



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

# Motivace a stimulace ve vybrané společnosti

Vypracovala: Pavlína Beranová  
Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.  
České Budějovice 2015

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavína BERANOVÁ**  
Osobní číslo: **E13182**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Motivace a stimulace ve vybrané společnosti**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

#### Cíl práce:

Rozbor motivačního systému, forem motivace, motivačních a stimulačních prostředků ve vybraném podniku a návrhy na zlepšení případných nedostatků.

#### Metodika práce:

Prostudovat literární prameny důležité k pochopení problematiky v oblasti motivace a stimulace. Vypracovat na základě takto získaných znalostí literární přehled. Čerpat informace o společnosti z různých písemností, z neřízených rozhovorů a pozorování. Na jejich základě a základě teoretickém sestavit kvalitní dotazník. Provést rozbor získaných a shromážděných dat a spolu s uplatněním teoretických znalostí navrhnout další nové přístupy k motivaci a stimulaci ve vybrané společnosti.

#### Rámcová osnova:

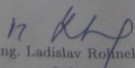
1. Úvod,
2. Literární rešerše,
3. Metodický postup,
4. Výsledky výzkumu,
5. Závěr,
6. Přehled literatury,
7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby  
Rozsah pracovní zprávy: 40-50 str.  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná  
Seznam odborné literatury:


Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.  
Bělohlávek, F. (2005). *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Brno: CP Books.  
Deibl, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde.  
Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulační pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.  
Niermeyer, R. (2005). *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada.  
Pink, D., & Pohon, H. (2011) : *Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!* Olomouc: ANAG.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 9. ledna 2015  
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2016

  
doc. Ing. Ladislav Rohnek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDEJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Stupňovská 13 (26)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Petr Rehof, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně, pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG, provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Dne 11. dubna 2016 v Českých Budějovicích

.....

Pavčina Beranová

### **Poděkování**

Děkuji firmě DURA Automotive CZ, k. s. za poskytnutí potřebných materiálů a spolupráci. Také děkuji doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za vedení a odbornou pomoc s vypracováním této bakalářské práce.

# Obsah

Úvod .....	3
Literární rešerše .....	4
1. Základní pojmy .....	4
1.1. Motivace x stimulace.....	4
1.2. Motiv x stimul.....	4
2. Motivace.....	6
2.1. Motivační teorie .....	8
2.2 Motivace pracovního jednání.....	12
3. Stimulace .....	14
3.1. Benefity a odměny .....	15
3.2. Podniková kultura.....	17
4. Motivační program.....	19
Praktická část.....	20
1. Metodika .....	20
1.1. Cíl práce .....	20
1.2. Pracovní postup.....	20
2. Základní údaje o společnosti .....	23
2.1. Motivační program v Dura Automotive .....	23
3. Výsledky dotazníkového šetření.....	25
3. 1. Základní údaje o respondentech .....	25
3.2. Otázky zaměřené na motivaci a stimulaci pracovníků .....	25
4. Závěr .....	50
I. Summary .....	57
II. Seznam literatury .....	59
III. Seznam tabulek, grafů, obrázku a zkratek .....	1

IV. Seznam příloh:.....	2
V. Přílohy.....	3

# Úvod

Prvopočátky motivace pocházejí už z období řecké antiky, kdy se za dob hédonismu řečtí filozofové snažili přijít na způsob, jak si užívat života (Steers a kol. in Armstrong, 2015). S nástupem managementu přišly i první pokusy o stimulaci. Stimulační metoda F. W. Taylora byla však dosti strohá, nevnímala pracovníka jako lidskou bytost. Motivace a stimulace se pak vyvíjely až do dnešní podoby.

Dnešním smyslem motivace a stimulace v pracovním jednání je volit takové stimulační prostředky, které budou efektivně působit na vnitřní motivaci pracovníka a motivovat jej k práci. Stále více je přitom kladen důraz na individualitu jedince, jeho potřeby, touhy, hodnoty. Rozdílnost osobností jednotlivých pracovníků vyžaduje pružné a flexibilní působení na jejich motivaci, jelikož i sami pracovníci se mohou v čase měnit. Pro takovou strategii je nutné dobře znát své pracovníky. Toho lze dosáhnout mnoha způsoby: neřízenými rozhovory (především ve firmách s malým počtem pracovníků), pozorováním či dotazováním.

V této práci byla použita metoda dotazování prostřednictvím tištěných dotazníků. Dotazník byl klíčem k pochopení motivačního systému, motivačních a stimulačních prostředků a faktorů a podnikové kultury. Na základě získaných informací z dotazníků a odborné literatury byl poté navržen plán na zlepšení motivačního programu podniku.

Cílem bakalářské práce je rozbor motivačního systému, forem motivace, motivačních a stimulačních prostředků ve vybraném podniku a návrhy na zlepšení případných nedostatků.

Dílčím cílem je pak při rozboru motivačního systému, forem motivace a motivačních a stimulačních prostředků sledovat zároveň rozdíly mezi motivací a stimulací dělníků a TH pracovníků.

Bakalářská práce je strukturálně členěná do dvou částí. První část je tvořena literární rešerší. Zde jsou na základě odborně literárních pramenů vymezena základní fakta o motivaci a stimulaci, rozdíly mezi nimi a jejich vztah k pracovnímu jednání. Druhá část je praktická. Obsahuje základní údaje o firmě a jejím motivačním programu, metodiku a výsledky dotazníku včetně grafů a tabulek. Významnou součástí je závěr zahrnující shrnutí a návrh na zlepšení nedostatků.

Hlavním nedostatkem je zde systém nabízení benefitů. Návrh na zlepšení je možným přínosem pro vylepšení a zpružnění motivačního systému vybrané společnosti. Pružnější motivační systém, který přistupuje k zaměstnancům více individuálně než fixní, zajistí efektivnější působení stimulačních prostředků na motivaci pracovníků.



# Literární řešerše

## 1. Základní pojmy

### 1.1. Motivace x stimulace

Locke a Lachan in Armstrong, Taylor (2015, s. 218) uvádí, *"motivace zahrnuje vnitřní faktory, které pohánějí k činnosti a vnější faktory, které mohou sloužit jako pobídka k činnosti."*

Locke a Latham definují pojem motivace velmi zeširoka, až by se mohlo zdát, že mezi pojmem motivace a stimulace není rozdíl. Motivaci pak rozdělují na vnitřní a vnější motivaci. A zde je teprve vidět ten rozdíl. Zatímco vnější motivace (stimulace) je podněcována vnějšími pobídkami, vnitřní motivace nikoli. Ta vychází přímo z vnitra samotného člověka, z jeho zájmů, cílů, potřeb (Armstrong, Taylor, 2015).

Stimulací jsou lidé uváděni do pohybu jinými lidmi tak, aby se ubírali požadovaným směrem a dosáhli určitého cíle.

Naopak motivací uvádí jedinec do pohybu sám sebe tím, že si stanoví cíl a podniká takové kroky, kterými tohoto cíle dosáhne (Pauknerová a kol., 2012).

### 1.2. Motiv x stimul

#### Motiv

Faktor, který vede lidi k činnosti a určitému způsobu chování (Armstrong, 2007). Někdy jsou také nazývány „vnitřními motivy.“

Dle R. M. Puca a TH. a Langens in Nakonečný (2009, s. 247) je motiv *„vlastnost osob odpovídající emocionálně na cílové stavy určité tematiky.“*

*„Motivy jsou generovány emocemi a zaměřují se na dosažení konkrétních příjemností a vyhnutí se konkrétním nepříjemnostem.“* Nakonečný (2009, s. 247). Motivy jsou tedy spojeny především s emocemi. Na rozdíl od stimulů nepřichází z vnějšího prostředí, ale jsou dosažením vnitřního pocitu uspokojení. Je to vnitřní pohnutka (Nakonečný, 2009).

#### Stimul

Stimuly nebo také vnější motivy jsou často velmi účinné a bezprostřední, avšak trvají většinou jen krátkou dobu. Stimuly přichází k lidem z vnějšího prostředí, jako příklad mohou sloužit pobídkové odměny (Armstrong, Taylor, 2015).

Obecně je stimulem každý podmět vyvolávající změny v motivaci pracovníka. Existují dva druhy stimulů:

- ❖ impulzy (endogenní, vnitřní podněty), např. bolest hlavy,
- ❖ incentivy (exogenní, vnější podněty), např. finanční odměna, pochvala apod.  
(Pauknerová, 2012).

## 2. Motivace

*„Kdyby peníze byly tak velkým zdrojem motivace, jak si lidé často myslí, všichni bychom byli bankovními lupiči (Sang H. Kim; 2003, s.),,*

Stejně jako Sang H. Kim (2003), tak i Frey in D. H. Ping (2011) se shodují v tom, že vnitřní motivace je pro ekonomiku velmi důležitá. Je totiž nemožné lidi motivovat výhradně vnějšími stimuly.

Slovo motivace vniklo z latinského slova „moveo“, česky „hýbat se“. Dalo by se tedy říci, že motivace je něco, co uvádí lidi do pohybu. Taková definice motivace je ovšem velmi zjednodušená (Šafránková, Duchoň, 2008).

V odborné literatuře je pojem motivace definován různě:

Dle B. Duchoně a Šafránkové (2008, s. 264) se dá motivace označit za „*proces, který určuje směr, sílu a trvání chování.*“

Toto je také jedna z nejzákladnějších definic, kterou uvádí i Nakonečný (2014) a Rheinberg (2008).

Další definice vymezují motivaci jako cílově orientované chování (Armstrong, 2007), výsledek určitého procesu (Niermeyer, Seyffert, 2005) či jakási hnací síla (D. H. Pink, 2011).

Psychologické pojetí motivace Nakonečného (2014, s. 15): „*Člověk jedná proto, aby něčeho dosáhl, a to má svou psychologickou příčinu.*“ Zjednodušeně řečeno, motivace vzniká, objeví-li se nějaká potřeba, kterou chce člověk uspokojit. Motivace potom trvá v procesu uspokojování této potřeby a jejím uspokojením opět zaniká. Lidské potřeby se člení na dvě skupiny, biologické a sociální. V pracovním procesu se jedná především o uspokojování sociálních potřeb (získat určité postavení ve společnosti, uznání, zajistit si dobrou úroveň živobytí, ...).

Proces motivace je ve skutečnosti mnohem složitější, než si mnozí myslí. Existuje mnoho potřeb a cílů k jejich uspokojení a je mnoho cest, jak jednotlivé potřeby uspokojit, a splnit tak vytyčené cíle. Těch kombinací a způsobů dosahování cílů je tolik, že je prakticky nemožné najít jeden univerzální způsob, jak jich dosáhnout a neexistuje tedy žádný univerzální klíč k motivaci, ani žádný univerzální způsob, jak jednotlivce motivovat. Dosáhnout efektivní motivace lze tedy pouze důkladným prozkoumáním a pochopením situace (Šafránková, Duchoň, 2008).

Obecně se dá motivace rozdělit do tří složek. Složky motivace dle Arnolda a kol. in Armstrong (2007) jsou:

- ❖ **směr** - co se osoba pokouší dělat,

- ❖ **úsilí** – s jakou pílí se o to pokouší,
- ❖ **vytrvalost** – jak dlouho se o to pokouší.

Cattell in Nakonečný (2014) zpodobňuje strukturu motivace jako osobnost, která se při motivačním stavu určité intenzity v jisté situaci, snaží dosáhnout svého cíle prostřednictvím určitého chování. Jako příklad může posloužit následující tabulka:

Tabulka 1: Struktura motivace

Osobnost	Motivační stav určité intenzity	Situace	Chování	Cíl
„Já“	Bych chtěl	Za těchto okolností	Prostřednictvím tohoto	Učinit toto
„Já“	Bych se rád ujistil	Přímo u šéfa	Tím, že se ho zeptám na prémie	Že je se mnou spokojen

Zdroj: Nakonečný (2014, s. 17)

Cílem motivace je vykonávání takových činností, kterými budou uspokojeny pohnutky spouštějící motivaci. Takovéto pohnutky jsou označovány za zdroje motivace. Rozlišujeme několik zdrojů motivace:

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

Motivovaní lidé očekávají, že jejich kroky povedou k uspokojení jejich potřeb. Tyto potřeby mohou být vědomé i nevědomé. Potřeba vede ke stanovení cílů, kterých chce člověk dosáhnout. Po dosažení cíle dochází k uspokojení. Při dosahování cíle se člověk chová tak, aby svou potřebu uspokojil. Pokud se mu tímto chováním cíle dosáhnout nepodaří, člověk své chování změní a povede-li tentokrát jeho chování k uspokojení potřeby, bude člověk své chování v případě opakované potřeby znovu uplatňovat. Tomu se říká proces upevňování nebo také zákon příčiny a účinku (Šafránková, Duchoň, 2008).

K. Lakhani a B. Wolf in D. H. Pink (2011) provedli průzkum na 648 developerech open source (open source = vnitřní motivace). Zjistili, že vnitřní motivace je založená na zábavě a na tom, jak kreativně se člověk cítí, když pracuje na projektu. Říká se tomu dosažení stavu „flow“

Lidé jsou předvídatelně iracionální a často dávají přednost před prací s vysokým platem práci, která jim dá smysl a uspokojení. To mění člověka z Homo economicus na Homo Oeconomicus

Maturus (člověka ekonomicky vyspělého) s vytříbenější motivační strukturou. D. H. Pink (2011)

## **2.1. Motivační teorie**

Jak bylo již uvedeno, existují dva typy motivačních teorií. Teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces. Zvláštní teorií je teorie instrumentality inspirovanou Taylorismem.

Mezi nejznámější teorie motivace zaměřené na obsah patří Maslowova hierarchie potřeb, Alderferova teorie ERG, McClellandova teorie potřeb, Herzbergův dvoufaktorový model, Teorie seberučnění od Deciho a Ryana (Armstrong, Taylor, 2015)

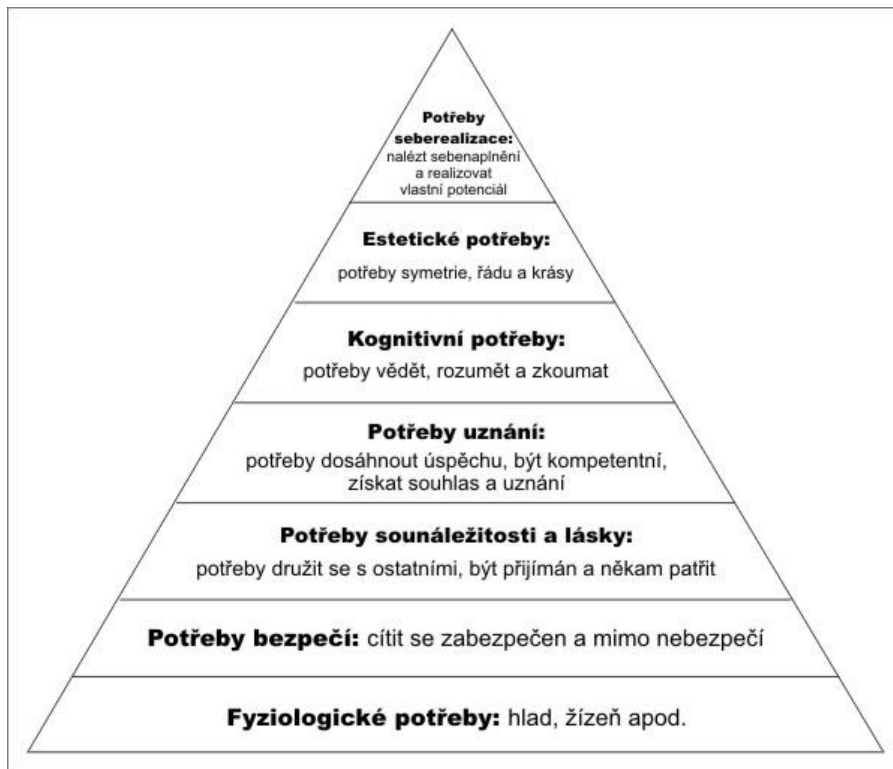
Nejznámější teorie zaměřené na proces jsou teorie posilování (Thorndike 1991, Skinner 1953), teorie očekávání (Vroomova expektační teorie), teorie cíle (Latham, Locke), Adamsova teorie spravedlnosti, teorie sociálního učení od Bandura a teorie kognitivního hodnocení vytvořená Decim a Ryanem 1985 (Armstrong, Taylor, 2015).

### **Maslowova hierarchie potřeb**

Člověk ze své podstaty touží tvořit a realizovat se. Tato touha je ovšem podmíněna relativním uspokojením základních potřeb. To znamená, že se člověk musí se cítit zdravě a být existenčně zabezpečen, aby měl chuť tvořit (Nakonečný, 2014).

Podle Maslowa je motivátorem dominantní potřeba, která je neuspokojená a člověk se jí snaží dosáhnout. Po dosažení potřeby prahne po uspokojení potřeby, která je jí nadřazená. Tím se pohybuje v hierarchii potřeb zobrazené viz. Obrázek 1. Podřadné potřeby lidé stále uspokojují, ale postrádají už svůj motivační účinek (Armstrong, Taylor, 2015).

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Vysekalová (2011)

Nedostatkem Maslowovy pyramidy je jeho předpoklad, že všichni lidé mají stejné potřeby. Pravdou je, že potřeby různých lidí se liší a stejné potřebě je u každého člověka přikládána jiná váha (Armstrong, Taylor, 2015).

### **Alderferova teorie ERG**

ERG teorie od Clayтона Alderfera je podobná Maslowově hierarchii potřeb. Ovšem s tím rozdílem, že teorie ERG má pouze 3 kategorie:

- 1) existenční potřeby (podobné Maslovově základním potřebám)
- 2) potřeba sounáležitosti (zabývající se k uspokojivým vztahem k ostatním)
- 3) potřeba růstu (týkající se vlastního rozvoje, kreativity, růstu a kompetencí)

Alderfer tvrdí, že člověk může být motivován potřebami na více úrovních najednou v ten samý čas. Například, člověk může jít do práce, aby měl na živobytí (uspokojení potřeby existence) a zároveň chtít dobře vycházet se spolupracovníky (H. Weihrich, H. Koontz, M. Cannice, 2013).

Tedy podle Alderfera, když lidé zažívají frustraci na jedné úrovni, mohou se zaměřit na potřeby na nižším stupni (H. Weihrich, H. Koontz, M. Cannice, 2013).

## **McClellandova teorie potřeb**

McClellandova teorie se zakládá na určení tří potřeb důležitých pro manažery (Armstrong, Tayler, 2015). Tato teorie uvádí, že každý jedinec má potřebu, která je silnější než ostatní potřeby. Osoba může být:

- ❖ Vysoce úspěšná. Tento typ osoby má silnou potřebu dosáhnout svých cílů a uspět.
- ❖ Mocná. Tento typ osoby má silnou potřebu kontrolovat a řídit chování ostatních.
- ❖ Sounáležitá. Tento typ osoby má silnou potřebu být přátelský a vytvářet vztahy (Marchesi, Vuuren, Wasserfall, 2009).

## **Dvoufaktorová Herzbergova teorie**

Herzberg zkoumal spokojenost či nespokojenost úzkého okruhu profesí. Zaměřil se na účetní a techniky. Přišel na existenci dvou variant faktorů, motivačních a hygienických (Armstrong, Tayler, 2015).

Zatímco motivační faktory vyplývají z vnitřní motivace ovlivněné potřebou chtít pracovat, být úspěšný, možností povýšení či potřebou odpovědnosti, hygienické faktory se týkají spíše stimulačních prostředků, jako jsou mzda, benefity či pracovní podmínky. Hygienické faktory mají zabraňovat vzniku nespokojenosti, avšak nemusí vést k trvalé spokojenosti (Armstrong, Tayler, 2015).

