pro talentované pracovníky, je schopna podporovat jejich potenciál a připravit je na jakoukoliv úroveň odpovědnosti. (Armstrong, 2009, s. 45)

V rámci společných nepeněžních odměn může firma nabízet benefity v oblasti pracovního prostředí:

- **úspěch** – úspěch je důležitým faktorem v produktivitě, i když každý jedinec tuto potřebu vyžaduje v jiné míře. Lidé s vysokou potřebou úspěchu jsou hnáni kupředu sami sebou, vyhledávají si příležitosti a jsou iniciativní. Za to při nižší míře potřeby úspěchu je potřebou dostatečná motivace a povzbuzování,
- **řízení talentů** – zaměření se na získávání, podporování, motivování a uznávání talentovaných lidí. Důležitou součástí je vytváření pracovních míst, kde budou lidé moci uplatňovat své schopnosti, dovednosti a využijí svůj talent,
- **kvalita pracovního života** – jako odměna může na pracovníky působit také vzhled, vybavenost a kvalita pracovního místa. Vzhled pracovního místa, prostředí a kvalita pracovního života mají velký vliv na výkon zaměstnance,
- **styl a kvalita vedení** – vedoucí pracovníci představují důležitou roli při odměňování. Jejich úkolem je zajištění chodu práce, plnění úkolů a udržování dobrých vztahů

jak s ostatními pracovníky, tak i mezi nimi. Měli by ostatním pracovníkům poskytovat uznání, podporu a pochvalu,

- **základní hodnoty organizace** – řízení odměňování by se mělo řídit základními hodnotami organizace. Tento proces by měl navádět k udržení hodnot a neměly být vzájemným rozporu,
- **vytváření pracovních míst** – důležitou a neodmyslitelnou součástí odměňování jsou pracovní místa. Jejich vytváření má dva hlavní záměry. V první řadě je to uspokojování potřeb organizace, udržování kvality výrobků a služeb. Druhým cílem je udržování pocitu zaměstnanců, že jejich práce je smysluplná, potřebná a úspěšná,
- **uznání** – uznání a pochvala patří mezi nejdůležitější část odměňování. Lidé potřebují vědět nejen to, že úkol splnili správně a jejich práce přinesla výsledky, ale i to, že je jejich úspěch oceňován a někdo je za správně odvedenou práci pochválí,
- **rovnováha mezi pracovním a osobním životem** – firmy se často snaží vybalancovat pracovní a osobní život zaměstnanců a dávají jim najevo, že na výši a složení jejich odměny nemá vliv to, že zůstávají v práci co nejdéle, ale snaží se pracovníky odměňovat i mimo jejich pracovní život. Tohoto se snaží docílit např. pomocí zkrácené nebo flexibilní pracovní doby apod.,
- **právo pracovníka vyjádřit se** – pracovníci by neměli mít pocit, že se ve vztahu k jejich nadřízeným nemohou vyjádřit a podat nějaké námitky, připomínky či návrhy na zlepšení. Firma by měla dát prostor podílet se přímo i nepřímo na rozhodování ve společnosti všem zaměstnancům. (Armstrong, 2009, s. 46)

## 5 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU

Motivační program a řízení personalistiky v podniku jsou vzájemně propojeny a navazují na sebe. Základním předpokladem pro efektivní a fungující motivační program je nezbytně jasná a zřetelná formulace a zveřejnění. Většinou bývá obsažen v pravidlech popisujících zásady a činnosti organizace, kterými se personalisté řídí. Je důležité definovat styl vedení pracovníků, způsob hodnocení dosažených výsledků a zohlednit společné cíle a záměry. Motivační program podniku je specifický a individuální celek, který nelze vytvořit jako obecně platné pokyny. Úkolem je zajištění prosperity podniku, a to díky rovnováze mezi motivací pracovníků k lepšímu výkonu, spokojeností a podmínkami vhodnými pro rozvoj podniku. (Gregar, 2008, s. 39)

Cílem motivačního programu je pozitivně působit pomocí podnětů na pracovníky, jejich chování a tím dosahovat klidných vztahů na pracovišti. Společnost cílí na zmírnění fluktuace zaměstnanců, posílení jejich loajality a podporu osobního i kariérního rozvoje. Optimálně zvolené řešení systému, které slouží k motivaci zaměstnanců, vede k celkové prosperitě podniku. Dále podporuje a motivuje pracovníky k efektivnější výkonnosti a zajišťuje vyšší spokojenost všech zaměstnanců. Motivační program lze charakterizovat jako proces uplatnění vhodných teorií a účinných motivačních nástrojů za účelem dosažení cílů a strategií organizace. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 329)

### 5.1 Příprava a postup tvorby motivačního systému

V rámci motivačního programu se vedení společnosti zaměřuje na rozvoj osobnosti pracovníka v souvislosti s optimálním využíváním jeho pracovní síly. Výsledná struktura musí být rozlišena na základě monitorovaných motivačních zdrojů, individuálních potřeb a zájmů pracovníků. Při tvorbě motivačního programu se nelze zaměřit pouze na odměny finančního charakteru, ale podstatnou část tvoří například kariérní růst pracovníků, vhodné pracovní prostředí a podmínky, efektivní komunikace a pozitivní pracovní vztahy. (Gregar, 2008, s. 39)

Přípravu a postup tvorby motivačního systému lze definovat následujícími etapami:

- **analyzování motivační struktury pracovníků** – jedná se o základní přípravnou fázi. Podává informace o spokojenosti zaměstnanců a zjišťuje úskalí v oblasti motivace,



- **stanovení cílů motivačního programu** – vymezení klíčových oblastí, které chceme pomocí motivačního programu ovlivnit. Jedná se o motivaci k lepšímu výkonu, kvalitní práci a kreativitě,
- **charakterizování současného stavu výkonnosti** – stanovení kritických úkolů, kde pracovníci podávají podprůměrnou výkonnost. Nezbytnou součástí je vymezení žádoucího výkonu pro následné srovnání skutečného a plánovaného stavu,
- **definování stimulačních prostředků** – určení vhodných forem stimulace, kterými dosáhneme žádoucího jednání pracovníků,
- **výběr a uplatnění stimulačních prostředků** – podmíněno dodržováním a plněním stanovených cílů, norem a pravidel,
- **sestavení motivačního programu** – sepsání platného řádu ve formě organizační směrnice, kterou se musí manažeři řídit,
- **představení a seznámení s motivačním programem** – nejvýznamnější krok tvorby motivačního systému. Součástí tohoto procesu je zjištění funkčnosti a pozitivního vlivu programu. Zvolení vhodné formy implementace mezi pracovníky slouží k rozšíření povědomí o existenci motivačního systému. Z dlouhodobého hlediska je nutné počítat s pravidelnou modifikací a změnami na základě vyhodnocení aktuálních potřeb organizace i pracovníků. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 271)

## 6 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Teoretická část bakalářské práce vymezuje základní pojmy, týkající se motivace, řízení lidských zdrojů a jejich odměňování. Definované poznatky, vycházející z literárních zdrojů jsou nezbytným předpokladem k pochopení zkoumané problematiky a vytvoření smysluplné analýzy motivačního systému společnosti.

V úvodní kapitole je věnován prostor důkladnému vymezení pojmů motivace a stimulace. Hlavní rozdíl můžeme sledovat v tom, že motiv je určitá vnitřní pohnutka – chování, jednání, kdežto stimul je chápán jako vnější podnět. I když motivaci chápeme jako vnitřní sílu, je možné ji rozdělit na dva typy – vnější a vnitřní. U vnější motivace jde o podněcování ostatními lidmi s krátkodobým efektem. Vnitřní motivace vychází z práce samotné a jedná se o pocit, který odvedená práce přinese lidem. Druhá kapitola obsahuje souhrn a vysvětlení základních motivačních teorií, jako jsou Maslowova teorie potřeb, McGregorova teorie XY, Herzbergova dvoufaktorová teorie a Vroomova teorie očekávání.

Kapitola řízení lidských zdrojů se zabývá personální činností a vedením lidí. Hlavním cílem je vytvoření systému řízení lidí, který bude respektovat a podporovat cíle společnosti. Mezi další cíle lze zařadit vytvoření příjemného pracovního prostředí a tím přispívat k vyšší výkonnosti pracovníků. Mezi základní činnosti řízení lidských zdrojů řadíme tvorbu a analýzu pracovních míst, dále plánování lidských zdrojů a následně obsazení volných míst. Další nedílnou součástí je řízení výkonu pracovníků, jejich odměňování a zajištění vzdělání a péče.

Čtvrtá kapitola vysvětluje systém odměňování pracovníků. Správně sestavený systém musí mít prvky spravedlnosti, jednoduchosti, logiky a musí vycházet z finančních možností podniku. Souhrn všech odměn, které jsou zaměstnanci poskytovány se nazývá celková odměna, ta se skládá z peněžních a nepeněžních odměn. Za peněžní odměny se považují odměny finančního charakteru (mzda, plat) a zaměstnanecké výhody (dovolená, zdravotní péče). U nepeněžních odměn se jedná o výhody v oblasti vzdělání a rozvoje (výcvik, rozvoj kariéry) a pracovní prostředí (uznání, úspěch), které nemají finanční podobu.

Závěrečnou kapitolou teoretických poznatků je motivační program podniku. Jedná se o stručný popis toho, jak přistupovat k přípravě a tvorbě motivačního systému. Kapitola je souhrnem všeobecných kroků, které podnik musí vykonat, aby vytvořil optimálně sestavený motivační systém.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI LINASET A.S.

Linaset a.s. je česká firma, která sídlí v Budišově nad Budišovkou. Má 2 výrobní závody, jeden v již zmíněném Budišově nad Budišovkou a jeden závod v Bruntále. Firma zaměstnává celkem 596 zaměstnanců, z toho 329 v Budišově nad Budišovkou a 267 v Bruntále. Hlavním předmětem podnikání firmy je průmyslová výroba výrobků z termosetů a termoplastů včetně jejich montáže a výroby.

Společnost Linaset působí na trhu již více než 65 let. Jsou tradičním, plně integrovaným dodavatelem komplexních projektů pro automotive a jiné průmyslové obory. Vyrábí vysoce jakostní technické výlisky, vstřikovací formy pro zpracování termoplastů a termosetů a kompletují konstrukční sestavy, finální výrobky a domácí spotřebiče. Výrobky a služby nabízí za trvale konkurenceschopné ceny. (Interní materiály společnosti)

### Portfolio výroby:

- výroba lisovacích a vstřikovacích forem,
- výroba technických výlisků technologií vstřikování termoplastů,
- výroba technických výlisků technologií vstřikování a přímého lisování termosetů včetně BMC a SMC materiálů,
- montáže komponentů včetně ultrazvukového svařování a potisku laserem a tampoprintem,
- výroba domácích spotřebičů,
- opravy forem a nástrojů. (Interní materiály společnosti)

### 7.1 Historie společnosti

Závod LINASET a.s. Budišov nad Budišovkou byl založen 1. prosince 1993 podle § 172 Obchodního zákoníku Fondem národního majetku ČR, na který přešel majetek státního podniku Linaset Budišov nad Budišovkou zápisem do obchodního rejstříku u Okresního soudu v Ostravě, oddílu B a vložce č. 673 ze dne 18. listopadu 1993. Předtím již společnost fungovala od roku 1956 jako člen skupiny LNH Vrbno pod Pradědem. (Interní materiály společnosti)

- **1956 - Vznik prvního závodu společnosti**

Zahajují výrobu jako člen skupiny výrobců plastových dílů LNH Vrbno pod Pradědem. Zpracovávají termosety technologií přímého lisování a přetlačování.

- **1958 - Vlastní výroba forem**

Aby podpořili stávající sériovou výrobu termosetových dílů, rozšířili nabídku o výrobu forem ve vlastní nástrojárně.

- **1984 - Vstřikování termosetů**

Rozšiřují používané výrobní technologie a zahajují zpracování termosetů vstřikováním. Jsou tradičním dodavatel termosetových dílů pro elektrotechnický průmysl.

- **1991 - Vstřikování plastů**

Vzhledem k rostoucí poptávce na trhu zařazují do svého výrobního programu technologii vstřikování termoplastových materiálů a zřizují první montážní linky.

- **1993 - Vzniká Linaset, a.s.**

V procesu privatizace státního podniku Linaset vzniká nová akciová společnost. Firma dále posilují svou orientaci na automobilový průmysl.

- **1994 - Zavádí ISO 9001**

Vždy kladli velký důraz na kvalitu svých výrobků a služeb. Proto zavádí jako první plastikářská společnost v České republice systém řízení kvality dle normy ISO 9001.

- **2001 - Výroba spotřebičů**

Rozšiřují výrobu a otevírají druhý výrobní závod v Bruntále. Zahajují výrobu pro nový tržní segment domácích spotřebičů.

- **2003 - ISO/TS 16949:2002**

Vzhledem k stále rostoucímu objemu dodávek do automobilového průmyslu zavádí systém řízení kvality dle normy ISO/TS 16949:2002.

- **2006 - ISO 14001:2004**

Integrovaný systém managementu doplnili o normy řízení kvality životního prostředí a bezpečnosti práce dle norem ISO 14001:2004 a OHSAS 18001:1999.

- **2007 - Nová vstříkovna**

S ohledem na stále rostoucí požadavky jejich zákazníků otevírají třetí výrobní závod společnosti v Bruntále. V závodě bude umístěna nová vstříkovna termoplastů.

- **2009 - Rozšíření nástrojárny**

Investují 40 mil. Kč do špičkového strojního vybavení. Nově jsou schopni vyrábět vstříkovací formy do velikosti 10 tun.

- **2012 - Implementace CATIA**

Pro konstrukci a výrobu vstříkovacích forem zavádí nejmodernější softwarovou platformu Catia. Pro podporu projektového řízení zprovozňují software SmarTeam.

- **2014 - Zavádí MES**

Pro podporu řízení efektivity a kvality výroby zavádí MES PM Toolkit. Systém realizuje v reálném čase komplexní sběr procesních parametrů ve výrobě, jejich analýzu a vizualizaci výroby.

