

Motivace a stimulace zaměstnanců ve společnosti DURA-LINE CT, s.r.o.

Michal Adamovič

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická

akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michal Adamovič**
Osobní číslo: **M13974**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Motivace a stimulace zaměstnanců ve společnosti DURA-LINE CT, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu týkající se motivace a stimulace zaměstnanců.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost DURA-LINE CT, s.r.o.
- Provedte marketingový průzkum pomocí dotazníkového šetření.
- Vyhodnoťte výsledky dotazníkového šetření.
- Identifikujte slabá místa ve společnosti DURA-LINE CT, s.r.o. a navrhnete nové varianty řešení pro lepší motivaci a stimulaci zaměstnanců.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

ADAIR, John Eric. Efektivní motivace. Vyd. 1. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.

ARNOLD, John. Psychologie práce: pro manažery a personalisty. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

FORSYTH, Patrick. Jak motivovat svůj tým. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.

KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Romana Jusufi**


Datum zadání bakalářské práce: **4. března 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 8. dubna 2016


Mgr. Pavel Hýl
ř. ZŠ, děkan




Ing. Miloslava Kubičková, Ph.D.
ř. ZŠ, ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval, v případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor;
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....

ABSTRAKT

Cílem práce je identifikace slabých míst, která vykazují nedostatky v oblasti motivace a stimulace zaměstnanců společnosti DURA-LINE CT, s.r.o. Hlavní metodou šetření bude dotazování, doplněné o pozorování a rozhovor. návratnost dotazníků dosáhla 89 % a to znamená, že vypovídající schopnost je dostatečná. Na základě sumarizace dat a následném vyhodnocení lze konstatovat, že závěrečná doporučení jsou dostatečně podložena fakty a zároveň korespondují s teoretickými informacemi, které tomuto šetření předcházely.

Klíčová slova: motivace, pracovní motivace, pracovní spokojenost, motivační teorie, pracovní výkon, motivační systém, stimulace, stimulační prostředky, odměňování, zaměstnanecké benefity

ABSTRACT

The aim of this work is to identify weaknesses in in the area of motivation and incentives of the employees in the company DURA-LINE CT, Ltd. The main methods used in the inquiry were the questioning, observation and interviews. The questionnaires were completed in 89 % of the cases. It means that the value of information provided is sufficient. On the basis of summarized data and further assessment, it is possible to conclude that the final recommendation is supported by the facts and at the same time, they correspond with the theoretical information which had preceded the analysis.

Keywords: motivation, work motivation, job satisfaction, motivational theories, work performance, incentive system, stimulation, stimulus funds, remuneration, employee benefits

Poděkování, motto

Dovolte mi, abych poděkoval své vedoucí práce Ing. Romaně Jusufi za její neocenitelné rady a podporu, kterou mi poskytovala během celé práce. Spolupráce byla především z její strany bezchybná. Za zmínku stojí její vstřícný přístup a pohotové reakce, které znamenaly úsporu času. Dále chci poděkovat řediteli pobočky za umožnění realizace výzkumu a v neposlední řadě patří poděkování celé společnosti DURA-LINE CT, s.r.o. a všem jejím zaměstnancům za jejich čas, který zodpovědně strávili nad vyplňováním dotazníkového šetření.

Motto:

„Prvním krokem na cestě ke štěstí je učení se.“

Dalajláma

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MOTIVACE Z OBECNÉHO A PSYCHOLOGICKÉHO HLEDISKA	12
1.1 PSYCHOLOGIE VNÍMÁNÍ MOTIVŮ	13
1.2 TYPY MOTIVACE.....	13
1.3 ZDROJE MOTIVACE	14
1.3.1 Potřeby.....	15
1.3.2 Návyky	15
1.3.3 Zájmy.....	15
1.3.4 Hodnoty a hodnotové orientace.....	15
1.3.5 Ideály	16
2 MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ	17
2.1 ZÁKLADNÍ MOTIVAČNÍ TEORIE	17
2.1.1 Teorie instrumentality („cukr a bič“)	18
2.1.2 Teorie potřeb (Abraham Maslow).....	19
2.1.3 Dvoufaktorová teorie (Frederick Hersberg)	21
2.1.4 Teorie očekávání (Victor Vroom)	22
2.1.5 Teorie spravedlivosti (John Stacy Adams).....	24
2.1.6 Teorie X a Y (Douglas McGregor)	25
2.1.7 Teorie stanovení cílů (Gary Latham, Edwin Locke).....	25
2.1.8 Vztahy mezi teoriemi	27
2.2 VÝKONOVÁ MOTIVACE.....	28
2.2.1 Pracovní výkon.....	28
2.3 MOTIVAČNÍ PROGRAM	29
2.4 DEMOTIVACE (FRUSTRACE)	30
2.4.1 Konflikty	31
3 STIMULACE	32
3.1 ÚČINKY STIMULACE	33
3.2 STIMULAČNÍ PROSTŘEDKY	34
3.2.1 Hmotná odměna	34
3.2.2 Obsah práce	35
3.2.3 Neformální hodnocení	35
3.2.4 Atmosféra pracovní skupiny	36
3.2.5 Identifikace s prací, profesí a podnikem	37
3.2.6 Externí stimulační faktory	37
3.2.7 Zaměstnanecké výhody	37
3.3 ODMĚŇOVÁNÍ.....	38
4 SHRUTÍ	40
II PRAKTICKÁ ČÁST	41
5 SPOLEČNOST DURA-LINE CT, S.R.O.	42
5.1 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ.....	42
5.2 TELEKOMUNIKAČNÍ TRH.....	43
5.3 SWOT ANALÝZA.....	43

5.4	VÝROBNÍ VÝSLEDKY A OBCHODNÍ PARTNEŘI	44
5.4.1	Odběratelé	45
5.4.2	Dodavatelé.....	45
5.4.3	Výrobky.....	46
5.5	ZAMĚSTNANCI.....	46
5.5.1	Pracovní doba.....	46
6	MOTIVAČNÍ A STIMULAČNÍ SYSTÉM	47
6.1	MZDY	47
6.1.1	Práce přesčas	47
6.1.2	Příplatky	48
6.2	ODMĚNY.....	49
6.2.1	Prémie (Výroba).....	49
6.2.2	Výrobní bonus (Výroba)	49
6.2.3	Roční bonus (THP a mistři).....	49
6.2.4	Vánoční bonus (výroba)	50
6.2.5	Příspěvek na dovolenou (výroba).....	51
6.2.6	Odměny z dohod	51
6.2.7	Ostatní odměny.....	51
6.2.8	Bodový systém (novinka).....	51
6.3	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY (BENEFITY).....	52
6.3.1	Celkový přehled benefitů	52
6.3.2	Firemní noviny – Trubkoviny	53
6.3.3	Firemní akce	53
7	VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....	54
7.1	STRUKTURA DOTAZNÍKU	54
7.2	ROZHOVOR	54
7.3	POZOROVÁNÍ	56
7.4	HYPOTÉZY	56
7.5	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	57
7.5.1	Charakteristika respondentů	57
7.5.2	Pracovní zázemí	59
7.5.3	Podniková politika a strategie	60
7.5.4	Pracovní výkon a motivace	61
7.5.5	Odměňování	64
7.5.6	Benefity	66
7.5.7	Ostatní	67
7.5.8	Doplňte větu	70
8	DOPORUČENÍ.....	72
8.1	MEZILIDSKÉ VZTAHY	72
8.2	KOMUNIKACE A OBSAH PRÁCE	72
8.3	VÝKONNOST A ODMĚŇOVÁNÍ (SKUPINA 1)	73
8.4	PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	73
8.5	VÝKONNOST A ODMĚŇOVÁNÍ (SKUPINA 2)	73
8.6	MÍRA KONTROL	74
8.7	VÝBĚR DOVOLENÉ.....	74

8.8	POČET PRACOVNÍKŮ	75
8.9	BENEFITY	75
ZÁVĚR		76
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		77
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		79
SEZNAM OBRÁZKŮ		80
SEZNAM TABULEK		81
SEZNAM PŘÍLOH		82

