

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Návrh motivačního systému ve zvolené organizaci

Bc. Michaela Lauro

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Michaela Lauro

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Návrh motivačního systému ve zvolené organizaci

Název anglicky

Design of the Incentive System for a Chosen Organization

Cíle práce

Hlavním cílem práce je návrh (změn) motivačního systému ve zvolené organizaci, který povede ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich setrvání v organizaci.

Metodika

Teoretická část práce je založena na studiu odborné literatury a tvoří základ pro praktickou část práce. Vlastní výzkum je proveden v konkrétní organizaci. Pro identifikaci stávajícího stavu je využita analýza primárních dat sebraných pomocí kvantitativní metody dotazníkového šetření a kvalitativní metody částečně řízeného rozhovoru. Dle zjištěných poznatků jsou navržena doporučení na zlepšení, případně změny v problémové oblasti.

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova

Motivace, motivační systém, odměňování, řízení lidských zdrojů, zaměstnanecké benefity

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků : co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Monika Jadrná, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 17. 03. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Návrh motivačního systému ve zvolené organizaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.3.2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala mé vedoucí práce Ing. Monice Jadrné, Ph.D. za její ochotu, odborné vedení, konzultace, trpělivost a cenné rady. Dále chci poděkovat Mgr. Petře Nové za ochotu a poskytnuté informace. Mé díky patří i manželovi, za jeho podporu během ztvárnění mé diplomové práce.

Návrh motivačního systému ve zvolené organizaci

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou motivačního systému zaměstnanců a návrhem změn, které by vedly ke zvýšené spokojenosti zaměstnanců a jejich setrvání ve zvolené organizaci Adient Strakonice s. r. o.

Teoretická část se věnuje základním pojmům motivačního systému, zejména oblasti řízení lidských zdrojů, hodnocení, motivace a odměňování zaměstnanců. Aplikační část práce je zaměřena na představení zvolené organizace, současný motivační systém a především na průzkumy, které se skládají z kvantitativní metody dotazníkového šetření a kvalitativní metody částečné řízeného rozhovoru a výzkumných otázek. Výsledky průzkumů jsou pro přehlednost zpracovány do tabulek a grafické podoby. Na základě získaných informací je provedeno vyhodnocení a stanoven návrh změn motivačního systému.

Klíčová slova: motivace, motivační systém, odměňování, řízení lidských zdrojů, zaměstnanecké benefity

Design of the incentive system for a chosen organization

Abstract

This thesis deals with the issue of the incentive system of employees and the proposed changes, which would lead to increased employee satisfaction and retention in the selected organization Adient Strakonice s. r. o.

The theoretical part deals with basic concepts of the incentive system, in particular in the field of human resource management, evaluation, motivation and remuneration of employees. The application part of the thesis is focused on the performance of the chosen organization, the current incentive system and mainly on the surveys, which consist of the quantitative method of the questionnaire survey and qualitative methods partial controlled the interview and research questions. The results of the surveys are for clarity, processed in tables and graphical forms. On the basis of the acquired information is evaluated and set out draft amendments to the incentive system.

Keywords: motivation, motivation system, remuneration, human resources management, employee benefits

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce.....	13
2.2 Metodika.....	13
3 Teoretická východiska	15
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	15
3.1.1 Personální práce v organizaci	16
3.1.2 Úkol řízení lidských zdrojů	17
3.2 Motivace	18
3.2.1 Motivační teorie	18
3.3 Hodnocení.....	20
3.4 Odměňování.....	21
3.4.1 Hmotné odměny.....	21
3.4.2 Nehmotné odměny	26
3.4.3 Zaměstnanecké benefity	28
4 Aplikační část.....	29
4.1 Charakteristika podniku.....	29
4.2 Motivační systém	31
4.2.1 Hmotné motivační odměny přímé.....	33
4.2.2 Hmotné motivační odměny nepřímé	36
4.2.3 Nehmotné motivační odměny.....	38
4.3 Dotazník.....	39
4.4 Rozhovor	60
5 Výsledky, diskuse a návrhy na zlepšení	62
5.1 Vyhodnocení dotazníku.....	62
5.2 Vyhodnocení rozhovoru	67
5.3 Vyhodnocení výzkumných otázek	68
5.4 Návrhy na zlepšení	69
6 Závěr	73
Seznam použitých zdrojů	75
Přílohy.....	77

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces motivace	18
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb.....	19
Obrázek 3: Hmotné složky odměňování	22
Obrázek 4: Nehmotné složky odměňování.....	26
Obrázek 5: Logo Adient	29
Obrázek 6: Hmotné a nehmotné motivační složky odměn společnosti Adient	32

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj minimální mzdy	23
Tabulka 2: Mzdové tarify	24
Tabulka 3: Příspěvek na penzijní připojištění nebo na životní pojištění	36
Tabulka 4: Odměna při odchodu na důchod	37
Tabulka 5: Ceník jídel pro zaměstnance.....	37
Tabulka 6: Struktura respondenta	40
Tabulka 7: Kolik je Vám let?.....	41
Tabulka 8: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?.....	42
Tabulka 9: Co u Vás rozhodlo o tom, pracovat právě v této organizaci?	43
Tabulka 10: Jak dlouho ve společnosti pracujete?.....	44
Tabulka 11: Jste spokojen/á ve společnosti Adient?.....	45
Tabulka 12: Jste spokojen/á s finančním ohodnocením za Vaši práci?	46
Tabulka 13: Kolik činí Vaše hrubá mzda?	47
Tabulka 14: Jste dostatečně seznámen/a se současným motivačním systémem?.....	48
Tabulka 15: Co by Vás motivovalo k vyšším pracovním výkonům?	49
Tabulka 16: Dochází u Vás při vykonávání každodenní práce ke ztrátě motivace?.....	50
Tabulka 18: Mzda.....	51
Tabulka 19: Osobní ohodnocení	51
Tabulka 20: Bonus za docházku	52
Tabulka 21: Plant tour	52
Tabulka 22: Příplatek za směnnost.....	52
Tabulka 23: Příplatek za vedení směny.....	53
Tabulka 24: Příspěvek na stravování.....	53
Tabulka 25: Životní a soukromé pojištění	53
Tabulka 26: Motivační soutěž o věcné ceny.....	54
Tabulka 27: Pochvala	54
Tabulka 28: Zveřejnění zásluh.....	55
Tabulka 29: Dovolená nad rámec zákoníku práce	55
Tabulka 30: Možnost kariéry	56
Tabulka 31: Společenské akce pořádané organizací	56
Tabulka 32: Jídelna	56
Tabulka 33: Ubytovna	57
Tabulka 34: Vzdělávací kurz	57
Tabulka 35: Jazykový kurz.....	57
Tabulka 36: Zvýhodněný mobilní tarif.....	58
Tabulka 37: Které zaměstnanecké odměny byste uvítal/a?.....	59

Tabulka 38: Návrh na příspěvek na dovolenou a Vánoce	69
Tabulka 39: Návrh na příspěvek na stravování.....	70
Tabulka 40: Návrh na poskytování poukázek.....	70
Tabulka 41: Přehled návrhů na motivačního systému.....	72

Seznam grafů

Graf 1: Struktura respondenta	40
Graf 2: Kolik je Vám let?	41
Graf 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	42
Graf 4: Co u Vás rozhodlo o tom, pracovat právě v této organizaci?	43
Graf 5: Jak dlouho ve společnosti pracujete?	44
Graf 6: Jste spokojen/á ve společnosti Adient?	45
Graf 7: Jste spokojen/a s finančním ohodnocením za Vaší práci?.....	46
Graf 8: Kolik činí Vaše hrubá mzda?	47
Graf 9: Jste dostatečně seznámen/a se současným motivačním systémem?	48
Graf 10: Co by Vás motivovalo k vyšším pracovním výkonům?.....	49
Graf 11: Dochází u Vás při vykonávání každodenní práce ke ztrátě motivace?	50
Graf 12: Hmotné motivační odměny.....	54
Graf 13: Nehmotné motivační odměny	58
Graf 14: Které zaměstnanecké odměny byste uvítal/a?	59
Graf 15: Důležitost hmotných odměn v %	65
Graf 16: Důležitost nehmotných odměn v %.....	66

1 Úvod

Publikace zastávají tvrzení, že největším bohatstvím jsou pro podnik právě lidé a tvoří základní kámen každé organizace, proto získání a udržení kvalifikovaného pracovníka je dlouhodobou činností a péče o ně je prvořadá. Personální činnosti ve společnosti se zabývají důležitým a složitým procesem, kterým je systém odměňování. V současnosti se hodně hovoří o systému odměňování a organizace se většinou snaží nalézt vhodný systém, který by vyhověl jak zaměstnavateli, tak i zaměstnanci. Najdou se však i výjimky, kdy je systém pouze jednostranně výhodný a to ze strany zaměstnavatele a navíc je roky neměnný a zastaralý.

Nedílnou součástí osobního i pracovního života je motivace, která nás ovlivňuje víc, než si myslíme. Dobře motivovaný jedinec dokáže efektivně plnit stanovené požadavky, svoji práci má rád a nevnímá ji jako každodenní povinnost. Každý člověk je jedinečný a pro každého je hnací silou rozdílný motivační faktor. Motivovat neznamená jenom brát, ale také dávat. Pro organizace jsou nejdůležitější správně motivovaní zaměstnanci, kteří se ztotožňují s cílem podniku, protože pouze dobře motivovaný zaměstnanec přináší společnosti požadované výsledky. Především pro tyto zaměstnance, kteří se vyvíjí, zvyšují si kvalifikaci a jsou profesionály ve svém oboru, by měla organizace zvážit svůj postoj a přizpůsobit motivační systém a zaměstnanecké benefity.

Lidé potřebují mít jistotu v zaměstnání a v pravidelných finančních příjmech, rádi tak přispívají nápady, které jim zjednoduší a zpříjemní život v pracovním prostředí organizace a správný manažer by je měl v tomto podporovat a připravit půdu pro jejich profesní rozvoj. Osobně zastávám názor, že správně motivovaný a odměněný zaměstnanec vytváří podmínky pro bezproblémové pracoviště. Ideální je do organizace získat takové zaměstnance, které daná oblast problematiky zajímá. Pokud se nám to nedaří, je zapotřebí k zaměstnancům zaujmout jinou strategii, propojit stanovené cíle s naplněním potřeb pracovníků, například kariérním růstem nebo finanční odměnou. Finančním odměnám se však špatně konkuruje, jelikož právě peníze se staly pro většinu lidí pomyslným měřítkem úspěchu a univerzálním prostředkem k získání i dalších požitků a konkurovat nepeněžní odměnou je tak velmi obtížné.

Diplomová práce bude rozčleněna do dvou základních částí, teoretické a aplikační. Teoretická část bude zaměřena na řízení lidských zdrojů, jeho definici a druhy personálních činností. Následně bude popsána hlavní činnost personalistiky, kterou je motivace, hodnocení pracovníků, odměňování a zaměstnanecké benefity společnosti. V neposlední řadě bude představeno několik druhů výzkumných technik, které budou zásadní a rozhodující pro návrh motivačního systému ve zvolené organizaci.

Aplikační část práce se bude zabývat zvolenou organizací, jeho charakteristikou a danou problematikou motivačního systému v konkrétní společnosti. Motivační proces bude aplikován v organizaci Adient Strakonice s. r. o. K získání potřebných dat o současném motivačním programu budou využity interní materiály zvolené společnosti, kde bude na základě dotazníkového šetření zmapována názorová hladina zaměstnanců, která bude posléze zpracována do grafické podoby. Dále na základě rozhovoru s kompetentním personalistou a za použití dalších výzkumných metod bude prozkoumána účinnost tohoto motivačního systému. Následně bude vyvozeno doporučení pro zlepšení a navržení vhodného motivačního systému pro zaměstnance společnosti Adient Strakonice.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je návrh motivačního systému ve zvolené organizaci, který povede ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich setrvání v organizaci.

2.2 Metodika

Diplomová práce bude uskutečněna na základě výzkumných technik a to především komparací odborného textu, analýzou dokumentu, dotazníkového šetření a částečně řízeného rozhovoru.

V teoretické části budou zpracovány poznatky čerpané z odborné literatury zabývající se tématem řízení lidských zdrojů, motivace, hodnocení pracovníků a pojem odměňování zaměstnanců.

Na základě získaných poznatků bude vypracována aplikační část týkající se návrhu motivačního systému ve zvolené organizaci a bude postupováno následovně. V aplikační části práce bude nejprve představena společnost a popis její pracovní činnosti. V této kapitole bude dále prozkoumán současný motivační systém ve společnosti. Pro naplnění cíle bude důležitý sběr dat o společnosti. Informace budou získány z webových stránek organizace Adient a především z interních podnikových dokumentů a kolektivní smlouvy. Na základě těchto dokumentů bude zjištěn stávající motivační systém zaměstnanců.

Primární metodou v této diplomové práci bude dotazník. Dotazník bude vytvořen v tištěné podobě a bude obsahovat celkem 14 otázek. 11 otázek bude uzavřených odpovědí, 2 otázky otevřené a 1 otázka s možností polootevřené odpovědi. Osloveni budou pouze zaměstnanci vykonávající dělnickou profesi ve společnosti, kterých se motivační systém nejvíce týká. Dotazník bude rozdán 100 zaměstnancům, kteří budou osloveni na předání směny s žádostí, o vyplnění dotazníkového průzkumu.

Jako další výzkumné šetření bude použit částečně řízený rozhovor. Rozhovor bude uskutečněn s vedoucí personálního oddělení Mgr. Petrou Novou. Otázek směřovaných přímo na personalistku bude pět, se zaměřením: na komunikaci mezi zaměstnanci a nadřízenými pracovníky, na věkovou strukturu zaměstnanců, upřednostnění hmotných nebo nehmotných odměn, současný motivační systém organizace a možnost jejich změn.

Dále budou stanoveny výzkumné otázky.

1. Je stávající motivační systém odměňování pro podnik dostačující a jsou zaměstnanci seznámeni s motivačním systémem?
2. Motivuje pracovníky především hmotná odměna nebo odměna nehmotná?
3. Dlouhodobý zaměstnanec = větší výhody?

Diskuse výsledků se bude zabývat vyhodnocením dotazníkového šetření, částečně řízeného rozhovoru a odpovědí na výzkumné otázky. Z výstupu zjištěných informací a zpracovaných dat budou navrženy změny motivačního systému, které budou použity pro společnost jako podklad k navržení opatření, jak dosahovat vyšší úrovně motivace v organizaci a udržet si spokojené stávající i nově příchozí zaměstnance. V závěrečné části bude shrnut cíl diplomové práce a návrhy motivačního systému včetně výsledků výzkumných otázek.

3 Teoretická východiska

Tématu motivační systém se věnuje mnoho odborných publikací, článků, internetových stránek, které poukazují na mezery v odměňování a navrhují vhodný postup motivování zaměstnanců. Tato část práce bude zaměřena na vymezení základních pojmů týkajících se oblasti odměňování zaměstnanců podle významných autorů - M. Armstrong, D. Arthur, M. Šikýř, J. Urban, J. Plamínek, J. Koubek, a další literatury, vypůjčené v městské knihovně Strakonice.

3.1 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj, v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů“ (Armstrong, 2002, s. 27).

Řízení lidských zdrojů je odvozeno z anglického *Human resource management* (HRM). Označuje personální práci zabývající se řízením a přístupy vedení zaměstnanců v organizaci. Lidé představují lidský kapitál jako faktor rozhodující o úspěšnosti organizace, do jehož rozvoje je nezbytné investovat. Jejich schopnosti, znalosti a dovednosti jsou potřebné pro zajištění požadovaných cílů a výsledků podniku (Armstrong, 2002).

Autor Plamínek (2009), ve své knize zastává tvrzení, že aby lidé podávali dobré pracovní výsledky, musí být kompetentní vzhledem k úloze. Lidské zdroje nevnímá jako lidi, ale především jako nezbytné předpoklady k dobře vykonané práci a lidé mohou být pouze nositeli těchto zdrojů. Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je zajistit kvantitativní státnku lidských zdrojů:

- počet, strukturu zaměstnanců - jejich věk, profesi, kvalifikaci
- a zároveň i kvalitativní stránky:
- výkon, motivaci, tvořivost, ztotožnění se s cíly podniku (Plamínek, 2009).

„Organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů organizace v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky ekonomického a sociálního okolí firmy i požadavků pracovníků“ (Kleibl, 2001, s. 5).

Personální práce, v souvislosti s řízením lidských zdrojů, mají významný úkol zajistit neustálé zlepšování výkonů společnosti. Aby toho mohly docílit, je zapotřebí dostatečně využít všech zdrojů, kterými organizace disponuje. Jedná se především o zdroje finanční, materiální, informační i lidské (Koubek, 2015).

3.1.1 Personální práce v organizaci

Personalisté ve společnosti zajišťují administrativní práce spojené s pracovními předpisy a souvisejících povinností a další činnosti, vyplývající ve vztahu k zaměstnancům. Počet personalistů a jejich rozdělení náplně práce je dán z hlediska velikostí organizace. Autor Šikýř (2014) uvádí, že obvykle na 100 až 150 zaměstnanců připadá jedno pracovní místo personalisty, ovšem žádná stanovená norma neexistuje.

Podle autora šetření personalisté zastávají různé personální role v řízení lidských zdrojů:

- a) **plánování** - pro dosažení strategie podniku potřeba vytvořit plán potřeb, počtu a kvalifikace požadovaných zaměstnanců.
- b) **získávání, výběr pracovníků** - vyhledávání vhodných uchazečů na obsazení pracovního místa za použití vnitřních a vnějších zdrojů. Za vnitřní zdroje jsou považováni interní zaměstnanci s možností dalšího profesního růstu, jelikož jsou pro organizaci výhodnější, z důvodu rychlosti obsazení poptávaného pracovního místa, rychlé adaptace na novou pozici a v neposlední řadě i pro nízké náklady. Z vnějších zdrojů čerpají z inzerce, úřadu práce nebo personálních agentur. Dalším z jejich úkolů je vybrat z přihlášených uchazečů nejvhodnější a nejlepší kandidáty na požadovanou pracovní pozici.
- c) **hodnocení a odměňování pracovníků** - činnost zabývající se výkonem pracovníka a jeho oceněním, zajištění dobře propracovaného motivačního systému odměňování zaměstnanců a jejich další vzdělávání a pracovního růstu. Zajištění dostatečné motivace, která bude pracovníky povzbuzovat k požadovaným výkonům organizace.

