

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2007**

**JITKA SOUKUPOVÁ**

**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**

**Zemědělská fakulta**

**Katedra řízení**

---

**Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství**

**Studijní obor: Provozně podnikatelský obor**



## **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

*Motivace pracovníků ve vybraném podniku*

**Vedoucí diplomové práce:**

**doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**

**Autor diplomové práce:**

**Jitka Soukupová**

---

**2007**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Motivace pracovníků ve vybraném podniku“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů uvedených v seznamu literatury .

.....

Jitka Soukupová

V Českých Budějovicích 4. dubna 2007

Děkuji doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, PhD. za odborné vedení a konzultaci při zpracovávání diplomové práce. Děkuji také vedení a zaměstnancům společnosti AISIN EUROPE MANUFACTURING CZECH s.r.o. za ochotu a vstřícnost při poskytování informací nezbytných pro zpracování této práce.

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b> .....	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Literární rešerše</b> .....	<b>11</b>
2.1	Motivace a motivy .....	11
2.2	Obecná teorie motivace .....	14
2.3	Zdroje motivace .....	15
2.3.1	Návyky.....	16
2.3.2	Potřeby .....	16
2.3.3	Zájmy .....	18
2.3.4	Hodnoty a hodnotové cíle .....	18
2.3.5	Ideály .....	18
2.4	Překážky motivace .....	19
2.4.1	Frustrace.....	19
2.4.2	Stres .....	20
2.4.3	Konflikt motivů.....	20
2.4.4	Deprivace .....	20
2.5	Pracovní motivace a její charakteristika .....	21
2.5.1	Teorie pracovní motivace .....	21
2.5.2	Charakteristika pracovní motivace .....	27
2.6	Motivace a manažerské řízení.....	29
2.6.1	Vztah motivace a výkonů pracovníků .....	29
2.7	Stimul, stimulace .....	30
2.7.1	Stimulační prostředky .....	32
2.7.1.1	Hmotná odměna.....	32
2.7.1.2	Obsah práce.....	33
2.7.1.3	Povzbuzování - neformální hodnocení .....	34
2.7.1.4	Atmosféra pracovní skupiny .....	35
2.7.1.5	Pracovní podmínky a režim práce .....	36
2.7.1.6	Identifikace s prací, profesí a podnikem.....	36
2.7.2	Oblasti využívání stimulačních prostředků.....	37
<b>3</b>	<b>Metodika</b> .....	<b>39</b>
<b>4</b>	<b>Charakteristika AISIN EUROPE MANUFACTURING CZECH s.r.o.</b> .....	<b>41</b>
4.1	Historie a současnost firmy.....	41
4.2	Sortiment výrobků .....	41

4.3	Ochrana životního prostředí.....	42
<b>5</b>	<b>Analýza motivačního a stimulačního systému společnosti.....</b>	<b>43</b>
5.1	Personální procesy .....	43
5.1.1	Zajištění lidských zdrojů.....	43
5.1.2	Nástup zaměstnance; adaptace.....	44
5.1.3	Adaptace .....	45
5.1.4	Stanovení cílů jakosti.....	46
5.1.5	Změny v pracovním zařazení na pracovištích .....	46
5.2	Přehled stimulačních a motivačních nástrojů .....	46
5.2.1	Odměňování.....	46
5.2.2	Hodnocení; motivace .....	49
5.2.3	Vzdělávání a profesní rozvoj .....	49
5.2.3.1	Typy školení ve společnosti.....	51
5.2.3.2	Hodnocení efektivity školení .....	52
5.2.4	Hodnocení spokojenosti zaměstnanců .....	52
5.2.5	Dny placeného volna navíc.....	53
5.2.6	Příspěvek na dopravu.....	53
5.2.7	Nadstandardní zdravotní péče.....	54
5.2.8	Kafetérie.....	54
5.2.9	Příspěvek na stravu .....	55
5.2.10	Dary k životnímu výročí 50 let.....	55
5.2.11	Firemní události .....	55
5.2.12	Sociální zázemí .....	55
<b>6</b>	<b>Analýza silných a slabých stránek motivačního systému.....</b>	<b>57</b>
<b>7</b>	<b>Dotazníkové šetření.....</b>	<b>61</b>
<b>8</b>	<b>Zhodnocení a doporučení.....</b>	<b>84</b>
<b>9</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>87</b>
<b>10</b>	<b>Summary.....</b>	<b>89</b>
<b>11</b>	<b>Přehled použité literatury .....</b>	<b>91</b>
	<b>Přílohy</b>	

## 1 Úvod

Můžeme konstatovat, že lidé, jakožto zaměstnanci, patří k jednomu z nejdůležitějších zdrojů podniku. Díky lidské práci se společnost rozvíjí. Aby však lidé byli ochotni pracovat a odváděli kvalitní a dobrou práci, musí být správně a dostatečně motivováni a stimulováni.

Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu pracovníků. Znamená to, věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a podmínky v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.

Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace. Většina z nás však potřebuje být ve větší či menší míře motivována z vnějšku. Organizace jako celek může nabízet prostředí, v něm lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitostí ke vzdělání a růstu.

Pracovní motivaci lze zařadit do oblasti vedení lidí. Lidé v každé společnosti mají jiné cíle a jiné potřeby. Dobrý vedoucí pracovník by měl dokázat naladit pracovníky tak, aby si realizovali své vlastní potřeby, využívali svůj potenciál a současně přispívali k plnění stanovených cílů v organizaci. Lidé a jejich potenciál se stávají klíčovými prvky pro fungování organizací. Pro každý podnik je velice důležité, aby byli řídicí a vedoucí pracovníci obeznámeni s otázkami lidského chování a motivace a stimulace zaměstnanců.

Většina organizací si je vědoma toho, že jejich výkonnost ovlivňuje především efektivní vedení lidských zdrojů, které musí zajišťovat nejen předpoklady potřeb lidských zdrojů, jejich získávání, výběr, ale i stimulaci, motivaci k výkonu pracovní činnosti, na které navazuje hodnocení, odměňování, dále systém sociální péče a vzdělávání.

V dnešních podmínkách může pracovní motivace a stimulace fungovat velmi efektivně, avšak řízení a provádění této motivace a stimulace probíhá ve dvou oblastech, které mají určité odlišnosti. Jedna oblast je soukromý sektor, kde pracovní motivace a stimulace funguje na základě „smluvních“ předpokladů a možností dané firmy. Druhou oblastí je státní správa, případně státní podniky, kde podmínky pro motivaci a stimulaci pracovníků ohraničuje do určité míry, pracovní rámec centrálně stanovený státními orgány.

Cílem této diplomové práce je provést analýzu motivačního a stimulačního systému ve společnosti a zhodnotit jeho silné a slabé stránky a navrhnout případná řešení. Pomocí SWOT analýzy, dotazníkového šetření, rozhovorů a působení ve společnosti jsem se snažila analyzovat motivační a stimulační systém podniku AISIN EUROPE MANUFACTURING CZECH s.r.o. Podrobná charakteristika společnosti, analýza, výsledky, návrhy a zhodnocení jsou uvedeny v předložené diplomové práci.



## 2 Literární rešerše

### 2.1 Motivace a motivy

Lidská motivace vychází z vědomých nebo podvědomých potřeb. Můžeme říci, že problémy motivace jsou stejně tak staré jako je lidstvo. Lidé se vždy zajímali o pohnutky vlastního chování i chování druhých. Pokládali si otázky, proč člověk jedná tímto způsobem, proč se zaměřuje na dosahování těch či oněch cílů. Toto nejsou pouze psychologická zkoumání, ale běžný všední život, při němž si neustále klademe otázky o původech a příčinách, které vedou lidi k danému postupu. Je zřejmé, že pro všechno, co děláme, máme nějaké pohnutky, naše jednání je jistým způsobem determinováno.

V mezilidských vztazích, v našem případě se zaměstnanci podniku, si všímáme toho, že každý se chová poněkud odlišně, k určité činnosti přistupuje s větším či menším zájmem, radost a uspokojení pociťuje při působení nestejných podnětů. Každé chování či jednání člověka je motivováno.

Z psychologického hlediska je motivace jako celek skutečně obtížná nejen k objasňování a poznávání, ale i pro působení na jednotlivé motivační síly a jejich rozvíjení. Pomůžeme si rozlišením jednotlivých motivů, motivačních sil. Souvisí s celkovým postavením a úlohou člověka ve společnosti, s jeho činností i s jeho osobností. Každé cílevědomé jednání člověka je vlastně jednáním motivovaným.

Obecné označení pro slovo motivace můžeme chápat jako všechny vnitřní podněty, které vedou k určitému jednání. Vztahuje se na vnitřní aktivaci, tj. na vzbuzování aktivity organismu, na jeho energetizování, a zároveň na regulaci jeho jednání, na jeho zaměřování určitým směrem. Motivace tak integruje a organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu jedince ke stanovenému cíli. Tento cíl není přitom na člověku závislý, ale prochází složitým subjektivním ztvárněním. Pojem motivace je velmi široký. Zahrnuje takové pojmy, jako jsou snažení, chtění, aspirace, touha, tendence, přání, očekávání, tlak, zájem, potřeba, žádost, účel, cíl apod. Jestliže je člověk k výkonu nedostatečně motivován, je výsledek neuspokojivý. Naproti tomu přiměřená motivace směřuje k žádoucí úrovni výkonu.

Motivační struktura každého člověka je dosti složitá, zahrnuje soubor motivačních sil vzájemně se ovlivňujících a souvisejících s dalšími aspekty vývoje člověka, s jeho

zráním, učením i výchovou, sociálních začleněním. Poznat motivační síly svého konkrétního chování, porozumět motivaci druhých, znamená lépe poznat sám sebe i ostatní a vyznat se v nich. Poznávání motivů lidského chování nepochybně ztěžuje to, že stejné chování několika lidí je zpravidla motivováno odlišnou kombinací motivů. Navíc některé pohnutky si člověk uvědomuje, jiné jen částečně nebo vůbec ne.

Motiv je příčinnou činnosti a jednání člověka - má cíl, směr, intenzitu, trvalost.

Člověka k činnosti zpravidla vede z jeho hlediska závažný popud, který je označován jako motiv. Rozumíme jím vnitřní pohnutku podněcující jednání člověka. Určuje jednak směr jednání jedince, ale i intenzitu a průběh vykonávané činnosti. Navenek se motiv jeví jako důvod jednání. Jednání člověka je podněcováno často celým souborem motivů a jejich aktivizující účinek trvá, dokud není cíle dosaženo. Pak zpravidla motivy zhasínají. Znalost motivů umožňuje pochopit jednání člověka. Člověk tedy jedná na základě motivů, které si uvědomuje, uvažuje o nich, přijímá je, nebo odmítá.

Na lidské jednání nepůsobí pouze jeden jediný motiv, jedná se vždy o celý komplex motivů. Je tedy velmi obtížné motivy klasifikovat, protože síla stejného motivu kolísá od jedince k jedinci. Stejně motivy mohou být vyjádřeny odlišným chováním a naopak podobné chování jedinců může pramenit z různých motivů. Chování osobnosti vyplývá z mnoha současně se vyskytujících a vzájemně působících motivů. Na chování člověka nepůsobí pouze motivy, ale i vnější a vnitřní podmínky, v nichž motivy působí.

Dle různých autorů můžeme termín motiv a motivace vysvětlit takto:

Motiv je každá vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka. Motivы dle Ružičky (1992) určují nejen směr jednání člověka, ale i intenzitu jeho činnosti a průběh této činnosti.

„Motivace je proces usměrňování, udržování a energetizace, chování, který i když vychází z biologických zdrojů, je psychický fenomén“ (Nakonečný, 1995).

Motivace je skutečností, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomě (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnosti (tj. chování, resp. jednání i prožívání) – určitým směrem orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení

těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání (Provazník – Komárková, 1998).

Hartl, Hartlová (2000) motiv definují takto: „Motiv – pohnutka, příčina činnosti, jednání člověka zaměřené na uspokojení určité potřeby; motiv má cíl a směr, intenzitu a trvalost; pramení z podnětů vnitřních, vědomých, bezděčných, podvědomých, a vnějších.“

Homola (1977) odlišuje důvody od motivů. Důvody ukazují, jak se jedinec staví k určitému jednání, jde spíše o úsudek, o vysvětlení určitého motivu. Důvody nemohou být nevědomé, motivy ano. Mít motiv neznamena ještě být operativní. Někdo může mít motiv, ale musí jednat, neboť motivy ho nemusí bezprostředně energetizovat a řídit.

Provazník (1997) uvádí, že „v počátcích vývoje člověka jako osobnosti bývá lidské jednání více ovlivňováno vnějšími podněty (stimuly) než vyvoláváno vnitřními pohnutkami (motivy). Podíl vnějších a vnitřních činitelů motivace se však rychle mění. Lidé pak jednají převážně na základě motivů, které si uvědomují. O motivech svého jednání mohou uvažovat, hodnotit je, přijímat je nebo odmítat.“

Lidská motivace vychází z vědomých nebo podvědomých potřeb. Mezi prioritní požadavky patří fyziologická potřeba vody, vzduchu, potravy, spánku. Ostatní potřeby je možné chápat jako sekundární. Patří mezi ně sebeúcta, společenské postavení, přátelství, štedrost, úspěšnost a touha sebeuplatnění. Intenzita těchto potřeb se u jednotlivců rozdílným způsobem v průběhu času mění (Weihrich – Koontz, 1993).

Motivace je potřeba komunikace. Kdykoli a kdekoli je to možné, měli by řídicí pracovníci vytvořit pro komunikaci optimální podmínky, vytvořit příjemné a stimulující pracovní prostředí, pomoci zaměstnancům, zlidštit jejich pracoviště, umožnit a podpořit profesionální růst (Miskell – Miskell, 1996).

Motivace není jednoduchý pojem. Týká se celé řady různých snah, tužeb, potřeb, přání a dalších faktorů. Manažeři motivují pracovníky vytvářením prostředí, které by mělo na pracovníky působit tak, aby přispívali k dosažení společných cílů.

## 2.2 Obecná teorie motivace

Snahy o poznání a vysvětlení motivace lidského chování patří k významným a současně k nejzajímavějším tématům psychologie. Dokládá to mimo jiné i nashromáždění psychologických poznatků v této oblasti. Důvodů tohoto zájmu je celá řada a jde jak o důvody teoretické, tak i o důvody praktické z oblasti ekonomické. Pokud v rámci výkladu problematiky motivace pracovního jednání věnujeme pozornost přiblížení výkladových modelů a teorií motivace lidského chování obecně, má to svůj hlubší význam. Seznámení se s různými přístupy o otázkách motivace napomáhá nejen zasvěcenějšímu pochopení problematiky, ale především vytvoření žádoucích vnitřních, osobnostních předpokladů budoucích ekonomů schopných v roli manažerů efektivně ovlivňovat motivaci lidského chování, včetně stimulace pracovního jednání (Bedrnová – Nový, 1998).

Za základní modely lidského chování lze považovat:

### *Homeostatická teorie motivace*

Vychází z poznatku, že na stejném principu, na kterém funguje celá příroda, fungují i její jednotlivé části, tudíž i člověk. Dle této teorie se každý organismus snaží udržet v přípustných mezích oscilace kolem rovnovážného stavu. Jsou-li tyto meze porušeny ve smyslu vzniku přebytku či nedostatku, dochází k činnostem směřujícím k obnovení rovnováhy. Nedostatkem této teorie je, že nazírá na člověka především jako na bytost biologickou, nikoli společenskou.

### *Hédonistická teorie*

Základem je zdůrazňování významu emocí v životě člověka a předpoklad, že nakonec veškerá lidská činnost směřuje k jedinému: k dosažení slasti a vyhnutí se strasti. Člověk hledá minimum negativního působení a maximum duševních a tělesných slastí, tedy pocitů příjemných.

### *Aktivační teorie motivace*

Motivace je zde chápána jako tendence usilovné snahy po dosažení nějakého cíle. Jsou to a) vnitřní pobídky, které mají vrozený silový účinek a b) vnější pobídky, které svůj silový účinek získávají učením jedince.

### *Kognitivní teorie motivace*

Vnitřní hnací silou jsou poznávací děje, tj. že s poznáváním souvisí také připravenost člověka k určité činnosti. Souvisí jednak se způsobem hodnocení sama sebe i okolního světa, každý člověk má svůj specifický pohled na svět, který se utváří životní zkušeností, tím, jak se mění jeho osobní vlastnosti, hodnotová hierarchie a společenské postavení.

## **2.3 Zdroje motivace**

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí.

K základním zdrojům motivace patří:

- návyky,
- potřeby,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotová orientace,
- ideály.

### 2.3.1 Návyky

Návyky nalezneme ve všech oblastech lidské činnosti. Vznik návyků může být nevědomý, ale i záměrný. Návyky mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i seberealizačních aktivit každého z nás. Lidé si osvojují nejen žádoucí či prospěšné, ale i návyky v celku nepotřebné nebo dokonce návyky pro ně škodlivé, tzv. zlozvyky.

Provazník-Komárková (1996) uvádějí, že: „jako návyk lze označit opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Návyk lze také definovat jako naučený vzorec chování, v rovině prožívání se návyk projevuje jako relativně fixovaná tendence, jako jakýsi vnitřní tlak, pohnutka, motiv učinit cosi konkrétního v určité podnětové situaci.“

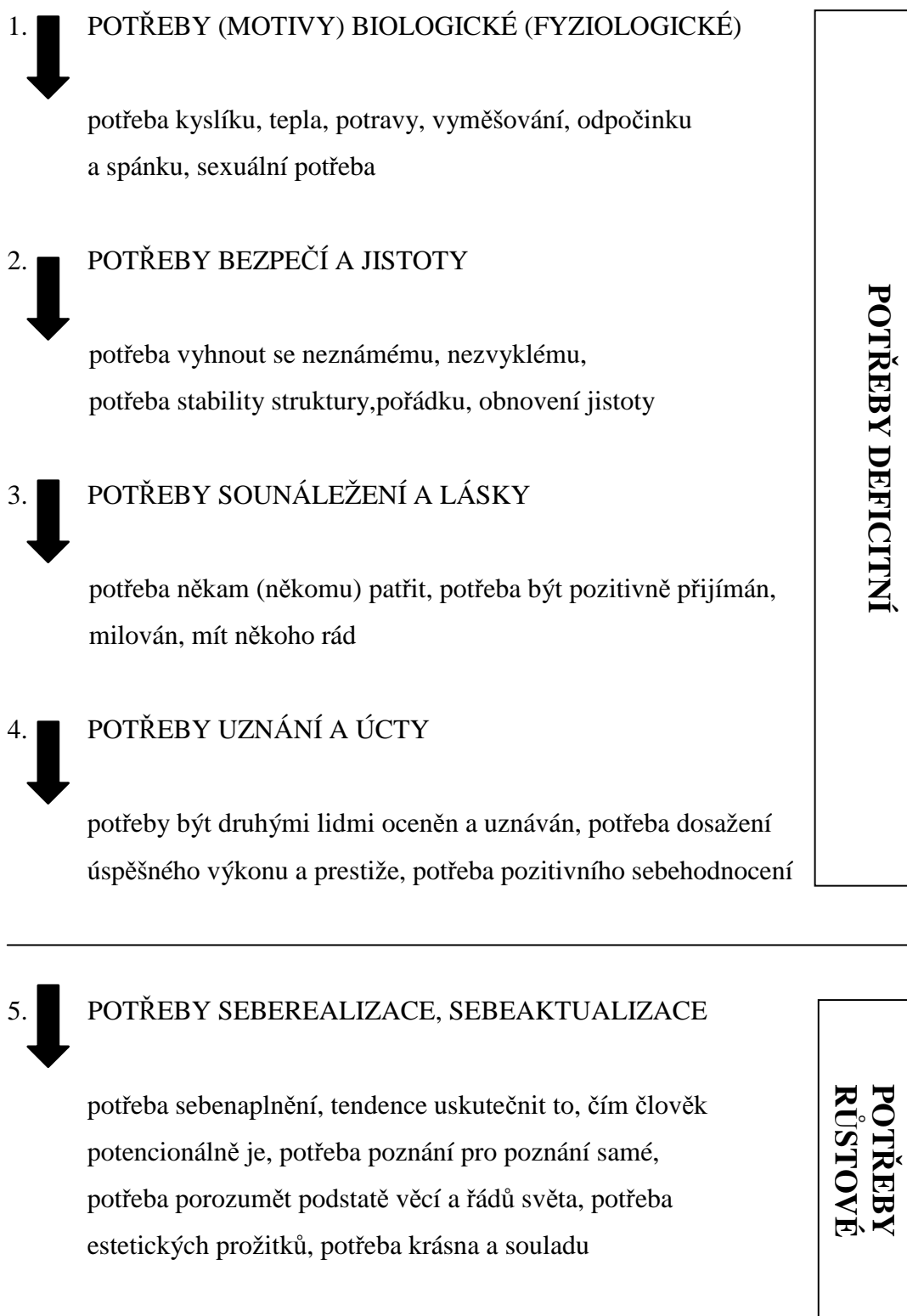
### 2.3.2 Potřeby

Lidské potřeby a jejich uspokojení patří mezi jednu ze základních podmínek naší existence. Pokud člověk nemůže uspokojit nějakou potřebu, prožívá to jako nepříznivou situaci. Potřeba je charakterizována jako nedostatek nebo přesycení a je vždy spojena s činností, která je zaměřena na jejich odstranění nebo překonání. Základní motivační síly jsou velmi rozmanité a různorodé. Jednak musí zajistit biologickou existenci a rovnováhu lidského organismu – potřeby základní, biologické, primární; dále jsou určovány nutností společenského soužití jedince s druhými lidmi a jeho postavení ve společnosti – potřeby druhotné, společenské, sekundární.

Z hlediska jejich významnosti lze lidské potřeby hierarchicky uspořádat do následující posloupnosti, ne však každý jedinec se ve svém životě musí (může) dostat až k úrovni nejvyšší, k potřebám seberealizačním.

Teorii potřeb a jejich uspokojování považuje Maslow dle Provazníka – Komárková (1996) za nejdůležitější a zásadní princip zdravého lidského vývoje. Teorie vychází z předpokladu, že lidské potřeby jsou hierarchické, přičemž na nejnižším stupni stojí fyziologické potřeby a na nevyšším stupni potřeba seberealizace. Současně došel k závěru (obrázek 1), že je-li nějaký soubor potřeb uspokojen, přestává působit jako stimul.

Obrázek 1: Hierarchická struktura potřeb podle teorie Maslow



Zdroj: Provazník – Komárková, 1996

### **2.3.3 Zájmy**

„Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti“ (Růžička, 1992).

Zájmy se u člověka vyvíjí postupně. Důležité je odhalit ústřední zájem člověka, a postihnout převažující zaměření jeho osobnosti. S tím ale obvykle souvisí celkové společenské hodnocení člověka a jeho pojetí života. Lidé, kteří jsou nevyrovnaní s kolísajícími názory a nevyhraněnou životní perspektivou nemívají obvykle ústřední zájem tvořen. Aby byla osobnost člověka všestranně rozvíjena, měly by se rozvíjet a upevňovat hluboké zájmy.

### **2.3.4 Hodnoty a hodnotové cíle**

Hodnotový systém má každý člověk zpravidla hierarchicky uspořádaný a jednotlivé hodnoty, které jsou uznávané má seřazeny podle jejich důležitosti. Hodnotový systém můžeme charakterizovat jako flexibilní, protože významné změny a prožitky v lidském životě zpravidla pozměňují i hodnotový žebříček.

