



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Bakalářská práce

# Motivace, vzdělávání a odměňování zaměstnanců ve vybraných podnicích

Vypracoval: Eliška Sinnlová  
Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

České Budějovice 2018

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eliška SINNLOVÁ**

Osobní číslo: **E14165**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

Název tématu: **Vzdělávání, motivace a odměňování zaměstnanců ve  
vybraných podnicích**

Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat systémy vzdělávání zaměstnanců, motivace a odměňování ve dvou podnicích odlišného odvětví a navrhnout na základě jejich porovnání a s využitím poznatků získaných z odborné literatury, alternativy doporučení pro zlepšení uvedených systémů.

Metodický postup:

- 1) studium odborné literatury a vymezení základních pojmů
- 2) konzultace s vedoucími pracovníky podniků a dotazování zaměstnanců
- 3) analýza současných systémů vzdělávání, motivace a odměňování
- 4) navržení možných alternativ pro zlepšení těchto systémů

Rámcová osnova:

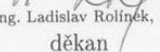
1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Charakteristika vybraných podniků: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků.
5. Vlastní práce.
6. Závěr.
7. Použitá literatura.
8. Přílohy.

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


- Anderson, V. (2004). *Research methods in human resource management*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Armstrong, M., & Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Belcourt, M., Wright, P. C., & Trmač, P. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada.
- Bláha, J. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Tomší, I. (2008). *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI.
- Werther, W. B., & Davis, K. (1992). *Lidský faktor a personální management*. Praha: Grada.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **6. ledna 2016**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2017**

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (1)  
370 05 České Budějovice

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

V Českých Budějovicích dne 6. ledna 2016

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s využitím informací z literatury, jejíž seznam je součástí této práce a je uveden v kapitole Seznam citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

.....  
Eliška Sinnlová

## **Poděkování**

Touto cestou bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D., za jeho cenné rady, odborné vedení a trpělivost při vypracování mé bakalářské práce. Dále děkuji za ochotu a spolupráci všem svým respondentům a managementu analyzovaných podniků za jejich vstřícnost.

## Obsah

1. ÚVOD .....	8
2. TEORETICKÁ ČÁST.....	10
2.1 MOTIVACE.....	10
2.1.1 TEORIE MOTIVACE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH .....	10
2.1.2 TEORIE MOTIVACE ZAMĚŘENÉ NA PROCES .....	14
2.1.3 PRACOVNÍ MOTIVACE .....	16
2.1.4 MANAŽERSKÉ STRATEGIE ZVYŠOVÁNÍ MOTIVACE .....	17
2.2 VZDĚLÁVÁNÍ.....	20
2.2.1 METODY VZDĚLÁVÁNÍ.....	22
2.2.2 PROCES VZDĚLÁVÁNÍ.....	23
2.2.3 SUBJEKTY PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE .....	27
2.2.4 OHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ .....	29
2.3 ODMĚŇOVÁNÍ .....	29
2.3.1 MZDOVÁ STRUKTURA .....	29
2.3.2 TVORBA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ .....	31
2.3.3 MZDOVÉ FORMY .....	33
3. METODIKA A CÍLE.....	39
3.1 CÍL PRÁCE.....	39
3.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	39
3.3 METODICKÝ POSTUP .....	39
4. PRAKTICKÁ ČÁST.....	41
4.1 HISTORIE AVIRE, S.R.O.....	41
4.1.1 DOTAZNÍKY AVIRE, S.R.O. ....	44
4.2 Š+H BOHUNICE, S.R.O. ....	67

4.2.1	DOTAZNÍKY Š+H BOHUNICE, S.R.O.....	69
4.2.2	VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	92
4.2.3	NAVRHOVANÉ ZMĚNY .....	120
5.	ZÁVĚR.....	123
6.	SUMMARY .....	125
7.	ZDROJE .....	126
8.	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....	127
1.	SEZNAM GRAFŮ .....	127
2.	SEZNAM TABULEK.....	130
3.	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	131
9.	PŘÍLOHA 1.....	132
4.	DOTAZNÍK .....	132

# 1. ÚVOD

Motivace, odměňování a vzdělávání zaměstnanců se považují jako nejdůležitější, ale také nejsložitější procesy řízení lidských zdrojů v každém podniku. V každém podniku existuje vlastní systém těchto procesů, přesto mají společný cíl, a to nejen získávání nových zaměstnanců, ale také udržení si zaměstnanců stálých, kteří se podílejí na plnění podnikových cílů. V současné době existuje mnoho teorií věnující se dané problematice, proto dochází k neustálým změnám systému motivace, odměňování a vzdělávání zaměstnanců za účelem zvýšení jejich pracovní produktivity a loajality k podniku.

Motivovaní zaměstnanci dosahují dobrých pracovních výsledků a tím přispívají k plnění podnikovým cílům a uspokojení managementu. Podnik s vysokou pracovní produktivitou má pak výborné postavení na trhu, čímž si zvyšuje i svou prestiž. Proto musí mít podnik nastavený takový systém motivace, který přispívá k naplnění nejen podnikových cílů, ale i k uspokojení potřeb managementu a řádovým zaměstnancům.

Klíčovým nástrojem motivace je mzda za práci, jejíž výše se odvíjí od systému odměňování. Do systému odměňování patří i různé benefity, které motivaci k práci zvyšují, v některých podnicích mají zaměstnanci i možnost si své benefity vybrat, tento systém se nazývá Cafeteria a jeho výhodou je flexibilita výběru a lepší uspokojení potřeb všech zaměstnanců. Dále mohou podniky poskytovat různé nepeněžní odměny, jako např. pružná pracovní doba, služební telefon, firemní školka, možnost dalšího vzdělávání apod.

Výše mzdy se pak odvíjí od pracovní pozice, ale také vzdělání zaměstnance. Pokud podnik podporuje další vzdělávání, zajišťuje si kvalitní přísun know-how do podniku, ale také zvyšuje motivaci zaměstnanců, neboť svým vývojem se mohou dostat na vyšší pracovní pozice a zvýšit si tak svou mzdu. Ale nastavení takového systému vzdělávání, který by odpovídal podnikovým cílům, pracovním pozicím, ale i cílům zaměstnanců je velmi složité, proto se podniky většinou zaměřují pouze na vzdělávání managementu a vedoucích pracovníků pro udržení kvalitního vedení.

Cílem mé bakalářské práce je analyzovat systémy vzdělávání zaměstnanců, motivace a odměňování ve dvou podnicích odlišného odvětví a navrhnout na základě jejich porovnání a s využitím poznatků získaných z odborné literatury, alternativy doporučení pro zlepšení uvedených systémů. Dalším cílem je najít souvislosti s Herzbergovou teorií



motivace. Těmito podniky jsou Avire, s.r.o. (výrobní podnik) a Š+H Bohunice, s.r.o. (podnik poskytující služby ve stavebnictví). Tyto podniky jsem si vybrala z důvodu odlišně nastavených sledovaných systémů a také proto, že firma Š+H Bohunice, s.r.o. funguje spíše jako rodinná firma a Avire, s.r.o. je ve vlastnictví společnosti z Velké Británie čili jejich způsob odměňování, motivace a vzdělávání se může lišit.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. První část na teoretickou, kde za pomocí odborné literatury se věnuji vysvětlení základních pojmů a druhou část praktickou, kde zpracovávám výsledky z dotazníkového šetření.

Na závěr následuje shrnutí výsledků a navržení možných změn, které by mohly oběma podnikům a jejich zaměstnancům prospět.

## **2. TEORETICKÁ ČÁST**

### **2.1 MOTIVACE**

Motivace je vnitřní stav člověka, jenž jej popohání k určité činnosti. Z pohledu manažera motivovaný člověk pracuje pilně bez výkyvů pro dosažení důležitých cílů. Špatný výkon ale způsobují i jiné faktory.

Motivaci tvoří motivační proces, jehož východiskem je neuspokojená potřeba, která vede člověka k určitému chování, nedostatek některé potřeby způsobuje uvnitř člověka napětí (fyzické i psychické), které jej automaticky směřuje k uspokojení tohoto nedostatku, čímž sníží i své napětí. [3]

Podle doc. Ing. Marie Horalíkové [5] je motiv jednotkou motivace, kterým označuje specifické vnitřní podmínky, které člověka povzbuzují a jeho aktivitu udržují a orientují k určitému cíli. Motivem mohou být potřeby, city, zájmy, pudy, ideály, hodnoty, přání, postoje apod. a člověka povzbuzují jen do chvíle, dokud tyto motivy nedosáhnou určité úrovně, tj. nedosáhne určitého cíle, nebo pokud nezjistí, že naplnění těchto cílů není realizovatelné. Každý člověk má jiné motivační vlastnosti, jež jsou dané jeho osobností. Ke vzbuzení motivů, tedy k uspokojení potřeb, volí jedinec vhodné prostředky a vynakládá takové úsilí, dokud nedojde k jejich naplnění a tím přejít k aktivování dalšího motivu.

Pro pochopení motivace vzniklo mnoho teorií, aby manažeři dokázali lépe chápat způsob chování jejich podřízených a díky tomu předcházet nežádoucímu chování pracovníků v podniku. Avšak žádná z těchto teorií nedokáže univerzálně vysvětlit lidské chování.

#### **2.1.1 TEORIE MOTIVACE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH**

Jde o teorie, které nám vysvětlují, co nás motivuje, a sice Maslowova hierarchie potřeb a Herzbergova dvoufaktorová teorie.

### 2.1.1.1 MASLOWOVA HIERARCHIE POTŘEB

Maslow kladl důraz na dva základní předpoklady:

- a. Lidé jsou živočichové nemající dostatek a jejich potřeby jsou závislé na tom, co již mají. Pouze neuspokojené potřeby ovlivňují lidské chování, tedy uspokojená potřeba není motivátorem.
- b. Všechny potřeby jsou hierarchicky uspořádané podle důležitosti. Jakmile je níže postavení potřeba uspokojená, objeví se další, která potřebuje také uspokojit.

Maslowova teorie se skládá z pěti úrovní potřeb, které poskládal do pyramidy podle jejich významu (viz. Obrázek č. 1 – Maslowova hierarchie potřeb): fyziologické potřeby, potřeby bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a potřeby seberealizace.

*Obrázek 1 - Maslowova hierarchie potřeb*



*Zdroj: James H. Donnelly, Management, obr. 11.2., s. 372, Maslowova hierarchie potřeb*

Popis obrázku

- Seberealizace – potřeba uplatnit své zkušenosti a rozvíjet se
- Uznání a ocenění – potřeba ocenění a uznání od ostatních kolem nás
- Sociální potřeby – potřeba lásky, přátelství, příslušnosti k nějaké skupině
- Jistoty a bezpečí – potřeba jistoty v zaměstnání i v osobním životě, pocit bezpečí a ochrany vlastní osoby
- Fyziologické potřeby – základní lidské potřeby – potrava, voda, teplo

Z Maslowovy hierarchie vyplývá, že projevují-li se u lidí nějaké nedostatky, přednějším je uspokojit dominantnější potřeby, tedy dle pyramidy potřeb uspokojení probíhá od zdola nahoru.

Maslowova hierarchie je snadno pochopitelná a atraktivní, neuráží zdravý rozum a zdůrazňuje některé potřeby, které se vyskytují u osob pracujících v podnicích a jiných typech organizací. Pokud dostáváme mzdu a plat, jsme schopni uspokojit fyziologické potřeby sebe i své rodiny a některé zaměstnanecké výhody organizací pomáhají uspokojit i některé potřeby bezpečí a jistoty. Na druhé straně lidé ve firmách, funkcích i zemích jsou různí. Každý má svou hierarchii potřeb postavenou jinak. Některé potřeby se mohou překrývat a některé mohou být zařazeny do více kategorií a často se naše potřeby mění vzhledem ke změnám v důsledku času a v různých životních situacích. [3]

### **2.1.1.2 HERZBERGOVA DVOUFAKTOROVÁ TEORIE**

Herzberg na rozdíl od Maslowa postavil svou teorii na studiu uspokojování potřeb a na deklarovaných motivačních efektech tohoto uspokojování u 200 techniků a účetních.

V průběhu šetření se Herzberg a jeho společníci ptali, kdy se dotazovaní při své pracovní činnosti cítili obzvlášť dobře a kdy naopak obzvlášť špatně. Každý pak popsal okolnosti, které k tomu vedly. Z průzkumu pak vyvodili tyto skutečnosti:

- a. Některé okolnosti práce (pokud nejsou přítomny) primárně způsobují nespokojenost zaměstnanců, ale jejich přítomnost na motivaci nemá žádný vliv. Herzberg je nazval udržovacími faktory (hygienické faktory), poněvadž jsou důležité k udržení určité úrovně spokojenosti
  - Podniková politika a správa
  - Odborný dozor
  - Vztahy s nadřízenými
  - Vztahy s pracovníky stejné úrovně
  - Vztahy s podřízenými
  - Plat
  - Jistota práce
  - Osobní život
  - Pracovní podmínky
  - Postavení

- b. Některé okolnosti práce (pokud jsou přítomny) způsobují vysokou míru motivace, zatímco pokud nejsou přítomny, nevyvolávají žádnou nespokojenost.

Herzberg je nazval motivátory (satisfactory)

- Dosažení cíle
- Uznání
- Povýšení
- Práce sama
- Možnost osobního růstu
- Odpovědnost

Z Herzbergova šetření nám vychází nový pohled na spokojenost a nespokojenost, kterou v porovnání s tradičním pohledem znázorňuje následující schéma.

### TRADIČNÍ POHLED

Spokojenost X Nespokojenost

### HERZBERGŮV POHLED

#### Motivátory

Spokojenost X Žádná nespokojenost

#### Udržovací faktory

Žádná spokojenost X Nespokojenost

*Zdroj: James H. Donnelly, Management, obr. 11.3., s. 376*

Pokud se manažeři snaží odstranit nespokojenost pracovníků pouze odstraněním udržovacích faktorů, nemohou očekávat, že dojde k celkové motivaci. Pro celkovou motivaci musejí zabudovat motivátory přímo do práce.

Na druhou stranu Herzberg věnoval svůj průzkum technikům a účetním, kteří se celý život snažili získat dobrou kvalifikaci za účelem vyššího odměňování, ale to nemusí platit i u méně kvalifikovaných jedinců. Například zatímco technici a účetní vidí plat a mzdu jako udržovací faktor, lidé pracujících na manuálních pozicích ho považují za zcela zásadní motivátor. [3]

V následující tabulce nalezneme rozdíly mezi Herzbergovou a Maslowovou teorií motivace.

Tabulka 1 - Maslowova a Herzbergova teorie: Rozdíly

<b>OBLAST</b>	<b>MASLOWOVA HIERARCHIE POTŘEB</b>	<b>HERZBERGOVA DVOUFAKTOROVÁ TEORIE</b>
<i>Vztahuje se</i>	Na všechny lidi ve společnosti ve všech typech zaměstnání, ale i na důchodce	Většinou na duševní pracovníky a na vysoce kvalifikované specialisty
<i>Vliv potřeb na chování</i>	Všechny potřeby mohou motivovat	Pouze některé potřeby mohou fungovat jako motivátory
<i>Role peněžní odměny</i>	Může motivovat	Není klíčovým motivátorem
<i>Čeho se týká</i>	Týká se všech lidí a jejich životů	Soustřeďuje se na práci
<i>Typ teorie</i>	Deskriptivní (to, co je)	Preskriptivní (to, co by mělo být)

Zdroj: James H. Donnelly, *Management*, tab. 11.2., s.380, Maslowova a Herzbergova teorie: rozdíly

## 2.1.2 TEORIE MOTIVACE ZAMĚŘENÉ NA PROCES

Tyto teorie se zaměřují na způsob, jak dochází k motivaci, tj. co je příčinou určitého chování, co jej řídí, udržuje a co zastavuje. Jsou to teorie spravedlnosti a Vroomova expektační teorie.

### 2.1.2.1 TEORIE SPRAVEDLNOSTI

Teorií spravedlnosti se zabýval profesor J. Stacy Adams z Univerzity ze Severní Karolíny a uvádí, že samotné uvědomění si nespravedlnosti je motivační silou. Pokud si při srovnání s ostatními myslíme, že s námi bylo zacházeno nespravedlivě, snažíme se nespravedlnost odstranit. Ocenit míru spravedlnosti bychom mohli poměrem mezi vklady a výnosy ze zaměstnání, tedy zkušenostmi a znalostmi, které jsme do zaměstnání přinesli a platem či uznáním, jež nám ze zaměstnání plyne.

Způsobů, jak redukovat nespravedlnost je mnoho, nejčastěji jsou to tyto způsoby:

- Odchod ze zaměstnání
- Změna vkladu vloženého do zaměstnání, tj. méně práce či častější absence
- Změna výnosu prostřednictvím žádostí o vyšší plat nebo dodatečné zaměstnanecké výhody
- Změna vnímání již obdržených výnosů ze zaměstnání. Člověk může znovu zvážit, zda jeho odměna není přece jen lepší, než vyplynulo z původního porovnání

Musíme si uvědomit, že každá změna se porovnává u ostatních. Manažeři musí dokázat pochopit význam vnímání všech zaměstnanců. Pokud systém odměňování není dostatečně propracovaný, mohou se někteří jedinci cítit vůči ostatním nespravedlivě odměňováni. Každou odměnu by manažeři měli dokázat odůvodnit.

Z této teorie nám nevyplývá žádný návod, jak spravedlnost vytvořit. Na povrch také vyvstává otázka, kdo je ta osoba, se kterou se daný jedinec porovnává. Dalším problémem je fakt, že výzkumy týkající se teorie spravedlnosti se týkaly hlavně platu, ale zapomínalo se na ostatní odměny, zda u nich také dochází k porovnávání. [3]

### **2.1.2.2 VROOMOVA EXPEKTAČNÍ TEORIE**

Victor Vroom chápal motivaci jako proces řídicí volbu, kdy jsou jedinci motivováni k volbě mezi různými způsoby chování. Pokud daná osoba věří, že její úsilí bude patřičně odměněno, bude motivována k vyššímu výkonu, z čehož plyne, že jedinci vynakládají pracovní úsilí k dosažení takového výkonu, který by měl mít za následek žádoucí odměnu.

V expektační teorii mají vliv i další primární proměnné, a sice: volba, očekávání a preference, kde volba značí svobodu jedince vybrat si z řady alternativních chování (rychlá nebo pomalá práce), očekávání je víra, že chování bude či nebude úspěšné (žádoucí odměna), preference jsou u všech jedinců různé, připisují je k různým výsledkům, odměnám i trestům.

Dá se říci, že očekávání můžeme ovlivnit výběrem zaměstnanců se zvláštními dovednostmi a schopnostmi, nebo vzděláváním lidí pro zlepšení jejich dovedností a schopností a podporovat je k dosažení určité úrovně výkonu. Manažeři by měli být ochotní pomoci, jejich úkoly by měly být realistické a měli by dokázat poradit.

Pokud chtějí ovlivnit preference svých zaměstnanců tím, že budou naslouchat jejich potřebám, vést je k žádoucím výsledkům pro ně samotné, poskytovat jim dostatečné vybavení a pracovní podmínky pro dosažení žádoucího výkonu. Na druhou stranu Vroomova expektační teorie je mnohem složitější než teorie podle Herzberga nebo Maslowa. Dalším problémem je pak určení preferencí. [3]

### **2.1.3 PRACOVNÍ MOTIVACE**

Pracovní motivace je druh motivace, která je spojena s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice, s výkonem pozicí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace odpovídá celkovému přístupu člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům.

Z psychologického hlediska se rozlišují dvě skupiny pracovních motivů:

- a. Motivy, které souvisejí s prací samotnou = intrinsická motivace
  - Potřeba činnosti
  - Potřeba kontaktu s lidmi (se zákazníky)
  - Potřeba výkonu
  - Touha po moci
  - Potřeba seberealizace
- b. Motivy, které se nacházejí mimo vlastní práci = extrinská motivace
  - Potřeba peněz
  - Potřeba jistoty
  - Potřeba potvrzení vlastní důležitosti
  - Potřeba sociálních kontraktů [5]

Podle Gisely Hagemannové [9] z některých studií plyne, že celkovou pohodu našeho těla i duše ovlivňují emoce a člověk, který dokáže své emoce projevit, napomáhá ozdravit své zdraví a tím může dosáhnout i lepších výsledků. Jedním z nástrojů pro zklidnění emocí je pohyb, např. firma Google nabízí v podniku různá zařízení pro pohyb, ale také soukromé maséry i saunu.



Pracovní motivaci můžeme rozdělit také jako pozitivní nebo negativní, tzn. že může směřovat k optimálnímu jednání nebo naopak k jeho nenaplnění. Z tohoto hlediska můžeme rozdělit motivy, které nás vedou k určitému pracovnímu jednání:

- Aktivní motivy – podněcují pracovní výkon
- Podporující motivy – vytvářejí prostor pro působení aktivních motivů
- Potlačující motivy – odvádějí pracovníka od pracovního výkonu [5]

#### **2.1.4 MANAŽERSKÉ STRATEGIE ZVYŠOVÁNÍ MOTIVACE**

Ke zlepšení výkonu existuje řada motivačních programů, např. mezi nejvýznamnější patří obohacování práce a odměňování odrážející výkon.

##### **2.1.4.1 OBOHACOVÁNÍ PRÁCE**

Pokud člověk vykonává mnoho let stejnou činnost, může se cítit více frustrovaný a nespokojený. Jeho reakcí je pak snížení produktivity, zanedbání kvality, zvýšení absence, snaha o získání vyšší mzdy a širší škálu zaměstnaneckých výhod. Prosazuje větší účast při rozhodování, které přímo ovlivňuje jejich práci.

Metoda obohacování práce vychází z Herzbergovy teorie, musíme ale rozlišit termíny obohacování práce a rozšiřování, kdy obohacování je nástroj, který poskytuje příležitost psychologicky růst a při práci zrát, zatímco rozšiřování práce znamená zvýšení množství zadaných úkolů.

Existuje pět klíčových dimenzí práce, které pokud jsou přítomny, činí práci bohatší, ale tyto dimenze nemusíme vždy najít na všech manažerských a dělnických pracovních místech a také každý zaměstnanec reaguje jinak na tyto dimenze.

- a. Rozmanitost
  - Různé operace, různé postupy či různá zařízení
  - Využívá se všech dovedností a kvalifikace zaměstnanců
- b. Celistvost úkolu
  - Vytváření celků, samostatné dokončování určitého funkčního kusu práce
  - Porušení rutiny
- c. Významnost úkolu
  - Je dána mírou vlivu na okolí
- d. Autonomie
  - Přesunutí odpovědnosti za svou vykonanou práci

- Možnost stanovení si pracovního či osobního cíle
- e. Zpětná vazba
- Nezbytné ke zlepšování svých dovedností [3]

#### **2.1.4.2 MOC ZPĚTNÉ VAZBY**

Podnik může efektivně pracovat, pokud se zaměstnancům poskytuje i zpětná vazba vázaná k jejich pracovnímu výkonu. Jedině tak může zaměstnanec zaměřit i svůj přístup či se zdokonalit.

Pro většinu zaměstnanců je důležitá pozitivní zpětná vazba, i když jich více jak polovina nedostává. Pokud má mít zpětná vazba správný účinek, měla by být opravdová, upřímná a konkrétní, nejlépe z očí do očí. Někdy se stává, že nás chvála může i urazit, pokud se chválí něco, co my bereme jako samozřejmost, cítíme se pak podhodnoceni. Stejně tak by člověk měl umět přijmout pozitivní zpětnou vazbu, poděkovat za ní, aby se člověk, který nás chválí, se necítil hloupě.

I kritiku by chtělo dostat mnoho zaměstnanců, aby věděli, co dělají špatně, ale pokud je kritiky přespříliš, dochází k demotivaci k práci, naopak přemíra chvály už pak nemotivuje k vyššímu výkonu. Přijmout kritiku s klidnou hlavou a uznat svou chybu je těžké pro každého z nás. Lidé proti kritikovi útočí a hájí se, svádí vinu na někoho jiného. Sebevědomý člověk kritiku přijme, nejistý člověk svalí vinu na jiné. Své sebevědomí si budujeme od dětství, a to je třeba si posilovat. [9]

#### **2.1.4.3 PŘIDĚLOVÁNÍ ODPOVĚDNOSTI**

Při přesunutí úkolů z vyšší úrovně na nižší získává nadřízený více času na řešení vedoucích povinností, avšak většina nadřízených toto argumentuje neschopností svých zaměstnanců pro nedostatek jejich znalostí, a že jeho nadřízený nemá dostatek času pro jejich rozvoj. Tím, že nadřízený má přemíru úkolů k plnění, často odkládá jiné na delší dobu. Pro přidělení odpovědnosti si stačí udělat seznam všech povinností, doplnit je o časové údaje a náročnost a některé rutinní záležitosti či jednání přenechat nižší úrovni. [9] Tím, že podřízení budou vykonávat zajímavější a náročnější úkoly, budou se cítit více důležití pro podnik, více uznávání, což je motivuje k vyššímu výkonu. Další výhodou je, že delegováním odpovědnosti si podřízení mohou rozšířit své dovednosti.

### 2.1.4.3 ODMĚŇOVÁNÍ JAKO MOTIVAČNÍ SLOŽKA

Odměňování zahrnuje nejen plat či mzdu, ale i jiné formy zaměstnaneckých výhod jako např. zdravotní a nemocenské pojištění, plat po dobu dovolené, příspěvek na dovolenou či podnikem placené životní pojištění. Každá z teorií motivace naznačuje, že peníze mohou mít vliv na úsilí i stálost výkonu. [5]

System odměňování může vytvářet:

- Krátkodobý osobní hmotný zájem v průběhu pracovního procesu
- Dlouhodobý hmotný zájem v zaměření a kvalitě činnosti pracovníka v souladu s dlouhodobější strategií personálního rozvoje pracovníka

Účinnost mezd pro motivaci je ovlivněna těmito faktory:

- Vědomí závislosti mezi výší mzdy a pracovním úsilím a jeho výsledky u jednotlivých pracovníků
- Míra ovlivnitelnosti pracovního výsledku jednotlivcem
- Úroveň reálné mzdy
- Zachování jistoty výdělku do budoucnosti a zohlednění vlivu inflace
- Sociální program
- Výše a podíl hmotných benefitů nemzdového charakteru v celkové odměně
- Stav na trhu práce
- Možnost osobního rozvoje pracovního postupu
- Pracovní podmínky
- Prestiž pracovní funkce [4]

U Maslowovy teorie dokáže peněžní odměna uspokojit každou z pěti úrovní, podle Herzberga představují peníze pouze udržovací faktor, které by na motivaci neměly mít žádný vliv, naopak u expektační teorie mohou peníze fungovat jako motivátor, pokud jedinec cítí, že dobrý výkon je nástrojem k jejímu získání. V teorii spravedlnosti pomocí peněz dochází ke srovnávání jedinců mezi sebou podle vykonávaných výsledků.

System odměňování musí vytvářet přesvědčení, že dobrý výkon vede k vyšší odměně, pokud má motivovat. Stejně tak u nepeněžních odměn musí být jasná vazba na dobrý výkon. [3]

Naproti tomu, v řadě případů nelze prokázat přímý vliv mzdy na výkon, protože ne vždy znamená spokojený pracovník výkonný pracovník. Většina zaměstnanců

považují odměňování jako výhodu zvyšující jejich spokojenost, ale pokud má být zvýšena výkonnost, musí být jednoznačně managementem stanovena a také řádně ohodnocena. Zvýšení mzdy je pouze příznivým faktorem k naplnění těchto faktorů. [4]

#### **2.1.4.4 KOMUNIKACE**

Existuje-li volná a otevřená komunikace v podniku, pak si můžeme navzájem důvěřovat, nejsme si lhostejní a vzájemně respektujeme své názory. Správná komunikace zajišťuje tok informací, které jsou potřeba pro dobrý chod společnosti. Zaměstnanci by měli vědět, co se od nich očekává a jak je jejich práce spjata s podnikovými cíli. Pokud nadřízený neposkytuje dostatek informací, pak musí být zaměstnanci iniciativní a vše řádně se svým nadřízeným prokonzultovat. Chystají-li se nějaké změny v podniku, měli by to zaměstnanci vědět dostatečně dopředu, aby se mohli lépe adaptovat a na změny připravit.

Při otevřené komunikaci musí příjemce informací umět naslouchat jako projev respektu k této osobě. Při předávání informací je třeba zvážit, zda jsou všechny opravdu nutné, aby příjemce nebyl přehlcen. [9]

## **2.2 VZDĚLÁVÁNÍ**

Podle Gisely Hagemannové [9] klesá v dnešní době počet mladých kvalifikovaných lidí a kvalifikovaná lidská pracovní síla je tak nedostatkovým zbožím, ale díky tomu si mohou lépe vybírat lukrativnější nabídky, kde se mohou prosadit a zdokonalit své zkušenosti.

Při nástupu do své práce se mladý člověk musí adaptovat. Začíná mu etapa prosazování se za účelem uznání, v pozdější fázi se snaží rozvinout svou odbornost a zároveň prohlubuje své sociální dovednosti. Nutno dodat, že tento proces se týká každého jedince nastupujícího na novou pracovní pozici v kterémkoli věku. Další etapou člověka pak provází otázky o smyslu jeho práce, zda je účelné věnovat jí svou životní energii, kdy přichází do fáze přehodnocování, někdy i z důvodu nenadálých skutečností, jako je snižování pracovní síly v podniku. Předpokladem k udržení svého zaměstnání je také ochota rozvíjet si svou kariéru, během které člověk projde četnými změnami činností. Poptávka na trhu bude po takové pracovní síle, která má žádané kompetence a neustále si je zdokonaluje. [4]

Programy vzdělávání a rozvoje představují složitý a dlouhodobější proces, kdy dochází ke zvýšení kvalifikace zaměstnanců pro vykonávání složitějších úkolů a přijímání různých pravomocí, jež mají v kompetencích pouze výše postavení pracovníci. Můžeme říci, že se vzděláváme celý život, kdy se snažíme získat alespoň základní znalosti a později své dosavadní znalosti „obalujeme“ znalostmi novějšími, přičemž v rámci povinných praxí získáváme řadu zkušeností, jež můžeme využít později ve svém zaměstnání. Pokud ale chceme dosáhnout vyšších cílů, musíme se vzdělávat neustále, a úkolem manažerů je zajistit takové vzdělávací kurzy, které by odpovídaly takové pracovní činnosti, které daný zaměstnanec vykonává nebo naopak takové kurzy, které odpovídají vyšší funkci, o níž se daný zaměstnanec snaží. [3]

Další výhodu ve vzdělávání pro zaměstnance vidí Monica Belcourt [2] v tom, že čím jsou vzdělanější a zkušenější, tím dostávají zpravidla vyšší zaměstnanecký honorář, to vede k vyššímu pracovnímu nasazení, navíc klesá i chybovost, tím i potřeba kontroly na pracovištích.

Gisela Hagemannová [9] poukazuje na problém racionalizace, kdy se podnik může dopustit ztráty některých kvalifikovaných zaměstnanců, kteří by se mohli díky svým získaným zkušenostem a znalostem v daném okamžiku více rozvíjet. Později může dojít k situacím, kdy se mladší jedinci nemají od koho učit. Stačí jen malý náznak o propouštění a konkurence může přetáhnout ty nejlepší pod sebe.

Monica Belcourt [2] upozorňuje na skutečnost, že náklady na rekvalifikaci narůstají více než inflace, manažeři jsou pak nuceni přijmout nejméně nákladnou alternativu pro poskytnutí nezbytného školení, tím podstupují riziko, že tato alternativa nedosáhne nejlepších výsledků, či dokonce žádných. Jiří Kleibl [4] dodává, že výdaje na vzdělávání zaměstnanců představují dlouhodobou investici, pokud chceme udržet perspektivní výkonnost svého podniku, ale při potřebě snižování přímých nákladů podniku jsou náklady na další vzdělávání vyškrtнутy jako první, čímž dosáhneme sice okamžitého výsledku snížení nákladů, ale výrazně nám poklesnou kompetence zaměstnanců k vykonávání důležitých činností.

## **2.2.1 METODY VZDĚLÁVÁNÍ**

Vzdělávání pracovníků se člení podle skupin pracovníků na:

- Přípravu dělníků
- Přípravu technicko-hospodářských pracovníků
- Vstupní přípravu pro výkon řídicí funkce
- Další zvyšování kvalifikace řídicích pracovníků a specialistů – prostřednictvím kurzů zaměřených na vedení lidí, komunikačních dovedností a motivování podřízených [5]

Ke vzdělávání a rozvoji využívá personální management různé metody, přičemž každá má své výhody a omezení a dále je každá efektivní pro určitý okruh zaměstnanců. Pro rozvoj a vzdělávání je důležitá i motivace člověka. [4]

Podle Jamese H. Donnellyho [3] se výcvik a doškolování týká provozních zaměstnanců, rozvoj naopak manažerů. Rozvoj u managementu je potřebný, aby měl potřebné znalosti a dovednosti k řízení. Celý tento proces začíná výběrem kvalifikovaných jedinců a pokračuje během celé jejich kariéry.

Výcvik v organizacích bývá často spojen se zavedením nejmodernějších technologií, které mohou vyžadovat kvalifikovanější dohled a obsluhu, načež se musí počítat s vyššími náklady na příslušné zaškolení. Pro školitele je pak důležité, aby rozuměl podnikové kultuře či organizaci. Posluchači by mu měli důvěřovat a zároveň i on musí být dostatečně proškolený. [2]

### **2.2.1.1 PŘÍPRAVA DĚLNÍKŮ**

Na přípravu dělníků se využívají zejména tyto metody:

- Zácvik – poučení či krátkodobý zácvik při příchodu na pracoviště
- Zaškolení – absolvování odborné teoretické a praktické přípravy, která je zakončena zkouškou a vydáním osvědčení
- Studium k získání výučního listu
- Příprava ke kvalifikačním zkouškám
- Periodické obnovování a přezkušování způsobilosti
- Získání nové kvalifikace (rekvalifikace) [5]

### **2.2.1.2 PŘÍPRAVA TECHNICKO-HOSPODÁŘSKÝCH PRACOVNÍKŮ**

Pro technicko-hospodářské pracovníky se využívají tyto metody:

- Pomaturitní kurzy na školách
- Specializační příprava – získání podrobnějších a zvláštních vědomostí a dovedností
- Účelová příprava – jednorázová, např. při změně právních předpisů
- Účast na odborných konferencích a seminářích

Moderní je využívání přípravy v týmech, kdy dochází i ke zlepšení vztahů na pracovišti prostřednictvím komunikace a kooperace. [5]

### **2.2.1.3 PŘÍPRAVA PRO VÝKON ŘÍDÍCÍ FUNKCE**

Pracovníci nastupující do řídicí funkce jsou vzděláváni těmito metodami přímo na pracovištích svého podniku:

- Plánovaná rotace – seznámení s pracovišti, se kterými bude v budoucnosti přicházet do styku
- Střídání pracovních míst, které nemají řídicí charakter
- Střídání úkolů v pozorování – seznámení s vedoucími pracovníky jednotlivých pracovišť
- Střídání na místech asistentů
- Zahraniční stáže [5]

Rozvojové programy kladou důraz na zkušenosti, přičemž by manažeři měli také rozvíjet svou mentální odolnost. [3]

### **2.2.2 PROCES VZDĚLÁVÁNÍ**

Podle Williama B. Wethera [8]: *„I zkušený zaměstnanec, který je uveden do nového zaměstnání, potřebuje dosáhnout rovnováhy prostřednictvím orientace odborné přípravy“ a „rozvoj pomáhá jednotlivci se zvládnutím budoucích povinností bez ohledu na jeho současné zaměstnání.“*

Podle Gisely Hagemannové [9] je zase důležité držet krok s dobou ve všech odvětvích, nejen v průmyslovém odvětví, kde dochází k neustálému technologickému rozvoji a inovacím. Klíčem k úspěchu je rozvíjení a osobní zdokonalování, ale také poskytování

dostatečného množství informací v případě přesunutí některých rozhodnutí nebo odpovědnosti na své podřízené.

Vzdělávací proces může probíhat přímo na pracovišti i ve speciálním školicím zařízení, přesto musí být vždy monitorován a řízen odborníky na vzdělávání. Má-li být vzdělávání efektivní, musí vycházet z potřeb podniku i jednotlivých zaměstnanců a všechny vzdělávací programy by měly řešit nějaký problém. Na konci procesu je třeba všechny kurzy a programy vyhodnocovat, zda funguje, jak má, a zda je efektivní z hlediska nákladů. [3]

### **2.2.2.1 IDENTIFIKACE POTŘEBY VZDĚLÁVÁNÍ**

Lidský zdroj můžeme označit jako nejdůležitější zdroj v podniku, z čehož nám vyplývá, že pro naplnění budoucího úspěchu v podniku je nutné podpořit rozvoj svých zaměstnanců, přesto mnoho podniků nemá ani zdaleka potřebnou úroveň v rozvoji lidských zdrojů. Tato skutečnost často vede vládu k různé podpoře, např. ve Velké Británii existovaly Industrial Training Boards (Rady pro průmyslový trénink), které sloužily k povzbuzení rozvoje lidských zdrojů. Fungovalo to tak, že podniky posílaly finanční odvody radám a pokud byla jejich iniciativa k rozvoji zaměstnanců chvályhodná, mohly jim být odvody navraceny v plné výši. [13]

Potřeba vzdělávání a kvalifikace je velmi obtížně kvantifikovatelná vlastnost člověka, poněvadž stanovit kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst a nalezení souladu mezi potřebami pracovních míst a potřebami zaměstnanců je obtížné. Jejich stanovení je založeno na odhadech a aproximativních postupech na základě analýzy pracovních míst, zkušenostní pracovníků, ale také aktuálních změn vyvolaných technickým rozvojem, zavedením nové technologie apod. Identifikace probíhá analýzou nejprve širší škály údajů (analýza celé organizace – struktura, výrobní program) přes analýzu užší škály (analýza pracovních míst a jednotlivce). [7]

Přístup managementu k poskytování školení svým zaměstnancům je ovlivněn mnoha faktory:

- a. Okolí
  - Legislativa, ekonomie, demografie a sociální hodnoty tuzemska
  - Konkurenční podniky



b. Organizace

- Umění řídit lidské zdroje vzhledem ke stanovení cílů podniku

c. Lidské zdroje

- Snaha o udržení si schopných zaměstnanců a náležitě je motivovat k práci
- Konzultace s podřízenými pracovníky, analýza pracovních míst, plat a odměn, hodnocení výkonů, vztahů mezi jednotlivými útvary

d. Proces výcviku a rozvoje

- Identifikace problému
    - i. Existuje problém – stížnosti zákazníků, nízký podíl na trhu, špatná kvalita, frustrace zaměstnanců => analýza situace, jak vypadá, jak by měla vypadat
    - ii. Výcvik – použití nejlepších metod pro dosažení cíle výcviku
    - iii. Ukončení výcviku – bylo dosaženo cíle? Vyplatilo se toto řešení?
- [2]

Především zaměstnanci stojící v první linii by měli přicházet s novými návrhy, jak zlepšit procesy a výkonnost ve prospěch zákazníků i vlastního personálu. Podmínkou je jejich důkladná rekvalifikace, využívání jejich potenciálu a poskytování příležitostí k rozvíjení tvůrčích schopností. Pokud podnik nabídne pracovníkovi dostatek příležitostí pro dosažení jeho kariérových cílů, ziskem bude čas a prostředky vynaložené na jejich rozvoj. Lidé, kteří mají výkonnostní potenciál, že jejich postup v pracovní pozici závisí na trvalém rozvíjení zkušeností. [4]

#### **2.2.2.2 PLÁNOVÁNÍ OSOBNÍHO ROZVOJE**

Plánování osobního rozvoje je základním stavebním kamenem pro řízení pracovního výkonu. Nezahrnuje pouze osvojování znalostí a dovedností potřebných k vykonávání pracovních úkolů, ale také formování osobnosti všech zúčastněných, formování jejich sociálního a pracovního chování s účelem být efektivním pro organizaci i pro sebe. Smyslem plánování osobního rozvoje je podporovat učení a poskytnout zaměstnancům znalosti a dovednosti a orientovat je na chování, které přispěje k podnikovým cílům, ale i k pokroku v jejich pracovní kariéře.