- d) **vztahy na pracovišti** - bezkonfliktní jednání mezi odbory, zaměstnavatelem, zaměstnancem a mezi pracovníky navzájem.
- e) **vzdělávání a rozvoj zaměstnanců** - soustavné prohlubování znalostí a dovedností, sestavení vzdělávacího programu v podobě workshopů, přednášek, instruktáže.
- f) **péče o zaměstnance** - orientace na podmínky pracovního prostředí, sociální služby (Šikýř, 2014).

3.1.2 Úkol řízení lidských zdrojů

Koubek (2001, s. 16) ve své publikaci uvádí, že „úkolem řízení lidských zdrojů v neobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval.“

Úkolem řízení lidských zdrojů je podněcovat pracovníky k zvyšování produktivity práce ve svém podniku. K tomu jsou zapotřebí i zdroje finanční, materiální a informační. Každá organizace musí disponovat dostatkem kvalitních, schopných, motivovaných pracovníků, jelikož výkon podniku určuje výsledek hospodaření a podnikání. Autorka Pauknerová a kol. (2006), vyjadřuje tyto vztahy následující rovnicí:

VÝKON = SCHOPNOSTI x MOTIVACE

Výkon je výsledkem práce lidí, vyjádřený množstvím a kvalitou práce, včasným provedením a postojem k práci. Předpoklad k požadovanému výkonu pracovníků je vývoj schopností a docílení potřebné motivace lidí směřující k danému výkonu práce.

Schopnosti jsou vlastnosti lidí, které jsou předpokladem pro úspěšné vykonání práce. Základem schopností jsou vlohy. Schopnosti rozlišujeme na schopnost odbornou, kdy využíváme vlastních znalostí, dovedností a schopnost chování, která vyžaduje určité chování při výkonu práce.

Motivace působící v psychice lidí usměrňuje chování a jednání pracovníků pro dosažení určitého výkonu práce. Vnější stimuly, které působí na psychiku lidí, určují aktivní chování lidí v případě, že se setkají náležitě motivy. Základním motivem jsou potřeby, které jsou hnacím motorem pro aktivitu a chování lidí (Šikýř, 2014).

3.2 Motivace

Motivace zaměstnanců je hlavním úkolem a odpovědností vedoucích pracovníků. Motivovaný pracovník má vyšší pracovní výkon, při práci minimalizuje počet chyb, dosahuje lepších výsledků a nevyžaduje velký dohled nad pracovním výkonem.

Správná motivace lidí musí mít jasně definovaný cíl, aby podniknuté kroky směřovaly k dosažení tohoto cíle. Potřeba přechází do přání něčeho dosáhnout a tak volí cesty, jak jich dosáhnout. Pokud není dosaženo cíle, je pravděpodobné, že podniknuté kroky se v budoucnu nebudou opakovat (Armstrong, 2002).

Obrázek 1: Proces motivace



Zdroj: Armstrong, Řízení lidských zdrojů (2002)

3.2.1 Motivační teorie

Přístupy motivace jsou založeny na teoriích a mezi nejznámější patří teorie instrumentalisty, teorie zaměřená na obsah a teorie zaměřená na proces.

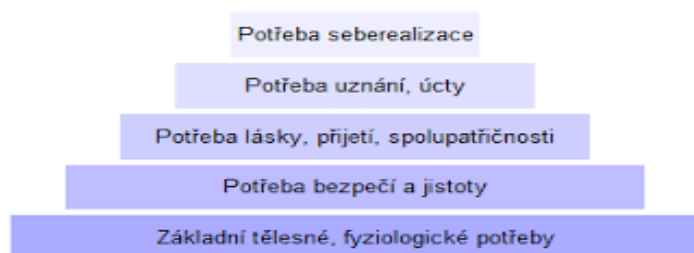
Teorie instrumentalisty

Tato teorie tvrdí, že odměna či trest jsou prostředkem k zajištění chování a konání lidí předepsaným způsobem. Instrumentalita znamená přesvědčení, že udělání jedné věci povede k věci druhé, ale také tvrdí, že lidé pracují pouze pro finance. Teorie je založena na takzvaném zákonu příčiny a účinku, na systému kontroly a působení z vnějšku, ale opomíjí ostatní lidské potřeby. Tato teorie motivace je využívána ještě dnes a někdy je i účinná a úspěšná. (Armstrong, 2002).

Teorie obsahu

Teorie je založena na přesvědčení, že neuspokojená potřeba působí napětí a nerovnováhu. K navození rovnováhy je třeba zajistit cíl uspokojující potřebu a přizpůsobit své chování k dosažení tohoto cíle. Asi nejznámější teorií potřeb je koncepce Maslowova hierarchie potřeb. Psycholog Abraham Maslow zastává myšlenku, že člověk potřebuje uspokojit pět hlavních společných potřeb (Lauby, 2005).

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: vlastní zpracování

- **fyziologické potřeby** - tyto potřeby uspokojuje především mzda za vykonanou činnost, která je podmínkou pro přežití.
- **potřeby jistoty, zdraví a bezpečí** - potřeba je uspokojena na základě pracovních podmínek a bezpečného pracovního prostředí.
- **sociální potřeby** - ke kterým řadíme společenské přijetí, sounáležitost, přátelství. K uspokojení je důležité vytvoření sociálních vztahů a navození příjemné atmosféry pracoviště.
- **potřeba úcty, uznání** - tj. úspěch, ocenění, pozornost ostatních apod., nazývané také jako potřeba vlastního ega. Jsou -li tyto potřeby naplněny, zvyšují sebevědomí a sebehodnocení.
- **potřeba seberealizace** - sebeuplatnění a rozvoj vlastních schopností a dovedností, nabývání nových poznatků, schopnost řešit různé situace, prosadit se a být v práci kreativní a tvořivý (Urban, 2017).

Teorie procesu

Procesy jsou zaměřené na psychologické procesy motivace, související s očekáváním a spravedlností, ale i na základní potřeby. Jsou známé také jako poznávací teorie, jelikož se zabývají lidským chápáním pracovního prostředí a způsobem jejich interpretace, jak prostředí vnímají. Pro manažery je bezpochyby teorie procesu

z výše uvedených nejužitečnější, protože poskytuje návod na motivování pracovníků. Procesy této teorie jsou očekávání, dosahování cílů a pocity spravedlnosti (Armstrong, 2002).

Účelem motivačních teorií je předpovědět chování. Motivace není samotné chování ani výkon. Motivace se týká vnitřních a vnějších opatření, které ovlivňují volbu jednotlivců (Mackay, 2007).

3.3 Hodnocení

Hodnocení pracovníků je důležitá činnost, při které má organizace představu o jednotlivých pracovnících a jejich pracovních schopnostech, výkonech a jednání ve společnosti. Systém hodnocení je pro pracovníky motivačním nástrojem a představuje zpětnou vazbu vůči jejich působení v organizaci.

Hodnocení je významnou složkou při řízení pracovního výkonu. Výkon tak představuje souhrn pracovního chování a výsledků práce (Kociánová, 2010).

„Hlavním cílem hodnocení výkonu je zajistit maximální využití schopností, znalostí a zájmů každého zaměstnance“ (Arthur, 2010, s. 12).

Hroník (2006) ve své knize uvádí, že hodnocení je častým nástrojem pro odměňování, který je propojen s dalšími aspekty:

- náplní práce, definující smysl a očekávání dané pozice,
- motivačním programem a personální činností, které tvoří jádro systému hodnocení,
- koncepčním modelem, představující základ personálních činností,
- personální strategií odvozené od strategie podnikové,
- podnikovou kulturou.

Hodnocení zaměstnanců se provádí za určitých okolností (Bláha, Mateicuc, Kaňáková, 2005):

- po začlenění pracovníka do kolektivu,
- v případě snížení pracovního výkonu,
- při změnách v organizaci,
- na žádost pracovníka při změně jeho hodnocení,
- při pravidelném hodnocení pracovníků.

Pilařová (2008) ve své knize uvádí dva postupy, které se liší postupem a složením:

Systematické hodnocení

Systematické hodnocení je takové hodnocení, které je prováděno pravidelně, jednou za měsíc, za rok nebo při jakékoliv změně ve stanoveném hodnocení. Systematické hodnocení je písemné a nachází se v osobní složce pracovníka. Sestavuje se ve třech formách hodnocení:

- hodnocení kompetencí,
- hodnocení pracovního výkonu,
- mimořádné hodnocení.

Nesystematické hodnocení

Hodnocení je prováděno neformálně, v ústní podobě a je prováděno podle aktuální potřeby. Posuzuje se zevnějšek a vystupování zaměstnance na základě hodnocení, které nemá jasně definované postupy nebo body určující hodnocení.

3.4 Odměňování

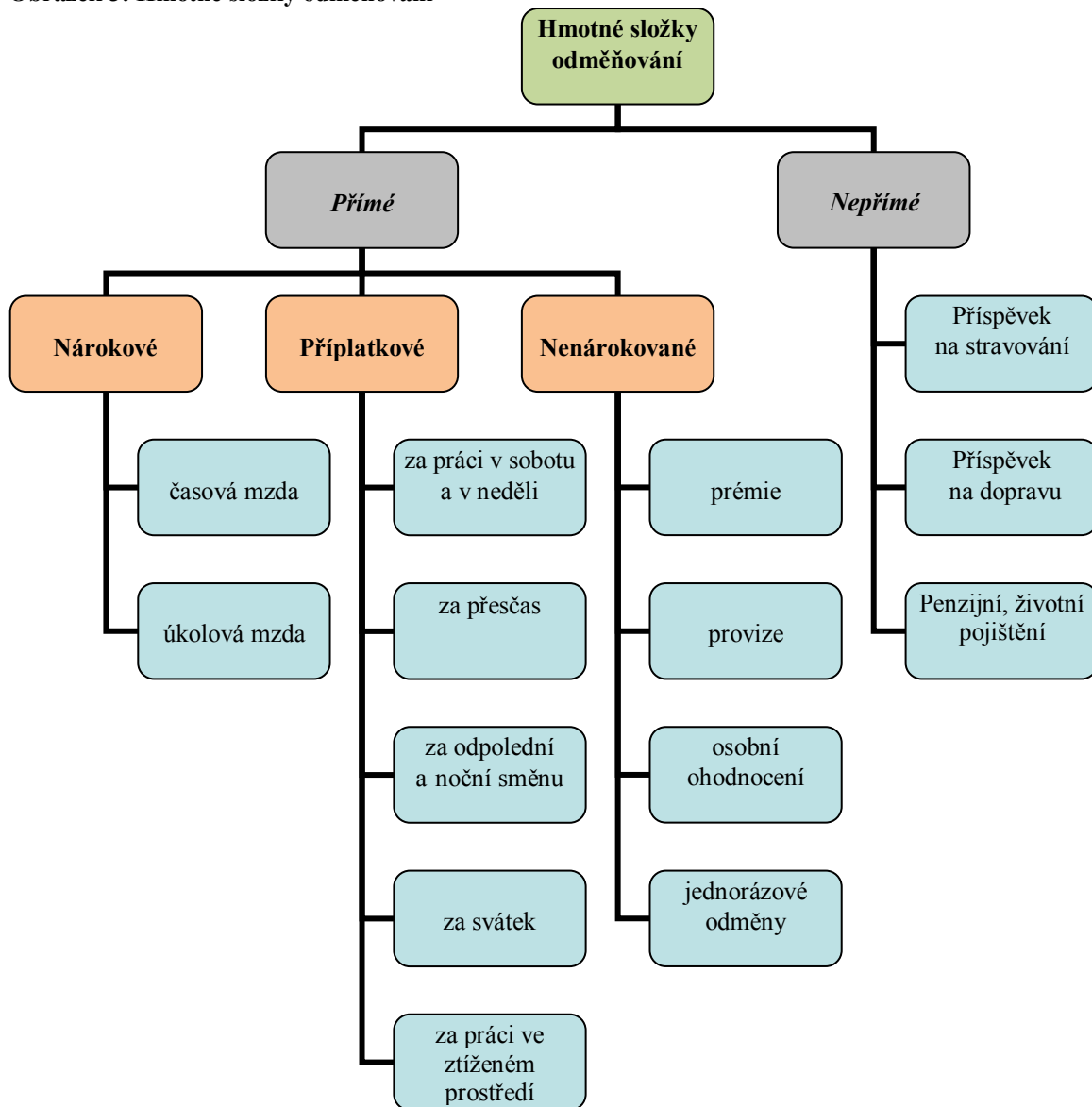
Odměňování pracovníků je proces, pokládáný za nestarší personální činnost, jehož významný nástroj je mzda, prémie, provize, osobní ohodnocení, pochvala, uznání nebo zaměstnanecký benefit. Jedná se o personální procesy a sestavení odměňovacích položek vyplacené pracovníkovi odvedenou prací pro organizaci. Pro efektivní motivování je důležité účinné a spravedlivě rozdělené hodnocení a odměňování zaměstnanců. Systematický proces odměňování pracovníků v organizaci představuje stanovení relativní hodnoty práce za účelem stanovení vnitřních mzdových relací (Urban, 2017).

3.4.1 Hmotné odměny

Mezi hmotné odměny, které jsou dominujícím faktorem, jsou peníze, kterými lze uspokojit mnoho různých potřeb. Pro hmotné motivační odměny platí pravidlo, že jejich účinek s rostoucím uspokojením po určité době klesá a další zvýšení příjmu již není pro pracovníky až tolik motivující.

Do hmotných složek se řadí odměny finančního typu, které jsou z pohledu zaměstnanců nejsilnějším motivátorem k vykonávání práce.

Obrázek 3: Hmotné složky odměňování



Zdroj: vlastní zpracování

Mzda

Mzda je peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem za vykonanou práci. Mzda je pevně stanovena zákonem a pohyblivou dodatkovou složkou.

Mzda je dohodnuta mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem v pracovní smlouvě. Mzdový systém odměňování za vykonanou práci si může zaměstnavatel určit, avšak musí

respektovat stanovy zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů) a prováděcí právní předpisy, které pojednávají o nařízení týkající se například o výši minimální mzdy, o příplatků náležící ke mzdě za práci ve ztíženém prostředí a jiné nařízení. Stanovená mzda nesmí být nižší, než je úroveň minimální mzdy (Vyhýbal a kol., 2016).

Minimální mzda

Minimální mzda je peněžité plnění určující nejnižší možnou hranici odměny, která je přesně stanovena zákoníkem práce. Mzda nezahrnuje příplatky za přesčas, ve svátek, v sobotu, v neděli, v noci a ve ztíženém prostředí (Šubrt, 2014).

Podle nařízení vlády výše minimální mzdy pro rok 2020 činí 14 600Kč za měsíc, při stanovené pracovní době 40 hodin týdně. Minimální mzda byla zavedena ČR v roce 1991, kdy její výše začínala na 2000Kč za měsíc a 10,80 na hodinu. Od té doby se ale výše hodnoty mnohokrát změnila. Pro představu tabulka znázorňuje vývoj minimální měsíční a hodinové mzdy od roku 2007 až po současnost.

Tabulka 1: Vývoj minimální mzdy

Období	Výše Kč/měsíc	Výše Kč/hod.
Leden 2007	8000	48,10
Srpen 2013	8500	50,60
Leden 2015	9200	55
Leden 2016	9900	58,70
Leden 2017	11000	66
Leden 2018	12200	73,20
Leden 2019	13350	79,80
Leden 2020	14600	87,30

Zdroj: MPSV Přehled o vývoji částek minimální mzdy

Většina pracovníků je ale hodnocena podle takzvané zaručené mzdy, které jsou odstupňované podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce do 8 minimálních mzdových tarifů.

Tabulka 2: Mzdové tarify

Rok 2020		
Skupina prací	Kč/měsíc	Kč/hodina
1.	14600	87,30
2.	16100	96,30
3.	17800	106,40
4.	19600	117,40
5.	21700	197,70
6.	24000	143,20
7.	26500	158,10
8.	29200	174,60

Zdroj: MPSV, Mzdové tarify

Do zaručené mzdy můžeme započítat osobní ohodnocení, prémie a další odměny, kromě zákonných příplatků.

Časová a úkolová mzda

Postup pro stanovení mzdy si zaměstnavatel může zaměstnavatel určit podle vlastní strategie. Autor Šikýř (2014) ve své publikaci uvádí tyto mzdové formy:

- **Časová mzda**

Mzdy se řadí mezi nejpoužívanější typ mzdové formy a tvoří převážný podíl z celkové mzdy pracovníka. Časová mzda je základní formou hodinové, týdenní či měsíční mzdy. Mzda je vyplácena zaměstnanci na základě součinu skutečně odpracovaných hodiny, týdne nebo měsíce, podle rozvrhu pracovní doby a mzdového tarifu. Převážně je používána u THP a administrativních zaměstnanců, kde není možné měřit výkon úkolem. Časový mzdový systém je jednoduchý a nevyvolává mezi pracovníky konflikty na pracovišti, zároveň ale je ale nemotivuje k vyšším pracovním výkonům a cílům (Šikýř, 2014).

- **Úkolová mzda**

Úkolová mzda je používanou formou při odměňování výkonu normy pracovníka. Pracovník je odměněn dohodnutou částkou, za každou odpracovanou jednotku práce.

Mzda se používá v případech, kdy je rozhodující množství produkce za jednotku času. Výhodou mzdy je především to, že není potřeba na pracovníky při úkolově sjednané práci dohlížet. Zaměstnanci jsou motivováni k nadstandardním výkonům a co možná nejvyššímu výdělku, což může vést i k nekvalitě produkce a porušování bezpečnosti práce.

Prémie

Prémie jsou z pohledu zaměstnance velmi motivující a oblíbenou doplňkovou formou mzdy, která se rozlišuje na prémie časové nebo úkolové, vyplácené jednorázově nebo pravidelně například za kvalitu, produktivitu, úsporu či dodržení stanoveného termínu. Také může být vyplacena jednorázová prémie za pracovní kázeň nebo za splnění mimořádného výkonu.

Provize

Je poskytována zaměstnanci v obchodech, ve službách a je vyjádřena většinou v procentech z obrátu, tržby zisku nebo je dána pevně danou sazbou za prodanou jednotku. Její výhodou je její přímý vztah odměny a výkonu. Nevýhodou této provize mohou způsobit vlivy, které pracovník i přes veškerou snahu ovlivnit nemůže - sezónnost, nepřízeň počasí, hospodářské situace a další faktory (Šikýř, 2014).

