

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Motivace jako nástroj řízení výkonnosti**

**Bc. Kristýna Shejbalová**

© 2022 ČZU v Praze





## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Kristýna Shejbalová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Motivace jako nástroj řízení výkonnosti**

Název anglicky

**Motivation as a tool of performance management**

---

### Cíle práce

Cílem práce je zpracování přístupů k řízení motivačního procesu ve vybrané organizaci v souvislosti s řešením podpory rozvoje výkonnosti zaměstnanců. Na základě provedených analýz vypracovat návrh na řešení změn v zaměření a ve struktuře motivačního procesu ve vybrané organizaci.

Diplomová práce je rozvržena na dvě části. Teoretická část diplomové práce je vypracována pomocí analýzy literárních zdrojů a přístupu autorů odborných publikací k dané problematice.

Praktická část práce je orientována na analýzu současné úrovně řízení motivačního procesu ve vybrané organizaci a následného zpracování návrhu změn řízení motivačního procesu ve vztahu k dosažení vyšší výkonnosti zaměstnanců.

### Metodika

Metodika práce zahrnuje užití vybraných metod analytických a syntetických, induktivních a deduktivních.

Metody analytické zahrnují techniku dotazníkového šetření a analýzy vnitropodnikových informací.

Syntetické metody jsou užity při agregování nových poznatků získaných analýzou motivačního procesu v organizaci, při formulování a koncipování navrhovaných změn v motivačním procesu.

## Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

## Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, motivace, teorie motivace, pracovní motivace, výkonnost zaměstnanců, zaměstnanecké výhody a odměňování.

---

## Doporučené zdroje informací

ADAIR, J E. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

DEIBL, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.

HAGEMANN, G. – KVAPIL, K. *Motivace*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-13-0.

HRON, J. – MACÁK, T. *Teorie řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2012. ISBN 978-80-213-2306-3.

MADSEN, K B. *Moderní teorie motivace*. Praha: Academia, 1979.

PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. ISBN 80-7079-283-3.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

---

## Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2020

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 21. 10. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 06. 03. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Motivace jako nástroj řízení výkonnosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího 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 31.března 2022

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Josefu Křížovi, CSc. za odborné rady a konzultace, které mi pomohly při zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti HAHN Automation, s.r.o. za čas, ochotu a vřelé jednání při poskytování informací a paní jednatelce společnosti za to, že umožnila provedení praktické části mé diplomové práce v této společnosti. Též bych chtěla poděkovat všem respondentům, kteří svědomitě a ochotně vyplnili dotazník.

# Motivace jako nástroj řízení výkonnosti

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá zpracováním přístupů k řízení motivačního procesu v organizaci v souvislosti s řešením rozvoje výkonnosti zaměstnanců ve společnosti HAHN Automation.

Závěrečná práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické. V teoretické části jsou vymezeny na základě prostudované odborné literatury základní pojmy v oblasti řízení lidských zdrojů, motivace, motivační teorie a pracovní motivace. V praktické části je charakterizována společnost HAHN Automation, její ekonomika a stávající zaměstnanecké výhody. Pro výzkum je použita kvantitativní metoda – dotazníkové šetření, pomocí něhož autorka zjišťuje úroveň motivace zaměstnanců k práci. Výstupem práce jsou návrhy opatření, která povedou ke zlepšení motivace zaměstnanců k práci, a tím i jejich pracovní výkonnosti a úspěšnosti celé společnosti.

**Klíčová slova:** řízení lidských zdrojů, motivace, teorie motivace, pracovní motivace, výkonnost zaměstnanců, zaměstnanecké výhody a odměňování

# Motivation as a tool of performance management

## Abstract

The diploma thesis is focused on the elaboration of approaches to the management of the motivational process in the organization in the context of the solution for the support of the development of the performance of employees in company HAHN Automation.

The final thesis consists of two parts, theoretical and practical. In the theoretical part, the basic concepts in the field of human resource management, motivation, motivation theory and work motivation are defined on the basis of the studied literature. The practical part characterizes the company HAHN Automation, its economics and current employee benefits. A quantitative method, a questionnaire survey, is used for the research, which the author uses to determine the level of employee motivation to work. The output of the thesis are suggestions for measures that will lead to the improvement of employees' motivation to work and thus their work performance and the success of the whole company.

**Keywords:** human resource management, motivation, motivation theory, work motivation, employee performance, employee benefits and rewards

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	14
3.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů.....	15
3.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	16
3.1.3 Modely řízení lidských zdrojů .....	17
3.2 Motivace.....	19
3.2.1 Vymezení pojmu motivace .....	20
3.2.2 Motiv.....	20
3.2.3 Proces motivace .....	22
3.2.4 Typy motivace .....	23
3.2.5 Zdroje motivace .....	24
3.3 Teorie motivace.....	26
3.3.1 Teorie instrumentalitý .....	26
3.3.2 Teorie zaměřená na obsah.....	26
3.3.3 Teorie zaměřená na proces .....	29
3.4 Pracovní motivace.....	30
3.4.1 Řízení a hodnocení pracovního výkonu.....	31
3.4.2 Odměňování zaměstnanců .....	32
3.4.3 Systém odměňování .....	34
3.4.4 Péče o zaměstnance .....	35
<b>4 Vlastní práce.....</b>	<b>38</b>
4.1 Společnost HAHN Automation.....	38
4.1.1 Historie.....	39
4.1.2 HAHN Group.....	40
4.1.3 Pobočky společnosti .....	40
4.1.4 Vybraná pobočka HAHN Automation, s.r.o.....	41
4.2 Finanční ukazatele vybrané pobočky .....	41
4.2.1 Ukazatele rentability .....	42
4.2.2 Ukazatele zadluženosti .....	43
4.3 Stávající zaměstnanecké výhody vybrané pobočky .....	45
4.4 Dotazníkové šetření.....	48
4.4.1 Obsah dotazníku .....	49

4.4.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	50
4.4.2.1	Základní informace o dotazovaném.....	51
4.4.2.2	Vzdělávání a profesní růst .....	53
4.4.2.3	Pracovní podmínky, prostředí a vztahy na pracovišti.....	57
4.4.2.4	Pracovní spokojenost, náročnost .....	62
4.4.2.5	Hodnocení výkonu, odměny a benefity .....	68
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>78</b>
5.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	78
5.2	Navrhovaná opatření .....	80
5.2.1	Pravidelné průzkumy – řešení demotivace .....	81
5.2.2	Pravidelné hodnocení zaměstnanců .....	81
5.2.3	Rozšíření portfolia benefitů .....	83
5.2.4	Pochvala, uznání od kolegů .....	85
5.2.5	Podklady pro práci .....	86
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>87</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>89</b>
7.1	Literární zdroje .....	89
7.2	Internetové zdroje.....	91
7.3	Ostatní zdroje .....	92
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků; Seznam tabulek; Seznam grafů; Seznam použitých zkratk</b>	<b>94</b>
<b>9</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>96</b>
Příloha A	Organizační struktura společnosti .....	97
Příloha B	Vzor dotazníku pro zaměstnance společnosti .....	98
Příloha C	Běžný pracovní den ve firmě (otázka č. 3).....	113
Příloha D	Formulář hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.....	114
Příloha E	Kalkulace výhodnosti nepeněžní odměny .....	117



# 1 Úvod

V současné době je problematika motivace zaměstnanců velmi aktuální, jelikož je velmi komplikovaným a neustále se vyvíjejícím procesem. Řízení lidských zdrojů představuje komplexní a cílený přístup k zaměstnávání, zapracování a následného rozvíjení lidí v organizaci. Lidský kapitál je zdrojem obrovské konkurenční výhody i v porovnání s hmotným či finančním majetkem, jelikož lidské zdroje nejsou tak lehce nahraditelné jako ostatní výrobní činitele. Je nutné podotknout, že lidským kapitálem nejsou jenom lidé, ale i jejich dovednosti, vlastnosti, schopnosti a postoje. Z toho vyplývá, že úspěšnost každé organizace je přímo závislá na schopných a motivovaných zaměstnancích. Prostřednictvím efektivní motivace nedojde pouze ke zvýšení výkonnosti pracovníků, ale i k odstranění problémů, které jsou spojené s nedostatečnou kvalitou jejich práce a fluktuací zaměstnanců. Proto je nutné hledat odpovědi na otázky, jak získat kvalifikované uchazeče, jak zabránit jejich odchodu a jak je motivovat k lepším výkonům. Už dávno neplatí, že je zaměstnanec motivován pouze výší své mzdy či platu. Každého zaměstnance motivuje něco jiného, aby podával co nejvyšší výkony. Někdo upřednostňuje finanční odměnu, někdo nefinanční v podobě uznání, povýšení či pocitu, že jeho práce má smysl a naplňuje ho. V dnešní době jsou tito pracovníci, kteří se spokojí s prací, jež je baví, naplňuje, a nevyžadují žádnou další z forem mimořádného odměňování, ojedinělý případ. Také staršího člověka může motivovat něco jiného než mladého. Doba jde neustále vpřed a v současnosti je po zaměstnancích vysoká poptávka, proto je nezbytně nutné současné zaměstnance v organizaci správně motivovat, aby neodcházeli do jiných odvětví nebo dokonce do konkurenčního podniku. Zároveň nesmí organizace zapomínat na případné uchazeče o práci, proto musí disponovat přitažlivými zaměstnaneckými benefity. Motivace zaměstnanců patří mezi nejsložitější manažerské úkoly. Manažer by měl být schopen zjistit, co jeho zaměstnance nejvíce motivuje a následně by měl efektivně motivační faktory využít. Je třeba brát v úvahu, že tento proces je dlouhodobý.

Motivace je tedy práce s lidmi a o lidech. Je to i činnost, která pozitivně ovlivňuje jedince, tým, i celou společnost. Je důležité si uvědomit, že každý podnik je odrazem svých zaměstnanců. Základní stavební jednotkou každé společnosti je lidský kapitál. Je proto nezbytné, aby s ním každá firma uměla správně nakládat.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této diplomové práce je analýza současného stavu a způsobu motivace zaměstnanců společnosti HAHN Automation a identifikace motivačních faktorů, které působí na pracovní motivaci zaměstnanců, a jejich následné zhodnocení. Výsledkem této analýzy bude návrh zlepšení řízení motivačního procesu, který by mělo pomoci zvýšit motivaci zaměstnanců, a tím přispět k růstu pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců, ba dokonce zvednout výkonnost společnosti jako celku.

Dílčím cílem práce je hlubší studium odborné literatury, jež se zaměřuje na problematiku motivace, řízení a hodnocení zaměstnanců. Dále je to studium vnitropodnikových dokumentů poskytnutých personálním oddělením. Tyto poznatky budou následně využity pro potřeby empirického šetření.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce byla rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část byla zpracována na základě literární rešerše analýzou odborných zdrojů a postojů jednotlivých autorů publikací, které se týkají řízení lidských zdrojů, motivace, teorie motivace, pracovní motivace a pojmů souvisejících s těmito oblastmi.

Praktická část práce zahrnovala použití metod analytických a syntetických, induktivních a deduktivních. V úvodní části byla použita deskriptivní metoda, která charakterizuje vybranou společnost HAHN Automation, po níž následovala analýza ekonomie podniku a identifikace využívaných motivačních faktorů prostřednictvím analytických metod. Tyto informace byly získané z interní dokumentace, směrnic organizace a osobní komunikace s pracovníci z personálního oddělení. Další část práce byla věnována kvantitativnímu výzkumu provedením dotazníkového šetření s úmyslem zjistit současný stav motivace zaměstnanců ve společnosti. Tato metoda byla zvolena kvůli snadné a rychlé distribuci směrem k respondentům, a také z důvodu efektivního vyhodnocení výsledků. Otázky dotazníku byly nastaveny tak, aby na základě jejich zodpovězení došlo k získání nezbytných výchozích dat pro naplnění hlavního a dílčích cílů této práce, tedy vyhodnocení současného stavu a zároveň navržení zlepšujících opatření. Dotazník byl vytvořen prostřednictvím Formuláře Google. Nejprve, před distribucí dotazníku

zaměstnancům, byla správnost a srozumitelnost ověřena na zaměstnankyni personálního oddělení, po společné úpravě byl dotazník poslán jednatelce společnosti, aby se mohla vyjádřit ke zpracování. Následně byla vybrána přímá forma sběru dat prostřednictvím 40 papírových výtisků, které měli zaměstnancům zajistit pohodlný a rychlý způsob vyplnění dotazníku. Dotazník obsahoval otázky otevřené, polouzavřené a uzavřené, včetně filtračních pro zhodnocení užítých faktorů. Cílovou skupinou byli všichni pracovníci vybrané pobočky společnosti HAHN Automation, které informovala osobně zaměstnankyně personálního oddělení. Sběr dat byl nastaven na tři týdny, přičemž průměrná doba vyplnění dotazníku činila přibližně 10 minut. Dotazníkové šetření bylo vyhodnoceno za pomoci kvantitativní analýzy, která vyjádří odpovědi zúčastněných zaměstnanců. Jednotlivé otázky a příslušné odpovědi byly znázorněny graficky pro lepší přehlednost. V závěru diplomové práce došlo ke zhodnocení získaných dat, na jejichž základě byly vytvořeny závěry a navržena doporučení, která by měla vést ke zlepšení motivovanosti zaměstnanců ve vybrané společnosti, a tím naplnit hlavní cíl této závěrečné práce.

### 3 Teoretická východiska

Teoretická část diplomové práce je rozdělena do celkem čtyř kapitol. První kapitola se zabývá řízením lidských zdrojů. Druhá kapitola je nejrozsáhlejší a je v ní charakterizována motivace, její procesy, typy, zdroje a poruchy. V další kapitole je přiblížena teorie motivace a poslední kapitola je věnována pracovní motivaci.

#### 3.1 Řízení lidských zdrojů

Termín „personální řízení“ byl do značné míry nahrazen pojmy „lidské zdroje“ a „řízení lidských zdrojů“ ve smyslu označení procesů, které se týkají řízení lidí v organizacích. Řízení lidských zdrojů (ŘLZ) je vymezeno jako logicky a strategicky promyšlený přístup k řízení toho nejdůležitějšího, co firmy mají – lidí pracujících v organizaci, jež přispívají k dosažení cílů organizace buď individuálně či kolektivně (Armstrong, 2007, s. 27). Řízení lidských zdrojů nahradilo přístup k řízení lidí, který vychází z teorie lidských vztahů, jejíž základy položil Elton Mayo s využitím výsledků výzkumného projektu prováděného ve dvacátých letech 20. století (Armstrong, 2015, s. 46).

Pojem je odvozený z anglického slovního spojení „human resource management“, jež se používá ve dvou souvisejících významech, jak v běžném životě, tak i v odborné literatuře. V prvním významu určuje současné pojetí personální práce a současné přístupy k vedení a řízení lidí v organizaci. Ve druhém významu označuje personální práci zabývající se řízením a vedením lidí v organizaci. Samotný pojem „lidské zdroje“ se používá v rozdílných významech. Označuje personální práci, která se týká řízení a vedení lidí v organizaci, také označuje lidi pracující v organizaci, i personální útvar zastřešující vedení a řízení lidí, dokonce personalisty zabezpečující řízení a vedení lidí. V podnikové praxi se označení HR používá především ve významu personalistů či personálního útvaru (Šikýř, 2014, s. 19).

Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáním a řízením lidí v organizacích. Zahrnuje činnosti, které se týkají strategického managementu: řízení lidského kapitálu, řízení lidských zdrojů, řízení znalostí, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, společenské odpovědnosti organizace, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a zaměstnaneckých a pracovních vztahů (Armstrong, 2015, s. 45).

Řízení lidských zdrojů lze považovat za soubor vzájemně propojených politik, které vycházejí z určité ideologie a filozofie. Uvádějí se čtyři aspekty, které tvoří smysluplnou soustavu řízení lidských zdrojů:

1. Strategické podněty, jež skýtají informace pro rozhodování o řízení lidí;
2. Specifická, zvláštní konstelace názorů a předpokladů;
3. Ústřední role liniových manažerů;
4. Spoléhání na soustavu „pák“ k vytváření zaměstnaneckých vztahů.

Řízení lidských zdrojů funguje pomocí systémů lidských zdrojů, jež logickým a promyšleným způsobem propojují:

- Strategie lidských zdrojů definují směr, kterým chce ŘLZ jít;
- Filozofie lidských zdrojů charakterizuje klíčové a zastřešující hodnoty a základní principy, které se uplatňují v řízení lidí;
- Procesy v oblasti lidských zdrojů, které zahrnují formální postupy a metody používané k uskutečňování plánů a politik lidských zdrojů;
- Programy v oblasti lidských zdrojů umožňující, aby se politika, práce a strategie zrealizovaly podle plánu;
- Praxe v oblasti lidských zdrojů, zahrnující věcné přístupy využívané při řízení lidí (Armstrong, 2007, s. 27).

### **3.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů**

Obecným cílem je zajistit, aby byla organizace schopna pomocí lidí plnit své cíle. Mezi cíle řízení lidských zdrojů patří:

- Podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v harmonii se strategií organizace;
- Podílet se na rozvíjení kultury orientované na dosahování vysokého výkonu;
- Zabezpečovat organizaci talentované, oddané a kvalifikované lidi;
- Snažit se o vytváření příznivých pracovních vztahů a navozování oboustranné důvěry mezi zaměstnanci a managementem
- Podporovat uplatňování mravního přístupu k řízení lidí.

Podle Holdera a Dyera (1988, s. 22) je cílem řízení lidských zdrojů zabezpečení nezbytného počtu, očekávaného chování, požadovaných schopností a žádoucí věrnosti zaměstnanců. Dále je cílem ŘLZ dosažení rozhodujícího souladu, vysoké jakosti a flexibility.

### 3.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem je v nejobecnějším pojetí sloužit tomu, aby organizace byla výkonná, zároveň aby se její výkon stále zdokonaloval. Tento úkol lze zajistit cestou neustálého zlepšování využití všech dostupných zdrojů, tj. finančních zdrojů, materiálních zdrojů, lidských zdrojů a informačních zdrojů. ŘLZ je tedy bezprostředně zaměřeno na zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů.

Na základě současné teorie a praxe v rozvinutých zemích se mohou úkoly ŘLZ charakterizovat méně obecně, proto se musí řízení zaměřit na následující hlavní úkoly:

- Usilovat o zařazování vhodného člověka na řádné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále schopen se přizpůsobovat měnícím se nárokům pracovního místa.
- Nejvhodnější využívání pracovních sil, především využívání fondu pracovní doby a pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků.
- Formování týmů, účinného stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace, tedy rozvoj jejich pracovních způsobilostí, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry.
- Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

První tři výše zmíněné úkoly sledují především zájmy organizace, čtvrtý preferuje zájmy pracovníka. Bez patřičné péče o personální a sociální rozvoj pracovníků není možné uspokojivě plnit předešlé tři úkoly. Pátý úkol následně sleduje zájmy organizace i zájmy pracovníka a jeho právo na slušné zacházení.

Stále častěji se objevují názory, že řízení lidských zdrojů by se mělo zaměřit na jinak vymezené hlavní úkoly s jinak stanovenými přednostmi, než je to doposavad:

- Zdokonalení kvality pracovního života;
- Zvýšení produktivity;
- Zvýšení spokojenosti pracovníků;
- Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů
- Zvýšení připravenosti na změny (Koubek, 2001, s. 17-19).

### 3.1.3 Modely řízení lidských zdrojů

Tato podkapitola reprezentuje nejpodstatnější modely řízení lidských zdrojů, které vysvětlují fungování a zároveň vymezují pojetí řízení lidských zdrojů.

#### Model shody

Michiganská škola vytvořila jednu z prvních výslovných formulací pojetí ŘLZ. Představitelé zastávali názor, že struktura organizace a systémy lidských zdrojů by měly být řízeny způsobem, který je ve shodě se strategií organizace. Existuje jakýsi cyklus lidských zdrojů, který tvoří čtyři typické procesy nebo funkce vykonávané ve všech organizacích, jsou to:

1. **Výběr** – spojování pracovních míst s existujícími lidskými zdroji;
2. **Hodnocení** – řízení pracovního výkonu;
3. **Odměňování** – organizace musí odměňovat stejně dlouhodobé i krátkodobé výsledky a respektovat, že podnik musí fungovat a vyvíjet snahu v současnosti, aby uspěl v budoucnosti;
4. **Rozvoj** – rozvíjení kvalitních pracovníků.

#### Harvardský model

Harvardská škola Beera a kol. vytvořila jiné pojetí řízení lidských zdrojů. Zastávají myšlenku, že v současné době existuje spousta tlaků, které vyžadují strategičtější, širší a komplexnější úhel pohledu na lidské zdroje organizace. Byli první, kdo upozornil na významnou zásadu řízení lidských zdrojů, totiž že je to záležitost liniových manažerů. ŘLZ zahrnuje všechna rozhodnutí a všechny kroky managementu, které ovlivňují vztahy mezi pracovníky a organizací. Řízení lidských zdrojů má dva charakteristické rysy:

- Posláním personálního útvaru je stanovit politiku a principy, kterými se řídí koncipování a realizace personálních činností tak, aby se vzájemně podporovaly;
- Liniovní manažeři přijímají větší odpovědnost za zabezpečování propojení taktiky konkurenceschopnosti a personální politiky.

Harvardský model měl na praxi i teorii řízení lidských zdrojů značný vliv, především svým důrazem na skutečnost, že řízení lidských zdrojů se týká spíše manažerů než jen personalistů a personálního útvaru (Armstrong, 2007, s. 28-30).

Podle Armstronga a Taylor existují ještě další modely řízení lidských zdrojů, které budou popsány níže.

## **Kontextový model**

Tento model přihlíží k působení okolních faktorů – například institucionálních, sociálních a politických. Propojuje systém řízení lidských zdrojů s okolím, ve kterém se utváří a následně rozvíjí. Kontext podmiňuje a zároveň je podmiňován strategií lidských zdrojů.

## **5-P model**

5-P model byl formulován Schulerem a představuje fungování řízení lidských zdrojů v rámci pěti vymezených prvků:

- Pojetí lidských zdrojů – vyjadřuje přístup organizace k lidským zdrojům.
- Politika lidských zdrojů – představuje zásady vytváření a uplatnění programů a praxe v oblasti lidských zdrojů v souladu s organizačními cíli.
- Programy lidských zdrojů – umožňují usměrňovat a prosazovat potřebné organizační změny v oblasti lidských zdrojů v souladu s organizačními cíli.
- Praxe lidských zdrojů – reprezentuje jednotlivé postupy, které směřují k naplnění náležitých politik a programů v oblasti lidských zdrojů.
- Procesy lidských zdrojů – zahrnují formální metody a postupy určené k uskutečňování strategických plánů a politik.

## **Evropský model**

Brewster definoval evropský model řízení lidských zdrojů následovně:

- Okolí – zavedené právní prostředí;
- Cíle – cíle organizace a společenská odpovědnost (lidé jako zásadní zdroj);
- Zaměření – analýza nákladů a výnosů v kontextu okolí;
- Vztahy se zaměstnanci – odborově organizované i neorganizované;
- Vztahy s liniiovými manažery – součinnost a odbornost;
- Role personalistů – specializace – nejednoznačnost, flexibilita, odolnost.

Tento model na rozdíl od většiny modelů zohledňuje vliv právního prostředí, společenské odpovědnosti a odborových organizací.

## **„Tvrdý a měkký“ model**

Tvrdé a měkké pojetí řízení lidských zdrojů rozlišil Stoley. Tvrdé pojetí zdůrazňuje podobně racionální přístup k řízení lidských zdrojů jako v případě všech dalších zdrojů. Měkké pojetí, které je v souladu se školou lidských vztahů, vyzdvihuje významnost



komunikace, vedení a stimulace. Měkké a tvrdé pojetí ŘLZ se spíše vzájemně doplňují, než aby se vzájemně vylučovaly (Armstrong, 2015, s. 53-54).

### 3.2 Motivace

Naprostá většina organizací se zajímá o to, co by se mělo udělat, aby se dosáhlo trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Musí se věnovat zvýšená pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí prostřednictvím takových nástrojů, jako jsou odměny, vedení lidí, stimuly a práce. Cílem je vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, jež napomohou tomu, aby pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu (Armstrong, 2007, s. 219).

Motivace patří k hlavním úkolům i odpovědnostem vedoucích pracovníků. Motivovaní zaměstnanci pracují usilovněji, jsou ochotnější, vstřícnější a dopouštějí se menšího počtu chyb. Tito motivovaní pracovníci dosahují lepších výsledků, ale také vyžadují menší dohled a kontrolu. Dále lépe působí i na partnery či zákazníky organizace (Urban, 2017, s. 12).

Motivace je důvod, proč věci děláme – hybná síla, jádro našeho chtění. Proces, který poskytuje organismu energii, nástroj sloužící k uspokojení potřeby. Někdy to může být i důsledek úspěšně vykonávané činnosti. Motivace nemusí mít jenom žádoucí pozitivní efekty, nežádoucí dopady nastávají tehdy, když je motivace příliš vysoká. Negativní důsledky mohou nastat i v případě, že je naopak motivace příliš nízká, jelikož člověk začne prokrastinovat, a pak případně začne mít výčitky a špatný pocit ze sebe sama. Naše motivy jsou určité psychologické tendence, které vedou k vyrovnání nějakého nevyváženého stavu, buď nedostatku nebo přetlaku (Medlíková, 2021, s. 19).

Motivace vyjadřuje ochotu lidí vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu. Chování a aktivitu lidí určují vnější stimuly a vnitřní motivy. Schopnosti a motivace lidí určují výsledky práce a chování lidí limitně ovlivňuje hospodaření a podnikání organizace. Je možné účinně ovlivňovat motivaci, schopnosti a výkon lidí a výkon organizace prostřednictvím účelného řízení a vedení lidí (Šikýř, 2014, s. 49).

Účelem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému typu chování či výkonu. Motivace označuje jak proces, tak jeho výsledek, tedy fakt, že se něco děje a něco existuje. Motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí, může se místo ní použít její alternativa stimulace. Je důležité, aby se úkoly přizpůsobovaly lidem ne

naopak. Pokud nelze daný obsah úkolu přizpůsobit pro danou osobu, je potřeba změnit alespoň způsob zadání (Plamínek, 2015, s. 47).

### 3.2.1 Vymezení pojmu motivace

Pojem motivace pochází z latinského slova „movere“, jež v překladu znamená „hýbat“. Pohnutka je českých ekvivalentem pro slovo motiv. Motivaci lze vymezit jako *„souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního.“* Motivy určují, zda se bude daný jedinec vzdalovat určitému objektu či mentálnímu stavu, nebo zda k němu bude směřovat.

Psychologové běžně přistupují ke studiu motivace ze dvou různých hledisek. První, behavioristický přístup, se snaží zjistit jak vnější podněty, které bývají označovány jako pobídky či incetivy, ovlivňují lidské chování. Druhý přístup chápe motivy jako vnitřní mentální pohnutky. Psychologové se domnívají, že při studiu motivace je významnější druhé hledisko, jelikož incetivy ovlivňují chování díky záporným či kladným vnitřním zkušenostem, které člověk učinil s původně neutrálními podněty (Plháková, 2004, s. 319).

Oproti tomu Nakonečný (1998, s. 454) nejprve vymezuje rozdíl mezi pojmy motiv a motivace. Motivace formuluje nesoulad mezi tím, co jednotlivec aktuálně prožívá a co touží prožívat. Motivace tedy vyjadřuje stav vnitřní psychické nerovnováhy, a člověk se snaží tuto nerovnováhu odstranit svým chováním a dosáhnout tím psychické vyrovnanosti (Nakonečný, 1998, s. 454).

Podle Bedrnové a Nového (1998, s. 221) pojem motivace formuluje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela uvědomované či vědomé vnitřní hybné síly – motivy, pohnutky.

### 3.2.2 Motiv

Motiv je jeden ze základních pojmů, který v problematice motivace vystupuje. Představuje tedy určitou individuální vnitřní psychickou sílu neboli pohnutku či popud. Může být chápán jako důvod určitého jednání či chování člověka, psychologická příčina, individualizuje jeho prožívání a dává jeho jednání psychologický význam. Pojem cíle se těsně pojí s pojmem motiv. Dosažení určitého finálního psychického stavu, tedy nasycení, je obecným cílem každého motivu. Většinou mívá podobu pocitu naplnění z dosažení cíle motivu či vnitřního uspokojení. Tyto motivy lze souhrnně pojmenovat jako terminální,

cílové. Psychologická příčina činnosti, tedy motiv, určuje pouze směr lidské činnosti, její intenzitu a perzistenci. V psychice člověka v daný okamžik působí hned několik, dokonce i celý soubor motivů. Motivy protikladné se mohou vzájemně oslabovat, a tím motivovanou činnost narušovat a v některých případech i znemožňovat. Pokud jsou motivy orientovány stejně, tak se vzájemně posilují, a tím podporují vznik a průběh motivované činnosti (Bedrnová, 1998, s. 221-223).

