

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Pracovní motivace orientovaná na výkon

Michaela Šimková

© 2014 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení
Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Šimková Michaela

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Pracovní motivace orientovaná na výkon

Anglický název

Work motivation oriented on the performance

Cíle práce

Na základě vlastního výzkumu zjistit ve sledované organizaci úroveň motivace pracovníků. Provést analýzu zjištěných výsledků, zhodnotit, vytipovat problemové oblasti a navrhnout zlepšení.

Metodika

Metodický postup bude zahrnovat aplikaci deskripce a analýzy výchozího stavu. V syntetické části bude zpracován vlastní empirický pramen. V závěru bude použita metoda kritické interpretace explorační výsledků, včetně návrhů na zlepšení stávající situace.

Harmonogram zpracování

1) Studium literatury - do března 2013.

LR (10 stránek) - zpracování těch částí literatury, které bezprostředně souvisí se zadaným tématem a nastudování a osvojení základních pojmů je důležité pro vstřícné zpracování práce.

2) Volba cíle a metod - do června 2013

Na základě zpracování LR formulace stručného a jasného cíle. Popis metod, které budou při zpracování práce použity, včetně způsobu zpracování výsledků.

3) Zpracování práce - do konce března 2014

Vlastní práce zahrnující - seznámení s organizací ve které je prováděn výzkum (název, právní forma podnikání, zaměření, stručné ekonomické hodnocení, současná situace v organizaci týkající se zkoumané oblasti. Výsledky zjištění, jejich interpretace, grafické zpracování, návrhy na zlepšení, souhrn zjištěných výsledků a závěr.

Rozsah textové části

30 - 40 stran

Klíčová slova

Motivace, potřeby, odměny, stimul, motiv, hodnocení, pracovní výkon, mzda, pracovní spokojenost, zaměstnanci

Doporučené zdroje informací

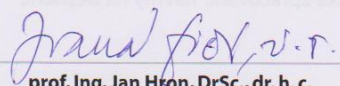
AMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
HAGEMANNOVÁ, Gisela. Motivace. 1. vydání Praha: Victoria Publishing a.s. 2000. 212 s. ISBN 80-85856-13-0
HORÁLKOVÁ, Marie. Personální řízení. 5. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2006. 260 s. ISBN 80-213-1585-7.
HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 133 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. 367 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. 1. vydání. Praha: Management Press, 2004. 212 s. ISBN 80-7261-116-X
NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a jeho řízení. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
NOVÝ, Ivan. Podniková kultura a identita. 1. vydání. Praha: VŠE, 1993. 97 s. ISBN 80-7079-159-4.
PFEIFER, Luděk, UMLAUFOVÁ, Miloslava. Firemní kultura 1. vydání. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
RŮŽIČKA, Jiří a kol. Motivace pracovního jednání. 2. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X.

Vedoucí práce

Lhotská Bohumila, Ing.

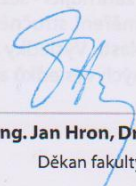
Termín odevzdání

březen 2014


prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Vedoucí katedry




prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Děkan fakulty

V Praze dne 23.10.2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Pracovní motivace orientovaná na výkon" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 17. 3. 2014

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Bohumile Lhotské za odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování. Zároveň bych chtěla poděkovat Ing. Jakobovi Juříčkovi a Stanislavě Rejdové ze společnosti Bombardier Transportation Czech Republic a.s. za poskytnuté rady, interní informace a materiály.

Pracovní motivace orientovaná na výkon

Work motivation oriented on the performance

Souhrn

Bakalářská práce nesoucí název „Pracovní motivace orientovaná na výkon“ se zaměřuje na pracovní motivaci zaměstnanců, která je ve firmách pohybujících se na českém nebo zahraničním trhu zpravidla problematická. Práce se skládá ze dvou hlavních částí. Ve své první části shrnuje již známá teoretická východiska na základě prostudované odborné literatury zabývající se touto oblastí. Jsou zde vymezeny základní pojmy jako motivace, motiv, stimulace, stimul, zdroje motivace, teorie motivace a pracovní motivace, které jsou potřebné pro pochopení souvislostí daného tématu. Druhá, praktická, část obsahuje charakteristiku zvolené společnosti včetně jejího motivačního programu. Úroveň pracovní motivace zaměstnanců společnosti je zjištěna prostřednictvím písemného dotazníkového průzkumu. Jeho výsledky jsou přehledně zpracovány, vyhodnoceny a okomentovány v tabulkové nebo grafické podobě pro dvě skupiny respondentů dané společnosti. Na základě výsledků jsou vymezeny problémové oblasti a následně zpracován návrh na zlepšení stávající situace vedoucí ke zvýšení pracovní motivace zaměstnanců.

Klíčová slova: motivace, motiv, stimulace, stimul, zdroje motivace, teorie motivace, pracovní motivace, výkon, odměňování, zaměstnanci, motivační program

Summary

The Bachelor thesis entitled “Work motivation oriented on performance” focuses on the motivation of employees in companies both Czech and foreign. The work consists of two main parts. The first part summarizes the already known theoretical solutions based on thorough study of specialized literature dealing with this area. The basic concepts discussed are motivation, motive, stimulation, stimulus, motivation resources, theory of motivation and work motivation all of which are necessary to understand the context of the topic. The second, practical part contains the characteristics of the selected company, including its incentive program. The level of work motivation of employees is determined through a written questionnaire survey. The results are summarized processed, analyzed and commented in tabular or graphical form for two groups of respondents of the company. Based on the results, problem areas are defined and subsequently a proposal is developed to improve the current situation leading to an increase in work motivation of employees.

Keywords: motivation, motive, stimulation, stimulus, motivation resources, motivation theory, work motivation, performance, compensation, employees, incentive program

Obsah

1	Úvod.....	10
2	Cíl práce a metodika	11
2.1	Cíl práce.....	11
2.2	Metodika	11
3	Teoretická východiska.....	13
3.1	Základní pojmy	13
3.1.1	Motivace	13
3.1.2	Motiv.....	13
3.1.3	Stimulace	14
3.1.4	Stimul.....	14
3.2	Zdroje motivace	14
3.3	Teorie motivace	16
3.3.1	Teorie X a Y	16
3.3.2	Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb).....	17
3.3.3	Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu	19
3.4	Pracovní motivace.....	20
3.4.1	Motivace a pracovní výkon.....	21
3.4.2	Rozvoj a vzdělávání pracovníků.....	21
3.4.3	Hodnocení pracovníků	22
3.4.4	Odměňování pracovníků.....	23
3.4.5	Motivační program podniku	24

4	<i>Vlastní zpracování</i>	25
4.1	Charakteristika společnosti	25
4.2	Motivační program společnosti	28
4.3	Analýza zjištěných výsledků dotazníkového šetření	33
4.3.1	Vyhodnocení první části dotazníku	34
4.3.2	Vyhodnocení druhé části dotazníku.....	35
4.3.3	Vyhodnocení třetí části dotazníku	49
4.3.4	Vyhodnocení čtvrté části dotazníku.....	51
4.4	Souhrn výsledků a návrh zlepšení pracovní motivace	53
5	<i>Závěr</i>	56
6	<i>Seznam použité literatury</i>	57
7	<i>Seznam tabulek, grafů a obrázků</i>	59
8	<i>Přílohy</i>	61

1 Úvod

V současné době je více či méně obvyklé, že lidé pracují. Hlavním důvodem k práci je pro většinu z nich zajištění základních lidských potřeb nejen pro sebe, ale také pro svoji rodinu. Práce je cílevědomá lidská činnost, která je vykonávána záměrně a systematicky za účelem dosažení určitého uspokojení, prostřednictvím získané mzdy. Pracovní motivace vyjadřuje postoj jedince k práci, jeho ochotu pracovat, a tím plnit kvalitně a řádně zadané úkoly. Motivace zaměstnanců je nezbytná pro řízení všech typů podniků, aby bylo dosaženo stanovených cílů tím nejefektivnějším způsobem, neboť platí „spokojený pracovník je výkonný pracovník“. Jedná se o proces, při kterém nabízíme zaměstnanci, od kterého něco potřebujeme, uspokojení jeho potřeb, zájmů. Chtě-li by být všechny firmy, ať malé či velké, úspěšné je potřeba usilovat o sladění jejich zájmu se zájmy zaměstnanců.

Pro správné fungování firmy je potřeba vytvořit kvalitní motivační program pro zaměstnance, kteří jsou jejím klíčovým prvkem. Za nejsilnější stimul pracovní motivace se zpravidla považuje mzda, ale nelze předpokládat, že díky ní budou zaměstnanci stále stejně nadšení, jako při jejich nástupu do zaměstnání. Postupem času si na ni zvyknou a chtějí stále více. Proto vzniká požadavek na vytvoření širší škály zaměstnaneckých výhod a benefitů, neboť každý zaměstnanec preferuje něco jiného. Vedle těchto stimulů by měla společnost klást důraz na vytvoření příjemného pracovního prostředí, používat nehmotné stimuly jako pochvaly spojené s uznáním před kolektivem a podporovat je v tom, co dělají. Prostřednictvím všech těchto faktorů lze dosáhnout plně funkčního motivačního programu a tím stanovených cílů.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je zjištění úrovně motivace pracovníků ve sledované společnosti Bombardier Transportation Czech Republic a.s., na základě vlastního výzkumu. V rámci dotazníkového šetření posoudit, jak jednotlivé faktory motivace působí na pracovní výkon pracovníků. Následně provést analýzu zjištěných výsledků, jejich zhodnocení, vymezení problémových oblastí a navržení možných zlepšení.

2.2 Metodika

V teoretické části práce se vychází ze studia odborné literatury spojené s danou problematikou, porozumění a interpretace zvolených dokumentů.

Praktická část práce se v první řadě opírá o poznatky studia poskytnutých interních podnikových dokumentů a vlastních zkušeností z přímého pozorování dění ve společnosti prostřednictvím umožněné bakalářské praxe ve sledované společnosti. Hlavními interními dokumenty, z kterých bylo čerpáno, jsou:

- Kolektivní smlouva na rok 2013,
- Mzdový předpis na rok 2013,
- Organizační směrnice - Personální činnost,
- Organizační řád společnosti,
- Pracovní řád společnosti,
- Výroční zpráva společnosti z roku 2012.

Pro zjištění úrovně motivace pracovníků byla zvolena dotazníková metoda. Vzor dotazníku lze nalézt v Příloze 1. Dotazník byl zaměřen na dvě skupiny respondentů a to na technickohospodářské pracovníky (dále jen „THP“) a výrobní dělníky. Celkem bylo rozdáno 70 tištěných dotazníků, z nichž prvních 35 bylo určeno pro THP a druhých 35 pro výrobní dělníky. Celkový počet vrácených dotazníků činil 79 %, což představuje 55 dotazníků, z toho 25 od THP a 30 od výrobních dělníků.

Dotazník je složen ze čtyř hlavních částí. První část tvoří čtyři uzavřené otázky pro zjištění základních informací o respondentovi. Druhá část dotazníku obsahuje 26 uzavřených otázek rozdělených do pěti okruhů souvisejících s motivací pracovníků:

- Vztah zaměstnance k práci,
- Bezpečnost práce a pracovní prostředí,
- Vztahy a komunikace na pracovišti,
- Systém odměňování,
- Profesní a osobní rozvoj.

Je zde použita Likertova škála souhlasu rozčleněná do bodů: 1 - rozhodně souhlasím, 2 - souhlasím, 3 - nevím, 4 - nesouhlasím, 5 - rozhodně nesouhlasím. Ve třetí části se nachází deset stimulů pracovní motivace jako například pověst firmy, pracovní doba, zaměstnanecké výhody a další, které mají respondenti seřadit podle svých preferencí od nejdůležitějšího stimulu po nejméně důležitý. Poslední část obsahuje tři otevřené otázky pro formulaci vlastních odpovědí.

Výsledky z dotazníkového šetření jsou následně zpracovány, vyhodnoceny, okomentovány a znázorněny v tabulkách a grafické podobě. Vyhodnocení otázek ve druhé části dotazníku je založeno na principu přiřazování bodů k jednotlivým odpovědím, kdy tedy platí: 1 bod - rozhodně souhlasím, 2 body - souhlasím, 3 body - nevím, 4 body - nesouhlasím, 5 bodů - rozhodně nesouhlasím. Pro obě skupiny respondentů byly u jednotlivých otázek zvlášť sečteny přidělené body a následně byl první součet dělen počtem THP a druhý součet počtem výrobních dělníků, a tak vznikly vážené aritmetické průměry otázky.

3 Teoretická východiska

3.1 Základní pojmy

3.1.1 Motivace

Slovo motivace je odvozeno z latinského slova „movere“, což v překladu znamená hýbat se či pohybovat se. Pojem motivace vysvětluje fakt, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – motivy, které se navenek projevují v podobě motivované činnosti nebo jednání. Je důležité zmínit se, že motivace vždy probíhá v určitém čase. Jedná se o tzv. motivační proces probíhající současně ve třech dimenzích. Dimenze směru, která zaměřuje určité činnosti člověka nějakým směrem či je od jiného směru odvrací. Tento směr charakterizují slovní spojení jako „chci to a to“, „toužím po tom a tom“. Kolik energie je jedinec ochoten obětovat k dosažení určitého cíle vyjadřuje dimenze intenzity, charakteristická slovními spojeními „docela bych chtěl“, „chci“, „velmi toužím“. Poslední je dimenze stálosti neboli vytrvalosti, která znamená míru schopnosti jedince přemáhat nejrůznější překážky vyskytující se při provádění motivované činnosti. (Bedrnová, Nový, 1998)

Každý člověk má odlišné potřeby a stanovuje si různé cíle, aby tyto své potřeby uspokojil. Následně podniká různé kroky směřující ke splnění těchto cílů. Je tedy nesmyslné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem, a proto je proces motivace mnohem komplikovanější, než se zdá. (Armstrong, 2002)

Motivace patří mezi důležitou součást vedení lidí, kde je hlavním úkolem zharmonizovat pracovníkův osobní zájem a jeho pracovní úsilí s potřebami spolupracovníků. Řadí se mezi manažerské funkce představující typické úlohy, které vedoucí pracovníci řeší v procesu své řídicí práce. (Švarcová, 2009)

3.1.2 Motiv

Motiv je jedním z klíčových pojmů v motivační teorii, znamená rovněž popud či pohnutku. Představuje faktory, které jsou vnitřním odrazem objektů, vztahů nebo jiných skutečností jedince, vzbuzující, usměrňující a udržující jeho chování. Motivem mohou být potřeby, city, zájmy, pudy, ideály, hodnoty, přání a postoje. (Hron, 2011)

Bělohávek (2000) uvádí dvě základní složky motivů: energizující a řídicí. Složka energizující dodává jednání lidí sílu a energii. Motiv je zde vnitřním faktorem, který

aktivitu vyvolává a udržuje. Složka řídicí dává jednání lidí směr. Umožňuje lidem rozhodnout se pro určitou věc, najít si a vybrat způsob a postup, jak této věci docílit.

S pojmem motiv jsou úzce spojeny cíle. Cílem všech motivů je dosáhnout určitého vnitřního uspokojení, nasycení. Například potřeba hladu motivuje jedince najíst se, dokud nedosáhne uspokojení, přestane mít hlad. Působení motivu tedy trvá tak dlouho, dokud není dosaženo cíle. Tyto motivy lze nazvat jako cílové, kromě těchto se dále rozlišují motivy instrumentální. K těmto motivům je těžké přiřadit cílový stav. Jedná se především o motivy, kde se jedinec zajímá o určitou oblast, např. o hudbu. (Bedrnová, Nový, 1998)

3.1.3 Stimulace

Pojem stimulace představuje vnější působení na psychiku, motivaci jedince, jehož podstatou je záměrný a vědomý proces ovlivňování lidského chování. Její účinnost záleží na tom, je-li adresována přiměřeně ke svému příjemci, na vnitřním prostředí, na motivační struktuře přijmout nebo nepřijmout podnět (stimul). (Bedrnová, Nový, 1998)

Velkou nevýhodou stimulace je její účinnost, která trvá pouze po dobu působení daných stimulů. To znamená, že dokud vyplácíme odměnu zaměstnancům za práci lze očekávat, že budou pracovat. Jakmile odměnu přestaneme poskytovat, práce se pravděpodobně brzy zastaví. (Plamínek, 2010)

3.1.4 Stimul

Stimul, prvek stimulace, představuje vnější podnět vyvolávající určité změny v motivaci jedince, neboť má určitý motiv tzv. vnitřní impuls aktivizovat či utlumovat. Vnější podnět tzv. incentiv se vztahuje k impulsům vrozeně nebo naučeně a dělí se na stimul pozitivní (odměna, pochvala, mzda, uznání, nabídka kariérního postupu), a stimul negativní (trest a sankce). (Bedrnová, Nový, 1998)

3.2 Zdroje motivace

Zdroje motivace jsou skutečnosti, které lidskou motivaci vyvolávají. Takových skutečností existuje celá řada. K základním zdrojům motivace patří: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály. Těchto pět zdrojů tvoří motivační strukturu neboli motivační profil každého jedince. Závažnost těchto zdrojů je u každého jedince v životě odlišná.

Míra závažnosti je ovlivněna prostředím, vzděláním, společenským životem nebo životními zkušenostmi. (Bedrnová, Nový, 1998)

Potřeby

Vnitřní stav, typický pro všechny živé organismy na Zemi. Typickým znakem je prožívaný stav nedostatku nebo nadbytku něčeho důležitého co vede k činností, kterými potřebu uspokojujeme. (Růžička, 1992)

Hron (2011) uvádí dvojí členění potřeb:

- vrozené potřeby (primární, biologické) – hlad, žízeň, potřeba vzduchu, spánku,
- získané potřeby (sekundární) – dané výchovou, prostředím.

Hlavní význam pro pracovní motivaci ze skupiny získaných potřeb mají potřeby sociální (potřeba bezpečí, potřeba sociálního styku, potřeba uznání, hodnocení a další).