Osobní ohodnocení

Individuální ohodnocení, též osobní příplatek, určuje vedoucí pracovník na základě systematického hodnocení, které stimuluje pracovníky k vykonávání požadované práce. Odměna hodnotí schopnosti a dovednosti zaměstnance a také jeho podíl na kvalitě a množství vykonané práce. Výše osobního ohodnocení je udáváno v procentech a v podnikové smlouvě je stanovené jeho minimální a maximální výše a ostatní pravidla, pro přiznání této položky zaměstnanci (Dvořáková a kol., 2012).

Příplatky

Povinné příplatky jsou vypláceny za podmínek vyplývajících ze zákoníku práce a jsou určeny v procentuální hodnotě průměrného výdělku pracovníka. Zaměstnanci jsou vypláceny za práci vykonávanou ve zdraví škodlivém či ztíženém pracovním prostředí, za práci přesčas, v sobotu a neděli, ve svátek nebo v noci (Nesčáková, 2013).

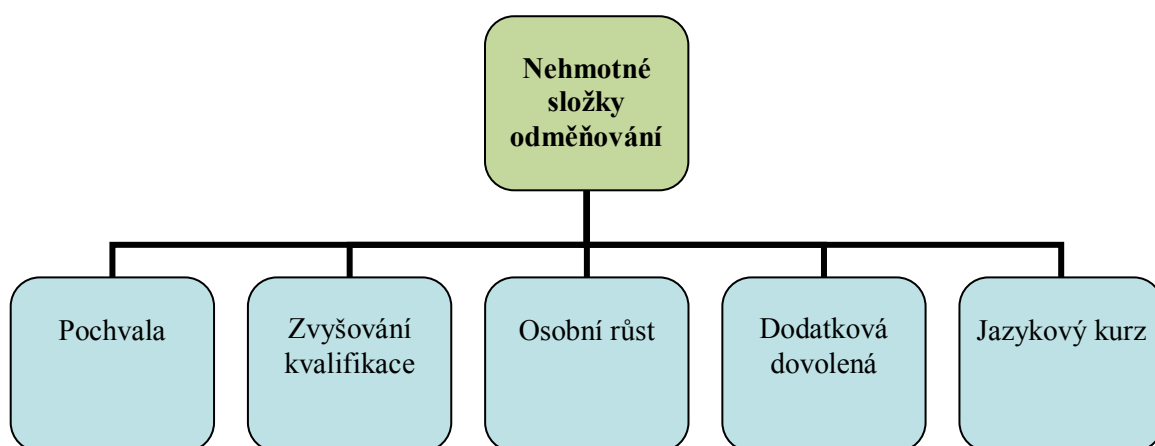
„Odměňovat je ovšem třeba i za to, jak lidé svůj potenciál využívají ve prospěch firmy, tedy jakých výkonů s pomocí svých zdrojů dosahují. A právě na to máme pohyblivou složku mzdy“ (Plamínek, 2009, s. 105).

3.4.2 Nehmotné odměny

Autor Urban (2017) ve své knize uvádí nehmotné motivační odměny například pochvalu, uznání, získávání nových zkušeností nebo možnost pracovat samostatně, což bývá nadřizenými a společnostmi často podceňováno.

Nehmotné odměny zaměstnanci nepřinášejí žádné přímé finanční ohodnocení. Tyto odměny pro zaměstnavatele znamenají náklady vložené pro vyšší výkonnost svých zaměstnanců.

Obrázek 4: Nehmotné složky odměňování



Zdroj: vlastní zpracování

Pochvala

Pochvala za odvedenou práci je pro zaměstnavatele nejméně nákladnou, avšak účinnou motivační odměnou a vede k bezprostřednímu zvýšení pracovního výkonu. Povzbuzení slovním vyjádřením pochvaly či uznáním čas od času potřebuje především pracovník, vykonávající rutinní práci, která mu nedává možnost se více pracovně prosadit (Urban, 2017).

Zvyšování kvalifikace

Vzdělávání pracovníků formou školení, kurzů a dalším vzděláváním v rámci organizace. Získanou zkušeností a dovedností si udržuje své postavení v organizaci a udržuje si svou konkurenceschopnost na pracovním trhu.

Osobní růst

Kariéra je profesní dráha, která začíná vstupem na pracovní trh. Povýšení na vyšší pracovní pozici většinou znamená větší odpovědnost, více pracovních povinností, vyšší finanční ohodnocení, ale také růst prestiže.

Bob Nelson (2000) ve své knize 1000+1 návod, jak odměňovat své zaměstnance, rozlišuje odměny na tři formy odměňování:

- **Neformální odměny**

Tato skupina představuje spontánní techniky odměňování zaměstnance. Většina forem uznání jsou zdarma a působí na zaměstnance daleko efektivněji než ohodnocení penězi. Mezi používané prostředky patří především uznání a pochvala.

- **Odměny za zvláštní úspěchy a aktivity**

Používané odměny k získání konkrétních výsledků, jsou to například odměny za docházku, za návrhy, ocenění za nejlepšího zaměstnance, apod.

- **Formální odměny**

Tyto odměny jsou v podnicích hojně využívány. Ocenění se v podniku dočká jen malé množství zaměstnanců, proto se stává pro ostatní pracovníky výzvou. Jedná se například vzdělávání zaměstnanců, svěřeni zodpovědností, osobní růst nebo oslavy výročí organizace (Nelson, 2000).

Celkově odměny, ať už jsou formální, neformální či odměny za zvláštní úspěch a aktivity jsou zároveň i zaměstnaneckou benefitem, výhodou pro pracovníky zaměstnané v dané organizaci.

3.4.3 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity představují dodatečné peněžité plnění pro zaměstnance v souvislosti s jejich zaměstnáním poskytované zaměstnavatelem. Zaměstnanecké benefity nejsou pro pracovníka odměnou či mzdou za odvedenou práci, jsou především spojené s délkou zaměstnání v podniku nebo souvisí s funkcí, postavením vykonávaném v organizaci. Mimo jiné zvyšují atraktivitu, pověst zaměstnání a v neposlední řadě zvýhodňují zaměstnance (Macháček, 2010). Výhody se člení různými způsoby a jsou spojené:

Se sociální povahou

Výhody jsou poskytovány v důchodovém připojištění nebo na rekreační, kulturní nebo sportovní využití formou slevy nebo poskytnutou dárkovou poukázkou, apod.

S prací

Organizace pro své zaměstnance zajišťuje určité zvýhodnění v rámci levnějšího stravování, dopravy, ubytování, vzdělávání.

S postavením, funkcí v organizaci

Vysoce postaveným manažerům poskytuje zaměstnanecké výhody ve formě kancelářského vybavení, notebook, mobilní telefon, služební automobil, podnikový byt nebo příspěvek na oblečení (Koubek, 2015).

Poskytnutí zaměstnaneckých benefitů je většinou sjednané v kolektivní smlouvě, popřípadě sjednané mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem v pracovní nebo jiné smlouvě. Systém zaměstnaneckých výhod může také zaměstnavatel poskytovat plošně pro všechny pracovníky zaměstnanec v organizaci např. sleva na stravování, ubytování, nebo pouze pro jednotlivé pracovníky volitelným systémem - příspěvek na důchodové, životní pojištění, apod.

Ze zahraničí přicházejí další nové zaměstnanecké výhody, které mnoho zaměstnavatelů ve svém podniku již využívá. Mezi nejznámější můžeme uvést Home office, sick days, relaxační zóny, bezplatné lékařské prohlídky nebo pravidelné občerstvení na pracovišti.

4 Aplikační část

V této kapitole byly veškeré získané poznatky aplikovány na vybrané organizaci. Zvolena byla společnost Adient Strakonice s. r. o., která byla v úvodu nejprve představena, a poté bylo nahlédnuto do jejího motivačního systému odměňování. Potom byl proveden kvantitativní a kvalitativní průzkum a následně byly vyhodnoceny výsledky a stanoveny návrhy pro spokojenost zaměstnanců.

4.1 Charakteristika podniku

Jihočeská textilní společnost Adient Strakonice s. r. o., zaměstnávající 320 pracovníků, je jednou z poboček v České republice, která se zabývá výrobou tkaných i pletených textilií pro interiéry dopravních prostředků značek jako je např. Škoda, VW, Ford, Seat a mnoho dalších.

Obrázek 5: Logo Adient



Zdroj: vlastní zpracování

Historie:

Společnost byla založena v roce 1812 původně pod názvem Fezko. Vyráběly se zde především fezy a barety, ale od roku 1993 se hlavní výrobní náplní staly textilie pro dopravní prostředky. V roce 2001 došlo k restrukturalizaci závodu na společnosti:

- Tonak- vyrábějící pokrývky hlavy,
- Fezko (od roku 2016 - Adient Strakonice) zabývající se již výhradně výrobou textilních materiálů pro automobilový průmysl.

Současnost:

Ve společnosti Adient se nyní vyrábí tkaniny a pleteniny zejména pro:

- potahy auto-sedadel,
- dveřní výplně,
- hlavové opěrky, loketní opěrky,
- nebo zadní plata automobilů.

Organizace zpracovává autotextílie od prvopočátku. Nakoupené příze se nejprve snovou, následně přichází na řadu pletení či tkaní na stavech, dále barvení, fixace a laminace plamená, lepená či prášková. Posledním krokem je kontrola vyrobené textilie, která je poté v metráži expedována do dalších společností, například k rozřezu, šití a dalším nezbytným úpravám požadovaných pro finální tvar výrobku.

Vize společnosti

Dosahování nejvyšší možné kvality u každého výrobku, v každém procesu, každý den. Neustálým zlepšováním a standardizací v oblasti návrhu výrobku a pracovních procesů získání a udržení vedoucího postavení na trhu a docílení maximální spokojenosti zákazníka.

Mise společnosti

Překračovat zvyšující se očekávání našich zákazníků a to hlavně dokonalým zvládnutím a osvojením si excelentní kvality ve všech oblastech díky bezchybného provedení procesu a produktu.

Cíle společnosti

Na každý fiskální rok jsou stanovovány následující cíle:

- cíle kvality,
- cíle životního prostředí,
- cíle energií a bezpečnosti, ochrany zdraví při práci.

Výše cílů je pro každý rok vyvěšena na nástěnkách v prostoru organizace.

4.2 Motivační systém

V této části bude zpracován současný motivační systém společnosti, podle kterého bude určen návrh změn motivačního systému odměňování. Motivační systém bude zaměřen pouze na dělnické profese organizace Adient Strakonice.

Všichni pracovníci jsou při podpisu pracovní smlouvy řádně seznámeni se mzdovými podmínkami společnosti.

Odměňování zaměstnanců v organizaci Adient se řídí:

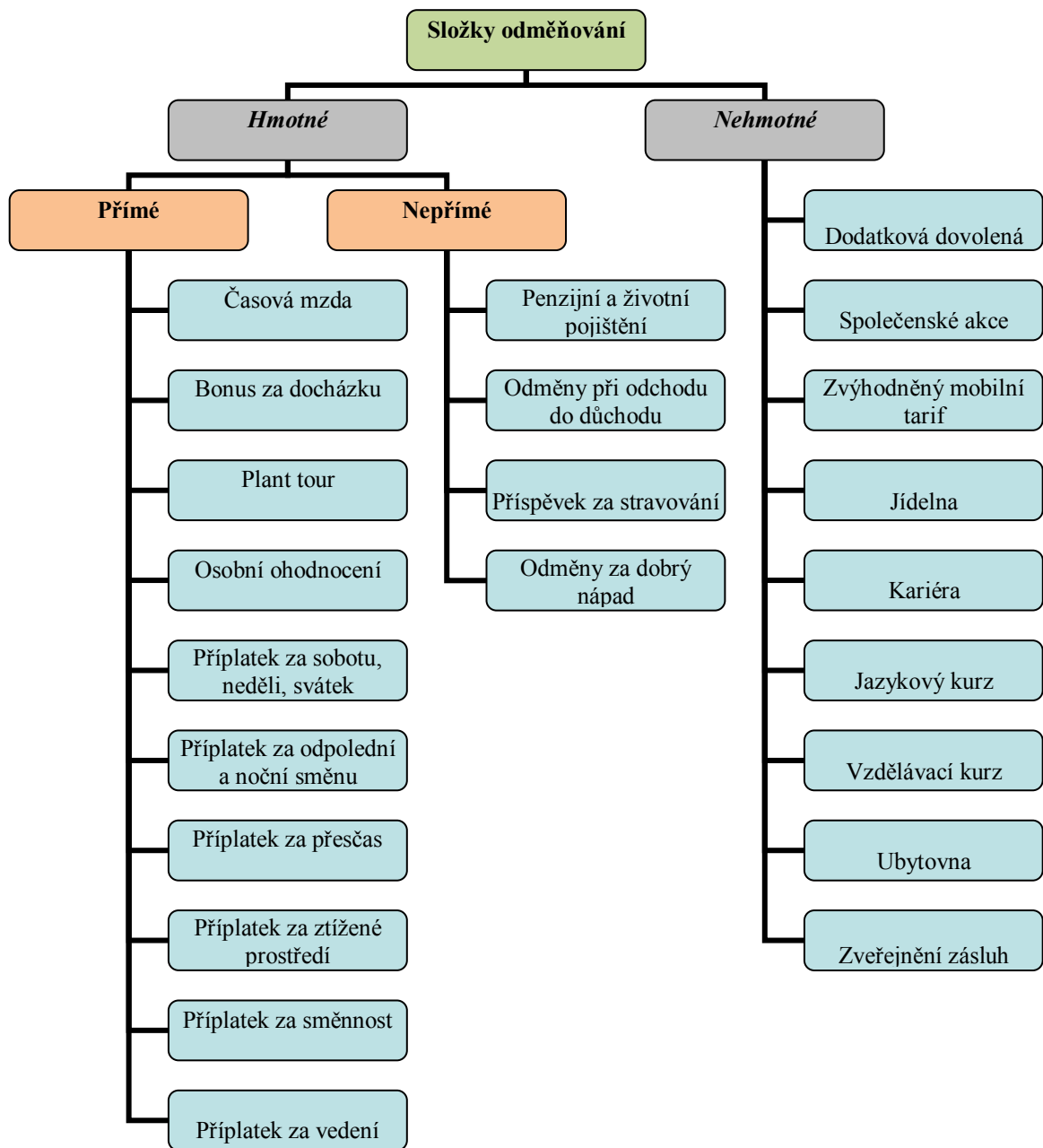
- zákoníkem práce,
- příslušným nařízením vlády ČR o minimální mzdě,
- mzdovým zvýhodněním za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí a za práci v noci,
- ustanovením podnikové kolektivní smlouvy.

Zásady mzdového systému odměňování zaměstnavatele jsou sjednané v pracovní nebo podnikové kolektivní smlouvě, která je účinná na období od 1. 1. 2019 do 31. 12.2020. Společnost Adient dbá na to, aby řádně plnila své závazky vůči zaměstnancům. Mzdu vyplácí vždy včas a to vždy do 15. dne následujícího měsíce.

V organizaci jsou stanovené mzdové tarify, rozdělené podle pracovní činnosti, její náročnosti a odpovědnosti a podle sjednaných podmínek jsou všichni zaměstnanci odměňováni časovou mzdou.

Každému zaměstnanci k tarifní třídě náleží různé odměny a příplatky. Délka pracovní doba je stanovena na 37,5 hodin týdně a je rozvržena do třisměnného provozu. Společnost také poskytuje mnoho zaměstnaneckých benefitů pro zaměstnance, pracující na neurčitý pracovní poměr.

Obrázek 6: Hmotné a nehmotné motivační složky odměn společnosti Adient



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.1 Hmotné motivační odměny přímé

Časová mzda

Mzdové tarify jsou rozděleny v kvalifikační matici podle kategorizaci pracovních činností, v rozmezí tarifních stupňů. Všichni zaměstnanci jsou tak motivováni se jednotlivé činnosti postupně zaučit a tím dosáhnout nejvyššího možného tarifu, který tvoří převážnou část mzdy.

Bonus za docházku

Odměna je vyplácena každému zaměstnanci v pevné částce 2500 Kč za měsíc za jeho pravidelnou pracovní docházku. Tato odměna je krácena pouze v případě:

- nemoci, úrazu, pracovního úrazu, neomluvenou absencí a neplaceného volna delšího než 0 dnů za měsíc,
- nebo za ošetření u lékaře (propustka) - kdy je maximální součet za měsíc vyšší, jak 4 hodiny za měsíc.

V případě, že daný měsíc byla odměna z výše uvedených důvodu některým zaměstnancům krácena, celý obnos odměn je podle rozhodnutí nadřízeného rozdělen ve stejném pracovním úseku mezi ostatní pracovníky, u kterých byla podmínka splněna. Odměna je přiřazena do mzdové složky osobního individuálního hodnocení.

Plant tour

Příplatek je stanoven na základě pravidelného auditu, který provádí kontrolu pracoviště, jehož cílem je zhodnotit, zda se výrobní prostřední udržuje standardizované podle předepsaných norem či nikoliv. Složení kontrolního týmu je v každé organizaci odlišné, záleží na samotné společnosti, jaké osoby tímto úkolem pověří. Nejčastěji je složení komise z:

- koordinátora projektu 5S,
- vedoucího úseku kontrolovaného pracoviště,
- vedoucího týmu pracoviště,
- vedoucího týmu z jiného nezávislého pracoviště.

Kontrolní tým hodnotí plnění jednotlivých kroků uvedených v kontrolním formuláři, obsahující otázky týkající se metody 5S, které jsou hodnoceny určitými kritérii, např. body, známkou. Po zhodnocení otázek proběhne vyhodnocení a v případě nesplnění

požadovaného výsledku se doporučí nápravné opatření. Audity se většinou provádí namátkově, několikrát do měsíce a výsledek bývá vázán na odměňovací systém hodnoceného úseku, na jehož základě je vypočítána odměna pro zaměstnance. Výše odměny je závislá na splnění následujících otázek:

- 1) Poškozené pracovní nástroje se na pracovišti nenalezly a jsou správně uloženy.
- 2) Zóning je dodržován.
- 3) Čistota strojů, nástrojů a pracovních pomůcek na pracovišti.
- 4) Aktuální a dostupná výrobní dokumentace na pracovišti.
- 5) Provedení nápravného opatření z předchozího auditu.