- **2016 - Nový sklad**

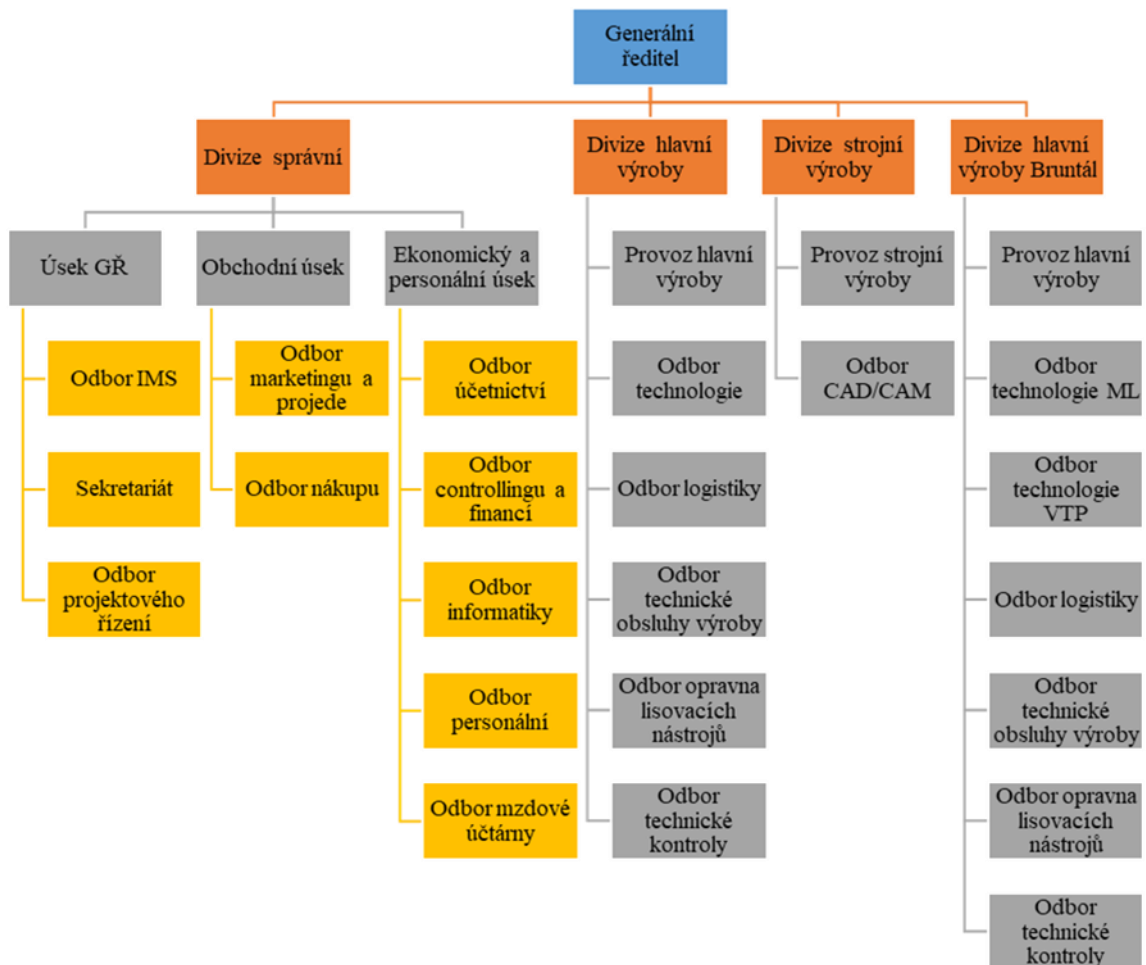
Trvalý nárůst objemu výroby a zvyšující se požadavky na optimalizaci logistických procesů si vyžádali rozšíření a modernizaci skladovací kapacity. V závodě Budišov nad Budišovkou otevřeli nový moderní sklad o kapacitě 2 050 paletových míst.

- **2018 - Nová výrobní hala**

Otevírají nejmodernější výrobní provoz pro vstříkování plastů v ČR. Výrobní hala je vybavena špičkovými technologiemi a splňuje vysoké standardy na jakost produkce. Součástí investice je i nové logistické centrum a rozšířené zázemí pro zaměstnance. (Interní materiály společnosti)

## **7.2 Organizační struktura společnosti**

Firma Linaset a.s. využívá liniovou organizační strukturu. Generální ředitel rozdává úkoly do jednotlivých divizí a zodpovídá za celý provoz firmy.



Graf 1 - Organizační struktura společnosti (Interní materiály společnosti)

Generálním ředitelem společnosti je Jan Čep. Ten řídí činnost akciové společnosti na základě rozhodnutí valné hromady. Za svou činnost je odpovědný představenstvu akciové společnosti, která jej jmenuje a odvolává. Rozhoduje o všech strategických a taktických otázkách. Pravomoci a povinnosti generálního ředitele jsou vymezeny a schváleny představenstvem akciové společnosti formou manažerské smlouvy. (Interní materiály společnosti)

Generální ředitel přenáší výkon své funkce na jednotlivé vedoucí divizí podle odborné příslušnosti. Jeho zástupci, kteří jej zastupují v době jeho nepřítomnosti nebo zaneprázdnění, jsou:

- ekonomický a personální ředitel,
- obchodní ředitel,
- ředitel divize hlavní výroby,

- ředitel divize strojní výroby,
- ředitel divize hlavní výroby Bruntál.

Tyto své zástupce jmenuje a odvolává generální ředitel. Jejich pravomoci a povinnosti jsou stanoveny v popisech funkčních míst.

Zvláštní postavení v řízení akciové společnosti mají vedení technické kontroly na jednotlivých výrobních divizích, kteří mají právo v případě zjištění vadného produktu, vadného technologického postupu nebo operace pozastavit uvolnění materiálu do výroby, výrobu a expedici vadných produktů. (Interní materiály společnosti)

### 7.3 SWOT analýza

SWOT analýza slouží společnosti k přezkoumání její aktuální situace na trhu. Zkoumány jsou v rámci této analýzy čtyři důležité faktory ovlivňující postavení firmy na trhu, její konkurenceschopnost a celkové hospodaření. Součástí této metody určujeme silné stránky (strengths) a slabé stránky (weaknesses), na které působí vnitřní faktory společnosti. Je důležité si uvědomit, že na společnost působí také vnější faktory, kde firma nalézá své příležitosti (opportunities) a hrozby (threats).

Tabulka 1 - SWOT analýza společnosti (Vlastní zpracování)

<i><b>Silné stránky</b></i>	<i><b>Slabé stránky</b></i>	<i>Interní faktory</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• jeden z největších zaměstnavatelů v okolí</li> <li>• dlouholetá pozice na trhu</li> <li>• široké portfolio zahraničních odběratelů</li> <li>• vysoce kvalifikovaná výroba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pokles počtu zaměstnanců</li> <li>• velká fluktuace zaměstnanců na dělnických pozicích</li> <li>• špatné řízení zásob (nedostatek materiálu)</li> <li>• špatná dopravní dostupnost závodu Budišov nad Budišovkou</li> </ul>	
<i><b>Příležitosti</b></i>	<i><b>Hrozby</b></i>	<i>Externí faktory</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nové technologie ve výrobě</li> <li>• dotační programy</li> <li>• růst poptávky a zájem nových zákazníků</li> <li>• úbytek konkurence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nespolehlivost dodavatelů materiálu</li> <li>• výskyt nákazy Covid-19</li> <li>• vládní nařízení</li> <li>• měnové riziko (změny kurzu měn při zahraničních obchodech)</li> </ul>	



Za silné stránky společnosti lze bezpochyby považovat fakt, že se jedná o jednoho z největších zaměstnavatelů v okolí. Firma své výrobky poskytuje především zahraničním odběratelům – mezi nejvýznamnější patří Bosch, Hella, Continental a další. Nejzásadnější slabou stránkou je pro firmu razantní fluktuace zaměstnanců na dělnických pozicích, se kterou se dlouhodobě potýká a nedaří se ji zlepšit. Z důvodu špatné optimalizace výše zásob, což přímo souvisí s počtem a velikostí objednávek, dochází k nedostatku materiálu na skladu.

Jako hlavní příležitost podniku lze považovat zavedení nových technologií ve výrobě. Touto technologií by mohla být například alespoň částečná automatizace oddělení výrobní linky, kde většina zaměstnanců provádí mechanickou práci. Díky tomuto kroku by bylo možné snížit zmetkovost výroby a dosáhnout tak efektivnější práce. Další příležitostí jsou pro firmu dotační programy, které již v minulosti využívala. Z důvodu velkého podílu zahraničních obchodů lze za hrozbu společnosti považovat měnové riziko. Nejaktuálnější hrozbou, která firmu může zasáhnout je výskyt nákazy Covid-19 mezi zaměstnanci, následné reakce společnosti pozastavením výroby a neschopností plnění zakázek.

Ze SWOT analýzy je možné společnosti doporučit, aby se zaměřila na nové zákazníky a díky nim případně navýšila produkci. Na zákazníky by firma mohla zapůsobit pomocí své vysoce kvalifikované výroby a dlouholeté zkušenosti, kterou získala letitým působením na trhu. Dále by bylo vhodné, aby podnik optimalizoval vztahy s dodavateli materiálu do výroby a tím eliminoval riziko nedostatku materiálu na skladu.

#### **7.4 Vybrané personální ukazatele**

V rámci následující kapitoly je zpracována analýza a přehled personálních ukazatelů společnosti Linaset a.s a jejich výsledků hospodaření. Tyto údaje byly získány z výročních zpráv z posledních čtyř let.

V následující tabulce č. 2 je možné vidět, že v letech 2016 – 2018 každoročně stoupal počet zaměstnanců. V roce 2019 počet zaměstnanců mírně klesl. Tento fakt může být zapříčiněn fluktuací zaměstnanců, se kterou se firma potýká. Dle doplňujících informací, které byla firma schopna poskytnout, byl průměrný počet zaměstnanců v roce 2020 ve výši 548. Fluktuace zaměstnanců v roce 2019 dle vypočteného ukazatele činila 5,8 %, tato hodnota se považuje za optimální. Zásadní rozdíl v míře fluktuace nastal v roce 2020, kdy se její hodnota dostala na 13,5 %. Oproti roku 2019 tento ukazatel vzrostl skoro 2,5 krát. Průměrný počet zaměstnanců v letech 2018 – 2020 klesl o 20 %. Lze předpokládat, že v roce 2021

bude kvůli výskytu nákazy Covid-19 počet zaměstnanců stále klesat. Dále je možné si všimnout meziročního poklesu sociálních nákladů, mezi které se řadí různé benefity, které firma zaměstnancům poskytuje. Tato skutečnost mohla nastat z důvodu nedostatečného využívání zaměstnaneckých benefitů. Dále mohla nastat situace, kdy zaměstnanci neměli v aktuálních letech, kdy sociální náklady klesají různá životní jubilea, případně se nevypláceli v takové výši jako předchozí roky odměny za věrnost.

Tabulka 2 - Údaje o zaměstnancích (Vlastní zpracování)

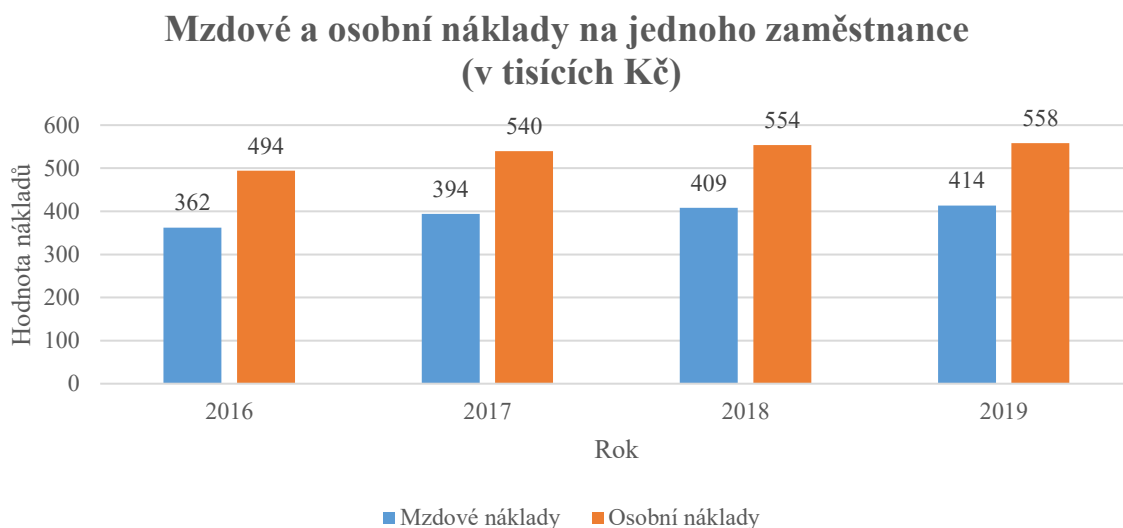
(v tisících Kč)	2016	2017	2018	2019
<b>Průměrný počet zaměstnanců</b>	577	623	658	622
<b>Z toho dělnické profese</b>	412	448	473	442
<b>Z toho THP</b>	165	176	185	180
<b>Odměny členům orgánů společnosti</b>	4 804	4 830	1 980	1 980
<b>Mzdové náklady</b>	209 129	227 372	235 720	238 645
<b>Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění</b>	69 573	77 911	80 361	80 053
<b>Sociální náklady</b>	1 551	1 414	1 498	1 375
<b>Osobní náklady celkem</b>	285 057	311 527	319 559	322 053

Pro potřebu následné analýzy můžeme v následující tabulce nalézt výnosy, náklady a hospodářský výsledek před zdaněním v letech 2016 – 2019.