ÚVOD

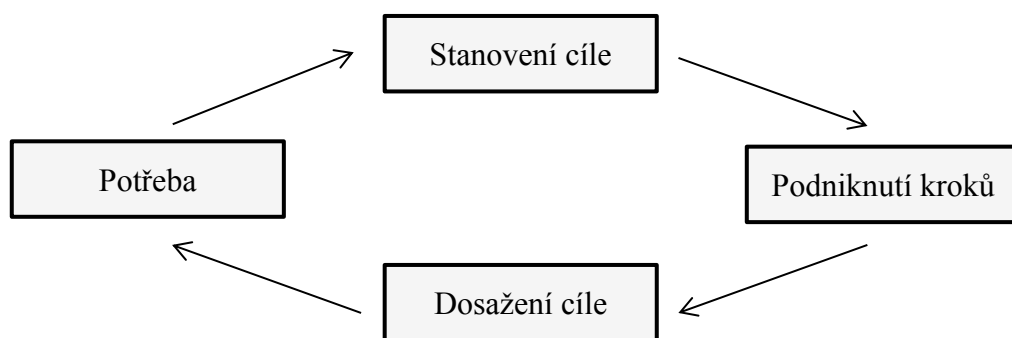
Tato práce se zabývá motivací, konkrétně v pracovní oblasti. Lidský kapitál je i v době strojů a zařízení nejdůležitější hodnotou pro každou organizaci. Pracující lidé se podílejí na dosažení cílů a celkové prosperitě podniku. Kvalitní pracovníci jsou zdrojem konkurenční výhody a je tedy podstatné si kvalitní pracovníky nejen získat, ale především udržet právě skrze motivaci a stimulaci, což pro organizace znamená předvídat, zjišťovat a uspokojovat jejich současné a budoucí potřeby. Změnám se musejí přizpůsobovat lidé, ne naopak, a právě proto, že pracovní svět prochází za poslední desetiletí obrovskými změnami, především z důvodu nových technologií a vytvoření rozsáhlého konkurenčního prostředí, je nezbytné na takový vývoj reagovat. Z manipulace se stává noblesní motivace. I když Dan Brown pronesl: *„Lidé jsou ochotni učinit daleko víc pro to, aby se vyvarovali věcí, kterých se bojí, než aby získali to, po čem touží“*, je zřejmé, že takhle s lidmi v moderním světě jednat nelze. Dá se tedy s nadsázkou tvrdit, že jakmile lidé získali naprostou svobodu, od té doby motivace nabývá svého pravého významu. Nejprve budou uvedeny teoretické znalosti a informace, týkající se řešené problematiky, aby bylo k dispozici jasné a přehledné kompendium. To bude zahrnovat pojem motivace z psychologického hlediska a dále budou postupně popsány nejznámější motivační teorie, které získaly pro své sympatie největší vliv. Další nedílnou a navazující součástí motivace jsou odměny, výhody a benefity, které zaměstnavatel poskytuje a nabízí svým podřízeným, aby je motivoval k práci a udržel je ve společnosti. Chuck Ames kdysi řekl: *„Ukažte mi systém odměňování jakékoli společnosti a já vám řeknu, jak se chovají její lidé“*. To také znamená, že motivovaný zaměstnanec je spokojený zaměstnanec, a právě takový vytváří dobrou image firmy a podílí se na marketingovém PR. Od odborných informací bude pozornost přenesena na část praktickou, která se bude zabývat výzkumem stimulace a motivace zaměstnanců ve společnosti DURA-LINE CT, s.r.o. Dotazníkové šetření objasní aktuální obsah, proces a míru motivace. Po vyhodnocení získaných údajů budou identifikována slabá místa a navrženy změny, které pomohou společnosti získat od zaměstnanců vyšší výkon, prostřednictvím zvýšení jejich motivace.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE Z OBECNÉHO A PSYCHOLOGICKÉHO HLEDISKA

Motivaci lze vyjádřit slovy jako hnutí mysli nebo duševní pohyb, a právě proto je obecně označována jako jeden z mnoha psychologických procesů a je typickým rysem dynamiky lidské psychiky. Arnold a kol. (2007, s. 302) využívá mechanickou analogii a přirovnání, kde motivační síla nastartuje stroj a udržuje jej v chodu. Volně lze tedy konstatovat, že motiv je jakýsi motor, který uvádí věci do pohybu. Podle Bedrnové a kol. (2012, s. 226) je zásadní otázkou, zdali je chod ve správném směru (**dimenze směru**), s jakým výkonem motor pracuje (**intenzita**) a jak dlouho vydrží pracovat do stavu „nasycení“ i na úkor překážek (**vytrvalost, perzistence**), bez dalších pohonných prostředků. Lépe řečeno, motiv je **vnitřní pohnutka**, která podněcuje jednání člověka určitým směrem nebo ke stanovenému cíli. Motivace může vzniknout na základě vnitřní síly člověka nebo může být tzv. aktivována pomocí různých stimulů či aktivizačních faktorů. Tyto incentivy, jak je označuje Dvořáková a kol. (2007, s. 153), musejí být příjemcem rozpoznány jako signál příležitosti, který je v souladu s aktuální potřebou. Motivace je pevně spojena s výkonností člověka, ale jako většina psychologických pojmů je pojmem abstraktním a nelze ji přímo měřit nebo pozorovat.

„Motivace často pomáhá tam, kde selhávají direktivní řízení, autoritativní výchova, psychický nátlak, fyzické násilí, manipulativní techniky a populistické triky. Motivace vnáší do vztahů mezi lidmi důvěru a noblesu. Již ve své podstatě má vepsanu nutnost pochopení druhých lidí. Kdo od lidí potřebuje něco získat a kdo je chce motivovat, je nucen přestat myslet jen sám na sebe. Je to proces vzájemného uspokojení zájmů. Z toho vyplývá nutnost pochopení a porozumění druhých lidí a zajímat se tak o ně, což je v dnešním povrchním a uspěchaném světě úctyhodný výkon.“ (Plamínek, 2007 s. 11)



Obrázek 1: Proces motivace

Zdroj: Armstrong, 2007, s. 220

1.1 Psychologie vnímání motivů

V hlavách lidských bytostí probíhají náročné a složitě popsatelné procesy. Obtížnou překážkou k pochopení je individualita každého jednotlivce. Tuto problematiku ohledně vnímání motivů se snaží co nejvíce přiblížit Dvořáková a kol. (2007, s. 151-152) následujícími informacemi.

Nejprve uvádí klasifikaci motivů:

- prvotní a odvozené,
- plně či částečně vědomé a nevědomé,
- vrozené a získané,
- biogenní, psychogenní a sociogenní,
- materiální a duchovní.

Jako příklad komplexněji pojaté klasifikace motivů představuje přístup Madsena, který zkonstruoval klasifikační projekt. Rozlišil **primární** a **sekundární motivy**. Primární mají ústřední motivační funkci a jsou od narození do smrti naprogramované (v závislosti na průběhu života výjimečně deformované). Sekundární jsou psychogenní a jejich uplatňování se rozvíjí na základě učení. Motivace prochází od začátku ontogenetickým vývojem (dospívání, rozvoj, zaměření, vliv socializačních tlaků). **Každý jedinec si tedy postupem času vytváří a formuje rozsáhlý komplex motivace a hodnotovou strukturu vlastního „JÁ“.** Ve vztahu k stále složitějším jevům společnosti (v našem případě se jedná především o svět práce), je schopen seberegulace a sebeprojektování, kde se konfrontuje a ztotožňuje s afinitou vlastních schopností.

1.2 Typy motivace

Dosáhnout motivace, jak tvrdí Armstrong (2003, s. 217), lze pouze dvěma způsoby. V prvním případě jedinci motivují sami sebe, protože vykonávají práci, která je ztotožněna s jejich potřebami a jejich cíli a při takovém výkonu dochází k uspokojování. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni z vnějšku, například managementem, prostřednictvím metod jako je odměňování, povyšování, pochvala atd.

- **Vnitřní motivace** – „jedná se o faktory, které si lidé vytvářejí sami a které je ovlivňují, aby se vydali určitým směrem nebo se chovali určitým způsobem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že jedinec disponuje

kontrolou nad vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá i podnětná práce a v neposlední řadě příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí a pozic.“ (Armstrong 2003, s. 217)

- **Vnější motivace** – „je vše, co je vytvářeno pro lidi, aby byli motivováni. Tvoří ji jak pozitivní, tak i negativní prostředky. Může se jednat o odměny, tresty, pochvalu i kritiku.“¹ (Armstrong 2003, s. 217)

Dobře zvolené a aplikované vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, nicméně zpravidla nepůsobí dlouhodobě. Na druhou stranu vnitřní motivátory, týkající se kvality pracovního života, budou mít hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí hodnot jedince.

1.3 Zdroje motivace

Racionálně lze předpokládat, že každá motivace z něčeho pramení. Jako zdroje motivace jsou označovány ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Bedrnová a kol. (2012, s. 228-232) přehledně popisuje následující základní zdroje motivace:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace.

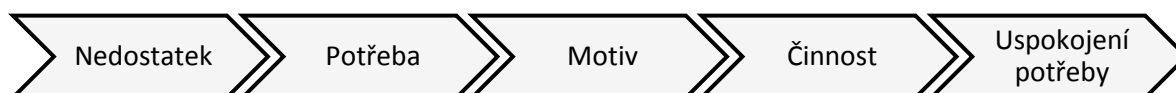
¹ Motivation at work can take place in two ways. First, people can motivate themselves by seeking, finding and carrying out work (or being given work) that satisfies their needs or at least leads them to expect that their goals will be achieved. Secondly, people can be motivated by management through such methods as pay, promotion, praise, etc.

- **Intrinsic motivation** – the self-generated factors that influence people to behave in a particular way or to move in a particular direction. These factors include responsibility (feeling that the work is important and having control over one's own resources), autonomy (freedom to act), scope to use and develop skills and abilities, interesting and challenging work and opportunities for advancement.
- **Extrinsic motivation** – what is done to or for people to motivate them. This includes rewards, such as increased pay, praise, or promotion, and punishments, such as disciplinary action, withholding pay, or criticism.