Odměna je krácena za nalezené nedostatky na pracovišti, dále může být zkrácena i za případný pracovní úraz. Výše odměny je 900 Kč při hodnocení známkou 1 až 1,5. Při známce 2 až 2,5 je vyplácena částka 600 Kč a 300 Kč při hodnocení 3 až 3,5.

Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení je vypláceno za splnění podmínek v základní výši 2000 Kč a skládá se ze třech složek:

- kvalita - 500 Kč
- produktivita - 500 Kč
- a individuální hodnocení - 1000 Kč.

Individuální hodnocení může být i vyšší, záleží však na posouzení nadřízeným pracovníkem. Hodnocení je kráceno v případě individuálního provinění na pracovišti.

Ukazatel individuálního ohodnocení se řídí dodržování 7 zásad:

- 1) Začínám a končím svou směnu na uklizeném pracovišti.
- 2) Kontrola platné a úplné dokumentace.
- 3) Znalost a dodržování výrobního postupu.
- 4) Použití pouze identifikovaných dílů.
- 5) Nahlášení každé změny na pracovišti.
- 6) Správné označení a umístění neshodných výrobků.
- 7) Dodržení standardu kvality, BOZP, PO, 5S.

Struktura příplatků

Mzdové příplatky jsou zaměstnancům poskytovány ze zákona a ze zásad odměňování stanovených v kolektivní smlouvě v následující struktuře a výši:

- **Práce v odpolední směně**

Pokud zaměstnanec odpracuje směnu v pracovní době mezi 14.00 až 22.00, jeho příplatek činí 7 Kč za každou odpracovanou hodinu.

- **Práce v noční směně**

Pracovníkem vykonaná práce v pracovní době mezi 22.00 až 6.00 přísluší navýšení mzdy o 10% průměrného výdělku za každou odpracovanou hodinu.

- **Práce v sobotu a v neděli**

Zaměstnanci vykonávající práci v sobotu a neděli náleží příplatek 10% průměrné mzdy za každou odpracovanou hodinu.

- **Práce ve ztíženém prostředí**

Při práci ve ztíženém prostředí je vyplácena pracovníkům částka 11 Kč za každou odpracovanou hodinu vykonaném v tomto ztíženém prostředí.

- **Práce přesčas**

Jelikož organizace pracuje v režimu „bez zásoby hotových výrobků“, navýšené zakázky jsou řešené přesčasovou prací. Odpracované přesčasové hodiny jsou rozdělené do dvou částí. Prvních 37,5 hodin přesčasových hodin, které zaměstnanec odpracuje, je trvale určeno k čerpání náhradního volna a jsou evidovány v rámci fondu přesčasových hodin. Druhou částí práce přesčas jsou přesčasové hodiny odpracované nad limit 37,5 hodin, které jsou propláceny příslušným přesčasovým příplatkem, kdy náleží zaměstnanci k jeho základní mzdě přírůstek 25% průměrného výdělku.

- **Práce ve svátek**

Práce ve svátek se do pracovního fondu přesčasových hodin nepřevádí a je proplácena v odpracovaném měsíci ve výši 100% průměrné mzdy.

- **Vedení směny**

Tento příplatek náleží pověřenému zaměstnanci daného výrobního úseku v případě nepřítomnosti jejich nadřízeného pracovníka. Za vedení směny a odpovědnost s tím spojenou je těmto zaměstnancům přiznáno mzdové zvýhodnění 8 Kč za každou odpracovanou hodinu.

- **Příplatek za směnnost**

Příplatek za směnnost náleží všem zaměstnancům pracujících ve třísměnném provozu ve výši 150 Kč za každou celou odpracovanou směnu v daném měsíci, která je stanovena na 7,5 hodiny.

4.2.2 Hmotné motivační odměny nepřímé

Penzijní připojištění, soukromé životní pojištění

Zaměstnavatel poskytne všem zaměstnancům ve výkonu práce po uplynutí jednoho roku pracovního poměru, příspěvek na penzijní připojištění nebo soukromé životní pojištění, sjednané zaměstnancem u libovolného peněžního ústavu ve výši 400 Kč až 1500 Kč měsíčně na jednoho zaměstnance dle délky nepřetržitého pracovního poměru.

Celkový měsíční příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění může činit maximálně příslušnou částku obsaženou v tabulce.

Tabulka 3: Příspěvek na penzijní připojištění nebo na životní pojištění

ODPRACOVANÁ DOBA	VÝŠE PŘÍSPĚVKU
1 - 4 roky	400
5 - 9 let	600
10 - 14 let	800
15 - 19 let	900
20 - 24 let	1000
25 - 29 let	1100
30 - 34 let	1300
35 - 39 let	1400
40 let a více	1500

Zdroj: kolektivní smlouva Adient

Odměny při odchodu do důchodu

Při odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu pracovníkovi náleží odměna dle níže uvedené tabulky.

Tabulka 4: Odměna při odchodu na důchod

ODPRACOVANÉ ROKY	OMĚNY V KČ
10	15000
11	16000

Dále se každým odpracovaným rokem odměna navyšuje vždy o jeden tisíc korun.

Zdroj: kolektivní smlouva Adient

Příspěvek na stravování

Výše stravného se řídí podle zákona 586/1992 Sb., kdy zaměstnavatel přispívá svým zaměstnancům ve výši 55% ceny jednoho jídla za odpracovanou směnu. Zaměstnavatel svým zaměstnancům hradí ve výši 65% ceny jídla, dále poskytuje zvýhodnění i zaměstnancům bývalým - důchodcům.

Tabulka 5: Ceník jídel pro zaměstnance

Druh jídla	Celková cena s DPH	Cena včetně DPH pro zaměstnance	Cena pro bývalé zaměstnance
Polévka	20	8,30	10,30
Hlavní jídlo	65	22,80	44,80
Jídlo výběrové	80	38,80	60,80
Zeleninový salát	9,50	5,50	7,50
Mražené jídlo	65	23,80	-

Zdroj: kolektivní smlouva Adient

Hmotné odměny za dobré nápady

Při podání dobrého nápadu a jeho realizováním ve výrobě může zaměstnanec získat hmotnou odměnu. Návrh se podává na základě vyplnění interního formuláře a vhozením do schránky umístěných v prostorech výrobní pracoviště. Příslušná komise a vedoucí úseku zasedá každý pátek, kde se posuzuje vhodnost a případně zavedení dobrého nápadu do praxe. Hodnotící komise oboduje dobrý nápad podle přínosů společnosti v rozmezí 0 - 30 bodů a z celkového součtu získaných bodů má pracovník nárok na hmotnou odměnu.

4.2.3 Nehmotné motivační odměny

Dodatková dovolená

Ze zákona má každý zaměstnanec nárok na 20 pracovních dnů na zotavenou. Společnost Adient poskytuje svým zaměstnancům dovolenou ve výši 25 dní za kalendářní rok a tuto zaměstnaneckou výhodu čerpá každý bez rozdílu.

Společenské akce pořádané organizací

Organizace každoročně připravuje pro své zaměstnance dvě společenské akce. Letní akce je pořádaná na plaveckém stadiónu a je zaměřená na sportovní aktivity. Pro zaměstnance a jejich děti je zajištěno v areálu po celý den mnoho sportovních soutěží s občerstvením hrazené společností. Druhá akce je pořádaná v zimě a jedná se o vánoční večírek, s bohatou tombolou pořádaný v kulturním domě ve Strakonici.

Zaměstnanecké mobilní tarify

Každý pracovník, zaměstnaný na dobu neurčitou, si může sjednat s poskytovatelem mobilní sítě firemní volání a internet, a to i pro své rodinné příslušníky. Zaměstnanci jsou prostřednictvím organizace informováni o aktuálních změnách nebo akcích.

Jídlna

Stravování zaměstnanců je zajišťováno prostřednictvím stravovací společnosti STRAVBYT přímo v areálu budovy Adient. Zaměstnavatel poskytuje stravování svým zaměstnancům výdejem teplých jídel v ranní a odpolední směně. Stravování v noční směně je zajištěno výdejem mražených jídel a možného ohřevu jídla v určených prostorech vybavených kuchyňskými spotřebiči.

Kariéra

O kariérním růstu v organizaci rozhodují především zkušenosti a výsledky práce zaměstnance. Volná pracovní místa jsou vždy přednostně nabízena nejprve stávajícím zaměstnancům, kteří splňují předpoklady pro danou pozici.

Jazykový kurz

Kurz je vyučován v malých skupinách, rozdělených podle jazykové úrovně zaměstnance a nabízí výuku anglického, německého jazyka, italského a českého jazyka. Nárok na kurz má každý pracovník zaměstnaný na neurčitý pracovní poměr a tato služba je zdarma.

Vzdělávací kurz

Tento kurz je určen především pro zaměstnance, kteří nemají vzdělání textilního zaměření. Vzdělávací kurz vede zkušený zaměstnanec organizace Adient a kurz je vyučován v prostorách učebny společnosti po dobu 40 hodin, rozvržených do 2 měsíců. Výuka je ukončena písemným testem a při složení závěrečné zkoušky získává zaměstnanec certifikát o úspěšném absolvování kurzu.

Ubytování

Zaměstnanec se smlouvou na dobu neurčitou má možnost využívat zaměstnaneckou výhodu ve formě ubytování v podnikové ubytovně. Společnost vlastní celkem 2 budovy, celkem 40 ubytovacích jednotek.

Zveřejňování zásluh

Každý přínos zaměstnance dobrého nápadu do společnosti je vyvěšen v tištěné podobě na nástěnkách po celém areálu budovy Adient.

4.3 Dotazník

Dotazníky byly tímto rozdány všem zaměstnancům během jednoho dne a doba na vyplnění a navrácení dotazníku tazateli zpět byla dohodnuta na jeden týden. I přesto, že byl dotazník zcela anonymní, se jich ze 100 rozdaných, vrátilo 65 zpět.

První otázky byly zaměřené na identifikační údaje, druhá část se týkala délky odpracovaných let v organizaci, spokojenosti a otázek o výši hrubé mzdy. Poslední část byla zaměřena na stávající motivační systém a zaměstnanecké výhody. Výsledky byly zpracovány do tabulek a grafické podoby v programu Excel a níže jsou prezentovány dílčí odpovědi na jednotlivé otázky dotazníku.

1. Jste:

- muž,
- žena.

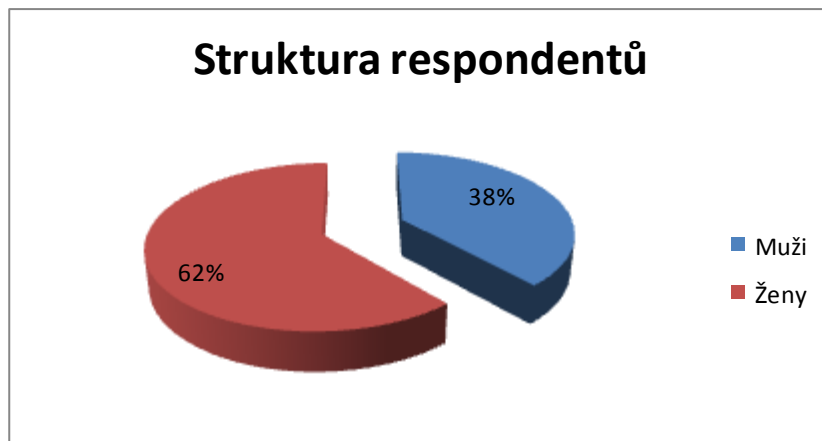
Úkolem první otázky dotazníkového průzkumu bylo zjistit strukturu pohlaví zaměstnanců, pracujících v textilním průmyslu dělnických pozicí.

Tabulka 6: Struktura respondenta.

Struktura respondenta	Počet odpovědí	Počet v %
Muž	25	38%
Žena	40	62%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1: Struktura respondenta.



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníků je zřejmé, že většinu z dotazovaných respondentů tvořily ženy a to celých 62%, tj. 40 žen. Zbytek tvoří muži a to 38%, v přepočtu na 25 dotazovaných. Tyto výsledky jsou jednoznačně dané povahou a charakteristikou práce v textilním průmyslu.

2. Kolik je Vám let?

Odpovědi na otázku věkové kategorie byly rozdělené do věkových skupin v rozmezí:

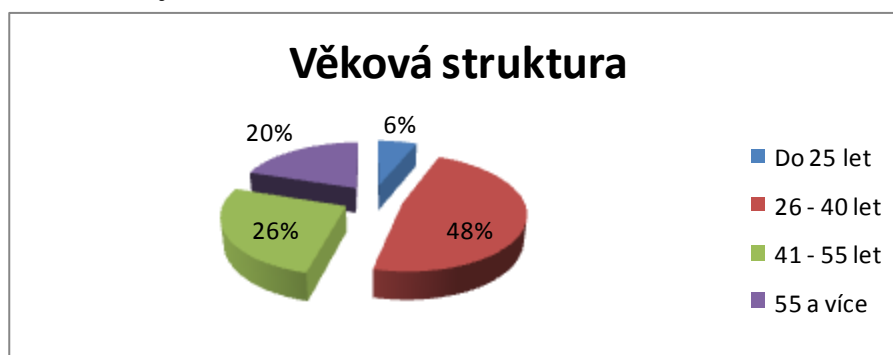
- do 25 let,
- od 26 až 40 let,
- od 41 až 55 let,
- 55 a více.

Tabulka 7: Kolik je Vám let?

Kolik je Vám let?	Počet odpovědí	Počet v %
Do 25 let	4	6%
26 - 40 let	31	48%
41 - 55 let	17	26%
55 a více	13	20%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2: Kolik je Vám let?



Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků dotazníků je patrné, že i věk v této organizaci je velmi různorodý. Graf a tabulka znázorňují obecný přehled, že v poměrném zastoupení pracují v organizaci všechny věkové kategorie a společnost dává příležitost všem pracovním skupinám. Nejsilnější věkovou skupinou pracovníků jsou lidé v produktivním věku v podílu 48%, kteří získávají pracovní zkušenosti od zaměstnanců předdůchodového věku, kteří tvoří celých 20%. Dotazník vyplnilo 26% respondentů ve věku 41 až 50 let. Z průzkumu také vyplývá malé zastoupení mladých zaměstnanců ve věku do 25 let, což považují za negativum do budoucna. Mezi respondenty bylo pouhých 6%, tj. 4 zaměstnanci ve věku do 25 let. Každá věková skupina v průzkumu zachycuje v dotazníkovém šetření svůj názor a zkušenosti z organizace a výsledky jsou o to objektivnější.

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní,
- výuční list,
- maturitní list,
- vyšší odborné vzdělání nebo vzdělání vysokoškolské.

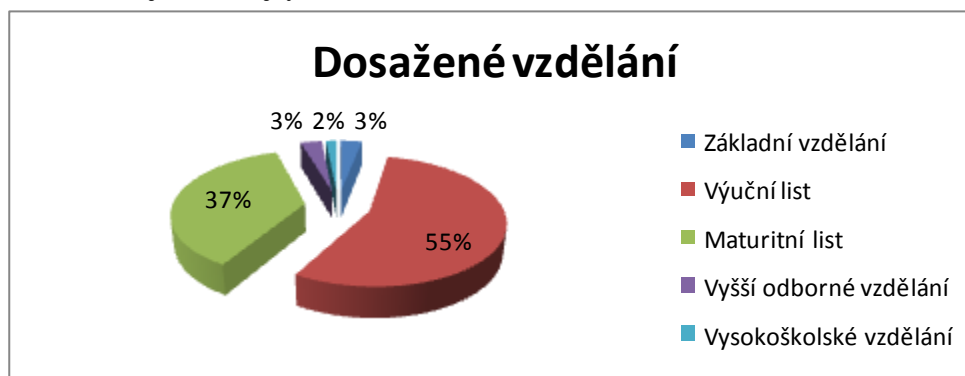
Cílem každého zaměstnavatele je mít ve své organizaci kvalifikované pracovníky, kteří budou v dané profesi odborníky.

Tabulka 8: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	Počet odpovědí	Počet v %
Základní	2	3%
Výuční list	36	55%
Maturitní list	24	37%
Vyšší odborné vzdělání	2	3%
Vysokoškolské vzdělání	1	2%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Zdroj: vlastní zpracování

Dotazník opět potvrzuje, že jakékoliv dosažené vzdělání není pro organizaci překážkou. Největší podíl zahrnují vyučení zaměstnanci, kteří přesahují polovinu ze všech dotazovaných, dále 37% respondentů mají vzdělání zakončené maturitní zkouškou. Velmi malé procento respondentů má pouze vzdělání základní a vyšší odborné vzdělání je na podobné úrovni jako vzdělání vysokoškolské. V této profesi není potřebné vyšší odborné či vysokoškolské vzdělání. Pro společnost jsou především přínosní pracovníci se vzděláním textilního oboru.

4. Co u Vás rozhodlo o tom, pracovat právě v této organizaci?

- možnost kariéry,
- mzda,
- zaměstnanecké výhody,
- pracovní prostředí,
- doporučení od známého,
- náhoda.

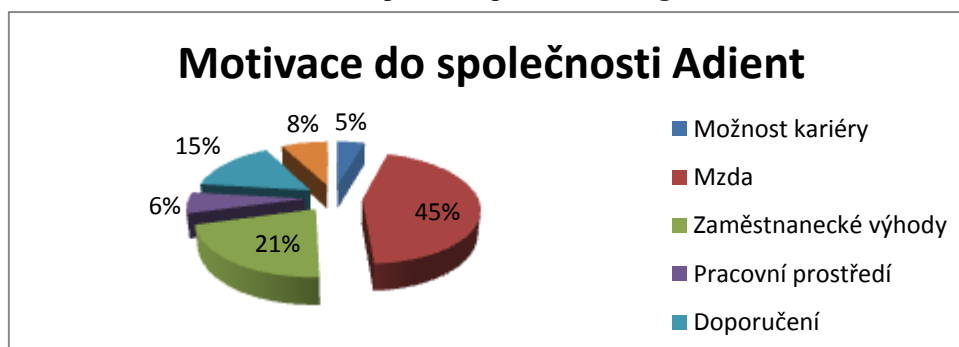
Tato otázka se týká motivačního programu společnosti, jelikož každý jedinec si vybírá zaměstnání podle toho, jaké motivační výhody je zaměstnavatel při nástupu na pracovní pozici schopen poskytnout. V dotazníku bylo na výběr 6 motivačních prvků, které byly zvoleny na základě nabídky volných pracovních míst, které organizace inzeruje.