Postup při plánování osobního rozvoje:

- Analýza dosavadního pracovního výkonu pracovníka, nově dohodnutých cílů pracovního výkonu a jejich požadavků a také potřeb a přání pracovníka
- Stanovení cílů k překonání problémů pracovního výkonu, ke zlepšení znalostí, dovedností a chování a k rozšíření znalostí, dovedností a chování k vykonávání náročnější práce, ale také k rozšíření jeho zaměstnatelnosti
- Příprava plánů činnosti
- Realizace plánů činnosti
- Vyhodnocení plánů činnosti

Přičemž je efektivní, aby pracovníci sami posoudili, jaký rozvoj potřebují k většímu uspokojení ze své práce a přispěli tím tak k naplnění svých cílů. [6]

Realizace může probíhat na pracovišti nebo mimo pracoviště:

a. Rozvoj na pracovišti

- Instruktaž při výkonu práce – předvedení pracovního postupu podřízenému
- Coaching – vysvětlování a sdělování připomínek a periodická kontrola
- Mentoring – obdobný coachingu, ale pracovník si vybírá svůj vzor
- Counselling – vzájemné konzultování a ovlivňování mezi pracovníkem a nadřízeným
- Asistování – pomocník ke zkušenému pracovníku
- Pověření úkolem
- Rotace práce
- Pracovní porady

b. Rozvoj mimo pracoviště

- Přednáška – faktické a teoretické informace
- Přednáška spojená s diskuzí/seminář
- Demonstrování (praktické, názorné vyučování) – předvádění postupů prostřednictvím trenažérů, počítačů nebo audiovizuální techniky
- Případové studie – studování, diagnostika a předložení řešení pro určité organizační problémy
- Workshop – obdobný případovým studiím, řeší se v rámci týmu

- Brainstorming – varianta případových studií, každý musí navrhnout řešení k dané problematice, následuje diskuze
- Simulace – řešení běžné životní situace
- Hraní rolí
- Assessment centre – plnění různých úkolů a řešení problémů tvořících každodenní náplní práce manažerů
- Outdoor training = učení se hrou – hry či akce spojené se sportovními výkony a manažeři se přitom učí manažerským dovednostem
- Vzdělávání pomocí počítačů – simulace pracovních situací [7]

Nejkvalitnější je samostatný rozvoj, jelikož každý má možnost volby a zformovat si tak kvalitu svého života, ale velká většina z nás tuto volbu nevyužije a vzdá se jí při sebemenší překážce. Jenže pro dnešní organizace je žádaný člověk ten, který je schopen na sebe vzít větší odpovědnost za sebe a využít tak i více svůj pracovní potenciál. Žádný zaměstnavatel nedokáže zajistit rozvoj u všech svých zaměstnanců, bylo by to plýtvání zdrojů, protože někteří zaměstnanci o rozvoj ani nemají zájem. Efektivní by bylo, pokud by se vzděláváním souhlasily obě strany. [4]

### **2.2.3 SUBJEKTY PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE**

Podle Lloyda L. Byarse lze obecně říci, že primární zodpovědnost za pracovní rozvoj zaměstnanců má management. Někdy je tato zodpovědnost delegována na nejstaršího zaměstnance v každém oddělení. Kvalita tohoto způsobu vzdělávání má pak značný vliv na produktivitu zaměstnance a jeho postoj k práci samotné. [12]

V mnoha podnicích je vzdělávání náplní personálního útvaru, což nejde zajistit v prostředí, kde se spoléhá na samovzdělávání zaměstnanců. Pro perspektivu samostatného učení a růstu intelektuálního kapitálu musí plnit svou roli: vrcholový management, bezprostřední nadřízený, personální útvar a pracovníci.

- a. Vrcholový management je efektivní, pokud
  - Podporuje vzdělávání a rozvoj
  - Formuluje firemní politiku vzdělávání a rozvoje
  - Zabezpečuje integraci vzdělávání a rozvoje s ostatními nástroji personálního řízení, zejména s kariérovým plánováním, vnitřní mobilitou a odměňováním

- Komunikuje o strategii lidských zdrojů a cílech plánování, vnitřní mobilitou a odměňováním
- Sami se účastní vzdělávacích akcí a zapojují se do rozvojových programů

#### b. Bezprostřední nadřízený

- Většina bezprostředních nadřízených není moc ochotna ke vzdělávání nebo dalšímu rozvoji svých podřízených, přestože na ně bývá delegována odpovědnost za zvyšování pracovních kompetencí svých podřízených a koučovat je. Jejich neochota většinou plyne z toho, že za tuto činnost nebyvají docenění nebo se domnívají, že to není v popisu jejich práce. Důvodem může být i neschopnost rozpoznat nedostatky svých pracovníků a jejich potenciál. Pro efektivní delegování těchto pravomocí je účelné, aby vrcholový management rozvíjel manažerské dovednosti u přímých nadřízených a poskytnul jim nezbytné zdroje k realizaci učení a kariérního růstu nejen u nich, ale i u jejich podřízených. Jen potom budou přímí nadřízení:
  - i. Podporovat politiku a procedury vzdělávání a rozvoje (rotace, zastupování na pracovišti)
  - ii. Stanovovat potřeby vzdělávání a rozvoje (při
  - iii. hodnocení pracovníka, osobní plány rozvoje)
  - iv. Kouči a mentory podřízených
  - v. Trenéry jiných manažerů a budou nahrazovat externí školitele
  - vi. Aktivně se sami učit a rozvíjet své kompetence

#### c. Funkce personální útvaru

- Plánování, organizování a koordinace vzdělávacích aktivit
- Monitorování průběhu a výsledků vzdělávání a rozvoje
- Hodnocení efektivnosti vzdělávacích akcí
- Ve velkých organizacích poskytuje také specifická školení, ale kvůli zabezpečování vzdělávání pomocí outsourcingu od vzdělávacích institucí a poradenských společností dochází k oslabení této funkce

#### d. Pracovníci

- Jsou cílenými subjekty procesu vzdělávání a rozvoje. Účelné je zapojení pracovníků do konzultací o politice a metodách rozvíjení způsobilosti k práci, ať už prostřednictvím účasti na poradách nebo poskytnutím

připomínek do poštovních schránek. Jejich přímý nadřízený by je měl podporovat k poskytování jejich názorů pro zlepšení efektivity procesu rozvoje. Některé návrhy mohou být oceněny veřejně pomocí pracovních časopisů nebo na výročních konferencích firmy, kde se mohou těšit z hmotných ocenění. [4]

#### **2.2.4 OHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ**

Jedná se o konečnou fázi procesu vzdělávání zaměstnanců, jestli bylo dosaženo stanovených cílů. Hodnotící kritéria musí být stanovena už od samého začátku a průběžně mohou být aktualizovány.

Hodnocení vychází ze dvou skupin kritérií:

- a. Interní kritéria – jsou to kritéria přímo sdružená v obsahu programu, např. jak rychle a přesně se orientuje učený orientuje v novém počítačovém programu, anebo co si myslí o nové zkušenosti, ale někdy k tomu nejsou třeba žádné zkušenosti a znalosti, proto to nemusí být přínosná kritéria
- b. Externí kritéria – podle těchto kritérií jsme schopni říct, zda vzdělávací kurz splnil účel nebo ne, a to např. podle obratu nebo různých výdajů [11]

### **2.3 ODMĚŇOVÁNÍ**

Pokud jde o systém odměňování jako motivační faktor, pak Gisela Hagemannová [9] poukazuje na problém v dnešním spotřebním světě, kdy ve skutečnosti nikdo nemá dostatek financí, všichni jsou naučeni utrácet a ve výsledku jsou i bohatí lidé chudými. Peníze jsou pro nás zásadní proto, že nám zajišťují živobytí, jejich zvýšením si můžeme dovolit i něco navíc, což nás motivuje k vyššímu pracovnímu úsilí.

Za svou práci dostáváme mzdu, která se sjednává v pracovní nebo kolektivní smlouvě. Pokud mzda není sjednaná prostřednictvím smlouvy, poskytuje zaměstnavatel svému zaměstnanci mzdový výměr. Výše mzdy odpovídá pracovní pozici a činnosti jí odpovídající a je omezená vládními nařízeními při dodržování minimální mzdy. [5]

#### **2.3.1 MZDOVÁ STRUKTURA**

Podniky realizují zásady své mzdové politiky prostřednictvím mzdové struktury, zahrnující jak odměny nepeněžního, tak peněžního charakteru a jiných nehmotných stimulů k práci. Můžeme je rozdělit takto:

- Peněžní formy odměňování – mzda a všechny její složky, vč. příplatků a podílů na hospodářských výsledcích, benefity v peněžní formě (příspěvek na stravování, bydlení)
- Nepeněžní formy odměňování – naturální požitky a výrobky nebo služby a osobní vybavení, jejichž hodnotu můžeme vyjádřit v penězích (firemní auto, mobilní telefon), ale i různá ocenění, uznání okolím, vnitrofiremní titul

Zaměstnavatel stanovuje mzdovou politiku s cílem:

- Získat kvalifikované pracovníky, kteří svými znalostmi, dovednostmi a pracovním chováním splňují požadavky pracovních míst a svým postojem k cílům firmy přispívají k vytváření stabilizovaného stavu zaměstnanců
- Stimulovat k výkonu a žádoucímu pracovnímu chování
- Zajistit spravedlivou mzdovou diferenciaci uvnitř firmy a ve srovnání se mzdovými relacemi na vnějším trhu práce
- Udržet celkový objem vyplacených mzdových prostředků v rozsahu, který svou výší neohrožuje konkurenční schopnost firmy

Uplatněním principů mzdového systému jsou rozdíly ve mzdách plynoucích z objektivních rozdílů mezi jednotlivými pracovními činnostmi, jejich dostupnosti na trhu práce, rozdílných výsledků práce pracovníka a pracovní skupiny a jejich rozdílných přínosů k hospodářskému výnosu podniku. [4]

Z hlediska struktury je mzda tvořena těmito základními složkami:

- Mzdový tarif
- Výkonová složka (% ze mzdového tarifu)
- Příplatek za věk a zkušenost (% ze mzdového tarifu) – většinou se vyskytuje v zaměstnáních ve státní sféře [5]

Řada manažerů považuje odměňování jako nejvýznamnější faktor ovlivňující výkon a pracovní chování zaměstnanců. Některé výzkumy toto tvrzení vyvrátilo, protože jen málo nedostatků v pracovním výkonu lze usuzovat podle nízké úrovně mzdy, tím se řešení nedostatku pouze zjednodušuje a opravdová příčina se posouvá do pozadí. Jak velký vliv má odměňování na výkonnost pracovníka je vysvětleno v části motivace, v kapitole č. 2.1.1 teorie motivace zaměřené na obsah. [4]

### **2.3.2 TVORBA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ**

Organizace provádějí mzdová šetření, aby zjistily, jaký hodinový tarif, kusovou sazbu nebo jiné ohodnocení včetně dalších zaměstnaneckých výhod nabízejí ostatní organizace. Pokud jsou mzdové tarify příliš nízké, není tato organizace příliš atraktivní pro kvalifikované pracovníky.

Některé podniky vytváří relativní hodnotu práce a sestavují stupnici na základě porovnání všech pracovních činností podle kvalifikovanosti, obtížnosti, pracovních podmínek, příspěví k produkci zboží či služeb apod. a seřadí je od nejnáročnější po nejméně náročně, jenže tento postup není zcela objektivní, pořadí narušuje osobnost zaměstnanců pracujících na těchto pracovních pozicích.

Otázkou je, co je vlastně srovnatelná hodnota práce. Zatímco skutečná hodnota práce může být podobná, některé práce (většinou vykonávané ženami) jsou placené nižším tarifem než jiné (vykonávané muži). Tyto rozdíly se označují jako mzdové diskriminace, nemusí být ale způsobené jen pohlavím, může jít také o senioritu, pracovní výkon nebo postavení držitele pracovního místa, nebo jde o odlišný přístup k pracovníkům. [3]

Při tvorbě systému odměňování musí management respektovat základní požadavky vycházející z ekonomické reality prostředí, kde firma funguje:

- Respektování objektivní relace ceny práce na trhu práce (přihlednutí k regionálnímu a profesnímu segmentu trhu práce)
- Odvozování mzdových relací vyplývajících ze systému odměňování především od významu činnosti pracovníka pro organizaci a kvalitu jeho práce (zabezpečování vnitřní a vnější mzdové spravedlnosti)
- Mzdové relace, které jsou vytvořeny na základě objektivního hodnocení výkonu, jsou neefektivním počinem, pokud nevedou ke změně pracovního chování
- Vycházení ze základního předpokladu, že motivační účinný systém řízení je řízení oceňování pracovního výkonu [4]

#### **2.3.2.1 PILÍŘE SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ**

Manažeři se při stanovování mzdového systému musí potýkat se situačními požadavky a nepředvídatelnými okolnostmi, kvůli kterým se musí odchýlit od cílů mzdové politiky

a flexibilně dotvářet mzdový systém, aby bylo schopné odolat konkurenci. Konkurenceschopné odměňování se zakládá na těchto pilířích:

- Strategická analýza
- Hodnocení mzdové praxe u konkurenčních firem pomocí mzdových průzkumů
- Propojení vnitropodnikové struktury praxí s externími mzdami
- Formulace mzdové politiky [4]

#### **2.3.2.1.1 STRATEGICKÁ ANALÝZA**

Odhaluje postavení podniku, a jaké jsou jeho vyhlídky. Identifikuje:

- Konkurenty operující ve stejném oboru a lokalitě
- Profil oboru – objem prodeje, vlivy technologických inovací, dopady legislativních změn
- Potenciální zahraniční poptávku po produktu nebo službách firmy
- Dlouhodobou perspektivu oboru
- Trh práce
- Dostupné vnitropodnikové zdroje [4]

#### **2.3.2.1.2 HODNOCENÍ MZDOVÉ PRAXE U KONKURENČNÍCH FIREM**

Zpracovává výsledky ze mzdových průzkumů. Smyslem je zjistit kolik, komu, jak, a za co platit. Potřebné údaje se dají zjistit z oficiálně publikovaných statistik (ČSÚ), tak od profesních svazů, oborových agentur a konzultantských společností. Podniky preferují mzdové průzkumy prováděné poradenskými společnostmi specializovanými v určitém segmentu oborů a trhu práce. Výsledky jsou zaznamenány do tabulek a grafů a soubory dat jsou popsány statistickými charakteristikami pro snadnější orientaci. Zaměstnanci jsou pak uspořádáni podle výše mzdy do intervalů.

K popisu souboru se počítá:

- a. Střední hodnota – podává informace o typické mzdě, podle ní se určuje, jestli je daná pozice podhodnocená (pod střední hodnotou) nebo nadhodnocená (nad střední hodnotou)
  - Aritmetický průměr – existuje-li v grafu jedna nebo více extrémních hodnot, pak dochází ke zkreslení výsledku
    - i. Více nízkých extrémních hodnot => podhodnocená typická mzda



- ii. Více vysokých extrémních hodnot => nadhodnocená typická mzda
  - Medián – není zkreslen extrémními hodnotami
- b. Míra variability – stanovuje velikost odchylky nebo rozptýlenost v souboru
  - Směrodatná odchylka – o kolik většina mezd převyšuje průměrnou mzdu a o kolik je nižší než průměrná mzda [4]

### **2.3.2.1.3 FORMULACE VNITROPODNIKOVÉ STRUKTURY PRAXÍ S EXTERNÍMI MZDAMI**

Externí diferenciací mezd je propojena s vnitropodnikovou strukturou prací, která představuje v organizaci vykonávané práce podle jejich složitosti, odpovědnosti a namáhavosti a obtížnosti pracovních podmínek. Strukturu prací spojujeme s předpovídanou mzdovou hladinou pomocí regresní analýzy. Management se pak rozhoduje, jakou pozici za jednotlivé skupiny prací na trhu práce zaujme, zda za ně nabídne nadstandardní, standardní nebo podprůměrné mzdy a benefity. [4]

### **2.3.2.1.4 FORMULACE MZDOVÉ POLITIKY**

Měla by formulovat:

- Jakou mzdovou hladinu firma nabídne
- Jaké mzdové relace chce ve srovnání s vnějším trhem práce prosazovat
- Jakou vnitropodnikovou strukturou mezd chce prosazovat mzdovou spravedlnost a stimulovat zaměstnance k práci
- Jak velký vliv na mzdu může mít hospodářský výsledek
- Jak velké rozdíly ve mzdách mohou být závislé na rozdílech v pracovních způsobnostech a výsledcích individuální a kolektivní práce
- Jak mohou zaměstnanci participovat na tvorbě a rozvíjení mzdového systému
- Jak chce zaměstnance informovat o mzdové politice a odměňování a jak s nimi hodlá komunikovat o realizaci mzdové spravedlnosti [4]

### **2.3.3 MZDOVÉ FORMY**

Mzdové formy rozlišujeme, aby systém odměňování co nejvíce odpovídal výsledkům práce, výkonnosti a pracovnímu chování podle pracovní pozice. Sjednávají se zpravidla v pracovní smlouvě. [5]

Nejčastěji jde o:

- a. Časovou mzdu
- b. Úkolovou mzdu
- c. Smíšenou mzdu – většinou časová v kombinaci
  - S úkolovou mzdou
  - S podílovou mzdou
- d. Podílovou (provizní) mzdu
- e. Programovou mzdu
- f. Mzdová zvýhodnění
  - Prémie
  - Odměny
  - Mimořádné výplaty
  - Účast na výsledku hospodaření
- g. Příplatky povinné
  - Mzda za práci přesčas (nejméně 25 % průměrného výdělku, pokud není poskytnuto náhradní volno)
  - Náhrada mzdy za práci ve svátek (nejméně 50 % průměrného výdělku, pokud není poskytnuto náhradní volno, v kterém bude ohodnocen průměrným výdělkem)
  - Příplatek za práci ve ztíženém prostředí a zdraví škodlivém pracovním prostředí (sjednáno v pracovní smlouvě nebo podle aktuálního nařízení vlády)
  - Příplatek za práci v noci (od 22 h do 6 h)
- h. Příplatky nepovinné
  - Příplatek za práci v odpolední směně
  - Příplatek za vedení pracovní skupiny
  - Příplatek za dělenou směnu
  - Příplatek za zastupování
  - Příplatek za práci v sobotu a v neděli
  - Příplatek za znalost jazyků

- i. Nemzdové odměny
  - Odměna za pracovní pohotovost
    - i. Na pracovišti
    - ii. Doma [5]

### **2.3.3.1 ČASOVÁ MZDA**

Časová mzda je závislá na čase, tj. na jednotce času (nejčastěji hodina, týden, měsíc, rok). Zpravidla u dělnických pozic je časová mzda počítána podle hodiny, pro administrativní pracovníky, technické a vedoucí funkce se uplatňuje měsíční mzda, pro vrcholový management může být sjednána roční mzda (plat).

Její nevýhodou je, že se neodvíjí podle výkonu a řada lidí tuto skutečnost může zneužívat. Z tohoto důvodu bývá kombinována s jinou mzdovou formou (úkolová či podílová) nebo bývá poskytnut příplatek na základě hodnocení pracovního výkonu pracovníka. [5]

### **2.3.3.2 ÚKOLOVÁ MZDA**

Používají ji podniky, které se soustředí na odměňování podle množství odvedené práce. Při jejím stanovování musí dodržet některé zásady:

- Je potřeba předem stanovit hospodárně technologický postup, pracovní postup a normy spotřeby práce
- Jsou zajištěny technické a organizační požadavky na plynulé plnění pracovních úkolů
- Množství a kvalita práce je spolehlivě evidována a kontrolována
- Dělníci mohou svým pracovním úsilím přímo ovlivnit plnění výkonových norem
- Bezpečnost práce a zdraví není ohrožena

V podnicích velkosériové či hromadné výroby se uplatňuje úkolová mzda stanovená podle kusu, tzn. počet jednotek zpracovaných za jednotku času. Často se používá i kolektivní úkolová mzda, pokud nejsme schopni sledovat a určovat mzdu za individuální výkon, tímto podporujeme spolupráci na pracovištích. [5]

### **2.3.3.3 PODÍLOVÁ (PROVIZNÍ) MZDA**

Určená jako procento např. z tržeb nebo obrátu nebo jako procento stanovené podle pracovníka. Používá se u pracovních pozic, kde nelze předem vytvořit postup

pro naplnění daných úkolů a nedokážeme přesně určit čas k jejich naplnění, a přesto je může pracovník ovlivnit. [5]

#### **2.3.3.4 PROGRAMOVÁ MZDA**

Fixní mzda za zúčtovací období poskytovaná za plnění pevně stanoveného pracovního úkolu, tj. programu zadaného určitému pracovnímu týmu s předpokládaným časem splnění. [5]

#### **2.3.3.5 ZAMĚSTNANECKÉ POŽITKY A SLUŽBY ZAMĚSTNANCŮM**

Zaměstnanecké požitky a služby představují peněžní a nepeněžní odměnu nad rámec mzdy nebo platu, jedná se o formu dodatečného odměňování.

Zaměstnanecké požitky mívají peněžní povahu, kdy mohou organizace přispívat např. na péči o závislé osoby formou určitého procenta z hrubé mzdy nebo platu nebo přispívat na dovolenou. Naopak služby jsou nabízené programy, zařízeními nebo činnostmi, které jsou pro každého zaměstnance užitečné jako např. parkoviště, tělocvična, bydlení, doprava nebo některé organizace mají svou vlastní školku. Vzhledem k rostoucímu významu péče o dítě přizpůsobují některé podniky svým zaměstnancům pracovní dobu nebo umožňují práci na částečný úvazek či dokonce práci z domova. [3]

Zaměstnancům se poskytují různá jednorázová zvýhodnění, která jsou dohodnutá v pracovní smlouvě nad rámec jeho základní mzdy. Můžeme je různě rozlišovat.

Běžná mzdová zvýhodnění:

- Prémie
- Odměny
- Mimořádné výplaty – úhrada nákladu na vzdělávání, nákladů na přestěhování se kvůli služební cestě
- Podíl na zisku – bývá poskytnuto všem podle velikosti zisku, je diferencovaná podle pracovních skupin

Používají se i různé příspěvky jako uznání za odvedenou práci anebo jako odměna, jejímž úkolem je stabilizace zaměstnanců a zachování věrnosti k jejich podniku:

- Vánoční gratifikace
- Jubilejní gratifikace
- Gratifikace na dovolenou

Prémie poskytují zaměstnavatelé za mimořádně uspokojivý pracovní výkon a jsou poskytovány ve formě:

- a. Jednorázově
- b. Prémiových mezd
  - Za dosažený výkon
  - Za kvalitu
  - Za úspory (materiálu, energie)
  - Za využití výrobní kapacity
  - Za splnění termínu
  - Protiúrazové [5]

Následující tabulka zobrazuje odměny nad rámec základní mzdy:

*Tabulka 2 - Odměny nad rámec základní mzdy*

<b>Sociální a vedlejší výkony a služby</b>	Životní a důchodové pojištění, příplatky na bydlení, proplácení jízdného. <i>Přispívá k osobnímu zabezpečení a jistotě, vyjádření osobního ocenění pracovníků.</i>
<b>Jednorázový bonus</b>	Odměna za naplnění cílů. <i>Uznání či pochvala, posílení motivace.</i>
<b>Dlouhodobé účasti</b>	Podíly na akcie. <i>Vytváří pocit u pracovníků, že se podílí na dlouhodobém úspěchu podniku.</i>
<b>Služební auto</b>	Často i k soukromým účelům. <i>Pro pracovníky, kteří musí hodně cestovat.</i>
<b>Služební telefon</b>	Často i k soukromým účelům, ale do určitého limitu. <i>Spíše na vyšších pozicích.</i>
<b>Samostatné rozhodování o</b>	Poskytovány na krytí výdajů spojených s výkonem

<b>přidělených rozpočtových zdrojích</b>	povolání. <i>Prostor pro samostatné rozhodování a osobní angažovanost, důvěra ze strany vedení.</i>
<b>Podpora kariérního růstu</b>	Zajišťování vzdělávacích kurzů, zaplacení části rekvalifikace. <i>Zvýšení úrovně schopností a kompetencí svých zaměstnanců.</i>
<b>Ostatní</b>	Vstupenky do kina, divadla, permanentky do fitness centra atd. <i>Stimulace osobního pohodlí.</i>

*Zdroj: Niermeyer, Rainer*

## **3. METODIKA A CÍLE**

### **3.1 CÍL PRÁCE**

Hlavním cílem mé bakalářské práce je analyzovat systémy vzdělávání zaměstnanců, odměňování a motivace ve dvou podnicích odlišného odvětví a navrhnout na základě jejich porovnání a s využitím poznatků získaných z odborné literatury, alternativy doporučení pro zlepšení uvedených systémů.

Dílčím cílem je studium odborné literatury v oblasti vzdělávání, odměňování a motivace. Dalším cílem je sběr informací z podniků prostřednictvím dotazníkového šetření doplněného řízeným rozhovorem s managementem pro lepší pochopení následného vyhodnocení s pomocí znalostí z odborné literatury. Na závěr jsou podniky porovnány a v případě zjištění nedostatků v oblasti odměňování, vzdělávání a motivace budou navrženy změny, které budou předcházet dalším nedostatkům v budoucnu.

### **3.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY**

Pro naplnění stanovených cílů jsem si stanovila následující výzkumné otázky

1. Existují rozdíly mezi stanovenými systémy motivace, odměňování a vzdělávání ve zkoumaných podnicích?
2. Existují rozdíly v závislosti:
  - a. Na věku
  - b. Na pohlaví
  - c. Nejvýše dosaženého vzdělání
  - d. Podle pracovního oddělení
  - e. Podle délky zaměstnání v daném podniku
3. Nachází se v podnicích souvislost s Herzbergovou teorií motivace?

### **3.3 METODICKÝ POSTUP**

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala podnik Avire, s.r.o., který se nachází v Českých Budějovicích zejména proto, že jsem zde kdysi vykonávala práci na dohodu provedení práce a mám zde relativně snadný přístup k informacím. Jako druhý podnik jsem si vybrala Š+H Bohunice, s.r.o., jelikož podniky vybrané předtím odřekly svou spolupráci, a tedy i zde mám snadný přístup ke všem informacím, které potřebuji.

Podnik Avire, s.r.o. spadá do výrobního průmyslu – výroba součástek do výtahů, a podnik Š+H Bohunice, s.r.o. nabízí širokou škálu služeb – zejména ve stavebnictví.

Pro naplnění stanovených cílů jsem se v první části své práce věnovala studiu odborné literatury v oblasti motivace, odměňování a vzdělávání a zpracovala tak základní a důležité pojmy daného tématu.

Druhou část tvoří praktická část, kde jsem nejprve představila historii podniků a jejich organizační strukturu, a poté jsem s pomocí tabulek a grafů interpretovala výsledky z uskutečněného dotazníkového šetření. Následně jsem řešila stanovené výzkumné otázky a na závěr navrhla alternativy doporučení pro každý podnik zvlášť a zhodnotila současnou situaci v podnicích.

Pro zpracování dotazníků jsem si domluvila osobní schůzky s managementem k bližšímu seznámení s jejich nastavenými systémy. Následně byly dotazníky zaslány managementu ke schválení, aby nedocházelo k nedorozumění. Dotazníky jsou pro oba podniky shodné pro snadnější porovnávání. Zaměstnanci jsou dále členěni do oddělení, vyjma managementu, se kterým je veden řízený rozhovor. Dotazník je rozdělen na část věnující se motivaci, další část odměňování a nakonec vzdělávání.

V dotazníku jsem použila pouze uzavřené otázky, kde mají zaměstnanci volbu pouze jedné odpovědi a na konec každé části jsem přidala otázku, co by v daném systému zaměstnanci chtěli změnit, aby konečné návrhy měly smysl.

Dotazníky v Avire, s.r.o. mi byly vyplněny v únoru 2017, kde z 210 zaměstnanců odpovědělo 43. Dotazníky v Š+H Bohunice, s.r.o. byly vyplněny v květnu 2017 a z celkového počtu 100 zaměstnanců odpovědělo 56.



## **4. PRAKTICKÁ ČÁST**

### **4.1 HISTORIE AVIRE, S.R.O.**

Avire, s.r.o. je jedna z vedoucích společností zabývajících se zabezpečovacím a komunikačním systémem výtahů, jehož vlastníkem je Halma plc, skupina společností vyrábějící produkty pro bezpečnost a ochranu.

Společnost Avire, s.r.o. si klade veliký důraz na kvalitu, čímž si zajišťují vysokou spokojenost u svých zákazníků a vedoucí pozici na světovém trhu v oboru výtahového průmyslu. Dodržení kvality si zajišťují denní kontrolou při výrobě a různými kontrolami od managementu. Pro udržení své pozice se snaží o svůj neustálý rozvoj v technologiích, kdy neustále přidávají a rozšiřují jejich produktové portfolio.

Avire, s.r.o. vzniklo sloučením čtyř společností: Memco, TL Jones, E-Motive a Janus. TL Jones vzniklo jako první v roce 1926, zbylé tři společnosti se utvářely mezi léty 1971 a 1973. V roce 2012 došlo k jejich sloučení pro zvýšení jejich konkurenceschopnosti na světovém trhu, ale výsledné produkty stále používají názvy svých původních společností.

Společnost Memco má celkem 14 poboček, z nichž jedna největší je v Českých Budějovicích se zhruba 210 zaměstnanci z celkového počtu 450. Zde se nachází téměř všechny její aktivity, jako je výroba, nákup a technologie, ale pouze malá část vývoje a žádný prodej. TL Jones sídlí v Číně a na Novém Zélandu, E-Motive v Singapuru a Janus v USA. Společnost Janus byla založena Memcem jako distributor vyrobených produktů pro Ameriku, později začal sám vyvíjet nouzové telefony.

Společnost TL Jones si utvořila silnou reputaci od svého založení, dnes zastává vedoucí funkci jako dodavatel světelných detektorů do výtahových dveří na trhu, zejména pak v Asii. Jeho světelné detektory jsou dostupné pouze na vybraných trzích.

Společnost E-Motive nabízí širokou škálu produktů od LCD displejů přes výtahové polohovací systémy po monitorovací systém ve výtazích. Jejich rozmanitost poskytuje zákazníkům flexibilitu při výběru a odlišnost při zavedení v různých budovách.

Společnost Janus vyrábí bezpečnostní a komunikační produkty pro americký výtahový průmysl.

Analyzovanou společností této bakalářské práce je Memco se sídlem v Českých Budějovicích, která se zabývá výrobou nouzových telefonů a světelnými detektory do výtahových dveří, které slouží k identifikaci překážek při jejich zavírání a pro ochranu převážených osob. [10]

Obrázek 2 – Organizační a řídicí struktura Avire, s.r.o.



Zdroj: Interní materiály

#### 4.1.1 DOTAZNÍKY AVIRE, S.R.O.

##### 4.1.1.1 CHARAKTERISTIKA VÝBĚROVÉHO SOUBORU

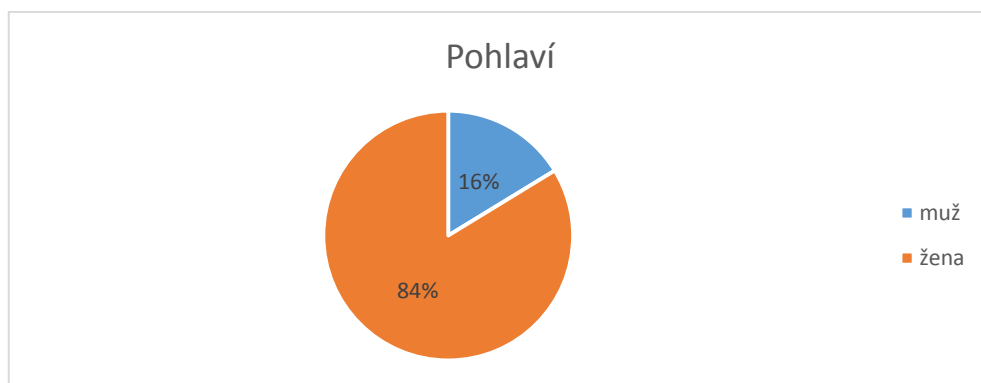
Z celkového počtu 210 zaměstnanců dotazníky vyplnilo 43 respondentů, z nichž 7 byli muži a zbylých 36 ženy (viz tabulka 4 a graf 1).

Tabulka 3 - Pohlaví respondentů Avire, s.r.o.

Pohlaví	
muž	7
žena	36
<b>Celkový součet</b>	<b>43</b>

Zdroj: Dotazníkové šetření

Graf 1 - Pohlaví respondentů (Avire, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

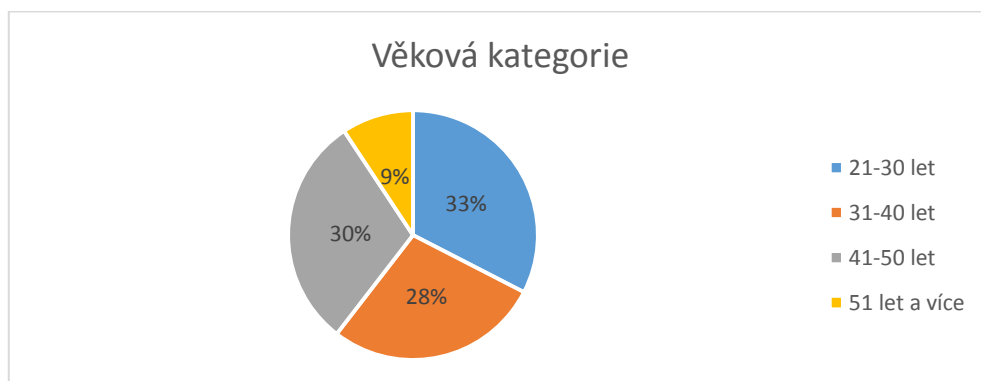
Podle věku odpovídalo nejvíce lidí ve věku od 21 do 30 let, a to 33 %, dále 28 % respondentů v kategorii od 41 do 50 let, 30 % odpovídajících ve věku od 31 do 40 let a pouze 9 % starších 51 let (viz tabulka 5 a graf 2).

Tabulka 4 - Věk respondentů Avire, s.r.o.

Věk	
21-30 let	14
31-40 let	12
41-50 let	13
51 let a více	4
<b>Celkový součet</b>	<b>43</b>

Zdroj: Dotazníkové šetření

Graf 2 - Věková kategorie respondentů (Avire, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

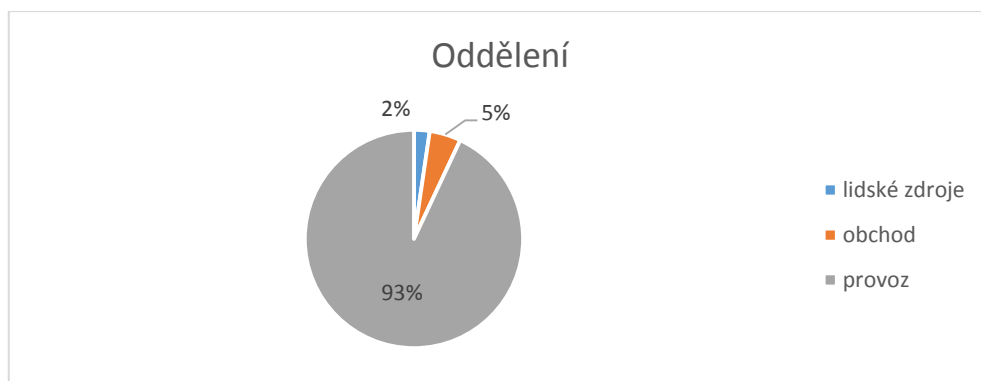
Respondenti byli dále řazeni do oddělení, nejvíce (93 %) se zařadilo do oddělení provozu, 1 člověk pak do oddělení lidských zdrojů a 2 do obchodu (viz tabulka 6 a graf 3).

Tabulka 5 - Pracovní oddělení respondentů Avire, s.r.o.

Oddělení	Podíl (%)
lidské zdroje	1
obchod	2
provoz	40
<b>Celkový součet</b>	<b>43</b>

Zdroj: Dotazníkové šetření

Graf 3 - Pracovní oddělení respondentů (Avire, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

Dalším kritériem rozdělení zaměstnanců jsem použila dobu zaměstnání, kde 53 % uvedlo, že zde pracuje více než 5 let, dalších 18 % uvádí dobu zaměstnání od 1 roku do 3 let, 14 % rozmezí od 3 let do 5 let, 12 % zde pracuje kratší dobu než 1 rok,

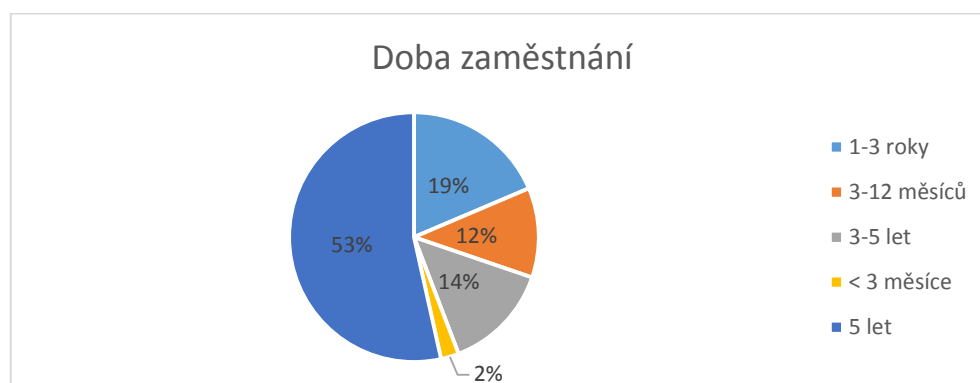
a to od 3 měsíců do 12 měsíců a pouze jeden člověk uvedl dobu zaměstnání kratší než 3 měsíce (viz tabulka 7 a graf 4).

Tabulka 6 - Délka zaměstnání respondentů Avire, s.r.o.

Doba zaměstnání	
1-3 roky	8
3-12 měsíců	5
3-5 let	6
< 3 měsíce	1
5 let	23
<b>Celkový součet</b>	<b>43</b>

Zdroj: Dotazníkové šetření

Graf 4 - Délka zaměstnání respondentů (Avire, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

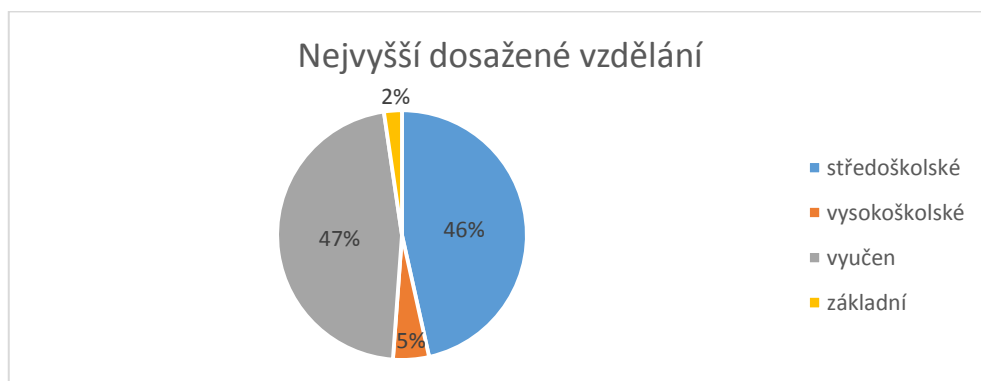
Co se týče nejvyšší dosaženého vzdělání, pouze 2 % uvádí vzdělání základní a 5 % naopak vzdělání vysokoškolské. Zbýlých 47 % uvádí své vzdělání jako středoškolské s maturitou a dalších 47 % se uvedlo s výučním listem (viz tabulka 8 graf 5).

Tabulka 7 - Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů Avire, s.r.o.