Herzbergova teorie byla několikrát napadena, a to především pro metodu výzkumu a příliš úzký okruh respondentů, jejichž uplatnění pro všechny je sporné. Avšak pro svou jednoduchost, praktičnost, důraz na význam jak peněžních, tak nepeněžních faktorů při utváření systému odměn, je stále velmi známou a uznávanou teorií (Armstrong, Tayler, 2015).

## **Teorie posilování - Thorndike 1911, Skinner 1953**

Zakládá se na tzv. zákoně účinku. „Lidé si v průběhu času uvědomují souvislosti mezi svými činnostmi a důsledky těchto činností, což ovlivňuje jejich budoucí chování.“ (Armstrong, Tayler; 2015, s. 223).

Lidé tedy používají osvědčené techniky. Skinner doplnil tuto teorii o poznatek, že je-li žádoucí chování odměno, posiluje to motivaci, k takovému chování, zatímco trest motivaci k potrestanému chování oslabuje (Armstrong, Tayler, 2015).

## **Teorie očekávání (Vroom 1964, Porter a Lawler 1968)**

Motivace podle expektační teorie se dá jednoduše vyjádřit vzorcem:  $M = f(V \times E)$ .

Tento vzorec znázorňuje, že funkcí motivace je násobek valence a expektace. Valenci rozumíme subjektivní přitažlivost výsledků uskutečňované činnosti, která je násobena mírou očekávání, že činnost povede k předpokládaným výsledkům, tzv. expektací (Krninská, 2012).

### **Teorie cíle**

Podle Lathama a Lockeho stanovení konkrétního cíle zvýší jak výkon, tak motivaci u každého jedince. Vlastnostmi takového cíle musí být akceptovatelnost, dosažitelnost a jasná definice cíle. Na stanovení cíle by se měli členové organizace podílet, aby byly cíle přiměřeně náročné. Na cíle by měla být zajištěna dostatečná zpětná vazba zaručující udržení motivace k dosahování vyšších cílů (Armstrong, Tayler, 2015).

Zatímco Herzbergova dvoufaktorová teorie je zpochybňována pro přílišnou specializaci, teorie cíle je naopak napadána pro svou naprostou univerzálnost (Armstrong, Tayler, 2015).

Pintriche in Armstrong, Tayler (2015) odůvodnil svůj nesouhlas s teorií cíle tak, že „různí lidé mají různé cíle a proto nemohou být cíle vždy dosažitelné a uvědomělé. Harackiewicz a kol. in Armstrong, Tayler (2015) s dosažitelností cílů souhlasí, ale jen s podmínkou, že jsou cíle ve vzájemném souladu a odpovídají celkovému kontextu, ve kterém se dosahování cílů odehrává.

### **Teorie spravedlnosti**

Adamsova teorie se týká toho, jak lidé vnímají spravedlnost svých odměn ve vztahu ke svému úsilí v porovnání s odměnami a úsilím ostatních lidí (Armstrong, Tayler, 2015).

Velký význam má při práci ve skupinách či kolektivu. Pracovník přirozeně srovná svůj vklad do pracovního úsilí s vkladem spolupracovníků, ve vztahu k odměně, kterou jim vklad přinesl. Kritéria hodnocení jsou sice subjektivní, rozhodující ale je, jakou váhu přikládá člověk svému společenskému a pracovnímu postavení a nakolik je práce náročná. V případě rovnocenného hodnocení člověka s hodnocením ostatních, pociťuje člověk spravedlnost. Tento pocit má pozitivní účinky na pracovní výkonnost, uspokojení člověka a celkově uvolněné vztahy na pracovišti. V případě pocitu nespravedlnosti je tomu naopak (Krninská, 2012).

### **Teorie sociálního učení**

*„Teorie sociálního učení, kterou vymezil Bandura (1977), kombinuje aspekty teorie posilování a teorie očekávání. Uznává význam posilování chování, které determinuje budoucí chování, ale rovněž zdůrazňuje důležitost vnitřních psychologických faktorů, především očekávání, které se týká hodnoty cílů a individuálních schopností k jejich dosažení. Pojem "reciproční determinismus" označuje pojetí, podle kterého situace ovlivňuje chování jedince, ale jedinec zároveň ovlivňuje situaci.“ (Armstrong, Tayler, 2015).*



## **Teorie kognitivního hodnocení**

Na základě výzkumu, který provedli Deci a Ryan v roce 1985, došli k závěru, že „Když se odměny vyplácejí podobně, jako se poskytuje zpětná vazba, aby lidem vyjádřily uznání za dobře odvedenou práci, jsou prožívány spontánně a budou vnitřní motivaci udržovat nebo posilovat. Když se ale odměny vyplácejí, aby lidi motivovaly, jsou prožívány nuceně a budou vnitřní motivaci oslabovat (Armstrong, Tayler, 2015).

Podle teorie kognitivního hodnocení mají tedy odměny na vnitřní motivaci špatný vliv. Zejména u zajímavých a zábavných úkolů, které motivují člověka už sami o sobě, mohou odměny vnitřní motivaci výrazně snížit (Armstrong, Tayler, 2015).

Deci a Ryan také zjistili rozdíly v motivaci u průmyslových podniků s rozdílnými podnikovými kulturami. Tam, kde měly podniky kulturu zaměřenou na vysokou míru kontroly, odměny snížily vnitřní motivaci a u podniků s kulturou zaměřenou na vysokou míru zapojení působily odměny na motivaci pozitivně, a to jak na vnitřní, tak i vnější motivaci (Armstrong, Tayler, 2015).

Závěr je tedy takový, že odměny mohou, i nemusí mít negativní účinek na vnitřní motivaci (Armstrong, Tayler, 2015).

## **2.2 Motivace pracovního jednání**

*„Motivace je něco, co přichází zevnitř, proto ji můžeme jen ovlivnit, ne přímo vyvolat. Pokud má zaměstnanec přiměřenou mzdu, nebude více motivovaný, když mu ji dvojnásobně navýšíme.“* (Janišová, Křivánek; 2013, s. 237).

Motivace je příčina určitého chování lidí při práci, vysvětluje, proč lidé vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Odhalením lidské motivace zjistí firmy, jak lidi správně stimulovat, aby uplatnili své přirozené schopnosti a vyvíjeli úsilí žádoucím směrem (k plnění cílů organizace a zároveň uspokojování vlastních potřeb), (Armstrong, 2007).

Hlavním cílem motivace pracovníků je zvýšení produktivity práce. Pracovníci by měli mít svobodu v rozhodování a možnost řídit se vlastním úsudkem, což jim umožní plně se věnovat práci a přinést tak přidanou hodnotu podniku, než když jsou brzděni úbytkem energie, kterou musí věnovat přizpůsobování se vymezené roli (Armstrong, 2007).

Aby zaměstnanec přinášel skutečnou přidanou hodnotu do podniku, nestačí si jej pouze „koupit“ penězi, je potřeba mu také umožnit se podílet na něčem významném, dát mu šanci přispět svým dílem k dosažení společného cíle, možnost prosadit se a vyniknout. K tomu je potřeba zaměstnancům také poskytnout prostředky a odborné znalosti (Sang. H. Kim, 2003).

Některé postřehy v motivaci Sanga H. Kima (2003):

- ❖ Když plat zaměstnanců dosáhne výše umožňující uspokojit jejich potřeby, další (zejména nepříliš velké) navýšení nijak výrazně nezvýší jejich motivaci.
- ❖ Úspěšně motivovat neznámá vnášet motivaci zvenčí, ale společně ji vytvářet.
- ❖ Motivace málokdy sama od sebe přetrvává – je proto nutné ji pravidelně obnovovat.
- ❖ Motivace zaměstnanců se výrazně zvyšuje, mají-li pocit, že jsou odměňováni adekvátně tomu, co vytvářejí.
- ❖ Lidské myšlení ani schopnost motivovat nejsou přísně logické.
- ❖ Pokud správný člověk dělá vhodnou práci, není třeba ho dále motivovat.
- ❖ Vysoce kvalifikované zaměstnance motivuje prostředí, kde se uplatňuje podpora a vedení ponechávající možnost vytvořit si a uplatnit vlastní styl práce.
- ❖ Motivujte zaměstnance nepřímo tím, že:
  - a) vytvoříte činnorodou pracovní atmosféru,
  - b) vytvoříte mezi zaměstnanci harmonické vztahy,
  - c) budete podněcovat přátelské soutěžení,
  - d) budete zjednodušovat nápady a myšlenky,
  - e) vypracujete a rozvinete modelové role,
  - f) budete posilovat týmového ducha.

### 3. Stimulace

Provazník a Komárková in Pauknerová a kol. (2012, s. 220) uvádí, že "*Stimulace představuje takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.*"

Jak už zde bylo jednou řečeno, stimulace bývá často také označována jako vnější motivace. Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 219) „*se vnější motivace týká opatření, která podnikáme, abychom lidi motivovali. To zahrnuje jak odměny (zvýšení mzdy, udělení pochvaly, povýšení apod.), tak tresty (disciplinární řízení, odebrání nenárokové složky mzdy, vyjádření kritiky, apod.)*.“

Každý člověk má rozdílné potřeby a přání, proto také u každého člověka působí vnější stimuly různě na jeho motivaci. Stejně je to i u nejnámějšího stimulantu – peněz. Je proto nemyslitelné, aby po zavedení systému odměňování podle výkonu, byli hned druhý den všichni pracovníci dokonale motivovanými a vysoce výkonnými. I přesto jsou peníze velmi významný stimulant, který je nepřímo spojen s uspokojením velkého množství potřeb (Armstrong, Taylor, 2015).

Mluví-li se o stimulaci, je tím myšleno takové působení na prožívání a jednání člověka, které cílevědomě ovlivňuje jeho motivaci a udává, jakým směrem se má ubírat. Člověk může být stimulován buď k posílení perspektivy úspěchu (kladným hodnocením, odměnou), či hrozbou nepříjemných důsledků při neúspěchu (tresty, sankce, negativní hodnocení). Důležité je ovšem, aby uplatňované stimuly ladily s motivací jedince (Pauknerová a kol., 2012).

*"Stimulace k práci znamená záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace pracovníků, tj. ovlivňování jejich pracovní ochoty."* (Pauknerová a kol.;2012, s. 221)

K optimalizaci pracovní motivace dochází při souznění zájmů a zaměření pracovníka se zájmy, potřebami a cíli podniku.

Ve stimulaci k práci sleduje vedení podniku především tyto dva cíle:

- ❖ podněcování optimálního přístupu pracovníků k pracovním činnostem,
- ❖ další osobnostní rozvoj pracovníků (Paukenrová a kol., 2012).

Předpokladem pro správnou pracovní stimulaci je dobrá znalost pracovníků, jejich potřeb, přání a zvyků. Potom se nemůže stát, že stimulace nabyde tzv. bumerangového efektu a místo podněcování začne pracovníky odrazovat. Příkladem může být, když se manažer snaží stimulovat pracovníky k úkonu, který je pro ně naprosto přirozený (Paukenrová a kol., 2012).

U vysoce vyspělých společností hraje rozmanitost účinně působících stimulů skutečně významnou roli, naproti tomu u nevyspělých organizací je lepší dát přednost ekonomické stimulaci (Paukenrová a kol., 2012).

Stimulující účinky mohou mít tyto faktory:

- ❖ Hmotná odměna - prostřednictvím práce jsou uspokojovány životní potřeby a pracovník dosáhne určitého společenského postavení a životní úrovně. Mezi silně stimulující se řadí prémie a nefinanční benefity.
- ❖ Obsah práce - člověk by měl to, co dělá, dělat rád, k tomu pomůže mimo jiné i poskytnutí prostoru odpovědnosti, samostatnosti, tvořivosti, moci a seberozvoji především.
- ❖ Manažer - důležitou roli hraje styl vedení, přístup k hodnocení a řešení konfliktů, sdělování informací i "kouzlo osobnosti".
- ❖ Atmosféra pracovní skupiny, podniková kultura a vztahy na pracovišti.
- ❖ Pracovní podmínky a režim práce - jejich zlepšování přispívá k vytváření loajality pracovníků k podniku.
- ❖ A další faktory - společenské hodnocení práce a pracovního oboru, apod. (Paukenrová a kol., 2012).

### **3.1. Benefity a odměny**

Podle Janišové, Křivohlávka (2013) benefity snižují fluktuaci zaměstnanců a pracovní neschopnost. Příznivě přispívají ke zvýšení pracovní spokojenosti, větší ochotě k výkonu a silnějšímu pocitu sounáležitosti s firmou a ostatními zaměstnanci (Janišová, Křivohlávek, 2013).

Moderní motivační systém zvaný „kafeterie“ dává zaměstnancům možnost vybrat si v souladu se svou pracovní pozicí benefity, které jim nejvíce vyhovují. Každý zaměstnanec má určitý počet bodů, za něž si vyberou určitý počet benefitů v rámci stanoveného rozpočtu (Janišová, Křivohlávek, 2013).

Jiný způsob poskytování benefitů je fixní poskytování, kdy zaměstnavatel stanoví ve smlouvě, či vnitřním předpisu základní zaměstnanecké benefity platné pro všechny a zaměstnanec je buď využije, nebo ne. Nevýhodou je, že zaměstnavatel dopředu přesně neví, zda mají zaměstnanci o výhody, do kterých investoval, zájem. V tomto ohledu je systém „kafeterie“ mnohem přizpůsobivější (I. Macháček, 2010).

Benefitů, které lze poskytovat zaměstnancům, je veliké množství, zaměstnavatelé nejčastěji nabízejí tyto benefity:

- ❖ příspěvky na stravování, zejména formou poskytování stravenek,
- ❖ příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců (prohlubování a zvyšování kvalifikace),
- ❖ příspěvky na tuzemskou a zahraniční rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků,
- ❖ příspěvky na sportovní a kulturní vyžití zaměstnance,
- ❖ příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem,
- ❖ příspěvky na soukromé životní pojištění,
- ❖ příspěvky na masážní, rehabilitační a posilovací služby,
- ❖ nákup vitaminových přípravků, očkování proti chřipce,
- ❖ zvýhodněné půjčky zaměstnancům,
- ❖ dary k životním a jiným výročím, podpora při neštěstí v rodině, při živelní pohromě, při dlouhodobé nemoci, při nepříznivé finanční či sociální situaci zaměstnance,
- ❖ prodej výrobků nebo služeb firmy za cenu nižší, než je cena obvyklá (tržní),
- ❖ poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti, občerstvení na pracovišti,
- ❖ bezplatné poskytování služebního auta i pro soukromé účely (manažerské auto),
- ❖ zajišťování nebo hrazení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání,
- ❖ poskytnutí bezplatného přechodného ubytování,
- ❖ opční akciové programy a poskytování zaměstnaneckých akcií pro manažery
- ❖ podpora přátelských vztahů na pracovišti,
- ❖ zřizování firemních školek, atd. (I. Macháček; 2010, s. 1).

Na benefity jsou ve firmách často vynakládány nemalé prostředky. Aby zaměstnanci nebrali benefity jako samozřejmost, doporučuje se připomínat zaměstnancům, jaké benefity využívají a zjišťovat, jak je vnímají (Janišová, Křivohlávek, 2013).

Hmotná odměna je zaměstnanci oblíbená, ale není hlavním stimulantem, zejména u pozic s vyšším zapojením intelektuální činnosti do práce (Janišová, Křivohlávek, 2013).

Herzberg řadí hmotnou odměnu mezi tzv. „hygienické faktory“ jejich neuspokojení vyvolává nevoli, zatímco uspokojení nemusí nutně vést ke zvýšení výkonu. Jistým řešením tohoto problému je doplnit hygienické faktory o faktory motivační (Janišová, Křivohlávek, 2013).

Nehmotná stimulace vyžaduje dobrou znalost zaměstnance, aktivní naslouchání, jen tak je možné určit, co zaměstnance nejvíce povzbudí. Výkon nejvíce ovlivňuje postoj zaměstnance

k zaměstnání. Žádoucí postoj zaměstnance je možné podnítit různými manažerskými intervencemi, především slovní pochvalou a uznáním, otevřeným chováním a přijetím vlastní kritiky, proměnou slov v činy, aktivním nasloucháním a pozorováním, podporováním kreativity, poskytováním zpětné vazby, vytvářením a udržováním dobrých vztahů na pracovišti atp. (Janišová, Krívohlávek, 2013).

### **3.2. Podniková kultura**

Každá organizace, bez ohledu na její velikost, má svou specifickou kulturu, která ji charakterizuje, vytváří její image a představuje základní principy a normy chování pracovníků. V každém podniku je kultura jiná, ale ve většině organizací hraje stejně důležitou roli. Je nezbytná pro utváření podnikového prostředí, které posiluje, nebo oslabuje poslání a strategie podniků. Záleží na tom, zda podnik používá dobrou, či špatnou kulturu. Je pravda, že kultura podniku není přesně daná, ani nikým předepsaná. Dobrá podniková kultura se pozná podle toho, jak se zaměstnanci v organizaci chovají. Dochází-li v podniku k častým konfliktům mezi zaměstnanci, není zcela určitě něco v pořádku. V takovém případě je na čase učinit radikální opatření, které situaci napraví. Je-li kultura společnosti živá a podněcující, žene organizaci raketově kupředu, taková kultura totiž přispívá ke zlepšení výkonu a lépe připravuje pracovníky na vyrovnání se změnami, organizace se stává efektivnější a konkurence schopnou (Šafránková, Duchoň, 2008).

Na podnikovou kulturu působí různě vnější i vnitřní vlivy. Zvenčí působí na organizaci konkurence, ekonomický, politický a právní systém země či unie, kultura vyšších sfér (regionální kultura, národní či mezinárodní nebo globální kultura), ekologické vnímání, tržní pozice firmy, atd. Těmito vlivy je firma a její podniková kultura vnímána jak image podniku a produkty organizace. Uvnitř organizace působí vlivy na zaměstnance. Mezi vnitřní vlivy se řadí podnikové cíle a strategie, předmět podnikání, sociální systém uvnitř podniku, styl řízení managementu, velikost firmy a její právní forma podnikání a vše, co se týká pracovníků, jejich vztahů a motivace k práci. Zaměstnanci vnímají podnikovou kulturu jako styl řízení, informační toky, podnikové prostředí, pracovní podmínky, mzdové předpisy a systém odměn, atp. (Šafránková, Duchoň, 2008).

Typy podnikové kultury závisejí na zaměření organizace:

- ❖ zda je zaměřena na stabilitu a jistotu, nebo na dynamiku a riziko
- ❖ zda podporuje autoritativní moc nebo participaci, demokratický způsob řízení

- ❖ zda je orientovaná na materiální výsledky, nebo na rozvoj člověka, pracovníků
- ❖ v jaké etapě se právně nachází, jestli na vzestupu, ve stagnaci nebo se blíží k zániku (Šafránková, Duchoň, 2008).