Podle Růžičky (1992) je hodnotu možno vymezit jako něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání.

### **2.3.5 Ideály**

Ideálem chápeme určitou názorovou představu něčeho, co je subjektivně kladně hodnoceno, žádoucí, o co daný jedinec více či méně usiluje, co je cílem jeho snažení.

Provazník (1997) ideál chápe jako určitý model nebo vzor, který může sloužit jako vodítko jednání člověka. Může se týkat osobního profilu, případně životních cílů jednotlivých lidí. V ideálech lidí obvykle zdůrazňují, čeho si cení a čeho se jim případně nedostává, oč ve svém životě usilují či touží usilovat.



## 2.4 Překážky motivace

Mezi nejvýznamnější faktory narušující motivaci patří:

- frustrace,
- stres,
- konflikt motivů,
- deprivace.

### 2.4.1 Frustrace

Frustrace znamená zmaření či znemožnění realizace určité motivované činnosti.

Provazník – Komárková (1996) charakterizují frustraci „jako určitou specifickou, objektivně definovanou situaci, pro kterou je charakteristickým rysem, že někdo či něco brání někomu v realizaci motivované činnosti či v ukojení aktivované potřeby, tak určitý vnitřní, subjektivní prožitek či stav, který je důsledkem nemožnosti uspokojit aktivovanou potřebu, důsledkem frustrační situace.“ Dále podle autorů existují dva základní typy frustračních situací: nedostatek „předmětu“ (tj. jakýkoliv fenomén či skutečnost, který může být cílem motivované činnosti) a na druhé existence „předmětu“, který dává možnost realizace záměru, ale zároveň existence „překážky“, která brání uspokojení dané potřeby (překážkou rozumíme cokoli, co blokuje motivovanou činnost)

Frustrace nejčastěji vyvolává tyto jevy:

- citové vzrušení – napětí, neuspořádané vynakládání sil, neklid, roztěkanost, chvění apod.,
- celkové strnutí – je reakcí na zvlášť silnou frustraci,

- únik frustrace – změna v jednání a zároveň změna motivace,
- přizpůsobení překážce – motiv zůstává stejný, mění se cesty jak „jinak“ žádoucího cíle dosáhnout,
- agrese – snaha zničit či rozrušit překážku způsobená hněvem.

#### **2.4.2 Stres**

Stres je charakterizován jako mimořádně silná, životně významná frustrace. Stres je vyvolán velmi silným podnětem nebo situací, na které se nelze adaptovat. Stres vyvolává u člověka tělesné symptomy: zvýšenou vzrušivost, nebo naopak utlumenost, křečovitost, nesoustředěnost, neschopnost uvolnit se, třes, ochablost apod.

Mayerová (1997) říká, že „pracovní přetížení se projevuje tehdy, když požadavky organizace přesahují kapacitu jedince. Mnoho lidí příliš pracovně zatížených, s nedostatkem volného času na odpočinek, může pociťovat a prožívat pracovní činnost jako stresující. Zároveň však platí, že člověk, který se ocitl v situaci slabé zátěže bez přiměřených požadavků, pociťuje nudu a stres, jestliže zaměstnavatel vyžaduje jeho přítomnost na pracovišti, aniž by mu dal nějaké úkoly.“

#### **2.4.3 Konflikt motivů**

Podle Provozníka – Komárkové (1996) se jedná o „specifický druh frustrace – vnitřní stavy člověka, charakteristické střetnutím dvou či více vzájemně neslučitelných tendencí (motivů) a provázené nepříjemnými emocemi.“

#### **2.4.4 Deprivace**

Deprivace má zpravidla významný negativní vliv na vývoj osobnosti člověka. Vzniká neuspokojením základních psychických potřeb.

Langmeier – Matějček in Provozník (1997) charakterizují deprivaci jako „psychický stav vzniklý následkem takových životních situací, kdy subjektu není dána příležitost

k ukojení některé jeho základní (vitální) psychické potřeby v dostačující míře a po dosti dlouho dobu.“

## **2.5 Pracovní motivace a její charakteristika**

Motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. splněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.

### **2.5.1 Teorie pracovní motivace**

Cílem této části je zprostředkovat základní informace o významnějších teoriích motivace pracovního jednání. „Pracovní jednání člověka je většinou nepochybně racionální.“ (Nakonečný, 1997).

#### *McGregorova Teorie X a Teorie Y*

McGregor ve své knize „The Human Side on Enterprise“ konstatoval, že postoje a názory manažerů týkající se přirozenosti či podstaty lidí, výrazně ovlivňují chování těchto manažerů. Manažeři, kteří vidí své podřízené jako lenochy, neochotné spolupracovat a mající špatné pracovní návyky, s nimi podle toho jednají. Obdobně manažeři, kteří vidí své zaměstnance jako pilné a kooperativní lidi s pozitivními pracovními návyky, s nimi jednají tomu odpovídajícím způsobem, píše Donnelly - Gibbson – Ivancevich (1997).

„Teorie X je pesimistická, statická a strnulá. Podřízení pracovníci jsou řízeni především svým nadřízeným. Teorie Y je naopak dynamická a pružná. Klade důraz na sebeřízení a na integrování individuálních a podnikových potřeb. Oba soubory předpokladů mohou ovlivnit to, jakým způsobem bude manažer vykonávat své manažerské funkce a činnosti“ (Koontz – Weihrich, 1997).

„Manažeři teorie X budou prožívat autoritativní a direktivní styl vedení. Na druhé straně teorie Y manažerského chování se bude projevovat v méně autoritářském stylu vedení“ uvádí Donelly – Gibson – Ivancevich (1997).

### *Teorie kompetence*

Autorem této teorie je R. W. White. White chápe motiv kompetence jako potřebu ovládat své okolí, projevující se již u dětí snahou vše prozkoumávat. U dospělého člověka se potřeba kompetence projevuje zvláště v oblasti pracovní, a to jako potřeba prokázat své schopnosti, svou profesionální přizpůsobivost, respektive potřebu získat prokázáním své kompetence přiměřený obdiv, uznání, respekt druhých lidí – nadřízených, spolupracovníků, ale také manželského partnera, vlastních dětí apod. Praktické vyústění teorie kompetence by mělo směřovat k tomu, aby se řídicí pracovník vždy snažil prověřovat své spolupracovníky úkoly přiměřeně náročnými, píše Bedrnová – Nový (1998).

### *Maslowova Teorie hierarchie potřeb*

Teorie vychází z předpokladu, že lidské potřeby jsou hierarchické, přičemž na nejnižším stupni stojí fyziologické potřeby a na nejvyšším stupni potřeba seberealizace. Současně došel k závěru, že je-li nějaký soubor potřeb uspokojen, přestává působit jako stimul.

Dle Teplera (1996) Maslowova hierarchie potřeb vychází z nejzákladnějších potřeb a postupuje k vyšším potřebám. Patří mezi ně potřeby bezpečí a jistoty, psychologické potřeby, sociální potřeby, potřeby uznání a potřeby seberealizace. Musíme si uvědomit, že je třeba uspokojit nejdříve nejzákladnější potřeby, které se nacházejí na nejnižší úrovni hierarchie. Potom se naše potřeby mohou posunout na vyšší úroveň (obrázek 2).

### *Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace*

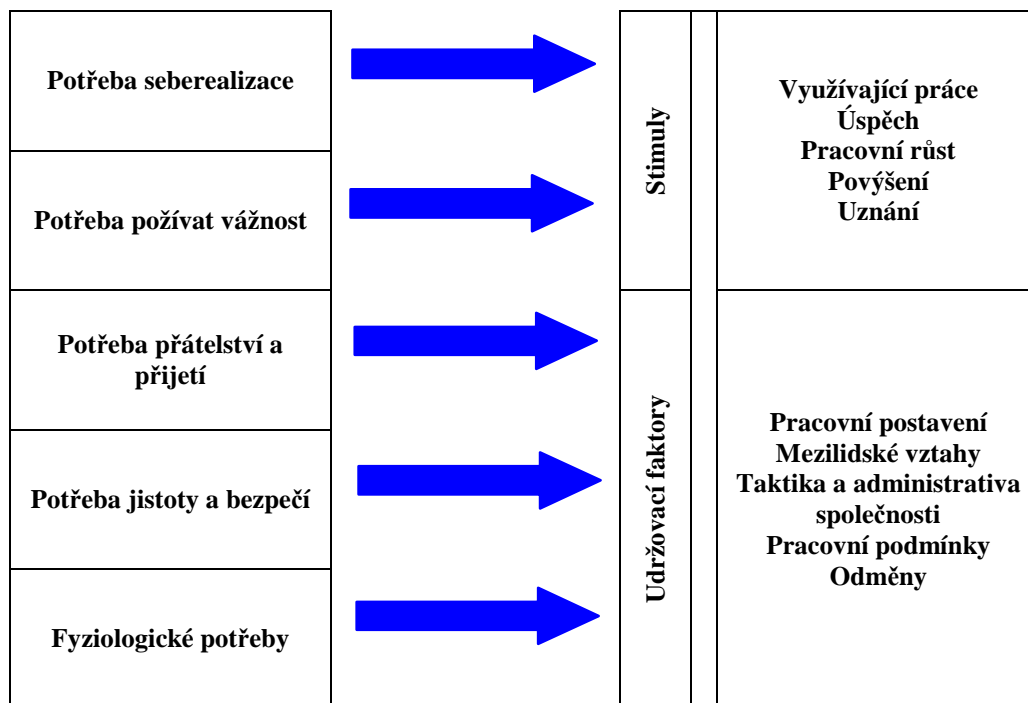
Herzberg definoval dvě významné skupiny faktorů (obrázek 2). První skupinu označil jako motivátory a druhou hygienické vlivy. K motivátorům patří činitelé, které uspokojují lidské potřeby a zároveň se při jejich uplatňování aktivuje zájem a úsilí pracovníků o zlepšení jimi vykonaných činností. Zatímco motivace je odrazem potřeb,

motivátory jsou prostředky jejich satisfakce. A satisfakce je pak dosaženým cílem motivace. K hygienickým vlivům patří činitele či podmínky, v nichž pracovník pracuje a které ovlivňují jeho spokojenost a nespokojenost. Jen nevýrazně se odrážejí v motivaci k práci. Při nesplnění mezní úrovně jejich uspokojení dochází k výraznému neuspokojení a možnému konfliktu se zaměstnavatelem, píše Vodáček – Vodáčková (2001).

Obrázek 2: Porovnání Maslowovy a Herzbergovy teorie motivace

Maslowova hierarchie potřeb

Herzbergova dvoufaktorová teorie



Zdroj: Koontz – Weihrich, 1993

#### Vroomova teorie očekávání

Tato teorie předpokládá, že lidé jsou motivováni k dosažení cíle tehdy, věří-li v jeho hodnotu pokud se mohou přesvědčit, že to, co dělají, jim pomáhá dosáhnout cíle, uvádí Koontz – Weihrich (1993).

Vroom říká, že jedinci jsou při práci motivováni k tomu, aby si volili mezi různými způsoby chování – např. mezi různou úrovní pracovního úsilí. Určitá osoba si může vybrat buď pomalejší, nebo rychlejší tempo práce. Volba záleží na jedinci. Jestliže určitá osoba věří, že její pracovní úsilí bude přiměřeně odměněno, bude motivována ke zvýšení úsilí. Její volbou bude pracovat tak, aby dostala žádoucí odměnu (Donnelly – Gibbon – Ivancevich, 1997).

Klíčová role v expektační teorii připadá dvěma základním pojmům: expektaci a valenci. Pracovní činnost je přitom chápána jako činnost instrumentální, tj. jako prostředek či nástroj (cesta, způsob) k dosažení pro člověka významné hodnoty.

Expektační teorie motivace pracovního jednání má i své formální vyjádření (Bedrnová – Nový, 1998) :

$$\underline{M = f(V \times E)}$$

Kde: M: úroveň motivace

V: valence, subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení, k němuž očekávané pracovní jednání povede

E: expektace, očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku

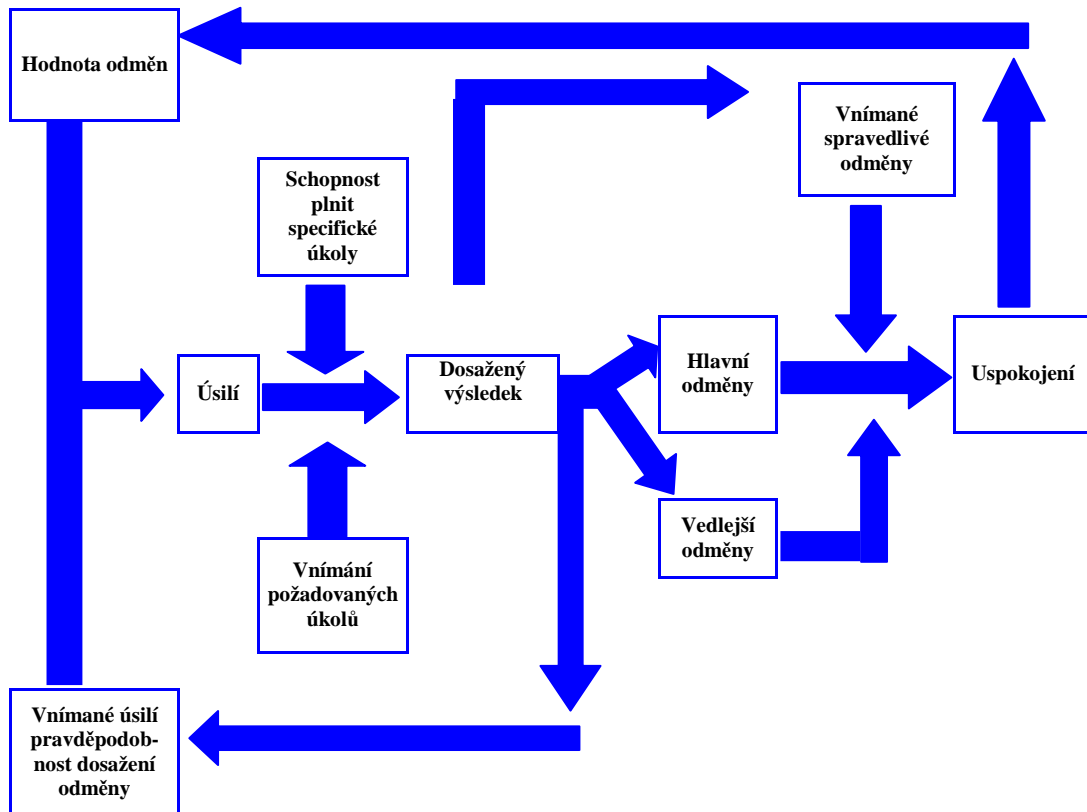
#### *Porterův a Lawlerův model*

Tento model zdůrazňuje vztah výkonu, uspokojení a odměn, a k tomu navíc dává další proměnnou – individuální důležitost toho, aby pracovníci vykonávali práci, pro kterou mají náležitou kvalifikaci, schopnosti a vrozený talent. Je tu ovšem i problém měření výkonu. Ten musí být měřen přesně a systematicky, aby odměny byly rozdělovány spravedlivě. Jestliže nejsou odměny spravedlivě a poctivě rozděleny, zdá se pracovníkům, že vynakládání nezbytného pracovního úsilí postrádá smysl (Donnelly – Gibbon – Ivancevich, 1997).

Vychází z teorie očekávání a obsahuje velké množství proměnných. Jde v zásadě o to, že výkonnost je funkcí schopnosti, vnímání požadovaných úkolů a úsilí (obrázek 3).

Velikost úsilí závisí na hodnotě odměny a vnímané pravděpodobnosti, že úsilí povede k odměně. Odměny a uspokojení zpětně ovlivňují výkonnost (Koontz – Wehrich 1993).

Obrázek 3: Porterův a Lawlerův model motivace

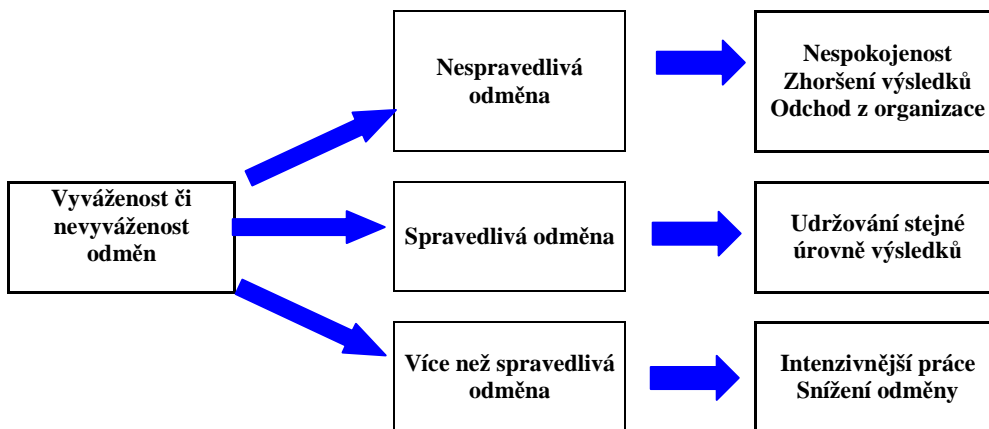


Zdroj: Koontz – Wehrich, 1993

### Teorie ekvity

Tato teorie se vztahuje k subjektivnímu úsudku jednotlivce (obrázek 4), zda je ve srovnání s ostatními pracovníky jeho odměna spravedlivá.

Obrázek 4: Teorie ekvity



Zdroj: Koontz – Wehrich, 1993

### *Skinnerova teorie zesílení*

Tato teorie vychází z předpokladu, že dřívější získané poznatky, dojmy a zkušenosti do značné míry předurčují reakce člověka na podobné situace v přítomnosti. Obecně Skinner rozlišuje čtyři možné postupy motivace: pozitivní motivace, negativní motivace, utlumení určité aktivity a negativní trestání (Vodáček – Vodáčková, 2001).

### *McClellandova teorie potřeb*

Tato teorie je založena na rozboru motivačních potřeb manažerů samotných. Organizace mohou svým pracovníkům poskytovat tři, hierarchicky uspořádané úrovně motivace. Jsou založeny na potřebách sounáležitosti, prosadit se a mít poziční vliv, úspěšném podnikání (Vodáček – Vodáčková, 2001).

### *Speciální motivační techniky*

Mezi speciální motivační techniky patří používání peněz, podporování spoluúčasti a zdokonalování kvality pracovního stylu. Smyslem obohacení práce je dosáhnout toho, aby práce měla provokativní charakter a aby byla smysluplná. I přes určité úspěchy nelze přehlédnout některá omezení tohoto přístupu (Koontz – Wehrich 1993).



## 2.5.2 Charakteristika pracovní motivace

Slovo motivace má původ v latinském „movere“ – hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání.

V odborné literatuře existuje celá řada definic pracovní motivace, jako příklad uvádím následující:

Motivace pracovního jednání tvoří, jak uvádí Bedrnová – Nový (1994), ty psychické stavy a procesy člověka, které jej vedou k tomu, že práci přijímá jako společensky závažnou skutečnost, orientuje se na její zvládnutí a zaujímá k ní osobní hodnotící stanovisko.

Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu. Bývají rozlišovány dvě skupiny motivů k práci, dva typy pracovní motivace. Vnitřní motivací k práci se rozumí takové pohnutky, či motivy, které jsou uspokojovány prací samotnou. O motivaci vnější uvažujeme v těch případech, je-li tato pracovní motivace uspokojována důsledky či okolnostmi práce (Provazník – Komárková, 1996).

Nejvýznamnější vnitřní (intristické) motivy práce:

- potřeba činnosti vůbec, potřeba „zbavit“ se nadbytečné energie,
- potřeba kontaktu s druhými lidmi,
- potřeba výkonu (výkonná motivace),
- touha po moci,
- potřeba smyslu života a seberealizace.

Vnitřní faktory spokojenosti zaměstnance jsou spojeny s potřebou seberealizace, proto je nutné uspokojení této potřeby a možnost této seberealizace. Péče o pracovní

podmínky vyvolávají u pracovníka pocit, že na jeho práci vedení podniku záleží, že je pro něj důležitá, že ji ocení a naopak. Pro většinu lidí v zaměstnaneckém poměru platí vyrovnaná bilance: když je člověk spokojen s podmínkami, za kterých vykonává své zaměstnání, cítí, že jeho práce je důležitá, že má význam a že podmínky práce jsou toho praktickým důkazem, pak se sám snaží vydat ve svém pracovním výkonu to co bilanci „dostal – dal“ uvede do rovnováhy.

K nejvýznamnějším vnějším (extrinsickým) motivům práce patří:

- motiv peněz,
- motiv (potřeba) jistoty,
- motiv potvrzení vlastní důležitosti,
- motiv sociálních kontaktů, styku s lidmi vůbec,
- motiv sexuality – navazování kontaktu s osobami opačného pohlaví.

Motivace pracovního jednání zahrnuje motivaci pracovníků pro činnost a profil vlastností dobrého pracovníka.

Podle Růžičky (1992) je třeba u motivace pracovního jednání neustále přihlížet k celé osobnosti pracovníka. Neexistuje motivace k práci sama o sobě, ale pracovník, v jehož psychice probíhají určité motivační děje.

Motivace pracovní činnosti je vnitřním psychologickým důvodem této činnosti, který způsobuje, že člověk určitou práci vykonává, setrvává v ní a vynakládá na ni určitou míru energie a úsilí.

„Motivace k práci je ze všech skutečností svým způsobem nejvýznamnější. Je totiž relativně velmi proměnlivá. Pro management podniku i pro všechny jeho řídicí pracovníky z toho plyne závěr: Pracovní motivaci je nezbytné věnovat pozornost neustále: (Provazník – Komárková, 1996).

## **2.6 Motivace a manažerské řízení**

Umění motivovat je pro vedení lidí klíčová dovednost. Vedení je ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahování skupinových cílů. Ve vedení převládá interpersonální hledisko managementu. Všichni manažeři budou souhlasit s tím, že jejich největší problémy pocházejí od lidí – z jejich tužeb a postojů, z jejich chování jakožto individuí ve skupině – a s tím, že výkonní manažeři potřebují být rovněž výkonnými vedoucími. Protože vedení vyžaduje následování a lidé mají tendenci následovat toho, kdo jim slibuje, že uspokojí jejich potřeby, přání a touhy, je pochopitelné, že vedení zahrnuje motivaci, styl a přístupy managerů a komunikaci. Vedení je proces, který ovlivňuje lidi, aby přispívali k dosažení podnikových a skupinových cílů. Lidé plní různé úkoly, ale průměrná osoba neexistuje. Manažer při snaze dosáhnout cílů musí brát v úvahu důstojnost člověka.

„Motivace z pohledu manažera znamená motivovat spolupracovníky, nebo-li vytvořit u nich vnitřní zájem, ochotu a chuť spolupracovat a aktivně se angažovat při vykonávání činností odpovídajících posláním a cílům firmy. Jde o spojení osobního zájmu a úsilí zaměstnance s potřebami organizace“ (Vodáček – Vodáčková, 1996).

„Dobře motivovaní lidé mají jasně definované cíle, podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Efektivně pracují, protože mají silně vyvinutý pocit povinnosti – jsou si vědomi toho, že jejich úsilí slouží jak k uspokojení potřeb organizace, tak jejich vlastním zájmům“ (Amstrong, 1999).