Vzdělání	
středoškolské	20
vysokoškolské	2
vyučen	20
základní	1
<b>Celkový součet</b>	<b>43</b>

Zdroj: Dotazníkové šetření

Graf 5 - Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (Avire, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

#### 4.1.1.2 SPOKOJENOST A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Jak je vidět v grafu č. 6 vytvořeného podle otázky č. 4 z dotazníku v příloze jedna, 91 % respondentů jejich práce baví, pouze 5 % uvedlo, že je tato práce nebaví a 4 % dokonce uvažují o změně zaměstnání.

Z mého výzkumu vyplývá, že lidé pracující v tomto podniku jsou se svou prací většinou spokojeni a pokud uvádí nespokojenost, ale neuvádí možnost změny zaměstnání, motivuje je k práci nějaká jiná složka důležitější než spokojenost s prací.

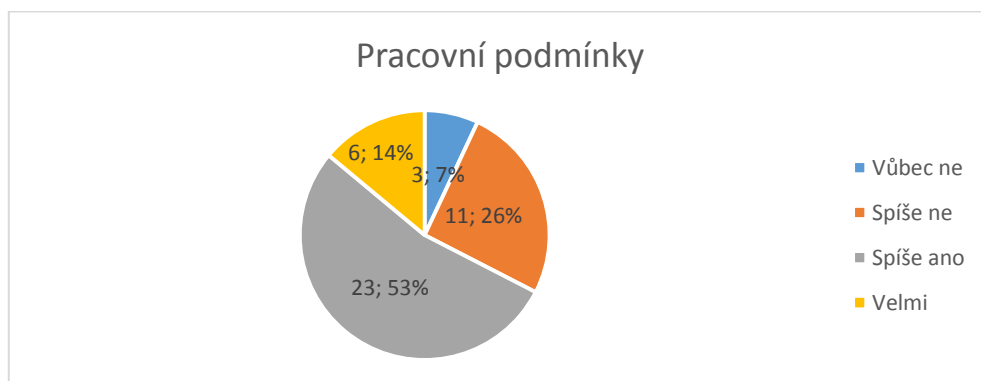
Graf 6 - Hodnocení práce (Avire, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

Jak je patrné z grafu č. 7 vycházejícího z otázky 3A (příloha 1), jak jsou zaměstnanci spokojeni s pracovními podmínkami, jakou jsou teplo, světlo, hluk apod. 53 % respondentů jsou velmi spokojeni s existujícími podmínkami a dalších 26 % jsou spíše spokojeni. Naopak 14 % respondentů se přiklání k odpovědi spíše ne a 7 % vůbec nejsou spokojeni.

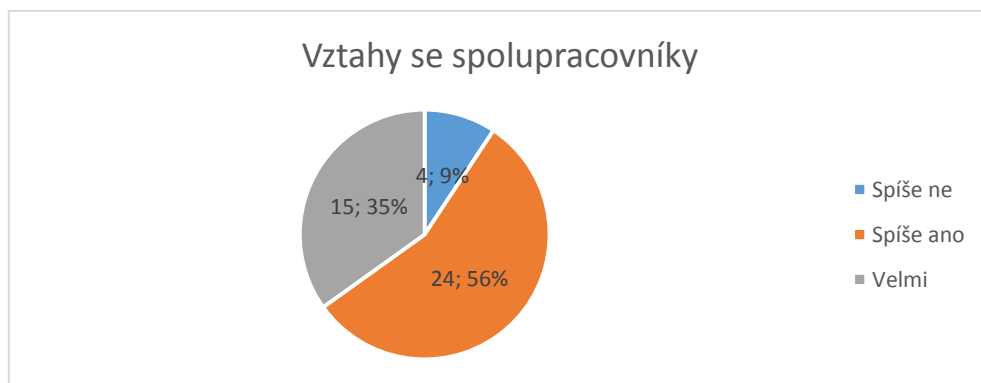
Graf 7 - Spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami (Avire, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

V grafu č. 8 podle otázky 3B (příloha 1) vidíme, že pouze 9 % respondentů uvádí nespokojenost se vztahy se svými spolupracovníky na svém oddělení. Respondenti jsou ženy pracující v provozu. V ostatních členěních se respondentky rozcházejí do všech kategorií, tak není možné jednoznačně určit souvislost. Na základě tohoto poznatku můžeme říct, že ženy mohou být poněkud náročnější, co se týče vztahu s okolím.

Graf 8 - Spokojenost se vztahy se spolupracovníky (Avire, s.r.o.)

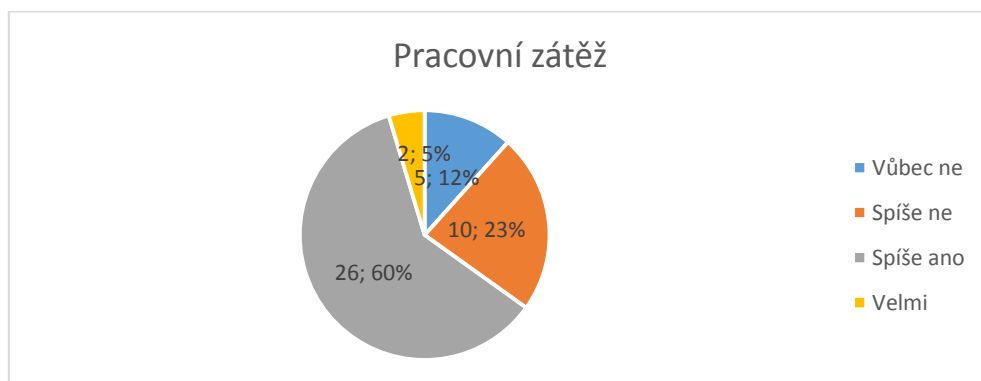


Zdroj: Dotazníkové šetření

Graf č. 9 zobrazuje výsledky otázky č. 3C (příloha 1), jak jsou zaměstnanci spokojeni s pracovní zátěží. Z celkového počtu odpovědí je 12 % nespokojených vůbec a 23 % spíše nespokojených.



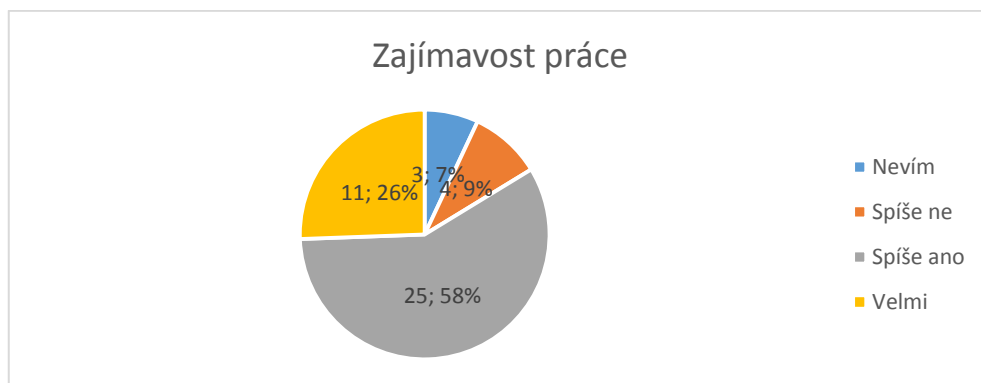
Graf 9 - Spokojenost s pracovní zátěží (Avire, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

Dále bychom neměli zapomínat na různorodost práce, kterou zobrazuje graf č. 10 podle otázky 3D (příloha 1). 7 % respondentů uvedlo odpověď nevím a pouze 9 % jsou spíše nespojeni. Pokud se zaměřím právě na tuto složku, jsou to zaměstnanci ve věku od 21–40 let pracujících v provozu a v délce zaměstnání 3 a více let. Dle mého názoru se jedná spíše o vedoucí pracovníky, protože v oddělení provozu převažuje různorodá činnost, kde většinou neděláte jen jednu činnost celý den.

Graf 10 - Spokojenost se zajímavostí práce (Avire, s.r.o.)

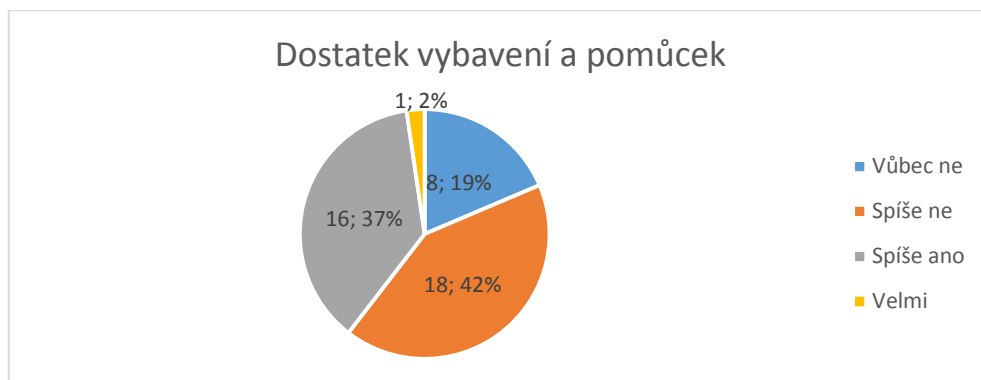


Zdroj: Dotazníkové šetření

Vzhledem k různorodosti činností v podniku, musí podnik disponovat dostatkem vybavení a pomůcek. Jestli tomu tak je, vidíme v grafu č. 11 podle otázky 3E (příloha 1), kde více než polovina uvedla negativní odpověď. 19 % respondentů je velmi nespokojeno s vybavením a 42 % se přiklání k odpovědi spíše ne. Podle dvojnásobného třídění podle pracovního oddělení náleží tito respondenti do provozu, kde je zavedeno, že některé pomůcky si pořizují zaměstnanci sami a část jim proplatí, ale není to přílišná částka. A pokud jim podnik některé pomůcky poskytne, většinou

nebývají tak kvalitní, jak by bylo potřeba. Toto zde funguje ne kvůli nedostatku zdrojů, ale kvůli existenci krádeží, které nebývají často odhalené.

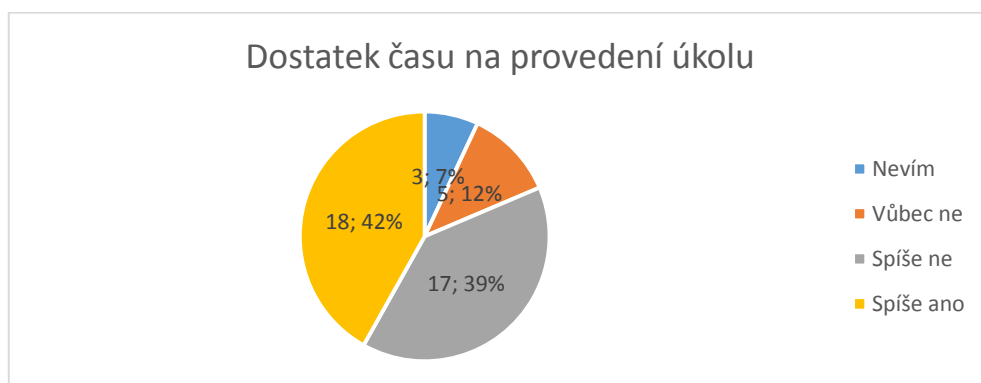
Graf 11 - Spokojenost s dostatkem vybavení a pomůcek na pracovišti (Avire, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

Pokud jde o dostatek času na provedení úkolů, můžeme vidět v grafu č. 12 podle otázky 3F (příloha 1), že část uvádí spíše nedostatek času. Tento podnik se zaměřuje spíše na zakázkovou výrobu, a tak často nastává situace, kdy se plní více zakázek najednou a na zaměstnance se klade velký důraz nejen na kvalitu, ale i na rychlost, kvůli čemuž jim zpřísňují i různé normy. U této otázky nenajdeme ani závratné rozdíly mezi pohlavími a dalšími kritérii.

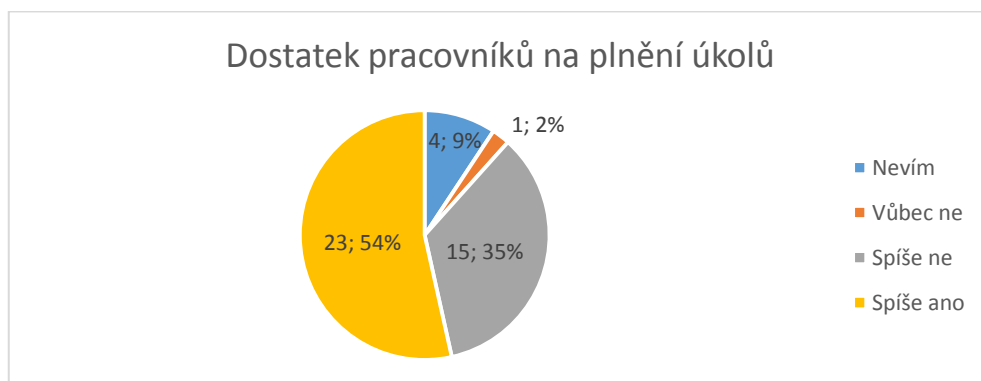
Graf 12 - Spokojenost s dostatkem času na plnění úkolů (Avire, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

Na druhou stranu, pokud jde o dostatek pracovníků pro splnění zadaných úkolů, z grafu č. 13 podle otázky 3G (příloha 1) odpovídá kladně více respondentů než v předešlé otázce, ale stále zde existuje velký počet negativní reakcí. Jak bylo uvedeno výše, souvisí to s velkým nápořem zakázek v jednom čase, ale bohužel také s nedostatkem zaměstnanců, ač se momentálně podnik soustředí na jejich nabírání.

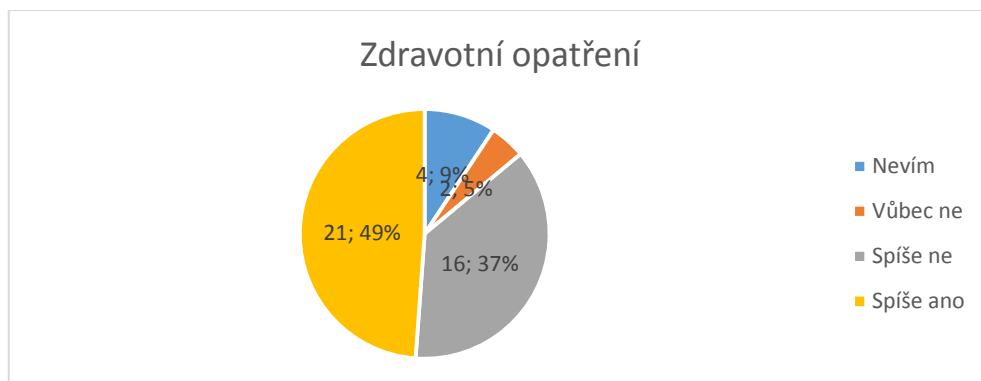
Graf 13 - Spokojenost s dostatkem pracovníků na plnění úkolů (Avire, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

Protože se jedná o výrobní podnik, je účelné, aby byla zavedena patřičná zdravotní opatření. V následujícím grafu č. 14 podle otázky 3H (příloha 1), že téměř polovina respondentů je spokojeno, ale pokud bych měla čerpat z vlastních zkušeností, tak mohu sice potvrdit jejich přítomnost, ale málokdo je dodržuje, jelikož někteří o nich neví, anebo se o ně nezajímá, protože většinou je zatím netrápí žádné zdravotní problémy. Např. využití odsávaců na různé toxické výpary, které část zaměstnanců využívá, ale ostatní ne, čímž klesá celková účinnost. Podnik by měl dbát na dodržování těchto zásad.

Graf 14 - Spokojenost se zdravotními opatřeními (Avire, s.r.o.)

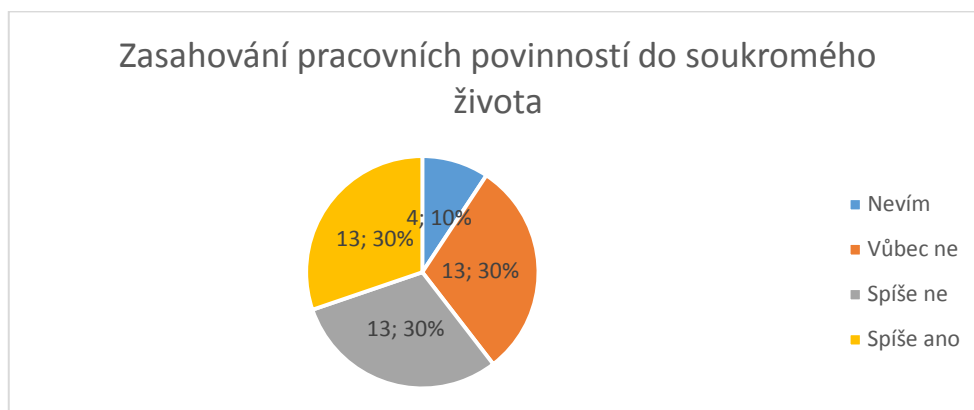


Zdroj: Dotazníkové šetření

Otázka 3CH (příloha 1) se týká spíše vedoucích pracovníků, jimž mohou služební hovory a jiné pracovní povinnosti zužovat jejich volný čas, ale někteří pracovníci se cítí tak přetížení, že často (jak někteří uváděli) nejsou schopni fungovat ve svém soukromém životě. Je to následek nejen nedostatku pracovníků, ale i pomůcek a času na provedení úkolů. V grafu č. 15 tak můžeme vidět, že pracovní povinnosti spíše nezasahují do soukromého života zaměstnanců, ale na druhou stranu

13 respondentů je svými pracovními povinnostmi ve svém osobním životě omezeno, a to nejen služebními hovory, ale i např. myšlenkami o správném provedení přidělených úkolů.

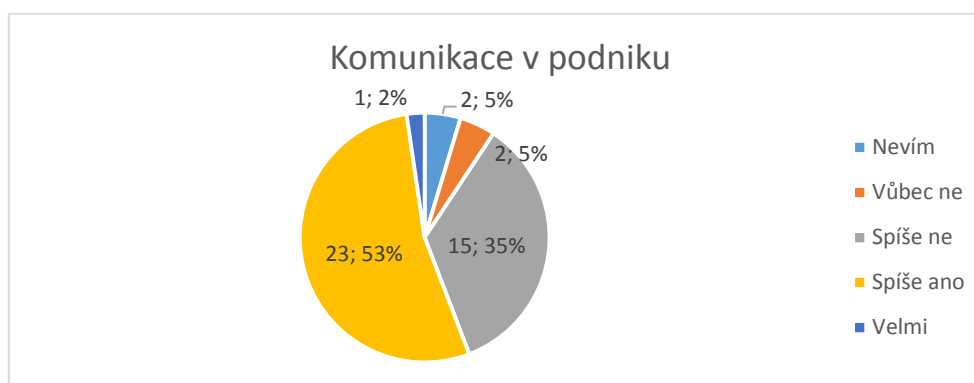
Graf 15 - Zasahování pracovních povinností do soukromého života (Avire, s.r.o.)



*Zdroj: Dotazníkové šetření*

Otázka 3I (příloha 1) zobrazena v grafu č. 16 ukazuje, jak funguje komunikace v rámci celého podniku. Tato otázka závisí na charakteru člověka, někteří respondenti tvrdí, že je komunikace nezajímavá. Ale dobrá komunikace vytváří příjemné pracovní prostředí, které podporuje celkovou produktivitu práce a má částečně motivující účinky. Z vlastní zkušenosti mohou potvrdit, že zde komunikace funguje.

Graf 16 - Spokojenost s komunikací v podniku (Avire, s.r.o.)

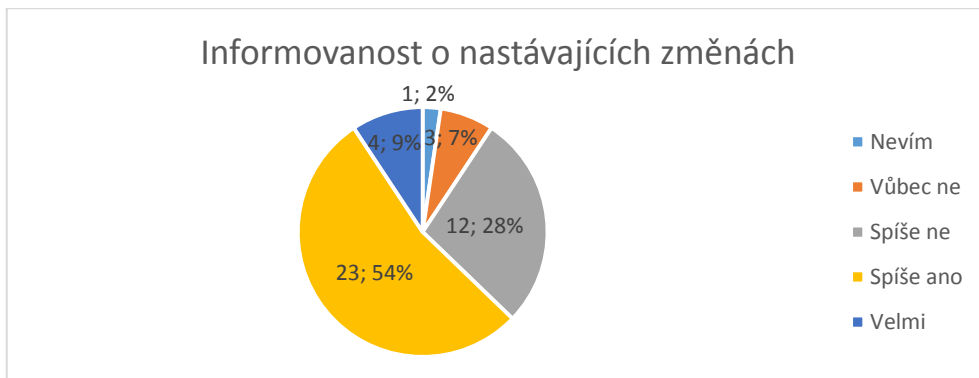


*Zdroj: Dotazníkové šetření*

Na následující otázku č. 3J (příloha 1) zobrazenou v grafu č. 17 odpověděla nadpoloviční většina kladně. Informovanost v podniku Avire, s.r.o. je velice dobrá, vedoucí se snaží o informování svých podřízených v dostatečném předstihu a také mají

možnost zúčastnit se porad. Tento aspekt také napomáhá vytváření příjemného pracovního prostředí, který má zaměstnance stimulovat.

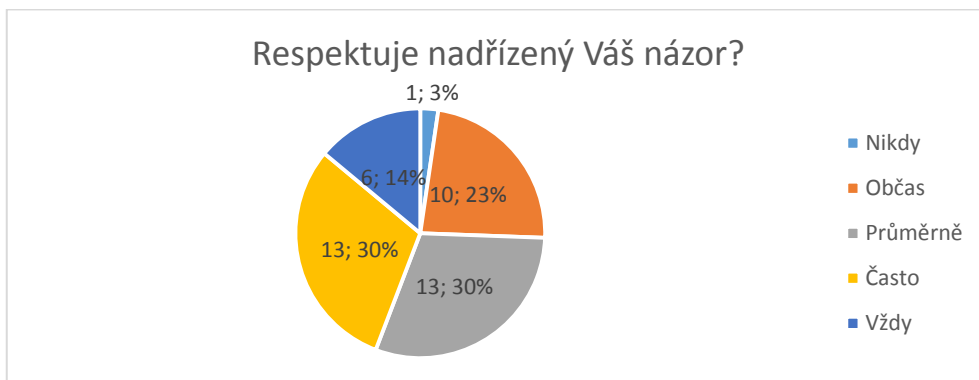
Graf 17 - Informovanost o nastávajících změnách (Avire, s.r.o.)



*Zdroj: Dotazníkové šetření*

Otázka č. 5 (příloha 1) zobrazená v grafu č. 18 se týká přístupu nadřízených ke svým podřízeným a respektování připomínek, které vnesou na poradách či jiných rozhodnutích. 30 % respondentů uvádí průměr a dalších 30 % často, zatímco 23 % zakroužkovalo odpověď občas a pouhých 14 % vždy. Pokud jde o dvojné třídění podle vzdělání, nadřízení respektují hlavně zaměstnance s vysokoškolským vzděláním, podle oddělení je to obchod či lidské zdroje. Dle mého názoru nadřízení a všeobecně společnost důvěřuje více lidem více vzdělaným a postaveným, podle čehož by jeho názor či připomínky měly mít odpovídající úroveň, zatímco lidé níže postavení či méně vzdělání často nedokážou vnímat problémy do hloubky, anebo je daný problém vůbec nezajímá.

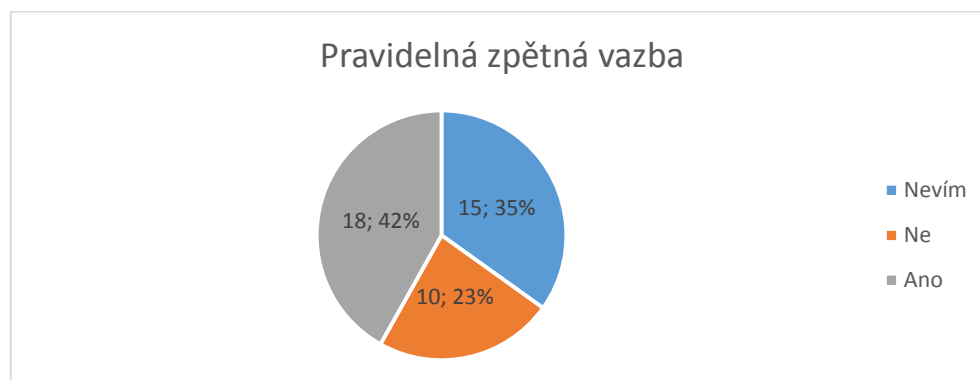
Graf 18 - Respektuje nadřízený Váš názor při rozhodnutích a poradách (Avire, s.r.o.)



*Zdroj: Dotazníkové šetření*

Otázka č. 6 (příloha 1) v grafu č. 19 nám říká, jestli jsou pracovníci pravidelně hodnoceni pro zlepšení jejich pracovního výkonu. V tomto podniku převažuje hodnocení pomocí norem, které se tradičně vyhodnocují na konci měsíce a výsledky se vyvěsí na nástěnky všech oddělení a tvoří se i různé grafy a tabulky jako např. počet „zmetků“. Pokud je opakující nadprůměrný pracovní výkon, dostávají různé odměny, buď peněžité nebo poukázky na masáže. Ale jelikož výsledky nejsou vyhlášovány, mnoho zaměstnanců se o ně ani nezajímá nebo nevědí, že v podniku dochází k hodnocení výkonu, proto 30 % uvádí nevědomost a dalších 23 % ne.

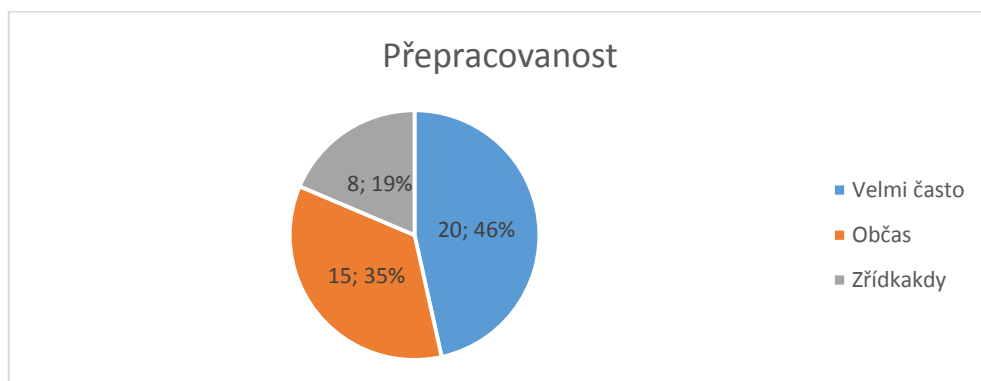
Graf 19 - Dostává se Vám pravidelné zpětné vazby pro zlepšení pracovního výkonu? (Avire, s.r.o.)



*Zdroj: Dotazníkové šetření*

V grafu č. 20 pro otázku č. 7 (příloha 1): „Jak často se během svého pracovního týdne cítíte přepracovaný“, odpovídá dokonce 46 % respondentů, že velmi často a dalších 35 % uvádí občasnou přepracovanost. Vzhledem k tomu, že v každé skupině všech kritérií pro dvojné třídění existuje minimálně jeden respondent, nemohu tyto závislosti vyvrátit ani přijmout. Ale pokud vezmu v úvahu předchozí otázky, kdy respondenti uváděli nedostatek pracovníků na provedení úkolů, nedostatek pomůcek a vybavení a nedostatek času, odpovídá tak vysoké procento přepracovanosti dané skutečnosti.

Graf 20 - Jak často se cítíte během pracovního týdne přepracovaným (Avire, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

Následující otázka č. 8 (příloha 1) zobrazená v grafu č. 21 vyjadřuje, jak často se zaměstnanci cítí ve stresu. Opět zde vychází vysoké procento, kde 37 % respondentů zakroužkovalo odpověď „velmi často“, dalších 42 % „občas“, zatímco jen 5 % „vůbec“ a zbylých 16 % „zřídka“. V oddělení obchodu a lidských zdrojů uvedli respondenti odpověď velmi často, vzhledem k četnosti řešení různých problémů a sestavování plánů do budoucna za nedostatku pracovníků. Pokud jde o oddělení provozu, zaměstnanci zde hlavně tlačí čas na dodělání úkolů, neboť je jich nedostatečný počet a nedostatek času na jejich splnění. Při nedodržení termínu jim hrozí sankce v podobě krácení mezd.

Graf 21 - Jak často se cítíte ve stresu (Avire, s.r.o.)

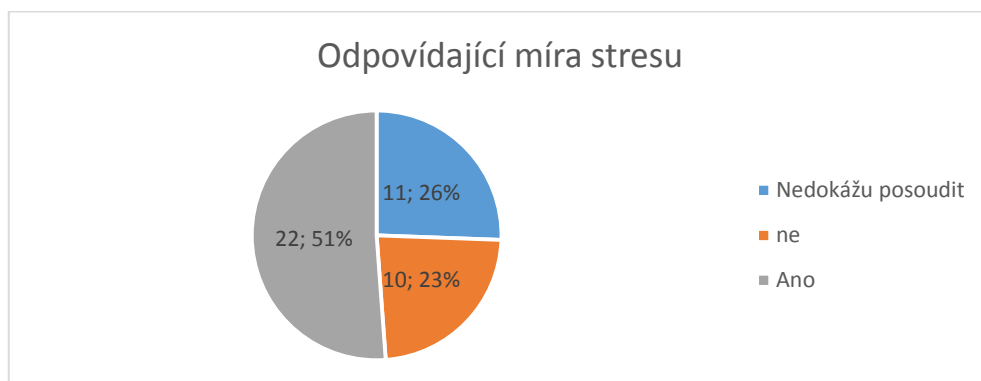


Zdroj: Dotazníkové šetření

Otázka č. 9 (příloha 1) v grafu č. 22 navazuje na předchozí otázku a ukazuje, jestli podle zaměstnanců je míra stresu odpovídající jejich pracovnímu zařazení. Podle respondentů pracujících v obchodu a lidských zdrojích míra stresu odpovídá, zatímco 23 % respondentů pracujících v provozu uvádí nesourodost, anebo nedokáže míru stresu posoudit. Podle mého názoru by jejich míra stresu měla být nižší, pro udržení

pozitivního pracovního výkonu a zabránit tak fluktuaci. Řešením by bylo přijímání zaměstnanců či alespoň finanční ohodnocení vzhledem k naplněným cílům jako kompromis.

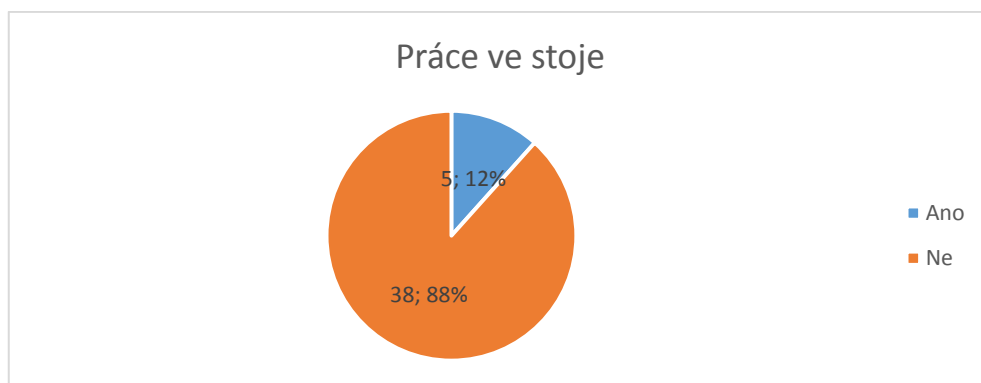
Graf 22 - Je míra stresu odpovídající pracovní pozici (Avire, s.r.o.)



*Zdroj: Dotazníkové šetření*

Otázky č. 10 a 11 (příloha 1) zobrazené v grafu č. 23 a 24 zobrazují, jestli zaměstnanci vykonávají spíše sedavou práci nebo práci konanou ve stoje. Pokud jde o práci ve stoje, pouze 12 % respondentů vykonává svou činnost spíše ve stoje a pouze 21 % vsedě. Průnikem je 79 %, kteří v průběhu pracovní činnosti střídají stání a sezení, což je zdraví prospěšné. Pokud jde o dvojné třídění, sedavou činnost uvedli respondenti s vysokoškolským vzděláním pracující v oddělení obchodu a lidských zdrojů, kde je tento způsob vykonávání činnosti pochopitelný, vzhledem k jejich náplni práce. V dnešní době se mohou pořídit speciálně upravená křesla pro tato zaměstnání pro udržení zdravého zakřivení páteře, ale vzhledem k tomu, že si respondenti stěžovali na nedostatek vybavení a pomůcek, zřejmě ani toto vybavení zde nebude k dispozici zaměstnancům.

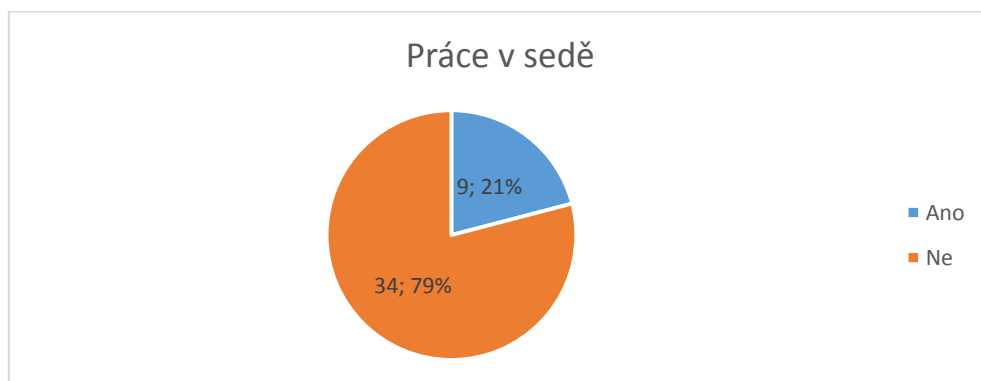
Graf 23 - Pracujete jen ve stoje (Avire, s.r.o.)



*Zdroj: Dotazníkové šetření*



Graf 24 - Pracujete jen v sedě (Avire, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

V současné době převažuje práce za počítačem, ale záření vycházející z monitoru není pro naše oči přívětivé a neustálé sezení také ne. Otázka č. 12 (příloha 1) zobrazená v grafu č. 25 vyobrazuje, jestli mají zaměstnanci nárok na přestávky během své práce u počítače pro potřebnou regeneraci. 70 % respondentů nepracují s počítačem, anebo o svém nároku nevědí. 9 % respondentů uvádí odpověď „vždy“, 5 % „spíše ano“, 12 % „průměrně“, ale 2 % „spíše ne“ nebo „vůbec ne“, k těmto respondentům se zařadilo oddělení obchodu, kde s přibývajícimi zakázkami a objednávkami mnohdy ani nemají čas na stravování, aby dokázali vše zpracovat během své pracovní doby a často ještě dodělávají svou práci doma. Zde bych doporučila najmout dalšího pracovníka nebo delegaci pravomocí na vedoucí zaměstnance v rámci zaměření, kteří mohou často lépe rozhodnout, zda jsou tyto objednávky realizovatelné.

Graf 25 - Máte nárok na přestávky během práce na počítači (Avire, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

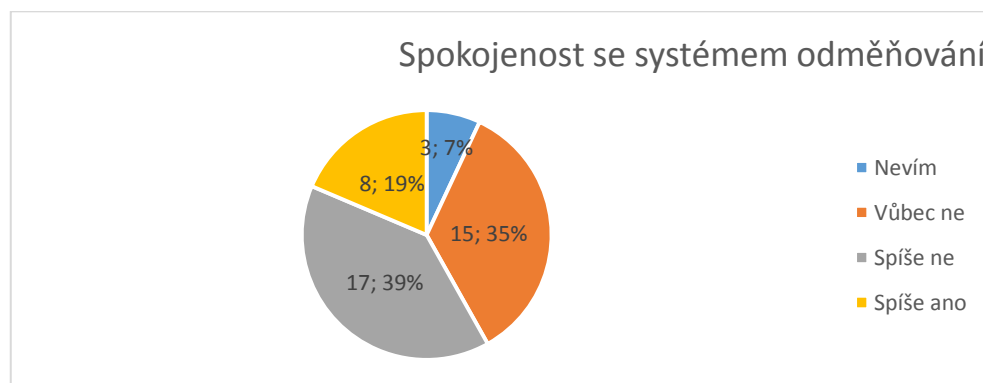
Na konci této sekce motivace následovala otázka č. 13 (příloha 1) ke všem respondentům, co by na svém podniku změnili. Někteří respondenti doplňovali

své odpovědi i k otázkám pro upřesnění svých odpovědí, pokud bych to měla shrnout, většinu zaměstnanců jejich práce baví, ale nachází ve své práci velký počet demotivujících nedostatků, jako je nedostatek vybavení a pomůcek, nedostatek času pro splnění stanovených úkolů, nedostatek pracovníků, z čehož pak vychází vysoká pracovní zátěž, přepracovanost, ale i vysoká míra stresu. Navrhovala bych pro zvýšení motivace podporu alespoň z finanční stránky jako odměnu za vykonanou a dobře provedenou práci. Pokud jde o nedostatek pomůcek, jelikož zde přibývá krádeží, při nákupech kvalitnějších a dražších vybaveních si vést evidenci a přenášet odpovědnost na ty, kteří toto vybavení právě používají. Řešením nedostatku pracovníků je najmutí nových a tím zabezpečit pokles přepracovanosti, nedostatku času na provedení úkolů, ale i pokles stresu.

#### 4.1.1.3 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Otázka č. 14A (příloha 1) v grafu č. 26 ukazuje míru spokojenosti se systémem odměňování. 35 % respondentů je velice nespokojeno, 39 % spíše nespokojeno a pouze 19 % spíše spokojeno. Oddělení lidských zdrojů je spíše spokojeno se systémem odměňování, jiná oddělení už tak pozitivní nejsou. Jelikož tato společnost odmítla zveřejnit, jak své zaměstnance odměňuje vzhledem ke konkurenci, musím vycházet pouze z dotazníků a svých pracovních zkušeností v tomto podniku. Zaměstnanci pracující v provozu jsou odměňováni hodinovou sazbou, ke které dostávají příplatky podle plnění norem, a naopak sankce při neplnění norem. Jelikož podnik neustále zkracuje normy, často jejich naplnění je nadlidský úkon, a to motivaci zaměstnanců také neprospívá. Co se týče oddělení lidských zdrojů a obchodu, ti mají danou měsíční mzdu, ke které dostávají ještě prémie za vyřízení objednávek a plnění cílů, což je motivující, pokud stanovené cíle jsou realizovatelné.