Úrovně kultury tvoří:

1. artefakty a výtvořky ve fyzickém a sociálním prostředí (uspořádání pracovního prostoru, jazyk, chování členů organizace,...),
2. hodnoty a přesvědčení (vzorce chování pro určité situace, které se ve firmě osvědčily),
3. základní předpoklady (implicitní předpoklady určující chování, smýšlení a vnímání členů organizace), (Cejthamr, Dědina, 2010)

## 4. Motivační program

Motivační program organizace je soubor nástrojů určených ke stimulaci pracovníků, utvořený v souladu s personální strategií a politikou a sociální politikou. Program se prolíná všemi stupni řízení lidských zdrojů v organizaci. Má za úkol ovlivňovat ochotu lidí zapojovat se do pracovního úsilí, zvyšovat jejich výkonnost, spokojenost a stabilizovat je (Kocianová, 2010). Tento soubor stimulačních nástrojů zahrnuje pravidla, opatření a postupy k dosažení žádoucí motivace k práci, za pomoci vnějších stimulů a určuje základní pravidla k uplatňování těchto prostředků (R. Kocianová, 2010).

Při vytváření programu se vychází z obecných poznatků o motivaci a stimulaci lidí, z analýzy motivační struktury pracovníků organizace a dalších psychologických a sociologických průzkumů (R. Kocianová, 2010).

Nikde ovšem není přesně vymezeno, že motivační program funguje jen jako ucelený komplex. V některých organizacích může být pouze dílčím souborem opatření v managementu lidských zdrojů (Dvořáková a kol., 2007).

Cílem použití komplexního motivačního programu je posílení loajality k vlastní organizaci, tj. sladění zájmů zaměstnance se zájmy zaměstnavatele a posílení zájmu zaměstnance o rozšíření implicitních a explicitních znalostí a jejich aktivním uplatněním v pracovním procesu. Splnění tohoto cíle se považuje za nejlepší záruku naplnění vizí a cílů organizace a zvýšení konkurenceschopnosti v náročných podmínkách tržního prostředí (Dvořáková a kol., 2007).

Aby byl proces motivace pomocí vnějších stimulů, vycházejících z motivačního programu, účinný, musí se vnější stimuly sladit se soustavou vnitřních potřeb a motivů zaměstnance. Proto je v procesu uplatňování motivačního programu důležitá jak obecná znalost stimulace pracovníků, tak i znalost subjektivní struktury motivů jednotlivce, nebo alespoň skupiny jednotlivců s podobnými charakteristikami (Dvořáková a kol., 2007).

Ovšem žádný univerzální motivační program se nedá uplatnit se stoprocentní účinností. Různí lidé reagují na stejné podněty různě a rozdíly nejsou jen mezi jednotlivými pracovníky, ten samý člověk mění své chování i v závislosti na věku a životní situaci, ve které se právě nachází. Účinný motivační program by měl být proto velmi pružný (Tureckiová, 2007).



# Praktická část

## 1. Metodika

### 1.1. Cíl práce

Cílem je rozbor motivačního systému, forem motivace, motivačních a stimulačních prostředků ve vybraném podniku a návrhy na zlepšení případných nedostatků.

Dílním cílem výzkumu je zjistit rozdíly v motivaci a stimulaci mezi dělníky a TH pracovníky.

### 1.2. Pracovní postup

#### Postup zpracování a sběr dat

Jako teoretické podklady pro tento výzkum byly použity materiály, sepsané v přehledu odborné literatury a zahrnující základní údaje o motivaci, stimulaci a podnikové kultuře.

V praktické části byly zkoumány firemní dokumenty a dále bylo použito pozorování a neřízené rozhovory s vedoucí personálního úseku.

Zkoumanými firemní podklady byla kolektivní smlouva s její přílohou obsahující mzdové předpisy, a tabulka s údaji o benefitech, z nichž většina je podrobněji rozepsána v kolektivní smlouvě a její příloze. Důležitým zdrojem byla také tabulka informující o aktuálním početním stavu zaměstnanců, která posloužila k výpočtu množství dotazovaných pracovníků.

Během výzkumu byly vedeny s vedoucí personálního úseku neřízené rozhovory týkající se motivačního programu, forem motivace a motivačních a stimulačních prostředků, doplňované výměnou elektronické korespondence.

Pozorování probíhalo provedením kompetentní osobou po pracovišti, zejména po dílnách, kde bylo možné pozorovat pracovníky při práci a nahlédnout do dokumentů umístěných na nástěnkách, kde byly umístěny tabulky a grafy produktivity, reklamací, kvality, ishikawův diagram příčin a následků, rozhodovací stromy atp. a na závěr také rozpisy směn a uklízacích služeb.

Z těchto podkladů bylo čerpáno pro sestavení dotazníku, který byl konzultován s vedoucí personálního úseku. Získané poznatky se projevují také v diskusích k jednotlivým grafům.

#### Dotazníkové šetření

Pro dotazníkové šetření byl zvolen vzorek, který se dále dělil na dvě podskupiny. Zkoumaný vzorek činil  $\frac{1}{4}$  ze všech pracovníků ve specifickém složení 15% ze všech dělníků (kmenových

i přijatých přes agenturu) a 15% ze všech THP pracovníků. Dohromady tedy bylo dotazováno 200 zaměstnanců z celkového počtu 799 pracovníků. Vzorek byl stanoven procentem z důvodu velkého nepoměru v počtu TH pracovníků a dělníků. Kdyby byly v obou podskupinách použity stejné fixní počty, mohlo by to zkreslit výsledky nežádoucím způsobem.

Výběr respondentů ve firmě byl nahodilý, oslovení zaměstnanci nebyli vybíráni podle žádného speciálního klíče. Rozeslání a výběr dotazníků zajistilo personální oddělení. Díky jejich vlivu ve firmě a důslednosti se všech 200 rozdaných dotazníků vrátilo zpět a bylo dosaženo 100% návratnosti.

Dotazování bylo anonymní, identifikační otázky v dotazníku nebyly určeny k identifikaci jedinců. Anonymita dotazníků měla za úkol vzbudit v pracovnících důvěru a zvýšit pravděpodobnost pravdivých odpovědí.

Pro odlišnost obou podskupin byly použity dva dotazníky. Oba byly stejné, až na několik specifických otázek. Počet otázek v obou dotaznících je stejný. Každý dotazník (viz. příloha č. 1 a 2) obsahuje 20 otázek a je rozčleněn do tří částí. První otázka je úvodní, zaměstnanci jsou tázáni na jejich motivaci pro příchod do firmy, cílem bylo zjistit, jakými motivačními faktory působí firma navenek. Následují rozřazovací otázky oddělující kmenové zaměstnance od přijatých přes agenturu a stálé zaměstnance od nových. Poté následuje hlavní část s tematickými otázkami ohledně motivačního programu, týmové práce a pracovního prostředí a zakončen je identifikačními otázkami určujícími genderové rozložení vzorků, vliv dojíždění a věkovou strukturu.

V obou verzích dotazníku byly použity tyto typy uzavřených otázek: dichometrické, polytomické, alternativní, škálové (verbální hodnotící škály a škála oceňování) a sématický diferencíál. Dále zde byly uplatněny také polouzavřené a otevřené otázky.

### **Zpracování dat**

Dotazníkové šetření proběhlo v listopadu 2015 za pomoci personálního oddělení. Poté byly dotazníky shromážděny a předány do mých rukou. Vyplněné dotazníky byly zpracovány v programu PSPP a byly provedeny potřebné analýzy. Výsledky z analýz byly následně upraveny do tabulek a grafů v programu Microsoft Office Excel 2013. Grafy a tabulky byly po začlenění do textu okomentovány a byla k nim připojena diskuse.



## 2. Základní údaje o společnosti

DURA Automotive CZ, k. s. je dceřinou společností, nadnárodní společnosti DURA Automotive Systems sídlící v Detroitu v USA. DURA Automotive CZ, k. s. sídlí v jihočeském městě Blatná. V České republice se nachází ještě další dva závody v Kopřivnici a ve Strakoněch. Globálně DURA vyrábí své výrobky ve 34 zemích po celém světě.

DURA v Blatné byla založena v roce 1995. Nyní zaměstnává okolo 800 pracovníků.

DURA se zabývá výrobou karosářských dílů na osobní automobily. Jejimi zákazníky jsou automobilové společnosti. Jejím hlavním výrobním programem je výroba:

- ❖ ocelových a hliníkových nosníků přístrojové desky pro vozy BMW, VW Passat a Audi,
- ❖ vložených dveřních rámků pro vozy Ford Focus, VW Golf, Citroën a Škoda Fabia,
- ❖ hliníkových dveřních modulů pro vůz Audi,
- ❖ lepených hliníkových dveří pro vůz Smart Roadster,
- ❖ dveřních rámků pro vozy Ford Fiesta a Ford Fusion.

Společnost DURA Automotive klade důraz na vysokou odbornost a jazykovou znalost pracovníků podporující vysokou produktivitu práce a vynikající kvalitu pracovního procesu i konečných produktů (DURA Automotive CZ, k. s.).

### 2.1. Motivační program v Dura Automotive

Motivační systém podniku je zahrnut v motivačním programu. Motivační program v podniku DURA Automotive, k. s. je tvořen kolektivní smlouvou uzavřenou s odborovou organizací zastupující zaměstnance podniku.

Kolektivní smlouva obsahuje základní práva a povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatele.

Zaměstnavatel může například zaměstnanci nařídit přesčas jen z velmi vážných provozních důvodů, a to maximálně 8 hodin za týden a 150 hodin za rok. Zaměstnanec má nárok na přesčasové konto až 100 hodin/měsíc, za něj si pak může vzít náhradní volno, nebo mu může být nařízeno. Dovolena je navýšena o 1 týden, zaměstnanci mají tedy nárok na 5 týdnů volna.

Na obědy a večere zaměstnavatel přispívá 70% z ceny stravy. Kouření v budově je zakázáno.

Ke kolektivní smlouvě je přiložen mzdový předpis zahrnující: za rok 2015 vrostl mzdový tarif o 1,5% oproti minulému roku. V mzdovém předpisu je zahrnutý systém mzdového ohodnocení podle zařazení do pracovních skupin, zaměstnanci jsou při tom rozdělení do dvou skupin, dělníci režijní a jednicoví a THP pracovníci. Zatímco dělníkům se počítá mzda hodinově, THP pracovníci mají stanovenou mzdu měsíční. Mzdový předpis dále vymezuje mzdu

v zastupování, smluvní mzdu, přípatky, příspěvek na dopravu, odměny, mimořádné odměny, dary (dárcovství krve), pracovní volno při prostojích a náhradní volno.

Důležitou součástí motivačního programu DURA Automotive CZ, k. s. Blatná je také systém benefitů. Benefity v této firmě jsou poskytovány celoplošně rovným dílem všem zaměstnancům. Mimo benefity obsažené ve mzdovém předpisu, firma nabízí svým zaměstnancům také školení v zahraničí, prohlubování znalostí a zvyšování kvalifikace, věcná odměna za nejlepší „kaizen“, závodní stravování, příspěvek na nápoje z firemních automatů, zdarma chlazený (chlazená voda) nebo horký (čaj) nápoj z boxů. Zaměstnanci mohou také navštívit závodního lékaře nebo rehabilitační středisko, kde mají určitý počet návštěv zdarma. Firma dbá i na prevenci proti nemocem, každý rok v říjnu rozdává vitaminové balíčky a nabízí očkování „influc“ proti chřipce. Sportovně založení zaměstnanci mohou využít pronajatou tělocvičnu nebo sportovní prostory. Každým rokem jsou zaměstnanci seznámeni s největšími firemními pokroky a důležitými událostmi či změnami ve firmě formou firemního zpravodaje. Pro zvýšení motivace se také konají pravidelné týmové schůzky, členové týmu se účastní soutěže o nejlepší SVT a jsou pravidelně školeni. Spokojenost zaměstnanců je sledována pravidelným dotazníkovým šetřením prováděným personálním oddělením.

### 3. Výsledky dotazníkového šetření

#### 3.1. Základní údaje o respondentech

Základní údaje o respondentech jsou čerpány z dotazníkových otázek 2, 3, 17, 18 a 19. Dotazované vzorky jsou genderově složeny u dělníků z 64% mužů a 36% žen, mezi TH pracovníky je naopak 61% žen a 39% mužů. Většina zastoupených respondentů v dělnické profesi (67 %) je ve věku 18 – 38 let. U TH pracovníků je většinové věkové rozpětí širší, 87% respondentům je 18 – 49 let. U dělníků tedy nejsou tak dobře a rovnoměrně pokryty všechny věkové skupiny jako u THP. Fluktuace dělníků je vysoká, 82% dělníků pracuje ve firmě méně než 5 let. TH pracovníci jsou oproti dělníkům svému pracovišti věrnější, celých 83% THP pracuje ve firmě déle než 5 let. Krátká pracovní výdrž u dělníků by mohla být ovlivněna přítomností pracovníků přijatých přes agenturu, těch je ale mezi dotazovanými pouze 6%. Více než polovina všech dotazovaných pracovníků je místní. Dojíždí 39% TH pracovníků, průměrný dojezd je 10,91 km, dělníci dojíždí v průměru z větší vzdálenosti než THP, 14,01 km. Do práce dojíždí 41% dělníků. Obě skupiny dojíždí maximálně ze vzdálenosti 30 km, všichni pobírají příspěvek na dopravu.

#### 3.2. Otázky zaměřené na motivaci a stimulaci pracovníků

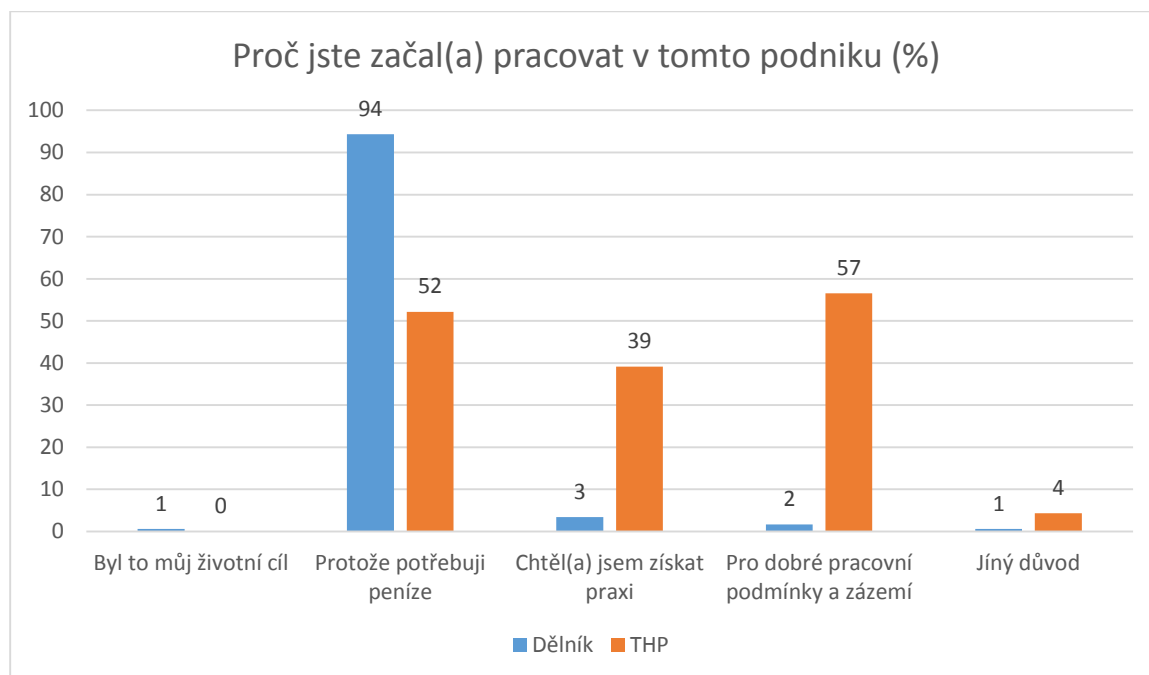
##### 1) Proč jste začal(a) pracovat v tomto podniku?

(možnost zaškrtnout více odpovědí, dotazníková otázka č. 1)

Tabulka 2: Motivace k příchodu do podniku

Odpověď	Dělník (%)	THP (%)
Byl to můj životní cíl	1	0
Protože potřebuji peníze	94	52
Chtěla jsem získat praxi	3	39
Pro dobré pracovní podmínky a zázemí	2	57
Jiný důvod	1	4

Graf 1: Motivace k příchodu do podniku



### Výsledky:

Většina dělníků (94,32 %) se nechala zaměstnat s cílem vydělat si peníze. TH pracovníci měli hned tři hlavní důvody. Nejvíce je lákaly dobré pracovní podmínky (56,52 %), v podobné míře (52,17 %) pro ně bylo důležité peněžní ohodnocení. Přibližně 1/3 TH pracovníků chtěla získat dnes velmi ceněnou praxi.

### Diskuse:

Pracovníci přicházejí do firem vždy s nějakým cílem, s nějakým očekáváním. Očekávání dělníků není nijak překvapivé, nejpřitažlivější pro ně byly peníze. TH pracovníci byli náročnější, kromě dobré mzdy jim ve velké míře záleželo na dobrých pracovních podmínkách a získání praxe. Je to tím, že jejich práce je odborně náročnější než u dělníků, u nichž je náročnost práce spíše fyzická. Praxe u TH pracovníků je dnes silně vyžadována, a jelikož je DURA Automotive Blatná podnikem nadnárodního charakteru, a jak zmínil i jeden z pracovníků dříve bývala i velmi prestižní, je zde získaná praxe velmi ceněna. Příchozí TH pracovníci mají o pracovních podmínkách v podniku dobré mínění, to vypovídá i o image podniku, jak vystupuje na veřejnosti.