Návyky

Každý jedinec během svého života opakuje některé své prováděné činnosti. Návyk je tedy opakovaný, stabilní a zautomatizovaný způsob dané činnosti v určité situaci. Lze hovořit o naučeném vzorci chování, neboť tento naučený způsob jedince nutí, aby jím postupoval. Vedle společensky žádoucích návyků stojí zlozvyky jako společensky nežádoucí, škodlivé návyky, kterými jsou například alkoholismus, lhaní. (Růžička, 1992)

Zájmy

Zdůrazňují vztah jedince k určité oblasti předmětů, činností a jevů projevující se jeho větším soustředěním a zaměřením na tuto oblast. Jedinec má o svém předmětu zájmu tendenci získávat nové informace, ty následně obohacují prožívání skutečnosti a zkvalitňují poznávací proces. (Hron, 2011)

Existuje takový počet zájmů, kolik činností mohou jedinci provádět, které je těší (zájmy poznávací, estetické, sociální, přírodní, obchodní a další). (Bedrnová, Nový, 1998)

Hodnoty

Představují subjektivní hodnocení skutečností, s kterými se jedinec během života setkává. Přisuzuje jim určitou hodnotu, význam. Skutečnosti mohou nabývat různých hodnot v závislosti na tom, jak si jich jedinec váží. Základní hodnocení člověk získává

během svého vývoje od nejbližšího sociálního prostředí. Taková hodnocení představují „osobní hodnotovou mapu jedince“ – stupnici hodnot. Mezi nejobecnější hodnoty patří zdraví, rodina, práce, přátelství, vzdělání, společenské postavení. (Bedrnová, Nový, 1998)

Ideály

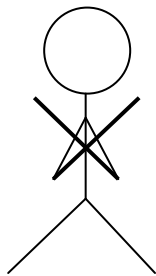
Ideálem rozumíme určitý model či vzor, podle něhož jedinec jedná, aby dosáhl cíle. Vznikají na základě působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti jedince. Ideály jsou určovány přijímanými morálními a právními normami, životními zkušenostmi a v neposlední řadě životní filosofií člověka. (Bedrnová, Nový, 1998)

3.3 Teorie motivace

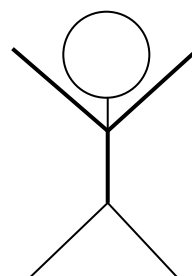
3.3.1 Teorie X a Y

Za autora této teorie je považován jeden z představitelů humanistické psychologie Douglas McGregor. Vycházel z mnoha pozorování a chtěl pomocí této teorie poukázat, že existují dva soubory předpokladů o lidech, s kterými manažeři pracují. Tyto soubory jsou protikladné a na základě toho jim dal název Teorie X a Teorie Y. Teorie X vychází z předpokladů, že člověk nerad pracuje, nemá svoji práci rád, je pro něj přítěží a může-li se práci vyhnout, udělá to. Takového člověka musí manažeři stále kontrolovat, nutit ho k práci. V této teorii člověk odmítá samostatnost, nechce být odpovědný, a proto se zde nejvíce uplatňuje řízení direktivní či autokratické. Pro tyto dva styly řízení jsou charakterističtí manažeři, kteří se nesnaží vytvořit prostředí vzájemné důvěry, o všem rozhodují sami, přikazují a rozkazují, neradí se s ostatními a detailně kontrolují činnost podřízených zaměstnanců. Člověk je zde motivován pouze penězi a starostí o vlastní bezpečí. Teorie Y vychází z opačných předpokladů, že člověk se o svou práci zajímá, těší ho, je pro něho důležitá. Takový člověk je schopný přebírat odpovědnost, a proto se zde uplatňuje řídicí styl demokratický či liberální. Demokratický styl spočívá v tom, že manažeři přijímají názory ostatních, dávají podřízeným možnost vyjádřit se k úkolům, ale při závěrečném rozhodování jsou to oni, kdo mají konečné slovo. Oproti tomu v liberálním stylu manažeři přenechávají veškerou zodpovědnost na ostatních, podřízení se mohou sami rozhodovat. Manažeři jsou zde pouze v pozici odborných rádců, kteří poskytují své názory, pouze pokud jsou o ně požádáni. Člověk je zde motivován touhou seberealizace. (Adair, 1993)

Obrázek 1: Teorie X a Y



X: „Já nic dělat nebudu“.



Y: „Hurá, práce, dejte ji sem“.

Zdroj: <http://www.adamek.cz/zlepsovaky/mcgregor-teorie-x-y/>

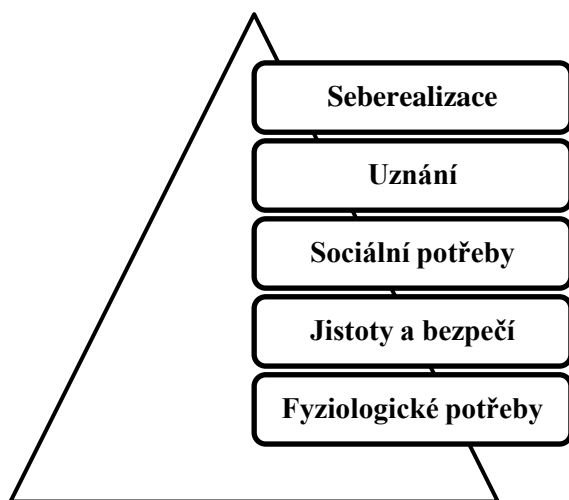
3.3.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Každý jedinec má potřeby, které potřebuje uspokojovat, aby se cítil spokojeně. Pokud k uspokojení nedojde, tak tato neuspokojená potřeba sebou přináší napětí a stav nerovnováhy. Nejlepším řešením je vždy zachovat se tak, aby potřeba byla uspokojena a bylo tedy dosaženo určitého cíle. Základní teorií potřeb je Maslowova teorie potřeb. Dále sem lze zařadit Herzbergovu teorii dvou faktorů. Herzberg, autor této teorie, identifikoval mnoho základních potřeb. (Armstrong, 2002)

Maslowova teorie potřeb

Abraham Maslow roztřídil lidské potřeby do pěti hierarchických skupin (úrovní) podle jejich důležitosti a snažil se odhalit principy jejich působení. V řadě publikací se lze setkat s názvy jako Maslowova pyramida nebo Maslowova hierarchie potřeb. Maslowova pyramida má dodnes značný vliv, ale bývá často kritizována za svoji nekompromisnost, neboť každý jedinec má jiné priority a je těžké přijmout, že lidské potřeby se vyvíjí hierarchicky. (Bělohlávek, 2000)

Obrázek 2: Maslowova pyramida



Zdroj: Bělohávek, 2000

1. **Fyziologické potřeby** – základní lidské potřeby (potřeba kyslíku, vody, potravy).
2. **Jistoty a bezpečí** – jistota dostatku základních potřeb, ochrany před nebezpečím.
3. **Sociální potřeby** – potřeba sociálních vztahů, lásky, rodiny, kolektivu, přátelství.
4. **Uznání** – sebeúcta, uznání, obdiv od druhých za dobře odvedenou práci.
5. **Seberealizace** – potřeba rozvoje schopností, dovedností, potřeba být sám sebou.

Vždy je třeba uspokojit potřebu nižší úrovně, aby mohlo dojít k přechodu do úrovně vyšší, jinak dochází ke ztrátě motivačního efektu. Příkladem může být nabídka manažerovi na vlastní parkovací místo vedle ředitele (4. uznání), a přitom ho nikdy nepotkal (3. sociální potřeba), nemá kde bydlet (2. potřeba jistoty), tudíž bude těžké ho motivovat k vysokým pracovním výkonům, a je reálné, že raději přijme nabídku od konkurence, která mu nabídne byt, lepší pracovní vztahy na pracovišti. (Švarcová, 2009)

Herzbergova teorie dvou faktorů

Na základě výzkumu prováděném Frederickem Herzbergem, americkým profesorem psychologie, se svými spolupracovníky zjistili, že na pracovní spokojenost (motivaci) působí dvě od sebe se odlišující skupiny faktorů. První skupinou jsou motivátory (vnitřní faktory), které motivují k vyššímu výkonu a úsilí. Pokud mají podobu příznivou, poskytují dlouhotrvající uspokojení. V opačném případě způsobují zaměstnancovu nespokojenost a malou motivaci k práci. Mezi motivátory se řadí: úspěšnost, uznání, zajímavost práce, odpovědnost, služební postup. Druhou skupinu tvoří

hygienické faktory (vnější faktory) související s prostředím. Pokud nejsou v příznivém stavu, vyvolávají nespokojenost a na pracovní motivaci působí negativně. V případě poskytnutí silnějšího hygienického faktoru zaměstnanci, lze snížit jeho nespokojenost nebo v něm vyvolat krátkodobý pocit uspokojení, ale na pracovní motivaci vliv nemají. Mezi hygienické faktory patří: podniková politika a administrativa, řízení, interpersonální vztahy, plat, postavení, pracovní jistota, osobní život, pracovní podmínky. (Adair, 1993)

3.3.3 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu

Procesní teorie se též zabývají základními potřebami, ale především kladou velký důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují chování a jednání. Tyto teorie jsou pro manažery, více užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují praktičtější vodítka pro motivaci lidí. (Armstrong, 2002)

Teorie kompetence

Za autora této teorie je považován R. W. White, který chápe motiv kompetence jako potřebu ovládat své okolí, což se projevuje už u dětí snahou vše prozkoumávat, rozkládat věci a dávat je opět dohromady. U dospělého jedince se potřeba kompetence projevuje především v oblasti pracovní, a to snahou ukázat své schopnosti, tedy potřebou získat uznání od druhých lidí. V praxi by měla teorie kompetence vést k tomu, aby se manažeři jako řídicí pracovníci snažili své spolupracovníky pověřovat úkoly přiměřeně náročnými. (Bedrnová, Nový, 1998)

Teorie expektance

Též označována jako „Vroomova teorie očekávání“, jejímž autorem je V. H. Vroom, představitel soudobé psychologie pracovní motivace. Východiskem je poznatek, že lidé uvažují, hodnotí skutečnosti, s kterými se setkávají, řeší problémy, které z nich vycházejí a na základě toho určitým způsobem jednají. Motivace je tedy proces závislý na osobní volbě jedince, na jeho osobních preferencích a na subjektivním hodnocení dosáhnout těchto preferencí. Důraz se klade na dva základní pojmy expektanci a valenci. Formální vyjádření expektační teorie: $M = f(V * E)$, kde **M** - motivační síla, **V** - valence, subjektivní hodnota výsledku jednání, preferovaný výstup, např. peníze, **E** - expektance, subjektivní pravděpodobnost očekávaného výstupu. (Bedrnová, Nový, 1998)

Teorie spravedlnosti

Mezi hlavní představitele teorie spravedlnosti patří J. S. Adams, který se zabýval sociálním srovnáváním. Tato teorie se zaměřuje na to, jak pracovník srovnává svoji poctivost, kterou do práce vložil s poctivostí svých spolupracovníků vykonávajících práci srovnatelně podobnou. Jaké efekty mu práce přináší s porovnáním efektů jeho spolupracovníků. Za efekty bývají považovány peníze, uznání, kvalita pracovního prostředí, kvalifikace, povýšení. (Bedrnová, Nový, 1998)

3.4 Pracovní motivace

Jedním z hlavních důvodů k práci je pro mnoho lidí zajištění základních prostředků k životu, a proto v současné společnosti je více či méně obvyklé, že lidé pracují. Práce je cílevědomá lidská činnost, která je vykonávána záměrně a systematicky. Pracovní motivace vyjadřuje postoj jedince k práci, k pracovním úkolům a je tedy spojena s výkonem pracovní činnosti. (Bedrnová, Nový, 1998)

Klíčové pravidlo pracovní motivace je velice jednoduché. Tvrdí, že lidé v organizaci i mimo ni se chovají podle toho, za co jsou odměňováni nebo trestáni. Provádějí činnosti, o kterých vědí, že jim nebo jejich spolupracovníkům v minulosti již přinesly určité odměny, a neprovádějí ty, za něž byli sami nebo jejich spolupracovníci potrestáni nebo by za ně potrestání být mohli. Základem pracovní motivace je tedy jednoduchý vztah „něco za něco“. Z toho lze odvodit, že každý úkol by měl být spojen s určitou formou odměny, případně sankce. Porušení tohoto vztahu vede ke ztrátě síly pracovní motivace a k jejímu postupnému selhávání. (Urban, 2012)

Klíčem k dosažení úspěšné pracovní motivace je odhalení jejích základních zdrojů, které lze rozdělit do čtyř skupin. První skupinou je motivace založená na zajímavosti práce, uplatnění vlastních schopností, dosažení určitého výsledku a překonávání překážek. Druhou skupinou je motivace spočívající v získávání finančních odměn. Třetí skupinu tvoří motivace založená na osobní pověsti zaměstnanců či jejich odborné reputaci. Poslední skupinu lze pojmenovat jako motivace spočívající na společenském poslání práce. U jednotlivých zaměstnanců může být vnímavost vůči jednotlivým motivačním faktorům odlišná, neboť každý člověk je individuální osobnost. (Urban, 2008)

3.4.1 Motivace a pracovní výkon

Řízení pracovního výkonu je záležitost především manažerů a bezprostředních nadřízených. Nejvýše postavení manažeři hrají klíčovou úlohu, neboť právě oni mají nejvyšší šanci svými postoji a názory ovlivnit představy, přístupy a hodnoty těch, kdo jsou výsledky své práce nejbližší zákazníkovi. (Pfeifer, Umlafová, 1993)

Řídit výkon pracovníků znamená jasně a srozumitelně stanovit jejich úkoly a cíle a následně vytvářet podmínky pro splnění těchto úkolů tak, jak jejich nadřízení očekávají. Součástí řízení pracovního výkonu je tedy rozvoj a vzdělávání pracovníků, hodnocení pracovního výkonu a následně jejich odměňování. (Urban, 2012)

Hlavním úkolem vedoucího manažera je tedy ovlivňování motivace vedených zaměstnanců, ale motivace není jediným faktorem působícím na výkon. Výkonnost člověka tvoří dva základní determinanty, jeho pracovní schopnosti (způsobivosti) a ochota pracovat, tedy úroveň pracovní motivace. Tento vztah bývá vyjadřován pomocí vzorce $V = f(M \cdot S)$, kde V = úroveň pracovního výkonu (z hlediska kvantity i kvality), M = úroveň motivace (stupeň ochoty člověka podat výkon) a S = úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností). Na pracovní výkon se podílí i řada vnějších podmínek jako technické vybavení pracoviště, používaná technologie, organizace práce v podniku, kvalita fyzických podmínek (osvětlení, ozvučení pracoviště). (Bedrnová, Nový, 1998)

3.4.2 Rozvoj a vzdělávání pracovníků

V moderní společnosti se pořád mění požadavky na znalosti, dovednosti a schopnosti pracujícího člověka. Aby si své pracovní místo udržel, musí je neustále rozvíjet, prohlubovat a rozšiřovat, což představuje základní cíl vzdělávání pracovníků. To však není cílem jediným, stále častěji je cílem vzdělávání i rozvoj pracovníků, zvyšování jejich pracovní spokojenosti a možnost jejich konkurenceschopnosti na trhu práce. (Armstrong, 2002)

Rozvoj a vzdělávání pracovníků vede při důkladně naplánované a propracované strategii ke zvýšení výkonnosti celé organizace. Při rozvoji a vzdělávání se organizace opírají především o certifikované programy, kterých se pracovníci dle svého postavení účastní. Rozvoj a vzdělání jsou těsně spjaty s hodnocením a odměňováním, neboť mnoho organizací je považuje za benefity pro své zaměstnance, nikoli za vynucenou samozřejmost. (Hroník, 2007)

3.4.3 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je velmi podstatná manažerská činnost zabývající se tím, jak pracovníci vykonávají svoji práci, jak plní požadované úkoly, které jsou na jejich pracovní pozici očekávány. Hodnotí se také pracovní chování pracovníků, jejich vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům a dalším osobám, s nimiž se v pracovní době setkávají. Následně se zabývá sdělováním výsledků pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi. V poslední řadě hledá cesty ke zlepšení pracovního výkonu. Moderní hodnocení pracovníků představuje velmi účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků. Rozlišují se dvě formy hodnocení pracovníků. (Koubek, 2003)

Neformální hodnocení (nesystematické)

Průběžné hodnocení pracovníka, prováděné nahodile nebo podle aktuální potřeby, během vykonávání práce jeho nadřízeným. Dochází k němu bez předem jasně definovaných postupů, kritérií a metod hodnocení. Zpravidla nebývá zaznamenáno, neboť jde o každodenní součást vztahu mezi podřízeným a nadřízeným, který poté poskytuje zpětnou vazbu například mezi čtyřma očima. Mezi determinanty neformálního hodnocení patří pocit hodnotitele, jeho dojem i momentální nálada. (Pilařová, 2008)

Formální hodnocení (systematické)

Plánované hodnocení pracovníka je periodické, opakující se v pravidelných intervalech. Je realizováno za předem definovaných postupů. Jsou známa jména, kdo koho hodnotí, kdy, v jakém rozsahu, podle jakých kritérií, za jakým účelem. Z formálního hodnocení se pořizují dokumenty zakládající se do osobních složek. Dokumenty se používají jako podklady pro další činnosti. (Pilařová, 2008)

Proces hodnocení pracovníků lze rozdělit do tří časových období a devíti fází. Přípravné období obsahuje čtyři fáze zahrnující rozpoznávání a stanovení předmětů hodnocení, analýzu pracovních míst, formulace kritérií výkonu a informování pracovníků. Druhým obdobím je získávání informací a podkladů se dvěma fázemi. Obsahuje zjišťování informací a pořízení pracovní dokumentace. Posledním obdobím je vyhodnocování informací o pracovním výkonu, který má tři fáze. Vyhodnocení pracovních výsledků, jejich konzultace s hodnoceným pracovníkem a následné pozorování. (Koubek, 2003)

3.4.4 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků patří mezi nejstarší personální činnosti. Proces odměňování spočívá v poskytování kompenzace pracovníkovi za jeho vykonávanou práci. Odměňování se netýká pouze mezd a platů, stále více se rozšiřuje a nabízí mnoho možností zahrnujících povýšení, pochvaly spojené s uznáním spolupracovníků, zaměstnanecké výhody a benefity. V zásadě lze formy odměn rozdělit do dvou skupin – hmotné a nehmotné odměny. (Koubek, 2003)