Tabulka 3 – Výsledek hospodaření společnosti (Vlastní zpracování)

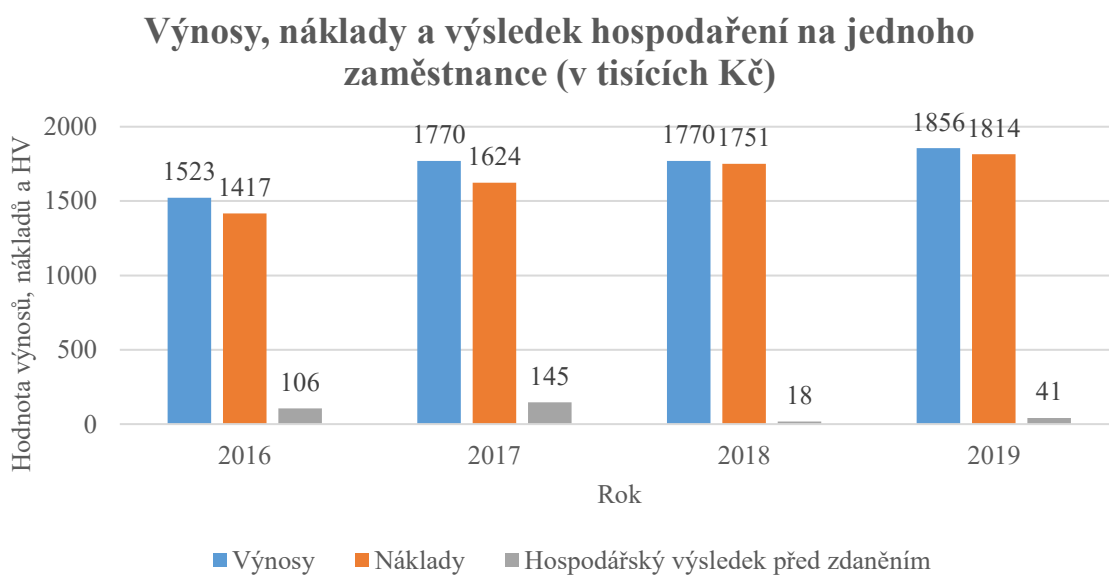
(v tisících Kč)	2016	2017	2018	2019
<b>Výnosy</b>	878 819	1 021 076	1 021 089	1 070 683
<b>Náklady</b>	817 802	937 150	1 010 570	1 046 867
<b>Hospodářský výsledek před zdaněním</b>	61 017	83 926	10 519	23 816

V grafu č. 2 je možné vidět, že osobní i mzdové náklady na zaměstnance meziročně rostou. Růst těchto nákladů se postupně zpomaluje. Nejvyšší mzdové náklady byly v roce 2019 a to ve výši 414 tisíc Kč ročně na jednoho zaměstnance. Tyto náklady však vzrostly pouze o 5 tisíc Kč oproti roku 2018. Tato skutečnost není zrovna příznivá, jelikož se jedná o meziroční růst, který sotva přesáhne 1 %. U osobních nákladů na jednoho zaměstnance je situace naprosto stejná jako u mzdových nákladů. Jedná se zde sice o meziroční růst, ale tento růst je velmi pomalý.



Graf 2 - Mzdové a osobní náklady na jednoho zaměstnance (Vlastní zpracování)

Pokud se jedná o vývoj výsledku hospodaření v čase, sledujeme zde kolísavý vývoj. V letech 2016 – 2017 výsledek hospodaření rostl, kdežto v roce 2018 vidíme velký propad a to o 87,5 %. Za pozitivní informaci lze považovat, že se firma každý rok ocitla v zisku. Není jisté, že v letech 2020 a 2021 bude finanční situace podobná, a to díky zvýšeným nákladům, které firma měla z důvodu výskytu nákazy Covid-19 a také nižším tržbám, kvůli nestabilitě firemních dodavatelů. Při porovnání grafu č. 2 a grafu č. 3 jsem zaznamenala, že skoro třetinu veškerých firemních nákladů tvoří osobní náklady zaměstnanců.



Graf 3 – Výnosy, náklady a výsledek hospodaření na jednoho zaměstnance (Vlastní zpracování)

Finanční situaci podniku je možné hodnotit pozitivně. Firma se v analyzovaných letech pohybovala každý rok v zisku, na druhou stranu tento zisk bohužel meziročně nestoupal. Nelze s jistotou předpokládat, že firma bude v takovéto finanční situaci i následující roky, proto je důležité zvažovat některá opatření, která by firmě zajistila zisk pro další období. Z personálního hlediska není situace tak stabilní, jak by se předpokládalo. Mzdové náklady sice meziročně rostou, což znamená, že firma zaměstnancům zvyšuje mzdy, ale rostou velmi pomalým tempem. Počet zaměstnanců taktéž není stabilní, což značí situaci, proti které se firma snaží bojovat a dlouhý čas se s ní potýká.

## 8 SOUČASNÝ STAV MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI

Společnost Linaset a. s. aktualizuje svůj motivační program každý rok a je obsažen v rámci kolektivní smlouvy, kde je možné nalézt i zákonem stanovené příplatky ke mzdě. Za účelem lepší srozumitelnosti je kapitola věnovaná motivačnímu systému rozdělena na dvě části. První část obsahuje motivační program společnosti a výčet dostupných benefitů. V druhé podkapitole je věnována pozornost systému prémie a způsobu stanovení těchto peněžních odměn.

Na přání společnosti byla provedena analýza motivačního systému s cílem zjištění aktuální míry spokojenosti a nalezení příčin vysoké fluktuace zaměstnanců. Z důvodu nedostatečných financí musela firma v nedávné době zavést opatření a zrušit některé, pro zaměstnance, velmi důležité benefity. Jedním z nejdůležitějších benefitů byl příspěvek na závodní stravování.

### 8.1 Motivační program společnosti

V rámci motivačního programu pro rok 2021 se společnost rozhodla poskytnout zaměstnancům následujících deset benefitů:

#### 1. Kvalita práce

Cílem je zvýšení kvality práce. Zaměstnanci s nejlepší kvalitou práce dle kritérií stanovených pro jednotlivá střediska budou odměněni čtvrtletní finanční odměnou za kvalitu práce ve výši 1000,- Kč na zaměstnance. (Interní materiály společnosti)

Počet vyhodnocených zaměstnanců za středisko je stanoven dle směnného provozu (počtu směn) na jednotlivých střediscích, tzn. v rámci střediska je zaveden 3 směnný provoz – budou vyhodnoceni 3 zaměstnanci, v rámci střediska je zaveden 4 směnný provoz (nepřetržitý provoz) – budou vyhodnoceni 4 zaměstnanci. (Interní materiály společnosti)

#### 2. Pracovní nasazení

Cílem je snížit absenci. Dvě účetní střediska nebo skupiny účetních středisek s nejnižší mírou absence získají finanční odměnu 500,- Kč pro každého zaměstnance, který je zařazen v daném středisku/skupině středisek k poslednímu dni hodnoceného měsíce. Odměna nebude připsána zaměstnanci vítězného střediska, který byl celý měsíc v pracovní neschopnosti. (Interní materiály společnosti)

Hodnoceným obdobím je kalendářní měsíc. Odměny budou zahrnuty do zúčtování mzdy a vyplaceny v následujícím měsíci. (Interní materiály společnosti)

### **3. Trvalé zlepšování v oblasti výroby**

Cílem je zajistit aktivní účast zaměstnanců na programu trvalého zlepšování. Náměty na zlepšení podávají zaměstnanci u svých vedoucích, kteří je vyhodnotí a efektivní náměty předají generálnímu řediteli. Přijatý námět bude ohodnocen odměnou ve výši 250,- Kč. (Interní materiály společnosti)

Realizované náměty budou průběžně vyhodnocovány dle hodnotících kritérií a příslušným vedoucím finančně ohodnoceny s ohledem na přínos pro Linaset a.s. (Interní materiály společnosti)

Kritéria hodnocení:

- zvýšení efektivity, produktivity výroby,
- podstatné zvýšení kvality produktu. (Interní materiály společnosti)

### **4. Dodržování zásad 5S**

Cílem je zlepšení pracovního prostředí a snížení rizik úrazů. Pověření zaměstnanci pro kontrolu dodržování zásad 5S v termínech stanovených plánem kontrol 5S, vyhodnotí dle hodnotících kritérií plnění stanoveného % cíle na jednotlivých útvarech, kde je metoda 5S zavedena. Výsledky jednotlivých kontrol budou předány personálnímu odboru, který zajistí podklady pro výplatu odměny. (Interní materiály společnosti)

Útvaru, který dosáhne stanoveného cíle alespoň 1x za kalendářní čtvrtletí, bude přidělena čtvrtletní odměna ve výši 500,- Kč na zaměstnance. Tuto odměnu přerozdělí vedoucí útvaru (mistr), a to až do výše 2000,- Kč na zaměstnance dle podílu dodržování zásad metod 5S. (Interní materiály společnosti)

Hodnoceným obdobím je kalendářní čtvrtletí. Odměna příslušnému útvaru bude vyplácená čtvrtletně za předpokladu, že stanovený cíl 5S bude splněn alespoň 1x za hodnocené období. (Interní materiály společnosti)

### **5. BOZP a PO, prevence rizik**

Cílem je maximální zlepšení podmínek pro bezpečnou práci zaměstnanců Linaset a.s. v souladu s aktuálním stavem legislativy v návaznosti na směrnice EU a technická zlepšení přípravků a nástrojů za účelem snížení rizik BOZP. Náměty na zlepšení podmínek

pro bezpečnou práci podávají zaměstnanci u svých vedoucích, kteří je ve spolupráci s Technikem BOZP a PO vyhodnotí a efektivní náměty předají generálnímu řediteli. Přijatý námět bude Ohodnocen odměnou ve výši 250,- Kč. Vyplácení odměny je podmíněno vyhodnocením námětu Technikem BOZP a PO. (Interní materiály společnosti)

Realizované náměty, které budou mít za následek minimalizaci rizik na pracovištích, snižování úrazovosti a nemocí s povoláním budou na základě hodnotících kritérií průběžně vyhodnoceny a příslušným vedoucím finančně ohodnoceny s ohledem na přínos pro Linaset a.s. (Interní materiály společnosti)

Kritéria hodnocení:

- přínos pro zlepšení podmínek pro bezpečnou práci zaměstnanců Linaset a.s.,
- snížení rizik BOZP a PO. (Interní materiály společnosti)

#### **6. Životní prostředí, nakládání s odpady, snižování emisí škodlivin**

Cílem je ve všech činnostech a.s. realizovat opatření na ochranu životního prostředí, včetně nakládání s odpady, zamezení havarijním stavům. Náměty na zlepšení úrovně životního prostředí podávají zaměstnanci u svých vedoucích, kteří je ve spolupráci s technikem EMS vyhodnotí a efektivní náměty předají generálnímu řediteli. Přijatý námět bude ohodnocen odměnou ve výši 250,- Kč. Vyplácení odměny je podmíněno vyhodnocením námětu technikem EMS. (Interní materiály společnosti)

Realizované náměty, které budou mít za následek zvýšení úrovně životního prostředí na pracovištích, snížení emisí škodlivin, odpadů, budou na základě hodnotících kritérií průběžně vyhodnoceny a příslušným vedoucím finančně ohodnoceny s ohledem na přínos pro Linaset a.s. (Interní materiály společnosti)

Kritéria hodnocení:

- zlepšování péče o životní prostředí, úspory energií a přírodních zdrojů,
- snížení emisí do ovzduší a skládkovaných odpadů. (Interní materiály společnosti)

#### **7. Vzdělání**

Cílem je zlepšení úrovně kvalifikace a znalostí zaměstnanců Linaset a.s. Zaměstnanci, kteří budou vyhodnoceni vedoucími jako nejlepší a perspektivní, budou zařazeni do skupiny „osobního rozvoje zaměstnanců“, kterým bude Linaset a.s. hradit mimořádné vzdělání dle rozhodnutí vedení Linaset a.s. (Interní materiály společnosti)

Kritéria hodnocení:

- aktivita v oblasti vzdělávání (sebevzdělávání),
- podíl na firemním vzdělávání zaměstnanců (interní lektori),
- leadership – vedení spolupracovníků v řešení odborných a problémových oblastí práce. (Interní materiály společnosti)

## **8. Sociální**

Cílem je zvýšení úrovně sociálních výhod zaměstnanců. Linaset a.s. pro naplňování zvyšování sociálních výhod přijímá tato opatření:

- 25 dní dovolené,
- nejlepším zaměstnancům s pracovní smlouvou na dobu určitou navrhnout uzavření smlouvy na dobu neurčitou,
- odměny při významných životních jubileích,
- odměny při odchodu do důchodu,
- věrnostní odměny,
- možnost využití zaměstnaneckého programu mobilního operátora O2-Family. (Interní materiály společnosti)

## **9. Ekonomická oblast, snižování nákladů, úspory materiálů**

Cílem je minimalizace nákladů a zvýšení materiálových úspor. Náměty na snižování nákladů, úsporu materiálu podávají zaměstnanci u svých vedoucích, kteří je vyhodnotí a efektivní náměty předají generálnímu řediteli. Přijatý námět bude ohodnocen odměnou ve výši 250,- Kč. (Interní materiály společnosti)

Realizované náměty budou průběžně vyhodnocovány a dle hodnotících kritérií příslušným vedoucím finančně ohodnoceny s ohledem na přínos pro Linaset a.s. (Interní materiály společnosti)

Kritéria hodnocení:

- vynaložené náklady,
- materiálůvé úspory. (Interní materiály společnosti)



## 10. Organizační opatření

Cílem je zlepšení úrovně organizace práce Linaset a.s. Návrhy na zlepšování efektivity organizace útvarů Linaset a.s. předkládají vedoucí pracovníci generálnímu řediteli, který tyto návrhy vyhodnotí a realizované nejlepší organizační změně přidělí řešitelskému týmu roční odměnu ve výši až 5000,- Kč. (Interní materiály společnosti)

### 8.2 Systém prémie

Jako forma motivace k lepším a efektivnějším pracovním výkonům slouží ve firmě také peněžní částka přiznaná ke mzdě ve formě prémie. To, jakým způsobem jsou prémie vypočítány, jaké je jejich základní sazba, způsob stanovení či podmínky jejich výplaty stanovuje prémieový řád, se kterým jsou všichni zaměstnanci pravidelně seznamováni. (Interní materiály společnosti)

Základní sazbu prémie zaměstnance tvoří procento z tarifních nebo úkolových mezd. Pro všechny zaměstnance firmy, kteří jsou odměňováni časovou, úkolovou i měsíční mzdou je stanovena pro období platnosti prémieového řádu základní sazba prémie ve výši 25 %. Celková prémie zaměstnance je základní sazba prémie v Kč za odpracované hodiny v hodnoceném období při splnění stanovených ukazatelů na 100 %. Při neplnění některého ze stanovených ukazatelů je základní sazba prémie snížena dle vyhodnocení jednotlivých ukazatelů, které jsou stanoveny dále v Kč za odpracované hodiny v hodnoceném období. (Interní materiály společnosti)