1. Ideály.

1.3.1 Potřeby

Potřeba je chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného. Následně jsou vyvolávány tendence k odstranění této potřeby, ovšem za předpokladu nalezení cíle, který umožní uspokojení právě dané potřeby. Zajímavým případem jsou potřeby neuvědomované, které člověk nedokáže identifikovat, ale má neustálý pocit, že mu něco chybí. Projevuje se to vnitřní nepohodou a náladovostí. Zde je naznačen proces vzájemných vztahů potřeb, motivace a činností.



Obrázek 2: Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti

Zdroj: Bedrnová a kol. (2012, s. 229)

1.3.2 Návyky

Jsou to činnosti, které se během života u daného jedince pravidelně opakují, automatizují, fixují se a to většinou v určitých situacích. Výsledkem jsou stereotypy neboli návyky. Tyto se probouzejí víceméně automaticky právě v situacích, které svými charakteristikami odpovídají podmínkám, s nimiž již jsou asociovány určité činnosti.

1.3.3 Zájmy

Zájem je v obecné poloze chápán jako motiv. Hranice mezi těmito pojmy je velice křehká a citlivá, protože zájem lze definovat jako trvalejší zaměření jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činností. Zájem tedy můžeme chápat jako zvláštní druh motivu.

1.3.4 Hodnoty a hodnotové orientace

Člověk během života neustále poznává a následně hodnotí. Přisuzuje určitým skutečnostem míru hodnoty, významu a důležitosti. Toto hodnocení pak u každého jedince představuje jakousi hodnotovou mapu, tj. hodnotový systém, hierarchii hodnot. Tento žebříček hodnot je pro člověka významným zdrojem motivace veškeré lidské činnosti.

1.3.5 Ideály

Ideál je určitá představa, samozřejmě pozitivního rázu a pro subjekt je to vize, o kterou usiluje a směřuje tak k určitému cíli nebo alespoň určitým směrem. Projevuje se a také se vzájemně liší v oblasti životních cílů, osobního života a pracovní sféry.

2 MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ

Jedná se o motivaci, konkrétně o její obsah a proces v pracovní oblasti života. Pracovní činnost je vykonávána cílevědomě, systematicky a záměrně, tudíž se jedná o činnost motivovanou, s čímž souhlasí i Bedrnová a kol. (2012, s. 244). Dále konstatuje, že v moderní společnosti není práce nic neobvyklého, spíše naopak, jeví se jako samozřejmá a je doslova neodmyslitelnou součástí života každého jedince. Vhodnou otázkou tedy není „Proč člověk pracuje?“, ale „Proč dělá právě to a ne ono?“. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci.

„Výstižnější, ač složitější, pojetí pracovní motivace je formulováno jako psychologický proces, který má vliv na osobnostní úsilí a zdroje, jež se vztahují k výkonu práce, včetně směru, intenzity a trvání této činnosti.“ (Bedrnová a kol., 2012, s. 244)

2.1 Základní motivační teorie

„Teorie motivace zkoumá proces motivování a utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci chovají určitým způsobem a proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Motivační teorie popisují to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb. Cíle chápání a uplatňování motivační teorie je získat prostřednictvím lidí přidanou hodnotu v tom smyslu, že hodnota jejich výstupů přesáhne náklady jejího vytváření.“ (Armstrong, 2007, s. 219)

Pohled na motivační teorie má Kolman a kol. (2012, s. 10) ne zcela pozitivní a zprvu upozorňuje na to, že teorie představují relativně neuspořádaný soubor pojetí, z nichž každá vysvětluje něco, žádná však všechno a současně je poměrně obtížné rozpoznat, zda a jak tyto různé teorie vzájemně souvisejí či na sebe navazují. Spíše naopak, leckdy si tyto teorie protirečí a vykládají stejné jevy dosti odlišným způsobem. Ani realizací nesčetného množství výzkumů a testování nelze určit čemu věřit a co odmítnout jako scestné, protože výsledky byly vždy nejednoznačné.

Zdroje, které se zabývají motivačními teoriemi, zpravidla rozlišují teorie na obsahové a procesní. Ve skutečnosti má většina z teorií co říci o obsahu i procesu, ale podstatně se liší v relativním důrazu na jedno či druhé. Obsahové se zaměřují na to, **co** motivuje lidské chování v práci a procesní, **jak** obsah motivace ovlivňuje ono chování. Toto hlavní

rozdělení uvádí Adair (2004, s. 22), které doplňuje dalšími dvěma protichůdnými směry a to z hlediska odlišných filozofických předpokladů o lidské přirozenosti. Zastánci behaviorálních teorií považují lidské chování za reflexivní a instinktivní, ovládané vztahem „stimul-reakce“. Kognitivní psychologové se naopak domnívají, že lidé jednají v zásadě racionálně a účelně, volí si cíle a jsou schopni svoje chování modifikovat a měnit. Využívány jsou bez pochyby oba přístupy motivace jak behaviorální, tak kognitivní.

Kolman a kol. (2012, s. 41-60) líčí všechny jednotlivé teorie a dle jeho výkladu se rozdělují následovně:

Teorie zaměřené na obsah:

- teorie potřeb (Abraham Maslow),
- dvoufaktorová teorie (Frederick Hersberg).

Teorie zaměřené na proces:

- teorie očekávání (Victor Vroom),
- teorie spravedlivosti (John Stacy Adams),
- teorie X a Y (Douglas McGregor),
- teorie stanovení cílů (Gary Latham, Edwin Locke).

Armstrongovo rozdělení teorií je navíc doplněno o třetí samostatnou kategorii, kterou neřadí ani mezi obsahové nebo procesní, ale označuje ji jako teorii instrumentality, známou jakou teorií „cukru a biče“.

2.1.1 Teorie instrumentality („cukr a bič“)

Pro svůj velice jednoduchý princip fungování je tato teorie považována za nejstarší, ale zároveň také velice účinnou. Prosazují se zde 2 základní prvky zvyšování výkonnosti. Jednak lidé pracují s určitým nasazením, protože jejich touha směřuje k odměně v podobě „cukru“, na straně druhé je jejich snažení o to vyšší z důvodu strachu, které je může postihnout jako trest v podobě „biče“.

„Instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší podobě teorie tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Teorie se objevila ve druhé polovině 19. století v souvislosti s důrazem na potřebu zracionalizovat práci a apelem na ekonomické výsledky. Tato teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem, tudíž odměny jsou závislé na

skutečném výkonu. Teorie instrumentality má své kořeny v taylorismu, tj. Taylorových metodách vědeckého řízení. Ten napsal: „Je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich peněžní odměny“. Tato teorie je založena na principu upevňování přesvědčení člověka, ovlivněném Skinnerovou koncepcí podmiňování - teorií, že lidé mohou být „podmíněni“ či „zpracováni“ k tomu, aby jednali určitým způsobem, jestliže jsou za žádoucí chování odměňováni. Nazývá se také jako zákon příčiny a účinku. Motivování pracovníků, používající tento přístup, bylo a ještě je široce používáno a v některých případech může být i úspěšné. Je ale založeno výhradně na systému kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Také si neuvědomuje skutečnost, že formální systém řízení a kontroly může být silně ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky.“² (Armstrong, 2003, s. 218-219)

2.1.2 Teorie potřeb (Abraham Maslow)

„Snad žádná teorie o motivaci neměla na myšlení manažerů takový vliv, jako hierarchie potřeb Abrahama Maslowa. Její základ tvoří představa, že člověk není motivován vnějšími podněty, jako je odměna nebo trest, ale vnitřním programem potřeb. Tyto potřeby vytvářejí určité soubory.“ (Adair, 2004, s. 29)

² 'Instrumentality' is the belief that if we do one thing it will lead to another. In its crudest form, instrumentality theory states that people only work for money.

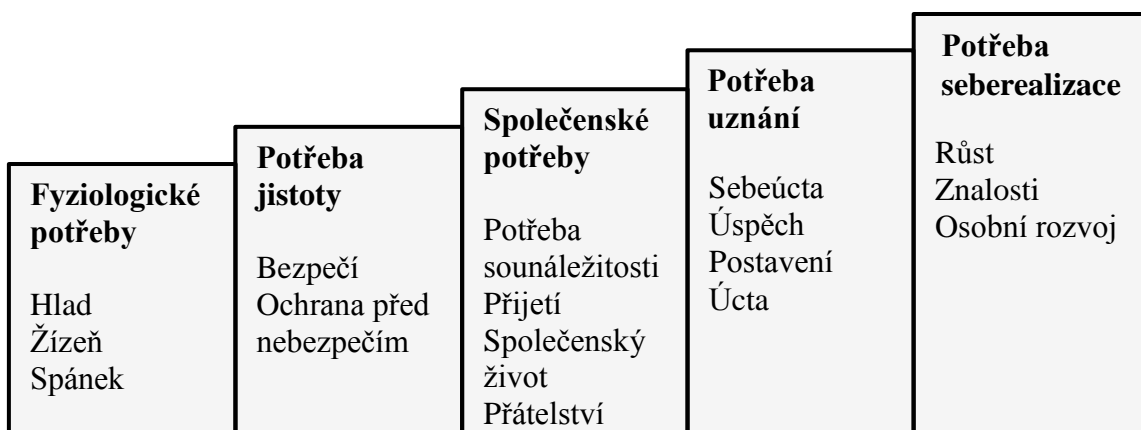
The theory emerged in the second half of nineteenth century with its emphasis on the need to rationalize work and on economic outcomes. It assumes that a person will be motivated to work if rewards and penalties are tied directly to his or her performance, thus the awards are contingent upon effective performance. Instrumentality theory has its roots in Taylorism, in the scientific management methods of Taylor, who wrote: 'It is impossible, through any long period of time to get workmen to work much harder than the average men around them unless they are assured large and permanent increase in their pay.'