Hmotné odměny

Hmotné odměny se dále dělí na odměny přímé a nepřímé. U přímých odměn se zejména jedná o mzdu či plat, prémie, odměny a podíly na zisku. Tyto odměny jsou zdaňovány daní z příjmů, a proto při motivaci zaměstnanců je potřeba brát ohled na jejich čistou podobu po zdanění. Mezi nepřímé odměny se řadí příplatky na dovolenou, životní pojištění, důchodové připojištění hrazené pro zaměstnance firmou, příspěvky na stravování, poskytované zboží a služby za snížené ceny či zdarma, zapůjčení služebního automobilu, mobilního telefonu nebo notebooku pro osobní účely. (Švarcová, 2009)

Nehmotné odměny

Nehmotné odměny zahrnují prestižní funkce, volnou či individuální pracovní dobu, možnost odborného růstu, ocenění, uznání před kolektivem, udělení prestižní ceny. Nehmotné odměny se také někdy nazývají jako morální stimuly. (Švarcová, 2009)

Doposud se hovořilo o odměnách, tedy pozitivních stimulech, ale nekvalitní či neprovedenou práci je potřeba také ohodnotit negativně, potrestat. Negativními stimuly mohou být ústní napomenutí, písemné napomenutí, finanční postih (odebrání prémie, osobního ohodnocení) a výpověď. (Švarcová, 2009)

Je nutné podotknout, že existuje všeobecné přesvědčení, že odměny by měly být závislé na pracovním výkonu zaměstnanců. Bohužel tomu tak v realitě není, pracovní výkon je často obtížně měřitelný. Měření pracovního výkonu je velmi náročná věc vyžadující disciplinovanost. Nelze obvykle změřit všechny složky výkonu. Při odměňování se mnohdy přihlíží k úrovni vzdělání pracovníka, délce praxe a době, po kterou je v určité organizaci zaměstnán. (Koubek, 2003)

3.4.5 Motivační program podniku

Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v podniku. Zahrnuje soubory plné pravidel, opatření a postupů, jejímž základním cílem je aktivní ovlivňování pracovní motivace a vytvoření optimálního přístupu pracovníků k práci. Jde o podstatný podnikový dokument, sloužící jako závazná směrnice. Chce-li podnik dosáhnout, aby základní cíl byl dostatečně efektivní, musí motivačnímu programu předcházet kompletní analýza všech kritických míst v podnikové činnosti. Primární činností je sběr a zhodnocení sociálně ekonomických informací:

1. Informace o technických, technologických a organizačních podmínkách práce.
2. Informace o profesně kvalifikačních charakteristikách zaměstnanců.
3. Informace o pracovním prostředí, jeho podmínkách a vybavenosti pracovišť.
4. Informace o systému hodnocení a odměňování zaměstnanců.
5. Informace o používaných způsobech řízení a vedení zaměstnanců.
6. Informace o systému sociální péče v podniku.
7. Informace o míře pracovní spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců.

Za sekundární činnost lze označit postup, přípravu, tvorbu a realizaci vlastního motivačního programu, rozděleného do několika fází.

1. Analýza motivační struktury zaměstnanců.
2. Stanovení krátkodobých cílů motivačního programu.
3. Zpracování současné výkonnosti zaměstnanců.
4. Určení možných stimulačních prostředků.
5. Volba forem a postupů stimulace pracovního jednání a jejich uplatňování.
6. Vlastní realizace motivačního programu.
7. Informovat a seznámit zaměstnance se schváleným motivačním programem.

Z toho vyplývá, že příprava a uskutečňování motivačního programu je činnost odborně a organizačně velmi náročná. Úplný motivační program zachycuje všechny personální činnosti a odráží personální a sociální politiky podniku. Klade důraz na posilování jednotného postupu vedoucích pracovníků, dodržování zásad etiky a etického kodexu podniku. Vychází z aktuálních potřeb podniku a po určité době, na základě vyhodnocení a potřeb by se měl modifikovat. (Horalíková, 2010)

4 Vlastní zpracování

4.1 Charakteristika společnosti

ZÁKLADNÍ ÚDAJE

Obchodní firma:	Bombardier Transportation Czech Republic a.s.
Sídlo:	Česká Lípa, Svatopluka Čecha 1205, PSČ 470 01
Datum zápisu do OR:	1. ledna 1994
Spisová značka:	B 496 vedená u Krajského soudu v Ústí nad Labem
Identifikační číslo:	499 02 083
Právní forma:	Akciová společnost

Předmět podnikání:

- kovářství, podkovářství
- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů
- obráběčství
- silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny a nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny
- malířství, natěračství
- výroba, obchod a služby, provozování svářečské školy
- zámečnictví, nástrojařství

Orgány společnosti

Orgány společnosti se řídí základními právními normami, především Obchodním zákoníkem a stanovami společnosti. Mezi orgány společnosti patří valná hromada jako nejvyšší orgán společnosti. Dozorčí rada, která je kontrolním orgánem společnosti. Skládá se ze tří členů. Z nichž dva členové jsou voleni valnou hromadou a jeden zaměstnanci společnosti. Tito členové jsou voleni na období pěti let.

Posledním orgánem je představenstvo, které plní funkci statutárního orgánu společnosti. Představenstvo řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Je voleno dozorčí radou společnosti a opět se skládá ze tří členů, jež jsou voleni na období pěti let. V čele představenstva stojí předseda představenstva. Společnost zastupují a jejím jménem jednají společně všichni členové představenstva nebo předseda představenstva společně s některým dalším členem představenstva. Podepisování za společnost probíhá na stejném principu jako zastoupení.

O společnosti

Společnost Bombardier je světovým výrobcem letadel a vlaků, který celosvětově zaměstnává přes 71 tisíc lidí. Hlavní sídlo se nachází v kanadském Montrealu. Společnost působí již od roku 1942 a dělí se na dvě skupiny Bombardier Transportation a Bombardier Aerospace. V současné době působí již na všech kontinentech a za rok 2012 dosáhla zisku přes 16 miliard dolarů.

Bombardier Transportation představuje světového lídra v oblasti kolejové techniky. Nabízí nejširší portfolio v oblasti železniční dopravy. Hlavní centrála se nachází v německém Berlíně. Akciová společnost Bombardier Transportation Czech Republic a.s. (dále jen „společnost“) sídlí již od svého počátku v roce 1918 v Libereckém kraji ve městě Česká Lípa. Celková rozloha areálu činí 228 750 m² z toho 58 120 m² je plocha výrobní. V současné době patří do sítě výrobních závodů ve více než 60 zemích světa. Rok 2012 byl pro společnost poměrně úspěšný. Všechny projekty byly ziskové a společnost dosáhla pozitivního hospodářského výsledku ve výši 96 milionů korun. Ve společnosti v současné době pracuje přes 1200 zaměstnanců, je tak jedním z největších poskytovatelů pracovních příležitostí v Libereckém kraji, zejména v okrese Česká Lípa. Závod v České Lípě je součástí divize Passengers, která se zaměřuje na výrobu kolejových vozidel pro osobní přepravu. Společnost představuje důležitou součást výrobního procesu, neboť se zde vyrábí svařované komponenty pro příměstské a regionální vlaky, lehká kolejová vozidla a vysokorychlostní vlaky. Tyto komponenty jsou následně dodávány do ostatních závodů Bombardier Transportation především v Německu a ve Francii v požadovaných termínech, nákladech a kvalitě.

Výrobní program

Výrobní program společnosti se soustředí na realizaci zakázek pro ostatní závody skupiny Bombardier Transportation. Jednou z největších zakázek je výroba regionálních vlaků pro Deutsche Bahn neboli projekt Talent2. Tento projekt činí necelých 50 % produkce společnosti a podílí se na něm nejvyšší počet pracovníků. Spočívá v dodávání kompletních vlakových skříní. Vedle této nosné zakázky dochází k realizaci projektů NAT, Regio2N a MF2000 pro francouzské dráhy.

Historie společnosti

Závod v České Lípě má v průmyslové výrobě velice dlouhou tradici trvající již 96 let. Vznik společnosti se datuje k roku 1918 a nesla název Severočeská vozovka a strojírna Česká Lípa. Do roku 1930 bylo jejím posláním výroba osobních vagónů, nákladních vagónů, tramvají a lokomotiv. V roce 1932 došlo k přejmenování na Bohemia Vozovka a strojírna s.r.o., která se do roku 1945 zabývala výrobou železničních vagónů, stavebních a potravinářských strojů. V roce 1950 se uskutečnilo předposlední přejmenování společnosti na Vagónka Tatra Česká Lípa. V příštích 40 letech byla hlavním úkolem výroba nákladních a speciálních železničních vozů. Docházelo již k exportu do celého světa. V letech 1994 až 1996 proběhla privatizace společnosti, neboli převedení majetku z vlastnictví státu do vlastnictví nestátních subjektů. V roce 1998 nastala akvizice, jinými slovy převzetí, společností Bombardier Transportation. O pět let později došlo k novému pojmenování na Bombardier Transportation Czech Republic a.s. V roce 2008 proběhlo zařazení závodu do divize Passengers.

Organizační členění společnosti

V čele organizační struktury stojí generální ředitel jako nejvyšší řídicí a kontrolní pracovník výkonného managementu společnosti, který je do této funkce jmenován představenstvem. Společnost se člení na organizační útvary, odbory a oddělení. Tyto organizační jednotky řídí ředitelé útvarů, manažeři odborů a manažeři oddělení. Vedoucí útvarů a odborů jsou přímo podřízeni generálnímu řediteli. Útvar lze dále dělit na oddělení, proto se vedoucí oddělení zodpovídají vedoucím útvarů. (viz Příloha 3: Organizační struktura)

4.2 Motivační program společnosti

V každé organizaci platí soubor pravidel, opatření a postupů, jež směřují k plnění stanovených cílů společnosti a k ovlivňování pracovní motivace. Společnost Bombardier Transportation Czech Republic a.s. nemá jednotnou formu motivačního programu. Ve společnosti existuje řada směrnic, které jsou závazné pro všechny zaměstnance. Mezi nejdůležitější dokumenty společnosti patří „Organizační řád“, který stanovuje základní koncepci organizace, řízení společnosti, dělbu práce a působnost jednotlivých útvarů. „Kolektivní smlouva“ uzavřená mezi společností a odborovou organizací zabývající se pracovními vztahy, sociální oblastí, zásadami odměňování pracovníků, bezpečností a ochranou zdraví při práci. Zásady odměňování jsou obsaženy ve „Mzdovém předpise“, který je její nedílnou součástí.

Klíčovým je personální útvar provádějící personální politiku společnosti. Za tímto účelem byla vytvořena organizační směrnice „Personální činnost“, která stanovuje postupy při přijímání, zapracování, odměňování, propouštění a evidenci zaměstnanců. Mezi její další činnosti patří zpracování „Pracovního řádu“ společnosti, který je závazný pro všechny osoby v pracovním či obdobném pracovním poměru. Zpracovává návrh vzdělávání ve společnosti, spolupracuje při kolektivním vyjednávání a uzavření kolektivní smlouvy.

Evidence zaměstnanců

Evidence zaměstnanců je nedílnou součástí personální politiky. Provádí se evidence jednotlivých zaměstnanců prostřednictvím osobních spisů obsahující doklady související s pracovním poměrem ve společnosti. Vedle toho se vede i společná evidence, která slouží ke zjištění dat potřebných pro zpracování mezd. K září roku 2013 ve společnosti pracovalo 1227 pracovníků. Počet kmenových zaměstnanců činil 875, z toho 616 dělníků a 259 technickohospodářských pracovníků. Zbývajících 352 zaměstnanců tvořili externisté, kteří byli přiděleni k výkonu práce personální agenturou. Mezi kmenovými zaměstnanci bylo 785 mužů a 90 žen, jejichž průměrný věk činil 40,6 let. Pracovní doba ve společnosti je rozložena do pětidenního pracovního týdne, tedy od pondělí do pátku s výjimkou nepřetržitého provozu a činí 37,5 hodiny. Ve společnosti se rozlišují čtyři typy provozů včetně jejich pracovních dob - jednosměnný provoz, vícesměnný provoz se třemi směny, nepřetržitý provoz a TH pracovníci.

Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Řízení odměňování spočívá v tom, jak jsou pracovníci na základě jejich hodnoty pro společnost odměňováni. Každému zaměstnanci náleží za vykonanou práci mzda, která je složena z tarifní mzdy, příplatků, odměn a prémie. Výše mzdy je v současné době pro většinu lidí hlavním stimulem k podání kvalitního výkonu v práci. Základním dokumentem společnosti zabývající se touto oblastí je „Mzdový předpis“. Tarifní mzda je mzdou zaručenou. Výše mzdy se odvíjí od mzdového zařazení zaměstnance do příslušné tarifní třídy na základně druhu vykonávané práce uvedené v pracovní smlouvě a hodnotících kritérií. Ve společnosti existuje 16 tarifních tříd. U zaměstnanců, kteří pracují v nepřetržitém provozu, se uplatňuje hodinový tarif příznané tarifní třídy, pro všechny ostatní platí tarif měsíční. Mezi nejvýznamnější hodnotící kritéria pro zařazení zaměstnanců do příslušné tarifní třídy a přiznání výše tarifů a prémie patří:

Kvalifikace zaměstnance – provádění práce dle odbornosti,

Délka praxe,

Kvalita vykonávané práce – práce bez chyb a v příslušné kvalitě,

Schopnost plnit úkoly v požadovaném čase – dodržování termínů,

Tvůrčí potenciál – ochota ke zlepšování, flexibilní a pozitivní přístup k úkolům,

Víceprofesnost – schopnost vykonávat více druhů práce ve vysoké kvalitě,

Komunikace – způsoby komunikace, předcházení konfliktům a nedorozuměním,

Týmová spolupráce – podpora spolupracovníků, předávání zkušeností,

Disciplína – dodržování technologických postupů, pravidel bezpečnosti práce.

Vedle nároku na tarifní mzdu za odvedenou práci má zaměstnanec právo na základě zákoníku práce na vzniklé příplatky, které jsou poskytovány za stanovených podmínek k tarifní mzdě. Příplatky za výkon práce mohou být za práci přesčas, za práci přesčas o sobotách a nedělích, příplatky za výkon práce ve svátek, v noci a v odpoledních směnách, příplatek za vedení čety, příplatek za profesi svářeč, rovnač a operátor svařovacích automatů, příplatek za ztížené pracovní prostředí, příplatek za práci v nepřetržitém provozu a odměna za pracovní pohotovost.

Poslední část mzdy tvoří odměny a prémie neboli nenárokové složky mzdy, které mohou zvýšit úroveň motivace a vést k vyššímu pracovnímu výkonu. Je to dáno tím, že mzda je hlavním stimulem většiny zaměstnanců. Čím bude vyšší, tím vyšší bude pracovní spokojenost a ochota kvalitněji pracovat. Nenárokové složky mzdy jsou:

Prémie za výsledky práce

Zaměstnancům může být přiznána k tarifní mzdě měsíční kolektivní nebo čtvrtletní individuální prémie. Tato prémie se nebude týkat zaměstnanců ve zkušební době, která činí tři měsíce. Prémie se přiznávají na základě splnění příslušných ukazatelů, kterými jsou plnění pracovních výsledků stanovených dle činností jednotlivých útvarů, plnění úkolů vedoucího, iniciativa, schopnost týmové spolupráce a tvůrčí potenciál.

Měsíční odměna za vícevýkon – bonus

Dojde-li k překročení plánu stanoveného vedením společnosti v oblasti normohodin na projektech, mají zaměstnanci právo dle mzdového předpisu na odměnu ve výši 1 000 Kč. Vedení společnosti provádí vyhodnocení plánu na konci každého měsíce.

Pevná měsíční odměna za využití časového fondu

Na pevnou měsíční odměnu ve výši 500 Kč má nárok každý zaměstnanec společnosti, kromě odborných ředitelů, vedoucích útvarů, vedoucích oddělení a středisek, který za daný měsíc prokáže 100% docházku.

Cílové prémie

Cílové prémie lze poskytnout, potřebuje-li vedoucí motivovat podřízené zaměstnance na včasné a kvalitní splnění významných úkolů. Prémie jsou vyplaceny až po dokončení vypsání úkolů, které mohou být časově vymezeny.

Odměny u příležitosti odchodu do starobního důchodu

Na základě ukončení pracovního poměru zaměstnance z důvodu nároku na starobní důchod, společnost vyplatí odměnu v určité výši. Pro zaměstnance, jehož pracovní poměr trval do 20 let od posledního data nástupu, odměnu ve výši trojnásobku průměrného měsíčního výdělku, nad 20 let ve výši čtyřnásobku průměrného měsíčního výdělku.

Odměny při odchodu do plného invalidního důchodu

Skončí-li pracovní poměr zaměstnance z důvodu odchodu do plného invalidního důchodu a u společnosti pracoval nejméně pět let, bude mu vyplacena odměna ve výši 5 000 Kč.

Roční výkonnostní odměna

Vedení společnosti může na základně zhodnocení práce a výsledků hospodaření udělit roční výkonnostní odměnu. Finanční prostředky určené k výplatě této odměny činí 5 000 000 Kč. Výše skutečně vyplácené částky závisí na dodržení počtu normohodin.

Odměny z fondu vedoucího a za zlepšovací návrhy

Slouží k ocenění zásluh zaměstnanců.

Zaměstnanecké výhody a benefity

Mzda ovšem není jediným stimulem, jak motivovat zaměstnance. Společnost se snaží přicházet s novými inovacemi za účelem vysoké úrovně pracovní spokojenosti vedoucí k udržení kvalitních zaměstnanců a k lepšímu pracovnímu výkonu. K tomu slouží řada vhodných stimulů, jako jsou zaměstnanecké výhody a benefity, kterými jsou:

závodní stravování,

dovolená v rozsahu pěti pracovních dnů nad rámec zákona,

placené volno nad rámec zákona,

příspěvek na životní pojištění, jeho výše dle doby zaměstnání ve společnosti,

jazykové a odborné vzdělání,

peněžní poukázky na kulturní, sportovní a zdravotní potřeby ve výši min. 300 Kč.