Tabulka 9: Co u Vás rozhodlo o tom, pracovat právě v této organizaci?

Co rozhodlo o tom, pracovat právě v této organizaci?	Počet odpovědí	Počet v %
Možnost kariéry	3	5%
Mzda	29	45%
Zaměstnanecké výhody	14	21%
Pracovní prostředí	4	6%
Doporučení od známého	10	15%
Náhoda	5	8%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4: Co u Vás rozhodlo o tom, pracovat právě v této organizaci?



Zdroj: vlastní zpracování

Nejdůležitějším rozhodovacím kritériem pro nástup do této organizace byla pro 45% dotazovaných právě mzda. Z dotazníku vyplývá, že zaměstnavatel získal 21% pracovníků díky zaměstnaneckým výhodám a 5% respondentů nastoupila do pracovního poměru pro možnost kariérního růstu. Pracovní prostředí lákalo 6% a doporučení od svého známého dostalo 15% dotazovaných. U zbylých 8% respondentů rozhodovala náhoda.

5. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- do 1 roku,
- 1 - 4 roky,
- 5 - 10 let,
- 11 a více.

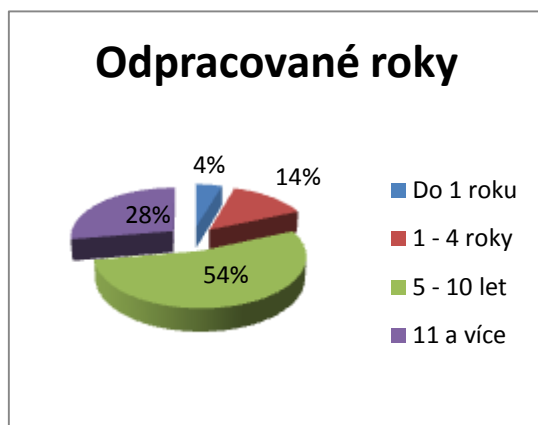
Otázka na odpracované roky byla do dotazníku zařazena proto, aby se zjistilo, zda je v organizaci velká fluktuace pracovníků nebo zda zaměstnanci setrvávají na pracovních pozicích po delší časový úsek.

Tabulka 10: Jak dlouho ve společnosti pracujete?

Jak dlouho ve společnosti pracujete?	Počet odpovědí	Počet v %
Do 1 roku	3	4%
1 - 4 roky	9	14%
5 - 10 let	35	54%
11 a více	18	28%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5: Jak dlouho ve společnosti pracujete?



Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti mohli zvolit svou odpověď opět z výběru několika možností. Dotazníkový průzkum ukázal, že větší polovina pracovníků je ve společnosti zaměstnána 5 až 10 let. Zajímavé je i procento dotázaných pracujících ve společnosti 11 let a více tj. 28%. Menší podíl pracovníků je v organizaci zaměstnán 1 - 4 roky a pouze 4% respondentů ve společnosti pracuje méně než 1 rok.

6. Jste spokojený/á ve společnosti Adient?

- ano,
- ne.

Tabulka 11: Jste spokojený/á ve společnosti Adient?

Jste spokojený/á ve společnosti Adient?	Počet odpovědí	Počet v %
Ano	35	54%
Ne	30	46%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6: Jste spokojený/á ve společnosti Adient?



Zdroj: vlastní zpracování

Tato obecně položená otázka ukazuje, že jsou zaměstnanci spíše spokojeni ve svém zaměstnání, i když váhy odpovědí nebyly až tolik rozdílné. 54% respondentů odpověděla kladně a další část 46% odpověděla, že v zaměstnání spokojeni nejsou. Dotazováním na ostatní otázky se zjistilo, co je příčinou pro 46%, že jejich zaměstnání neuspokojuje a nenaplnuje jejich potřeby.

7. Jste spokojen/a s finančním ohodnocením za Vaši práci?

- ano,
- ne.

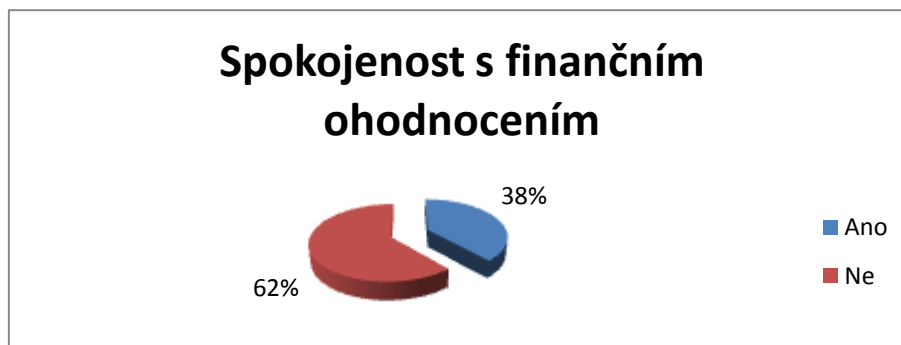
Z této odpovědi by mělo být zřejmé, zda je podíl nespokojených zaměstnanců, způsobena finančním ohodnocením.

Tabulka 12: Jste spokojen/á s finančním ohodnocením za Vaši práci?

Jste spokojen/á s finančním ohodnocením za Vaši práci?	Počet odpovědí	Počet v %
Ano	25	38%
Ne	45	62%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7: Jste spokojen/a s finančním ohodnocením za Vaši práci?



Zdroj: vlastní zpracování

K základním motivačním prvkům zaměstnance patří především mzdové ohodnocení. Většina zaměstnanců v dotazníku uvedla, že je nespokojena s finančním ohodnocením za jejich práci a to v podílu 62% spokojených respondentů a pouze 38% dotazovaných spokojena je.

8. Kolik činí Vaše hrubá mzda?

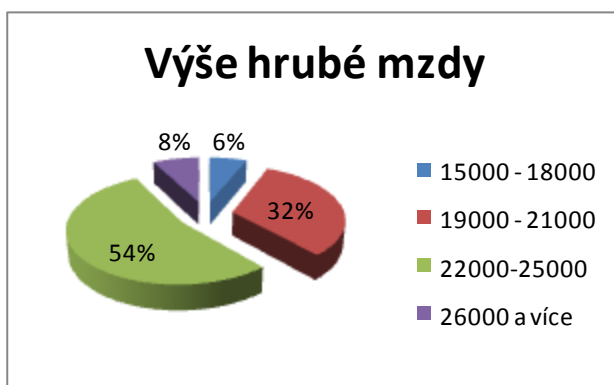
- 15 000 - 18 000,
- 19 000 - 21 000,
- 22 000 - 25 000,
- 26 000 a více.

Tabulka 13: Kolik činí Vaše hrubá mzda?

Kolik činí Vaše hrubá mzda?	Počet odpovědí	Počet v %
15000 - 18000	4	6%
19000 - 21000	21	32%
22000 - 25000	35	54%
26000 a více	5	8%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8: Kolik činí Vaše hrubá mzda?



Zdroj: vlastní zpracování

Podle tohoto grafu 54% pracovníků pobírá hrubou mzdu ve výši 22000 Kč až 25000 Kč, dalších 32% ve výši 19000 Kč až 21000 Kč, 8% si v organizaci vydělá 26000 a více a jen malé procento zaměstnanců má měsíční výplatu v rozmezí 15000 Kč až 18000 Kč.

9. Jste dostatečně seznámen/a se současným motivačním systémem?

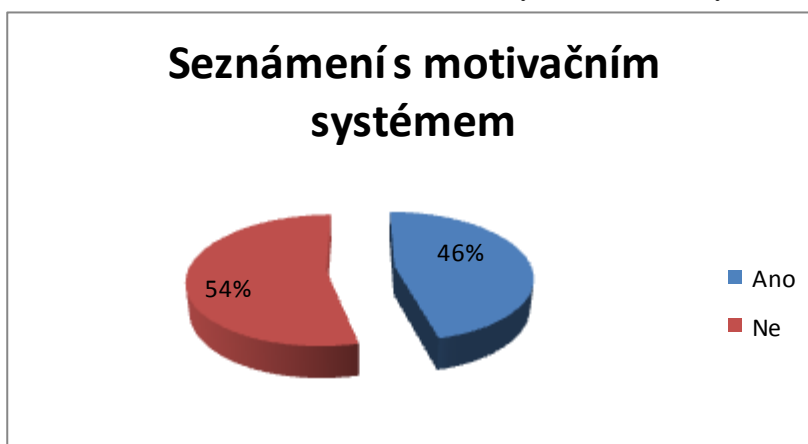
- ano,
- ne.

Tabulka 14: Jste dostatečně seznámen/a se současným motivačním systémem?

Jste dostatečně seznámen/a se současným motivačním systémem?	Počet odpovědí	Počet v %
Ano	30	46%
Ne	35	54%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9: Jste dostatečně seznámen/a se současným motivačním systémem?



Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi nebyly až tolik odlišné, ale přece jen více respondentů odpovědělo záporně. Z průzkumu je zřejmé, že 46% zaměstnanců je seznámeno se současným motivačním systémem organizace Adient.

10. Co by Vás motivovalo k vyšším pracovním výkonům?

- zvýšení mzdy,
- zaměstnanecké výhody,
- pochvala, uznání,
- jiné.

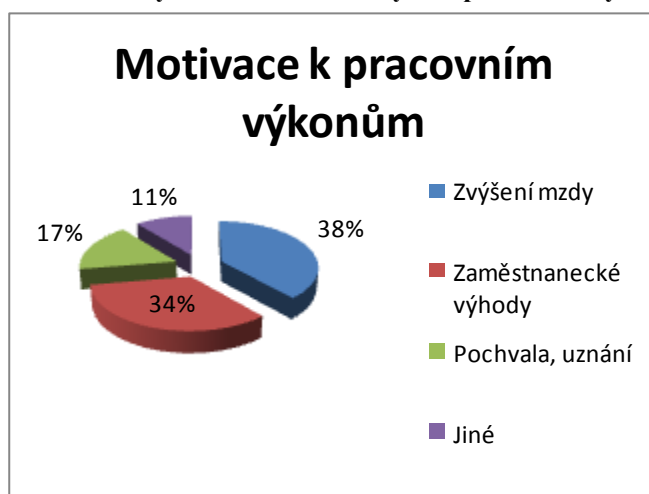
Otázka má za úkol prozkoumat, co by měl zaměstnavatel udělat proto, aby současné zaměstnance dále motivoval k vyšším pracovním výkonům.

Tabulka 15: Co by Vás motivovalo k vyšším pracovním výkonům?

Co by Vás motivovalo k vyšším pracovním výkonům?	Počet odpovědí	Počet v %
Zvýšení mzdy	25	38%
Zaměstnanecké výhody	22	34%
Pochvala, uznání	11	17%
Jiné	7	11%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10: Co by Vás motivovalo k vyšším pracovním výkonům?



Zdroj: vlastní zpracování

Motivace je pro zaměstnance velmi důležitá, jelikož zvyšuje produktivitu práce a udržuje pracovníky v zaměstnání. Na tuto otázku odpovědělo 38% dotazovaných, že k vyšším pracovním výkonům by je motivovalo zvýšení mzdy, 34% dalších pracovníků uvedlo zaměstnanecké výhody, 17% zaměstnanců by uvítalo více uznání a pochvalu za odvedenou práci. 11% pracovníků by uvítalo lepší komunikaci s nadřízenými a nestresovat se při pracovních činnostech.

11. Dochází u Vás při vykonávání každodenních pracovních povinností ke ztrátě motivace?

- ano,
- ne.

Tabulka 16: Dochází u Vás při vykonávání každodenní práce ke ztrátě motivace?

Dochází u Vás při vykonávání každodenních pracovních povinností ke ztrátě motivace?	Počet odpovědí	Počet v %
Ano	7	11%
Ne	58	89%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11: Dochází u Vás při vykonávání každodenní práce ke ztrátě motivace?



Zdroj: vlastní zpracování

Odpověď „ano“ vyjádřilo 11%. U těchto pracovníků při výkonu práce ke ztrátě motivace skutečně dochází. 89% respondentů se při výkonu pracovních povinností necítí být demotivováni.

12. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl „ano“, prosím uveďte nejčastější důvod.

Na tuto otázku odpovědělo všech 7 respondentů. Dva pracovníci uvedli jako důvod kritiku svých nadřízených a pět zaměstnanců uvedlo, že jim ztrátu motivace způsobují stresové situace při plnění termínů zadaných zakázek.

13. Jaké motivační odměny jsou pro Vás nejdůležitější?

Tato část dotazníku je věnována všem poskytovaným odměnám. Zaměstnanec zde rozhoduje o využívání zaměstnaneckých výhod poskytované organizací. Odměny jsou rozdělené na hmotné a nehmotné zaměstnanecké odměny.

- motivační odměna je pro mě důležitá,
- motivační odměna pro mě není důležitá,
- o této motivační odměně nevím,
- na tuto motivační odměnu nemám nárok.

a) Hmotné motivační odměny

Tabulka 17: Mzda

Mzda	Počet odpovědí	Počet v %
Důležitá	65	100%
Nedůležitá	-	-
O odměně nevím	-	-
Nemám nárok	-	-

Zdroj: vlastní zpracování

Podle očekávání je mzda důležitá pro 100% dotazovaných.

Tabulka 18: Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení	Počet odpovědí	Počet v %
Důležitá	52	82%
Nedůležitá	10	16%
O odměně nevím	3	2%
Nemám nárok	-	-

Zdroj: vlastní zpracování

Osobní ohodnocení je vypláceno zaměstnancům měsíčně, v pohyblivé částce závislé na výkonu, kvalitě a celkovému přístupu k pracovní činnosti. Pro 82% jsou prémie za osobní ohodnocení důležité a 16% je považuje za nedůležité. O výhodě neví 2% dotazovaných, kteří zřejmě nejsou dostatečně seznámeni s motivačním systémem organizace.

Tabulka 19: Bonus za docházku

Bonus za docházku	Počet odpovědí	Počet v %
Důležitá	48	74%
Nedůležitá	15	23%
O odměně nevím	2	3%
Nemám nárok	-	-

Zdroj: vlastní zpracování

Měsíční bonus vyplácený za řádnou docházku a za nemocnost je důležitý pro 74% a pro 23% je výhoda nedůležitá. S výhodou není seznámeno pouze málo pracovníků v podílu 3%.

Tabulka 20: Plant tour

Plant tour	Počet odpovědí	Počet v %
Důležitá	32	49%
Nedůležitá	28	43%
O odměně nevím	5	8%
Nemám nárok	-	-

Zdroj: vlastní zpracování

Měsíční odměna za udržování standardizovaného pracoviště pokládá za důležitou 49% a 43% zaměstnanců této odměně nepřikládá až takovou důležitost. 8% o odměně za Plant tour neví.

Tabulka 21: Příplatek za směnnost

Příplatek za směnnost	Počet odpovědí	Počet v %
Důležitá	52	81%
Nedůležitá	10	16%
O odměně nevím	2	3%
Nemám nárok	-	-

Zdroj: vlastní zpracování

Příplatek za směnnost tvoří odměnou, která představuje značnou část celkové mzdy. Za důležitou ji proto považuje 81% pracovníků a za nedůležitou pouze 16%, zbylá 3% zaměstnanců o výhodě neví.

Tabulka 22: Příplatek za vedení směny

Příplatek za vedení směny	Počet odpovědí	Počet v %
Důležitá	7	11%
Nedůležitá	14	21%
O odměně nevím	4	6%
Nemám nárok	40	62%

Zdroj: vlastní zpracování

Příplatek za vedení směny je určen pouze pro minimum pracovníků, kteří zastupují vedoucího pracovníka při nočních směnách a jeho nepřítomnosti. Z tabulky i grafického znázornění proto vyplývá, že 62% na tento příplatek nemá nárok. 6% o odměně neví, 11% ji považuje za důležitou a 21% za nedůležitou odměnu.

Tabulka 23: Příspěvek na stravování

Příspěvek na stravování	Počet odpovědí	Počet v %
Důležitá	22	34%
Nedůležitá	43	66%
O odměně nevím	-	-
Nemám nárok	-	-

Zdroj: vlastní zpracování

Zvýhodněnému stravování přímo v organizaci přikládá důležitost pouze 34%. Více než polovina pracovníků si nosí vlastní stravu a tak výhodu nevyužívají.

Tabulka 24: Životní a soukromé pojištění

Pojištění	Počet odpovědí	Počet v %
Důležitá	24	37%
Nedůležitá	27	42%
O odměně nevím	8	12%
Nemám nárok	6	9%

Zdroj: vlastní zpracování

Životní a soukromé pojištění považuje za důležité 37% dotazovaných, za nedůležité 42% a o výhodě neví 12%. Nárok nevzniká 9% pracovníků organizace.

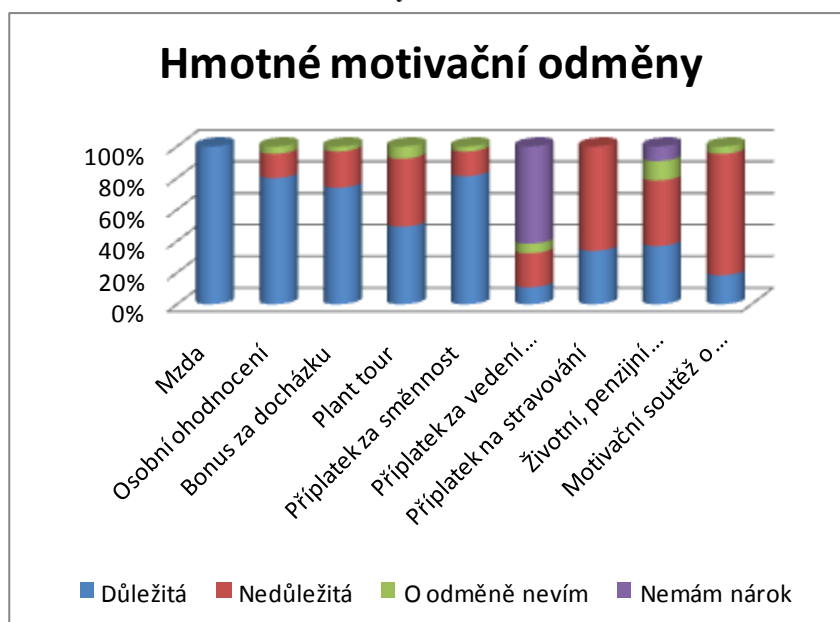
Tabulka 25: Motivační soutěž o věcné ceny

Motivační soutěž o ceny	Počet odpovědí	Počet v %
Důležitá	12	18%
Nedůležitá	50	77%
O odměně nevím	3	5%
Nemám nárok	-	-

Zdroj: vlastní zpracování

Motivační soutěž o věcné ceny je založena na počtu zrealizovaných dobrých nápadů v organizaci. Motivační soutěž označilo jako důležitou 18% pracovníků. Za nepodstatnou ji považuje 77% zaměstnanců a 5% o této výhodě neví.