Podle Bělohávka (2005, s. 36-38) je motiv klíčovým pojmem teorie motivace. Motivy jsou pohnutky jednání či důvody. Mají dvě složky:

- řídicí, jelikož dávají směr jednání, tedy vybírání způsobu a postupu, jak dosáhnout určité věci;
- energizující, protože dodávají energii a sílu jednání lidí.

Mezi potřebou a motivem je rozdíl velice malý a v praxi se oba pojmy často zaměňují, přitom potřeba znamená stav nějakého nedostatku. Motivy různých lidí se liší, jelikož jsou například lidé, kterým příliš nezáleží na výdělku, a cení si odlišných výhod jako potěšení ze svých zálib a osobního pohodlí. Různé typy lidí dávají přednost různým motivům:

- **Osobní postavení** – potřeba řídit chod věcí, rozhodovat, vést lidi i pýcha na dosažené postavení by se měla objevit v jisté míře u každého vedoucího. Tento člověk se snaží být úspěšný kvůli svému postavení.
- **Peníze** – jsou důležitým motivem pro většinu lidí a někteří jsou kvůli penězům schopni a ochotni udělat téměř všechno. Pokud má vedoucí dostatek financí, dokáže ze silně motivovaných pracovníků vytěžit maximum.
- **Přátelství** – dobrá atmosféra na pracovišti je nejdůležitější. Takoví lidé vycházejí se svými kolegy a daleko více jim záleží na přátelských vztazích, neradi se hádají.
- **Pracovní výsledky, výkon** – lidé, kteří mají rádi svou práci a snaží se v ní vyniknout jsou energií, hnacím motorem firmy. Často se rádi srovnávají s ostatními a dělá jim velice dobře, pokud jsou lepší. I když se jim nedaří, snaží se maximálně, aby ostatní překonali.
- **Jistota** – tito lidé netouží po mimořádných příjmech ani po vysokém postavení. Spokojí se s málem, které mají jisté. Hodně se řídí předpisy a jen výjimečně riskují.
- **Samostatnost** – takoví jedinci chtějí o všem rozhodovat sami a těžko nad sebou snášejí nadřazeného.
- **Tvořivost** – neboli kreativita je potřeba vytvářet něco nového. Člověk má rád takovou práci, při které může vymýšlet nová řešení a přemýšlet nad novými věcmi.

- **Odbornost** – pracovník se snaží vyniknout ve své profesi a může se dále rozvíjet ve své profesi (Bělohávek, 2005, s. 38-40).

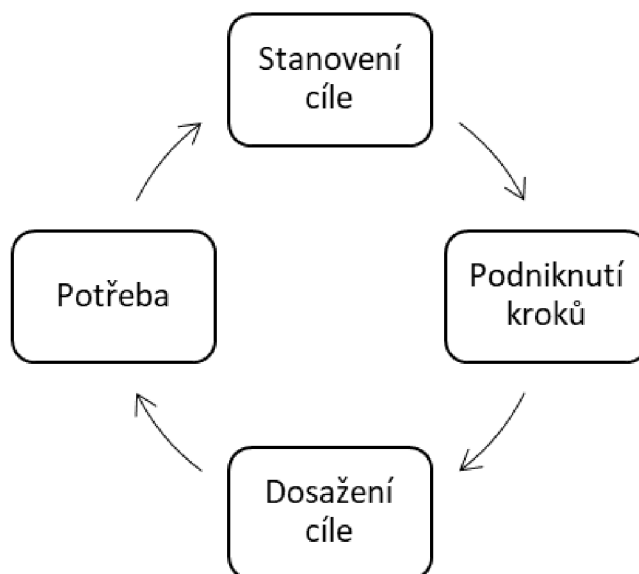
### 3.2.3 Proces motivace

Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Existují tři složky motivace podle Arnolda a kol.: směr, úsilí a vytrvalost. Motivování ostatních či sebe sama do pohybu ve směru, kterým je potřeba se ubírat za účelem dosažení nějakého výsledku. Lidé jsou motivováni, pokud směřují k dosažení nějakého cíle a ocenění odměnou, která by uspokojila jejich potřeby. Dobře motivováni lidé jsou ti, co mají jasně vymezené cíle a podnikají kroky, které se od nich očekávají, a navíc povedou k dosažení těchto cílů. Většina potřebuje i vnější motivaci, proto organizace může nabízet prostředí, ve kterém lze dosáhnout vysoké míry motivace prostřednictvím odměn a stimulů, příležitosti ke vzdělání a růstu a uspokojující práce. Nesmí se zapomenout, že vedoucí pracovníci musejí hrát hlavní úlohu a musejí co nejlépe motivovat své zaměstnance, aby vydávali ze sebe to nejlepší.

Obrázek č. 1 znázorňuje model procesu, ve kterém je motivace iniciována samovolným nebo vědomým zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání něco získat či něčeho dosáhnout. Poté se stanoví cíle, které mají uspokojit dané potřeby a přání. Následně se volí způsoby chování či cesty, které povedou k dosažení stanovených cílů. Potřeba je uspokojena, pokud je dosaženo určitého cíle. V opačném případě je dost nepravděpodobné, že se budou v budoucnu opakovat stejné kroky (Armstrong, 2007, s. 2019-220).

Motivační proces má cyklický charakter, na jehož počátku je vždy motivační napětí, které je vyvolané narušením vnitřní rovnováhy, jejíž obnova je potřebná. V důsledku motivačního napětí dochází k subjektivně účelnému chování. Ovšem pouze v případě, když je motiv dostatečně silný a vidina cíle je pro člověka atraktivní. V dalším kroku je dosaženo cíle a reakce se dovršuje uspokojením potřeby (Tureckiová, 2004, s. 56).

Obrázek 1 Proces motivace



Zdroj: vlastní zpracování dle (Armstrong, 2007, s. 220)

### 3.2.4 Typy motivace

Existují dva způsoby, jak dojít k motivaci. V prvním případě mohou být lidé motivováni z vnějšku, například vedením, prostřednictvím metod, jako je povyšování, pochvala, odměňování atd. V druhém případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby nebo od ní očekávají splnění svých cílů (Armstrong, 2007, s. 220).

#### Vnitřní motivace

Jsou to faktory, které si lidé sami vytváří a které je ovlivňují, aby se určitým směrem vydali či se určitým způsobem chovali. Tyto faktory tvoří: a) autonomie, tedy volnost konat; b) odpovědnost, vědomí, že práce je důležitá a člověk má kontrolu nad svými možnostmi; c) příležitost využívat a rozvíjet schopnosti a dovednosti; d) podnětná a zajímavá práce; e) příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí (Armstrong, 2007, s. 221).

Významné vnitřní faktory motivace navazují na čtvrtý a pátý stupeň Maslowovy hierarchie, patří k nim: a) samostatnost, díky níž mohou lidé vykonávat svou práci; b) nové schopnosti, jež při vykonávání práce získávají; c) viditelné výsledky práce, které mohou průběžně sledovat; d) její společenský smysl či význam. Tyto faktory nemusí působit na všechny zaměstnance stejně. Samostatnost vychází z přirozené lidské potřeby řídit svou činnost. Znamená to, že na zaměstnance postupně převádíme či delegujeme některé rozhodovací pravomoci, které se týkají způsobu vykonávání práce. Dalším vnitřním

motivačním faktorem je možnost rozvíjet své schopnosti neboli zdokonalovat se ve své činnosti. Třetí z vnitřních faktorů bývá nejsilnější. Lidé chtějí vidět za svou prací výsledky, které společně s jejich rostoucími schopnostmi zvyšují jejich sebedůvěru či sebevědomí. Smyslem práce je přínos vykonávaných činností pro určité osoby (zákazníky organizace nebo společnosti jako celku), nejsou to čísla – firemní zisky (Urban, 2017, s. 26-27).

### **Vnější motivace**

Podle Urbana (2017, s. 27) patří do vnější motivace vše, co za vykonávanou práci zaměstnanci mohou získat, pokud je vykonávána včas a správně. Jedná se hlavně o finanční odměnu, tedy mzdu, bonus a prémii, ale i větší naději, že v budoucnu může dojít k povýšení či zvýšení mzdy. Dále k vnějším faktorům patří uznání, pochvala a osobní či odborná prestiž, která je s prací zaměstnance spojena.

Armstrong (2007, s. 221) připomíná, že je to vše, co se dělá pro zaměstnance, aby byli motivováni. Ovšem je tvořena i tresty, jako je odepření platu, kritika či disciplinární řízení.

Vnější motivátory nemusí nutně působit dlouhodobě, ale mají zřejmý a bezprostřední účinek. Vnitřní motivátory týkající se kvality pracovního života budou mít dlouhodobější a hlubší účinek, protože jsou součástí jedince a nejsou mu nucené zvnějšku.

### **3.2.5 Zdroje motivace**

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Jde o skutečnosti, jež zakládají dynamické tendence a zaměření lidské činnosti, a také skutečnosti ovlivňující přetrvávání tendencí. Mezi základní zdroje motivace patří:

- Potřeby,
- Zájmy,
- Ideály,
- Hodnoty,
- Návyk

### **Potřeba**

Je člověkem prožívaný, často neuvědomovaný nedostatek něčeho. Potřeby jsou základním zdrojem motivace z několika důvodů. Určité potřeby jsou vlastní i nižším, subhumánním živočichům. Potřeba se projevuje jako vnímaný stav neklidu, který podněcuje tendence k odstranění tohoto neklidu. Vede tedy zpravidla k činnosti směřující k odstranění příslušného nedostatku. Potřeby se obvykle člení na: a) potřeby primární, které jsou spojeny s funkcemi a činnostmi těla (potřeba potravy, tekutin, vzduchu, bezpečí); b) potřeby

sekundární, jejichž existence je spjata s člověkem jako s tvorem sociálním, kulturním, společenským (potřeba lásky, seberealizace, dominance).

### **Zájmy**

Zájmy se v psychologii řadí k pojmům s nejednoznačným obsahem. Zájem je trvalejší orientace jedince na jistou oblast jevů či předmětů, která je spojena s aktivizací jeho činnosti. Lze ji i chápat jako odvozenou potřebu, která je uspokojována prováděním zájmové činnosti. Zájmu existuje tolik, kolik je konání, která mohou člověka těšit. Příkladem jsou zájmy poznávací, sociální, estetické, přírodní, obchodní, rukodělně materiálové, výtvarné.

### **Ideály**

Ideál je názorová představa něčeho pozitivně hodnoceného a subjektivně potřebného, tedy to, co pro jedince představuje významný cíl jeho snažení. Ideály mohou představovat určitý typ osobního profilu nebo podobu životních cílů a mohou se týkat osobního i pracovního života. Ideály vznikají na základě působení sociálních faktorů, tedy především rodiny, autorit.

### **Hodnoty**

Člověk se neustále setkává se skutečnostmi, které jsou pro něj nové a neznámé. Tyto skutečnosti poznává, hodnotí – přisuzuje jim význam, důležitost a hodnotu. Hodnoty odrážejí objektivní i subjektivní význam věcí a jevů. Tato hodnocení představují u každého jedince osobní hodnotovou mapu. Hodnotou pro každého člověka může být cokoliv, příkladem je zdraví, přátelé, rodina, práce, láska, svoboda, peníze, úspěch, vzdělání atd.

### **Návyky**

V rámci života každý člověk realizuje některé činnosti pravidelně a častěji, ať už předmětné, či psychické. Díky pravidelnosti se tyto činnosti stávají stereotypy neboli návyky. Návyk lze charakterizovat jako fixovaný, zautomatizovaný a opakovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. V situacích, které jsou si navzájem podobné, má člověk tendenci se zachovat stejně jako posledně, jelikož jedná podle naučených vzorců. (Bedrnová, 1998, s. 224-230)

### 3.3 Teorie motivace

Armstrong a Taylor (2015, s. 56) uvádějí, že „*teorie motivace vysvětluje, jaké faktory ovlivňují cílově orientované chování, proto její uplatnění v řízení lidských zdrojů souvisí se zvyšováním angažovanosti (lidé jsou oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu).*“

Mezi cíle při uplatňování motivačních teorií patří získání přidané hodnoty skrze své zaměstnance, přidanou hodnotu lze pak získat prostřednictvím svobody jednání. Pokud zaměstnanec bude maximálně pracovat, bude firmě přinášet přidanou hodnotu. Teorie motivace představuje kompaktní soubor hypotéz o faktorech, jež mají vliv na chování člověka v pracovním procesu. Tyto teorie se často diferencují specifikacemi příčin chování člověka v jisté situaci a svými řešeními.

Armstrong rozlišuje motivační teorie do tří skupin, jež budou v následujících podkapitolách charakterizovány: nevlivnější teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces (Armstrong, 2007, s. 221).

#### 3.3.1 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality patří do kategorie vědeckého řízení, s čímž jako jeden z prvních přišel mechanický inženýr Frederic W. Taylor. Tato teorie vychází z předpokladu, že odměny a tresty jsou nejlepšími nástroji pro motivaci zaměstnanců. Jde o primární instrumenty pro řízení výkonu. Vychází z principu, že s vyšším výkonem přichází také vyšší mzda. Tím je možné přimět pracovníka k usilovnější práci a vyššímu výkonu, než podávají jiní pracovníci. Touto teorií se obhajují odměňovací modely založené na peněžitých pobídkách, které jsou stále hojně uplatňované. Je to jednoduchý princip cukru a biče. Tento způsob odměňování není vždy ideální, ale v některých případech může mít dobrý efekt. Soustředí se na tvrdé nástroje, a používá vysokou míru kontroly, ale nebere ohled na další potřeby zaměstnanců, což v dnešní době není příliš žádoucí. Tato metoda je vhodná pro práci s přesně vymezeným postupem, ale není vhodná pro kreativní činnosti (Armstrong, 2015, s. 219-220).

#### 3.3.2 Teorie zaměřená na obsah

Teorie orientované na obsah lze jinak nazývat teoriemi orientovanými na potřeby. Proces takovýchto teorií lze vymezit jako uzavřený kruh, koloběh, který se neustále opakuje.



V první řadě je třeba určení potřeby. Na ně navazuje stanovení cílů. Po těchto dvou krocích přichází realizace akce a naplnění cíle. Nevýhodou nebo spíše nedokonalostí těchto teorií je, že jde vždy o vysvětlení motivace, nikoliv vysvětlení vlivu motivace na výkon pracovníka. Do obsahových teorií lze zařadit Maslowovu pyramidu potřeb, Herzbergovu teorii potřeb, McClellanovu teorii potřeb, Alderferovu teorii ERG a další (Armstrong, 2015, s. 220).

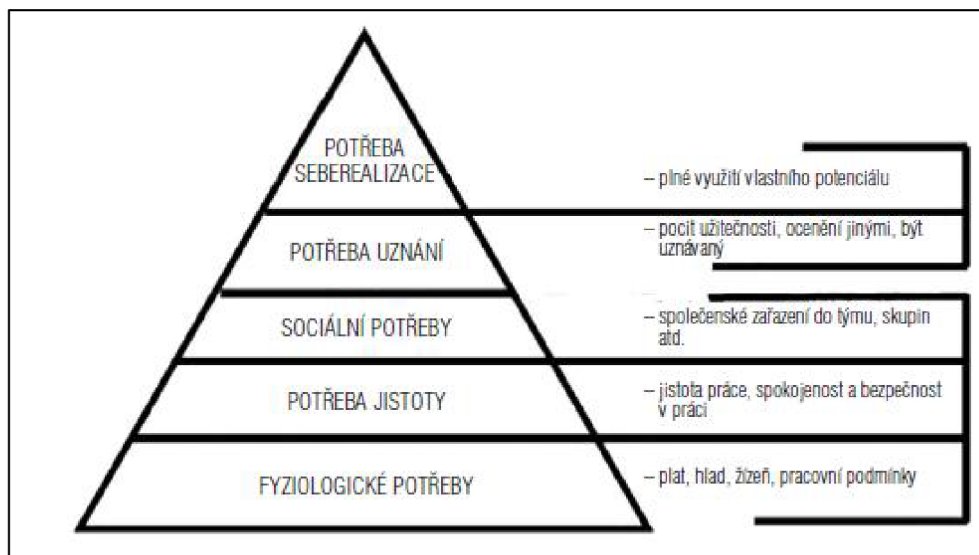
### **Maslowova pyramida potřeb**

Autorem této teorie je A. Maslow. Patří mezi základní teorie v oblasti motivace pracovníků. Jedná se o hierarchicky upořádanou pyramidu potřeb člověka. Maslow vychází z předpokladu, že síla na něčem pracovat nepřichází vždy zvenčí ale primárně z nitra daného člověka. Základních pater je pět. Začíná na fyziologických potřebách, jako je pít, jíst apod. Jsou na nejnižším stupni z toho důvodu, že jejich nesplnění neumožňuje naplňovat potřeby na vyšších stupních. Následují patra potřeba bezpečí, dále sounáležitost a láska, uznání a úcta a na vrcholu pyramidy je sebeaktualizace neboli seberealizace. Pokud jsou potřeby jednoho stupně naplněny a uspokojeny a daný člověk nevyplýtvá na tuto snahu veškerou svou energii, tak může pokračovat v naplňování dalšího následujícího stupně. Podle Plamínka je třeba doplnit do pyramidy další nultý stupeň pod názvem příjemné pocity. Naše chování ovlivňuje vědomí toho, že na základě našeho jednání vznikají nějaké pocity. Tyto pocity by měly být pozitivní. Své chování přirozeně uzpůsobujeme ve snaze eliminovat pocity nepříjemné a negativní. Maslowova teorie má mnoho podporovatelů, a naráží na řadu odpůrců či kritiků. Podle mnoha pozorování jsou lidé schopni dlouhodobě jednat v nesouladu se svými potřebami. Je to dané kulturou a každý jednotlivec si může uspořádat pořadí potřeb dle svých individuálních priorit. Někdo např. oželejí jídlo na úkor uznání nebo seberealizace apod. To je dané vnitřním nastavením daného člověka nebo také kulturou a kulturními zvyklostmi v místě jehožití. Zde uvádíme soupis jednotlivých pater pyramidy potřeb (Plamínek, 2015, s. 88-91):

1. **Příjemné pocity** – potřeba prožívat příjemné pocity a vyhýbat se těm nepříjemným
2. **Fyziologické potřeby** – pít, jíst, spát, vyměšovat se či rozmnožovat
3. **Bezpečí** – pocit jistoty a cítit se orientovaný jak v současné, tak v budoucí situaci
4. **Náležením a láska** – potřeba někam patřit, např. rodina, tým, komunita, obec apod

5. **Uznání a úcta** – sebeúcta a úcta jiných v okolí, někdy potřeba pociťovat výlučnost
6. **Sebeaktualizace** – seberealizace, motivace, seberozvoj apod.

Obrázek 2 Klasické zobrazení Maslowovy pyramidy potřeb



Zdroj: QMprofi.cz, online, cit. 2022-2-14

### Herzbergův dvoufaktorový model

Herzbergova teorie potřeb je někdy nazývána dvoufaktorovým modelem. Autor, americký profesor psychologie Frederic Herzberg, vychází v podstatě z předchozí teorie Maslowovy pyramidy potřeb, kterou ale určitým způsobem modifikoval. Patří do skupiny tzv. základních teorií. Rozdělil faktory na motivující a udržovací neboli hygienické potřeby. Faktory motivující poskytují možnost změnit míru motivace pracovníků. Hygienické neboli udržovací faktory naopak nemají funkci motivační, ale pouze udržovací. Při jejich nenaplnění přichází nespokojenost, demotivace a frustrace, ale při jejich naplnění nedochází k motivaci, nýbrž pouze k ustálení pracovníka na neutrálním stavu spokojenosti. Tato teorie vychází z výzkumu na 200 účetních a techniků, kteří měli za úkol popsat v jakých momentech se v zaměstnání cítí dobře, a kdy ne. Přehled obou druhů faktorů uvádíme zde (Veber, 2009, s. 115):

- „*Motivační faktory: dosažení cíle, uznání, povýšení, sama práce, možnost osobního růstu, odpovědnost, samostatnost.*
- *Udržovací faktory: podniková politika a správa, vztahy s nadřízenými, kolegy, podřízenými, plat nebo mzda, jistota práce, životní styl, pracovní podmínky, postavení“.*

### 3.3.3 Teorie zaměřená na proces

Tyto teorie pracují jak s faktory ovlivňujícími motivaci, tak s faktory k naplnění potřeb. Někdy jsou nazývané také kognitivními teoriemi. Jsou dalším vývojovým článkem v teoriích motivace. Mezi hlavní teorie zaměřené na proces lze zařadit teorii očekávání, teorii cíle a teorii posilování, teorii kognitivního hodnocení a další (Armstrong, 2015, s. 222-223).

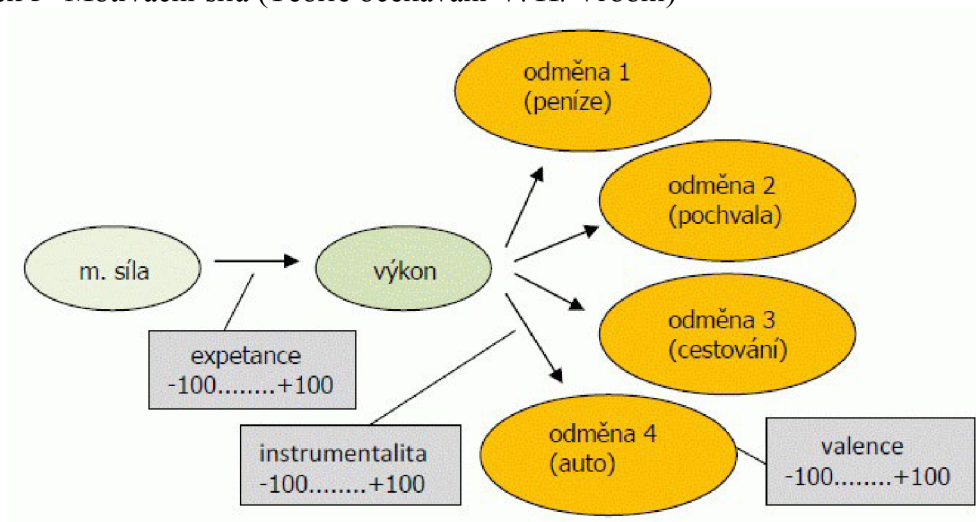
#### Teorie očekávání (Expektační)

Tuto teorii motivace představil V. H. Vroom a pracuje s myšlenkou, že pracovníka nezajímá příliš přítomnost, ale spíše budoucnost. Jeho zájem směřuje k získání co největšího užítku za podaný pracovní výkon. Je zde tedy přirozené, že se takový pracovník přikloní k činnosti, kde může očekávat lepší uspokojení než u jiné. Znamená to tedy, že pomocí odměn lze řídit výkon pracovníků, jejich docházku či další pracovní aspekty. Působí to jako jednoduché pravidlo, ale v praxi se neosvědčuje. Pro efektivní motivaci pomocí odměn musí být splněno několik parametrů. Odměna musí být pro pracovníka atraktivní a mít pro něj jasně pozitivní přínos (Valence). Dále odměna musí být dosažitelná a relativně snadno získatelná (Instrumentalita). Chování pak musí vést k výkonu (Expektace). Pokud některá z těchto složek není dobře zpracována, nemusí dojít k efektivní motivaci a změně chování pracovníků. Pro tuto teorii dokonce existuje i výpočetní vzorec (Motivace v organizacích):

$$MS \text{ (Motivační síla)} = E \times \Sigma (I \times V)$$

- *Motivation power – motivační síla*
- *Valence, neboli hodnota značená ve vzorci uvedeném níže jako V*
- *Instrumentalita, značená písmenem I – souvislost mezi výkonem a odměnou*
- *Expektace, značená E – výkon, úsilí*

Obrázek 3 Motivační síla (Teorie očekávání V. H. Vroom)



Zdroj: BusinessInfo.cz, online, cit. 25.2.2022

### 3.4 Pracovní motivace

V druhé polovině 19. století se jako první zabýval pracovní motivací Taylor. Dospěl k závěru, že není možné přimět dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim nezajistí stálé a značné zvýšení platu. Existuje více teorií pracovní motivace.

Mezi nejznámější patří Hullova teorie posilování, jež je založena na tom, že pokud vede výkon k úspěchu, po kterém následuje uznání od nadřízeného, pak se chování pracovníka posiluje a postupně se stává trvalou složkou jednání. Další důležitou teorií je Maslowovo pojetí hierarchie potřeb a Herzbergova teorie, které byly podrobně charakterizované v předcházející kapitole (Wagnerová, 2008, s. 14).

Úlohou nástrojů pracovní motivace je vytvářet smýšlení a chování vedených lidí tak, aby byly v harmonii s posláním firmy. Od manažerů se vyžaduje, aby dokázali u spolupracovníků vyvolat zájem, chuť a ochotu se aktivně zapojovat do plnění všech firemních činností. Většina lidí stráví velkou část svého života v práci, proto je důležité poznat, zda je pro ně práce pouhým prostředkem získávání peněz, nebo něčím více. Prvotní potřeba lidí je získat peníze pro zajištění existence, jakmile jsou příjmy dostatečné, začne se většina zajímat o další faktory, jako jsou možnost komunikace s lidmi, uznání vlastních znalostí a dovedností, získání sebedůvěry (Veber, 2009, s. 112).

### 3.4.1 Řízení a hodnocení pracovního výkonu

Jednou z nejvýznamnějších činností personálního managementu je řízení a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Nejde jen o realizaci ročního pohovoru a zhodnocení výkonu daného jednotlivce za toto období. Personální management by se měl podílet na plnění výkonu zaměstnance v podobě monitoringu, konzultací či koučinku a podpory kdykoliv v průběhu roku. Na obrázku č. 4 je vyjádřen proces hodnocení výkonu v ideální podobě. Během hodnocení by mělo být cílem vyhodnotit oblasti pro zlepšení u daného zaměstnance a dohodnout se na plánu aktivit pro dané zlepšení, dále plnění cílů dle KPI (key performance indicators, klíčové ukazatele výkonnosti) a informovat zaměstnance o jeho výkonu a jeho případných odměnách či mzdovém či kariérním růstu. Existují různé metody hodnocení výkonu zaměstnance jako například (Hodnocení výkonu a odměňování zaměstnanců, 2014):

- **Hodnotící pohovor** – Pohovor mezi nadřízeným a podřízeným o všech aspektech hodnocení výkonu. Od výsledků, přes podmínky práce až po návrhy na zlepšení pro obě zúčastněné strany. Měl by probíhat v příjemném a přátelském duchu bez ohledu na to, jaké výsledky jsou.
- **Hodnocení 360°** - Poskytování zpětné vazby ze všech stran. To znamená od nadřízených i podřízených, od kolegů, a dokonce i od zákazníků či obchodních partnerů. Velmi náročná forma pro hodnoceného, ale v poslední době hojně využívaná metoda.
- **Zpracování výsledků, zpětná vazba a koučink** – Hodnocení probíhá ve dvou etapách. V první je doručena hodnotící zpráva obsahující hodnocení z více stran (nadřízený, podřízený, kolegové). V druhé etapě se uskuteční koučinkový pohovor, jehož účelem je přivést hodnoceného k uvědomění, proč mu bylo taková zpětná vazba poskytnuta a jak se díky ní může dále rozvíjet.

Obrázek 4 Proces hodnocení výkonu



Zdroj: BusinessInfo.cz, online, cit. 2022-27-02

### Výkonové testy

Výkonové testy jsou jednou z nejstarších a nejklaštějších metod hodnocení a diagnostiky výkonnosti u pracovníků. Někdy bývají označovány jako testy schopností. Koncentrují se především na měření inteligence a speciálních schopností. Mezi nejčastěji využívané patří testy (Koubek, 2014, s. 65-66):

- ISA – Analýza struktury inteligence
- TURS – Test úrovně rozumových schopností
- BLS4 – Testy uvažování a úsudku
- Testy všeobecných schopností
- GMA – Hodnocení manažerských předpokladů
- BOPR – Bourdonův test
- S-Test – Poznávání částí

#### 3.4.2 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je jedním z nejzákladnějších úkolů personálního řízení podniku. Je to klíčový faktor při náboru zaměstnanců, jejich udržení a motivaci. Odměňovat pracovníky dnes neznamená pouze finanční odměnu či jiné formy peněžní odměny, ale také nepeněžní odměny v podobě benefitů, povýšení, pochvaly apod. Mohou být, anebo také nemusí být odvislé od jejich pracovního výkonu. Odměňování zahrnuje všechny položky včetně těch, které nejsou samozřejmé, což může být třeba i občerstvení na pracovišti, vybavení kanceláří, vzdělávání apod. Stále více se poskytují nehmotná ocenění

zaměstnanců. Do tohoto nehmotného ocenění lze zahrnout například i kvalitu obsahu práce, volnou pracovní dobu, možnost samostatné práce či možnost se účastnit zajímavých projektů a úkolů (Koubek, 2007, s. 283).