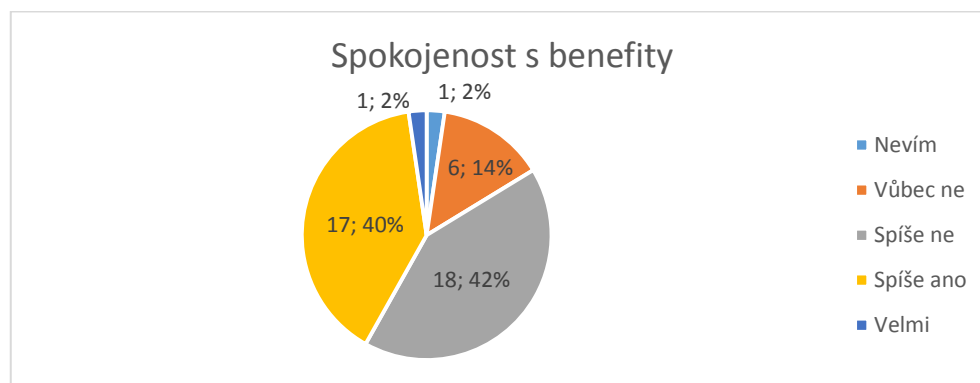
Graf 26 - Jak jste spokojeni se systémem odměňování (Avire, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

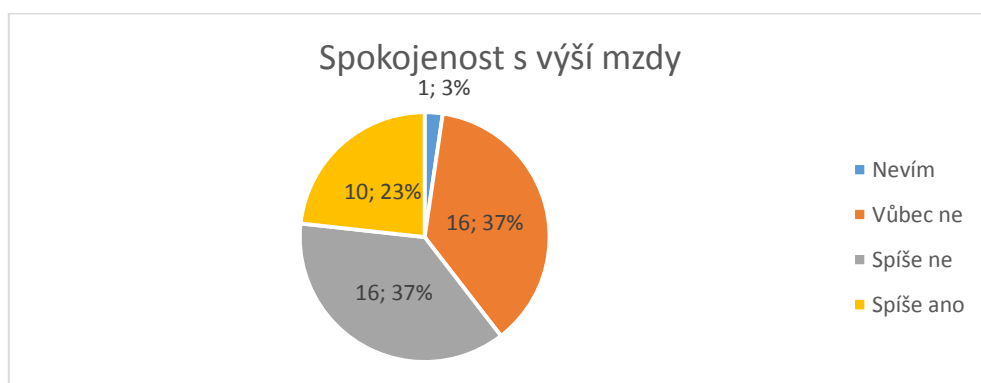
Otázka č. 14B (příloha 1) v grafu č. 27 se týká benefitů, kde pouze 2 % jsou naprosto spokojená s benefity, 40 % spíše spokojená, ale 42 % spíše nespokojená a dalších 14 % velmi nespokojená. Podnik nechtěl zveřejňovat své benefity, proto musím znovu vycházet z dotazníků a svých zkušeností. Celý podnik dostává stravenky v různých hodnotách dle oddělení, dalším benefitem jsou Flexi Passy, které mohou zaměstnanci uplatnit na masáže či kulturu, ale většinou je dostávají jen jednou ročně jako Vánoční dárek v nepříliš vysoké částce. V oddělení obchodu, lidských zdrojů či marketingu proplácení část vzdělávacích kurzů, které jsou pro výkon jejich práce nezbytné, na druhou stranu podnik nepodporuje jakékoliv širší vzdělávání zaměstnanců pro nastartování jejich kariéry a umožnili jim tak postoupit výše v pracovním zařazení. Oddělení obchodu má k dispozici ještě služební mobil a auto, kde má stanovený limit spotřeby a nad tuto hranici si platí zaměstnanec spotřebu sám. Pokud jde o benefity, pro vyšší pracovní zařazení je celkem přijatelná, ale někteří tito zaměstnanci by jistě uvítali nějaké poukázky pro jejich odreagování, jako jsou poukázky na masáže nebo vyšší podporu jejich vzdělávání nejen v rámci jejich pracovního zařazení. Co se týče zaměstnanců na nižších funkcích, zde bych také očekávala např. příspěvek na masáže, přece jen tato práce je velmi manuálně náročná či vzdělávací kurzy.

Graf 27 - Jak jste spokojeni s benefity (Avire, s.r.o.)



*Zdroj: Dotazníkové šetření*

Pokud jde o spokojenost s výší celkové mzdy, graf č. 28 vycházející z otázky 14C ukazuje reakce respondentů. 37 % respondentů je velmi nespokojeno a dalších 37 % spíše nespokojeno. Pouhých 23 % je spíše spokojeno, do této kategorie spadá i oddělení lidských zdrojů. Zbylá oddělení uvádí negativní odpovědi. Příčiny jsem uvedla v předešlých otázkách.



*Zdroj: Dotazníkové šetření*

Sekci odměňování jsem musela zhodnotit podle odpovědí respondentů, rozhovorů se zaměstnanci a vlastních zkušeností, jelikož vedení podniku nechtělo uvádět přesnější informace ohledně systému jejich odměňování z důvodu udržení konkurenceschopnosti.

Pokud bych měla interpretovat výsledky této sekce, musím říct, že zaměstnanci mohou být z velké části demotivováni k práci z důvodu nedostatečné výše mzdy a nedostatku benefitů jako podpory. Část respondentů si stěžovalo, že dochází k neustálému krácení norem, kde pak (často u starších zaměstnanců, zaměstnanců se zdravotními problémy) velká část zaměstnanců přichází o velkou část své mzdy, a naopak jim přibývají zdravotní potíže. Další připomínka byla k benefitům, kdy si zaměstnanci stěžovali na nezáměr o poskytování různých relaxačních služeb pro regeneraci a odreagování jako např. příspěvek na masáže, rehabilitace, fitness apod.

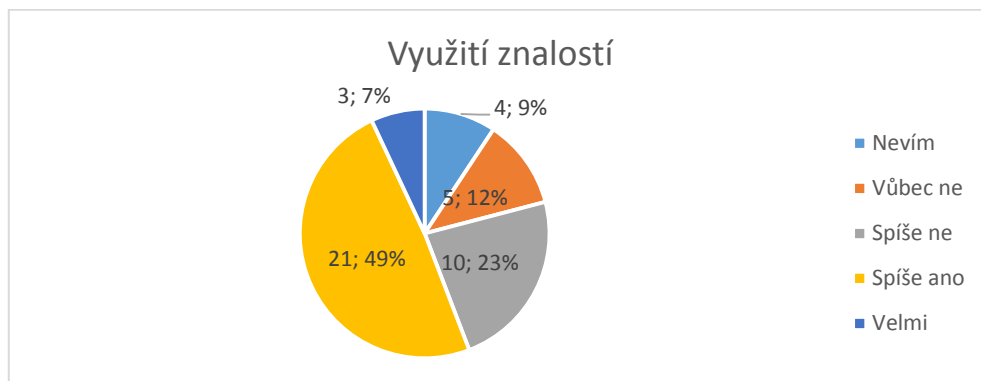
Vzhledem k tomu, že lidé jsou motivováni k práci především mzdou, měl by podnik uvažovat o zavedení různých příspěvků nejen pro udržení stálých zaměstnanců, ale také pro získání kladné pověsti a tím i získání nových uchazečů a posílení své konkurenceschopnosti.

#### **4.1.1.4 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ**

Otázka č. 16A (příloha 1) zobrazena v grafu č. 29 se zaměřuje na využití získaných znalostí zaměstnanců v jejich pracovním výkonu. 7 % respondentů své znalosti využívá, 49 % své znalosti spíše využije, ale dalších 23 % své znalosti spíše nevyužije a dalších 12 % vůbec ne. Respondenti s vysokoškolským vzděláním a základním vzděláním uvádí kladnou odpověď, stejně tak respondenti pracující v obchodu a lidských zdrojích, kde se vyskytuje odpověď velmi a spíše ano, zde je to pochopitelné, protože na tato

pracovní místa musí podnik klást vysoké nároky a člověk tomu musí opravdu rozumět, jelikož často zastupují podnik i v zahraničí a starají se o stanovování cílů a řešení problémů. Co se týče provozu, zde jde většinou o to, naučit se sestavovat dílky podle plánu či podle vedoucího, tedy nejsou třeba speciální znalosti. Pokud jde o negativní odpovědi, spousta zaměstnanců je zde kvůli nedostatku pracovních míst v jejich oboru, proto zde své znalosti spíše nevyužijí.

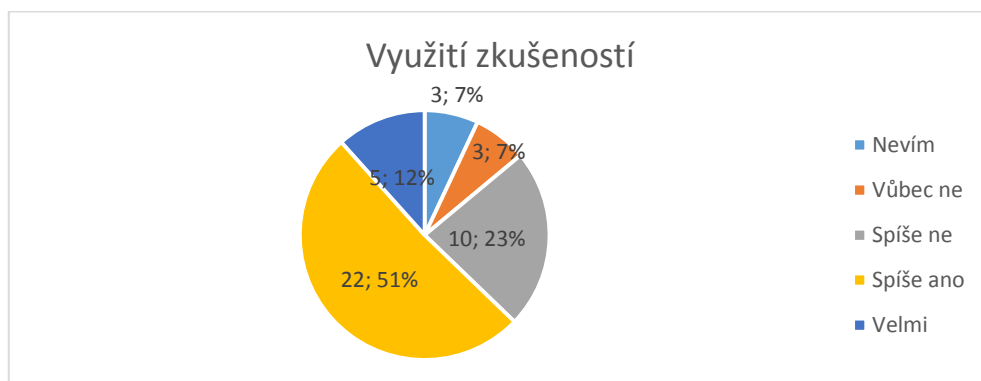
Graf 29 - Jak jste spokojeni s využitím Vašich znalostí (Avire, s.r.o.)



*Zdroj: Dotazníkové šetření*

Když se vybírají potencionální zaměstnanci, vybírají se na základě pracovních zkušeností a zaměstnanci pak očekávají, že své zkušenosti využijí. Následující graf č. 30 podle otázky 16B (příloha 1) dává odpověď na otázku, jak zaměstnanci své zkušenosti využívají. 12 % respondentů se přiklonilo k odpovědi „velmi“, 51 % zúčastněných zakroužkovalo odpověď „spíše ano“, 23 % se přiklání k odpovědi „spíše ne“ a jen 7 % „vůbec ne“. Oddělení lidských zdrojů a obchodu neuvádějí žádnou negativní odpověď, protože tato pracovní místa mají vysoké nároky, co se týče zkušeností čili je to v pořádku. Pokud mám zhodnotit celkovou situaci, je to celkem pozitivní, když zvážím fakt, že většina zaměstnanců zde pracuje jen z důvodu nedostatku pracovních míst na trhu.

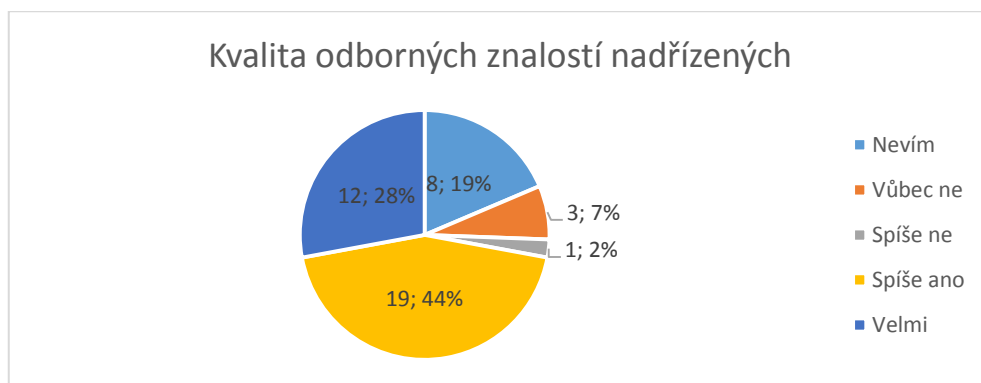
Graf 30 - Spokojenost s využitím Vašich zkušeností (Avire, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

Podřízený by měli důvěřovat svému nadřízenému z hlediska jeho zkušeností a znalostí. Do jaké míry odpovídá odbornost přímých nadřízených, zobrazuje graf č. 31 podle otázky 16C (příloha 1). Pouze 7 % uvádí totální nespokojenost a pouhá 2 % jsou spíše nespokojení. 44 % respondentů mohou svému nadřízenému důvěřovat, co se týče kvality jeho odborných znalostí a dalších 28 % spíše ano. Tyto odpovědi jsou uspokojivé, protože podřízení by se od svých nadřízených měli učit a nadřízení by měli být schopno zhodnotit chyby v úkolech a dokázat je případně řešit, zabezpečuje to respekt, ale i příjemnou pracovní atmosféru.

Graf 31 - Spokojenost s kvalitou odborných znalostí přímého nadřízeného (Avire, s.r.o.)

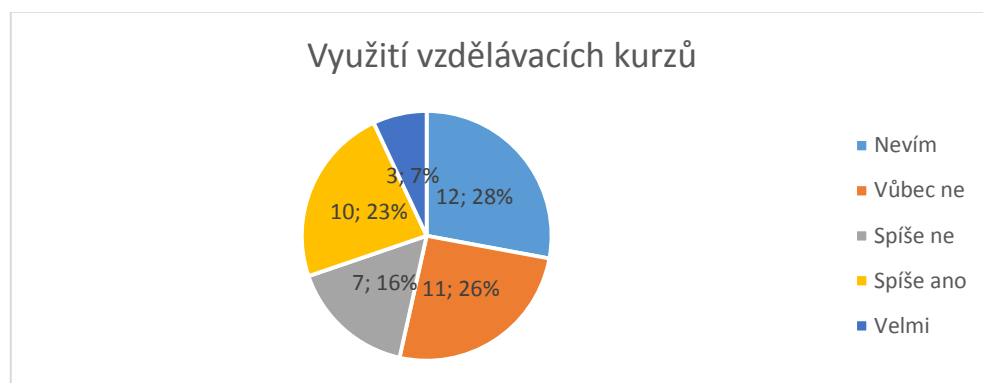


Zdroj: Dotazníkové šetření

Podnik by měl zajišťovat udržování určité hranice vzdělanosti svých zaměstnanců pro podporu jejich kariéry, ale tyto kurzy by měly odpovídat dané pracovní pozici. Otázka č. 16D (příloha 1) v grafu č. 32 zobrazuje názor zaměstnanců. 28 % nedokázalo odpovědět, 26 % respondentů by vzdělávací kurzy vůbec na své pracovní pozici nevyužilo, dalších 16 % by je spíše nevyužilo, naopak 7 % velmi své získané znalosti

využívá a 23 % je spíše využívá. Oddělení lidských zdrojů a obchodů uvádí odpovědi „velmi“ a „spíše ano“, je to v pořádku, protože na těchto oddělení si musí obnovovat své znalosti, a také získávat nové podle vývoje. Ale oddělení provozu by se mělo také vzdělávat v rámci své pracovní pozice, pro možný budoucí kariérní postup, pro lepší pochopení plnění daných úkolů a cílů.

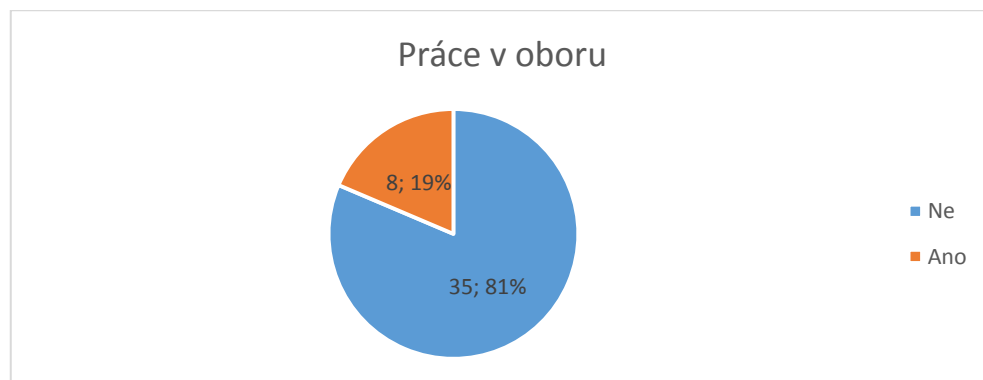
Graf 32 - Spokojenost s využitím vzdělávacích kurzů na pracovní pozici (Avire, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

Každý by chtěl pracovat nejlépe ve svém oboru, ale bohužel v dnešní době se to málokomu povede. Otázka č. 17 (příloha 1) v grafu č. 33 nám ukazuje, že pouze 19 % respondentů pracuje ve svém oboru, což potvrzuje fakt o nedostatku pracovních míst na trhu práce. Do těchto 19% spadá oddělení lidských zdrojů a obchodu, kteří by měli mít nějaké získané znalosti ze studií, ať už rekvalifikačních kurzů či škol, aby rozuměli dané problematice.

Graf 33 - Pracujete v oboru, který jste vystudoval? (Avire, s.r.o.)

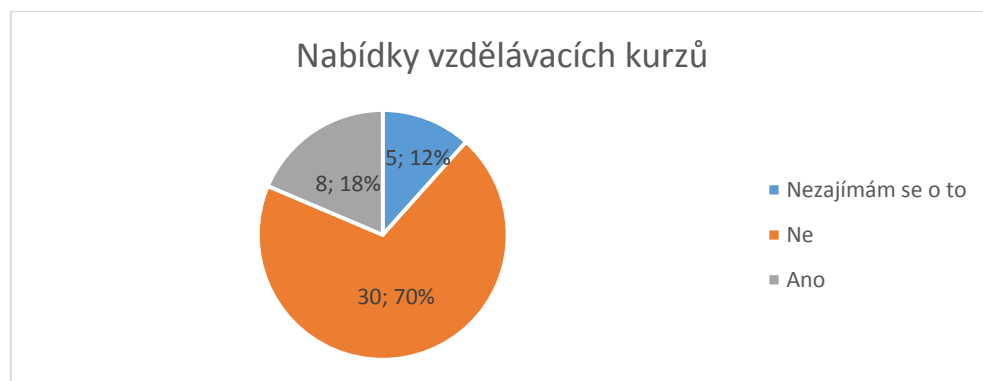


Zdroj: Dotazníkové šetření

Pokud jde o vzdělávání svých podřízených, měli by zaměstnanci dostávat různé nabídky od podniku, který by měl být schopen zajistit kvalitní a odborně zaměřené kurzy

odpovídající daným pracovním pozicím. Situaci v podniku zobrazuje graf č. 34 podle otázky 18 (příloha 1), kde dokonce 70 % respondentů nikdy žádnou nabídku nedostalo. Do 18% odpovídajících pozitivně náleží oddělení lidských zdrojů a obchodu, ale z provozu je to velmi málo zúčastněných. Podnik by měl zajišťovat kurzy i pro vedoucí pracovníky z provozu, ale i jejich podřízené a podpořit jejich rozvoj, což uvedli i někteří respondenti v otázce č. 21 (příloha 1).

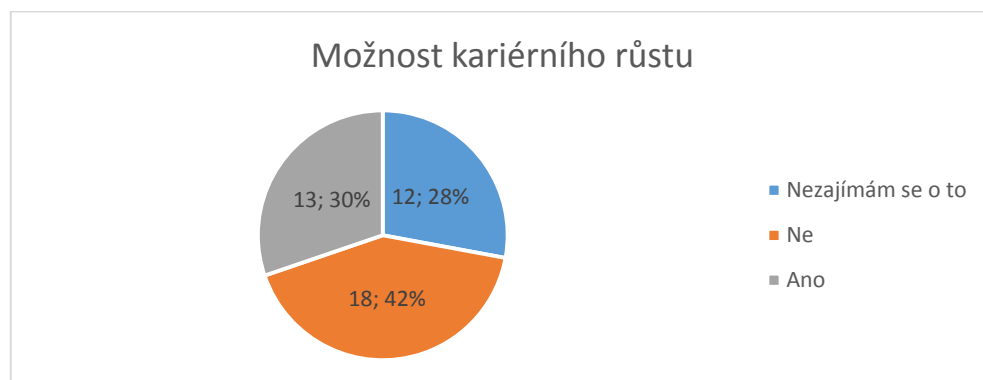
Graf 34 - Dostáváte nabídky vzdělávacích kurzů od nadřízených (Avire, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

Část motivace je tvořena i možností nějaké pracovního postupu, který může podnítit k vyššímu pracovnímu výkonu. Otázka č. 19 (příloha 1) v grafu č. 35 nám říká, že 42 % dotázaných nemá možnost kariérního růstu, ale část respondentů k tomu uvedlo příčinu nemožnosti zúčastnit se vzdělávacích kurzů. Respondenti z oddělení lidských zdrojů a obchodů uvedli, že už nemají kam růst, zde už je pak motivuje hlavně finanční ohodnocení.

Graf 35 - Máte možnost kariérního růstu (Avire, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

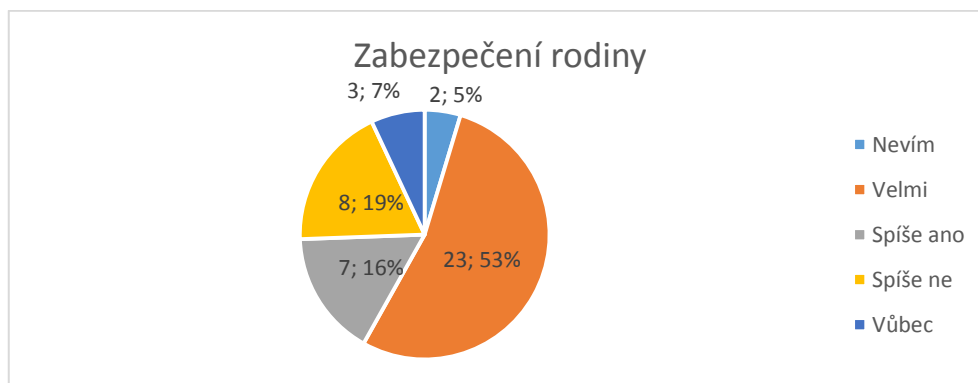


Co se týká vzdělávání v podniku Avire, s.r.o., pro oddělení lidských zdrojů a obchodu jsou zajišťovány různé vzdělávací kurzy, které odpovídají pracovnímu zařazení a získané znalosti mohou pak zaměstnanci využít. Ale pokud jde o provoz, zdá se, že podnik žádné kurzy pro provozní zaměstnance vůbec nezajišťuje, jen když si o něj zaměstnanec vysloveně zažádá. Někteří zaměstnanci by se ve své kariéře rádi posunuli dál, ale nemají k tomu dostatek znalostí a zkušeností a podnik jim žádné nové vzdělávání nezajišťuje, což může mít za následek fakt, že si zaměstnanci hledají vzdělávací kurzy sami a později mohou odejít pracovat i do jiného oboru nebo do podniku, který tyto benefity zajišťuje.

#### 4.1.1.5 MOTIVY K PRÁCI

Lidé si hledají práci z nějakého důvodu a z nějakého důvodu také v podniku nadále zůstávají. Nejčastěji to bývá důvod „zabezpečení rodiny“ podle otázky 20A (příloha 1) v grafu č. 36, kdy 53 % respondentů potvrzuje tento motiv a dalších 19 % se k němu spíše přiklání. Tento motiv je pochopitelný, protože pracujeme, abychom žili my a naše rodina, ale je to dostačující motiv pro to, abychom zůstávali v podniku, který nás k ničemu nemotivuje? 19 % dotázaných tento motiv spíše neuvádí jako důvod a dalších 7 % vůbec ne.

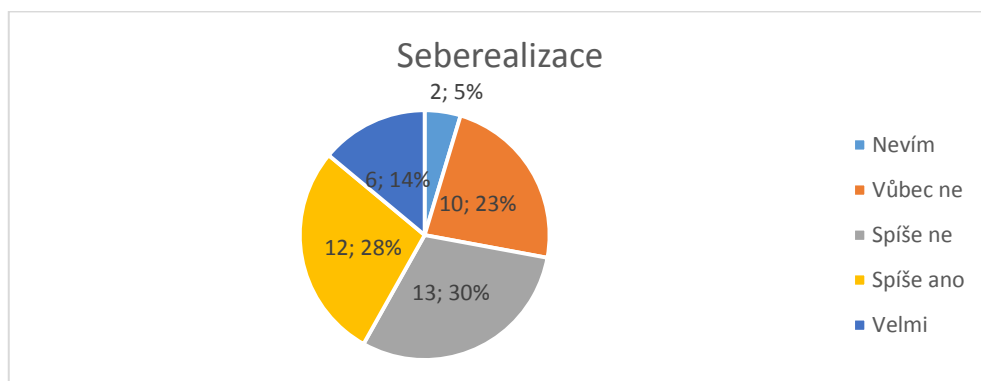
Graf 36 - Motiv: Zabezpečení rodiny (Avire, s.r.o.)



*Zdroj: Dotazníkové šetření*

Někteří lidé v podniku zůstávají z důvodu seberealizace. Tento fakt zobrazuje graf č. 37 podle otázky 20B, kdy tuto skutečnost potvrzuje 14 % dotázaných, dalších 28 % se k této skutečnosti spíše přiklání, na druhou stranu 30 % uvádí odpověď „spíše ne“ a dalších 23 % „vůbec ne“. Pozitivní odpovědi uvedli respondenti pracující v oddělení obchodu a lidských zdrojů, kde (jak víme z předchozích otázek) mohou zaměstnanci využít svých znalostí a zkušeností pro realizaci podnikových cílů.

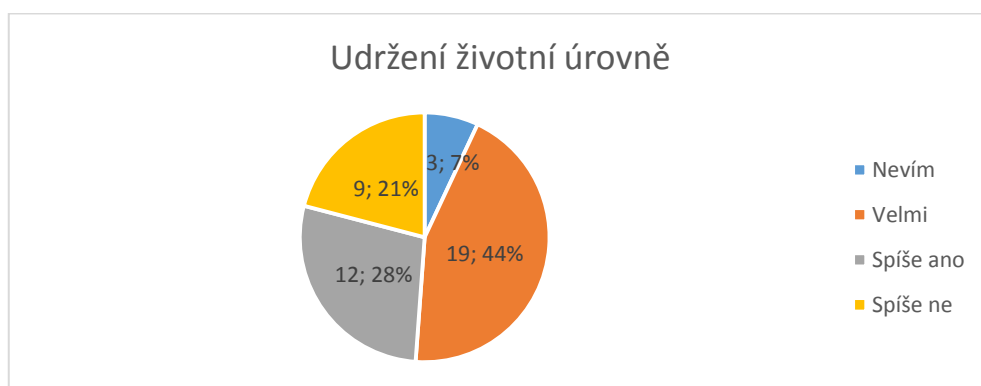
Graf 37 - Motiv: Seberealizace (Avire, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

Peníze jsou ve všech ohledech důležité, zajišťují nám stravu, bydlení i volný čas. A pro udržení určité životní úrovně musíme nějaké finance mít, tedy musíme mít práci, abychom měli příjem. Následující graf č. 38 podle otázky 20C (příloha 1) ukazuje fakt, že 44 % zde pracuje, aby si udrželi současný životní styl a dalších 28 % se k tomuto motivu spíše přiklání. Tento fakt potvrzují respondenti z lidských zdrojů a obchodu, kteří si díky své mzdě mohou dovolit i více, než lidé pracující na nižší úrovni a nedokáží si představit, že by se něčeho takového oprostili. 21 % dotázaných se přiklání k odpovědi „spíše ne“ čili k práci v tomto podniku je motivuje něco jiného více než udržení životní úrovně.

Graf 38 - Motiv: Udržení životní úrovně (Avire, s.r.o.)

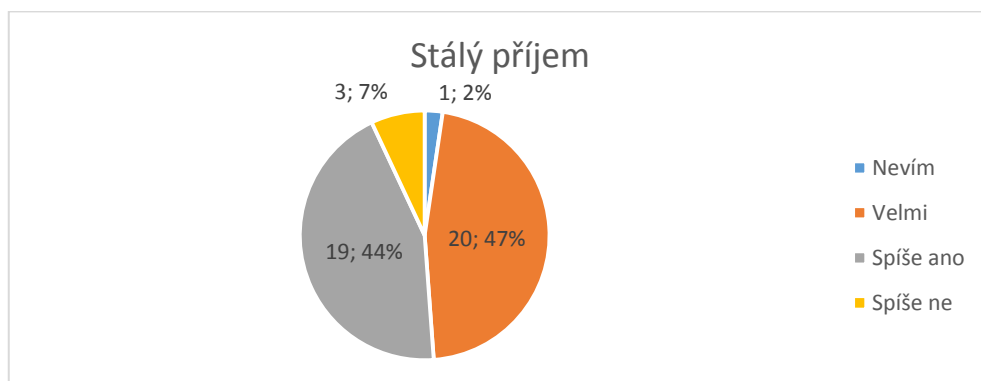


Zdroj: Dotazníkové šetření

Peníze hrají velkou roli v našem životě. Následující graf č. 39 podle otázky 20D (příloha 1) tuto skutečnost potvrzují, protože 47 % dotázaných zakroužkovalo odpověď „velmi“ a dalších 44 % „spíše ano“. Peníze potřebujeme, abychom zaplatili všechny důležité výdaje a mohli si dovolit zaplatit i nějakou regeneraci v podobě dovolené

či jiných procedur. A pokud podnik nezajišťuje dostatečnou výši mzdy, která nám postačí na naše výdaje, dochází k odchodu zaměstnanců za lépe ohodnocenou prací.

Graf 39 - Motiv: Zajištění stálého příjmu peněz (Avire, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

Jako motiv, jestli zaměstnance jejich práce baví a naplňuje podle otázky č. 20E (příloha 1) v grafu č. 40, uvedlo 9 % respondentů a dalších 42 % se k tomuto motivu spíše přiklání. Dalších 23 % uvedlo odpověď „spíše ne“ a 10 % „vůbec ne“. Tento graf nám potvrzuje fakt, že jen málo lidí dělá to, co ho opravdu baví a většinou pracuje jen pro peníze a zabezpečení rodiny.

Graf 40 - Motiv: Práce mě baví a naplňuje (Avire, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

## 4.2 Š+H BOHUNICE, S.R.O.

Firma Š+H Bohunice, s.r.o. fungovala od roku 1992 jako rodinná firma pod názvem HMV, s.r.o. zabývající se především instalací zdravotní techniky a ústředního vytápění. Její sídlo se nachází v Temelíně. Současný název se uvádí ke květnu 2007.

Postupně firma začala rozšiřovat svou působnost v oblasti pozemního stavitelství, jako jsou pozemní práce, demolice, pokládky střešních krytin, rekonstrukce rodinných domků a panelových domů včetně zateplování, úpravy veřejných prostor a zpevněných ploch.

V současné době se zaměřuje i na výstavby vodohospodářských staveb, například kanalizace, vodovody, čistírny odpadních vod, rekonstrukce a odbahňování rybníků, a dále také úpravy a výstavby pozemních komunikací.

Vedle budovy hlavní provozovny se v Temelíně také nachází zámečnické a opravárenské dílny. Dále v obci Všemyslice nedaleko Temelína uvedla firma v činnost zdejší betonárku na výrobu stavebních hmot, porcelánových, keramických a sádrových výrobků.

Kvalita výroby je sledována nezávislou akreditovanou laboratoří: Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p. s pobočkou v Českých Budějovicích, jež ji vydává potřebné certifikáty.

V polovině roku 2010 firma investovala do nákupu cisterny pro rozvor motorové nafty a odvozu eternitu ze zakázek, současně zavedla ADR a v souladu se zákonem opatřila Bezpečnostního poradce ADR, který provádí ve firmě pravidelný audit.

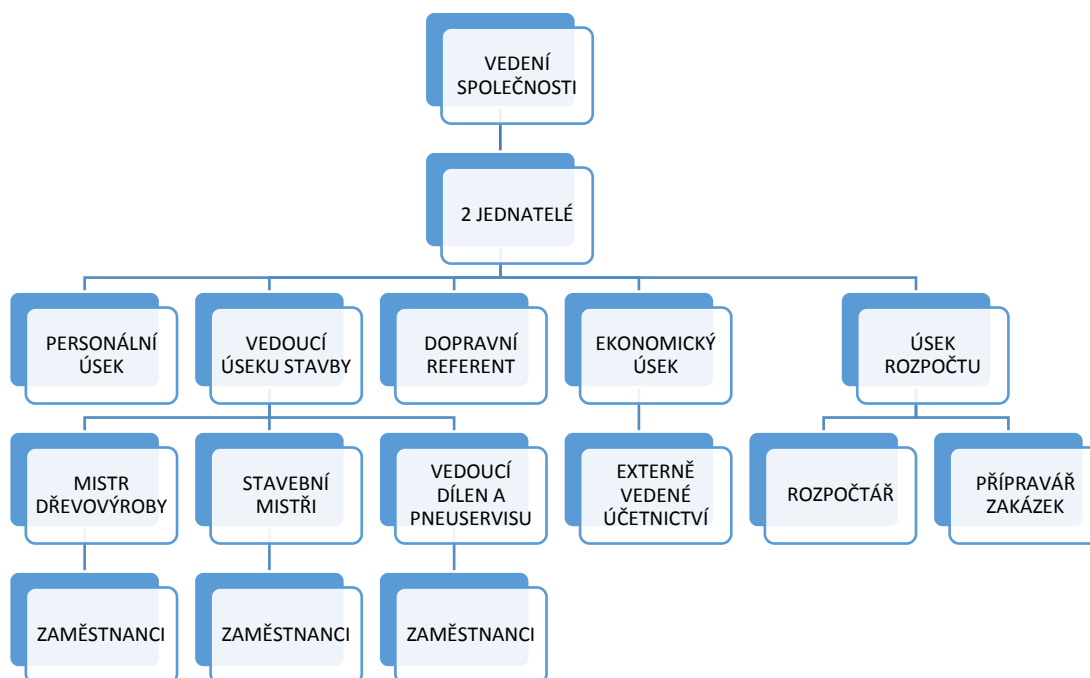
V roce 2011 nechala firma vybudovat Areálovou čerpací stanici, kterou pronajala firmě Š+H Oil, s.r.o., jež má totožný statutární orgán a také sídlo s hlavní provozovnou.

Během roku firma v Temelíně rekonstruovala bývalé zastaralé zemědělské budovy a zkolaudovala je jako pneuservis pro vlastní potřeby i potřeby veřejnosti.

Roku 2014 vybudovala mycí rampu s ORL.

Z celkového počtu zhruba 100 zaměstnanců, dotazníky vyplnilo 56 zaměstnanců.

Obrázek 3 - Organizační a řídicí struktura Š+H Bohunice, s.r.o.



Zdroj: Interní materiály

## 4.2.1 DOTAZNÍKY Š+H BOHUNICE, S.R.O.

### 4.2.1.1 CHARAKTERISTIKA VÝBĚROVÉHO SOUBORU

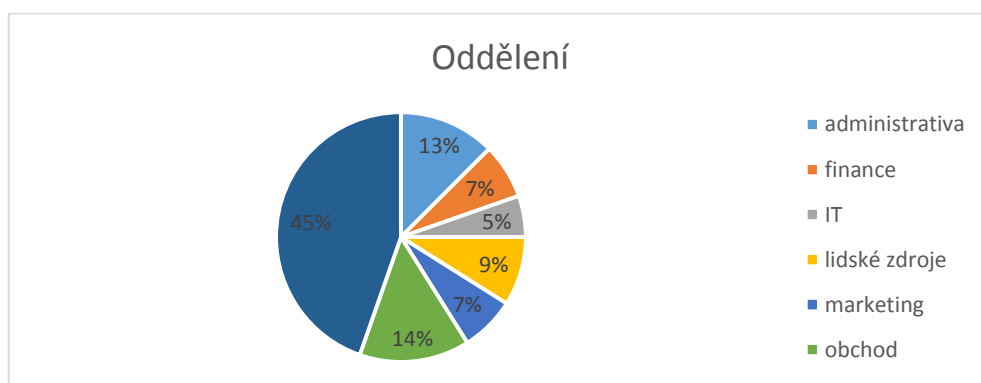
Z celkového počtu 100 zaměstnanců odpovědělo 56 zaměstnanců, z nichž 7 lidí pracuje v oddělení administrativě, 4 ve financích, 3 v oddělení IT, 5 osob v oddělení lidských zdrojů, 4 v marketingu, 8 lidí v obchodu a 25 respondentů v oddělení provozu (viz tabulka 11 a graf 41).

Tabulka 8 - Pracovní oddělení respondentů Š+H Bohunice, s.r.o.

Oddělení	
administrativa	7
finance	4
IT	3
lidské zdroje	5
marketing	4
obchod	8
provoz	25
<b>Celkový součet</b>	<b>56</b>

Zdroj: Dotazníkové šetření

Graf 41 - Pracovní oddělení respondentů (Š+H Bohunice, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

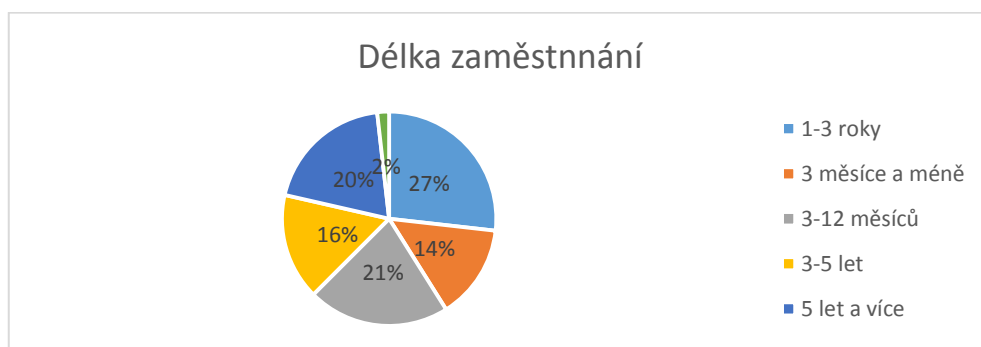
Podle délky zaměstnání v tomto podniku zde pracuje 12 lidí více než 5 let, 9 respondentů jsou zde zaměstnání v rozmezí od 3 do 5 let, dalších 15 respondentů je zde po dobu 1 roku až 3 let, 12 respondentů zde pracují po dobu od 3 měsíců do 12 měsíců a zbylých 8 osob zde pracuje méně než 3 měsíce (viz tabulka 12 a graf 42).

Tabulka 9 - Délka zaměstnání respondentů Š+H Bohunice, s.r.o.

Délka zaměstnání	
1-3 roky	15
3 měsíce a méně	8
3-12 měsíců	12
3-5 let	9
5 let a více	12
<b>Celkový součet</b>	<b>56</b>

Zdroj: Dotazníkové šetření

Graf 42 - Délka zaměstnání respondentů (Š+H Bohunice, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

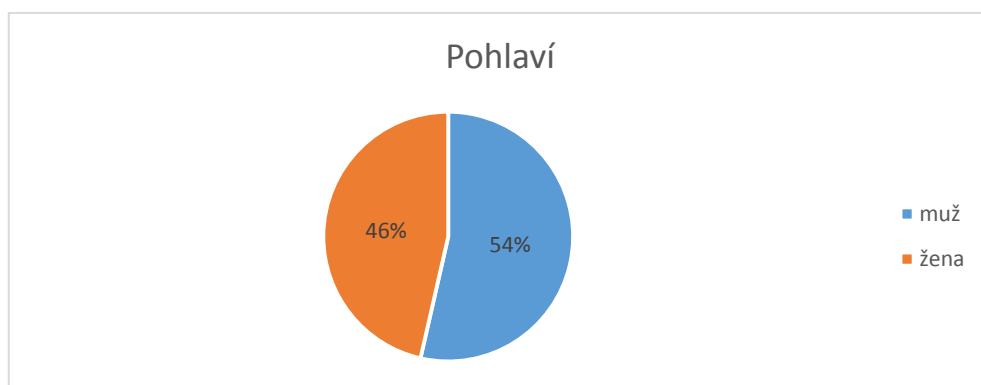
Z celkového počtu 56 respondentů je 26 lidí žena a 30 muž (viz tabulka 13 a graf 43).

Tabulka 10 - Pohlaví respondentů Š+H Bohunice, s.r.o.

Pohlaví	
muž	30
žena	26
<b>Celkový součet</b>	<b>56</b>

Zdroj: Dotazníkové šetření

Graf 43 - Pohlaví respondentů (Š+H Bohunice, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

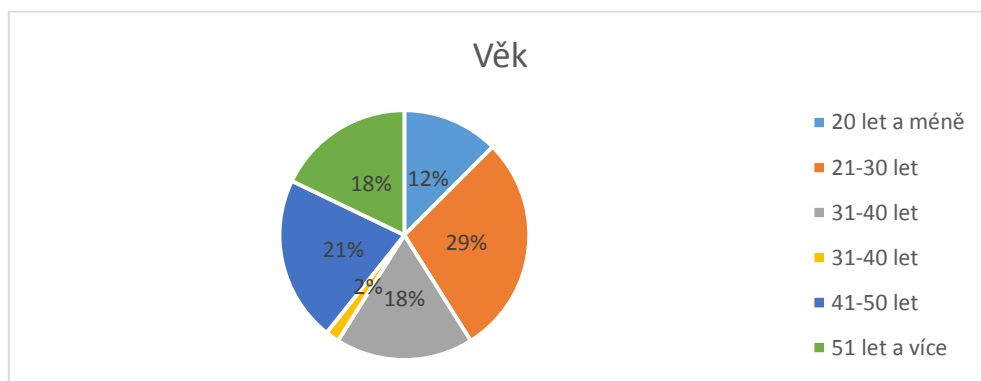
Podle věku je zde zaměstnáno dokonce 10 lidí starších 51 let, 12 lidí se pohybuje ve věku od 41 do 50 let, 11 respondentů ve věku od 31 do 40 let, 16 osob ve věku od 21 do 30 let a zbylých 7 respondentů je mladších než 20 let (viz tabulka 14 a graf 44).