### **2.6.1 Vztah motivace a výkonů pracovníků**

Výkonem pracovníka označujeme výsledek pracovní činnosti člověka, dosažený v daném čase a za daných podmínek. Lidé podávají za stejné situace různé výkony, ale i výkon jednotlivce může v krátkých časových intervalech významně kolísat.

Výkonností se rozumí soubor vlastností a dispozic pracovníka, které podmiňují to, jak plní zadané pracovní úkoly a jak je připraven podávat určité úkoly. Každý člověk má potřebu úspěchu, ale současně vyhnout se neúspěchu, takže síla výkonu motivu je u každého jedince dána poměrem těchto potřeb.

Jedinec aktivuje své schopnosti s ohledem na obtížnost úkolu a s přihlédnutím na dosažení úspěchu či neúspěchu. To má za následek, že se lidé některým činností záměrně vyhýbají, či je naopak vyhledávají. Záleží také na míře motivace jedince. Jestliže je motivace příliš nízká, výsledek činnosti nebývá uspokojivý. V případě nadměrné motivace bývá výsledek také neuspokojivý. Důvodem je vysoká míra vnitřního, psychického napětí, které negativně narušuje fungování lidské psychiky a výkon tak celkově zeslabuje.

Na motiv výkonu mají největší vliv: očekávání úspěchu, pohnutka ke specifickému úspěchu a zážitek ze snadnosti či obtížnosti dosažení cíle. Svě kořeny má schopnost motivace ve výchově v rodině, sociálních skupinách a rozdílnosti národních skupin.

Podle Bedrnové – Nového (1998) pracovníci, jejichž předpoklady pro práci jsou výrazně lepší, než k jejímu výkonu třeba, ztrácejí obvykle po čase motivaci, protože mohou pracovat s minimálním úsilím. Lidé, kteří mají pro vykonávanou práci horší kvalifikační předpoklady, musí pracovat s mnohem větším pracovním nasazením, než je pro ně únosné, aby překonali svůj kvalifikační handicap.

„Názor, že čím je motiv silnější, tím vyšší i lepší je výkon, ať už fyzický nebo mentální, v plné míře neplatí“ (Nakonečný, 1992).

Úroveň výkonu bude při nízké motivaci nízká, s růstem intenzity motivace se úroveň výkonu zvyšuje, ale pouze do určité míry a úrovně motivace. Přesáhne-li motivovanost určitou mez, úroveň výkonu začne klesat. Provazník – Komárková (1996) navíc doplňuje, že: „pro každý typ úkolu existuje jistá optimální úroveň motivace a vyšší či nižší úroveň než je optimální, vede ke snížení výkonu. Dále se úroveň optimální motivace liší v závislosti na obtížnosti úkolu. Pro náročné úkoly se jako optimální jeví relativně nižší úroveň motivovanosti, naopak pro úkoly relativně snadné je optimální vysoká motivovanost.“

## **2.7 Stimul, stimulace**

Stimulem je jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Spojení mezi stimulem a motivem není bezprostřední. Je podmíněno celou řadou osobních vlastností a probíhajícími psychickými procesy. Patří mezi ně potřeby, hodnoty, postoje,

celkové rozpoložení, citové vztahy k objektu, životní filozofie, morální zásady a další. Stimuly se mohou vzájemně posilovat, nebo oslabovat. je možná i kompenzace stimulů. "Stimulace představuje soubor vnějších pobídek a podnětů, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků, působit na jejich motivaci. Smyslem používání stimulů je podnítit u pracovníka určitou aktivitu nebo ji omezit" (Růžička, 1992).

Mezi stimulací a motivací není přímočarý vztah, ale účinek stimulace závisí na vnitřním prostředí, i na motivační struktuře.

Podstatou stimulace je záměrné ovlivňování lidského chování. Účinnost stimulace závisí na tom, zda je adresovaná přiměřeně ke svému příjemci, tzn. "čím lépe poznáme relativně stálou motivační strukturu člověka, jehož chceme ovlivňovat, tím snadněji se nám podaří vybrat z množství stimulačních podnětů právě ty, které budou v danou chvíli nejúčinnější" (Bedrnová - Nový, 1998).

"Stimul má žádoucí motivační účinek, tedy podnítí vnitřní pohnutky pouze v tom případě, když tento stimul je v souladu s motivačním profilem a aktuální situací člověka, na kterého má působit. Když tato podmínka není splněna, stimul na motivaci člověka nezapůsobí" uvádí Růžička (1992).

Obrázek 5: Vztah stimulace - osobnost člověka – motivace



Zdroj: Bedrnová-Nový,1998

Stimulaci lze zaměřit na:

- Perspektivu úspěchu - kladným hodnocením, odměnou.
- Perspektivu neúspěchu - stimulace záporným hodnocením, sankcemi, tresty.

### **2.7.1 Stimulační prostředky**

Jestliže má být stimulující činitel efektivní, je třeba provést rozbor situace na základě znalosti pracovní skupiny, volby stimulačních prostředků a hodnocení výsledků.

#### **2.7.1.1 Hmotná odměna**

Bývá nejčastěji považována za nejdůležitější stimulační prostředek. Je základem a zdrojem existenčních prostředků pracovníka a jeho rodiny. Hmotná odměna má peněžitou i nepeněžitou formu. Velkou váhu má ve stimulačním a motivačním procesu, spravedlnost v přidělování odměny za práci. Ta má také vliv na pracovní klima a mezilidské vztahy na pracovišti.

Druhy mezd:

- Časová
- Úkolová
- Měsíční

Druhy hmotné odměny mohou být:

a) Minimální mzdové tarify

b) Osobní ohodnocení = složka mzdy, která se stanovuje na základě:

- osobních předpokladů zaměstnance,
- pracovního nasazení,
- odbornosti pro vykonávanou práci,
- celkových dosažených výsledků zaměstnance.

c) Mzdové příplatky za:

- příplatek za práci přesčas,
- příplatek za práci ve svátek,

- příplatek za práci v odpolední směně,
- příplatek za práci v noci,
- příplatek za práci v nepřetržitém provozu,
- příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí.

d) Fond vedoucího.

e) Odměny za odpracovaná léta.

f) Třináctý a čtrnáctý plat.

g) Naturální požitky.

h) Závodní stravování.

i) Zdravotní péče.

j) Sociální služby.

Davis - Werther (1992) rozšiřují tyto stimulační odměny:

- úkolová práce,
- výrobní příplatky,
- provize,
- zvýšení mezd podle zásluh,
- odměna za znalosti,
- nepeněžní stimulační odměny,
- stimulační odměna pro vedoucí pracovníky,
- podíly,
- spoluvlastnictví zaměstnanců,
- podíly z výroby,
- podíly ze zisku,
- křivky růstu.

### 2.7.1.2 Obsah práce

Obsah práce je dalším významným faktorem stimulace. V motivačním profilu lze nalézt dimenzi orientace na úspěch a jako její protipól orientaci na obsah činnosti. Zde se zaměřím na prvky obsažené v pracovní činnosti, které mají stimulační charakter. Musíme si však uvědomit, že stimulační aspekt vlastní činnosti není u všech pracovníků stejně účinný. I ti, kteří jsou výrazně orientováni na obsah činnosti, se o sebe liší tím, který konkrétní aspekt je oslovuje více a který méně.

Apely, kterými může působit obsah práce podle Bedrnové - Nového (1998) jsou:

- Apel hrdosti na práci: práce má smysl, je užitečná, vytváří všeobecně oceňované hodnoty.
- Apel jistoty a perspektivnosti jistot: práce v oboru, který má ze současného pohledu dlouhodobou perspektivu.
- Apel na tvořivé myšlení: práce vyžaduje hledat nová řešení, reagovat na měnící se podmínky, dává možnost uplatňovat svoje vlastní nápady.
- Apel na samostatnost, autonomii: v práci člověk vystupuje samostatně, zodpovědně, nevykonává jen něčí příkazy, ale sám si určuje co, kdy a jak bude vykonávat.
- Apel na koncepční myšlení: tato práce vyžaduje nadhled, analýzu logiky vztahů a jejich promítnutí do budoucnosti.
- Apel na systematické myšlení: promítnutí si technologických a logických návazností, práce vyžaduje rychlost, pružnost myšlení.
- Apel hrdosti na vlastní myšlení: práce je náročná a může v ní uspět jen ten, kdo prokáže výjimečné kvality: dovednosti, schopnosti, znalosti.
- Apel společenský: práce umožňuje práci s lidmi a množství lidských kvalitních vztahů.

### **2.7.1.3 Povzbuzování - neformální hodnocení**

V rukou vedoucích pracovníků je povzbuzování velmi významný nástroj, kterým pomáhají pracovníkům objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. Jedná se vlastně o neformální hodnocení, ve kterém jsou zvýrazněny zejména pozitivní prvky. Nepřehlíží nedostatky, ale zároveň s upozorněním na ně podněcuje chuť pracovníka, aby je odstranil. Způsob jak upozornit člověka na chyby a přitom člověka neodradit, je jedno z největších umění mezilidské komunikace.

Celkově lze říci, že významné stimulační účinky mají na zaměstnance všechny aktivity a akty managementu podniku, které zaměstnancům dávají najevo jejich důležitost pro podnik a stručný respekt a uznání jejich práce, kterou odevzdávají podniku.

Nový (1992) píše, že: "hodnocení pracovníka znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání a vystupování vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje,



vzhledem k činnosti, kterou vykonává, vzhledem k druhým lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu."

Je velice důležité, aby zde fungovala zpětná vazba. Vedoucí dává pracovníkovi informace o tom, jak jeho výkon odpovídá nebo neodpovídá očekávání vzhledem ke stanovenému cíli.

"V rovině prožitkové pracovník cítí, že on i jeho práce jsou pro podnik důležité, má uspokojení z toho, že dokázal něco pozitivního, zvyšuje se jeho sebedůvěra, posiluje se jeho přesvědčení, že je schopen podat ještě lepší výkon. Celkově se povzbuzuje jeho motivace a ochota pracovat" říká Bedrnová - Nový (1998).

#### **2.7.1.4 Atmosféra pracovní skupiny**

Vedoucí pracovník má možnost ovlivňovat dění ve skupině tím, že na ní působí svojí formální i neformální autoritou. Je třeba vytvořit vztah důvěry, který může vzniknout za podmínky, že manager skupiny pojímá jako celek, respektuje ji a chová se spravedlivě ke všem členům. Dobrá pracovní skupina se vyznačuje tím, že pracuje efektivně k dosažení svých skupinových cílů, skupina se samoreguluje, napravuje a kompenzuje automaticky chyby. V rámci pracovní skupiny si lidé vzájemně porovnávají své pracovní výkony. Špatné pracovní skupiny působí negativně na výkony. Soutěživost mezi skupinami je většinou pozitivním prvkem podněcujícím motivaci lidí dosáhnout lepších výkonů.

"Pracovní skupina je tvořena určitým souborem osob spjatých činnou spoluúčastí při plnění stanoveného úkolu, stanovenou vnitřní strukturou a společným vedením" (Mayerová - Růžička, 1998).

Vedoucí pracovník by se měl podle Bedrnové - Nového (1998) zaměřit na tyto skupinové fenomény:

- a) jakou roli má jedinec ve skupině,
- b) kdo je ve skupině neformální vůdce a jak tento vůdce skupinu ovlivňuje,
- c) jakou má skupina vnitřní strukturu, jaká je hierarchie členů ve skupině, pokud je skupina uspořádaná hierarchicky,
- d) jaké dynamické procesy ve skupině probíhají, v čem a jak rychle se skupina mění,
- e) jaká je soudržnost skupiny, jak jsou jednotliví členové vázáni ke skupině (volně či pevně),

- f) jaká konkrétní pravidla a normy si skupina vytvořila,
- g) jak skupina reaguje na porušení pravidel, jak je tolerantní, jaké případné skupinové sankce používá.

#### **2.7.1.5 Pracovní podmínky a režim práce**

Pracovní podmínky patří do kategorie hygienických faktorů, které sice samy nedokážou vyvolat spokojenost, ale pokud jsou dlouhodobě nepříznivé, mají sílu vyvolat nespokojenost. Zlepšení pracovních podmínek se projevuje ve zlepšení pracovního výkonu a zároveň zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnanci. Péčí o pracovní podmínky dává management najevo, že si jejich práce váží, že jsou pro něj důležité a že podniku na svých pracovnících skutečně záleží.

Provazník (1997) rozšiřuje následující faktory pracovního prostředí:

- prostorové a funkční řešení pracovišť,
- podmínky bezpečnosti práce,
- zdravotní - preventivní péče o zaměstnance,
- hygienické podmínky,
- organizační podmínky,
- estetické podmínky,
- sociálně - psychologické podmínky.

#### **2.7.1.6 Identifikace s prací, profesí a podnikem**

Identifikace s prací znamená, že člověk prací jako nedílnou součást svého života a považuje ji za nedílnou součást svého života a součást své osobní charakteristiky. Identifikace s podnikem vyjadřuje ztotožnění pracovníka s hospodářskou situací podniku. Je charakterizováno přijetím cílů podniku. Když se identifikace s prací zaměstnance spojí s identifikací s profesí a podnikem, vede to k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký, že pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým pracovníkům.

Růžička (1993) charakterizuje identifikaci s podnikem jako "ztotožnění pracovníka s hospodářskou situací. Charakteristické je přijetí cílů podniku za vlastní. Její podstatou jsou pozitivní postoje k podniku jako celku, k pracovnímu kolektivu i jeho vedení,

k cílům a záměrům organizace i k cestám a způsobům, jakými jsou záměry realizovány a cíle dosahovány."

### **2.7.2 Oblasti využívání stimulačních prostředků**

Stimulační prostředky je třeba vybírat s ohledem na člověka, kterého chceme ovlivnit, ale také s ohledem na to, kterou oblast jeho pracovního jednání chceme ovlivnit.

Na pracovišti se nejčastěji objevuje potřeba stimulovat následující oblasti, tvrdí Bedrnová - Nový (1998):

- Pracovní výkon,
- tvořivost,
- seberozvoj,
- spolupráce ve skupině, v týmu,
- odpovědnost.

#### **Stimulace k pracovnímu výkonu**

Stimulace v této oblasti se zaměřuje především na kvalitu a sebekontrola se musí stát zvyklostí. Nekvalitně provedená práce ubírá člověku na jeho hodnotě, je to malá či větší skvrna na poli jeho hodnocení. Ubírá sebedůvěru a tím i ochotu zvyšovat nároky na sebe. Vedoucí pracovník může být průvodce i podněcovatelem na cestě vzhůru. Nejúčinnějším stimulačním prostředkem je pochvala, povzbuzení i dílčích neúspěchů. vedoucí, který sám pracuje rovnoměrně, dobře organizuje práci, předstihem plánuje rozdělení kapacit a má přehled o veškerém dění ve skupině, výrazně ovlivňuje skupinu i v tomto směru.

"Kvalita práce však téměř vždy vyžaduje systematickosti, trpělivost a pravidelnost" píše Bedrnová - Nový (1998).

#### **Stimulace k tvořivosti**

V podnicích má stále větší význam podněcování k tvořivosti pracovníků. ke stimulaci k tvořivosti slouží formulování provokativních cílů. Nejenom řešení, ale i postupné kroky, nápady a náměty, které vedou řešení, ba dokonce i neúspěšné pokusy o řešení úkolů musí mít pozitivní odezvu, protože tato odezva vytváří tvůrčí atmosféru

v podniku. Tvořivé, nápadité myšlení, vyhledávání variantních řešení se musí jednoznačně podporovat.

### **Stimulace k seberozvoji**

Podněcování kvality práce a tvořivosti pracovníků vede zároveň k rozvoji jejich osobnosti. Další podmínkou rozvíjení osobnosti je nikdy nekončící proces zvyšování vědomostí. Učení je stále více záležitostí celého lidského věku, nikoli jen období mládí. Ve stimulaci seberozvoje se uplatní hlavně faktory sociální stimulace - pracovní skupina a vedoucí pracovník.

### **Stimulace ke kooperaci ve skupině**

Spolupráce zaměstnanců, kteří pracují v jednom kolektivu, je předpokladem jejich lepších pracovních výsledků. Kooperace ve skupině upevňuje a rozvíjí vztahy mezi lidmi, podněcuje soudružnost skupiny, zastupitele jejich členů, solidaritu v situacích, kdy se jeden člen skupiny dostane do problémů. Ke kooperaci stimuluje správné vymezení společného cíle. Společný cíl musí stát nad veškerým vnitropodnikovým soupeřením.

"Výrazně vyšší kooperace mezi členy skupiny nastává při týmové spolupráci. tým se odlišuje od formování skupiny tím, že se ustanoví k vykonávání určitých úkonů" (provazník - Komárková, 1996).

### **Stimulace k odpovědnosti**

Odpovědnost v pracovní činnosti znamená přijetí celého vztahového rámce souvislostí, které jsou těsně či volněji spojeny s pracovní aktivitou. Tento vztah je vnitřně prožíván jako závazek, povinnost předvídat všechny důsledky vlastního chování. Správnou míru odpovědnosti dovedou převzít lidé, kteří mají schopnost vnímat realisticky svět kolem sebe a sami sebe v něm. Stimulovat ochotu převzít zodpovědnost znamená především dávat dostatečnou zpětnou vazbu svým zaměstnancům, realisticky je hodnotit a rovněž co nejobektivněji vyhodnotit případné poruchy, aby se z nich lidé dokázali poučit.

V této oblasti se osvědčují právě sociální stimulační prostředky a otevřenost vztahů ve skupině.

### 3 Metodika

Cílem této práce je především analyzovat stávající systém motivace a stimulační systém ve společnosti AISIN EUROPE MANUFACTURING CZECH s.r.o.

Kolektiv zaměstnanců představuje v podniku nejproměnlivější složku, kterou je možné sledovat s ohledem na velikost, stabilitu, odbornou připravenost a další znaky a zároveň se týká vnitřní struktury, vzájemných vztahů, převládajících postojů a názorů. Lze proto použít různé techniky, které přinášejí informace o spokojenosti zaměstnanců a o jejich motivaci a stimulaci, aby veškeré investice v této oblasti měly maximální efekt.

Hlavním zdrojem informací potřebných ke zhodnocení motivačního systému společnosti byl dotazníkový průzkum, doplněný o rozhovory se zaměstnanci společnosti. Dalším pramenem byly vnitropodnikové směrnice a pravidla týkající se motivačního systému. Základní informace o společnosti a jejím vývoji jsem čerpala z internetových stránek. Zdrojem literární rešerše byla především odborná literatura.

Prvním krokem byl rozhovor s personální manažerkou, jehož cílem bylo vysvětlení a cíl mé práce. Při tomto setkání jsem získala základní informace o jednotlivých složkách motivačního a stimulačního systému. Dalším důležitým pramenem informací byly vnitropodnikové směrnice a pravidla, které jsem prostudovala a informace z nich získané byly zapracovány do části 5 Analýza motivačního a stimulačního systému společnosti, kde jsem nejprve analyzovala personální postupy, které ve společnosti probíhají ještě před nástupem zaměstnance a dále jsem provedla zhodnocení stávajícího motivačního systému ve společnosti.

Pro zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení jsem použila SWOT analýzu. Informace použité v této části vyplynuly z celopodnikového dotazníkového šetření, které je prováděno jedenkrát ročně a jsou při něm osloveni všichni zaměstnanci podniku. V tomto dotazníku jsou zejména zahrnuty otázky, které souvisí s činnostmi personálního oddělení a zároveň se týkají i motivačního systému. Zde mají zaměstnanci možnost vyjádřit své názory, návrhy a komentáře.

Pro doplnění dalších informací bylo provedeno několik rozhovorů se zaměstnanci společnosti. Při nich jsem získala další názory a pohledy na fungování motivačního systému. Z rozhovorů vyplynulo, že jsou ve společnosti ve většině případů spokojeni, což je patrné i z vlastního průzkumu, který jsem provedla. Jelikož v této společnosti

pracuji, měla jsem a každodenně mám možnost pozorovat jednotlivé osoby, jejich chování a požadavky, týkající se personálních procesů a získat si tak představu o tom, co lidé – zaměstnanci ke své spokojenosti požadují.

Vlastním dotazníkovým šetřením, které bylo anonymní jsem se snažila podrobněji zjistit postoj zaměstnanců ke stávajícímu motivačnímu systému. Po konzultaci tohoto záměru s personální ředitelkou společnosti jsem do dotazníku zahrнула celkem 14 otázek. První část je především o zjištění základních údajů o respondentovi. Druhá část je zaměřena nejprve na hodnocení motivačního systému pracovníkem a poté na stupeň plnění jednotlivých motivů a stimulů společností. S ohledem na velikost společnosti a na možnosti distribuce dotazníků jsem oslovila 50 respondentů. Osobně jsem požádala všechny vybrané zaměstnance, a to jak z administrativních pracovníků tak i z dělnických pozic, o vyplnění dotazníku, který jim byl předán v tištěné podobě. Každému z nich byl vysvětlen cíl tohoto průzkumu a zodpovězeny případné další otázky týkající se dotazníku. Cílem bylo oslovit zaměstnance ze všech oddělení společnosti tak, aby byly získané údaje co nejvíce vypovídající. Při dotazníkovém šetření jsem se setkala s velkou ochotou zaměstnanců. Tato vstřícnost se projevila i návratností dotazníku, která byla 100%.

Závěrem jsou k jednotlivým složkám systému doplněny návrhy na zlepšení, které by mohly ještě více zefektivnit, již dobře fungující motivační systém.

## **4 Charakteristika AISIN EUROPE MANUFACTURING CZECH s.r.o.**

### **4.1 Historie a současnost firmy**

AISIN EUROPE MANUFACTURING s.r.o. je firma relativně mladá a její minulost sahá pouze do tohoto století. Společnost byla založena 6. listopadu 2002, kdy byl zakoupen pozemek o rozloze 30 ha v průmyslové části města Písku. Rozloha firmy byla 3,6 ha. Zahájení výstavby této firmy začalo až v březnu 2003. Provoz tohoto výrobního závodu byl odstartován v srpnu 2003. Poté bylo v červnu 2004 zahájeno další rozšiřování stavby. Závod se zvětšil o 2,1 ha. V lednu roku 2005 zavedla instalaci nových technologických celků a v červnu 2005 zahájila provoz slévárny.

AISIN EUROPE MANUFACTURING CZECH s.r.o. je dceřiným výrobním závodem japonské společnosti AISIN SEIKI Co. Ltd., který dodává do závodů evropských i japonských výrobců automobilů. Neustálé rozšiřování výroby umožňuje vznik nových pracovních pozic pro další uchazeče. V současné době má společnost 270 zaměstnanců a během dalších dvou let je plánován další rozvoj.

Společnost se strategií firmy, orientovanou na kvalitu na základě procesu totální kvality. Společnost se řídí globálním firemním principem "Jakost na prvním místě", proto vždy usiluje o to, aby svým zákazníkům dodávala spolehlivé výrobky jedinečné jakosti vyrobené s využitím nejnovějších technologií.

### **4.2 Sortiment výrobků**

Výrobní sortiment začíná u motorových součástí, pokračuje přes další komponenty automobilů jako jsou střešní okna, zámky, brzdové systémy a končí u laboratorních přístrojů, nábytku, šicích strojů nebo elektronicky ovládaných WC (tato poslední jmenovaná skupina sortimentu je vyráběna pouze v Japonsku a podílí se jen 10 % na celkové produkci). Olejová a vodní čerpadla, kryty hlav válců, kryty rozvodových řetězů a olejové vany jsou hlavní produkty, které se vyrábí v této společnosti.