### **Mzda vs. plat**

Základem pojmosloví v odvětví odměňování zaměstnanců je rozlišení mezi mzdou a platem. Běžná veřejnost tyto pojmy nijak nerozlišuje, ale z odborného hlediska je to rozdíl (Odměňování zaměstnanců – základ HR):

- **Plat** – Platy jsou vypláceny na základě předdefinovaných tabulek se specifickým finančním ohodnocením pro danou tabulkovou třídu. Týká se to státních zaměstnanců a úředníků, dále také učitelů nebo umělců, kteří mají nějakou pracovní smlouvu pro státní nebo příspěvkovou organizaci.
- **Mzda** – Mzda je odměna za práci u zaměstnanců v soukromém sektoru nebo těch, kteří nespádají do výše uvedeného popisu pro plat. O její výši rozhoduje zaměstnavatel a může být i pro různé pracovníky na stejné pozici jiná.

### **Základní způsoby odměňování**

Odměňování se řídí obecnými pravidly a očekáváními. Odměna je obvykle složena z několika prvků a úrovní odměn. K základním možnostem odměňování patří:

- **Základní neboli pevná mzda** – lze ji nazývat také fixní, smluvní, tarifní apod. Obvykle bývá vyhodnocovaná jako hodinová a vyplácena v týdenním nebo měsíčním intervalu. Obvykle bývá pro všechny pracovníky na dané pozici stejná a není závislá na výkonu zaměstnance. Je vyplácena vždy bez ohledu na to, kolik práce bylo reálně odvedeno.
- **Pevná či polopevná složka** – je to jedna z možných motivačních složek mzdy. Její výše je navázána na schopnosti a zkušenosti zaměstnance a je stanovena obvykle na základě dlouhodobého hodnocení kvality odváděné práce.
- **Pohyblivá výkonová nebo motivační složka** – je navázána na výkon zaměstnance. Obvykle se jedná o bonusy, odměny, provize či podíly na zisku.
- **Mzdové příplatky** – oceňují náročnost výkonu práce na daném pracovišti či pracovní pozici. Mohou mít snahu kompenzovat diskomfort nebo míru stresu či přetížení apod. Jsou vymezeny jako procento ze mzdy nebo jako pevný paušál vycházející ze základní mzdy.

- **Zaměstnanecké výhody** – Mají za úkol zajistit spokojenost a motivaci zaměstnanců. Jsou orientované na budování vztahu zaměstnanců k organizaci a často souvisí s pozicí či postavením v dané organizaci. Nejčastěji mívají podobu různých benefitů, jako jsou příspěvky, cenová zvýhodnění, slevy na výrobky či služby, vybavení kanceláří a pracovišť apod. (Plhoňová, 2012, s. 65).

### **3.4.3 Systém odměňování**

Správně nastavený odměňovací systém je klíčem ke kvalitní péči o zaměstnance. Personální systém a politika má přímý vliv na udržení a získávání zaměstnanců. Dále přispívá k lepšímu výkonu zaměstnanců, týmů i celé organizace. Zajišťuje také respektování právních a legislativních předpisů a norem. Systém odměňování je ve své podstatě poměrně jednoduchý, založený na spravedlivé a stabilní mzdové nebo platové platformě, předem zvolené a definované. K tomu, aby byl funkční, je potřeba, aby byl stálý, pracovníci musí být na svou pozici dostatečně zaškoleni, náplň práce na jednotlivých pozicích by se neměla příliš často a výrazně měnit, neměla by být vysoká fluktuace a měla by být dosažitelná možnost kariérního růstu nebo rozvoje (Plhoňová, 2012, s. 64-65).

#### **Odměňování na základě hodnocení prací**

Tento typ odměňování je založen na kvalitní klasifikaci a definici požadavků na danou pracovní pozici. Může to být hodnocení z pohledu výkonu, schopností, kvalifikace a dalších parametrů. Tyto předpoklady a požadavky mají zásadní vliv na výši odměn a na celkovou strukturu odměňování ve firmě. Tento typ odměňování je nejvhodnější pro technické firmy, kde je relativně stabilní náplň práce u zaměstnaneckých pozic a jednotlivá pracovní místa jsou ve standardní rovině. Dále v těchto firmách musí fungovat kvalitní standardizace pracovních míst bez nutnosti střídání se pracovníků v pozicích. Firma by měla splňovat relativně nízkou míru fluktuace a mělo by být umožněno kariérně růst a postupovat. K hodnocení se používají tzv. hodnotící metody. Za účelem spravedlivého hodnocení pracovních pozic je třeba rozčlenit pečlivě pracovní pozice dle mzdové stupnice a dle toho nastavit hierarchii odměňování (Urban, 2017, s. 120-121).

#### **Odměňování na základě schopností**

Tento typ odměňování není v praktickém životě příliš využíván. Většinou je používán v kombinaci s jiným způsobem odměňování a je spíše něco jako doplněk nebo bonus ke mzdě. Odměňovat na základě schopností pracovníků je vhodné především pro organizaci



mající kulturu podporující rozvoj a vzdělávání. Může se jednat o nastavení vycházející ze systému odměn dle hodnocení prací, avšak mzda není ovlivněna náročností a obsahem pracovní pozice, ale schopnostmi, které daný pracovník prokáže a které jsou přínosem nebo požadavkem od dané organizace. Problematické může být u této metody objektivní posouzení schopností pracovníků (Urban, 2017, s. 125).

### **Výkonové odměňování**

Odměňování na základě výkonu je jednou z nejefektivnějších a nejspravedlivějších metod odměňování. V praxi bývá také hojně používáno. Každý pracovník má možnost přímo ovlivnit svou mzdu, a to na základě své vlastní výkonnosti. Nevýhodou je, že se u zaměstnanců tímto způsobem pěstuje individualismus, neschopnost práce v týmu a mnohdy až nezdravá interní konkurence. Cílem tohoto systému je motivovat zaměstnance k vyššímu výkonu a cílevědomosti, zvyšovat konkurenceschopnost firmy na trhu a dále zajistit, aby náklady na odměňování nepřekročily příjmy společnosti. Pro to, aby tento způsob hodnocení práce byl funkční, musí být splněna určitá pravidla. Cíle a výše odměn musí být představeny vždy v dostatečném předstihu a musí být předem dobře specifikována pravidla, na jejichž základě zaměstnanec získává odměny za svůj výkon. Účinnost se pak zvyšuje, když se jedná o jednoduchá pravidla pro získání odměny a možnost zaměstnance výsledky ovlivnit. Dále má vliv, je-li možné plnění cílů průběžně sledovat a je jasný a dodržený termín výplaty odměn. Velikost odměny by měla být vždy dostatečně motivující, což znamená obvykle alespoň 6-7 % ze základní mzdy (Urban, 2017, s. 127-131). Motivace výkonem je navázána na přirozenou potřebu většiny lidí dosahovat nějakých cílů a co nejlepšího výkonu. Jedná se o přirozené lidské snahy o dosažení úspěchu a současně snahy vyhnout se neúspěchu. Úspěšnost je pak dána silou výkonové motivace jedním z těchto směrů. Pokud je dosaženo výkonové motivace, tak dochází u daného jedince k přirozené orientaci na cíle. Tento jedinec však musí mít pro takový styl práce osobnostní předpoklady a mimo jiné také schopnost strategie, plánování, cílevědomost a houževnatost. Proto se pro tento typ odměňování nehodí každá firma nebo každý zaměstnanec (Bedrnová, 2012, s. 238-239).

#### **3.4.4 Péče o zaměstnance**

Pečovat o zaměstnance by měla každá moderní firma, a to nad rámec zákonných povinností. Základem pro péči je zajistit kvalitní a bezpečné pracovní prostředí a dodržování

zásad rovného zacházení se všemi zaměstnanci a zákazu jejich diskriminace. Tato kapitola bude věnována především poskytování zaměstnaneckých benefitů. To je totiž nyní aktuální trend v oblasti péče o zaměstnance.

### Typy zaměstnaneckých benefitů

Rozlišovat můžeme dva základní typy benefitů, a to peněžní, a nepeněžní. Peněžní benefity jsou vypláceny prostřednictvím peněz nebo poukázkami, věcmi apod., ze kterých má zaměstnanec finanční výhodu nebo užitek. Hodnota nepeněžních benefitů se nedá přesně vyčíslit finanční částkou, ale mnohdy jsou pro zaměstnance cennější než jakékoliv peněžní odměny. Peněžní forma zaměstnaneckých výhod je používána nejčastěji. Příklady obou typů benefitů jsou uvedeny v tabulce č. 1. V ideálním případě je vhodné oba typy kombinovat a vyhovět tak většímu množství zaměstnanců (Zaměstnanecké benefity – výhody pro zaměstnance i zaměstnavatele).

Tabulka 1 Přehled možností peněžních a nepeněžních benefitů pro zaměstnance

<b>Peněžní benefity</b>	<b>Nepeněžní benefity</b>
Příspěvek na stravování	Nadstandardní dovolená
Příspěvek na sport a zdraví	Volno pro zařizování nebo léčení
Příspěvky na kulturu a rekreaci	Pružná pracovní doba
Příspěvek na ubytování a dopravu	Práce z domova aj.
Příplatek k nemocenské	Ocenění a uznání
Zaměstnanecké akcie	Možnost karierního růstu
Penzijní a životní připojištění	Výborný pracovní kolektiv
Zvýhodněné půjčky	Dobré pracovní prostředí
Vzdělávací kurzy, školení	
Používání automobilu či mobilního telefonu i pro soukromé účely	
Dary k životním i jiným výročím	
Naturálie – produkty firmy aj.	

Zdroj: iPodnikatel.cz, online, cit. 2022-27-02

### **Daňové hledisko zaměstnaneckých benefitů**

Zaměstnanecké benefity nejsou jen atraktivní, ale také mohou být daňové výhodné. Tyto daňové výhody plynou z legislativy a zákonů České republiky. Z daňového hlediska mohou v praxi nastat tyto tři možnosti (Urban, 2017, s. 147):

1. **Výhoda je daňově uznatelným nákladem organizace a je osvobozena i od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti** – Například stravenky či stravné, příspěvek na penzijní a životní pojištění (vše s jistými limity či omezeními).
2. **Výhoda není daňově uznatelným nákladem organizace, je však osvobozena od daně z příjmu fyzických osob** – Například příspěvky na volnočasové aktivity, kulturu, sport, nápoje na pracovišti, firemní půjčky a další.
3. **Výhoda není daňově uznatelným nákladem pro zaměstnavatele, ani není osvobozena od daně z příjmu fyzických osob** – Například karty na benzín, různé slevy a akce na zboží a další.

Nejlepší metodou, jak sestavit nabídku zaměstnaneckých výhod a benefitů tak, aby byla efektivní a oceněná, je zeptat se přímo zaměstnanců na jejich přání. Podle velikosti firmy to lze realizovat osobně a individuálně nebo i anonymně pomocí průzkumů například v podobě dotazníkového šetření. Takové zkoumání by se mělo provádět alespoň jednou ročně. Někdy nás odpovědi zaměstnanců mohou překvapit. Benefit je benefitem jen tehdy, pokud ho tak zaměstnanci skutečně vnímají. Proto je potřeba nejen benefity nabízet, ale také je vhodně prezentovat a komunikovat. Jedině tak budou mít kýžený motivační a výkonnostní efekt (Benešová, 2014, s. 8).

## 4 Vlastní práce

Praktická část diplomové práce se zaměřuje na vybranou společnost HAHN Automation a následné uvedení získaných poznatků z teoretické části do praxe. Tato společnost byla vybrána díky atraktivnosti předmětu podnikání, a také kvůli tomu, že českou pobočku má na starost jednatelka, což je u tohoto odvětví velmi nezvyklé.

### 4.1 Společnost HAHN Automation

HAHN Automation je vývojářem inovativních řešení pro automatizované postupy svých zákazníků, a také výrobcem specifických strojů. Společnost HAHN Automation se rozvinula ve významnou strojírenskou firmu se světovou působností díky více než 25 letům zkušeností. Zaměřuje se na automobilový průmysl i lékařské přístroje. Specializuje se především na automatizaci montážních a zkušebních procesů plastových, gumových a kovových dílů.

#### Hodnoty

Mezi hlavní hodnoty společnosti patří: spolehlivost, zodpovědnost a orientace na budoucnost.

#### Poslání

Technologie společnosti zvyšují konkurenceschopnost jejích zákazníků.

#### Vize

*“Na začátku je vize, kterou spolu s Vámi úspěšně naplníme díky našemu nadšení a know-how (O společnosti HAHN Automation)”.*

Obrázek 5 Logo společnosti HAHN Automation



Zdroj: HAHN Automation, 2020

#### 4.1.1 Historie

Thomas Hähn spolu se Stefanem Dillenburgerem dne 1. června 1992 založili společnost Hähn und Dillenburg GdB, která sloužila jako konstrukční kancelář. O tři měsíce později je ve spolupráci s Marco Unverzagtem ve městě Benzweiler stará kůlna na traktory upravena na výrobní dílnu.

V roce 1993 byla postavena provozní budova v Mörschbachu, ve které se daly vyrábět malé stroje. Společnost reagovala na potřebu manipulačního stroje pro těžké zakládací zařízení, a tak v roce 1994 vyvinula první stroj "Liftmaster". V roce 1995 byl představen "natáčecí Liftmaster", který umožnil zakládání do velkých vstřikovacích lisů. Ve stejném roce se k týmu připojuje Frank Konrad. Díky dodávkám do Irska, Polska, Itálie a Francie oslavila společnost v roce 1997 evropský úspěch. Dále se podařilo postavit další halu a jako reakce na trvalý hospodářský růst bylo navíc zřízeno oddělení elektro.

Společnost začala být známá na světové úrovni díky dodávce prvního stroje do USA v roce 1998. V tomto roce zde pracovalo 35 zaměstnanců. Aby snížila vytížení provozovny v Mörschbachu, zakoupila společnost v roce 1999 průmyslový pozemek v německém městě Rheinböllen. V roce 2000 vznikla dceřiná společnost HAHN Automation Inc. v USA, konkrétně ve Fort Worth v Texasu. Tento mezník je považován za základ pro zdárný vstup na trh USA. V tom čase také nastartovala nová řada Liftmaster 4-2000.

Po deseti letech od založení společnosti se podařilo překročit obrát 10 milionů euro. K týmu se připojil zkušený inženýr Harald Weber a společnost měla celkem 65 pracovníků. V roce 2003 se Marco Unverzagt a Frank Konrad stali spolumajiteli společnosti. Know-how firmy z oblasti automatizace se podařilo použít i v odlišných oborech. V roce 2007 se zrealizovaly první obchody v Číně s taktickými zákazníky, vznikl servisní tým v Suzhou, který sloužil novým čínským zákazníkům jako podpora. O rok později byla založena pobočka v tureckém Istanbulu HAHN OTOMASYON Ltd.Sti.

V České republice byla v roce 2012 založena pobočka, která přinesla lepší servis pro český trh. V Chorvatsku vznikla HAHN Automation Research & Development GmbH a HAHN Automation d.o.o. v roce 2014. Ve stejném roce vzniklo partnerství s investiční společností RAG-Beteiligungsgesellschaft, které bylo považováno za silné a udržitelné. V roce 2015 společnost expandovala do Mexika, kde založila novou provozovnu v Queretaru.

Společnost HAHN Automation slaví 25. výročí založení a při té příležitosti přinesla nový, moderní design. Dále pak společnost investovala do nového logistického centra, aby posílila infrastrukturu v německé pobočce Rheinböllen (Historie).

#### 4.1.2 HAHN Group

Společnost HAHN Automation je součástí HAHN Group. Spojuje několik podniků, které se specializují v oblasti průmyslové automatizace a robotiky. Hlavními zákazníky skupiny jsou renomovaní výrobci automobilů a jejich dodavatelé. HAHN Group se navíc uplatňuje i v lékařské technice a ve spotřebním průmyslu (Skupina HAHN Group – silné spojení).

Skupina vznikla v roce 2017 a slouží jako platforma pro další rozvoj sjednocených podniků. V současné době se HAHN Group skládá ze 14 dceřiných společností (About the HAHN Group).

#### 4.1.3 Pobočky společnosti

V současné době zde pracuje přibližně 800 zaměstnanců v 10 zemích po celém světě. Na níže uvedeném obrázku č. 6 je znázorněna mapa poboček. HAHN Automation se nachází v Číně, USA, Mexiku, Německu, České republice, Švýcarsku, Rakousku, Chorvatsku a Turecku. V Německu se nacházejí dvě pobočky společnosti (Pobočky).

Obrázek 6 Mapa poboček společnosti



Zdroj: Hahnautomation.com, online, cit. 2020-10-02

#### **4.1.4 Vybraná pobočka HAHN Automation, s.r.o.**

Pro tuto diplomovou práci byla vybrána pobočka v České republice, která sídlí ve Středočeském kraji. Pobočka byla založena 4. dubna 2012 a jedná se o společnost s ručením omezeným. Od samého začátku je ve vedoucí pozici paní jednatelka, což je velmi důležité zmínit, jelikož je to u této oblasti podnikání neobvyklé. Jednatelka zastupuje společnost samostatně (Veřejný rejstřík a Sbírka listin). Důležité je také zmínit, že v roce 2014 pobočka začíná s vlastní výrobou a ze servisního centra se stala dodavatelem úplných projektů automatizace (Historie).

#### **Předmět podnikání**

- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- obráběčství (Veřejný rejstřík a Sbírka listin).

#### **Organizační struktura pobočky**

V roce 2021 pobočka společnosti zaměstnávala celkem 40 zaměstnanců. V příloze A je znázorněna kompletní organizační struktura pobočky, která byla po předchozí domluvě upravena. Jak již bylo zmíněno výše, nejvyšším orgánem je jednatelka. U jednotlivých oddělení je v závorkách vždy uveden počet zaměstnanců, kteří zde vykonávají danou práci.

## **4.2 Finanční ukazatele vybrané pobočky**

V následující kapitole bude provedena finanční analýza, ve které budou použity vybrané poměrové finanční ukazatele. Jedná se o ukazatele rentability a zadluženosti. Byly použity pouze tyto dva z toho důvodu, že zbylé čtyři by bylo obtížné spočítat kvůli nedostatečnému množství vstupních dat. Tyto ukazatele budou sledovány a analyzovány v určitém časovém horizontu. Jedná se konkrétně o roky 2014-2019. Pro výpočet těchto ukazatelů byly použity údaje z výkazů zisku a ztrát, rozvah z let 2014-2019 dané pobočky společnosti. V tabulce č. 2 jsou znázorněny vybrané ukazatele pro výpočet poměrových finančních ukazatelů.

Tabulka 2 Potřebné hodnoty pro finanční analýzu (v celých tis. Kč)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Výnosy	64 095	69 896	70 315	70 646	101 557	134 405
Náklady	61 899	58 264	57 815	57 587	88 345	134 654
Aktiva celkem (netto)	35 887	23 596	49 774	68 438	76 847	62 262
Vlastní kapitál	4 147	11 820	16 222	20 448	23 178	14 763
Cizí zdroje	31 740	11 776	33 552	47 979	53 655	47 351
Výsledek hospodaření po zdanění (EAT)	1 698	9 373	10 032	10 475	10 566	- 488
Výsledek hospodaření před zdaněním (EBT)	2 196	11 632	12 500	13 059	13 212	- 249

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních uzávěrek za roky 2014-2019

#### 4.2.1 Ukazatele rentability

Obecně ukazatele rentability vyjadřují výnosnost vložených prostředků do podnikání, hodnotí tedy celkovou efektivitu pobočky společnosti. V roce 2019 byla daná společnost ve ztrátě, což lze vidět na všech ukazatelích. Ke zjišťování výnosnosti pobočky společnosti se nejčastěji využívají tyto ukazatele: ROA, ROS, ROE, ROC a čisté ziskové rozpětí, které jsou dále podrobněji vysvětleny (70+ poměrových ukazatelů používaných ve FinAnalysis). Následující výpočty ukazatelů rentability vycházejí z tabulky č. 2.

Rentabilita aktiv znázorňuje, jak efektivně společnost vytváří zisk bez ohledu na to, zda se jedná o zdroje vlastní či cizí. Z níže uvedené tabulky vyplývá, že rentabilita celkových aktiv byla nejvyšší v roce 2015, kdy na jednotku aktiv připadalo 39,723 % zisku. Jeho hodnoty by měly růst, bohužel v průběhu následujících let dochází k poklesu. Dosažená hodnota by měla být vyšší než 8 %, což se pobočce společnosti povedlo v letech 2015-2018.

Rentabilita tržeb poskytuje informaci o tom, jak velké výnosy se musí v pobočce vytvořit, aby dosáhla 1 Kč zisku. Tabulka č. 3 ukazuje, že od roku 2014 do roku 2015 dochází k růstu. Pokud se vynechá rok 2019, kdy byla společnost ve ztrátě, tak procentuální podíl zisku neklesl v žádném ze sledovaných let pod hranici 2 %. Nejnižší hodnota zisku v poměru k tržbám byla v roce 2014, konkrétně 2,663 a nejvyšší procentuální podíl zisku na korunu tržeb dosáhla pobočka v roce 2017, kdy se jednalo o 15,121 %. Nejnižší hodnota by neměla být nižší než 10 %.



Rentabilita vlastního kapitálu ukazuje, jak efektivně pobočka společnosti zhodnocuje prostředky, které do podnikání sami vložili. Dále tento ukazatel hodnotí, zda investice přináší dostatečný výnos, který by měl být dlouhodobě vyšší než u cenných papírů garantovaných státem. Minimální dosažená hodnota by měla být alespoň 10 %, což se každý rok povedlo kromě roku 2019. Nejvýznamnějšího podílu zisku na vlastním kapitálu bylo dosaženo v letech 2015 (79,298 %) a 2016 (61,842 %).

Rentabilita nákladů vyjadřuje, kolik Kč nákladů musí pobočka vynaložit, aby dosáhla 1 Kč zisku. Ukazuje, jaká část z 1 Kč ukryté v nákladech se pobočce vrátí v podobě zisku. V letech 2014-2017 dochází k rostoucímu trendu. Nejvyšší hodnoty pobočka dosahuje v roce 2017 (18,190 %).

Čisté ziskové rozpětí je obdobný ukazatel jako ukazatel rentability tržeb, místo tržeb porovnává celkové výnosy firmy. Měří tedy podíl čistého zisku, který připadá na 1 Kč výnosů. Tabulka č. 3 ukazuje, že od roku 2014 do roku 2017 dochází k růstu. Nejnižší hodnota zisku v poměru k celkovým výnosům byla v roce 2014, konkrétně 2,649 a nejvyšší procentuální podíl zisku na korunu výnosů dosáhla pobočka v roce 2017, kdy se jednalo o 14,827 %.

Tabulka 3 Ukazatele rentability v letech 2014-2019 (v %)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Rentabilita aktiv (ROA)	4,732	39,723	20,155	15,306	13,749	-0,784
Rentabilita tržeb (ROS)	2,663	12,703	14,280	15,121	10,587	-0,374
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	40,945	79,298	61,842	51,228	45,586	-3,306
Rentabilita nákladů (ROC)	2,743	16,087	17,352	18,190	11,960	-0,362
Čisté ziskové rozpětí	2,649	13,410	14,267	14,827	10,404	-0,363

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních uzávěrek za roky 2014-2019

#### 4.2.2 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti podávají informace, které se týkají úvěrového zatížení podniku. Vyjadřují zejména vztah mezi vlastními a cizími zdroji podniku, tedy míru, do jaké je financován cizími zdroji. Zadluženost nemusí znamenat negativní charakteristiku podniku. Je třeba brát v potaz, že s rostoucí zadlužeností roste riziko, které pro podnik znamená to, že bude mít problémy se splácením úroků a může se následně dostat do nepříznivé finanční situace. Vyšší zadluženost je ovšem možná, pokud jsou vyšší i hodnoty firemní rentability.

Pro zjištění zadluženosti pobočky společnosti se využijí následující ukazatele: celková zadluženost, koeficient samofinancování, finanční páka, míra zadluženosti vlastního kapitálu, úrokové krytí a míra finanční samostatnosti (70+ poměrových ukazatelů používaných ve FinAnalysis). Následující výpočty ukazatelů opět vycházejí z tabulky č. 2.

Celková zadluženost bývá také označována jako ukazatel věřitelského rizika. Čím je tato hodnota vyšší, tím vyšší je zadluženost celkového majetku pobočky, a tím je vyšší riziko věřitelů, že jejich dluh nebude splacen. V tabulce č. 4 lze vidět, že nejvyšší hodnota byla v roce 2014 a pak v roce 2019. Doporučená hodnota ukazatele se pohybuje v rozmezí 30-60 %. Pobočka v roce 2015 měla 49,91 %, a tak se pohybovala v doporučeném rozmezí.

Koeficient samofinancování znázorňuje finanční nezávislost pobočky společnosti. Pokud je tato hodnota vyšší než 30 %, pak se jedná o úspěšný podnik, jelikož je schopen pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů. Doporučuje se stanovit interval doporučených hodnot. V roce 2014 byla hodnota hodně pod doporučovanou hodnotu, což znamená, že pobočka společnosti čerpala hlavně z cizích zdrojů. Nejvyšší hodnota byla o rok později, kdy pobočka rozdělila kapitál stejně, tedy z 50 % kryla majetek vlastním kapitálem i cizími zdroji.

Finanční páka vyjadřuje, kolikrát převyšuje celkový kapitál velikost vlastního kapitálu. Ve všech sledovaných letech 2014-2019 jsou hodnoty větší než 1, znamená to, že finanční páka působí. Dále bylo pro pobočku zadlužení prospěšné, kromě roku 2019, jelikož pobočka společnosti vykazovala zisk.

Míra zadluženosti je velice významný ukazatel pro banku z hlediska poskytnutí úvěru. Optimální stav je nižší hodnota cizích zdrojů než vlastního kapitálu. To se povedlo pouze v roce 2015, kdy vlastní kapitál byl o něco vyšší než cizí zdroje. Ve sledovaných letech dochází od roku 2015 ke zvyšování podílů cizích zdrojů použitelných na krytí potřeb pobočky společnosti.

Úrokové krytí říká, kolikrát jsou úroky z poskytnutých úvěrů kryty výsledkem hospodaření pobočky za dané období. V letech 2014-2018 byly úroky dostatečně pokryty výsledkem hospodaření pobočky. V roce 2019 bohužel byla pobočka ve ztrátě, takže výdělek padl hlavně na splácení úroků.

Poslední ukazatel, tedy míra finanční samostatnosti, znázorňuje, kolikrát pokryje vlastní kapitál celkové závazky. Hodnoty by měly být vyšší než 1, což se povedlo pouze v roce 2015. To znamenalo, že pobočka byla v tomto roce překapitalizována, využívala dlouhodobé zdroje k financování krátkodobých aktivit.

Tabulka 4 Ukazatele zadluženosti v letech 2014-2019

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost	88,44 %	49,91 %	67,41 %	70,11 %	69,82 %	76,05 %
Koeficient samofinancování	11,56 %	50,09 %	32,59 %	29,88 %	30,16 %	23,71 %
Finanční páka (FP)	8,6537	1,9963	3,0683	3,3469	3,3155	4,2174
Míra zadluženosti vlastního kapitálu	765,37 %	99,63 %	206,83 %	234,64 %	231,49 %	320,74 %
Úrokové krytí	71,8387	56,1280	85,4595	42,5892	50,8566	0,2567
Míra finanční samostatnosti	0,1307	1,0037	0,4835	0,4262	0,4320	0,3118

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních uzávěrek za roky 2014-2019

### 4.3 Stávající zaměstnanecké výhody vybrané pobočky

Pobočka společnosti si je plně vědoma toho, že zaměstnanci jsou důležitým výrobním faktorem, a z toho důvodu poskytuje celou řadu zaměstnaneckých výhod, jak finančních, tak nefinančních. Podnik dbá jak na kvalitu svých výrobků a skvělou pověst firmy, tak i na pracovní prostředí, příznivé pracovní podmínky a kulturu.