Tabulka 11 - Věk respondentů Š+H Bohunice, s.r.o.

Věk	
20 let a méně	7
21-30 let	16
31-40 let	11
41-50 let	12
51 let a více	10
<b>Celkový součet</b>	<b>56</b>

Zdroj: Dotazníkové šetření

Graf 44 - Věk respondentů (Š+H Bohunice, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

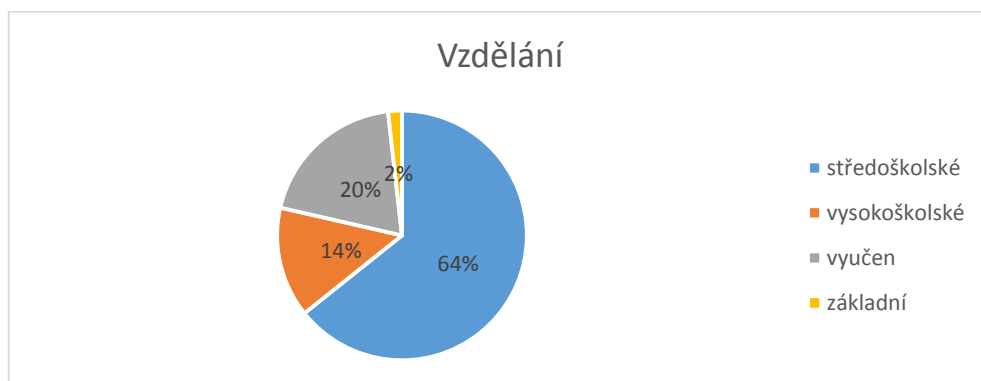
Co se týče dosaženého vzdělání, vysokoškolské vzdělání dosáhlo 8 respondentů, středoškolské vzdělání s maturitou má 36 respondentů, 11 osob je vyučeno a pouze jeden člověk má jen základní vzdělání (viz tabulka 15 a graf 45).

Tabulka 12 - Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů Š+H Bohunice, s.r.o.

Nejvyšší dosažené vzdělání	Podíl (%)
středoškolské	64
vysokoškolské	14
vyučen	20
základní	2
<b>Celkový součet</b>	<b>56</b>

Zdroj: Dotazníkové šetření

Graf 45 - Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (Š+H Bohunice, s.r.o.)



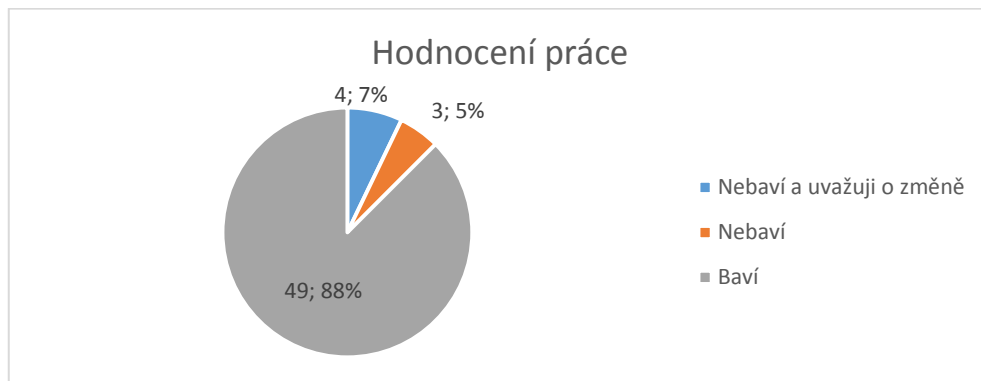
Zdroj: Dotazníkové šetření



#### 4.2.1.2 SPOKOJENOST A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Jak je vidět v grafu č. 46 podle otázky č. 4 (příloha 1), 88 % respondentů baví jejich práce v podniku, pouze 5 % respondentů jejich práce nebaví a 7 % dokonce uvažuje o změně. Vzhledem ke dvojnému třídění zde nemůžeme potvrdit žádnou závislost.

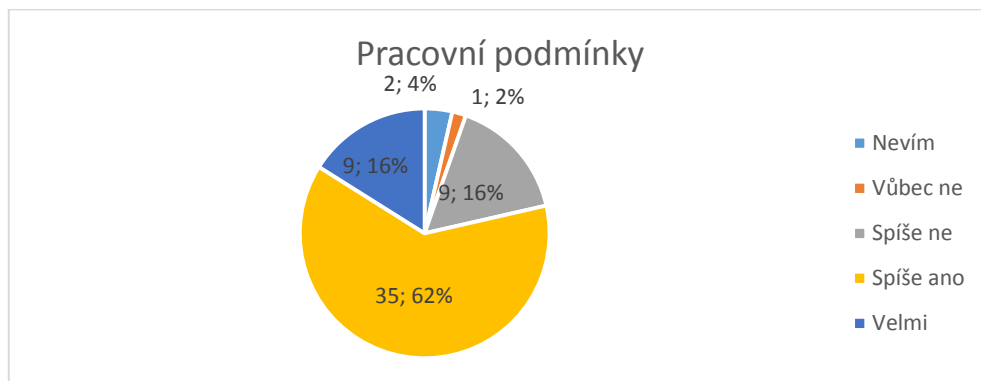
Graf 46 - Spokojenost s prací (Š+H Bohunice, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

Podle grafu č. 47 vytvořeného na otázku č. 3A (příloha 1), 16 % zaměstnanců je spokojeno s pracovními podmínkami, 62 % je s nimi spíše spokojeno, dalších 16 % je spíše nespokojeno a zmínili např. nedostatek světla a pouze 1 člověk je nespokojený.

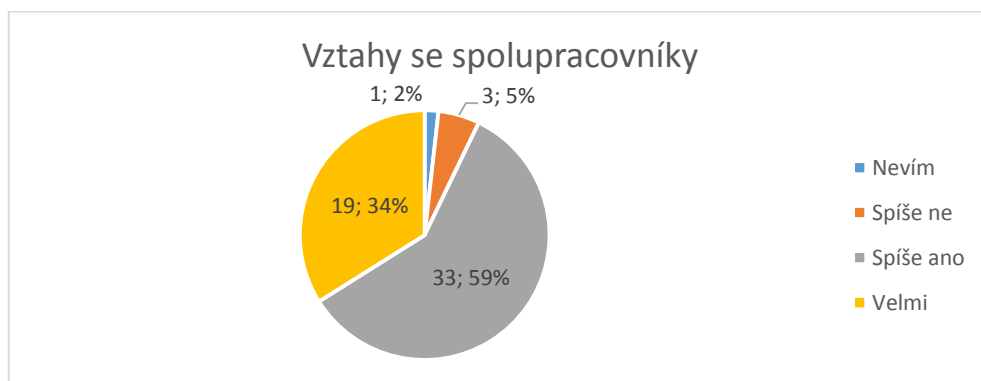
Graf 47 - Spokojenost s pracovními podmínkami (Š+H Bohunice, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

Vztahy se spolupracovníky můžeme zhodnotit podle grafu č. 48 podle otázky 3B (příloha 1) a jak vidíme, v tomto podniku existují dobré vztahy mezi spolupracovníky. 34 % respondentů je se vztahy velmi spokojeno, dalších 59 % tvrdí, že je spíše spokojeno, pouze 5 % osob je spíše nespokojeno a pouze 1 člověk to nekomentuje.

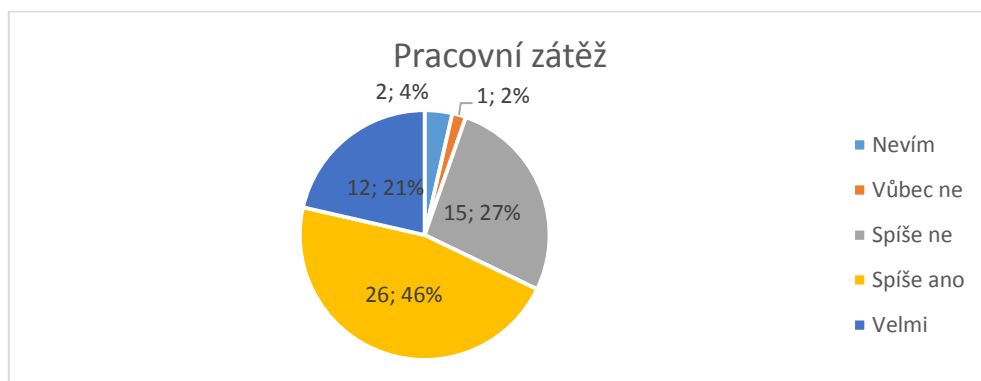
Graf 48 - Spokojenost se vztahy se spolupracovníky (Š+H Bohunice, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

Graf č. 49 interpretuje pracovní zátěž podle otázky č. 3C (příloha 1), kde můžeme říci, že 21 % respondentů je se svou pracovní zátěží velmi spokojeno, dalších 46 % uvádí, že je spíše spokojeno, pouze 15 osob z 56 je spíše nespokojeno a jen jeden není spokojen vůbec.

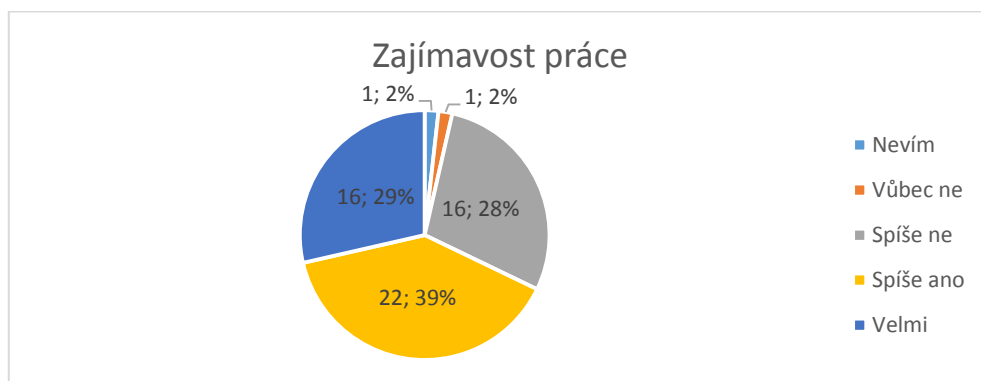
Graf 49 - Spokojenost s pracovní zátěží (Š+H Bohunice, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

Pokud jde o různorodé činnosti, graf č. 50 podle otázky 3D (příloha 1) hodnotí zajímavost práce. Více než půlka respondentů hodnotí svou práci jako zajímavou, přesněji 29 % je velmi spokojeno a 39 % spíše spokojeno. Pouze 28 % by chtělo vykonávat více činností pro obohacení své práce a jeden člověk je velmi nespokojený. Očekávali bychom nespokojenost spíše u oddělení administrativy, ale tyto odpovědi se objevily spíše u obchodu a provozu, ale přibližně stejný počet respondentů ze stejného oddělení je se svou prací spokojeno, takže závislost nemůžeme potvrdit.

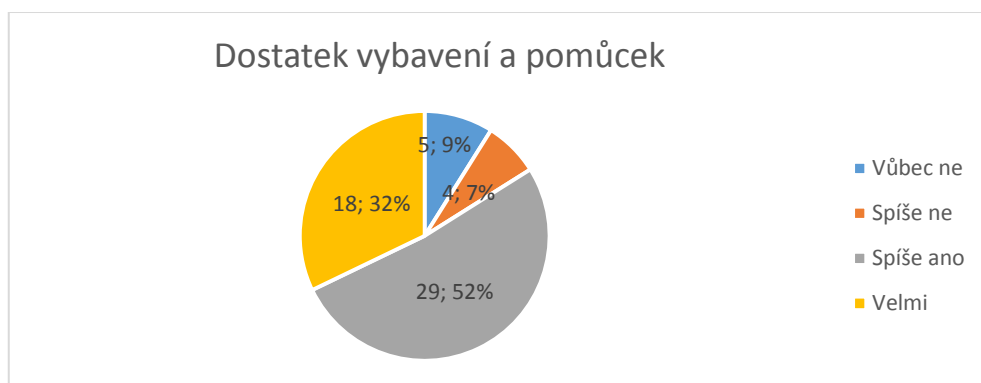
Graf 50 - Spokojenost se zajímavostí práce (Š+H Bohunice, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

Pro splnění úkolů musí mít zaměstnanci k dispozici dostatek vybavení a pomůcek, zdali tomu tak je v podniku Š+H Bohunice, s.r.o. vidíme v grafu č. 51 podle otázky 3E (příloha 1) a můžeme říci, že tento podnik se velmi snaží o naplnění svých cílů tak, že poskytuje svým zaměstnancům dostatek vybavení a pomůcek a může je tak i více k práci motivovat. Z hlediska výsledků 18 % má k dispozici vždy všechno, 52 % respondentů je spíše spokojeno s vybavením a pomůckami, zatímco pouze 7 % je spíše nespokojeno a 9 % je nespokojeno vůbec.

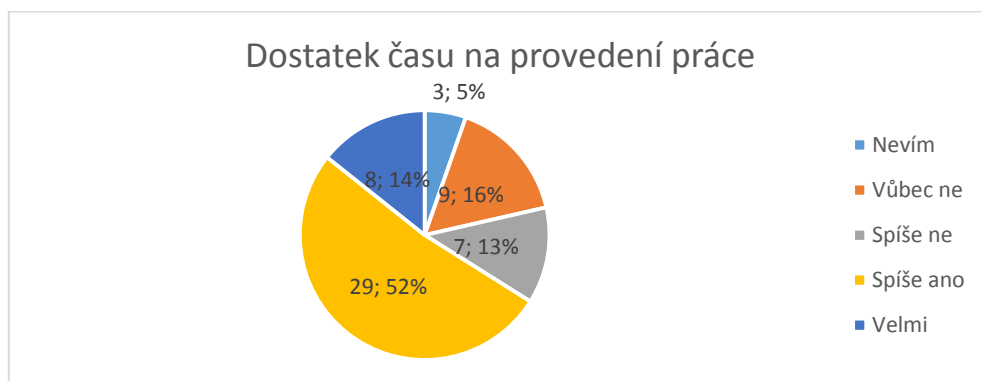
Graf 51 - Spokojenost s dostatkem vybavení a pomůcek (Š+H Bohunice, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

Pro splnění stanovených úkolů je také třeba dostatek času na jejich provedení, který musí vedení svým zaměstnancům poskytnout. Graf č. 52 podle otázky č. 3F (příloha 1) zobrazuje odpovědi dotazovaných, kde 16 % zmiňovalo nedostatek času a 13 % zakroužkovalo odpověď „spíše ne“. 14 % má na provedení úkolů dostatek času a 52 % uvedlo odpověď „spíše ano“

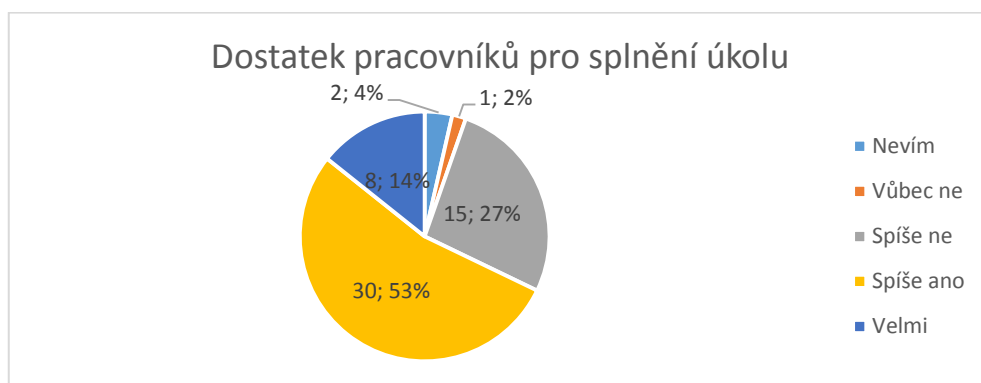
Graf 52 - Spokojenost s dostatkem času na provedení práce (Š+H Bohunice, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

Dalším předpokladem pro splnění úkolu je dostatek pracovníků, což nám zobrazuje graf č. 53 podle otázky 3G (příloha 1), kde 14 % respondentů je velmi spokojeno se současným počtem pracovníků pro splnění úkolu a dalších 53 % je spíše spokojeno s tímto tvrzením, naopak 27 % je spíše nespokojeno a pouze 1 člověk je nespokojen vůbec.

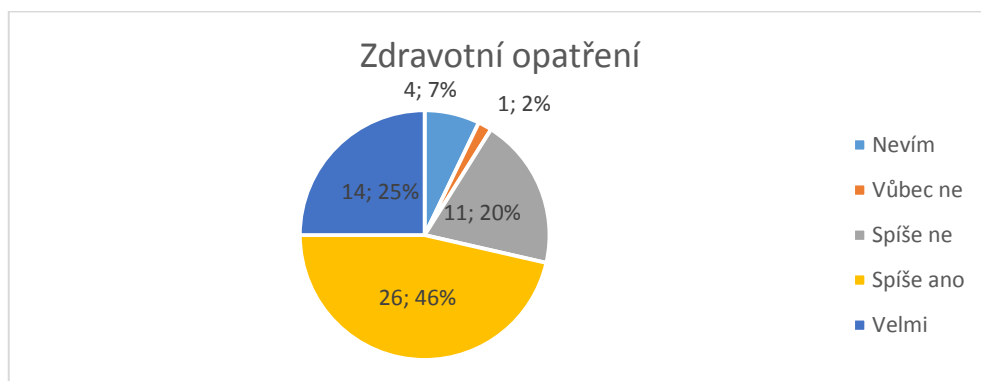
Graf 53 - Spokojenost s dostatkem pracovníků pro splnění úkolu (Š+H Bohunice, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

Pro vhodné pracovní prostředí by měl podnik zajistit různá zdravotní opatření jako např. odsávače vzduchu, pracovní oděv apod. Vzhledem k tomu, že podnik spadá do stavebního průmyslu, by měl zdravotní opatření obzvláště dodržovat. V grafu č. 54 podle otázky 3H (příloha 1) vidíme, že 25 % respondentů s tímto tvrzením souhlasí a existenci zdravotních opatření potvrzují, dalších 46 % je s opatřeními spíše spokojeno, pouze 20 % je spíše nespokojeno a pouze 1 člověk je nespokojen vůbec.

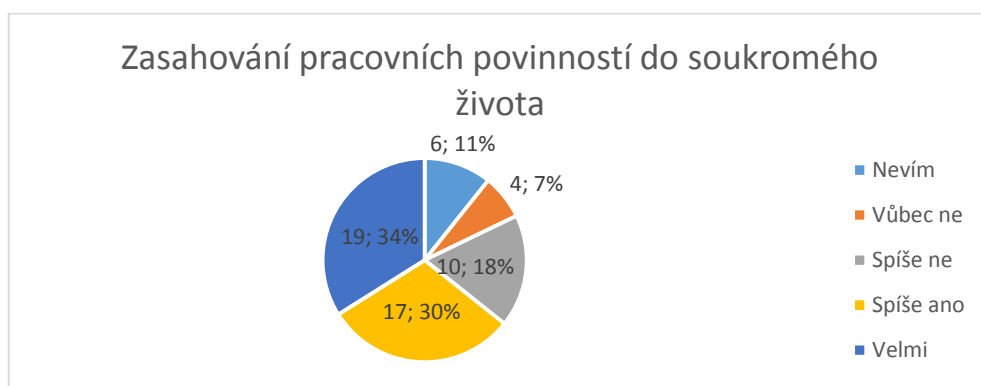
Graf 54 - Spokojenost se zdravotními opatřeními (Š+H Bohunice, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

Každá práce je velmi náročná jak po psychické, tak po fyzické stránce, a proto by měly pracovní povinnosti zasahovat do soukromého života co nejméně. Graf č. 55 podle otázky č. 3CH (příloha 1) ukazuje, jak moc zasahují pracovní povinnosti do soukromého života zaměstnancům zkoumaného podniku. 34 % jsou velmi spokojeni, do jejich soukromého života povinnosti vůbec nezasahují, dalším 30 % téměř nenarušují jejich osobní volno, pouze 18 % je spíše nespokojeno a dalších 7 % je úplně nespokojeno. Co se týče dvojnásobného třídění, tak se to nejvíce dotýká zaměstnanců pracujících v lidských zdrojích a financích. Dle mého názoru je to tím, že po práci musí řešit různé služební hovory nebo dodělat objednávky.

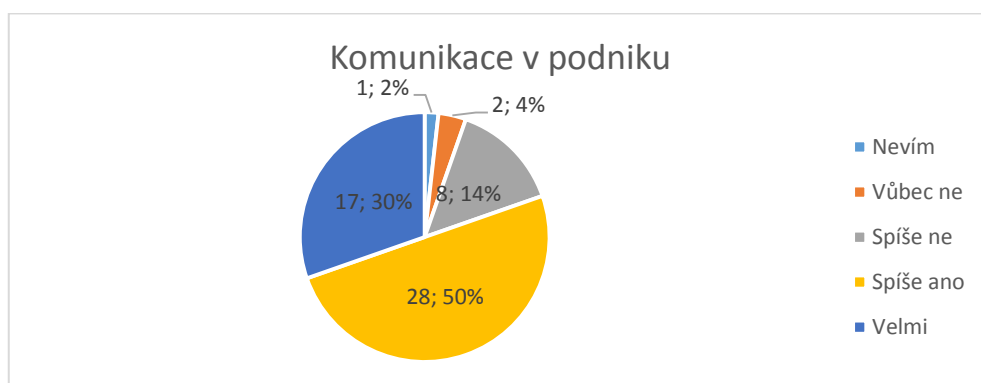
Graf 55 - Spokojenost se zasahováním pracovních povinností do soukromého života (Š+H Bohunice, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

Pro správný chod v podniku je potřeba, aby fungovala i komunikace. Graf č. 56 podle otázky č. 3I (příloha 1) zobrazuje odpovědi respondentů, kde se ukázalo, že podle 30% respondentů komunikace velmi funguje a podle dalších 50% zde spíše funguje. Naopak pouze 14 % je s komunikací spíše nespokojeno a pouze 4 % je nespokojeno vůbec.

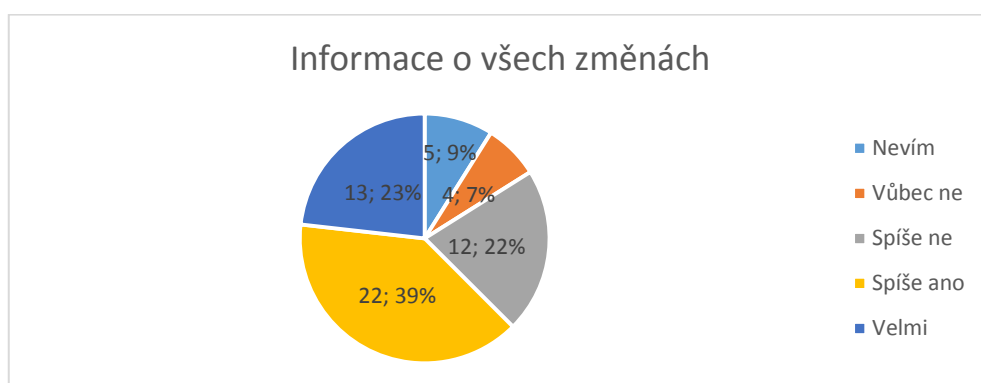
Graf 56 - Spokojenost s komunikací v podniku (Š+H Bohunice, s.r.o.)



*Zdroj: Dotazníkové šetření*

Každý zaměstnanec nerad žije v nejistotě, když neví, co se bude dít. Pokud mají v podniku nastat nějaké změny ať už ohledně propouštění, nebo nových cílů. Podle grafu č. 57 na otázku č. 3J (příloha 1) jsou zaměstnanci většinou informovaní. 23 % uvedlo, že se všechny informace ohledně změn dozví ihned, dalších 39 % je spíše informováno, pouze 22 % je spíše nespokojeno a dalších 7 % je velmi nespokojeno.

Graf 57 - Spokojenost se získáváním informací ohledně změn v podniku (Š+H Bohunice, s.r.o.)

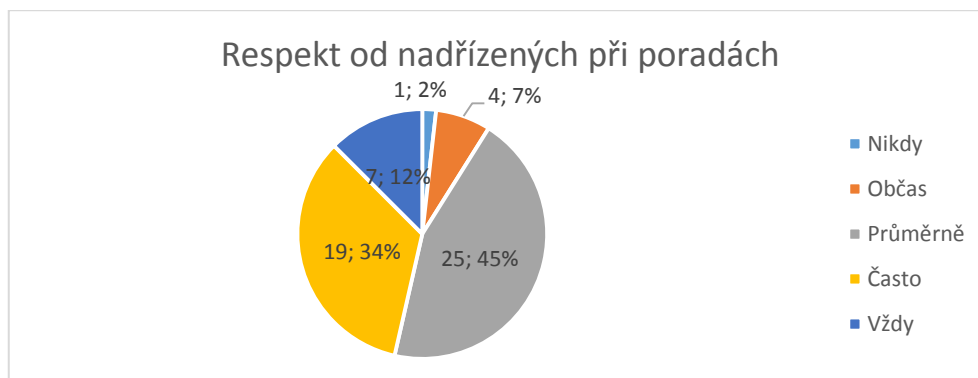


*Zdroj: Dotazníkové šetření*

Každý by měl mít možnost vyjádřit svůj názor ohledně navrhovaných změn a je otázkou, zda tento názor nadřizený respektuje. Graf č. 58 podle otázky 5 (příloha 1) se přiklání spíše k obvyklému respektu, který se očekává, 12 % respondentů má od svého nadřizeného naprostý respekt a dalších 34 % je také často respektováno. Pouze 7 % respondentů zmiňuje občasný respekt při jejich vyjadřování názoru a jen jeden člověk je ignorován. Z hlediska dvojnásobného třídění se nejvíce respektují názory zaměstnanců s vyšším vzděláním a pracujících v lidských zdrojích, obchodu a financích. Je to nejspíš proto, že jejich názor vyplývá většinou jak z praxe,

tak i ze získaných znalostí ze studií a přehledu o nejnovějších trendech v oblasti průmyslu.

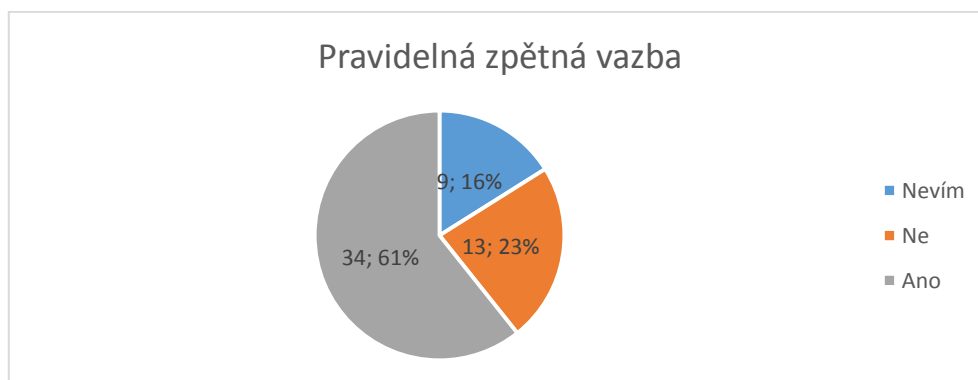
Graf 58 - Respektuje nadřízený Váš názor při rozhodnutích a poradách (Š+H Bohunice, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

Pokud nadřízený chce změnit pracovní produktivitu, měl by každý zaměstnanec, kterého se změna týká vědět, na čem přesně by měl zapracovat. Proto by se měla všem zaměstnancům zajišťovat pravidelná zpětná vazba. Podle grafu č. 59 na otázku č. 6 (příloha 1) dostávají zaměstnanci pravidelnou zpětnou vazbu (61 % kladných odpovědí) a pouze 23 % ji nedostává. Zbytek odpověděl neutrálně. Z hlediska dvojného třídění kladně nejvíce odpověděli lidé pracující v oddělení provozu, což je účelné, neboť jimi jsou služby přímo poskytovány a vykonávány.

Graf 59 - Dostáváte pravidelnou zpětnou vazbu (Š+H Bohunice, s.r.o.)

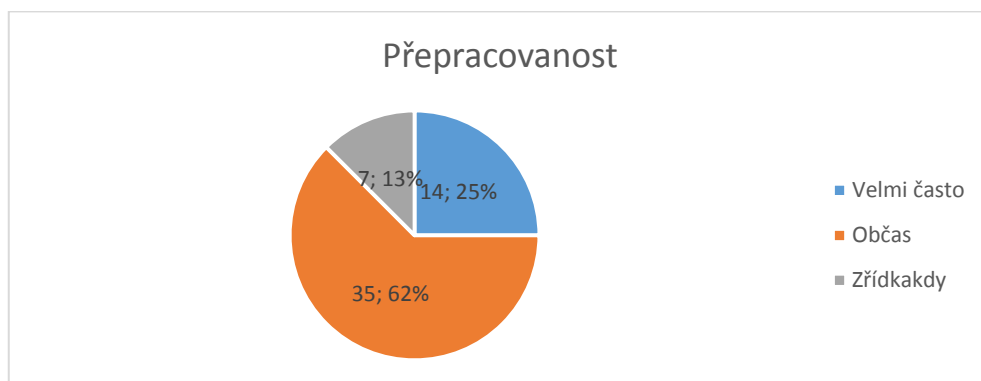


Zdroj: Dotazníkové šetření

Přepřecovanost a únava snižuje pracovní produktivitu, což úzce souvisí také s vybaveností a dostatkem času a pracovníků pro rozložení povinností. Graf č. 60 na otázku č. 7 (příloha 1) zobrazuje občasnou přepřecovanost, kde ji zmiňuje 62 % pracovníků, naopak 25 % je cítí velmi často přepřecovaný a 13 % zřídka. Nejvíce

přepřacovaní se cítí pracovníci z oddělení lidských zdrojů a obchodu, neboť podle mého názoru a informací je zde méně pracovníků pro rozložení úkolů, kdy často jeden musí řešit tolik úkolů, kolik řeší většinou aspoň dvě osoby.

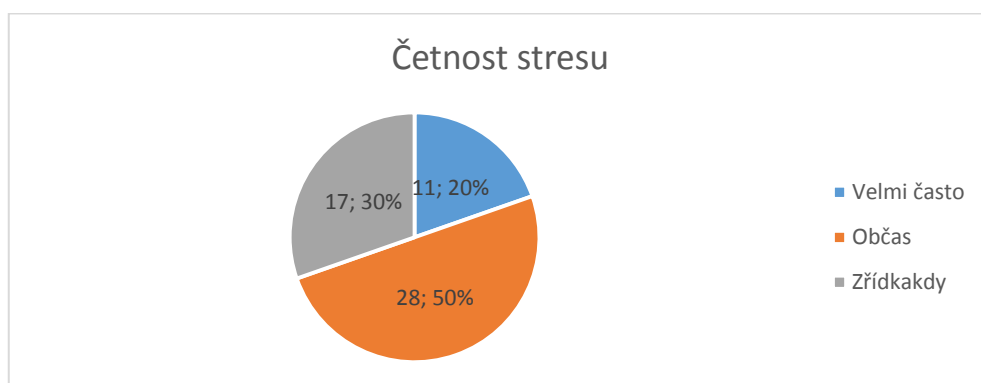
Graf 60 - Jak často se cítíte přepřacovaný (Š+H Bohunice, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

Stres úzce souvisí s přepřacovaností, hlavně pokud musíme něco splnit v krátkém termínu. Stres zmiňuje méně pracovníků než přepřacovanost (graf č. 61 podle otázky č. 8 (příloha 1)), a sice 20 % se cítí velmi často ve stresu a 50 % občas, naopak dokonce 30 % se zřídka cítí ve stresu. Zde opět platí, že nejvíce ve stresu jsou zaměstnanci z lidských zdrojů a obchodu, kteří často musí i jednat s lidmi, kteří si kladou nerealizovatelné podmínky pro splnění úkolů a často nejsou moc milí.

Graf 61 - Jak často se cítíte ve stresu (Š+H Bohunice, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

Graf č. 62 podle otázky 9 (příloha 1) ukazuje, že míra stresu odpovídá pracovní pozici podle 61% pracovníků, pouze 7 % s tím nesouhlasí, zbylých 32 % nedokáže posoudit.



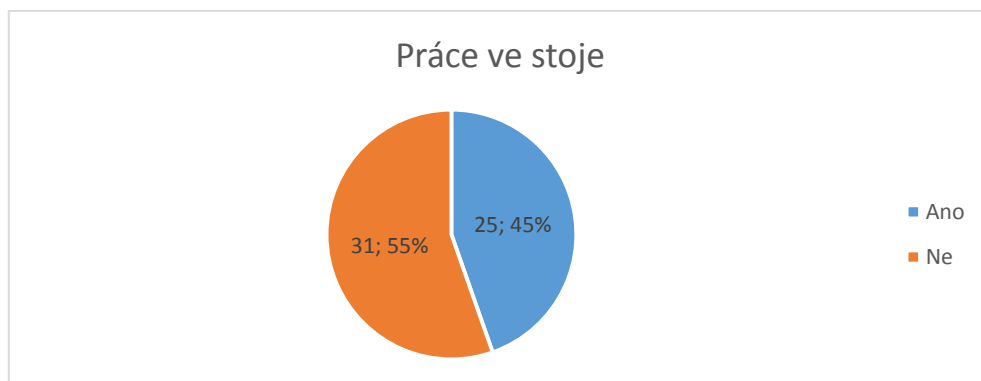
Graf 62 - Odpovídá míra stresu pracovní pozici (Š+H Bohunice, s.r.o.)



*Zdroj: Dotazníkové šetření*

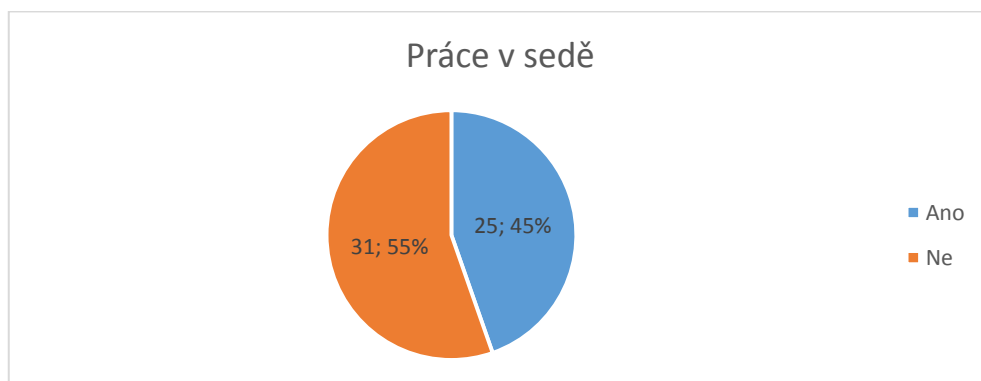
Graf č. 63 podle otázky 10 a graf č. 64 podle otázky 11 (příloha 1) se týká nejčastější polohy při vykonávání své práce. 45 % respondentů pracuje hlavně ve stoje a dalších 45 % zase naopak pracuje jen vsedě. Zbýlých 10 % má střídavou polohu, která je nejvíce prospěšná pro náš organismus. Z hlediska dvojného třídění nejvíce vsedě pracují pracovníci z oddělení administrativy a obchodu, naopak ve stoje pracovníci lidských zdrojů a financí.

Graf 63 - Pracujete jen ve stoje (Š+H Bohunice, s.r.o.)



*Zdroj: Dotazníkové šetření*

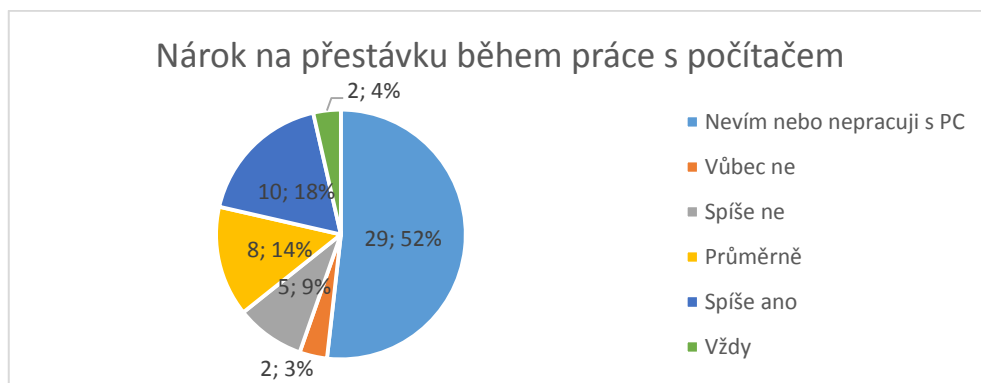
Graf 64 - Pracujete jen v sedě (Š+H Bohunice, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

V dnešní době převažuje práce za počítačem, což má špatný vliv jak na naši páteř, tak i na naše oči. Proto se doporučuje jak z hlediska zdraví, tak motivace pauza při práci za počítačem. Graf č. 65 podle otázky č. 12 (příloha 1) vyjadřuje názor zaměstnanců z tohoto podniku, který (pokud jde o zaměstnance pracující s počítačem) toleruje pauzy při práci, a to při 4 % vždy, 18 % mají časté přestávky, 14 % mají pauzu průměrně, naopak 9 % pauzu spíše nemá a další 3 % ji vůbec nemá.

Graf 65 - Máte nárok na přestávky během práce na PC (Š+H Bohunice, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

Pokud jde o motivaci a spokojenost zaměstnanců v podniku Š+H Bohunice, s.r.o., můžeme s jistotou říci, že se podnik snaží ze všech hledisek zajišťovat přívětivé prostředí pro vykonávání práce. Na konci této sekce je otevřená otázka č. 13 (příloha 1), kde zaměstnanci mohli uvést, co by ve svém podniku změnili, většina by nezměnila nic, jen jeden nespokojený, který také zvažuje o změně, navrhoval prodloužení času pro naplnění úkolů, nová zdravotní opatření v podobě pracovního oděvu a také přátelštější přístup vedoucích. Ale když se podívám na výsledky a zbylé odpovědi, musí

tato nespokojenost a důvod odejít z podniku plynout z jiné příčiny. Pár zaměstnanců navrhovalo přijmout alespoň jednoho pracovníka, a to zejména do oddělení lidských zdrojů. V provozu se objevily návrhy v podobě lepšího vybavení, ačkoliv i to stávající je prý použitelné.

#### 4.2.1.3 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

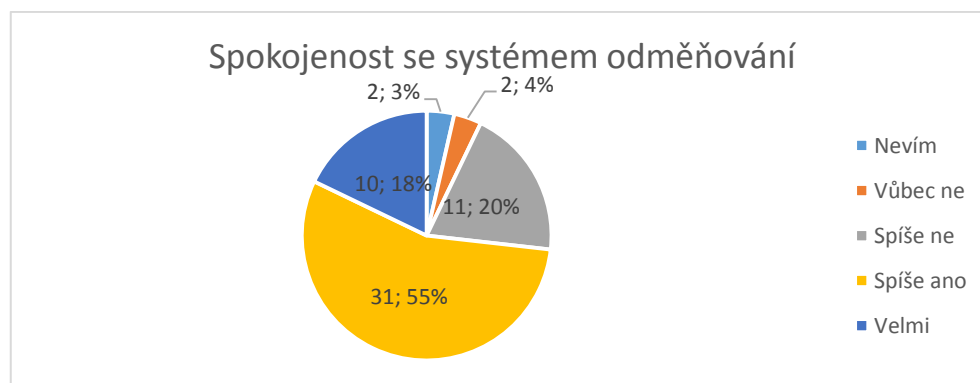
Odměňování je jednou z nejdůležitějších motivátorů pro každého zaměstnance. Pracovní produktivita a všechno s ní spojené se odvíjí podle toho, jak je člověk spokojený se svou mzdou. Každý podnik má nastavený svůj vlastní systém odměňování.