## 2) Jaké benefity v podniku využíváte?

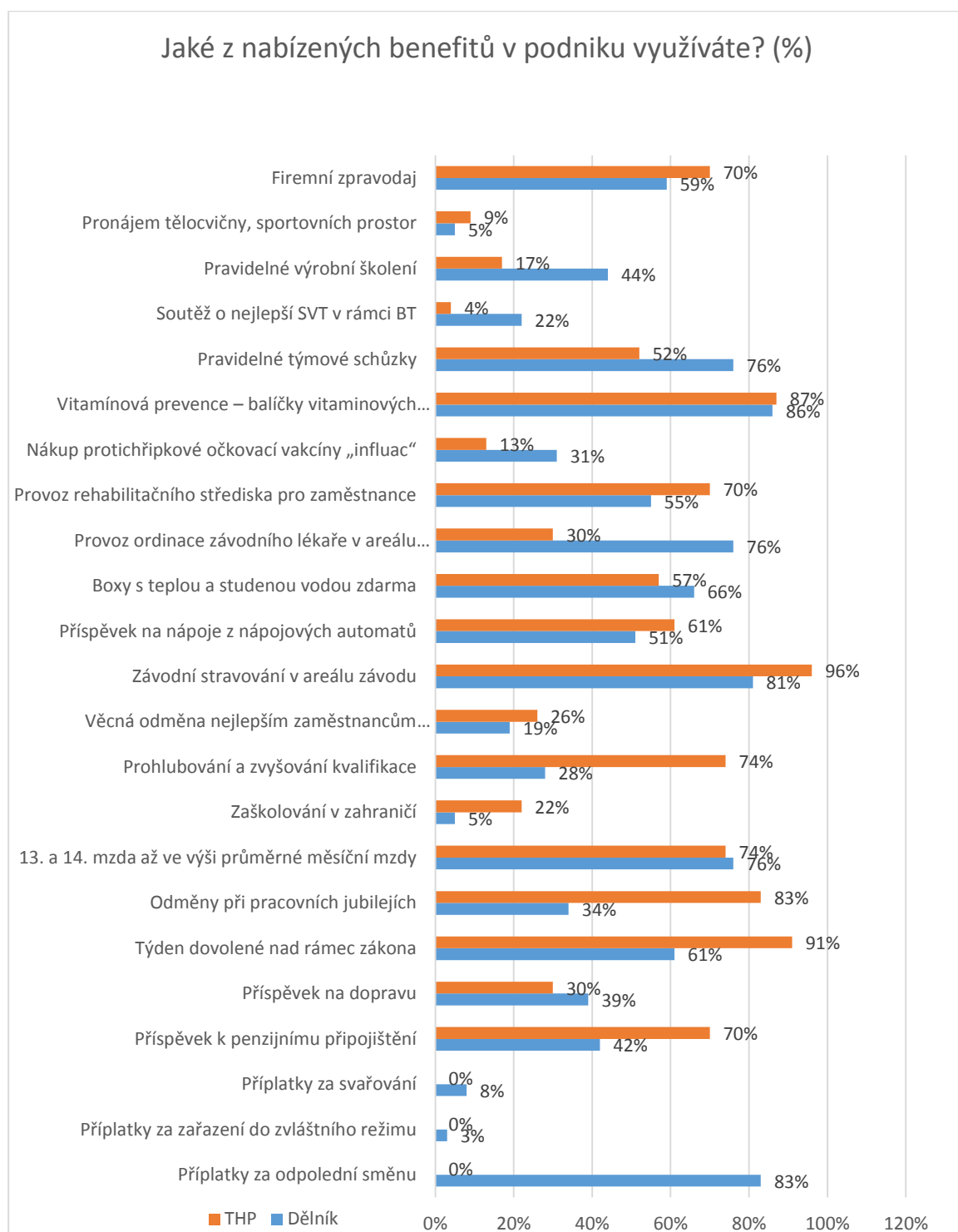
(možnost zaškrtnout více odpovědí, dotazníková otázka č. 4)

Tabulka 3: Využívané benefity

Odpověď	Dělník (%)	THP (%)
Příplatky za odpolední směnu	83	0
Příplatky za zařazení do zvláštního režimu	3	0
Příplatky za svařování	8	0
Příspěvek k penzijnímu připojištění	42	70
Příspěvek na dopravu	39	30
Týden dovolené nad rámec zákona	61	91
Odměny při pracovních jubilejních	34	83
13. a 14. mzda až ve výši průměrné měsíční mzdy	76	74
Zaškolování v zahraničí	5	22
Prohlubování a zvyšování kvalifikace	28	74
Věcná odměna nejlepším zaměstnancům v soutěži „Nejlepší kaizen roku“	19	26
Závodní stravování v areálu závodu	81	96
Příspěvek na nápoje z nápojových automatů	51	61
Boxy s teplou a studenou vodou zdarma	66	57
Provoz ordinace závodního lékaře v areálu závodu Blatná	76	30
Provoz rehabilitačního střediska pro zaměstnance	55	70
Nákup protichřipkové očkovací vakcíny „influc“	31	13
Vitamínová prevence – balíčky vitaminových přípravků	86	87
Pravidelné týmové schůzky	76	52
Soutěž o nejlepší SVT v rámci BT	22	4
Pravidelné výrobní školení	44	17
Pronájem tělocvičny, sportovních prostor	5	9
Firemní zpravodaj	59	70



Graf 2: Využívané benefity



### Výsledky:

Zaměstnanci mohou ve firmě využívat celou škálu benefitů. Dělníky nejvyužívanějším benefitem z firemní nabídky je vitaminový balíček. Podle výpovědi respondentů jej využívá 86% dotazovaných dělníků. Velké množství dělníků pak také využívá příplatky za odpolední směnu (83%) a závodní stravování (81%). THP pracovníci nejvíce využívají závodní

stravování (96%), týden dovolené nad rámec zákona (91%), vitaminové balíčky (87%) a odměny při jubileích (83%)

### **Diskuse:**

Firma poskytuje celou škálu finančních příspěvků nad rámec zákona. Dělníci dostávají příplatky za odpolední směnu navíc 5 Kč/h a za zařazení do zvláštního režimu 10 Kč/h, za svařování je poskytován bonusový příplatek 5 Kč/h. Pro všechny zaměstnance je k dispozici příspěvek 500 Kč měsíčně k penzijnímu pojištění nad rámec zákona.

Příspěvek na dopravu se odvíjí od počtu ujetých kilometrů, do 10 km je poskytováno 18 Kč, od 11 do 19 km přispívá firma 28 Kč a nad 20 km 56 Kč.

Na důkaz toho, že si firma cení stálých pracovníků, rozdává dárky při pracovních jubileích. Za pět odpracovaných let v DURA Blatná dostane zaměstnanec 1000 Kč, po 10 letech 5000 Kč, za 15 odpracovaných let 10 000 Kč a za 20 let věrnosti podniku 15 000 Kč.

Při dosažení plánovaných ekonomických výsledků dostanou každé pololetí zaměstnanci peněžitou odměnu ve výši průměrné měsíční mzdy. Tento benefit je znám jako 13. a 14. mzda. Zaškolování v zahraničí slouží k získání nových poznatků a kontaktů, které zaměstnanci mohou v budoucnosti využít pro účely podniku.

Prohlubování a zvyšování kvalifikace probíhá v rámci jazykových kurzů (anglický a německý jazyk) a na výrobních školeních.

V soutěži „Kaizen roku“ je každoročně vítěz s nejlepším návrhem na zlepšení, který dostane věcnou odměnu v podobě dárkového balíčku.

Závodní stravování umožňuje zaměstnancům obědovat nebo také večeřet (v případě noční směny) přímo v areálu závodu. Zaměstnanci si mohou vybrat z 5 jídel (3 teplých a 2 studených). Na jídlo přispívá zaměstnavatel a při práci o víkendu je podáváno i v sobotu a neděli. Pro okamžité osvěžení zaměstnanců jsou na všech dílnách a chodbách kanceláří umístěny boxy s chlazenou vodou a čajem. Pro zaměstnance, kteří preferují kávu nebo čokoládu, je k dispozici příspěvek na nápoje z nápojových automatů. Tento příspěvek není podáván přímo, zaměstnanci nedostanou žádný peněžitý obnos na nápoje, ale mohou si ve firemních automatech koupit nápoj za poloviční cenu, této výhody využívá přibližně polovina dotázaných dělníků a TH pracovníků.

Firma vyžaduje po svých zaměstnancích každoroční zdravotní prohlídku. Tu provádí závodní lékař přímo v areálu závodu. Pro potřeby zaměstnanců je lékař k dispozici po celý rok vždy dva dny v týdnu. Zbýlé tři dny lze v ordinaci navštívit rehabilitační asistentku, u níž mohou každý rok absolvovat zaměstnanci 2 rehabilitační kúry zdarma. Péče o zdraví zaměstnanců je

doplněna možností očkování protichřipkovou vakcínou „influcac“ vždy v říjnu, kdy zaměstnanci také dostávají vitaminové balíčky jako prevenci proti nemocem.

Soutěž o nejlepší SVT (samostatný výrobní tým) v rámci BT (byznys týmu): každý byznys team se skládá z několika samostatných výrobních týmů (většinou se jedná o jednotlivá stanoviště a směny v těch stanovištích). Tyto SVT mezi sebou pak soutěží v plnění cílů zadaných vedením. Vyhrává tým, který splní stanovené cíle nejlépe. Cíle, které mají týmy plnit, jsou vystaveny na nástěnkách a na velkém LCD displeji se zobrazují aktuální výsledky jednotlivých SVT a BT, aby měl každý tým přehled o své aktuální pozici.

Týmové schůzky probíhají jednou měsíčně. Slouží k probírání operačních plánů, získání zpětné vazby od podřízených a předložení návrhů na zlepšení. Mezi poslední nabízené benefity patří pronájem tělocvičny a sportovních prostor a firemní zpravodaj, který přináší přehled o pokrocích a prospěchu firmy v každém čtvrtletí.

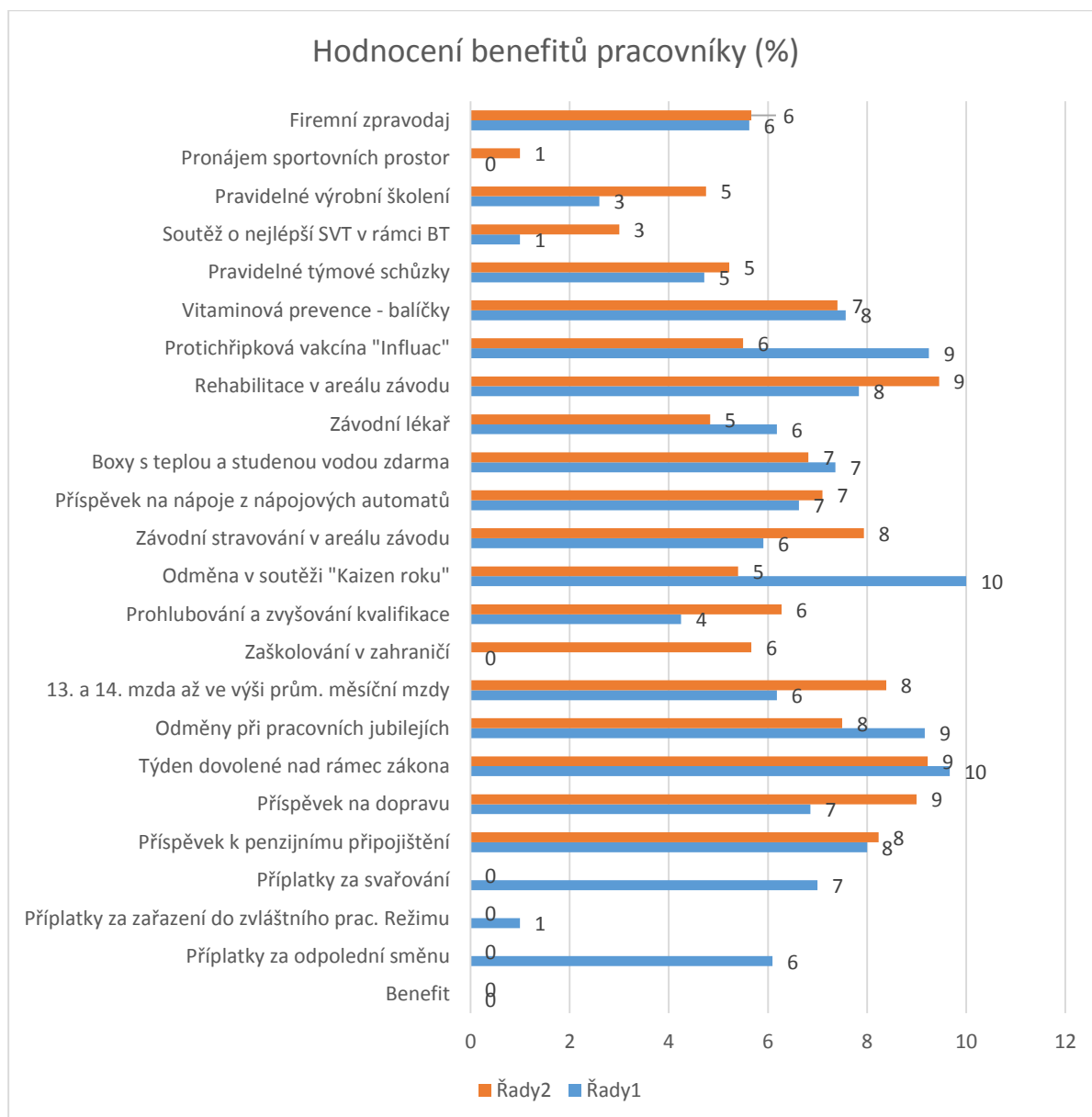
### 3) Jak pracovníci v průměru hodnotili benefity, které využívají?

(hodnocení zaškrtnutých odpovědí 1 – 10 od nejméně oblíbeného, dotazníková otázka č. 4)

Tabulka 4: Hodnocení benefitů

Benefit	Dělník (%)	THP (%)
Příplatky za odpolední směnu	6	0
Příplatky za zařazení do zvláštního pracovního režimu	1	0
Příplatky za svařování	7	0
Příspěvek k penzijnímu připojištění	8	8
Příspěvek na dopravu	7	9
Týden dovolené nad rámec zákona	10	9
Odměny při pracovních jubilejích	9	8
13. a 14. mzda až ve výši průměrné měsíční mzdy	6	8
Zaškolování v zahraničí	0	6
Prohlubování a zvyšování kvalifikace	4	6
Odměna v soutěži "Kaizen roku"	10	5
Závodní stravování v areálu závodu	6	8
Příspěvek na nápoje z nápojových automatů	7	7
Boxy s teplou a studenou vodou zdarma	7	7
Závodní lékař	6	5
Rehabilitace v areálu závodu	8	9
Protichřipková vakcína "Influcac"	9	6
Vitaminová prevence - balíčky	8	7
Pravidelné týmové schůzky	5	5
Soutěž o nejlepší SVT v rámci BT	1	3
Pravidelné výrobní školení	3	5
Pronájem sportovních prostor	0	1
Firemní zpravodaj	6	6

Graf 3: Hodnocení benefitů



### Výsledky:

Nejlepšího průměrného hodnocení dosahuje u dělníků benefit týden dovolené nad rámec zákona a věcná odměna v soutěži „Kaizen roku“. THP pracovníci nejlépe hodnotili příspěvek na dopravu, týden dovolené nad rámec zákona a rehabilitaci v areálu závodu.

### Diskuse:

Nabízené benefity jsou hodnoceny obecně velmi kladně, ale je také důležité, do jaké míry jsou využívány. Kladně hodnocený benefit, který využívají dva lidé z celého podniku, nebude nikdy dobrým benefitem, i kdyby měl plný počet bodů. Podíváme-li se na to tedy objektivně, můžeme si udělat žebříček pěti nejvíce využívaných a zároveň nejlépe hodnocených benefitů.

TH pracovníci nejlépe hodnotili:

1. týden dovolené nad rámec zákona (91% pracovníků s průměrným hodnocením 9 bodů),
2. rehabilitace v areálu závodu (70% pracovníků hodnotilo v průměru 9 body),
3. závodní stravování (96% pracovníků s průměrem 8 bodů),
4. odměny při pracovních jubilejích (83% s průměrem 8 bodů),
5. 13. a 14. mzda ve výši průměrné měsíční mzdy (74%, 8 bodů průměrně).

Dělníci nejlépe hodnotili:

1. týden dovolené nad rámec zákona (61% pracovníků s průměrným hodnocením 10 bodů),
2. vitamínový balíček (86% pracovníků s průměrem 8 bodů),
3. rehabilitace v areálu závodu (55% pracovníků, s průměrem 8 bodů),
4. 13. a 14. mzda ve výši průměrné mzdy (76% pracovníků s průměrným počtem 6 bodů)
5. příplatky za odpolední směnu (83% zaměstnanců hodnotilo průměrně 6 body)

Po sestavení žebříčku TH pracovníků a dělníků je zřejmé, že jsou oba velmi podobné

V čele obou žebříčků stojí benefit týden dovolené nad rámec zákona. Je to pět dnů navíc, které mohou zaměstnanci využít k odpočinku či vyřízení neodkladných záležitostí a je nejvíce ceněný u obou skupin, tedy by se dalo říci, že tento benefit je z pohledu zaměstnanců nejoblíbenější, a tedy má i nejširší působnost. Další dva benefity, které se dostaly do pětice nejoblíbenějších a zároveň nejvyužívanějších benefitů jak u TH pracovníků, tak i u dělníků jsou 13. a 14. mzda až ve výši průměrné mzdy a rehabilitace v areálu závodu. Oba benefity měly však v žebříčku dvou skupin mírně rozdílné postavení. Největší rozdíly mezi TH pracovníky a dělníky lze pozorovat u závodního stravování a odměn při pracovních jubilejích v případě TH pracovníků a u vitamínových balíčků a příplatků za odpolední směnu v případě dělníků.

Absence oblíbenosti odměn při pracovních jubilejích u dělníků může být způsobena velkou fluktuací mezi dělníky, jelikož většina z nich (82%) se nedopracuje ani k první odměně za pět odpracovaných let. Stejně tak je tomu i s odměnou za odpolední směnu u TH pracovníků, oni jí vzhledem ke svému stylu práce nemohou využívat.

Mnoho benefitů je takto sice velmi oblíbených, ale málo využívaných, a to proto, že k nim ostatní zaměstnanci nemají přístup, nebo si neuvědomují, že mají možnost je využít, v některých případech je vybrané benefity vlastně vůbec nelákají.

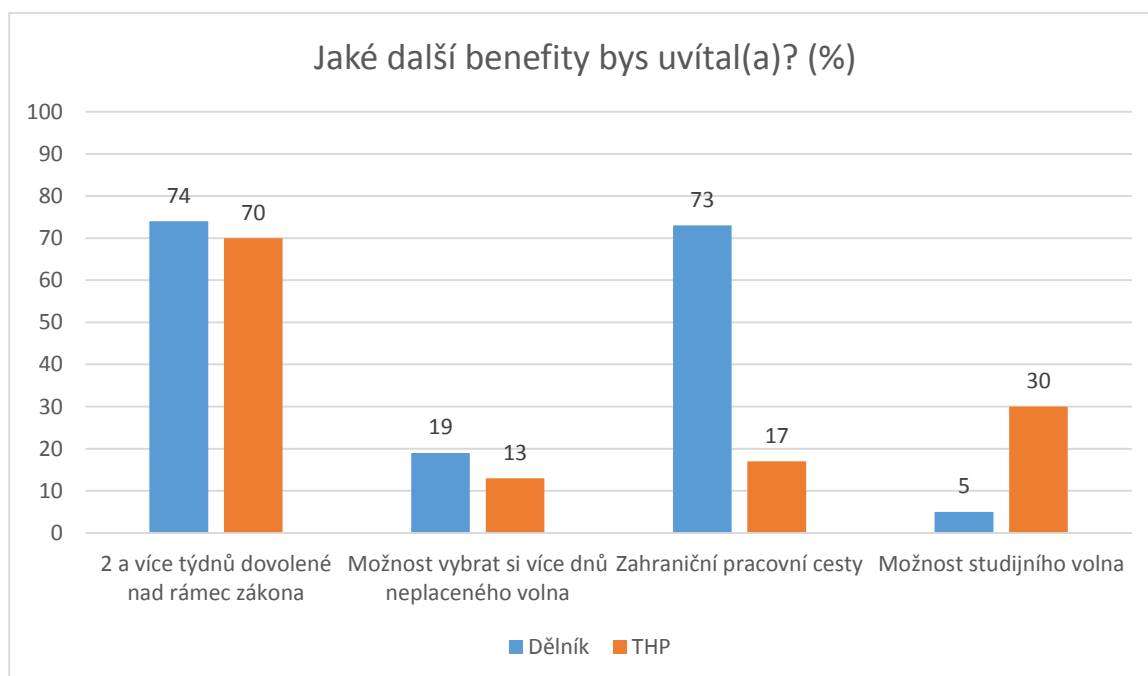
#### 4) Jaké další benefity bys uvítal(a)?

(možnost zaškrtnout více odpovědí, dotazníková otázka č. 5)

Tabulka 5: Možnosti dalších benefitů

Odpověď	Dělník (%)	THP (%)
2 a více týdnů dovolené navíc	74	70
Možnost vybrat si více dnů neplaceného volna	19	13
Zahraníční pracovní cesty	73	17
Možnost studijního volna	5	30

Graf 4: Možnosti dalších benefitů



#### Výsledky:

Dělníci by velice rádi rozšířili svou nabídku benefitů o 2 a více týdnů dovolené navíc (74%), stejně tak by rádi jezdili na pracovní cesty a sbírali nové zkušenosti ze zahraničí (73%). Také TH pracovníci by si rádi užili více dovolené (70%) a chtěli by mít více času jako podporu ke studiu (30%).

