

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta ekonomická

Bakalářská práce

Motivace zaměstnanců v organizaci

Motivation of employees in an organization

Předkládá: Petr Rataj

Vedoucí bakalářské práce: doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Petr RATAJ

Osobní číslo: K14B0288P

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika a management

Název tématu: Motivace zaměstnanců v organizaci

Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu

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

- 1. Teoreticky vymezte základní pojmy ve vztahu k řešenému tématu.**
- 2. Představte a charakterizujte zvolenou organizaci.**
- 3. Analyzujte a zhodnoťte současný systém motivování pracovníků v dané organizaci.**
- 4. Navrhněte případná doporučení pro oblast motivování pracovníků v organizaci.**

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

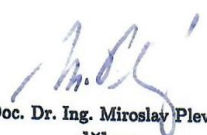
Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.**
- **BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.**
- **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.**
- **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.**
- **KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.**


Vedoucí bakalářské práce: **Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2018**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Motivace zaměstnanců v organizaci“

Vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne

.....

podpis autora

Poděkování:

Tímto bych rád poděkoval společnosti AAH Czech, s.r.o. za poskytnuté materiály, data a informace pro účely této bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	7
1. Vymezení pojmu motivace	8
1.1 Typy motivace.....	9
1.1.1 Vnitřní motivace	9
1.1.2 Vnější motivace	10
1.1.3 Hmotná motivace	11
1.1.4 Nehmotná motivace	11
1.2 Teorie motivace	11
1.2.1 Teorie instrumentality	14
1.2.3 Teorie zaměřené na obsah.....	14
1.2.4 Teorie zaměřené na proces	17
1.2.5 Shrnutí teorií motivace.....	19
3. Motivace a spokojenost s prací.....	20
2.1 Spokojenost s prací a její vztah k výkonu a motivaci	20
2.2 Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců	20
2.3 Faktory ovlivňující pracovní morálku.....	21
4. Motivace, výkonnost a spokojenost pracovníků.....	21
3.1 Ovlivňování pracovní motivace a stimulace pracovníků	23
3.2 Stimulace pracovníků, stimulační prostředky	23
3.2.1 Hmotná odměna	24
3.2.2 Obsah práce.....	26
3.2.3 Povzbuzování, neformální hodnocení, vedoucí pracovník	26
3.2.4. Vztahy na pracovišti, pracovní atmosféra.....	27
3.2.5 Pracovní podmínky	27
3.2 Individuální pracovní motivace.....	29
3.3 Hodnocení a kontrola pracovníků	31
3.4 Kontrola.....	32
4 Motivační program	32
Praktická část	33
5 Představení společnosti.....	34
5.1 Vznik společnosti	34
5.2 Základní informace o společnosti	34
5.3 Produkty společnosti, technologie výroby	36

5.4 Struktura společnosti	37
6 Motivační program ve společnosti	39
6.1 Mzda a benefity	39
6.2 Firemní akce	42
6.3 Možnost vzdělávání, školení	42
6.5 Pracovní podmínky	42
7. Dotazníkové šetření	43
7.1 Výsledky dotazníku	44
7.2 Základní údaje o respondentech	44
7.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření	45
7.3.1 Systém odměňování	45
7.3.2 Pracovní atmosféra	48
7.3.3 Pracovní náplň, atraktivita práce	51
7.3.4 Rozvíjení schopností, karierní růst	54
7.3.5 Vedoucí pracovník	57
7.3.6 Pracovní podmínky	60
7.3.7 Benefity	66
7.3.8 Připomínky a návrhy dotazovaných	67
7.4 Závěr dotazníkového šetření	67
8. Návrhy	68
9. Závěr	69
10. Seznam tabulek a grafů	71
11. Seznam obrázků	71
12. Seznam použité literatury	72
13. Seznam příloh	73

Úvod

Pojem motivace je v dnešní době často rozebíraným a diskutovaným tématem. Nejen u velkých společností se neustále zvyšuje míra pozornosti, kterou věnují motivaci svých zaměstnanců. Pokud si organizace chtějí vybudovat pevné a konkurenceschopné postavení, bez kvalitních a motivovaných zaměstnanců se neobejdou. Dalším důležitým bodem je udržet si tyto zaměstnance. V dnešním konkurenčním prostředí, kdy je na určitých pozicích nedostatek kvalifikované pracovní síly, je schopnost organizace udržet si své zaměstnance kritická. Dnešní společnosti byly donuceny opustit modely motivace pouze prostou výší hmotné odměny. Snaží se vybudovat a následně implementovat co nejlepší motivační programy pro své zaměstnance, dbají na kvalitní pracovní podmínky, dobré vztahy na pracovišti. Začleňují do motivačních programů benefity pro zaměstnance. Faktem tedy je, že se společnosti snaží své zaměstnance motivovat. Otázkou však zůstává, zda k motivaci využívají správné prostředky a zda jsou v motivaci úspěšní.

Tématem této bakalářské práce je motivace zaměstnanců v organizaci AAH Czech, s.r.o. Cílem této práce je popsat a vyhodnotit motivaci zaměstnanců v této společnosti a navrhnout opatření, která by vedla k jejímu zlepšení.

Práce je rozdělena na dvě části, část teoretickou a část praktickou. Teoretická část je členěna do pěti kapitol. První kapitola se zabývá vymezením pojmu motivace a dalších základních pojmů týkajících se motivace. Druhá kapitola se věnuje teoriím motivace. Ve třetí kapitole je popsána motivace a její vztah ke spokojenosti s prací. Čtvrtá kapitola popisuje vztah motivace a výkonnosti. Poslední, pátá kapitola popisuje pojem motivační program.

Praktická je rozdělena do čtyř kapitol. V kapitole první je představena společnost AAH Czech, s.r.o., vznik této společnosti, základní údaje o společnosti. Dále je představeno produktové portfolio společnosti, popsána technologie výroby a struktura společnosti. Druhá kapitola popisuje současný motivační program ve společnosti. Třetí kapitola obsahuje dotazníkové šetření. V poslední, čtvrté kapitole jsou navrženy opatření, které by měly vést ke zlepšení motivace zaměstnanců.

1. Vymezení pojmu motivace

Motivaci lze definovat jako vnitřní pohnutku, psychologický proces, který zásadně ovlivňuje a formuje směr lidského chování. Podněcuje nás k určitému jednání a nutí nás konat. (Armstrong 2015)

Bedrnová, Nový (2012) uvádějí, že pojem motivace vyjadřuje skutečnost, kdy v psychice člověka působí jisté vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Tyto síly nemusí být vždy nutně vědomé. Způsobují aktivizaci člověka, orientují jeho chování a udržují jeho zájem. Aktivity, které pramení z působení těchto sil lze označit jako motivovanou činnost, popřípadě motivované jednání.

Za další důležité pojmy ve spojení s motivací lze zmínit stimul a motiv.

Motiv

Motiv lze chápat jako vnitřní popud či pohnutku. Motiv vychází z vnitřní psychiky člověka. Působení motivu usměrňuje jednání člověka, dodává mu smysl a zároveň ovlivňuje celkový prožitek. (Dvořáková, 2007) Motiv působí až do chvíle, kdy nastane tzv. psychické nasycení. Psychické nasycení nastává v momentě, kdy se jedinci podařilo splnit cíl motivu, s tím je spojen pocit vnitřního uspokojení a pocit naplnění. (Bedrnová, Nový, 2012)

Bedrnová, Nový (2012) člení motivy do následujících skupin:

- Motivы cílové (terminální) – tato skupina motivů působí a setrvává až do okamžiku, kdy člověk dosáhne cíle motivu
- Motivы instrumentální – tyto motivy se zaměřují na určitý okruh působení. Nelze u nich striktně vytyčit cíl.

Na lidskou psychiku zpravidla působí v jeden okamžik více motivů simultánně. Jejich intenzita, stálost i směr se mohou lišit. Motivы působící shodným směrem umocňují svou sílu. Naopak motivы, jež působí proti sobě (opačnými směry) mohou motivaci k činnosti zeslabit či odstranit. (Bedrnová, Nový 2012)

Stimul

Základním rysem, kterým se liší stimul od motivu je ten, že zatímco motiv pochází z vnitra člověka, stimul působí zvenčí. Plamínek (2010) uvádí, že společně s motivy

mohou na lidskou psychiku současně působit i stimuly. Opět platí, že se mohou vzájemně posilovat nebo oslabovat.

Armstrong (2015) vymezuje 3 základní složky motivace:

- Směr – čeho chce člověk dosáhnout
- Úsilí – do jaké míry se toho snaží dosáhnout
- Vytrvalost – jak dlouho se o to snaží

Správně motivovaní lidé vlastní iniciativou vyvíjejí větší úsilí a vzniká u nich šance, že budou pracovat i nad rámec svých povinností. Tito lidé se často motivují sami od sebe, a pokud sledují určitý cíl a cítí, že se k němu přibližují, je toto nejlepší forma motivace. (Armstrong, 2015)

1.1 Typy motivace

Pokud budeme na motivaci pohlížet jako na proces, lze rozlišit dva základní typy – motivaci vnitřní a motivaci vnější. Obě tyto motivace se vzájemně ovlivňují. Platí však, že větší důležitost má vnitřní motivace. Je to také dáno tím, že je více konstantní a tolik se nemění, pramení z vnitřních pohnutek a přesvědčení člověka. (Armstrong, 2015) Na druhou stranu motivace vnější je více proměnlivá, je snazší ji ovlivnit a změnit. V následujících kapitolách bude vnější i vnitřní motivace blíže specifikována a roztržiděna. Bude také vysvětlen její význam pro pracovní motivaci zaměstnanců a z toho pramenící spokojenost zaměstnanců.

1.1.1 Vnitřní motivace

Vnitřní motivace se projeví, pokud mají lidé pocit, že je jejich práce zábavná, zajímavá, naplňující a podnětná. Také pokud je jim poskytnuta samostatnost, možnost dalšího rozvoje, pokud vidí výsledky své činnosti a jsou schopni sledovat její účel. (Armstrong, 2015).

Samostatnost, jako jeden z vnitřních faktorů motivace vychází z přirozené lidské potřeby řídit svou činnost. (Armstrong, 2015) Jednou z možností, jak dopřát zaměstnancům samostatnosti, je delegovat na ně postupně určité množství rozhodovacích pravomocí. Tyto pravomoci se mohou týkat například způsobů provedení práce, nebo rozvržení práce podle časového harmonogramu stanoveného samotným zaměstnancem.

Mezi další vnitřní motivační faktory se řadí možnost rozvinutí svých schopností. Potřeba sebezdokonalení, patří mezi základní lidské potřeby. V momentě, kdy lidem na

vykonávané práci záleží a jsou schopni sledovat jejich zdokonalování a postup, pokouší se vlastní iniciativou zlepšovat. Důležité je zejména to, aby byl prostor ke zlepšení. Zaměstnanec, který dělá každý den stejnou práci, zcela jistě nebude motivovaný k dalšímu sezdokonalování. Buďto již dosáhl své maximální možné úrovně schopností, které jsou potřebné pro splnění zadaných úkolů. Nebo ho monotónnost a stále stejná charakteristika vykonávané práce nemotivuje k dalšímu rozvoji. „Pro praktickou motivaci z toho plyne, že zadávané úkoly by pro jednotlivé zaměstnance neměly být příliš lehké, ale ani příliš obtížné. Měly by být zadávány tak, aby jim přinášely možnost si své schopnosti postupně, ale trvale zvyšovat“ (Urban 2017, s. 15)

Viditelnost výsledků práce také podněcuje vnitřní motivaci. Vykonávat práci, u které nejsou viditelné výsledky, či se k těmto výsledkům nejsme schopni dostat je silně demotivující. Některá literatura označuje tento vnitřní motivační faktor za nejsilnější. Je tedy na místě svým zaměstnancům poskytnout možnost vidět výsledky své práce. To pozitivně zapůsobí na jejich sebevědomí. (Armstrong, 2015)

Posledním vnitřním motivačním faktorem je účel práce a smysl práce. Známost širších souvislostí, účelu práce, hraje ve vnitřní motivaci významnou roli. Od předchozího faktoru se liší hlavně tím, že se nezaobírá množstvím vykonané práce, ale jejím smyslem. (Urban, 2017) V praxi je dobré zaměstnancům vysvětlit, že jejich práce má konkrétní přínosy (například pro organizaci, či pro zákazníka). Zaměstnanec, vykonávající práci bez toho, aby znal její smysl a význam, jenž se zaměřuje pouze na určitý segment pracovního procesu, může postrádat motivaci a pravděpodobně ani nepocítuje sounáležitost s ostatními pracovníky i organizací samotnou. (Armstrong, 2015)

1.1.2 Vnější motivace

Tento druh motivace vzniká na základě působení vnějších činitelů. Bedrnová, Nový (2012) uvádějí, že za vnější motivace lze považovat vnější působení, které způsobuje změny v lidské činnosti, zejména prostřednictvím změny jeho motivace. Může se jednat o odměny, ať už ve formě pochvaly, uznání či hmotného ocenění. Ale také se může jednat o tresty či sankce, zde opět přichází v úvahu pokárání, kritika nebo hmotná sankce. V neposlední řadě to je i jisté renomé a prestiž, které mohou s vykonávanou prací souviset. (Armstrong, 2015)

1.1.3 Hmotná motivace

Jedná se buďto o odměny, v opačném případě pak o sankce. V pracovním prostředí se obvykle jedná o mzdy, prémie nebo bonusy. V obráceném případě pak o mzdové srážky, pokuty, penalizaci. Mzda jako taková motivuje zaměstnance k tomu, aby vůbec pracovali. Další hmotné odměny, které jsou zpravidla za odvedení práce navíc či za splnění určité normy, zvyšují výkonnost zaměstnance. Stejně tak sankce a peněžní tresty za nedodržení norem udržují výkonnost zaměstnance. Častěji se však setkáváme s hmotnými sankcemi, pokud zaměstnanec provede chybu. (Urban, 2017) Například když podává nekvalitní práci, nebo vykazuje velkou chybovost. (Dvořáková, 2007) V případě nedodržení norem (pokud není kritické) zaměstnanec spíše nedostane odměny. Což se však dá také pokládat za určitou sankci a zpravidla je tak zaměstnanci i vnímána. Zde je důležité mít na paměti, že každý zaměstnanec může vnímat hodnotu peněz jinak. Obecně lze říci, že pracovníci, kteří mají příjmy nižší, jsou hmotnými odměnami více ovlivnitelní. Také je nutné vhodně zvolit pevnou a pohyblivou složku mezd a odměňování. (Urban, 2017)

1.1.4 Nehmotná motivace

Nehmotné motivační faktory bývají často velmi podceňovány a jsou zastíněny vlivem hmotných faktorů. Patří k nim například ocenění, pochvala, respekt. Přestože je na ně v praxi kladen menší důraz než na motivaci hmotnou, je na místě si uvědomit, že nehmotné motivační faktory jsou schopné uspokojit potřeby, které jsou velmi důležité, a hmotná motivace je neuspokojí. Pokud je zaměstnanec dostatečně dobře hmotně ohodnocen, ale od jeho nadřízených a spolupracovníku se mu nedostává pochvaly či ocenění, nebo pokud zaměstnanci nerespektují své nadřízené a neprojevují patřičnou úctu, vedou tyto okolnosti k ztrátě motivace. (Urban, 2017)

1.2 Teorie motivace

Snaha o chápání a pronikání do tajů motivace se datuje již do doby starověkého Řecka. Základní myšlenkou řeckých filozofů byl hédonismus, člověk se podle tohoto názoru snaží co nejvíce užívat všech radostí a požitků života, zároveň se snaží vyvarovat všem strastem a útrapám. (Armstrong, 2015) Na tyto myšlenky bylo později navázáno v 17. a 18. století. Největšího rozvoje se teorie motivace těšily na počátku 20. století, ale i v dnešní době vzniká celá řada nových teorií a studií.

Tyto teorie vycházejí z předpokladu, že veškeré lidské jednání, od nejnižších pudů až po touhu seberealizace je ovlivňováno, poháněno a formováno motivací jedince. Snaží se objasnit a popsat příčiny vzniku motivace a její následné využití. Bedrnová, Nový (2012) uvádějí, že seznámení se problematikou motivace je zásadní pro efektivní ovlivňování lidské motivace a stimulace pracovního jednání.

Následující tabulka ukazuje přehled teorií motivace.

Tabulka 1: Přehled teorií motivace

Kategorie	Teorie	Shrnutí	Důsledky
Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)	Maslowova hierarchie potřeb (1954)	Existuje hierarchie potřeb: fyziologické, bezpečí, společenské, uznání, seberealizace. Uspokojování vyšších potřeb musí předcházet uspokojení nižších potřeb.	Upozorňuje na existenci rozmanitých potřeb, které lidi motivují, a zdůrazňuje, že uspokojená potřeba již není motivátorem. Pojetí hierarchie nemá praktický význam.
	Alderferova teorie ERG (1972)	Existují tři základní kategorie potřeb, jejichž uspořádání není hierarchické: existence, sounáležitost a růst.	Jednodušší a přesvědčivější klasifikace potřeb.
	McClellandova teorie potřeb (1961)	Identifikuje tři potřeby manažerů: úspěch, sounáležitost a moc.	Potřeba dosáhnout úspěchu je nejdůležitější. Představuje významný motivátor.
	Herzbergův dvoufaktorový model (1957, 1966)	Spokojenost s prací ovlivňují dvě skupiny faktorů: 1) motivační faktory, které se týkají obsahu práce; 2) hygienické faktory, které se týkají kontextu práce, jako je mzda nebo pracovní podmínky.	Metoda výzkumu je kritizována, protože nepodporuje existenci dvou skupin faktorů. Výchozí předpoklad, že všichni mají stejné potřeby, je považován za neplatný. Model však zásadně ovlivnil přístupy k vytváření pracovních míst (obohacování práce) a podpořil myšlenku uplatňování peněžních i nepeněžních odměn.
	Teorie sebeurčení (Deci a Ryan 2000)	Jednotlivci jsou motivováni potřebou dosáhnout tří základních cílů: způsobilosti, autonomie a sounáležitosti.	Alternativní a jednoduchá klasifikace potřeb.
Teorie zaměřené na proces	Teorie posilování (Thorndike, 1911; Skinner, 1953)	Uspokojování potřeb je založeno na zkušenosti, kdy lidé vnímají, že některé činnosti vedou k dosažení cílů, zatímco jiné nikoliv. Osvědčené činnosti se opakují, když se uspokojují obdobné potřeby.	Poskytování zpětné vazby, která pozitivně posiluje efektivní chování.
	Teorie očekávání (Vroom, 1964; Porter a Lawler 1968)	Úsilí (motivace) závisí na pravděpodobnosti, že vynaložené úsilí zajistí odměnu a že odměna bude stát za vynaložené úsilí.	Ovlivňuje odměňování – musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou, která by měla být dosažitelná a měla by stát za to.
	Teorie cíle (Latham a Locke, 1979)	Motivace a výkon lidí se zlepší, budou-li mít náročné, ale přijatelné cíle a bude-li jim poskytována zpětná vazba.	Ovlivňuje řízení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoj.
	Teorie spravedlnosti (Adams, 1966)	Lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází spravedlivě, v porovnání s jinou skupinou lidí (referenční skupinou) nebo s jinou odpovídající osobou.	Potřeba spravedlivého odměňování a zaměstnávání lidí.
	Teorie sociálního učení (Bandura, 1977)	Uznává význam posilování chování, které determinuje budoucí chování, ale současně zdůrazňuje důležitost očekávání, které se týká hodnoty cílů a individuálních schopností k jejich dosažení.	Důraz na očekávání, individuální cíle a hodnoty, individuální i situační faktory a posilování chování.
	Teorie kognitivního hodnocení (Deci a Ryan 1985)	Použití vnějších odměn může oslabit vnitřní motivaci, která vyplývá ze zájmu o práci samotnou.	Důraz na uplatňování nepeněžních odměn.