Společnost dále usiluje o vytvoření kvalitního pracovního prostředí pro své zaměstnance. Poskytuje jim bezplatná parkovací místa v areálu podniku, možnost uzamknutí jízdních kol, dle pozice přiděluje bezplatně kvalitní pracovní oděv s obuví a zajišťuje preventivní prohlídky zdravotního stavu, včetně očkování proti chřipce. Společnost jako zaměstnavatel pořádá a financuje pro udržení přátelských vtaů na pracovišti několikrát do roka celofiremní společenské setkání s občerstvením a kulturním vystoupením, turnaje v minikopané, bowlingu či nohejbalu.

Školení a vzdělávání

Školení a vzdělávání v rámci společnosti se uskutečňuje na základě ročního plánu, který zahrnuje jak obecná školení daná zákonem či jiným právním předpisem, tak i speciální odborná školení pro zvýšení kvalifikace zaměstnanců a jejich znalostí plynoucí z potřeb jednotlivých útvarů. Vzdělávací akce jsou zpravidla hrazeny z finančních prostředků společnosti. V letech 2011 až 2012 zde existoval projekt nesoucí název „Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti společnosti Bombardier Transportation Czech Republic a.s. prostřednictvím systematického vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů“, kde větší část nákladů byla hrazena z finančních prostředků Evropské unie. V rámci projektu byla realizována řada školení týkajících se například jazykových kurzů – angličtina, němčina či francouzština, měkkých dovedností pro vrcholový management, pokročilého projektového řízení nebo logistiky skladů a skladování.

Významnou součástí společnosti je provozování Svářečské školy, v níž poskytuje odborné vzdělání jak svým zaměstnancům, tak i externím zájemcům. Každý rok je zde vyškoleno přes 1000 účastníků kurzů.

4.3 Analýza zjištěných výsledků dotazníkového šetření

Dotazník (viz Příloha 1: Dotazník) byl zaměřen na dvě skupiny respondentů a to na technickohospodářské pracovníky (dále jen „THP“) a výrobní dělníky. Byl rozdán pouze mezi kmenovými zaměstnanci. V rámci THP byl dotazník rozdán ve více útvarech společnosti například v personálním, finančním či technickém, neboť THP je o více než polovinu méně a některé útvary jsou zastoupeny nižším počtem pracovníků. V rámci druhé skupiny respondentů byl vybrán projekt Talent2, který patří mezi největší a nejvýznamnější zakázky společnosti a podílí se na něm nejvyšší počet výrobních dělníků, zejména svářečů (162 kmenových výrobních dělníků z celkového počtu 616). Celkem bylo rozdáno 70 tištěných dotazníků. Celkový počet vrácených dotazníků činil 55, což představuje 79 % a lze mluvit o dobré návratnosti, o kterou se postarala zejména bezproblémová komunikace s vedením společnosti a ochota pracovníků.

Tabulka 1: Počet rozdaných a vrácených dotazníků

Dotazníky	Ks	%
Celkový počet rozdaných dotazníků	70	100
Celkový počet vrácených dotazníků	55	79
Technickohospodářští pracovníci		
rozdáno	35	100
vráceno	25	71
Výrobní dělníci		
rozdáno	35	100
vráceno	30	86

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

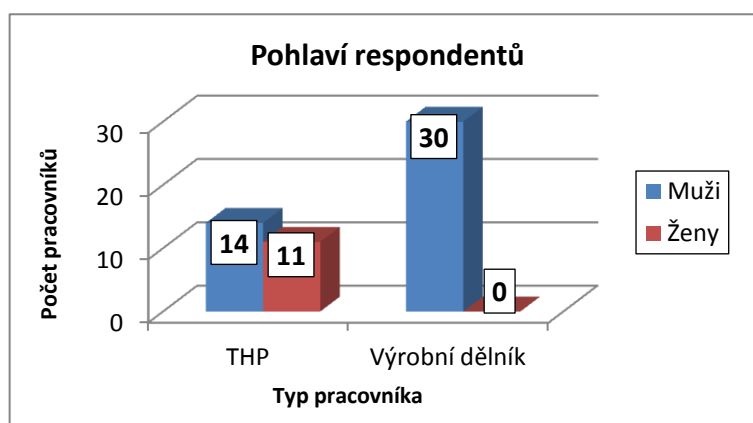
4.3.1 Vyhodnocení první části dotazníku

OBECNÉ ÚDAJE

Pohlaví

Z celkového počtu 55 vrácených dotazníků tvoří 80 % zaměstnanců muži a zbývajících 20 % ženy. Je to dáno především předmětem podnikání společnosti, neboť jde převážně o těžký průmysl a tedy fyzicky náročnou práci. Většina žen společnosti je zaměstnána pouze jako THP v personálním nebo finančním útvaru.

Graf 1: Pohlaví respondentů

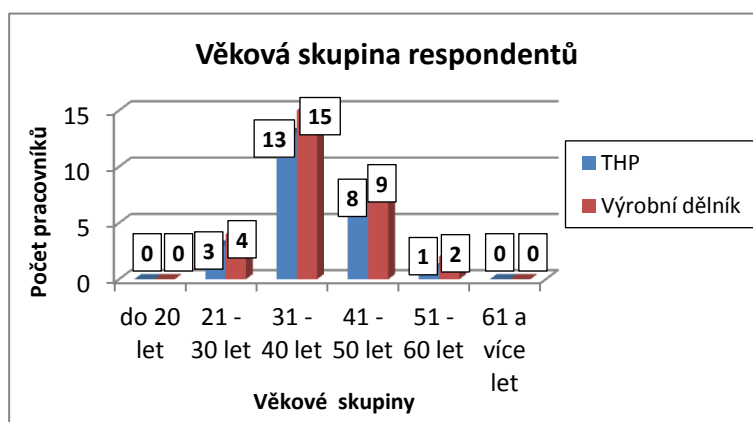


Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Věková skupina

Z poskytnutých interních materiálů společnosti byl k září roku 2013 zjištěn průměrný věk pracovníků 40,6 let. Tomu odpovídá největší zastoupení respondentů ve třetí (31 – 40 let) a čtvrté (41 – 50 let) věkové skupině.

Graf 2: Věková skupina respondentů

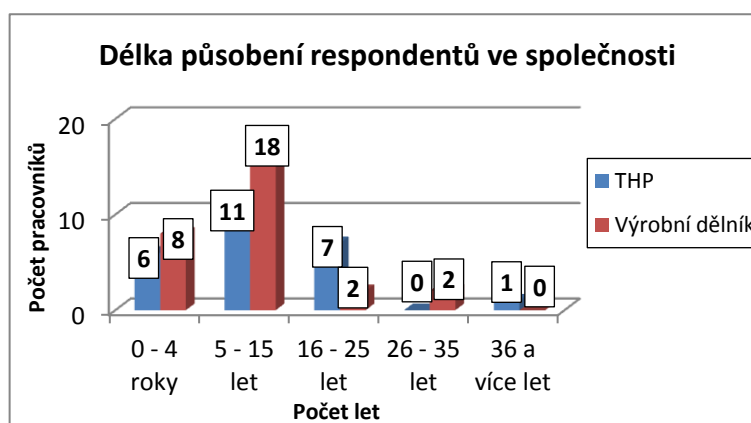


Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Délka působení ve společnosti

Při zjišťování délky pracovního poměru respondentů bylo obsazeno všech pět kategorií, což je pro společnost velmi významné. Na jedné straně si udržuje bezproblémové zaměstnance se zkušenostmi s výrobou či jejím provozem, ale na straně druhé dává možnost prosadit se dalším lidem, kteří mohou přicházet s novými možnostmi, názory a inovacemi.

Graf 3: Délka působení respondentů ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4.3.2 Vyhodnocení druhé části dotazníku

Jak již je uvedeno v metodice práce, druhá část dotazníku se skládá z 26 otázek rozdělených do pěti okruhů souvisejících s motivací pracovníků. Jedná o okruhy: Vztah zaměstnance k práci, Bezpečnost práce a pracovní prostředí, Vztahy a komunikace na pracovišti, Systém odměňování, Profesní a osobní rozvoj. Vyhodnocení otázek ve druhé části dotazníku je založeno na principu přiřazování bodů k jednotlivým odpovědím, kdy tedy platí: 1 bod - rozhodně souhlasím, 2 body - souhlasím, 3 body - nevím, 4 body - nesouhlasím, 5 bodů - rozhodně nesouhlasím. Pro obě skupiny respondentů byly u jednotlivých otázek zvlášť sečteny přidělené body a následně byl první součet dělen počtem THP a druhý součet počtem výrobních dělníků, a tak vznikly vážené aritmetické průměry otázky.

Pro každou jednotlivou otázku byla vytvořena tabulka obsahující možnosti odpovědí, počet odpovědí od THP a výrobních dělníků, jejich následné procentuální rozložení a přidělené body. Poslední řádek tabulky obsahuje vážené aritmetické průměry. Všechny tabulky jsou součástí Přílohy 2: Vyhodnocení druhé části dotazníku.

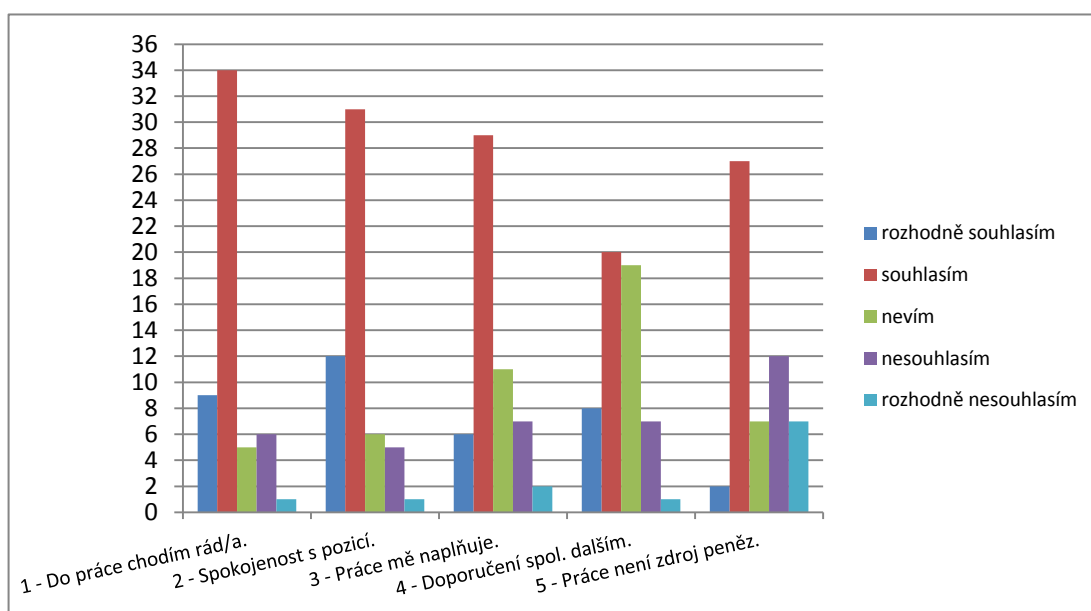
Následně byl pro daný okruh dotazníku vytvořen graf obsahující otázky, které do něho patří, možnosti odpovědí a jejich počet pro obě skupiny respondentů společně, které byly vyjádřeny též v procentech. Součet odpovědí u možností rozhodně souhlasím a souhlasím, součet odpovědí u možnosti nevím a součet odpovědí u možností nesouhlasím a rozhodně nesouhlasím, byl vynásoben hodnotou 100 a poté vydělen celkovým počtem respondentů a tím se zjistilo procentuální zastoupení odpovědí dané otázky.

1. OKRUH - VZTAH ZAMĚSTNANCE K PRÁCI

Okruh „Vztah zaměstnance k práci“ zahrnuje pět otázek zaměřených na spokojenost se zaměstnáním, s pracovní pozicí a náplní práce. Patří sem otázky:

1. Do práce chodím rád/a.
2. Na pozici, kterou v současné době zastávám, jsem spokojen/a.
3. Práce, kterou vykonávám, mě naplňuje.
4. Společnost bych doporučil/a dalším lidem k výkonu práce.
5. Práce není pro mě pouze zdroj peněz.

Graf 4: Vyhodnocení prvního okruhu - Vztah zaměstnance k práci



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Fakt, že lidé chodí do práce rádi, značí pozitivní možnosti každé společnosti. Lidé mohou chodit do práce rádi z různých důvodů jako vhodné pracovní prostředí, dobré mezilidské vztahy na pracovištích či z důvodu spravedlivého odměňování. Vyhodnocení první otázky dle Tabulky 4: Vyhodnocení otázky č. 1 (viz Příloha 2) ukazuje, že zaměstnanci sledované společnosti z větší části chodí do práce rádi. Z celkového počtu dotazovaných respondentů, kteří zaškrtnuli, možnosti rozhodně souhlasím a souhlasím, chodí do práce rádo 78 % zaměstnanců. Odpověď s možností nevím zvolilo celkem 9 % zaměstnanců a zbývajících 13 % zaměstnanců nerado chodí do práce. Otázka z hlediska průměrů pro jednotlivé typy pracovníků dopadla velmi dobře.

Na současné pozici ve společnosti je z celkového počtu dotazovaných respondentů spokojeno 78 % pracovníků, 11 % se nemohlo rozhodnout a zbývajících 11 % pracovníků není spokojeno se svojí pracovní pozicí, kterou v současné době zastávají. Na základě zpracování Tabulky 5: Vyhodnocení otázky č. 2 (viz Příloha 2) dopadla otázka z hlediska průměrů pro jednotlivé typy pracovníků velmi dobře. Pracovní spokojenost je pro hladký chod společnosti velmi důležitá. Lepší průměr mají THP, což může být odůvodněno tím, že jde zpravidla o pracovníky administrativní, kteří nevykonávají, tak fyzicky náročnou práci jako výrobní dělníci.

Pokud práce daného jedince naplňuje, baví ho, lze předpokládat, že svoji práci dělá pečlivě a nejlépe, jak dokáže. Z celkového počtu dotazovaných respondentů, naplňuje vykonávaná práce 64 % z nich. 20 % respondentů neví, zda je práce naplňuje a zbývajících 16 % je přesvědčeno, že je práce nenaplňuje. Dle Tabulky 6: Vyhodnocení otázky č. 3 (viz Příloha 2) naplňuje práce více THP než výrobní dělníky. Obecně je to také dané tím, že výrobní dělníci vykonávají zejména monotónní práci, zatímco THP řeší zpravidla více úkolů během pracovní doby a setkávají se s více lidmi.

Přesně polovina, tedy 50 % zaměstnanců, by doporučila společnost jako vhodného zaměstnavatele dalším uchazečům o zaměstnání, 35 % neví, zda doporučit či nikoliv a 15 % zaměstnanců by společnost nedoporučilo. Je fakt, že společnost patří mezi největší zaměstnavatele na Českolipsku a k září roku 2013 měli plný stav, kdy již nikoho nenabírali, ale tento stav na druhou stranu netrvá moc dlouho například z důvodů úrazů, výpovědí, jak ze strany zaměstnavatele za hrubé porušování pravidel, tak ze strany samotných zaměstnanců. Společnost by doporučili spíše THP než výrobní dělníci, což vyplývá z Tabulky 7: Vyhodnocení otázky č. 4 (viz Příloha 2).

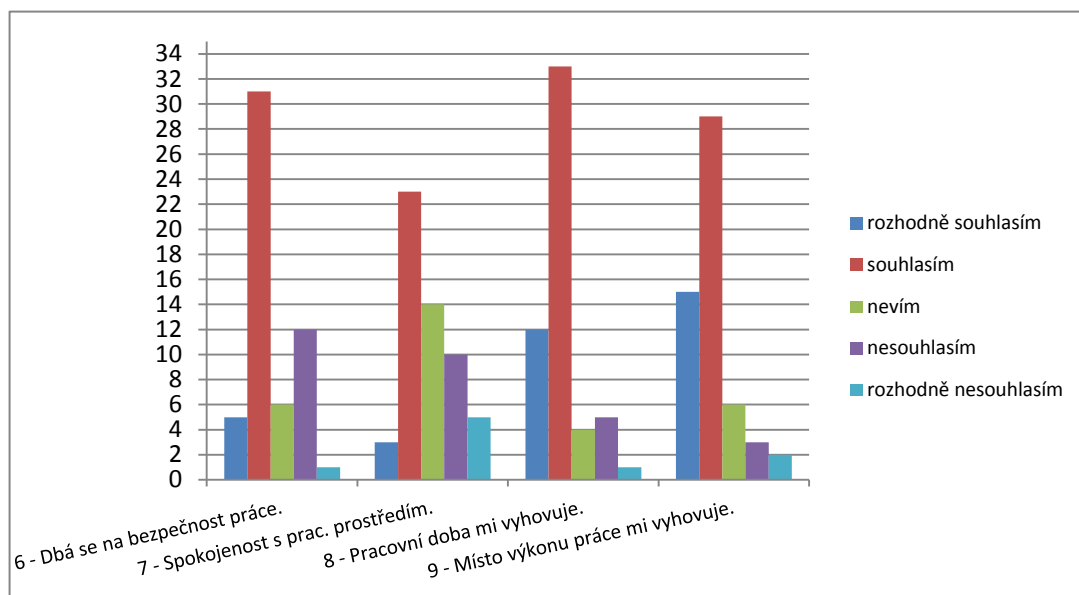
Peníze hrají v životě každého jedince významnou roli a každý s nimi nakládá podle vlastního uvážení. Dle poslední otázky daného okruhu práce není pouze zdroj peněz pro 52 % dotazovaných zaměstnanců, 13 % z nich neví a pro 35 % je práce pouze zdroj příjmu. Z hlediska průměrů pro jednotlivé typy pracovníků, které lze nalézt v Tabulce 8: Vyhodnocení otázky č. 5 (viz Příloha 2) je práce hlavně zdroj peněz pro výrobní dělníky než THP. To může být odůvodněno tím, že THP mají zpravidla v průměru vyšší mzdy. Možnosti nesouhlasím a rozhodně nesouhlasím, mohly být také zvoleny z důvodů špatné finanční situace v domácnosti, v níž jedinec žil v době, kdy byl dotazník jednotlivými respondenty vyplňován. Neboť výše nezaměstnanosti v okrese Česká Lípa, který má přes 100 000 obyvatel se pohybuje okolo 8 %.