Všechny výhody, které pobočka nabízí, jsou poskytovány tak, aby napomohly stávající zaměstnance motivovat k vyšším výkonům a dalšímu rozvoji, získávat nové talentované zaměstnance, a také stabilizovat tým. Dále klade důraz na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Využívanými zaměstnaneckými benefity jsou:

1. Multisport karta
2. Příspěvek na stravování
3. Občerstvení
4. Příspěvek na penzijní připojištění
5. Pracovní prostředí
6. Pracovní oděv
7. Prémie při životních událostech
8. Firemní akce
9. „Home office“
10. Pružná pracovní doba
11. Dovolena
12. Firemní automobil, mobil a notebook
13. Vzdělávání zaměstnanců

Tyto zaměstnanecké výhody jsou poskytovány zaměstnancům vybrané pobočky společnosti, kteří jsou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr v závislosti na funkčním zařazení zaměstnance. Dále musí zaměstnancům uběhnout zkušební doba, aby mohli výhody čerpat. Poskytování výhod zaniká dnem ukončení pracovního poměru. Výše zmíněné zaměstnanecké benefity jsou detailně popsány níže.

### **Multisport karta**

Multisport karta nabízí akce a slevy na produkty a služby z oblasti relaxace, sportu, krásy a zdraví. Zaměstnanci mají každý den vstup na jednu libovolnou aktivitu do vybraných zařízení, která jsou v seznamu poskytovatele karty. Příkladem zařízení jsou fitness centra, squash arény. Tato karta je plně hrazena zaměstnavatelem a je nepřenositelná.

### **Příspěvek na stravování**

Jedná se o příspěvek, který zaměstnavatel nemá povinnost poskytovat svým zaměstnancům, je brán jako zaměstnanecký benefit. Výše příspěvku na stravování je stanovena na 55 %, tuto částku hradí zaměstnavatel.

### **Občerstvení**

Pobočka společnosti nabízí svým zaměstnancům kávovar, kde si mohou připravit teplý kávový nápoj. Dále je v kuchyňce k dispozici různorodá zásoba čajů. Občas tam mohou nalézt i ovoce z tuzemska či zahraničí.

### **Příspěvek na penzijní připojištění**

Zaměstnanci mají možnost využít příspěvek na penzijní připojištění, ale musí splnit několik podmínek.

### **Pracovní prostředí**

Pobočka společnosti se vzhledem k svému umístění může chlubit dostatečně velkým pracovištěm. Zaměstnanci pracující na lince mají k dispozici velkou, prostornou halu, která je stále moderní. K výkonu práce zaměstnanci používají nové a velice kvalitní vybavení.

### **Pracovní oděv**

Pracovní oděv je zaměstnancům poskytován ze strany společnosti zdarma. Tento pracovní oděv je povinný a zaměstnanec o něj musí řádně dbát. Pracovní oděv se skládá z pracovních bot, trička, mikiny a montérek. Dále na důležité schůzky používají košile

s logem společnosti. Zaměstnanec má nárok na výběr jiného pracovního oděvu, ale společnost uhradí jen částku, která je stejná jako za základní oblečení. Společnost dbá na kvalitní pracovní oděv, jelikož je to technologická firma.

### **Prémie při životních a pracovních událostech**

Společnost svým zaměstnancům nabízí prémie při narození dítěte a svatbě. Dále poskytuje odměnu za dlouhodobě vykonávanou práci ve společnosti, tedy pracovní jubileum. Zaměstnanec má nárok odměnu obdržet, pokud jeho nepřetržitý pracovní právní vztah se společností byl 5 a 10 let. Zaměstnavatel tímto dává najevo zájem o své pracovníky, v zahraničí je to velmi využívaný benefit, jak ocenit výjimečné momenty v životě.

### **Firemní akce**

Zaměstnanci mají možnost se účastnit akcí, které jsou organizované společností. Tyto akce jsou pořádány každoročně a jedná se hlavně o sezónní akce. Příkladem jsou vánoční večírek, výročí firmy, teambuilding. Pravidelně chodí zaměstnanci hrát fotbal. Vytvořili si tým.

### **„Home Office“**

Společnost poskytuje zaměstnancům možnost pracovat z domova, aby mohli lépe vyvážit pracovní a osobní život. Tato výhoda není určena pro všechny zaměstnance, ale pouze pro ty, kteří ji na svých pozicích mohou reálně využít. Zaměstnanec musí o „Home Office“ požádat svého vedoucího a musí splnit předem určené podmínky.

### **Pružná pracovní doba**

Ve společnosti je stanovena pružná pracovní doba. Zaměstnanec je povinen odpracovat 40 hodin týdně, v rámci této pracovní doby si může zaměstnanec určit začátek a konec pracovní doby. Samozřejmě musí při tom brát v potaz základní pracovní dobu, která je pobočkou určena.

### **Dovolená**

Další zaměstnaneckým benefitem je prodloužení dovolené o 1 týden nad míru stanovenou Zákoníkem práce. Zaměstnanec má tedy nárok na 5 týdnů dovolené po prvním odpracovaném roce, což je 25 pracovních dnů za kalendářní rok.

## **Firemní automobil, mobil a notebook**

Tento druh benefitu náleží všem zaměstnancům, kteří tato zařízení bezprostředně využívají k výkonu práce. Příkladem může být poskytnutí notebooku zaměstnanci na „Home Office“. Dále mají někteří zaměstnanci k dispozici mobilní telefon, který je vybavený zvýhodněným tarifem. Další zaměstnanci pak mají k dispozici služební automobil, který mohou využít i k soukromým účelům.

Všichni zaměstnanci mají nárok na využívání zvýhodněných mobilních tarifů, a to bez ohledu na délku trvání pracovního úvazku. Tyto tarify zprostředkované společností jsou pro zaměstnance velice atraktivní, navíc je mohou využít i členové rodiny.

## **Vzdělávání zaměstnanců**

Společnost v rámci zaměstnaneckých výhod nabízí možnost absolvovat nepovinná školení, vzdělávací kurzy. Vzdělávání probíhá různou formou, např. interní či externí kurzy, skupinové či individuální kurzy, kombinovaně, online nebo prezenčně. Zaměstnanci se nejčastěji účastní školení, která se týkají systémů a nástrojů, se kterými později budou pracovat. Některá školení jsou povinná, týkající se programování apod. Další příkladem jsou jazykové kurzy, které jsou zajišťovány dodavatelskými firmami. Jazykové kurzy jsou v dnešní době velice potřebné, jelikož pomáhají zaměstnancům k prohlubování jejich kvalifikace.

Na závěr této kapitoly je třeba zmínit, že pobočka společnosti dále považuje za zaměstnaneckou výhodu i to, že aktivně spolupracuje s ostatními pobočkami nacházejícími se po celém světě, kdy si mezi sebou sdílejí svoje know-how. Pokud mají zaměstnanci podnět, který přispěje k motivaci zaměstnanců, nebrání se ho vyslechnout a diskutovat o něm.

## **4.4 Dotazníkové šetření**

Realizace dotazníkového šetření se skládala z pěti fází: přípravy, pilotního průzkumu, sběru informací, zpracování informací a vyhodnocení.

Přípravná fáze trvala přibližně 2 týdny a jejím cílem bylo sestavení kvalitního a srozumitelného dotazníku. Dotazník byl vytvořen prostřednictvím Formuláře Google.

V další fázi byla spuštěna pilotáž, ve které mělo dojít k odstranění problematicky formulovaných otázek, aby se zamezilo vzniku chyb, které se objevily při sestavování otázek. Tento průzkum byl proveden společně s pracovníci personálního oddělení, se kterou

spolupráce probíhala od začátku. Po úpravě byl dotazník předán jednatelce, aby se mohla vyjádřit ke zpracování. Na základě zpětné vazby od jednatelky došlo k úpravě některých otázek, ke změně pořadí či k jejich odstranění. Následně bylo pořízeno 40 papírových výtisků dotazníku, které měly zaměstnancům zajistit pohodný a rychlý způsob vyplnění.

Ve fázi sběru informací docházelo k přímému sběru dat, dotazníkové šetření proběhlo v období 18. 8. – 10.9.2021, přičemž průměrná doba vyplnění dotazníku trvala přibližně 10 minut. Vyplněné dotazníky měli zaměstnanci odevzdat do předem připravené schránky, která se nacházela v kuchyňce. Šetření bylo určeno pro zaměstnance pobočky společnosti. Dotazníkové šetření se zúčastnilo pouze 22 pracovníků z 40 oslovených. Úspěšnost návratnosti vyplněných dotazníků tedy činí cca 55 %.

Následovala čtvrtá fáze, ve které se musely vyplněné dotazníky přepsat zpět do Formuláře Google, který následně automaticky vyhodnotil jednotlivé otázky. Pro upřesnění získaných dat byl dále použit produkt Microsoft Office.

Konečná fáze, tedy vyhodnocení získaných dat, trvala 7 dní. V této fázi proběhla celková analýza získaných informací, na jejichž základě byly vyhodnoceny odpovědi na jednotlivé otázky pomocí grafů, tabulek a slovních komentářů.

#### **4.4.1 Obsah dotazníku**

Na základě poznatků z teoretické části práce a rešerše literatury je dotazník rozdělen na 5 okruhů. Dotazník obsahoval otázky otevřené, polouzavřené i uzavřené, celkem tedy 38 otázek. Polouzavřených a uzavřených otázek bylo celkem 29, byla zde využita kombinace trichotomických, výběrových, výčtových a škálových otázek. Dále se v dotazníku vyskytlo 6 otázek filtračních, které následovaly po uzavřených, jež byly nepovinné. Dále byl dotazník tvořen 3 otevřenými otázkami, kde mohli respondenti vyjádřit svůj názor.

#### **Okruhy dotazníkového šetření**

1. Pracovní spokojenost, náročnost (otázky č. 1-10)
2. Pracovní podmínky, prostředí a vztahy na pracovišti (otázky č. 11-16),
3. Vzdělávání a profesní růst (otázky č. 17-23),
4. Hodnocení výkonu, odměny a benefity (otázky č. 24-34),
5. Základní informace o dotazovaném (otázky č. 35-38).

Na úvodní stránce dotazníku je informativní text, kde je uvedeno představení a účel šetření. V první části dotazníku jsou respondenti dotazováni, jak vnímají společnost jako

takovou, na délku svého působení ve firmě a na náročnost jejich práce. Dále se tento okruh zabýval tím, jak pracovníci hodnotí svou práci, zda ji považují za zajímavou, zda bývají někdy přepracováni či demotivováni. Druhá část je zaměřena na pracovní vztahy, tedy vztahy mezi spolupracovníky a s nadřízeným. Dále jaké mají zaměstnanci pracovní podmínky a prostředí. V této části dotazníku byly pokládány otázky, které zjišťovaly, jak hodnotí fyzikální podmínky na pracovišti a zda mají pro výkon své práce k dispozici potřebné vybavení. V další části jsou otázky zaměřeny na profesní růst, vzdělávání a kurzy. Čtvrtá část je věnována hodnocení výkonu a způsobu odměňování. V posledním okruhu jsou položeny identifikační otázky, které se týkají pohlaví, věku, pracovního úvazku a dosaženého vzdělání. V závěru informativního textu je také uvedeno poděkování za ochotu a čas, který respondenti věnovali vyplnění dotazníku. Kompletní vzor dotazníku je k dispozici v příloze B.

#### **4.4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Tato podkapitola popisuje vyhodnocení jednotlivých otázek získaných z dotazníkového šetření, jež byly předloženy respondentům. Ačkoliv byly identifikační otázky až v závěru dotazníku, byly zpracovány jako první, aby se zjistily základní informace o respondentech. Poté byly otázky zpracovány dle jednotlivých tematických okruhů ve vhodném pořadí pro vyhodnocení tak, aby obsahově na sebe co nejvhodněji navazovaly. Pořadí tematických okruhů není celkově shodné s formulářem dotazníku. Pořadí otázek v dotazníku bylo sestaveno pro komfortnost a efektivnost při vyplňování z pohledu respondenta. Pořadí v rámci vyhodnocení získaných dat je seřazeno tak, aby bylo co nejlogičtější a nejsrozumitelnější pro tento výzkum a poskytlo vhodné informační podklady pro tvorbu zlepšovacích návrhů a doporučení. Třídění otázek do tematických okruhů je však zachováno. Všechny odpovědi na otázky byly podrobně zhodnoceny prostřednictvím grafického zobrazení, tabulek a slovního ohodnocení.

#### **Pořadí okruhů otázek dotazníkové šetření v rámci vyhodnocení výsledků**

1. Základní informace o dotazovaném (otázky č. 35-38).
2. Vzdělávání a profesní růst (otázky č. 17-23).
3. Pracovní podmínky, prostředí a vztahy na pracovišti (otázky č. 11-16).
4. Pracovní spokojenost, náročnost (otázky č. 1-10).
5. Hodnocení výkonu, odměny a benefity (otázky č. 24-34).



#### 4.4.2.1 Základní informace o dotazovaném

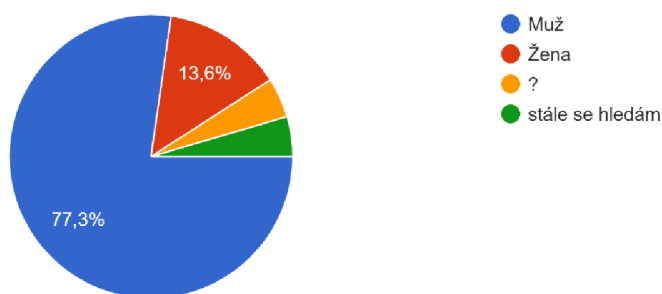
V úvodu vyhodnocení jednotlivých otázek zde budou představeny informace získané ze základních identifikačních otázek. Tyto otázky byly orientované na závěr dotazníkového formuláře, z důvodu jejich nenáročnosti. Respondent může již ztrácet pozornost po vyplnění předešlých otázek, ale tyto otázky jsou snadné a nevyžadují mnoho koncentrace. Jednalo se o otázky č. 35–38.

#### Pohlaví respondentů (otázka č. 35)

Dle níže uvedeného grafu č. 1 je zřejmé, že ve společnosti pracují převážně muži. Tuto otázku bohužel nezodpověděli všichni. Tato otázka byla vyplněna u 20 odevzdaných dotazníků, chybí tedy 2 respondenti. Buď již byla nad síly respondentů nebo zde můžeme pozorovat neochotu se genderově vymezovat, což se v současné společnosti stále častěji stává. Z celkového počtu vyplněných dotazníků se průzkumu zúčastnilo 17 mužů (77,3 %) a 3 ženy (13,6 %).

Graf 1 Jaké je vaše pohlaví?

Jaké je vaše pohlaví?  
22 odpovědí



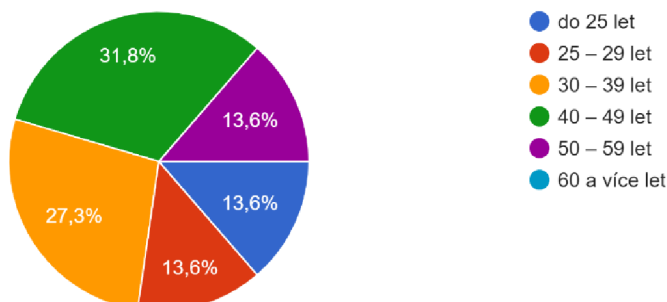
Zdroj: vlastní zpracování dle Formuláře Google

#### Věk respondentů (otázka č. 36)

Získané výsledky, viz graf č. 2, poukazují na skutečnost, že nejvíce zaměstnanců dosahuje středního věku 40–49 let. V přepočtu se jedná o 7 respondentů (31,8 %). Druhou nejčetněji zastoupenou věkovou kategorií je věkové rozpětí 30–39 let. Do této kategorie spadá 6 zúčastněných respondentů (27,3 %). Další tři věkové kategorie, do 25 let, 25–29 let a 50–59 let, má stejné procentuální zastoupení. Je to tedy 13,6 % a jedná se vždy o 3 respondenty spadající do dané kategorie.

## Graf 2 Věkové kategorie

Do jaké věkové kategorie patříte?  
22 odpovědí



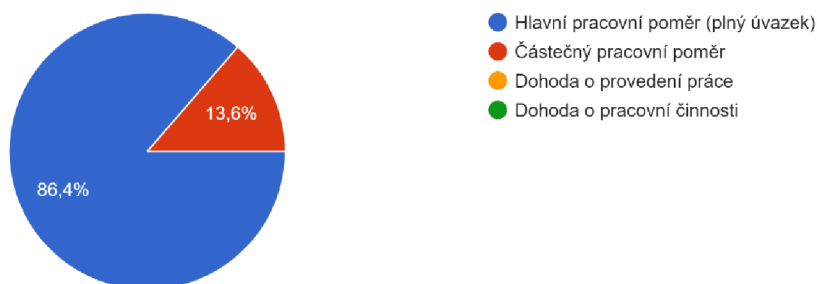
Zdroj: vlastní zpracování dle Formuláře Google

## Druh pracovního úvazku respondentů (otázka č. 37)

Graf č. 3 znázorňuje strukturu zaměstnanců dle typu pracovního úvazku. Z této otázky vyplynulo, že celkem 19 dotazovaných pracuje na plný úvazek (tj. 86,4 %) a 3 zaměstnanci pracují na částečný úvazek (13,6 %). Na těchto výsledcích je patrné, že se postupně trend různých druhů úvazku pomalu implementuje i do českého pracovního prostředí.

## Graf 3 Druh pracovního úvazku

Jaký druh pracovního úvazku u zaměstnavatele máte?  
22 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování dle Formuláře Google

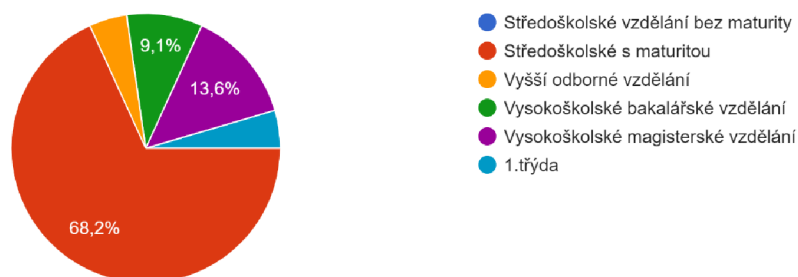
## Nejvyšší dosažené vzdělání (otázka č. 38)

Z grafu č. 4 lze vidět, že dotazníkového šetření se zúčastnilo nejvíce respondentů, jejichž nejvyšší dosažené vzdělání je středoškolské s maturitou. Tuto možnost zvolilo 15 dotazovaných, tedy 68,2 %. Vysokoškolského magisterského vzdělání dosáhli 3 respondenti (13,6 %). Další dva respondenti (9,1 %) dosáhli vysokoškolského bakalářského vzdělání. Jeden zaměstnanec (4,5 %) uvedl, že dosáhl vyššího odborného vzdělání. Dále jeden

respondent (4,5 %) zvolil možnost „jiná odpověď“, kde vyplnil, že dostudoval pouze 1. třídu základní školy, přesněji uvedl „1.třída“. Bohužel se vždy najde někdo, kdo dotazník nebere vážně.

#### Graf 4 Nejvyšší dosažené vzdělání

Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?  
22 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování dle Formuláře Google

#### 4.4.2.2 Vzdělávání a profesní růst

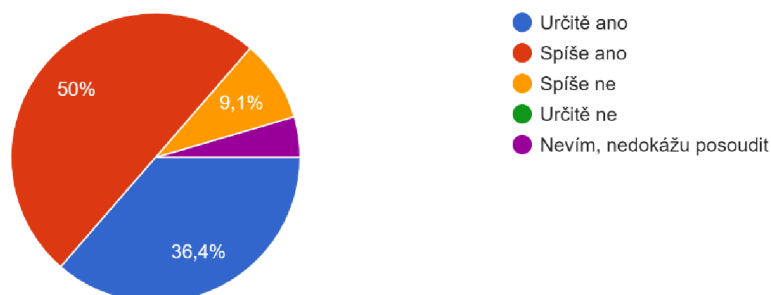
Dalším vyhodnocovaným okruhem otázek jsou otázky orientované na vzdělávání, profesní a karierní růst. V rámci zpracování získaných dat plynule navazují na předchozí otázku nejvyššího dosaženého vzdělání. Jednalo se o otázky č. 17-23 a v dotazníkovém formuláři byly umístěné ve střední části.

#### Naplnění z obsahu práce (otázka č. 17 a č. 18)

Tato otázka se věnovala pocitu naplnění z obsahu práce na současné pracovní pozici. Jedná se o pocitovou rovinu a oblast seberealizace. Výsledky jsou kladné. Naplnění pociťuje 36,4 % (8) a spíše naplnění zažívá 50 % (11). Dohromady je naplněno svou prací 86,4 % z oslovených respondentů. Spíše nenaplnění jsou 2 zaměstnanci a jeden z oslovených se nechtěl k dané věci vyjadřovat. Otázkou je, zda se jen nezdráhal zvolit variantu nenaplnění. Zmíněná data jsou graficky znázorněna na grafu č. 5.

## Graf 5 Naplněnost z pracovní činnosti

Naplnuje Vás obsah práce na Vaší současné pracovní pozici?  
22 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování dle Formuláře Google

Tato otázka měla doplňující podotázku, která byla určena těm, kdo v předchozí otázce odpověděli „určitě ano“, „spíše ano“, a ptala se na konkrétní činnosti, které pracovníky naplňují při výkonu zaměstnání. Sice ji nevyplnili všichni pozitivně hlasující, ale důležité je, že je k dispozici nějaký detailnější náhled. V tabulce č. 5 lze vidět celkový přehled odpovědí. Mezi odpověďmi se objevila i spíše ironická až jízlivá odpověď: „Ty, ke kterým mě zaměstnavatel nepustil a dělat je nesmím“.

Tabulka 5 Důvody pro osobní naplnění z práce u respondentů

1.	Vykonávám práci, která mě baví a rozumím ji - vyznám se v ní
2.	Spokojený zákazník, dobře odvedená práce, dobrý zisk na zakázce
3.	Všechny
4.	Splnění svěřených úkolů
5.	Návrh řešení projektů, jednání se zákazníky
6.	Ty, při kterých komunikuji s ostatními kolegy
7.	Vymyšlení řešení
8.	Ty, ke kterým mě zaměstnavatel nepustil a dělat je nesmím
9.	Učení se nových technologií
10.	Zkušenosti, různorodá práce
11.	Každý projekt je nová výzva, každý projekt je jiný
12.	Neustále vzdělávání, zkoumání, zlepšování
13.	Pestrost
14.	Práce s dodavateli

Zdroj: vlastní zpracování dle Formuláře Google

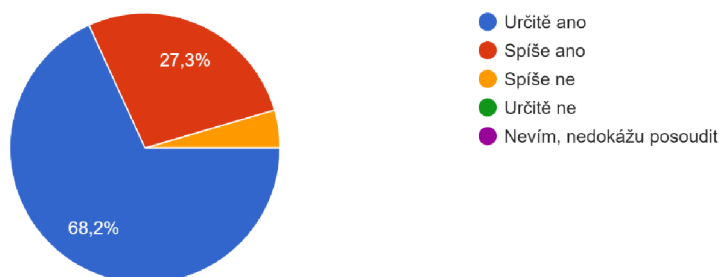
### Možnost uplatnění dovedností, schopností a znalostí (otázka č. 19)

Pro pocit seberealizace a spokojenosti v zaměstnání je u většiny lidí velmi důležitá možnost uplatnit své schopnosti, dovednosti, zkušenosti a znalosti. Využít svůj potenciál

a dále jej rozvíjet. Ve sledované společnosti má určitě tuto možnost 68,2 % (15) respondentů a spíše ano 27,3 % (6). „Spíše ne“ odpověděl jen jeden člověk a ostatní varianty odpovědi ne zvolil nikdo. V tomto případě se lze shodnout, že prakticky všichni zaměstnanci jsou v této oblasti plně spokojeni. Jak ukazuje graf č. 6, je to 95,5%

**Graf 6** Možnost uplatnění dovedností, schopností a znalostí

Máte možnost na své pozici využít a uplatnit své odborné dovednosti, znalosti a schopnosti?  
22 odpovědí



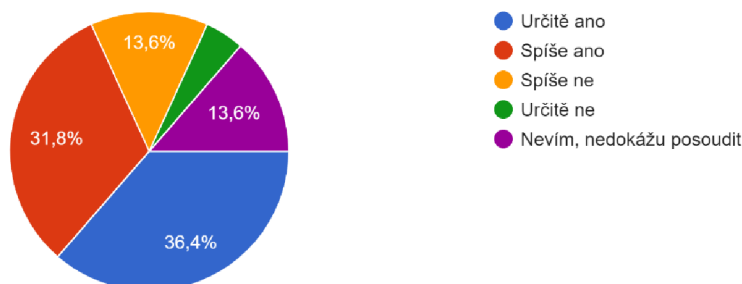
Zdroj: vlastní zpracování dle Formuláře Google

### **Podpora vzdělávání a rozvoje (otázka č. 20 a č. 21)**

Pro to, aby se mohli zaměstnanci kvalitně rozvíjet a vzdělávat, musí být vždy podpora na straně zaměstnavatele. V dotazníkovém šetření vypověděli zaměstnanci, že je určitě (8) a spíše (7) podporuje, tedy celkem v 68 % případů. „Spíše nepodporuje“ odpověděli 3 (13,6 %) pracovníci a „vůbec nepodporuje“ zvolila 1 (4,5 %) osoba. Tři (13,6 %) respondenti se k této věci nechtělo vyjadřovat nebo nevědělo, zda podporu mají či nikoliv. Odpovědi jsou vizualizované na grafu č. 7.

**Graf 7** Podpora vzdělávání, a rozvoje

Podporuje HAHN Automation, s.r.o. vzdělávání a rozvoj pracovních dovedností a znalostí potřebných k výkonu Vaší práce?  
22 odpovědí



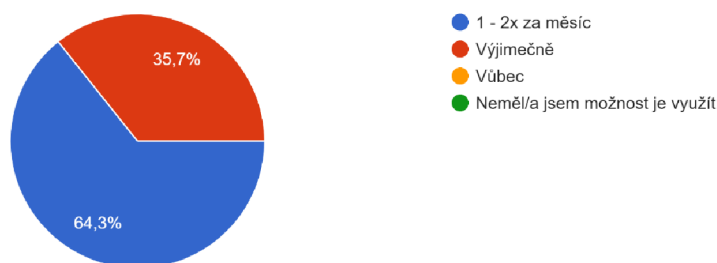
Zdroj: vlastní zpracování dle Formuláře Google

Na tuto otázku ihned navazuje doplňující otázka, která se ptá na četnost využití dovedností a znalostí při výkonu práce. Jak často pracovník využije svých dovedností lze pozorovat na grafu č. 8. níže. Výsledky více méně potvrzují získaná data z předchozí otázky. Odpovědi jsou rozděleny na dva protipóly s podobnými hodnotami jako při výše uvedené otázce, zda zaměstnavatel podporuje využití dovedností a znalostí v pracovní činnosti. 64,3 % (9) uplatňuje tyto dovednosti a schopnosti 1x – 2x za měsíc a 35,7 % (5) je uplatňuje jen výjimečně.

**Graf 8** Četnost uplatnění znalostí a dovedností při svém pracovním výkonu.

Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a „určitě ano“ či „spíše ano“, jak často tyto dovednosti a znalosti využíváte?

14 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování dle Formuláře Google

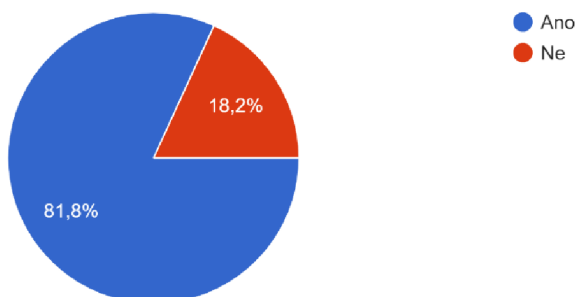
### **Příležitost pracovat na složitějších úkolech (otázka č. 22 a č. 23)**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že možnost pracovat na složitějších, samostatnějších úkolech v posledním roce mělo ve sledované společnosti 81,8 % respondentů (18). Pouze 18,2 % (4) tuto možnost nemělo. Rozmezí těchto hodnot je znázorněno v grafu č. 9.

**Graf 9** Příležitost pracovat na složitějších úkolech

Byl/a jste v posledním roce pověřen/a složitějším, samostatnějším úkolem?