Graf 12: Hmotné motivační odměny



Zdroj: vlastní zpracování

b) Nehmotné motivační odměny

Tabulka 26: Pochvala

Pochvala	Počet odpovědí	Počet v %
Důležitá	22	66%
Nedůležitá	43	34%
O odměně nevím	-	-
Nemám nárok	-	-

Zdroj: vlastní zpracování

Pochvalu považuje za důležitou vysoké procento dotazovaných 66% a 34% ji považuje za nedůležitou. Tento nehmotný nástroj je pro organizaci, a jak také z průzkumu kladných odpovědí vyplývá, velice důležitý, protože nedoceněný zaměstnanec ztrácí motivaci k další práci a vyšším výkonům.

Tabulka 27: Zveřejnění zásluh

Zveřejnění zásluh	Počet odpovědí	Počet v %
Důležitá	21	36%
Nedůležitá	36	56%
O odměně nevím	8	12%
Nemám nárok	-	-

Zdroj: vlastní zpracování

Zveřejnění zásluh je vyvěšeno v tištěné podobě na nástěnkách každého pracoviště, což značí dobrou informovanost o aktivitě zaměstnanců pro ostatní pracovníky společnosti. Zveřejnění zásluh označilo za důležité 36%, převážná většina a to 56% zveřejňování zásluh za důležité nepovažují a 12% o tomto zveřejňování neví.

Tabulka 28: Dovolena nad rámec zákoníku práce

Dodatková dovolená	Počet odpovědí	Počet v %
Důležitá	59	91%
Nedůležitá	6	9%
O odměně nevím	-	-
Nemám nárok	-	-

Zdroj: vlastní zpracování

U této otázky bylo předpokládáno nejvíce kladných odpovědí již dopředu. Výsledky z tabulky potvrzují, že 91% zaměstnanců tuto zaměstnaneckou výhodu považují za důležitou, pouhých 9% ji označilo za nedůležitou. Se zaměstnaneckým benefitem dovolené stanoveným nad rámec zákonné úpravy je seznámeno 100% pracovníků organizace.

Tabulka 29: Možnost kariéry

Kariéra	Počet odpovědí	Počet v %
Důležitá	13	20%
Nedůležitá	52	80%
O odměně nevím	-	-
Nemám nárok	-	-

Zdroj: vlastní zpracování

20% respondentů považuje možnost růstu za důležitou, 80% je se svým pracovním místem spokojeno, proto je pro ně výhoda nedůležitá. Třetí a čtvrtá kolonka nebyla označena žádným z respondentů, jelikož každý jednotlivec ví, že pracovního růstu lze dosáhnout znalostí, dovedností a praxí v oboru a záleží na každém pracovníkovi, jestli této možnosti využije a zažádá o vyšší pracovní místo na personálním oddělení.

Tabulka 30: Společenské akce pořádané organizací

Společenské akce	Počet odpovědí	Počet v %
Důležitá	16	25%
Nedůležitá	49	75%
O odměně nevím	-	-
Nemám nárok	-	-

Zdroj: vlastní zpracování

Dvakrát do roka mají zaměstnanci možnost se sejit se svými spolupracovníky a nadřízenými v neoficiálním prostředí mimo organizaci. Tuto účast vnímá 75% za nedůležitou a 25% za důležitou. O pořádání těchto akcí všichni zaměstnanci vědí. V organizaci se tato informace zveřejňuje již dva měsíce dopředu na všech nástěnkách a zaměstnavatel také rozdává svým zaměstnancům vstupenky na pořádané akce.

Tabulka 31: Jídelna

Jídelna	Počet odpovědí	Počet v %
Důležitá	26	40%
Nedůležitá	49	60%
O odměně nevím	-	-
Nemám nárok	-	-

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci mohou ke stravování využít jídelnu, která se nachází v budově společnosti. Za důležitou považuje jídelnu 40% a 60% ji za důležitou nepokládají.

Tabulka 32: Ubytovna

Ubytovna	Počet odpovědí	Počet v %
Důležitá	8	12%
Nedůležitá	54	83%
O odměně nevím	-	-
Nemám nárok	3	5%

Zdroj: vlastní zpracování

Ubytování využívají především pracovníci, kteří mají komplikovanou dopravní dostupnost do zaměstnání, jelikož pracují ve třisměnném provozu. Podle výsledků takových zaměstnanců není mnoho, ale přesto za důležitou výhodu ji považuje 12%. Jako nepodstatnou výhodu ji zakroužkovalo 83%, ostatních 5% nemá nárok, jelikož nemají neurčitý pracovní úvazek a výhoda se na ně prozatím nevztahuje.

Tabulka 33: Vzdělávací kurz

Vzdělávací kurz	Počet odpovědí	Počet v %
Důležitá	6	10%
Nedůležitá	54	85%
O odměně nevím	2	2%
Nemám nárok	3	3%

Zdroj: vlastní zpracování

I přes to, že je vzdělávací kurz v textilním oboru zdarma a jeho docházka je započítána do pracovní doby, vzdělání považuje za důležité pouze 10% zaměstnanců a za nedůležité 85%. Tato skutečnost je dána především tím, že je mnoho stávajících pracovníků vyučeno v textilním oboru. O vzdělávacím programu neví 2% a 3% se domnívá, že na vzdělávací program nemá nárok.

Tabulka 34: Jazykový kurz

Jazykový kurz	Počet odpovědí	Počet v %
Důležitá	7	11%
Nedůležitá	51	78%
O odměně nevím	4	6%
Nemám nárok	3	5%

Zdroj: vlastní zpracování

Jazykový kurz považuje za důležitý 11% především pro vlastní potřebu vzdělání. Výrobní provoz ročně navštíví nespočet zahraničních dodavatelů i odběratelů a veškeré komunikace se vždy ujme výrobní manažer nebo ředitel společnosti, proto ji 78% zaměstnanců považuje za nedůležitou, 6% o této výhodě neví a 5% nemá na jazykový kurz nárok, jelikož nemá pracovní úvazek uzavřen na pracovní dobu neurčitou.

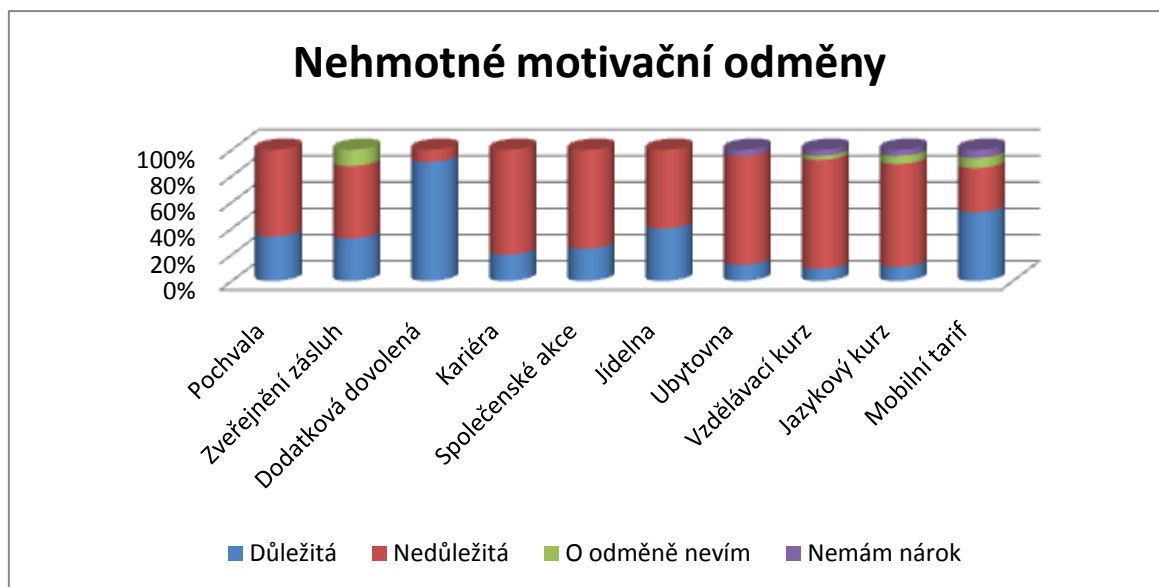
Tabulka 35: Zvýhodněný mobilní tarif

Mobilní tarif	Počet odpovědí	Počet v %
Důležitá	34	52%
Nedůležitá	22	34%
O odměně nevím	5	8%
Nemám nárok	4	6%

Zdroj: vlastní zpracování

Zvýhodněné volání a internet podle očekávání této doby považuje za důležité vysoké procento zaměstnanců tj. 52% a za nedůležité 34%. O benefitu zvýhodněného mobilního tarifu neví 8% a z důvodu typu pracovního poměru na něj nemá nárok 6%.

Graf 13: Nehmotné motivační odměny



Zdroj: vlastní zpracování

14. Které další zaměstnanecké odměny byste uvítal/a?

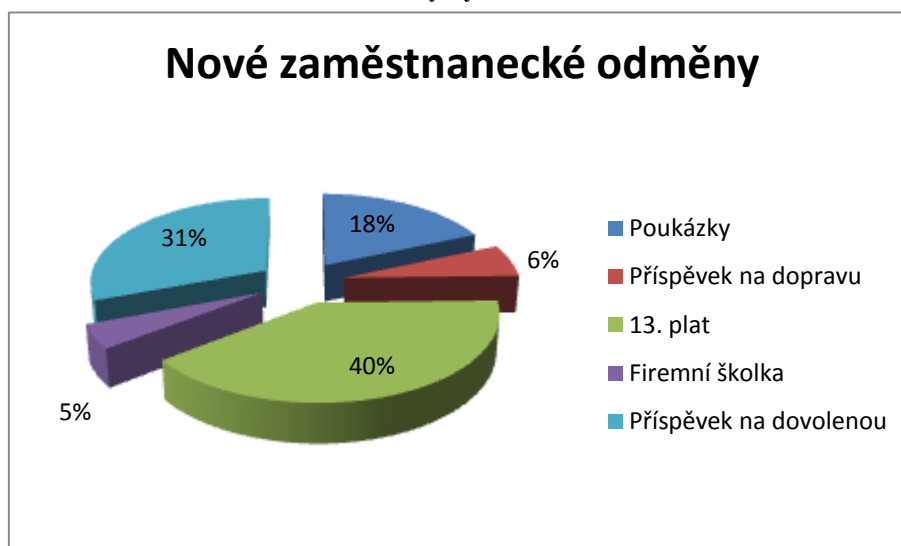
Na poslední dotazníkovou otázku měli možnost respondenti odpovídat otevřeně.

Tabulka 36: Které zaměstnanecké odměny byste uvítal/a?

Které zaměstnanecké odměny byste uvítal/a?	Počet odpovědí	Počet v %
Poukázky	12	18%
Příspěvek na dopravu	4	6%
13. plat	26	40%
Firemní školka	3	5%
Příspěvek na dovolenou	20	31%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14: Které zaměstnanecké odměny byste uvítal/a?



Zdroj: vlastní zpracování

V této otázce měli zaměstnanci uvést nové zaměstnanecké odměny. Nejvíce z dotazovaných pracovníků uvedlo, že by uvítalo zaměstnaneckou odměnu, v podobě 13. platu. 31% zaměstnanců by uvítalo o příspěvek na dovolenou a 18% o poukázky na kulturní vyžití. 5% zaměstnanců má zájem o firemní školku a dalších 6% by jako novou zaměstnaneckou výhodu přivítalo příspěvek na dopravu.

4.4 Rozhovor

1. Jak byste hodnotila komunikaci mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými.

„Při přijímání nadřízených pracovníků většinou vybíráme z našich současných pracovníků, z nižších pracovních pozic, které dobře známe po profesní i osobní stránce. Při pohovoru na vedoucí pozici jsou dále tito pracovníci podrobeni osobnostnímu a pracovnímu testu a na základě těchto vyhodnocení se rozhodujeme, o vhodnosti kandidáta na pracovní pozici. Komunikaci a vztahy všeobecně bych hodnotila jako přátelské, kolegiální a zároveň i na profesionální úrovni ze strany nadřízených pracovníků.“

2. Z výsledků dotazníku jsme zaznamenali velmi nízký počet zaměstnanců do 25 let. Znáte strukturu zaměstnanců? Myslíte, že absolventi jsou málo motivovaní systémem Vaší organizace nebo čím si tuto skutečnost vysvětlujete?

„Jelikož zde nepracuje až tak velký počet zaměstnanců, své pracovníky známe a často se s nimi setkáváme, ať už v areálu budovy nebo mimo ni, při různých akcích pořádaných společností Adient. Každý přijatý pracovník je kmenovým zaměstnancem organizace a do zaměstnání nastupuje přes naše personální oddělení, kde o něm evidujeme veškeré údaje nezbytné pro nástup do zaměstnání.“

Je pravdou, že v posledních letech se nabídek na práci v dělnické profesi tolik nenaskytlo, ale ve chvíli, kdy bylo potřeba obsadit pracovní místo novým operátorem, absolventů se na pracovní pohovor moc nedostavilo. Tato skutečnost je také dána trendem této doby. Textilních oborů je málo a nejsou tak žádané, jako tomu bylo před lety. Také mnoho absolventů středních škol pokračuje ve svém vzdělávání na nástavbových nebo vysokých školách.

Jsme si vědomi, že v naší společnosti pracuje mnoho zaměstnanců předdůchodového věku, proto jsme tuto situaci začali řešit. Textilní průmysl má letitou tradici zde ve Strakonících a dříve zde bylo odborné učiliště zaměřené pro náš závod a dodnes u nás také pracuje mnoho zaměstnanců vyučených v této škole. Ve spolupráci s městem se podařilo provoz této školy částečně obnovit a studenti zde už třetím rokem vykonávají

praxi. Studenty motivujeme finanční odměnou a s možností, že po absolvování studia naleznou pracovní uplatnění právě v naší společnosti.“

3. Jaký je Váš názor na současný motivační systém?

„Motivační systém ve společnosti Adient je poměrně bohatý. Když je zaměstnanec šikovný a plní si své pracovní povinnosti, je také náležitě odměněn podle sestaveného motivačního programu.

Výhledově máme mnoho uzavřených zakázek na příští období a společnosti Adient se v současné chvíli i daří. V podstatě je to jednoduché. Pokud prodáváme a budeme současně dodávat i kvalitní výrobky smluveným odběratelům, bude se dařit jak společnosti, tak i našim zaměstnancům, kteří budou náležitě odměněni.“

4. Motivují Vaše zaměstnance hmotné odměny nebo odměny nehmotné?

„Naši zaměstnanci jsou motivováni hmotnou i nehmotnou odměnou a za každou takovou odměnu je každý pracovník rád. Domnívám se však, že jakákoliv hmotná motivace je pro zaměstnance příznivější odměnou.“

5. Myslíte si, že je možnost a prostor ve Vašem současném motivačním systému na případné změny, kterými byste více motivovali nově příchozí a stávající zaměstnance k vyšším pracovním výkonům a setrvání ve společnosti Adient?

„Podle mého názoru prostor pro zavedení nových motivačních prvků tady je. Této možnosti jsme otevřeni. V areálu budovy máme odbory, se kterými se pravidelně scházíme, záleží tedy na návrhu, který nám předloží a na jeho odsouhlasení.

Pokud bude návrh motivační a přinese pozitivní vliv na spokojenost, pracovní výkony našich zaměstnanců a zabrání k odchodu pracovníku ke konkurenci, rozhodně se změně motivačního systému nebráníme a rádi také návrh podpoříme.“

5 Výsledky, diskuse a návrhy na zlepšení

5.1 Vyhodnocení dotazníku

Použití výzkumné techniky dotazníku bylo spojeno s předností této metody, kterou je rychlé a levné získání většího počtu respondentů a jejich údajů. Úspěch zodpovězených otázek byl závislý na srozumitelnosti a čitelnosti dotazníku, na času a motivaci při vyplňování dotazníku.

Výsledky dotazníku byly zpracovány a vyhodnoceny pomocí tabulek a grafického v programu Excel.

1. Struktura pohlaví respondenta.

Vyhodnocení: Průzkumy ukázaly, že u zaměstnavatele pracuje 62% žen a 38% mužů. Tento fakt je způsoben charakterem práce textilní výroby, která vyžaduje manuálně zručnou práci s přízí, vizuální kontrolu a většinou nenáročnou fyzickou zátěž. Muži své pracovní uplatnění nachází především jako seřizovači a řidiči vysokozdvizných vozíků. Z dotazníkového šetření tedy vyplývá, že v textilní společnosti nachází své uplatnění především ženské pohlaví.

2. Kolik je Vám let?

Vyhodnocení: Společnost zaměstnává všechny věkové kategorie, ale v dotazníku byl zaznamenán nízký podíl zaměstnaných pracovníků tj. 6% ve věku do 25 let.

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Vyhodnocení: Výsledky dotazníkového šetření prokázaly, že nejvíce zaměstnanců má dosažené odborné vzdělání zakončené výučním listem. Jelikož se dotazník týkal pouze dělnických profesí, je tento výsledek přívěivý, jelikož mnoho z nich je vyučeno přímo v textilním oboru tkadlena, pletařka a seřizovač tkalcovských nebo pletařských stavů. Společnost dává možnost práce i lidem se základním vzděláním Pracují tu zde i lidé s maturitou, vyšším nebo vysokoškolským vzděláním, kteří nenašli uplatnění ve své profesi. V dnešní době je administrativní činnost velmi rozšířená i přímo na výrobních pracovištích a právě tito zaměstnanci jsou na tyto pozice většinou i obsazováni.