Zaměstnanci Linaset a.s. jsou rozděleni do prémieových skupin. Pro každou prémieovou skupinu jsou stanoveny ukazatele, jejich hodnoty plnění a procentuální váha z celkových prémie. (Interní materiály společnosti)

Pro výpočet prémie platí následující:

- pokud je zisk za sledované období splněn přiznává se 50 % resp. 70 % za splnění zisku, a dále pak až 50 % resp. 30 % dle vyhodnocení plnění dalších stanovených ukazatelů,
- není-li zisk splněn, přiznává se 0 % za ukazatel zisku, a dále pak až 25 % dle vyhodnocení plnění dalších stanovených ukazatelů. Váhy ukazatelů se v tomto případě proporcionálně snižují tak, aby byly v kumulaci s váhou 25 %,

- prémie se při splnění ukazatelů hodnotí za každý ukazatel zvlášť. Pro hodnocení dle ukazatelů není podmínkou splnění všech ukazatelů. (Interní materiály společnosti)

Zisk je splněn tehdy, je-li výsledek měsíce příslušné divize nebo podniku kladný a zároveň je kumulativní zisk větší, případně roven plánu kumulativního zisku. (Interní materiály společnosti)

Hodnoceným obdobím je kalendářní měsíc. Z hodnoceného měsíce vzejdou procentuální hodnoty prémie pro jednotlivé premiové skupiny. Tyto hodnoty jsou použity pro rozdělení prémie v měsíci bezprostředně následujícím po posledním hodnoceném měsíčním období. Po krácení o neodpracované hodiny a přerozdělení jsou ve stejném měsíci zahrnuty do mzdy a vyplaceny. Např: hodnoceno bylo naposledy období měsíce dubna s výsledkem 75 % prémie. Hodnota 75 % se použije pro krácení dle odpracovaných hodin a přerozdělení ze strany nadřízeného v měsíci květnu. Výsledné prémie jsou zahrnuty do mezd za měsíc květen a ve výplatním termínu vyplaceny. (Interní materiály společnosti)

#### **Příklad výpočtu měsíční prémie**

Má-li zaměstnanec za poslední čtvrtletí průměrnou měsíční mzdu 20 000 Kč a měsíční prémie vyhodnocená za pracovní výkony v dubnu 2021 je dle zdrojové tabulky (Příloha P I) stanovena na 100 %, znamená to, že zaměstnanci bude vyplacena prémie ve finanční výši 5 000 Kč. Hodnocená prémie bude zahrnuta ve výplatě za měsíc květen 2021.

### **8.3 Vyhodnocení aktuálního motivačního programu**

Aktuální motivační systém, který firma nabízí pracovníkům má své kladné i záporné stránky. Za velkou výhodou bych považovala férovost zaměstnaneckých benefitů. Společnost si cení zaměstnanců, kteří u nich pracují delší dobu, odměňuje je za jejich stabilitu finančním příspěvkem ve formě věrnostních odměn. Za další výhodou systému považuji finanční odměnu, která je pracovníkům poskytována při dožití určitého životního jubilea. Výše této finanční výhody se opět odvíjí od délky pracovního poměru. Dále zaměstnancům poskytuje dovolenou, která je nad rámec zákonných podmínek, a to o celou čtvrtinu (5 pracovních dní).

Na druhou stranu spatřuji v motivačním systému jisté nevýhody, na základě kterých budou vypracovány návrhy na zlepšení. Jedním z negativů je nesrozumitelnost a složitost zaměstnaneckých benefitů týkajících se odměn za návrhy na zlepšení v různých oblastech výroby atd. Z rozhovorů s vybranými zaměstnanci jsem se dozvěděla, že tyto benefity

převážně nejsou využívány. Dle mého názoru mají zaměstnanci s těmito návrhy mnoho práce a výsledná odměna pro ně není dostačující. Dalším velkým nedostatkem je absence příspěvku na stravování. Zaměstnanci byli dlouhé roky zvyklí na závodní stravování, které bylo předminulý rok, tj. rok 2019, zrušeno a nebylo ničím nahrazeno. Jakýkoliv způsob příspěvku na stravování je z mého pohledu jedním ze základních zaměstnaneckých benefitů, který by neměl ve větších firmách jako je Linaset a.s. chybět.

## 9 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

V rámci bakalářské práce bylo s vedením společnosti dohodnuto přezkoumaní motivačního systému pracovníků, kteří jsou zaměstnáni na pracovní pozici výrobní dělník. V rámci průzkumu jsem se zaměřila pouze na zkoumání spokojenosti s motivačním programem v závodě v Budišově nad Budišovkou, jelikož zde dochází k vysoké fluktuaci zaměstnanců na této pracovní pozici. V závodě v Bruntále tento problém firma v takové míře nezaznamenává.

Za hlavní cíl dotazníkového šetření bylo zvoleno zjištění spokojenosti zaměstnanců s aktuálním stavem a strukturou motivačního programu, který pro rok 2021 firma stanovila. Tohoto zjištění jsem se snažila dosáhnout pomocí dotazníkové šetření. Pomocí dotazníku jsem se také snažila zjistit, jaké nové motivační faktory by zaměstnanci uvítali a upřednostnili před stávajícími.

### 9.1 Výzkumné otázky

Součástí výzkumného šetření spokojenosti s motivačním programem byly stanoveny čtyři výzkumné otázky, jejichž výsledky vychází z dat získaných dotazníkovým průzkumem.

Výzkumná otázka V1 – Většina zaměstnanců není spokojena s výší svého finančního ohodnocení.

Lze očekávat, že nespokojenost s výší finančních odměn a touhu po jejím růstu bude upřednostňovat drtivá většina dotazovaných pracovníků. Preference vyššího finančního ohodnocení nemusí nutně znamenat nízkou mzdu.

Výzkumná otázka V2 – Více než polovina pracovníků je spokojena s úrovní vztahů se svými nadřízenými.

V rámci udržování dobrých pracovních vztahů je důležité, aby nadřízení projevovali zájem o zaměstnance, uplatňovali kolegiální přístup a rovnost na pracovišti.

Výzkumná otázka V3 – Zaměstnanci jsou ze všech nabízených zaměstnaneckých benefitů nejvíce spokojeni s poskytovanými 25 dny dovolené.

U tohoto benefitu se předpokládá největší popularita z kompletního nabízeného výběru. Možnost odpočinku a volného času nad rámec zákonných podmínek je velkým benefitem, který většina zaměstnanců s radostí ocení.

Výzkumná otázka V4 – Pracovníci by uvítali spíše zavedení stravenkového systému než příspěvek na závodní stravování.

Z mého pohledu považuji absenci jakéhokoliv příspěvku na stravování za velký nedostatek motivačního programu. Stravenkový systém je oproti závodnímu stravování univerzálnější a lze ho využívat dle vlastních potřeb.

## 9.2 Průběh dotazníkového šetření

Ve výrobním závodu v Budišově nad Budišovkou firma zaměstnává 71 výrobních dělníků. Z důvodu aktuální pandemické situace bylo obtížné zastihnout všechny zaměstnance v práci. Dotazník byl mezi zaměstnance distribuován v týdnu od 8. února 2021 do 12. února 2021. V tomto období nebylo přítomno 21 zaměstnanců z důvodu pracovní neschopnosti. Z toho vyplývá, že dotazník byl poskytnut 50 zaměstnancům. Po vypršení lhůty bylo navraceno 43 plně vyplněných dotazníků. Celková návratnost poskytnutého dotazníku dělá 86 %.

Po přezkoumání všech možností bylo společně s vedením společnosti určeno, že nejlepším způsobem na distribuci dotazníků bude tištěná forma (Příloha P II). Dotazníky byly předány na personální oddělení, které je dále poskytlo mezi zaměstnance.

## 9.3 Struktura dotazníku

Sestavení dotazníku a všechny jeho náležitosti byly konzultovány s personální vedoucí společnosti. Z důvodu přesnosti odpovědí a zachování soukromí byl dotazník vyplňován anonymně. Dotazník byl rozdělen na dvě části – identifikační otázky a otázky týkající se motivačního systému. První část dotazníku je věnována pěti identifikačním otázkám. Druhá část se věnuje motivačnímu systému. V této části se objevují otázky na zhodnocení aktuálního motivačního systému a návrhy, které by zaměstnanci uvítali.

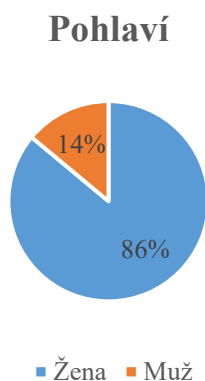
Dotazník se skládá z devíti otázek, které jsou uzavřené a zároveň povinné. Na konci dotazníku je možné nalézt jednu otevřenou nepovinnou otázku, kde mohou zaměstnanci vyjádřit svůj názor či napsat nějakou připomínku, změnu nebo návrh. V dotazníku byly zvoleny otázky, kde je možnost pouze jedné správné odpovědi. U otázek týkajících se motivačního systému bylo použito hodnotících škál, kde měli pracovníci na výběr ze škály 1 – 5. Lichý počet hodnotící škály byl zvolen, aby měli zaměstnanci možnost využít neutrálního názoru a nebyli přinuceni k výběru některé odpovědi.

## 9.4 Shrnutí výsledků výzkumu

Údaje získané dotazníkovým šetřením jsou po jednotlivých otázkách vyhodnoceny a současně i graficky znázorněny. Zdrojové tabulky k jednotlivým otázkám jsou pro lepší přehlednost a srozumitelnost zaznamenány v Příloze P III.

### Pohlaví

Jelikož se jedná o výrobní firmu, kde je většina pracovních procesů prováděna za obsluhy výrobních strojů a linek, nejedná se o fyzicky náročnou práci, kterou by nezvládaly ženy. Z tohoto důvodu je na pozicích výrobních dělníků zaměstnáno více žen než mužů. Z dotazníku, který zaměstnanci na této pozici vyplňovali, vyplývá, že 86 % respondentů jsou ženy a zbývajících 14 % jsou muži. V číslech to odpovídá 37 ženám a 6 mužům.

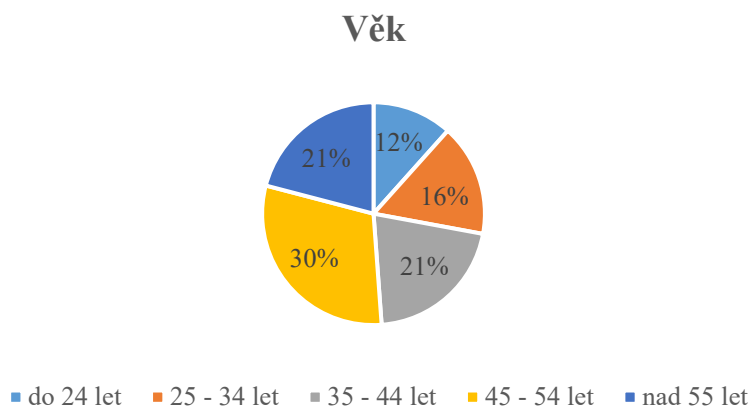


Graf 4 - Pohlaví (Vlastní zpracování)

Jelikož se jedná převážně o práci, při které je obsluhován určitý stroj, nebo o manuální práci s malými komponenty, je zde předpoklad, že práci budou provádět především ženy. Tento předpoklad se, jak můžeme vidět v grafu č. 4, potvrdil a lze ho považovat za důvod, že tuto práci vykonávají z 86 % právě ženy.

### Věk

Věkové rozmezí zaměstnanců je v této firmě různorodé. V dotazníku bylo určeno věkové rozmezí po 10 letech. Každá věková kategorie byla obsazena podobnou skupinou lidí. Nejvíce pracovníků bylo zastoupeno ve věkové skupině 45 – 54 let, a jednalo se o 13 pracovníků, což představuje cca 30 % vyplněných dotazníků. Nejméně zaměstnanců bychom našli ve věkové skupině do 24 let, kde se jednalo o pouhých 12 % dotazovaných pracovníků.

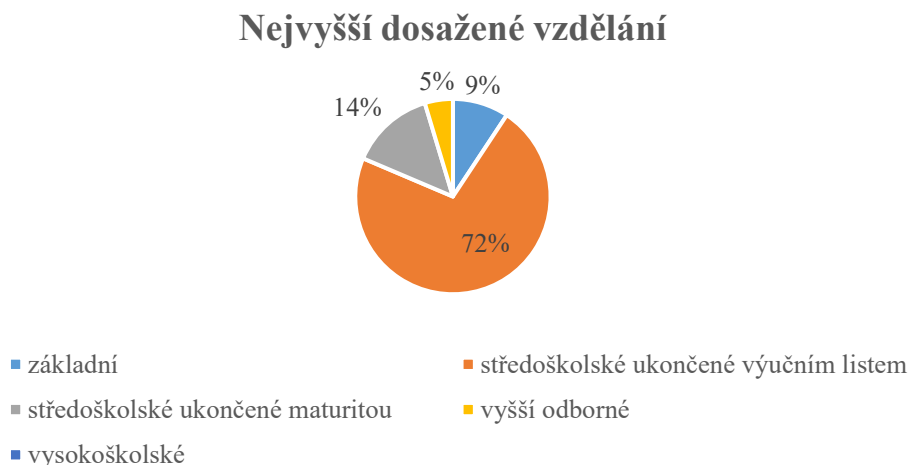


Graf 5 - Věk (Vlastní zpracování)

Věkové rozmezí pracovníků lze v podniku považovat za velmi vyrovnané. Nejméně pracovníků zde pracuje ve věkové skupině do 24 let. Z osobní zkušenosti si dovoluji říct, že důvodem tohoto výsledku je, že mladí lidé se velmi často stěhují do větších měst. To probíhá buď z důvodu studia na středních či vysokých školách, anebo z důvodu, stěhování se za lepší práci a vidinou lepšího finančního ohodnocení.