22 odpovědí



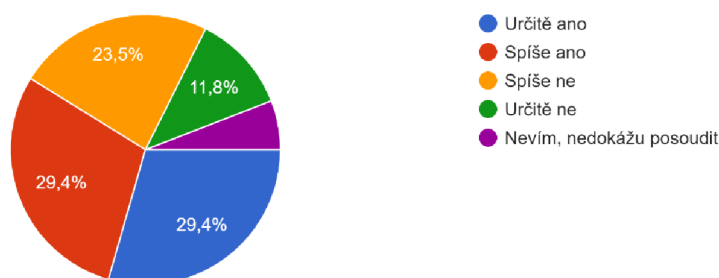
Zdroj: vlastní zpracování dle Formuláře Google

Následující otázka a současně poslední otázka z okruhu týkajícího se vzdělávání a růstu, rozvíjela kladné odpovědi z předchozího dotazu. Pokud respondent odpověděl „ano“ na možnost práce na složitějším a samostatnějším úkolu, mohl se vyjádřit, zda tato skutečnost ovlivnila kladně jeho pracovní motivaci. Z níže uvedeného grafu je zřejmé, že jde o pestrou škálu efektu z pohledu motivace. Určitě to motivovalo 29,4 % (5) z dotazovaných, spíše motivovalo také 29,4 % (5). Spíše nemotivovalo to 23,5 % (4) respondentů a zcela bez motivačního vlivu to vnímají 2 (11,8 %) zaměstnanci. A jeden se zdržel hlasování. Z těchto výsledků je vidět, že na každého působí jiné motivační nástroje a faktory a opravdu je to individuální. Vizualní potvrzení této skutečnosti je možné zhlédnout v grafu č. 10.

Graf 10 Kvalita úkolů a jejich vliv na motivaci

Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a „ano“, zvýšila se v důsledku toho Vaše motivace k vykonávání daného zaměstnání?

17 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování dle Formuláře Google

#### 4.4.2.3 Pracovní podmínky, prostředí a vztahy na pracovišti

Pracovní podmínky, prostředí a vztahy na pracovišti patří mezi klíčové faktory spokojenosti v daném zaměstnání. Tento okruh otázek byl v dotazníku orientován hned na druhé místo v pořadí. Odpovědi jsou pro tento výzkum důležité a v této části dotazníku se již respondent plně soustředí, ale současně není ještě unavený a odpovídá kvalitně. Jedná se o otázky č. 11-16.

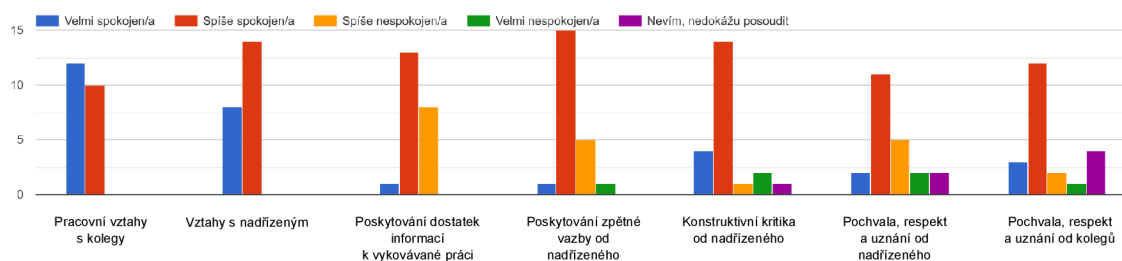
#### Pracovní prostředí v souvislosti s pracovními vztahy (otázka č. 11)

Otázka č. 11 se týkala vztahů na pracovišti a orientovala se na názory na předložené výroky. Respondenti měli u každé podotázky určit, jak jsou s nimi spokojeni a vyjádřit tak svůj názor a pocit. V závorkách níže v textu jsou vždy uvedeny konkrétní počty osob z oslovených zaměstnanců na jednotlivé odpovědi.

V podotázce týkající se pracovních vztahů s ostatními zaměstnanci jsou respondenti pouze velmi (12) nebo spíše (10) spokojeni. Není zde žádná negativní volba. Taktéž jsou pracovníci spíše (14) nebo velmi (8) spokojeni s pracovními vztahy se svými nadřízenými. U této podotázky tedy už oproti předchozí převládala odpověď, že jsou spíše spokojeni. V obou případech jsou to mimořádně dobré výsledky. Dále je většina pracovníků spokojena se získáváním dostatečných informací k zadané práci. Z toho velmi spokojen 1 respondent a spíše spokojeno 13. Jen 8 respondentů je spíše nespokojeno. Nicméně je také důležitá jasná a pravidelná zpětná vazba od nadřízených pracovníků. Většina respondentů je spokojena (1) a spíše spokojena (15), ale najdou se tací, kteří jsou spíše nespokojeni (5) a jeden respondent je velmi nespokojen. Velmi důležitá je i pochvala, respekt a uznání od nadřízeného, které dokážou povzbudit k dalším výkonům. Kromě 3 respondentů, kteří jsou nespokojeni, a 4 pracovníků, kteří na podotázku nechtěli odpovědět, zbytek zaměstnanců je spokojen (2) a spíše spokojen (11) s respektem, uznáním a pochvalou. S konstruktivní kritikou od nadřízeného jsou respondenti spíše spokojeni (14), ale 2 jsou velmi nespokojeni a 1 spíše nespokojen a jeden se nevyjádřil konkrétně. U poslední podotázky 3 respondenti nedostávají pochvalu, uznání či respekt od svých kolegů. Na tuto podkategorii nechtěli odpovědět 4 respondenti a 15 respondentů je spokojeno (12) či velmi spokojeno (3) s dosavadní pochvalou či uznáním od jejich kolegů. Lze tedy shrnout, že v této oblasti jsou velmi dobré výsledky.

Graf 11 Pracovní vztahy

Do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s následujícími výroky?



Zdroj: vlastní zpracování dle Formuláře Google

### Dobré vztahy na pracovišti (otázka č. 12)

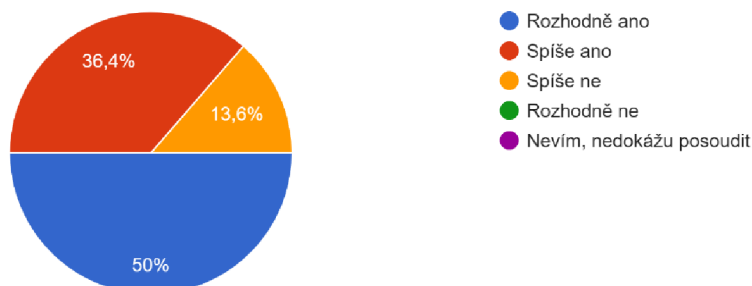
Graf č. 12 znázorňuje další otázku, která se týkala opět pracovních vztahů. Respondenti měli určit, zda dobré vztahy s ostatními zaměstnanci na pracovišti působí jako motivátor, který by pomáhal k větší pracovní výkonnosti. Přesně polovina (50 %) odpověděla, že ano.



respondentů si myslí, že dobré vztahy rozhodně působí jako motivátor. S touto otázkou spíše souhlasí 8 respondentů (36,4 %). 3 zaměstnanci (13,6 %) si myslí, že dobré vztahy spíše nepůsobí na pracovní výkonnost. Možnost rozhodně ne ne zvolil nikdo.

Graf 12 Dobré vztahy na pracovišti

Působí dobré vztahy na pracovišti jakožto motivátor k větší pracovní výkonnosti?  
22 odpovědí



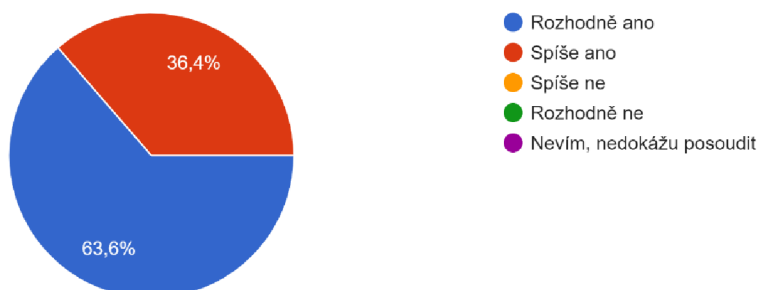
Zdroj: vlastní zpracování dle Formuláře Google

### Ochota nadřízeného poradit (otázka č. 13)

V této otázce znázorněné na grafu č. 13 vybralo 13 (63,6 %) respondentů první možnost „Rozhodně ano“. Zbývající část zaměstnanců, tedy 8 (36,4 %), hlasovala pro možnost „Spíše ano“. Spíše ne nebo rozhodně ne, ne zvolil nikdo z oslovených. Všechny odpovědi jsou tedy spíše kladné, což značí, že ochotní a nápomocní nadřízení mají vliv na dobré vztahy na pracovišti. A také to svědčí o kvalitách managementu této společnosti.

Graf 13 Ochota nadřízeného poradit

Je váš nadřízený ochoten vám poradit?  
22 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování dle Formuláře Google

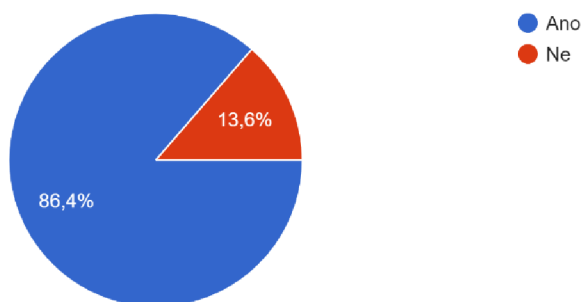
### Akceptace názorů či návrhů ze strany nadřízeného (otázka č. 14 a č. 15)

Je důležité, aby zaměstnanec pocítoval, že mu jeho nadřízený naslouchá, a navíc akceptuje podané názory či návrhy. Z následujícího grafu č. 14 je jasné, že nadřízení svým zaměstnancům poskytují prostor pro vyjádření názorů či návrhů, jelikož tuto možnost vybralo 19 respondentů (86,4 %). Pouze 3 respondenti (13,6 %) s tímto výrokiem nesouhlasí.

Na tuto otázku navazuje další nepovinná filtrační otázka: Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a „ano“, jak často? Bohužel na nepovinnou otázku odpovědělo jen 16 z 19 respondentů. Většina respondentů se opakovala, že nadřízení akceptují jejich návrhy/názory z 60 a více %, ale musí se samozřejmě jednat o relevantní návrh a též záleží na situaci. Někteří nadřízení i uvítají vzájemnou diskusi a kritiku.

Graf 14 Akceptace názorů či návrhů ze strany nadřízeného

Akceptuje váš nadřízený vaše názory a návrhy?  
22 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování dle Formuláře Google

Otázka č. 15 byla přímo navazující na otázku předchozí a byla určena pro kladně odpovídající respondenty. Pokud předchozí otázce odpověděli „ano“, tak byli požádáni o upřesnění jak často. Kladně odpovědělo 19 osob a svou odpověď rozvinulo 16 z nich. Výčet jejich odpovědí je uveden v tabulce č. 6.

Tabulka 6 Četnost akceptace názorů či návrhů ze strany nadřízeného

1.	Většinově => tzn. více než 50 %
2.	Vždy, kdy je potřeba
3.	75%
4.	3x za měsíc
5.	Většinou, pokud jsou dobré
6.	Někdy ano, někdy ne
7.	Záleží na okolnostech projektu a jejich problematice většinou vedena vzájemná diskuze ohledně řešení dané věci
8.	Na každém projektu je několik desítek změn, úspěšnost návrhů cca 75 %
9.	Velmi často
10.	Vedení je ochotné naslouchat a snese i kritiku, to není běžné jinde po mých zkušenostech, je to pro mě největší motivace zde zůstat
11.	Vždy když něco vyvstane
12.	Ne vždy, 50 %
13.	50 % - 60 %
14.	Záleží na situaci
15.	9/10 názorů
16.	Kdykoli vznesu relevantní návrh

Zdroj: vlastní zpracování dle Formuláře Google

### Pracovní prostředí z pohledu technického zabezpečení (otázka č. 16)

Závěrečná otázka z okruhu pracovního prostředí má 8 podotázek. Respondenti měli za úkol zhodnotit jednotlivé základní technické a praktické parametry svého pracovního prostředí. Přehled odpovědí lze číst z grafu č. 15. Pro možnost výkonu práce jsou nutné příslušné pracovní pomůcky.

Poskytování pracovních pomůcek hodnotilo velmi dobře 11 respondentů a 10 je spíše spokojeno, což činí valnou většinu z dotazovaných (95,5 %). Pouze jeden zaměstnanec není spokojen.

Pro pohodlný výkon práce je důležité také soukromí neboli zachování osobní komfortní zóny. I to je zde spíše pozitivně hodnoceno. Velmi spokojeno (6) a spíše spokojeno (9) je z oslovených je 68 % z oslovených. 5 je spíše nespokojeno a 2 nespokojeni.

Dalším ukazatelem prostředí je vhodná teplota prostředí. V tomto je vidět, že nelze vždy vyhovět každému. Dotazovaní se rozdělili víceméně do dvou skupin. První je kladná skupina s 59 %, kde je spokojeno 9 osob a spíše spokojeno 4 osoby. Druhá skupina je negativní s 41 %, kde je spíše nespokojeno 7 osob a 2 osoby zcela nespokojeny.

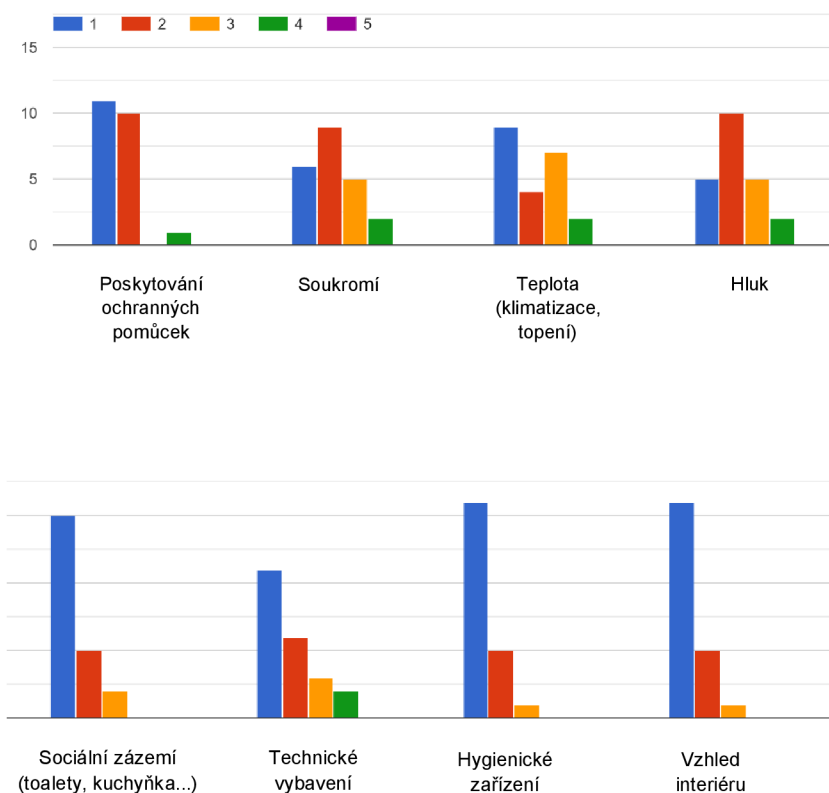
Důležitým faktorem pracovního prostředí je také míra hluku na pracovišti. Zde jsou výsledky výrazně pozitivnější. Spokojeno je 5 respondentů, 10 spíše spokojeno, což činí 68 %. Spíše nespokojeno je 5 zaměstnanců a nespokojeno 5.

Zajištění sociálního zázemí jako kuchyňka, šatny či sprcha a toalety bylo velmi dobře hodnoceno 15 respondenty a dobře 5 respondenty (91 %). Spíše nespokojeni jsou 2 zaměstnanci. Na to lze navázat celkově kladným hodnocením hygienického zázemí na pracovišti. Velmi spokojeno (16) a spokojeno (5) je v této oblasti 95,5 % z oslovených.

Technické vybavení je podstatné pro schopnost vykonávat svou práci řádně a v termínech. Tento aspekt prostředí opět oslovení hodnotí kladně (6) a velmi kladně (11). Spíše nespokojeny jsou 3 osoby a zcela nespokojeny 2. Jako třešničku na závěr lze hodnotit interiér pracovního prostředí. Celkem 95,5 % z dotazovaných interiér vnímá velmi dobře (16) a dobře (5). Jen jeden je spíše nespokojen.

Graf 15 Technické zabezpečení v pracovním prostředí (graf rozdělen na dvě části pro lepší přehled)

Jak hodnotíte vaše pracovní prostředí z pohledu níže uvedených ukazatelů?



Zdroj: vlastní zpracování dle Formuláře Google

#### 4.4.2.4 Pracovní spokojenost, náročnost

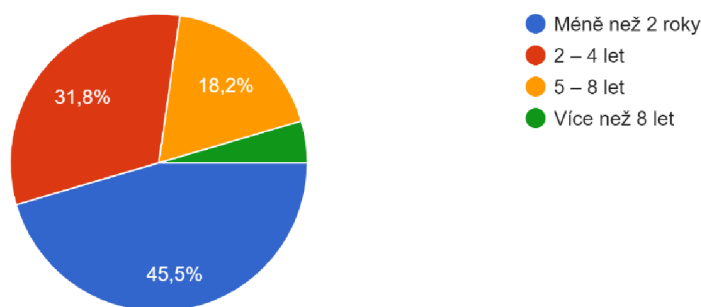
Otázky týkající se pracovní spokojenosti a náročnosti zaměstnání jsou citlivé pro většinu pracovníků. Proto byly umístěny na úvod dotazníku. Tak, aby mysl respondentů byla čistá a čerstvá a aby otázky tohoto typu dotazované zaujaly a namotivovaly k vyplnění celého formuláře. Byly to otázky č. 1-10, mezi nimiž byly 2 otázky doplňující neboli rozvíjející se.

### Délka pracovního poměru (otázka č. 1)

Z níže uvedeného grafu vyplývá, že 10 respondentů (45,5 %) pracuje ve společnosti méně než 2 roky. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni 2–4 roky. Tuto možnost zvolilo 7 (31,8 %) respondentů. Počet zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují 5–8 let je 4 (18,2 %). Nejméně zastoupená kategorie je ta s možností odpovědi „Více než 8 let“, tu zvolil pouze jeden respondent. Otázka týkající se délky pracovního poměru byla do této části dotazníku zařazena z důvodu pracovní spokojenosti. Informace získané z výsledků této otázky naznačují, že je ve společnosti relativně vyšší fluktuace pracovníků. Finanční i časové náklady na nábor a zaškolení nových zaměstnanců jsou vysoké, a proto by se měla společnost snažit si zaměstnance udržet.

Graf 16 Délka pracovního poměru

Jak dlouho pracujete v HAHN Automation, s.r.o.?  
22 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování dle Formuláře Google

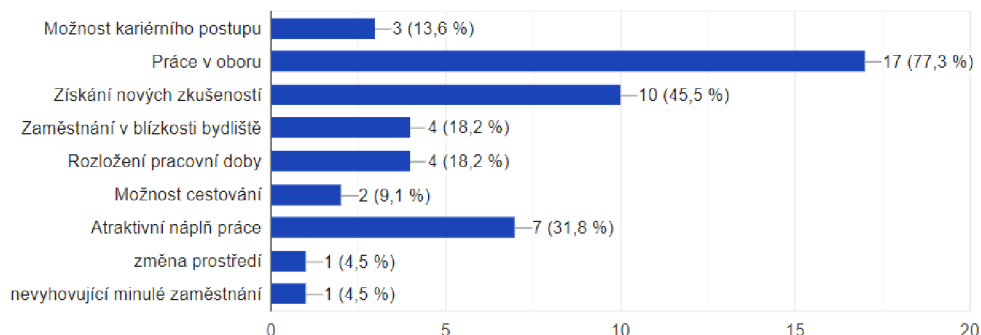
### Důvod výběru této společnosti (otázka č. 2)

Tato otázka poskytovala možnost vybrat více odpovědí. Z grafu č. 17 je patrné, že nejvíce zaměstnanců (17) zvolilo odpověď „Práce v oboru“. Dále bylo pro 10 respondentů klíčové získávání nových zkušeností. Při výběru této společnosti jako budoucího zaměstnavatele byla pro 7 dotazovaných důležitá atraktivní náplň práce. Jako nejméně časté důvody pro volbu této společnosti byly faktory nevyhovujícího předchozího zaměstnání (1), potřeba změny prostředí (1) a získání větší možnosti cestování (2).

## Graf 17 Důvod výběru této společnosti

Proč jste se rozhodl/a pracovat ve společnosti?

22 odpovědi



Zdroj: vlastní zpracování dle Formuláře Google

### Běžný pracovní den ve firmě (otázka č. 3)

V této otázce se měli respondenti rozepsat, což je velmi odrazující faktor pro vyplňování dotazníku. Celkem 7 (31,8 %) respondentů odpověď na tuto otázku vynechalo. Naopak 15 (68,2 %) dotazovaných na ni odpovědělo, někteří se i více rozepsali. Někteří mají každý den na práci něco jiného. Jiní vykonávají opakující se činnosti, např. kontrola emailů, kontrola projektů, podpora montáže. Tato otázka byla zařazena především pro potřeby personálního oddělení. S ohledem na rozsah a délku odpovědí byly tyto v plném znění umístěny do přílohy C této diplomové práce.

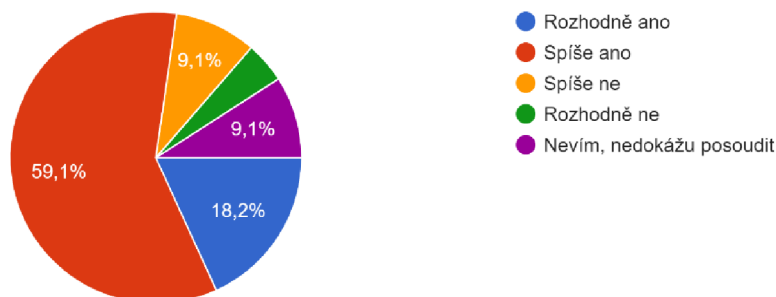
### Spokojenost na současné pozici (otázka č. 4)

Graf č. 18 znázorňuje, jak jsou zaměstnanci spokojeni na své současné pozici. Nejvíce respondentů odpovědělo na tuto otázku „Spíše ano“, celkem 13 (59,1 %). Dále jsou 4 (18,2 %) respondenti rozhodně spokojeni na své současné pozici. Dohromady to tedy činí 77 % spokojených zaměstnanců. Dva dotazovaní (9,1 %) odpověděli na tuto otázku, že jsou spíše nespokojeni, další 2 (9,1 %) zvolili možnost, že neví a nedokážou na tuto otázku odpovědět. Pouze jeden respondent je rozhodně nespokojen na své pozici.

## Graf 18 Spokojenost na současné pozici

Cítíte se na své současné pozici spokojeně?

22 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování dle Formuláře Google

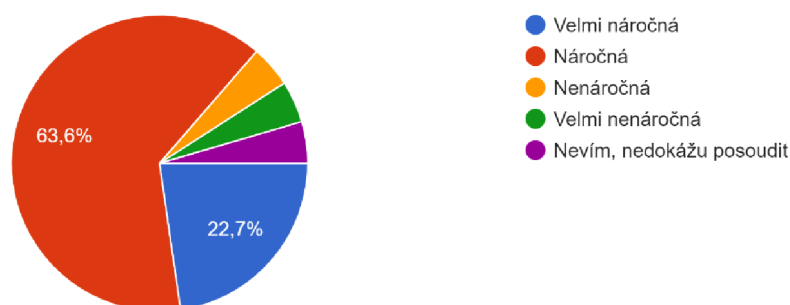
## Náročnost vykonávané práce (otázka č. 5)

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že celkem 14 (63,6 %) respondentů hodnotí svou práci jakou náročnou. Jako velmi náročnou ji hodnotí 5 (22,7 %) respondentů. Vždy po jednom respondentovi získaly možnosti nenáročná, velmi nenáročná a nedokážu posoudit. Z toho a vzhledem k předmětu podnikání společnosti lze vyvodit, že pro většinu zaměstnanců bude jejich práce skutečně náročná.

## Graf 19 Náročnost vykonávané práce

Jak hodnotíte náročnost své práce?

22 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování dle Formuláře Google

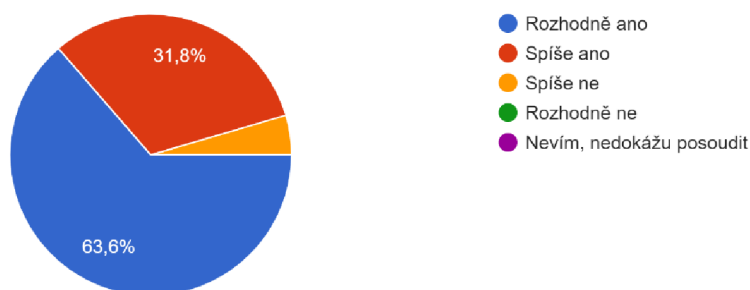
## Atraktivnost práce (otázka č. 6 a č. 7)

Na tuto otázku kladně odpověděla většina. Celkem 14 (63,6 %) respondentů zvolilo možnost „Rozhodně ano“ a dalších 7 (31,8 %) vybralo variantu „Spíše ano“. Pouze 1 (4,5 %) respondent vybral možnost „Spíše ne“. Z grafu č. 20 je zřejmé, že přestože pracovníci hodnotí svou práci jako náročnou, tak ji považují i za zajímavou. Práce, kterou vykonávají, je tedy předmětná a není to jen činnost, která jim zajistí živobytí.

Na tuto otázku navazovala nepovinná filtrační otázka ve znění: Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a „spíše ne“, „rozhodně ne“, co byste zlepšil/a? Byl zde poskytnut prostor pro volné vyjádření se respondentů. Pouze jeden (4,5 %) z respondentů označil svou odpověď v předchozí otázce jako „Spíše ne“, rozhodl se i, že na tuto otázku odpoví. Rád by zlepšil tok informací ve firmě, přál si zefektivnit práci, neřešit vše na poslední chvíli a tím pak nepřetěžovat zaměstnance.

Graf 20 Atraktivnost vykonávané práce

Považujete svou práci za zajímavou?  
22 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování dle Formuláře Google

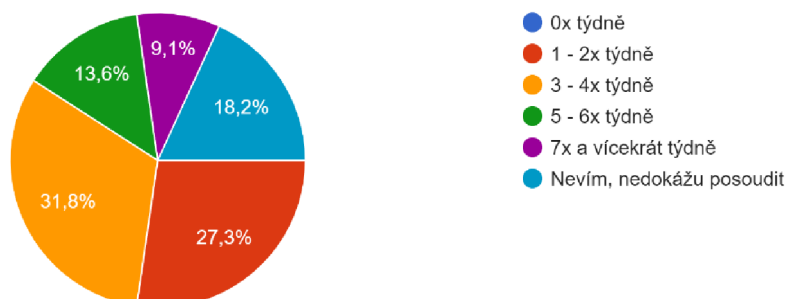
### **Přepřacovanost či stres během pracovního týdne (otázka č. 8)**

Stres je dnes všudypřítomný a přínosný je jen tehdy, kdy ho není příliš mnoho. Největším zdrojem stresu bývá přepřacování. Nejvíce respondentů se cítí přepřacovaně či jsou ve stresu 3krát až 4krát do týdne. Je to 7 (31,8 %) respondentů. Druhou nejvíce vybranou odpovědí je 1krát až 2krát týdně, kterou zvolilo 6 (27,3 %) respondentů. Čtyři dotazovaní (18,2 %) na tuto otázku nedokážou jednoduše odpovědět. Další 3 (13,6 %) respondenti se cítí 5krát až 6krát týdně přepřacovaně. Poslední dotazovaný se cítí přepřacovaně či je ve stresu každý den. Znázornění odpovědí lze vidět na grafu č. 21.



## Graf 21 Přepřacovanost či stres během pracovního týdne

Jak často se během svého typického týdne cítíte přepřacovaný/á nebo ve stresu?  
22 odpovědí



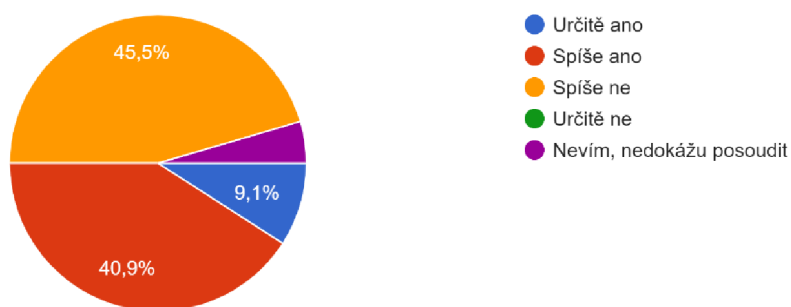
Zdroj: vlastní zpracování dle Formuláře Google

## Pocit demotivace (otázka č. 9 a č. 10)

Celkem 10 (45,5 %) respondentů spíše nepocituje demotivaci a naopak 9 (40,9 %) dotazovaných uvedlo, že se někdy spíše cítí být demotivovaní. Pouze dva (9,1 %) zaměstnanci se cítí zcela demotivovaní. Jeden respondent se k otázce nechtěl vyjadřovat. Uvedené hodnoty lze vidět na grafu č. 22.