Podle grafu č. 66 podle otázky č. 14A (příloha 1) můžeme říci, že v tomto podniku jsou zaměstnanci spíše spokojeni, tedy 55 % je spíše spokojenou, 18 % je dokonce velmi spokojeno, 20 % spíše nespokojeno a pouze 4 % je velmi nespokojeno. Mezi nespokojené zaměstnance se řadí pracovníci z provozu, kteří se často musí držet norem a času. Pokud jde o systém odměňování v podniku Š+H Bohunice, s.r.o., tak lidé pracující v provozu jsou placeni hodinově s příplatky za přesčas, kde každá pracovní pozice má svůj hodinový tarif, který je odstupňovaný podle náročnosti práce a vyšší zodpovědnosti.

Co se týká obchodu, lidských zdrojů, marketingu, IT a financí, zde mají stanovenou určitou měsíční mzdu, ke které často dostávají prémie při uzavření mimořádných zakázek anebo za výborné pracovní nasazení.

Pokud jde o administrativu, zde si firma najímá brigádníky, ať už studenty nebo i důchodce, kteří jsou hodnoceni hodinově.

Graf 66 - Spokojenost se systémem odměňování (Š+H Bohunice, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

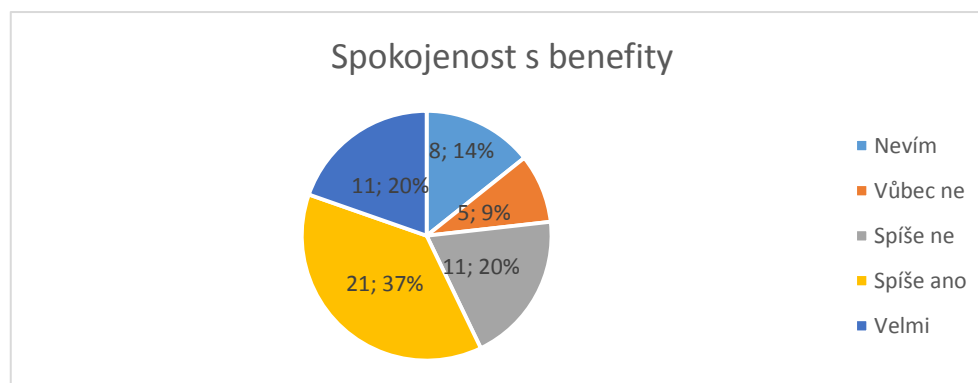
Ke každé mzdě dostávají zaměstnanci jako motivační složku ještě nějaké benefity navíc. I zde jsou zaměstnanci spokojeni (graf č. 67 podle otázky č. 14B (příloha 1)), ale již méně než se systémem odměňování. 20 % respondentů je s benefity velmi spokojeno, 37 % je spíše spokojeno, dalších 20 % je spíše nespokojeno a 9 % velmi nespokojeno.

Pokud jde o benefity, zaměstnanci pracující v provozu mají k dispozici jídelnu, kde mají velmi přátelské ceny, pokud jde o práci v terénu, pak mají možnost uplatnit stravenky. Dále dostávají 13. plat jako odměnu za skvělý rok a zaměstnavatel jim dává také možnost proplácení různých regeneračních aktivit v omezené částce.

Pracovníci z obchodu, financí, IT, marketingu a lidských zdrojů mají možnost využít školení zdarma, samozřejmě potřebná k práci, ale zaměstnavatel také proplácí školení, která si zaměstnanci najdou sami, ale musí být potřebné k jeho práci. Dále dostávají stravenky, vánoční prémie, mají k dispozici služební telefon a někteří i auto.

Všichni pracovníci mají možnost čerpat podnikové pohonné hmoty za výhodnější cenu a mohou také využívat jejich myčku.

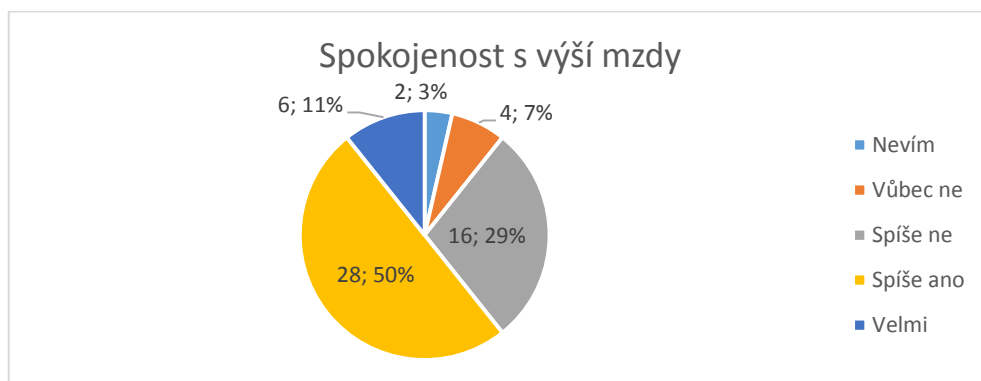
Graf 67 - Spokojenost s benefity (Š+H Bohunice, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

Celková výše mzdy bývá často kamenem úrazu, ale v grafu č. 68 na otázku č. 14C (příloha 1) vidíme spíše spokojenost se mzdou. 11 % pracovníků je se svou mzdou velmi spokojeno, 50 % je spíše spokojeno, 29 % respondentů je spíše nespokojeno a dalších 7 % je velmi nespokojeno. Mezi nespokojenými respondenty se objevili pracovníci z obchodu a lidských zdrojů, kteří dodali, že by uvítali příplatky za přesčas, jelikož mají stanovenou mzdu na měsíc bez ohledu na odpracované hodiny i přesto, že jsou v práci často celý den.

Graf 68 - Spokojenost s výší mzdy (Š+H Bohunice, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

Pokud bych se měla zaměřit na odměňování v podniku Š+H Bohunice, s.r.o., jsou pracovníci z větší části spokojeni. Vedení podniku se snaží svým zaměstnancům vyjít vstříc a poskytovat jim mzdu úměrnou jejich práci. Kdybych měla navrhnout nějakou změnu, tak bych navrhovala buď bonusy za práci přesčas pro pracovníky v obchodu apod., anebo jejich povinnosti delegovat na více pracovníků.

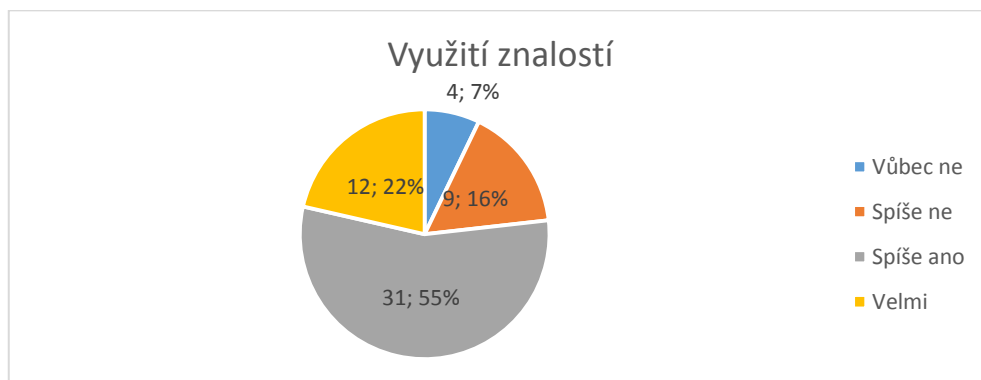
#### 4.2.1.4 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Jelikož dochází k neustálému technologickému vývoji a rozvoji znalostí, je třeba, aby zaměstnanci byli schopni udržet s tímto vývojem krok a dokázali si poradit v každé situaci.

Podle grafu č. 69 na otázku 16A (příloha 1) většina pracovníků využije své znalosti. 22 % respondentů využije ve své pracovní pozici velmi, 55 % je spíše využije, dalších 16 % je spíše nevyužije a zbylých 7 % je vůbec nevyužije.

Z hlediska dvojného třídění nevyužijí své znalosti respondenti pracující v provozu.

Graf 69 - Spokojenost s využitím svých znalostí (Š+H Bohunice, s.r.o.)

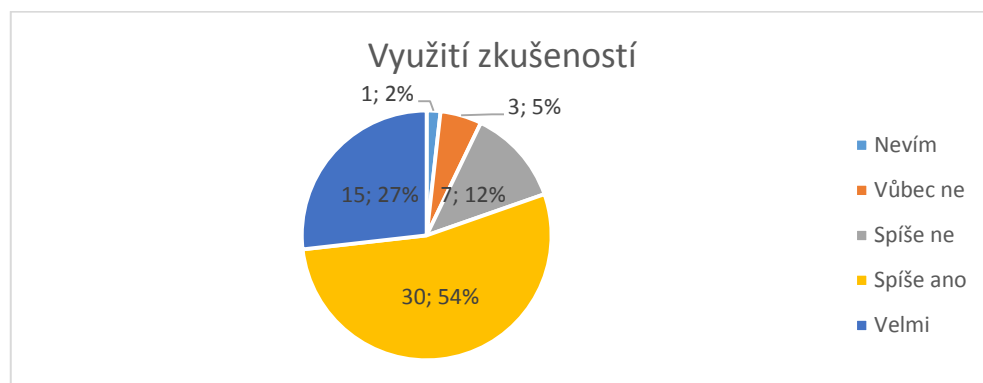


Zdroj: Dotazníkové šetření

Dalším důležitým aspektem je využití zkušeností, což je zobrazeno v grafu č. 70 na otázku 16B (příloha 1), kde téměř většina respondentů uvedla kladnou odpověď. 27 % respondentů uvedlo využití svých zkušeností na 100 %, dalších 54 % své zkušenosti spíše využije, 12 % je naopak spíše nevyužije a 5 % je nevyužije vůbec.

Z hlediska dvojnásobného třídění je své zkušenosti nevyužijí hlavně lidé pracující v provozu, a sice 4 osoby, dále 1 osoba z oddělení obchodu, lidských zdrojů, administrativy i financí.

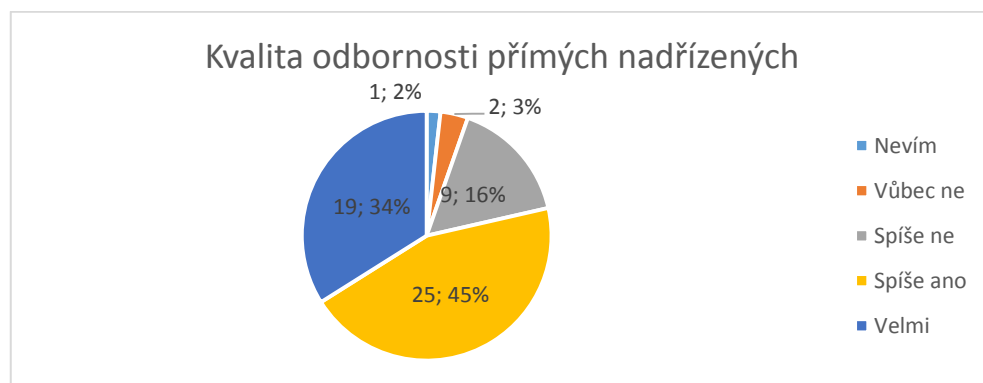
Graf 70 - Spokojenost s využitím svých zkušeností (Š+H Bohunice, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

Nadřízení by měli být dostatečně vzdělání a zkušení, aby při jakémkoliv problému či obtížích, které nastanou, dokázali svým podřízeným poradit. V grafu č. 71 na otázku 16C (příloha 1) je 34 % respondentů velmi spokojeno s odborností svých nadřízených, dalších 45 % je spíše spokojeno, 16 % je spíše nespokojeno a 3 % dokonce nejsou vůbec spokojeni.

Graf 71 - Spokojenost s kvalitou odbornosti přímých nadřízených (Š+H Bohunice, s.r.o.)

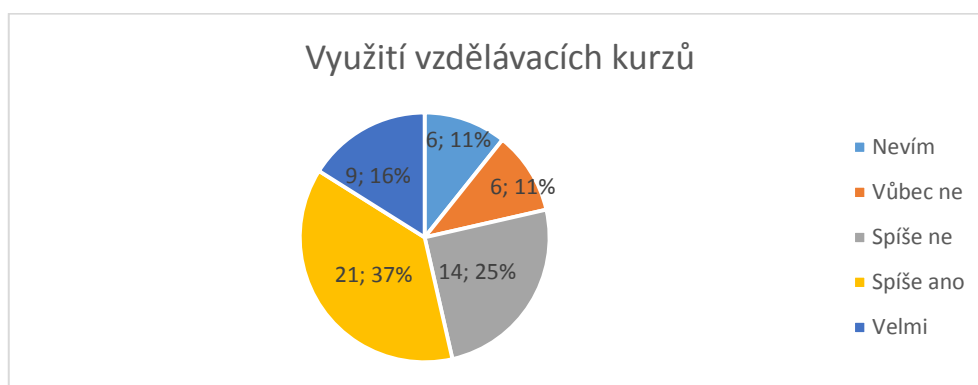


Zdroj: Dotazníkové šetření

Mnoho firem nabízí svým zaměstnancům různá školení, ale otázkou je, zda jsou tato školení opravdu užitečná pro danou pozici. 16 % respondentů uvedlo, že znalosti získané v kurzech na své pracovní pozici využijí, 37 % je spíše využije, ale 25 % je spíše nevyužije, 11 % je dokonce nevyužije.

Z hlediska dvojného třídění respondenti pracující ve financích své získané znalosti nevyužijí, anebo spíše nevyužijí, uvedli to 3 pracovníci. Další 2 pracovníci pracující v lidských zdrojích je také spíše nevyužijí. Zbýlých 8 osob pracují v provozu.

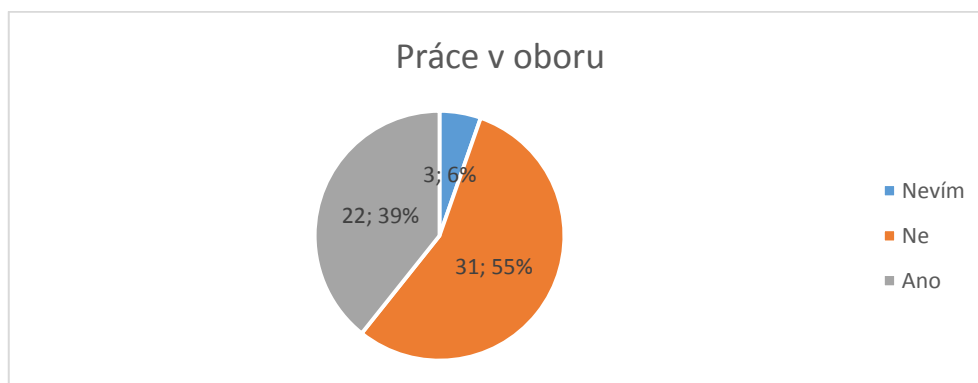
Graf 72 - Spokojenost s využitím vzdělávacích kurzů (Š+H Bohunice, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

Málokomu se podaří pracovat ve svém oboru, někteří lidé o to ani nestojí. V podniku Š+H Bohunice, s.r.o., jak můžeme vidět v grafu č. 73 podle otázky č. 17 (příloha 1), 39 % respondentů pracuje ve svém oboru a 55 % ve svém oboru nepracuje. Ve svém oboru pracují respondenti z oddělení administrativy (6 osob), lidských zdrojů (2 osoby), financí (2 osoby), provozu (8 osob), IT (1 osoba) a marketingu (3 osoby).

Graf 73 - Pracujete v oboru (Š+H Bohunice, s.r.o.)

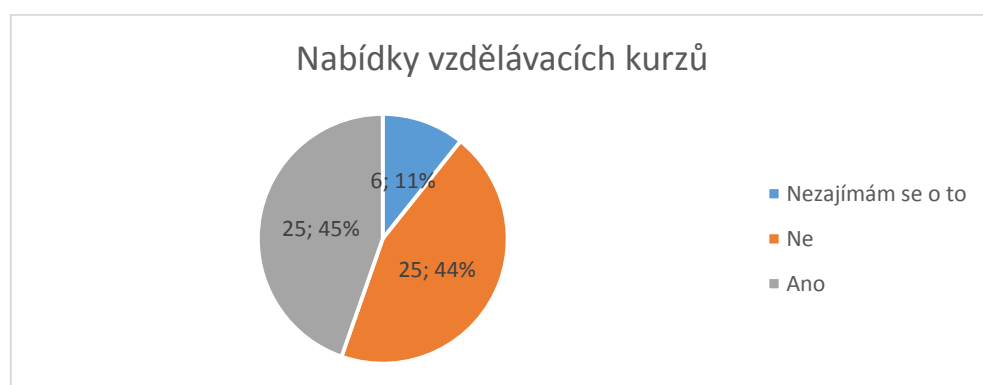


Zdroj: Dotazníkové šetření

Zaměstnavatelé by měli svým zaměstnancům také poskytovat nějaké vzdělávací kurzy, aby mohli na své pracovní pozici růst, mohli mít vyšší zodpovědnost a mohli být povýšeni i za účelem vyšší mzdy.

Graf č. 74 na otázku č. 18 (příloha 1) ukazuje, jestli zaměstnavatel svým zaměstnancům nabízí vzdělávací kurzy. 45 % respondentů uvedlo kladnou odpověď. Z hlediska oddělení tak odpovídala zhruba půlka respondentů z každého oddělení, až na oddělení obchodu, kde toto uvedly pouze dvě osoby ze sedmi a v provozu, kde souhlasilo deset lidí z 25-ti.

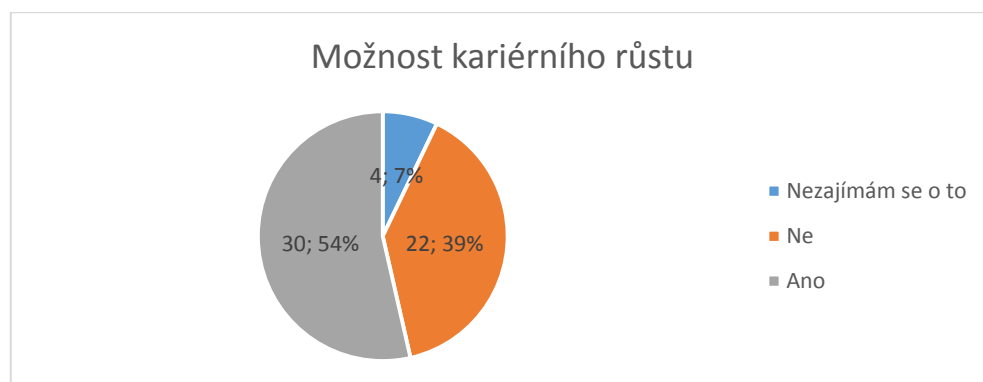
Graf 74 - Dostáváte nabídky vzdělávacích kurzů (Š+H Bohunice, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

Nabídky vzdělávacích kurzů jsou úzce spjaté s možností kariérního růstu, neboť bez možnosti vzdělávat se nám klesá i možnost kariérního růstu. Ve zkoumaném podniku uvedlo 7 % respondentů, že se o to nezajímá. Dalších 39 % nemá možnost kariérního růstu, a sice polovina respondentů z provozu, respondenti pracující v administrativě a jedna osoba pracující v lidských zdrojích a marketingu. Vše můžeme vidět v grafu č. 75 na otázku 19 (příloha 1).

Graf 75 - Máte možnost kariérního růstu (Š+H Bohunice, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření



Zajistit vzdělávání, které bude efektivní a vhodné pro každou pracovní pozici, je složitý proces, jež zabere jak hodně času, tak je velmi nákladný. Pokud jde o vzdělávací kurzy zajištěné podnikem, jejich hlavní nevýhodou je, že podnik často vybere ty méně nákladné, jejichž kvalita pak ale neodpovídá cílům. Tento podnik nabízí proplácení části vzdělávacích kurzů, které si zaměstnanec sám najde, pokud jej podnik schválí jako vhodný k jeho práci.

V podniku Š+H Bohunice, s.r.o. polovina respondentů dostává nabídky vzdělávacích kurzů a získané znalosti pak většinou využijí. Polovina respondentů má také možnost kariérního růstu, což je také velmi motivující.

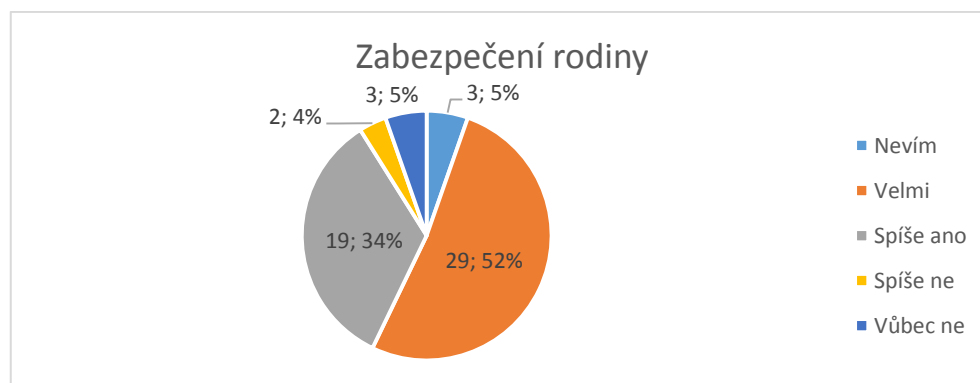
Vedení podniku se snaží motivovat své pracovníky dostatečnou nabídkou vzdělávacích kurzů, pro některé jsou kurzy povinné, např. pro oddělení financí či lidských zdrojů, kdy se mění různé zákony a vyhlášky, pak jsou vzdělávací kurzy pro možná povýšení, kdy je někomu nabídnuta vyšší mzda či pracovní pozice za podmínky, že pak obhájí své znalosti zde získané. Některých kurzů se mohou účastnit všichni zaměstnanci, ale pokud nejsou pro ně přímo určené, musí si je hradit sami.

#### 4.2.1.5 MOTIVY K PRÁCI

Proč zaměstnanci zůstávají v tomto podniku, nám poví následující motivy.

Prvním motivem zobrazeném v grafu č. 76 na otázku č. 20A (příloha 1) je zabezpečení rodiny, které je v dnešní době jedno z nejdůležitějších. Stejně tak je to nejspíše nejdůležitějším motivem k práci zde ve firmě pro 52 % respondentů a dalších 34 % s tímto motivem spíše souhlasí. Pouze 4 % spíše nesouhlasí a pro 5 % to vůbec není motivem k práci.

Graf 76 - Motiv: Zabezpečení rodiny (Š+H Bohunice, s.r.o.)

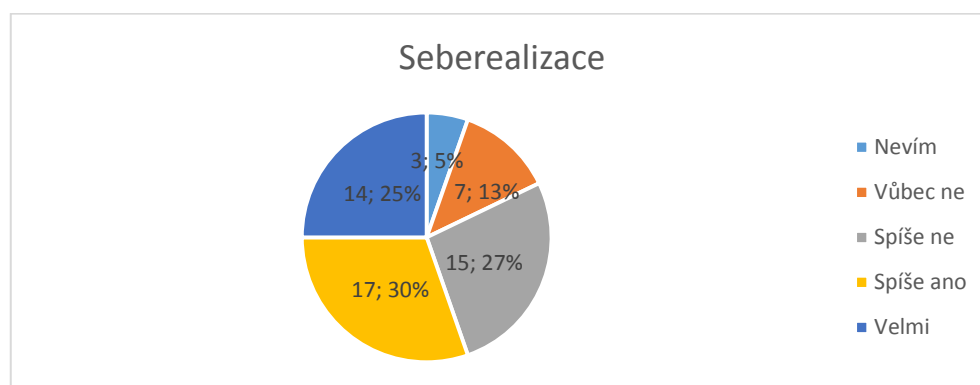


Zdroj: Dotazníkové šetření

Dalším možným motivem k práci je seberealizace zobrazená v grafu č. 77 podle otázky 20B (příloha 1). 25 % respondentů zde setrvává z důvodu seberealizace, kdy mají možnost ukázat své dovednosti a znalosti a jejich úspěch je pak motivuje k další spolupráci s podnikem. Dalších 30 % spíše souhlasí s tímto motivem, naopak 27 % spíše nesouhlasí a 13 % vůbec nesouhlasí.

Nejvíce se chtějí seberealizovat pracovníci z oddělení financí a lidských zdrojů, pak pár jedinců z oddělení provozu.

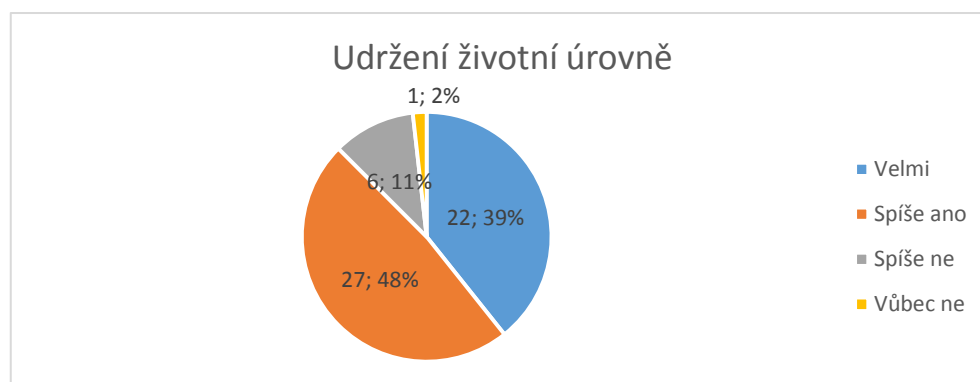
Graf 77 - Motiv: Seberealizace (Š+H Bohunice, s.r.o.)



*Zdroj: Dotazníkové šetření*

V dnešní době se klade velký důraz na životní úroveň, každý se proto snaží si ji nějakým způsobem udržet. Nejvíce tedy penězi. Tento motiv je zobrazen v grafu č. 78 na otázku č. 20C (příloha 1), kde to uvádí 39 % jako velmi důležitý motiv, dalších 48 % by s ním spíše souhlasilo. Na druhé straně pouze 11 % s tímto tvrzením spíše nesouhlasí a 2 % vůbec ne. Pro udržení životní úrovně zde nepracují respondenti z oddělení IT a marketingu.

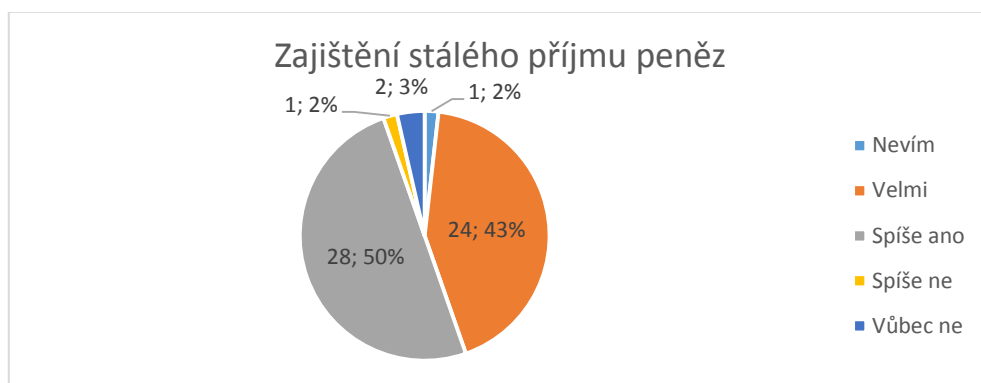
Graf 78 - Motiv: Udržení životní úrovně (Š+H Bohunice, s.r.o.)



*Zdroj: Dotazníkové šetření*

Potrava, bydlení, ale i relax nás stojí peníze, proto musíme mít nějaké příjmy. Motiv udržení stálého příjmu peněz v grafu č. 79 podle otázky č. 20D (příloha 1) je brán často jako hlavní motiv práce, což se nám i potvrdilo, neboť 43 % tento motiv považují za velmi důležitý a dalších 50 % jako důležitý. Pouze 2 % s tímto motivem spíše nesouhlasí a 3 % vůbec ne.

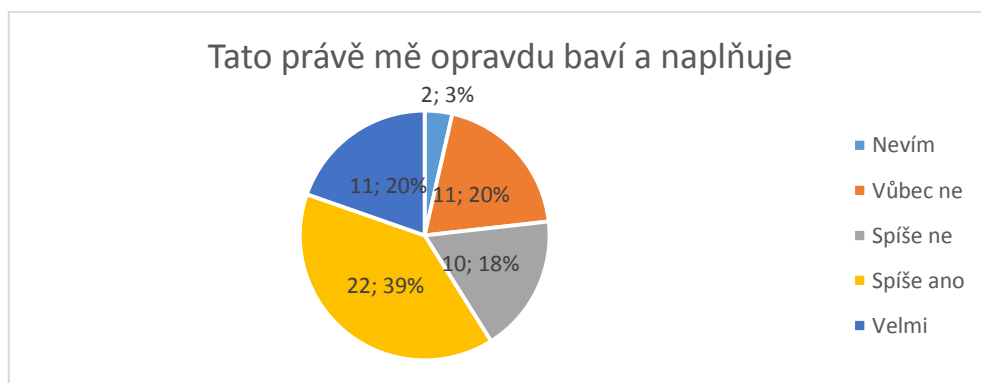
Graf 79 - Motiv: Zajištění stálého příjmu peněz (Š+H Bohunice, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

Nejlepším motivem je, pokud nás naše práce opravdu baví. Graf č. 80 na otázku 20E (příloha 1) ukazuje situaci v daném podniku, kde 20 % respondentů tato práce velmi baví, 39 % spíše baví, naopak 18 % spíše nebaví a 20 % vůbec nebaví. Negativně odpovídali lidé pracující v oddělení financí a administrativě a pár lidí z provozu.

Graf 80 - Motiv: Tato práce mě opravdu baví a naplňuje (Š+H Bohunice, s.r.o.)



Zdroj: Dotazníkové šetření

## 4.2.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Pro naplnění cílů mé bakalářské práce jsem si stanovila tyto výzkumné otázky:

1. Existují rozdíly mezi stanovenými systémy motivace, odměňování a vzdělávání ve zkoumaných podnicích?
2. Existují rozdíly v závislosti:
  - a. Na věku
  - b. Na pohlaví
  - c. Nejvýše dosaženém vzdělání
  - d. Podle pracovního oddělení
  - e. Podle délky zaměstnání v daném podniku
3. Nachází se v podnicích souvislost s Herzbergovou teorií motivace?

### 4.2.2.1 VÝZKUMNÁ OTÁZKA Č. 2 - ROZDÍLY V RÁMCI PODNIKU

- výzkumná otázka č. 2a – existují rozdíly v závislosti na věku?

Tabulka 13 - Rozdíly v závislosti na věku

OTÁZKA Č.	AVIRE, S.R.O.	Š+H BOHUNICE, S.R.O.
<b>5 (příloha 1) – Respektuje Váš nadřízený Vaše připomínky při poradách a rozhodnutích?</b>	<p><u>Odpověď „vždy“ uvedlo:</u> 4,65 % respondentů ve věku 21-30 let, 4,65 % 31-40 let, 4,65 % 41-50 let.</p> <p><u>Odpověď „často“ uvedlo:</u> 13,95 % ve věku od 21-30 let, 9,30 % 31-40 let, 6,98 % v 41-50 let.</p> <p><u>Odpověď „průměrně“ uvedlo:</u> 6,98 % ve věku 21-30 let, 6,98 % 31-40 let, 6,98 % 41-50 let, 9,30 % 51 let a více.</p> <p><u>Odpověď „občas“ uvedlo:</u> 6,98 % ve věku 21-30 let, 6,98 % 31-40 let, 9,30 %</p>	<p><u>Odpověď „vždy“ uvedlo:</u> 1,79 % respondentů starších 51 let, 3,57 % ve věku 41-50 let, 5,36 % ve věku 21-30 let, 1,79 % mladších 20 let.</p> <p><u>Odpověď „často“ uvedlo:</u> 8,93 % respondentů starších 51 let, 5,36 % ve věku 41-50 let, 5,36 % ve věku 31-40 let, 8,93 % ve věku 21-30 let, 5,36 % mladších 20 let.</p> <p><u>Odpověď „průměrně“ uvedlo:</u> 7,14 % respondentů starších 51 let,</p>

	<p>41-50 let.</p> <p><u>Odpověď „nikdy“ uvedlo:</u> 2,33 % věku 41-50 let.</p>	<p>8,93 % ve věku 41-50 let, 12,50 % ve věku 31-40 let, 10,71 % ve věku 21-30 let, 5,36 % mladších 20 let.</p> <p><u>Odpověď „občas“ uvedlo:</u> 3,57 % respondentů ve věku 41-50 let, 1,79 % ve věku 31-40 let, 1,79 % ve věku 21-30 let.</p> <p><u>Odpověď „nikdy“ uvedlo:</u> 1,79 ve věku 21-30 let.</p>
<p><b>7 (příloha 1) – Jak často se během svého pracovního týdne cítíte přepracovaný?</b></p>	<p><u>Odpověď „velmi často“ uvedlo:</u> 6,98 % respondentů starších 51 let, 13,95 % ve věku 41-50 let, 18,60 % 31-40 let, 6,98 % 21-30 let.</p> <p><u>Odpověď „občas“ uvedlo:</u> 13,95 % respondentů ve věku 41-50 let, 2,33 % ve věku 31-40 let, 18,60 % 21-30 let.</p> <p><u>Odpověď „zřídka“ uvedlo:</u> 2,33 % respondentů starších 51 let, 2,33 % ve věku 41-50 let, 6,98 % 31-40 let, 6,98 % 21-30 let.</p>	<p><u>Odpověď „velmi často“ uvedlo:</u> 1,79 % respondentů starších 51 let, 5,36 % ve věku 41-50 let, 7,15 % ve věku 31-40 let, 3,57 % ve věku 21-30 let, 7,14 % mladších 20 let.</p> <p><u>Odpověď „občas“ uvedlo:</u> 10,71 % respondentů starších 51 let, 16,07 % ve věku 41-50 let, 8,93 % ve věku 31-40 let, 23,21 % ve věku 21-30 let, 3,57 % mladších 20 let.</p> <p><u>Odpověď „zřídka“ uvedlo:</u> 5,36 % respondentů starších 51 let, 3,57 % ve věku 31-40 let, 1,79 % ve věku 21-30 let, 1,79 % mladších 20 let.</p>
<p><b>8 (příloha 1) – Jak často se cítíte ve stresu?</b></p>	<p><u>Odpověď „velmi často“ uvedlo:</u> 6,98 %</p>	<p><u>Odpověď „velmi často“ uvedlo:</u> 1,79 %</p>

	<p>respondentů starších 51 let, 6,98 % ve věku 41-50 let, 13,95 % 31-40 let, 9,30 % 21-30 let.</p> <p><u>Odpověď „občas“ uvedlo:</u> 16,28 % respondentů ve věku 41-50 let, 9,30 % ve věku 31-40 let, 16,28 % 21-30 let.</p> <p><u>Odpověď „zřídka kdy“ uvedlo:</u> 4,65 % respondentů ve věku 41-50 let, 4,65 % ve věku 31-40 let, 6,98 % 21-30 let.</p> <p><u>Odpověď „vůbec“ uvedlo:</u> 2,33 % respondentů starších 51 let, 2,33 % ve věku 41-50 let.</p>	<p>respondentů starších 51 let, 5,36 % ve věku 41-50 let, 1,79 % ve věku 31-40 let, 7,14 % ve věku 21-30 let, 3,57 % mladších 20 let.</p> <p><u>Odpověď „občas“ uvedlo:</u> 12,50 % respondentů starších 51 let, 12,50 % ve věku 41-50 let, 7,14 % ve věku 31-40 let, 12,50 % ve věku 21-30 let, 5,36 % mladších 20 let.</p> <p><u>Odpověď „zřídka kdy“ uvedlo:</u> 3,57 % respondentů starších 51 let, 3,57 % ve věku 41-50 let, 10,71 % ve věku 31-40 let, 8,93 % ve věku 21-30 let, 3,57 % mladších 20 let.</p>
<p><b>10 (příloha 1) – Pracujete jen ve stoje?</b></p>	<p><u>Odpověď „ano“ uvedlo:</u> 2,33 % respondentů ve věku 41-50 let, 4,65 % ve věku 31-40 let, 4,65 % ve věku 21-30 let.</p> <p><u>Odpověď „ne“ uvedlo:</u> 9,30 % respondentů starších 51 let, 27,91 % ve věku 41-50 let, 23,26 % ve věku 31-40 let, 27,91 % ve věku 21-30 let.</p>	<p><u>Odpověď „ano“ uvedlo:</u> 12,50 % respondentů starších 51 let, 10,71 % ve věku 41-50 let, 8,93 % ve věku 31-40 let, 3,57 % ve věku 21-30 let, 8,93 % mladších 20 let.</p> <p><u>Odpověď „ne“ uvedlo:</u> 5,36 % respondentů starších 51 let, 10,71 % ve věku 41-50 let, 10,71 % ve věku 31-40 let, 25 % ve věku 21-30 let, 3,57 % mladších 20 let.</p>

<p><b>11 (příloha 1) – Pracujete jen v sedě?</b></p>	<p><u>Odpověď „ano“ uvedlo:</u> 9,30 % respondentů starších 51 let, 2,33 % ve věku 41-50 let, 4,65 % ve věku 31-40 let, 4,65 % ve věku 21-30 let.</p> <p><u>Odpověď „ne“ uvedlo:</u> 27,91 % pracujících ve věku 41-50 let, 23,26 % ve věku 31-40 let, 27,91 % ve věku 21-30 let.</p>	<p><u>Odpověď „ano“ uvedlo:</u> 3,57 % respondentů starších 51 let, 7,14 % ve věku 41-50 let, 3,57 % ve věku 31-40 let, 5,36 % ve věku 21-30 let, 1,79 % mladších 20 let.</p> <p><u>Odpověď „ne“ uvedlo:</u> 14,29 % respondentů starších 51 let, 14,29 % ve věku 41-50 let, 16,08 % ve věku 31-40 let, 23,21 % ve věku 21-30 let, 10,71 % mladších 20 let.</p>
<p><b>18 (příloha 1) – Dostáváte nabídky vzdělávacích kurzů od Vašich nadřízených?</b></p>	<p><u>Odpověď „ano“ uvedlo:</u> 6,98 % respondentů ve věku 41-50 let, 4,65 % ve věku 31-40 let, 6,98 % ve věku 21-30 let.</p> <p><u>Odpověď „ne“ uvedlo:</u> 9,30 % respondentů starších 51 let, 18,60 % ve věku 41-50 let, 20,93 % ve věku 31-40 let, 20,93 % ve věku 21-30 let.</p> <p><u>Odpověď „nezajímám se o to“ uvedlo:</u> 6,98 % respondentů ve věku 41-50 let, 4,65 % ve věku 31-40 let, 6,98 % ve věku 21-30 let.</p>	<p><u>Odpověď „ano“ uvedlo:</u> 10,71 % respondentů starších 51 let, 8,93 % ve věku 41-50 let, 12,50 % ve věku 31-40 let, 8,93 % ve věku 21-30 let, 3,57 % mladších 20 let.</p> <p><u>Odpověď „ne“ uvedlo:</u> 5,36 % respondentů starších 51 let, 10,71 % ve věku 41-50 let, 5,36 % ve věku 31-40 let, 14,29 % ve věku 21-30 let, 8,93 % mladších 20 let.</p> <p><u>Odpověď „nezajímám se o to“ uvedlo:</u> 1,79 % respondentů starších 51 let, 1,79 % ve věku 41-50 let, 1,79 % ve věku 31-40,</p>

		5,36 % ve věku 21-30 let.
<b>19 (příloha 1) – Máte možnost kariérního růstu?</b>	<p><u>Odpověď „ano“ uvedlo:</u> 2,33 % respondentů starších 51 let, 9,30 % ve věku 41-50 let, 9,30 % ve věku 31-40 let, 9,30 % ve věku 21-30 let.</p> <p><u>Odpověď „ne“ uvedlo:</u> 11,63 % respondentů ve věku 41-50 let, 16,28 % ve věku 31-40 let, 13,95 % ve věku 21-30 let.</p> <p><u>Odpověď „nezajímám se o to“ uvedlo:</u> 6,98 % respondentů starších 51 let, 9,30 % ve věku 41-50 let, 2,33 % ve věku 31-40 let, 9,30 % ve věku 21-30 let.</p>	<p><u>Odpověď „ano“ uvedlo:</u> 5,36 % respondentů starších 51 let, 12,50 % ve věku 41-50 let, 12,50 % ve věku 31-40 let, 17,86 % ve věku 21-30 let, 5,36 % mladších 20 let.</p> <p><u>Odpověď „ne“ uvedlo:</u> 12,50 % respondentů starších 51 let, 7,14 % ve věku 41-50 let, 7,14 % ve věku 31-40 let, 5,36 % ve věku 21-30 let, 7,14 % mladších 20 let.</p> <p><u>Odpověď „nezajímám se o to“ uvedlo:</u> 1,79 % respondentů ve věku 41-50 let, 5,36 % ve věku 21-30 let.</p>

*Zdroj: Dotazníkové šetření*

Na základě získaných dat z dotazníkového šetření se nepodařilo prokázat závislost podle věku. Průkaznost pomocí statistického modelu chí-kvadrát nebyla možná pro nedostatečný počet dat v každé skupině. Při procentuálním vyjádření se v každé skupině vyskytuje přibližně stejný počet respondentů.