#### Diskuse:

V minulé otázce bylo zjištěno, že nejatraktivnějším benefitem je jeden týden dovolené nad rámec zákona. Tato otázka vychází z tabulky nejvíce žádaných benefitů nabízených jinými podnikateli, uvedené v časopisu Týden. Z tabulky jsem vybrala nejvíce žádané benefity pro

tento podnik. Z odpovědí respondentů tedy vyplývá, že by svůj nejoblíbenější benefit rozšířili ještě o jeden týden navíc. Téměř stejný počet dělníků by také rád absolvoval zahraniční pracovní cesty, kde by měl šanci vyzkoušet si práci na jiné pobočce a nasbírat nové zkušenosti. Tento benefit se ale velmi podobá benefitu „zaškolování v zahraničí“, kde zaměstnanci získávají nové zkušenosti a poznatky. Dělníky je zcela oblíben (v průměru 6 bodů), avšak velice málo využíván (pouhých 5% dělníků). Otázkou je tedy, zda by nebylo moudré tento benefit rozšířit a zpřístupnit pro více dělníků.

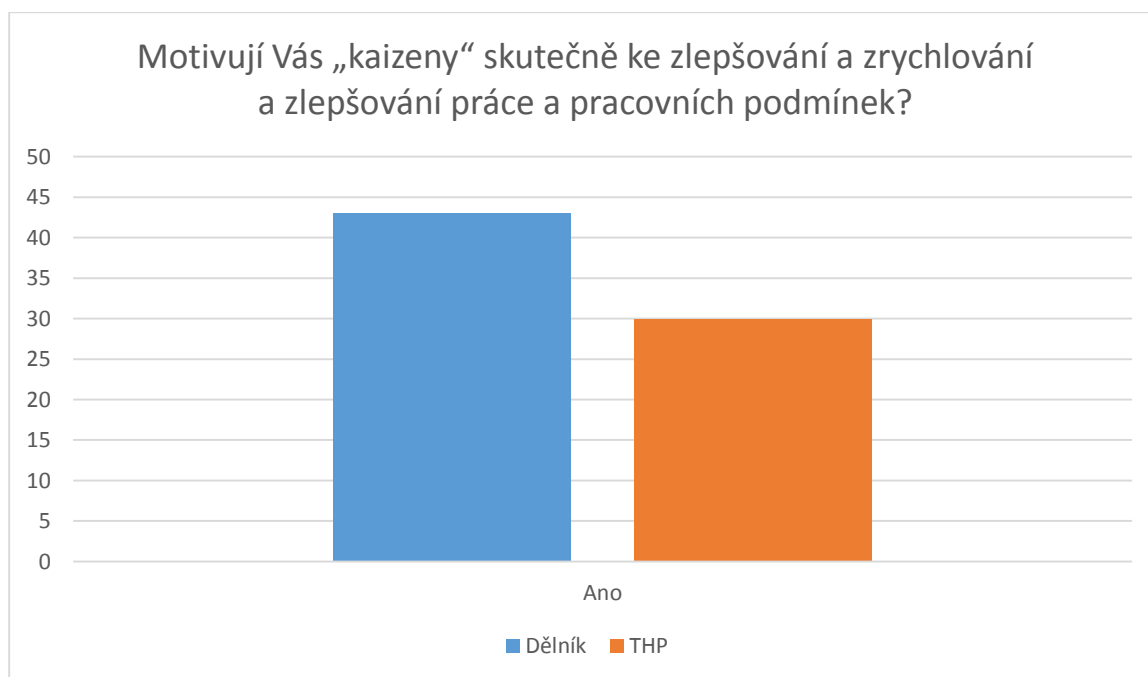
## 5) Motivují Vás „kaizeny“ skutečně ke zlepšování a zrychlování a zlepšování práce a pracovních podmínek?

(dotazníková otázka č. 6)

Tabulka 6: Motivace "kaizeny"

Odpověď	Dělník (%)	THP (%)
Ano	43	30

Graf 5: Motivace "kaizeny"



### Výsledky:

„Kaizeny“, nebo-li konkrétně zlepšovací návrhy a odměny za ně motivují ke zlepšování pracovních podmínek a zrychlování pracovního procesu méně než polovinu dělníků (43%) i TH pracovníků (30%).



## Diskuse:

Zlepšovací návrhy pochází z japonské strategie neustálého zlepšování zvané KAIZEN, tato strategie byla do podniku zavedena spolu s motivačním programem experty na motivaci z Liberce. Jak se ukázalo, není ale hlavním stimulačním faktorem.

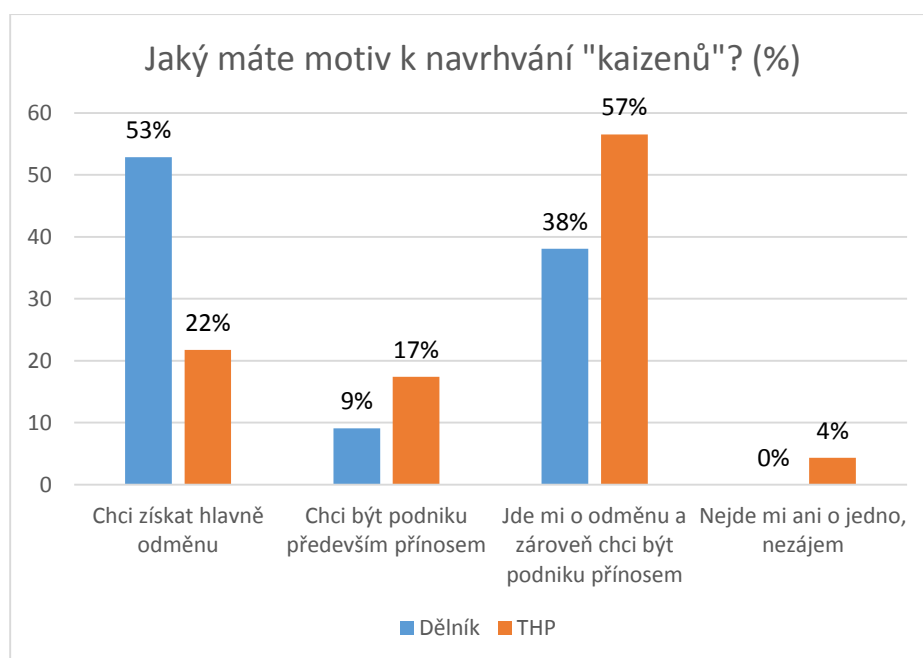
## 6) Co je vaším motivem k navrhování „kaizenů“?

(dotazníková otázka č. 7)

Tabulka 7: Motiv k navrhování "kaizenů"

Odpověď	Dělník (%)	THP (%)
Chci získat hlavně odměnu	53	22
Chci být podniku především přínosem	9	17
Jde mi o odměnu a zároveň chci být podniku přínosem	38	57
Nejde mi ani o jedno	0	4

Graf 6: Motiv k navrhování "kaizenů"



## Výsledky:

Dělníci jsou více motivováni k zapojování se do systému neustálého zlepšování než TH pracovníci. Avšak TH pracovníci jsou v této věci uvědomělejší než dělníci, nejde jim tolik o peněžní odměnu, dělají to ve velké míře také pro dobrý pocit, že jsou podniku přínosem.

## Diskuse:

Většina dělníků je při předkládání návrhů na zlepšení zaměřená především na odměnu, kterou za ně mohou dostat, bez ohledu na to, jak bude jejich návrh prospěšný chodu firmy. Lze předpokládat, že kdyby zlepšovací návrhy nebyly finančně odměňovány, pouhé uznání by většině dělníků nestačilo. THP pracovníci si daleko více uvědomují celkový dosah svých návrhů, je to možná i tím, že jsou více zvyklí nést odpovědnost za chod firmy, což po dělnících není požadováno. Je pravděpodobné, že kdyby sami dělníci nesli více odpovědnosti za prosperitu firmy, více by jim záleželo na jejím prospěchu. K tomuto by mohli být stimulováni například vyplácením určitého procenta z dosaženého zisku vždy na konci roku.

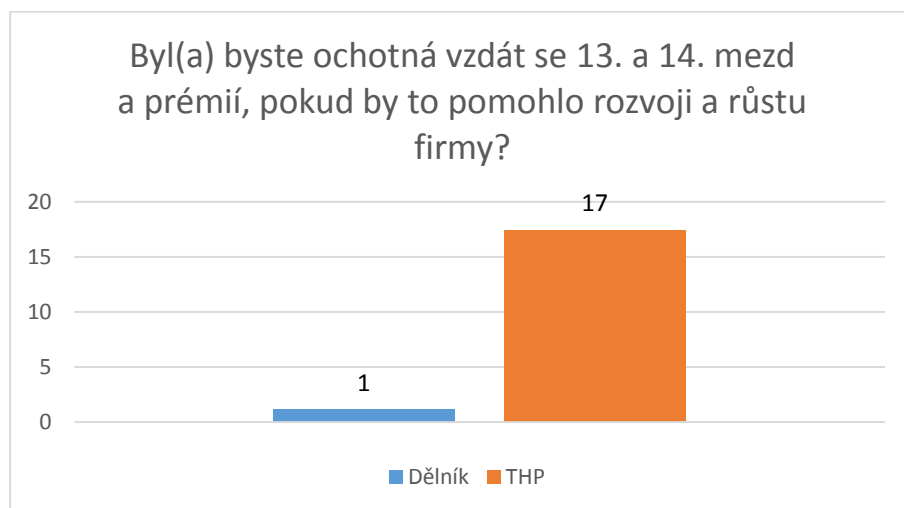
## 7) Byl(a) byste ochoten/ochotna dočasně vzdát se 13. a 14. mezd, kdyby to pomohlo rozvoji a růstu firmy?

(dotazníková otázka č. 8)

Tabulka 8: Ochota vzdát se 13. a 14. mezd a prémie

Odpověď	Dělník (%)	THP (%)
Ano	1	17

Graf 7: Ochota vzdát se 13. a 14. mezd a prémie



## Výsledky:

Jen velmi malé procento dělníků (1%) by bylo ochotno vzdát se 13. a 14. mezd ve prospěch firmy. TH pracovníci jsou obětavější, avšak ani zde se procento ochotných zaměstnanců neblíží ani 1/3 dotazovaných (17%). Je tedy pravděpodobné, že kdyby se dostala firma do krize a přestala vyplácet tento benefit, byli by zaměstnanci pobouřeni.

## Diskuse:

Tato otázka je otázkou loajality, aby byli pracovníci motivováni, tak že budou přinášet skutečnou přidanou hodnotu, která povznes podnik vysoko nad konkurenční prostředí, musí v něj věřit, být schopni obětovat se pro svůj růst a nemyslet jen na peníze a svůj prospěch. Potřebují mít pocit sounáležitosti a spoluodpovědnosti za plnění podnikových cílů. Avšak nemůžeme chtít po dělníkovi s neuspokojivým platem chtít, aby se vzdal odměny, kterou si tvrdě vypracoval, ochotnější oběti jsou proto THP pracovníci především vedoucí pracovníci, na nichž leží důležitá rozhodnutí a plně si uvědomují odpovědnost za vedení firmy.

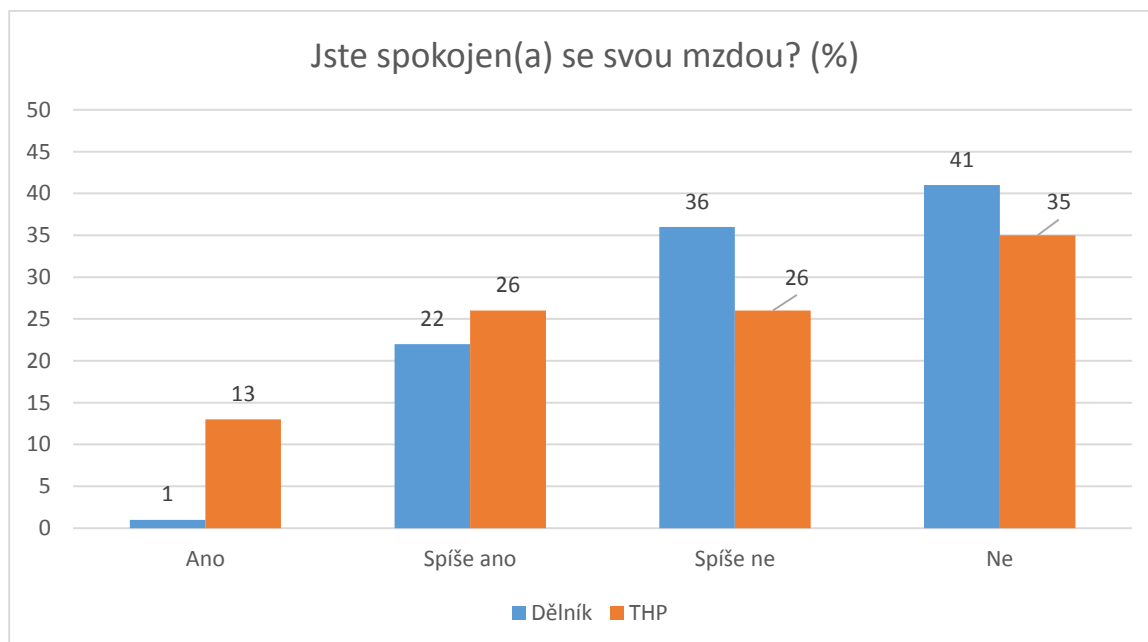
## 8) Jste spokojen(a) se svou mzdou?

(dotazníková otázka č. 9)

Tabulka 9: Spokojenost se mzdou

Odpověď	Dělník (%)	THP (%)
Ano	1	13
Spíše ano	22	26
Spíše ne	36	26
Ne	41	35

Graf 8: Spokojenost se mzdou



### Výsledky:

Většina dělníků i THP pracovníků (více než 50 %) není spokojena se svou mzdou. Avšak THP pracovníci jsou mírně spokojenější než dělníci.

### Diskuse:

Spokojenost se mzdou je relativní výhoda, ale ne vždy je spokojený pracovník dobrý pracovník, příliš vysoká mzda může vést k nechuti k práci, pracovník dostává velký obnos peněz a ztrácí motivaci ke snaze vydělávat, je takzvaně „za vodou“. Příliš nespokojený pracovník je naopak demotivovaný nepoměrem mezi odvedenou prací a jím očekávanou peněžitou odměnou. Přibližně polovina zaměstnanců je spíše spokojena nebo spíše nespokojena. Takoví pracovníci jsou správně stimulováni, nedostávají tolik peněz, aby je práce samotná přestala zajímat, ale ani tak málo, aby šli pracovat raději jinam. Vysoké procento nespokojenosti se mzdou může být také ovlivněno zkreslující představou, že výsledky výzkumu uvidí vedení společnosti a díky vysoké nespokojenosti bude pracovníkům navýšena mzda.

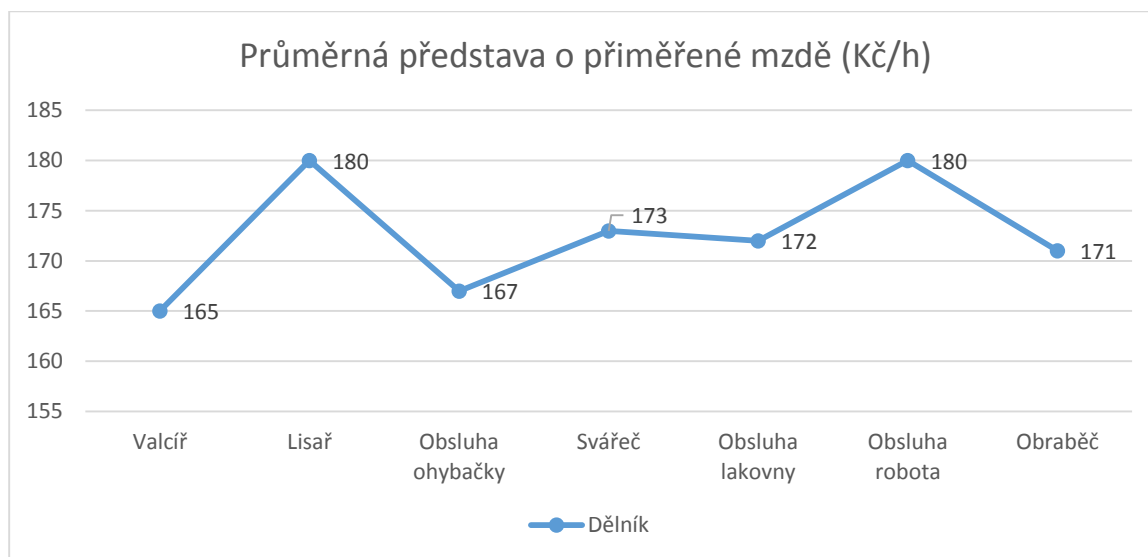
## 9) Jaká mzda je podle vás přiměřená vaší profesi? V jaké profesi pracujete?

(dotazníková otázka č. 10 a 11)

Tabulka 10: Přiměřená mzda

Profese	Průměr (Kč/h)	Max. (Kč/h)	Min. (Kč/h)
Valcář	165	255	90
Lisař	180	265	90
Obsluha ohýbačky	167	250	95
Svářeč	173	270	85
Obsluha lakovny	172	265	90
Obsluha robota	180	270	90
Obráběč	171	270	95

Graf 9: Přiměřená mzda



### Výsledky:

V průměru nejvyšší představu o mzdě přiměřené profesi, ve které dělník pracuje, měli lisaři a obsluha robota (180 Kč/h).

### Diskuse:

Vysoká nespojenost se mzdou u dělníků mne vedla k hlubšímu prozkoumání jejich představ o odpovídající mzdě za práci v jejich profesi. Šlo o hrubou mzdu bez odměn a bez příplatků.

V průměru nejvyšší mzdu si představovali pracovníci v profesi lisař a obsluha robota.

Když jsem je zařadila do tarifní skupiny a porovnála se mzdou, kterou dostávají v podniku a se zaručenou mzdou, zjistila jsem, že mzda stanovená ve mzdových předpisech podniku je podstatně vyšší než zaručená mzda vycházející ze zákona, ale ani zdaleka se neblíží představám dělníků o spravedlivé odměně za jejich práci. Mohlo by se tedy zdát, že jsou nároky dělníků příliš vysoké, a proto nemohou být nikdy spokojeni.