2. OKRUH – BEZPEČNOST PRÁCE A PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Okruh „Bezpečnost práce a pracovní prostředí“ zahrnuje čtyři otázky vztahující se na pracovní podmínky, ve kterých zaměstnanci pracují. Patří sem otázky:

6. Společnost dbá na bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci.
7. S pracovním prostředím, ve kterém pracuji, jsem spokojen/a.
8. Pracovní doba mi vyhovuje.
9. Místo výkonu práce mi vyhovuje.

Graf 5: Vyhodnocení druhého okruhu - Bezpečnost práce a pracovní prostředí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Ve společnosti existují všeobecné zásady bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které jsou všichni zaměstnanci povinni dodržovat. Každý je povinen dbát podle svých možností o svou vlastní bezpečnost a o své zdraví, ale také o bezpečnost a zdraví svých spolupracovníků. Nesprávné a nebezpečné jednání při práci je častou příčinou pracovních úrazů. Společnost zaměstnává odborně způsobilé osoby pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, kteří provádějí nástupní školení zaměstnanců, seznámení s pracovním řádem a vystavují průkaz bezpečnosti práce. Školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci se provádějí jednou ročně. S otázkou zda společnost dbá na bezpečnost práce, z celkového počtu dotazovaných souhlasí 65 % zaměstnanců, 11 % dalo nevím a 24 % nesouhlasí s položenou otázkou. Tabulka 9: Vyhodnocení otázky č. 6 (viz Příloha 2) ukazuje, že bezpečněji se cítí THP, což je pochopitelné, neboť v kancelářích hrozí méně pracovních úrazů než ve výrobě, kde výrobní dělníci pracují někdy s velice těžkými přístroji.

Pracovní prostředí zahrnující teplo, světlo a čistotu hraje v pracovní spokojenosti zaměstnanců též významnou roli. Hlavními rizikovými faktory narušující pracovní podmínky jsou hluk, prach, vibrace a chemické látky, s kterými se ve výrobě pracuje. S pracovním prostředím z celkového počtu dotazovaných je spokojeno pouze 47 % z nich, 26 % se nemohlo rozhodnout a zbývajících 27 % spokojeno není. Z hlediska vážených aritmetických průměrů dané otázky pro jednotlivé typy pracovníků obsažených v Tabulce 10: Vyhodnocení otázky č. 7 (viz Příloha 2) jsou nespokojeni především výrobní dělníci. Ty se dostávají do styku se všemi negativními faktory výše uvedenými. Pravidelně dostávají kvalitní ochranné pomůcky, ale přesto ani kvalitní špunty do uší hluk zcela nepohlí. THP se potýkají především s hlukem, který jde slyšet až z výroby a zimou v kancelářích kvůli starým dřevěným oknům.

Pracovní doba ve společnosti je pro výrobní dělníky třisměnná, pro THP se nerozlišuje na směny a je tedy pevně daná a neměnná. Tomu odpovídá i fakt, že dle Tabulky 11: Vyhodnocení otázky č. 8 (viz Příloha 2) jsou s pracovní dobou více spokojeni THP. S pracovní dobou je spokojeno 82 % všech dotázaných, což je velice solidní výsledek, ale je to také dané tím, že lidé nemají na vybranou a jsou na ni již zvyklí. Možnost nevím zvolilo 7 % zaměstnanců a nespokojeno je zbývajících 11 %.

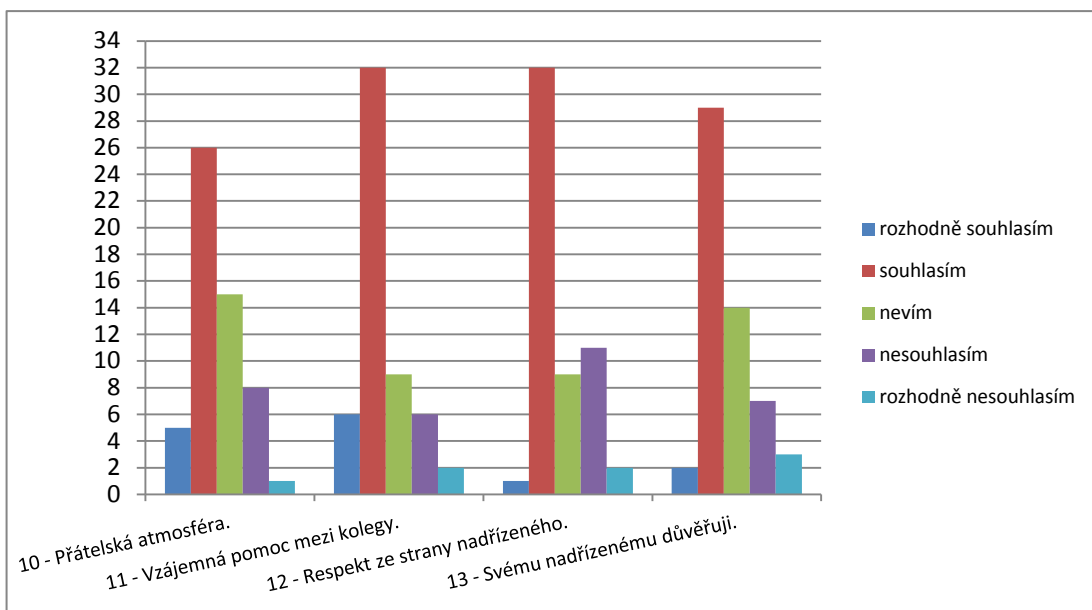
Společnost sídlí na okraji města Česká Lípa. Je zde velice dobrá dopravní dostupnost. V okolí společnosti je řada autobusových zastávek vzdálených do pěti minut chůze. Na vlakové nádraží se lze dostat do deseti minut. Pro ty, kteří za prací dojíždějí autem, společnost poskytuje dostatek parkovacích míst. Z toho vyplývá, že 80 % dotázaných je spokojeno s místem výkonu práce, 11 % se nemohlo rozhodnout a ostatním místo výkonu práce nevyhovuje, což představuje zbývajících 9 %. Z Tabulky 12: Vyhodnocení otázky č. 9 (viz Příloha 2) je vidět, že opět jsou na tom lépe THP, protože při dané pracovní době nemusí řešit například, jak se dostat na noční směnu, kdy v tuto dobu většina jízdnicích řádů neobsahuje tolik dopravních spojů.

3. OKRUH – VZTAHY A KOMUNIKACE NA PRACOVIŠTI

Okruh „Vztahy a komunikace na pracovišti“ zahrnuje osm otázek týkajících se atmosféry na pracovišti, vztahů mezi zaměstnanci a nadřízenými, ale i mezi zaměstnanci navzájem a komunikace, které jsou v každé společnosti významným stimulem pro pracovní spokojenost a vyšší pracovní výkon. Patří sem otázky:

10. Na pracovišti vládne přátelská atmosféra.
11. Je-li potřeba, pomáháme si navzájem mezi kolegy.
12. Ze strany nadřízeného se cítím být respektován.
13. Svému nadřízenému důvěřuji.
14. Cíle mého oddělení jsou mi zcela známé.
15. Nadřízený komunikuje a formuluje úkoly jasně a srozumitelně.
16. K výkonu své práce dostávám dostatek informací.
17. Nadřízený, mě motivuje tím, že mně poskytuje zpětnou vazbu k lepšímu pracovnímu výkonu.

Graf 6: Vyhodnocení třetího okruhu (1. část) - Vztahy a komunikace na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

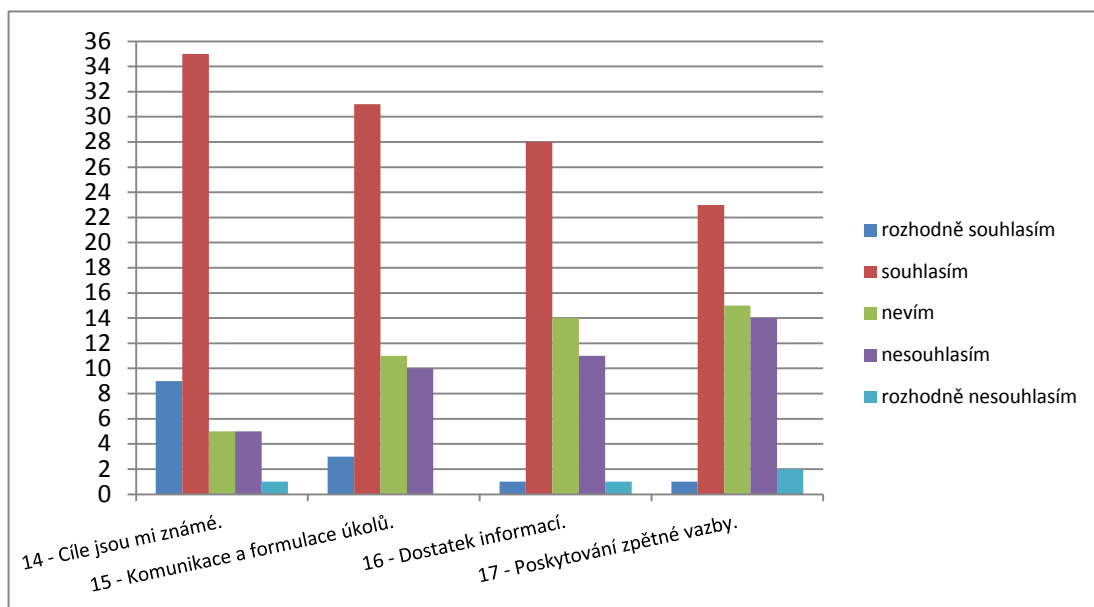
Přátelská atmosféra mezi kolegy na pracovišti je velkým plusem pro hladký chod organizace práce a je přáním snad všech lidí, kteří pracují nebo teprve pracovat jednou budou. Na základě výsledků z dotazníkového šetření vyplývá, že atmosféra se pohybuje na určité přátelské úrovni, i když ne na příliš vysoké. S otázkou vyslovilo souhlas 57 % všech dotázaných, 27 % zvolilo odpověď nevím a 16 % zaměstnanců zastává opačný názor. Přátelská atmosféra dle Tabulky 13: Vyhodnocení otázky č. 10 (viz Příloha 2) je více u THP. Těch je na určitém pracovišti méně a častěji se setkávají a vzájemně komunikují oproti výrobním dělníkům pracujících na tři směny.

S předchozí otázkou souvisí i další položená, zda si zaměstnanci navzájem pomáhají, je-li potřeba. Vážené aritmetické průměry pro tuto otázku obsažené v Tabulce 14: Vyhodnocení otázky č. 11 (viz Příloha 2) jsou o trochu lepší než v předchozí otázce. Ukazují, že přátelská atmosféra je pro žádost o pomoc kolegy podstatná, ale jsou ochotni o ni požádat i jiné, méně sympatické kolegy, ale na druhé straně zkušenější. Vzájemná pomoc kolegů vede především k šetření času. Vzájemně si mezi sebou pomáhá 69 % dotázaných zaměstnanců, 16 % odpovědělo nevím a 15 % zaměstnanců nesouhlasí.

Ze strany nadřízeného se cítí být respektováno 60 % zaměstnanců. Motivační stimul pocit respektu a s ním spojeného uznání může působit kladně, mnohdy i silněji na jejich pracovní motivaci než stimuly hmotné jako mzda. Ze zbývajících respondentů 16 % neví, zda je respektováno a 24 % necítí ze strany nadřízeného žádný respekt. Z Tabulky 15: Vyhodnocení otázky č. 12 (viz Příloha 2) vyplývá, že většina THP se cítí být respektována, zatímco u výrobních dělníků je to skoro půl na půl, což dokazuje i zdaleka horší vážený aritmetický průměr.

Důvěra jako jedna z mnoha předpokladů pracovní motivace hraje také významnou roli. Důvěra ve svého nadřízeného spočívá v informační otevřenosti a komunikační vstřícnosti. Důvěra se tvoří dlouho, ale lze o ni přijít v krátkém okamžiku. Svému nadřízenému důvěřuje pouze 56 % zaměstnanců, 25 % neví, zda důvěřovat či nedůvěřovat a 19 % zaměstnanců svému nadřízenému nedůvěřuje. Jednotlivé odpovědi respondentů obsahuje Tabulka 16: Vyhodnocení otázky č. 13 (viz Příloha 2). Důvěra ve své nadřízené vážne zejména u výrobních dělníků.

Graf 7: Vyhodnocení třetího okruhu (2. část) - Vztahy a komunikace na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Pro účinnou motivaci zaměstnanců je potřeba, aby věřili tomu, že jejich práce má smysl. Toho docílit vhodnými motivačními stimuly jako vize, poslání a cíle společnosti, které je potřeba správně formulovat, sdělit a vysvětlit svým zaměstnancům na konkrétní úrovni řízení. Otázka, zda jsou zaměstnancům cíle jejich oddělení zcela známé, dopadla dle výsledků obsažených v Tabulce 17: Vyhodnocení otázky č. 14 (viz Příloha 2) nejlépe z celého třetího okruhu. Cíle oddělení jsou zcela známé pro 80 % dotazovaných zaměstnanců, což je velice dobrý výsledek, pouhých 9 % z nich si není jisto a pro zbývajících 11 % respondentů cíle nejsou zcela známé.

Základem každé motivace je komunikace, zejména ta interní, která je hybnou silou celé společnosti. Zahrnuje komunikaci se zaměstnanci, kteří jsou jejím nejdůležitějším prvkem. Komunikace spočívá v tom, aby všichni věděli, co mají dělat a proč. S otázkou zda nadřízený komunikuje a formuluje úkoly jasně a srozumitelně vyslovilo souhlas 62 % dotázaných, 20 % zvolilo možnost nevím a pro 18 % dotázaných není komunikace na dobré úrovni. Výsledky obsažené v Tabulce 18: Vyhodnocení otázky č. 15 (viz Příloha 2) ukazují, že u THP i výrobních dělníků souhlasí více jak polovina dotazovaných.

Pro úspěch práce zaměstnanců nestačí znát pouze cíle společnosti, jednotlivých oddělení, formulovat úkoly, tak aby jim všichni porozuměli, ale také poskytovat dostatek informací o daném úkolu. Jak ho provést, co nastudovat, proč je důležitý. K výkonu své práce dostává dostatek informací pouze 53 % dotázaných respondentů, 25 % si není jisto a zbývajících 22 % má za to, že nedostává dostatek informací k výkonu své práce. Dle vyrovnaných vážených aritmetických průměrů v Tabulce 19: Vyhodnocení otázky č. 16 (viz Příloha 2) vyplývá, že obě skupiny respondentů vnímají tuto otázku téměř stejně. Kvalitní přenos podrobnějších informací chybí, jak u THP, tak i výrobních dělníků.

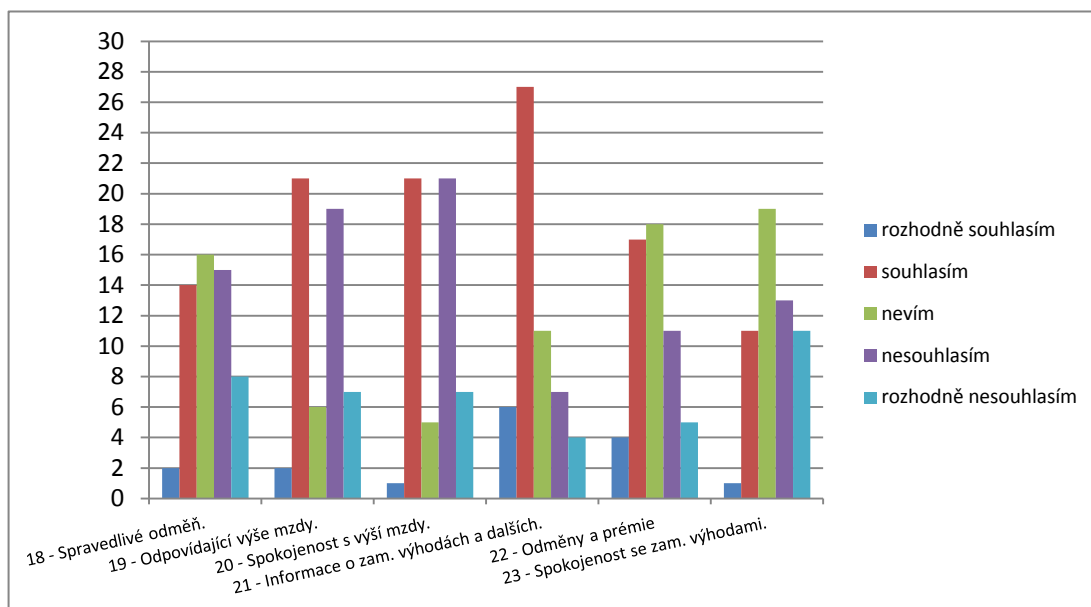
Poskytování zpětné vazby je podstatným článkem komunikace. Je potřeba kontrolovat práci zaměstnanců a následně jim sdělovat výsledky. Ale každý zaměstnanec vnímá zpětnou vazbu individuálně. Pouhých 44 % dotázaných zaměstnanců je zpětnou vazbou motivováno k lepšímu pracovnímu výkonu, 27 % neví, zda jim to něco přináší a 29 % zaměstnanců motivováno není. Tabulka 20: Vyhodnocení otázky č. 17 (viz Příloha 2) ukazuje, že více jsou zpětnou vazbou motivováni THP, kdy s danou otázkou souhlasí 56 % z nich, zatímco u výrobních dělníků souhlasí pouze 33,3 %.