This theory is based on the principle of reinforcement as influenced by Skinner's concept of conditioning – theory that people can be 'conditioned' to act in certain ways if they are rewarded for behaving as required. It is also called the law of effect. Motivation using this approach has been, and still is, widely adopted and can be successful in some circumstances. But it is based exclusively on a system of external controls and fails to recognize a number of other human needs. It also fails to appreciate the fact that the formal control system can be seriously affected by the informal relationship existing between workers.

Jak tvrdí Armstrong (2007, s. 224), v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou ta, která je v hierarchii výše a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení právě této potřeby. Avšak potřeba seberealizace nezná hranic, a proto nemůže být nikdy maximálně uspokojena. Motivovat může jen neuspokojená potřeba a právě dominantní potřeba je základním motivátorem chování.

Maslowova hierarchie obsahuje pět souborů potřeb, které viděl autor v určitém dynamickém vztahu nebo jak bylo již zmíněno, v jisté hierarchii. Jedinec postupuje od základních fyziologických potřeb, které v případě nedostatku řídí a motivují jeho chování přes potřeby vyšší úrovně, jako je potřeba jistoty, společenského života, uznání, až k nejvyššímu bodu a tj. potřeba seberealizace. (Armstrong, 2007, s. 224)

Na následujícím obrázku je viditelné, jak postupně přechází potřeby od **vrozených**, které jsou na úrovni zvířecích instinktů (potrava a bezpečí), až po potřeby **humánní**, které tvoří podstatu lidskosti a utvářejí osobnost člověka (uznání a seberealizace).



Obrázek 3: Maslowova hierarchie potřeb

Zdroj: Adair (2004, s. 30)

Hierarchie potřeb je často znázorňována jako trojúhelníkový nebo pyramidový model. S tím ale nesouhlasí Adair (2004, s. 30), podle něhož má toto grafické pojetí své nevýhody, neboť vyšší potřeby se zde jeví v celkovém měřítku jako menší, zatímco opak je pravdou. Lidská kapacita pro jídlo je omezená, ale kapacita osobního růstu je ve srovnání s tím nekonečná.

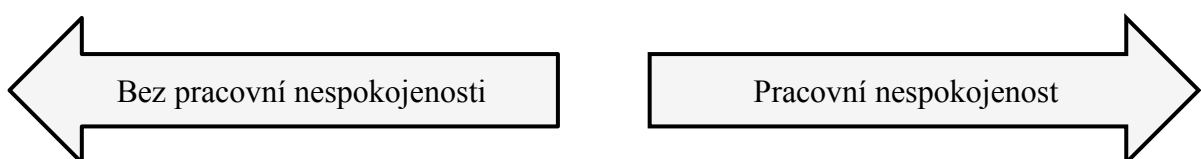
I přes velkou popularitu a přínos této teorie odhalily výzkumy hned několik nedostatků a nesrovnalostí, které prezentuje Arnold a kol. (2007, s. 305):

- Potřeby se neseskupují předpovídaným způsobem.
- Teorie nedokáže predikovat, kdy se stanou důležitými konkrétními potřebami.
- Není zde jasný vztah mezi potřebami a chováním, takže stejné chování může být odrazem různých potřeb a různé chování odrazem stejné potřeby.
- Potřeby jsou obecně popsány s nedostatečnou přesností.
- Celý pojem potřeby jako biologického jevu je problematický. Ignoruje schopnost lidí a jejich okolí sestavit své vlastní vnímání potřeb a toho, jak je lze naplnit.

2.1.3 Dvufaktorová teorie (Frederick Hersberg)

Tato teorie byla vytvořena na základě zkoumání spokojenosti či nespokojenosti s prací. Výzkum proběhl za předpokladu, že lidé jsou schopni přesně označit a sdělit podmínky, které je při jejich práci uspokojují a které naopak ne. Dobré výsledky podle Armstronga (2007, s. 227) vykazoval obsah práce, zejména úspěch, povýšení, uznání, autonomie, odpovědnost a práce samotná. Naproti tomu negativní dopad mají především okolnosti a souvislosti s prací. Patří mezi ně podniková politika a správa, kontrola a vedení, plat a pracovní podmínky. Tato šetření měla vypovídající schopnost o tom, že na pracovní spokojenost, respektive na pracovní motivaci působí dvě odlišné skupiny faktorů, které níže popisuje Eva Bedrnová a kol. (2012, s. 246). I tady poukazuje autorka na jistou podobnost s Maslowovou hierarchií potřeb, konkrétně na sub-humánní, živočišnou potřebu v konstelaci s lidskými potřebami psychického růstu.

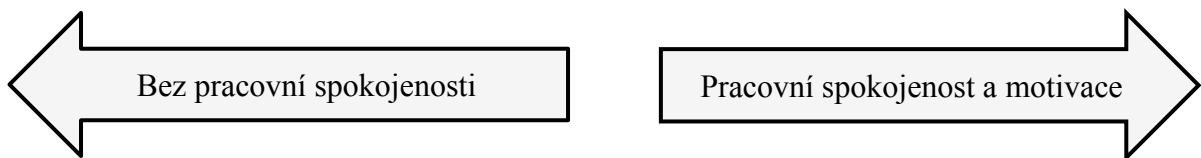
- **Hygienické faktory** – jestliže mají hygienické faktory podobu příznivou, vede to pouze k tomu, že pracovníci nepocítují pracovní nespokojenost. Na motivaci k práci však výraznější vliv nemají a proto jsou tyto faktory označovány medicínským termínem jako hygienické, což znamená, že jsou preventivní a souvisejí s prostředím. Jsou-li však tyto faktory v negativním stavu či kvalitě, vyvolávají pracovní nespokojenost a tím mohou nepříznivě působit na motivaci pracovního jednání zaměstnanců.



Obrázek 4: Působení hygienických faktorů

Zdroj: Bedrnová a kol. (2012, s. 246)

- **Motivátory** – pokud jsou tyto faktory v nevyhovujícím stavu, způsobují, že pracovník není spokojen ani přiměřeně motivován k práci. V opačném případě se dostavuje pracovní spokojenost a příznivá pracovní motivace. Pracovník pocítuje vnitřní uspokojení z práce a toto uspokojení pozitivně ovlivňuje jeho pracovní motivaci.



Obrázek 5: působení motivátorů

Zdroj: Bedrnová a kol. (2012, s. 246)

Hygienické faktory	Motivátory
<ul style="list-style-type: none"> • politika společnosti a administrativa, • míra kontroly, • pracovní podmínky, • plat, • mezilidské vztahy, • osobní život a vliv práce na něj, • pracovní pozice, • pracovní jistota. 	<ul style="list-style-type: none"> • úspěch, • uznání, • náplň práce, • zodpovědnost, • povýšení, • možnost růstu.

Tabulka 1: Motivační a hygienické faktory

Zdroj: Forsyth (2009, s. 46), upraveno

Ani tato teorie se překvapivě nevyhnula kritice. Je napadána Armstrongem (2007, s. 228) za nejasný závěrečný výklad, protože se nikdo nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a pracovním výkonem. Panuje zde také nejasná hranice mezi motivátory a hygienickými faktory, kde například plat (mzda) je uveden v kategorii hygienických faktorů, ale v empirických průzkumech se prokázalo, že mzda velice často působí jako motivátor, konstatuje Dvořáková a kol. (2007, s. 173).

2.1.4 Teorie očekávání (Victor Vroom)

Tato teorie byla formulována v roce 1964 a její podstatou, jak publikuje Kolman a kol. (2012, s. 53), jsou tři pojmy:

- **Instrumentalita** (přesvědčení) – výsledek (úspěch) dané činnosti musí být následován odměnou.
- **Valence** (hodnota) – jak atraktivní a hodnotná tato odměna bude.
- **Expektace** (očekávání) – schopnost provést akci, o niž je uvažováno s odpovídajícím efektem.

Kolman (2012, s. 53) kladně hodnotí cenný způsob uvažování této teorie a konstatuje, že Vroomova teorie očekávání představuje jakýsi intuitivně přijatelný způsob chápání motivačních procesů kognitivní psychologií.

Pokud by teorie očekávání (označována také jako zkratka VIE) platila, nedílnou součástí tohoto procesu je podle Arnolda a kol. (2007, s. 313) splnění tří podmínek, které bezvýhradně navazují na již zmíněné pojmy:

- Zaměstnanci mají za to, že disponují nezbytnými dovednostmi pro alespoň adekvátní zvládnutí svých úkolů (expektace).
- Zaměstnanci mají za to, že jestliže zvládnou své úkoly dobře nebo alespoň adekvátně, budou odměněni (instrumentalita).
- Zaměstnanci vnímají odměnu nabídnutou za úspěšné splnění úkolů jako atraktivní, neboli hodnotnou (valence).