Zdroj: Armstrong 2015 (str. 226-227)

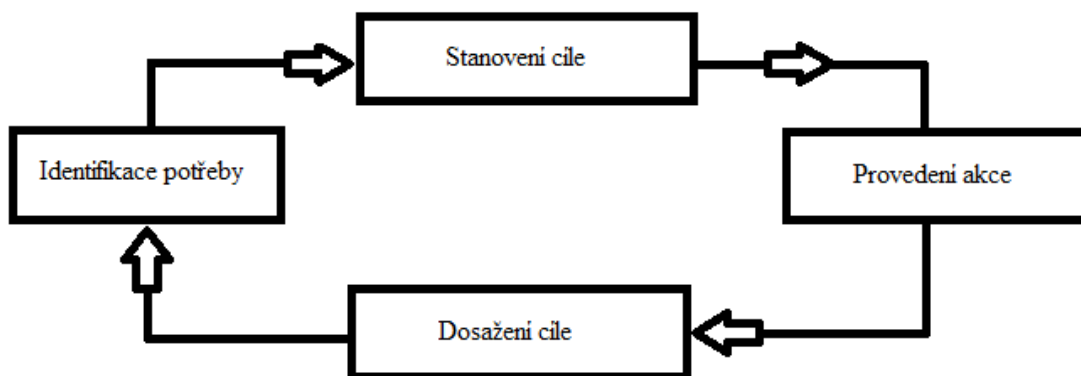
1.2.1 Teorie instrumentality

Tato teorie tvrdí, že nejspolehlivějším prostředkem, tedy instrumentem, pro ovlivňování chování jedince jsou odměny a tresty. Výše odměn či trestů by dle této teorie měla být spojena s výkonem. (Armstrong, 2015) Tato teorie je v praxi stále velmi často aplikována, ačkoliv nemusí být vždy efektivní a má několik zásadních vad. V případě, že je zaměstnanci zadán nějaký úkol a po jeho splnění, dostane odměnu (například ve formě peněžního ohodnocení), je tato teorie v drtivém množství případů motivující. Zaměstnanec se bude snažit úkol splnit co nejlépe, nejrychleji. Tento fakt podnítl jeho vynalézavost, pokusí se najít co nejefektivnější, tedy nejrychlejší, metodu splnění úkolu. Zaměstnanec začne pociťovat vnitřní motivaci, jelikož se bude sebezdokonalovat. Pokud mu to tedy bude umožněno a bude mít dostatečnou míru autonomie. Zásadní chybou této teorie je, že zanedbává všechny ostatní faktory motivace a zároveň je u ní nutná kvalitní, nezaujatá kontrola. (Armstrong, 2015)

1.2.3 Teorie zaměřené na obsah

Podstatou těchto teorií je identifikace faktorů, jež jsou s motivací spojeny. Dle autorů motivačních teorií zaměřených na obsah (Maslow, Herzberg, Aldefe, Deci a Ryan) jsou jádrem motivace potřeby. Neuspokojení těchto potřeb vede ke vzniku napětí a stavu nerovnováhy. Obnovení rovnováhy lze dosáhnout tím, že si vytyčíme cíl, který uspokojí danou potřebu. Lidské chování je tedy podle těchto teorií motivováno potřebami, které nebyly uspokojeny. (Armstrong, 2015)

Obrázek 1: Proces motivace založený na uspokojování potřeb

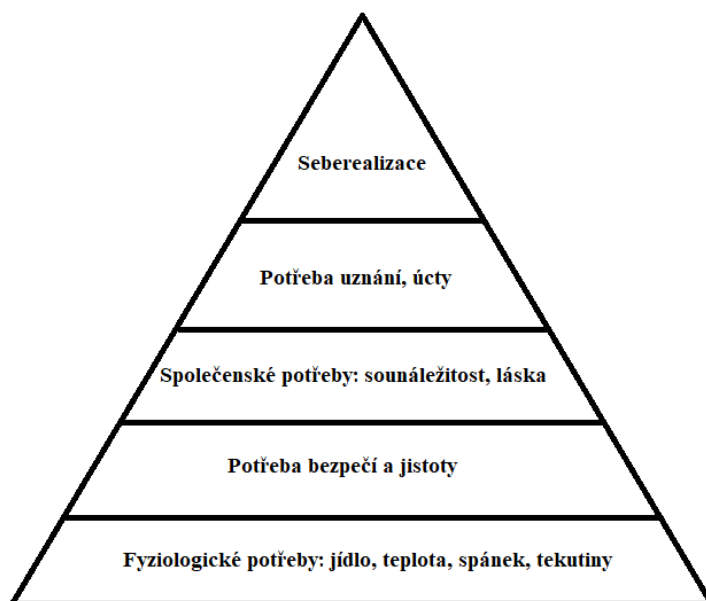


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Maslowova hierarchie potřeb

Základní myšlenkou této teorie je uspořádání lidských potřeb do pěti kategorií. Maslow se domnívá, že potřeby jsou uspokojovány vzestupně, počínaje nejzákladnějšími fyziologickými potřebami, pokračujíc společenskou potřebou, potřebou uznání a konče potřebou seberealizace. (Armstrong 2015) Maslow sestavil výše zmíněné potřeby do formy pyramidy. Na jejím základu se nacházejí fyziologické potřeby a na jejím vrcholu potřeba seberealizace. Pokud je nižší potřeba uspokojena, může se projevit potřeba výše položena. (Bedrnová, Nový 2012) Neznamena to ovšem, že pokud je nižší potřeba uspokojena, nikdy se již neprojeví a jedinec se zabývá pouze potřebami, které jsou položeny nad ní. Nižší potřeby stále přetrvávají, i když byly uspokojeny. Jen na nějaký čas ustoupí do pozadí a projeví se až za určitý čas. Popsat to lze jednoduchým příkladem. Zaměstnanec, který uspokojil všechny předchozí stupně hierarchie, se nyní soustředí na potřebu nejvyšší, tedy seberealizaci. Ale v momentě, kdy opět vyvstane jedna ze základních biologických potřeb (například se zaměstnanec udělá mdlo a špatně se mu dýchá) všechny vyšší stupně hierarchie potřeb náhle pozbývají na důležitosti. Soustředí se pouze na to, aby mohl opět dýchat, po uspokojení této potřeby, opět vyvstanou potřeby vyšší. Vyvodit z toho lze tedy závěr, že i když jsou nižší potřeby uspokojeny, vyvstanou-li za nějaký čas, potlačí všechny vyšší potřeby. (Armstrong, 2015)

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Alderferova teorie ERG

Tato teorie třídí potřeby do tří kategorií:

- Existence (existence needs): patří sem základní potřeby – mzda, jistota zaměstnání
- Vztahy (relatedness): přátelství, vztahy, uznání
- Růst (growth): seberealizace v zaměstnání, profesní postup (Armstrong, 2015)

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Tato teorie rozděluje motivační faktory na motivátory a hygienické faktory. Motivátory jsou spojeny s obsahem práce, zájmem o práci a možného finančního ohodnocení, či karierního růstu. Hygienické faktory člověka nemotivují. Pokud nedojde k jejich uspokojení, demotivují. (Bedrnová, Nový, 2012) Do hygienických faktorů lze zařadit mzdy, pracovní podmínky, organizaci práce nebo zaměstnanecké benefity. Hygienické faktory tedy preventivně potlačují pracovní nespokojenost. V praxi to znamená, že je nutné klást důraz na hygienické faktory, jelikož vliv a efektivita motivátorů rapidně klesá, pokud hygienické faktory nejsou uspokojeny. Mezi klasické hygienické faktory lze zařadit periodické vyplácení mezd a odměn. Pokud zaměstnanci budeme vyplácet nedostatečnou mzdu, povede to k jeho nespokojenosti, ovšem když mu budeme mzdu vyplácet korektně, nepovede tento fakt k jeho zvýšené motivaci. (Armstrong, 2015)

Tabulka 2: Přehled motivátorů, hygienických faktorů a jejich vlivu

Motivátory:	finanční odměna, prémie, bonus, provize, možnost dalšího rozvoje kariéry, pochvala, uznání, význam a dopad práce, uplatnění vlastních schopností a zájmů, získání respektu, vyšší pravomoci, získání zkušeností, společenského statutu
Motivátory vyvolávají:	větší spokojenost s prací, zájem o práci vyšší pracovní nasazení
Hygienické faktory:	základní mzda, pracovní prostředí, atmosféra na pracovišti, pracovní vztahy, jistota práce, zaměstnanecké výhody
Zlepšení hygienických faktorů způsobí:	zlepšení spokojenosti zaměstnance, snížení pracovní nespokojenosti

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Výše zmíněná teorie byla v minulosti často zpochybňována. Nejčastěji jí bylo vytýkáno, že její závěry byly učiněny pouze na základě dotazování úzké skupiny lidí. Dále tato metoda vychází z přesvědčení, že motivátory a hygienické faktory jsou shodné u všech zaměstnanců, což nemusí být vždy pravda. (Armstrong, 2015)

1.2.4 Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie často označovány jako kognitivní. Zaměřují se na to, jak lidé vnímají své pracovní prostředí, jak na ně působí a jak ho chápou.

Teorie posilování

Tato nejstarší a nejzákladnější teorie zaměřená na proces staví na přesvědčení, že lidé si po určité době uvědomí spojitost mezi jejich činy a důsledky, které vyvolaly. „Jinými slovy, jsou-li přesvědčeni, že se v minulosti něco osvědčilo, pak to vyzkouší znovu.“ (Armstrong, 2015, str. 223). Teorie posilování je kritizována pro její přílišnou jednoduchost a přístup k člověku. V podstatě pohlíží na lidi, jako na stroje a neuvažuje širší kontext rozhodování.

Teorie očekávání

Původně se o očekávání zmínil Vroom (1964) v části své teorie VIE. Vroomova teorie očekávání, nebo též expektační teorie z roku 1964 obsahuje tři podstatné faktory:

- Valenci – hodnotu
- Instrumentalitu – přesvědčení, že splnění jedné věci, povede k další
- Expektanci – očekávání

Tuto teorii lze také vyjádřit následujícím vzorcem:

$$M=f*(V*E)$$

Proměnné jsou vysvětleny následovně:

M – úroveň motivace

V – valence hodnoty výsledku jednání neboli uspokojení, které očekáváme (tyto hodnoty jsou subjektivní a u každého jedince se liší)

E – expektance, očekávání, že naše činy vyústí do předpokládaného výsledku

(Dvořáková, 2012)

Tento model Viktora Vrooma byl posléze přepracován a vylepšen Lymanem W. Porterem a Edwardem E. Lawlerem. Zmiňují dva faktory, jež určují míru snahy vkládanou do práce. (Bedrnová, Nový, 2012) Prvním faktorem je hodnota odměn, druhým faktorem je pravděpodobnost, že odměny závisejí na úsilí tak, jak to lidé vnímají. V praxi to lze interpretovat tak, že s rostoucí hodnotou odměn a rostoucí závislostí získání odměny na vynaloženém úsilí bude člověk zvyšovat míru úsilí, které do práce vloží. Ovšem vynakládat úsilí bychom měli účinně. Proto Porter a Lawrer přidali další dvě složky, které působí na míru plnění úkolu:

- Schopnosti – schopnosti každého jedince zásadně ovlivňují možnosti splnění úkolu (zkušenosti, dovednosti, znalosti)
- Vnímání role – představa jedince o tom, co by měl dělat. Zde je velmi důležité, aby vnímání role zaměstnance korespondovalo s tím, jak vnímá jeho roli organizace, pro kterou práci vykonává
(Armstrong, 2015)

Tato teorie se řadí mezi nejvlivnější teorie motivace. Ovšem i proti této teorii byly v historii vneseny jisté výhrady. Především se zabíraly skutečností, že faktorů, které ovlivňují lidské očekávání, je velké množství a nelze tak s jistotou určit míru působení očekávání. House a kol. (1974 v Armstrong, 2015) uvedli několik dalších faktorů, jež mohou ovlivnit očekávání:

- Přístup vedoucích pracovníků – obecně se zde jedná o souhrn vlivů vedoucích pracovníků. Měli by plnit své role, podřízeným jejich úkoly zadávat tak, aby odpovídaly jejich kvalifikaci, důkladně jim vysvětlit, co se od nich očekává. Dále by také měli poskytnout rady a usměrňovat činnosti podřízených.
- Individuální charakteristiky – každý jedinec vnímá schopnosti, jež jsou třeba ke splnění úkolu jinak
- Povaha úkolu – jak již bylo výše zmíněno, pro motivování musí být vidina odměn dostatečně silná k tomu, aby jedinec vynaložil úsilí.
- Přístup organizace – celkový postoj organizace k ohodnocování svých zaměstnanců (Armstrong, 2015)

Teorie cíle

Tuto teorii představili Edwin Lock a Gary Latham. Motivace a výkon se dle této teorie zvyšují, stanovíme-li každému člověku specifický cíl. Podstatné je, aby cíl splňoval

určitou formu. Zde by se dle Druckera (2007) mělo uplatnit pravidlo SMART. Cíle musí být dostatečně a jasně specifikovány. Jejich splnění, či progres k jejich splnění by měl být měřitelný. Dále by měl cíl být pro jedince splnitelný, ovšem zde je nutné vybalancovat náročnost plnění cíle. Cíle by nemělo být dosaženo snadno, ale ani by neměl být příliš obtížný. (Armstrong, 2015)

Teorie spravedlnosti

Podstatou teorie spravedlnosti je, že každý jedinec posuzuje to, jak je s ním zacházeno vůči ostatním jedincům. Adams (1965) vytvořil tuto teorii s přesvědčením, že zaměstnanci porovnávají výši svého ohodnocení nejen s výkonem, který podali. Ale také zároveň srovnávají výši svého ohodnocení s ostatními zaměstnanci. Pokud zaměstnanec nabývá dojmu, že výše jeho odměn je neadekvátní k jeho podanému výkonu, nebo že jiný zaměstnanec dostal za stejný, případně nižší výkon totožnou odměnu, rozvine se u něj pocit nespravedlnosti. Tento faktor je pro motivaci velmi podstatný. Na druhou stranu, teorie spravedlnosti řeší právě jen jeden faktor, a proto se nedá považovat za komplexní. Pocit nespravedlnosti dokáže výrazně ovlivnit motivaci zaměstnanců, neměl by tedy být podceňován. (Armstrong, 2015)

Armstrong (2015) uvádí, že jednou z možností prevence vzniku tohoto pocitu, je získat od zaměstnanců zpětnou vazbu ohledně jejich spokojenosti, toho lze docílit například dotazováním. Pocit nespravedlnosti je velmi subjektivní a jen těžko ho lze generalizovat na všechny zaměstnance, proto by měl být věnován prostor každému z nich tak, aby se mohl vyjádřit.

1.2.5 Shrnutí teorií motivace

Veškeré výše zmiňované teorie se pokoušejí popsat a vysvětlit procesy, které jsou s motivací spjaty. Každá z nich se zaměřuje na určitou oblast a tu dále rozvádí a vysvětluje. Od nejjednodušší teorie instrumentality, jež popisuje fungování motivace na jednoduchém principu odměn a trestů, až po teorii spravedlnosti, která popisuje specifický pocit zaměstnance ve vztahu k jeho okolí. Obecně však platí následující rozdělení:

- Teorie zaměřené na obsah: Snaží se popsat faktory, které motivaci ovlivňují
- Teorie zaměřené na proces: Pokouší se vysvětlit průběh motivace

Teorie motivace byly, jsou a budou velmi přínosné pro kvalitní fungování organizací. Jejich pochopení a využití umožňuje zaměstnavatelům ze svých pracovníků dostat vysoké výkony a zároveň je spravedlivě odměňovat, motivovat k další činnosti. (Armstrong, 2015)

3. Motivace a spokojenost s prací

„Spokojenost s prací se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci naznačují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé postoje k práci naznačují nespokojenost s prací.“ (Armstrong, 2015, str. 229)

Je zapotřebí odlišovat spokojenost s prací a pracovní morálku. Zatímco spokojenost a motivace k práci se dá považovat za individuální, pracovní morálka se týká širšího okruhu jedinců. (Armstrong, 2015) Dala by se také vyjádřit mírou, jakou je zaměstnanec vázán se svou pracovní jednotkou a nakolik je jí loajální. V praxi je i tento fakt podstatný. Zaměstnanec cítící vztah a sounáležitost se svou pracovní skupinou se pokusí v této skupině setrvat a být nadále jejím členem. Omezí se tedy fluktuace zaměstnanců a sounáležitost v pracovní skupině také podporuje samotnou motivaci k práci. (Bedrnová, Nový 2012)

2.1 Spokojenost s prací a její vztah k výkonu a motivaci

Spokojený zaměstnanec nemusí tedy nutně znamenat motivovaný zaměstnanec, nicméně nespokojený zaměstnanec je rozhodně považován za méně motivovaného. Je proto nutné cílit na spokojenost zaměstnanců v organizaci. Udržovat tuto hodnotu co nejvyšší, aby bylo možné zaměstnance dále motivovat. (Armstrong, 2015)

V otázce vztahu výkonu a pracovní spokojenosti bylo provedeno několik analýz. Vroom (1964) byl schopen na základě analýzy sestavit ukazatel, který popisuje vztah mezi spokojeností a pracovním výkonem. Jeho hodnota však nebyla dostatečně vysoká, aby poukázala na významné propojení pracovního výkonu se spokojeností. Výsledek nabyl spíše reverzního smyslu, vyšší pracovní výkon měl pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců. (Armstrong, 2015)

2.2 Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců

Jak již bylo výše zmíněno, spokojenost zaměstnanců hraje klíčovou roli ve vztahu k jejich pracovnímu výkonu i motivovanosti. Armstrong (2015) popisuje 3 faktory působící na spokojenost zaměstnance s prací:

- **Vnitřní motivační faktory:** zaměřují se na obsahovou stránku práce
- **Úroveň kontroly:** způsob realizování a podoba kontroly je nejdůležitějším faktorem ovlivňující postoj lidí k práci
- **Úspěch/neúspěch:** pokud zaměstnanec v zadaných úkolech uspěje, jeho spokojenost vzrůstá. Naopak pokud selže a nepodaří se mu zadané úkoly plnit, spokojenost s prací se vytrácí.

2.3 Faktory ovlivňující pracovní morálku

Pracovní morálka je s pracovní spokojeností spjata. Zaměstnanec s nízkou mírou spokojenosti a s nízkou pracovní morálkou je náchylný k opuštění své pracovní skupiny a tím i k odchodu z organizace. Kociánová (2010) rozdělila faktory působící na pracovní morálku a spokojenost do dvou následujících skupin:

- Faktory posilující spokojenost: mezi tyto faktory lze zařadit pracovní podmínky, vztahy na pracovišti, ohodnocení práce,
- Faktory zeslabující spokojenost: špatné pracovní podmínky, špatná bezpečnost práce, stres, nátlak od vedoucích pracovníků

Lze tedy usoudit, že motivace, spokojenost a pracovní výkon tvoří jakýsi trojúhelník, který se navzájem ovlivňuje. Zaměstnanec nebude dosahovat vyšších pracovních výkonů v momentě, kdy ho nebude organizace dostatečně motivovat. V momentě, kdy bude zaměstnanec se svou prací nespokojený, bude mnohem náročnější ho motivovat. A nakonec pokud zaměstnanec nebude dosahovat výkonů a nebude mít pocit úspěchu, je velmi pravděpodobné, že bude zaměstnancem nespokojeným. Na druhou stranu, pokud budeme schopni kladně ovlivnit spokojenost zaměstnance (případně eliminovat faktory, jež vyvolávají nespokojenost), bude jeho motivace snazší a účinnější. Motivovaný zaměstnanec podá vyšší výkon a bude pravděpodobně úspěšný při plnění svých úkolů. Plnění úkolů pak zvýší zaměstnancův pocit spokojenosti. (Urban, 2017)

4. Motivace, výkonnost a spokojenost pracovníků

Bedrnová, Nový (2012) uvádějí, že motivace pracovníka a jeho výkon spolu souvisí, nicméně nejsou na sobě závislé.

Proto, abychom kvalitně a účelně motivovali zaměstnance, je důležité naplnit 2 základní faktory. Prvním je volba motivačních faktorů a druhým pak je jejich správné použití.

Odměny

Pojem odměny je nutno pochopit v širším měřítku. Nejedná se tedy pouze od odměny peněžního charakteru, byť jsou nejčastěji volenou odměnou. Odměnu lze charakterizovat jako jakékoliv uspokojení potřeb pracovníka. (Urban, 2017) Často opomíjeným faktem bývá, že odměny může pracovník dosáhnout již během vykonávání práce. Takto působí zejména vnitřní motivační faktory. U vnějších motivačních faktorů působí odměna zpravidla až po ukončení práce. Důležité je, aby se odměna pro pracovníky nestala příliš jistou, aby se periodicky opakovala. Jasným příkladem je fixní měsíční mzda. V momentě, kdy se odměňování automatizuje a nesouvisí s výsledky pracovníka či s jeho vynaloženým úsilím, pozbývá svého motivačního vlivu. Odměňování se řadí do motivace pozitivní. Organizace pomocí pozitivní motivace rozvíjí a podporuje jednání zaměstnanců, které je pro ni žádoucí. (Urban, 2017)

Sankce

Sankce neboli trest se řadí mezi motivaci negativní. Do pojmu sankce nespádají pouze pokuty, či penalizace. Jako sankci lze chápat i skutečnost, kdy je zaměstnanci odeprán nějaký druh odměny. Trestem pro zaměstnance může být mimo finančních pokut například pokárání, kritika nebo napomenutí. Pro naplnění podstaty sankce je důležité, aby byla pro zaměstnance nepřijemná. Organizace využívá sankce zejména tehdy, když chce zamezit určitému jednání svých zaměstnanců. (Urban, 2017)

Pracovní podmínky

Bedrnová, Nový (2012) uvádějí, že pracovní podmínky pracovní podmínky zpravidla stimulují pracovní motivaci. Dále také působí na spokojenost zaměstnance. Pracovní podmínky citelněji ovlivňují spokojenost a motivaci zaměstnanců, které samotná práce dostatečně neuspokojuje.

Podle Bedrnové a Nového (2012) mají největší vliv následující pracovní podmínky:

- Možnost karierního růstu
- Finanční ohodnocení (mzdy)
- Jednání a kvalita vedoucích pracovníků
- Styl podnikového řízení (pracovní organizace, řízení práce)
- Pracovní kolektiv a jeho jednání
- Zájem a péče o zaměstnance v organizaci

3.1 Ovlivňování pracovní motivace a stimulace pracovníků

Výše uvedené motivační faktory ve formě odměn, sankcí a pracovních podmínek jsou pouze obecné. Jsou nejčastěji využívány, protože jsou schopny ovlivnit drtivou většinu pracovníků. V případě, že chceme určité zaměstnance efektivně motivovat, musíme k nim přistupovat individuálně, nebo je alespoň blíže zařadit do skupin. (Bedrnová, Nový 2012) V extrémním případě se lze setkat i s jevem, kdy jeden zaměstnanec vnímá určitý podnět jako odměnu, druhý pak jako trest. (Urban, 2017)

3.2 Stimulace pracovníků, stimulační prostředky

Cílem stimulace je účelně ovlivnit lidské chování. Dopad a účinek stimulace závisí na tom, zda byly vhodně zvoleny a použity stimulační prostředky. Bedrnová, Nový (2012) uvádějí, že základním prvkem stimulace je stimul, ten je poté využíván v následujících kontextech:

- Vnější podnět
- Pobídka
- Popud
- Incentiva

Efekt stimulace se odvíjí od motivační struktury pracovníka. Ten tvoří jakýsi most mezi stimulací a motivací. Podněty, které přicházejí k pracovníkovi zvenčí, následně projdou jeho vnitřním výběrem. Individuální charakteristika pracovníka pak rozhoduje o tom, kterým podnětům přikládá váhu. (Bedrnová, Nový, 2012)

Bedrnová, Nový (2012) pak dále tvrdí, že pro úspěšnou a cílenou stimulaci pracovníka, je klíčové znát jejich motivační profil. Dále uvádějí, že spektrum motivačních struktur pracovníků je rozsáhlé, stejně jako množství prostředků sloužících ke stimulaci. Urban (2017) doplňuje, že k selekci motivačních podnětů dochází vědomě i nevědomě a že stejný podnět může u jednoho pracovníka vést k motivaci, zatímco u druhého k ztrátě motivace.

Následující seznam prostředků stimulace je dle Bedrnové a Nového (2012) seřazený sestupně podle jejich závažnosti z hlediska podnikového a psychologického:

- Hmotná odměna

- Obsah práce
- Neformální ohodnocení – povzbuzování
- Atmosféra pracovní skupiny
- Pracovní režim, pracovní podmínky
- Identifikace pracovníka s prací, profesí a podnikem
- Externí stimulační faktory

3.2.1 Hmotná odměna

Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.1.3., hmotná odměna je považována za nejúčinnější prostředek stimulace. Tento fakt je zapříčiněn zejména tím, že hmotná odměna slouží k zajištění základních prostředků k životu. Mimo podoby peněžní může být hmotnou odměnou cokoli, co je hmatatelné a stimuluje zaměstnance. Mezi méně standardní formy hmotné odměny patří například zaměstnanecké akcie, slevy na podnikové zboží, zaměstnanecké půjčky atd. Bedrnová, Nový (2012)

Bedrnová, Nový (2012) dále vytyčili několik základních pravidel, která jsou platná pro veškeré druhy odměn a zvyšují jejich účinnost:

- Přímý vztah podaného výkonu a odměny
- Odměnu by neměl zaměstnanec dostat předem, ale měla by přijít co nejdříve po odvedeném výkonu
- Zaměstnanci by mělo být jasně specifikováno, za jaký výkon obdržel odměnu
- Jasně ustanovení pravidel, která upravují vztah odměny a výkonu

Hmotné odměny mohou nabývat mnoho forem, nejtypičtější a téměř vždy využívaná forma hmotné odměny je mzda. Koubek (2015) definuje mzdu jako ocenění výsledků práce pracovníka pomocí mzdových forem. Dále rozlišuje typy mezd do následujících skupin.