- Výzkumná otázka č. 2b – existují rozdíly v závislosti na pohlaví?

*Tabulka 14 - Rozdíly v závislosti na pohlaví*

OTÁZKA Č.	AVIRE, S.R.O.	Š+H BOHUNICE, S.R.O.
<b>5 (příloha 1) – Respektuje Váš nadřízený Vaše připomínky při poradách a rozhodnutích?</b>	<p><u>Odpověď „vždy“ uvedlo:</u> 2,33 % mužů a 11,63 % žen.</p> <p><u>Odpověď „často“ uvedlo:</u></p>	<p><u>Odpověď „vždy“ uvedlo:</u> 8,93 % žen, 3,57 % mužů.</p> <p><u>Odpověď „často“ uvedlo:</u> 16,07 % žen, 17,86 %</p>



	<p>4,65 % mužů a 25,58 % žen.</p> <p><u>Odpověď „průměrně“ uvedlo:</u> 6,98 % mužů a 23,26 % žen.</p> <p><u>Odpověď „občas“ uvedlo:</u> 2,33 % mužů a 20,93 % žen.</p> <p><u>Odpověď „nikdy“ uvedlo:</u> 2,33 % žen.</p>	<p>mužů.</p> <p><u>Odpověď „průměrně“ uvedlo:</u> 17,86 % žen, 26,79 % mužů.</p> <p><u>Odpověď „občas“ uvedlo:</u> 1,79 % žen, 5,36 % mužů.</p> <p><u>Odpověď „nikdy“ uvedlo:</u> 1,79 % žen.</p>
<b>7 (příloha 1) – Jak často se během svého pracovního týdne cítíte přepracovaný?</b>	<p><u>Odpověď „velmi často“ uvedlo:</u> 4,65 % mužů, 41,86 %.</p> <p><u>Odpověď „občas“ uvedlo:</u> 4,65 % mužů, 30,23 % žen.</p> <p><u>Odpověď „zřídka“ uvedlo:</u> 6,98 % mužů, 11,63 % žen.</p>	<p><u>Odpověď „velmi často“ uvedlo:</u> 10,71 % žen, 14,29 % mužů.</p> <p><u>Odpověď „občas“ uvedlo:</u> 30,36 % žen, 32,14 % mužů.</p> <p><u>Odpověď „zřídka“ uvedlo:</u> 5,36 % žen, 7,14 % mužů.</p>
<b>8 (příloha 1) – Jak často se cítíte ve stresu?</b>	<p><u>Odpověď „velmi často“ uvedlo:</u> 9,30 % mužů, 27,91 % žen.</p> <p><u>Odpověď „občas“ uvedlo:</u> 4,65 % mužů, 37,21 % žen.</p> <p><u>Odpověď „zřídka“ uvedlo:</u> 2,33 % mužů, 13,95 % žen.</p> <p><u>Odpověď „vůbec“ uvedlo:</u> 4,65 % žen.</p>	<p><u>Odpověď „velmi často“ uvedlo:</u> 8,93 % žen, 10,71 % mužů.</p> <p><u>Odpověď „občas“ uvedlo:</u> 25 % mužů, 25 % žen.</p> <p><u>Odpověď „zřídka“ uvedlo:</u> 12,50 % žen, 17,86 % žen.</p>
<b>10 (příloha 1) – Pracujete jen ve stoje?</b>	<p><u>Odpověď „ano“ uvedlo:</u> 6,98 % mužů, 4,65 % žen.</p> <p><u>Odpověď „ne“ uvedlo:</u> 9,30 %, 79,07 % žen.</p>	<p><u>Odpověď „ano“ uvedlo:</u> 17,86 % žen, 26,79 % mužů.</p> <p><u>Odpověď „ne“ uvedlo:</u></p>

		28,57 % žen, 26,79 % mužů.
<b>11 (příloha 1) – Pracujete jen v sedě?</b>	<u>Odpověď „ano“ uvedlo:</u> 20,93 % žen. <u>Odpověď „ne“ uvedlo:</u> 16,28 % mužů, 62,79 % žen.	<u>Odpověď „ano“ uvedlo:</u> 8,93 % žen, 12,50 % mužů. <u>Odpověď „ne“ uvedlo:</u> 37,50 % žen, 41,07 % mužů.
<b>18 (příloha 1) – Dostáváte nabídky vzdělávacích kurzů od Vašich nadřízených?</b>	<u>Odpověď „ano“ uvedlo:</u> 13,95 % žen, 4,65 % mužů. <u>Odpověď „ne“ uvedlo:</u> 58,14 % žen, 11,63 % mužů. <u>Odpověď „nezajímám se o to“ uvedlo:</u> 11,63 % žen.	<u>Odpověď „ano“ uvedlo:</u> 19,64 % žen, 25 % mužů. <u>Odpověď „ne“ uvedlo:</u> 17,86 % žen, 26,79 % mužů. <u>Odpověď „nezajímám se o to“ uvedlo:</u> 8,93 % žen, 1,79 % mužů.
<b>19 (příloha 1) – Máte možnost kariérního růstu?</b>	<u>Odpověď „ano“ uvedlo:</u> 23,26 % žen, 6,98 % mužů. <u>Odpověď „ne“ uvedlo:</u> 32,56 % žen, 9,30 % mužů. <u>Odpověď „nezajímám se o to“ uvedlo:</u> 27,91 % žen.	<u>Odpověď „ano“ uvedlo:</u> 23,21 % žen, 30,36 % mužů. <u>Odpověď „ne“ uvedlo:</u> 17,86 % žen, 21,43 % mužů. <u>Odpověď „nezajímám se o to“ uvedlo:</u> 5,36 % žen, 1,79 % mužů.

*Zdroj: Dotazníkové šetření*

Na základě získaných dat z dotazníkového šetření se nepodařilo prokázat závislost podle věku. Průkaznost pomocí statistického modelu chí-kvadrát nebyla možná pro nedostatečný počet dat v každé skupině. Při procentuálním vyjádření se v každé skupině vyskytuje přibližně stejný počet respondentů.

- Výzkumná otázka č. 2c – existují rozdíly v závislosti na nejvýše dosaženého vzdělání?

Tabulka 15 - Rozdíly v závislosti na nejvýše dosaženém vzdělání

OTÁZKA Č.	AVIRE, S.R.O.	Š+H BOHUNICE, S.R.O.
<b>5 (příloha 1) – Respektuje Váš nadřízený Vaše připomínky při poradách a rozhodnutích?</b>	<p><u>Odpověď</u> „vždy“ uvedlo: 6,98 % vyučených, 6,98 % se středoškolským vzděláním.</p> <p><u>Odpověď</u> „často“ uvedlo: 2,33 % se základním vzděláním, 9,30 % vyučených, 16,28 % se středoškolským vzděláním, 2,33 % s vysokoškolským vzděláním.</p> <p><u>Odpověď</u> „průměrně“ uvedlo: 11,60 % vyučených, 16,28 % se středoškolským vzděláním, 2,33 % s vysokoškolským vzděláním.</p> <p><u>Odpověď</u> „občas“ uvedlo: 16,28 % vyučených, 6,98 % se středoškolským vzděláním.</p> <p><u>Odpověď</u> „nikdy“ uvedlo: 2,33 % vyučených.</p>	<p><u>Odpověď</u> „vždy“ uvedlo: 1,79 % vyučených, 8,93 % se středoškolským vzděláním, 1,79 % s vysokoškolským vzděláním.</p> <p><u>Odpověď</u> „často“ uvedlo: 12,50 % vyučených, 19,64 % se středoškolským vzděláním, 1,79 % s vysokoškolským vzděláním.</p> <p><u>Odpověď</u> „průměrně“ uvedlo: 1,79 % respondentů se základním vzděláním, 3,57 % vyučených, 30,36 % se středoškolským vzděláním, 8,93 % s vysokoškolským vzděláním.</p> <p><u>Odpověď</u> „občas“ uvedlo: 1,79 % vyučených, 3,57 % se středoškolským vzděláním, 1,79 % s vysokoškolským vzděláním.</p> <p><u>Odpověď</u> „nikdy“ uvedlo: 1,79 % respondentů se středoškolským vzděláním.</p>

<p><b>7 (příloha 1) – Jak často se během svého pracovního týdne cítíte přepracovaný?</b></p>	<p><u>Odpověď</u> „<i>velmi často</i>“  <u>uvedlo:</u> 2,33 % respondentů se základním vzděláním, 25,58 % vyučených, 16,28 % se středoškolským vzděláním, 2,33 % s vysokoškolským vzděláním.</p> <p><u>Odpověď</u> „<i>občas</i>“ <u>uvedlo:</u> 13,95 % vyučených, 20,93 % se středoškolským vzděláním.</p> <p><u>Odpověď</u> „<i>zřídka</i>“  <u>uvedlo:</u> 6,98 % vyučených, 9,30 % se středoškolským vzděláním, 2,33 % s vysokoškolským vzděláním.</p>	<p><u>Odpověď</u> „<i>velmi často</i>“  <u>uvedlo:</u> 1,79 % respondentů se základním vzděláním, 1,79 % vyučených, 16,07 % se středoškolským vzděláním, 5,36 % s vysokoškolským vzděláním.</p> <p><u>Odpověď</u> „<i>občas</i>“ <u>uvedlo:</u> 10,71 % vyučených, 42,86 % se středoškolským vzděláním, 8,93 % s vysokoškolským vzděláním.</p> <p><u>Odpověď</u> „<i>zřídka</i>“  <u>uvedlo:</u> 7,14 % vyučených, 5,36 % se středoškolským vzděláním.</p>
<p><b>8 (příloha 1) – Jak často se cítíte ve stresu?</b></p>	<p><u>Odpověď</u> „<i>velmi často</i>“  <u>uvedlo:</u> 23,26 % vyučených, 13,95 % se středoškolským vzděláním.</p> <p><u>Odpověď</u> „<i>občas</i>“ <u>uvedlo:</u> 2,33 % respondentů se základním vzděláním, 16,28 % vyučených, 20,93 % se středoškolským vzděláním, 2,33 % s vysokoškolským vzděláním.</p> <p><u>Odpověď</u> „<i>zřídka</i>“  <u>uvedlo:</u> 4,65 % vyučených, 9,30 % se středoškolským</p>	<p><u>Odpověď</u> „<i>velmi často</i>“  <u>uvedlo:</u> 1,79 % vyučených, 10,71 % se středoškolským vzděláním, 7,14 % s vysokoškolským vzděláním.</p> <p><u>Odpověď</u> „<i>občas</i>“ <u>uvedlo:</u> 1,79 % respondentů se základním vzděláním, 7,14 % vyučených, 37,50 % se středoškolským vzděláním, 3,57 % s vysokoškolským vzděláním.</p> <p><u>Odpověď</u> „<i>zřídka</i>“</p>

	<p>vzděláním, 2,33 % s vysokoškolským vzděláním.</p> <p><u>Odpověď</u> „<i>vůbec</i>“ <i>uvedlo</i>: 2,33 % vyučených, 2,33 % s vysokoškolským vzděláním.</p>	<p><u>uvedlo</u>: 10,71 % vyučených, 16,07 % se středoškolským vzděláním, 3,57 % s vysokoškolským vzděláním.</p>
<p><b>10 (příloha 1) – Pracujete jen ve stoje?</b></p>	<p><u>Odpověď</u> „<i>ano</i>“ <i>uvedlo</i>: 4,65 % vyučených, 6,98 % se středoškolským vzděláním.</p> <p><u>Odpověď</u> „<i>ne</i>“ <i>uvedlo</i>: 2,33 % respondentů se základním vzděláním, 41,86 % vyučených, 39,53 % se středoškolským vzděláním, 4,65 % s vysokoškolským vzděláním.</p>	<p><u>Odpověď</u> „<i>ano</i>“ <i>uvedlo</i>: 1,79 % respondentů se základním vzděláním, 10,71 % vyučených, 30,36 % se středoškolským vzděláním, 1,79 % s vysokoškolským vzděláním.</p> <p><u>Odpověď</u> „<i>ne</i>“ <i>uvedlo</i>: 8,93 % vyučených, 33,93 % se středoškolským vzděláním, 12,50 % s vysokoškolským vzděláním.</p>
<p><b>11 (příloha 1) – Pracujete jen v sedě?</b></p>	<p><u>Odpověď</u> „<i>ano</i>“ <i>uvedlo</i>: 13,95 % vyučených, 6,98 % s vysokoškolským vzděláním.</p> <p><u>Odpověď</u> „<i>ne</i>“ <i>uvedlo</i>: 2,33 % respondentů se základním vzděláním, 32,56 % vyučených, 39,53 % se středoškolským vzděláním, 4,65 % s vysokoškolským vzděláním.</p>	<p><u>Odpověď</u> „<i>ano</i>“ <i>uvedlo</i>: 3,57 % vyučených, 17,86 % se středoškolským vzděláním.</p> <p><u>Odpověď</u> „<i>ne</i>“ <i>uvedlo</i>: 1,79 % se základním vzděláním, 16,07 % vyučených, 46,43 % se středoškolským vzděláním, 14,29 % s vysokoškolským vzděláním.</p>

<p><b>18 (příloha 1) – Dostáváte nabídky vzdělávacích kurzů od Vašich nadřízených?</b></p>	<p><u>Odpověď „ano“ uvedlo:</u> 2,33 % vyučených, 16,28 % se středoškolským vzděláním.</p> <p><u>Odpověď „ne“ uvedlo:</u> 2,33 % se základním vzděláním, 37,21 % vyučených, 25,58 % se středoškolským vzděláním, 4,65 % s vysokoškolským vzděláním.</p> <p><u>Odpověď „nezajímám se o to“ uvedlo:</u> 6,98 % vyučených, 4,65 % se středoškolským vzděláním.</p>	<p><u>Odpověď „ano“ uvedlo:</u> 12,50 % vyučených, 25 % se středoškolským vzděláním, 7,14 % s vysokoškolským vzděláním.</p> <p><u>Odpověď „ne“ uvedlo:</u> 1,79 % respondentů se základním vzděláním, 5,36 % vyučených, 30,36 % se středoškolským vzděláním, 7,14 % s vysokoškolským vzděláním.</p> <p><u>Odpověď „nezajímám se o to“ uvedlo:</u> 1,79 % vyučených, 8,93 % se středoškolským vzděláním.</p>
<p><b>19 (příloha 1) – Máte možnost kariérního růstu?</b></p>	<p><u>Odpověď „ano“ uvedlo:</u> 6,98 % vyučených, 23,26 % se středoškolským vzděláním.</p> <p><u>Odpověď „ne“ uvedlo:</u> 23,26 % vyučených, 16,28 % se středoškolským vzděláním, 2,33 % s vysokoškolským vzděláním.</p> <p><u>Odpověď „nezajímám se o to“ uvedlo:</u> 2,33 % respondentů se základním vzděláním, 16,28 %</p>	<p><u>Odpověď „ano“ uvedlo:</u> 12,50 % vyučených, 32,14 % se středoškolským vzděláním, 8,93 % s vysokoškolským vzděláním.</p> <p><u>Odpověď „ne“ uvedlo:</u> 1,79 % respondentů se základním vzděláním, 7,14 % vyučených, 25 % se středoškolským vzděláním, 5,36 % s vysokoškolským vzděláním.</p>

	vyučených, 6,98 % se středoškolským vzděláním, 2,33 % s vysokoškolským vzděláním.	<u>Odpověď</u> „nezajímám se o to“ <u>vedlo</u> : 7,14 % respondentů se středoškolským vzděláním.
--	---	---

*Zdroj: Dotazníkové šetření*

Na základě získaných dat z dotazníkového šetření se nepodařilo prokázat závislost podle věku. Průkaznost pomocí statistického modelu chí-kvadrát nebyla možná pro nedostatečný počet dat v každé skupině. Při procentuálním vyjádření se v každé skupině vyskytuje přibližně stejný počet respondentů.

- Výzkumná otázka č. 2d – existují rozdíly v závislosti podle pracovního oddělení?

*Tabulka 16 - Rozdíly v závislosti podle pracovního oddělení*

OTÁZKA Č.	AVIRE, S.R.O.	Š+H BOHUNICE, S.R.O.
<b>5 (příloha 1) – Respektuje Váš nadřízený Vaše připomínky při poradách a rozhodnutích?</b>	<u>Odpověď</u> „vždy“ <u>vedlo</u> : 13,95 % pracujících v provozu.  <u>Odpověď</u> „často“ <u>vedlo</u> : 23,26 % pracujících v provozu, 4,65 % v obchodu, 2,33 % respondentů z lidských zdrojů.  <u>Odpověď</u> „průměrně“ <u>vedlo</u> : 30,23 % pracujících z provozu.  <u>Odpověď</u> „občas“ <u>vedlo</u> : 23,26 % pracujících v provozu.  <u>Odpověď</u> „nikdy“ <u>vedlo</u> : 2,33 % pracujících v provozu.	<u>Odpověď</u> „vždy“ <u>vedlo</u> : 1,79 % respondentů z administrativy, 1,79 % z IT, 1,79 % z lidských zdrojů, 1,79 % z obchodu, 5,36 % z provozu.  <u>Odpověď</u> „často“ <u>vedlo</u> : 3,57 % respondentů z administrativy, 1,79 % z IT, 1,79 % z lidských zdrojů, 1,79 % z marketingu, 1,79 % z obchodu, 23,21 % z provozu.  <u>Odpověď</u> „průměrně“ <u>vedlo</u> : 7,14 % respondentů z administrativy, 5,36 % z financí, 1,79 % z IT,

		<p>5,36 % z lidských zdrojů, 3,57 % z marketingu, 7,14 % z obchodu, 14,29 % z provozu.</p> <p><u>Odpověď</u> „občas“ <u> uvedlo:</u> 1,79 % respondentů z financí, 3,57 % z obchodu, 1,79 % z provozu.</p> <p><u>Odpověď</u> „nikdy“ <u> uvedlo:</u> 1,79 % respondentů z marketingu.</p>
<p><b>7 (příloha 1) – Jak často se během svého pracovního týdne cítíte přepracovaný?</b></p>	<p><u>Odpověď</u> „velmi často“ <u> uvedlo:</u> 41,86 % respondentů z provozu, 4,65 % z obchodu.</p> <p><u>Odpověď</u> „občas“ <u> uvedlo:</u> 32,56 % respondentů z provozu, 2,33 % z lidských zdrojů.</p> <p><u>Odpověď</u> „zřídka“ <u> uvedlo:</u> 18,60 % respondentů z provozu.</p>	<p><u>Odpověď</u> „velmi často“ <u> uvedlo:</u> 3,57 % respondentů z administrativy, 1,79 % z financí, 3,57 % z lidských zdrojů, 3,57 % z obchodu, 12,50 % z provozu.</p> <p><u>Odpověď</u> „občas“ <u> uvedlo:</u> 7,14 % respondentů z administrativy, 1,79 % z financí, 3,57 % z lidských zdrojů, 7,14 % z marketingu, 10,71 % z obchodu, 21,43 % z provozu.</p> <p><u>Odpověď</u> „zřídka“ <u> uvedlo:</u> 1,79 % respondentů z administrativy, 10,71 % z provozu.</p>
<p><b>8 (příloha 1) – Jak často se cítíte ve stresu?</b></p>	<p><u>Odpověď</u> „velmi často“ <u> uvedlo:</u> 34,88 % pracovníků z provozu,</p>	<p><u>Odpověď</u> „velmi často“ <u> uvedlo:</u> 3,57 % pracovníků z administrativy, 1,79 %</p>



	<p>2,33 % z obchodu.</p> <p><u>Odpověď „občas“ uvedlo:</u></p> <p>37,21 % pracovníků z provozu, 2,33 % z obchodu, 2,33 % z lidských zdrojů</p> <p><u>Odpověď „zřídka kdy“ uvedlo:</u> 16,28 % pracovníků z provozu.</p> <p><u>Odpověď „vůbec“ uvedlo:</u> 4,65 % pracovníků z provozu.</p>	<p>z financí, 3,57 % z IT, 3,57 % z lidských zdrojů, 1,79 % z marketingu, 1,79 % z obchodu, 3,57 % z provozu.</p> <p><u>Odpověď „občas“ uvedlo:</u></p> <p>7,14 % pracovníků z administrativy, 1,79 % z financí, 3,57 % z lidských zdrojů, 3,57 % z marketingu, 8,93 % z obchodu, 25 % z provozu.</p> <p><u>Odpověď „zřídka kdy“ uvedlo:</u> 1,79 % pracovníků z administrativy, 3,57 % z financí, 1,79 % z IT, 1,79 % z lidských zdrojů, 1,79 % z marketingu, 3,57 % z obchodu, 16,07 % z provozu.</p>
<p><b>10 (příloha 1) – Pracujete jen ve stoje?</b></p>	<p><u>Odpověď „ano“ uvedlo:</u></p> <p>11,63 % respondentů z provozu.</p> <p><u>Odpověď „ne“ uvedlo:</u></p> <p>81,40 % respondentů z provozu, 4,65 % z obchodu, 2,33 % z lidských zdrojů.</p>	<p><u>Odpověď „ano“ uvedlo:</u></p> <p>7,14 % respondentů z administrativy, 5,36 % z financí, 1,79 % z lidských zdrojů, 10,71 % z obchodu, 19,64 % z provozu.</p> <p><u>Odpověď „ne“ uvedlo:</u></p> <p>5,36 % respondentů z administrativy, 1,79 % z financí, 5,36 % z IT, 7,14 % z lidských zdrojů, 7,14 % z marketingu, 3,57 % z obchodu, 25 %</p>

		z provozu.
<b>11 (příloha 1) – Pracujete jen v sedě?</b>	<p><u>Odpověď „ano“ uvedlo:</u> 18,60 % pracujících z provozu, 2,33 % z lidských zdrojů.</p> <p><u>Odpověď „ne“ uvedlo:</u> 74,42 % respondentů z provozu, 4,65 % z obchodu.</p>	<p><u>Odpověď „ano“ uvedlo:</u> 3,57 % pracujících v administrativě, 3,57 % z financí, 1,79 % IT, 7,14 % z marketingu, 5,36 % z provozu.</p> <p><u>Odpověď „ne“ uvedlo:</u> 8,93 % pracujících v administrativě, 3,57 % z financí, 3,57 % z IT, 8,93 % z lidských zdrojů, 14,29 % z obchodu, 39,29 % z provozu.</p>
<b>18 (příloha 1) – Dostáváte nabídky vzdělávacích kurzů od Vašich nadřízených?</b>	<p><u>Odpověď „ano“ uvedlo:</u> 13,95 % respondentů z provozu, 2,33 % z obchodu, 2,33 % z lidských zdrojů.</p> <p><u>Odpověď „ne“ uvedlo:</u> 67,44 % respondentů z provozu, 2,33 % z obchodu.</p> <p><u>Odpověď „nezajímám se o to“ uvedlo:</u> 11,63 % respondentů z provozu.</p>	<p><u>Odpověď „ano“ uvedlo:</u> 5,36 % respondentů z administrativy, 5,36 % z financí, 3,57 % z IT, 5,36 % z lidských zdrojů, 3,57 % z marketingu, 3,57 % z obchodu, 17,86 % z provozu.</p> <p><u>Odpověď „ne“ uvedlo:</u> 5,36 % respondentů z administrativy, 1,79 % z IT, 3,57 % z lidských zdrojů, 3,57 % z marketingu, 8,93 % z obchodu, 21,43 % z provozu.</p> <p><u>Odpověď „nezajímám se o to“ uvedlo:</u> 1,79 % respondentů</p>

		z administrativy, 1,79 % z financí, 1,79 % z obchodu, 5,36 % z provozu.
<b>19 (příloha 1) – Máte možnost kariérního růstu?</b>	<u>Odpověď „ano“ uvedlo:</u> 27,91 % respondentů z provozu, 2,33 z lidských zdrojů.  <u>Odpověď „ne“ uvedlo:</u> 37,21 % respondentů z provozu, 4,65 % z obchodu.  <u>Odpověď „nezajímám se o to“ uvedlo:</u> 27,91 % respondentů z provozu.	<u>Odpověď „ano“ uvedlo:</u> 1,79 % respondentů z administrativy, 5,36 % z financí, 3,57 % z IT, 5,36 % z lidských zdrojů, 3,57 % z marketingu, 12,50 % z obchodu, 21,43 % z provozu.  <u>Odpověď „ne“ uvedlo:</u> 8,93 % respondentů z administrativy, 1,79 % z financí, 1,79 % z IT, 3,57 % z lidských zdrojů, 1,79 % z marketingu, 21,43 % z provozu.  <u>Odpověď „nezajímám se o to“ uvedlo:</u> 1,79 % respondentů z administrativy, 1,79 % z marketingu, 1,79 % z obchodu, 1,79 % z provozu.

*Zdroj: Dotazníkové šetření*

Na základě získaných dat z dotazníkového šetření se nepodařilo prokázat přímou závislost podle věku. Průkaznost pomocí statistického modelu chí-kvadrát nebyla možná pro nedostatečný počet dat v každé skupině. Při procentuálním vyjádření se v každé skupině vyskytuje přibližně stejný počet respondentů, až na otázku č. 8, kdy se nejvíce ve stresu cítí pracovníci v provozu z podniku Avire, s.r.o., neboť musí vše dokončit v krátkém termínu za nedostatku vybavení a pracovníků. Dále v otázce

č. 18 pro podnik Avire, s.r.o., kdy nabídky vzdělávacích kurzů dostávají nejvíce pracovníci z lidských zdrojů.

Výjimky:

Tabulka 17 – Prokázané rozdíly v závislosti na pracovním oddělení

Otázka č.	Avire, s.r.o.
8	Nejvíce ve stresu se cítí pracovníci z provozu, neboť musí vše dokončit v krátkém termínu za nedostatku vybavení a pracovníků.
18	Nabídky vzdělávacích kurzů dostávají nejvíce pracovníci z lidských zdrojů.

Zdroj: Dotazníkové šetření

- Výzkumná otázka č. 2e – existují rozdíly v závislosti podle délky zaměstnání v daném podniku?

Tabulka 18 - Rozdíly v závislosti podle délky zaměstnání v daném podniku

OTÁZKA Č.	AVIRE, S.R.O.	Š+H BOHUNICE, S.R.O.
<b>5 (příloha 1) – Respektuje Váš nadřízený Vaše připomínky při poradách a rozhodnutích?</b>	<p><u>Odpověď „vždy“ uvedlo:</u> 9,30 % pracujících déle než 5 let, 4,65 % pracujících 3-12 měsíců.</p> <p><u>Odpověď „často“ uvedlo:</u> 9,30 % pracujících déle než 5 let, 4,65 % pracujících 3-5 let, 13,95 % pracujících 1-3 roky, 2,33 % pracujících 3-12 měsíců.</p> <p><u>Odpověď „průměrně“ uvedlo: 20,93 %</u> pracujících déle než 5 let, 4,65 % pracujících 3-5 let, 2,33 % pracujících 3-12 měsíců, 2,33 pracujících méně než 3 měsíce.</p> <p><u>Odpověď „občas“ uvedlo:</u></p>	<p><u>Odpověď „vždy“ uvedlo:</u> 1,79 % pracujících déle než 5 let, 3,57 % pracujících 1-3 roky, 3,57 % pracujících 3-12 měsíců, 3,57 % pracujících méně než 3 měsíce.</p> <p><u>Odpověď „často“ uvedlo:</u> 5,36 % pracujících déle než 5 let, 8,93 % pracujících 3-5 let, 10,71 % pracujících 1-3 roky, 5,36 % pracujících 3-12 měsíců, 3,57 % pracujících méně než 3 měsíce.</p> <p><u>Odpověď „průměrně“ uvedlo: 10,71 %</u> pracujících déle než 5 let,</p>

	<p>11,63 % pracujících déle než 5 let, 4,65 % pracujících 3-5 let, 4,65 % pracujících 1-3 roky, 2,33 % pracujících 3-12 měsíců.</p> <p><u>Odpověď „nikdy“ uvedlo:</u> 2,33 % pracujících déle než 5 let.</p>	<p>5,36 % pracujících 3-5 let, 10,71 % pracujících 1-3 roky, 10,71 % pracujících 3-12 měsíců, 7,14 % pracujících méně než 3 měsíce.</p> <p><u>Odpověď „občas“ uvedlo:</u> 3,57 % pracujících déle než 5 let, 1,79 % pracujících 3-5 let, 1,79 % pracujících 1-3 roky.</p> <p><u>Odpověď „nikdy“ uvedlo:</u> 1,79 % pracujících 3-12 měsíců.</p>
<p><b>7 (příloha 1) – Jak často se během svého pracovního týdne cítíte přepracovaný?</b></p>	<p><u>Odpověď „velmi často“ uvedlo:</u> 30,23 % pracujících déle než 5 let, 6,98 % pracujících 3-5 let, 9,30 % pracujících 1-3 roky.</p> <p><u>Odpověď „občas“ uvedlo:</u> 16,28 % pracujících více než 5 let, 2,33 % pracujících 3-5 let, 6,98 % pracujících 1-3 roky, 9,30 % pracujících 3-12 měsíců.</p> <p><u>Odpověď „zřídka“ uvedlo:</u> 6,98 % pracujících déle než 5 let, 4,65 % pracujících 3-5 let, 2,33 % pracujících 1-3 roky, 2,33 % pracujících 3-12 měsíců,</p>	<p><u>Odpověď „velmi často“ uvedlo:</u> 3,58 % pracujících déle než 5 let, 3,57 % pracujících 3-5 let, 1,79 % pracujících 1-3 roky, 1,79 % pracujících 3-12 měsíců, 1,79 % pracujících méně než 3 měsíce.</p> <p><u>Odpověď „občas“ uvedlo:</u> 12,50 % pracujících déle než 5 let, 8,93 % pracujících 3-5 let, 21,43 % pracujících 1-3 roky, 12,50 % pracujících 3-12 měsíců, 5,36 % pracujících méně než 3 měsíce.</p> <p><u>Odpověď „zřídka“ uvedlo:</u> 5,36 % pracujících déle než 5 let, 3,57 %</p>

	2,33 % pracujících méně než 3 měsíce.	pracujících 3-5 let, 3,57 % pracujících 1-3 roky, 7,14 % pracujících 3-12 měsíců, 5,36 % pracujících méně než 3 měsíce.
<b>8 (příloha 1) – Jak často se cítíte ve stresu?</b>	<p><u>Odpověď „velmi často“ uvedlo:</u> 23,26 % pracujících déle než 5 let, 6,98 % pracujících 3-5 let, 4,65 % pracujících 1-3 roky, 2,33 % pracujících 3-12 měsíců.</p> <p><u>Odpověď „občas“ uvedlo:</u> 20,93 % pracujících déle než 5 let, 2,33 % pracujících 3-5 let, 11,63 % pracujících 1-3 roky, 6,98 % pracujících 3-12 měsíců.</p> <p><u>Odpověď „zřídka“ uvedlo:</u> 6,98 % pracujících déle než 5 let, 4,65 % pracujících 3-5 let, 2,33 % pracujících 1-3 roky, 2,33 % pracujících 3-12 měsíců.</p> <p><u>Odpověď „vůbec“ uvedlo:</u> 2,33 % pracujících déle než 5 let, 2,33 % pracujících méně než 3 měsíce.</p>	<p><u>Odpověď „velmi často“ uvedlo:</u> 1,79 % pracujících více než 5 let, 1,79 % pracujících 3-5 let, 7,14 % pracujících 1-3 roky, 1,79 % pracujících 3-12 měsíců, 7,14 % pracujících méně než 3 měsíce.</p> <p><u>Odpověď „občas“ uvedlo:</u> 14,29 % pracujících více než 5 let, 8,93 % pracujících 3-5 let, 10,71 % pracujících 1-3 roky, 12,50 % pracujících 3-12 měsíců, 3,57 % pracujících méně než 3 měsíce</p> <p><u>Odpověď „zřídka“ uvedlo:</u> 5,36 % pracujících více než 5 let, 5,36 % pracujících 3-5 let, 8,93 % pracujících 1-3 roky, 7,14 % pracujících 3-12 měsíců, 3,57 % pracujících méně než 3 měsíce.</p>
<b>10 (příloha 1) – Pracujete jen ve stoje?</b>	<p><u>Odpověď „ano“ uvedlo:</u> 4,65 % pracujících déle než 5 let, 2,33 % pracujících 3-</p>	<p><u>Odpověď „ano“ uvedlo:</u> 12,50 % pracujících déle než 5 let, 8,93 %</p>

	<p>5 let, 2,33 % pracujících 1-3 roky, 2,33 % pracujících 3-12 měsíců.</p> <p><u>Odpověď „ne“ uvedlo:</u> 48,84 % pracujících déle než 5 let, 11,63 % pracujících 3-5 let, 16,28 % pracujících 1-3 roky, 9,30 % pracujících 3-12 měsíců, 2,33 % pracujících 3 měsíce.</p>	<p>pracujících 3-5 let, 7,14 % pracujících 1-3 roky, 8,93 % pracujících 3-12 měsíců, 7,14 % pracujících méně než 3 měsíce.</p> <p><u>Odpověď „ne“ uvedlo:</u> 8,93 % pracujících déle než 5 let, 7,14 % pracujících 3-5 let, 19,64 % pracujících 1-3 roky, 12,50 % pracujících 3-12 měsíců, 7,14 % pracujících méně než 3 měsíce.</p>
<p><b>11 (příloha 1) – Pracujete jen v sedě?</b></p>	<p><u>Odpověď „ano“ uvedlo:</u> 13,95 % pracujících déle než 5 let, 4,65 % pracujících 1-3 roky, 2,33 % pracujících méně než 3 měsíce.</p> <p><u>Odpověď „ne“ uvedlo:</u> 39,53 % pracujících déle než 5 let, 13,95 % pracujících 3-5 let, 13,95 % pracujících 1-3 roky, 11,63 % pracujících 3-12 měsíců.</p>	<p><u>Odpověď „ano“ uvedlo:</u> 3,57 % respondentů pracujících déle než 5 let, 3,57 % pracujících 3-5 let, 7,14 % pracujících 1-3 roky, 3,57 % pracujících 3-12 měsíců, 3,57 % pracujících méně než 3 měsíce.</p> <p><u>Odpověď „ne“ uvedlo:</u> 17,86 % respondentů pracujících déle než 5 let, 12,50 % pracujících 3-5 let, 19,64 % pracujících 1-3 roky, 17,86 % pracujících 3-12 měsíce, 10,71 % pracujících méně než 3 měsíce.</p>
<p><b>18 (příloha 1) – Dostáváte nabídky vzdělávacích</b></p>	<p><u>Odpověď „ano“ uvedlo:</u> 11,63 % pracujících déle</p>	<p><u>Odpověď „ano“ uvedlo:</u> 8,93 % pracujících déle než</p>

<p><b>kurzů od Vašich nadřízených?</b></p>	<p>než 5 let, 4,65 % pracujících 1-3 roky, 2,33 % pracujících 3-12 měsíců.</p> <p><u>Odpověď „ne“ uvedlo:</u> 37,21 % pracujících déle než 5 let, 13,95 % pracujících 3-5 let, 11,63 % pracujících 1-3 roky, 4,65 % pracujících 3-12 měsíců, 2,33 % pracujících méně než 3 měsíce.</p> <p><u>Odpověď „nezajímám se o to“ uvedlo:</u> 4,65 % pracujících déle než 5 let, 2,33 % pracujících 1-3 roky, 4,65 % pracujících 3-12 měsíců.</p>	<p>5 let, 10,71 % pracujících 3-5 let, 10,71 % pracujících 1-3 roky, 5,36 % pracujících 3-12 měsíců, 8,93 % pracujících méně než 3 měsíce.</p> <p><u>Odpověď „ne“ uvedlo:</u> 10,71 % pracujících déle než 5 let, 5,36 % pracujících 3-5 let, 14,29 % pracujících 1-3 roky, 8,93 % pracujících 3-12 měsíců, 5,36 % pracujících méně než 3 měsíce.</p> <p><u>Odpověď „nezajímám se o to“ uvedlo:</u> 1,79 % pracujících déle než 5 let, 1,79 % pracujících 1-3 roky, 7,14 % pracujících 3-12 měsíců.</p>
<p><b>19 (příloha 1) – Máte možnost kariérního růstu?</b></p>	<p><u>Odpověď „ano“ uvedlo:</u> 13,95 % pracujících déle než 5 let, 2,33 % pracujících 3-5 let, 9,30 % pracujících 1-3 roky, 2,33 % pracujících 3-12 měsíců, 2,33 % pracujících 3 měsíce.</p> <p><u>Odpověď „ne“ uvedlo:</u> 23,26 % pracujících déle než 5 let, 6,98 % pracujících 3-5 let, 6,98 % pracujících 1-3 roky,</p>	<p><u>Odpověď „ano“ uvedlo:</u> 5,36 % pracujících déle než 5 let, 7,14 % pracujících 3-5 let, 19,64 % pracujících 1-3 roky, 8,93 % pracujících 3-12 měsíců, 12,50 % pracujících méně než 3 měsíce.</p> <p><u>Odpověď „ne“ uvedlo:</u> 16,08 % pracujících déle než 5 let, 8,93 % pracujících 3-5 let, 7,14 % pracujících 1-3 roky,</p>



	<p>4,65 % pracujících 3-12 měsíců.  <u>Odpověď</u> „nezajímám se o to“ uvedlo: 16,28 %  pracujících déle než 5 let,  4,65 % pracujících 3-5 let,  2,33 % pracujících 1-3 roky, 4,65 % pracujících 3-12 měsíců.</p>	<p>5,36 % pracujících 3-12 měsíců, 1,79 % pracujících méně než 3 měsíce.  <u>Odpověď</u> „nezajímám se o to“ uvedlo: 7,14 %  pracujících 3-12 měsíců.</p>
--	--	---

*Zdroj: Dotazníkové šetření*

Na základě získaných dat z dotazníkového šetření se nepodařilo prokázat závislost podle věku. Průkaznost pomocí statistického modelu chí-kvadrát nebyla možná pro nedostatečný počet dat v každé skupině. Při procentuálním vyjádření se v každé skupině vyskytuje přibližně stejný počet respondentů.

Výjimky:

*Tabulka 19 – Prokázané rozdíly v závislosti na délce zaměstnání v daném podniku*

Otázka č.	Avire, s.r.o.	Š+H Bohunice, s.r.o.
7	Pracovníci pracující déle než 3 roky jsou více přepracovaní z důvodu stále přísnějšího plnění norem a plnění stále náročnějších úkolů za nedostatku pracovníků a pomůcek.	Pracovníci pracující déle než 3 roky se cítí více přepracovaní, neboť stavebnictví je velmi fyzicky náročná práce.
8	Pracovníci pracující déle než 3 roky jsou více ve stresu z důvodu neustále se zkracujících norem.	Pracovníci pracující déle než 3 roky se cítí více přepracovaní, protože pro plnění svých úkolů je zde nedostatek pracovníků.