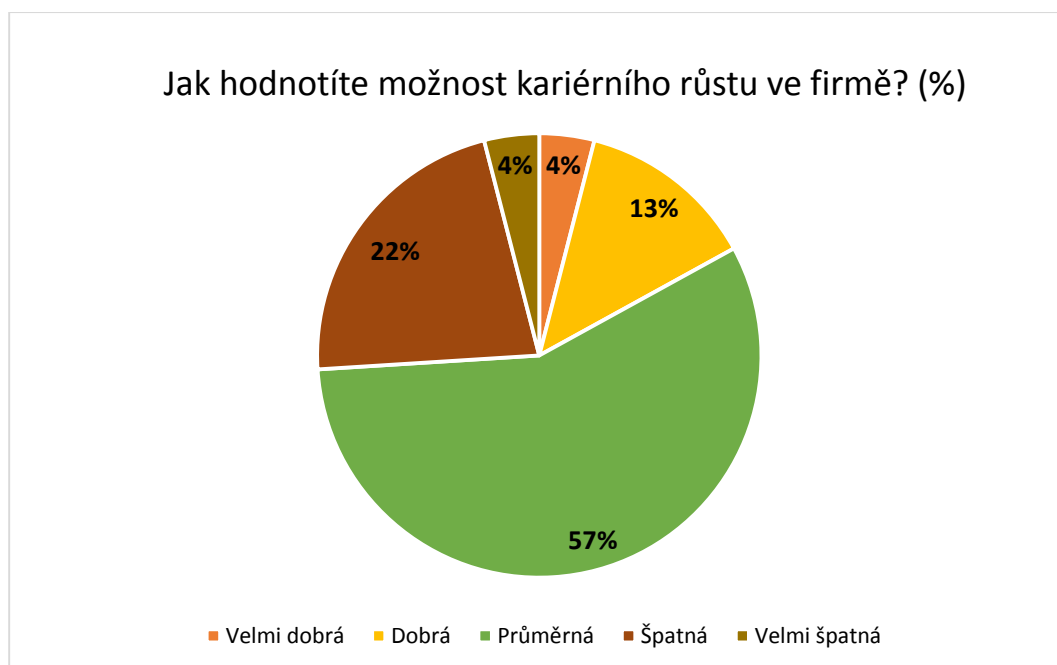
## 10) Jak hodnotíte možnost kariérního růstu ve firmě?

(dotazníková otázka č. 10)

Tabulka 11: Možnosti kariérního růstu

Odpověď	TH (%)
Velmi dobrá	4
Dobrá	13
Průměrná	57
Špatná	22
Velmi špatná	4

Graf 10: Možnost kariérního růstu



### Výsledky:

Více než polovina TH pracovníků (57%) hodnotí možnost kariérního růstu jako průměrnou. Mezi vyhraněnými TH pracovníky pak převažují ti, kteří hodnotí možnosti kariérního růstu záporně nebo spíše záporně, a to celých 9%.

### Diskuse:

Vysoká nespokojenost se mzdou u THP pracovníků mě vedla k myšlence, zda není spojena s nedostatkem kompetencí a možností profesního růstu. Dle výzkumu provedeného majitelem personálně-poradenské společnosti M. Mahovským, je absence kariérního růstu nejčastějším důvodem odchodu z práce. To hovoří o důležitosti vytváření možností kariérního růstu pro

stimulaci zaměstnanců. Ač nehodnotí TH pracovníci možnost kariérního růstu přímo kladně, je jejich fluktuace ve firmě nízká, 83% THP pracuje ve firmě déle než 5 let. Proto lze soudit, že možnost kariérního růstu v DURA Automotive není tak špatná, aby vedla k demotivaci pracovníků nebo dokonce k jejich odchodu ze zaměstnání.

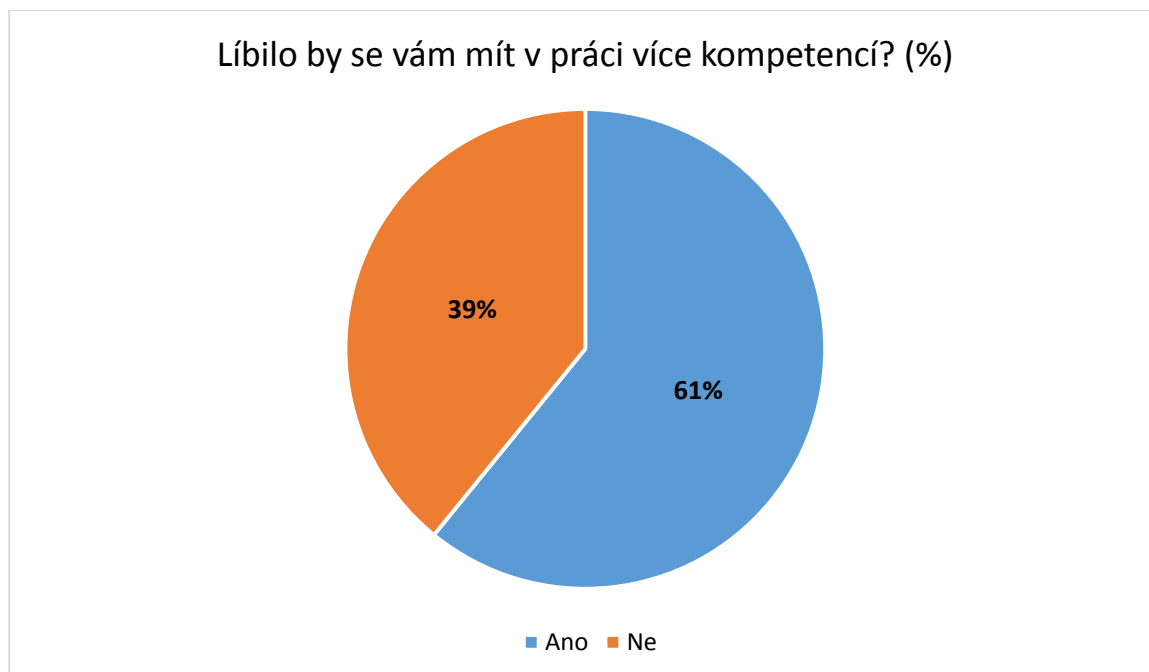
## 11) Líbilo by se vám mít více kompetencí a větší volnost ve své práci, a to na úkor větší odpovědnosti?

(dotazníková otázka č. 11)

Tabulka 12: Možnost mít více kompetencí

Odpověď	THP (%)
Ano	61
Ne	39

Graf 11: Možnost mít více kompetencí



### Výsledky:

Více než polovina TH pracovníků (61%) by uvítala mít v práci více kompetencí.

### Diskuse:

Dostatek kompetencí je důležitý pro efektivní samostatnou práci, 61% pracovníků má pocit, že je v tomto směru omezována a nemůže pracovat dostatečně efektivně. Přenášení kompetencí

na podřízené pracovníky je zároveň projevem důvěry v jejich schopnosti. Pracovník má pocit, že v něj firma věří a začne věřit ve firmu, získá pocit sounáležitosti a motivaci k práci.

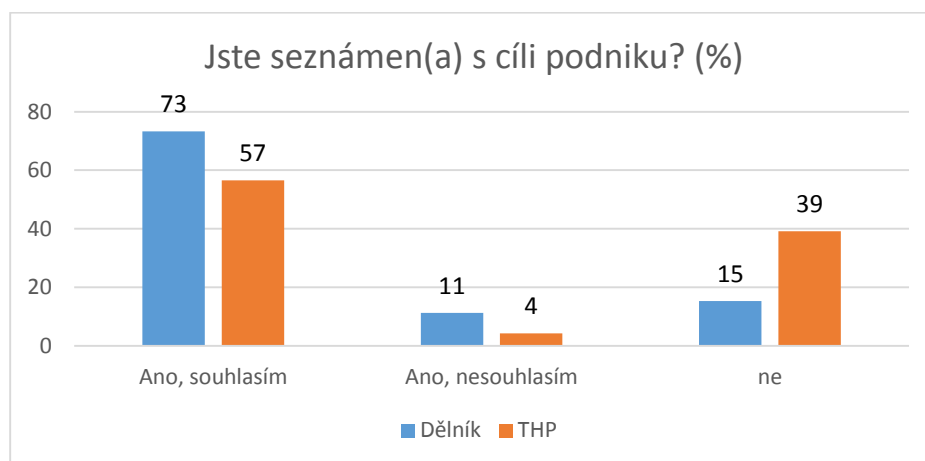
## 12) Jste seznámen(a) s cíli podniku a souhlasíte s nimi?

(dotazníková otázka č. 12)

Tabulka 13: Znalost podnikových cílů

Odpověď	Dělník (%)	THP (%)
Ano, souhlasím	73	57
Ano, nesouhlasím	11	4
Ne	15	39

Graf 12: Znalost podnikových cílů



### Výsledky:

Více než polovina dělníků (73%) a TH pracovníků (57%) je seznámena s cíli podniku a souhlasí s nimi.

### Diskuse:

Podnikové cíle a vize udávají směr, jakým se podnik vydává, o co usiluje. Pokud pracovníci vědí, za co pracují, nabývá tím jejich práce významu. Stávají se z nich uvědomělí pracovníci, kterým nestačí vědět „co“ mají dělat, ale také „proč“ to mají dělat. Pracovníci ztotožnění s cíli podniku získávají motivaci k většímu pracovnímu úsilí.



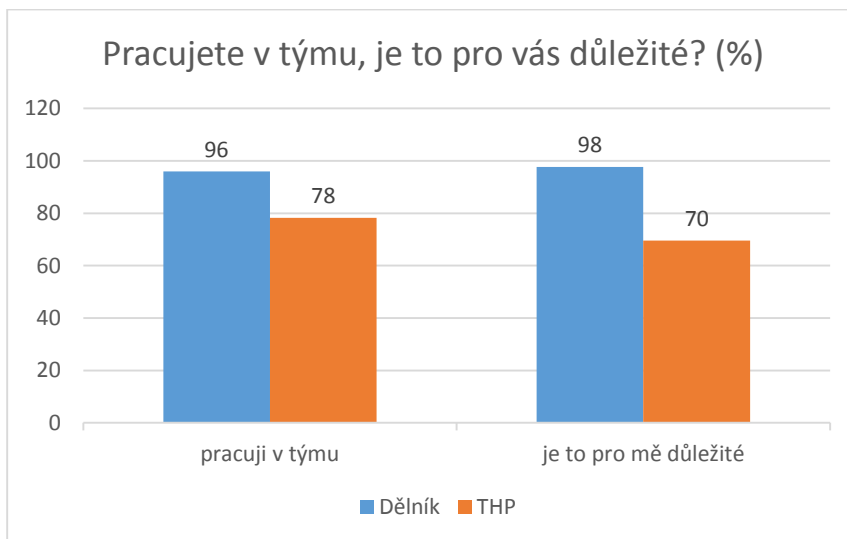
### 13) Pracujete v týmu? Hraje pro vás týmová práce důležitou roli?

(dotazníková otázka č. 13. a 14)

Tabulka 14: „Týmový duch“

Odpověď	Dělník (%)	THP (%)
Pracuji v týmu	96	78
Je to pro mě důležité	98	70

Graf 13: „Týmový duch“



#### Výsledky:

Většina dělníků (96%) a TH pracovníků (78%) pracuje v týmu. Ještě více dělníků jsou „týmoví hráči“ (98%), mezi TH pracovníky je „týmových hráčů“ méně (67%).

#### Diskuse:

Většina pracovníků pracuje v týmu a týmová práce pro ně hraje důležitou roli. Ve firmě je i několik dělníků, kteří v týmu sice nepracují, ale rádi by pracovali a naopak malé procento TH pracovníků pracuje v týmu a raději by pracovali sami. To může mít více důvodů. Buď mají tito pracovníci samotářskou povahu, nebo sama povaha práce není uzpůsobena pro práci v týmu či může docházet mezi zaměstnancem a jiným členem v týmu ke konfliktům ať už zjevným nebo skrytým.

## 14) Jak vnímáte prostředí na pracovišti?

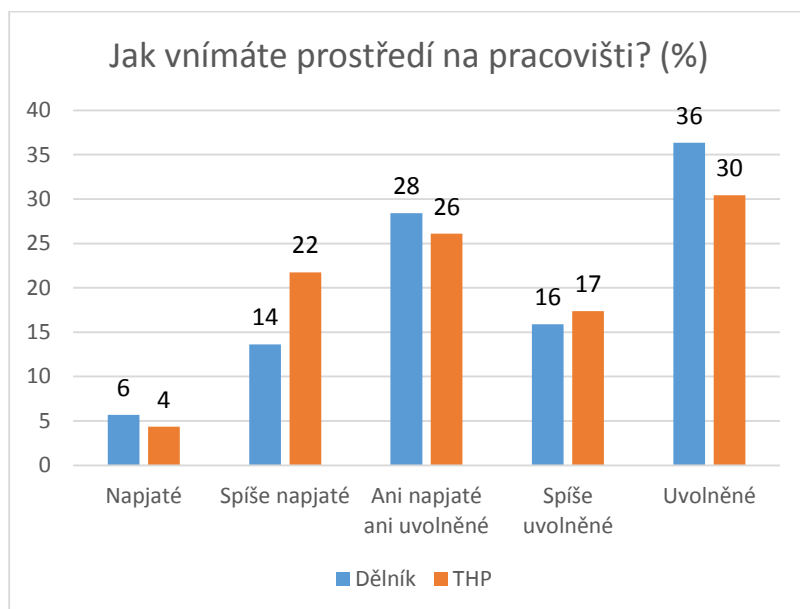
(dotazníková otázka č. 15)

### a) Uvolněné x napjaté?

Tabulka 15: Uvolněné x napjaté prostředí

Odpověď	Dělník (%)	THP (%)
Napjaté	6	4
Spíše napjaté	14	22
Průměrné	28	26
Spíše uvolněné	16	17
Uvolněné	36	30

Graf 14: Uvolněné x napjaté prostředí



### Výsledky:

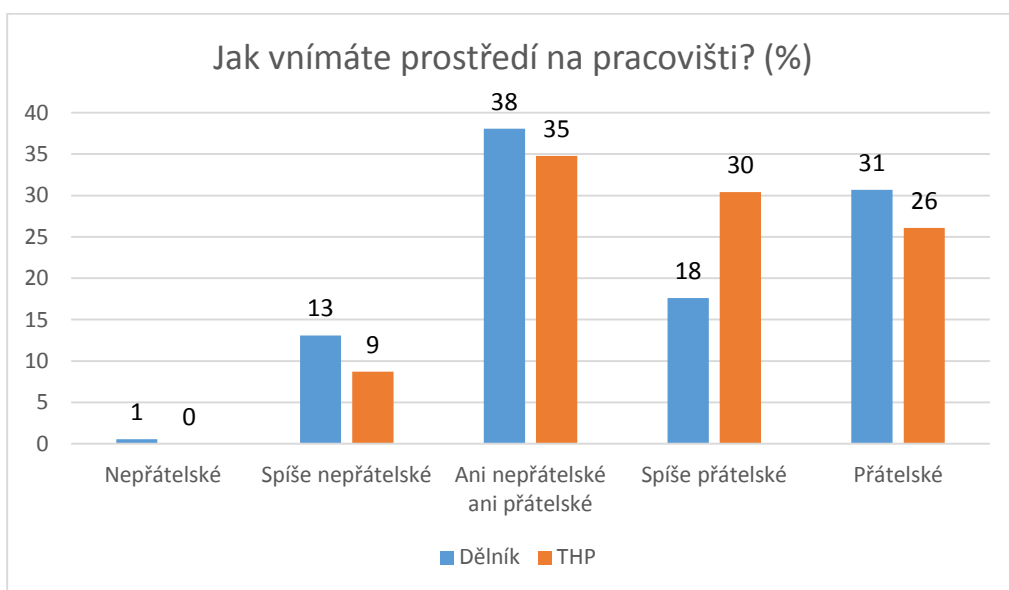
Uvolněné prostředí s vřelými a přátelskými vztahy, tak vnímá pracovní prostředí přibližně polovina dělníků (48 %) a TH pracovníků (52 %).

## b) Přátelské x nepřátelské?

Tabulka 16: Přátelské x nepřátelské prostředí

Odpověď	Dělník (%)	THP (%)
Nepřátelské	1	0
Spíše nepřátelské	13	9
Průměrné	38	35
Spíše přátelské	18	30
Přátelské	31	26

Graf 15: Přátelské x nepřátelské prostředí



### Výsledky:

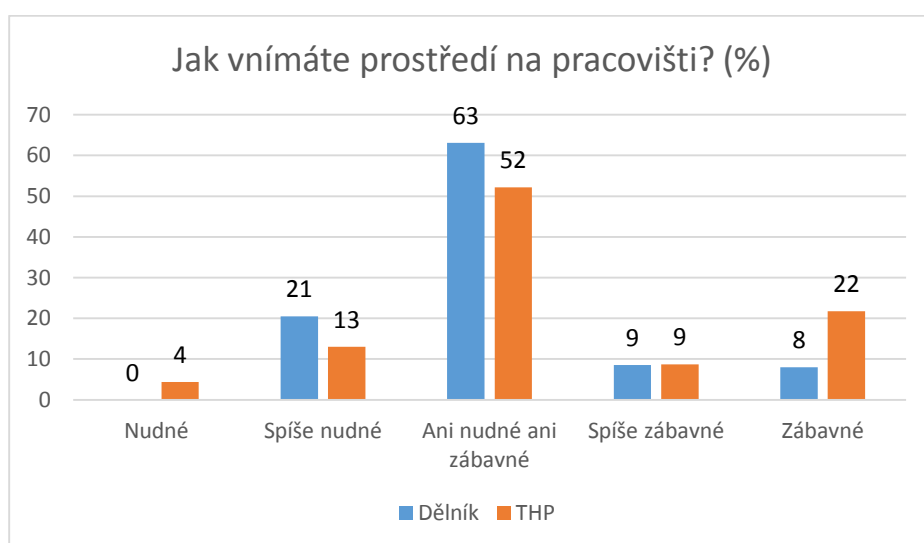
Většina pracovníků (38 % dělníků a 35% THP) hodnotí prostředí na pracovišti jako průměrně přátelské. Ale jen málo pracovníků hodnotí prostředí na pracovišti jako nepřátelské (8,7 % THP a 9% DJ). Podle obecného mínění pracovníci tedy pracují v přátelské prostředí.

### c) Nudné x zábavné?

Tabulka 17: Nudné x zábavné prostředí

Odpověď	Dělník (%)	THP (%)
Nudné	0	4
Spíše nudné	2	13
Průměrné	63	52
Spíše zábavné	9	9
Zábavné	8	22

Graf 16: Nudné x zábavné prostředí



#### Výsledky:

Více než polovina ani zábavné, ani nudné. Obecně se TH pracovníci na pracovišti baví více než dělníci, avšak je to jen nepatrný rozdíl, většina názorů je neutrálních.

#### Diskuse:

Podniková kultura hraje pro motivaci a stimulaci pracovníků důležitou roli. Byly sledovány tři vlastnosti podnikového prostředí: zábavnost, přívětivost a uvolněnost. Ukázalo se, že pracovníci mají pocit, že pracují v převážně uvolněném, přátelském a jen velmi mírně nudném prostředí. Tedy v prostředí jako stvořeném pro kreativní práci a motivaci.