### Vzdělání

V rámci dotazníkového šetření jsem se dotázala také na nejvyšší dosažené vzdělání jednotlivých pracovníků. Podle očekávání vyšlo najevo, že nejčastěji jsou na těchto pracovních pozicích zaměstnání lidé, kteří mají středoškolské vzdělání ukončené výučním listem. Tato skupina dotazovaných byla zastoupená v 72 %, tj. přesně 31 lidí z celkem 43. Žádný z pracovníků neměl ukončené vysokoškolské vzdělání, ale našli se 2 respondenti, kteří měli ukončenou vyšší odbornou školu.



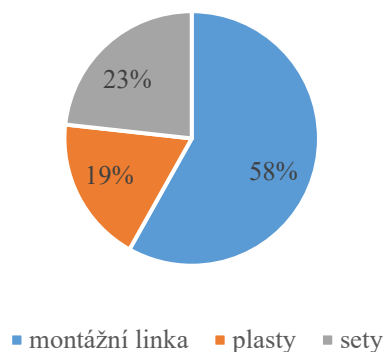
Graf 6 - Nejvyšší dosažené vzdělání (Vlastní zpracování)

S jistotou lze říct, že zaměstnanci na pracovní pozici výrobní dělník budou mít ve velké většině buď to středoškolské vzdělání ukončené výučním listem, případně středoškolské vzdělání ukončené maturitou. Jedná se o jednoduchou práci, při které není potřeba žádné odborné vzdělání. Lidé, kteří vystudují vyšší odbornou nebo vysokou školu nemají převážně zájem o dělnické pozice, jelikož věnují studiu mnoho času a úsilí. Lze předpokládat, že nebudou spokojeni s finančním ohodnocením na této pracovní pozici.

### Pracoviště

Ve firmě jsou zaměstnanci, kteří pracují na pozicích výrobních dělníků, rozděleni do 3 pracovišť. Jedná se o montážní linku, oddělení plastů a oddělení setů. Největší zastoupení těchto pracovníků je na montážní lince. Z celkem 43 vyplněných dotazníků 25 zaměstnanců pracuje právě na montážní lince. Dalších 8 zaměstnanců svou každodenní práci provádí na oddělení plastů. Zbylých 10 pracovníků je zaměstnáno na oddělení setů.

### Pracovní oddělení



Graf 7 - Pracovní oddělení (Vlastní zpracování)

Firma zaměstnává ve výrobním závodě v Budišově nad Budišovkou nejvíce pracovníků na oddělení montážní linky, jelikož právě toto oddělení se ve druhém závodě, který firma provozuje, již nevyskytuje. Výroba na montážní lince byla v závodě v Bruntále zrušena a veškerá výroba se provádí pouze v námi zkoumaném závodě, kdežto na oddělení plastů je výroba rozdělována mezi oba závody. Z tohoto důvodu je jasné, že zastoupení oddělení plastů nemá v závodě v Budišově nad Budišovkou takové zastoupení pracovníků.

### Délka pracovního poměru

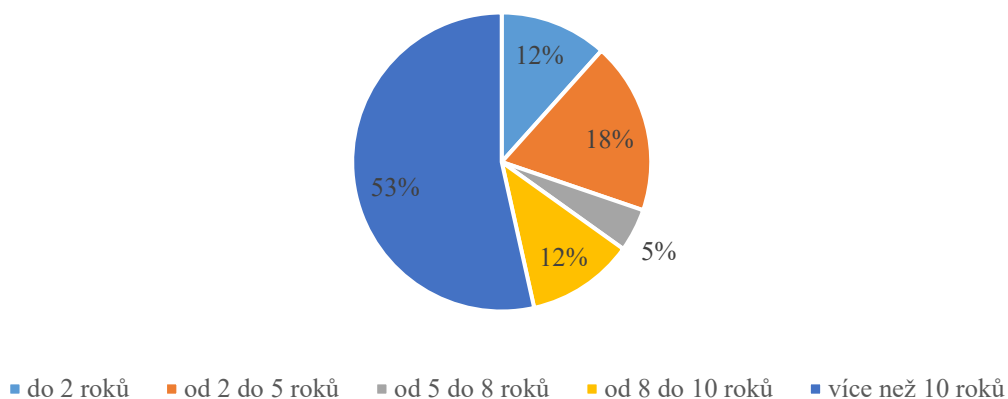
Dle dotazníku lze vyhodnotit, že nejvíce pracovníků je u společnosti zaměstnáno dlouhodobě, tudíž lze jejich odpovědi považovat za velmi přínosné. Stálých zaměstnanců,



kteří pracují ve společnosti déle než 10 let je 53 %. Jelikož se jedná o podnik, který je situován v malé obci, dalo by se předpokládat, že by zde nemělo docházet k velké fluktuaci zaměstnanců jako tomu bývá zvykem ve městech. Bohužel se firma potýká s pravým opakem. Zbýlých 47 % dotazovaných pracuje ve firmě méně než 10 let. Z těchto pracovníků je největší zastoupení těch, kteří pro firmu pracují od 2 do 5 let.

Díky vysokému procentu dlouhodobě zaměstnaných pracovníků lze dotazník považovat za důvěryhodný a vypovídající, jelikož zaměstnanci jsou u firmy zaměstnaní dlouho, znají ji a jejich odpovědi jsou spolehlivé.

### Délka pracovního poměru



Graf 8 - Délka pracovního poměru (Vlastní zpracování)

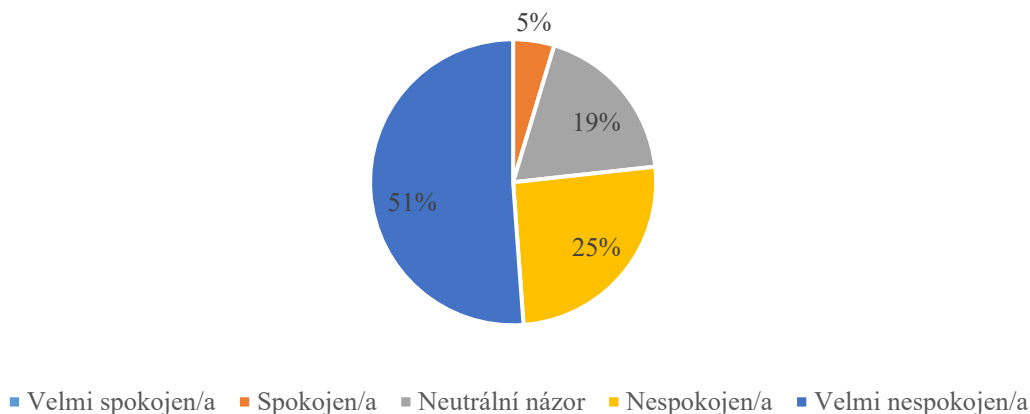
Jelikož firma dlouhodobě bojuje s vysokou fluktuací zaměstnanců na dělnických pozicích, odpovědi u této otázky mě velmi překvapily. Více než polovina respondentů pracuje ve firmě více než 10 let. Lze předpokládat, že důvodem toho, že u firmy pracují tak dlouho není to, že by byli s prací velmi spokojeni, ale to, že se jedná o jednoho z největších zaměstnavatelů v okolí a dopravní dostupnost do jiných vesnic, případně větších měst není ideální. Je pravděpodobné, že právě proto zaměstnanci radši zůstanou pracovat na místě, kde nejsou stoprocentně spokojeni, než aby dojížděli nebo zůstali úplně bez práce.

### Spokojenost s finančním ohodnocením

V rámci dotazu na spokojenost s finančním ohodnocením pracovníků na dělnických pozicích bylo dle očekávání zjištěno, že více než polovina dotazovaných je velmi nespokojena s výší svého finančního ohodnocení. Možnost velmi nespokojen/a označilo tuto otázku přesně 51 % pracovníků. Dle předpokladu žádný tázaný neoznačil, že je s výší svého finančního ohodnocení velmi spokojen. Pouhých 5 % pracovníků, což odpovídá 2 lidem, je s výší svého

ohodnocení spokojeno. Zbýlých 95 % má k této otázce buď neutrální postoj, je nespokojeno, případně velmi nespokojeno s výší finančního ohodnocení za jejich práci.

### Spokojenost s výší finančního ohodnocení



Graf 9 - Spokojenost s výší finanční ohodnocení (Vlastní zpracování)

Již při sestavování dotazníku byl předpoklad, že drtivá většina zaměstnanců bude nespokojena s výší svého finančního ohodnocení, což se také potvrdilo. Jelikož má firma zavedený určitý systém vyplácení prémie, který závisí na množství reklamací, zmetkovosti apod. stává se, že zaměstnanci na celém oddělení nemají žádné či minimální prémie a jejich základní mzda není dostačující. Zaměstnanci si velmi často neuvědomují, že výše jejich finančního ohodnocení závisí na kolektivním přístupu k práci celého oddělení.

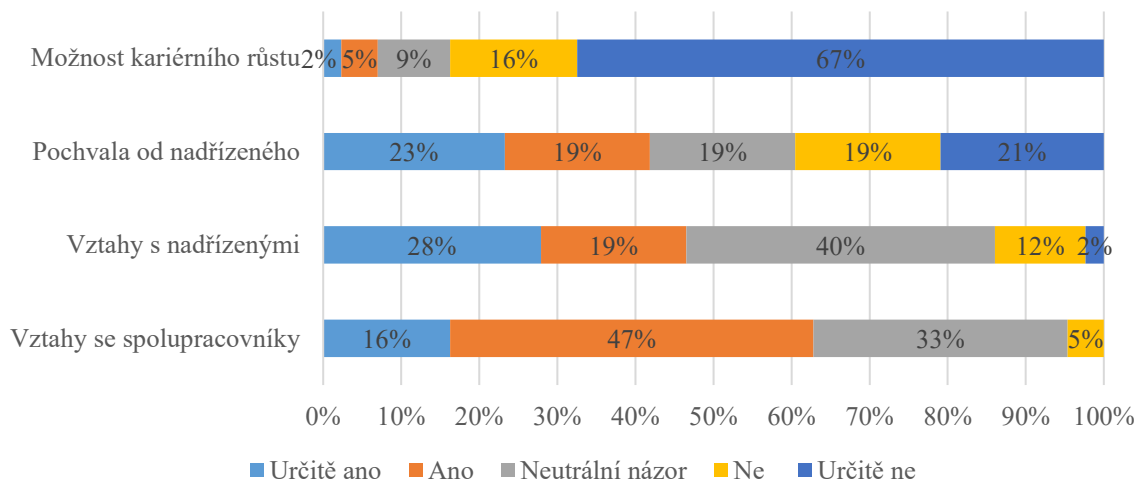
#### Aspekty působící na výkon práce

V rámci další otázky byla v dotazníku zkoumána spokojenost pracovníků s aspekty, které mají vliv na jejich pracovní výkon. Pro velkou část pracovníků jsou důležité vztahy na pracovišti. Přes 46 % dotazovaných je spokojeno se vztahy mezi svými kolegy. Za velmi pozitivní odpověď považují, že nikdo není velmi nespokojen a pouze 2 lidé jsou nespokojeni. U vztahů s nadřízenými je tomu velmi podobně. Cca 46 % dotazovaných je se vztahy se svými nadřízenými spokojeno či velmi spokojeno.

Další položkou této otázky byla spokojenost s pochvalou od nadřízeného. Odpovědi respondentů se u této otázky velmi lišily. Nelze říci, že by některá z odpovědí u pracovníků převažovala. Za velmi spokojené s pochvalou od nadřízeného se považuje 10 lidí, velmi nespokojených s pochvalou je 9 lidí a u ostatních odpovědí bychom našli po 8 pracovnících. Po zaokrouhlení na každou odpověď připadlo okolo 20 % zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili. Na dotaz, zda jsou zaměstnanci spokojeni s možností kariérního růstu již byla

vcelku jednoznačná odpověď. Přes 67 % zaměstnanců je velmi nespokojeno s tímto aspektem důležitým pro výkon jejich práce. Dalších cca 16 % pracovníků se shledává nespokojenými. Tyto odpovědi jsou velmi znepokojující a je důležité se na ně zaměřit, jelikož se ukazuje, že zaměstnanci nemají žádnou motivaci se posouvat kupředu a ukazovat, že dokáží posouvat své pracovní schopnosti a nasazení.

### Spokojenost s aspekty důležitými pro výkon práce



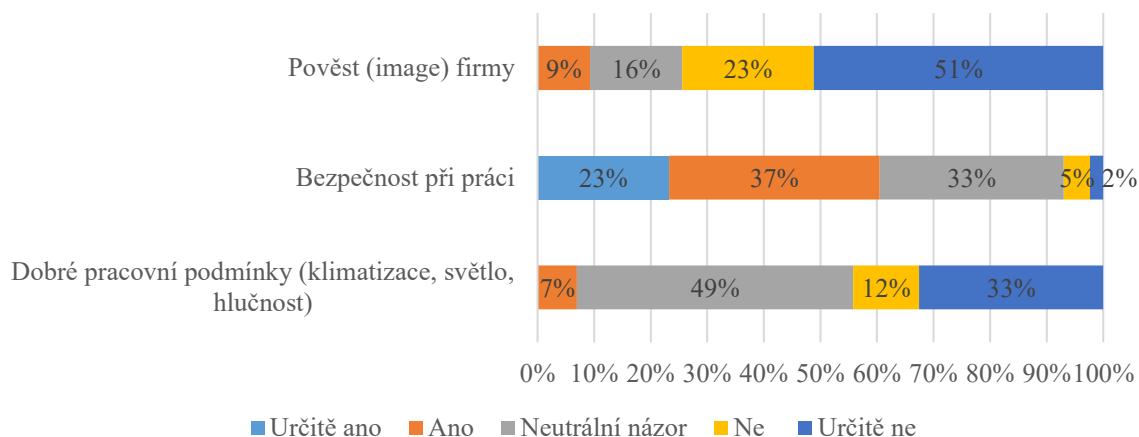
Graf 10 - Spokojenost s aspekty důležitými pro výkon práce (Vlastní zpracování)

Dle mého názoru je důležité, aby zaměstnanci vycházeli jak mezi sebou, tak se svými nadřízenými. Dobré vztahy na pracovišti jsou prvním krokem ke spokojenému pracovnímu životu. Lze říct, že se toto tvrzení potvrdilo i v rámci dotazníkového šetření. Zaměstnanci nejsou spokojeni s možností kariérního růstu, jelikož jsem se dotazovala pracovníků na jedné z nejnižších pracovních pozicí ve firmě. Po rozhovoru s některými vedoucími pracovníky jsem se dozvěděla, že na své pracovní místo postoupili právě z dělnické pozice. Jsem si jistá, že kdybychom změnili spektrum respondentů, hodnocení tohoto aspektu by bylo jiné.