4. OKRUH – SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

Okruh „Systém odměňování“ zahrnuje šest otázek vztahujících se na mzdové ohodnocení zaměstnanců, spokojenost s výší mzdy, zaměstnanecké výhody a benefity. Tento okruh je pro většinu zaměstnanců z hlediska jejich pracovní motivace nejpodstatnějším. Při nástupu do nového zaměstnání se všichni ptají v první řadě na výši své mzdy nikoliv na to, jaká je zde komunikace či atmosféra na pracovišti. Patří sem otázky:

18. Systém odměňování ve společnosti je spravedlivý.
19. Výše mé mzdy odpovídá množství a druhu práce, kterou vykonávám.
20. S výší mzdy, kterou dostávám, jsem spokojen/a.
21. Mám dostatečné informace a přehled o nenárokových složkách mzdy (odměnách a prémiech), zaměstnaneckých výhodách a benefitech.
22. Nenárokové složky mzdy (odměny a prémie) mě vedou k vyššímu pracovnímu výkonu.
23. Jsem spokojen/a s formou a množstvím zaměstnaneckých výhod a benefitů poskytovaných společností.

Graf 8: Vyhodnocení čtvrtého okruhu - Systém odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

System odměňování zaměstnanců je zpravidla ve větších společnostech založen na základní či pevné tarifní mzdě, což se týká i dané sledované společnosti. Výše mzdy se odvíjí od mzdového zařazení zaměstnance do příslušné tarifní třídy na základě druhu vykonávané práce a hodnotících kritérií. S první položenou otázkou čtvrtého okruhu, je-li systém odměňování ve společnosti spravedlivý, souhlasí pouhých 29 % všech dotazovaných respondentů, což je velice znepokojující výsledek. Spravedlivým systémem si není jisto 29 % zaměstnanců a zbývajících 42 % souhlasí s tím, že systém odměňování není spravedlivý. Odpovědi jednotlivých typů pracovníků obsažené v Tabulce 21: Vyhodnocení otázky č. 18 (viz Příloha 2) jsou téměř totožné a vážené aritmetické průměry dokazují, že na systém odměňování by se mělo vedení společnosti zaměřit.

Každý zaměstnanec svoji vykonávanou práci hodnotí podle vlastních zkušeností. Pro každého je určitá práce různě náročná, někdo má pro danou práci předpoklady a někdo se musí daným činnostem řádně naučit. Podle celkového počtu dotazovaných respondentů souhlasí 42 % z nich s tím, že výše jejich mzdy odpovídá množství a druhu práce, kterou vykonávají. Možnost odpovědi nevim zvolilo 11 % zaměstnanců, odpovědí nesouhlasím a rozhodně nesouhlasím zbylých 47 % zaměstnanců. Tabulka 22: Vyhodnocení otázky č. 19 (viz Příloha 2) ukazuje, že nesouhlasí především výrobní dělníci a jejich vážený aritmetický průměr je vysoký, tudíž špatný, ale u THP je výsledek oproti předchozím položeným otázkám také horší.

Mzda je složena z tarifní mzdy, příplatků, odměn a prémie, a podle toho se odvíjí její výše. S výší své mzdy je spokojeno 40 % dotázaných z toho převážně podle Tabulky 23: Vyhodnocení otázky č. 20 (viz Příloha 2) THP než výrobní dělníci. Tomu odpovídá i značný rozdíl ve vážených aritmetických průměrech. U dělníků byl u této položené otázky zaznamenán nejhorší průměr z celého okruhu. S výší své mzdy je nespokojeno 51 % dotázaných a zbývajících 9 % se nemohlo rozhodnout.

Kromě mzdy existuje řada dalších stimulů k motivaci zaměstnanců a to ve formě zaměstnaneckých výhod a benefitů. Další otázka byla zaměřená na to, zda mají zaměstnanci dostatek informací a přehled o těchto zaměstnaneckých výhodách, benefitech a nenárokových složkách mzdy, které tvoří odměny a prémie. S otázkou souhlasí 60 % dotazovaných zaměstnanců, 20 % dotázaných neví, zda má dostatečné informace a zároveň 20 % dotázaných nesouhlasí a má, za to, že poskytnuté informace jsou nedostatečné. Tabulka 24: Vyhodnocení otázky č. 21 (viz Příloha 2) ukazuje velký rozdíl ve vážených

aritmetických průměrech jednotlivých typů pracovníků. THP mají průměr velmi dobrý, kdy většina z nich s danou otázkou souhlasí, zatímco u výrobních dělníků jsou téměř vyrovnaně obsaženy všechny možnosti odpovědí.

Odměny a prémie zvyšují výši mzdy, kterou zaměstnanci dostávají. Ale již v otázce č. 20 se ukázalo, že více než polovina respondentů není s výší své mzdy spokojena. Předposlední otázka čtvrtého okruhu byla zaměřená na to, zda nenárokové složky mzdy vedou pracovníky k vyššímu pracovnímu výkonu. Výsledky jsou vyrovnané, ale ne příliš uspokojivé. Pouze 38 % dotázaných vedou odměny a prémie k vyššímu pracovnímu výkonu, 33 % dotázaných neví, zda je vedou a 29 % nesouhlasí, a tedy zastávají názor, že je nevedou k vyššímu pracovnímu výkonu. Důvodem, proč zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni nenárokovými složkami mzdy, je jejich výše, která je pro zaměstnance nízká. Jednotlivé odpovědi včetně vážených aritmetických průměrů pro THP i výrobní dělníky lze nalézt v Tabulce 25: Vyhodnocení otázky č. 22 (viz Příloha 2).

Společnost nabízí řadu zaměstnaneckých výhod a benefitů, ale přesto pouze 22 % dotazovaných zaměstnanců je spokojeno s jejich formou a množstvím, 34 % neví, zda jim vyhovují a zbývajících 44 % není spokojeno s formou a množstvím zaměstnaneckých výhod a benefitů poskytovaných společností. Nespokojeni jsou oba typy pracovníků, svědčí o tom ne příliš dobré vážené aritmetické průměry dané otázky obsažené v Tabulce 26: Vyhodnocení otázky č. 23 (viz Příloha 2).

5. OKRUH – PROFESNÍ A OSOBNÍ ROZVOJ

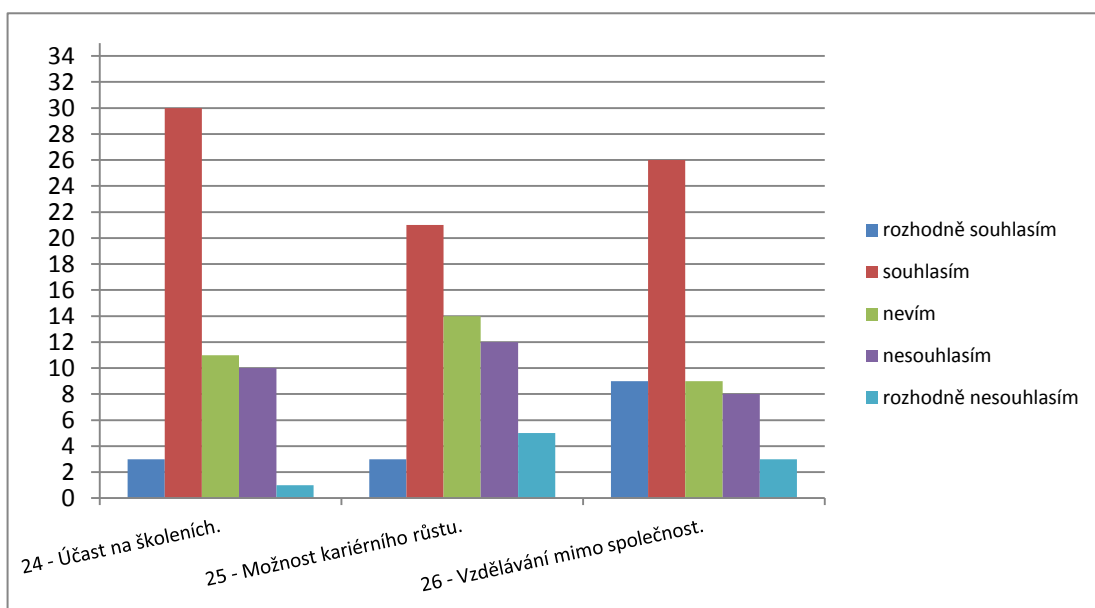
Okruh „Profesní a osobní rozvoj“ zahrnuje tři otázky týkající se rozvoje dovedností jak v rámci společnosti, tak v soukromém životě. Patří sem otázky:

24. Společnost mi umožňuje účastnit se školení, která rozvíjí mé dovednosti.

25. V rámci společnosti mám možnost kariérního růstu.

26. Své pracovní dovednosti a znalosti si rozšiřuji i mimo společnost.

Graf 9: Vyhodnocení pátého okruhu - Profesní a osobní rozvoj



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Společnost přichází s novými inovacemi za účelem zvýšení pracovní motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců. Realizuje je prostřednictvím zaměstnaneckých výhod zahrnujících jazykové a odborné vzdělání, jež se týkají daného okruhu. Společnost posílá své zaměstnance na určitá školení pro rozšíření dovedností v rámci jednotlivých pracovních pozic. Přesně 60 % dotázaných souhlasí s první otázkou pátého okruhu, že společnost umožňuje zaměstnancům účastnit se školení, která rozvíjejí jejich dovednosti. S tím z větší části souhlasí především THP, u výrobních dělníků se názory dle Tabulky 27: Vyhodnocení otázky č. 24 (viz Příloha 2) rozcházejí a tím i jejich vážené aritmetické průměry. Vysvětlení je jednoznačné, THP se účastní zejména jazykových kurzů, protože veškerá jejich produkce směřuje do zahraničí a musí být se zahraničními partnery

v kontaktu. To za pomoci telefonu, e-mailů či prostřednictvím různých počítačových programů v rámci jednotlivých skupin společnosti Bombardier po celém světě. Z toho vyplývá řada školení v rámci práce s počítači. Výrobní dělníci vykonávající zpravidla stejnou práci mají méně možností a školení mohou být například při zavedení nových technologií do výroby. Možnost odpovědi nevíم zvolilo 20 % dotázaných a též 20 % dotázaných s položenou otázkou nesouhlasí.

V rámci společnosti existuje možnost kariérního postupu, ale počet vedoucích pozic na tolik zaměstnanců společnosti je nízký. S předposlední otázkou druhé části dotazníku umožňuje-li společnost kariérní růst, souhlasí 44 % dotazovaných zaměstnanců, 25 % neví má-li možnost kariérního růstu a zbývajících 31 % dotazových nesouhlasí s otázkou. Vážené aritmetické průměry vyplývající z Tabulky 28: Vyhodnocení otázky č. 25 (viz Příloha 2) jsou v pátém okruhu pro jednotlivé typy pracovníků nejhorší, ale stále nejsou tak vysoké, jako v předchozích otázkách.

Poslední otázka jak pátého okruhu, tak druhé části dotazníku měla ukázat, zda si zaměstnanci rozšiřují své dovednosti a znalosti i mimo společnost. S otázkou vyslovalo souhlas 64 % dotazovaných zaměstnanců, což je vcelku dobrý výsledek a pro společnost je to velkým přínosem. Ostatní dotázaní, přesně 16 % zvolilo možnost nevíم a 20 % nesouhlasí s tím, že by si své dovednosti a znalosti dobrovolně rozšiřovali. Z Tabulky 29: Vyhodnocení otázky č. 26 (viz Příloha 2) lze vyčíst, že o jednoho zaměstnance souhlasí více výrobní dělníci, ale přesto mají horší vážený aritmetický průměr. To je způsobené volbou ostatních výrobních dělníků, kteří zaškrtovali častěji, možnost odpovědi nesouhlasím, zatímco THP volili spíše možnost nevíم.

4.3.3 Vyhodnocení třetí části dotazníku

Třetí část dotazníku byla zaměřená na deset stimulů pracovní motivace, které měli respondenti seřadit podle svých preferencí od nejdůležitějšího stimulu po nejméně důležitý stimul, tedy od 1 do 10. Následně byl u každé položky proveden součet jednotlivých pořadí, který respondenti u daného stimulu zvolili. Nakonec byl tento součet vydělen číslem 55, což představuje součet 1 až 10, a tím vznikly průměrné pořadí stimulů.

Tabulka 2: Průměrné pořadí stimulů pro THP

Pořadí	Pracovní stimuly	THP průměrné pořadí
1.	Náplň práce	1,73
2.	Systém odměňování (výše mzdy)	1,80
3.	Dobré mezilidské vztahy	1,82
4.	Pracovní doba	2,29
5.	Uplatnění znalostí	2,38
6.	Možnost kariérního růstu, vzdělávání se	2,42
7.	Uznání nadřízeného, kolegů	2,75
8.	Příjemné pracovní prostředí	3,07
9.	Zaměstnanecké výhody a benefity	3,24
10.	Pověst firmy	3,51

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Nejvíce na pracovní motivaci THP působí stimuly náplň práce, systém odměňování čili výše mzdy a dobré mezilidské vztahy. Na první místo zvolilo každý tento stimul stejný počet dotázaných a to šest, tedy celkem 18 z celkového počtu 25 THP. Na poslední desáté místo nikdo nezařadil náplň práce a výši mzdy, ale našel se zde jeden dotázaný, který zařadil dobré mezilidské vztahy na desáté místo. Nejméně na pracovní motivaci THP působí stimuly příjemné pracovní prostředí, zaměstnanecké výhody a benefity a pověst firmy. Tyto stimuly nikdo nezařadil na první místo, ale na poslední místo zařadili stimul příjemné pracovní prostředí dva respondenti, zaměstnanecké výhody a benefity dalo na poslední místo osm respondentů a pověst firmy jedenáct respondentů, tedy celkem 21 z celkového počtu 25 THP.

Tabulka 3: Průměrné pořadí stimulu pro výrobní dělníky

Pořadí	Pracovní stimuly	Výrobní dělníci průměrné pořadí
1.	Systém odměňování (výše mzdy)	1,62
2.	Pracovní doba	2,38
3.	Náplň práce	2,45
4.	Dobré mezilidské vztahy	3,02
5.	Uznání nadřízeného, kolegů	3,04
6.	Příjemné pracovní prostředí	3,22
7.	Uplatnění znalostí	3,27
8.	Zaměstnanecké výhody a benefity	3,53
9.	Pověst firmy	3,65
10.	Možnost kariérního růstu, vzdělávání se	3,82

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z hlediska průměrného pořadí je pracovní motivace výrobních dělníků nejsilněji ovlivňována hmotným stimulem představujícím mzdu. Přesně 15 respondentů z celkového počtu 30 výrobních dělníků dalo výši mzdy na první místo, poslední místo ne zvolil žádný respondent. Za další významné stimuly lze považovat pracovní dobu a náplň práce. Na posledních příčkách se umístily pracovní stimuly jako zaměstnanecké výhody a benefity, pověst firmy a nejhůře dopadl stimul možnost kariérního růstu, vzdělávání se. Tyto tři poslední stimuly žádný z výrobních dělníků ne umístil na první místo, za to jsou často umístěny na posledním desátém místě. Celkově obsazují šestnáctkrát poslední pozici. Nejčastěji se na desátém místě vyskytuje stimul pověst firmy a to devětkrát, přesto stimul možnost kariérního růstu, vzdělávání se má horší průměrné pořadí způsobené vyšším výskytem devátého, osmého a sedmého pořadí.

4.3.4 Vyhodnocení čtvrté části dotazníku

Otázka č. 1: Jaké zaměstnanecké výhody a benefity využíváte?

V rámci THP byly jmenovány téměř všechny zaměstnanecké výhody a benefity poskytované sledovanou společností. THP i výrobní dělníci nejčastěji vypisovali využívání závodního stravování nacházející se v areálu společnosti, která jako zaměstnavatel se zavazuje svým zaměstnancům na stravování přispívat. Na druhém místě se u THP umístil příspěvek na životní pojištění a do třetice využívání peněžních poukázek na kulturní, sportovní a zdravotní potřeby, nejčastěji na léky. Vedle těchto položek se dále objevily jazykové kurzy, týden dovolené navíc, služební automobil, telefon či služební kreditní karty a lékařské zdravotní prohlídky včetně očkování proti chřipce. U THP a zejména u výrobních dělníků se vyskytly odpovědi typu nevím, žádné, nevím, jestli tu něco takového vůbec existuje. Problémem je nedostatek informací o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách a benefitech, což se prokázalo už i v rámci čtvrtého okruhu ve druhé části dotazníku. Zaměstnanci je využívají, aniž by si to uvědomovali. Příkladem může být, že ne všichni zaměstnanci uvedli peněžní poukázky, ale dle kolektivní smlouvy je zaměstnavatel povinen poskytnout tyto poukázky všem zaměstnancům, stejně tak preventivní zdravotní prohlídky. Výrobní dělníci dále uvedli využívání očkování proti chřipce, kde veškeré náklady s ním spojené přechází na zaměstnavatele.

Otázka č. 2: Jaké další zaměstnanecké výhody a benefity byste ve Vaší společnosti uvítal/a?

U obou skupin respondentů se nejčastěji vyskytovaly návrhy na různé slevy jako na vstupenky do divadla, kina, permanentky do posilovny, bazénu nebo na masáže. Vzniká tu požadavek na vznik benefitu pod názvem Unišek nebo Flexi Pass. Prostřednictvím nich může zaměstnavatel svým zaměstnancům přispívat na sport, kulturu, zdraví, vzdělávání a rekreaci. Společnost poskytuje peněžní poukázky na kulturní, sportovní a zdravotní potřeby minimální částkou 300 Kč. Jeden z respondentů, výrobní dělník, by si přál, zvýšení těchto poukázek alespoň na hodnotu 1500 Kč. Zaměstnanci by si též přáli příspěvky na dovolenou, na cestu do práce, případně služební automobil. Posledními návrhy THP byly příspěvky na penzijní připojištění, výrobní dělníci uváděli 13 a 14 plat.

Otázka č. 3: Co by mohlo vedení společnosti udělat, aby zvýšilo Vaši pracovní motivaci?