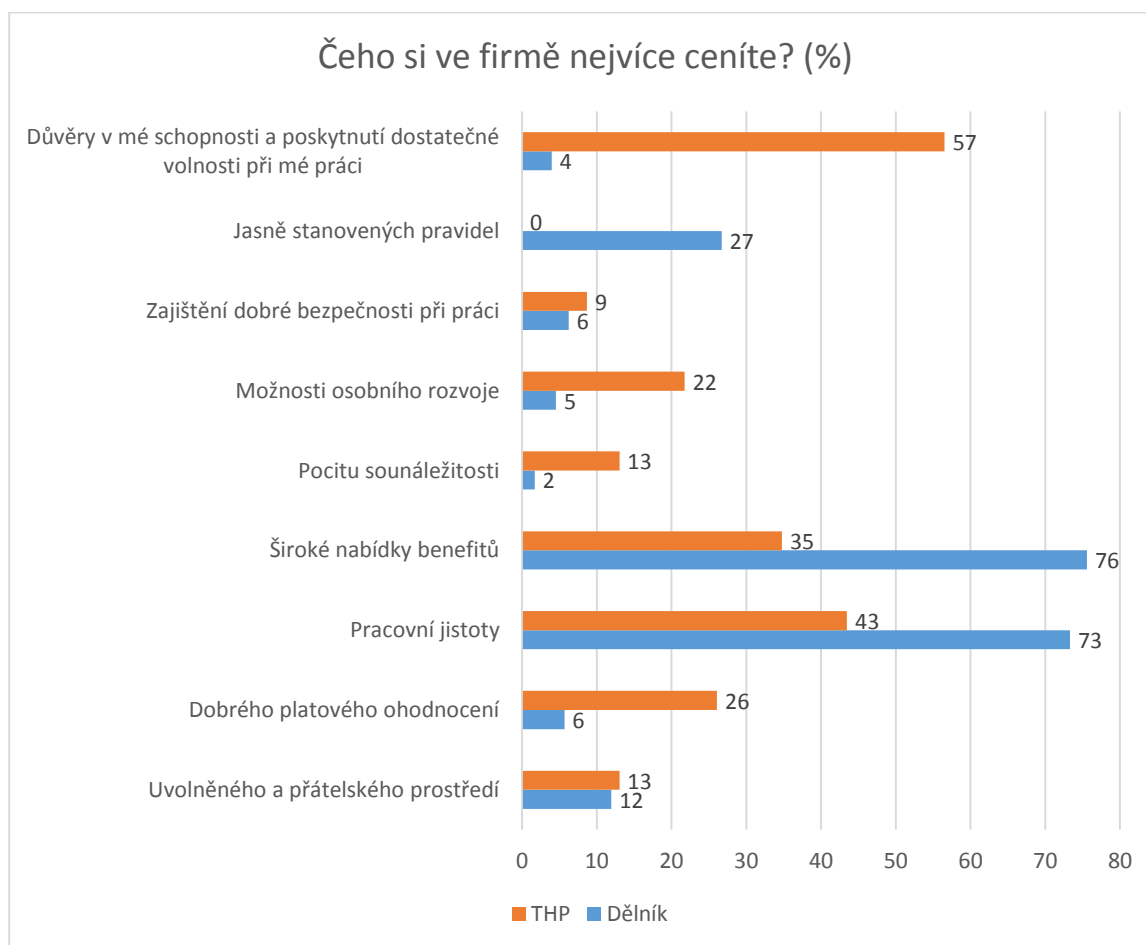
## 15) Čeho si ve firmě nejvíce ceníte?

(dotazníková otázka č. 16)

Tabulka 18: Podnikové hodnoty

Odpověď	Dělník (%)	THP (%)
Důvěry v mé schopnosti a poskytnutí dostatečné volnosti při práci	4	57
Jasně stanovených pravidel	27	0
Zajištění dobré bezpečnosti při práci	6	9
Možnosti osobního rozvoje	5	22
Pocitu sounáležitosti	2	13
Široké nabídky benefitů	76	35
Pracovní jistoty	73	43
Dobrého platového ohodnocení	6	26
Uvolněného a přátelského prostředí	12	13

Graf 17: Podnikové hodnoty



**Výsledky:**

TH pracovníci si nejvíce cení důvěry v jejich schopnosti a poskytnutí dostatečné volnosti při jejich práci (57%), pracovní jistoty (43%) a široké nabídky benefitů (35%). Také dělníci si velmi cení široké nabídky benefitů (76%) a pracovní jistoty (73%), oceňují též jasně stanovená pravidla (27%), která THP pracovníci neoceňují vůbec (0%).

**Diskuse:**

Poznání hodnot pracovníků je důležité pro poznání intenzity vlivů na pracovní motivaci jednotlivých zaměstnanců. Pro THP pracovníky je důležité mít dostatečnou volnost a důvěru při práci, nebýt stresován každodenním rizikem ztráty zaměstnání a nebýt omezován striktní nabídkou benefitů, moci se realizovat. Ani dělníci nechtějí být stresovaní nejistotou zaměstnání, a jejich potřeba svobody se projevuje touhou volit si mezi širokou nabídkou benefitů. Dělníci nepotřebují tolik volnosti, dávají přednost jasně stanoveným pravidlům, která dodávají jejich práci potřebnou stabilitu.

## 4. Závěr

### Shrnutí

Motivaci a stimulaci pracovníků ovlivňuje velký počet faktorů. Patří mezi ně podnikové prostředí a kultura, peněžní a nepeněžní pobídky, pravomoci či povinnosti atp. Jejich intenzita je dána žebříčkem hodnot a priorit.

Tato bakalářská práce se zabývá rozbořem motivačního systému, forem motivace, motivačních a stimulačních prostředků v podniku DURA Automotive CZ, k. s.

Podle výzkumu pracují zaměstnanci v kreativním, přátelském a uvolněném prostředí, v němž mají prostor pro vytvoření si vlastního systému hodnot.

Nejcennější hodnotou pro pracovníky byla široká nabídka benefitů, kterou by rádi ještě rozšířili o další týden dovolené nad rámec zákona, zahraniční pracovní cesty (v případě dělníků) a studijní volno jako podporu ke studiu při zaměstnání pro TH pracovníky.

Ve stávající nabídce benefitů je velký počet oblíbených benefitů, jsou mezi nimi ale i takové, které nejsou pro zaměstnance příliš atraktivní, jako například pronájem tělocvičny a sportovních prostor.

Kromě široké nabídky ctí zaměstnanci ve firmě i další hodnoty. Pro TH pracovníky je důležité mít dostatečnou volnost a důvěru při práci a nebyť stresován každodenním rizikem ztráty zaměstnání, moci se realizovat. Jistota zaměstnání je důležitá i pro dělníky, ale volnost při práci pro ně není už tak důležitá, dávají přednost jasně stanoveným pravidlům, která dodávají jejich práci potřebnou stabilitu.

Kdybychom měli zobrazit na Maslowově pyramidě, kam směřují dělníci a kam TH pracovníci byli by usazení na těchto úrovních (viz. obrázek 2):

Obrázek 2: Umístění zaměstnanců v Maslowově pyramidě



zdroj: [http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova\\_pyramida/](http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova_pyramida/), s vlastní úpravou.

Toto umístění je ale spíše orientační.

Velkou motivací pro zaměstnance může být také znalost podnikových cílů a vizí, s nimiž jsou pracovníci podniku dobře seznámeni. Podnikové cíle a vize udávají směr, jakým se podnik vydává, o co usiluje. Pokud pracovníci vědí, za jakým cílem pracují, nabývá tím jejich práce pro ně významu. Stávají se z nich uvědomělí pracovníci, kterým nestačí vědět „co“ mají dělat, ale také „proč“ to mají dělat. Pracovníci ztotožnění s cíli podniku získávají motivaci k většímu pracovnímu úsilí.

Velkým problémem je silná fluktuace dělníků – 82% dotazovaných dělníků není ve firmě déle než 5 let. Tento počet je přitom jen minimálně ovlivněn přítomností dělníků přijatých přes agenturu mezi respondenty, jejich procento činilo totiž pouhých 6%.

Hlavním důvodem příchodu dělníků do podniku bylo získat peníze. Jak bylo zjištěno, jejich spokojenost se mzdou je velmi nízká. Se svou mzdou není spokojeno nebo je spíše nespokojeno 77% dělníků. Podnik v průměru nabízí o 4 Kč vyšší mzdu než je minimální zaručená mzda v dané tarifní třídě. Představa dělníků o mzdě přiměřené jejich profesi se od minimální zaručené mzdy liší v průměru o 112 Kč. Představy dělníků o přiměřené hrubé hodinové mzdě jsou 2,7 krát vyšší než firma nabízí.

Vysoká nespokojenost se mzdou byla zaznamenána také u TH pracovníků. Když tito zaměstnanci přicházeli do podniku, očekávali mimo dobrého mzdového ohodnocení také dobré pracovní podmínky a získání praxe. Ani tato očekávání nebyla splněna úplně dle představ pracovníků. Zaměstnanci sice uvedli, že pracují v přátelském, uvolněném a mírně kreativním prostředí, stěžovali si ale na nedostatek kompetencí, které by vedly k efektivnější práci a jsou projevem důvěry v zaměstnance. Chybí jim také stimulace v podobě větších možností kariérního růstu.

Pro větší motivaci a stimulaci a odstranění nedostatků je navržen plán na zlepšení v podobě změny nabídky benefitů.

## **Návrh na zlepšení**



## **Nahrazení fixní nabídky benefitů systémem Kafeterie**

Nabídka benefitů je nabízena rovnoměrně všem zaměstnancům, je fixní a nepružná. Navrhují zavést systém Kafeterie, který nabídku zpružní, rozšíří a bude k zaměstnancům přístupovat více individuálně.

Tato změna by se týkala pouze nefinančních benefitů:

### **1. Zaškolování v zahraničí – nové zkušenosti, poznatky a kontakty**

Zaměstnanci budou mít možnost vybrat si z nabídky stanovišť ohodnocených dle atraktivity a finanční náročnosti počtem kreditů. Zaměstnanci budou mít možnost strávit týden ve vybrané destinaci. Vybraná stanoviště budou představovat ostatní dceřiné společnosti DURA Automotive system. Na výběr by po dohodě s jinými dceřinými společnostmi mohli být:

- ❖ Evropské závody v Německu, Francii, Španělsku, Velké Británii, Portugalsku, Rumunsku a Rusku.
- ❖ Americké závody v USA, Mexiku a Brazílii,
- ❖ Asijské závody v Číně, Japonsku, Koreji a Indii.

Celkem by bylo na výběr z 31 lokalit po celém světě.

Tento benefit je finančně velmi náročný. Na zaškolování v zahraničí bude firma přispívat 80% ceny z cestovního fondu, z tohoto důvodu budou pro zaměstnance platit jistá omezení. Aby mohl jet zaměstnanec do zahraničí, musí především prokázat, že bude podniku dostatečným přínosem a to prostřednictvím seznamu cílů, jichž by chtěl v dané destinaci dosáhnout a zdůvodnění svého záměru, který posoudí komise sestavená ze zástupců: správy cestovního fondu, členů personálního oddělení a odborů. Poté bude muset splnit zaměstnanec ještě další kritéria: věrnost podniku (min. 3 letá praxe v podniku), časový odstup (min. 2 roky od poslední zahraniční cesty, prokázání základní znalosti jazyka a kultury dané destinace. Od vybraných jedinců je očekáváno, že přinesou podniku nové poznatky, přístupy a pracovní postupy, nové kontakty, zdokonalení v jazyce a poznání kultury.

### **2. Prohlubování a zvyšování kvalifikace**

Firma svým zaměstnancům v současné době nabízí jazykové kurzy angličtiny a němčiny a výrobní školení (na prodloužení svářečského průkazu, školení o obsluze vysokozdvíhových vozíků, atp.). S novým systémem odměňování by firma mohla za kredity mimo povinných kurzů nabízet i spoustu zajímavých odborných kurzů pro rozvoj svých zaměstnanců, kteří by za kredity měli možnost učit se mimo základní jazyky (AJ, NJ a RJ) také italštinu, španělštinu, francouzštinu či japonštinu a další.

Rozvoj by byl podporován také nabídkou atraktivních odborně-dovednostních kurzů, jako například kurz neverbální komunikace, kurz rétoriky, obchodní praktiky, prezentační dovednosti a jiné.

Nabídka by byla zakončena teoretickými kurzy, které by zvědavým zaměstnancům poskytovaly znalosti například o emoční inteligenci a vybraných tématech z psychologie a na druhé straně teoretickými znalostmi o kovech a slitinách, o logistice, atp.

K nabídce kurzů by bylo možné připojit i exkurze, kde by zaměstnanci například mohli vidět prvopočátky své práce, tedy kde a jak se materiál, který používají, vyrábí. Nebo sledovat naopak finální verzi svých výrobků, které putují do automobilek. Po dohodě s odběrateli by bylo možné navštívit automobilku Citroën, Ford, Audi, BMW či Škoda Auto Mladá Boleslav a jiné.

Kurzy by byly ohodnoceny kreditem dle náročnosti (finanční, organizační, ...). Při velkém zájmu by se mohli konat přímo v podniku (nad určitý počet zájemců), pro nižší počet zájemců by byly kurzy zprostředkovány externě.

Vedlejší výhodou těchto benefitů bude, že zaměstnanci se budou moci zúčastnit kurzů, které jsou často finančně náročné a těžko dostupné. Jelikož si je sami vyberou, budou více motivovaní, než kdyby se jich zúčastnili povinně a zároveň si z nich i více zapamatují a s nově získanými vědomostmi a dovednostmi mohou přinést i přidanou hodnotu firmě. V důsledku této investice do zaměstnanců může mít synergický efekt a vrátit se jak ve spokojenosti zaměstnanců, tak ve zvýšení jejich kvalifikace.

### **3. Závodní stravování**

Jídelní lístek obsahuje vždy výběr ze 3 teplých a 2 studených jídel. Tato jídla odpovídají kvalitě závodní jídelny, s níž nemusí být někteří úplně spokojeni. Baliček kafeterie by mohl obsahovat možnost přilepšit si jednou za čas specialitou za kredit, která se bude objednávat dopředu a bude dostupná jen pro omezený počet lidí. Tuto specialitu by mohla obstarávat buď společnost zajišťující obědy, nebo jiná externí společnost.

### **4. Rehabilitace v areálu závodu**

Dvakrát za rok mají zaměstnanci nárok na rehabilitační cvičení. Díky novému systému by zaměstnanci mohli chodit na rehabilitaci až do vyčerpání kreditů. Je možné vylepšit nabídku o vybrané masáže.

### **5. Vitamíny**

Také nabídka vitaminových balíčků a protichřipkové vakcíny „influc“ by podlehla kreditovému ohodnocení. K vitaminům jako prevenci proti nachlazení by bylo možné přidat

doplňky stravy zlepšující paměť, posílení psychiky, na zažívání, chránící klouby a pohybový aparát, atp.

## 6. Pronájem tělocvičny a sportovních prostor

Pronájem tělocvičny a sportovních prostor bude začleněn do systému kafeterie. Zaměstnanci budou moci za kredity v určené zmluvené době využívat sportovní prostory TJ Sokol Blatná (doba bude určena domluvou se zaměstnanci). Zaměstnanec, který chce užít sportovní prostor, si zmluví určenou hodinu ve vybrané aktivitě.

Ke sportovním aktivitám bude připojen benefit nabízející využití služeb místní posilovny. Za kredity zaměstnanec obdrží permanentku na určitý počet hodin, které bude moci uplatnit na jakoukoli aktivitu v rámci služeb posilovny.

## 7. Kulturní zážitky

Zcela novým benefitem se stanou kulturní zážitky. Na výběr budou lístky do kina, na místní ochotnické divadlo a jiné divadelní soubory vystupující v kině Blatná. Zaměstnanci si budou moci také vyslechnout vybrané koncerty, shlédnout umělecké výstavy, vychutnat si festivaly (každoročně se koná v Blatné pivní festival) a zúčastnit se sportovních akcí (především fotbal, hokej). Za větší počet kreditů pak budou několikrát do roka k dostání lístky na luxusnější akce konané především ve velkých městech (Praha, Plzeň, České Budějovice atd.). Mezi luxusní akce se bude řadit balet, opera, plesy, významné národní a nadnárodní výstavy atp.

## Plánované kreditové ohodnocení

Kreditové ohodnocení jednotlivých benefitů je navrženo především na základě finanční náročnosti. Každý zaměstnanec má k dispozici 120 kreditů za rok (10 kreditů měsíčně). Kredity může zaměstnanec využít ihned nebo si je ukládat do kreditové banky až do výše 500 kreditů.

	<b>Benefity</b>	<b>MJ</b>	<b>Kredity</b>
1. skupina	<b>Zaškolování v zahraničí (10% z ceny)</b>		
	<b>Evropa:</b>		
	Německo (Düsseldorf, Daun, Einbeck, Gehren, Lage, Löhne, Rotenburg, Selbecke)	1 týden	70
	Francie (Le Mans, La Talaudière, Velizy)	1 týden	74
	Španělsko (Valencie)	1 týden	79
	Velká Británie (Birmingham)	1 týden	76
	Portugalsko (Carregado, Guarda)	1 týden	81
	Rumunsko (Timisoara)	1 týden	74
	Rusko (Moskva)	1 týden	98

	<b>Amerika:</b>		
	USA (Michigan, Illinois, Missouri, Tennessee, Kentucky)	1 týden	205
	Kanada (Dundalk)	1 týden	198
	Mexiko (Matamoros, Queretaro, Monterrey)	1 týden	189
	Brazílie (Sao Paulo, Minas Gerais)	1 týden	195
	<b>Asie:</b>		
	Čína (Šanghaj, Chongging, Jiaxing)	1 týden	259
	Japonsko (Nagoya)	1 týden	243
	Korea (Seoul)	1 týden	205
	Indie (Hyderabad, Pune)	1 týden	217
2. skupina	<b>Prohlubování a zvyšování kvalifikace</b>		
	<b>Jazykové kurzy:</b>		
	Anglický jazyk	1 hodina	5
	Německý jazyk	1 hodina	5
	Ruský jazyk	1 hodina	5
	Francouzský jazyk	1 hodina	5
	Španělský jazyk	1 hodina	5
	Portugalský jazyk	1 hodina	5
	Čínský jazyk	1 hodina	6
	Japonský jazyk	1 hodina	6
	<b>Odborně-dovednostní kurzy:</b>		
	Kreativní techniky	1 hodina	11
	Prezentační dovednosti	1 hodina	11
	Obchodní praktiky	1 hodina	8
	Time+stres management	1 hodina	11
	Kurz asertivního chování	1 hodina	5
	<b>Znalostní kurzy:</b>		
	Nové trendy v obchodě	1 hodina	11
	Kovy a jejich slitiny	1 hodina	5
	Logistika	1 hodina	7
	Neverbální komunikace	1 hodina	8
	Aktivní naslouchání	1 hodina	8
	<b>Exkurze:</b>		
	KOVOHUTĚ ROKYCANY, a. s.	1 výlet	13
	Automobilový závod BMW (Mnichov)	1 výlet	32
	Automobilový závod Citroën (Trnava)	1 výlet	38
	Škoda Auto Mladá Boleslav	1 výlet	22
	Audi (Bavorsko)	1 výlet	32
	Automobilový závod Wolkswagen (Bratislava)	1 výlet	38
3. skupina	<b>Závodní stravování:</b>		

	Specialita	1 porce	4
4. skupina	<b>Masáže a rehabilitace:</b>		
	Rehabilitační služby	1 hodina	3
	Sportovní, rekondiční masáž	1 hodina	8
	Reflexní masáž chodidel	1 hodina	4
	Aroma masáž	1 hodina	9
	Masáž horkými kameny	1 hodina	10
	Příspěvek na relaxaci v krytém bazénu	1 hodina	3
5. skupina	<b>Vitamíny:</b>		
	Na posílení imunity	1 balení	6
	Protichřipková vakcína "influcac"	1 vakcína	5
	Příspěvek na vakcínu proti klíšťovce, doplatek nehrazený pojišťovnou	1 vakcína	10
	Na paměť a koncentraci	1 balení	6
	Ochranné krémy na ruce a obličej	1 krém	2
6. skupina	<b>Pronájem tělocvičny a sportovních prostor:</b>		
	Pronájem prostor TJ Sokol Blatná (pro skupinu od 15 lidí)	1 hodina	3
	Posilovna FitnessOne - permanentka	10 hodin	26
7. skupina	<b>Kulturní zážitky</b>		
	Příspěvek na lístky kino Blatná	1 vstupné	2
	Příspěvek na sezónní koncerty, dle kulturního kalendáře Blatná	1 vstupné	3
	Příspěvek na sezónní výstavy, dle kulturního kalendáře Blatná	1 vstupné	2
	Příspěvek na pivní festival	1 vstupné	3
	CineStar České Budějovice, Kino Cinema City v Plzni	1 vstupné	9
	Národní divadlo - činohry, balet, opery	1 vstupné	29
	Vstupenka na sokolský ples Blatná	1 vstupné	6

### Finanční plán:

Podniková roční investice do motivačního programu odhadovaná vedoucí personálního úseku je 3 000 000 Kč. Při rovnoměrném rozdělení mezi zaměstnance připadá 3755 Kč na jednoho pracovníka.