Časová mzda (plat)

Koubek (2015) definuje časovou mzdu jako částku, kterou zaměstnanec obdrží za určitý časový úsek (hodina, den, týden, měsíc). Nejčastěji se setkáváme s formou měsíční, u dělnických zaměstnání pak s formou hodinovou. Časová mzda je nejrozšířenější mzdovou formou, a i u kombinovaných forem mezd utváří základní a největší část odměny pro zaměstnance. Největším úskalím časové mzdy je fakt, že výše odměny není závislá na skutečně odvedeném výkonu

Úkolová mzda

Tato mzdová forma odměňuje pracovníka podle toho, kolik odvedl jednotek práce. Za každou jednotku práce je stanovena sazba, kterou pracovník obdrží. Koubek (2015) dělí úkolové mzdy do následujících skupin:

- Úkolová mzda s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu – tato podoba úkolové mzdy oceňuje odvedenou jednotku práce stále stejnou hodnotou.
- Úkolová mzda s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu – podobně jako u předchozí formy je pevně stanovena výše odměny za odvedenou jednotku práce. Nicméně pokud množství odvedené práce překročí určitou hranici (normu) je následná jednotka oceňována vyšší hodnotou.
- Skupinová/kolektivní úkolová mzda – tento typ mzdy se dále dělí na operační a akordní úkolovou mzdu. Jejich podstatou je ocenění skupiny pracovníků v závislosti na jejich společně odvedené práci.

Podílová (provizní) mzda

Podílová mzda je nejčastěji využita v činnostech, které souvisejí s obchodem. Výše pracovníkovy odměny se odvíjí od prodaného množství. Může se jednat o formu, kdy má pracovník fixní základní plat a dostává provizi z prodaných produktů. Nebo o formu, kdy je výše jeho odměny čistě závislá na množství prodaných produktů. Koubek (2015)

Mzdy za očekávané výsledky práce

Také označovány jako penzumové mzdy jsou odměny za předem sjednaný soubor prací, potažmo za předem sjednaný výkon. Do této kategorie patří smluvní mzdy či mzda s měřeným denním výkonem. Výhodou je, že pracovník může v delším časovém horizontu vyrovnat případné výkyvy svého výkonu. Koubek (2015)

Bedrnová, Nový (2012) uvádějí, že při rozdělování hmotné odměny hraje důležitou roli spravedlnost odměňování. Ta napomáhá vlastní stimulaci a zároveň udržuje mezilidské vztahy na pracovišti.

3.2.2 Obsah práce

Orientace pracovníků na obsah činnosti bývá podle Bedrnové, Nového (2012) protipólem orientace na úspěch. Mezi základní prvky, které ovlivňují obsah práce, jsou:

- Potřeba uplatnit tvořivé myšlení
- Možnost uplatnit systematické myšlení
- Příležitost k uplatnění určité míry autonomie
- Kontakt s ostatními lidmi a péče o ně

V případě cílevědomých pracovníků pak stimulačně působí apel moci, popřípadě apel vlastní prestiže. Tyto apely se mohou týkat pocitu hrdosti pracovníka na své dovednosti, schopnosti a znalosti, jež pracovník následně využije pro splnění náročných úkolů.

Dalším silným apelem je perspektiva a jistota práce. Vidina dalšího karierního postupu společně s jistotou práce a budoucích příjmů bývá pro některé pracovníky nejvýznamnější. Bedrnová, Nový (2012)

3.2.3 Povzbuzování, neformální hodnocení, vedoucí pracovník

Povzbuzování a neformální hodnocení působí na dvě základní roviny. První z nich je rovina racionální. Hlavní roli zde má vedoucí pracovník, ten poskytuje zaměstnanci zpětnou vazbu. Hodnotí a informuje zaměstnance o spokojenosti s jeho výkony, dále ho informuje, zda splnil stanovené cíle a očekávání. Bedrnová, Nový (str. 262, 2012):

„Zpětná vazba je nejúčinnější, když je podávána konkrétně, a to buď v průběhu činnosti, nebo bezprostředně po jejím skončení“.

Druhou rovinou je rovina prožitková. Zaměstnanec by měl pociťovat, že je pro podnik přínosem, jeho vykonaná práce je důležitá a má smysl.

Role vedoucího pracovníka je poskytovat zaměstnanci zpětnou vazbu, objektivně a vhodně hodnotit jeho výkony. V případě nedostatků podnítit snahu svých podřízených je odstranit. Dále by měl informovat své podřízené, oceňovat jejich úspěchy, udržovat pracovní atmosféru a dobré vztahy na pracovišti. Dvořáková (2012)

Vedoucí pracovník může využít i forem formalizovaného hodnocení. Na jeho základě lze vytvořit podklady pro odměňování zaměstnanců či pro jejich karierní postup. Bedrnová, Nový (2012)

3.2.4. Vztahy na pracovišti, pracovní atmosféra

Každá pracovní skupina podléhá vlastním pravidlům, projevům a normám. Tyto pravidla jsou postupem času utvářena a formována samotnou skupinou. Pokud je pracovní atmosféra špatná, negativně ovlivňuje výkony a motivaci jednotlivých členů. Časté konflikty, hádky a nehody na pracovišti vedou k poklesu pracovní morálky a spokojenosti všech jejích členů. Bedrnová, Nový (2012). Úkolem vedoucího pracovníka ve skupině je pozitivně ovlivňovat pracovní atmosféru a usilovat o její udržení. Dvořáková (2012)

Koubek (str. 326, 2015) uvádí: „Pracovní vztahy, jejich kvalita vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků“

3.2.5 Pracovní podmínky

Pro spokojenost, motivaci a zlepšení vztahu se zaměstnanci jsou klíčové kvalitní pracovní podmínky. Mezi základní pracovní podmínky se dle Bedrnové, Nového řadí:

- Tepelné podmínky
- Zvukové podmínky
- Osvětlení a celkové světelné podmínky
- Mikroklimatické podmínky (prašnost, zápach, průvan)

Podnik poskytující dobré pracovní podmínky svým zaměstnancům zvyšuje jejich pracovní výkonost. Kvalitní podmínky zlepšují celkovou náladu na pracovišti a snižují únavu a stres zaměstnanců. Následně pokud zaměstnanci vidí, že podnik se snaží jejich pracovní podmínky nadále zlepšovat, cítí větší sounáležitost s podnikem a cení si jeho zájmu. Bedrnová, Nový (2012)

Motivační profil

Motivační profil jedince se pokouší charakterizovat jeho osobnostní rysy ve vztahu k motivaci a práci. Je tvořen individuálně pro každého jedince zvlášť a lez ho využívat po delší časový úsek, neboť je v průběhu času relativně stabilní.

Bedrnová, Nový (2012) uvádějí, že poznání motivačního profilu jedince nám pomůže porozumět jeho chování a projevům. Dále je nutností, pro cílené a efektivní stimulování daného jedince. Motivační profil také odhaluje vnitřní hranice a omezení jedince.

Bedrnová, Nový (2012) popisuje motivační profil zaměstnance jako charakteristiku osobnosti člověka, který se postupem času formuje a mění. Pro efektivní stimulaci pracovníka je jeho hlubší poznání a porozumění velmi důležité. Provazník (1996) vytyčil čtyři následující kategorie motivačního profilu. Každá z těchto kategorií vyjadřuje jisté hranice pracovníka a udává jeho orientaci.

- **Individuální/skupinová orientace** – individuálně orientovaný zaměstnanec může být také označován jako samotář. Jeho vztahy k pracovní skupině budou spíše vlažné, nebude navazovat sociální kontakt a zároveň nebude pracovním kolektivem výrazně ovlivňován. Skupinově orientovaný zaměstnanec bude na druhou stranu v komunikaci a spojení s pracovní skupinou vynikat. Samozřejmě zpravidla se v motivačním profilu zaměstnanec pouze mírně přiklání k jedné z orientací. V extrémních případech se pak individuálně orientovaní pracovníci stávají silně egocentrickými a skupinově orientovaní pracovníci inklinují do přílišného splnutí se skupinou a ztrátě identity.
- **Osobní/neosobní orientace** – osobně orientovaní pracovníci kladou důraz na svůj vlastní prospěch. Veškerá aktivita, kterou vynaloží, bude mít za cíl maximalizaci jeho osobního užitku. Zájmy a prospěch ostatních pro osobně orientovaného pracovníka nejsou podstatné a vždy bude stavět prospěch svůj nad prospěch skupiny. Jeho opakem je neosobně orientovaný jedinec. Činnost neosobně orientovaného jedince bude mít za cíl prospěch druhých. Opět je na místě uvažovat, že každý pracovník lehce inklinuje k jedné z těchto orientací. Lze se ovšem setkat s případy s lidmi, kteří staví svůj osobní prospěch nade vše ostatní. Zřídka je také možno narazit na osoby, které pro skupinu obětují vše a plní roli oddaného sluhy.
- **Ekonomická orientace/orientace na morální uspokojení** – Silně materiálně zaměřený jedinec se řadí do orientace ekonomické. Peníze hrají pro takové jedince zásadní roli stejně jako další hmotné odměny. V druhém případě se jedinec orientuje na morální uspokojení. Snaží se chovat podle určitých idejí a podnikat pouze kroky, které korespondují s jeho mravními hodnotami.

- **Zaměření směrem k podniku/od podniku** – Rozhodující roli zde hraje pracovníkova identifikace s podnikem. Pokud směřuje k podniku, potom vnímá své začlenění do podnikové struktury, snaží se aktivně účastnit dění v organizaci. V případě směřování od podniku je pracovník k dění v organizaci spíše netečný. Nesnaží se identifikovat s podnikem, může projevovat jistou míru pasivity k podniku. Tito pracovníci si udržují odstup. Nelze s jistotou tvrdit, že se od podniku distancují, spíše projevují nízkou míru zainteresovanosti.

3.2 Individuální pracovní motivace

Poté, co je sestaven individuální motivační profil, lze daného zaměstnance motivovat cíleně a správnou metodou. Urban (2017) rozdělil individuální pracovní motivaci do sedmi hlavních kategorií.

Finanční/materiální motivace

Identifikace pracovníků, u kterých bude tato motivace převládat je jedna z nejjednodušších. Velký důraz kladou na finanční odměny, jež jim organizace poskytuje. Mzda a hmotné odměny jsou alfou celé jejich existence v organizaci. Vykonávaná práce tyto typy příliš vnitřně neuspokojuje. Často ji pokládají za nutné zlo na cestě za dosažením příjmů. Také inklinují k opuštění organizace, jelikož dostali možnost vyššího výdělků v jiném podniku. Urban (2017)

Tento typ osob se nejlépe motivuje pomocí hmotných odměn. Vhodným postupem bude danému pracovníkovi sestavit cíle, které by měl splnit a ke každému z nich přiřadit jasně určenou hmotnou odměnu. Také lze snížit výši jeho fixní mzdy a podpořit proměnlivou složku mzdy výkonové. Urban (2017)

Motivace založená na zajímavosti práce

Jedinci zakládající si na zajímavosti práce musí vykonávat práci s nadšením a radostí. Druh práce by měl korespondovat s jejich zájmy a měl by být pro ně zábavný. Nestojí o kariérní postup. V případě spokojenosti setrvávají na stávajícím místě. (Urban, 2017)

Urban (2017) dále uvádí že: Pro zvýšení motivace těchto jedinců je důležité, aby pro ně byla práce zábavná a aby pracovní kolektiv a atmosféra odpovídaly jejich představám. Vhodné by bylo přidělit jim práci, která je baví, případně je nechat si druh práce zvolit.

Výkonová motivace

Pracovníci spadající do skupiny, pro kterou je zásadní výkonová motivace se od ostatních odlišují zejména vysokými ambicemi a snahou o dosažení co nejlepšího výsledku. Vysoké výkony nepodávají z důvodu zvýšení mzdy, ale spíše pro uspokojení vlastních potřeb. Výzvám a náročnějším úkolům se většina pracovníků pokouší vyhnout, naopak výkonově motivovaní zaměstnanci ji cíleně vyhledávají. Mnohdy za ní ani nepožadují určité odměny. Soutěživost je jednou z domén výkonově orientovaných pracovníků. (Urban, 2017)

Abychom tyto jedince motivovali, musíme rozvíjet a pracovat s jejich ambiciózností a soutěživostí. Nejhorší možností by bylo takového zaměstnance nechat dělat monotónní práci bez možnosti zvýšeného pracovního nasazení. Tento typ pracovníků je příhodné nechat pracovat na složitějších a komplexnějších úkolech. Dát jim prostor k samostatnému řešení úkolu za využití vlastních zkušeností. Velkou rolí zde hraje i zpětná vazba. Výkonově motivovaní zaměstnanci chtějí slyšet, do jaké míry svůj úkol zvládli a kde je prostor pro zlepšení. (Urban, 2017)

Motivace založená na osobní/odborné prestiži

Tito jedinci si zakládají na tom, jak jsou vnímáni svým okolím. Cílem jejich práce je zejména získat prestiž, respekt a uznání svého okolí. Velmi dbají na to, jak jejich výkony zapůsobí na nadřízené pracovníky. Ovšem o uznání a prestiž nestojí pouze ve vztahu se spolupracovníky a dalšími členy organizace. Vybírají si cíleně takové zaměstnání a takový druh práce, aby se kladně zviditelnili i ve svém osobním životě. (Urban, 2017)

Nejsnáze jsou motivováni pomocí pochval a kladného osobního hodnocení. Být vyhlášen zaměstnancem měsíce je sen každého pracovníka zakládajícího si na osobní prestiži. Na druhou stranu pokárat takové jedince před pracovním kolektivem by bylo vnímáno, jako obrovská potupa. Lepší je pokárat tyto jedince stranou od ostatních. (Urban, 2017)

Motivace založená na společenském významu

Osoby s touto motivací touží po práci, jež se vyznačuje hlubším společenským významem. Budou angažované zejména při úkolech, které jsou společensky důležité, mají vyšší smysl a prospívají společnosti. Potřebují cítit, že jejich práce má jisté poslání.

Motivovat tyto osoby lze jejich dosazením na pozice, ve kterých budou mít přístup k výše zmíněným úkolům. Také je vhodné vyzdvihnout poslání jejich práce.

Motivace vedená zvýšenou potřebou moci

Zaměstnanci motivovaní zvýšenou potřebou moci touží ovládat a řídit ostatní. Rádi mají moc v rozhodování nad ostatními. Také často svou pozici dávají najevo a ke svým podřízeným se chovají tvrdě a nesmlouvavě. Zaměřují se na kariérní růst a docílení pozice, ve které budou mít nejlepší přístup k moci.

Motivovat tento druh zaměstnanců není příliš složité. Pokud dostanou možnost rozhodovat o ostatních a řídit je, budou spokojeni. Na druhou stranu je třeba se před těmito typy mít na pozoru. Často mají v pracovním kolektivu nechvalnou pověst a ostatní členové organizace s nimi neradi jednají.

Motivace na základě sociální sounáležitosti

Tento typ zaměstnanců touží být co největší mírou spojen s pracovním kolektivem či se svou organizací. Vnímají pracovní skupinu spíše jako rodinu. Snaží se o to, aby v ní nebyly žádné rozepře a spory, také vytvářejí dobrou atmosféru na pracovišti a projevují zájem o své kolegy. Pokud dosáhnou úspěchu, prezentují své výsledky za celou skupinu.

Motivovat tyto zaměstnance lze jejich začleněním do pracovní skupiny. Nebylo by vhodné je často přesouvat z pracovní skupiny do jiné. Potřebují si vytvořit vazby, vztah a ve skupině setrvat.

3.3 Hodnocení a kontrola pracovníků

Hodnocení a zpětná vazba tvoří důležitou součást motivace zaměstnanců. Existují pravidla, jak kontrolu i hodnocení provádět. V případě že tyto nástroje využijeme správně, zvýšíme motivaci zaměstnanců. V opačném případě může špatně realizovaná kontrola a hodnocení míru motivace snižovat.

Hodnocení

Pod pojmem hodnocení pracovníků se ukrývá jistá jednota zjišťování, zkoumání a vyhodnocování pracovního výkonu. Koubek (2015) rozdělil hodnocení do dvou následujících kategorií:

- **Hodnocení formální** – tento typ hodnocení se periodicky opakuje a má stále stejnou ucelenou formu. Zpravidla se jeho forma i frekvence dopředu naplňuje. Organizace si tvoří složku s hodnocením svých zaměstnanců, kde může sledovat jejich vývoj za určitý čas. Také do této složky nahlíží, pokud se mají mezi

zaměstnanci rozdělit určité odměny (například prémie), nebo pokud vybírá kandidáty na postup do vyšších pracovních pozic. Stejně tak ho lze organizací využít, když chce snižovat stavy zaměstnanců. Frekvence provádění formálního hodnocení se různí, zpravidla je prováděnou jednou za pololetí, ale každá organizace si nastavuje svoji periodicitu. V některých případech organizace hodnotí své zaměstnance i mimo plánované termíny hodnocení. Stává se to kupříkladu v momentě, kdy přijme nového zaměstnance a chce vědět, jak si na novém místě počíná, případně pokud zaměstnance propouští a chce mu vystavit pracovní posudek.

- **Hodnocení neformální** – na rozdíl od hodnocení formálního nemá tento typ předem naplánovanou frekvenci. Spíše by se dalo hovořit o tom, že probíhá neustále. Každý den v práci hodnotí vedoucí pracovníci své podřízené na základě jejich výkonu. Toto hodnocení zpravidla nikam nezaznamenávají, nicméně hraje důležitou roli, pokud chtějí podat kvalitní zpětnou vazbu.

3.4 Kontrola

Kontrola je velmi významným motivačním nástrojem. Zaměstnanec, který ví, že jeho práce bude zkontrolována, věnuje oné práci více úsilí a naopak. Pro správné použití motivačního prvku kontroly je nutné dodržet několik pravidel:

- **Předem oznámit, že bude kontrola provedena** – pokud budou pracovníci očekávat kontrolu, budou pracovat pečlivěji a usilovněji. Neohlášená kontrola možná odhalí nedostatky, které by ta ohlášená neobjevila, nicméně tento fakt pracovníky spíše demotivuje.
- **Stanovit kontrolní body** – pro přehlednost a ucelenost celé kontroly je na místě si stanovit kontrolní body
- **Zaznamenávat stanovené úkoly**
- **Stanovit jasná kritéria kontroly**

(Urban, 2017)

4 Motivační program

Kociánová (2010, str. 39) definuje motivační program následovně: „Motivační program organizace je konkretizací systému práce s lidmi s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků“

Tvorba motivačního programu by dle Kociánové (2010) měla být provedena až po předchozím prozkoumání motivační struktury podniku. Dvořáková (2012) píše, že aby byl motivační program účinný, musí zahrnovat všechny základní faktory, které ovlivňují výkonnost zaměstnanců v organizaci. Pro tvorbu motivačního programu mohou mít zásadní přínos motivační profily pracovníků.

Dvořáková (2012) rozděluje tvorbu motivačního programu na dvě fáze:

- **Shromažďovací fáze** – v této fázi je nutné získat co nejvíce informací, které mohou být při sestavování motivačního programu nápomocné.
- **Vyhodnocovací fáze** – v této fázi se vyhodnocující nashromážděné informace a přistupuje se k vytvoření motivačního programu

Tvorba motivačního programu

Motivační program je dynamický a bude se v každé organizaci lišit. Důležité je nashromáždít dostatek informací pro jeho sestavení. Následně je důležité zpracovat strukturu motivačního programu. Je nutné vědět, na koho má být motivační program zacílen, jaké v něm použijeme motivační prvky a jaké jsou cíle tohoto programu. Následně je třeba zajistit pokrytí rozpočtu motivačního programu a pověření osob jeho provedením. V poslední řadě je dobré zaměstnance s motivačním programem seznámit.

Pokud motivační program organizace správně využije, je reálná šance na zvýšení výkonnosti, spokojenosti a motivace svých zaměstnanců. Omezí se fluktuace a další nežádoucí projevy nespokojenosti zaměstnanců. (Dvořáková, 2012)

Praktická část

V následujících kapitolách praktické části bude popsán vznik a historie společnosti AAH Czech s.r.o. její produktové portfolio včetně technologických postupů ve výrobě. Dále bude představena struktura společnosti a její motivační program. Za pomoci dotazníkového šetření, které bude zaměřeno na pozice výrobních dělníků, bude analyzována jejich pracovní motivace a spokojenost se současným motivačním programem. Dotazník je zacílen právě na tuto skupinu z toho důvodu, že tvoří více než padesát procent veškerých zaměstnanců společnosti a po nedávném odštěpení společnosti byla zaznamenána jejich zvýšená fluktuace. Po vyhodnocení dotazníkového šetření budou společnosti navrženy kroky, které by mohly navýšit pracovní motivaci výrobních dělníků a omezit tak jejich fluktuaci.

5 Představení společnosti

5.1 Vznik společnosti

AAH Czech s.r.o. je jednou z dceřiných společností patřící pod mezinárodní koncern Auria Solutions Ltd. Tento koncern je jedním z předních výrobců zvukových izolačních materiálů pro automobilový průmysl. Vznikl v roce 2017 spojením podniků Shanghai Shenda Co., Ltd. a International Automotive Components Group. Auria Solutions vlastní a provozuje 29 výrobních a 9 obchodních, strojírenských, zkušebních a přístrojových zařízení v 11 zemích světa s počtem necelých 7 000 zaměstnanců. Centrální pobočka se nachází v Anglii v Birminghamu, majoritní vlastníci firmy však sídlí v Americe a Číně. Mezi její přední zákazníky patří například BMW, Audi, Man nebo Škoda Auto. Od své konkurence se pokouší odlišit zejména rozsáhlým know – how v oblasti výrobků a výrobních procesů spolu s odhodláním k inovacím.

Zdroj: Auria Solutions | Acoustic | Flooring | Soft Trim. *Auria Solutions | Acoustic | Flooring | Soft Trim* [online]. Copyright © 2018 AURIA SOLUTIONS [cit. 08.04.2018].

Dostupné z: <https://www.auriasolutions.com/>

Cíle společnosti

Cílem Auria Solutions je navázat na bezmála sedmdesátiletou tradici výroby komponentů pro automobilový průmysl. Získat a udržet si důvěru zákazníků za pomoci vysokého standardu výrobků a služeb. Vytvořit pro své zaměstnance pozitivní pracovní prostředí, ve kterém se budou všichni zaměstnanci podílet na posílení postavení společnosti. A v neposlední řadě také vytvářet hodnoty pro akcionáře, zajistit další investice a stát se úspěšným celosvětovým leaderem v oblasti zvukových izolačních materiálů pro automobilový průmysl.

Zdroj: Auria Solutions | Acoustic | Flooring | Soft Trim. *Auria Solutions | Acoustic | Flooring | Soft Trim* [online]. Copyright © 2018 AURIA SOLUTIONS [cit. 08.04.2018].

Dostupné z: <https://www.auriasolutions.com/>

5.2 Základní informace o společnosti

Základní údaje

Na společnost AAH Czech s.r.o. byla v srpnu letošního roku přepsána část jmění rozdělované společnosti IACG s.r.o. a to podle projektu rozdělení odštěpením sloučením

ze dne 19.7.2017, který byl schválen oběma společnostmi zúčastněnými na přeměně dne 26.8.2017. Jediným společníkem AAH Czech s.r.o. je společnost Auria Solutions ltd. vlastníci 100% podíl.