## Graf 22 Pocit demotivace

Cítíte se být někdy demotivovaní?  
22 odpovědí

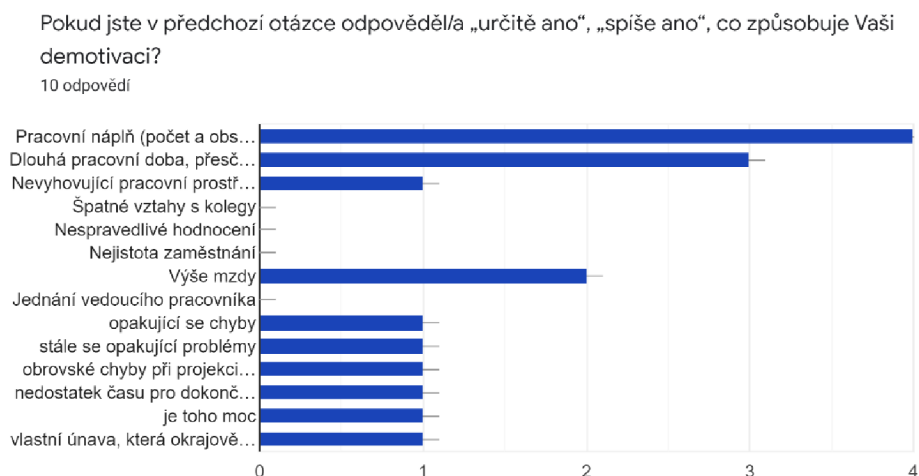


Zdroj: vlastní zpracování dle Formuláře Google

Co způsobuje u těchto zaměstnanců demotivaci znázorňuje další nepovinná filtrační otázka, kde mohli vybírat z více možností. Na tuto otázku odpovědělo 10 respondentů, ačkoliv podle přechozích odpovědí mělo odpovědět 11 pracovníků. Pro 4 zaměstnance je pracovní náplň, tedy počet a obsah úkolů, hlavní příčinou demotivace. Pro další 3 pracovníky je příčinou demotivace dlouhá pracovní doba či přesčasy. Pro dva respondenty je příčinou demotivace výše mzdy. Dále někteří zaměstnanci využili možnost své vlastní odpovědi, kde

uváděli tato stanoviska: opakující se chyby, je to více věcí, stále opakující se problémy, nedostatek času na dokončení úkolů, obrovské chyby při projekci a plánování, vlastní únava. Je důležité s těmito informacemi pracovat a následně demotivaci zmírnit či úplně odstranit, jelikož je cílem zaměstnávat motivované a kvalitní lidi.

Graf 23 Faktory způsobující demotivaci



Zdroj: vlastní zpracování dle Formuláře Google

#### 4.4.2.5 Hodnocení výkonu, odměny a benefity

V závěru kapitoly vyhodnocení dotazníkového šetření bude pracováno s otázkami z okruhu hodnocení výkonu, odměn a benefitů. Toto je pro mnohé zaměstnance velmi citlivé téma, a proto byly tyto otázky v dotazníkovém formuláři umístěny na předposlední místo, aby příliš neodvedly pozornost a koncentraci od jiných důležitých témat. Jedná se o otázky č. 24-34. Výsledky z tohoto okruhu otázek jsou pro tuto diplomovou práci zásadní.

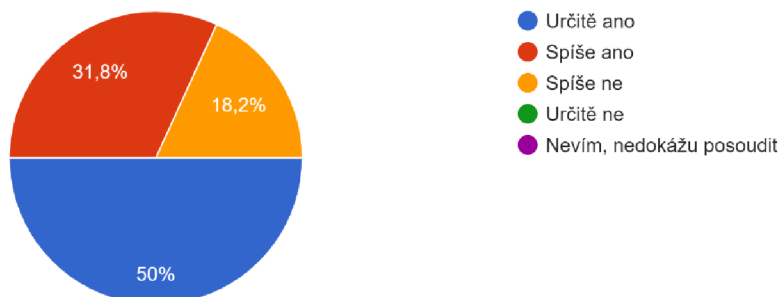
#### Vliv mzdy na pracovní výkon (otázka č. 24)

Plat neboli mzda je, jak je známo základním motivátorem, pro který se dochází do zaměstnání. Plat přísluší zaměstnancům státních organizací a mzda je vyplácená v soukromém sektoru. Výše mzdy má ve většině případů vliv na pracovní výkon zaměstnanců. Tomu také odpovídá rozložení odpovědí, jež jsou zobrazeny v grafu č. 24. Plat má určitě vliv na pracovní výkon u 50 % (11) oslovených respondentů. Spíše má vliv u 31,8 % (7) pracovníků a spíše bez vlivu je pro 18,2 % (4) oslovených respondentů. Takže vliv výše mzdy na výkon potvrdilo 81,8 % respondentů.

Graf 24 Vliv mzdy na pracovní výkon

Ovlivňuje plat váš pracovní výkon?

22 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování dle Formuláře Google

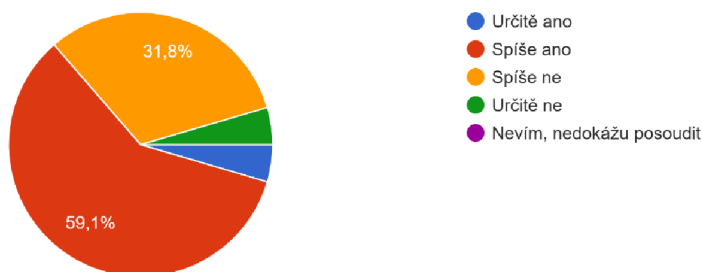
### Spokojenost s výší platu (otázka č. 25)

Další otázka se orientovala na spokojenost s výší poskytovaného platu. Od přiměřené odpovídající mzdy se odvíjí prakticky všechno. Bez naplnění této základní potřeby pracovníků není možné efektivně navazovat jakýmkoliv motivačními programy. Pokud mzda nezajišťuje zaměstnancům základní potřeby, další motivační nástroje nemusí mít očekávaný efekt. Nejde vždy jen o konkrétní výši mzdy, ale spíše o to, zda její výše odpovídá náplni a náročnosti dané pozice. Největší podíl, a to 59,1 % (13) respondentů, je spíše spokojeno. Spíše nespokojeno je 31,8 % (7). Určitě spokojen a určitě nespokojen je vždy jeden člověk. Výsledky odpovědí jsou vyjádřeny v grafu č. 25.

Graf 25 Spokojenost s výší platu

Jste spokojen/a se současnou výší vašeho platu vzhledem k pracovní náplni a svému vzdělání?

22 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování dle Formuláře Google

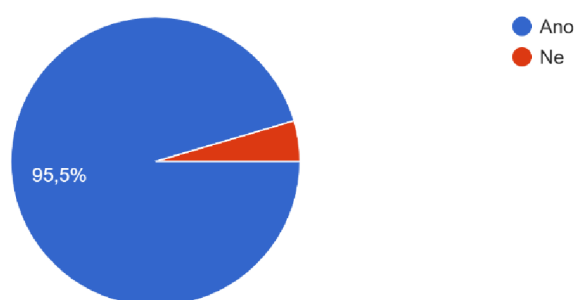
### Míra využívání firemních benefitů (otázka č. 26)

Graf č. 26 představuje vyjádření do jaké míry zaměstnanci využívají poskytované zaměstnanecké benefity. Byly zde na výběr pouze dvě odpovědi a dle toho vypadá struktura výsledků. 95,5 % (21) oslovených zaměstnanců využívá nějakým způsobem zaměstnanecké benefity. Pouze 4,5 % což představuje jednu osobu, benefit nevyužívá vůbec.

Graf 26 Míra využívání firemních benefitů

Využíváte zaměstnanecké benefity?

22 odpovědí



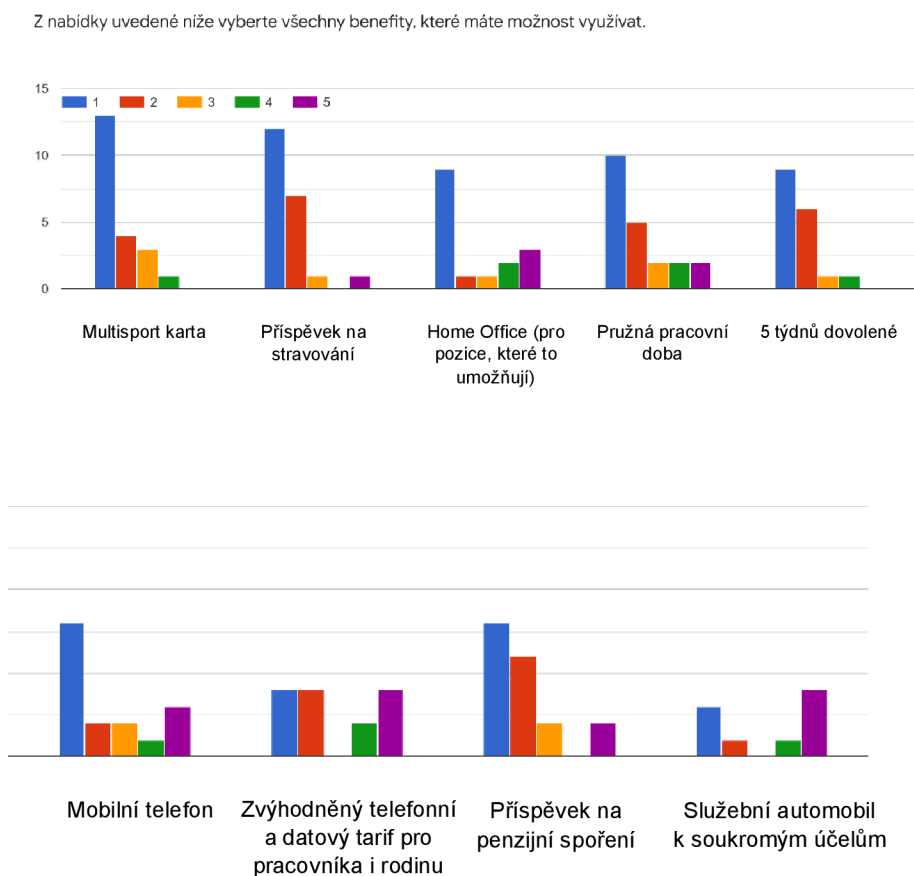
Zdroj: vlastní zpracování dle Formuláře Google

### Benefity aktuálně nabízené zaměstnavatelem (otázka č. 27)

Hlavním cílem této otázky bylo zjistit v jakém rozsahu mají možnost zaměstnanci využívat nabízené benefity, jaký o ně mají zájem a jak jsou spokojeni s jejich čerpáním. Hodnocení bylo ve škále od 1 do 5. Kdy (jako ve škole) bylo 1 nejlepší hodnocení a 5 nejhorší. Rozsah informací získaných se sběru dat z této otázky je velmi obsáhlý. Komplexní grafické vyjádření využívaných benefitů a jejich hodnocení je v grafu č. 27. První hodnocenou je multisport karta. Moderní nástroj pro poskytování benefitů podporující volnočasové aktivity. Tato karta je celkově využívána 21 respondenty z celkových 22. Je hodnocena velmi kladně. Hodnocení známkou 1 ji označilo 13 těchto uživatelů. Dalším velmi oblíbeným benefitem je příspěvek na stravování, ten je obecně společností kladně vnímán, už jen proto, že jíst musí každý bez ohledu na pohlaví, věk, pozici apod. Tento benefit využívá opět 21 lidí z 22 a je kladně hodnocen. Zde je tedy už ale více hodnocení známkou 2. To může být způsobeno mnoha faktory, ale nejčastější bývá nevyhovující skladba či kvalita jídel. Známkou 1 udělilo 12 oslovených a 7 oslovených dalo známkou 2. Home Office je také velmi oblíbený benefit hodnocený jedničkou 9 zaměstnanci, ale už se zde vyskytuje i určitá míra nespokojenosti, kdy hodnocení číslem 5 zvolili 3 zaměstnanci. Tento benefit využívá 16 osob z 22 a je evidentní, že nemusí vyhovovat úplně každému.

Podobný benefit pružné pracovní doby má možnost využívat 21 z 22 dotazovaných. Vesměs je hodnocen kladně. Označení známkou 1 a 2 zvolilo 15 osob, další známkování je již po 2 lidech a je vyrovnané. Ne každému evidentně tento typ pracovní doby vyhovuje. On totiž často znamená, že v práci zůstáváme i déle, než bychom chtěli. Dalším benefitem je atraktivní dovolená v rozsahu 5 týdnů, tzn. týden navíc nad rámec zákonné dovolené. Tento benefit má k dispozici 17 zaměstnanců z námi 22 oslovených. Opět je hodnocení dobré, známkou 1 a 2 jej ohodnotilo 15 respondentů. Benefitem, který není vždy pro každého k dispozici, je mobilní telefon i k soukromému užití. Tento benefit je známkou 1 hodnocen 8 osobami a ostatní z uživatelů jej hodnotí různorodě. Dokonce pro někoho i nejhorším oznámkování. Tento benefit využívá celkem 16 zaměstnanců z námi oslovených a pro každého není až tak žádaným benefitem. Znamená to totiž, že jsou tyto zaměstnanci k dispozici na telefonu vlastně neustále, což někdy může i zasahovat do jejich soukromého života. Dalším takovým benefitem je možnost využívat zvýhodněných mobilních tarifů. Zde tuto nabídku využívá 16 z oslovených zaměstnanců a hodnocení je ve známkování dosti rovnoměrné. Otázkou je, proč. Může to být neatraktivní nabídka tarifů, ale to by bylo vhodné se detailněji doptat. Další hodnocenou výhodou je příspěvek na penzijní pojištění. Využívá ho 18 z oslovených a je převážně kladně hodnocen známkami 1 a 2. Zvláště hodnocená je možnost užívat služební vůz i k soukromým účelům. Nejvíce volilo známku buď 1 nebo 5. Tuto výhodu má k dispozici celkem 9 zaměstnanců z 22 oslovených a je tedy k doporučení se dopátrat z jakého důvodu se zde vyskytuje hodnocení známkou 5. Tento benefit je totiž obecně velmi výhodný a atraktivní a touží po něm obecně mnoho pracovníků. Z výsledků této ankety je patrná individualita zaměstnanců a to, že každý má jiné potřeby a hodnoty. Co jeden hodnotí kladně, může jiný hodnotit záporně.

Graf 27 Benefity aktuálně nabízené zaměstnavatelem (graf rozdělen na dvě části pro lepší přehled)



Zdroj: vlastní zpracování dle Formuláře Google

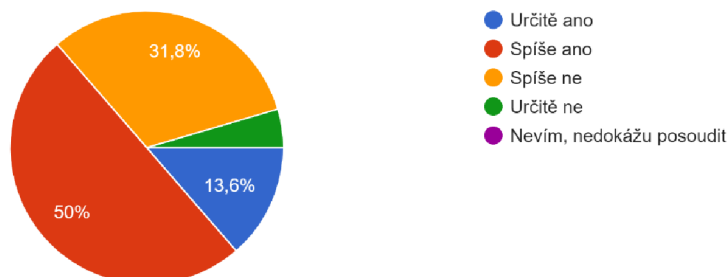
### Spokojenost s šíří a atraktivností nabízených benefitů (otázka č. 28)

Na otázku, jaké benefity zaměstnavatel poskytuje, navazuje měření, zda zaměstnanci nabídku benefitů považují za dostatečně pestrou. Pestrost benefitů je velmi důležitá, pokud má firma tuto možnost. Může se tak trefit do vkusu více typům zaměstnanců a mít tak možnost plošným způsobem ovlivňovat motivaci firmy jako celku. Za pestré a zajímavé považuje nabízené benefity 63,6 %. Z toho určitě 13,6 % (3) a spíše ano 50 % (11). Naopak ale poměrně velký podíl zaměstnanců vnímá tuto oblast jako nedostatečnou. Nespokojenost v této oblasti vnímá spíše 31,8 % (7) a plnou nespokojenost 4,5 % (1) z námi oslovených.

## Graf 28 Spokojenost s šíří a atraktivností nabízených benefitů

Považujete nabídku firemních benefitů za pestrou a zajímavou?

22 odpovědí



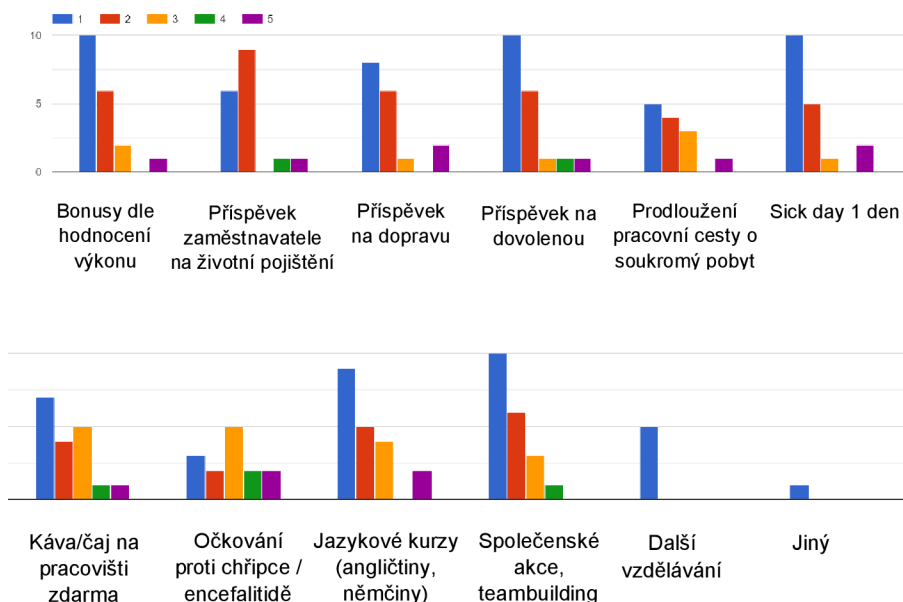
Zdroj: vlastní zpracování dle Formuláře Google

### Nejzajímavější benefity z pohledu zaměstnanců (otázka č. 29)

Kromě zjišťování, jaké benefity firma nyní poskytuje, je vhodné zjistit, jaké rozličné benefity se zdají zaměstnancům nejzajímavější. Tímto směrem byla zaměřena otázka č. 29 a graf č. 29. Oslovení zaměstnanci měli za úkol představené benefity ohodnotit dle atraktivity pro ně samotné známkami od 1 do 5, jako ve škole. Odpovědi jsou seřazeny dle atraktivity níže v tabulce č. 7. Za atraktivní považujeme ty, které jsou hodnoceny známkou 1 a 2. Jako nejvíce atraktivní se pro respondenty jeví bonusy dle hodnocení výkonu, příspěvek na dovolenou a společenské akce a teambuildingy. Nejméně atraktivním se dotazovaným zdá očkování proti chřipce, popřípadě encefalitidě a služební cesta prodloužená o soukromý pobyt. Jako doplněk k získaným informacím je vhodné zmínit, že 5 respondentů zvolilo možnost dalšího vzdělávání jako zajímavou a jeden z nich doplnil detailnější představu v podobě možnosti skládání zkoušek a možnosti získání certifikace v oboru.

Graf 29 Nejzajímavější benefity z pohledu zaměstnanců (graf rozdělen na dvě části pro lepší přehled)

Z níže uvedené nabídky vyberte ty benefity, které jsou pro vás nejzajímavější.



Zdroj: vlastní zpracování dle Formuláře Google

Tabulka 7 Pořadí benefitů dle jejich zajímavosti pro respondenty

Typ benefitu	Známka 1 a 2
Bonusy dle hodnocení výkonu	16
Příspěvek na dovolenou	16
Společenské akce, teambuilding	16
Příspěvek na životní pojištění	15
Sickday 1 den	15
Příspěvek na dopravu	14
Jazykové kurzy (Angličtina, Němčina)	14
Káva a čas na pracovišti zdarma	11
Prodloužené pracovní cesty o soukromý pobyt	9
Očkování proti chřipce / encefalitidě	5

Zdroj: vlastní zpracování dle Formuláře Google

### Poptávka po finančních benefitech (otázka č. 30 a č. 31)

Na otázku týkající se zájmu o finanční benefity odpověděli všichni respondenti kladně. Jednalo se o benefity v podobě odměny za narození dítěte, pracovní či životní jubilea a další. Tento druh benefitů je v českých firmách poměrně rozšířený, ale koncentruje se obvykle především na oblast životních a pracovních jubileí. Přitom v zahraničních firmách už je

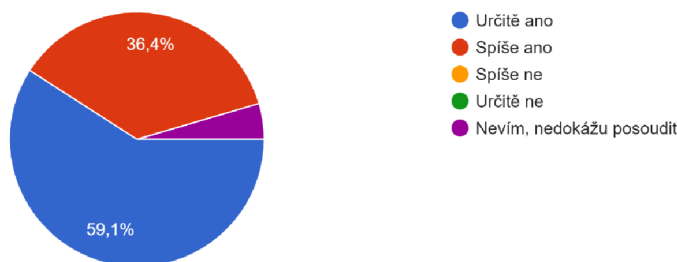


trendem ocenit i další výjimečné momenty v životě, příkladem je narození potomka či dosažení konkrétního věku. Zaměstnavatel tak dává najevo svůj zájem o své pracovníky. 59,1 % (13) by takové odměny určitě ocenilo a 36,4 % (8) z oslovených by je spíše ocenilo. Jeden zaměstnanec se k dané otázce nechtěl vyjádřit nebo na ni neměl názor.

Toto téma bylo doplněno podotázkou dotazující se na další návrhy pro možná ocenění. Co by zaměstnanec potěšilo, kdyby zaměstnavatel ocenil odměnou nebo nějakým bonusem či dárkem. K tomuto doplnění se vyjádřili pouze 2 respondenti. Zmínili životní jubileum 50 a 60 let. To patří do námi zmíněných životních jubileí. Jako velmi zajímavé a motivující bylo přání odměn za zvýšení stupně vzdělání nebo jazykové dovednosti u zaměstnanců. Dále zde byl návrh na finanční příspěvek nejen při narození dítěte, ale také při úmrtí, zřejmě v nejbližším rodinném okruhu.

### Graf 30 Poptávka po finančních benefitech

Jsou pro Vás vítané finanční benefity (narození dítěte, oslavení výročí ve firmě po 5 letech, životní jubileum)?  
22 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování dle Formuláře Google

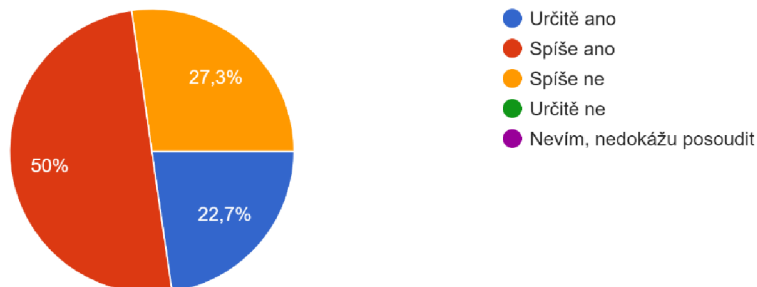
### Atraktivnost nefinančních benefitů (otázka č. 32)

Z výsledků odpovědí na tuto otázku vyplynulo, že výrazný podíl zaměstnanců by ocenil nefinanční benefity. 50 % (11) z oslovených by tyto benefity spíše ocenilo, určitě by je ocenilo 22, 7 % (5). Ale také nemalé procento, a to přesně 27,3 % (6) by tyto benefity spíše neocenilo. Vše na grafu č. 31. Otázkou je, co si pod nefinančními benefity představili.

Na těchto výsledcích je patrné, že moderní zaměstnanci současné doby již neočekávají jen mzdu a dovolenou navíc, ale oceňují i jiné firemní výhody, které nemusí být jen ve finanční podobě. U těch zaměstnanců, co zvolili možnost „určitě ocenili“ bude pravděpodobně již dřívější dobrá zkušenost s těmito typy benefitů. Aby je lidé náležitě ocenili, musí si je obvykle vyzkoušet.

### Graf 31 Atraktivnost nefinančních benefitů

Jsou pro Vás důležité nefinanční benefity?  
22 odpovědí



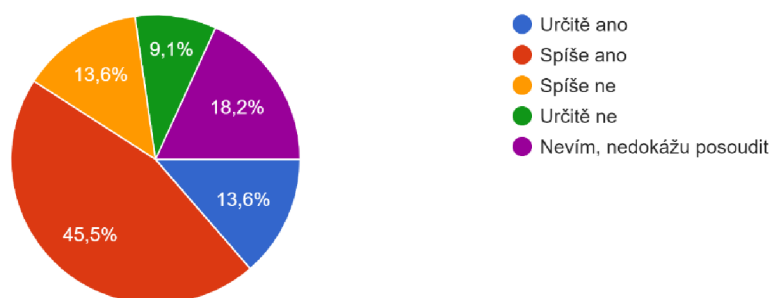
Zdroj: vlastní zpracování dle Formuláře Google

### Motivace formou nefinančních benefitů (otázka č. 33)

Z níže uvedeného pestrého grafu č. 32 je zřejmé, že názory na motivaci pomocí nefinančních benefitů se různí. Otázka, zda by nefinanční benefity respondenty motivovaly k podávání vyššího pracovního výkonu, navazuje volně na předchozí. Určitě by tato forma benefitu motivovala 13,6 % (3) z oslovených, spíše by motivovala 45,5 %. Tři (13,6 %) zaměstnanci by to spíše nemotivovalo a dva (9,1 %) určitě nemotivovalo. Na tuto problematiku má mnoho zaměstnanců nevyhraněný názor. Možnost nevím a nedokážu posoudit zvolilo rekordních 18,2 % (4). Je vidět, že motivace touto formou není v českých firmách zase až tak obvyklá. Zkušenosti z trhu však naznačují, že pokud si zaměstnanec jednou vyzkouší tuto formu motivace, tak ji pak v budoucí době vyhledávají nebo je pro ně přinejmenším atraktivní.

### Graf 32 Motivace formou nefinančních benefitů

Motivují Vás nefinanční benefity k podávání lepšího pracovního výkonu?  
22 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování dle Formuláře Google

### Podněty pro zlepšení motivace ze strany respondentů (otázka č. 34)

Poslední otázka z této podoblasti hodnocení výkonu, odměn a benefitů byla otevřená. Poskytovala prostor zaměstnancům vyjádřit volně svůj názor a představit návrhy na zlepšení v oblasti své motivace. Navrhnout tedy cokoliv, co by jejich motivaci mohlo pozvednout. Reakcí nebylo mnoho. Tuto možnost využili pouze 3 respondenti, a ne všechny odpovědi byly konstruktivní. Všechny odpovědi v přesném znění jsou uvedené v tabulce č. 8. Nejvíce k věci bylo přání mít možnost podílu na zisku společnosti. Další odpověď se odkazuje na konkrétní řízení projektů a přednáší požadavek na jejich lepší přípravu a zřejmě i plánování a obsah. Poslední zpětná vazba je spíše orientovaná na obecné řešení komplikací ve firmě. Zde by bylo třeba skutečně vyšetřit o jaké problémy se jedná a zda jsou reálné nebo se jedná o demotivovaného či obecně negativně naladěného zaměstnance, který již vidí negativa na všem, co firma dělá. U takového zaměstnance je jediná šance na motivaci v odstranění demotivátorů, pokud je to možné, a nabídnutí vhodných motivačních nástrojů. Bez toho, že odstraníme nespokojenost či frustraci, nelze nikoho motivovat.

Tabulka 8 Podněty pro zlepšení motivace ze strany respondentů

1.	Konečně začít řešit dlouhodobě neřešitelné problémy, o kterých všichni vědí. Řada lidí kvůli jejich neřešení dala výpověď.
2.	Lepší příprava projektů
3.	Podíl na zisku

Zdroj: vlastní zpracování dle Formuláře Google

## 5 Výsledky a diskuse

### 5.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V rámci této diplomové práce byl realizován výzkum v podobě dotazníkového šetření. Tento výzkum byl uskutečněn s cílem zjistit aktuální stav motivace a spokojenosti u zaměstnanců společnosti HAHN Automation a rozpoznat váhu faktorů ovlivňujících jejich motivaci a výkon v zaměstnání. Dále také za účelem objevení benefitů, které jsou pro ně nejvíce atraktivní a které by bylo možné použít při práci s jejich motivací a výkonností.