### **4.3 Ochrana životního prostředí**

Na základě společných principů skupiny AISIN se vedení společnosti AISIN EUROPE MANUFACTURING CZECH s.r.o. rozhodlo vybudovat systém environmentálního managementu, který zahrnuje všechny oblasti organizace.

Společnost s ohledem na dopady na životní prostředí, na vlastní zaměstnance a prostředí v oblasti města Písek se zavazuje:

- udržovat a zlepšovat systémy ochrany životního prostředí podle mezinárodního standardu ČSN EN ISO 14 001 při zajištění rozsahu svých výrobních aktivit
- dodržovat platná ustanovení všech právních předpisů, nařízení, vyhlášek a také norem souvisejících s ochranou životního prostředí
- u projektování budov a výrobních provozů použít technologie dosahující co nejnižších limitů s ohledem na životní prostředí
- trvale snižovat materiálovou a energetickou náročnost provozovaných technologií a tím šetřit primární surovinové zdroje
- v rámci neustálého zlepšování a prevence znečišťování životního prostředí volit vhodné metody při zpracování a likvidaci odpadů
- aktivně začlenit všechny zaměstnance a pracující pro organizaci do procesu naplňování politiky ochrany životního prostředí a plnění ekologických cílů společnosti



## **5 Analýza motivačního a stimulačního systému společnosti AISIN EUROPE MANUFACTURING CZECH s.r.o.**

V první části jsou analyzovány personální procesy, které probíhají ve společnosti před nástupem zaměstnance na pracovní pozici. V druhé části budu již analyzovat motivační a stimulační prvky, které společnost využívá k docílení spokojenosti svých zaměstnanců. Použité údaje a informace jsou čerpány z rozhovorů z personální manažerkou a z podnikové dokumentace.

### **5.1 Personální procesy**

V následující části budete seznámeni s personálními procesy, které ve společnosti probíhají ještě před nástupem zaměstnancem a je důležité, aby byli velmi dobře připraveny a naplánovány.

#### **5.1.1 Zajištění lidských zdrojů**

Pro společnost je velmi důležité mít dostatek lidských zdrojů. Protože je společnost velmi mladá, neustále se rozvíjí a rozšiřuje, souvisí s tím vznik nových pracovních pozic a navýšení počtu zaměstnanců. Proto musí být nábor lidských zdrojů dobře a v dostatečném předstihu naplánovaný a k tomuto je nutné zajistit tyto činnosti:

#### **Plánování lidských zdrojů**

Plánování lidských zdrojů je prováděno ve střednědobém horizontu (2 - 5 let) a dále na kalendářní rok. Pro plánování se používají organigramy úseků případně organigramy společnosti jako celku, za jejichž tvorbu a aktualizaci jsou zodpovědní manažeři úseků. Organigramy obsahují grafické znázornění jednotlivých pracovních pozic, požadovaný datum nástupu zaměstnance na volnou pracovní pozici, informaci o externím náboru případně o zamýšleném povýšení dosavadních zaměstnanců. Organigramy jsou vždy označeny datem zpracování a parafovány příslušnými manažery (manažer úseku a ředitel závodu nebo ředitel pro administrativu dle podřízenosti úseků). Organigram společně s popisem pracovní pozice tvoří základní informace pro Personální úsek nutné pro nábor a výběr kandidátů.

## **Nábor a výběr lidských zdrojů**

Jako základní nástroj výběru je používán pohovor provedený personálním úsekem a následně pohovor přímého nadřízeného s uchazečem. Pohovoru se mohou zúčastnit další posuzovatelé dle potřeby. Při pohovoru se ověří kompetence uchazeče v porovnání s požadavky popisu pracovní pozice, motivace, požadavky, atd. Pokud uchazeč nesplňuje veškeré požadavky, lze toto kompenzovat dodatečným výcvikem.

Pro výběr zaměstnanců se dle potřeby mohou využít i další možné nástroje, např. testy, případové studie, assessment centra, apod.

Na základě úspěchu ve výběrovém řízení je kandidát osloven nabídkou zaměstnání, kterou zpracovává personální úsek. Komunikaci se zaměstnancem do data nástupu řídí personální úsek.

Zodpovědnost za dlouhodobé vytváření zdrojů náborem má personální ředitel. Mezi nástroje patří databanka uchazečů o práci, spolupráce se všemi stupni škol vyjma základních, spolupráce s personálními agenturami, spolupráce s Úřady práce, mediální prezentace společnosti jako zaměstnavatele, apod.

## **Popis pracovní pozice**

Každá pracovní pozice má svůj samostatný popis včetně požadavků na kvalifikaci a dalších požadavků na vykonavatele dané pracovní pozice. Popis pracovní pozice vytváří přímý nadřízený s podporou personálního úseku. Souhrn všech aktuálních popisů pracovních pozic je elektronicky spravován personálním úsekem.

Personální ředitel je odpovědný za tvorbu a údržbu katalogu pracovních pozic. Katalog pracovních pozic je soupis všech pracovních pozic ve společnosti včetně přiřazení platového schématu, který je administrován a uložen na personálním útvaru.

### **5.1.2 Nástup zaměstnance; adaptace**

Adaptace zaměstnance začíná prvním dnem, kdy začíná pracovní poměr. Je velice důležité, aby hned od začátku byl pracovník seznámen s nejdůležitějšími informacemi, které jsou důležité pro jeho pracovní výkon.

Jde především o následující aktivity:

- vstupní zaškolení, které provádí personální ředitel;
- vstupní zaškolení Bezpečnost práce a EMS provádí technik BOZP a zástupce vedení pro EMS;

- manipulace s chemickými látkami – pro odpovědné pracovníky; provádí technik BOZP a zástupce vedení pro EMS (v případě jeho nepřítomnosti bude provedeno do 1 měsíce od nástupu pracovníka);
- prověření vstupní prohlídky u smluvního lékařského zařízení a u operátorů a inspektorů/techniků kvality zároveň specializované prohlídky u očního lékaře, které zajišťuje specialista řízení lidských zdrojů. Potřebné vstupní lékařské prohlídky jsou provedeny a záznamy ověřeny personálním úsekem před uzavřením pracovní smlouvy. Výjimky povoluje personální ředitel; nejzazší termín dodání dokumentace ze vstupních lékařských podmínek jsou 2 týdny po nástupu zaměstnance;
- seznámení se s Pracovním řádem, podepsání pracovně právních dokumentů, kompletace karty zaměstnance provádí specialista řízení lidských zdrojů;
- vybavení pracovními oděvy a ochrannými pomůckami; zajišťuje: specialista řízení lidských zdrojů;
- přidělení místa v šatně; zajišťuje: specialista řízení lidských zdrojů;
- zařazení zaměstnance na pracovní místo, seznámení s popisem práce a zaškolení na pracovišti (BOZP atd.), zpracování záznamu o zaškolení na pracovišti a předání na personální úsek do konce kalendářního měsíce; provádí příslušný vedoucí zaměstnanec;

### 5.1.3 Adaptace

Jako nástroj řízení adaptace používá společnost Plán adaptace. Tento plán je rozlišen dle jednotlivých úseků a pracovních pozic. Formulář, který je pro tento účel vytvořen, mohou jednotlivá oddělení dále přizpůsobit svým konkrétním potřebám. Plán adaptace zpracovává přímý nadřízený ve spolupráci se specialistou řízení lidských zdrojů, a to nejpozději do 1 týdne po nástupu zaměstnance. Plán adaptace je zpracován na dobu trvání zkušební lhůty, t.j. 3 měsíce. Tento plán je vyhodnocován přímým nadřízeným nejméně 1 týden před vypršením zkušební doby. Zároveň obsahuje rozhodnutí o dalším zaměstnání zaměstnance.

Proces adaptace je klíčový z pohledu

- efektivního zaškolení zaměstnance na pracovní pozici
- pracovního i sociálního začlenění do pracovního týmu
- motivace a spokojenosti zaměstnance

#### **5.1.4 Stanovení cílů jakosti**

Pokud zaměstnanec po skončení zkušební doby pokračuje v zaměstnání, přímý nadřízený nejpozději do 2 týdnů po ukončení zkušební lhůty stanovuje roční cíle jakosti, týká se všech pracovních pozic. Jednotlivé cíle jakosti jsou projednávány se jednotlivými zaměstnanci.

Stanovení cílů jakosti probíhá opakovaně pro každý kalendářní rok, a to vždy nejpozději v měsících lednu až únoru. Cíle se zpracovávají v návaznosti na pracovní hodnocení a hodnocení cílů jakosti předchozího období a dále v návaznosti na roční cíle jakosti společnosti jako celku.

#### **5.1.5 Změny v pracovním zařazení na pracovištích**

V případě změn na pracovních pozicích a pracovištích, které vyžadují proškolení zaměstnanců, provedou příslušní nadřízení pracovníci proškolení zaměstnanců, kterých se změny dotýkají. O těchto změnách je proveden záznam o proškolení, který je dále předán na personální oddělení. V případech personálních změn, které mají dopad do pracovní smlouvy zaměstnance, má manažer úseku povinnost oznámit předem tuto změnu personálnímu řediteli.

### **5.2 Přehled stimulačních a motivačních nástrojů**

Stimulace představuje soubor vnějších pobídek usměrňující jednání pracovníků a jednání člověka obecně. Smyslem používání stimul je podnítit u pracovníka určitou aktivitu, nebo ji omezit. Stimulem může být vše, co je pro člověka – zaměstnance významné, vše co může podnik svému pracovníkovi nabídnout. Stimulační a motivační program představuje soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní stimulace a motivace a z nich plynoucí optimální přístup zaměstnanců podniku k práci.

#### **5.2.1 Odměňování**

Společnost AEM-C s.r.o. zvolila koncepci fixních měsíčních mezd. Fixní měsíční mzdy stanovené pro jednotlivé pracovní pozice uvedené v katalogu pracovních pozic odrážejí náročnost jednotlivých pracovních pozic (z pohledu mnoha různorodých kritérií) a dále dostupnost a konkurenceschopnost jednotlivých profesí na trhu práce.

Společnost pravidelně srovnává mzdy zaměstnanců s trhem práce na základě statistik, informací získaných od agentur atd. Strategií společnosti je, neplatit své zaměstnance nejlépe na trhu, ale být konkurenceschopní.

V dnešních podmínkách již nejsou fixní mzdy příliš obvyklé. Tento přístup, který společnost používá, vychází z japonské kultury vytvořit lidem sociální jistoty.

Přiznání fixní mzdy se řídí následujícími pravidly:

- měsíční mzda je stanovena ve mzdové tabulce pro jednotlivé pracovní pozice;
- nástupní mzda je stanovena pro období 1.- 6. měsíc po nástupu;
- druhá úroveň mzdy může být zaměstnanci přiznána po 6 měsících zapracování, třetí úroveň mzdy po 12 měsících zapracování;
- nárůst na druhou a třetí úroveň mzdy není automatický, je vždy založen na zhodnocení výkonu zaměstnance vedoucím zaměstnancem;
- v případě dlouhodobé absence z důvodu nemoci (delší než 1 měsíc) se možný nárůst mzdy posouvá o adekvátní období;
- na zaměstnance v pracovním poměru na dobu určitou se vztahují stejné podmínky za předpokladu nepřetržitého trvání pracovních poměrů;

Nárůsty mezd v rámci 1. roku zaměstnání (v souladu s nabídkou zaměstnání) monitoruje Personální ředitel. Změny zařazení zaměstnance do vyšší platové úrovně (např. postup do vyšší pracovní pozice, případně vyšší platová úroveň v rámci pracovní pozice) jsou prováděny následujícím způsobem:

- v rámci přípravy hodnocení cílů jakosti a obecně pracovního hodnocení v listopadu každého kalendářního roku připraví manažer příslušného úseku návrhy pro následující kalendářní rok;
- návrhy projedná s přímým nadřízeným, t.j. ředitelem závodu nebo ředitelem pro administrativu (dle příslušnosti daného úseku);
- v případě schválení návrhů jsou tyto začleněny do hodnocení zaměstnance nadřízeným (do části požadavky pro příští období);

## **Mzdové příplatky**

Firma poskytuje příplatky za práci v noci, příplatek za práci přesčas a příplatek za pracovní pohotovost doma, za sobotu a neděli. Společnost se řídí dle zákona 262/2006 Sb., Zákoník práce.

## **Roční bonusy**

Společnost zvolila koncepci individuálních ročních bonusů. Zatímco systém fixních měsíčních platů je navázán obecně na pracovní pozice, systém variabilních ročních bonusů je nástrojem zaměřeným na:

- individuální výkonnost jednotlivce na dané pracovní pozici;
- individuální příspěvek jednotlivce k cílům a výsledkům společnosti, efektivitě, kvalitě, rozvoji;
- vzájemné porovnání jednotlivých zaměstnanců v úsecích společnosti;

Přiznání bonusů se řídí následujícími pravidly:

- bonusy jsou přiznávány 2x ročně; první část hodnocení probíhá za období prosinec až květen, druhá část hodnocení je za období červen až listopad;
- výše bonusu je stanovena jako příslušné procento z aktuálního měsíčního platu
- výše bonusu je zpravidla 0-75% pro výrobní zaměstnance a 0-100% pro management a administrativu;
- bonusy jsou přiznány na základě hodnocení zaměstnance vedoucím zaměstnancem; v měsíci květnu se provádí dílčí hodnocení, v měsíci listopadu se provádí komplexní hodnocení;
- zaměstnanec je pro bonus kvalifikován po celých 12 měsících zaměstnání; tj. bonus je přiznán za 13. až 18. měsíc; jestliže není odpracováno celé období, kalkuluje se příslušný poměr (jedna šestina za každý odpracovaný měsíc v rámci 13. až 18. měsíc zaměstnání);
- výše bonusu je zaokrouhlena na celá sta korun;

Výši procenta bonusu navrhuje příslušný manažer, ověřuje ředitel závodu/ředitel pro administrativu (pro organizačně podřízené zaměstnance) a schvaluje generální ředitel. Zaměstnanec je s výší bonusů seznámen až po schválení generálním ředitelem.

Manažeři jednotlivých úseků mohou pro stanovení bonusů použít vhodné podpůrné nástroje (např. hodnocení standardizované práce, srovnávací kritéria) zohledňující jednotlivé profese v rámci úseků.

### **5.2.2 Hodnocení; motivace**

System hodnocení je základním nástrojem pro rozvoj zaměstnanců, plánování kariéry, plánování výcviku, motivaci, apod. System hodnocení úzce souvisí s odměňováním.

#### **Hodnocení zaměstnanců úrovně staff a management**

Hodnocení, které je prováděno jedenkrát ročně, je prováděno na základě stanovených cílů, které jsou pro zaměstnance vytvořeny vždy na počátku roku a úzce souvisejí s cíli celopodnikovými, zahrnují následující tři kroky:

- 1. krokem je sebehodnocení zaměstnance;
- 2. krokem je pohovor přímého nadřízeného s podřízeným;
- 3. krokem je stanovení cílů jakosti a zlepšení na nový kalendářní rok;

Všechny tři kroky jsou zdokumentovány do příslušného formuláře, který je rozčleněn dle jednotlivých částí – sebehodnocení, hodnocení nadřízeného, stanovení nových cílů jakosti a zlepšení pro následující kalendářní rok. Všechny dokumenty jsou předávány v kopii na personální oddělení.

#### **Hodnocení zaměstnanců na ostatních pozicích**

Vzhledem k druhu práce, která je vykonávána především na dělnických pozicích a je více standardizovaná, bylo rozhodnuto, že se hodnocení bude provádět častěji a to následujícím způsobem:

- hodnocení se provádí 1x měsíčně;
- hodnocení se dokumentuje na formuláři Hodnocení standardizované práce;
- hodnocení je ukládáno u přímých nadřízených;

### **5.2.3 Vzdělávání a profesní rozvoj**

Vzdělávání a profesní rozvoj patří mezi klíčové personální procesy, vytváří předpoklad pro dlouhodobou úspěšnost společnosti. Proces vzdělávání a profesního rozvoje lze

rozdělit na subprocesy identifikace potřeb, plánování a organizování vzdělávání a rozvoje, hodnocení efektivity (zpětná vazba), udržování záznamů.

Personální ředitel garantuje návaznost systému vzdělávání na strategii řízení lidských zdrojů a cíle společnosti, garantuje slučitelnost a provázanost systému vzdělávání s dalšími personálními procesy, např. pracovním hodnocením, odměňováním, apod.

Souhrnným nástrojem pro zaznamenání identifikovaných potřeb, plánování a organizování výcviku a evidenci dosažené kvalifikace, odbornosti apod. je matice výcviku a dovedností. Matice výcviku a dovedností je udržována specialistou ŘLZ, aktualizace je prováděna 1x měsíčně.

### **Identifikace potřeb**

Za rozpoznání potřeby vzdělávání, stanovení priorit, cíle, vhodného termínu a případně stanovení školitele je odpovědný přímý nadřízený ve spolupráci s příslušným manažerem a personálním úsekem.

Požadavky na výcvik vyplývají z:

- hodnocení plnění cílů jakosti a obecně pracovního hodnocení;
- popisu pracovní pozice;
- normativních a zákonných požadavků;
- specifických požadavků zákazníků;
- používání speciálních charakteristik zákazníků i mateřské společnosti;
- týmových i individuálních potřeb vzdělávání a rozvoje;

Specialista personálního úseku zaznamenává požadavky na výcvik do matice výcviku a dovedností konkrétně pro každého zaměstnance.

### **Plánování a organizování vzdělávacích aktivit**

Plánování a organizování výcviku provádí specialista personálního úseku na základě komunikace a konzultací s příslušnými manažery a přímými nadřízenými. Komunikaci s externími školiteli včetně objednávek a ověřování faktur zabezpečuje personální útvar.



### **5.2.3.1 Typy školení ve společnosti**

#### **Interní školení**

Jsou taková školení, která probíhají přímo ve společnosti a většina z nich je platná pro všechny zaměstnance společnosti. Jedná se především o školení, která souvisejí s bezpečností práce, informacemi o cílech společnosti, požadavky na ISO normy, environmentální politika, požární ochrana aj.

Za evidenci interních školení, která je vedena v papírové i elektronické podobě odpovídá specialista personálního úseku. Školením jsou přiděleny šestimístné alfanumerické kódy, jejichž seznam je součástí souboru „Training and Skill Matrices“.

#### **Externí školení**

Každý zaměstnanec ve společnosti má možnost zažádat o účast na externím školení, které je důležité pro zvýšení jeho kvalifikace na pracovní pozici. Vybraná školení schvaluje nadřízený pracovníka a dále je požadavek předán na personální oddělení, kde se žádost založí, proběhne objednávka a účastníkovi jsou zpětně zaslány informace o potvrzení a detaily školení.

Specialista personálního úseku vede evidenci externích školení v elektronické i papírové podobě a přiděluje školením příslušné kódy.

Do 3 pracovních dní po absolvování školení jsou zaměstnanci povinni předat veškerou potřebnou dokumentaci specialistovi ŘLZ, tj.:

- osnovu školení (většinou na pozvánce, kde je též uveden termín, čas, cena apod.);
- osvědčení či certifikát o absolvování školení, je-li vydáván;
- doklad o zaplacení (paragon, faktura);
- hodnocení školení (dotazník předává zaměstnanci Specialista ŘLZ a vybírá ho zpět);

#### **Periodická školení**

Požadavky na periodická školení, jsou zejména ta, jež vyplývají ze zákona. Veškerá tato školení jsou doplňována do matice vzdělávání a dovedností specialistou ŘLZ na základě komunikace s manažery a přímými nadřízenými.

S tímto jsou spojeny následující kroky:

- evidenci všech oprávnění vede specialista vzdělávání

- za dodržení termínů periodických školení je odpovědný vedoucí zaměstnanec pracoviště, na němž je k výkonu práce takové školení zákonem požadováno
- ihned po prodloužení platnosti oprávnění jsou zaměstnanci povinni toto prodloužení doložit specialistovi ŘLZ

### **5.2.3.2 Hodnocení efektivity školení**

Vedoucí zaměstnanci hodnotí přínos jednotlivých školení pro efektivitu či kvalitu práce vyškolených zaměstnanců nejpozději do 2 měsíců (pokud takové hodnocení lze provést takto krátkodobě). Celkový přínos vzdělávání a jeho efektivitu v průběhu kalendářního roku hodnotí při pravidelném hodnocení podřízeného zaměstnance.

U pracovníků ve výrobním úseku (pracovní dovednosti) je výstupem ústní hodnocení nadřízeným zaměstnancem a polyvalentní kruh v matici znalostí a dovedností („Training and Skill Matrices“). Výstupem školení ze zákona je složení zkoušky nebo získání příslušného oprávnění na další období. U ostatních vzdělávacích akcí je výstupem absolvování akce, získání certifikátu, případně úspěšné absolvování kontrolních testů či změna v polyvalentním kruhu.

### **5.2.4 Hodnocení spokojenosti zaměstnanců**

Spokojenost zaměstnanců je klíčovým faktorem úspěchu; vedení společnosti věnuje sledování a měření spokojenosti zaměstnanců vysokou pozornost včetně alokace přiměřených zdrojů.

Sledování a měření spokojenosti zaměstnanců se realizuje následujícími prostředky:

1/ Spokojenost zaměstnanců jako celku je pro vedení firmy velmi důležitá. Abychom tohoto cíle dosáhli jsou ve společnosti uskutečňovány následující aktivity:

- průzkum spokojenosti (dobrovolný, anonymní, formou dotazníků, možnost podat jakýkoliv návrh, stížnost, komentář); prováděný 2 x ročně;
- sledování ukazatele fluktuace v rámci pravidelného měsíčního HR reportingu (měřena pouze ukončení pracovního poměru z vůle zaměstnanců);
- pravidelné porady s managementem - čtvrtletně s top managementem, probíhá se všemi zaměstnanci na jednotlivých směnách – ranní, odpolední, noční směna a se zaměstnanci administrativy;

- měsíčně s ředitelem závodu a personálním ředitelem – tyto porady je konají v rámci jednotlivých oddělení, kde mohou zaměstnanci vznést jakýkoliv podnět, stížnost apod.;

Veškeré podněty se dokumentují a informace o řešení jsou zaměstnancům následně předkládány.

## 2/ Individuální spokojenost

- spokojenost zaměstnance se zjišťuje pravidelně při pracovním hodnocení, to je v rámci sebehodnocení i interview s nadřízeným
- pro účely bezprostřední komunikace a řešení problémů zaměstnanců je zřízeno kontaktní místo zaměstnanců, které spravuje personální úsek; v pravidelných hodinách mají zaměstnanci možnost vznést jakýkoliv podnět personálnímu řediteli a specialistům ŘLZ; podněty se dokumentují a informace o řešení jsou zaměstnancům následně předkládány
- anonymní schránka – zde mají zaměstnanci možnost anonymně vyjádřit své požadavky, připomínky a návrhy

### 5.2.5 Dny placeného volna navíc

Společnost poskytuje svým zaměstnancům nad rámec pracovních předpisů dny placeného volna, při splnění následující podmínek:

- zaměstnanci vzniká nárok na den placeného volna za každý odpracovaný celý kalendářní rok; nárok vzniká následující kalendářní rok
- maximální rozsah placeného volna navíc je 5 dní
- pracovní volno je placeno průměrem posledních 3 měsíců
- dny pracovního volna navíc musí být čerpány v příslušném kalendářním roce přednostně před čerpáním řádné dovolené; v případě nečerpání propadají
- evidenci nároku a čerpání dní pracovního volna navíc je vedena personálním útvarem

### 5.2.6 Příspěvek na dopravu

Dalším motivačním faktorem, který společnost nabízí je příspěvek na dojíždění, který je přiznán všem zaměstnancům s výjimkou těch, kteří používají služební vozidla k soukromým účelům, jedná se o manažerská vozidla.