Dobré pracovní podmínky jsou nezbytnou součástí každodenního pracovního života zaměstnanců. Na pracovní podmínky má skoro polovina dotazovaných zaměstnanců neutrální názor. Kolem 45 % pracovníků s podmínkami, jako jsou klimatizace, světlo, hluchnost atd., není spokojeno nebo je dokonce velmi nespokojeno. Přesně opačně je tomu v případě bezpečnosti při práci. Více než 60 % respondentů je spokojeno či velmi spokojeno s tímto hlediskem. Tuto položku považuji za velmi pozitivní, jelikož je důležité, aby se lidé nebáli provádět jejich práci, byli dobře vybaveni a ochráněni při výkonu zaměstnání.

Spokojenost zaměstnanců s pověstí firmy je mnohonásobně nižší. Necelých 75 % všech dotazovaných zaměstnanců je jakýmkoliv způsobem nespokojeno s image (pověstí) společnosti. U této odpovědi se však nabízí další otázka, zda zaměstnanci hodnotí firmu z pohledu toho, jak ji vnímá vnější svět, anebo z pohledu vnitřních názorů.

### Spokojenost s aspekty důležitými pro výkon práce



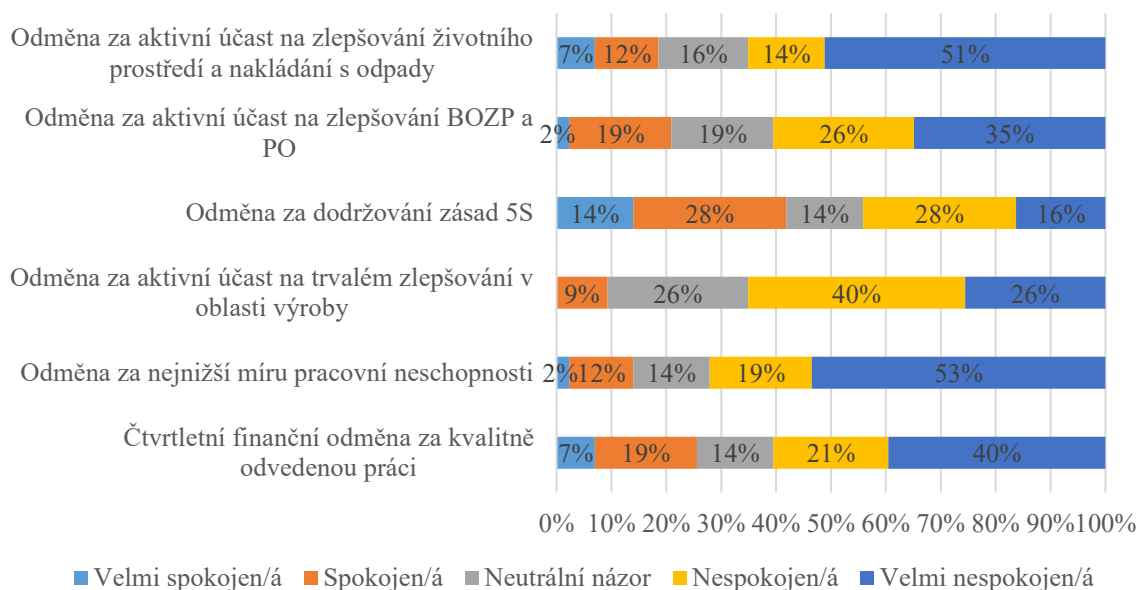
Graf 11 - Spokojenost s aspekty důležitými pro výkon práce (Vlastní zpracování)

Mnoho zaměstnanců není spokojeno s pověstí společnosti. Podle mého názoru tato skutečnost úzce souvisí s nespokojeností s finančním ohodnocením. Lidé v největší míře vidí jako výsledek své práce pouze finanční ohodnocení a když nejsou spokojeni, nemají důvod o společnosti hovořit kladně. Dalším pro mě překvapivým výsledkem je, že zaměstnanci nejsou spokojeni s pracovními podmínkami jako je klimatizace či světlo. Dle mých zkušeností byl např. provoz na montážní lince tichý, byla zde nová plastová okna atd.

### Spokojenost s poskytovanými zaměstnaneckými benefity

Z následujícího výběru jsou zaměstnanci nejspokojenější s odměnou za dodržování zásad 5S. V podniku dochází k pravidelné kontrole dodržování tohoto firemního nařízení, čímž chce firma dosáhnout zrychlení pracovního procesu a dodržování pořádku na pracovišti. Hodnocení probíhá po jednotlivých pracovních odděleních. I tak však nelze dotazované pracovníky považovat za spokojené, jelikož spokojenost s benefitem zaznamenalo pouze něco málo přes 40 %. Nejmenší spokojenost je možno vyzorovat u odměny za nejnižší míru pracovní neschopnosti. Hodnocení této odměny probíhá opět střediskově a je důležité, aby se snažili všichni zaměstnanci. Z tohoto důvodu je zaznamenává nespokojenost přes 70 % mezi dotazovanými respondenty.

### Spokojenost s nyní poskytovanými zaměstnaneckými benefity

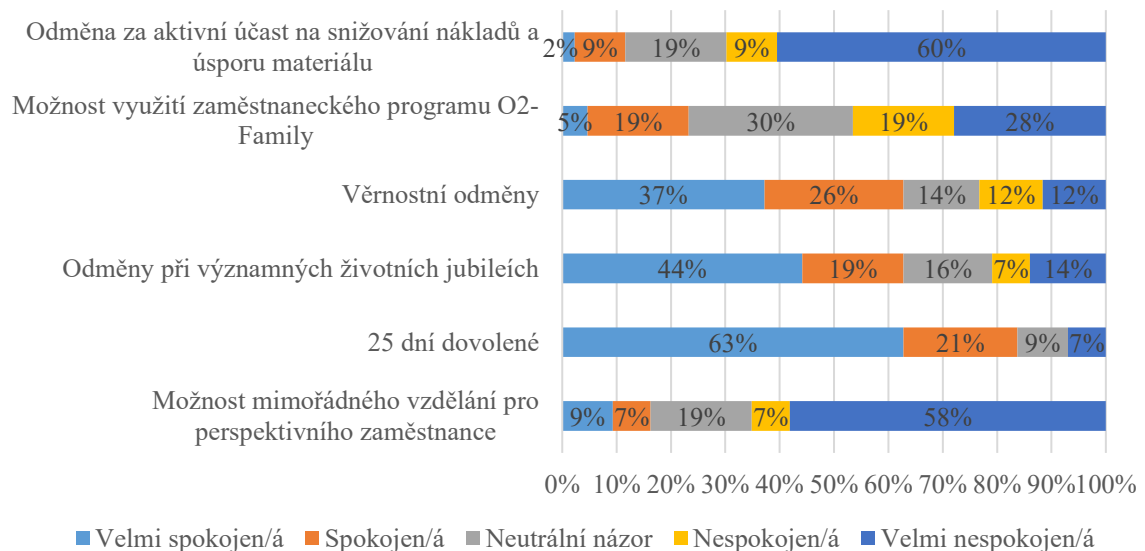


Graf 12 - Spokojnost s nyní poskytovanými zaměstnaneckými benefity (Vlastní zpracování)

U benefitů, kdy jsou zaměstnanci odměňováni za poskytnutí určitého návrhu na zlepšení lze ve společnosti shledat velkou nespokojenost. Z mého pohledu je tato nespokojenost zapříčiněna vysokou administrativní náročností. Pracovníci musí svůj návrh předložit vedoucím pracovníkům, kteří návrh zhodnotí, poté musí vedoucí pracovníci celý návrh sepsat do formulářů a vypočítat, jakou úsporu pro společnost návrh představuje. Teprve následně je návrh předkládám vedení společnosti, které návrh buď přijme a zaměstnanci je vypočtena výše finanční odměny, která je mu následně vyplacena nebo je návrh zamítnut. Dle mého názoru předkládání těchto návrhů zabere velké množství času vedoucím pracovníkům, kteří za sepsání návrhu nejsou nijak odměněni.

Jak lze z odpovědí respondentů v grafu č. 13 vyčíst, nejspokojenější jsou s benefitem 25denní dovolené. Okolo 84 % všech dotazovaných pracovníků je s tímto benefitem spokojeno. Dále jsou zaměstnanci spokojeni s věrnostními odměnami a odměnami, při významných životních jubileích. S těmito benefity je spokojeno cca 63 % respondentů. Nejméně spokojení jsou dotazovaní zaměstnanci s odměnou za aktivní účast na snižování nákladů a úspoře materiálu, zde se jedná až o 69% nespokojenost. Další nespokojenost lze zaznamenat u benefitu, kdy firma poskytuje možnost mimořádného vzdělání pro perspektivní zaměstnance.

### Spokojenost s nyní poskytovanými zaměstnaneckými benefity

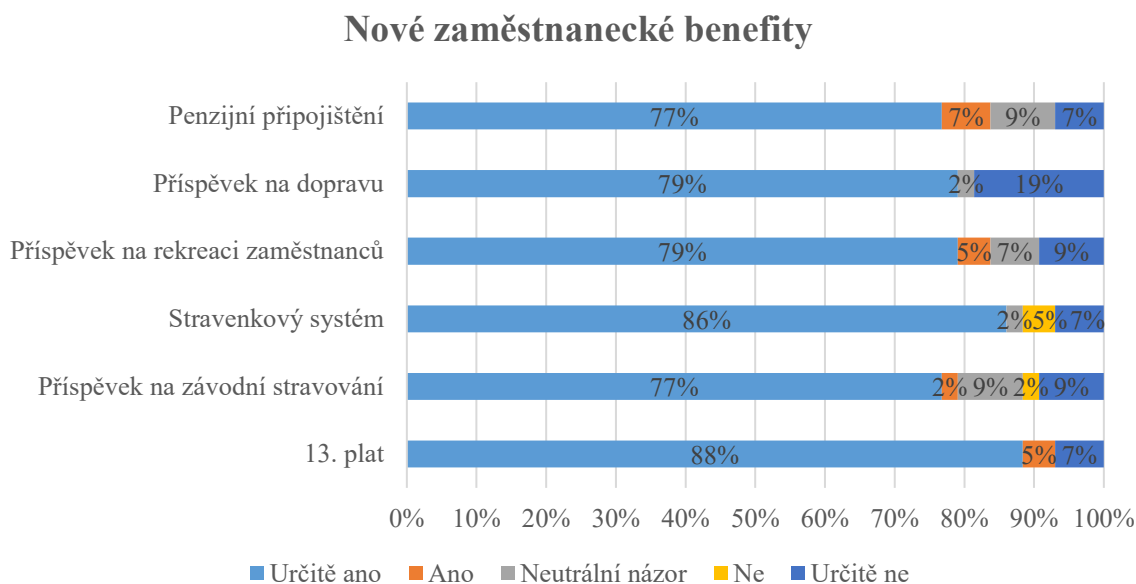


Graf 13 - Spokojnost s nyní poskytovanými zaměstnaneckými benefity (Vlastní zpracování)

Lidé jsou spokojeni s věrnostními odměnami, jelikož se jedná o finanční odměnu, při které zaměstnanci dostávají peníze, pokud jsou věrní firmě a pracují u ní určitou dobu. U odměn při významných životních jubileích jde o odměny při dožití určitého věku. Tyto odměny zaměstnanci dostanou při výplatě mzdy. Jelikož se jedná o finanční odměny, jsem si jistá, že zaměstnanci jsou mnohem spokojenější a šťastnější, než když je na jejich výkon působeno pomocí nefinančních odměn, jako například pochvaly.

#### Nové zaměstnanecké benefity

V největší míře by zaměstnanci uvítali 13. plat a to přes 90 % dotazovaných. Jak již bylo několikrát řečeno, jedná se o finanční odměnu, která má na zaměstnance vždy největší vliv a nejvíce ji zaměstnanci ocení. Dalším velmi zajímavým zjištěním bylo, že by pracovníci místo příspěvku na závodní stravování, který firma dříve poskytovala, ocenili spíše zavedení stravenkového systému. Rozdíl v uvítání tohoto benefitu je cca o 10 % více. Příspěvek na závodní stravování se řadí mezi odměny, které by zaměstnanci sice ve velké míře uvítali, ale ze všech uvedených benefitů nejméně.



Graf 14 - Nové zaměstnanecké benefity (Vlastní zpracování)

Jak bylo očekáváno, většina pracovníků by ve vysoké míře uvítala všechny zaměstnanecké benefity, které byly v dotazníku navrženy. Tuto otázku lze považovat pouze za orientační a je důležité přihlídnout při zavádění nových zaměstnaneckých benefitů na aktuální podmínky v podniku, na prostředí a potřeby zaměstnanců. Dle mého názoru, je možno očekávat, že všichni zaměstnanci budou chtít převážně finanční odměny. Jelikož se dotazník zaměřoval pouze na zaměstnance na dělnických pozicích, což je jedna z nejnižších pracovních pozic v hierarchii společnosti, je důležité si uvědomit, že zaměstnanci uvítají jakoukoliv odměnu, jelikož nemají reálnou představu o nákladové náročnosti odměn. Je také důležité, aby firma brala v potaz, že bez těchto zaměstnanců, nebude výdělečná a provoz a výroba bez nich nebudou fungovat.

### Změny, poznámky a návrhy

V rámci nedobrovolné otázky, kde zaměstnanci mohli uvést změny, určité poznámky či návrhy, odpovědělo pouze pět zaměstnanců. Dvě odpovědi se týkaly pouze finančního ohodnocení a nespokojenosti zaměstnanců s tímto faktorem. Další poznámka, která byla v dotazníku zanechána, se týkala nespokojenosti s projevením zájmu od vrcholového managementu společnosti. Jednou z poznámek k aktuální situaci ve společnosti bylo také to, že se zde vyskytuje vysoká fluktuace zaměstnanců. Právě proti tomuto problému se firma snaží bojovat a nalézt řešení, jak fluktuaci alespoň částečně zabránit.