Ze strany THP i výrobních dělníků byla uvedena řada názorů na zvýšení pracovní motivace. Pět zástupců THP a více, jak polovina výrobních dělníků by si přálo od vedení společnosti zvýšení mzdy, prémie a odměn. Objevil se požadavek na zvýšení odměny za využití časového fondu, která je v současné době ve výši 500 Kč a představuje odměnu za 100% docházku a navýšení roční výkonnostní odměny. Poté jsou názory individuální a zahrnují například zlepšení mezilidských vztahů a komunikace zajišťující dostatek potřebných informací, vyšší nároky na vzdělávání pracovníků a zvýšení zájmu vedení společnosti o spokojenost zaměstnanců. Jeden z dotázaných respondentů uvedl, aby vedení společnosti bylo dobrým vzorem samo o sobě tím, že bude dodržovat svého slova bez intrik a pomluv mezi sebou. Jiní zaměstnanci vidí zvýšení jejich pracovní motivace ve snaze vedení společnosti shánět nové projekty a zakázky, aby se nemuseli obávat o práci.

4.4 Souhrn výsledků a návrh zlepšení pracovní motivace

Na základě analýzy zjištěných výsledků získaných prostřednictvím dotazníkového šetření lze usoudit, že pracovní motivace v rámci motivačního programu společnosti Bombardier Transportation Czech Republic a.s. je na dobré úrovni. Podle vážených aritmetických průměrů obsažených v tabulkách k jednotlivým otázkám ve druhé části dotazníku (viz Příloha 2: Vyhodnocení druhé části dotazníku) je možno vymezit ve všech pěti okruzích problémové oblasti, na které by se vedení společnosti mělo zaměřit a dosáhnout tím ještě vyšší úrovně motivace zaměstnanců. Pokusy o návrhy na zlepšení stávající pracovní motivace budou zejména tam, kde vážené aritmetické průměry přesahují hodnotu tři. U výrobních dělníků se zhoršený aritmetický průměr vyskytuje ve všech okruzích, zatímco u THP jen v okruhu Systém odměňování.

Identifikace člověka s vykonávanou prací je pro pracovní spokojenost významným faktorem. Každý přisuzuje práci ve svém životě různý význam. V rámci zjištěných výsledků vztah zaměstnanců k práci je kladný. Převážně jsou respondenti se svým zaměstnáním spokojeni. Jediný výrazný rozdíl průměrů v daném okruhu je v otázce vnímání práce jako zdroje peněz, kde THP práci jako zdroj peněz na rozdíl od výrobních dělníků nevnímají. Zhoršený průměr souvisí s problematikou systému odměňování, neboť téměř všichni výrobní dělníci jsou s výší své mzdy nespokojeni.

Vysoká bezpečnost práce a kvalitní pracovní prostředí je ve velkých a průmyslově orientovaných společnostech často obtížné udržet. Výsledky otázek v rámci druhého okruhu dopadly nejlépe ze všech ostatních, tedy pouze pro THP, kde průměry tří otázek ze čtyř se pohybují pod hodnotou dvě. Práce v kancelářích oproti velké výrobní hale je pohodlnější, méně náročná a vyskytuje se zde menší množství rizikových faktorů. Pro vyšší pocit bezpečnosti výrobních dělníků by se vedoucí daných oddělení měli zaměřit na častější prohlídky svých podřízených zahrnující kontroly ochranných pracovních pomůcek, zda je zaměstnanci používají a nejsou-li poškozené, předkládání elektronářadí k pravidelným kontrolám, kontrola dodržování bezpečnostních předpisů a technologických postupů, případně při každém úrazu předcházet dalším stejným úrazům školením nebo sdělením dostatečných informací výrobním dělníkům o daném úrazu. Ke zlepšení pracovního prostředí u THP, i když ho hodnotí velmi dobře, je možné přispět výměnou dřevěných oken za plastová okna v jednotlivých kancelářích, která by minimalizovala hluk přicházející z výrobních hal. Ve výrobních halách zvýraznění bezpečnostního značení

komunikací, po kterých se zaměstnanci musí pohybovat a zvýšení čistoty pracovišť častějšími úklidy, neboť jedním z rizikových faktorů je prach.

Pro společnost je výrazným plusem, že téměř všichni dotazovaní zaměstnanci znají cíle svých oddělení. Díky dobré formulaci úkolů ze strany nadřízených zaměstnanci ví, co mají dělat, ale přáli by si zvýšit přenos podrobnějších informací k danému výkonu práce. Jediným podstatným problémem je poskytování zpětné vazby. Doporučením pro vedoucí pracovníky je, aby poskytovali svým podřízeným pravidelnou zpětnou vazbu a nebáli se za dobrý pracovní výkon chválit a projevovat uznání či na druhou stranu pokárat. Každý potřebuje pocit, že se o něho druzí zajímají a vykonávanou práci nedělají zbytečně. Vztahy na pracovišti jsou hodnoceny kladně jak mezi kolegy, tak mezi nadřízenými a podřízenými. Lepší vztahy jsou zachyceny u THP než u výrobních dělníků, kdy sice jejich výsledný průměr je též pod hodnotou tři, ale je k ní velice blízko.

Za nejproblémovější oblast ve společnosti se jednoznačně může považovat systém odměňování, s kterým jsou nespokojeni, obě skupiny respondentů. Hlavní složkou mzdy je mzda tarifní, jež je konstruována na základě náročnosti a významu pracovních míst dle několika hodnotících kritérií, a proto si většina zaměstnanců myslí, že systém odměňování je nespravedlivý a výše jejich mzdy neodpovídá vykonávané práci. Tomu lze předejít prostřednictvím konzultací se zaměstnanci v rámci jednotlivých pracovišť. Dostatečně informovat o pracovních výkonech, kterých by měli zaměstnanci dosahovat, jakým způsobem a v jaké výši jsou za ně následně ohodnoceni a co všechno se hodnotí. Dalším návrhem může být zvýšení hodnoty prémie a odměn, o kterých si zaměstnanci myslí, že jsou nízké. Někteří respondenti vyslovili přání na zvýšení zejména pevné měsíční odměny za využití časového fondu, na kterou má nárok každý zaměstnanec při splnění 100% docházky. Výrobní dělníci ani THP nejsou spokojeni s formou a množstvím zaměstnaneckých výhod a benefitů, což je částečně spojeno s nedostatkem informací o nich. Je zde potřeba více informovat zaměstnance, především výrobní dělníky, o tom, co vše mohou využívat a na co mají nárok. Toho je možné docílit například vydáním letáků o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách a benefitech rozdaných mezi zaměstnanci, vyvěšených v šatně nebo na nástěnce či jako součást dokumentů při nástupu do zaměstnání. Velkým přínosem by bylo také jejich rozšíření dle přání zaměstnanců nacházejících se ve vyhodnocení druhé otázky čtvrté části dotazníku nebo alespoň zvýšení částky současných poskytovaných peněžních poukázek.

Počet vedoucích pozic ve srovnání s celkovým počtem zaměstnanců je nízký, a přesto, že ve společnosti existuje možnost kariérního postupu, nejsou jím motivováni. Zejména výrobních dělníků je hodně, a proto více vnímají fakt, že nemají takovou možnost kariérního růstu. Tento pocit by šel snížit například sdělením dostatečných informací o tom, co vše je potřeba k výkonu jednotlivých vedoucích pozic, tedy jaké znalosti a zkušenosti jsou vyžadovány. Zaměstnancům je také umožněn profesní rozvoj prostřednictvím řady školení a významné je také, že více jak polovina dotázaných z obou skupin si rozšiřuje své dovednosti i znalosti mimo společnost, tím mohou následně přispět k lepším výsledkům společnosti a získat odměny za zlepšovací návrhy.

5 Závěr

Bakalářská práce pojednává o pracovní motivaci zaměstnanců ovlivňující zpravidla jejich výkon. Motivace zaměstnanců by měla být pro každou společnost důležitou oblastí, protože konkurence je vysoká a kvalitní zaměstnanci jsou jí často vyhledáváni a následně přebíráni. Zaměstnanci jsou velmi cenným aktivem, do kterého se vyplatí investovat, neboť spokojenost zaměstnanců se bude odrážet v podávání lepších pracovních výkonů a tím pádem také na celkových výsledcích společnosti.

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit úroveň motivace pracovníků ve společnosti Bombardier Transportation Czech Republic a.s. K tomu pomohlo dotazníkové šetření prostřednictvím tištěných dotazníků rozdaných mezi dvě skupiny respondentů, kterými byly technickohospodářští pracovníci (THP) a výrobní dělníci. Na základě analýzy zjištěných výsledků a nezávislého pozorování pracovního dne ve společnosti v rámci autorčiny uskutečněné bakalářské praxe lze usoudit, že motivace pracovníků společnosti je na dobré úrovni. Vztah zaměstnanců k práci je hodnocen kladně, protože s pozicí, kterou v současné době zastávají, jsou spokojeni a převážně je práce naplňuje. Obě skupiny respondentů jsou také spokojeni se vztahy a komunikací na pracovišti. Téměř všichni dotazovaní zaměstnanci znají cíle svých oddělení a rozumějí úkolům, které jsou od nich vyžadovány, což vede k podávání kvalitních výkonů. Jediným nedostatkem je poskytování zpětné vazby, kterou se zejména výrobní dělníci necítí být motivováni, což může být způsobeno špatným vyjadřováním vedoucích pracovníků, kteří by se na svoji komunikaci ve vztahu k hodnocení úkolů svých podřízených měli zaměřit. Nejproblémovější oblastí podle zjištěných výsledků, je systém odměňování, s kterým jsou nespokojeni jak THP, tak výrobní dělníci. Výrobní dělníci považují svou práci zejména za zdroj peněz a většina z nich, je s výší své mzdy nespokojeno. Na výši své mzdy si zpravidla každý zaměstnanec zvykne a přeje si stále více. Tato potřeba může být uspokojena dalšími hmotnými stimuly a to například zaměstnaneckými výhodami a benefity, s kterými jsou nespokojeni obě skupiny respondentů a tím pádem jimi nejsou dostatečně motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu. V neposlední řadě byly vytvořeny návrhy na zlepšení stávající situace, které by mohly být pro vedení společnosti užitečné.

6 Seznam použité literatury

ADAIR, John. *Jak efektivně vést druhé - příručka sebezdokonalování pro manažery*. Praha : Management Press, 1993. ISBN 80-85603-40-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Praha : Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.

HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. Praha : PEF ČZU v Praze, 2010. ISBN 978-80-213-1585-3.

HRON, Jan. *Teorie řízení*. Praha : PEF ČZU v Praze, 2011. ISBN 978-80-213-0695-0.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů - základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.

PFEIFER, Luděk a UMLAUFOVÁ, Miloslava. *Firemní kultura*. Praha : Grada, a.s., 1993. ISBN 80-7169-018-X.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace - jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

RŮŽIČKA, Jiří. *Motivace pracovního jednání*. Praha : VŠE v Praze, 1992.
ISBN 80-7079-626-X.

ŠVARCOVÁ, Jena a kolektiv. *Ekonomie - stručný přehled, 2009/2010*. Zlín : CEED, 2009.
ISBN 978-80-903433-8-2.

URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012.
ISBN 978-80-247-3955-7.

URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*.
Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2465-2.

7 Seznam tabulek, grafů a obrázků

Tabulka:

Tabulka 1: Počet rozdaných a vrácených dotazníků.....	33
Tabulka 2: Průměrné pořadí stimulů pro THP.....	49
Tabulka 3: Průměrné pořadí stimulů pro výrobní dělníky.....	50
Tabulka 4: Vyhodnocení otázky č. 1 - Do práce chodím rád/a.....	65
Tabulka 5: Vyhodnocení otázky č. 2 - Na pozici, kterou v současné době zastávám, jsem spokojen/a.....	65
Tabulka 6: Vyhodnocení otázky č. 3 - Práce, kterou vykonávám, mě naplňuje.....	65
Tabulka 7: Vyhodnocení otázky č. 4 - Společnost bych doporučil/a dalším lidem k výkonu práce.....	66
Tabulka 8: Vyhodnocení otázky č. 5 - Práce není pro mě pouze zdroj peněz.....	66
Tabulka 9: Vyhodnocení otázky č. 6 - Společnost dbá na bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci.....	66
Tabulka 10: Vyhodnocení otázky č. 7 - S pracovním prostředím, ve kterém pracuji, jsem spokojen/a.....	67
Tabulka 11: Vyhodnocení otázky č. 8 - Pracovní doba mi vyhovuje.....	67
Tabulka 12: Vyhodnocení otázky č. 9 - Místo výkonu práce mi vyhovuje.....	67
Tabulka 13: Vyhodnocení otázky č. 10 - Na pracovišti vládne přátelská atmosféra.....	68
Tabulka 14: Vyhodnocení otázky č. 11 - Je-li potřeba, pomáháme si navzájem mezi kolegy.....	68
Tabulka 15: Vyhodnocení otázky č. 12 - Ze strany nadřízeného se cítím být respektován.....	68
Tabulka 16: Vyhodnocení otázky č. 13 - Svému nadřízenému důvěřuji.....	69
Tabulka 17: Vyhodnocení otázky č. 14 - Cíle mého oddělení jsou mi zcela známé.....	69
Tabulka 18: Vyhodnocení otázky č. 15 - Nadřízený komunikuje a formuluje úkoly jasně a srozumitelně.....	69
Tabulka 19: Vyhodnocení otázky č. 16 - K výkonu své práce dostávám dostatek informací.....	70
Tabulka 20: Vyhodnocení otázky č. 17 - Nadřízený mě motivuje tím, že mně poskytuje zpětnou vazbu k lepšímu pracovnímu výkonu.....	70
Tabulka 21: Vyhodnocení otázky č. 18 - Systém odměňování ve společnosti je spravedlivý.....	70
Tabulka 22: Vyhodnocení otázky č. 19 - Výše mé mzdy odpovídá množství a druhu práce, kterou vykonávám.....	71
Tabulka 23: Vyhodnocení otázky č. 20 - S vyšší mzdy, kterou dostávám, jsem spokojen/a.....	71
Tabulka 24: Vyhodnocení otázky č. 21 - Mám dostatečné informace a přehled o nenárokových složkách mzdy (odměnách a prémiech), zaměstnaneckých výhodách a benefitech.....	71

Tabulka 25: Vyhodnocení otázky č. 22 - Nenárokové složky mzdy (odměny a prémie) mě vedou k vyššímu pracovnímu výkonu.....	72
Tabulka 26: Vyhodnocení otázky č. 23 - Jsem spokojen/a s formou a množstvím zaměstnaneckých výhod a benefitů poskytovaných společností.....	72
Tabulka 27: Vyhodnocení otázky č. 24 - Společnost mi umožňuje účastnit se školení, která rozvíjí mé dovednosti.....	72
Tabulka 28: Vyhodnocení otázky č. 25 - V rámci společnosti mám možnost kariérního růstu.....	73
Tabulka 29: Vyhodnocení otázky č. 26 - Své pracovní dovednosti a znalosti si rozšiřuji i mimo společnost.....	73

Graf:

Graf 1: Pohlaví respondentů	34
Graf 2: Věková skupina respondentů.....	34
Graf 3: Délka působení respondentů ve společnosti.....	35
Graf 4: Vyhodnocení prvního okruhu - Vztah zaměstnance k práci	36
Graf 5: Vyhodnocení druhého okruhu - Bezpečnost práce a pracovní prostředí.....	38
Graf 6: Vyhodnocení třetího okruhu (1. část) - Vztahy a komunikace na pracovišti	41
Graf 7: Vyhodnocení třetího okruhu (2. část) - Vztahy a komunikace na pracovišti	42
Graf 8: Vyhodnocení čtvrtého okruhu - Systém odměňování	44
Graf 9: Vyhodnocení pátého okruhu - Profesní a osobní rozvoj	47

Obrázek:

Obrázek 1: Teorie X a Y	17
Obrázek 2: Maslowova pyramida	18

8 Přílohy

Příloha 1: Dotazník	62
Příloha 2: Vyhodnocení druhé části dotazníku	65
Příloha 3: Organizační struktura	74

Příloha 1: Dotazník

DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,

jsem studentkou třetího ročníku na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze. Nyní zpracováním svoji bakalářskou práci na téma „Pracovní motivace orientovaná na výkon.“ Touto cestou bych Vás chtěla poprosit o vyplnění dotazníku a zjištění pracovní motivace ve Vaší společnosti.

Vyplnění dotazníku je zcela anonymní a bude použit pouze jako podklad pro moji bakalářskou práci.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování dotazníku.