### Celkové náklady za měrnou jednotku na jednotlivé skupiny benefitů :

Zaškolování v zahraničí.....70 780 Kč

Prohlubování a zvyšování kvalifikace .....9 500 Kč

Jazykové kurzy.....1 310 Kč

Odborně-dovednostní kurzy .....1 450 Kč

Znalostní kurzy.....1 240 Kč

Exkurze.....	5 500 Kč
Závodní stravování .....	130 Kč
Masáže a rehabilitace.....	1 140 Kč
Vitamíny.....	896 Kč
Pronájem tělocvičny a sportovních prostor .....	900 Kč
Kulturní zážitky.....	1685 Kč

Kredity jsou rozvrženy taky, aby zaměstnanec při jakémkoli výběru svých kreditů nevyužil benefity za více jak 3755 Kč za rok.

Celková investice do motivačního programu.....4 500 000 Kč

Na pevnou složku motivačního programu .....

Na pohyblivou složku motivačního programu .....

Dopad návrhu na změnu systému benefitů by mohl mít pozitivní účinky v souvislosti s více individuálním přístupem ke stimulaci zaměstnanců. Zaměstnanci by měli větší motivaci k práci, protože získáním většího množství benefitů (které si budou moci vybrat) by mohli dosáhnout lepšího uspokojení. Nákladovost na motivační systém se nezvýší.

Některé benefity mají synergický efekt. Jsou přidanou hodnotou zaměstnancům a zároveň přináší dvojitý účinek firmě, za prvé ve formě spokojeného a motivovaného zaměstnance a za druhé ve zvýšení schopností, dovedností a znalostí zaměstnanců.

## I. Summary

This bachelor thesis deals with motivation and stimulation of employees in a company DURA Automotive CZ, k. s. in Blatná.

It is divided into two parts. The first part is a literature review with theoretical basis for the practical part. For the practical part of the thesis we carried out a research that deals with sources of motivation and stimulation which affect employees.

By the research, the employees work in the creative, friendly and relaxed work environment with the place for creating their own system of values. For employees the greatest value was the wide benefit range. Other important values for the office workers were enough competences and confidence in them, centrality of employment and the possibility of personal fulfillment. For labourers centrality of employment and clear rules were important. One of the big problems was fluctuation in numbers of labourers – 82% interviewed labourers have worked in the company for less than 5 years. The labourers aren't satisfied with their salary. 77% of labourers

are dissatisfied or rather dissatisfied. The labourers would see their ideal salaries at about 2.7 times higher than their actual salaries in the company. The office workers aren't satisfied with their salaries either. They haven't got enough competences and possibilities for career growth. To improve motivation and stimulation a plan was designed, how to change the benefit offer, to be more flexible and individual.

Key words: Motivation, stimulation, office workers, labourers, benefit offer, value, salary, employees, competence, work environment.

## II. Seznam literatury

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Bělohávek, F. (2005). *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Brno: CP Books.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada.
- Deibl, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde.
- Duchoň, B., & Šafránková, J. (2008). *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck.
- DURA
- Dvořáková, Z. & kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck
- Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada.
- Kim, S., H. (2003). *Tisíc a jeden způsob, jak motivovat sebe i druhé*. Praha: Management Press.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích: Ekonomická fakulta.
- Macháček, I. (2010). *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck.
- Marchesi, M., van Vuuren, J. W. J., & Wasserfall, I. (2009). *The Theory of Policing Practices*. South Africa: Pearson Education.
- Nakonečný, M. (2014). *Motivace chování*. Praha: Triten.
- Nakonečný, M. (2009). *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia.
- Niermeyer, R., & Seyffert, M. (2005). *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada.
- Pink, D., H. (2011). *Pohon: Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje*. Olomouc: ANAG.
- Pauknerová, D. & kol. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada
- Tureckiová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada.
- Vysekalová, J. & kol. (2011). *Chování zákazníka: Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. Praha: Grada.



Wehrich, H., Koontz, H., & Cannice, M. (2013). *Management: a global, innovavative, and entrepreneutial perspective*. New Delhi: McGraw Hill Education.

### III. Seznam tabulek, grafů, obrázku a zkratek

#### Seznam tabulek:

Tabulka 1: Struktura motivace	7
Tabulka 2: Motivace k příchodu do podniku <sup>25</sup>	
Tabulka 3: Využívané benefity	27
Tabulka 4: Hodnocení benefítů	31
Tabulka 5: Možnosti dalších benefítů	34
Tabulka 6: Motivace "kaizeny"	35
Tabulka 7: Motiv k navrhování "kaizenů"	36
Tabulka 8: Ochota vzdát se 13. a 14. mezd a prémieí	37
Tabulka 9: Spokojenost se mzdou	38
Tabulka 10: Přiměřená mzda	39
Tabulka 11: Možnosti kariérního růstu	41
Tabulka 12: Možnost mít více kompetencí	42
Tabulka 13: Znalost podnikových cílů	43
Tabulka 14: „Týmový duch“	44
Tabulka 15: Uvolněné x napjaté prostředí	45
Tabulka 16: Přátelské x nepřátelské prostředí	46
Tabulka 17: Nudné x zábavné prostředí	47
Tabulka 18: Podnikové hodnoty	48

#### Seznam grafů:

Graf 1: Motivace k příchodu do podniku	26
Graf 2: Využívané benefity	28
Graf 3: Hodnocení benefítů	32
Graf 4: Možnosti dalších benefítů	34
Graf 5: Motivace "kaizeny"	35
Graf 6: Motiv k navrhování "kaizenů"	36
Graf 7: Ochota vzdát se 13. a 14. mezd a prémieí	37
Graf 8: Spokojenost se mzdou	38
Graf 9: Přiměřená mzda	40

Graf 10: Možnost kariérního růstu	41
Graf 11: Možnost mít více kompetencí	42
Graf 12: Znalost podnikových cílů	43
Graf 13: „Týmový duch“	44
Graf 14: Uvolněné x napjaté prostředí	45
Graf 15: Přátelské x nepřátelské prostředí	46
Graf 16: Nudné x zábavné prostředí	47
Graf 17: Podnikové hodnoty	48

### **Seznam zkratek:**

THP, TH pracovník = technicko hospodářský pracovník. Je to pracovník, který provádí převážně duševní práci (účetní, vedoucí pracovníci, architekti,...)

SVT = samostatný výrobní tým. To je firemní název pro pracovní tým na jednotlivých stanovištích v dílnách. Týmy jsou číslovány (SVT1, SVT2, ...)

BT = byznys tým. Každý samostatný výrobní tým je rozdělen na byznys týmy, zastupující týmy zaměstnanců na jednotlivých směnách v rámci jednoho SVT. Byznys týmy jsou označovány písmeny (týmy SVT1 je rozdělen na týmy BTa, BTb, BTc)

LCD = (liquid crystal display) displej z tekutých krystalů, je používán na obrazovky, monitory, atp. Ve firmě se jedná o typ obrazovky, na které jsou promítány výsledky jednotlivých BT v rámci SVT

PDF = Program na vytváření a čtení souborů ve formátu pdf.

PSPP = program sloužící k zpracování a analýze dat.

## **IV. Seznam příloh:**

Příloha č. 1: Vzorový dotazník pro dělníky

Příloha č. 2: Vzorový dotazník pro TH pracovníky

## V. Přílohy

### Příloha č. 1: Vzorový dotazník pro dělníky

# Dotazník

## Motivace a stimulace pracovního jednání

Dobrý den, jsem studentkou Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Dovolila jsem si pro vás sestavit tento dotazník týkající se vaší motivace k práci. Výsledky tohoto dotazníku budou použity jako návrh ke zlepšení podmínek motivace a stimulace pracovníků v podniku. Dotazník je naprosto **anonymní** a zabere jen pár minut. Jeho vyplněním přispějete k poznání hlavních faktorů lidské pracovní motivace a vhodných prostředků stimulace. Děkuji za vaši účast.

Vámi zvolenou odpověď vždy zaškrtněte do vyznačeného políčka.

1) Proč jste začal(a) pracovat v tomto podniku? (můžete zaškrtnout i více odpovědí)

- byl to můj životní cíl
- protože potřebuji peníze
- chtěl(a) jsem získat praxi
- pro dobré pracovní podmínky a zázemí
- jiný důvod (vypište).....

2) Jak dlouho pracujete v této firmě? (zaokrouhlete na roky nahoru)

- 0-5 let
- 5-10 let
- 10-15 let
- 15- 20 let
- 20 a více let

3) Jste kmenový zaměstnanec nebo zaměstnanec přijatý přes agenturu?

- kmenový
- přijatý přes agenturu

4) Jaké benefity v podniku využíváte? (zaškrtněte vybrané benefity a zaškrtnuté obodujte podle oblíbenosti od 1 do 10. 10 bodů nejvíce oblíbený, 1 bod nejméně oblíbený)

např:   příplatky za odpolední směnu

a) Finanční - přiznávání příplatků ke mzdě nad rámec zákona:

- příplatky za odpolední směnu
- příplatky za zařazení do zvláštního pracovního režimu
- příplatky za svařování
- příspěvek k penzijnímu připojištění
- příspěvek na dopravu
- týden dovolené nad rámec zákona pro všechny zaměstnance
- odměny při pracovních jubilejních (5, 10, 15 a 20 let)
- odměna při odchodu do důchodu
- 13. a 14. mzda až ve výši průměrné měsíční mzdy při dosažení plánovaných ekonomických výsledků (pololetně)

b) osobní rozvoj:

- zaškolování v zahraničí – nové zkušenosti, poznatky a kontakty
- prohlubování a zvyšování kvalifikace

c) věcná

- věcná odměna nejlepším zaměstnancům v soutěži „Nejlepší kaizen roku“ (leden)

d) zdravotní a sociální program

- závodní stravování v areálu závodu
- příspěvek na nápoje z nápojových automatů
- boxy s teplou a studenou vodou zdarma
- provoz ordinace závodního lékaře v areálu závodu Blatná
- provoz rehabilitačního střediska pro zaměstnance v areálu závodu Blatná
- nákup protichřipkové očkovací vakcíny „Influvac“ (říjen)
- vitamínová prevence – balíčky pro všechny zaměstnance (říjen)

e) zaměstnanecká sounáležitost

- pravidelné týmové schůzky
- soutěž o nejlepší SVT v rámci BT
- pravidelné výrobní školení
- Pronájem tělocvičny, sportovních prostor
- firemní zpravodaj

5) jaké další benefity bys uvítal(a) (můžete zaškrtnout i více odpovědí)

- 2 a více týdnů dovolené navíc
- možnost vybrat si více dnů neplaceného volna
- zahraniční pracovní cesty
- možnost studijního volna

6) Motivují vás „kajzeny“ skutečně ke zlepšování a zrychlování a zjednodušování práce a pracovních podmínek v podniku?

- ano
- ne

7) Při navrhování „kaizenů“ Vám jde hlavně o odměnu nebo o to být podniku přínosem?

- chci získat hlavně odměnu
- chci být především podniku přínosem
- jde mi o odměnu a zároveň chci být podniku přínosem
- nejde mi ani o jedno, vylepšování mě nezajímá

8) Byl(a) byste ochoten/ochotna dočasně se vzdát 13. a 14. mezd, kdyby to pomohlo rozvoji a růstu firmy?

- ano
- ne

9) jste spokojen(a) se svou mzdou?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

10) jaká mzda je podle vás přiměřená vaší profesi (hrubá mzda, bez příplatků)?

..... Kč/h

11) v jaké profesi pracujete?

- valcář
- lisař
- obsluha ohybačky
- svářeč
- lisovna
- obsluha lakovny
- obsluha robotu
- obraběč

12) Jste seznámen(a) s cíli podniku a souhlasíte s nimi?

- ano jsem seznámen(a) a souhlasím
- jsem seznámen(a) a nesouhlasím
- nejsem seznámen(a)

13) Pracujete v týmu?

- ano
- ne

14) Hraje pro vás týmová práce důležitou roli?

- ano, hraje
- ne, pracuji raději samostatně

15) Jak vnímáte prostředí na pracovišti? (zakroužkujte 1-5 podle toho, ke kterému z protipólů se více přikláníte)

napjaté	1	2	3	4	5	uvolněné
nepřátelské	1	2	3	4	5	přátelské
nudné	1	2	3	4	5	zábavné

16) čeho si ve firmě nejvíce ceníte? (můžete zaškrtnout i více možností)

- uvolněného a přátelského prostředí
- dobrého platového ohodnocení
- pracovní jistoty
- široké nabídky benefitů
- pocitu sounáležitosti
- možnosti osobního rozvoje
- zajištění dobré bezpečnosti při práci
- jasně stanovených pravidel (předejítí zmatkům)
- důvěry v mé schopnosti a poskytnutí dostatečné volnosti při mé práci

17) Dojíždíte do práce, nebo jste místní? (pokud dojíždíte jak daleko)

- jsem místní
- dojíždím – počet km .....

18) Kolik je vám let?

- méně než 18
- 18 – 28
- 29 – 38
- 39 – 48
- 49 – 58
- 59 a více

19) Jste muž/žena?

- muž
- žena



## Příloha č. 2: Vzorový dotazník pro TH pracovníky

# Dotazník

## Motivace a stimulace pracovního jednání

Dobrý den, jsem studentkou Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Dovolila jsem si pro vás sestavit tento dotazník týkající se vaší motivace k práci. Výsledky tohoto dotazníku budou použity jako návrh ke zlepšení podmínek motivace a stimulace pracovníků v podniku. Dotazník je naprosto **anonymní** a zabere jen pár minut. Jeho vyplněním přispějete k poznání hlavních faktorů lidské pracovní motivace a vhodných prostředků stimulace. Děkuji za vaši účast.

Vámi zvolenou odpověď vždy zaškrtněte do vyznačeného políčka.

1) Proč jste začal(a) pracovat v tomto podniku? (můžete zaškrtnout i více odpovědí)

- byl to můj životní cíl
- protože potřebuji peníze
- chtěl(a) jsem získat praxi
- pro dobré pracovní podmínky a zázemí
- jiný důvod (vypište).....

2) Jak dlouho pracujete v této firmě? (zaokrouhlete na roky nahoru)

- 0-5 let
- 5-10 let
- 10-15 let
- 15- 20 let
- 20 a více let

3) Jste kmenový zaměstnanec nebo zaměstnanec přijatý přes agenturu

- kmenový
- přijatý přes agenturu

4) Jaké benefity v podniku využíváte? (zaškrtněte vybrané benefity a zaškrtnuté obodujte podle oblíbenosti od 1 do 10. 10 bodů nejvíce oblíbený, 1 bod nejméně oblíbený)

např:   příplatky za odpolední směnu

a) Finanční - přiznávání příplatků ke mzdě nad rámec zákona:

- příplatky za odpolední směnu
- příplatky za zařazení do zvláštního pracovního režimu
- příplatky za svařování
- příspěvek k penzijnímu připojištění
- příspěvek na dopravu
- týden dovolené nad rámec zákona pro všechny zaměstnance
- odměny při pracovních jubilejních (5, 10, 15 a 20 let)
- odměna při odchodu do důchodu
- 13. a 14. mzda až ve výši průměrné měsíční mzdy při dosažení plánovaných ekonomických výsledků (pololetně)

b) osobní rozvoj

- zaškolování v zahraničí – nové zkušenosti, poznatky a kontakty
- prohlubování a zvyšování kvalifikace

c) věcná

- věcná odměna nejlepším zaměstnancům v soutěži „Nejlepší kaizen roku“ (leden)

d) zdravotní a sociální program

- závodní stravování v areálu závodu
- příspěvek na nápoje z nápojových automatů
- boxy s teplou a studenou vodou zdarma
- provoz ordinace závodního lékaře v areálu závodu Blatná
- provoz rehabilitačního střediska pro zaměstnance v areálu závodu Blatná
- nákup protichřipkové očkovací vakcíny „Influvac“ (říjen)
- vitamínová prevence – balíčky pro všechny zaměstnance (říjen)

e) zaměstnanecká sounáležitost

- pravidelné týmové schůzky
- soutěž o nejlepší SVT v rámci BT
- pravidelné výrobní školení
- Pronájem tělocvičny, sportovních prostor
- firemní zpravodaj

5) Jaké další benefity byste uvítali (můžete zaškrtnout i více odpovědí)

- 2 a více týdnů dovolené navíc
- možnost vybrat si více dnů neplaceného volna
- možnost občasné práce z domova
- flexibilní začátek a konec pracovní doby
- vlastní organizace pracovního času
- zahraniční pracovní cesty
- možnost studijního volna

6) Motivují vás „kaizeny“ skutečně ke zlepšování, zrychlování a zjednodušování práce a pracovních podmínek v podniku?

- ano
- ne

7) Při navrhování „kaizenů“ Vám jde hlavně o odměnu nebo o to být podniku přínosem?

- chci získat hlavně odměnu
- chci být především podniku přínosem
- jde mi o odměnu a zároveň chci být podniku přínosem
- nejde mi ani o jedno, vylepšování mě nezajímá

8) Byl(a) byste ochoten/ochotna dočasně se vzdát 13. a 14. mezd, kdyby to pomohlo rozvoji a růstu firmy?

- ano
- ne

9) Jste spokojen(a) se svou mzdou?

- ano
- spíše ano
- průměrně
- spíše ne
- ne

10) Jak hodnotíte možnost kariérního růstu ve firmě?

- velmi dobrá
- dobrá
- průměrná
- špatná
- velmi špatná

11) Líbilo by se vám mít více kompetencí a tím větší volnost ve své práci, a to i na úkor větší odpovědnosti za své úkony?

- ano
- ne

12) Jste seznámen(a) s cíli podniku a souhlasíte s nimi?

- ano jsem seznámen(a) a souhlasím
- jsem seznámen(a) a nesouhlasím
- nejsem seznámen(a)

13) Pracujete v týmu?

- ano
- ne

14) Hraje pro vás týmová práce důležitou roli?

- ano, hraje
- ne, pracuji raději samostatně

15) Jak vnímáte prostředí na pracovišti? (zakroužkujte 1-5 podle toho, ke kterému z protipólů se více přikláníte)

napjaté	1	2	3	4	5	uvolněné
nepřátelské	1	2	3	4	5	přátelské
nudné	1	2	3	4	5	zábavné

16) čeho si ve firmě nejvíce ceníte? (můžete zaškrtnout i více možností)

- uvolněného a přátelského prostředí
- dobrého platového ohodnocení
- pracovní jistoty
- široké nabídky benefitů
- pocitu sounáležitosti
- možnosti osobního rozvoje
- zajištění dobré bezpečnosti při práci
- jasně stanovených pravidel (předejití zmatkům)
- důvěry v mé schopnosti a poskytnutí dostatečné volnosti při mé práci

17) Dojíždíte do práce, nebo jste místní? (pokud dojíždíte jak daleko)

- jsem místní
- dojíždím – počet km .....

18) Kolik je vám let?

- 18 – 28
- 29 – 38
- 39 – 48
- 49 – 58
- 59 a více

19) Jste muž/žena?

- muž
- žena