Expektační teorie motivace má také své matematické vyjádření, které představuje Adair (2004, s. 25) v podobě následujícího vzorce:

$$F = \sum (V \times E)$$

- F = úroveň motivace k určitému jednání.
- V = valence.
- E = expektace.

Arnold a kol. (2007, s. 314) tvrdí, že teorie VIE možná až příliš komplikuje kognitivní proces, jenž je nedílnou součástí motivace, ale pomáhá jako logická analýza klíčových faktorů v rozhodování jednotlivců a představuje následující zásadní závěry:

1. Studie, které naměřily expektaci nebo ji kombinovaly s instrumentalitou, objasnily úsilí nebo pracovní výkon lépe, než studie, které hodnotily expektaci s instrumentalitou odděleně.

2. Chování je minimálně stejně tak dobře predikováno součtem tří faktorů V, I a E jako jejich součinem.
3. Teorie nefunguje tam, kde jakýkoli z možných výsledků má negativní valenci, tj. je vnímán jako nežádoucí.
4. Teorie funguje lépe, jestliže měřeným výsledkem je postoj (záměr či preference) a nikoliv chování (výkon, úsilí či volba).
5. Měření V, I a E prostřednictvím dotazníků vyplněných samotnými respondenty byla často nedostatečně koncipována.
6. Většina studií srovnávala různé lidi mezi sebou, spíše než různé výsledky stejné osoby. Druhý případ přitom umožňuje teorii VIE lépe otestovat, jelikož tato teorie byla vytvořena pro predikci toho, zda daná osoba dá přednost té či oné akci, nikoli zda daná osoba bude upřednostňovat určitou akci více než jiná osoba.

2.1.5 Teorie spravedlivosti (John Stacy Adams)

Obdobně, jako předchozí teorie, se zaměřuje na kognitivní procesy, jež řídí lidské rozhodování, zda vynaložit úsilí nebo nikoli. Teorie spravedlivosti naznačuje, že lidé jsou motivováni k tomu, aby získali to, co považují jako spravedlivou náhradu za vynaložené úsilí spíše, než aby získali co nejvíce. Bedrnová a kol. (2012, s. 248) popisuje teorii spravedlivosti jako sociální srovnávání. Pro pracovníka je přirozená tendence srovnávat svůj vklad do práce (ve smyslu pracovního vypětí, náročnosti práce na schopnosti a odpovědnost) s vkladem svých spolupracovníků, ale i zaměstnanců jiné organizace (referenčních skupin), vykonávající srovnatelnou činnost. Zaměřuje se na efekty, odměny, možnosti, uznání, výhody, přízeň, postup, plat a mnoho dalších kritérií, které přináší práce jemu v porovnání s ostatními. V případě, že pracovník pocítí dojem, že něco není v rovnováze: „**Dávám/dostávám = dávají/dostávají**“, přichází tendence tuto nespravedlnost odstranit (Bedrnová a kol. 2012, s. 248).

Následkem špatného procesu spravedlivého zacházení je bezpochyby celkové chování pracovníka v organizaci. Je méně ochotný být v práci „dobrým občanem“, vznikají spory mezi kolegy a neochota spolupracovat. Spravedlivost je složitá na objektivní posouzení. Pracovník může cítit, že se stal obětí nespravedlivosti, nicméně tomu tak být nemusí z důvodu jeho pocitu, že dostal méně, než doufal, nikoli méně než si zasloužil. Jinými slovy nespravedlivost může být pouhou záminkou pro osobní zájmy.

2.1.6 Teorie X a Y (Douglas McGregor)

McGregor čerpal při sestavování své teorie z Maslowovy hierarchie potřeb, kde se inspiroval. Pan Kolman a kol. (2012, s. 44) označuje a popisuje tuto teorii jako typologii dvou odlišných druhů pracovníků nebo přístupů k vedení lidí. Upozorňuje na skutečnost, že jací lidé jsou, záleží na tom, jak se s nimi zachází. Teorie X a Y jsou položeny na extrémních úrovních a proto jsou pravdivé jen z části a to také znamená, že se můžou navzájem doplňovat. Velký vliv může mít typ zaměstnání. Existují nudná, stereotypní a obyčejná a naopak zajímavá, atraktivní a smysluplnější. Podle Forsytha (2009, s. 17) je to však jen věc pohledu a zastává názor, že člověk typu X může být za určité pomoci přesunut do kategorie Y a z racionality věci vyplývá, že člověk tohoto typu se motivuje snáze.

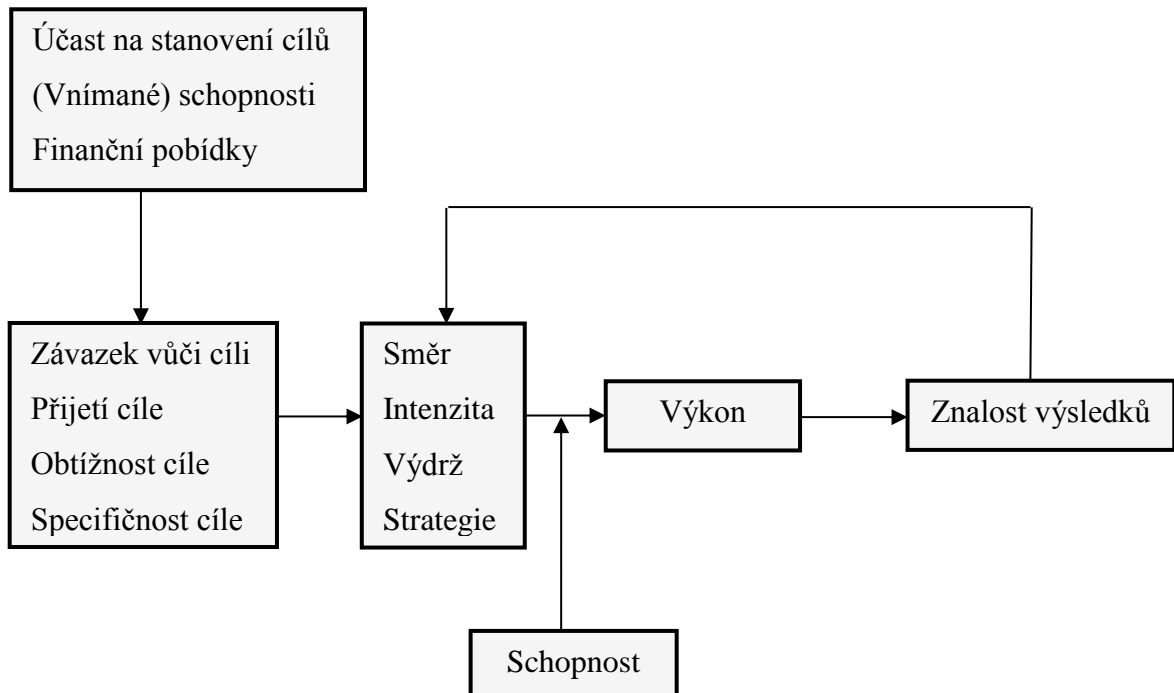
Teorie X a Y byly později obohaceny třetím přístupem a to sociálním. Arnold a kol. (2007, s. 303) popisuje všechny 3 přístupy:

- **Teorie X** – lidem nelze věřit. Jsou iracionální, nespolehliví a přirozeně líní. Proto potřebují kontrolu a motivaci za pomoci finančních pobídek, hrozeb a trestů. Za nepřítomnosti takovéto kontroly lidé sledují své cíle, které jsou neustále v rozporu s cíli organizace, kde pracují.
- **Teorie Y** – lidé hledají v práci nezávislost, osobní rozvoj a kreativitu. Vidí za hranice bezprostředních okolností a dokáží se přizpůsobit novým okolnostem. Lidé jsou v zásadě morální a zodpovědné bytosti a je-li s nimi podle toho zacházeno, pracují pro dobro organizace, která je zaměstnává.
- **Sociální přístup** – chování lidí je nejvíce ovlivňováno společenskými interakcemi, které mohou určovat pocit identity a sounáležitost člověka v práci. Lidé hledají v práci smysluplné společenské vztahy. Reagují na očekávání lidí ve svém okolí, často více, než na finanční pobídky.

2.1.7 Teorie stanovení cílů (Gary Latham, Edwin Locke)

Jako poslední teorie, které se přikládá velký význam a spadá tak do kategorie základních teorií o motivaci, je teorie stanovování cílů. Vyjádření toho, co je to vlastně cíl, se poměrně liší, v zásadě jde ale o zbytečné složitosti. Cíl je cokoliv, čeho se snaží člověk dosáhnout a právě takto jednoduše definuje cíl Kolman (2012, s. 57). Poukazuje také na to, že stanovit cíl si může pracovník sám nebo mu tento cíl stanoví osoba jiná a pomocí stimulů

jej namotivuje k jeho dosažení. Ideální cíl je tzv. „ušitý na míru“, musí totiž odpovídat pracovníkovým schopnostem, znalostem a výkonnosti. V neposlední řadě by měl být každý cíl co nejvíce specifický, měřitelný, dosažitelný, atd. Určitě je tedy vhodné řídit se obecně známou metodou SMART.