Tabulka 4 - Návrhy, změny a připomínky (Vlastní zpracování)

<i>Prostor pro návrhy, změny a připomínky. (nepovinná otázka)</i>
Mám pocit, že se Linaset nechce o své zaměstnance starat, a proto se to tu střídá jak na běžícím páse.
Po odpracování třiceti let doplácí do minimální mzdy.
Finanční situace neodpovídá vykonávané práci.
Za dobu, co tu jsem ještě nebyl ředitel na naší lince, správný ředitel se chodí na zaměstnance dívat. (Zkušenost z bývalé práce). Měli by přidat nebo většina odejde.
Firma myslí jen na sebe.

Je důležité, aby nadřízení dávali svým podřízeným zpětnou vazbu, projevovali zájem a zajímali se o jejich práci. Pokud zaměstnanci nezaznamenají, že se jejich nadřízený, případně, jak bylo v dotazníku řečeno ředitel, zajímá o jejich práci, neznají ho a neuslyší od něj jakoukoliv zpětnou vazbu, nebudou zaměstnanci z této strany cítit jakoukoliv motivaci. Dle mého názoru je velmi důležité, aby se v jakékoliv práci projevoval kolegiální přístup ke všem pracovníkům a všichni si byli rovni, i když každý zná svou pozici ve firmě.

## 9.5 Vyhodnocení výzkumných otázek

V následující kapitole dojde, z dat získaných od respondentů, k vyhodnocení výzkumných otázek, které byly stanoveny před vyhodnocením dotazníkového šetření.

### Výzkumná otázka V1

Jak bylo předpokládáno, z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců není spokojena s výší svého finančního ohodnocení. Na otázku o spokojenosti s finančním ohodnocením odpovědělo 51 % respondentů, že je velmi nespokojeno a 25 % respondentů je nespokojeno. Celkově lze tedy za nespokojené s výší své mzdy považovat celkem 76 % všech dotazovaných pracovníků. Tento výsledek byl očekáván z důvodu, že málo který zaměstnanec, kterému je nabídnuta vyšší mzda by ji odmítnul. Došlo k **potvrzení** výzkumné otázky.

### Výzkumná otázka V2

Vztahy s nadřízenými a vztahy mezi spolupracovníky jsou jedním z nejdůležitějších faktorů v rámci pracovních vztahů. Velmi spokojených se vztahy se svými nadřízenými je 28 %, spokojených je cca 19 %. Z odpovědí dotazovaných pracovníků je tedy možné říct, že zaměstnanci nejsou spokojeni, jaké vztahy vedou s nadřízenými, jelikož spokojenost projevilo pouze 47 %. Došlo k **vyvrácení** výzkumné otázky.



### Výzkumná otázka V3

Je důležité zjistit, které benefity zaměstnanci nejvíce oceňují a je potřeba je udržet. Dovolená znamená pro zaměstnance odpočinek a je důležité prověřit, zda si uvědomují, jestli její výše, která je nad rámec zákonných podmínek, je pro zaměstnance zajímavým benefitem. Za velmi spokojené i spokojené s touto odměnou shledáváme dle odpovědí 84 % zaměstnanců. Došlo k **potvrzení** výzkumné otázky.

### Výzkumná otázka V4

Zavedení stravenkového systému by uvítalo 86 % dotazovaných pracovníků, kdežto příspěvek na závodní stravování pouze 79 %. Jak již bylo řečeno, dle mého názoru je absence jakékoliv formy příspěvku na stravu velkým nedostatkem, a i po konzultaci s vybranými zaměstnanci jsem se dozvěděla, že by zvolili spíše stravenkový systém z důvodu jeho univerzálnosti. Došlo k **potvrzení** výzkumné otázky.

## **9.6 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření**

Dotazníkové šetření ve velké míře splnilo očekávání, které firma měla. Zaměstnanci nejsou spokojeni s výší svého finančního ohodnocení. Na tento fakt je potřeba se dívat s odstupem, jelikož velká část lidí, nehledě na výši jejich mzdy, nepřizná, že je se svým ohodnocením spokojena a bude čekat, zda se jejich mzda ještě nezvýší.

Očekávání bylo také naplněno v oblasti odměn za předložení různých návrhů na zlepšení. Zaměstnanci těchto benefitů převážně nevyužívají a nejsou s nimi spokojeni. Na druhou stranu velmi oceňují dovolenou, kterou firma poskytuje nad rámec zákonných podmínek a projevili spokojenost s finančními odměnami za věrnost a životní jubilea. Respondenti by uvítali ve velké míře všechny zaměstnanecké benefity, které byli v rámci dotazníku navrhnuti. V největší míře se však jedná o benefity – 13. plat, stravenkový systém a penzijní připojištění.

V poslední části dotazníku bylo možné v rámci nepovinné otázky projevít svůj názor, připojit návrhy, změny či připomínky. Této otázce věnovalo prostor pouze pět respondentů a většina připomínek se týkala nespokojenosti zaměstnanců s úrovní vztahů s vedením společnosti a nespokojeností s finančním ohodnocením za jejich práci.

## 10 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU

Zaměstnanci jsou ve firmě nepostradatelným zdrojem, bez kterého by společnost nezajistila svou existenci. Je důležité o ně pečovat, rozvíjet je a naslouchat jejich potřebám a zájmům. Z analýzy aktuálního motivačního systému je potřeba navrhnout opatření, která situaci v podniku vylepší a změni pohled zaměstnanců i vedení.

### **Projevení zájmu o pracovníky**

V rámci dotazníkového šetření a rozhovoru s vybranými pracovníky byla zjištěna absence kontaktu s vedením společnosti. Kolektivní a kolegiální přístup je nedílnou součástí pozitivních pracovních vztahů. Zaměstnanci na nižších pracovních pozicích vyžadují aktivní a přátelský přístup ze strany svých nadřízených. Součástí poznámek, které zanechali respondenti v dotazníku bylo neprojevení zájmu ze strany vedení. Je důležité zaměstnance ujistovat a připomínat jim, že jsou neodmyslitelnou součástí společnosti a dávat jim najevo jejich nepostradatelnost. Zaměstnanci by měli být, jak pochváleni za odvedenou práci a mělo by jim patřit poděkování, tak by měli být i káráni. Návrh na zlepšení v oblasti nehmotné motivace patří především vedení společnosti a jejich zájmu o pracovníky na nižší úrovni v hierarchickém postavení. Toto zlepšení by mohlo spočívat v pravidelných návštěvách a obchůzkách všech pracovišť. Jednalo by se převážně o pravidelné návštěvy vedoucího hlavní výroby a ředitele společnosti, které by se mohli konat alespoň jednou měsíčně. Tito vedoucí zaměstnanci by si vyhradili jedno dopoledne v měsíci a obešli celou firmu, podívali se a promluvili si se zaměstnanci, zda je vše v pořádku a funguje, jak má. Tyto měsíční pochůzky by jistě zvýšily výkonnost pracovníků a zlepšily vztahy na pracovišti. V případě, že by pracovníci nižších pozic nepocítovali dostatečnou zpětnou vazbu, je možné zvážit proškolení vedoucích pracovníků.

### **Příspěvek na dopravu zaměstnanců**

Jelikož se jedná o společnost, která má jednu z divizí na místě, kde je zhoršená dopravní dostupnost, jednou ze změn, kterou chtěla firma prozkoumat bylo zřízení příspěvku na dopravu do zaměstnání a zpět. V rámci dotazníkového šetření byl projeven značný zájem o tento typ příspěvku. Z dotazovaných projevilo zájem o příspěvek na dopravu 79 % pracovníků. S vedením společnosti byla stanovena minimální hranice projeveného zájmu na 70 % respondentů. Pokud by v rámci dotazníku nebyl zaznamenán dostatečný ohlas, nebyl by tento benefit dále vnímán jako návrh na zlepšení aktuálního motivačního systému. Díky zavedení tohoto benefitu by bylo možné také získat nové pracovníky, kteří

by do práce dojížděli ze vzdálenějších míst. Společnost se dlouhodobě potýká s nedostatek vlastních pracovníků, tudíž je nucena využívat agenturní pracovníky, jejichž pracovní síla je pro firmu finančně mnohem náročnější než zaměstnanci kmenový. Agenturní pracovníci jsou zaměstnání vždy na určitou dobu, tudíž jejich neustálé zaučování přináší další práci vedoucím pracovníkům. Navíc se firma nemůže spolehnout, že jejich výkon bude odpovídat normám, kterou jsou nastaveny, protože tyto zaměstnanci vědí, že ve firmě nebudou dlouhodobě a nemají tendence plnit normy a odvádět kvalitní práci.

Pro výpočet příspěvku na dopravu bylo stanoveno, že firma bude zaměstnancům přispívat 60 % z vypočtené průměrné ceny pohonných hmot na jeden kilometr. Průměrná cena pohonných hmot na jeden kilometr byla vypočtena na 2,56 Kč. K výpočtu bylo využito průměrné spotřeby paliva 8 litrů na 100 kilometrů a průměrné ceny pohonných hmot 32 Kč na jeden litr. Příspěvek na dopravu, který firma poskytne zaměstnanců by měl být po zaokrouhlení ve výši 1,50 Kč na kilometr.

V závislosti na vzdálenosti ostatních obcí od místa závodu v Budišově nad Budišovkou navrhuji, aby vzdálenost z místa bydliště do místa zaměstnání, od které bude příspěvek na dopravu zaměstnance vyplácen byla minimálně 15 kilometrů. Dále navrhuji nevyplácet příspěvek na dopravu zaměstnancům, kterým je poskytnuto k užívání služební vozidlo, nebo využívají služebního vozidla jako spolujezdci.

Lze předpokládat, že minimálně 45 % pracovníků z celkem 596 dojíždí do zaměstnání více než 15 kilometrů. Z těchto zaměstnanců využívá 7,5 % firemní automobil. Po konzultaci s personálním oddělením byla zvolena průměrná cesta z místa bydliště do místa zaměstnání na 25 km. Do práce a zpět domů by zaměstnanec ujel celkem 50 km denně. Po odečtu dovolené pracují zaměstnanci 227 dní v roce. Roční náklady na jednoho zaměstnance by činily přibližně 18 600 Kč. Roční náklady na všechny dojíždějící zaměstnance by činily 4 222 200 Kč. Vzhledem k finančním úsporám, kterých by dle mého názoru firma dosáhla, kdyby využívala převážně kmenové zaměstnance namísto agenturních považuji tento návrh za finančně méně rizikový.

### **Příspěvek na penzijní připojištění**

Součástí dotazníkového šetření bylo navrženo zaměstnancům zavedení nového benefitu, a to příspěvku na penzijní připojištění. Tento nový motivační prvek by uvítalo okolo 84 % dotazovaných pracovníků. Na základě tohoto zjištění navrhuji společnosti podmínky, za kterých by benefit mohli zařadit do svého motivačního programu.

Podmínky dosažení příspěvku na penzijní připojištění:

- částka, kterou bude zaměstnanec odkládat na své penzijní připojištění musí být minimálně ve výši příspěvku, který bude zaměstnavatel poskytovat,
- doba hlavního pracovního poměru mezi zaměstnancem a zaměstnavatel musí být minimálně 3 roky a nesmí v této době dojít k jeho přerušení.

Výši finančního příspěvku od zaměstnavatele navrhuji v rozpětí od 300 do 500 Kč. Tento návrh vychází z prozkoumání a zjištění průměrné výše příspěvku na penzijní připojištění od různých zaměstnavatelů.

Při kalkulaci předběžných ročních nákladů lze vycházet z dat z dotazníku. Lze předpokládat, že by o příspěvek na penzijní připojištění mělo zájem cca 80 % všech pracovníků, tj. 477 zaměstnanců. Kdyby firma zvolila variantu příspěvku 300 Kč, roční náklady tohoto benefitu by činily 1 717 200 Kč.

### **Stravenkový systém**

Dle mého názoru je nedostupnost jakékoliv formy příspěvku na stravování velkým nedostatkem motivačního systému jakékoliv společnosti. Z odpovědí, které respondenti zaznamenali v dotazníkovém šetření vychází, že jich 86 % uvítá zavedení stravenkového systému. Jako návrh na zlepšení doporučuji zavedení stravenkového paušálu, který je od ledna 2021 možno využívat namísto klasických papírových stravenek.

Jedná se o daňové zvýhodnění na stravování, které je vypláceno v peněžní formě současně se mzdou. V tomto řešení je možno nalézt mnoho kladů, jako například pokles administrativy nebo snížení nákladů na poplatky a provize, které u klasických složenek byly neodmyslitelnou součástí. Díky této možnosti mohou využívat zvýhodnění také menší firmy či živnostníci.

Stravenkový paušál funguje pro zaměstnavatele stejným způsobem jako papírové stravenky. Zaměstnavatel si může uplatnit až 55 % z ceny stravenky jako daňově uznatelný náklad a vyplatí je zaměstnanci v rámci mzdy. Rozdíl se promítne u zaměstnance, kdy právě pracovníkům zbylých 45 % zůstává součástí mzdy.

Pokud by se společnost rozhodla přispívat všem zaměstnancům na stravování stejnou částku, a to 100 Kč, její náklady na jednu stravenku by byly 55 Kč a zbylých 45 Kč by zaměstnanci hradili sami. V rámci kalkulace ročních nákladů vycházím z faktu, že ve společnosti aktuálně pracuje 596 zaměstnanců a jejich roční pracovní fond je po odečtení dovolené

227 dní. Pro firmu by zavedení stravenkového paušálu představovalo roční náklad ve výši 7 441 060 Kč. Jelikož se jedná o daňově uznatelný náklad, bylo by pro firmu možné si o tuto částku snížit základ daně.

## ZÁVĚR

Motivace zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších činností, kterou má personální oddělení každé společnosti na starost. Výkonný, motivovaný a spokojený personál je základní prvkem každé fungující společnosti. S nespokojeností s motivačním programem se potýká celá řada zaměstnavatelů. Motivační program musí být komplexní a rozmanitý celek, kde každý zaměstnanec najde to, co vyhovuje právě jemu. Samozřejmostí je, že jedním z nejdůležitějších a nejvíce motivujících prvků je finanční ohodnocení, které řada zaměstnanců nikdy nebude považovat za dostačující.