4. Co u Vás rozhodlo o tom, pracovat právě v této organizaci?

Vyhodnocení: Pro nástup do organizace se uchazeče motivovala skutečnost finanční odměny, která je jednou z nejzajímavější z okolních společností, zaměstnanecké výhody a rozmanité a čisté prostředí. Společnost Adient je stabilní, prosperující a velmi známou společností ve Strakonících, řadu zaměstnanců ovlivnilo jejich výběr stabilní pracovní zázemí a pravidelný příjem. Další faktor, který ovlivnil rozhodnutí, byl dán tím, že nabídka práce oslovila především lidi, kteří jsou vyučeni přímo pro textilní obor. Někdo se zde rozhodl pracovat pouze proto, že je naplňuje práce v kolektivu nebo zde pracuje jejich rodinný příslušník, který jim místo doporučil. U dalších dotazovaných rozhodovala dokonce i náhoda.

5. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

Vyhodnocení: Převážná většina pracovníků v dotazníku uvedla, že ve společnosti pracuje po delší pracovní období, což organizaci vytváří dobré jméno zaměstnavatele. Velká fluktuace zaměstnanců ve společnosti je většinou důsledkem toho, že v organizaci něco nefunguje správně a pracovníci hledají pracovní příležitosti u konkurence.

6. Jste spokojen/á ve společnosti Adient?

Vyhodnocení: Pro většinu pracovníků je důležitá organizační kultura společnosti, která je formulovaná vizí, misí a cílem společnosti, dále i způsobem chování a jednáním lidí a vykonáváním pracovních činností. Organizační kultura společnosti ovlivňuje chování zaměstnanců podniku, kteří jsou na své zaměstnání i náležitě hrdí a pyšní, což ve výsledku odráží skutečnost, že skoro polovina pracovníků je u zaměstnavatele spokojena.

7. Jste spokojen/a s finančním ohodnocením za Vaši práci?

Vyhodnocení: Podle získaných výsledků je 62% zaměstnanců se svým finančním hodnocením nespokojena. Je zapotřebí nalézt řešení, aby byly jejich potřeby za vykonanou práci finančně uspokojeny.

8. Kolik činí Vaše hrubá mzda?

Vyhodnocení: V předchozí otázce uvedlo, že 62% pracovníků není spokojeno s finančním hodnocením. Mzdové ohodnocení dělnických profesí se většinou pohybuje do 25 000 Kč hrubého a méně.

9. Jste dostatečně seznámen/a se současným motivačním systémem?

Vyhodnocení: Aby byli pracovníci motivováni, musejí být dostatečně informováni o motivačním programu, ze kterého mohou čerpat odměny za kvalitně odvedenou práci. Dotazníkové šetření prokázalo, že se současným motivačním systémem není seznámena nadpoloviční většina zaměstnanců společnosti, proto rozhodně musí dojít k nápravě informovanosti.

10. Co by Vás motivovalo k vyšším pracovním výkonům?

Vyhodnocení: Snad všechny organizace věnují pozornost motivačnímu programu pro své zaměstnance a hledají nejvhodnější motivační nástroje, které by vedly k dlouhodobému a trvalému udržení vysokého výkonu pracovníků a jejich setrvání ve společnosti. Odměna jako motivátor bude fungovat pouze za předpokladu vhodně nastaveného motivačního systému a hlavně poznatků, o co pracovníci mají zájem, co je k pracovním výkonům motivuje. To vše se odráží ve výsledcích dotazníkového průzkumu, kde 65 respondentů uvedlo hned několik motivačních prvků, o které by měli zájem a motivovali je k vyšším pracovním výkonům.

11. Dochází u Vás při vykonávání každodenních pracovních povinností ke ztrátě motivace.

Vyhodnocení: Převážná většina pracovníků tuto otázku hodnotila kladně. Při vykonávání pracovních povinností převážně nedochází ke ztrátě motivace, avšak celkem 11% uvedlo, že u nich při výkonu práce k demotivaci dochází.

12. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl „ano“, prosím uveďte nejčastější důvod.

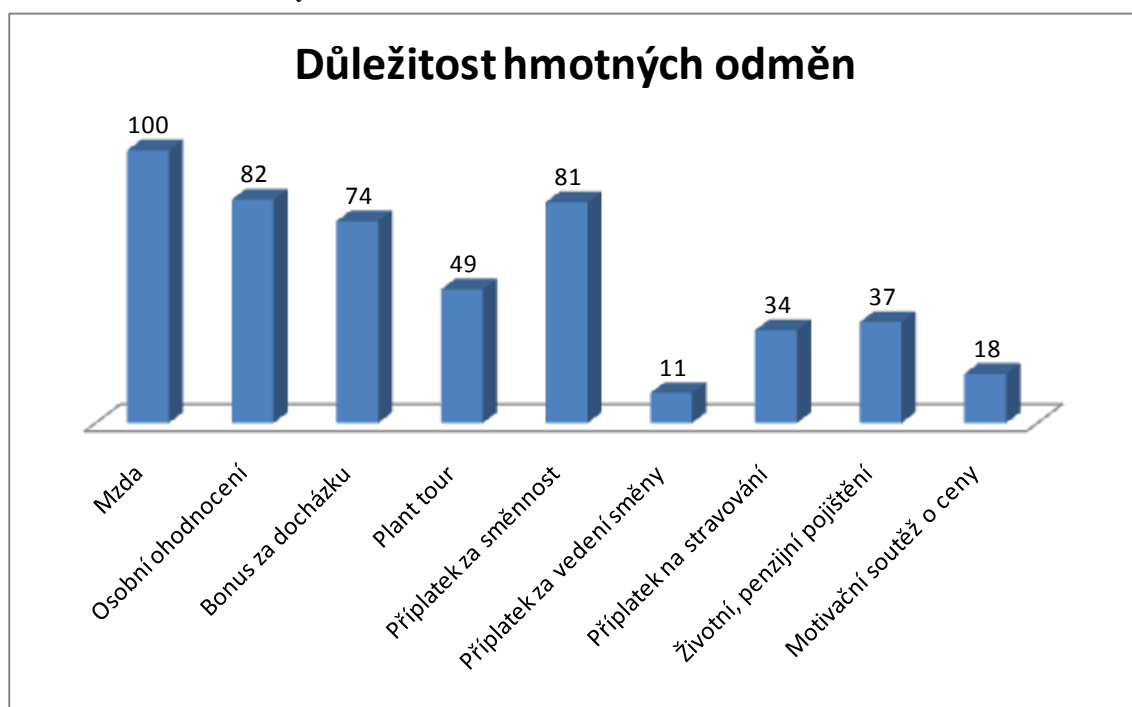
Vyhodnocení: Velmi zajímavé jsou otevřené otázky se slovní odpovědí, často obsahují emoce respondenta nebo není odpověď v souladu s otázkou a také bývají velkým zdrojem informací. K této otázce se slovně vyjádřilo všech 11% pracovníků, u kterých ke ztrátě motivace při práci dochází. Největší ztrátu motivace způsobují stresové situace, práce pod tlakem při plnění zakázek a dále neoprávněná kritika nadřízeným.

13. Jaké motivační odměny jsou pro Vás nejdůležitější?

Vyhodnocení: V dotazníku u otázky 13., měli pracovníci za úkol označit důležitost nebo nedůležitost hmotných a nehmotných odměn, popřípadě zakroužkovat možnost, že o odměně neví nebo že na odměnu nemají nárok. U některých z uvedených odměn vzniká zaměstnancům nárok podle kolektivní smlouvy až při uzavření pracovní smlouvy na dobu neurčitou. V této otázce byla zjištěna i nedostatečná informovanost o některých hmotných i nehmotných odměnách. V následujících grafech je zobrazeno procentuální vyhodnocení, které zaměstnanci uvedli jako důležité odměny.

a) hmotné motivační odměny

Graf 15: Důležitost hmotných odměn v %.



Zdroj: vlastní zpracování

Mezi důležité hmotné odměny považují zaměstnanci především ty, které tvoří převážnou část jejich celkové mzdy a těmi jsou kromě časové mzdy odměna za osobní ohodnocení, příplatek za směnnost a bonus za docházku. Za nejméně důležité pracovníci zařadili příplatek za vedení směny, motivační soutěž o ceny a příplatek na stravování.

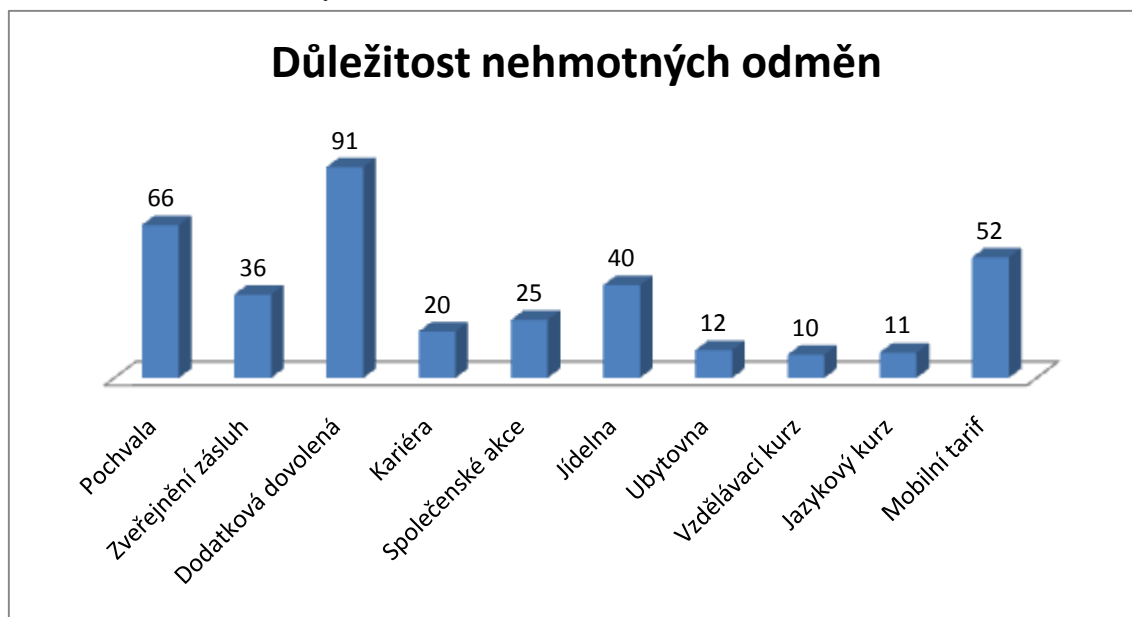
Příplatek za vedení směny: Tento příplatek je vyplácen pouze malému množství zaměstnancům, kteří zastupují svého nadřízeného po dobu jeho nepřítomnosti, proto tato odměna z dotazníku vyplynula jako méně důležitá a z toho důvodu bych se touto odměnou dále v návrhu nezabývala.

Motivační soutěž o ceny: Tato soutěž je především určena pro zaměstnance, kteří chtějí své pracovní prostředí vylepšit, zjednodušit proces pracovní činnosti nebo zavést nějaké inovační změny, které budou přínosem pro společnost a i pro ostatní pracovníky. Před půl rokem proběhl v organizaci průzkum na tuto motivační soutěž a z výsledků se neprokázalo, že by zaměstnanci nepodávali dobré nápady z důvodu nezajímavých cen. Tato soutěž je založena na tvořivosti a schopnostech, vnést do organizace něco zajímavého, inovativního. Každý člověk nedisponuje nápady nebo nemá zájem vymýšlet nová řešení, proto bych ani této odměně nevěnovala pozornost v návrhu opatření.

Příspěvek na stravování: Zaměstnanci mají zájem o příspěvek na stravování od zaměstnavatele, ale chtěli by mít možnost příspěvek využít i v jiném stravovacím zařízení než je místní jídelna.

b) nehmotné motivační odměny

Graf 16: Důležitost nehmotných odměn v %.



Zdroj: vlastní zpracování

Největší zájem u nehmotných odměn je především o dodatkovou dovolenou, pochvalu či mobilní tarif. Naopak minimální zájem je o kurzy, ubytovnu a pracovníci nepřikládají tolik důležitosti ani profesnímu růstu, jelikož jsou se svým pracovním místem zřejmě spokojeni.

V porovnání hmotných a nehmotných odměn z grafů vychází, že zaměstnanci považují za více důležité formu hmotného odměňování.

14. Které další motivační odměny byste uvítal/a?

Vyhodnocení: Na otázku, jaké motivační odměny by zaměstnanci uvítali v motivačním programu, pracovníci uvedli celkem 5 nových motivačních odměn. Nejčastěji uvedli 13. plat, příspěvek na dovolenou, poukázky na masáže nebo kulturní vyžití.

5.2 Vyhodnocení rozhovoru

1. Jak byste hodnotila komunikaci mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými.

Vyhodnocení: Komunikace mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými je přátelská, kolegiální a na profesionální úrovni. Při obsazování vedoucích pozic musí zaměstnanci absolvovat pohovor, osobnostní a pracovní test.

2. Z výsledků dotazníku jsme zaznamenali velmi nízký počet zaměstnanců do 25 let. Myslíte, že jsou absolventi málo motivovaní systémem Vaší organizace nebo čím si tuto skutečnost vysvětlujete?

Vyhodnocení: Nedostatek není způsoben motivačním systémem, ale trendem dnešní doby a nedostatkem kvalifikovaných pracovníků v textilním průmyslu. Ve spolupráci s městem se obnovil provoz učiliště textilního zaměření. Zaměstnavatel by chtěl mladou generaci zaměstnanců získat právě z řad studentů, kteří nyní v organizaci vykonávají praxi.

3. Jaký je Váš názor na současný motivační systém?

Zhodnocení: Současný motivační systém je bohatý. Pokud zaměstnanci vyrábí kvalitní výrobky, jsou náležitě odměněni.

4. Motivují Vaše zaměstnance hmotné odměny nebo odměny nehmotné?

Vyhodnocení: Zaměstnanci jsou motivováni hmotnými i nehmotnými odměnami. Personální pracovnice se přiklání k názoru, že větší motivací jsou pro pracovníky odměny hmotné.

5. Myslíte si, že je možnost a prostor ve Vašem současném motivačním systému na případné změny, které by více motivovali nově příchozí a stávající zaměstnance k vyšším pracovním výkonům a setrvání ve společnosti Adient?

Vyhodnocení: Novým možností pro zavedení návrhu na motivační odměny jsou otevření. Pokud bude návrh pracovníky motivovat při výkonu práce, zajistí spokojenost a setrvání zaměstnanců v organizaci, rádi takové odměny podpoří.

5.3 Vyhodnocení výzkumných otázek

K vyhodnocení výzkumných otázek došlo na základě výsledků z dotazníkového šetření a rozhovoru s vedoucím pracovníkem.

Výzkumná otázka 1: Je stávající motivační systém odměňování pro podnik dostačující a jsou zaměstnanci seznámeni s motivačním systémem?

Vyhodnocení: Stávající motivační systém odměňování pro podnik dostačující není a někteří zaměstnanci jsou s motivačním systémem seznámeni pouze částečně.

Výzkumná otázka 2: Motivuje pracovníky především hmotná odměna nebo odměna nehmotná?

Vyhodnocení: Pracovníci společnosti podle zjištěných výsledků dávají přednost hmotné odměně před odměnou nehmotnou. Největší motivací je pro zaměstnance mzda. Každý pracovník má možnost svou mzdu zvýšit v rámci zaučování na pracovním úseku podle kvalifikační matice.

Výzkumná otázka 3: Dlouhodobý zaměstnanec = větší výhody?

Vyhodnocení: Dlouhodobý zaměstnanci, kteří si plní pracovní povinnosti a mají pravidelnou docházku, jsou zaměstnavatelem zaměstnány na pracovní poměr neurčitý, z kterého plyne mnoho dalších zaměstnaneckých výhod. Pracovníci jsou s výhodami spokojeni a využívají je.

5.4 Návrhy na zlepšení

Po identifikaci nedostatků ve stávajícím motivačním systému společnosti bylo navrženo zlepšení stávající motivace zaměstnanců ve společnosti Adient.

Pracovníci společnosti Adient zaměstnanecké benefity využívají a jsou pro ně důležitým motivačním prvkem, proto bylo doporučeno současné výhody nerušit, ale naopak rozšířit.

Návrh: Nedostatečný motivační systém rozšířit o nové motivační odměny.

Největší motivací byla pro zaměstnance mzda. Pokud není možné zvýšení mzdy, měl by se zaměstnavatel zaměřit na ostatní motivační odměny. Pracovníci společnosti v dotazníkovém průzkumu uvedli několik nových zaměstnaneckých benefitů, které by vedly ke zvýšené spokojenosti zaměstnanců a jejich setrvání v organizaci Adient.

Příspěvek na dovolenou a Vánoce

Organizaci Adient bylo navrženo zavést příspěvek na dovolenou a na Vánoce s tím, že 50% příspěvku by bylo vyplaceno v první polovině roku a dalších 50% v polovině druhého roku. Výše příspěvku by se odvíjela z průměrného měsíčního výdělku a délkou odpracované doby podle níže uvedené tabulky.

Tabulka 37: Návrh na příspěvek na dovolenou a Vánoce

Délka odpracované doby	Výše příspěvku na ½ roku
0 - 6 měsíců	0%
6 - 12 měsíců	30%
12 - 24 měsíců	40%
Nad 24 měsíců	50%

Zdroj: vlastní zpracování

Příspěvek na dovolenou a Vánoce by mohl nahradit 13. plat, o který v dotazníkovém průzkumu mnoho pracovníků stálo. Příplatek by byl pouze rozdělen do dvou časových úseků.

Příspěvek na stravování formou stravenky

Změna byla zavedena i u příspěvku na stravování. Zaměstnanci za stravování platí prostřednictvím čipových karet a tak mohou příspěvek využívat pouze ve stravovacím zařízení Stravbyt, které se nachází v areálu budovy společnosti Adient. Nově bylo navrženo pracovníkům poskytovat stravenky. Zaměstnanci by mohli zaplatit jak ve Stravbytu, tak v kterémkoliv jiném restauračním zařízení. Aby tato změna byla výhodná pro obě strany, cena, kterou hradí zaměstnavatel a zaměstnanec, se promítla následujícím způsobem:

Tabulka 38: Návrh na příspěvek na stravování

Doplatek ceny a využití	Současný příspěvek na stravování	Návrh na příspěvek na stravování
Zaměstnavatel:	65%	55%
Zaměstnanec:	35%	45%
Využití:	pouze Stravbyt	Stravbyt, restaurace, obchody

Zdroj: vlastní zpracování

Poukázky na relaxační či kulturní vyžití za odpracované roky ve společnosti

U dlouhodobých zaměstnanců bylo navrženo do motivačního systému zahrnout poukázky na relaxační či kulturní vyžití za odpracované roky v organizaci. Zaměstnanec by si mohl poukázkou zaplatit masáž nebo jiné relaxační či kulturní vyžití podle svých potřeb.