Příspěvek je ve výši 100% ceny měsíční jízdenky MHD z Písku do AISINu pro všechny zaměstnance (s bydlištěm v Písku i mimo Písek). Pokud zaměstnanec dojíždí každodenně z místa mimo Písek, je mu dále přiznán příspěvek ve výši 50% ceny jízdného veřejnou dopravou z daného místa. Příspěvek je součástí hrubé mzdy, podléhá tedy zdanění a odvodům.

### **5.2.7 Nadstandardní zdravotní péče**

Společnost dbá o zdraví a regeneraci svých zaměstnanců, a zároveň je chce na základě poskytovaných šeků a možnosti využití prostorů pro cvičení motivovat k tomu, aby nedocházelo ke zbytečným pracovním absencím.

Zaměstnancům jsou poskytovány účelové šeky VitalPASS v celkové výši 500,- Kč ročně s podmínkou, že jejich nemocnost bude dosahovat maximálně 3% včetně. Hodnocení nemocnosti se provádí 2x ročně, a to za leden až červen a za leden až prosinec. Při prvním hodnocení je poskytován šek ve výši 200,- Kč, při druhém hodnocení je doplacena částka do celkové výše 500,- Kč, za předpokladu dodržení limitu.

Dále má společnost vlastní fitness, kde mohou zaměstnanci využít možnosti cvičení a regenerace v areálu firmy.

### **5.2.8 Kafetérie**

Tento benefit je poskytován ve výši **2.600,- Kč** pro zaměstnance nebo rodinného příslušníka k jednorázovému vyčerpání. Mohou být použity i pro dítě /děti/ druha, družky, pokud splňují podmínku společné domácnosti /tzn. uhradují společné náklady a hospodaří dohromady/, nebo pro dítě rozvedeného zaměstnance, které je svěřeno do péče druhého z rodičů. Celkovou částku nelze dělit na více druhů příspěvků.

Zaměření tohoto benefitu je na rodinu, její rozvoj, odpočinek, relaxaci. Čerpání musí být formou nepeněžního plnění a nárok na benefit vzniká zaměstnanci po odpracování 12 měsíců.

V roce 2006 měli zaměstnanci možnost výběru z následujících možností:

- Příspěvek na dovolenou, rekreaci, ozdravné pobyty dětí;
- Příspěvek na školné, sportovní soustředění, letní tábory;
- Příspěvek na kulturní aktivity – jednorázové i permanentní vstupenky, předplatné, vzdělávací kursy;

- Příspěvek na sportovní aktivity – permanentky do fitcenter, bazénů, vstupenky na sportovní akce apod.;

Pro rok 2007 dále rozšíření o možnost využití kafetérie na:

- penzijní připojištění;
- životní připojištění;

### **5.2.9 Příspěvek na stravu**

Společnost zajišťuje pro své zaměstnance závodní stravování, které se nachází přímo v budově společnosti. Strava je pro zaměstnance poskytována při každé odpracované směně. Ze strany zaměstnavatele je poskytována na stravu dotace.

### **5.2.10 Dary k životnímu výročí 50 let**

Při příležitosti životního výročí 50 let je zaměstnancům zakoupen věčný dar.

### **5.2.11 Firemní události**

Pro všechny zaměstnance společnosti jsou organizovány během roku další akce, mezi které můžeme zařadit:

- Zahradní slavnost - koná se 1x do roka v měsíci červnu. Tato akce je pořádána jako zábavný den pro všechny zaměstnance a jejich rodiny.
- Vánoční večírek - pořádaný 1x ročně, je organizován pro všechny zaměstnance společnosti.
- Firemní výlety – uskutečňují se 1x měsíčně, kdy společnost pořádá pro své zaměstnance a jejich rodinné příslušníky zájezdy, které jsou pro zaměstnance hrazeny firmou
- Další akce – nejsou pravidelné, uskutečňují se při zvláštní příležitosti (otevření slévárny, získání certifikátu ISO), tyto akce jsou pořádány pro zaměstnance, kteří se podíleli na dosažení daného cíle.

### **5.2.12 Sociální zázemí**

Společnosti AISIN EUROPE MANUFACTURING CZECH s.r.o. velice dbá na to, aby sociální zázemí, které je pro zaměstnance poskytováno, bylo velmi dobré a zaměstnanci se v pracovní prostředí cítili co nejlépe.

Zde jsou uvedeny některé faktory, které zahrnujeme do sociálního zázemí:

- Závodní stravování - společnost pro své zaměstnance vybudovala vlastní jídelnu s doplňkovým prodejem, která se nachází přímo v areálu společnosti. Strava je poskytována všem zaměstnancům společnosti a je zajištěna pro všechny směny tak, aby každý zaměstnanec mohl využít tuto nabídku. I v případě mimořádných směn – sobota, neděle, svátek, je strava zajišťována. Společnost zaměstnancům poskytuje na stravu dotaci.
- Nápoje, drobné občerstvení – zaměstnanci mají možnost zdarma využít nápojových fontánek, které jsou umístěny na několika místech ve společnosti. Dále mohou za úplaty využít automaty na kávu nebo drobné občerstvení.
- Šatny pro zaměstnance – dámské i pánské šatny jsou vybaveny tak, aby každý zaměstnanec měl dostatek místa pro své oblečení.
- Pracovní prostředí – společnost dbá na čistotu pracovního prostředí, která je opravdu znát na všech pracovištích.

## 6 Analýza silných a slabých stránek motivačního systému

### SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy (tabulka 1) jsem posoudila silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení motivačního systému společnosti AISIN EUROPE MANUFACTURING CZECH s.r.o.

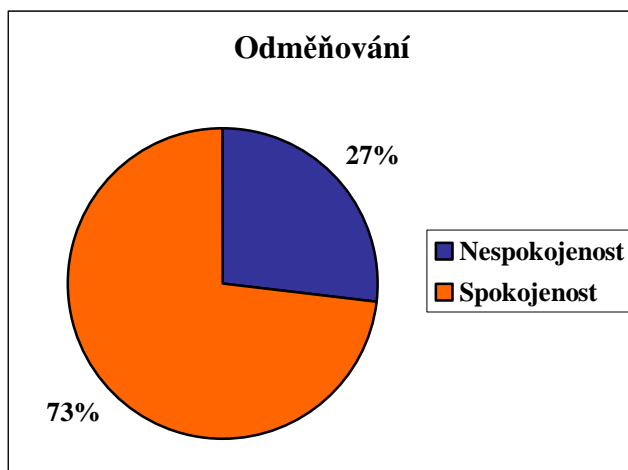
Tabulka 1: SWOT analýza

<b>Silné stránky (strenghths)</b>	<b>Slabé stránky (weaknesses)</b>
- platové ohodnocení	- nedostatečné ohodnocení výkonnosti zaměstnance kromě ročních bonusů
- kariérní růst	- nedostatečná informovanost o bonusech
- důraz na spokojenost zaměstnanců	
<b>Příležitosti (opportunities)</b>	<b>Ohrožení (treaths)</b>
- rozšíření dopravy dalšími spoji	- vstup nové konkurence na trh práce
- změna politiky odměňování (pohyblivá složka mzdy)	- postupně klesající motivace zaměstnanců

### Silné stránky:

- Konkurenceschopnost v platovém ohodnocení – společnost dbá na to, aby zaměstnanci byli za svou práci dostatečně ohodnoceni. Cílem však není mít nejvyšší platové ohodnocení na trhu. Z grafu 1, který čerpá z průzkumu spokojenosti zaměstnanců společnosti je zřejmé, že 73% zaměstnanců je s platovým ohodnocením spokojeno, 27% zaměstnanců by uvítalo zlepšení v platové politice.

Graf 1: Odměňování pracovníků



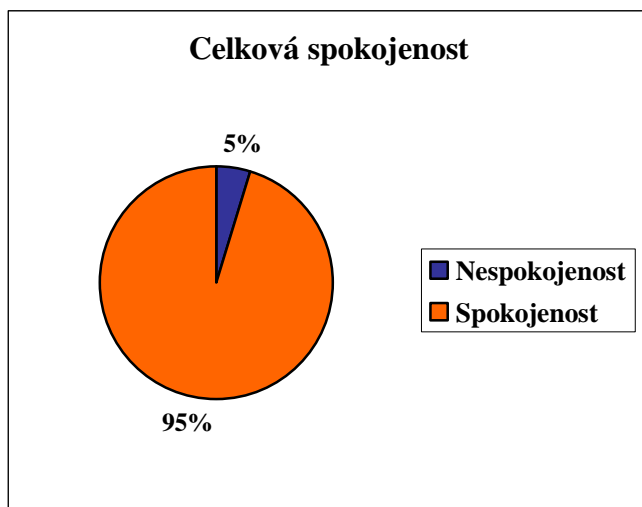
*Zdroj: Průzkum spokojenosti zaměstnanců*

- Kariérní růst – vzhledem k tomu, že společnost je velmi mladá a neustále se rozšiřuje mají stávající zaměstnanci velkou možnost postupu a kariérního růstu. Cílem společnosti je mít kvalifikované pracovníky a při vzniku nových míst či při povyšování by především chtěli vybírat vhodné kandidáty ze stávajících zaměstnanců. Tomuto postupu nasvědčuje i zavedení kariérního plánování pro pracovníky společnosti.

- Spokojenost zaměstnanců graf 2– společnost klade velký důraz na to, aby všichni zaměstnanci ve společnosti byli spokojeni. K tomuto chce docílit pravidelnými schůzkami se zaměstnanci, kontaktní místností personálního oddělení, dotazníkovým šetřením či anonymní schránkou, kde zaměstnanci mohou vyjádřit svůj názor nebo poznamenat své požadavky. Ty jsou poté vyhodnoceny a zaměstnancům je dána zpětná vazba, jak budou dané požadavky dále řešeny.



Graf 2: Spokojenost zaměstnanců společnosti



*Zdroj: Průzkum spokojenosti zaměstnanců*

### **Slabé stránky**

- Nedostatečné ohodnocení zaměstnance během roku. Z dotazníkové šetření, které bylo provedeno společností a z komentářů zaměstnanců vyplynulo následující. Zaměstnanci nejsou dostatečně spokojeni pouze s ročními bonusy, na které má zaměstnanec nárok po odpracování jednoho roku ve společnosti, ale uvítali by ještě další možnost zvýšení mzdy během jednotlivých měsíců.

- Nedostatečná informovanost o bonusech – společnost by se měla více zaměřit na předávání informací o bonusech zaměstnanců a možnosti jejich využití.

### **Příležitosti**

- Rozšíření dopravy – dalším důležitým bodem je doprava do zaměstnání. V současné době využívá mnoho pracovníků MHD nebo dopravu vlastním vozidlem. Pokud se společnost bude i nadále rozšiřovat a své zaměstnance bude vyhledávat i v jiných lokalitách, měla by se zamyslet nad možností využití vlastní dopravy – autobusy pro zaměstnance společnosti, které by zabezpečovali dovoz a odvoz ze zaměstnání i z okolních měst.

- Změna politiky odměňování – společnost zvolila koncepci fixních měsíčních mezd, která je typická pro japonskou kulturu zajištění sociální jistoty. Navíc jsou zaměstnanci odměňováni ročními bonusy, které však do budoucna nemusejí být dostatečné a společnost se bude muset zamyslet nad dalším způsobem odměňování a tím i uspokojení požadavků svých zaměstnanců.

### **Ohrožení**

- Vstup nové konkurence – ohrožením nejen motivačního systému, ale i celé společnosti by mohl být vstup nové konkurence na trh práce a její nabídka lepších motivačních prostředků.

- Postupně klesající motivace zaměstnanců – v případě, že by v motivačním systému nedocházelo po určité době k obměňování, zlepšování a novým bonusům, mohla by tato situace vést k mírnému poklesu spokojenosti zaměstnanců.

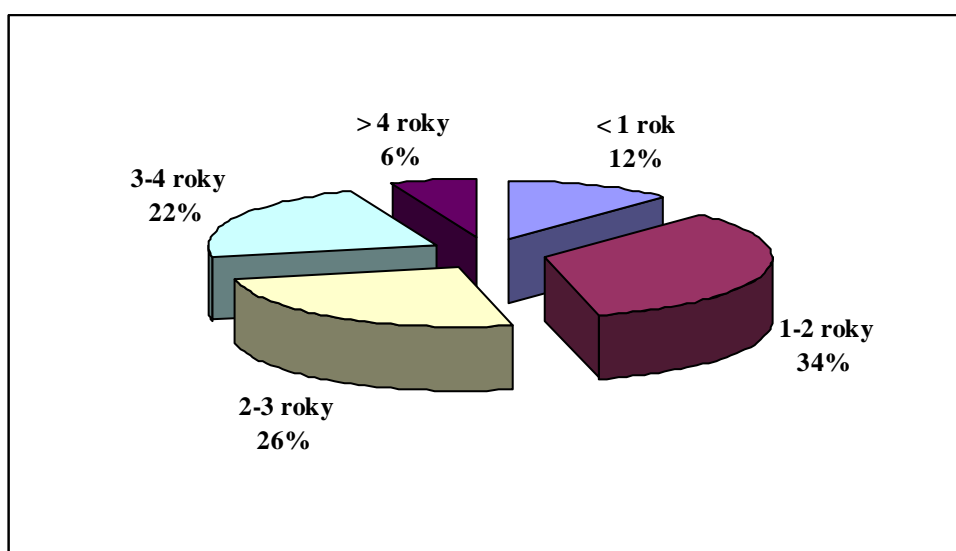
## 7 Dotazníkové šetření

Dotazníkovým šetřením jsem se snažila zjistit spokojenost zaměstnanců s jednotlivými motivy a stimuly a dále také, jak vnímají plnění těchto motivů a stimulů společností. Dotazník, který je složen z části A a B přikládám v příloze, obsahuje 14 otázek, které jsem zvolila po konzultaci s personální manažerkou. V první části A jsem zjišťovala základní údaje o respondentech (věk, vzdělání, jak dlouho pracují ve společnosti, důvody proč se rozhodli pracovat pro danou společnost). V části B jsou jednotlivé motivy a stimuly rozděleny dle míry spokojenosti a nespokojenosti. Dotazník byl rozdán padesáti zaměstnancům společnosti z různých oddělení a různých pracovních pozic. Zpět jsem obdržela plný počet dotazníků (50). Průzkum byl prováděn během března 2007.

### Odpracovaná léta ve společnosti

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejvíce zaměstnanců pracuje pro společnost od jednoho do tří let. Naopak procentní podíl těch, kteří pracují pro firmu krátce nebo naopak nejdéle není tak vysoký (graf 3). Společnost je velmi mladá a nábor zaměstnanců byl postupný. Zatím největší rozvoj zaznamenala společnost během roku 2003-2005. Naopak během prvního a posledního roku nebyl nábor tak vysoký a to v prvním případě z důvodu začínající výroby, v případě druhém, výstavba nových prostor a příprava na další projekty.

Graf 3 : Počet odpracovaných let



Z tabulky 2 vyplývá, že 34% zaměstnanců pracuje v podniku 1-2 roky. Druhou nejpočetnější skupinu (26%) tvoří zaměstnanci, kteří jsou zaměstnání 2-3 roky. Třetí

skupinou (22%) jsou zaměstnanci pracující pro společnost 3-4 roky. Zbývající dvě nejméně početné skupiny tvoří zaměstnanci, kteří v prvním případě pracují pro firmu méně než jeden rok (12%) a naopak ti, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni více jak čtyři roky (6%).

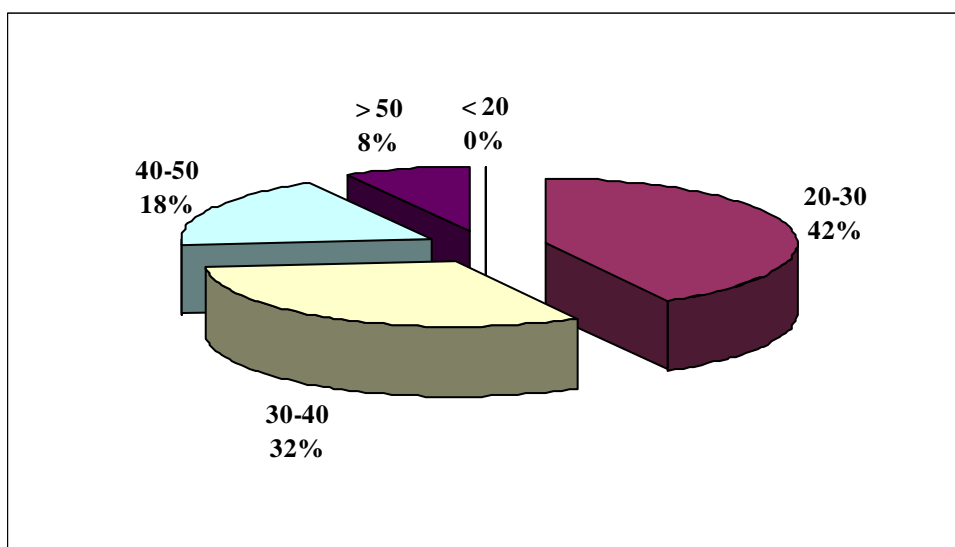
Tabulka 2:

<b>Odpracovaná léta</b>	<b>%</b>	<b>Absolutní vyjádření</b>
<b>&lt; 1</b>	<b>12</b>	<b>6</b>
<b>1-2</b>	<b>34</b>	<b>17</b>
<b>2-3</b>	<b>26</b>	<b>13</b>
<b>3-4</b>	<b>22</b>	<b>11</b>
<b>&gt; 4</b>	<b>6</b>	<b>3</b>

### **Věková struktura respondentů**

Dle věkové struktury (graf 4) ve společnosti AISIN je zřejmé, že největší početní zastoupení je ve skupinách od 20-30 let a od 30-40 let. Toto svědčí o mladém dynamickém kolektivu, který je pro společnost velkým přínosem a dá se předpokládat, že tito lidé budou perspektivními zaměstnanci i v následujících letech, kdy má společnost ještě více expandovat. Tím se nabídne zaměstnancům více pracovních příležitostí, možnost vybudování kariéry nebo povýšení.

Graf 4: Věk respondentů



Věková strukturu respondentů vyjádřená v % i absolutně (tabulka 3) ukazuje, že ve společnosti je zaměstnáno 42% osob mezi 20-30 lety, poté 32% osob mezi 30-40 lety, dále 18% mezi 40-50 lety. Nejmenší věkovou skupinu tvoří lidé, kteří jsou starší 50 let. Ve společnosti nejsou zaměstnány osoby mladší 20 ti let.

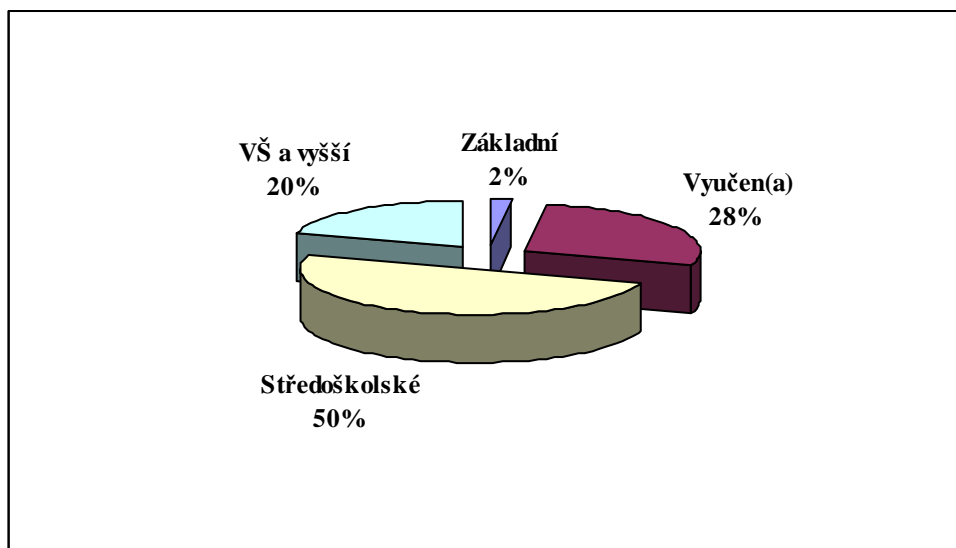
Tabulka 3:

Věk v letech	< 20	20-30	30-40	40-50	> 50
%	0	42	32	18	8
Absolutní vyjádření	0	21	16	9	4

### Nejvyšší dosažené vzdělání

Nejvíce dotazovaných respondentů má středoškolské vzdělání (graf 5). Tito zaměstnanci jsou především na pozicích – asistent, specialista pro jednotlivá oddělení, technik, ale také na dělnických pozicích. Další velkou skupinou jsou vyučení, kteří pracují především v provozu na dělnických pozicích. Vysokoškolské a vyšší vzdělání mají zejména pracovníci na vedoucích pozicích a pozicích specialisty.

Graf 5: Vzdělání respondentů



Středoškolská kategorie má nejvyšší zastoupení s 50-ti procenty (tabulka 4). Dalších 28 % respondentů je vyučeno, počet respondentů, kteří mají pouze základní vzdělání zaujímá 2%. Vysokoškolské a vyšší odborné vzdělání ukončilo 20% dotázaných osob.

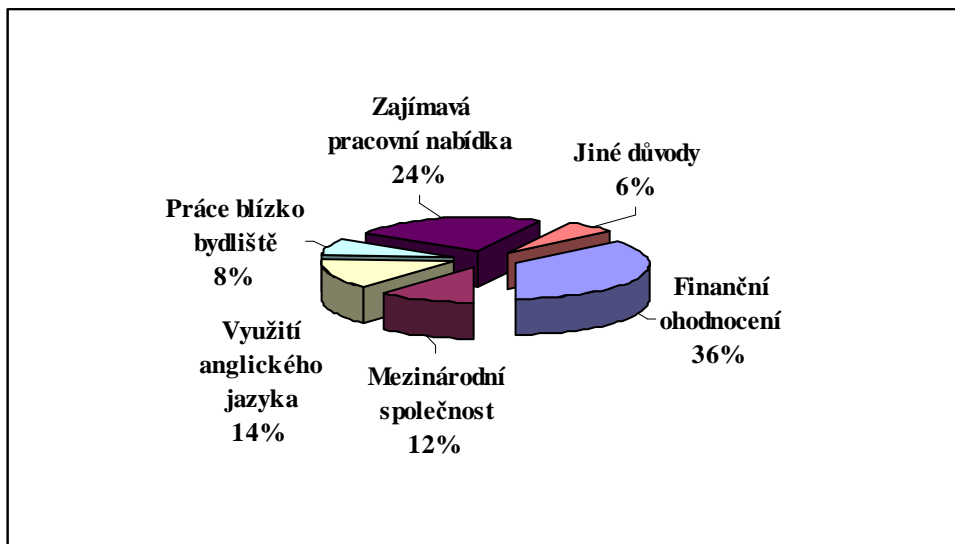
Tabulka 4:

Dosažené vzdělání	%	Absolutní vyjádření
VŠ a vyšší	20	1
Středoškolské	50	14
Vyučen(a)	28	25
Základní	2	10

### Důvody, proč lidé pracují ve společnosti AISIN

Již v předchozích částech bylo zmíněno, že AISIN EUROPE MANUFACTURING CZECH s.r.o. je mladá rozvíjející se firma, která nabízí svým zaměstnancům perspektivní práci a dobré finanční ohodnocení. Toto je patrné i z dotazníkového šetření (graf 6), kdy na nejvíce respondentů zapůsobily právě tyto dva faktory, které jsou samozřejmě pro současné nebo budoucí zaměstnance velice důležité. Mezi další pozitiva můžeme uvést práci v mezinárodní společnosti s možností využití znalostí anglického jazyka, zdokonalování se a možnost dalšího rozvoje – kariéra, povýšení.