Dotazníkové šetření bylo realizováno v tištěné podobě a byli osloveni všichni zaměstnanci společnosti HAHN Automation. Výzkumu se účastnilo nakonec 22 respondentů ze 40 oslovených. Návratnost neboli responsibilita je tedy zaokrouhleně 55 %. To je dostatečné pro zajištění kvality výstupních dat a lze je použít pro případnou paušalizaci na celou firmu, respektive její pobočku v České republice. Zpracování dat proběhlo prostřednictvím dotazníkového nástroje Formuláře Google a výsledky jsou prezentované v grafické i textové podobě. Výzkum přinesl mnoho zajímavých informací, které byly představeny managementu společnosti a na jejichž základě budou vyhodnocené oblasti pro zlepšení. V následující kapitole budou představeny zlepšovací návrhy a doporučení pro zlepšení motivace zaměstnanců, a tím i zvýšení jejich výkonnosti v pracovních činnostech. Budou postupně vyhodnoceny jednotlivé oblasti tohoto výzkumu doplněné o zpětnou vazbu na získané informace.

Převážnou většinu zaměstnanců společnosti HAHN Automation tvoří muži, což je dáno oborem podnikání a typem podniku. Jedná se o genderově nevyrovnaný personál. Věkové zastoupení zde mají poměrně vyrovnaně všechny potenciálně možné věkové kategorie, z nichž nejpočetnější je skupina středního věku 40–49 let. Ve firmě preferují hlavní pracovní poměr jako dominantní typ pracovního úvazku. Ale existuje zde i relativně početná skupina částečných pracovních úvazků. Výrazně dominující je nejvyšší dokončené vzdělání střední s maturitou. Ostatní úrovně jsou rovnoměrně zastoupeny výrazně méně.

Celkem 86 % zaměstnanců jejich pracovní činnosti naplňují a z otevřených odpovědí vyplývá, že důvodem je především možnost seberealizace, osobní rozvoj a výzvy v podobě hledání řešení problémů a projektů. Což potvrzuje i tento výzkum. Společnost HAHN Automation podporuje vzdělávání a rozvoj a umožňuje svým zaměstnancům do značné míry uplatňovat své dovednosti znalosti a zkušenosti. Téměř 82 % z oslovených respondentů má

možnost pracovat na složitějších a samostatnějších úkolech a tato činnost je prokazatelně motivuje k podávání ještě lepších výkonů. Za toto je třeba spol. HAHN Automation pochválit. Poskytnutí možnosti seberealizace a rozvoje a taky neutuchající série výzev v podobě úkolů, projektů či řešení problémů v rovině samostatnosti dává zaměstnancům pocítit jejich schopnosti a zvyšuje se jim tím sebevědomí a vědomí vlastní hodnoty. Přináší to pracovníkům pocit důležitosti a velikosti, a to je pro práci s výkonem a motivací mimořádně důležité.

Zajištění dobrých pracovních podmínek, prostředí a dobrých vztahů je další klíčovou oblastí důležitou pro úspěch firmy. Zaměstnanci, kteří se účastnili dotazníkového šetření, velmi chválí dobré pracovní vztahy jak s kolegy, tak s nadřízenými, avšak rezervy jsou patrné při práci na projektech. Zdá se, že podřízení nedostávají dostatečné nebo kvalitní podklady pro práci, a ne vždy je poskytována kvalitní zpětná vazba a kritika od nadřízených. Naopak pochvalu, uznání a respekt od nadřízených vnímají jako téměř dostatečnou, ale není tomu tak v rovině kolegů. Je to překvapivé zjištění, protože v otázce dobrých vztahů je velmi pozitivní zpětná vazba. Zde by byl tedy prostor pro zlepšení. Práce nadřízených je celkově dobře hodnocena i ve sféře ochoty poradit či přijímat návrhy a podněty, takže zde nebude nutno uskutečňovat žádné změny. Technické zázemí je obecně dobře hodnoceno, a nejsou zde zásadní výtky. Jako nejslabší lze zmínit oblasti hluku, teploty prostředí a soukromí při práci, ale nejedná se o žádná zásadní pochybení a vše souvisí nejspíš s typem práce, která je zde provozována. Ne vždy lze s ohledem na technické možnosti výroby poskytnout plně komfortní prostředí.

Podle uskutečněného výzkumu je patrné, že je ve firmě relativně vyšší fluktuace. Ve firmě je 45,5 % zaměstnanců kratší dobu než 2 roky a hlavními důvody, proč je spol. HAHN Automation volena jako zaměstnavatel, je možnost pracovat v oboru a mít atraktivní náplň práce a spolu s tím získávání zkušeností. Ve svém zaměstnání je spokojeno zaokrouhleně 60 % respondentů, stejné procento ale na druhou stranu vnímá, že jejich práce je pro ně náročná, avšak atraktivní. 77 % z dotazovaných zaměstnanců se cítí být přepracováno a ve stresu 0–4 x týdně. To je relativně snesitelná míra stresu a přepracování. Míra stresu má vliv na dlouhodobou spokojenost, motivovanost a výkonnost. Pocit demotivace je dle zjištěných informací na hraně. Jako hlavní příčiny demotivace se jeví z našeho výzkumu náplň práce (i když v jiné otázce byla chválena), výše mzdy a délka pracovní doby. Zde ale nelze poskytnout jednoduché řešení. Vhodné by bylo realizovat detailnější průzkum pro zjištění příčin demotivace.

Dotazníkové šetření potvrdilo obecně známou pravdu, že mzda není nikdy dostatečná, ale výše mzdy má vliv na výkon a motivaci zaměstnanců, což uvedlo 82 % respondentů. V námi zkoumaném podniku je dohromady 64,5 % zaměstnanců zcela nebo částečně spokojeno s výší mzdy a 95,5 % dotazovaných zaměstnanců využívá benefity. Podnik nyní nabízí jako benefity multisport kartu, příspěvek na stravování, „Home Office“, pružnou pracovní dobu, mobilní telefon a služební i k soukromému užití, zvýhodněné mobilní tarify, 5 týdnů dovolené, příspěvek na penzijní pojištění. Všechny jsou z větší míry využívány. Mezi nejlépe hodnocené patří příspěvek na stravování, multisport karta a 5 týdnů dovolené. S šíří nabízených benefitů je spokojeno nadpoloviční většina a nespokojeno tedy 36 %, což není tedy nízké číslo. Bylo by vhodné rozšířit nabídku benefitů tak, aby bylo spokojeno co nejvíce zaměstnanců. Podle průzkumu jsou jako nejatraktivnější vnímány bonusy dle zhodnoceného výkonu, příspěvek na dovolenou, „Sick days“ (zdravotní volno) a společenské akce a teambuildingy. Nejméně atraktivní jsou očkování a soukromé prodloužení služební cesty. Co se týče názoru, zda může někdo být motivován prostřednictvím nefinančních benefitů, je výstup vcelku dosti rozporuplný a nelze z něj vyzdvihnout jednoznačný výsledek. Vzhledem k poptávce po větší šíře nabídky benefitů, bude návrhem na zlepšení rozšíření skladby nabízených firemních benefitů.

## 5.2 Navrhovaná opatření

V této části diplomové práce budou představena doporučení pro zlepšení a rozpracována do zlepšovacích návrhů. Jako nedostatečné oblasti a prostor pro zlepšení byly na základě našeho výzkumu a analýz vyhodnoceny tyto oblasti:

- **Vyšší míra demotivace** – doporučení realizovat pravidelné průzkumy za účelem hledání příčin demotivace.
- **Pravidelné hodnocení zaměstnanců** – návrh metody motivačně-hodnotícího pohovoru.
- **Rozšíření portfolia benefitů** – odměny za změnu stupně vzdělání a jazykové dovedností.
- **Pochvala, uznání od kolegů** – návrh nového projektu „hvězdičky“.
- **Dostatečné podklady pro práci.**

### 5.2.1 Pravidelné průzkumy – řešení demotivace

Pokud chceme pracovat s motivací zaměstnanců, tak je nutné nejprve odstranit demotivaci a demotivační faktory. K tomu, abychom znali motivační a demotivační faktory ve firmě, je nutné pravidelně realizovat průzkumy spokojenosti a motivace. Jedná se o poměrně náročnou aktivitu, vyžadující jak časovou, tak finanční investici. Realizovat je lze interně, vlastními silami anebo si lze najmout specializovanou agenturu, která tyto služby nabízí ve formě outsourcingu. Agentura přinese zkušenosti v této oblasti a průzkum provede kvalifikovaně, odborně a profesionálně. Způsoby provedení mohou být různorodé, může se jednat o řízené pohovory, ankety, skupinové konzultace, dotazníková šetření v elektronické nebo tištěné podobě apod. Důležité je také myslet na to, že po realizaci jakéhokoli firemního výzkumu je třeba dát zaměstnancům zpětnou vazbu ohledně výsledků a uskutečnit následné konkrétní kroky ke zlepšení situace.

- Návrh pro spol. HAHN Automation: Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že polovina respondentů je demotivovaných, proto autorka doporučuje objednat externí firmu na detailnější rozbor příčin demotivace. Například firma *Motivate, s.r.o.* nabízí zhodnocení subjektivního pohledu každého zaměstnance prostřednictvím hloubkového rozhovoru. Podle velikosti pobočky společnosti by se cena pohybovala v rozmezí 30 000 až 80 000 Kč. Časová náročnost hloubkového rozhovoru cca je 2 hodiny na jednoho zaměstnance, v této době je i započítané zhodnocení. Tato forma průzkumu externí firmou by probíhala každé dva roky.

### 5.2.2 Pravidelné hodnocení zaměstnanců

S pravidelnými průzkumy spokojenosti a motivací zaměstnanců přímo souvisí hodnocení zaměstnanců. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci by uvítali častější zpětnou vazbu na jejich práci a celkové ocenění jejich úsilí a snahy podávat co nejlepší pracovní výkon.

Řízení pracovního výkonu je velmi důležité pro rozvoj organizace, protože pokud lidský faktor ve firmě nevykazuje určitý pracovní výkon, organizace není schopna držet krok s konkurencí a dostává se do problémů. Pracovní výkon zaměstnance je ovlivňován jeho motivací a schopnostmi, ale záleží také na podpoře ze strany organizace a dalších vnějších podmínkách. V rámci řízení pracovního výkonu by zde tedy měla existovat snaha o rozvoj lidí a systémů organizace a samozřejmě o co nejlepší výkon zaměstnance. Klíčovým nástrojem pro řízení pracovního výkonu je hodnocení zaměstnanců. Z analýzy organizace

autorka zjistila, že bohužel nefunguje pravidelné poskytování zpětné vazby zaměstnancům ohledně jejich práce a také že neprobíhají roční zhodnocení jejich pracovního výkonu.

- Návrh pro spol. HAHN Automation: poskytování zpětné vazby od nadřízeného a častější komunikace, zavedení pravidelného hodnotícího pohovoru (1x ročně s přímým nadřízeným). Návrh hodnotícího formuláře je k dispozici v příloze D.

Při realizaci návrhu se doporučuje použít následujících šest kroků při hodnocení zaměstnanců:

### **1. Stanovit cíle hodnocení**

Nejprve je třeba zamyslet se nad cílem hodnocení zaměstnanců a stanovit kritéria – měřitelné ukazatele pracovního výkonu. Obojí musí být v souladu s firemní strategií a firemními hodnotami. Pro nastavení cílů se obvykle používá metoda SMART. Každý cíl musí vždy splňovat kritéria: S – Specifický, M – Měřitelný, A – Ambiciózní, R – Reálný a T – Termínovaný. Potom je také nutné zvolit vhodnou metodu hodnocení. Mezi ty nejčastěji používané se řadí hodnotící rozhovor, který je vhodné využít i v případě firmy HAHN.

### **2. Vytvořit interní směrnice o hodnocení zaměstnanců a formuláře pro hodnocení zaměstnanců**

Vytvoření směrnice do jisté míry pomáhá proces hodnocení standardizovat. Je nutné stanovit časovou náročnost hodnocení a určit osobu, která bude zodpovědná za celý proces. Dále je ve směrnici potřeba vymezit, kterých zaměstnanců se bude týkat (i když by se mělo samozřejmě týkat všech), kdy hodnocení bude probíhat a jakou formou. Doporučuje se vytvořit jednoduchý plán, který by stanovoval, kdo bude hodnocen konkrétním nadřízeným ve vybraný termín.

Pro hodnotitele a hodnocené by měl být také vytvořen oficiální dokument – formulář pro hodnocení. Obě strany by měli mít možnost se s formulářem seznámit a promyslet si hodnocení dopředu. Návrh formuláře zpracovaný autorkou podle ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy je zobrazen v příloze D.

### **3. Zajistit školení hodnotitelů a hodnocených**

Tento krok je opět důležitý před zavedením systému hodnocení. Školení by bylo vhodné realizovat prostřednictvím externího specialisty nebo HR specialisty. Je potřeba, aby obě strany hodnocení chápaly důležitost hodnocení a jeho přínosy. Školení by mělo být rozděleno zvlášť pro manažery a zvlášť pro zaměstnance.



#### **4. Samotný hodnotící rozhovor**

Hodnotící rozhovor patří mezi nejčastěji používané metody pro zaměstnanecké hodnocení. Před tímto rozhovorem je potřeba mít splněné předešlé body, jinak nelze hodnocení správně provést. Rozhovor by měl mít jasnou strukturu, ale doporučuje se sestavit pro hodnotitele doplňkové otázky, aby mohl rozhovor rozšířit, pokud se mu bude zdát nedostatečný.

#### **5. Vytvořit seznam úkolů, které vyplynuly z rozhovoru**

Hodnotící proces ale nekončí rozhovorem. Výsledky je potřeba výsledky analyzovat a šikovně je využít pro další účely – odměňování či vzdělávání. Z rozhovoru tedy vyplývají určité povinnosti pro hodnotitele. Během hodnotícího rozhovoru by měl také zaměstnanec dostat prostor na sebehodnocení. Závěrem by měli hodnotitel společně s hodnoceným stanovit vhodné cíle na příští období.

#### **6. Poskytovat pravidelnou zpětnou vazbu v průběhu celého období**

Základním kamenem všech metod hodnocení zaměstnanců je poskytování zpětné vazby v průběhu celého roku. Je tedy posledním krokem uzavírající proces hodnocení zaměstnanců. Jako příklad řízení komunikace autorka uvádí metodu OSCAR. Pro zpětnou vazbu jsou definována jasná pravidla, kterých je třeba se držet. Měla by splňovat O – Observable, založená na pozorování, S – Specific, konkrétní, C – Consequence, popisující důsledky chování, A – Alternative, nabízející alternativu, R – Result, popisující výsledek, když se alternativa použije (Mašínová, 2020).

### **5.2.3 Rozšíření portfolia benefitů**

Spektrum nabízených benefitů je ze strany společnosti HAHN Automation poměrně široké, ale ne vždy naplňuje očekávání všech zaměstnanců. V rámci realizovaného výzkumu zaznělo přání rozšířit benefity nebo odměny za rozvoj znalostí zaměstnanců a finanční příspěvky při významných událostech, jako je narození dítěte nebo úmrtí v rodině. Každý z těchto benefitů je třeba jasně a srozumitelně popsat v interních směrnících. Především výše odměn a podmínky pro čerpání těchto benefitů. Dále je zde velmi důležitá interní komunikace nových benefitů. Nové výhody je třeba zaměstnancům náležitě vysvětlit a zpopularizovat, protože jedině tak je ocení a budou motivováni jich dosáhnout. Pro to, aby byly motivační, musí být tyto odměny dosažitelné a v takové výši, která odpovídá náročnosti jejich dosáhnutí. V těchto věcech se nevyplatí šetřit. Pokud zvolíme špatnou výši odměn, mohou zapůsobit dokonce i opačným efektem demotivace a pocitem nedocnění

a výsměchu. Vyplácet je lze různým způsobem. Lze vyplácet do mzdy se všemi odvody nebo jako nepeněžní plnění osvobozené ze zákona v podobě poukázek, kreditu nebo proplácení faktur. Nejjednodušší forma vyplácení je prostřednictvím benefitové karty nebo poukázek od nějaké zprostředkovatelské firmy poskytující outsourcing v této oblasti. Některé benefity jsou osvobozené od odvodů na sociální a zdravotní pojištění ze strany firmy i zaměstnance. Ze strany zaměstnance jsou dále osvobozeny od daně z příjmu. Zaměstnavatel je platí ze zisku po zdanění. Navíc jsou poskytovány mimo mzdu, a tak se záhadně „neztratí“ v běžné útratě, ale jejich uplatnění si nejspíš zaměstnanci budou dobře pamatovat, protože se nad tím musí zamyslet. Psychologický dopad takové odměny je vyšší. Uplatnění odměn je možné na volnočasové aktivity, kulturu, dovolenou, zdraví, vzdělávání a další. Přesná kalkulace výhodnosti je představena v příloze E. Legislativa příslušná k této problematice:

- § 25 odst. 1 písm. h) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- § 5 odst. 1 zák. č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti,
- § 6 odst. 9 písm. d) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- § 3 odst. 1 zák. č. 592/1992 Sb., o pojistném na veřejné zdravotní pojištění.

**Odměna za vyšší stupeň vzdělání** – Týká se dodatečného studia při zaměstnání. Zaměstnanec, který má zájem na svém dalším vzdělávání a rozvoji je pro firmu perspektivní. Především, pokud své studijní úsilí namíří do oblasti, která souvisí se zaměřením podniku, ale i s rozvojem všeobecných znalostí. Na začátku je třeba si vytvořit sestavu s přehledem nevyššího stupně vzdělání u všech zaměstnanců. Tak, aby byla jasná startovní úroveň každého jednotlivce. Dalším krokem je nutnost vydefinovat odměny dle stupně růstu. Jiná odměna za dokončení maturity, jiná za bakalářské studium a jiná za inženýrské/magisterské. Studium při zaměstnání je dlouhodobá velmi náročná aktivita. Jednorázová odměna nemusí být v tomto případě zrovna motivující. Doporučení je měsíční nebo kvartální stabilní benefit nad rámec mzdy.

- Návrh konkrétního modelu: Měsíční odměny vyplácené v podobě kreditu na benefitovou kartu od vybraného dodavatele. Maturita 500,- (po dobu čtyř let), Bc. 1 000,- (po dobu tří let), Mgr. nebo Ing. 1500,- (po dobu dvou let).
  - o Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina respondentů by uvítala odměny za dodatečné vzdělání během pracovního poměru. Příklad: pokud by z 15 respondentů, kteří mají střední školu s maturitou, se třetina rozhodla

studovat bakalářský obor, tak by to společnost vyšlo na 60 000 Kč ročně. V případě 2 respondentů, kteří by studovali magisterský obor, by vyšlo to na 36 000 Kč ročně. Dohromady tedy 96 000 Kč ročně.

**Odměna za studium jazyků** – Zde vyslovuje doporučení řešit tuto formu vzdělávání poskytnutím interních jazykových kurzů. V úvodu každého kurzu bude rozřazovací test pro určení vstupní úrovně studenta. Na závěr každé úrovně je vždy třeba složit zkoušku s certifikátem.

- Návrh konkrétního modelu: Za úspěšně složenou certifikační zkoušku může zaměstnanec získat jednorázově 1200 Kč. Z dotazníkového šetření vyplývá, že 18 z dotazovaných respondentů má zájem o jazykové kurzy, pokud by z nich třetina úspěšně složila certifikační zkoušku, musela by společnost jednorázově vydat 7 200 Kč.

#### **5.2.4 Pochvala, uznání od kolegů**

Velmi obtížná situace nastává, když je třeba přimět zaměstnance začít uvažovat jinak o svých kolezích, a dokonce je přimět k aktu pochvaly a uznání. K tomu lze vymyslet řadu různých projektů a aktivit. V první řadě je třeba jít příkladem ze strany managementu a zaměřit se na cílevědomé a dlouhodobé budování takové firemní kultury. Pocit docenění má na motivaci a výkon velmi vysoký efekt. Tento pocit je návykový a každý zaměstnanec se pak snaží být stále chválen a oceňován..

- Návrh pro HAHN Automation je: Projekt Hvězdičky
  - o Každý zaměstnanec může jednou měsíčně navrhnout hvězdičku jakémukoliv svému kolegovi za něco co udělal nad rámec svých povinností nebo zvláště dobře. Například organizoval teambuilding nebo přinesl do kanceláře květiny, vymyslel nějaký zlepšovák, který mohl kolegům v práci apod. Tyto návrhy pak následně vyhodnocuje personální úsek.
  - o Jednou za měsíc budou zaměstnanci ocenění hvězdičkou jmenováni na nástěnce, nebo intranetu nebo jinak veřejně prezentováni a bude jim udělena jednorázová odměna 500 Kč na benefitovou kartu.

Zaměstnanci, tak mohou nepřímo poděkovat svému kolegovi za jeho angažovanost pro tým a obdarovat ho drobnou odměnou, kterou jistě ocení. Ocenění pak pocítují radost a vděk a hrdost, že jsou na nástěnce „úspěšných“. Mnohý se bude snažit tam být a prožít nebo znovu

zažít ten dobrý pocit z ocenění svými kolegy. Jako bonusovou výhodu to přináší také budování dobré firemní kultury, přátelské vztahy, vnímavost lidí vůči ostatním a angažovanost zaměstnanců.

### **5.2.5 Podklady pro práci**

Asi nejkomplikovanější a nejhůře uchopitelný problém z představovaných doporučení. Má však přímý dopad na výkonnost a motivaci pracovníků, a proto je třeba ho aktivně řešit. Je to návrh pro zlepšení s velmi obtížným stanovením konkrétních parametrů pro změnu. Jedná se o komplexní práci s managementem společnosti a spíše o dlouhodobou práci nežli o jednorázový projekt. V úvodu by bylo vhodné nalézt základní příčiny problému. V kterém bodě zadávání projektů, úkolů či cílů je mezera a kde přesně je při zpětné vazbě chyba. Důležitost zpětné vazby je již detailně popsána v podkapitole 5.2.2.

## 6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout zlepšení v oblasti pracovní motivace jako nástroje pro řízení výkonnosti.

Odborná část práce byla zaměřena na vybranou společnost HAHN Automation, kde byla provedena analýza a výzkum související s výkonem společnosti a motivací jejich zaměstnanců. Pro výzkum byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Dotazník byl zaměřen na motivaci a výkon a byl sestaven z 38 otázek. Osloveno bylo 40 zaměstnanců vybrané pobočky společnosti HAHN Automation, responsibilita analyzovaných dat byla 55 %. Z dotazníku vyplynula následující pozitivita:

1. Společnost HAHN Automation podporuje vzdělávání a seberealizaci a umožňuje zaměstnancům v přiměřené míře uplatňovat své schopnosti, dovednosti a zkušenosti. Možná i to je jeden z důvodů proč je většina z oslovených zaměstnanců v práci spokojena a naplňuje je obsah vykonávané práce.
2. Většina z respondentů se může podílet na složitějších a samostatnějších úkolech a projektech, což zvyšuje jejich motivaci, angažovanost a ovlivňuje jejich snahu o vyšší výkon.
3. Z výzkumu dále vyplynulo, že zde panují přátelské vztahy mezi kolegy.
4. Téměř všichni respondenti jsou spokojeni s pestrout nabídkou benefitů.

Dále dotazníkové šetření odhalilo nedostatky, na které byla navržena konstruktivní řešení:

1. Zhruba u poloviny respondentů se objevila vysoká míra pracovní demotivace, kterou by bylo vhodné řešit. Oba tyto faktory významně a v tomto případě negativně ovlivňují výkonnost pracovníků.
  - Návrh řešení: Problém s demotivací lze vyřešit obnovením pravidelného dotazování na spokojenost zaměstnanců, které bylo pro společnost před začátkem pandemie běžnou praxí. Prostřednictvím tohoto dotazování by bylo možné identifikovat demotivované zaměstnance, se kterými by dále pracovala externí společnost v detailním průzkumu příčin jejich demotivace.
2. Dvěma respondentům z dotazovaných se nedostává pochvaly a uznání za odvedenou práci. Zhruba další třetina se k otázce raději nevyjádřila.
  - Návrh řešení: Autorka navrhuje vyřešit nedostatek pochvaly a uznání za odvedenou práci prostřednictvím častějšího poskytování zpětné vazby od nadřízeného např. dle metody OSCAR. Dalším krokem by bylo zavedení

hodnotícího rozhovoru manažera se zaměstnancem, který by se pravidelně konal jednou za rok. V průběhu hodnotícího rozhovoru by se nejprve rozebral pracovní výkon daného zaměstnance, a poté by se společně stanovili strategické cíle na další období. Dále byl navržen projekt hvězdičky na základě, kterého by byla poskytována zpětná vazba zaměstnanců od jejich spolupracovníků. Každý zaměstnanec může jednou měsíčně navrhnout hvězdičku jakémukoliv svému kolegovi za něco, co udělal nad rámec svých povinností nebo zvláště dobře. Jednou za měsíc budou zaměstnanci ocenění hvězdičkou jmenováni na nástěnce, nebo intranetu nebo jinak veřejně prezentováni a bude jim udělena jednorázová odměna 500 Kč na benefitovou kartu.

3. Se mzdou je spokojena jen mírně nadpoloviční většina zaměstnanců.
  - Návrh řešení: Měsíční odměny vyplácené po dobu standardní délky studia v podobě kreditu na benefitovou kartu od vybraného dodavatele. Dále autorka navrhuje jednorázovou odměnu za úspěšné složení jazykové certifikace určité úrovně.

Všechna výše zmíněná a popsaná doporučení mají vliv na motivaci, a to přímo souvisí s vlivem na pracovní výkon zaměstnanců. Dle výše uvedeného je patrné, že práce na motivaci u zaměstnanců je nikdy nekončící proces plný stále nového poznání a zkušeností. Nadřízení by si také měli uvědomit, že způsob zadávání úkolů se může odrazit na kvalitě podávaného pracovního výkonu. Motivovaný zaměstnanec je také výkonný zaměstnanec. Každá firma by měla individuálně zkoumat stav motivace a výkonu u svých zaměstnanců a aktivně pracovat na odstranění nedostatků, a tím předcházet odchodu zaměstnanců. Náklady na přijetí a adaptace nového zaměstnance jsou příliš vysoké na to, aby firma mohla vysokou míru fluktuace přehlížet. Dnešní doba je těmto aktivitám nakloněna, a tak doufejme, že se bude péče o zaměstnance ve firmách stále zlepšovat.

Autorka by se ráda podílela na praktické aplikaci doporučení ve vybrané pobočce společnosti HAHN Automation.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Literární zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4714-073.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-859-4357-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. Praxe manažera (CP Books). ISBN 80-251-0505-9.

BENEŠOVÁ, Jana. *Firemní hity: nadčasové benefity*. Liberec: Centrum Kašpar, 2014. ISBN 978-80-905552-6-6.

DYER, Lee a Gerald W HOLDER. *Human resource management--evolving roles & responsibilities*. Washington, D.C.: Bureau of National Affairs, 1988, 270 s. ISBN 9780608007496.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1033-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Ladislav. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. V Brně: Motiv Press, 2014. ISBN 978-80-87981-12-2.

- MAŠÍNOVÁ, Adéla. *Systém řízení lidských zdrojů v rekreačním středisku v USA* [online]. Praha, 2020 [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: [https://dspace.cvut.cz/bitstream/handle/10467/89680/MU-DP-2020-Masinova-Adela-DP\\_Masinova.pdf?sequence=-1&isAllowed=y](https://dspace.cvut.cz/bitstream/handle/10467/89680/MU-DP-2020-Masinova-Adela-DP_Masinova.pdf?sequence=-1&isAllowed=y). Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií. Vedoucí práce Ing. Martin Šikýř, Ph.D.
- MEDLÍKOVÁ, Olga. *Umění motivace: návody a tipy pro pracovní i rodinný život*. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3005-4.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie*. Praha: Academia, 1998. ISBN 80-200-0689-3.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
- PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2004. ISBN 80-200-1086-6.
- PLHOŇOVÁ, Věra. *Personální management*. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, spol., 2012. ISBN 978-80-87314-21-0.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.