Obrázek 6: Teorie stanovení cílů

Zdroj: Arnold a kol. (2007, s. 319)

Jako dodatečný pojem, který sehrává v procesu teorie stanovování cílů důležitou roli, je podle Arnolda (2007, s. 321) závazek vůči cíli. Lze jej vyjádřit jako neochotu cíl opustit nebo snížit. V závěru se zaměřuje na výsledky výzkumů, prezentovaných v minulosti Lockem a Lathamem, později Austinem a Bobkem, které určují přesnost teorie.

Potvrzené jevy:

1. Obtížné jevy vedou k vyšším výkonům než snadné cíle, pokud byly přijaty za své osobou, která se jich snaží dosáhnout.
2. Specifické cíle vedou k vyšším výkonům než cíle obecného typu (přesný záměr = přesné chování).
3. Je nezbytná znalost výsledků (zpětné vazby), má-li být dosaženo výhody plné výkonnosti následkem stanovení obtížných a specifických cílů.
4. Příznivé účinky stanovení cílů závisí částečně na závazku dané osoby vůči cíli.

Nedostatky, nepřesnosti:

1. Stanovené obtížné cíle dokonce snížily pracovní výkon (věnováno příliš málo pozornosti krátkodobým úkolům, u nichž bylo možné získat jasnou zpětnou vazbu).
2. Cíle, odrážející kvalitu práce (na rozdíl od kvantity), byly ve studiích stanovení cílů málokdy používány.
3. Skutečná pracovní místa často obnáší zároveň si odporující cíle - dosažení jednoho může znamenat zanedbání druhého.
4. Pozornost byla kladena jen na individuální výkony, nikoliv na výkony skupinové.

Po uveřejnění studií se ale ukázalo, že obavy z posledního bodu vyvrátili Crown a Rose, kteří zjistili, že stanovení skupinových cílů může zvýšit skupinový výkon za podmínky, že skupinové cíle jsou konzistentní s cíli jednotlivců. (Arnold a kol., 2007, s. 322)

2.1.8 Vztahy mezi teoriemi

Z praxe a zkušeností zastává Dvořáková (2007, s. 179) názor, že k uspokojování potřeby seberealizace se vypracuje minimum zaměstnanců a aby nedošlo k „motivační krizi“ nebo motivačnímu „mýtu“, je třeba stimuly posilovat. Pokud je na problém nahlíženo ze zmíněného faktu, dochází k závěru, že Maslow, McGregor a Herzberg hovoří o tomtéž, pouze jinými slovy a z jiného úhlu pohledu. Tento přístup znázorňuje na klasické Maslowově pyramidě potřeb.



Obrázek 7: Pyramida potřeb z hlediska rozdílných motivačních teorií

Zdroj: Dvořáková a kol. (2007, s. 179)

2.2 Výkonová motivace

Jedním z klíčových bodů firem a společností je udržovat své zaměstnance na co nejvyšší úrovni motivace a naladěné ve prospěch záměrů a cílů organizace. Motivace, jak zdůrazňuje Koubek (2004, s. 21), je součástí systému činitelů vedoucích ke zvyšování pracovní výkonnosti. Výkon u člověka je zpravidla měřitelný, ovšem působí zde řada faktorů a okolností, tudíž jej nelze určit tak jednoduše jako například výkonnost stroje. Negativní tendencí u člověka je strach z neúspěchu, na což poukazuje Bedrnová (2012, s. 237) rčením: „Kdo nic nedělá, nic nezkaží“. Osobnostní síla výkonové motivace je pak dána poměrem: „**potřeba dosáhnout úspěchu / potřeba vyhnout se neúspěchu**“. Odstrašující názor na ignorování motivace v závislosti na požadovaných výkonech publikuje Forsyth (2009, s. 7). Její nedostatek zabere managementu více času, bude vyžadovat nekonečnou kontrolu, argumentaci, debatu a konflikty, které budou řešeny. Když budou mít zaměstnanci nedostatek motivace, do určité míry bude jejich pozornost mimo soustředěnost na pracovní výkon.

2.2.1 Pracovní výkon

V souvislosti motivace a výkonu je nezbytné uvést, co pracovní výkon obnáší a jak je definován. V moderní době není kladen důraz jen na výsledky (výstupy) činnosti jednotlivce, týmu nebo celé organizace, ale jak vytyká Koubek (2004, s. 22), nejnovější definice berou v potaz také **správný postup (vstupy)**, který s sebou přináší také lepší kvalitu. Pracovní výkon je za dané situace výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, chování, schopností a vnímání role (úkolů).

Vyjádření vztahu mezi výkonem a motivací uvádí Stýblo (2013, s. 66):

Výkon = motivace × kompetence / podmínky k výkonu

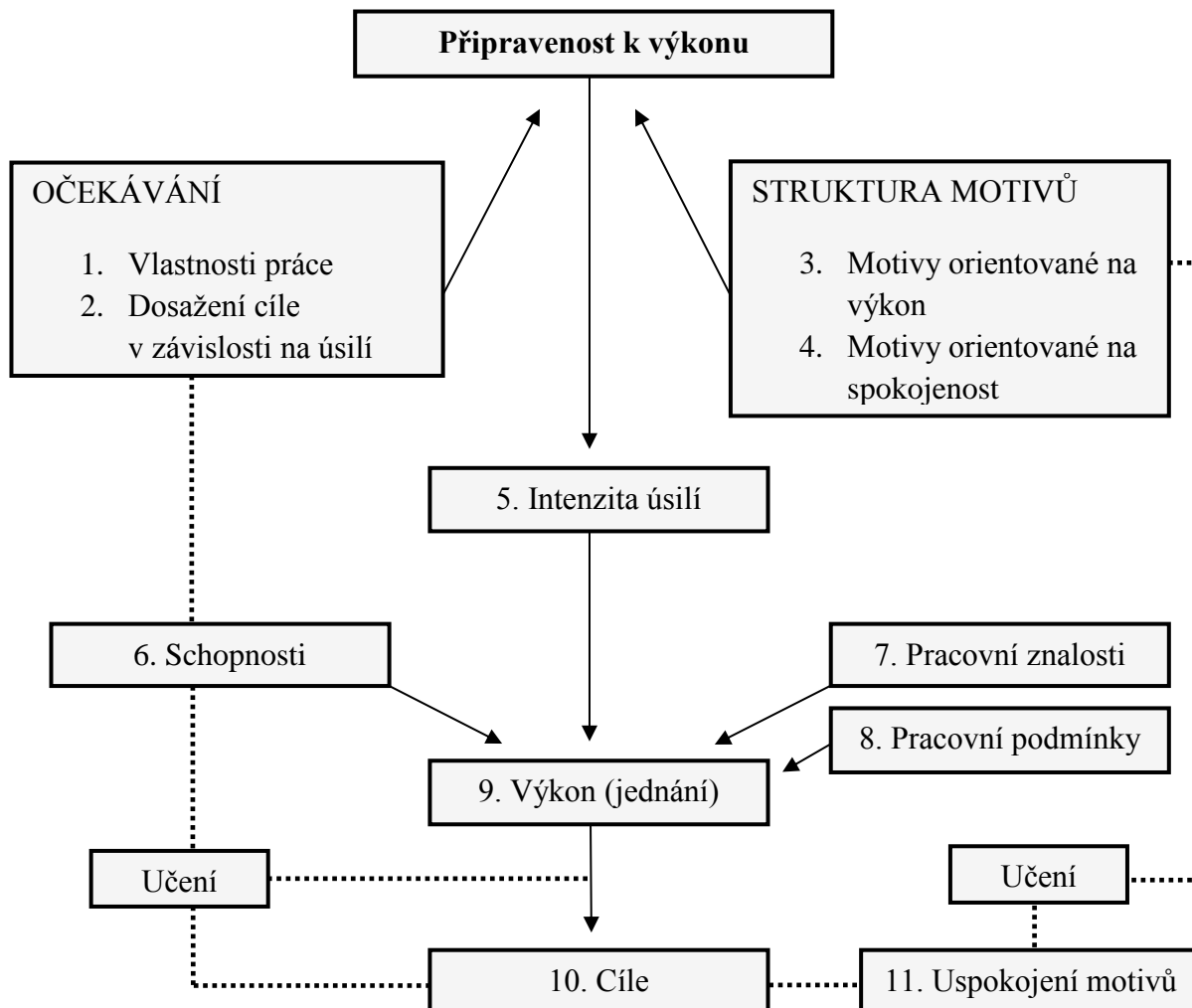
Vzorec pro zjištění úrovně výkonu, který zahrnuje také úroveň motivace, zveřejňuje Bedrnová (2012, s. 236):

$V = f(M \times S)$, Kde:

- V = úroveň výkonu (v dimenzích kvantity i kvality).
- M = úroveň motivace (míra chtění).
- S = úroveň schopností (vědomosti, znalosti, dovednosti).