Graf 6: Proč lidé pracují ve společnosti AISIN



Dobré finanční ohodnocení zapůsobilo na 36% dotazovaných, dalších 24% považovalo práci ve společnosti za zajímavou nabídku (tabulka 5). Z důvodu využití anglického jazyka v zaměstnání zde pracuje 14% respondentů. Dalším velmi často uváděným důvodem je práce v mezinárodní společnosti 12%. Pracovní nabídku blízko bydliště uvítalo 8% dotazovaných. Dalších 6% respondentů uvedlo jiné důvody.

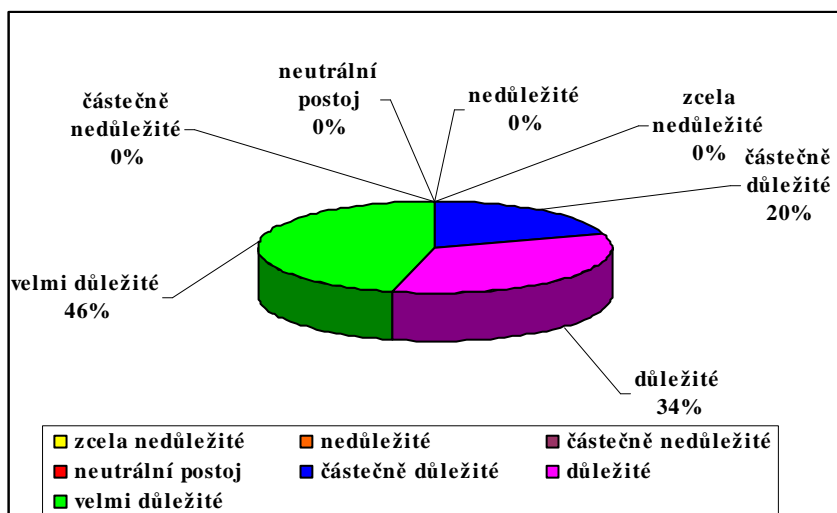
Tabulka 5:

Uvedené důvody	%	Absolutní vyjádření
Finanční ohodnocení	36	18
Zajímavá pracovní nabídka	24	12
Využití anglického jazyka	14	7
Práce blízko bydliště	8	4
Mezinárodní společnost	10	5
Jiné důvody	8	4

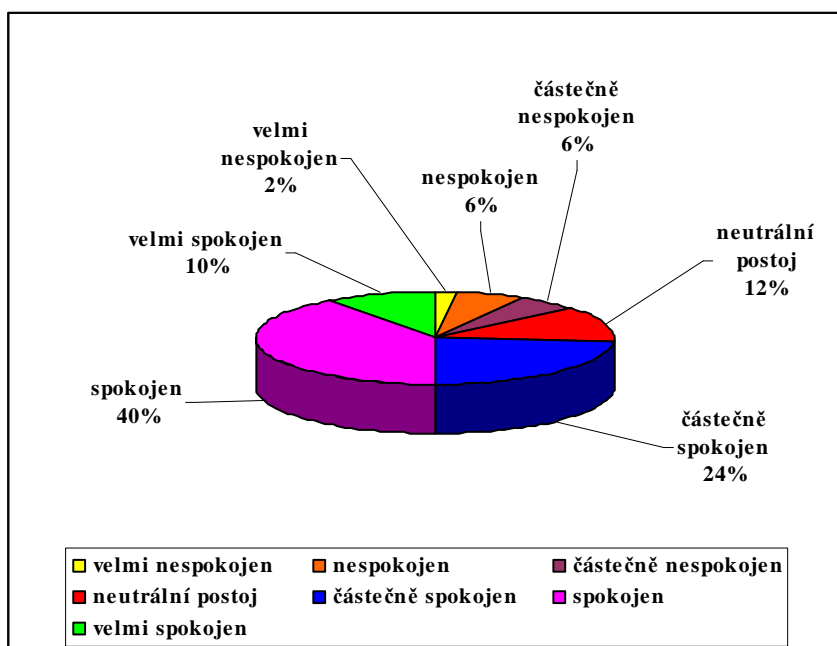
### Odměňování pracovníků - mzda

Dobrá platové ohodnocení je pro zaměstnance velmi důležité a hraje velkou roli v jejich spokojenosti (graf 7), tomu nasvědčují i odpovědi, které jsem získala z průzkumu. Mzda je samozřejmě velmi silným motivačním a stimulačním prostředkem, který nám pomáhá k větší spokojenosti zaměstnanců a zároveň k jejich většímu pracovnímu nadšení. V našem případě jsou dotazovaní se svým ohodnocením spokojeni (graf 8) a jejich hodnocení je pro společnost velmi pozitivní, důležitým úkolem pro firmu však je, aby i nadále kvalitně odměňovala své zaměstnance a neustále sledovala mzdovou situaci na pracovním trhu.

Graf 7: Důležitost mzdy



Graf 8: Spokojenost zaměstnanců se mzdou



Všichni dotazovaní zaměstnanci považují mzdu za důležitou a je pro ně silným motivem (tabulka 6). Pro 20% je mzda částečně důležitá, 34% považuje mzdu za důležitou a nejvíce respondentů 46% hodnotí mzdu jako velmi důležitý faktor. Žádný z dotazovaných nepovažuje mzdu za nedůležitou. Z pohledu zaměstnanců je firma hodnocena kladně, jelikož 74% je se stupněm plnění spokojeno (24% částečně, 40% spokojeno, 10% velmi spokojeno). Naopak 14% je nespokojeno (6% částečně nespokojeno, 6% nespokojeno, 2% velmi nespokojeno) a požadovali by zlepšení mzdové politiky a systému odměňování.

Tabulka 6

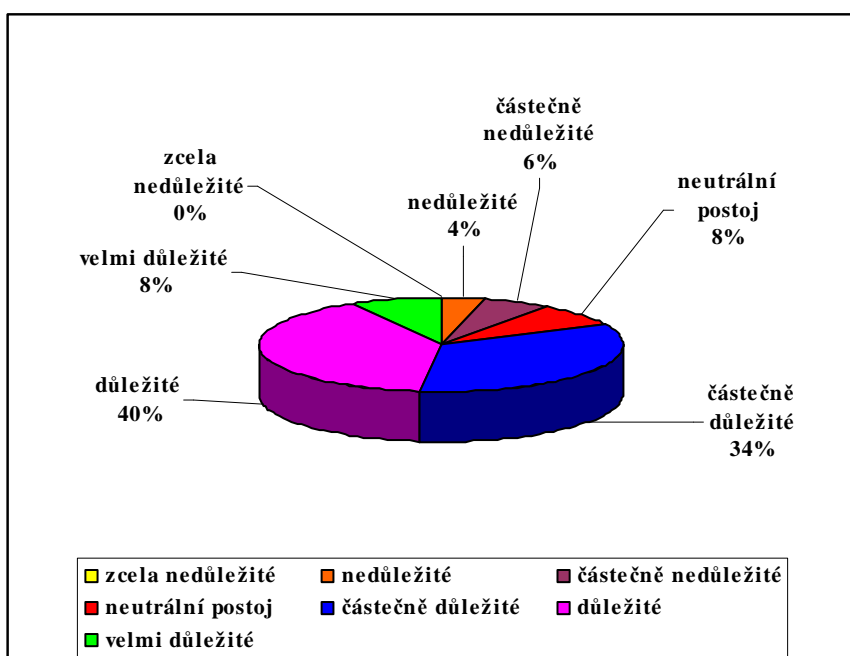
Motivy a stimuly	Vaše hodnocení motivů							Stupeň plnění Vaší společnosti						
	nedůležité				důležité			nespokojen				spokojen		
	-3	-2	-1	0	1	2	3	-3	-2	-1	0	1	2	3
1. Mzda	0	0	0	0	10	17	23	1	3	3	6	12	20	5
	0%	0%	0%	0%	20%	34%	46%	2%	6%	6%	12%	24%	40%	10%
	0,00%				100,00%			14,00%				74,00%		



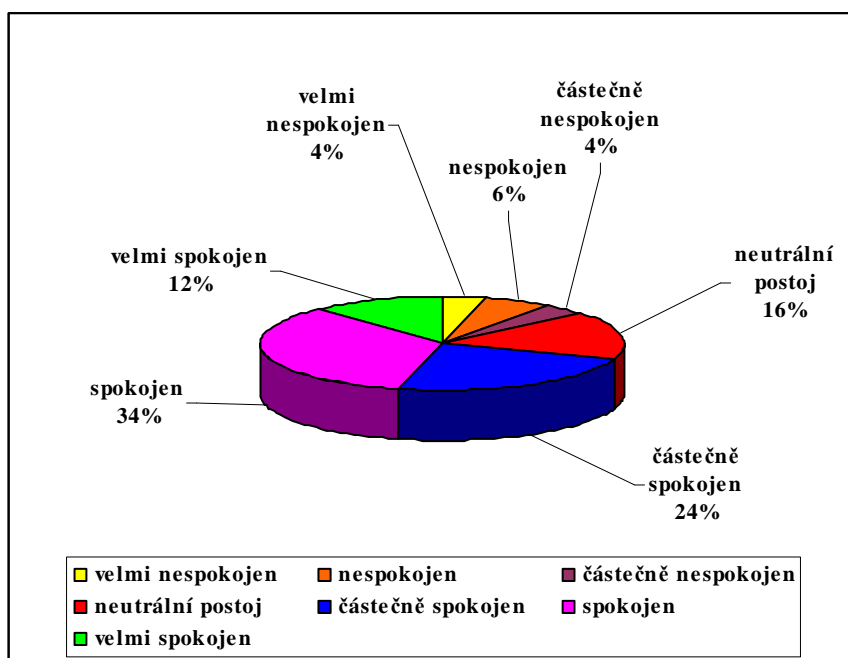
## Bonusy poskytované společností

Velká část zaměstnanců považuje benefity za důležité (graf 9), jelikož jsou pro každého z nich určitým přínosem (příspěvek na dojíždění, kafetérie, příspěvek na stravu). Tyto bonusy mohou využívat všichni zaměstnanci společnosti za splnění podmínky odpracování jednoho kalendářního roku ve společnosti. Pohled respondentů na plnění tohoto motivu je v převážné většině hodnocen spokojeností (graf 10). Výhody poskytované společností mají velmi dobrou úroveň a pokud bychom je srovnávali s bonusy nabízenými v jiných firmách v daném regionu, stojí naše společnost v této oblasti na jednom z předních míst.

Graf 9: Důležitost bonusů



Graf 10: Spokojenost s bonusy



V celkovém zhodnocení považuje 82% dotazovaných využívání bonusů za důležité, pouze nepatrná část 10% spadá do části nedůležité a 8% zaujalo neutrální stanovisko (tabulka 7). Důvod, proč dotazovaní považují tyto motivy za nedůležité či neutrální může být různý a u každého z nich je ve většině případů individuální. Pokud se však zamyslíme nad některými z nabízených bonusů, může být například pro některé zaměstnance nedůležitý či neutrální příspěvek na stravu, v případě, že nevyužívá služeb závodní jídelny nebo bonus nazývaný kafetérie, pokud nabízené možnosti na vyčerpání dané částky jako je příspěvek na dovolenou, dětský tábor, sportovní aktivity nejsou pro zaměstnance atraktivní.

Tabulka 7

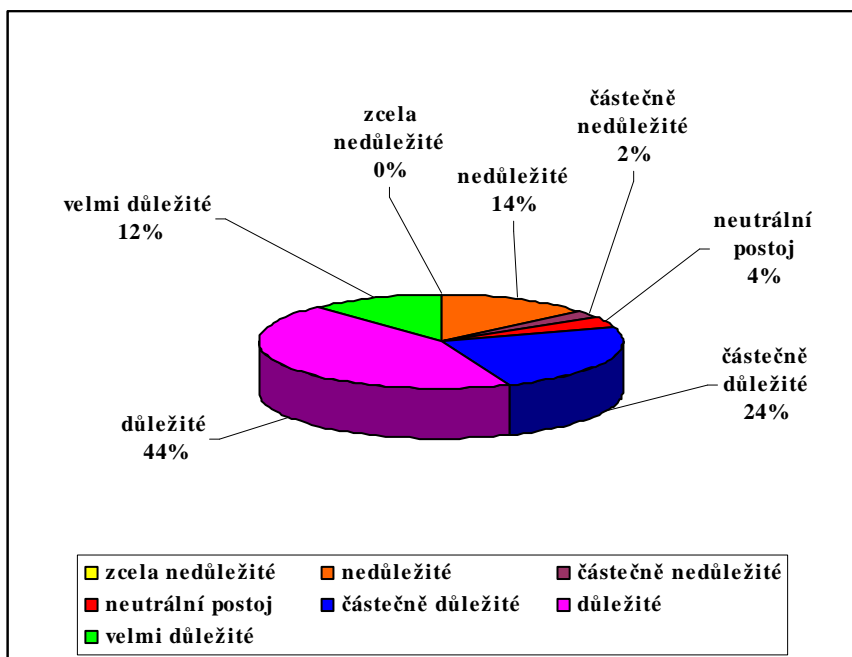
Motivy a stimuly	Vaše hodnocení motivů							Stupeň plnění Vaší společností						
	nedůležité				důležité			nespokojen				spokojen		
	-3	-2	-1	0	1	2	3	-3	-2	-1	0	1	2	3
2. Bonusy	0	4	3	4	19	16	4	2	3	2	8	12	17	6
	0%	8%	6%	8%	38%	32%	8%	4%	6%	4%	16%	24%	34%	12%
	14,00%				78,00%			14,00%				70,00%		

Spokojenost s plněním poskytovaných bonusů společností je i v tomto případě vysoká (70%). Z výsledků je zřejmé, že i zde je nepatrná část (14%) těch, kteří jsou nespokojeni a přáli by si nabídku změnit, popřípadě rozšířit.

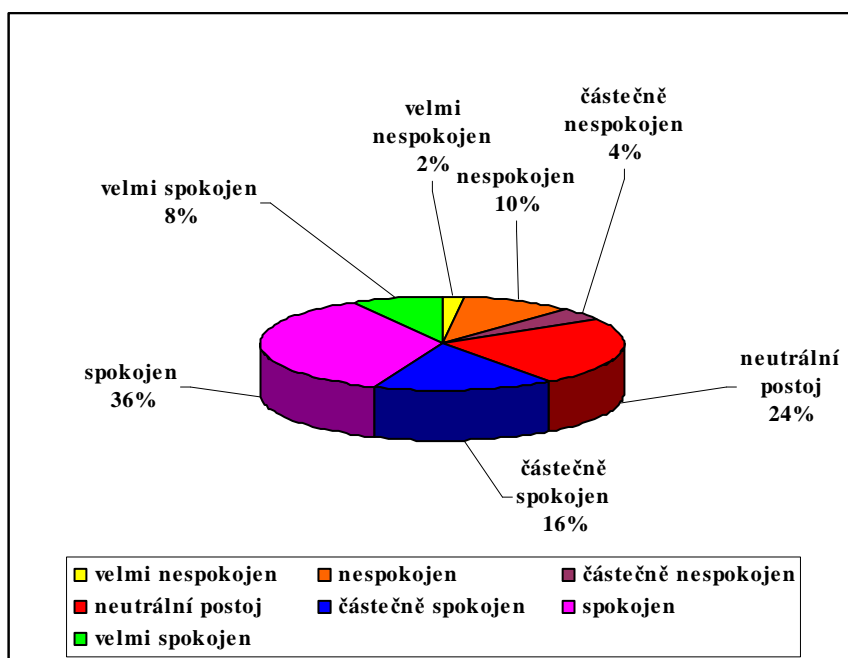
### Možnost postupu ve společnosti

Pro většinu zaměstnanců je pracovní růst v zaměstnání velmi důležitý, lidé chtějí vykonávat takovou práci, která je pro ně zajímavá, přiměřeně náročná a která poskytuje možnosti osobního rozvoje (graf 11). Z šetření je vidět, že převážná většina dotazovaných je s možností postupu spokojena (graf 12). Optimální a žádoucí situace nastává tehdy, když faktor hodnocený vysokým stupněm hodnocení ze strany pracovníka ukazuje současně i vysoký stupeň plnění ze strany firmy. Naopak kritická situace by nastala tehdy, kdyby zaměstnanci pociťovali možnost postupu z hlediska plnění firmy za nedostačující. To by následně mohlo vyvolat nespokojenost a stát se faktorem vyvolávající frustraci pracovníků.

Graf 11: Důležitost postupu pro zaměstnance



Graf 12: Spokojenost s možností postupu



Většina zaměstnanců (66%) považuje možnost postupu v zaměstnání za důležitou (tabulka 8). Pro 18% je postup v zaměstnání nedůležitý a 16% zaujímá neutrální stanovisko.

Tabulka 8

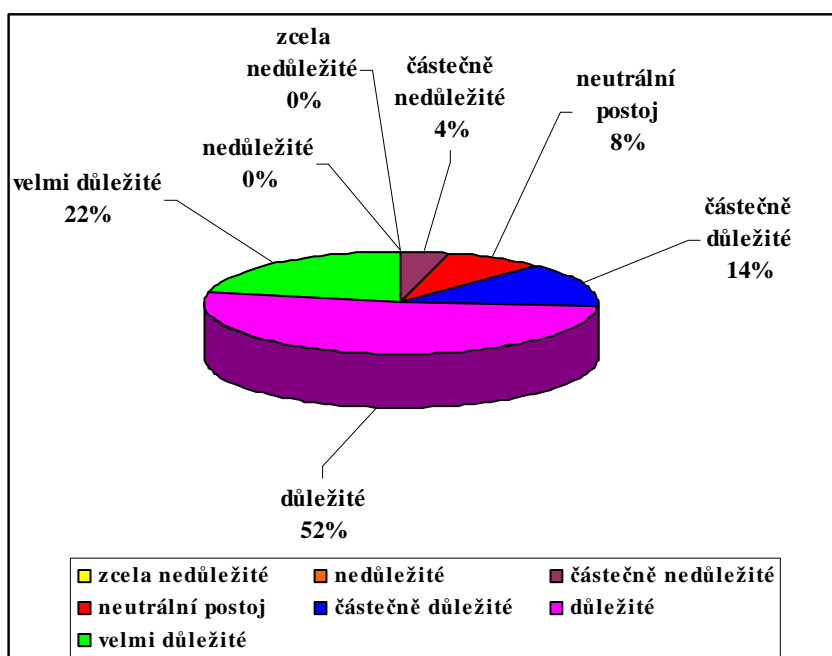
Motivy a stimuly	Vaše hodnocení motivů							Stupeň plnění Vaší společnosti							
	nedůležitý				důležitý			nespokojen				spokojen			
	-3	-2	-1	0	1	2	3	-3	-2	-1	0	1	2	3	
3. Možnost postupu	1	7	1	8	12	15	6	1	5	2	12	8	18	4	
	2%	14%	2%	16%	24%	30%	12%	2%	10%	4%	24%	16%	36%	8%	
	18,00%				66,00%			16,00%				60,00%			

Při zjišťování, jak umožňuje společnost svým zaměstnancům postup, je spokojeno 60% dotazovaných, nespokojenost vyjádřilo 16%. K tomuto kladnému hodnocení ze strany dotazovaných přispívá jistě fakt, že společnost v případě náboru zaměstnanců do vyšší funkce nebo při vzniku nové pracovní pozice nejprve osloví své stávající zaměstnance a pouze v případě, že nevybere vhodného kandidáta provádí další výběrové řízení.

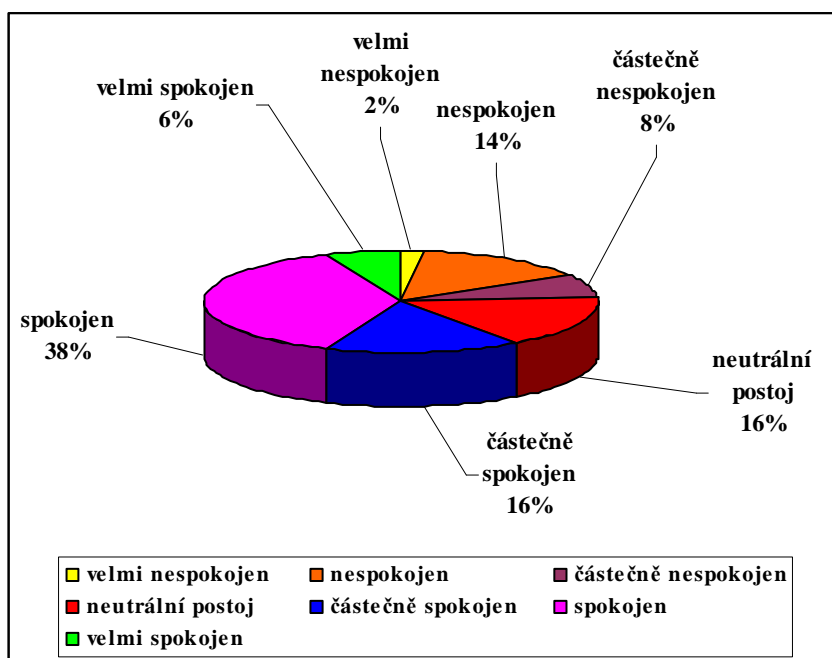
## Uznání osobních výsledků

Uznání osobních výsledků se projevilo jako silný motivační a stimulační prvek. Velice účinným prostředkem je pochvala za dobře provedenou práci. Lze říci, že významné stimulační účinky mají na zaměstnance všechny aktivity a postoje managementu společnosti, které jim dávají najevo jejich důležitost pro podnik a určitý respekt uznání jejich práce, kterou vykonávají v podniku. Výzkum ukázal (graf 13), že většina zaměstnanců považuje tento motiv za důležitý. Z výsledků spokojenosti je ale také patrné (graf 14), že by společnost měla více docenit výsledky, které zaměstnanci odevzdávají na svých pracovištích.

Graf 13: Důležitost uznání osobních výsledků



Graf 14: Spokojenost s uznáním výsledků



K otázce uznání osobních výsledků ( tabulka 9) přikládá 88% dotazovaných důležitost (z toho pro 14% je tento motiv částečně důležitý, pro 46% důležitý a 11% zaměstnanců jej označilo za velmi důležitý). Také v tomto případě jsou zde 4% těch, kteří považují uznání výsledků za nedůležité.