Zdroj: Veřejný rejstřík a Sběrka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 08.04.2018]. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=977362&typ=UPLNY>

Společnost AAH Czech s.r.o. má své sídlo na adrese Nové Zákupy 528, 471 23 Zákupy. Předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. IČO: 061 92 688 Základní kapitál společnosti činí 1 000 000 Kč. Společnost v současné době zaměstnává přibližně 800 zaměstnanců. Z nichž přibližně padesát procent pracuje v oddělení výroby, zbytek pak na administrativních pozicích. (Výpis z obchodního rejstříku, 2018)

Historie společnosti

Jak již bylo zmíněno, firma vznikla 26. 8. 2017 odštěpením od původní organizace IACG. Celý odštěpený majetek představoval Zákupský závod, hodnota tohoto majetku byla stanovena na zhruba 400 milionů Kč. Celková výměra pozemků společnosti v katastrálním území Zákupy činí 55 867 m². V areálu závodu se nachází celkem 14 výrobních hal. Každá hala má výměrou 1100–1800 m². Dále jsou zde 2 skladové haly pevné (postavené na pevných betonových základech, bez možnosti přesunu) a 3 skladovací haly stanové, které je možno po demontáži přesunout. Mezi další stavby v areálu AAH Czech s.r.o. patří dvě administrativní budovy. Starší administrativní budova náleží přímo společnosti, novou administrativní budovu si nechala společnost vybudovat providerem a pravidelně mu splácí náklady spojené s výstavbou a platí za tuto budovu nájem. Provider zde také vybuďoval nové moderní logistické centrum o přibližné rozloze 15 000 m². Mimo své pozemky si AAH externě pronajímá dvě haly, kde skladují stroje, vozidla a materiál, který není nutně potřebný k výrobě.

Převážnou část hmotných movitých věcí ve vlastnictví společnosti tvoří výrobní stroje. Zejména pak lis, kterých je umístěno zhruba 5 na každé hale. Další významnou část tvoří kotle na výrobu páry od dodavatele BOSCH a kotle na ohřev termického oleje Babcock Wanson Italy a Geka. Technologie výroby bude popsána v následující kapitole.

5.3 Produkty společnosti, technologie výroby

Společnost AAH Czech s.r.o. se zabývá výrobou zvukových izolací pro automobilový průmysl za pomoci několika rozdílných technologií. Z převážné části společnost nevyrábí hotové produkty, ale pouze komponenty, které jsou prodány automobilovým koncernům a ti je použijí při výrobě vozidel.

Prvním z výrobků v portfoliu AAH Czech s.r.o. je zvuková izolační guma. Tuto gumu vyrábí ze syntetického kaučuku a dalších práškových přísad metodou vulkanizace, pomocí které se upravuje pružnost gumy. Samotná guma nedosahuje požadovaných izolačních i strukturních nároků. Proto jsou na ní následně nanášeny další složky jako například plátky molitanu či polystyrenu (v řádech centimetrů). Takto vytvořený "sendvič" se následně vloží do formy, která je vytápěna termickým olejem a dosahuje teploty okolo 220 °C. Cílem je za pomoci tepla a tlaku vytvarovat gumu společně s přidanými složkami do požadovaného tvaru. Mezi tyto vrstvy se v některých případech nanáší pryskyřice. Pokud byla použita pryskyřice, do formy se vstříkuje horká pára, se kterou pryskyřice reaguje. Výše zmíněná reakce dodá směsi větší tvrdost. Po vyndání z formy se výlisek ořízne, následně je převezen na stanoviště kontroly kvality. Pokud není shledán vadným, je přesunut do skladovacích hal, kde se zabalí a je připraven pro expedici. Zvuková izolační guma může mít různé tvary i rozměry, nejčastěji se vkládá do výplní dutin automobilů např. do dveří či kufru. Není tedy pro běžného uživatele automobilu viditelná.

Dalším produktem jsou kryty motorových prostorů. Kryt motorového prostoru se vyrábí podobným způsobem, jako zvuková izolační guma. Pro jeho výrobu je použito netkané textilie a minerální vaty případně polyuretanové pěny. Opět se vytvoří "sendvič" který je následně stlačen a vytvrzen. V některých případech se výlisek potahuje hliníkem.

Výše zmíněná netkaná textilie se také vyrábí přímo v závodě. AAH vyrábí dva druhy netkaných textilií. Prvním druhem je tzv. vleece. Vleece se vyrábí za pomoci technologie vrstvení. Tato netkaná textilie není samostatným produktem, využívá se pro následné zalisování do krytů motorových prostorů.

Druhý typ netkané textilie je svou strukturou podobný geotextilii, je vyroben z polyesteru a jeho devizou je vysoká odolnost vůči kyselému a zásaditému prostředí. Dále je rezistentní vůči řadě látek, které na ostatní syntetické textilie působí jako rozpouštědla. K tomuto typu textilie se následně přidávají další složky, obdobně jako zvuková izolační

guma putuje do lisu, kde je vytvarována a zpevněna. Poté je za pomoci vodního paprsku vytvarována do své finální formy a potáhne se polyetylenem či latexem (dle preferencí zákazníka). Na takto zpracovanou textílii se ještě nalepí folie. Takto hotový výrobek putuje na kontrolu kvality, následně je ve skladovací hale zabalen a připraven k expedici. S tímto výrobkem se běžný uživatel automobilů setkává pravidelně ve formě kobereců, či potahů dveří.

Hlavními odběrateli výše zmíněných produktů jsou výrobci automobilů a to především Mercedes – Benz, Man a BMW. Mezi dalšími odběrateli figurují světoznámé značky jako Opel, Škoda Auto nebo Citroën. Hlavní část výroby (přibližně 80 %) putuje převážně do Německa. Mezi další státy, do kterých AAH Czech s.r.o. dodává své výrobky, patří Polsko, Maďarsko nebo Slovensko.

5.4 Struktura společnosti

AAH Czech s.r.o. je za 100 % vlastněna mateřskou společností Auria Solutions Ltd. Hlavní vedení společnosti Auria Solutions Ltd. sídlí v Anglii. Poté má pro každý kontinent ustanoveno centrální vedení. Centrálním vedením pro Evropu sídlí v Německu v Düsseldorfu. Tomuto vedení je již přímo podřízený plant manažer (ekvivalent ředitele závodu) AAH Czech s.r.o. Plant managerovi jsou přímo podřízeni manažeři jednotlivých oddělení. Ve společnosti je celkem 9 samostatných oddělení, každé z nich má svého vedoucího manažera, poté se struktura jednotlivých oddělení liší.

Technické oddělení

Technické oddělení má za úkol získávání a implementaci nových technologií do výroby. Dohlíží na proces výroby. Dále rozhodují o investicích do nových technologií a zařízení. Vedoucím technického oddělení je manažer technického oddělení. Tomu jsou přímo podřízeni vedoucí projektů a manažer technologie. Pod vedoucím projektů pracují zhruba dvě třetiny všech zaměstnanců technického oddělení. Jejich úkolem je vedení, uskutečnění a celková práce na technických projektech pro společnost. Vedoucí projektů stanoví osoby, které sestaví tým a jsou odpovědné za jednotlivé projekty. Členové projektových týmů jsou všichni na stejné úrovni a zodpovídají se vedoucímu týmu. Zbývá třetina zaměstnanců technického oddělení se zaměřuje na technologickou stránku výrob, dále se starají o technickou vybavenost a správu budov. Jejich přímým nadřízeným je manažer technologie.

Oddělení lidských zdrojů

Oddělení lidských zdrojů se stará o zaměstnance společnosti. Konkrétně o nábor nových zaměstnanců, nabízení pracovních míst, pořádání pracovních pohovorů. Dále také hodnotí zaměstnance na základě jejich práce a pohovorů s nadřízenými pracovníky. Vedoucím oddělení lidských zdrojů je manažer oddělení lidských zdrojů. Tomu jsou přímo podřízeni vedoucí náboru a nových firem a vedoucí bezpečnosti práce. Většina zaměstnanců z oddělení lidských zdrojů je přímo podřízena vedoucímu náboru a nových firem. Zaměstnanci na pozici kontrolor bezpečnosti práce, jsou přímými podřízenými vedoucího bezpečnosti práce.

Oddělení public relations

PR má za úkol udržovat vztahy, informovat, organizovat komunikační kampaně a zjišťovat zpětnou vazbu nejen od veřejnosti, ale také od zaměstnanců společnosti. Všichni zaměstnanci oddělení PR jsou přímými podřízenými manažera oddělení PR. Další hierarchie v tomto oddělení nastavena není.

Účtárna

Úkolem toho oddělení je vést účetnictví společnosti. Vedoucím tohoto oddělení je manažer účtárny. Jemu je přímo podřízený vedoucí účtárny. Tomu jsou podřízeni všichni ostatní pracovníci tohoto oddělení. Pracovníci jsou dále rozděleni do skupin podle toho, kterou část účetnictví spravují.

Oddělení výroby

Oddělení výroby se stará o veškerou výrobu ve společnosti. Jejich práce spočívá v plánování výroby, řízení výroby, řízení pracovníků ve výrobě a v neposlední řadě také v uskladňování materiálu, zásob a v expedici vyrobených produktů. Vedoucím oddělení výroby je manažer oddělení výroby. Tomu jsou přímo podřízeni vedoucí úseků. Každému z nich jsou přiděleny určité výrobky, jejichž výrobu řídí. Vedoucím úseků jsou podřízeni mistři. Každá z výrobních i skladovacích hal má své směnové mistry. Ti dohlíží na průběh výroby, plánují směny a řídí dělníky. Dělníci jsou posledním článkem v hierarchii oddělení výroby. Všichni dělníci, včetně agenturních se zodpovídají směnovému mistrovi. Dělníci jsou rozděleni do čtyř následujících skupin:

- Skupina A – do této skupiny patří všichni nově příchozí dělníci, agenturní i kmenoví dělníci ve zkušební době. Výrobu ve firmě neznají, musí být neustále

pod dohledem pracovníka patřícího do skupiny C a výše. Nejsou schopni samostatně pracovat na žádném pracovišti.

- Skupina B – dělníci skupiny prošli základním školením pro práci ve výrobě a zvládají samostatně a bez dohledu práci na svém stanovišti.
- Skupina C – tito dělníci zvládají práci na všech, nebo většině stanovišť ve své hale. Jsou způsobilí k zaškolení dělníků skupiny A.
- Skupina D – tito dělníci mohou plně zastoupit jakéhokoliv pracovníka na všech stanovištích ve své hale. Dále jsou schopni kontrolovat kvalitu výrobků, plnit komplexní úkoly a jsou schopni zaškolit dělníky skupiny A, B a C.

Pro to, aby dělník dosáhl skupiny B a výše, musí složit určitý druh přezkoušení. Jeho podstata spočívá v krátkém písemném testu, dále pak v praktické zkoušce na pracovišti. Dělník musí prokázat (podle toho na jakou skupinu chce postoupit), že je schopen ovládat stroje na pracovišti, že rozumí procesu výroby a stihá plnit normy výroby. Organizaci přezkoušení a umístování dělníků do jednotlivých skupin má v kompetenci jejich směnový mistr

Oddělení údržby

Pracovníci tohoto oddělení se starají o údržbu objektů a zařízení ve společnosti. Jejich hlavní činností je údržba strojů ve výrobě. Vedoucím oddělení údržby je manažer oddělení údržby. Jeho přímými podřízenými jsou vedoucí směn. Jsou obdobou mistrů ve výrobě. Ke každé výrobní směně je přidělena jedna směna údržby, a to na každé výrobní i skladovací hale. Pracovníci údržby jsou přímými podřízenými jejich směnového vedoucího.

6 Motivační program ve společnosti

V této kapitole bude popsán motivační program společnosti a jeho jednotlivé části.

Veškeré evropské pobočky Auria Solutions ltd. mají motivační program vycházející z motivačního programu centrální pobočky v Německu. AAH Czech s.r.o. upravila svůj motivační program tak, aby byl co nejvíce shodný s motivačním programem IACG a zaměstnanci nepocítovali příliš velké změny po odštěpení závodu v Zákupích.

6.1 Mzda a benefity

Složky mzdy

Mzda dělníků (kmenových i agenturních) se skládá zhruba ze 60 % z pevné složky a ze 40 % z výkonové složky. Každý dělník na každém pracovišti má normou nastavené množství práce, které musí za jednotlivé směny odvést. Toto množství se dále upravuje, pokud nastanou např. technické problémy na stroji, nebo jiná mimořádná situace. Po ukončení směny uspořádá směnový mistr krátkou poradou pro všechny pracovníky směny. Zde se zapíše výkony jednotlivých dělníků. Pokud normu nesplnili, směnový mistr s nimi konzultuje důvody nedodržení normy. Na konci měsíce se vyhodnotí výkony jednotlivých zaměstnanců. Pokud v průměru svou normu splnili, či ji splnili nadlimitně, dostanou 100 % mzdy. Pokud v průměru normu nesplnili, jejich směnový mistr upraví adekvátně jejich ohodnocení o této skutečnosti, následně informuje mzdovou účetní.

Mzdy ostatních zaměstnanců jsou z převážné části tvořeny pevnou složkou. Mohou být navíc každý měsíc ohodnoceni odměnami. Na každé oddělení připadá měsíčně určitá výše odměn. O tom, zda a jak budou odměny rozděleny mezi jednotlivé pracovníky, rozhoduje manažer oddělení. Dále se díky odborům všem kmenovým zaměstnancům upravují jednou ročně mzdy. Personální oddělení rozhodne o tom, zda bude mzda navýšena či nikoliv na základě ohodnocení, které vyhotoví nadřízený pracovník zaměstnance. Součástí hodnocení nadřízeného pracovníka je i každoroční pohovor, ve kterém svému zaměstnanci sdělí, jak je s jeho výkony a prací spokojen a zda doporučil navýšení jeho mzdy. Dále s ním prodiskutuje jakékoliv námitky či připomínky týkající se práce či společnosti.

Třináctý plat

Všichni kmenoví zaměstnanci společnosti obdrží třináctý plat. Jeho vyplácení je rozděleno na poloviny, každých šest měsíců.

Flexi passy

Všichni kmenoví zaměstnanci také obdrží čtyřikrát ročně tzv. flexi pass. Je to poukázka v určité hodnotě, se kterou lze platit v institucích podporujících aktivní odpočinek. Popřípadě v lékařských institucích. Touto poukázkou lze platit například ve vybraných skiareálech, bazénech, lázních. Dále s nimi lze platit ve vybraných lékárnách nebo u optika.

Dovolená navíc

Oproti dovolené v zákoníku práce mají kmenoví zaměstnanci, dva dny navíc.

Příspěvky na stravování

Každý zaměstnanec společnosti má nárok na stravenku v hodnotě 80,- Kč každý pracovní den. Společnost dotuje stravenku v poloviční výši. Navíc pokud zaměstnanec využije podnikovou kantýnu, obdrží slevu ve výši 10,- Kč každý pracovní den.

Pitný režim

Společnost dbá na dodržování pitného režimu svých zaměstnanců. Proto je na každém pracovišti umístěn barel s čerstvou pitnou vodou a na vybraných místech jsou umístěny tzv. sodamaty, ze kterých si mohou zaměstnanci natočit perlivou pitnou vodu. V letních obdobích, kdy teplota na pracovišti přesáhne 25 °C, obdrží zaměstnanci nápoj obsahující vitamíny.

Notebooky

Firemní notebook obdrží všichni zaměstnanci, kteří ho k výkonu své práce potřebují, a jehož přidělení schválil jejich nařízený pracovník. Zaměstnanci, kterým má být počítač přidělen, si zpravidla mohou vybrat, zda obdrží notebook či pevný stolní počítač. V současné době mají možnost o notebook požádat všichni zaměstnanci vyjma dělníků a pracovníků údržby.

Telefony

Firemní telefon je přidělen všem zaměstnancům, kteří ho k výkonu své práce potřebují, a jehož přidělení schválil jejich nařízený pracovník. O firemní telefon si mohou požádat všichni zaměstnanci vyjma dělníků. Všem zaměstnancům údržby je firemní telefon automaticky přidělen.

Slosování

Všichni zaměstnanci, kteří nebyli nemocní déle, než tři měsíce jsou jednou za čtvrt roku slosováni. Deset zaměstnanců, kteří jsou vylosováni, vyhraje hmotné odměny, letos byla odměna v podobě nového mobilního telefonu.

Odměna za odpracované roky

Kmenoví zaměstnanci mají nárok na navýšení mzdy o zhruba 3–6 % za každý odpracovaný rok. Zaměstnanci, kteří ve firmě odpracovali 5, 10, 15, 20... let dostávají od společnosti dárkový balíček.

6.2 Firemní akce

Firemní akce ve společnosti nejsou pořádány celozávodní, ale je vyčleněn určitý fond, z něhož se rozdělují finanční prostředky na pořádání firemních akcí pro jednotlivá oddělení. O prostředky na firemní akce pro oddělení si zažádá vedoucí oddělení. O jejich přidělení rozhoduje investiční oddělení a plant manager. Možnost žádosti o přidělení prostředků na firemní akce mají všechna oddělení společnosti. Společnost se pomocí pořádání firemních akcí snaží udržovat a zlepšovat vztahy mezi zaměstnanci a tím i celkovou atmosféru v jednotlivých odděleních

6.3 Možnost vzdělávání, školení

Školení a další rozvíjení zaměstnanců probíhá ve společnosti AAH Czech s.r.o. dvěma způsoby. Každé oddělení vyjma výrobního pořádá pro své pracovníky školení a kurzy, které jsou předem vybrané vedením společnosti. Tyto kurzy a školení by měly dále podporovat zaměstnance a zvyšovat jejich pracovní kvalifikaci. Dále si zaměstnanec může zažádat o školení nebo kurz navíc. O tom, zda bude zaměstnanci školení/kurz poskytnuto rozhoduje manažer oddělení.

6.4 Pracovní doba

Manažeři oddělení mají standardně plovoucí pracovní dobu včetně možnosti využití práce z domova (home office). Na ostatních odděleních vyjma výroby, si lze pracovní dobu upravit po domluvě s nadřízeným pracovníkem. V oddělení výroby se pracuje nepřetržitě, 24 hodin denně ve dvanáctihodinových směnách.

6.5 Pracovní podmínky

Jak již bylo zmíněno, společnost vlastní dvě administrativní budovy. Z nich je jedna zhruba osm let stará, druhá budova byla postavena v roce 2016. Starší budova prošla v roce 2016 celkovou rekonstrukcí. Disponuje kvalitním technickým zázemím, ve všech kancelářích byla nainstalována klimatizace a nový nábytek. Nová budova je po technické stránce ve výborném stavu. Opět veškeré kanceláře jsou vybaveny klimatizací, v každém patře budovy je odpočinková místnost, kde se mohou zaměstnanci v pracovním volnu scházet či relaxovat. V roce 2016 bylo také vybudováno moderní logistické centrum, které poskytuje stejně kvalitní pracovní, jako nová administrativní budova. Společnost IACG investovala velké množství prostředků, aby vytvořila kvalitní pracovní podmínky v těchto budovách, AAH na její tradici navazuje. Co se týče výrobních hal, zde nebyla

provedena celková rekonstrukce od dob jejich výstavby, tedy zhruba osm let. Výrobní haly nejsou klimatizovány, jsou pouze vybaveny ventilátory, které dovnitř vhánějí venkovní vzduch.

7. Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření je vyhodnotit, jakou míru souhlasu a váhu přiřkládají zaměstnanci výroby motivačním faktorům uvedeným v dotazníku. Dotazník obsahuje úvodní text, ve kterém je dotazovaným vysvětlen účel, cíl dotazníku a ve kterém jsou požádáni o jeho vyplnění. Dále obsahuje základní instrukce pro vyplnění, 6 oblastí, ve kterých se hodnotí míra souhlasu a přiřkládaná váha k jednotlivým položkám a jednu oblast ve které respondenti seřadí uvedené benefity na základě toho, jak velký pro ně mají význam. Poté je v dotazníku prostor pro připomínky respondentů k motivačnímu programu společnosti. Poslední část dotazníku obsahuje otázky týkající se základních údajů dotazovaných. Šest oblastí obsahovalo celkem 24 jednotlivých položek. Jednotlivé části se zabývaly následujícími soubory motivačních faktorů:

- Systém odměňování
- Pracovní atmosféra
- Pracovní náplň, atraktivita práce
- Rozvíjení schopností, karierní růst
- Vedoucí pracovník
- Pracovní podmínky

U každé položky ohodnotili míru, jak s danou položkou souhlasí na stupnici 1-4. Kde hodnota „1“ znamenala, že s danou položkou zcela souhlasí a hodnota „4“ znamenala, že s danou položkou zcela nesouhlasí. Stejně tak u každé položky ohodnotili váhu, kterou jí přiřkládají na stupnici 1-4. Hodnota „1“ znamenala, že je pro ně položka velmi důležitá, hodnota „4“ znamenala, že je pro ně zcela nedůležitá. Dotazníky byly v tištěné podobě předány oddělení lidských zdrojů, které je následně rozdalo výrobním dělníkům. Celkem bylo společnosti poskytnuto 60 dotazníků. Vyplněných dotazníků se vrátilo 54, použitelných bylo 47 dotazníků. Dotazník v plném rozsahu je uvedený v příloze A.

7.1 Výsledky dotazníku

V následujících kapitolách budou vyhodnoceny a interpretovány výsledky dotazníkového šetření. Na základě získaných dat budou učiněny návrhy pro zlepšení motivace zaměstnanců v organizaci AAH Czech s.r.o.

7.2 Základní údaje o respondentech

Na dotazník odpovědělo celkem 47 respondentů. Z nichž bylo 38 mužů a 9 žen, toto rozložení zhruba odpovídá i celkovému složení dělníků v organizaci. Pozice dělník je z převážné části obsazena mužskými pracovníky, protože má zvýšené požadavky na fyzickou odolnost a sílu.

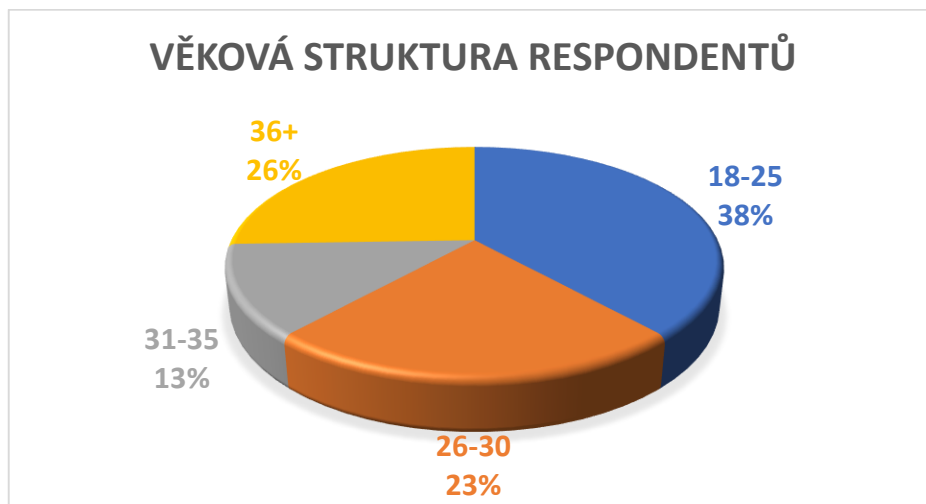
Graf 1: Procentuální zastoupení pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Celkem 18 respondentů bylo ve věku 18-25 let, tato skupina byla také nepočtenější. Dále 11 respondentů bylo ve věku 26-30 let, 6 odpovídajících patřilo do skupiny 31-35 let a 12 odpovídajících do skupiny 36 let a více. Z výše uvedeného je patrné, že převážná část respondentů byla mladší 31 let. Tento fakt může být zapříčiněn tím, že dotazník byl rozdán na třech směnách. A směnoví mistři se snaží vytvářet skupiny zaměstnanců, kteří pracují na stejné směně tak, aby spolu dobře vycházeli a panovala přátelská atmosféra na pracovišti. Je proto možné, že jádro těchto směn bylo úmyslně sestaveno z mladších zaměstnanců.