*Zdroj: Dotazníkové šetření*

#### 4.2.2.2 VÝZKUMNÁ OTÁZKA Č. 3 – SOUVISLOST S HERZBERGOVOU TEORIÍ MOTIVACE PRO PODNIK Š+H BOHUNICE, S.R.O.

##### Hygienické faktory

Tabulka 20 - Hygienické faktory Š+H Bohunice, s.r.o.

3A – pracovní podmínky (příloha 1)	16,10 % respondentů je velmi spokojeno, dalších 62,50 % je spíše spokojeno => pracovní podmínky v podniku Š+H Bohunice jsou uspokojivé
3E – dostatek vybavení a pomůcek (příloha 1)	32,14 % respondentů je velmi spokojeno, 51,79 % je spíše spokojeno => zaměstnanci firmy Š+H Bohunice mají většinou dostatek vybavení i pomůcek
3F – dostatek času na provedení úkolu (příloha 1)	14,29 % respondentů je velmi spokojeno, 51,79 % je spíše spokojeno => stále většina uvádí spokojenost
3G – dostatek pracovníků pro splnění úkolu (příloha 1)	14,29 % respondentů je velmi spokojeno, 53,57 % respondentů je spíše spokojeno => většina pracovníků je spokojena, nepatrná část by uvítala další pracovníky
3H – zdravotní opatření (příloha 1)	25 % respondentů je velmi spokojeno, 46,43 % je spíše spokojeno => podnik udržuje určitá zdravotní opatření
3J – informace o všech změnách (příloha 1)	23,21 % respondentů je velmi spokojeno, 39,29 % je spíše spokojeno => nadpoloviční většina je spokojena, ale stále je co zlepšovat

*Zdroj: Dotazníkové šetření*

Podnik Š+H Bohunice, s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům přívětivé pracovní podmínky, pracovníci mají dostatek vybavení i pomůcek pro dokončení svých úkolů, většina zaměstnanců uvádí i dostatek času a pracovníků pro dokončení svých povinností. Na co by se podnik měl zaměřit jsou zdravotní opatření, neboť je to podnik poskytující služby ve stavebnictví, jsou zde přísnější pravidla,

kdy pracovníci pracují za nepříznivého počasí, ve výškách nebo i v husté dopravě. Dále pak informovanost pracovníků o všech změnách není úplně příznivá.

### Motivátory

Tabulka 21 - Motivátory Š+H Bohunice, s.r.o.

3B – vztahy se spolupracovníky (příloha 1)	33,93 % je velmi spokojeno, 58,93 % je spíše spokojeno => v podniku jsou výborné vztahy
3D – zajímavost práce (příloha 1)	28,57 % je velmi spokojeno, 39,29 % je spíše spokojeno => nadpoloviční většina považuje svou práci za zajímavou, ale stále by velká část uvítala zajímavější činnost
3I – komunikace v podniku (příloha 1)	30,36 % respondentů je velmi spokojeno, 50 % je spíše spokojeno => v podniku se téměř nenachází problém s komunikací
14B – benefity (příloha 1)	19,64 % respondentů je velmi spokojeno, 37,5 % je spíše spokojeno => nadpoloviční většina je se svými benefity spokojena, ale stále by podnik mohl zavést některé další
14C – výše mzdy (příloha 1)	10,71 % respondentů je velmi spokojeno, 50 % je spíše spokojeno => nadpoloviční většina je spokojena, ale stále je co zlepšovat
16A – využití svých znalostí (příloha 1)	21,43 % respondentů je velmi spokojeno, 55,36 % je spíše spokojeno => pracovníci zde využijí své znalosti
16B – využití svých zkušeností	26,79 % respondentů je velmi spokojeno, 53,57 % je spíše spokojeno => pracovníci zde také využijí své znalosti
16C – kvalita odborných znalostí přímého nadřízeného (příloha 1)	33,93 % respondentů je velmi spokojeno, 44,64 % je spíše spokojeno => vedoucí

	jsou většinou velmi odborně vzdělaní, ale stále by se podnik měl starat o jejich další vzdělávání
16D – využití vzdělávacích kurzů pro pracovní pozici (příloha 1)	16,07 % respondentů je velmi spokojeno, 37,5 % je spíše spokojeno => zde by se podnik měl zaměřit na vyhledávání kurzů týkající se daných pracovních pozic
17 – práce v oboru (příloha 1)	39,29 % respondentů pracuje v oboru => pro lepší a kvalitnější pracovní produktivitu by se měli nabírat lidé z oboru

*Zdroj: Dotazníkové šetření*

Pracovníci hodnotí své vztahy se spolupracovníky velmi dobře, stejně tak komunikace. Ale uvítali by různorodější práce. Hůře hodnotí i benefity, kdy pracovníci navrhovali např. příplatky za práci v nepříznivém počasí. Pokud jde o celkovou mzdu, zdá se, že většina je spokojena, přesto někteří by uvítali vyšší mzdu za práci ve ztíženém terénu. Většina pracovníků uvádí, že využijí své znalosti i zkušenosti v práci, vzdělanost svého nadřízeného hodnotí kladně, ale uvítali by lepší výběr vzdělávacích kurzů. Dále podnik nabírá pracovníky mimo obor.

#### **4.2.2.3 VÝZKUMNÁ OTÁZKA Č. 3 - SOUVISLOST S HERZBERGOVOU TEORIÍ MOTIVACE V PODNIKU AVIRE, S.R.O.**

Herzbergova teorie byla popsána a vyložena v teoretické části, když to shrnu, je to motivace dvou faktorů: hygienických faktorů a motivátorů, kdy jedni způsobují při neexistenci nespokojenost (hygienické faktory), ale při jejich existenci spokojenost nezpůsobují, naopak druzí při neexistenci nespokojenost nezpůsobují (motivátory), za to při existenci způsobují spokojenost.

Pro souvislost s Herzbergovou teorií motivace jsem zařadila do dotazníku následující otázky, které jsem již interpretovala v předchozí části pomocí grafů, a roztřídila je na motivátory a hygienické faktory:

## Hygienické faktory

Tabulka 22 – Hygienické faktory Avire, s.r.o.

3A – pracovní podmínky (příloha 1)	13,95 % respondentů jsou s nimi velmi spokojeni a dalších 53,49 % jsou spíše spokojeni => podnik poskytuje celkem dobré pracovní podmínky
3E – dostatek vybavení a pomůcek (příloha 1)	2,33 % respondentů je velmi spokojeno, 37,21 % je spíše spokojeno => nadpoloviční většina není spokojená, podnik by se měl zaměřit na doplnění vybavení a pomůcek
3F – dostatek času na provedení úkolu (příloha 1)	41,86 % respondentů je spíše spokojeno, zbytek respondentů je nespokojeno => mělo by dojít k úpravě norem či prodloužení času na provedení úkolů
3G – dostatek pracovníků pro splnění úkolu (příloha 1)	53,49 % respondentů je spíše spokojeno, ostatní respondenti jsou nespokojeni => vedení by mělo zvážit nábor nových zaměstnanců
3H – zdravotní opatření (příloha 1)	48,84 % respondentů je spíše spokojeno, zbylé odpovědi jsou negativní => vzhledem k tomu, že jde o výrobní podnik, měla by se zde dodržovat určitá zdravotní opatření
3J – informace o všech změnách (příloha 1)	9,3 % respondentů je velmi spokojeno, 53,49 % je spíše spokojeno, zbylí respondenti jsou nespokojeni => zaměstnanci dostávají informace většinou v předstihu

*Zdroj: Dotazníkové šetření*

Podnik poskytuje přívětivé pracovní podmínky, ale měl by se zaměřit na doplnění některých vybavení a pomůcek, která jsou na dokončení některých prací nezbytná, aby si je nemuseli pracovníci pořizovat sami, anebo jim vyjít vstříc při proplácení částí

nákladů na jejich pořízení. Dále by se měl zaměřit na normování času, kdy neustále dochází k jeho krácení a pracovníci již velmi často nemohou dosáhnout ani zaručené hodinové mzdy, neboť nedosažením určitého procenta se jim sazba krátí. S nedostatkem času souvisí i nedostatek pracovníků, kdy nedostatek času by mohl podnik kompenzovat nábořem nových zaměstnanců. Co se týče zdravotních opatření, podnik sice má zavedené např. odsávače škodlivých par, ale ty jsou většinou rozbité, z vlastních zkušeností vím, že zde dochází ke zpracování škodlivých látek a materiálů, ale tyto výpary pak nejsou nijak odsávány pryč, aniž by přišly do styku s pracovníky, proto zde byl problém s hygienickou kontrolou. Informace o všech změnách podnik dává vědět s předstihem formou oběžníku nebo prostřednictvím přímých nadřízených.

### *Motivátory*

*Tabulka 23 - Motivátory Avire, s.r.o.*

3B – vztahy se spolupracovníky (příloha 1)	34,89 % respondentů je velmi spokojeno, 55,81 % je spíše spokojeno => v podniku jsou velmi dobré vztahy mezi spolupracovníky
3D – zajímavost práce (příloha 1)	25,58 % respondentů je velmi spokojeno, 58,14 % je spíše spokojeno => rozmanitost práce je velká
3I – komunikace v podniku (příloha 1)	2,33 % respondentů je velmi spokojeno, 53,49 % je spíše spokojeno => nadpoloviční většina je spíše spokojená, komunikace v podniku je dobrá
14B – benefity (příloha 1)	2,33 % respondentů je velmi spokojeno, 39,53 % je spíše spokojeno => podnik by měl zvážit nad lepším systémem benefitů
14C – výše mzdy (příloha 1)	23,26 % respondentů je spíše spokojeno, zbytek respondentů je nespokojených => podnik by měl uvažovat nad lepším systémem odměňování
16A – využití svých znalostí (příloha 1)	6,98 % respondentů je velmi spokojeno,

	48,84 % je spíše spokojeno => většina respondentů své znalosti spíše využije
16B – využití svých zkušeností	11,63 % respondentů je velmi spokojeno, 51,16 % je spíše spokojeno => většina respondentů své zkušenosti spíše využije
16C – kvalita odborných znalostí přímého nadřízeného (příloha 1)	27,91 % respondentů je velmi spokojeno, 44,19 % je spíše spokojeno => podnik má na vedoucích pozicích dostatečně zkušené zaměstnance
16D – využití vzdělávacích kurzů pro pracovní pozici (příloha 1)	6,98 % respondentů je velmi spokojeno, 23,26 % je spíše spokojeno => podnik by měl zvážit zavedení nových vzdělávacích kurzů
17 – práce v oboru (příloha 1)	18,60 % respondentů pracuje v oboru => podnik by se mohl zaměřit na nábor zaměstnanců v oboru pro využití jejich znalostí a zkušeností

*Zdroj: Dotazníkové šetření*

V podniku vládnu velmi dobré vztahy mezi pracovníky, pracovníci si nemohou stěžovat na rozmanitost práce, jako výbornou hodnotí i komunikaci v podniku. Mnoho pracovníků by zlepšilo benefity, v současné době zejména pracovníci v provozu dostávají pouze stravenky a Flexi passy, ale uvítali by i jiné benefity jako např. příspěvek na pořízení svých pomůcek, příspěvek na vzdělávání, poukázku na masáže apod. i svou mzdu by rádi změnili, neboť jsou hodnoceni kombinovanou mzdou, tedy hodinovou a dále podle norem, s neustálým krácením norem dostává stále více zaměstnanců téměř minimální mzdu. Dle výzkumu mnoho zaměstnanců v práci využije své znalosti i zkušenosti a své vedoucí hodnotí jako vzdělané, ale vzdělávací kurzy hodnotí jako velmi nedostatečné.

Podnik své nedostatky v hygienických faktorech kompenzuje částečně svými motivátory, ale přesto by se měl zaměřit na dovybavení některých dílen a zapracovat na úpravě systému odměňování a přidání některých kurzů.

#### **4.2.2.4 VÝZKUMNÁ OTÁZKA Č. 1 - ROZDÍLY MEZI ZKOUMANÝMI PODNIKY**

Pokud jde o podnik Avire, s.r.o. podle dotazníkového šetření jsou v něm zaměstnanci méně motivovaní a méně spokojení s nastavenými systémy odměňování, vzdělávání než v podniku Š+H Bohunice, s.r.o.

V Avire, s.r.o. i v Š+H Bohunice, s.r.o. existují přívětivé pracovní podmínky, ale již je zde nedostatek vybavení a pomůcek, dochází zde k neustálému krácení norem, pro nedostatek pracovníků dochází k pracovnímu přetížení současných zaměstnanců. Zatímco v podniku Š+H Bohunice, s.r.o. je dostatek vybavení i pomůcek, pracovníci by také byli spokojenější s větším počtem zaměstnanců.

V Avire, s.r.o. nejsou zaměstnanci ani spokojeni se svou celkovou mzdou, která je z velké části tvořena podle plnění norem, dále nejsou spokojeni ani se systémem benefitů, který je zde velmi chudý. V podniku Š+H Bohunice, s.r.o. sice také nejsou spokojeni se systémem benefitů, ale jejich škála je o něco širší, přesto se svou celkovou mzdou jsou celkem spokojeni.

V Avire, s.r.o. vedení nabízí vzdělávací kurzy pouze vedoucím pozicím nebo zaměstnancům pracujícím spíše v obchodu a lidských zdrojích než v provozu, ti nemají téměř žádnou možnost být přeškoleni a dostat se na jinou pracovní pozici a zvýšit si tak svou mzdu, naopak v Š+H Bohunice, s.r.o. se snaží nabízet vzdělávací kurzy všem zaměstnancům, ale tyto často neodpovídají náplni pracovních pozic.

#### **4.2.3 NAVRHOVANÉ ZMĚNY**

##### **4.2.3.1 ZMĚNY PRO AVIRE, S.R.O.**

- **Zaměřit se na přikoupení více vybavení a pomůcek** – z dotazníkového šetření vyšlo najevo, že zaměstnanci nemají dostatek vybavení a pomůcek, podle zaměstnanců podnik nakupuje buď velmi levné pomůcky, které sotva vydrží jedno použití nebo si pomůcky musí kupovat sami. Navrhuji, aby podnik zavedl možnost proplácení pořízení nezbytných pomůcek nebo alespoň převážné části, takhle bude mít každý zaměstnanec svou pomůcku, se kterou bude zacházet řádně a při vzniku škodu bere za ní i odpovědnost
- **Zaměřit se na nábor nových zaměstnanců** – z důvodu neustálého počtu zakázek a zkracujícím se normám navrhuji, aby podnik zvážil nábor nových



zaměstnanců, tím sníží přepracovanost svých stálých zaměstnanců, a také jejich stres, jež plynul z plnění norem a času na dokončení zakázek, tím se zvýší i jejich motivovanost

- **Zavést nová zdravotní opatření** – v podniku dochází ke škodlivým výparům, jelikož stávající odsávače namontované u každého stolu nejsou funkční, navrhuji jejich opravu a k tomu zavedení celoplošného odvětrávání, aby se výpary nedržely na dílnách. Za dále při pálení škodlivin by měl poskytnout odpovídající ochranné pomůcky svým zaměstnancům, aby zamezil vzniku vážných onemocnění.
- **Znovu obnovit vánoční prémie** – pracovníci uváděli zrušení vánočních prémiech, tím ale snížili jejich motivaci k práci, neboť tento benefit fungoval jako nástroj pro udržení stávajících zaměstnanců
- **Zavést odměny za dobrou pracovní produktivitu** – pracovníci musí neustále plnit normy, ale při jejich splnění nemají žádnou zpětnou vazbu, bylo by vhodné, aby vedení zvážilo odměny za výbornou pracovní produktivitu, neboť tím přispívají i dobrému jménu svého podniku, zaměstnanci jsou pak motivováni k dalšímu plnění norem a tím se pracovní produktivita zvyšuje
- **Zvážít nabízení vzdělávacích kurzů pracovníkům v provozu** – pracovníci z provozu si stěžovali na nemožnost zúčastnit se vzdělávacích kurzů a tím se dostat na lepší pracovní pozici, je sice pravda, že většina pracovníků se o vzdělávací kurzy ani nezajímá, ale podnik by mohl alespoň na jejich nástěnku vyvěsit seznam možných kurzů vhodných pro jejich pracovní pozice, anebo pokud si pracovník najde sám odborné školení, aby podnik převážnou část výdaje nebo celkovou částku proplatil, ale jen pokud tato školení budou užitečná

#### 4.2.3.2 ZMĚNY PRO Š+H BOHUNICE, S.R.O.

- **Zaměřit se na nábor nových zaměstnanců** – pracovníci zmiňovali neustále rostoucí poptávky po jejich službách, ale tím dochází k poklesu pracovní síly. Podnik by měl nabrat nové pracovníky, aby snížil přepracovanost stálých a podpořil tak jejich celkovou motivaci k práci, kdy nebude muset jedna osoba vykonávat takový počet úkolů, který by se měl delegovat na více osob

- **Zavést nová zdravotní opatření** – jelikož pracovníci často pracují za nepříznivého počasí, ve výškách, při dopravní špičce, měl by zavést vhodná zdravotní opatření, jako např. při práci na komunikacích mít nějakou ostrahu, která by dopravu řídila, při práci za deště poskytnout zaměstnancům nepromokavé bundy, a naopak při práci ve vedrech poskytnout pokrývky hlavy
- **Zavést příspěvky na rekonvalescenci** – pro pracovníky v provozu je práce velmi fyzicky náročná, proto navrhuji, aby podnik proplácel část nebo celkovou částku rekonvalescenčních úkonů, např. by zaměstnancům mohl poskytnout více poukázek na masáže nebo fyzioterapii, zřídit fond pro placení některých dovolených, které by zaměstnancům pomohly regenerovat apod.
- **Změnit nabídku vzdělávacích kurzů** – zaměstnanci sice dostávají nabídky vzdělávacích kurzů, ale tyto často neodpovídají náplně práce. Podnik by měl svou stávající nabídky projít a prozkoumat, zda je vhodné je nadále nabízet, neboť tím má zbytečné náklady na něco, co podniku vůbec není prospěšné.

## 5. ZÁVĚR

Motivace, odměňování a vzdělávání jsou nejdůležitějšími oblastmi řízení lidských zdrojů ve všech podnicích, ať jsou to mikropodniky, rodinné podniky nebo podniky sdružené. Pokud existují fungující systémy těchto oblastí, výsledkem jsou nejen spokojení a produktivní pracovníci, ale také úspěšný a konkurenceschopný podnik.

Vedení neustále podceňuje nehmotné složky motivace, které jsou pro zaměstnance také důležité. Určité nejdůležitějším aspektem motivace je mzda, proto by měl v každém podniku existovat spravedlivý a srozumitelný systém odměňování. Ale pokud má zaměstnanec šanci podílet se na podnikových cílech nebo pokud je mu poskytnuta ze strany podniku dostatečná podpora pro jeho rozvoj, zvyšuje si podnik tak své postavení na trhu a může dojít i ke zvýšení jeho celkového obrátu, z toho důvodu je také důležité, aby zaměstnanci dostávali různé nabídky na vzdělávací kurzy, aby své dovednosti a znalosti pak mohli realizovat.

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat a zhodnotit systém motivace, odměňování a vzdělávání zaměstnanců ve dvou odlišných podnicích. Jedním podnikem byl výrobní podnik Avire, s.r.o. a druhým podnik Š+H Bohunice, s.r.o. nabízející služby ve stavebnictví.

V první části své práce se věnuji studiu odborné literatury, na jejichž základě jsem vytvořila odpovídající dotazník, který jsem následně zaslala vedení zkoumaných podniků ke schválení.

V druhé části dochází ke konečné úpravě dotazníku podle vedení a jejich roznesení na různá oddělení. Všechny odpovědi z dotazníků byly zaznamenány do tabulek, z kterých jsem vytvořila kontingenční tabulky pro každý podnik zvlášť. Výsledky z kontingenčních tabulek jsem přenesla a interpretovala pomocí grafů a dílčích tabulek. Následně jsem odpovědi porovnávala v rámci podniku dle různých kategorií, které by mohly mít vliv na odpovědi a poté jsem porovnávala oba podniky mezi sebou. Na konci praktické části jsem navrhla možné změny, které by mohly zlepšit motivaci zaměstnanců a napomoci tak podnikové prosperitě.

Pro oba podniky by bylo vhodné přijmout nové zaměstnance a zvážit změnu ohledně vzdělávacích kurzů, v Avire s.r.o. nabízet kurzy také v provozu a v podniku Š+H Bohunice, s.r.o. změnit stávající nabídku.

Dalšími navrženými změnami pro Avire, s.r.o. je znovuoobnovení vánočních prémie, zlepšit zdravotní opatření, poskytnout více vybavení a pomůcek a odměny za dobrou pracovní produktivitu.

Pro Š+H Bohunice, s.r.o. jsem navrhla také lepší zdravotní opatření a k tomu další příplatky na rekonvalescenci.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že v obou podnicích jsou zaměstnanci spokojeni, ale v Avire, s.r.o. je to o něco méně, a to z toho důvodu, že kromě platu jsou zaměstnanci nespokojeni i s tzv. hygienickými faktory (Herzbergova teorie motivace), jejichž neexistence způsobuje primární nespokojenost. Proto by se podnik měl zaměřit zejména na zlepšení těchto faktorů, jinak by se mohl připravit o kvalitní zaměstnance, o které bude jistě na trhu práce zájem.

V podniku Š+H Bohunice, s.r.o. jsou pracovníci velmi spokojeni, ale možná je to proto, že zde pracují rodinní příslušníci vedení společnosti, kteří mají velký vliv na změny a tvorbu těchto systémů.

Z tohoto hlediska je důležité, aby se podnik snažil neustále zlepšovat tyto oblasti řízení lidských zdrojů a rozhodně nepodceňoval motivaci zaměstnanců, neboť motivovaní zaměstnanci jsou produktivní zaměstnanci. A k dobré motivaci přispívá i vyšší mzda, proto by měl být nastavený i spravedlivý a srozumitelný systém odměňování. Vyšší mzda se pak také odvíjí od vzdělání, z toho důvodu by podnik neměl zanedbávat ani systém vzdělávání.

## 6. SUMMARY

The main purpose of my bachelor thesis was to analyze the system of employees training, remuneration and motivation in two enterprises from different areas and to suggest on the base of their comparison with the use of literature some alternatives for the analysed system improvement.

The theoretical part is devoted to specialist literature concerned on the parts with motivation, remuneration and training of employees and other chapter suitable for these topics.

In the practical part is introduced both enterprises, Avire, s.r.o. and Š+H Bohunice, s.r.o., afterwards follows the questionnaires evaluation according to the employee's answers. Through the research questions results were summarized into the tables and suitable changes of analysed systems were suggested for both enterprises separately.

Thanks to the questionnaire survey it can be said that in the enterprise Š+H Bohunice, s.r.o. are the employees much more satisfied then in the enterprise Avire, s.r.o. where exist big lack in dissatisfiers according to the Herzberg motivation theory so employees feel rather dissatisfied with their employment. Of course, people in both enterprises are not satisfied with their salary and this is reason why many enterprises focus on non-monetary remuneration as satisfiers according to the Herzberg motivation theory.

Human resource management has the important role in every enterprise. It tries to develop and improve all systems regarding human resources mainly systems of employees training, remuneration and motivation that cause satisfied and productive employees.

**Key words:** Motivation, remuneration, employees training, Herzberg motivation theory, Maslow's hierarchy of needs, types of wages

## 7. ZDROJE

- [1] NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 2005. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1223-7.
- [2] BELCOURT, Monica a Phillip C. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2.
- [3] DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- [4] KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- [5] HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. Vyd. 3. Praha: Česká zemědělská univerzita, 1999. ISBN 80-213-0562-2.
- [6] KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- [7] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- [8] WERTHER, William B. a Keith DAVIS. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.
- [9] HAGEMANN, Gisela. *Motivace*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-13-0.
- [10] Avire [online]. USA: A Halma Company, 2016 [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: [www.avire-global.com](http://www.avire-global.com)
- [11] MILKOVICH, George T. *Personel / human resource management: a diagnostic approach*. 5th ed. Homewood: Irwin, 1988. ISBN 0256059632.
- [12] BYARS, Lloyd L. a Leslie W. RUE. *Human resource management*. 2nd ed. Homewood, IL: Irwin, 1987. ISBN 0256036306.
- [13] FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 8072265156.

## 8. SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

### 1. SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Pohlaví respondentů (Avire, s.r.o.) .....	44
Graf 2 - Věková kategorie respondentů (Avire, s.r.o.) .....	45
Graf 3 - Pracovní oddělení respondentů (Avire, s.r.o.).....	45
Graf 4 - Délka zaměstnání respondentů (Avire, s.r.o.).....	46
Graf 5 - Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (Avire, s.r.o.) .....	47
Graf 6 - Hodnocení práce (Avire, s.r.o.).....	47
Graf 7 - Spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami (Avire, s.r.o.).....	48
Graf 8 - Spokojenost se vztahy se spolupracovníky (Avire, s.r.o.) .....	48
Graf 9 - Spokojenost s pracovní zátěží (Avire, s.r.o.).....	49
Graf 10 - Spokojenost se zajímavostí práce (Avire, s.r.o.).....	49
Graf 11 - Spokojenost s dostatkem vybavení a pomůcek na pracovišti (Avire, s.r.o.)... 50	
Graf 12 - Spokojenost s dostatkem času na plnění úkolů (Avire, s.r.o.) .....	50
Graf 13 - Spokojenost s dostatkem pracovníků na plnění úkolů (Avire, s.r.o.) .....	51
Graf 14 - Spokojenost se zdravotními opatřeními (Avire, s.r.o.) .....	51
Graf 15 - Zasahování pracovních povinností do soukromého života (Avire, s.r.o.) .....	52
Graf 16 - Spokojenost s komunikací v podniku (Avire, s.r.o.).....	52
Graf 17 - Informovanost o nastávajících změnách (Avire, s.r.o.) .....	53
Graf 18 - Respektuje nadřízený Váš názor při rozhodnutích a poradách (Avire, s.r.o.).. 53	
Graf 19 - Dostává se Vám pravidelné zpětné vazby pro zlepšení pracovního výkonu? (Avire, s.r.o.).....	54
Graf 20 - Jak často se cítíte během pracovního týdne přepracovaný (Avire, s.r.o.).....	55
Graf 21 - Jak často se cítíte ve stresu (Avire, s.r.o.) .....	55
Graf 22 - Je míra stresu odpovídající pracovní pozici (Avire, s.r.o.).....	56
Graf 23 - Pracujete jen ve stoje (Avire, s.r.o.) .....	56
Graf 24 - Pracujete jen v sedě (Avire, s.r.o.) .....	57
Graf 25 - Máte nárok na přestávky během práce na počítači (Avire, s.r.o.).....	57
Graf 26 - Jak jste spokojeni se systémem odměňování (Avire, s.r.o.).....	58
Graf 27 - Jak jste spokojeni s benefity (Avire, s.r.o.).....	59
Graf 28 - Jak jste spokojeni s výší mzdy (Avire, s.r.o.).....	60

Graf 29 - Jak jste spokojeni s využitím Vašich znalostí (Avire, s.r.o.) .....	61
Graf 30 - Spokojenost s využitím Vašich zkušeností (Avire, s.r.o.).....	62
Graf 31 - Spokojenost s kvalitou odborných znalostí přímého nadřízeného (Avire, s.r.o.) .....	62
Graf 32 - Spokojenost s využitím vzdělávacích kurzů na pracovní pozici (Avire, s.r.o.) .....	63
Graf 33 - Pracujete v oboru, který jste vystudoval? (Avire, s.r.o.).....	63
Graf 34 - Dostáváte nabídky vzdělávacích kurzů od nadřízených (Avire, s.r.o.).....	64
Graf 35 - Máte možnost kariérního růstu (Avire, s.r.o.).....	64
Graf 36 - Motiv: Zabezpečení rodiny (Avire, s.r.o.).....	65
Graf 37 - Motiv: Seberealizace (Avire, s.r.o.) .....	66
Graf 38 - Motiv: Udržení životní úrovně (Avire, s.r.o.) .....	66
Graf 39 - Motiv: Zajištění stálého příjmu peněz (Avire, s.r.o.).....	67
Graf 40 - Motiv: Práce mě baví a naplňuje (Avire, s.r.o.) .....	67
Graf 41 - Pracovní oddělení respondentů (Š+H Bohunice, s.r.o.) .....	70
Graf 42 - Délka zaměstnání respondentů (Š+H Bohunice, s.r.o.) .....	70
Graf 43 - Pohlaví respondentů (Š+H Bohunice, s.r.o.).....	71
Graf 44 - Věk respondentů (Š+H Bohunice, s.r.o.) .....	72
Graf 45 - Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (Š+H Bohunice, s.r.o.).....	72
Graf 46 - Spokojenost s prací (Š+H Bohunice, s.r.o.) .....	73
Graf 47 - Spokojenost s pracovními podmínkami (Š+H Bohunice, s.r.o.).....	73
Graf 48 - Spokojenost se vztahy se spolupracovníky (Š+H Bohunice, s.r.o.).....	74
Graf 49 - Spokojenost s pracovní zátěží (Š+H Bohunice, s.r.o.).....	74
Graf 50 - Spokojenost se zajímavostí práce (Š+H Bohunice, s.r.o.) .....	75
Graf 51 - Spokojenost s dostatkem vybavení a pomůcek (Š+H Bohunice, s.r.o.).....	75
Graf 52 - Spokojenost s dostatkem času na provedení práce (Š+H Bohunice, s.r.o.) ....	76
Graf 53 - Spokojenost s dostatkem pracovníků pro splnění úkolu (Š+H Bohunice, s.r.o.) .....	76
Graf 54 - Spokojenost se zdravotními opatřeními (Š+H Bohunice, s.r.o.).....	77
Graf 55 - Spokojenost se zasahováním pracovních povinností do soukromého života (Š+H Bohunice, s.r.o.) .....	77
Graf 56 - Spokojenost s komunikací v podniku (Š+H Bohunice, s.r.o.) .....	78
Graf 57 - Spokojenost se získáváním informací ohledně změn v podniku (Š+H Bohunice, s.r.o.).....	78



Graf 58 - Respektuje nadřízený Váš názor při rozhodnutích a poradách (Š+H Bohunice, s.r.o.) .....	79
Graf 59 - Dostáváte pravidelnou zpětnou vazbu (Š+H Bohunice, s.r.o.) .....	79
Graf 60 - Jak často se cítíte přepracovaný (Š+H Bohunice, s.r.o.).....	80
Graf 61 - Jak často se cítíte ve stresu (Š+H Bohunice, s.r.o.).....	80
Graf 62 - Odpovídá míra stresu pracovní pozici (Š+H Bohunice, s.r.o.) .....	81
Graf 63 - Pracujete jen ve stoje (Š+H Bohunice, s.r.o.) .....	81
Graf 64 - Pracujete jen v sedě (Š+H Bohunice, s.r.o.).....	82
Graf 65 - Máte nárok na přestávky během práce na PC (Š+H Bohunice, s.r.o.).....	82
Graf 66 - Spokojenost se systémem odměňování (Š+H Bohunice, s.r.o.).....	83
Graf 67 - Spokojenost s benefity (Š+H Bohunice, s.r.o.) .....	84
Graf 68 - Spokojenost s výší mzdy (Š+H Bohunice, s.r.o.).....	85
Graf 69 - Spokojenost s využitím svých znalostí (Š+H Bohunice, s.r.o.) .....	85
Graf 70 - Spokojenost s využitím svých zkušeností (Š+H Bohunice, s.r.o.).....	86
Graf 71 - Spokojenost s kvalitou odbornosti přímých nadřízených (Š+H Bohunice, s.r.o.) .....	86
Graf 72 - Spokojenost s využitím vzdělávacích kurzů (Š+H Bohunice, s.r.o.) .....	87
Graf 73 - Pracujete v oboru (Š+H Bohunice, s.r.o.) .....	87
Graf 74 - Dostáváte nabídky vzdělávacích kurzů (Š+H Bohunice, s.r.o.).....	88
Graf 75 - Máte možnost kariérního růstu (Š+H Bohunice, s.r.o.) .....	88
Graf 76 - Motiv: Zabezpečení rodiny (Š+H Bohunice, s.r.o.) .....	89
Graf 77 - Motiv: Seberealizace (Š+H Bohunice, s.r.o.).....	90
Graf 78 - Motiv: Udržení životní úrovně (Š+H Bohunice, s.r.o.).....	90
Graf 79 - Motiv: Zajištění stálého příjmu peněz (Š+H Bohunice, s.r.o.) .....	91
Graf 80 - Motiv: Tato práce mě opravdu baví a naplňuje (Š+H Bohunice, s.r.o.) .....	91

## 2. SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Maslowova a Herzbergova teorie: Rozdíly .....	14
Tabulka 2 - Odměny nad rámec základní mzdy .....	37
Tabulka 3 - Pohlaví respondentů Avire, s.r.o. ....	44
Tabulka 4 - Věk respondentů Avire, s.r.o. ....	44
Tabulka 5 - Pracovní oddělení respondentů Avire, s.r.o. ....	45
Tabulka 6 - Délka zaměstnání respondentů Avire, s.r.o. ....	46
Tabulka 7 - Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů Avire, s.r.o. ....	46
Tabulka 8 - Pracovní oddělení respondentů Š+H Bohunice, s.r.o. ....	69
Tabulka 9 - Délka zaměstnání respondentů Š+H Bohunice, s.r.o. ....	70
Tabulka 10 - Pohlaví respondentů Š+H Bohunice, s.r.o. ....	71
Tabulka 11 - Věk respondentů Š+H Bohunice, s.r.o. ....	71
Tabulka 12 - Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů Š+H Bohunice, s.r.o. ....	72
Tabulka 13 - Rozdíly v závislosti na věku.....	92
Tabulka 14 - Rozdíly v závislosti na pohlaví .....	96
Tabulka 15 - Rozdíly v závislosti na nejvýše dosaženém vzdělání .....	99
Tabulka 16 - Rozdíly v závislosti podle pracovního oddělení.....	103
Tabulka 17 - Prokázané rozdíly v závislosti na pracovním oddělení .....	108
Tabulka 18 - Rozdíly v závislosti podle délky zaměstnání v daném podniku.....	108
Tabulka 19 - Prokázané rozdíly v závislosti na délce zaměstnání v daném podniku ...	113
Tabulka 20 - Hygienické faktory Š+H Bohunice, s.r.o. ....	114
Tabulka 21 - Motivátory Š+H Bohunice, s.r.o. ....	115
Tabulka 22 - Hygienické faktory Avire, s.r.o. ....	117
Tabulka 23 - Motivátory Avire, s.r.o. ....	118

### 3. SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Maslowova hierarchie potřeb.....	11
Obrázek 2 - Organizační a řídicí struktura Avire, s.r.o.....	43
Obrázek 3 - Organizační a řídicí struktura Š+H Bohunice, s.r.o. ....	69

## 9. PŘÍLOHA 1

### 4. DOTAZNÍK

Vážení pracovníci,

Prosím, věnujte mi chvíli času pro vyplnění těchto anonymních dotazníků, které mi budou sloužit jako podklad pro vytvoření mé bakalářské práce na téma: „Vzdělávání, motivace a odměňování zaměstnanců ve vybraných podnicích.

U každé otázky vyberte jednu odpověď, pokud není uvedeno jinak, která nejlépe vystihuje Váš názor, tuto odpověď zakroužkujte nebo označte jiným jednoznačným způsobem.

Předem Vám děkuji za ochotu a spolupráci

#### **1 Ve kterém pracovním oddělení pracujete**

finance/účetnictví

marketing

obchod

lidské zdroje

provoz

jiné:

#### **2 Jak dlouho zde pracujete**

3 měsíce a méně

3-12 měsíců

1-3 roky

3-5 let

5 let a více

#### **MOTIVACE:**

#### **3 Jak jste spokojeni s následujícími charakteristikami, zaškrtněte:**

	Velmi	Spíše ano	Spíše ne	Vůbec ne	Nevím
A - Pracovní podmínky (teplo, světlo, hluk)					
B - Vztahy se spolupracovníky na oddělení					
C - Pracovní zátěž					
D - Zajímavost práce (různorodá činnost)					
E - Dostatek vybavení a pomůcek					
F - Dostatek času na provedení úkolů					
G - Dostatek pracovníků pro splnění úkolů					
H - Zdravotní opatření (odsávače, kluzká podlaha)					
CH - Zasahování pracovních povinností do soukromého života (služební hovory, vyřizování objednávek apod.)					
I - Komunikace v podniku					
J - Informace o všech změnách (propouštění personálu, změny na pracovištích apod.)					

**4 Jak byste Vaši práci charakterizoval/a**

Práce mě baví

Práce mě nebaví

Práce mě nebaví a uvažuji o změně zaměstnání

**5 Respektuje Váš nadřízený Vaše připomínky při rozhodnutí a poradách**

vždy

často

průměrně

občas

nikdy

**6 Dostává se Vám pravidelné zpětné vazby pro zlepšení Vašeho pracovního výkonu**

ano

ne

nevím

**7 Jak často se během svého pracovního týdne cítíte přepracovaný/á**

velmi často

občas

zřídka

vůbec

**8 Jak často se cítíte ve stresu?**

velmi často

občas

zřídka

vůbec

**9 Je míra stresu odpovídající Vaši pracovní pozici?**

ano

ne

nedokážu posoudit

**10 Pracujete jen ve stoje?**

ano

ne

**11 Pracujete jen v sedě?**

ano

ne

**12 Pokud pracujete hlavně s počítačem, máte nárok na přestávky během nějaké doby strávené za počítačem?**

- vždy
- spíše ano
- průměrně
- spíše ne
- vůbec ne
- nevím nebo nepracuji s počítačem

**13 Co byste ve Vašem zaměstnání (podniku) změnili, uveďte příklady (např. přístroje na ochranu zdraví - jaké, přístup managementu – jak, příspěvky na dovolenou, léčebné výlohy apod.)**

.....

.....

.....

### **ODMĚŇOVÁNÍ**

**14 Jak jste spokojeni s následujícími charakteristikami, zaškrtněte:**

	Velmi	Spíše ano	Spíše ne	Vůbec ne	Nevím
A - Systém odměňování na pracovišti					
B - Benefity (poukázky, stravenky apod.)					
C - Výše mzdy					

**15 Co byste chtěli změnit ohledně odměňování, uveďte příklad(y). (Např. nové benefity – jaké, příplatky – za co, jiné odměny – jaké, apod.)**

.....

.....

.....

### **VZDĚLÁVÁNÍ**

**16 Jak jste spokojeni s následujícími charakteristikami, zaškrtněte:**

	Velmi	Spíše ano	Spíše ne	Vůbec ne	Nevím
A - Využití svých znalostí					
B - Využití svých zkušeností					
C - Kvalita odborných znalostí Vašeho přímého nadřízeného					
D - Využití vzdělávacích kurzů pro Vaši pracovní pozici					

**17 Pracujete v oboru, které jste vystudoval?**

ano  
ne  
nevím

**18 Dostáváte nabídky vzdělávacích kurzů od Vašich nadřízených**

ano  
ne  
nezajímám se o to

**19 Máte možnost kariérního růstu**

ano  
ne  
nezajímám se o to

**20 V jaké míře Vás k práci ovlivňují následující motivy**

	Velmi	Spíše ano	Spíše ne	Vůbec ne	nevím
A - Zabezpečení rodiny (abych ji uživil)					
B - Seberealizace (mohu uplatnit své zkušenosti a znalosti)					
C - Udržení životní úrovně (mohu zaplatit živobytí i něco navíc)					
D - Zajištění stálého příjmu peněz					
E - Tato práce mě opravdu baví a naplňuje					
F - Něco jiného (uveďte)					

**21 Jak byste změnili Váš současný systém vzdělávání, uveďte příklad(y). (Např. více kurzů – jakých, peněžitá odměna za zvýšení svého současného vzdělávání, proplácení nákladů ohledně vzdělávání, možnost přiučit se od zkušenějších, apod.)**

.....  
.....  
.....

**Pohlaví**

muž  
žena

**Věk**

20 let a méně  
21-30 let  
31-40 let  
41-50 let  
51 let a více

**Nejvyšší dosažené vzdělání**

základní  
vyučen  
středoškolské  
vysokoškolské