Tabulka 9

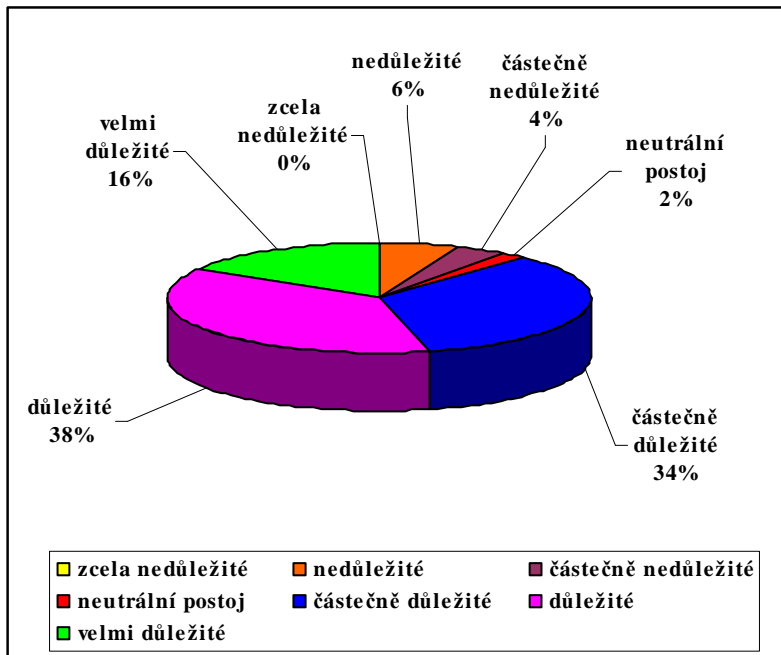
Motivy a stimuly	Vaše hodnocení motivů							Stupeň plnění Vaší společnosti						
	nedůležité				důležité			nespokojen				spokojen		
	-3	-2	-1	0	1	2	3	-3	-2	-1	0	1	2	3
4. Uznání výsledků	3	6	2	4	7	23	5	1	7	4	8	8	19	3
	6%	12%	4%	8%	14%	46%	10%	2%	14%	8%	16%	16%	38%	6%
	22,00%				70,00%			24,00%				60,00%		

Spokojenost s plněním firmy při uznání osobních výsledků vyjádřilo 60% dotazovaných (16% je spokojeno částečně, 38% spokojeno, 6% spokojeno velmi). Celkovou nespokojenost znázorňuje 24% (8% je částečně nespokojeno, 14% nespokojeno, 2% velmi nespokojeno). Neutrální postoj v míře důležitosti zaujalo 8% dotazovaných, v případě hodnocení spokojenosti 16%.

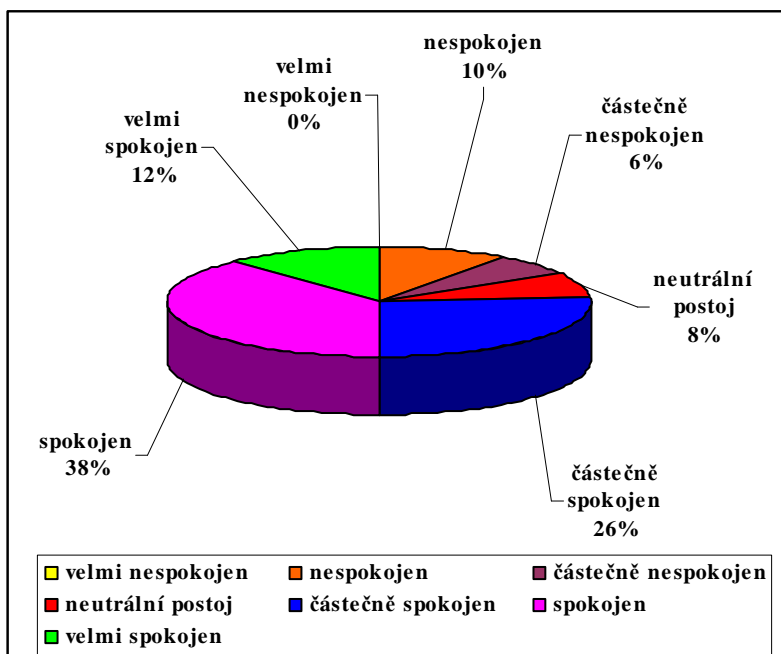
## Spolupráce ve Vašem oddělení

Ukázalo se, že pro většinu dotazovaných je dobrá spolupráce na jejich oddělení velmi důležitá (graf 15) a podnik poměrně dobře plní jejich očekávání v této oblasti (graf 16). Dokazují to výsledky průzkumu, kdy převážná většina zaměstnanců při hodnocení stupně plnění firmou byla spokojena.

Graf 15: Důležitost spolupráce na oddělení



Graf 16: Spokojenost se spoluprací na oddělení



Respondenti hodnotili spolupráci v jejich oddělení následovně (tabulka 10). Z celkového pohledu je pro 88% spolupráce důležitá, pouze 10% ji označilo za nedůležitou. Přesto bychom z tohoto hodnocení mohli usoudit, že spolupráci je mezi lidmi kladen velký význam.

Tabulka 10

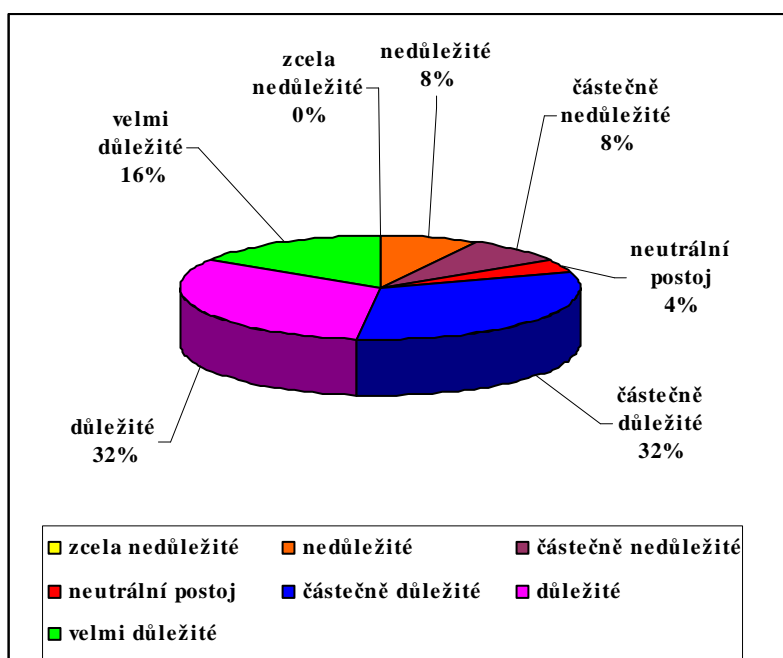
Motivy a stimuly	Vaše hodnocení motivů							Stupeň plnění Vaší společnosti						
	nedůležité				důležité			nespokojen			spokojen			
	-3	-2	-1	0	1	2	3	-3	-2	-1	0	1	2	3
5. Spolupráce na oddělení	0	3	2	1	17	19	8	0	5	3	4	13	19	6
	0%	6%	4%	2%	34%	38%	16%	0%	10%	6%	8%	26%	38%	12%
	10,00%				88,00%			16,00%			76,00%			

Spokojenost samotných respondentů se spoluprací je 76% a pouze 16% vyjádřilo svou nespokojenost. Našli se opět i ti, kteří zauímají k oběma možnostem neutrální postavení.

### Vztahy k nadřízeným

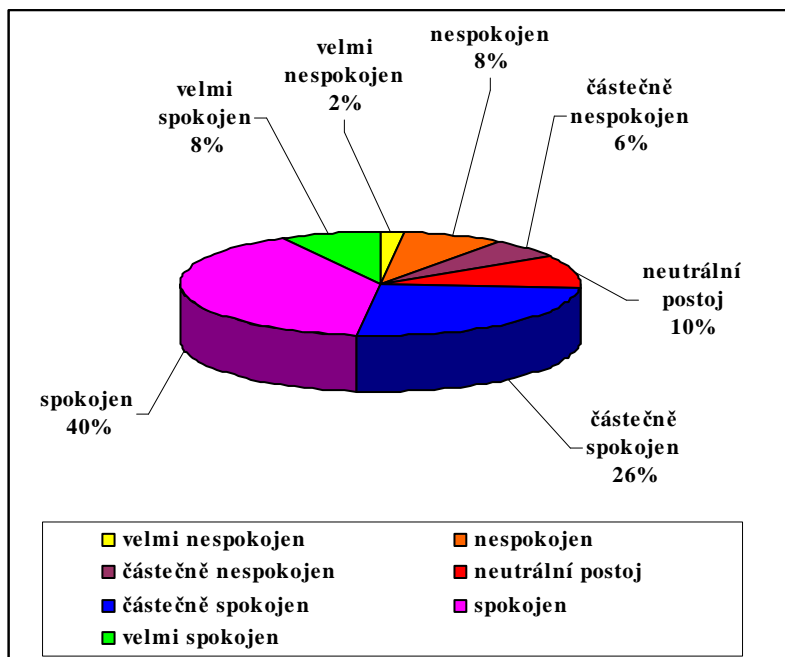
Je důležité, aby vztahy k nadřízeným byly pozitivní a je na ně kladem veliký význam. Jelikož špatné vztahy mezi lidmi mohou vést k demotivaci zaměstnance a mít špatný vliv na pracovní výkon jedince. Z výzkumu vyplývá, že pro převážnou většinu dotazovaných je důležitost dobrých vztahů s nadřízenými velmi významná a ve většině případů jsou s těmito vztahy spokojeni (graf 17, graf 18).

Graf 17: Důležitost vztahu k nadřízeným





Graf 18: Spokojenost se vztahy k nadřízeným



Hodnocení důležitosti vztahu s nadřízenými je velmi pozitivní (tabulka 11), 80% dotazovaných je označilo za důležité a 74% dotázaných je s nimi spokojeno. Nedůležitost vyjádřilo 16% a taktéž 16% nespokojenost. Neutrální stanovisko zaujaly v prvním případě 4% a v druhém případě 10% dotázaných.

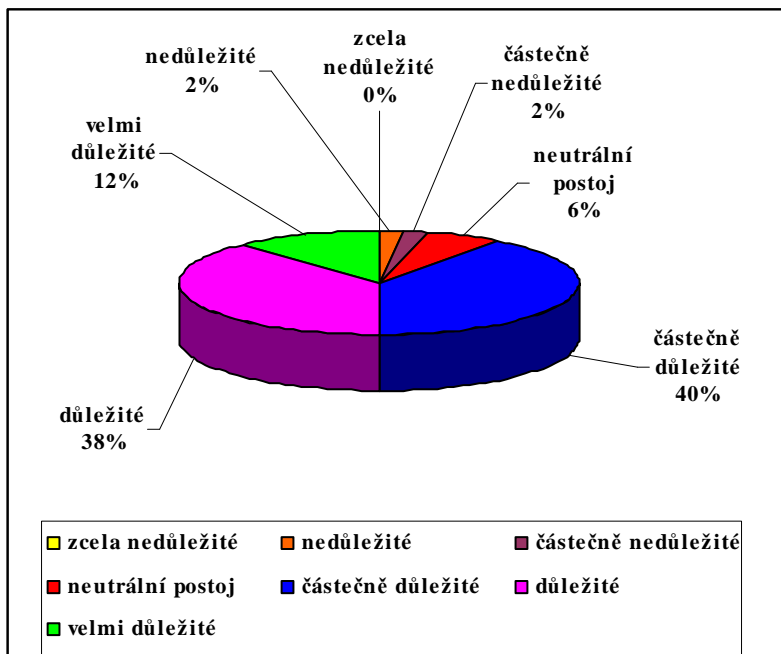
Tabulka 11

Motivy a stimuly	Vaše hodnocení motivů							Stupeň plnění Vaší společnosti						
	nedůležité				důležité			nespokojen				spokojen		
	-3	-2	-1	0	1	2	3	-3	-2	-1	0	1	2	3
6. Vztahy k nadřízeným	0	4	4	2	16	16	8	1	4	3	5	13	20	4
	0%	8%	8%	4%	32%	32%	16%	2%	8%	6%	10%	26%	40%	8%
	16,00%				80,00%			16,00%				74,00%		

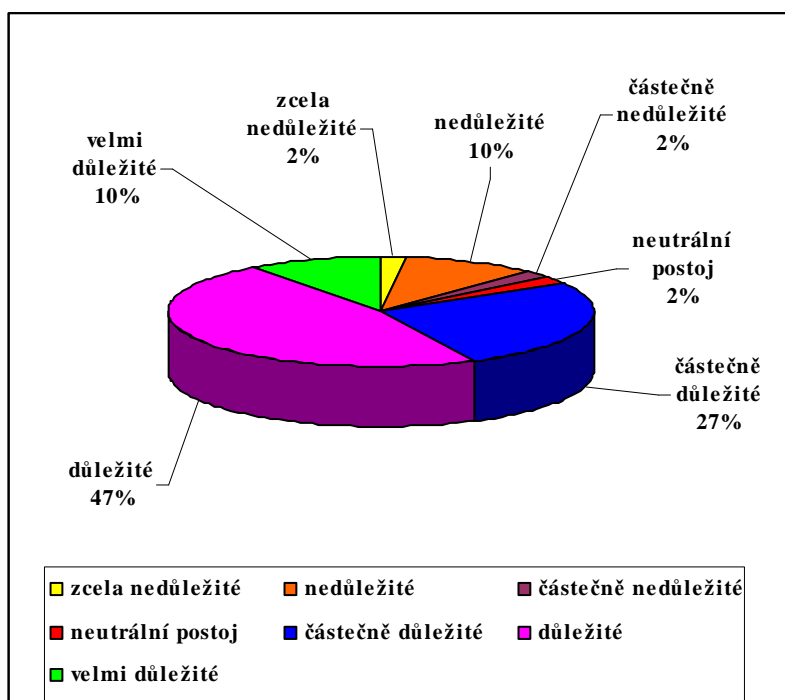
## Pracovní podmínky

Pracovní podmínky jsou pro zaměstnance jedním z velmi důležitých faktorů. Důležitost hraje samotné umístění pracoviště, čistota prostředí, teplota, možnost odpočinku a jiné faktory. Z tohoto pohledu bych velmi kladně ohodnotila přístup společnosti ke svým zaměstnancům, jelikož se jím snaží vyjít v jejich požadavcích vstříc. Je zde dbáno především na čistotu pracovního prostředí a zajištění co nejlepších pracovních podmínek tak, aby své zaměstnance v jejich požadavcích uspokojili. Dle grafu 19 a grafu 20 můžeme potvrdit důležitost pracovního prostředí pro zaměstnance a zároveň jejich spokojenost s podmínkami, ve kterých vykonávají každodenní činnost.

Graf 19: Důležitost pracovních podmínek pro zaměstnance



Graf 20: Spokojenost s pracovními podmínkami



Z dotazníkových výsledků vyplývá (tabulka 12), že většina zaměstnanců (90%) vyjádřila důležitost pracovních podmínek při výkonu práce. Pouze nepatrná část (4%) je nepovažuje za důležité a 6% zaujalo neutrální stanovisko. Z hlediska plnění firmou je opět výsledek velmi příznivý a spokojenost vykazuje 82% respondentů, 16% bylo s jistými podněty nespokojeno, 2% nevyjádřily názor.

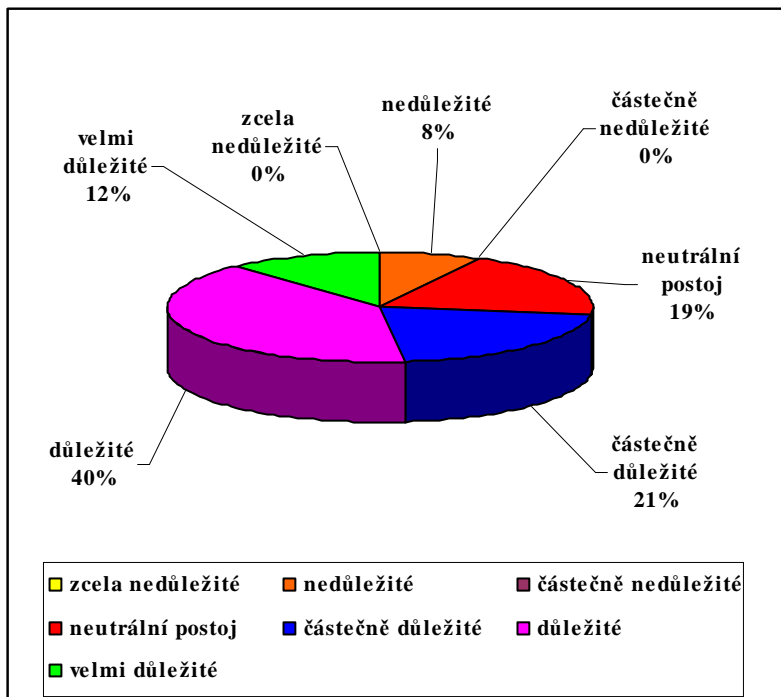
Tabulka 12

Motivy a stimuly	Vaše hodnocení motivů							Stupeň plnění Vaší společnosti								
	nedůležité				důležité			nespokojen			spokojen					
	-3	-2	-1	0	1	2	3	-3	-2	-1	0	1	2	3		
7. Pracovní podmínky	0	1	1	3	20	19	6	1	5	2	1	13	23	5		
	0%	2%	2%	6%	40%	38%	12%	2%	10%	4%	2%	26%	46%	10%		
	4,00%				90,00%			16,00%			82,00%					

## Image firmy na veřejnosti

Optimální a žádoucí situace nastává tehdy, když hodnocení faktoru ze strany pracovníka je vysoké a zároveň je hodnoceno i velmi kladně plnění ze strany společnosti. Faktor image podniku na veřejnosti je pro respondenty důležitý (graf 21). I přesto, že jsou zaměstnanci ve většině případů spokojeni (graf 21), mělo by ze strany společnosti AISIN EUROPE MANUFACTURING CZECH s.r.o. dojít k mírnému zlepšení a na své image více zapracovat tak, aby předčila očekávání svých zaměstnanců. U většiny lze však vyjádřit hrdost na to, že mohou pracovat právě v takové společnosti jako je AISIN EUROPE MANUFACTURING CZECH s.r.o., jelikož se jedná o silnou prosperující zahraniční firmu, která svým zaměstnancům nabízí budoucnost a sociální jistoty.

Graf 21: Důležitost image



Graf 22: Spokojenost s image firmy

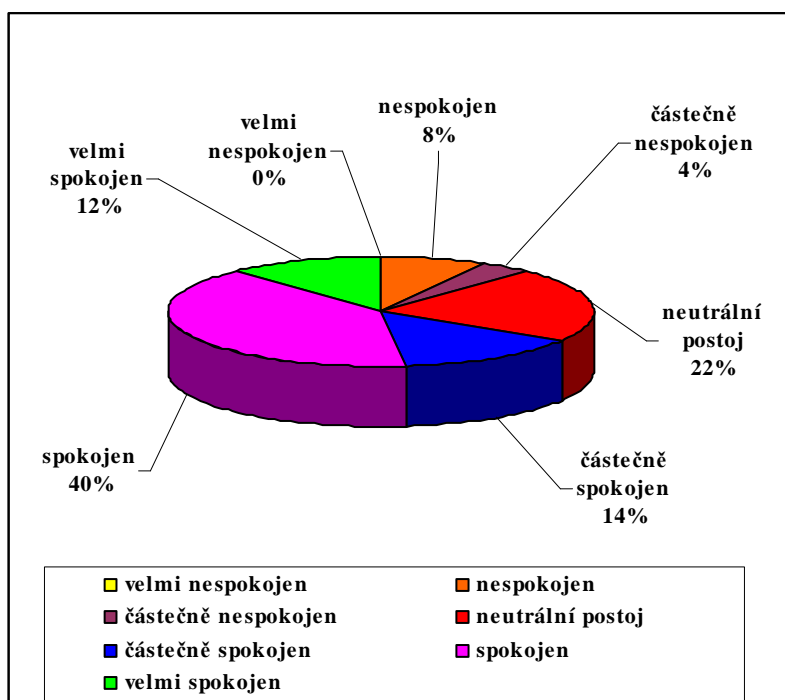


Image firmy hraje pro zaměstnance velkou roli (tabulka 13), kdy důležitosti přiřadí 76% zaměstnanců a pouze 4% považují tento motiv za nedůležitý. V očích zaměstnanců plní společnost aktivity v oblasti image na 66% a pouze 12% je s jejím image nespokojeno.

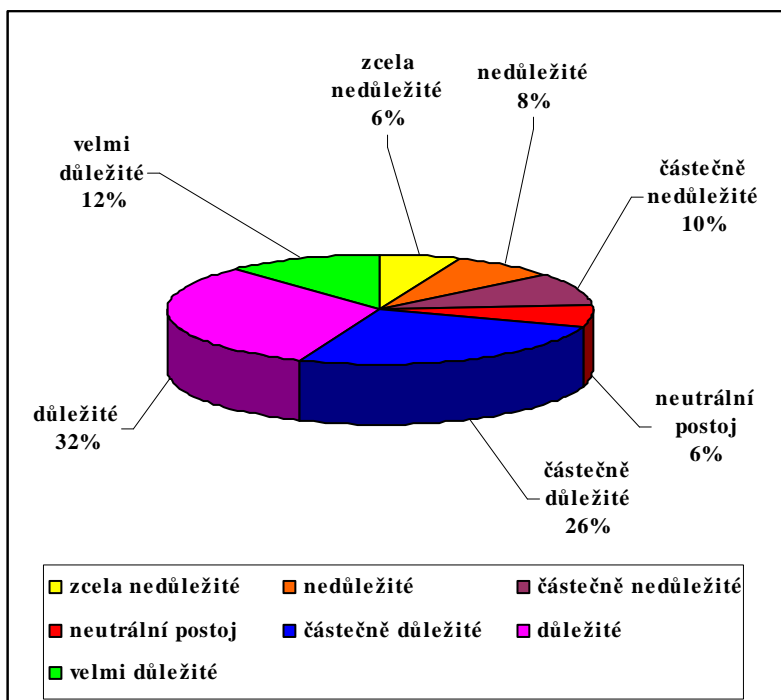
Tabulka 13

Motivy a stimuly	Vaše hodnocení motivů							Stupeň plnění Vaší společnosti						
	nedůležité				důležité			nespokojen				spokojen		
	-3	-2	-1	0	1	2	3	-3	-2	-1	0	1	2	3
8. Image firmy	0	2	0	10	11	21	6	0	4	2	11	7	20	6
	0%	4%	0%	20%	22%	42%	12%	0%	8%	4%	22%	14%	40%	12%
	4,00%			76,00%				12,00%			66,00%			

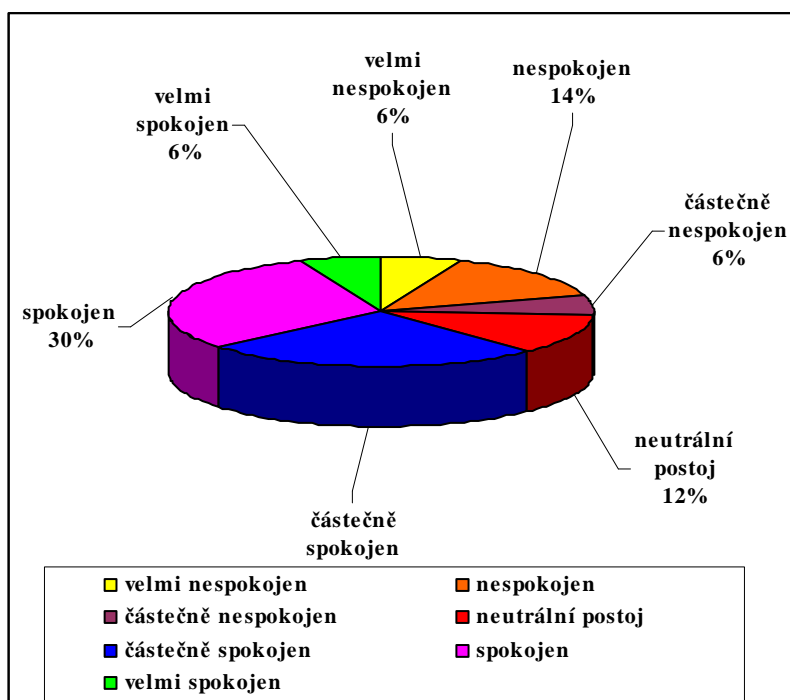
## Podnikové klima

Podniková kultura znamená specifické způsoby interakce a komunikace mezi lidmi. Každá organizace, podnik či jiný sociální útvar má svou zvláštní, originální, neopakovatelnou kulturu. Ta se projevuje nejen ve specifických formách vnitřní komunikace, realizace jednotlivých personálních činností, způsobem rozhodování manažerů a celkovému sociálnímu klimatu, ale především ve společném a přibližně shodném názoru zaměstnanců na vnitropodnikové skutečnosti, v jejich obdobné interpretaci a hodnocení stejně jako ve společném sdílení vize podniku v delším časovém horizontu. Podniková kultura je velmi složitá, vnitřně strukturovaná a rozporuplná skutečnost. V našem případě jsou zaměstnanci s podnikovým klimatem spokojeni (graf 24) a velká část z nich je považuje za důležitý faktor (graf 23). V našem případě je podniková kultura částečně ovlivněna japonským přístupem, který se projevuje jak v komunikaci, tak i ve vystupování jednání a rozhodování.