Hlavním cílem práce byla analýza aktuálního stavu motivačního systému společnosti Linaset a.s. v reakci na vysokou mírou fluktuace, se kterou se firma dlouhodobě potýká. K dosažení tohoto cíle bylo využito dotazníkového šetření a rozhovorů s vybranými zaměstnanci. Na základě těchto zjištění byly stanoveny návrhy na zlepšení motivačního systému.

V první části práce byly zpracovány teoretické poznatky týkající se tohoto tématu. Mezi základní pojmy patří především stimulace, motivace a s tím spojené motivační teorie. Velkou roli hrála v teoretické části kapitola týkající se odměňování pracovníků. V neposlední řadě byl součástí stručný popis a příprava při tvorbě motivačního systému, který by měl v každé organizaci vyzařovat prvky originality. Zpracování těchto poznatků hraje při analýze důležitou roli, jelikož právě z nich se poté vychází při zpracování praktické části práce.

Praktická část bakalářské práce začínala představením společnosti, analýzou jejích personálních ukazatelů a SWOT analýzou. Jednou z nedůležitějších částí celé práce bylo seznámení s aktuálním motivačním programem. V rámci práce probíhalo dotazníkové šetření u zaměstnanců na dělnických pozicích a jeho následné zhodnocení, které poskytlo podklady k vytvoření návrhů na zlepšení stavu motivačního programu.

Na základě zjištěných nedostatků byly společnosti navrženy čtyři možnosti, které by mohla zapojit do svého motivačního programu. Těmito návrhy bylo projevení zájmu o pracovníky, příspěvek na dopravu, příspěvek na penzijní připojištění a stravenkový systém. Tyto návrhy by měly vést ke zvýšení produktivity, vyšší spokojenosti, a především nižší fluktuaci zaměstnanců.

Všechny cíle, které byly v bakalářské práci stanoveny se povedlo úspěšně naplnit. V motivačním systému shledávám určité nedostatky, které by se měly vyřešit pomocí návrhů na zlepšení, které byly předloženy personálnímu oddělení společnosti.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. Management. ISBN 8086851001.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015, 920 s. ISBN 9788024752587.

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and better leadership and management*. 4 th ed. London: Kogan Page, 2016, 447 s. ISBN 9780749478155.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert. ISBN 9788024728902.

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 9788072612390.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211 s. ISBN 9788024744292.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 344 s. ISBN 9788024733487.

GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů: Vybrané kapitoly*. 2., upr. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 9788024724973.

KOLMAN, Luděk. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde, 2012, 191 s. ISBN 9788072018925.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 9788072612888.

KUBÁTOVÁ, Sláva. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: Management Press, 2012, 214 s. ISBN 9788072612574.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2015, 159 s. Poradce pro praxi. ISBN 9788024755151.

PORVAZNÍK, Ján, Janka VYDROVÁ a Ivana LJUDVIGOVÁ. *Celostní management*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta manažmentu a ekonomiky, 2016, 364 s. ISBN 9788081530623.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014, 188 s. ISBN 9788024752129.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2016, 205 s. ISBN 9788024758701.

ŠUBRT, Bořivoj. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další*. Olomouc: ANAG, 2018, 575 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 9788075541383.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, 157 s. ISBN 9788027102273.



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

a.s.	akciová společnost
BMC	bulk moulding compound (materiál z termosetické pryskyřice a skelných vláken)
BOZP a PO	bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
HV	hospodářský výsledek
LNH	Lisovny nových hmot Vrbno pod Pradědem
MES PM Toolkit	manufacturing execution system (systémy tvořící vazbu mezi podnikovými informačními systémy)
SMC	sheet moulding compound (materiál z termosetické pryskyřice a sekaných skelných vláken)
Technik EMS	technik systému enviromentálního managementu
THP	technickohospodářský pracovník

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 - Maslowova pyramida potřeb (Kubátová, 2012, s.70).....	16
Obrázek 2 - Systém odměňování (Armstrong a Taylor, 2015, s. 422).....	22
Obrázek 3 - Model celkové odměny (Armstrong, 2009, s.44) .....	25

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 - SWOT analýza společnosti (Vlastní zpracování).....	40
Tabulka 2 - Údaje o zaměstnancích (Vlastní zpracování) .....	42
Tabulka 3 – Výsledek hospodaření společnosti (Vlastní zpracování) .....	42
Tabulka 4 - Návrhy, změny a připomínky (Vlastní zpracování) .....	64

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 - Organizační struktura společnosti (Interní materiály společnosti).....	39
Graf 2 - Mzdové a osobní náklady na jednoho zaměstnance (Vlastní zpracování).....	43
Graf 3 – Výnosy, náklady a výsledek hospodaření na jednoho zaměstnance (Vlastní zpracování).....	43
Graf 4 - Pohlaví (Vlastní zpracování).....	54
Graf 5 - Věk (Vlastní zpracování) .....	55
Graf 6 - Nejvyšší dosažené vzdělání (Vlastní zpracování).....	55
Graf 7 - Pracovní oddělení (Vlastní zpracování) .....	56
Graf 8 - Délka pracovního poměru (Vlastní zpracování) .....	57
Graf 9 - Spokojenost s výší finanční ohodnocení (Vlastní zpracování) .....	58
Graf 10 - Spokojenost s aspekty důležitými pro výkon práce (Vlastní zpracování) .....	59
Graf 11 - Spokojenost s aspekty důležitými pro výkon práce (Vlastní zpracování) .....	60
Graf 12 - Spokojnost s nyní poskytovanými zaměstnaneckými benefity (Vlastní zpracování) .....	61
Graf 13 - Spokojnost s nyní poskytovanými zaměstnaneckými benefity (Vlastní zpracování) .....	62
Graf 14 - Nové zaměstnanecké benefity (Vlastní zpracování).....	63

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Zdrojová tabulka k výpočtu měsíční prémie

Příloha P II: Dotazník

Příloha P III: Zdrojové tabulky ke grafům

## PŘÍLOHA P I: ZDROJOVÁ TABULKA K VÝPOČTU MĚSÍČNÍ PRÉMIE

Středisko	Prémiové skupiny	Ukazatel	Cílová hodnota	Skutečná hodnota	Splněno	Prémie dle ukazatelů	Prémie dle ukazatelů celkem	Prémie přiznané pro mzdy
Plasty, sety, montážní linka	Výrobní dělník	Zisk divize hlavní výroby	x	x	ANO	50,0%	100,0%	100,0%
		Celková efektivita výroby	85%	92,5%	ANO	20,0%		
		Počet kusů zmetků na milión vyrobených kusů	100	0	ANO	30,0%		

## PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

### Dotazník vedoucí ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců firmy Linaset a.s.

Vážení zaměstnanci,

jsem Dominika Příkrylová, studentka 3. ročníku bakalářského studijního programu na Fakultě managementu a ekonomiky ve Zlíně. Tímto bych Vás chtěla poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, který bude součástí mé bakalářské práce.

Dotazník je zcela anonymní a se týká spokojenosti dělníků s motivačním systémem v této firmě. Na základě Vámi získaných odpovědí navrhu možná řešení, která by měla přispět ke zvýšení Vaší spokojenosti.

Předem Vám velmi děkuji za čas, který do vyplnění dotazníku věnujete.

Dominika Příkrylová  
Studentka 3. ročníku FaME UTB

**1) Pohlaví**

- žena  muž

**2) Jaký je Váš věk?**

- do 24 let  45 – 54 let  
 25 – 34 let  nad 55 let  
 35 – 44 let

**3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- základní  vyšší odborné  
 středoškolské ukončené výučním listem  vysokoškolské  
 středoškolské ukončené maturitou

**4) Jaká je Vaše pracovní pozice ve firmě?**

- montážní linka  
 plasty  
 sety

**5) Jak dlouho ve firmě pracujete?**

- do 2 roků  od 8 do 10 roků  
 od 2 do 5 roků  více než 10 roků  
 od 5 do 8 roků

**6) Jste spokojeni s výší finančního ohodnocení za Vaši práci? (1 – velmi spokojen/á; 5 – velmi nespokojen/á)**

- 1      2      3      4      5

**7) Ohodnoťte, zda jste spokojeni s jednotlivými aspekty důležitými pro výkon Vaší práce. (1 – Určitě ano; 5 – Určitě ne)**

- |  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Vztahy se spolupracovníky                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vztahy s nadřízenými                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pochvala od nadřízeného                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Možnost kariérního růstu                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Dobré pracovní podmínky (klimatizace, světlo, hluchnost) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Bezpečnost při práci                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pověst (image) firmy                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**8) V uvedené tabulce ohodnoťte, jak jste spokojeni s nyní poskytovanými zaměstnaneckými benefity. (1 - velmi spokojen/á; 5 - velmi nespokojen/á)**

	1	2	3	4	5
a) Čtvrtletní finanční odměna za kvalitně odvedenou práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Odměna za nejnižší míru pracovní neschopnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Odměna za aktivní účast na trvalém zlepšování v oblasti výroby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Odměna za dodržování zásad 5S	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Odměna za aktivní účast na zlepšování BOZP a PO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Odměna za aktivní účast na zlepšování životní prostředí a nakládání s odpady	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Možnost mimořádného vzdělání pro perspektivní zaměstnance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) 25 dní dovolené	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ch) Odměny při významných životních jubileích	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) Věrnostní odměny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) Možnost využití zaměstnaneckého programu O2-Family	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k) Odměna za aktivní účast na snižování nákladů a úsporu materiálu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9) Uvítali byste některý z níže uvedených benefitů? (1 – Určitě ano; 5 – Určitě ne)**

	1	2	3	4	5
13. plat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na závodní stravování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stravenkový systém	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na rekreaci zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na dopravu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Penzijní připojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10) Prostor pro Vaše návrhy, změny a připomínky. (nepovinná otázka)**

---

---

---



## PŘÍLOHA P III: ZDROJOVÉ TABULKY KE GRAFŮM

<b>Pohlaví</b>	
Žena	37
Muž	6

<b>Jaký je Váš věk?</b>	
do 24 let	5
25 - 34 let	7
35 - 44 let	9
45 - 54 let	13
nad 55 let	9

<b>Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?</b>	
základní	4
středoškolské ukončené výučním listem	31
středoškolské ukončené maturitou	6
vyšší odborné	2
vysokoškolské	0

<b>Jaká je Vaše pracovní pozice ve firmě?</b>	
montážní linka	25
plasty	8
sety	10

<b>Jak dlouho ve firmě pracujete?</b>	
do 2 roků	5
od 2 do 5 roků	8
od 5 do 8 roků	2
od 8 do 10 roků	5
více než 10 roků	23

<b>Jste spokojeni s výší finančního ohodnocení za Vaši práci?</b>	
Velmi spokojen/a	0
Spokojen/a	2
Neutrální názor	8
Nespokojen/a	11
Velmi nespokojen/a	22

<b>Ohodnoťte, zda jste spokojeni s jednotlivými aspekty důležitými pro výkon Vaší práce.</b>					
	<b>Určitě ano</b>	<b>Ano</b>	<b>Neutrální názor</b>	<b>Ne</b>	<b>Určitě ne</b>
Vztahy se spolupracovníky	7	20	14	2	0
Vztahy s nadřízenými	12	8	17	5	1
Pochvala od nadřízeného	10	8	8	8	9
Možnost kariérního růstu	1	2	4	7	29
Dobré pracovní podmínky (klimatizace, světlo, hluchnost)	0	3	21	5	14
Bezpečnost při práci	10	16	14	2	1
Pověst (image) firmy	0	4	7	10	22

<b>V uvedené tabulce ohodnoťte, jak jste spokojeni s nyní poskytovanými zaměstnaneckými benefity. (1 - velmi spokojen/á; 5 - velmi nespokojen/á)</b>					
	<b>Velmi spokojen/á</b>	<b>Spokojen/á</b>	<b>Neutrální názor</b>	<b>Nespokojen/á</b>	<b>Velmi nespokojen/á</b>
Čtvrtletní finanční odměna za kvalitně odvedenou práci	3	8	6	9	17
Odměna za nejnižší míru pracovní neschopnosti	1	5	6	8	23
Odměna za aktivní účast na trvalém zlepšování v oblasti výroby	0	4	11	17	11
Odměna za dodržování zásad 5S	6	12	6	12	7
Odměna za aktivní účast na zlepšování BOZP a PO	1	8	8	11	15
Odměna za aktivní účast na zlepšování životního prostředí a nakládání s odpady	3	5	7	6	22
Možnost mimořádného vzdělání pro perspektivního zaměstnance	4	3	8	3	25
25 dní dovolené	27	9	4	0	3
Odměny při významných životních jubileích	19	8	7	3	6
Věrnostní odměny	16	11	6	5	5
Možnost využití zaměstnaneckého programu O2-Family	2	8	13	8	12
Odměna za aktivní účast na snižování nákladů a úsporu materiálu	1	4	8	4	26

<b>Uvítali byste některý z níže uvedených benefitů? (1 - určitě ano; 5 - určitě ne)</b>					
	<b>Určitě ano</b>	<b>Ano</b>	<b>Neutrální názor</b>	<b>Ne</b>	<b>Určitě ne</b>
13. plat	38	2	0	0	3
Příspěvek na závodní stravování	33	1	4	1	4
Stravenkový systém	37	0	1	2	3
Příspěvek na rekreaci zaměstnanců	34	2	3	0	4
Příspěvek na dopravu	34	0	1	0	8
Penzijní připojištění	33	3	4	0	3

**Prostor pro Vaše návrhy, změny a připomínky. (nepovinná otázka)**

Mám pocit, že se Linaset nechce o své zaměstnance starat, a proto se to tu střídá jak na běžícím páse.

Po odpracování třiceti let doplácí do minimální mzdy.

Finanční situace neodpovídá vykonávané práci.

Za dobu co tu jsem ještě nebyl ředitel na naší lince, správný ředitel se chodí na zaměstnance dívat. (Zkušenost z bývalé práce). Měli by přidat nebo většina odejde.

Firma myslí jen na sebe.