Michaela Šimková

I. Obecné údaje.

1. Pohlaví

- Muž
- Žena

3. Pracovní zařazení

- výrobní dělník
- THP

2. Věková skupina

- do 20 let
- 21 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 – 60 let
- 61 a více let

4. Délka působení ve společnosti

- 0 – 4 roky
- 5 – 15 let
- 16 – 25 let
- 26 – 35 let
- 36 a více let

II. Zde prosím zakroužkujte číslo, které odpovídá Vašemu rozhodnutí.

1	2	3	4	5
rozhodně souhlasím	souhlasím	nevím	nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím

1.	Do práce chodím rád/a.	1	2	3	4	5
2.	Na pozici, kterou v současné době zastávám, jsem spokojen/a.	1	2	3	4	5
3.	Práce, kterou vykonávám, mě naplňuje.	1	2	3	4	5
4.	Společnost bych doporučil/a dalším lidem k výkonu práce.	1	2	3	4	5
5.	Práce není pro mě pouze zdroj peněz.	1	2	3	4	5
6.	Společnost dbá na bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci.	1	2	3	4	5
7.	S pracovním prostředím, ve kterém pracuji, jsem spokojen/a.	1	2	3	4	5
8.	Pracovní doba mi vyhovuje.	1	2	3	4	5
9.	Místo výkonu práce mi vyhovuje.	1	2	3	4	5
10.	Na pracovišti vládne přátelská atmosféra.	1	2	3	4	5
11.	Je-li potřeba, pomáháme si navzájem mezi kolegy.	1	2	3	4	5
12.	Ze strany nadřízeného se cítím být respektován.	1	2	3	4	5
13.	Svému nadřízenému důvěřuji.	1	2	3	4	5
14.	Cíle mého oddělení jsou mi zcela známé.	1	2	3	4	5
15.	Nadřízený komunikuje a formuluje úkoly jasně a srozumitelně.	1	2	3	4	5
16.	K výkonu své práce dostávám dostatek informací.	1	2	3	4	5
17.	Nadřízený mě motivuje tím, že mně poskytuje zpětnou vazbu k lepšímu pracovnímu výkonu.	1	2	3	4	5
18.	Systém odměňování ve společnosti je spravedlivý.	1	2	3	4	5
19.	Výše mé mzdy odpovídá množství a druhu práce, kterou vykonávám.	1	2	3	4	5
20.	S vyšší mzdy, kterou dostávám, jsem spokojen/a.	1	2	3	4	5
21.	Mám dostatečné informace a přehled o nenárokových složkách mzdy (odměnách a prémiech), zaměstnaneckých výhodách a benefitech.	1	2	3	4	5
22.	Nenárokové složky mzdy (odměny a prémie) mě vedou k vyššímu pracovnímu výkonu.	1	2	3	4	5
23.	Jsem spokojen/a s formou a množstvím zaměstnaneckých výhod a benefitů poskytovaných společností.	1	2	3	4	5
24.	Společnost mi umožňuje účastnit se školení, která rozvíjí mé dovednosti.	1	2	3	4	5
25.	V rámci společnosti mám možnost kariérního růstu.	1	2	3	4	5
26.	Své pracovní dovednosti a znalosti si rozšiřuji i mimo společnost.	1	2	3	4	5

III. Zde prosím seřad'te stimuly, které jsou pro působení na Vaši pracovní motivaci nejdůležitější. (1 – stimul nejdůležitější, 10 – stimul nejméně důležitý)

- Příjemné pracovní prostředí
- Pověst firmy
- Pracovní doba
- Náplň práce
- Systém odměňování (výše mzdy)
- Zaměstnanecké výhody a benefity
- Možnost kariérního růstu, vzdělávání se
- Uplatnění znalostí
- Uznání nadřízeného, kolegů
- Dobré mezilidské vztahy

IV. Zde prosím doplňte.

1. Jaké zaměstnanecké výhody a benefity využíváte?

2. Jaké další zaměstnanecké výhody a benefity byste ve Vaší společnosti uvítal/a?

3. Co by mohlo vedení společnosti udělat, aby zvýšilo Vaši pracovní motivaci?

Příloha 2: Vyhodnocení druhé části dotazníku

Tabulka 4: Vyhodnocení otázky č. 1 - Do práce chodím rád/a.

Možnosti odpovědí	THP			Výrobní dělník		
	Počet odpovědí	%	Body	Počet odpovědí	%	Body
Rozhodně souhlasím	4	16	4	5	16,7	5
Souhlasím	17	68	34	17	56,7	34
Nevím	3	12	9	2	6,6	6
Nesouhlasím	1	4	4	5	16,7	20
Rozhodně nesouhlasím	0	0	0	1	3,3	5
Celkem	25	100	51	30	100	70
Průměr otázky	2,04			2,33		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 5: Vyhodnocení otázky č. 2 - Na pozici, kterou v současné době zastávám, jsem spokojen/a.

Možnosti odpovědí	THP			Výrobní dělník		
	Počet odpovědí	%	Body	Počet odpovědí	%	Body
Rozhodně souhlasím	6	24	6	6	20	6
Souhlasím	15	60	30	16	53,3	32
Nevím	2	8	6	4	13,3	12
Nesouhlasím	2	8	8	3	10	12
Rozhodně nesouhlasím	0	0	0	1	3,4	5
Celkem	25	100	50	30	100	67
Průměr otázky	2			2,23		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 6: Vyhodnocení otázky č. 3 - Práce, kterou vykonávám, mě naplňuje.

Možnosti odpovědí	THP			Výrobní dělník		
	Počet odpovědí	%	Body	Počet odpovědí	%	Body
Rozhodně souhlasím	5	20	5	1	3,3	1
Souhlasím	15	60	30	14	46,7	28
Nevím	3	12	9	8	26,7	24
Nesouhlasím	1	4	4	6	20	24
Rozhodně nesouhlasím	1	4	5	1	3,3	5
Celkem	25	100	53	30	100	82
Průměr otázky	2,12			2,73		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 7: Vyhodnocení otázky č. 4 - Společnost bych doporučil/a dalším lidem k výkonu práce.

Možnosti odpovědí	THP			Výrobní dělník		
	Počet odpovědí	%	Body	Počet odpovědí	%	Body
Rozhodně souhlasím	5	20	5	3	10	3
Souhlasím	10	40	20	10	33,3	20
Nevím	8	32	24	11	36,7	33
Nesouhlasím	2	8	8	5	16,7	20
Rozhodně nesouhlasím	0	0	0	1	3,3	5
Celkem	25	100	57	30	100	81
Průměr otázky	2,28			2,7		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 8: Vyhodnocení otázky č. 5 - Práce není pro mě pouze zdroj peněz.

Možnosti odpovědí	THP			Výrobní dělník		
	Počet odpovědí	%	Body	Počet odpovědí	%	Body
Rozhodně souhlasím	1	4	1	1	3,3	1
Souhlasím	18	72	36	9	30	18
Nevím	3	12	9	4	13,3	12
Nesouhlasím	3	12	12	9	30	36
Rozhodně nesouhlasím	0	0	0	7	23,4	35
Celkem	25	100	58	30	100	102
Průměr otázky	2,32			3,4		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 9: Vyhodnocení otázky č. 6 - Společnost dbá na bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci.

Možnosti odpovědí	THP			Výrobní dělník		
	Počet odpovědí	%	Body	Počet odpovědí	%	Body
Rozhodně souhlasím	5	20	5	0	0	0
Souhlasím	18	72	36	13	43,3	26
Nevím	2	8	6	4	13,4	12
Nesouhlasím	0	0	0	12	40	48
Rozhodně nesouhlasím	0	0	0	1	3,3	5
Celkem	25	100	47	30	100	91
Průměr otázky	1,88			3,03		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 10: Vyhodnocení otázky č. 7 - S pracovním prostředím, ve kterém pracuji, jsem spokojen/a.

Možnosti odpovědí	THP			Výrobní dělník		
	Počet odpovědí	%	Body	Počet odpovědí	%	Body
Rozhodně souhlasím	3	12	3	0	0	0
Souhlasím	14	56	28	9	30	18
Nevím	5	20	15	9	30	27
Nesouhlasím	1	4	4	9	30	36
Rozhodně nesouhlasím	2	8	10	3	10	15
Celkem	25	100	60	30	100	96
Průměr otázky	2,4			3,2		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 11: Vyhodnocení otázky č. 8 - Pracovní doba mi vyhovuje.

Možnosti odpovědí	THP			Výrobní dělník		
	Počet odpovědí	%	Body	Počet odpovědí	%	Body
Rozhodně souhlasím	7	28	7	5	16,7	5
Souhlasím	15	60	30	18	60	36
Nevím	2	8	6	2	6,7	6
Nesouhlasím	1	4	4	4	13,3	16
Rozhodně nesouhlasím	0	0	0	1	3,3	5
Celkem	25	100	47	30	100	68
Průměr otázky	1,88			2,27		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 12: Vyhodnocení otázky č. 9 - Místo výkonu práce mi vyhovuje.

Možnosti odpovědí	THP			Výrobní dělník		
	Počet odpovědí	%	Body	Počet odpovědí	%	Body
Rozhodně souhlasím	10	40	10	5	16,7	5
Souhlasím	12	48	24	17	56,6	34
Nevím	2	8	6	4	13,3	12
Nesouhlasím	1	4	4	2	6,7	8
Rozhodně nesouhlasím	0	0	0	2	6,7	10
Celkem	25	100	44	30	100	69
Průměr otázky	1,76			2,3		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 13: Vyhodnocení otázky č. 10 - Na pracovišti vládne přátelská atmosféra.

Možnosti odpovědí	THP			Výrobní dělník		
	Počet odpovědí	%	Body	Počet odpovědí	%	Body
Rozhodně souhlasím	4	16	4	1	3,3	1
Souhlasím	13	52	26	13	43,3	26
Nevím	7	28	21	8	26,8	24
Nesouhlasím	1	4	4	7	23,3	28
Rozhodně nesouhlasím	0	0	0	1	3,3	5
Celkem	25	100	55	30	100	84
Průměr otázky	2,2			2,8		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 14: Vyhodnocení otázky č. 11 - Je-li potřeba, pomáháme si navzájem mezi kolegy.

Možnosti odpovědí	THP			Výrobní dělník		
	Počet odpovědí	%	Body	Počet odpovědí	%	Body
Rozhodně souhlasím	4	16	4	2	6,7	2
Souhlasím	17	68	34	15	50	30
Nevím	4	16	12	5	16,6	15
Nesouhlasím	0	0	0	6	20	24
Rozhodně nesouhlasím	0	0	0	2	6,7	10
Celkem	25	100	50	30	100	81
Průměr otázky	2			2,7		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 15: Vyhodnocení otázky č. 12 - Ze strany nadřízeného se cítím být respektován.

Možnosti odpovědí	THP			Výrobní dělník		
	Počet odpovědí	%	Body	Počet odpovědí	%	Body
Rozhodně souhlasím	1	4	1	0	0	0
Souhlasím	17	68	34	15	50	30
Nevím	4	16	12	5	16,7	15
Nesouhlasím	3	12	12	8	26,6	32
Rozhodně nesouhlasím	0	0	0	2	6,7	10
Celkem	25	100	59	30	100	87
Průměr otázky	2,36			2,9		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 16: Vyhodnocení otázky č. 13 - Svému nadřízenému důvěřuji.

Možnosti odpovědí	THP			Výrobní dělník		
	Počet odpovědí	%	Body	Počet odpovědí	%	Body
Rozhodně souhlasím	2	8	2	0	0	0
Souhlasím	14	56	28	15	50	30
Nevím	7	28	21	7	23,3	21
Nesouhlasím	2	8	8	5	16,7	20
Rozhodně nesouhlasím	0	0	0	3	10	15
Celkem	25	100	59	30	100	86
Průměr otázky	2,36			2,86		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 17: Vyhodnocení otázky č. 14 - Cíle mého oddělení jsou mi zcela známé.

Možnosti odpovědí	THP			Výrobní dělník		
	Počet odpovědí	%	Body	Počet odpovědí	%	Body
Rozhodně souhlasím	5	20	5	4	13,3	4
Souhlasím	15	60	30	20	66,7	40
Nevím	3	12	9	2	6,7	6
Nesouhlasím	2	8	8	3	10	12
Rozhodně nesouhlasím	0	0	0	1	3,3	5
Celkem	25	100	52	30	100	67
Průměr otázky	2,08			2,23		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 18: Vyhodnocení otázky č. 15 - Nadřízený komunikuje a formuluje úkoly jasně a srozumitelně.

Možnosti odpovědí	THP			Výrobní dělník		
	Počet odpovědí	%	Body	Počet odpovědí	%	Body
Rozhodně souhlasím	2	8	2	1	3,3	1
Souhlasím	15	60	30	16	53,4	32
Nevím	4	16	12	7	23,3	21
Nesouhlasím	4	16	16	6	20	24
Rozhodně nesouhlasím	0	0	0	0	0	0
Celkem	25	100	60	30	100	78
Průměr otázky	2,4			2,6		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 19: Vyhodnocení otázky č. 16 - K výkonu své práce dostávám dostatek informací.

Možnosti odpovědí	THP			Výrobní dělník		
	Počet odpovědí	%	Body	Počet odpovědí	%	Body
Rozhodně souhlasím	1	4	1	0	0	0
Souhlasím	13	52	26	15	50	30
Nevím	5	20	15	9	30	27
Nesouhlasím	5	20	20	6	20	24
Rozhodně nesouhlasím	1	4	5	0	0	0
Celkem	25	100	67	30	100	81
Průměr otázky	2,68			2,7		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 20: Vyhodnocení otázky č. 17 - Nadřízený mě motivuje tím, že mně poskytuje zpětnou vazbu k lepšímu pracovnímu výkonu.

Možnosti odpovědí	THP			Výrobní dělník		
	Počet odpovědí	%	Body	Počet odpovědí	%	Body
Rozhodně souhlasím	0	0	0	1	3,3	1
Souhlasím	14	56	28	9	30	18
Nevím	7	28	21	8	26,7	24
Nesouhlasím	4	16	16	10	33,3	40
Rozhodně nesouhlasím	0	0	0	2	6,7	10
Celkem	25	100	65	30	100	93
Průměr otázky	2,6			3,1		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 21: Vyhodnocení otázky č. 18 - Systém odměňování ve společnosti je spravedlivý.

Možnosti odpovědí	THP			Výrobní dělník		
	Počet odpovědí	%	Body	Počet odpovědí	%	Body
Rozhodně souhlasím	1	4	1	1	3,3	1
Souhlasím	8	32	16	6	20	12
Nevím	7	28	21	9	30	27
Nesouhlasím	7	28	28	8	26,7	32
Rozhodně nesouhlasím	2	8	10	6	20	30
Celkem	25	100	76	30	100	102
Průměr otázky	3,04			3,4		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 22: Vyhodnocení otázky č. 19 - Výše mé mzdy odpovídá množství a druhu práce, kterou vykonávám.

Možnosti odpovědí	THP			Výrobní dělník		
	Počet odpovědí	%	Body	Počet odpovědí	%	Body
Rozhodně souhlasím	1	4	1	1	3,3	1
Souhlasím	13	52	26	8	26,7	16
Nevím	5	20	15	1	3,3	3
Nesouhlasím	6	24	24	13	43,4	52
Rozhodně nesouhlasím	0	0	0	7	23,3	35
Celkem	25	100	66	30	100	107
Průměr otázky	2,64			3,57		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 23: Vyhodnocení otázky č. 20 - S vyšší mzdy, kterou dostávám, jsem spokojen/a.

Možnosti odpovědí	THP			Výrobní dělník		
	Počet odpovědí	%	Body	Počet odpovědí	%	Body
Rozhodně souhlasím	1	4	1	0	0	0
Souhlasím	14	56	28	7	23,3	14
Nevím	4	16	12	1	3,4	3
Nesouhlasím	6	24	24	15	50	60
Rozhodně nesouhlasím	0	0	0	7	23,3	35
Celkem	25	100	65	30	100	112
Průměr otázky	2,6			3,73		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 24: Vyhodnocení otázky č. 21 - Mám dostatečné informace a přehled o nenárokových složkách mzdy (odměnách a prémiech), zaměstnaneckých výhodách a benefitech.

Možnosti odpovědí	THP			Výrobní dělník		
	Počet odpovědí	%	Body	Počet odpovědí	%	Body
Rozhodně souhlasím	5	20	5	1	3,3	1
Souhlasím	16	64	32	11	36,7	22
Nevím	3	12	9	8	26,7	24
Nesouhlasím	1	4	4	6	20	24
Rozhodně nesouhlasím	0	0	0	4	13,3	20
Celkem	25	100	50	30	100	91
Průměr otázky	2			3,03		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 25: Vyhodnocení otázky č. 22 - Nenárokové složky mzdy (odměny a prémie) mě vedou k vyššímu pracovnímu výkonu.

Možnosti odpovědí	THP			Výrobní dělník		
	Počet odpovědí	%	Body	Počet odpovědí	%	Body
Rozhodně souhlasím	3	12	3	1	3,3	1
Souhlasím	9	36	18	8	26,7	16
Nevím	8	32	24	10	33,3	30
Nesouhlasím	3	12	12	8	26,7	32
Rozhodně nesouhlasím	2	8	10	3	10	15
Celkem	25	100	67	30	100	94
Průměr otázky	2,68			3,13		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 26: Vyhodnocení otázky č. 23 - Jsem spokojen/a s formou a množstvím zaměstnaneckých výhod a benefitů poskytovaných společností.

Možnosti odpovědí	THP			Výrobní dělník		
	Počet odpovědí	%	Body	Počet odpovědí	%	Body
Rozhodně souhlasím	1	4	1	0	0	0
Souhlasím	7	28	14	4	13,4	8
Nevím	7	28	21	12	40	36
Nesouhlasím	6	24	24	7	23,3	28
Rozhodně nesouhlasím	4	16	20	7	23,3	35
Celkem	25	100	80	30	100	107
Průměr otázky	3,2			3,57		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 27: Vyhodnocení otázky č. 24 - Společnost mi umožňuje účastnit se školení, která rozvíjí mé dovednosti.

Možnosti odpovědí	THP			Výrobní dělník		
	Počet odpovědí	%	Body	Počet odpovědí	%	Body
Rozhodně souhlasím	2	8	2	1	3,3	1
Souhlasím	18	72	36	12	40	24
Nevím	4	16	12	7	23,4	21
Nesouhlasím	1	4	4	9	30	36
Rozhodně nesouhlasím	0	0	0	1	3,3	5
Celkem	25	100	54	30	100	87
Průměr otázky	2,16			2,9		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 28: Vyhodnocení otázky č. 25 - V rámci společnosti mám možnost kariérního růstu.

Možnosti odpovědí	THP			Výrobní dělník		
	Počet odpovědí	%	Body	Počet odpovědí	%	Body
Rozhodně souhlasím	2	8	2	1	3,3	1
Souhlasím	10	40	20	11	36,7	22
Nevím	7	28	21	7	23,3	21
Nesouhlasím	4	16	16	8	26,7	32
Rozhodně nesouhlasím	2	8	10	3	10	15
Celkem	25	100	69	30	100	91
Průměr otázky	2,76			3,03		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 29: Vyhodnocení otázky č. 26 - Své pracovní dovednosti a znalosti si rozšiřuji i mimo společnost.

Možnosti odpovědí	THP			Výrobní dělník		
	Počet odpovědí	%	Body	Počet odpovědí	%	Body
Rozhodně souhlasím	5	20	5	4	13,3	4
Souhlasím	12	48	24	14	46,7	28
Nevím	6	24	18	3	10	9
Nesouhlasím	2	8	8	6	20	24
Rozhodně nesouhlasím	0	0	0	3	10	15
Celkem	25	100	55	30	100	80
Průměr otázky	2,2			2,67		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Příloha 3: Organizační struktura