Graf 23: Důležitost podnikového klimatu



Graf 24: Spokojenost zaměstnanců s podnikovým klimatem



Přístup k podnikovému klimatu považuje 70% respondentů za důležitý, 24% z nich jej hodnotí jako nedůležitý a 6% vyjádřilo neutrální postoj. Spokojenost je v tomto případě opět vysoká (tabulka 14). Z celkového počtu dotazovaných hodnotí spokojenost s přístupem firmy 62% kladně a 26% je nespokojeno. Neutrální stanovisko zaujalo 12% dotazovaných.

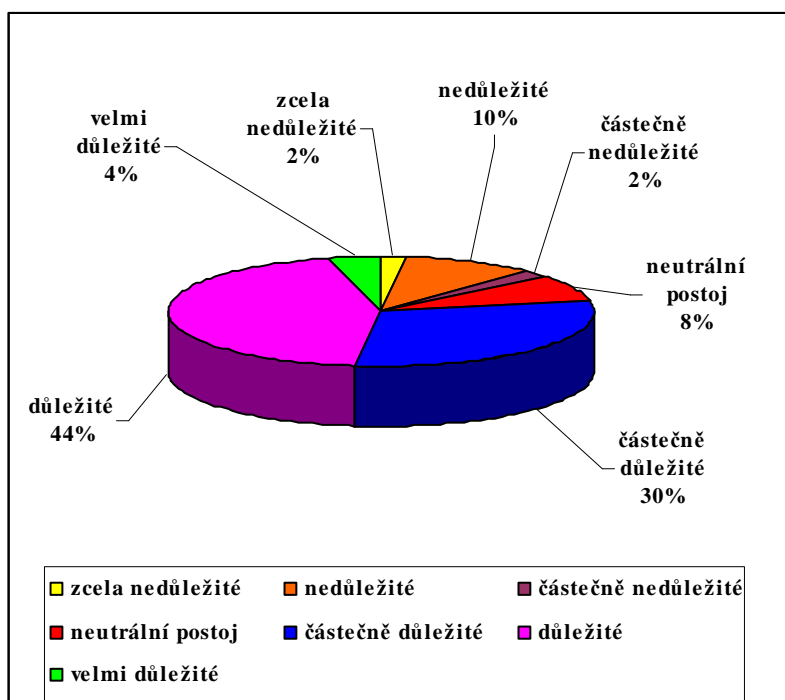
Tabulka 14

Motivy a stimuly	Vaše hodnocení motivů							Stupeň plnění Vaší společnosti						
	nedůležité				důležité			nespokojen				spokojen		
	-3	-2	-1	0	1	2	3	-3	-2	-1	0	1	2	3
9. Podnikové klima	3	4	5	3	13	16	6	3	7	3	6	13	15	3
	6%	8%	10%	6%	26%	32%	12%	6%	14%	6%	12%	26%	30%	6%
	24,00%				70,00%			26,00%				62,00%		

## Stravování

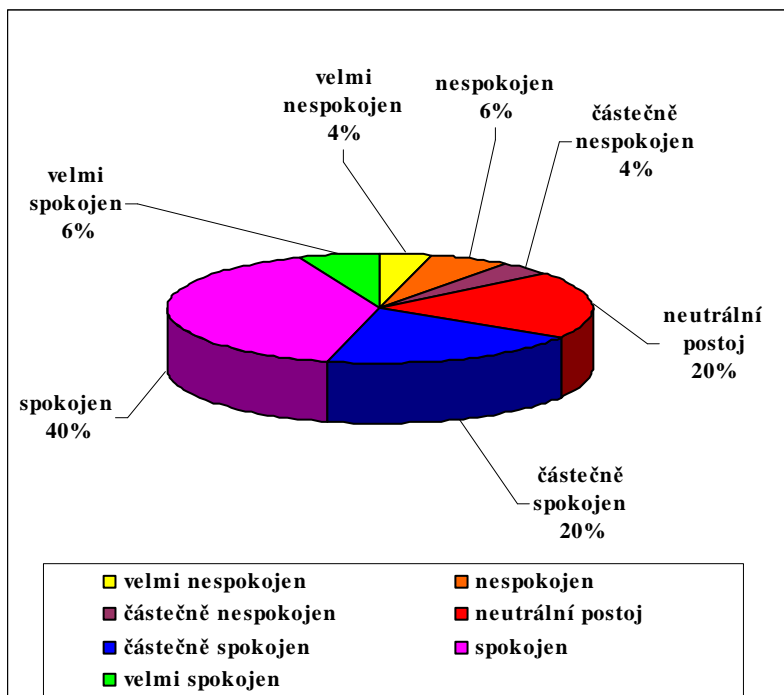
AISIN EUROPE MANUFACTURING CZECH zajišťuje pro své zaměstnance stravování v příjemném prostředí vlastní jídelny. Každý zaměstnanec může volit z výběru šesti nabízených jídel při ranní směně, pro odpolední a noční směnu je výběr zúžen na čtyři. Každý zaměstnanec má tudíž možnost využít závodního stravování. Veškerá strava je společností dotována. Spokojenost zaměstnanců je ve společnosti na prvním místě a proto i v tomto případě provádíme 2x ročně dotazník spokojenosti se službami v kantýně a kvalitou nabízených jídel. Ten je následně vyhodnocen a veškeré připomínky jsou projednávány s poskytovatelem služeb a je sjednána náprava tak, abychom vyhověli našim zaměstnancům. Jak je zřejmé z grafu 25 a grafu 26, důležitost a spokojenost respondentů je v obou případech vysoká. V současné době navštěvuje závodní jídelnu 56% zaměstnanců společnosti, toto číslo je poměrně vysoké, cílem však je, abych dosáhli 70% návštěvnosti jídelny. K tomuto chce firma přispět i dalším krokem, kdy bude zajištěn výdej teplého jídla a prodej doplňkového zboží i během noční směny.

Graf 25: Důležitost stravování





Graf 26: Spokojenost se stravováním



Tabulka 15 vypovídá o důležitosti stravování. 78% respondentů označilo využití možnosti stravování v podniku za důležité, 14% jej považuje za nedůležité a 8% zůstává neutrální. Pokud se zaměříme na plnění ze strany společnosti, je zde spokojenost 66% a množství nespokojených respondentů je opět 14%. Neutrální postoj zaujalo 20% dotazovaných.

Tabulka 15

Motivy a stimuly	Vaše hodnocení motivů							Stupeň plnění Vaší společnosti						
	nedůležité				důležité			nespokojen			spokojen			
	-3	-2	-1	0	1	2	3	-3	-2	-1	0	1	2	3
10. Stravování	1	5	1	4	15	22	2	2	3	2	10	10	20	3
	2%	10%	2%	8%	30%	44%	4%	4%	6%	4%	20%	20%	40%	6%
	14,00%				78,00%			14,00%			66,00%			

## 8 Zhodnocení a doporučení

Cílem práce bylo provést analýzu motivačního systému pracovníků ve společnosti AISIN EUROPE MANUFACTURING CZECH s.r.o. a navrhnou případné změny nebo doporučení. Z analýz, které byly použity jsem zjistila následující výsledky.

Na základě analyzování systému společnosti, mohu potvrdit, že společnost AISIN EUROPE MANUFACTURING CZECH s.r.o. má velice propracovaný motivační a stimulační program pro své zaměstnance. Jelikož samotná práce ve společnosti mi umožňuje hodnotit motivační systém, měla jsem při zpracování tohoto tématu ještě další možnost seznámit se s podnikovými dokumenty, pravidly a získat nové informace a poznatky od personální manažerky. Chtěla bych podotknout, že bonusy a zaměstnanecké výhody, které jsou společností poskytovány můžeme charakterizovat jako nadstandardní oproti jiným podnikům. Podrobný přehled motivačních a stimulačních prostředků a procesů, které s nimi souvisejí uvádím v kapitole 5. Mezi nejvýznamnější patří hmotná odměna, roční bonusy, nadstandardní zdravotní péče, kafetérie a jiné.

Můžeme konstatovat, že významné stimulační účinky mají na zaměstnance všechny aktivity a akty managementu podniku, které zaměstnancům dávají najevo jejich důležitost pro podnik a jistý respekt a uznání jejich práce, kterou v podniku vykonávají. Vnitřní faktory spokojenosti zaměstnance jsou spojeny s potřebou seberealizace, proto je nutné uspokojení této potřeby a možnost této seberealizace. Péče o pracovní podmínky vyvolává u pracovníka pocit, že na jeho práci vedení podniku záleží, že je pro něj důležitá, že ji ocení a naopak. Pro většinu lidí v zaměstnání platí vyrovnaná bilance: když je člověk spokojen s podmínkami, ze kterých vykonává své zaměstnání, cítí, že jeho práce je důležitá, má význam a podmínky práce jsou toho praktickým důkazem, pak se sám snaží vydat ve svém pracovním výkonu to, co bilanci „dostal – dal“ uvede do rovnováhy.

V této části bych se pokusila doporučit možné zlepšení v některých složkách motivačního systému:

- Odměňování ročními bonusy – stávající systém ve společnosti nabízí odměňování pracovníků ročními bonusy, které jsou přiznávány 2x do roka. Každý zaměstnanec má na dané období stanovené své cíle, které souvisejí s cíli

celopodnikovými. Avšak hodnocení plnění za dobu 6 měsíců nemusí být zvláště u dělnických profesí zcela odpovídající a doba pro ohodnocení jejich výkonnosti je příliš dlouhá. Dalším případem je zaměstnanec, který je během prvního roku zaškolení ohodnocován stejně, bez ohledu na výkon. Tento systém zatím neumožňuje individuální složku mzdy. Proto bych navrhovala, aby manažer měl v tomto směru více možností ohodnotit své zaměstnance i během roku – navrhnout měsíční bonusy. Tím by se poskytla možnost ohodnotit takové zaměstnance, kteří na svém pracovišti podávají výborné výkony. Tento systém by mohl vést i k vyšší motivaci zaměstnanců: Čím vyšší a kvalitnější výkon podám, tím mohu získat lepší ohodnocení.

- Pocit nedocení zaměstnanců ve společnosti – pocit některých zaměstnanců být povýšen, lze eliminovat kariérním plánováním, které je společností připraveno a bude zavedeno v následujícím období. Na základě kariérního plánování, ze kterého budou jasně vyplývat podmínky, při jejichž plnění bude zaměstnanec povýšen.
- Kariérní plánování, které navrhuji a doporučuji by probíhalo v časovém horizontu tří let. Je doporučeno pro všechny manažery, výrobní inženýry, dále pro všechny zaměstnance, kteří mají vertikální potenciál nebo horizontální růst (dělníci, administrativní pracovníci). Pokud se společnost rozhodne zavést kariérní plánování, musí manažeri počítat s časovou náročností a být ochotni věnovat problematice čas. Jsou zde i rizika, ke kterým by mohlo dojít v případě, že by se plánování provádělo nedůsledně a lehkově, jelikož tento postoj by mohl vést k velké demotivaci.
- Zvýšit informovanost – je nutné zaměstnance informovat o změnách, které ve společnosti probíhají o novinkách a aktivitách společnosti. V současné době je tato informovanost zajišťována prostřednictvím informačních tabulí, které jsou ve společnosti. Ty však nejsou dostatečným poutačem a ne každý jim věnuje pozornost. Toto by se dalo vyřešit novým systémem, který by předával informace digitální formou. Prostor pro zobrazování informací, by měl být dostatečně velký

a umístěný na takovém místě, kde by si ho zaměstnanci mohli okamžitě povšimnout – v prostoru u vchodu pro zaměstnance.

- Zvýšit a diferencovat příspěvek na dojíždění – společnost svým zaměstnancům poskytuje příspěvek na dopravu. Ten je však vyhovující pouze pro místní zaměstnance, kterým pokryje měsíční jízdné. Pro ostatní zaměstnance, kteří dojíždějí z jiných lokalit, jsou náklady pokryty zhruba z jedné třetiny. Tímto bych navrhovala zvýšení příspěvku, které by odpovídalo nákladům dle vzdálenosti a pro zaměstnance z dané lokality by příspěvek byl ve stejné výši.
  
- Zajistit dopravu do zaměstnání – zaměstnanci využívají pro svou dopravu do zaměstnání autobusy MHD, popřípadě další linkové autobusy, které nejsou vždy časově vyhovující pro všechny zaměstnance. Jelikož se má společnost i nadále rozšiřovat a počet zaměstnanců se bude zvyšovat, bylo by dobré, zajistit si vlastní zdroj autobusové dopravy, která by mohla sloužit jako svozový autobus pro zaměstnance, kteří jsou i z okolí Písku. Tímto by se společnosti rozšířila možnost získat nové pracovní síly i z jiných lokalit a zajistit si pro své zaměstnance pravidelný odvoz dle potřeb firmy nebo případných změn.

## 9 Závěr

Diplomová práce je zaměřena na motivační a stimulační systém. Pro toto hodnocení jsem zvolila společnost AISIN EUROPE MANUFACTURING CZECH s.r.o., která má v současné době 270 zaměstnanců a jejíž motivační a stimulační systém má výborně propracovanou strukturu pro motivování a stimulování svých zaměstnanců.

Prvním krokem bylo nastudovat základní teoretické poznatky z oblasti motivace a stimulace v závislosti na odměňování pracovníků. Veškeré poznatky jsou shrnuty v literární rešerši této práce. Na základě těchto poznatků a vyčlenění důležitých bodů pro hodnocení, byl sestaven dotazník, který vytvořil základ pro vlastní výzkum. Úkolem šetření bylo analyzovat postoje zaměstnanců k jednotlivým motivům a stimulům a zároveň získat jejich pohled na plnění těchto faktorů společností. K zajištění zpětné vazby jsem dotazníky předávala osobně a respondentům jsem vysvětlila účel šetření a případně jim vyjasnila některé body. Dále jsem získávala informace při rozhovorech s personální manažerkou, která mi podala další informace o systému a tím jsem měla možnost rozšířit si dále své znalosti. V neposlední řadě bych chtěla uvést své další zdroje, kterými byly vnitropodnikové dokumenty, nařízení, pravidla a internetové stránky společnosti.

Při poznávání různých oblastí motivačních a stimulačních prostředků v podniku jsem zjistila, že společnost AISIN EUROPE MANUFACTURING CZECH s.r.o. klade důraz na hmotné odměny a poskytování zaměstnaneckých benefitů. Pracovníkům jsou zde vedle mzdy poskytovány různé zaměstnanecké výhody jako nadstandardní zdravotní péče, kafetérie, příspěvek na dojíždění, příspěvek na stravu a další. Tyto jednotlivé body byly zhodnoceny v dotazníkovém šetření. V oblasti odměňování bych navrhla pohyblivou složku mzdy, která by sloužila manažerovi k možnosti častějšího ohodnocení svého podřízeného a to v časovém horizontu měsíčním. Za tuto dobu lze lépe vystihnout výkon daného zaměstnance a v případě výrazného zlepšení nebo dosažení lepších výsledků mít možnost peněžního ohodnocení. V oblasti komunikace a informovanosti bych doporučila zavést digitální formu předávání aktuálních informací a vhodné umístění tak, aby zaměstnanci při příchodu do práce na tyto změny upozornili – vstupní hala. Dalším krokem pro zlepšení je návrh na rozšíření vlastní autobusové dopravy pro zaměstnance. Tímto by společnosti mohla získat další kvalifikované pracovní síly i z okolních lokalit, pro které je například v současné době doprava překážkou.

Hlavním úkolem této práce bylo přiblížit analýzu motivačního a stimulačního systému ve společnosti AISIN EUROPE MANUFACTURING CZECH s.r.o. Díky vstřícnému přístupu ze strany společnosti mi bylo umožněno tuto práci zpracovat. Přístup zaměstnanců k dotazníkovému šetření byl velice pozitivní o čemž svědčí, že všichni oslovení dotazník vyhodnotili a vrátili mi jej zpět ke zpracování.

Věřím, že společnost AISIN EUROPE MANUFACTURING CZECH s.r.o. bude i nadále tak silným výrobním závodem jako dosud a bude vždy dbát na to, aby spokojenost zaměstnanců a jejich motivace byla na prvním místě.

## **10 Summary**

### **Motivation of employees in the specific company**

I have concentrated my diploma work to the system of motivation and stimulation. As a subject of my study I chose the company AISIN EUROPE MANUFACTURING CZECH s.r.o. that currently employs 270 people. Its motivation and stimulation system has got very sophisticated structure for motivation and stimulation of the employees. In the first part of my work I have concentrated to theoretical knowledge of motivation and stimulation related to remuneration of employee. The next part concerns the company characteristics and its history.

As a method of my work I have chosen investigation by questionnaire, interview and observation. The questionnaire that became a starting point of my study was based on theoretical knowledge and features important for evaluation. The goal of the investigation was to analyze attitude of the employees to the individual motives and motivators and herewith to find out how they perceive fulfilment of those factors by the company. Answers to each question are displayed in a graph and a chart which are accompanied by the results and discussion. Inquired group of employees covered all the departments in the company.

Getting to know the wide range of motivation and stimulation means in the company, I found out that the company AISIN EUROPE MANUFACTURING CZECH s.r.o. prefers material remuneration and offering benefits to the employees. Besides salary, employees are provided various benefits as health care over the standards, cafeteria (system of benefit utilization), transport allowance, meal allowance etc. Those subjects were evaluated in the questionnaire.

Regarding remuneration, I would propose to apply flexible component of the salary that a manager could use to evaluate a subordinate more often, respectively in one month period. In such period, it would be possible to reflect performance of the particular employee much more effectively and it would give the manager possibility to remunerate the personnel in money if performance improved in outstanding manner or better results were achieved.

Regarding communication and information flow, I would recommend to install digital mean of sharing information and also to place it close to the employee entrance in order to announce the changes to the employees as soon as they enter the plant.

Another proposal for improvement is to start operation of company buses for the employees. Thereby the company might recruit qualified manpower also from locations close to premises of the company but currently without good transportation service.

Because each person as an individual needs different motives and motivators it is recommended to combine motives and motivators in practice. Manpower is considered a most valuable capital of a company and it is very important for the whole company if the management knows how to effectively motivate and stimulate.

**Key words**

motive, motivation, stimulus; motivator, stimulation, incentive programm, employees, investigation by questionnaire



## 11 Přehled použité literatury

1. Armstrong, M.: Personální management, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5
2. Bedrnová, E. – Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení, 1. vyd., Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-85943-57-3
3. Bedrnová, E. – Nový, I.: Psychologie a sociologie v řízení firmy, Praha: Prospektrum, 1994, 411s. ISBN 80-7175-010-7
4. Davis, K. – Werther, B.: Lidský faktor a personální management, 1. vyd., Praha: Victoria Publishing 1992, 611 s. ISBN 80-85605-04-X
5. Donnelly, H. J., Jr. – Gibbon, J.L. – Ivancevitch, J. M.: Management, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3
6. Hartl, P. – Hartlová, H.: Psychologický slovník, 1. vyd. Praha: Portál, 2000, 774 s. ISBN 80-7178-303-X
7. Homola, M.: Motivace lidského chování, 2. vyd., Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1977, 359 s. ISBN 99-00-01814-X
8. Koontz, H. – Weihrich., H.: Management, 1. vyd., Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-85605-45-7
9. Nakonečný, M.: Motivace pracovního jednání a její řízení, 1. vyd., Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-85603-01-2
10. Provazník, V. – Komárková, R.: Motivace pracovního jednání, 1. vyd., Praha: VŠE, 1996, 210 s. ISBN 80-7079-283-3
11. Tepper, B. B: Manažerské znalosti a dovednosti , vyd. 1., Grada Publishing, Praha 1996, 110 s. ISBN 80-7169-347-2
12. Mayerová M.: Stres, motivace a výkonnost, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 1997, 132 s. ISBN 80-7169-425-8
13. Stýblo, J.: Personální management, Grada Praha, 1993, 336 s. ISBN 80-85424-92-4
14. Vodáček, L. – Vodáčková, O.: Management teorie a praxe v informační společnosti, 3. vyd. dopl. o rozš., Praha: Management Press, 2001, 291 s. ISBN 80-85943-94-8
15. Vodáček, L. – Vodáčková, O.: Management: teorie a praxe v informační společnosti, 4. vyd. dopl. o rozš., Praha: Management Press, 1999, 314 s. ISBN 80-7261-041-4

## Přílohy

### DOTAZNÍK - Hodnocení motivačního a stimulačního systému zaměstnanci společnosti AISIN

Jak dlouho pracujete ve společnosti AISIN?

---

Věk

---

Nejvyšší dosažené vzdělání

---

Důvody proč jste začal/a pracovat pro společnost AISIN?

---

V této části prosím zhodnot'te míru důležitosti či nedůležitosti jednotlivých motivů a stimulů a poté plnění těchto motivů a stimulů Vaší společností.

Vaše odpovědi, které jste zvolili a přibližují se Vaší skutečnosti, označte X.

Motivy a stimuly	Vaše hodnocení motivů							Stupeň plnění Vaší společnosti						
	nedůležité				důležité			nespokojen				spokojen		
	-3	-2	-1	0	1	2	3	-3	-2	-1	0	1	2	3
1. Mzda														
2. Bonusy														
3. Možnost postupu														
4. Uznání osobních výsledků														
5. Spolupráce ve Vašem oddělení														
6. Vztahy k nadřízeným														
7. Pracovní podmínky														
8. Image firmy na veřejnosti														
9. Podnikové klima														
10. Stravování														

-3 - zcela nedůležité

-2 - nedůležité

-1 - částečně nedůležité

0 - neutrální postoj

1 - částečně důležité

2 - důležité

3 - velmi důležité

-3 - velmi nespokojen

-2 - nespokojen

-1 - částečně nespokojen

0 - neutrální postoj

1 - částečně spokojen

2 - spokojen

3 - velmi spokojen