Graf 2: Věková struktura respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

7.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

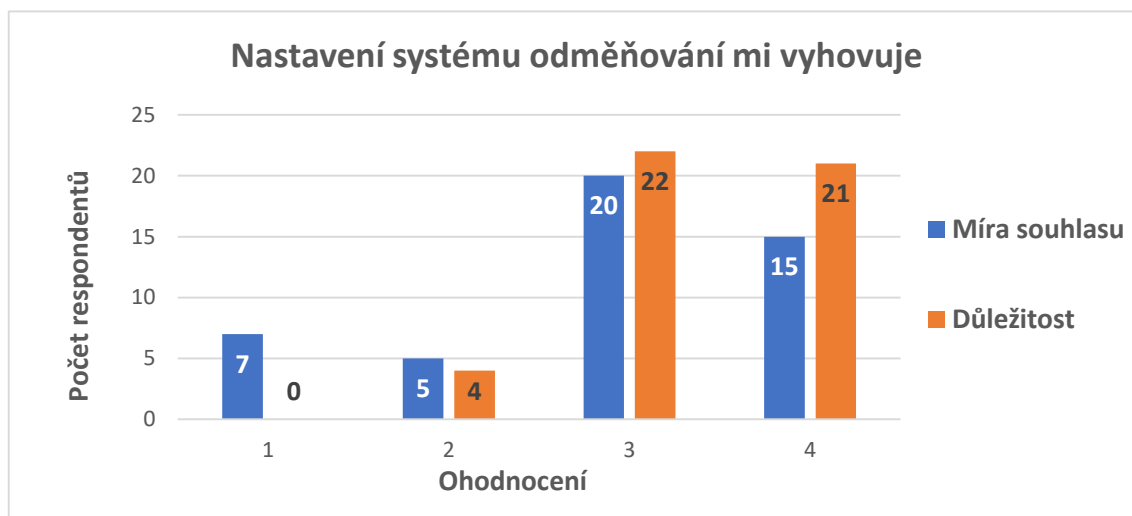
Dotazník byl rozdělen do osmi jednotlivých částí, každá z nich cílila své položky na určitý soubor motivačních faktorů. Níže budou postupně vyhodnoceny jednotlivé části dotazníku.

7.3.1 Systém odměňování

Část dotazníku zabývající se systémem odměňování, byla tvořena třemi položkami. Jejím hlavním cílem bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s aktuálním způsobem nastavení mzdy, zda ví, jaký je vztah mezi výší jejich odměny a odvedené práce a zda považují systém odměňování za spravedlivý.

Položka č. 1: Nastavení systému odměňování mi vyhovuje (složky mzdy, benefity...)

Graf 3: Spokojenost s nastavením systému odměňování

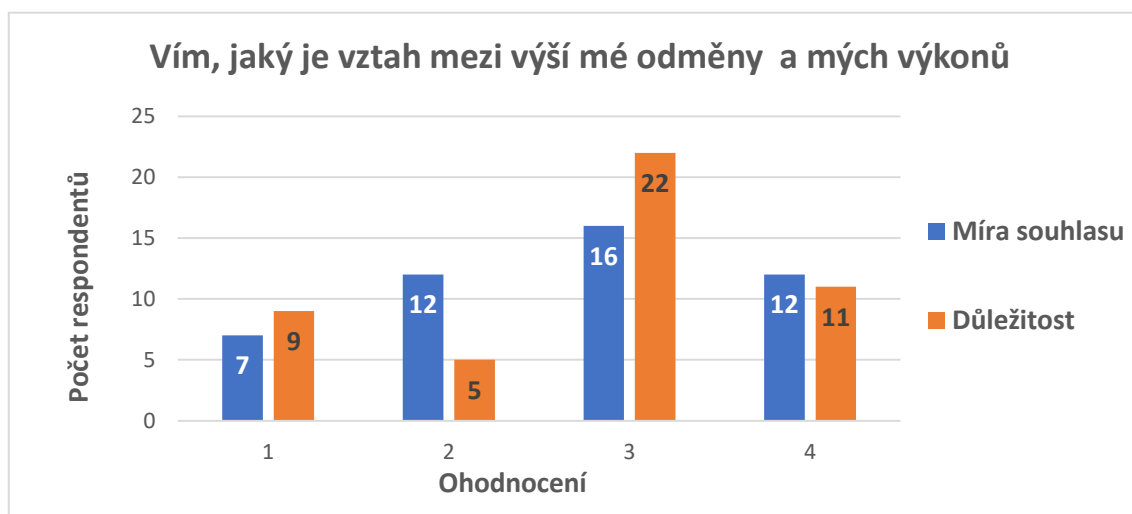


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Tuto položku považovalo za velmi důležitou 21 respondentů, 22 respondentů za spíše důležitou, 4 respondenti za spíše nedůležitou a žádný z respondentů nepovažoval tuto položku za zcela nedůležitou. S touto položkou zcela souhlasilo 15 respondentů, 20 spíše souhlasilo, 5 spíše nesouhlasilo a 7 zcela nesouhlasilo.

Položka č. 2: Víím, jaký je vztah mezi výší mé odměny a mých výkonů

Graf 4: Chápání vztahu výše mzdy a odvedené práce

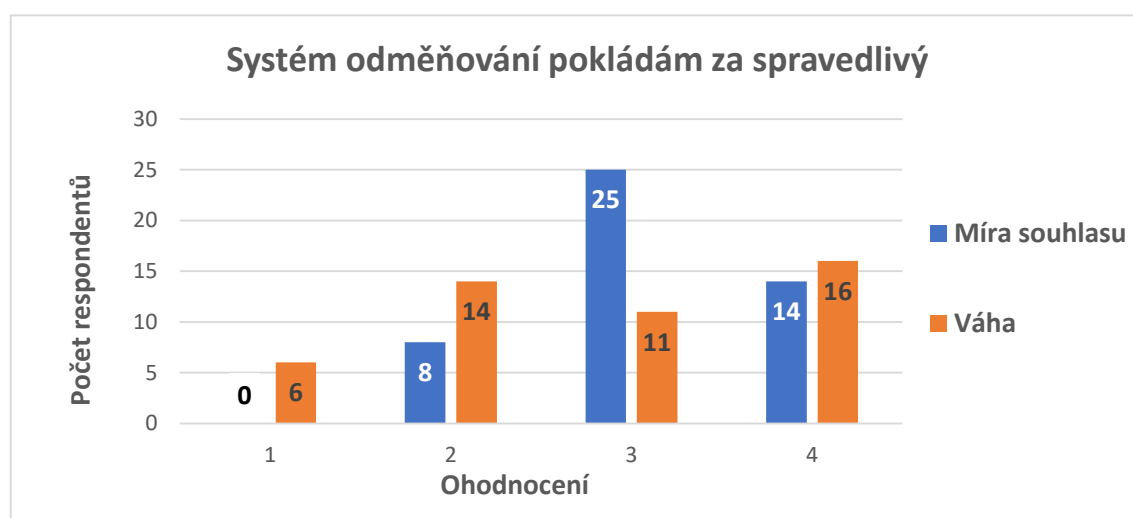


Zdroj: Vlastní zpracování 2018

Jako velmi důležitou označilo tuto položku 11 dotazovaných, za spíše důležitou 22, za spíše nedůležitou 5 dotazovaných a za zcela nedůležitou 9 dotazovaných. S výše uvedenou položkou zcela souhlasilo 12 dotazovaných, 16 spíše souhlasilo, 12 spíše nesouhlasilo a 7 dotazovaných zcela nesouhlasilo.

Položka č. 3: Systém odměňování pokládám za spravedlivý ve vztahu ke mně i ostatním zaměstnancům

Graf 5: Spravedlivý systém odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Tuto položku považovalo za velmi důležitou 16 respondentů, 11 respondentů za spíše důležitou, 14 respondentů za spíše nedůležitou a 6 respondentů za zcela nedůležitou. S touto položkou zcela souhlasilo 14 respondentů, 25 spíše souhlasilo, 8 spíše nesouhlasilo a žádný respondent neuvedl, že zcela nesouhlasí.

Tabulka 3: Vyhodnocení hodnot – systém odměňování

System odměňování	Míra Souhlasu	Váha	Rozdíl Váha – Souhlas
Nastavení systému odměňování mi vyhovuje	2,91	3,36	0,45
Vím, jaký je vztah mezi výší mé odměny a mých výkonů	2,7	2,79	0,09
System odměňování pokládám za spravedlivý	2,8	3,13	0,33

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

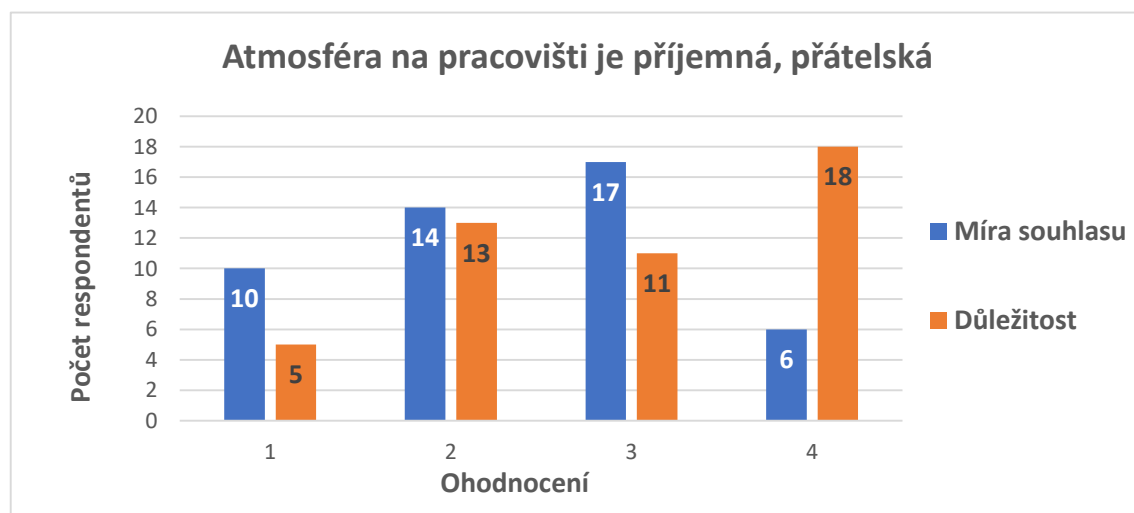
Výše uvedená tabulka č. X obsahuje průměrné hodnoty míry souhlasu a váhy jednotlivých položek dotazníku z části zaměřené na systém odměňování. Dále obsahuje hodnoty rozdílu mezi průměrnou váhou a průměrnou mírou souhlasu. Celkově měla tato část dotazníku v porovnání s ostatními nadprůměrné hodnoty míry souhlasu i váhy. Největší váhu i míru souhlasu přikládali dotazovaní položce týkající se nastavení systému odměňování. Z výsledků lze říci, že s nastavením systému odměňování byla převážná část dotazovaných spokojena a přikládala mu velkou váhu. Proto budou velmi citlivě reagovat na jakékoliv jeho změny. Rozdíl mezi průměrnou váhou a mírou souhlasu u této položky byl lehce zvýšený, jelikož zhruba 40 % mzdy tvoří výkonová složka, tedy normy, které musí každý zaměstnanec měsíčně splnit, jinak dojde ke mzdovým srážkám. Tímto prvkem udržuje společnost výkonost, pokud by se procentuální zastoupení výkonové složky mzdy snížilo, vedlo by to ke sníženým výkonům. Toto nastavení nemusí být pro některé zaměstnance zcela vyhovující, nicméně je nutné pro jejich výkonovou motivaci. Zbylé dvě položky nabývaly nadprůměrných hodnot míry souhlasu i váhy. Na základě zjištěných hodnot lze systém odměňování ve společnosti považovat za správně nastavený.

7.3.2 Pracovní atmosféra

Část dotazníku zabývající se pracovní atmosférou je tvořena třemi položkami. Jejím cílem bylo zjistit, zda zaměstnanci považují pracovní atmosféru za přátelskou, zda mají kladný vztah k ostatním pracovníkům a jestli se jim ze strany ostatních pracovníků dostává uznání a ocenění.

Položka č. 4: Atmosféra na pracovišti je příjemná, přátelská

Graf 6: Atmosféra na pracovišti je příjemná, přátelská

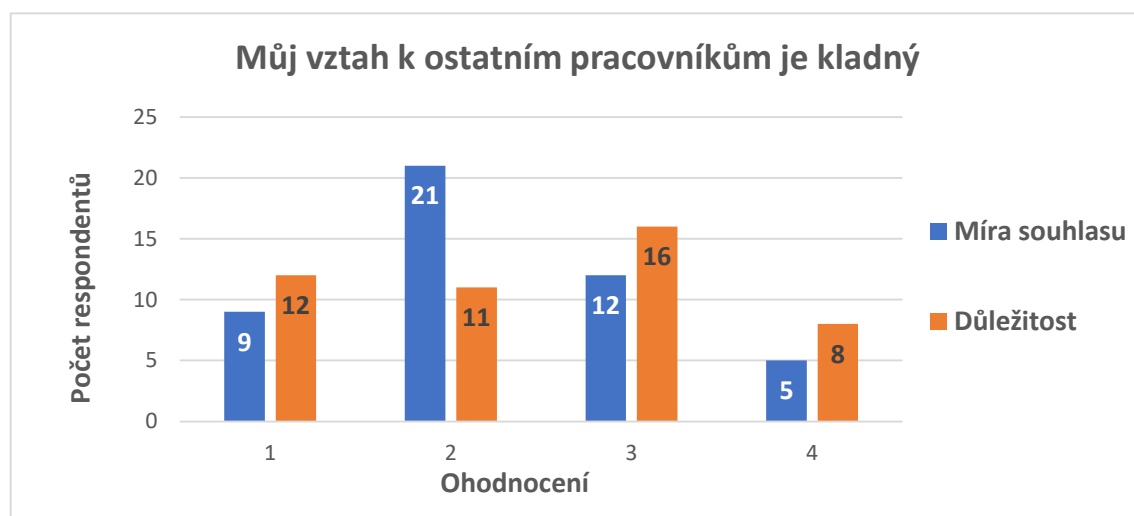


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Tuto položku označilo za velmi důležitou 18 dotazovaných, 11 za spíše důležitou, 13 ji považovalo za spíše nedůležitou a 5 za zcela nedůležitou. S touto položkou zcela souhlasilo 6 dotazovaných, 17 spíše souhlasilo, 14 spíše nesouhlasilo a 10 nesouhlasilo zcela.

Položka č. 5: Můj vztah k ostatním pracovníkům je kladný

Graf 7: Vztah k ostatním pracovníkům

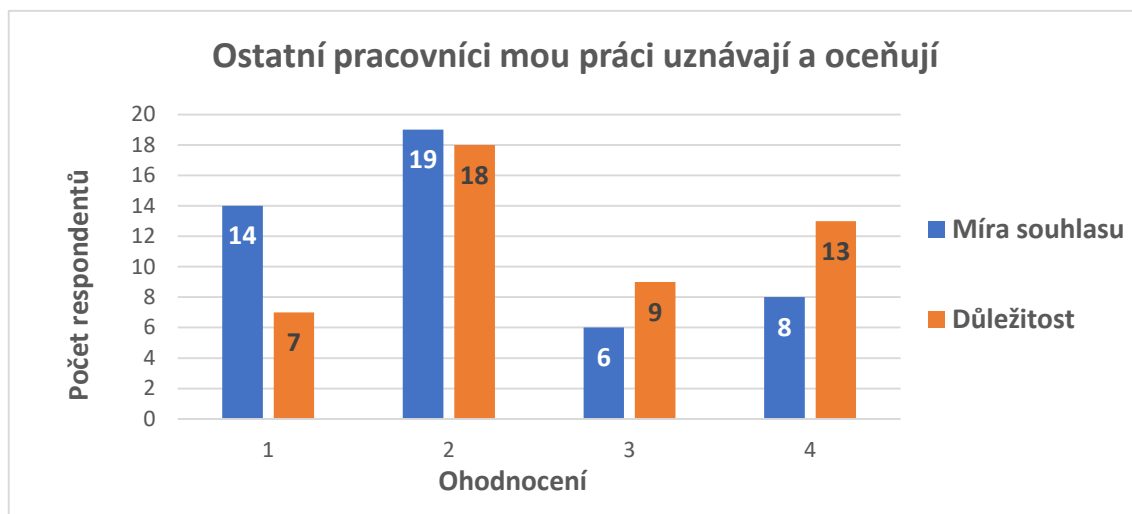


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Výše zmíněnou položku považovalo za velmi důležitou 8 respondentů, za spíše důležitou 16 respondentů, za spíše nedůležitou 11 respondentů a za zcela nedůležitou 12 respondentů. S touto položkou zcela souhlasilo 5 respondentů, 12 respondentů spíše souhlasilo, 21 spíše nesouhlasilo a 9 respondentů nesouhlasilo zcela.

Položka č. 6: Ostatní pracovníci mou práci uznávají a oceňují

Graf 8: Ostatní pracovníci mou práci uznávají a oceňují



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Šestou dotazníkovou položku označilo za velmi důležitou 13 dotazovaných, 9 dotazovaných jo označilo za spíše důležitou, 18 dotazovaných za spíše nedůležitou a 7 dotazovaných za zcela nedůležitou. S touto položkou zcela souhlasilo 8 dotazovaných, 6 dotazovaných spíše souhlasilo, 19 spíše nesouhlasilo a 14 nesouhlasilo zcela.

Tabulka 4: Vyhodnocení hodnot – pracovní atmosféra

Pracovní atmosféra	Míra Souhlasu	Váha	Rozdíl Váha – Souhlas
Atmosféra na pracovišti je příjemná, přátelská	2,40	2,89	0,49
Můj vztah k ostatním pracovníkům je kladný	2,28	2,43	0,15
Ostatní pracovníci mou práci uznávají a oceňují	2,18	2,61	0,43

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Ve výše uvedené tabulce č. X jsou uvedeny průměrné hodnoty míry souhlasu a váhy jednotlivých položek dotazníku z části zaměřené na pracovní atmosféru. Dále obsahuje hodnoty rozdílu mezi průměrnou váhou a průměrnou mírou souhlasu. Celková míra souhlasu dosahovala v porovnání s ostatními oblastmi průměrných hodnot. Hodnoty přiřádané váhy byly mírně nadprůměrné. Nejvyšších hodnot váhy i míry souhlasu dosahovala položka „Atmosféra na pracovišti je příjemná, přátelská“, nicméně rozdíl těchto hodnot byl oproti ostatním položkám zvýšený. Negativní a špatná atmosféra na

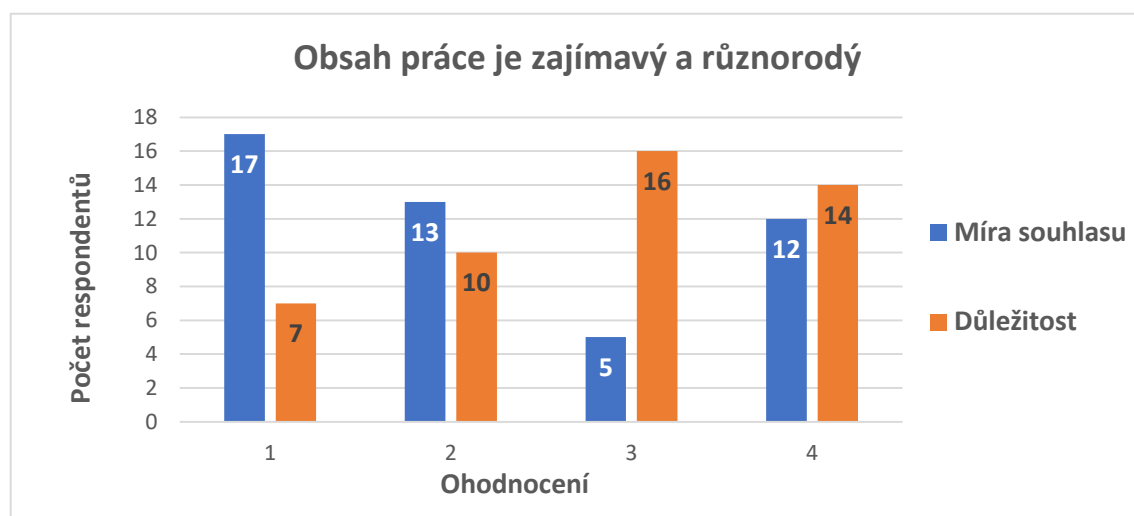
pracovišti může nepříznivě ovlivnit motivaci zaměstnanců. U zbylých dvou položek byla průměrná míra souhlasu také nízká. Byť byla těmto položkám přikládána nízká váha, potvrzují, že pracovní atmosféra a vztahy na pracovišti jsou špatné. Zaměstnanci, kteří pracují v těchto podmínkách, se mohou distancovat od kolektivu, vzájemně se neoceňují ani nepodporují. Tyto podmínky mohou negativně ovlivnit motivaci celého kolektivu.

7.3.3 Pracovní náplň, atraktivita práce

Následující část dotazníku byla zacílena na pracovní náplň zaměstnanců. Zjišťovala, zda zaměstnancům přijde obsah práce zajímavý, jestli mohou uplatňovat při práci své vlastní postupy případně vylepšení a nápady. Také jestli mají možnost si práci sami naplánovat a rozvrhnout.

Položka č. 7: Obsah práce je zajímavý a různorodý

Graf 9: Obsah práce je zajímavý a různorodý

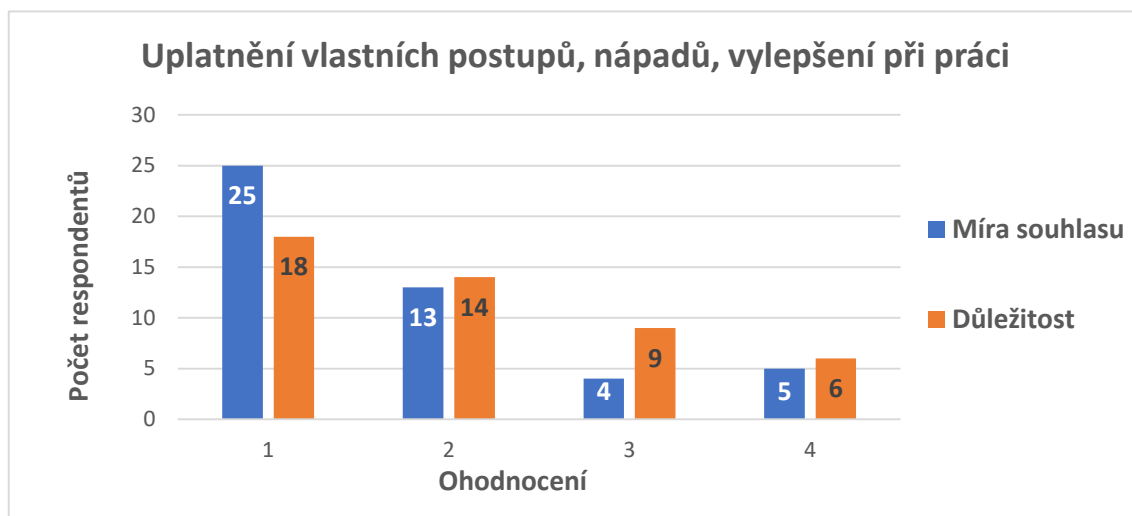


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Pro 14 dotazovaných byla sedmá položka velmi důležitá, pro 16 spíše důležitá, 10 ji považovalo za spíše nedůležitou a 7 za zcela nedůležitou. Míra souhlasu byla u této položky velmi nízká, s položkou zcela souhlasilo 12 dotazovaných, spíše souhlasilo 5 dotazovaných, 13 dotazovaných spíše nesouhlasilo a 17 dotazovaných zcela nesouhlasilo.