Na první pohled by se mohlo zdát, že vztah motivace a výkonu je ve své podstatě prostý. Avšak poměrně rozšířený „názor, že čím je motiv silnější, tím je výkon, ať už fyzický nebo mentální, vyšší a lepší, v plné míře neplatí“! (Bedrnová a kol., 2012, s. 237)

Přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního napětí, které psychicky narušuje normální fungování a oslabuje tak předpoklady k vysokému výkonu.



Obrázek 8: determinanty pracovního výkonu

Zdroj: Dvořáková a kol. (2007, s. 163)

2.3 Motivační program

Sestavení motivačního programu v podniku je důležitým krokem pro ucelený systém motivace a stimulace, který zajistí určitý a přehledný přístup a zamezí se tak nahodilému využívání nepromyšlených kroků. Hlavním problémem, kterého se při jeho sestavování společnosti dopouštějí, je podle Arnolda (2007, s. 263) využívání obecně zastaralých

postupů s ignorováním individuálních specifík zaměstnanců ve společnosti. Bedrnová (2012, s. 271) předkládá postup k vytvoření vlastního programu prostřednictvím jednotlivých fází:

1. Analýza motivační struktury pracovníků organizace.
2. Stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu.
3. Zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků.
4. Vymezení potenciálních stimulačních prostředků.
5. Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování.
6. Vlastní sestavení motivačního programu v organizační formě.
7. Seznámení všech pracovníků podniku s přijatým motivačním programem.

2.4 Demotivace (frustrace)

Demotivace je zcela určitě opakem motivace. V celém procesu by neměla být pozornost upřena pouze na to jak motivovat, ale také jak co nejméně demotivovat, což spolu nekompromisně souvisí. Pokud se pracovník snaží uspokojit svou potřebu a postaví se mu do cesty překážka (bariéra), nastává problém neboli **frustrace**. Člověk začne uvažovat nad odměnou, kterou nejspíše nedostane a jeho motivační energie vychází na prázdno. Lidé mohou reagovat na frustraci těmito způsoby, která uvádí Bělohlávek (2008, s. 43):

- zesilují své úsilí, aby překážku překonali (energizace),
- vzdávají se svého záměru (únik),
- vybíjejí potlačenou energii násilím (agrese),
- hledají náhradní cíle (sublimace),
- sami sebe přesvědčují, že cíl, o který usilovali, nestojí za to a že je vlastně dobře, že ho nedosáhli (racionalizace),
- vracejí se vývojově k nižším způsobům uspokojení potřeb.

Uvedená jednání, kromě prvního případu, jsou z hlediska firmy nežádoucí.

Pan Bělohlávek (2008, s. 44) se dále zaměřuje na konkrétní případy zapříčínující demotivaci:

- nevšímavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům,
- nevšímavost vedoucího k chybám a nedostatkům,
- chaos nebo špatná organizace práce,

- nespravedlivé odměňování,
- nezasloužená pochvala jiného pracovníka,
- nezasloužená kritika,
- hrubé jednání nebo zesměšňování,
- pokažení dobré práce na dalším pracovišti,
- nezájem o nápady podřízených,
- neochota vedoucího zabývat se pracovními problémy podřízených,
- neopodstatněná privilegia (nadržování),
- příliš vysoká míra kontrol,
- nepotrestané podvody jiných pracovníků,
- nedostatek práce, materiálu, nástrojů atd.

2.4.1 Konflikty

Dalším prvkem, který má za následek demotivační dopad, jsou konflikty. Jedná se o mezilidské vztahy na pracovišti. Často pletenými pojmy jsou rozpor a konflikt. Rozdíl není až tak značný, ale Dvořáková (2007, s. 158) se právě tyto nepatrné významové odlišnosti snaží uvést na pravou míru. Rozpor je souběžné působení vzájemně vylučujících se sil a vytváří tak hladinu napětí. Rozpor může podporovat soutěživost i vzájemnou akceptaci, soudržnost a celistvost do doby, dokud nepřeroste v konflikt. Dále rozděluje dva základní zdroje konfliktů a to psychogenní a sociogenní. Psychogenní vyplývá z psychické kvality aktérů a jejich mentální kondice. Sociogenní je tvořen praxí a zkušenostmi ze sociálního života jedince. Platí zde trojí možnost a to podpora, identifikace a nesoulad.

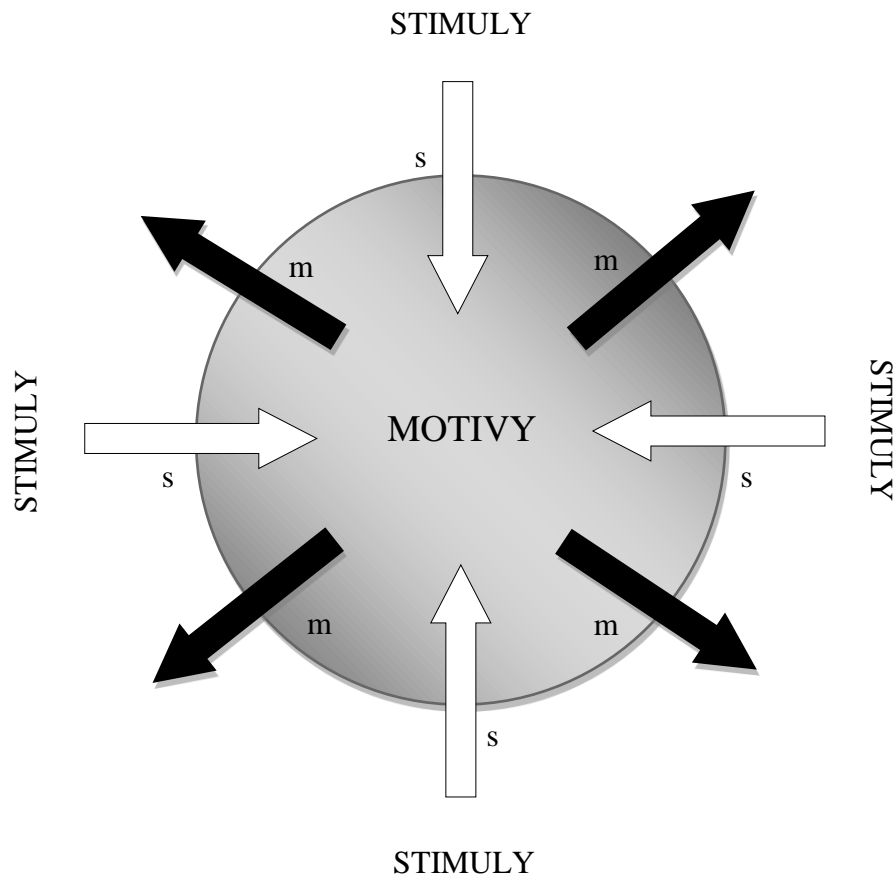
3 STIMULACE

Ve své hrubé podstatě se jedná o náklady (u pozitivní stimulace), které mají přimět zaměstnance pracovat například rychleji a kvalitněji nebo je přinejmenším udržet ve společnosti a utlumit jejich myšlenky, pojednávající nad změnou zaměstnavatele. Na druhou stranu, kdo chce více po někom, požaduje se také více od něj, což je rozumné.

Stimulace je tedy vnější a záměrné působení na motivaci člověka. Jak tvrdí Bedrnová a kol. (2012, s. 259), čím lépe je identifikována a pochopena motivační struktura člověka, tím snadněji lze vybrat účinnější stimul. Tímto upozorňuje na jeden zásadní problém, kterým je plýtvání stimulačních prostředků. Člověkem nemusí být stimul přijat, jelikož nekoresponduje právě s jeho motivační strukturou, kterou tvoří jeho osobnost, potřeby, hodnoty, zájmy, zkušenosti, sebepojetí, aspirační úroveň i jeho aktuální situace a psychické vyladění. Na závěr uvádí rozdělení čtyř významově velice podobných stimulů:

- vnější podnět,
- pobídka,
- popud,
- incentiva.

Pokud má společnost stovky až tisíce zaměstnanců, je podle Plamínka (2005, s. 76) stimulovat je individuálně a odlišně neproveditelné. Svým způsobem je to až nereálné a vyvolalo by to vlnu sporů a otázek ohledně spravedlivosti. Proto zastává názor, že zejména u stimulace je vhodné uplatnit stimuly působící obecně, např. finanční odměny. Stimulace musí probíhat nepřetržitě, jelikož její utlumení bude mít za následek zastavení žádoucí lidské činnosti. Naproti tomu je iracionální podávat finanční odměny za nežádoucí výsledky, v takovém případě je samozřejmě nezbytné pozastavit pozitivní stimuly a naopak přejít k těm negativním.