Tabulka 39: Návrh na poskytování poukázek

Délka odpracované doby	Výše poukázky (v Kč)
5 let	2 x 500
10 let	2 x 1000
15 let	2 x 1500

Zdroj: vlastní zpracování

V průběhu poskytování odměn formou poukázek za odpracované roky v organizaci by se dalším šetřením vyhodnotilo, zda tato změna zvýšila spokojenost zaměstnanců. Pokud by se průzkum prokázal jako přínosný, v motivačním systému by se pokračovalo i nadále.

Motivační prémie

Během roku vždy nastanou v organizaci měsíce, kdy je na jednotlivých pracovních úsecích nižší výroba a pracovníci si vybírají náhradní volno z napracovaného banku nebo čerpají dovolenou a zůstávají doma. Zaměstnanci by měli nově možnost, se v těchto měsících na těchto pracovních úsecích zaučovat. Při úplném zaškolení, což znamená podepsání zaškolovacího listu, že jsou na pracovišti schopni pracovat samostatně a danou práci ovládají, by byla zaučeným zaměstnancům měsíčně vyplácena prémie ve výši 5% ze základní mzdy. Jelikož je výroba rozdělena na 4 pracovní úseky, zaměstnanec by tak měl možnost se zaučit, vyjma svého úseku, na 3 dalších pracovištích. Výplata pracovníků by se mohla měsíčně zvýšit o 15%, vypočítaných z jejich základní mzdy.

Návrh: Informace o motivačním systému propagovat prostřednictvím školení, tištěné a vizuální podoby.

Informovanost jednotlivých pracovníků vyšla z dotazníkového šetření negativně, proto bylo navrženo zaměstnance s tímto motivačním programem více seznámit. Aby byl motivační systém efektivní a měl pracovníky motivovat, společnost by ho měla více propagovat nejen při nástupu do pracovního poměru a v kolektivní smlouvě. Z toho důvodu bylo doporučeno veškeré odměny, které zaměstnavatel pracovníkům poskytuje, připomenout v rámci krátkého proškolení a dále ho zveřejnit v tištěné i vizuální podobě přímo na jednotlivých pracovních úsecích.

Před každou zahájenou směnou probíhá předání informací každého jednotlivého pracoviště zvlášť na vyhrazeném místě, za přítomnosti vedoucího úseku. Vyhrazené prostory jsou vybaveny informační tabulí a stojany, na kterých jsou zveřejněny veškeré informace o výkonu, kvalitě a další důležitá interní sdělení týkající se daného pracoviště. Zde bylo navrženo vytvořit nástěnku, určenou výhradně pro propagaci motivačního systému, která by byla vytvářena a aktualizována personálním oddělením. Dále bylo doporučeno na již stávajících nainstalovaných televizích každého pracoviště vytvořit prezentaci odměn.

Návrh: Zlepšit komunikaci mezi zaměstnanci a podřízenými a udělovat pochvaly.

V dotazníkovém průzkumu zaznělo, že by zaměstnance motivovala lepší komunikace se svými nadřízenými a menší stres při vykonávání pracovních činností. Vedoucí pracovník by si měl uvědomit jeho nedostatky nebo způsoby, kterými zadává práci svým podřízeným a jak s nimi jedná. Pracovní činnosti by měl pracovníkům rozvrhnout rovnoměrně, aby nedocházelo právě k tomu, že jsou zaměstnanci přetížení a pracují pod tlakem, aby zadanou práci zvládli stihnout. Vedoucí by neměl zapomínat na pochvalu svých podřízených, která je pro zaměstnance velice důležitou motivační nehmotnou odměnou.

Tabulka 40: Přehled návrhu motivačního systému

Návrh motivačního systému
Nedostatečný motivační systém rozšířit o nové motivační odměny: <ul style="list-style-type: none">• příspěvek na dovolenou a Vánoce,• příspěvek na stravování formou stravenky,• motivační prémie.
Informace o motivačním systému propagovat prostřednictvím: <ul style="list-style-type: none">• školení,• tištěné podoby,• vizuální podoby.
Zlepšit komunikaci mezi zaměstnanci a podřízenými <ul style="list-style-type: none">• udělovat pochvaly.

Zdroj: vlastní zpracování

Dále bylo navrženo dotazníkový průzkum provádět v organizaci alespoň jednou za rok, aby se analyzovala pozitiva či negativa, které navrhovaný motivační systém přinesl. Také bylo při každém ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance doporučeno, vyhodnotit společně s odcházejícím pracovníkem důvody jeho odchodu a zjistit tak příčinu nespokojenosti a přestupu zaměstnance do jiné organizace.

6 Závěr

Cílem diplomové práce byl návrh motivačního systému ve zvolené organizaci, který povede ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich setrvání v organizaci. Ke splnění cíle byla použita odborná literatura, interní materiály organizace a další informace, získané prostřednictvím kvantitativní metody dotazníkového průzkumu a kvalitativní metody částečně řízeného rozhovoru. Cíl práce byl splněn.

Diplomová práce byla rozdělena do dvou základních částí, a to na teoretickou a aplikační část, zaměřených na problematiku motivačního systému odměňování a jejich nástrojů.

V teoretické části bylo čerpáno z odborné literatury, kde byly definovány základní pojmy v oblasti motivačního systému, řízení lidských zdrojů, motivace, hodnocení, odměňování a zaměstnaneckých výhod.

Aplikační část obsahovala informace o zvolené organizaci Adient Strakonice s. r. o. Nejprve byla představena společnost, její historie, současná výroba, vize, mise, cíle a v neposlední řadě motivační systém odměňování organizace. Poté byla aplikována výzkumná technika dotazníkového průzkumu a rozhovoru.

Dotazník obsahoval celkem 14 uzavřených, polootevřených nebo otevřených otázek, který vyplnilo 65 ze 100 respondentů. První část se týkala základních otázek zaměřených na strukturu pohlaví, věk a vzdělání. Druhá část byla zaměřena na délku odpracovaných let, výši hrubé mzdy a spokojenost zaměstnanců v organizaci. Třetí část dotazníku byla orientována na současný motivační systém, zaměstnanecké odměny a jejich možnou změnu.

Na základě částečně řízeného rozhovoru byly získány informace od personální vedoucí. 5 otázek se týkalo komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými pracovníky, věkové struktury pracovníků, upřednostňování hmotných nebo nehmotných odměn zaměstnanci, současného motivačního systému organizace a možnosti změn motivačního systému.

Dotazníkový průzkum a rozhovor měl dopomoci i ke stanovení odpovědí na výzkumné otázky. První výzkumná otázka zněla, zda stávající motivační systém odměňování je pro podnik dostačující a zaměstnanci jsou seznámeni s motivačním systémem. Z odpovědí vyplynulo, že stávající motivační systém odměňování pro organizaci dostačující není a někteří zaměstnanci jsou s motivačním systémem seznámeni

pouze částečně. Druhou otázkou bylo, zda pracovníky společnosti motivuje především hmotná odměna než odměna nehmotná. Z dotazníkového šetření a rozhovoru bylo zjištěno, že zaměstnanci dávají přednost především hmotným odměnám. Poslední výzkumná otázka se zabývala tím, zda dlouhodobý zaměstnanec = větší výhody. Dlouhodobý zaměstnanci jsou zaměstnání na neurčitý pracovní poměr, z kterého plyne mnoho dalších zaměstnaneckých výhod.

Následně byla organizaci navržena doporučení, která povedou ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich setrvání v organizaci:

1. Nedostatečný motivační systém rozšířit o nové motivační odměny: příspěvek na dovolenou a Vánoce, příspěvek na stravování formou stravenky a motivační prémie.

2. Informace o motivačním systému propagovat prostřednictvím: školení, tištěné podoby, vizuální podoby.

3. Zlepšit komunikaci mezi zaměstnanci a podřízenými: udělovat pochvaly.

4. Dotazníkový průzkum provádět alespoň jednou ročně.

5. Při případném odchodu zaměstnance z organizace prověřit důvody jeho výpovědi z pracovního poměru.

Cílem práce nebyla kritika současného motivačního systému organizace Adient. Přes některé záporné odpovědi v dotazníku, motivační systém v organizaci funguje a má velké portfolio zaměstnaneckých výhod, které nejsou u ostatních organizací samozřejmostí. Zaměstnavatel si váží svých pracovníků a snaží se je motivovat a maximálně jim vyhovět širokou nabídkou zaměstnaneckých odměn.

Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- ARTHUR, D., *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. 160s. ISBN 978-80-247-2937-4.
- BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books. Business books. ISBN 80-251-0374-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Z., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HRONÍK, F., 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
- KLEIBL, J., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. 264s. ISBN 80-7179-389-2.
- KOCIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LAUBY, S., J., *Motivating Employees*. USA: ASTD Press, 2005. ISBN 978-562-863975.
- MACKAY, A., 2007. *Motivation, ability, and confidencebuilding in people*. Oxford: Butterworth-Heinemann. ISBN 978-0-7506-6500-1.
- MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1.
- NELSON, B., *1000+1 návod jak odměňovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2000. 128s. ISBN 80-7205-765-0.
- NEŠČÁKOVÁ, L., MARELOVÁ, L. *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony: krok za krokem*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4622-7

PAUKNEROVÁ, D., a kol., *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006. 256s. ISBN80-247-1706-9.

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, J., *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. 128 s. ISBN 978-80247-2796-7.

ŠIKÝŘ, M., *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. 200s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠUBRT, B. *Obsluha mzdy a platu*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, 2014. ISBN 978-80-7263-887-1.

URBAN, J., *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. 157S. ISBN 978-80-271-0227-3.

VYBÍHAL, V. *Mzdové účetnictví: praktický průvodce*. 19. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0032-3.

Další zdroje

<http://www.adiant.com>

<http://www.mpsv.cz>

Podniková kolektivní smlouva Adiant Strakonice s. r. o.

Přílohy

Příloha A Dotazník

Příloha B Přehled hmotných odměn motivační soutěže

Dotazník

„Vážení kolegové, chtěla bych Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, týkajícího se motivačního systému v naší společnosti. Váš názor je velmi důležitý a Vaše odpovědi na tyto otázky mohou přinést mnoho pozitivních změn ve zlepšení motivačního systému. Mohu Vám zaručit, že dotazník je zcela anonymní a slouží pouze pro informační účel výzkumu o spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Adient.

Velice děkuji za Vaši spolupráci

S pozdravem

Michaela Lauro

1. Struktura respondenta.

- a) jsem muž,
- b) jsem žena.

2. Kolik je Vám let?

- a) do 25 let,
- b) od 26 až 40 let,
- c) od 41 až 55 let,
- d) 55 a více.

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní,
- b) výuční list,
- c) maturitní list,
- d) vyšší odborné vzdělání,
- e) vzdělání vysokoškolské.

4. Co u Vás rozhodlo o tom, pracovat právě v této organizaci?

- a) možnost kariéry,
- b) mzda,
- c) zaměstnanecké výhody,
- d) pracovní prostředí,
- e) doporučení od známého,
- f) náhoda.

5. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- a) do 1 roku,
- b) 1 - 4 roky,
- c) 5 - 10 let,
- d) 11 a více.

6. Jste spokojený/á ve společnosti Adient?

- a) ano,
- b) ne.

7. Jste spokojen/a s finančním ohodnocením za Vaši práci?

- a) ano,
- b) ne.

8. Kolik činí Vaše hrubá mzda?

- a) 15 000 - 18 000,
- b) 19 000 - 21 000,
- c) 22 000 - 25 000,
- d) 26 000 a více.

9. Jste dostatečně seznámen/a se současným motivačním systémem?

- a) ano,
- b) ne.

10. Co by Vás motivovalo k vyšším pracovním výkonům?

- a) zvýšení mzdy,
- b) zaměstnanecké výhody,
- c) pochvala, uznání,
- d) jiné.....

11. Dochází u Vás při vykonávání každodenních pracovních povinností ke ztrátě motivace?

- a) ano,
- b) ne.

12. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl „ano“, prosím uveďte nejčastější důvod.

.....
.....

13. Jaké motivační odměny jsou pro Vás nejdůležitější?

I. Hmotné motivační odměny

Mzda
a) Důležitá b) Nedůležitá c) O odměně nevím d) Na odměnu nemám nárok
Osobní ohodnocení
a) Důležitá b) Nedůležitá c) O odměně nevím d) Na odměnu nemám nárok
Bonus za docházku
a) Důležitá b) Nedůležitá c) O odměně nevím d) Na odměnu nemám nárok
Plant tour
a) Důležitá b) Nedůležitá c) O odměně nevím d) Na odměnu nemám nárok

Příplatek za směnnost
<ul style="list-style-type: none"> a) Důležitá b) Nedůležitá c) O odměně nevím d) Na odměnu nemám nárok
Příplatek za vedení směny
<ul style="list-style-type: none"> a) Důležitá b) Nedůležitá c) O odměně nevím d) Na odměnu nemám nárok
Příplatek na stravování
<ul style="list-style-type: none"> a) Důležitá b) Nedůležitá c) O odměně nevím d) Na odměnu nemám nárok
Penzijní a životní pojištění
<ul style="list-style-type: none"> a) Důležitá b) Nedůležitá c) O odměně nevím d) Na odměnu nemám nárok
Motivační soutěž o ceny
<ul style="list-style-type: none"> a) Důležitá b) Nedůležitá c) O odměně nevím d) Na odměnu nemám nárok

II. Nehmotné motivační odměny

Pochvala
<ul style="list-style-type: none"> a) Důležitá b) Nedůležitá c) O odměně nevím d) Na odměnu nemám nárok
Zveřejnění zásluh
<ul style="list-style-type: none"> a) Důležitá b) Nedůležitá c) O odměně nevím d) Na odměnu nemám nárok
Dodatková dovolená
<ul style="list-style-type: none"> a) Důležitá b) Nedůležitá c) O odměně nevím d) Na odměnu nemám nárok

Kariéra
<ul style="list-style-type: none"> a) Důležitá b) Nedůležitá c) O odměně nevím d) Na odměnu nemám nárok
Společenské akce
<ul style="list-style-type: none"> a) Důležitá b) Nedůležitá c) O odměně nevím d) Na odměnu nemám nárok
Jídlna
<ul style="list-style-type: none"> a) Důležitá b) Nedůležitá c) O odměně nevím d) Na odměnu nemám nárok
Ubytovna
<ul style="list-style-type: none"> a) Důležitá b) Nedůležitá c) O odměně nevím d) Na odměnu nemám nárok
Vzdělávací kurz
<ul style="list-style-type: none"> a) Důležitá b) Nedůležitá c) O odměně nevím d) Na odměnu nemám nárok
Jazykový kurz
<ul style="list-style-type: none"> a) Důležitá b) Nedůležitá c) O odměně nevím d) Na odměnu nemám nárok
Mobilní tarif
<ul style="list-style-type: none"> a) Důležitá b) Nedůležitá c) O odměně nevím d) Na odměnu nemám nárok

14. Které další motivační odměny byste uvítal/a?

.....

.....

.....

.....

Příloha B Přehled hmotných odměn motivační soutěže



1. Rolovací klip Adient (10 bodů)

Praktický a elegantní rolovací klip na klíče, osobní kartu nebo ski pas.



2. Kuličkové pero (20 bodů)

Štíhlé bílé zatahovací kuličkové pero s logem Adient s chromovým kovááním a perforovanou protiskluzovou částí.



3. Klíčenka Adient (30 bodů)

Pěkný ocelový přívěšek na klíče s logem Adient.



4. Značkový hrneček Adient (40 bodů)

Klasický hrneček vyrobený z královského bílého porcelánu s logem Adient.



5. Čokoládové bonbóny (50 bodů)

Štíhlé plechové pouzdro plné čokoládových bonbónů lentilkového typu.



6. Baseballová čepice (60 bodů)

Praktická baseballová čepice v černé barvě s možností nastavení velikost.



7. Zápisník (70 bodů)

Značkový zápisník v černé barvě, 240 stran, čtverečkový.



8. Multifunkční cestovní sada (80 bodů)

Multifunkční cestovní sada obsahující nůžky, čepel, kuličkové pero, pinzetu, pilník na nehty se šroubovákem, jehlu, pravítko a šroubovák vše v elegantním pouzdře o velikosti platební karty.



9. Power banka (90 bodů)

S Power bank máte zdroj energie v kompaktním formátu vždy na dosah ruky. S pouhými 8 mm, tloušťka perfektně padne do saka a kalhot. 2.500 mAh



10. USB flash disk (100 bodů)

Elegantní a funkční styl USB flash disku z nerezové oceli. 32 GB.



11. Deštník (110 bodů)

Deštník s automatickou funkcí rychlého otevírání, vysoká odolnost proti větru díky flexibilními laminátovými žebry. Průměr v otevřeném stavu 105 cm, složený 82 cm.



12. Batoh (120 bodů)

Batoh s prostornou hlavní kapsou s oddílem pro laptop. Velká kapsa na zip a další malá kapsa na zip s ozdobným prošíváním. Polstrovaná rukojeť, záda a popruhy.



13. Kapesní nářadí (130 bodů)

Praktická a elegantní skládací sada nářadí. Obsahuje kleště, nůž, otvírák, pilku, šroubovák s křížovým a plochým hrotem aj.



14. Taška na notebook (140 bodů)

Praktická polstrovaná taška na notebook s velkou kapsou na dokumenty a malou kapsou na smartphone. Velikost 44,5 x 13 x 32 cm.



15. Softshellová bunda pánská, dámská (150 bodů)

Větru a vodě odolná softshellová bunda s kontrastním mikrofleecem uvnitř s kapucí. Bunda má elastické stahovací šňůrky na kapuci a spodním lemu.



16. Cestovní kufr (160 bodů)

Černý cestovní kufr z ABS materiálu. 8 koleček, s rozkládací rukojetí, zámkem, přihrádkou na zip. Velikost 54 cm