Položka č. 8: Při práci mám možnost uplatnit vlastní postupy, nápady či vylepšení

Graf 10: Uplatnění vlastních postupů, nápadů, vylepšení při práci

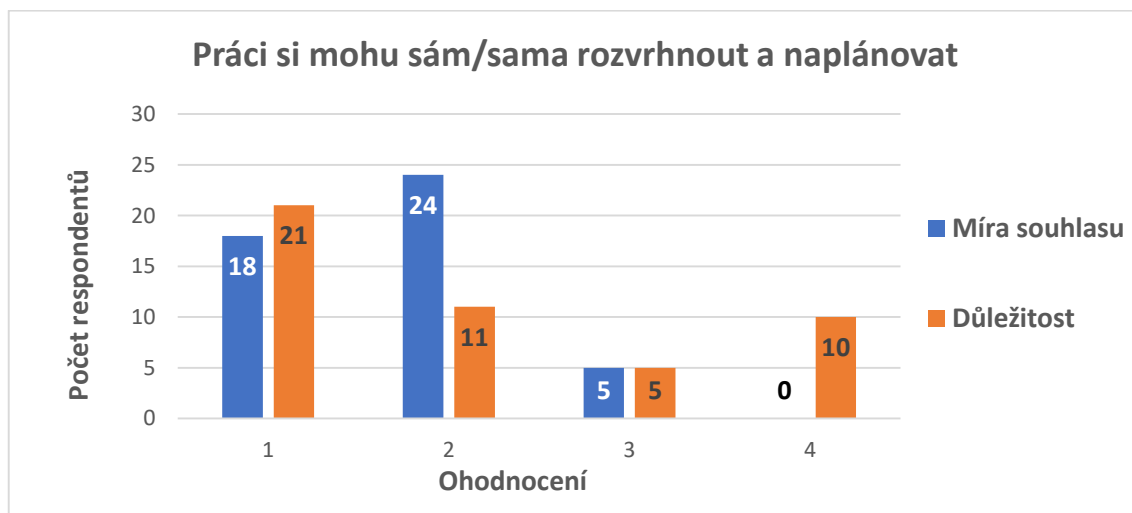


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Tuto položku považovalo 6 dotazovaných za velmi důležitou, 9 za spíše důležitou, 14 za spíše nedůležitou a 18 za zcela nedůležitou. S položkou zcela souhlasilo 5 dotazovaných, 4 dotazování spíše souhlasili, 13 dotazovaných spíše nesouhlasilo a 25 dotazovaných zcela nesouhlasilo.

Položka č. 9: Práci si mohu sám/sama rozvrhnout a naplánovat

Graf 11: Práci si mohu sám/sama rozvrhnout a naplánovat



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Výše uvedenou položku označilo jako velmi důležitou 10 respondentů, 5 ji označilo za spíše důležitou, 11 za spíše nedůležitou a 21 za zcela nedůležitou. S položkou zcela

souhlasilo 0 respondentů, spíše souhlasilo 5 respondentů, spíše nesouhlasilo 24 respondentů a zcela nesouhlasilo 18 respondentů.

Tabulka 5: *Vyhodnocení hodnot – pracovní atmosféra*

Pracovní náplň, atraktivita práce	Míra Souhlasu	Váha	Rozdíl Váha – Souhlas
Obsah práce je zajímavý a různorodý	2,26	2,79	0,53
Při práci mám možnost uplatnit vlastní postupy, nápady či vylepšení	1,8	2,06	0,26
Práci si mohu sám/sama rozvrhnout a naplánovat	1,3	2,08	0,78

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

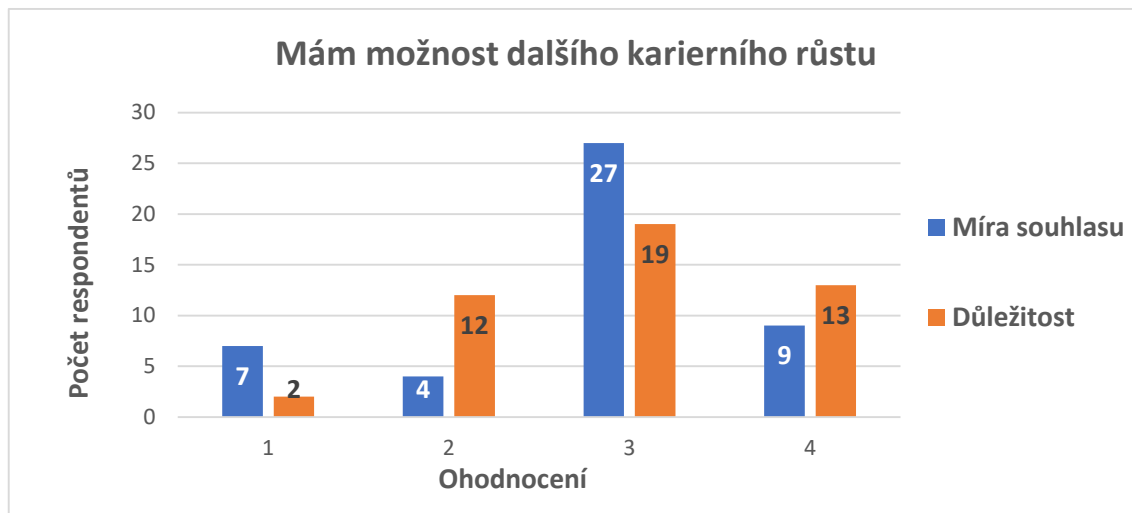
Ve výše uvedené tabulce č. X jsou uvedeny průměrné hodnoty míry souhlasu a váhy jednotlivých položek dotazníku z části zaměřené na pracovní náplň a atraktivitu práce. Dále obsahuje hodnoty rozdílu mezi průměrnou váhou a průměrnou mírou souhlasu. Celková míra souhlasu dosahovala v porovnání s ostatními oblastmi podprůměrných hodnot. Hodnoty přiřkládané váhy byly průměrné. Nejvyšších hodnot váhy i míry souhlasu dosahovala položka „Obsah práce je zajímavý a různorodý“, tato položka také vykazovala zvýšený rozdíl mezi průměrnými hodnotami přiřkládané váhy a míry souhlasu. Položka týkající se možnosti uplatnit při práci vlastní postupy, nápady a vylepšení měla obě hodnoty podprůměrné. Položka „Práci si mohu sám/sama rozvrhnout a naplánovat“ vykazovala velmi nízkou mírou souhlasu, její rozdíl mezi hodnotami váhy a souhlasu byl nadprůměrný. Z odpovědí plyne, že obsah práce je nezajímavý, stereotypní a stále se opakující. Dále to, že si práci nemohou sami naplánovat. Obsahem práce dělníků je zpravidla obsluhování lisů, kde se monotónnímu průběhu pracovní činnosti téměř nelze vyhnout. Stejně tak zde lze jen stěží uplatňovat jiné postupy než ty, které jsou přímo určené technologií výroby. Podobně nelze upravovat plán práce, jelikož s výrobou je úzce spjata i doprava a pro ni nutné plnění každodenních norem, aby mohla být efektivně organizována. Monotónní práce není pro motivaci dobrá, bohužel v současných podmínkách nárůst rozmanitosti práce nelze zařídit. Tento fakt může negativně ovlivnit motivaci zaměstnanců. V porovnání s ostatními oblastmi dotazníku byla tato část hodnocena podprůměrně.

7.3.4 Rozvíjení schopností, karierní růst

Tato část dotazníku se zaměřuje na možnosti zaměstnanců rozvíjet své schopnosti a na jejich příležitosti k postupu na vyšší pozice v organizaci.

Položka č. 10: Mám možnost dalšího karierního postupu

Graf 12: Možnost dalšího karierního růstu

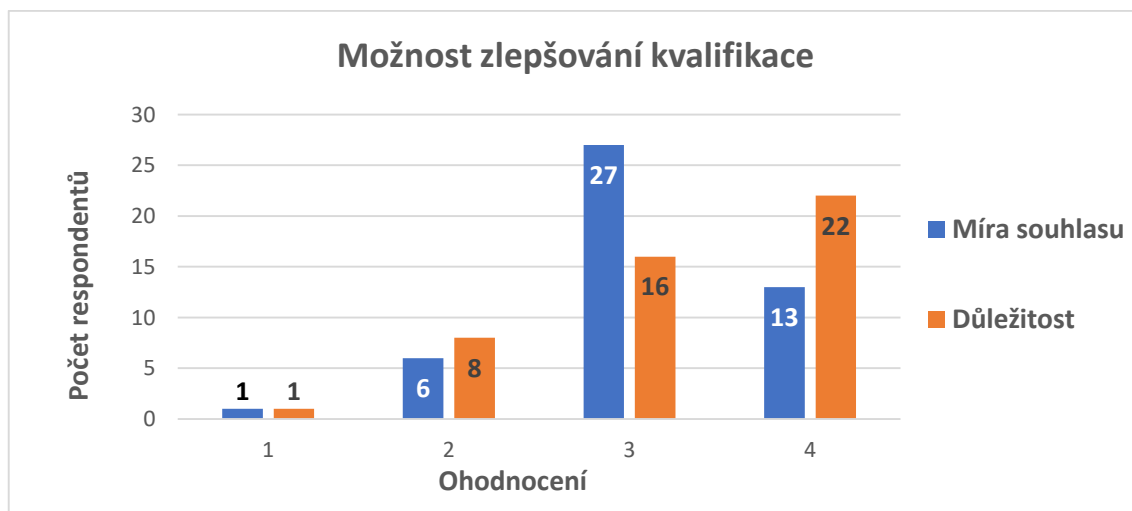


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Tuto položku označilo jako velmi důležitou 13 dotazovaných, 19 dotazovaných ji označilo jako spíše důležitou, 12 jako spíše nedůležitou a 2 dotazovaní jako zcela nedůležitou. S touto položkou zcela souhlasilo 9 dotazovaných, 27 dotazovaných s ní spíše souhlasilo, 4 dotazovaní spíše nesouhlasili a 7 zcela nesouhlasilo.

Položka č. 11: Je mi umožněno zlepšovat svou kvalifikaci

Graf 13: Možnost zlepšování kvalifikace

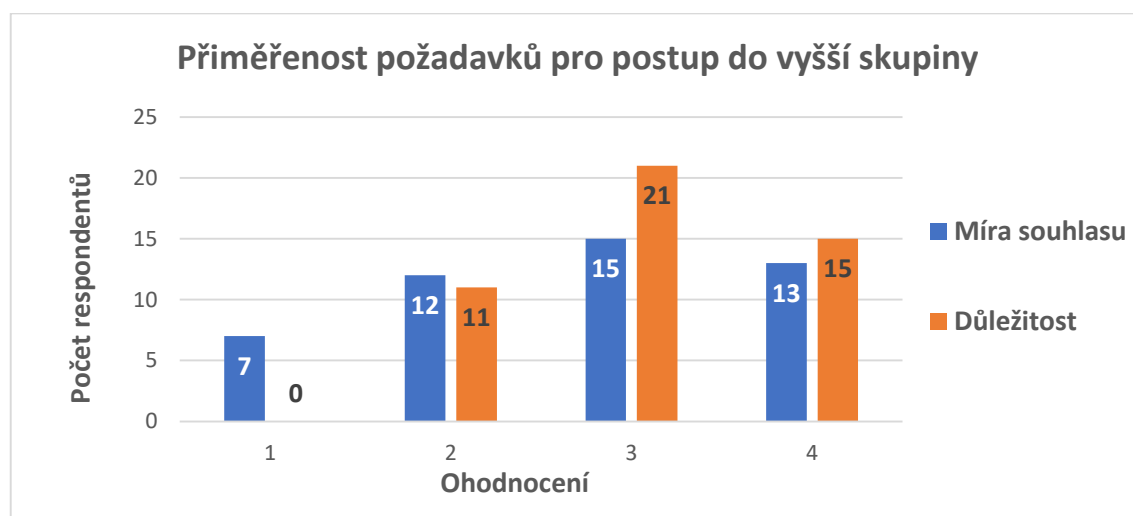


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Jedenáctou dotazníkovou položku označilo 22 dotazovaných za velmi důležitou, 16 dotazovaných za spíše důležitou, 8 dotazovaných za spíše nedůležitou a jeden dotazovaný za zcela nedůležitou. Celkem 13 dotazovaných s touto položkou zcela souhlasí, 27 spíše souhlasí, 6 spíše nesouhlasí a jeden dotazovaný zcela nesouhlasí.

Položka č. 12: Požadavky pro postup do vyšší skupiny mi přijdou přiměřené

Graf 14: Přiměřenost požadavků pro postup do vyšší skupiny

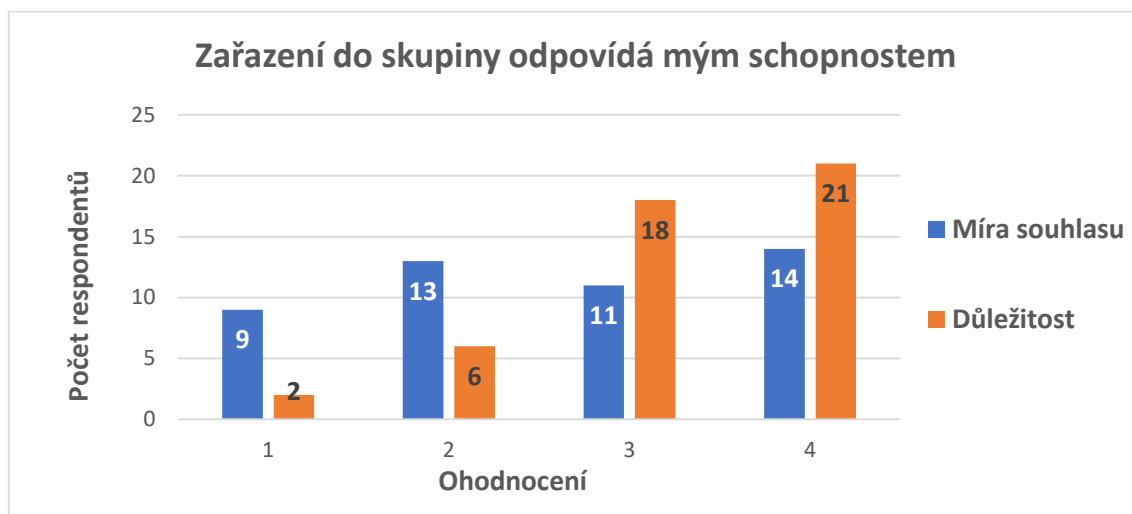


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Výše uvedenou položku označilo jako velmi důležitou 15 respondentů, 21 ji označilo za spíše důležitou, 11 za spíše nedůležitou a žádný respondent ji neoznačil za zcela nedůležitou. S položkou zcela souhlasilo 13 respondentů, spíše souhlasilo 15 respondentů, spíše nesouhlasilo 12 respondentů a zcela nesouhlasilo 7 respondentů.

Položka č. 13: Mé zařazení do skupiny odpovídá mým pracovním schopnostem

Graf 15: Zařazení do skupiny odpovídá pracovním schopnostem



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Tuto položku považovalo 21 dotazovaných za velmi důležitou, 18 za spíše důležitou, 6 za spíše nedůležitou a 2 za zcela nedůležitou. S položkou zcela souhlasilo 14 dotazovaných, 11 dotazovaných spíše souhlasilo, 13 dotazovaných spíše nesouhlasilo a 9 dotazovaných zcela nesouhlasilo.

Tabulka 6: Vyhodnocení hodnot – Rozvíjení schopností, karierní růst

Rozvíjení schopností, karierní růst	Míra Souhlasu	Váha	Rozdíl Váha – Souhlas
Mám možnost karierního růstu	2,81	2,87	0,06
Je mi umožněno zlepšovat svou kvalifikaci	3,11	3,26	0,15
Požadavky pro postup do vyšší skupiny mi přijdou přiměřené	2,72	3,09	0,37
Mé zařazení do skupiny odpovídá mým schopnostem	2,64	3,23	0,59

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Ve výše uvedené tabulce č. X jsou uvedeny průměrné hodnoty míry souhlasu a váhy jednotlivých položek dotazníku z části zaměřené na možnost rozvíjení schopností a možnosti karierního růstu zaměstnanců. Dále obsahuje hodnoty rozdílu mezi průměrnou váhou a průměrnou mírou souhlasu. Celkově byla míra váhy i souhlasu u všech položek v této části nadprůměrná. Nejvyšších hodnot míry souhlasu i váhy dosahovala položka „Je mi umožněno zlepšovat svou kvalifikaci“. Největší rozdíl mezi průměrnou mírou

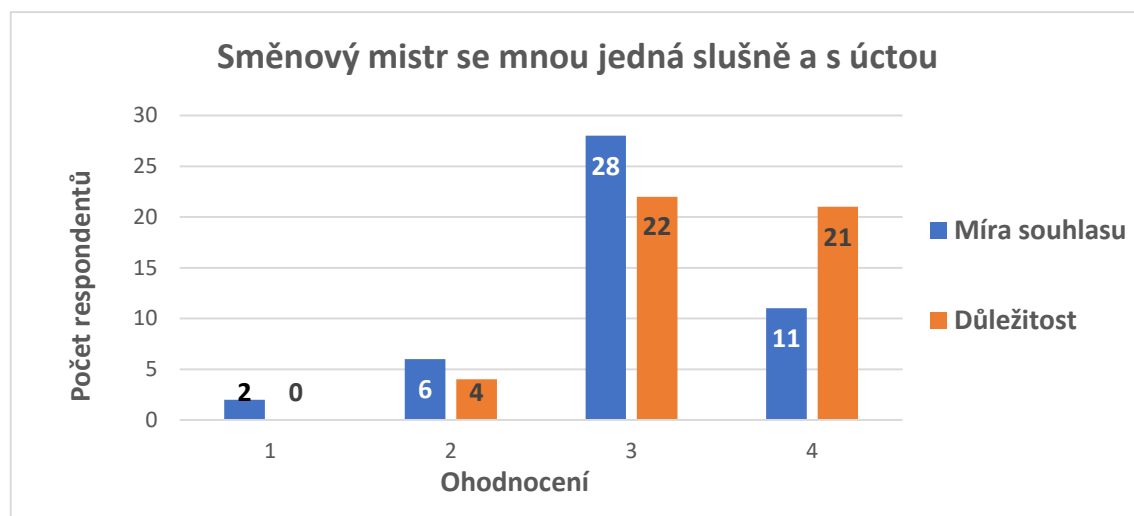
souhlasu a váhy dosahovala položka „Mé zařazení do skupiny odpovídá mým schopnostem“. Z výše uvedených hodnot lze usoudit, že zaměstnanci měli možnost karierního růstu a zlepšování své kvalifikace a tento fakt pro ně byl důležitý. Příležitost ke kariernímu růstu a dalšímu rozvíjení schopností pozitivně působí na motivaci zaměstnanců. Negativně na jejich motivaci může působit fakt, že nesouhlasí se svým zařazením do skupiny.

7.3.5 Vedoucí pracovník

V této části dotazníku je věnována pozornost vedoucímu pracovníkovi. Na to, zda jsou zaměstnanci spokojeni s jeho jednáním, zda je dostatečně informuje a pomáhá s jejich dotazy a problémy. Vedoucím pracovníkem dělníků ve společnosti AAH Czech s.r.o. je jejich směnový mistr, jednotlivé položky toto zohledňují a byly upraveny tak, aby cílily přímo na směnové mistry.

Položka č. 14: Směnový mistr se mnou jedná slušně a s úctou

Graf 16: Směnový mistr se mnou jedná slušně a s úctou

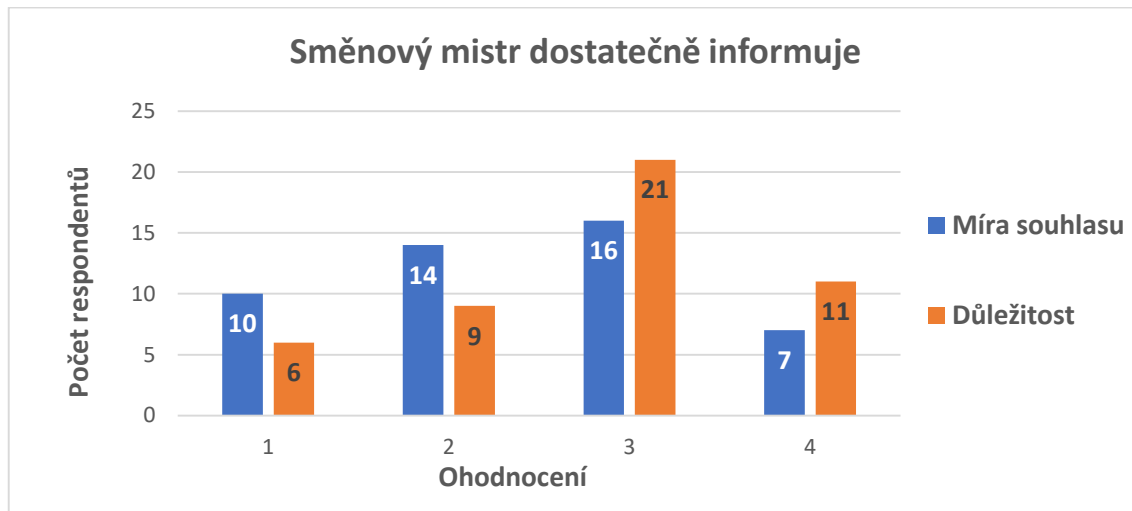


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Osmnáctou dotazníkovou položku označilo 21 dotazovaných za velmi důležitou, 22 dotazovaných za spíše důležitou, 4 dotazovaní za spíše nedůležitou a žádný z dotazovaných za zcela nedůležitou. Celkem 11 dotazovaných s touto položkou zcela souhlasí, 28 spíše souhlasí, 6 spíše nesouhlasí a dva dotazovaní zcela nesouhlasí.