## 7.2 Internetové zdroje

About the HAHN Group: FROM THE INDIVIDUAL SOLUTION TO SMART FACTORY. *HAHN Group* [online]. [cit. 2020-10-02]. Dostupné z: <https://www.hahn.group/en/about-the-hahn-group/#top>

Historie. *HAHN Automation* [online]. [cit. 2020-10-02]. Dostupné z: <https://www.hahnautomation.com/cz/spolecnost/historie/>

Hodnocení výkonu a odměňování zaměstnanců. *Businessinfo.cz* [online]. Praha, 2014 [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/hodnoceni-vykonu-a-odmenovani-zamestnancu/>

Jak měřit a vyhodnocovat výsledky vzhledem k pracovníkům?. *QMPROFI.CZ* [online]. Praha, 2014 [cit. 2022-02-14]. Dostupné z: [https://www.qmprofi.cz/33/jak-merit-a-vyhodnocovat-vysledky-vzhledem-k-pracovnikum-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eou0c\\_K0wh9G1gbE0ix\\_7-8/](https://www.qmprofi.cz/33/jak-merit-a-vyhodnocovat-vysledky-vzhledem-k-pracovnikum-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eou0c_K0wh9G1gbE0ix_7-8/)

Motivace v organizacích. *BusinessInfo.cz* [online]. Praha, 1997-2022 [cit. 2022-02-25]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/motivace-v-organizacich/4/>

Odměňování zaměstnanců – základ HR. *LMC s.r.o.* [online]. 18.05.2021 [cit. 2022-02-23]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/odmenovani-zamestnancu-zaklad-hr>

O společnosti HAHN Automation. *HAHN Automation* [online]. [cit. 2020-10-02]. Dostupné z: <https://www.hahnautomation.com/cz/spolecnost/o-nas/>

Pobočky. *HAHN Automation* [online]. [cit. 2020-10-02]. Dostupné z: <https://www.hahnautomation.com/cz/spolecnost/pobocky/>

Skupina HAHN Group – silné spojení. *HAHN Automation* [online]. [cit. 2020-10-02]. Dostupné z: <https://www.hahnautomation.com/cz/spolecnost/hahn-group/>

Úrovně manažerů. *Obchodní akademie Liberec* [online]. [cit. 2020-11-18]. Dostupné z: <https://www.oalib.cz/openschool/mod/book/tool/print/index.php?id=2447>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin: HAHN Automation, s.r.o., C 192937 vedená u Městského soudu v Praze. *Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. [cit. 2020-10-02].

Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=671583&typ=UPLNY>

PRUKNER, Vítězslav a Jaromír NOVÁK. *Základy managementu* [online]. 2014 [cit.

2020-11-18]. ISBN 978-80-244-4182-5. Dostupné z: <https://publi.cz/books/189/Cover.html>

Zaměstnanecké benefity – výhody pro zaměstnance i zaměstnavatele. *IPODNIKATEL.CZ* [online]. Praha, 19. 10. 2011 [cit. 2022-02-27]. Dostupné z:

<https://www.ipodnikatel.cz/zamestnanecke-benefity-vyhody-pro-zamestnance-i-zamestnavatele/>

70+ poměrových ukazatelů používaných ve FinAnalysis. *FinAnalysis: Finanční analýza podniku* [online]. [cit. 2022-01-02]. Dostupné z: <https://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>

### **7.3 Ostatní zdroje**

*Interní materiály společnosti*, HAHN Automation, s.r.o. 2021

*Organizační řád společnosti*, HAHN Automation, s.r.o. 2021

*Pracovní řád společnosti*, HAHN Automation, s.r.o. 2021

Účetní závěrka [2014]. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Sbírka listin HAHN Automation, s.r.o.* [online]. 31.12.2014 [cit. 2022-01-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=39424580&subjektId=671583&spis=270873>

Účetní závěrka [2015]. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Sbírka listin HAHN Automation, s.r.o.* [online]. 31.12.2015 [cit. 2022-01-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44982592&subjektId=671583&spis=270873>

Účetní závěrka [2016]. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Sbírka listin HAHN Automation, s.r.o.* [online]. 31.12.2016 [cit. 2022-01-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=52818803&subjektId=671583&spis=270873>

Účetní závěrka [2017]. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin: Sbirka listin HAHN Automation, s.r.o.* [online]. 31.12.2017 [cit. 2022-01-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=52818800&subjektId=671583&spis=270873>

Účetní závěrka [2018]. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin: Sbirka listin HAHN Automation, s.r.o.* [online]. 31.12.2018 [cit. 2022-01-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=61843186&subjektId=671583&spis=270873>

Účetní závěrka, výroční zpráva, zpráva o vztazích, zpráva auditora [2019]. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin: Sbirka listin HAHN Automation, s.r.o.* [online]. 31.12.2019 [cit. 2022-01-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=68187837&subjektId=671583&spis=270873>

## 8 Seznam obrázků; Seznam tabulek; Seznam grafů; Seznam použitých zkratk

### Seznam obrázků

Obrázek 1	Proces motivace .....	23
Obrázek 2	Klasické zobrazení Maslowovy pyramidy potřeb .....	28
Obrázek 3	Motivační síla (Teorie očekávání V. H. Vroom) .....	30
Obrázek 4	Proces hodnocení výkonu .....	32
Obrázek 5	Logo společnosti HAHN Automation .....	38
Obrázek 6	Mapa poboček společnosti .....	40

### Seznam tabulek

Tabulka 1	Přehled možností peněžních a nepeněžních benefitů pro zaměstnance .....	36
Tabulka 2	Potřebné hodnoty pro finanční analýzu (v celých tis. Kč) .....	42
Tabulka 3	Ukazatele rentability v letech 2014-2019 (v %) .....	43
Tabulka 4	Ukazatele zadluženosti v letech 2014-2019 .....	45
Tabulka 5	Důvody pro osobní naplnění z práce u respondentů .....	54
Tabulka 6	Četnost akceptace názorů či návrhů ze strany nadřízeného .....	61
Tabulka 7	Pořadí benefitů dle jejich zajímavosti pro respondenty .....	74
Tabulka 8	Podněty pro zlepšení motivace ze strany respondentů .....	77

### Seznam grafů

Graf 1	Jaké je vaše pohlaví? .....	51
Graf 2	Věkové kategorie .....	52
Graf 3	Druh pracovního úvazku .....	52
Graf 4	Nejvyšší dosažené vzdělání .....	53
Graf 5	Naplněnost z pracovní činnosti .....	54
Graf 6	Možnost uplatnění dovedností, schopností a znalostí .....	55
Graf 7	Podpora vzdělávání, a rozvoje .....	55
Graf 8	Četnost uplatnění znalostí a dovedností při svém pracovním výkonu .....	56
Graf 9	Příležitost pracovat na složitějších úkolech .....	56
Graf 10	Kvalita úkolů a jejich vliv na motivaci .....	57
Graf 11	Pracovní vztahy .....	58
Graf 12	Dobré vztahy na pracovišti .....	59
Graf 13	Ochota nadřízeného poradit .....	59
Graf 14	Akceptace názorů či návrhů ze strany nadřízeného .....	60
Graf 15	Technické zabezpečení v pracovním prostředí (graf rozdělen na dvě části pro lepší přehled) .....	62
Graf 16	Délka pracovního poměru .....	63
Graf 17	Důvod výběru této společnosti .....	64
Graf 18	Spokojenost na současné pozici .....	65
Graf 19	Náročnost vykonávaní práce .....	65
Graf 20	Atraktivnost vykonávané práce .....	66
Graf 21	Přepřacovanost či stres během pracovního týdne .....	67
Graf 22	Pocit demotivace .....	67

Graf 23	Faktory způsobující demotivaci .....	68
Graf 24	Vliv mzdy na pracovní výkon .....	69
Graf 25	Spokojenost s výší platu .....	69
Graf 26	Míra využívání firemních benefitů .....	70
Graf 27	Benefity aktuálně nabízené zaměstnavatelem (graf rozdělen na dvě části pro lepší přehled) .....	72
Graf 28	Spokojenost s šíří a atraktivností nabízených benefitů.....	73
Graf 29	Nejzajímavější benefity z pohledu zaměstnanců (graf rozdělen na dvě části pro lepší přehled) .....	74
Graf 30	Poptávka po finančních benefitech.....	75
Graf 31	Atraktivnost nefinančních benefitů .....	76
Graf 32	Motivace formou nefinančních benefitů .....	76

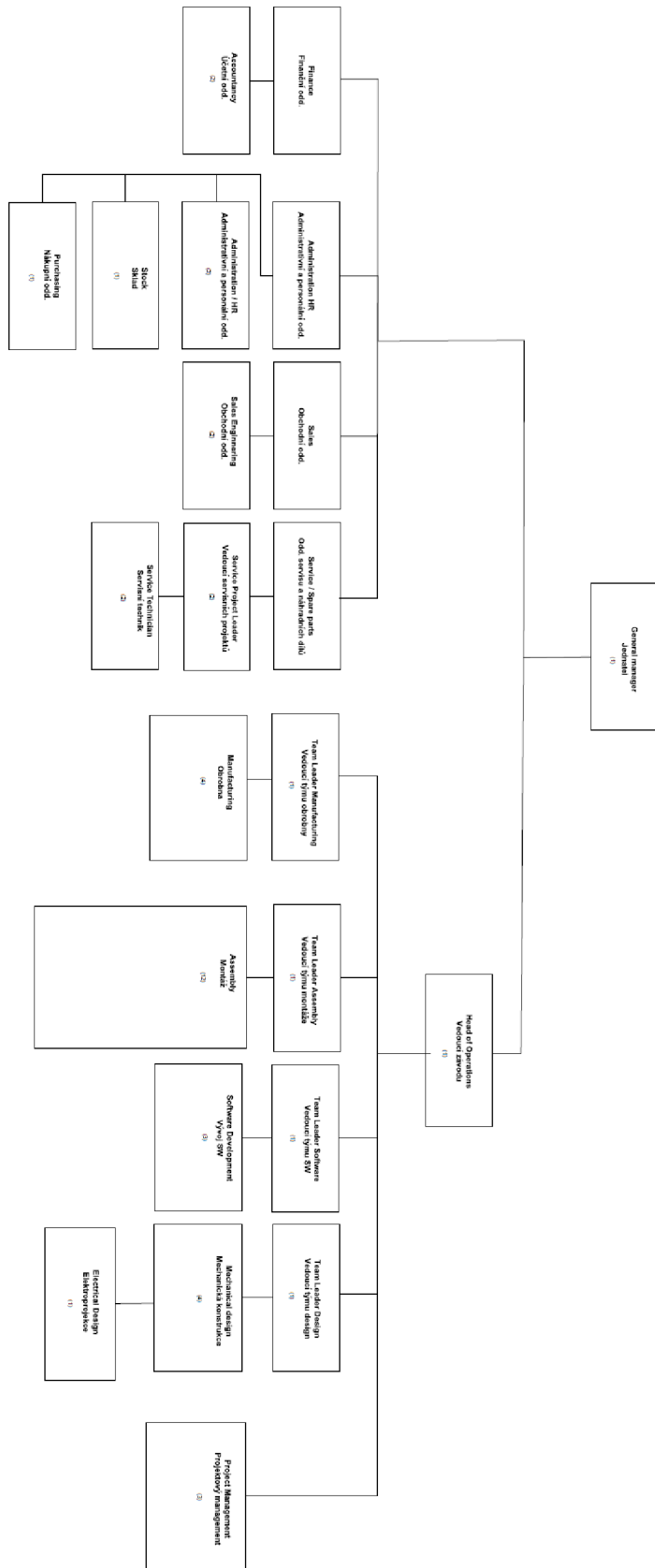
### **Seznam použitých zkratk**

atd.	a tak dále
č.	číslo
tj.	to jest
ŘLZ	řízení lidských zdrojů

## **9 Přílohy**

- Příloha A Organizační struktura společnosti
- Příloha B Vzor dotazníku pro zaměstnance společnosti
- Příloha C Běžný pracovní den ve firmě (otázka č. 3)
- Příloha D Formulář hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců
- Příloha E Kalkulace výhodnosti nepeněžní odměny

# Příloha A Organizační struktura společnosti



## Příloha B Vzor dotazníku pro zaměstnance společnosti

### Motivace jako nástroj řízení výkonnosti

Vážené respondentky, vážení respondenti,

Jmenuji se Kristýna Shejbalová a jsem studentkou magisterského oboru Veřejná správa a regionální rozvoj České zemědělské univerzity v Praze. Pro účely mé diplomové práce bych Vás chtěla poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, který si klade za cíl zjistit motivaci zaměstnanců a její vliv na pracovní výkonnost.

S uvedenými informacemi bude zacházeno důvěrně ve smyslu zákona 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů a data budou využita pouze pro zpracování diplomové práce.

Dotazník obsahuje celkem 38 otázek různého typu. Vyplnění dotazníku Vám zabere přibližně 10 minut, přičemž Vás prosím uvádět veškeré informace co nejpřesněji.

Jednotlivé dotazníky nebudou poskytnuty zaměstnavateli, ten získá až souhrnné vyhodnocení.

Prosím o vyplnění dotazníku do 10.09.2021.

Předem děkuji za Vaši spolupráci.

**\*Povinné pole**





## Pracovní spokojenost, náročnost

1. Jak dlouho pracujete v HAHN Automation, s.r.o.? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Méně než 2 roky
- 2 – 4 let
- 5 – 8 let
- Více než 8 let

2. Proč jste se rozhodl/a pracovat ve společnosti? \*

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- Možnost kariérního postupu
- Práce v oboru
- Získání nových zkušeností
- Zaměstnání v blízkosti bydliště
- Rozložení pracovní doby
- Možnost cestování
- Atraktivní náplň práce

Jiné:  \_\_\_\_\_

3. Popište, prosím, jak probíhá Váš běžný pracovní den v dané firmě. \*

Svou odpověď, prosím, vyplňte

---

---

---

---

---

4. Cítíte se na své současné pozici spokojeně? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Rozhodně ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Rozhodně ne  
 Nevím, nedokážu posoudit

5. Jak hodnotíte náročnost své práce? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Velmi náročná  
 Náročná  
 Nenáročná  
 Velmi nenáročná  
 Nevím, nedokážu posoudit

6. Považujete svou práci za zajímavou? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Rozhodně ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Rozhodně ne  
 Nevím, nedokážu posoudit

7. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a „spíše ne“, „rozhodně ne“, co byste zlepšil/a?  
Svou odpověď, prosím, vypište

---

---

---

---

---

8. Jak často se během svého typického týdne cítíte přepracovaný/á nebo ve stresu? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- 0x týdně  
 1 - 2x týdně  
 3 - 4x týdně  
 5 - 6x týdně  
 7x a vícekrát týdně  
 Nevím, nedokážu posoudit

9. Cítíte se být někdy demotivováni? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Určitě ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Určitě ne  
 Nevím, nedokážu posoudit

10. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a „určitě ano“, „spíše ano“, co způsobuje Vaši demotivaci?

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- Pracovní náplň (počet a obsah úkolů)  
 Dlouhá pracovní doba, přesčasy  
 Nevyhovující pracovní prostředí  
 Špatné vztahy s kolegy  
 Nespravedlivé hodnocení  
 Nejistota zaměstnání  
 Výše mzdy  
 Jednání vedoucího pracovníka

Jiné:  \_\_\_\_\_



### Pracovní podmínky, prostředí a vztahy na pracovišti

11. Do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s následujícími výroky? \*

*Označte jen jednu elipsu na každém řádku.*

	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a	Nevím, nedokážu posoudit
Pracovní vztahy s kolegy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztahy s nadřízeným	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poskytování dostatek informací k vykonávané práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poskytování zpětné vazby od nadřízeného	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konstruktivní kritika od nadřízeného	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pochvala, respekt a uznání od nadřízeného	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pochvala, respekt a uznání od kolegů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Působí dobré vztahy na pracovišti jakožto motivátor k větší pracovní výkonnosti? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Nevím, nedokážu posoudit

13. Je Váš nadřízený ochoten Vám poradit? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Nevím, nedokážu posoudit

14. Akceptuje Váš nadřízený Vaše názory a návrhy? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano
- Ne

15. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a „ano“, jak často?

Svou odpověď, prosím, vypište

---

---

---

---

---

16. Jak hodnotíte Vaše pracovní prostředí z pohledu níže uvedených ukazatelů?  
V každém řádku přiřadte známku jako ve škole (1 - nejlepší, 5 - nejhorší)

*Označte jen jednu elipsu na každém řádku.*

	1	2	3	4	5
Poskytování ochranných pomůcek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soukromí (komfortní zóna)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teplota (klimatizace, topení)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hluk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociální zázemí (toalety, kuchyňka...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technické vybavení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hygienické zařízení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzhled interiéru	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



#### Vzdělávání a profesní růst

17. Naplňuje Vás obsah práce na Vaši současné pracovní pozici? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nevím, nedokážu posoudit

18. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a „určitě ano“, „spíše ano“, jaké konkrétní činnosti jsou pro Vás v zaměstnání nejvíce naplňující?

Svou odpověď, prosím, vypište

---

---

---

---

---

19. Máte možnost na své pozici využít a uplatnit své odborné dovednosti, znalosti a schopnosti? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Určitě ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Určitě ne  
 Nevím, nedokážu posoudit

20. Podporuje HAHN Automation, s.r.o. vzdělávání a rozvoj pracovních dovedností a znalostí potřebných k výkonu Vaší práce? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Určitě ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Určitě ne  
 Nevím, nedokážu posoudit

21. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a „určitě ano“ či „spíše ano“, jak často tyto dovednosti a znalosti využíváte?

*Označte jen jednu elipsu.*

- 1 - 2x za měsíc  
 Výjimečně  
 Vůbec  
 Neměl/a jsem možnost je využít

22. Byl/a jste v posledním roce pověřen/a složitějším, samostatnějším úkolem? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Ne

23. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a „ano“, zvýšila se v důsledku toho Vaše motivace k vykonávání daného zaměstnání?

*Označte jen jednu elipsu.*

- Určitě ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Určitě ne  
 Nevím, nedokážu posoudit





#### Hodnocení výkonu, odměny a benefity

24. Ovlivňuje plat Váš pracovní výkon? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nevím, nedokážu posoudit

25. Jste spokojen/a se současnou výší Vašeho platu vzhledem k pracovní náplni a svému vzdělání? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nevím, nedokážu posoudit

26. Využíváte zaměstnanecké benefity? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano
- Ne

27. Z nabídky uvedené níže vyberte všechny benefity, které máte možnost využívat.

Zároveň oznámujte jako ve škole (1 - nejlepší, 5 - nejhorší)

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5
Multisport karta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na stravování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Home office (pro pozice, které to umožňují)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pružná pracovní doba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 týdnů dovolené	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobilní telefon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zvýhodněný telefonní a datový tarif pro zaměstnance a rodinu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na penzijní spoření	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Služební automobil k soukromým účelům (pro pozice, které to umožňují)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jiný: _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
_____					

28. Považujete nabídku firemních benefitů za pestrou a zajímavou? \*

Označte jen jednu elipsu.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nevím, nedokážu posoudit

29. Z níže uvedených nabídek vyberte ty benefity, které jsou pro Vás nejzajímavější.

Oznámujte jako ve škole (1 - nejlepší, 5 - nejhorší). V případě zvolení „další vzdělání“ a „jiný, napište za to jaké jste myslel/a.

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5
Bonusy dle hodnocení výkonu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na dopravu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na dovolenou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prodloužení pracovní cesty o soukromý pobyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sickday 1 den	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Káva/čaj na pracovišti zdarma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Očkování proti chřipce/encefalitidě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jazykové kurzy (angličtiny, němčiny)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Společenské akce, teambuilding	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Další vzdělávání: _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jiný: _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Jsou pro Vás vítané finanční benefity (narození dítěte, oslavení výročí ve firmě po 5 letech, životní jubileum)? \*

Označte jen jednu elipsu.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nevím, nedokážu posoudit

31. Jaká další životní událost by měla být ohodnocena?

Svou odpověď, prosím, vypište

---

---

---

---

---

32. Jsou pro Vás důležité nefinanční benefity? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nevím, nedokážu posoudit

33. Motivují Vás nefinanční benefity k podávání lepšího pracovního výkonu? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nevím, nedokážu posoudit

34. Máte jakoukoliv připomínku, jež by vedla ke zlepšení Vaší motivace či nějaký námět?

Svou odpověď, prosím, vypište

---

---

---

---

---



#### Základní informace o dotazovaném

35. Jaké je Vaše pohlaví? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Muž
- Žena
- Jiné: \_\_\_\_\_

36. Do jaké věkové kategorie patříte? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- do 25 let
- 25 – 29 let
- 30 – 39 let
- 40 – 49 let
- 50 – 59 let
- 60 a více let

37. Jaký druh pracovního úvazku u zaměstnavatele máte? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Hlavní pracovní poměr (plný úvazek)
- Částečný pracovní poměr
- Dohoda o provedení práce
- Dohoda o pracovní činnosti
- Jiné: \_\_\_\_\_

38. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? \*

Označte jen jednu elipsu.

- Středoškolské vzdělání bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské bakalářské vzdělání
- Vysokoškolské magisterské vzdělání
- Jiné: \_\_\_\_\_



Závěrečné  
poděkování

Velice si vážím Vaší ochoty a času, který jste dotazníku věnovali. Vaše odpovědi budou cenným přínosem pro zpracování praktické části mé diplomové práce.

Vyplněné dotazníky, prosím, vhodte do kartonové schránky v kuchyňce.

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google Formuláře

### **Příloha C      Běžný pracovní den ve firmě (otázka č. 3)**

1. Standartní koloběh, řešení problémů na denní bázi, určení priorit, vlastní práce.
2. Řízení procesu výroby mechanických součástí.
3. Výroba dílů dle výkresové dokumentace.
4. Každý den je jiný.
5. Plním úkoly, které jsou plánovací (vyplynou z aktuální situace) 80 % času pracuji na PC.
6. Příchod, kontrola emailů, projití plánů na daný den, komunikace se: (zákazníky, dodavateli, týmem), montáže, řešení problémů, kontrola projektů, plánování a podpora montáže.
7. Úplně stejně jako kdekoliv jinde, kde se dělá rukama a občas jezdí na montáže.
8. Jezdím za zákazníky, kde řeším problémy se stabilizací a optimalizací linky. dle potřeby upravuji výrobní linku.
9. Pracuji na zadaném projektu dle dokumentace a příkazů vedoucího pracovníka.
10. Není zde běžný provozní den, moje práce je tak rozmanitá, že nelze jednoznačně popsat běžný pracovní den.
11. Na firmě: sbírání podkladů pro činnost, příprava projektu naslepo, implementace do stroje, testování... první fáze 1-2 měsíce – nedělitelné na dny. U zákazníka: testování, zapracování změn.
12. Nemám pravidelné rozložení, pracuji obvykle 1.-10. dní v měsíci.
13. Od rána do večera v jednom kole.
14. Objednávání pro naše díly. vyřizují příjem, skladové zásoby.
15. Přečtu obdržené emaily, zpracuji potvrzené termíny k objednávkám, zpracuji požadavky na objednání (poptávky, objednávky...), komunikace s dodavateli, řešení problémů, komunikace s teamem.

**Příloha D Formulář hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců**

<b>Formulář osobního hodnocení</b>					
Hodnocené období:					
Pracovní pozice:					
Odměna za jeden bod pro tuto pozici:					
Středisko:					
Jméno a příjmení zaměstnance:					
Jméno a příjmení hodnotitele:					
A. HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU					
Kritéria hodnocení:	Udělená známka:				Získané body:
	1 - Zcela nevyhovující, s velkými výhradami				0
	2 - s mírnými výhradami				2
	3 - Bez výhrad, velmi dobrý				3
	4 - Vynikající, nadprůměrný				4
<b>1. Kvalita pracovního výkonu</b>					
Popis: • plnění činností, které vyplývají z popisu funkce • odbornost, samostatnost, spolehlivost • kvalita a přesnost provedené práce	1	2	3	4	
<b>2. Pracovní iniciativita</b>					
Popis: • aktivita při výkonu práce • komunikace se spolupracovníky • ochota zlepšovat svůj výkon, vzdělávat se a ochota výkonu přesčasové práce • komunikace s nadřízenými	1	2	3	4	
<b>3. Pracovní disciplína</b>					
Popis: • dodržování firemní kultury, pravidel a pokynů nadřízených • plnění pracovního řádu	1	2	3	4	
<b>Celkový počet bodů (max. 12 bodů):</b>					
B. SLOVNÍ HODNOCENÍ					



<b>C. CÍLE ROZVOJE VÝKONU PRO DALŠÍ OBDOBÍ</b>			
<b>Dohodnuté cíle zlepšení v oblasti výkonu či vzdělání:</b>			
1.			
2.			
3.			
<b>D. KONEČNÉ CELKOVÉ HODNOCENÍ</b>			
<b>Získané body</b>	<b>Celkové hodnocení</b>	<b>Popis výkonu</b>	<b>Přiznaná odměna pro následující čtvrtletí</b>
0 - 3	Nevyhovující výkon se zásadními výhradami	Výkon pracovníka splňuje požadavky pro danou pozici jen částečně, je nutný dohled a jeho řízení	0
4 - 6	Výkon s mírnými výhradami	Výkon pracovníka splňuje požadavky pro danou pozici jen částečně, je nutné zlepšení	odměna za bod x počet bodů
7 - 9	Výkon bez výhrad, velmi dobrý	Výkon pracovníka je standardní pro danou pozici	
10 - 12	Vynikající a nadprůměrný výkon	Výkon pracovníka je nadprůměrný přesahující požadavky na danou pozici	
<b>E. KONEČNÁ PŘIZNANÁ ODMĚNA PRO NÁSLEDUJÍCÍ ČTVRTLETÍ</b>			
<b>Získaný počet bodů</b>	<b>Odměna za jeden bod</b>	<b>ODMĚNA CELKEM</b>	
<b>F. VYJÁDŘENÍ HODNOCENĚHO (zpětná vazba)</b>			

<b>G. KONEČNÉ SCHVÁLENÍ VEDOUcíHO STŘEDISKA</b>		
Schváleno: ANO NE		
Zdůvodnění nesouhlasu:		
NOVÁ UPRAVENÁ ODMĚNA:		
<b>PODPISY:</b>		<b>DATUM:</b>
Hodnocený zaměstnanec:		
Hodnotitel:		
Vedoucí střediska:		

Zdroj: Přepřacováno dle MALOŠKOVÁ, M. *Návrh na změnu systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti.* (Diplomová práce).

**Příloha E Kalkulace výhodnosti nepeněžní odměny**

<b>Výpočet mzdových nákladů na 1 zaměstnance</b>		
<b>Hrubá mzda (měsíční) - průměrná mzda za rok 2021</b>	<b>37 047</b>	
<b>Hrubá mzda roční</b>	<b>444 564</b>	
<b>Zvažovaná výše odměny</b>	<b>1 000</b>	
<b>Počet zaměstnanců</b>	<b>1</b>	
Hrubá mzda	444 564	
SP 6,5%	28 897	
ZP 4,5%	20 005	
SP 25% - zaměstnavatel	111 141	
ZP 9% - zaměstnavatel	40 011	
Základ daně	595 716	
Zálohová daň	89 357	
Sleva na dani	24 840	
<b>Čistá mzda</b>	<b>331 145</b>	
<b>ZAMĚSTNAVATEL</b>		
	<b>Mzda + peněžní odměna</b>	<b>Mzda + nepeněžní odměna</b>
<b>Hodnota finanční odměny / poukázky</b>	<b>1 000</b>	<b>1 000</b>
Hrubá mzda	446 015	444 564
Sociální pojištění - zaměstnanec 6,5%	28 991	28 897
Zdravotní pojištění - zaměstnanec 4,5%	20 071	20 005
Sociální pojištění 25% - zaměstnavatel	111 504	111 141
Zdravotní pojištění 9% - zaměstnavatel	40 141	40 011
Základ daně	597 661	595 716
Zálohová daň	89 649	89 357
Sleva na dani	24 840	24 840
<b>Čistá mzda</b>	<b>332 145</b>	<b>332 145</b>
<b>Na jednoho zaměstnance vynaložím</b>	<b>1 945</b>	<b>1 235</b>
<b>Na všechny zaměstnance vynaložím</b>	<b>1 945</b>	<b>1 235</b>
<b>Uspořím (oproti peněžní odměně)</b>		<b>710 Kč</b>
<b>ZAMĚSTNANEC</b>		
	<b>Mzda + peněžní odměna</b>	<b>Mzda + nepeněžní odměna</b>
<b>Hodnota finanční odměny / kreditu benefitu</b>	<b>1 000</b>	<b>1 000</b>
Hrubá mzda	445 564	444 564
Sociální pojištění - zaměstnanec 6,5%	28 962	28 897
Zdravotní pojištění - zaměstnanec 4,5%	20 050	20 005
Sociální pojištění 25% - zaměstnavatel	111 391	111 141
Zdravotní pojištění 9% - zaměstnavatel	40 101	40 011
Základ daně	597 056	595 716
Zálohová daň	89 558	89 357
Sleva na dani	24 840	24 840
<b>Čistá mzda</b>	<b>331 834</b>	<b>332 145</b>
<b>Zaměstnanec získá</b>	<b>689 Kč</b>	<b>1 000 Kč</b>