Položka č. 15: Směnový mistr mne dostatečně informuje o nadcházejících změnách a událostech

Graf 17: Směnový mistr dostatečně informuje o nadcházejících změnách a událostech

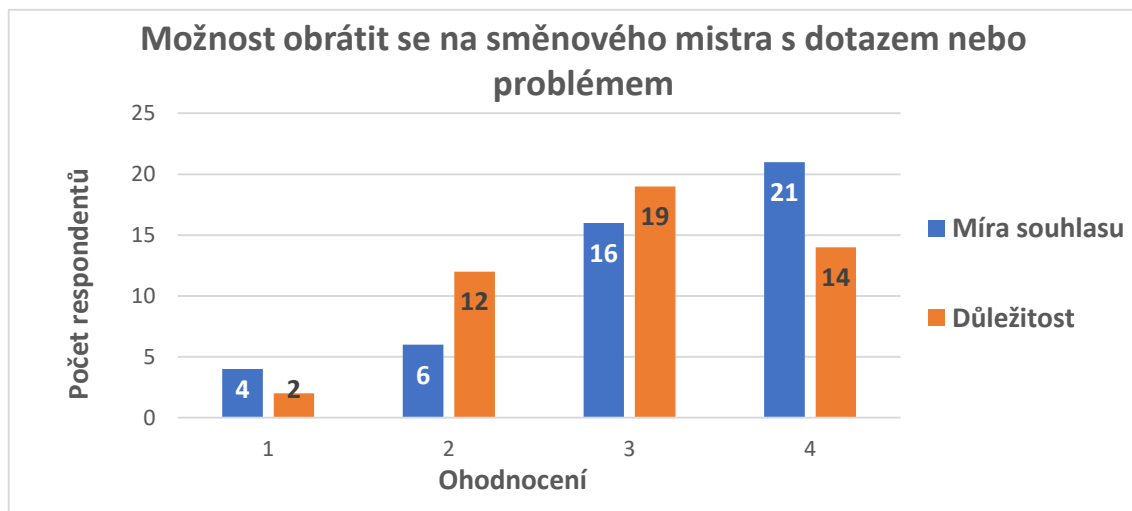


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Výše zmíněnou položku považovalo za velmi důležitou 11 respondentů, za spíše důležitou 21 respondentů, za spíše nedůležitou 9 respondentů a za zcela nedůležitou 6 respondentů. S touto položkou zcela souhlasilo 7 respondentů, 16 respondentů spíše souhlasilo, 14 spíše nesouhlasilo a 10 respondentů nesouhlasilo zcela.

Položka č. 16: Pokud mám dotaz nebo problém, mohu se na svého směnového mistra obrátit

Graf 18: Možnost obrátit se na směnového mistra s dotazem nebo problémem

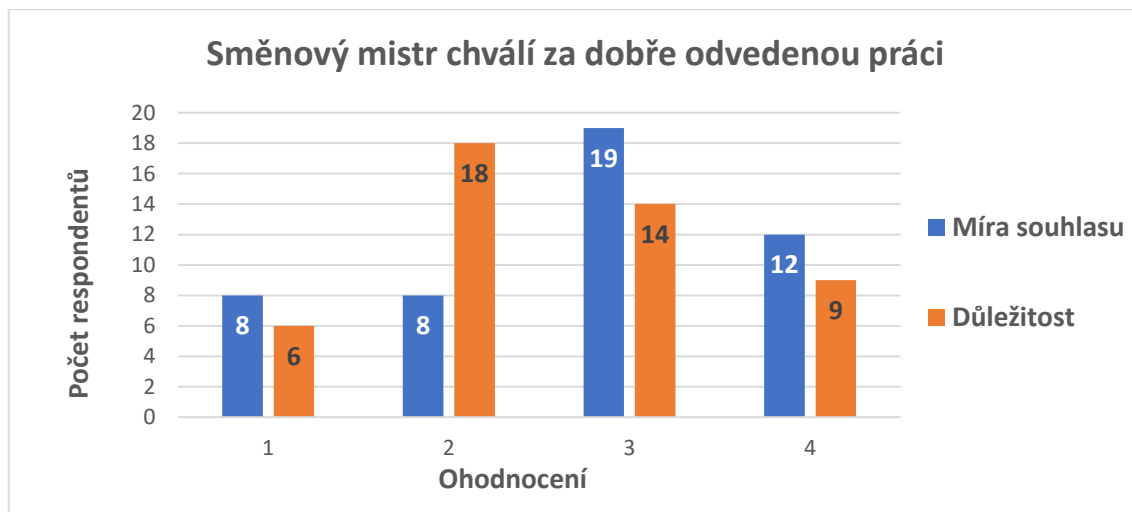


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

U položky 16 uvedlo 14 dotazovaných, že je pro ně velmi důležitá, 19 ji označilo za spíše důležitou, 12 za spíše nedůležitou a 2 za zcela nedůležitou. Zcela s ní souhlasilo 21 dotazovaných, 16 dotazovaných s ní spíše souhlasilo, 6 dotazovaných spíše nesouhlasilo a 4 dotazovaní zcela nesouhlasili.

Položka č. 17: Za dobře odvedenou práci jsem svým směnovým mistrem pochválen

Graf 19: Směnový mistr chválí za dobře odvedenou práci



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Tuto položku považovalo 21 dotazovaných za velmi důležitou, 18 za spíše důležitou, 6 za spíše nedůležitou a 2 za zcela nedůležitou. S položkou zcela souhlasilo 14 dotazovaných, 11 dotazovaných spíše souhlasilo, 13 dotazovaných spíše nesouhlasilo a 9 dotazovaných zcela nesouhlasilo.

Tabulka 7: Vyhodnocení hodnot – Vedoucí pracovník

Vedoucí pracovník	Míra Souhlasu	Váha	Rozdíl Váha – Souhlas
Směnový mistr se mnou jedná slušně a s úctou	3,02	3,36	0,34
Směnový mistr mne dostatečně informuje o nadcházejících změnách	2,43	2,78	0,35
Pokud mám dotaz nebo problém mohu se na svého směnového mistra obrátit	3,14	2,11	-1,03
Z dobře odvedenou práci jsem svým směnovým mistrem pochválen	2,74	2,55	-0,19

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

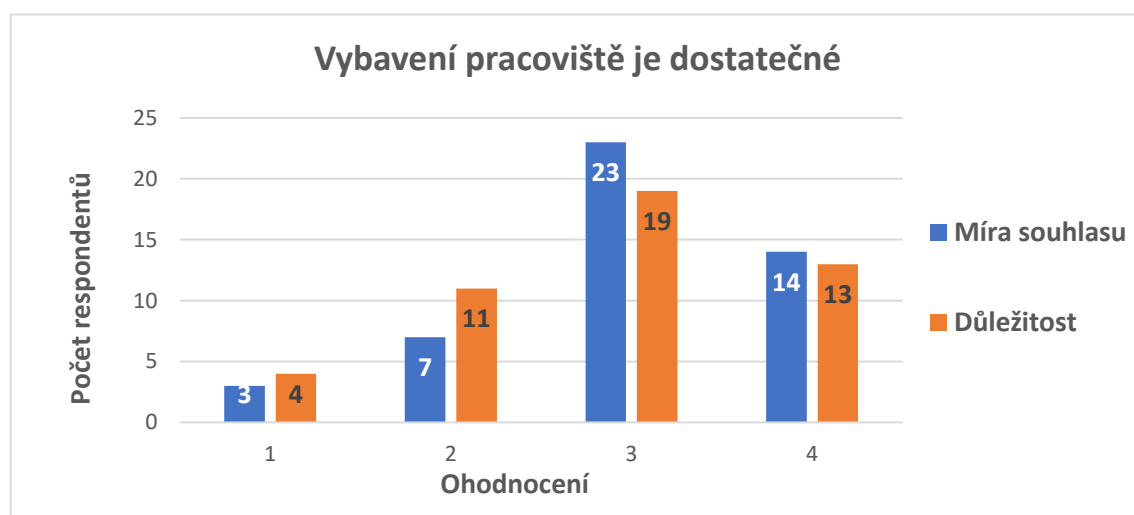
Ve výše uvedené tabulce č. X jsou uvedeny průměrné hodnoty míry souhlasu a váhy jednotlivých položek dotazníku z části zaměřené na vedoucího pracovníka. Dále obsahuje hodnoty rozdílu mezi průměrnou váhou a průměrnou mírou souhlasu. Nejvyšší hodnoty míry souhlasu obdržela položka „Pokud mám dotaz nebo problém, mohu se na svého směnového mistra obrátit“. Položka „Směnový mistr se mnou jedná slušně a s úctou“ obdržela nejvyšší hodnoty váhy. Tato část dotazníku byla v porovnání s ostatními hodnocena v průměru nejlépe a zároveň dosahovala i nejnižších průměrných hodnot rozdílu mezi mírou váhy a souhlasu. Z výsledků je patrné, že směnoví mistři, jejich přístup k dotazovaným a způsob jejich chování jsou dotazovanými vnímány pozitivně. Plní svou roli vedoucího pracovníka a tímto kladně působí na motivaci dotazovaných

7.3.6 Pracovní podmínky

Tato část dotazníku byla zaměřena na pracovní podmínky. Konkrétně na to, zda je pracoviště dostatečně vybavené, čisté a uklizené, zda je teplota, míra hlučnosti a teplota pro pracovníky vyhovující.

Položka č. 18: Vybavení pracoviště je dostatečné

Graf 20: Vybavení pracoviště je dostatečné

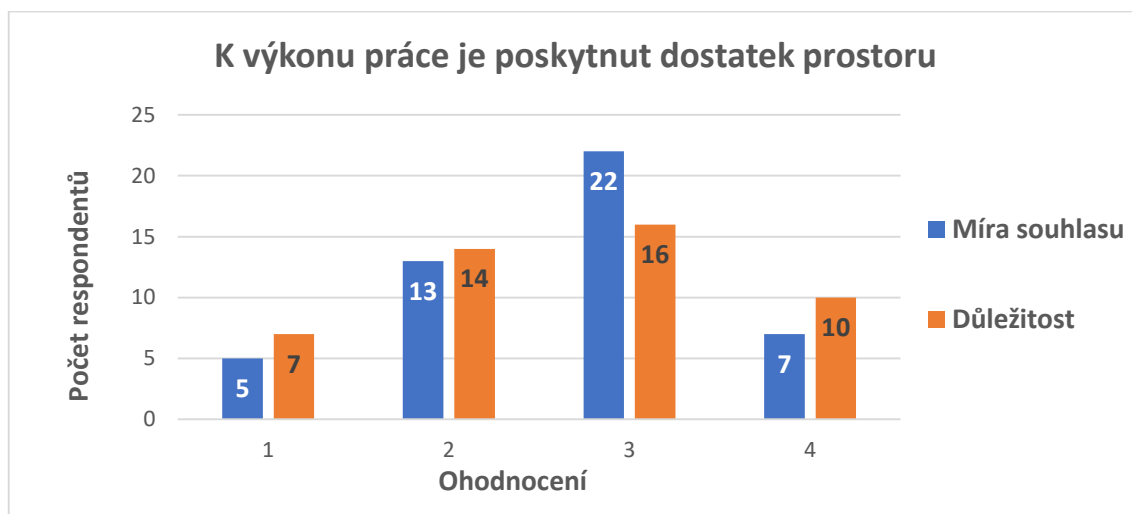


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Tuto položku považovalo 13 dotazovaných za velmi důležitou, 19 za spíše důležitou, 11 za spíše nedůležitou a 4 za zcela nedůležitou. S položkou zcela souhlasilo 14 dotazovaných, 23 dotazovaných spíše souhlasilo, 7 dotazovaných spíše nesouhlasilo a 3 dotazovaní zcela nesouhlasili.

Položka č. 19: K výkonu mé práce mi je poskytnut dostatek prostoru.

Graf 21: K výkonu práce je poskytnut dostatek prostoru

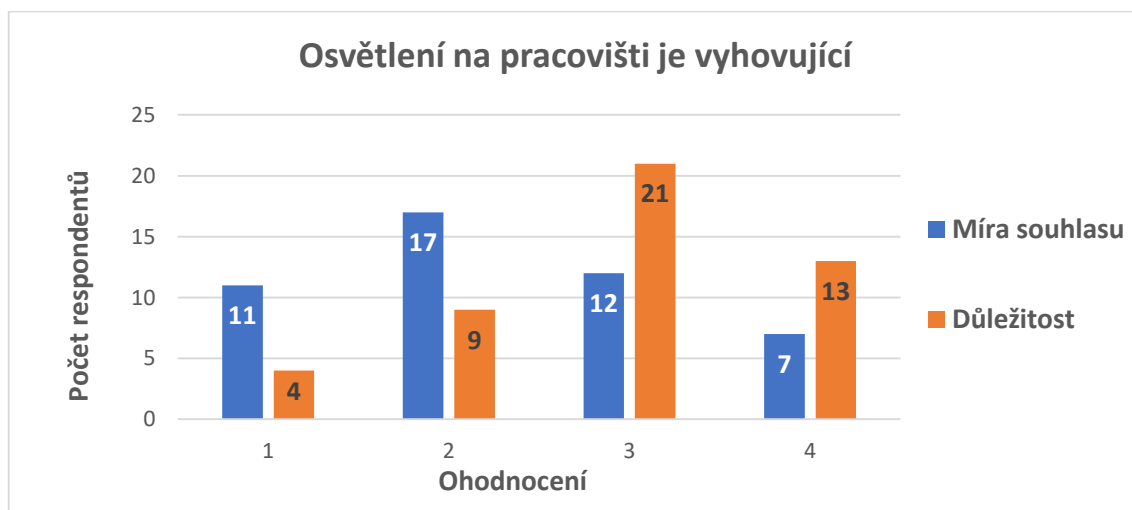


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Výše zmíněnou položku považovalo za velmi důležitou 10 respondentů, za spíše důležitou 16 respondentů, za spíše nedůležitou 14 respondentů a za zcela nedůležitou 7 respondentů. S touto položkou zcela souhlasilo 7 respondentů, 22 respondentů spíše souhlasilo, 13 spíše nesouhlasilo a 5 respondentů nesouhlasilo zcela.

Položka č. 20: Osvětlení na pracovišti mi vyhovuje

Graf 22: Osvětlení na pracovišti je vyhovující



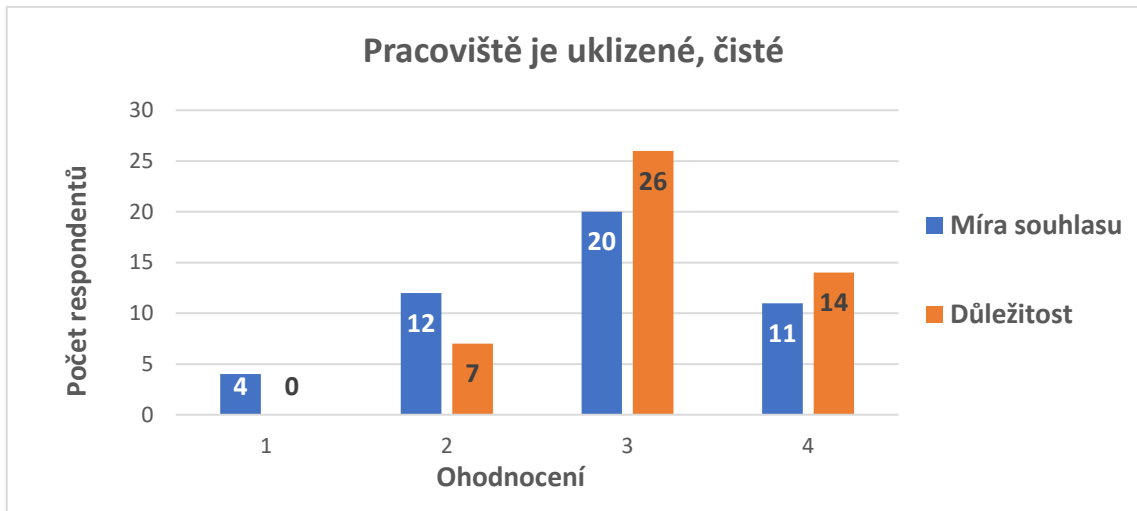
Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Výše uvedenou položku označilo jako velmi důležitou 13 respondentů, 21 ji označilo za spíše důležitou, 9 za spíše nedůležitou a 4 respondenti za zcela nedůležitou. S položkou

zcela souhlasilo 7 respondentů, spíše souhlasilo 12 respondentů, spíše nesouhlasilo 17 respondentů a zcela nesouhlasilo 11 respondentů.

Položka č. 21: Pracoviště je uklizené, čisté

Graf 23: Pracoviště je uklizené, čisté

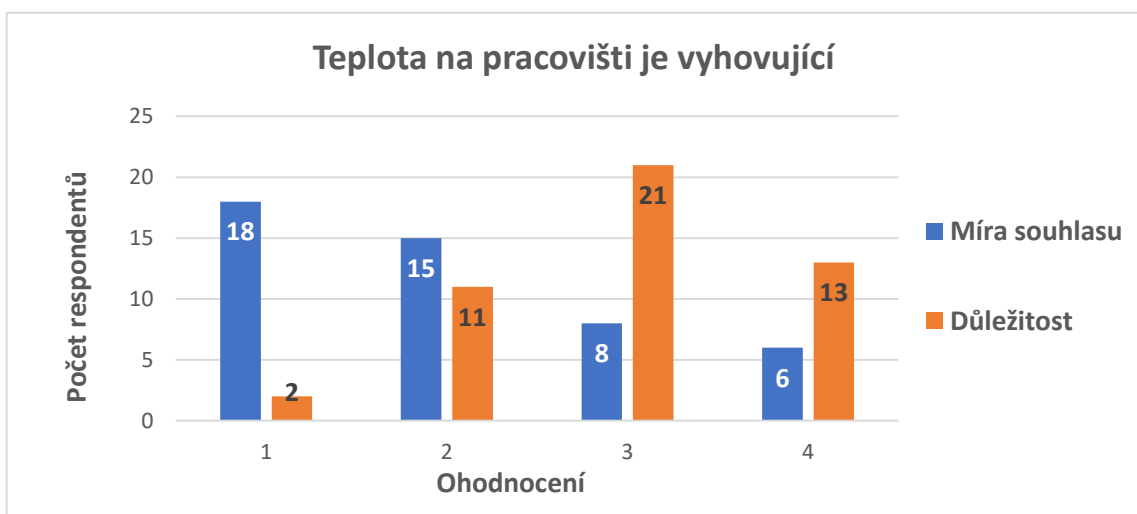


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

U položky 21 uvedlo 14 dotazovaných, že je pro ně velmi důležitá, 26 ji označilo za spíše důležitou, 7 za spíše nedůležitou a žádný z dotazovaných ji neoznačil za zcela nedůležitou. Zcela s ní souhlasilo 11 dotazovaných, 20 dotazovaných s ní spíše souhlasilo, 12 dotazovaných spíše nesouhlasilo a 4 dotazovaní zcela nesouhlasili.

Položka č. 22: Teplota na pracovišti mi vyhovuje

Graf 24: Teplota na pracovišti je vyhovující

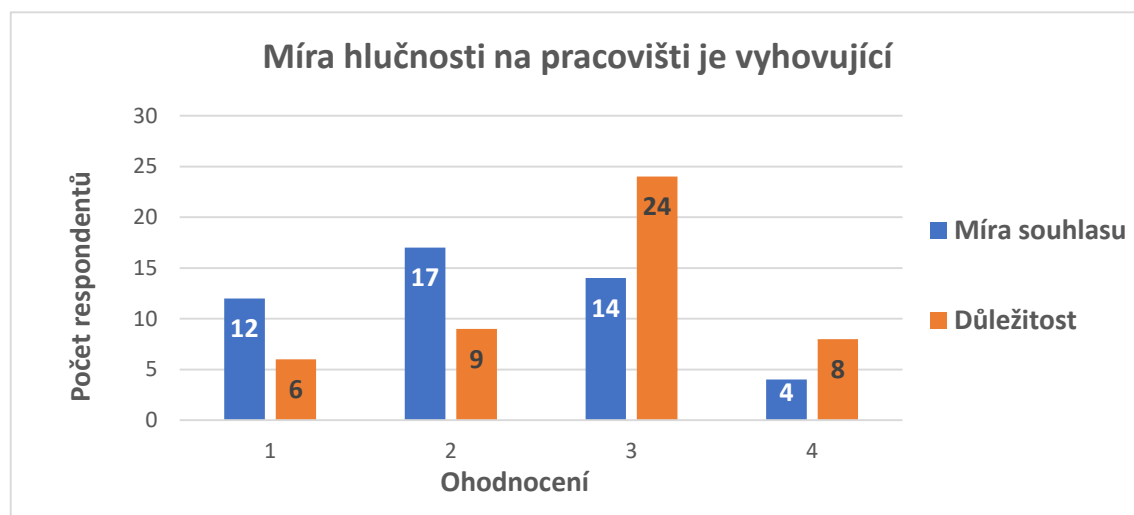


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Tuto položku považovalo 13 dotazovaných za velmi důležitou, 21 za spíše důležitou, 11 za spíše nedůležitou a 2 za zcela nedůležitou. S položkou zcela souhlasilo 6 dotazovaných, 8 dotazovaných spíše souhlasilo, 15 dotazovaných spíše nesouhlasilo a 18 dotazovaných zcela nesouhlasilo.

Položka č. 23: Míra hlučnosti na pracovišti mi vyhovuje

Graf 25: Míra hlučnosti na pracovišti je vyhovující

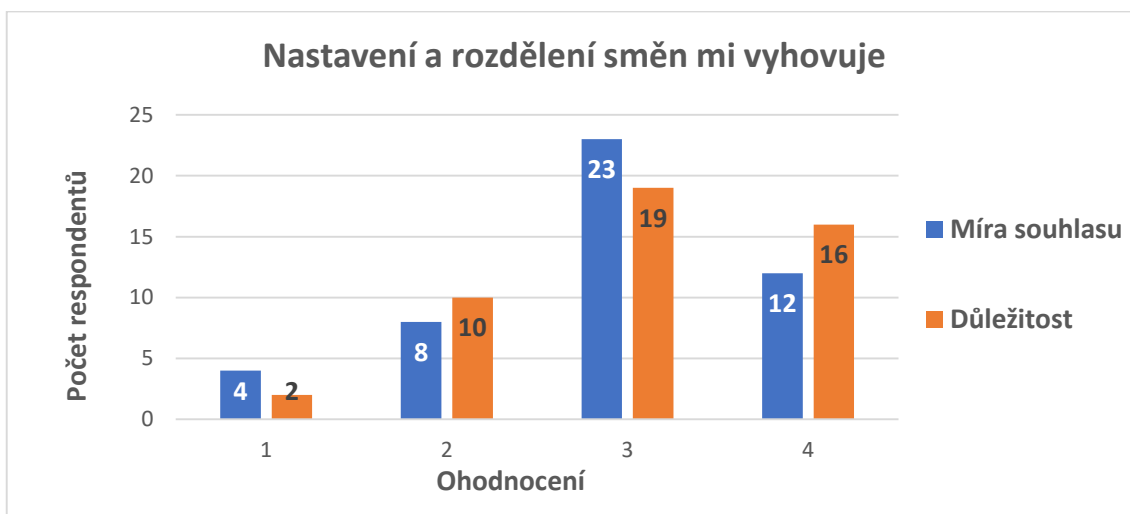


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Výše zmíněnou položku považovalo za velmi důležitou 8 respondentů, za spíše důležitou 24 respondentů, za spíše nedůležitou 9 respondentů a za zcela nedůležitou 6 respondentů. S touto položkou zcela souhlasili 4 respondenti, 14 respondentů spíše souhlasilo, 17 spíše nesouhlasilo a 12 respondentů nesouhlasilo zcela.

Položka č. 24: Nastavení a rozdělení směn mi vyhovuje

Graf 26: Nastavení a rozdělení směn je vyhovující



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Tuto položku považovalo 16 dotazovaných za velmi důležitou, 19 za spíše důležitou, 10 za spíše nedůležitou a 2 za zcela nedůležitou. S položkou zcela souhlasilo 12 dotazovaných, 23 dotazovaných spíše souhlasilo, 8 dotazovaných spíše nesouhlasilo a 4 dotazovaní zcela nesouhlasili.

Tabulka 8: Vyhodnocení hodnot – Pracovní podmínky

Pracovní podmínky	Míra Souhlasu	Váha	Rozdíl Váha – Souhlas
Vybavení pracoviště je dostatečné	3,02	2,88	-0,14
K výkonu mé práce je mi poskytnut dostatek prostoru	2,66	2,62	-0,04
Osvětlení na pracovišti mi vyhovuje	2,32	2,91	0,59
Pracoviště je uklizené, čisté	2,81	3,15	0,34
Teplota na pracovišti mi vyhovuje	2,04	2,96	0,92
Míra hlučnosti na pracovišti mi vyhovuje	2,21	2,72	0,51
Nastavení a rozdělení směn mi vyhovuje	2,91	3,04	0,13

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Ve výše uvedené tabulce č. X jsou uvedeny průměrné hodnoty míry souhlasu a váhy jednotlivých položek dotazníku z části zaměřené na pracovní podmínky. Dále obsahuje hodnoty rozdílu mezi průměrnou váhou a průměrnou mírou souhlasu. Zatímco položky „Vybavení pracoviště je dostatečné“, „K výkonu mé práce je mi poskytnut dostatek prostoru“, „Pracoviště je uklizené, čisté“ a „Nastavení a rozdělení směn mi vyhovuje“ byly dotazovanými hodnoceny nadprůměrně z hlediska míry souhlasu i váhy. Zbylé položky týkající se osvětlení, teploty a míry hlučnosti na pracovišti dosahovaly velmi nízkých hodnot průměrné míry souhlasu v porovnání s jejich průměrnou mírou váhy. Položka týkající se teploty na pracovišti pak vykazovala největší diferenci mezi váhou a mírou souhlasu. Z výsledků lze tedy soudit, že zatímco vybavení pracoviště, prostor k vykonávání práce a nastavení směn dotazovaným vyhovovalo, teplota, hlučnost a osvětlení na pracovišti pro ně bylo značně nevyhovující. Tento fakt může zaměstnancům komplikovat jejich práci, na pracovišti se mohou cítit nekomfortně a jejich motivace je negativně ovlivněna.

7.3.7 Benefity

Poslední část dotazníku byla zaměřena na benefity, které společnost AAH Czech s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům. Každý zaměstnanec přiřadil ke každému benefitu hodnotu 1-7 na základě toho, jaký pro něj má význam. Číslem 1 hodnotili benefit, který byl pro ně nejvýznamnější, číslem 7 pak benefit, který pro ně byl nejméně významný. V následující tabulce jsou seřazeny benefity na základě jejich průměrných hodnot významu pro zaměstnance. Benefit s nejnižší průměrnou hodnotou byl pro zaměstnance v průměru nejvýznamnější a naopak.

Tabulka 9: Pořadí benefitů

Benefity	Průměrná hodnota významu
Poukázky na stravování	2,085
Volnočasové vouchery (flexi passy)	3,127
Dovolená navíc	3,255
Zvýhodněné stravování v kantýně	3,276
Pitný režim (sodamaty, nápoje zdarma)	4,787
Odměny za neabsenci v práci (nemarodění)	5,638
Bonusy za odpracované roky	5,829

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z výsledků je patrné, že pro zaměstnance společnosti jsou nejvýznamnějším benefitem stravovací poukázky. Poté zaměstnanci ohodnotili nejvyššími čísly volnočasové vouchery, ovšem jejich hodnoty jsou téměř totožné s benefity dovolená navíc a zvýhodněné stravování v kantýně, které jsou na třetím a čtvrtém místě v pořadí. Následuje benefit pitný režim. Nejnižší význam zaměstnanci přiřadili benefitům odměna za neabsenci v práci a bonusy za odpracované roky. Z výsledků vyplývá, že společnost

by se měla zaměřit na první čtyři benefity, zejména pak na poukázky na stravování. Zaměstnanci budou citlivě reagovat na jejich změny a úpravy, tyto benefity jsou pro zaměstnance nejvíce významné a mohou podporovat motivaci zaměstnanců, v případě, že by byly sníženy či zrušeny, mohou negativně působit na motivaci zaměstnanců.

7.3.8 Připomínky a návrhy dotazovaných

V poslední části dotazníku měli respondenti možnost uvést vlastní připomínky a návrhy ke zlepšení současného motivačního programu organizace. Ze 47 respondentů vyplnili tuto část pouze dva respondenti. První respondent navrhoval zavedení možnosti poslouchat při výkonu práce hudbu. Druhý pak navrhoval, aby bylo zaměstnancům umožněno jít na pracovišti v době, kdy se výroba pozastaví. První návrh by bylo velmi obtížné realizovat, jelikož vnitřní nařízení společnosti přímo nezakazuje poslech hudby na pracovišti, nicméně pokud by se tento návrh realizoval, zvýšila by se míra hluchosti na pracovišti. Také hudební vkus každého zaměstnance bude rozdílný a mohly by vznikat konflikty. Druhý návrh je zcela irelevantní, jelikož hygienické předpisy a vnitřní předpisy společnosti jídlo na pracovišti striktně zakazují.

7.4 Závěr dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření a zjištěných hodnot vyplývá, že motivační program společnosti je nastaven a funguje převážně dobře. Nicméně šetření odhalilo několik faktorů, které nejsou zcela vyhovující, a pro zlepšení motivace zaměstnanců by bylo příhodné se na ně zaměřit.

Dle průměrných hodnot diference míry souhlasu a váhy lze seřadit jednotlivé oblasti dotazníku od nejlépe hodnocených po nejhůře hodnocené:

1. Vedoucí pracovník
2. Systém odměňování
3. Rozvíjení schopností, karierní růst
4. Pracovní podmínky
5. Pracovní atmosféra
6. Pracovní náplň, atraktivita práce

V níže uvedené tabulce č. X jsou položky z dotazníku, u kterých vyšly hodnoty rozdílu mezi průměrnou hodnotou souhlasu a průměrnou hodnotou váhy nejvyšší.

Tabulka 10: Položky s nejvyšším rozdílem váha - souhlas

Položka	Rozdíl Váha – Souhlas
Atmosféra na pracovišti je příjemná, přátelská	0,49
Obsah práce je zajímavý a různorodý	0,53
Práci si mohu sám/sama rozvrhnout a naplánovat	0,78
Mé zařazení do skupiny odpovídá mým schopnostem	0,59
Osvětlení na pracovišti mi vyhovuje	0,59
Teplota na pracovišti mi vyhovuje	0,92
Míra hlučnosti na pracovišti mi vyhovuje	0,51

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Jak již bylo dříve zmíněno, vzhledem k povaze a průběhu výroby ve společnosti nelze umožnit zaměstnancům výroby si svou práci samostatně plánovat. Stejně tak obsah práce je v tomto výrobním procesu značně monotónní a tato skutečnost se prozatím nedá změnit. Ostatním položkám bude věnována pozornost v kapitole „Návrhy“.

8. Návrhy

V této kapitole bude věnována pozornost položkám dotazníku, u kterých byl zaznamenán největší rozdíl mezi mírou souhlasu a přiřazenou váhou. Dále budou v této kapitole navržena možná opatření, která by měla vést ke zlepšení stávající situace.

V návaznosti na výsledky dotazníkového šetření je patrné, že atmosféra na pracovišti se nejvíce zaměstnancům jako příjemná a přátelská. Možným řešením by bylo častější pořádání firemních akcí, na kterých by došlo k navázání a prohloubení přátelských vztahů mezi zaměstnanci. Společnost již podobné akce pořádá, ale jejich frekvence je u výrobního oddělení přibližně jednou za rok. Při takto nízké frekvenci nemusí být k vybudování vztahů mezi zaměstnanci poskytnut dostatek prostoru a možností. Dále je možné, že zaměstnanci, kteří jsou na pracovišti kratší dobu, se těchto akcí nezúčastnili. Pokud by firma uspořádala firemní akce pro výrobní oddělení jednou za půl roku, vznikly by nové možnosti k navázání přátelských vztahů mezi zaměstnanci. Jedna tato akce pro

zaměstnanec výrobního oddělení byla pracovním oddělením společnosti vyčíslena na přibližně 370 000 Kč. Náklady společnosti by se tedy navýšily o 370 000 Kč ročně. Tato akce by pomohla výrazně zlepšit atmosféru na pracovišti.

Z vyhodnocení dotazníku také vyplynulo, že zaměstnanci nemají pocit, že jejich zařazení do skupiny odpovídá jejich schopnostem. Směnoví mistři určují, do které skupiny zaměstnanci výroby spadají. Zaměstnanec má možnost postupu do vyšší skupiny po splnění určitého druhu přezkoušení. Toto přezkoušení je zaměstnancům umožněno periodicky a každý směnový mistr si periodu těchto přezkoušení určuje sám. Možné řešení by bylo frekvenci přezkoušení zvýšit. Schopným zaměstnancům by tak byl umožněn častější postup a byla by zmírněna frustrace z čekání na přezkoušení. Zaměstnancům, kteří nejsou schopni dalšího postupu, by byla tato skutečnost po přezkoušení vysvětlena a podložena, eliminoval by se tak jejich pocit, že jejich zařazení do skupiny neodpovídá jejich schopnostem.

Veškeré další faktory, které v dotazníku dosáhly vysokých hodnot rozdílu mezi mírou souhlasu a přiřkládanou váhou spadají do pracovních podmínek. Konkrétně to jsou teplota na pracovišti, míra hlučnosti na pracovišti a osvětlení na pracovišti. Stávající pracovní podmínky na výrobních halách dle vyjádření technického oddělení splňují normy stanovené nařízením vlády. Přesto s nimi zaměstnanci nejsou zcela spokojeni. Řešením této skutečnosti by mohlo být vyčlenění či případné najmutí pracovníka, který by byl pověřen bližším prověřením těchto faktorů a společně s technickým oddělením by následně vypracoval, vykalkuloval a realizoval plán pro jejich zlepšení. V případě, že by se společnost přiklonila k najmutí takového pracovníka, jeho měsíční mzda by se mohla pohybovat v rozmezí 25 000 – 50 000 Kč. Náklady společnosti by tedy ročně vzrostly o 25 000 – 50 000 Kč. Zlepšení výše uvedených faktorů by zlepšilo stávající pracovní podmínky a tím pozitivně působilo na motivaci zaměstnanců.

9. Závěr

Bakalářská práce se zabývala tématem motivace zaměstnanců ve společnosti AAH Czech, s.r.o. Cílem práce bylo popsat a vyhodnotit motivaci zaměstnanců v této společnosti a navrhnout opatření, která by vedla k jejímu zlepšení.

Práce byla rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části byl vymezen pojem motivace a další základní pojmy týkající se motivace. Poté zde byly popsány typy

motivace, základní teorie motivace, vztah spokojenosti s prací a pracovní motivace, vztah motivace a pracovní výkonnosti a motivační program.

Na začátku praktické části byla představena společnost AAH Czech, s.r.o. dále byl stručně popsán její vznik, uvedeny základní údaje, popsáno produktové portfolio, technologie výroby, struktura společnosti a motivační program. Následně byl analyzován motivační program společnosti za pomoci dotazníkového šetření. Na přání společnosti bylo dotazníkové šetření zaměřeno na výrobní oddělení. Toto šetření odhalilo silné a slabé stránky stávajícího motivačního programu ve společnosti. Jako silné stránky motivačního programu byly vyhodnoceny oblasti vedoucí pracovník, systém odměňování a rozvíjení schopností, karierní růst. Mezi nejslabší oblasti patřila atmosféra na pracovišti, zařazení zaměstnanců do výrobní skupiny a pracovní podmínky, zejména pak teplota, hluchnost a osvětlení na pracovišti. V závěru praktické části byla navržena možná opatření, která by měla vést ke zlepšení slabých stránek motivačního programu společnosti a tím i motivace zaměstnanců. U každého návrhu bylo popsáno, na který nedostatek motivačního programu společnosti se zaměřuje a jak by měla probíhat jeho realizace. Pokud to bylo možné, byla k návrhu připojena i hrubá kalkulace nákladů na jeho realizaci. Výsledky dotazníkového šetření spolu s návrhy na zlepšení motivačního programu společnosti byly předány personálnímu oddělení společnosti AAH Czech, s.r.o.

10. Seznam tabulek a grafů

Tabulka 1: Přehled teorií motivace	13
Tabulka 2: Přehled motivátorů, hygienických faktorů a jejich vlivu	16
Tabulka 3: Vyhodnocení hodnot – systém odměňování.....	47
Tabulka 4: Vyhodnocení hodnot – pracovní atmosféra.....	50
Tabulka 5: Vyhodnocení hodnot – pracovní atmosféra.....	53
Tabulka 6: Vyhodnocení hodnot – Rozvíjení schopností, karierní růst	56
Tabulka 7: Vyhodnocení hodnot – Vedoucí pracovník	59
Tabulka 8: Vyhodnocení hodnot – Pracovní podmínky	65
Tabulka 9: Pořadí benefitů.....	66
Tabulka 10: Položky s nejvyšším rozdílem váha - souhlas	68
Graf 1: Procentuální zastoupení pohlaví respondentů	44
Graf 2: Věková struktura respondentů.....	45
Graf 3: Spokojenost s nastavením systému odměňování.....	46
Graf 4: Chápání vztahu výše mzdy a odvedené práce	46
Graf 5: Spravedlivý systém odměňování.....	47
Graf 6: Atmosféra na pracovišti je příjemná, přátelská	48
Graf 7: Vztah k ostatním pracovníkům.....	49
Graf 8: Ostatní pracovníci mou práci uznávají a oceňují	50
Graf 9: Obsah práce je zajímavý a různorodý	51
Graf 10: Uplatnění vlastních postupů, nápadů, vylepšení při práci	52
Graf 11: Práci si mohu sám/sama rozvrhnout a naplánovat	52
Graf 12: Možnost dalšího karierního růstu	54
Graf 13: Možnost zlepšování kvalifikace	54
Graf 14: Přiměřenost požadavků pro postup do vyšší skupiny	55
Graf 15: Zařazení do skupiny odpovídá pracovním schopnostem	56
Graf 16: Směnový mistr se mnou jedná slušně a s úctou	57
Graf 17: Směnový mistr dostatečně informuje o nadcházejících změnách a událostech.....	58
Graf 18: Možnost obrátit se na směnového mistra s dotazem nebo problémem	58
Graf 19: Směnový mistr chválí za dobře odvedenou práci.....	59
Graf 20: Vybavení pracoviště je dostatečné	60
Graf 21: K výkonu práce je poskytnut dostatek prostoru	61
Graf 22: Osvětlení na pracovišti je vyhovující	61
Graf 23: Pracoviště je uklizené, čisté.....	62
Graf 24: Teplota na pracovišti je vyhovující	62
Graf 25: Míra hluchnosti na pracovišti je vyhovující	63
Graf 26: Nastavení a rozdělení směn je vyhovující.....	64

11. Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces motivace založený na uspokojování potřeb.....	14
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb	15

12. Seznam použité literatury

Tištěné zdroje:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 9788072612888

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

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

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. ISBN 80-7079-283-3

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

PETER F. DRUCKER. *The practice of management*. Rev. ed. Amsterdam [u.a.]: Elsevier, 2007. ISBN 978075068504

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0

Elektronické zdroje:

Auria Solutions | Acoustic | Flooring | Soft Trim. *Auria Solutions | Acoustic | Flooring | Soft Trim* [online]. Copyright © 2018 AURIA SOLUTIONS [cit. 08.04.2018].

Dostupné z: <https://www.auriasolutions.com/>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 08.04.2018]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=977362&typ=UPLNY>

13. Seznam příloh

Příloha A: Dotazník

Příloha A:

Dotazník

Vážení zaměstnanci organizace AAH Czech s.r.o.,

jmenuji se Petr Rataj, jsem studentem FEK ZČU v Plzni a chtěl bych Vás požádat o vyplnění níže uvedeného dotazníku. Tento dotazník použiji při zpracování mé bakalářské práce, která se zabývá motivací zaměstnanců v organizaci.

Cílem tohoto dotazníkového šetření je zjistit vliv a důležitost jednotlivých faktorů na pracovní motivaci. Dotazník je zcela anonymní.

Výsledky dotazníkového šetření včetně případných návrhů budou po vyhodnocení poskytnuty personálnímu oddělení vaší společnosti, kterému mohou pomoci při podnikání kroků pro zlepšení pracovní motivace ve Vaší organizaci.

Děkuji Vám za ochotu,

Petr Rataj

Instrukce pro vyplnění dotazníku

V dotazníku naleznete jednotlivé položky, každá z nich je představována určitým výrokem.

U každé položky zaškrtněte číslo 1-4 ve sloupci míra souhlasu na základě toho, jak s daným výrokem **souhlasíte**.

- 1- Zcela nesouhlasím
- 2- Spíše nesouhlasím
- 3- Spíše souhlasím
- 4- Zcela souhlasím

U každé položky zaškrtněte číslo 1-4 ve sloupci důležitost podle toho, jakou jí přikládáte **váhu**.

- 1- Zcela nedůležité
- 2- Spíše nedůležité
- 3- Spíše důležité
- 4- Velmi důležité

V části dotazníku, která se věnuje benefitům, seřadíte uvedené benefity vzestupně od 1 až po 7 podle toho, jak jsou pro Vás významné. V závěru dotazníku je prostor pro vaše komentáře a návrhy týkající se motivačních faktorů.

Systém odměňování	Míra Souhlasu				Váha			
Nastavením systému odměňování mi vyhovuje (složky mzdy, benefity...)	1	2	3	4	1	2	3	4
Vím, jaký je vztah mezi výší mé odměny a mých výkonů	1	2	3	4	1	2	3	4
Systém odměňování pokládám za spravedlivý ve vztahu ke mně i ostatním zaměstnancům	1	2	3	4	1	2	3	4

Pracovní atmosféra	Míra Souhlasu				Váha			
Atmosféra na pracovišti je příjemná, přátelská	1	2	3	4	1	2	3	4
Můj vztah k ostatním pracovníkům je kladný	1	2	3	4	1	2	3	4
Ostatní pracovníci mojí práci uznávají a oceňují	1	2	3	4	1	2	3	4

Pracovní náplň, atraktivita práce	Míra Souhlasu				Váha			
Obsah práce je zajímavý a různorodý	1	2	3	4	1	2	3	4
Při práci mám možnost uplatnit vlastní postupy, nápady či vylepšení	1	2	3	4	1	2	3	4
Práci si mohu sám/sama rozvrhnout a naplánovat	1	2	3	4	1	2	3	4

Rozvíjení schopností, karierní růst	Míra Souhlasu				Váha			
Mám možnost dalšího karierního růstu	1	2	3	4	1	2	3	4
Je mi umožněno zlepšovat svou kvalifikaci (např. prostřednictvím zaškolení)	1	2	3	4	1	2	3	4
Požadavky pro postup do vyšší skupiny mi přijdou splnitelné a přiměřené	1	2	3	4	1	2	3	4
Mé zařazení do pracovní skupiny (A, B, C, D) odpovídá mým pracovním schopnostem	1	2	3	4	1	2	3	4
Vedoucí pracovník	Míra Souhlasu				Váha			
Směnový mistr se mnou jedná slušně a s úctou	1	2	3	4	1	2	3	4
Směnový mistr mne dostatečně informuje o nadcházejících změnách a událostech	1	2	3	4	1	2	3	4
Pokud mám dotaz nebo problém, mohu se na svého směnového mistra obrátit	1	2	3	4	1	2	3	4
Za dobře odvedenou práci jsem svým směnovým mistrem pochválen	1	2	3	4	1	2	3	4

Pracovní podmínky	Míra Souhlasu				Váha			
Vybavení pracoviště je dostatečné	1	2	3	4	1	2	3	4
K výkonu mé práce mi je poskytnut dostatek prostoru	1	2	3	4	1	2	3	4
Osvětlení na pracovišti mi vyhovuje	1	2	3	4	1	2	3	4
Pracoviště je uklizené, čisté	1	2	3	4	1	2	3	4
Teplota na pracovišti mi vyhovuje	1	2	3	4	1	2	3	4
Míra hlučnosti na pracovišti mi vyhovuje	1	2	3	4	1	2	3	4
Nastavení a rozdělení směn mi vyhovuje	1	2	3	4	1	2	3	4

Následující benefity prosím **seřadíte** na základě toho, jaký pro Vás mají význam. Do sloupce pořadí benefitu napište u každé položky číslo ze škály 1-7. Číslem 1 ohodnoťte benefit, který je pro Vás nejvíce významný, číslem 7 ohodnoťte benefit, který je pro Vás nejméně významný.

Benefity	Pořadí benefitu (1, 2, 3...)
Zvýhodněné stravování v kantýně	
Volnočasové vouchery (flexi passy)	
Poukázky na stravování	
Dovolená navíc	
Bonusy za odpracované roky	
Odměny za neabsenci v práci (nemarodění)	
Pitný režim (sodamaty, nápoje zdarma)	

Zde prosím uveďte vaše případné připomínky k nastavení motivačního programu ve Vaší organizaci:.....

Vaše pohlaví:

- Muž
- Žena

Váš věk:

- 18–25
- 26–30
- 31–35
- 36 +

Abstrakt

RATAJ, Petr. *Motivace zaměstnanců v organizaci*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 72 s., 2018

Klíčová slova: motivace, stimulace, motivační teorie, motivace zaměstnanců

Tématem této bakalářské práce je motivace zaměstnanců v organizaci AAH Czech, s.r.o. Cílem této práce je popsat a vyhodnotit motivaci zaměstnanců v této společnosti a navrhnout opatření, která by vedla k jejímu zlepšení.

Práce je rozdělena na dvě části, část teoretickou a část praktickou. Teoretická část popisuje a vymezuje pojem motivace a další základní pojmy týkající se motivace. Dále se věnuje teoriím motivace, pracovní spokojenosti, výkonnosti. Také popisuje pojem motivační program

V praktické části je představena společnost AAH Czech, s.r.o., jsou zde uvedeny její základní údaje. Dále je představeno produktové portfolio, popsána technologie výroby a struktura společnosti. Praktická část také obsahuje dotazníkové šetření a v jejím závěru jsou navrženy opatření, které by měly vést ke zlepšení motivace zaměstnanců.

Abstract

RATAJ, Petr. *Motivation of employees in an organization*. Bachelor work. Pilsen: Faculty of economics, University of West Bohemia in Pilsen, 72 p., 2018

Key words: motivation, stimulation, motivational theories, motivation of employees

The topic of this bachelor thesis is the motivation of employees in the organization AAH Czech, s.r.o. The aim of this work is to describe and evaluate the motivation of the employees in this company and to propose measures that would lead to its improvement.

The thesis is divided into two parts, part theoretical and part practical. The theoretical part describes and defines the concept of motivation and other basic concepts related to motivation. It also deals with theories of motivation, job satisfaction, performance. It also describes the concept of motivation program

The practical part introduces the company AAH Czech, s.r.o., its basic data are presented here. In addition, it presents product portfolio, the production technology and the structure of the company. The practical part also includes a questionnaire survey and, in the end of this part are proposed measures improve employee motivation.