Obrázek 9: Působení motivů a stimulů

Zdroj: Plamínek (2005, s. 77)

3.1 Účinky stimulace

Princip stimulace říká, že pokud je lidem poskytnuta vyšší mzda, lepší odměny a skvělé pracovní podmínky a prostředí, budou pracovat s větším nasazením a jejich výkon poroste, nicméně Geropp (2014, s. 50) je zásadně proti. Zastává názor, že materialistická a hmotná stimulace v podobě peněz nebo benefitů má tak krátkodobý účinek, že je nesmysl ji aplikovat. Jak strmě výkonnost pracovníka naroste, tak strmě bude zase padat dolů. Fungování lidských zdrojů ve firmě přirovnává k valivému ložisku. Firma je rotující vnější kroužek a člověk na špici je nepohybující se vnitřní kroužek. Pracovníci kolem něj jsou valivé prvky a tuk mezi nimi (mazadlo) je adekvátní přiměřenému běžnému platu, který odpovídá jejich pozici. Další odměny navíc se podobají tomu, že mezi valivé prvky bude přidáno nadměrné množství tuku, které vytlačí vzduch. Ložisko se začne přehřívat, opotřebovávat a jeho funkce nebude správná. Tento názor jasně ukazuje, že nadměrná stimulace přinese minimum nebo vůbec nic.

3.2 Stimulační prostředky

Stimulační prostředky lze využít v mnoha podobách a v mnoha oblastech. Následující výčet stimulačních prostředků uvádí a následně i výstižně popisuje Bedrnová a kol. (2012, s. 260-266) a je řazen podle toho, jak jsou z podnikového a psychologického hlediska závažné:

1. Hmotná odměna.
2. Obsah práce.
3. Neformální hodnocení.
4. Atmosféra pracovní skupiny (mezilidské vztahy).
5. Pracovní podmínky a režim práce.
6. Identifikace s prací, profesí a podnikem.
7. Externí stimulační faktory.

3.2.1 Hmotná odměna

Nejdůležitějším a hlavním stimulačním prostředkem je zejména proto, že je zdrojem existenčním pro život pracovníka i jeho rodiny. V zásadě se jedná o peněžní podobu, jako je mzda (časová, výkonová, kombinovaná), prémie, odměny, bonusy. Do této kategorie spadají také materiální odměny, jako mobilní telefony, počítače, tablety, slevy, služební auto, zaměstnanecké akcie, nadstandartní pojištění, příspěvky apod. Tyto hmotné odměny zvyšují svou stimulační účinnost, pokud se řídí podle základních pravidel:

- přímý vztah hmotné odměny k výkonu,
- příjem odměn co nejdříve po dokončení pracovního výkonu, ale nikdy ne předem,
- pracovník by měl jasně vědět, za co a jak byl odměněn,
- stanovení vymezujících pravidel ve vztahu mezi výkonem a odměnou.

Názory na to, zdali uplatňovat spíše výkonovou nebo časovou mzdu se různí. Nicméně většina firem, pokud to lze, má mzdové ohodnocení postavené právě v závislosti na podaném výkonu. Jeví se to jako více motivující a efektivnější. Naproti tomu, ne všude lze uplatnit výkonovou mzdu. Zde je nejvhodnějším řešením mzda časová, ovšem v částečné spolupráci se složkou výkonovou, jak konstatuje Pilařová (2008, s. 62).

„Od doby co byly vynalezeny peníze, mne už nemusíte chválit“. Lidmi zpravidla oblíbená a velice pravdivě vnímaná věta. Pravdivá ale pro koho. Pro každého, kdo pracuje zejména pro uspokojení sociálních motivů. Patřit někam, žít stejně jako žije skupina lidí, s nimiž se

srovnávají a mezi které chtějí patřit. Mít to, co mají i oni. Ano, právě tady peníze hrají rozhodující význam, a pokud není potřeba peněz, nákupů a konzumu zajištěná, tak skutečně nikoho pochvala příliš nezajímá. Zvláště u těch pracovníků, pro něž se plnění sociálních motivů, často vycházejících z očekávání vyplývajících ze základních sociálních rolí - muž, žena, otec, matka, stalo smyslem práce. (orlita.cz, © 2013)

Z tohoto výkladu je zřejmé, že touha po penězích je určena preferující potřebou jedince, které vymezil Maslow v předešlé kapitole. Pokud je primární potřebou člověka například seberealizace, peníze zde nesehrávají žádný velký význam, což ale dokazuje to, že tento člověk je po finanční stránce zaopatřen natolik, aby uspokojoval i své nižší potřeby.

3.2.2 Obsah práce

Pokud člověk vykonává svoji pracovní činnost několik hodin denně po dobu větší části svého života, nemůže mu být jedno, čím tráví tolik svého času. U jedinců, kteří jsou orientováni na úspěch, jsou v protipólu lidé orientovaní na obsah činnosti. Stimulační aspekt vlastní činnosti však není u všech stejně účinný, někoho osloví určitý aspekt více, jiného zase méně. Zde je v tabulce uvedena názorná ukázka základních apelů v obsahu práce (Bedrnová a kol., 2012, s. 261).

Obsah práce (základní apely)			
Tvořivé myšlení	Moc	Jistota	Estetické hodnoty
Koncepční myšlení	Prestiž	Jasná perspektiva	Volnost
Systematické myšlení	Hrdost		Tíhnutí k přírodě
Sebekontrola			Pracovat pod širým nebem
Potřeba péče o druhé			

Tabulka 2: Základní apely obsahu práce

Zdroj: Bedrnová a kol. (2012, s. 261), upraveno

3.2.3 Neformální hodnocení

Ovlivňuje jak racionální obsahovou rovinu, tak i prožitkovou neboli emocionální. Podstatou v racionálním směru je zpětná vazba. Ta by měla být podávána konkrétně a to buď v průběhu činnosti, nebo bezprostředně po jejím dokončení. V rovině prožitkové pracovník cítí, že je nedílnou součástí podniku a jeho práce má jakousi důležitost a smysl.

Posiluje se tím jeho sebedůvěra a přesvědčení, že je schopen podat ještě lepší výkon (Bedrnová a kol., 2012, s. 262).

S pochvalou se nakládá velice opatrně a příliš se jí šetří, s tímto tvrzením souhlasí i Rychtaříková (2008, s. 101). Jako důvod uvádí českou mentalitu, kulturu, zvyky a výchovu. Zastává názor, že díky včasné pochvale, je pak možno vyhnout se zbytečné kritice. Vše vede k horšímu prožívání, menší spokojenosti a narušování pracovních vztahů. Nicméně je vhodné využívat i kritiku, jakožto účinný nástroj motivace. Rychtaříková (2008, s. 31) opět poukazuje na rozšířené vnímání kritiky v čistě negativním směru, s tím ovšem nesouhlasí. Konstruktivní kritika je sice obtížná v procesu podávání, zato je nutná pro svůj kladný vliv. Přece jen je nesmysl chválit nebo přehlížet špatné výsledky.

3.2.4 Atmosféra pracovní skupiny

Atmosféru pracovní skupiny, pokud se nebere v potaz pracovní prostředí a podmínky, tvoří zásadně její členové čili spolupracovníci. Jak bylo již řečeno, člověk tráví v práci až ohromující čas a tím pádem tvoří jeho spolupracovníci nepokrevní rodinu. Úkolem managementu není výchovná procedura a neustálý dohled, aby se měli podřízení mezi sebou rádi, avšak podle Bedrnové (2012, s. 262) má možnost ovlivňovat dění ve skupině žádoucím směrem tím, že na ni působí a to především formální i neformální autoritou. Ve skupině se lidé porovnávají, soutěží mezi sebou, vzájemně si nepřejí a negativní lidské vlastnosti se tu projevují v poměrně silné míře. Mezilidské vztahy jsou moderním tématem díky již zmíněným argumentům a také proto, že člověk je často pohlcen skupinou. Názorný příklad představuje Bělohávek (2008, s. 4). Při sledování pracovní skupiny byly zjištěny tyto skutečnosti:

- Většina zaměstnanců pracovala vysokým tempem první polovinu směny, tím si „nadpracovali“ a zbytek směny vydávali jen částečné úsilí.
- Slabší pracovníci se museli snažit po celou dobu trvání směny, aby dohnali své zdatnější kolegy.
- Někteří dělníci chtěli kvůli uspokojení svých potřeb podávat mimořádné výkony po celou dobu. Brzy museli čelit narážkám, výhrůzkám a konfliktům ze strany majoritní části spolupracujících. Nakonec se přizpůsobili průměrným výkonům.

Měli motiv k tomu lépe pracovat a mít lepší výsledky, avšak zájmy skupiny se ukázaly silnější než zájmy jednotlivce i firmy, z důvodu obav navýšení a zpevnění norem.

3.2.5 Identifikace s prací, profesí a podnikem

Pokud je správně zvolena profese, jedinci to přinese více radostí a méně starostí. Přijetí práce za nedílnou součást života dodává člověku chuť pracovat pro organizaci, s kterou souhlasí, ztotožňuje se s jejími cíli a jeho úspěchy jsou pro něj nejen pracovními, ale i osobními. Bedrnová (2012, s. 264) charakterizuje soulad pracovníka s organizací takto: Když se identifikace s prací u zaměstnance propojí s identifikací s profesí a organizací, vede to k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký, že pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům.

3.2.6 Externí stimulační faktory.

Jedná se o stimulační faktory, které mají širší než organizační rámec. Uplatňuje se zde celková image organizace, její prestiž a pověst. Čím silnější uznávanost a prestiž, tím více tato fakta stimulují k práci. Negativní image a neoblíbenost má přesně opačný efekt. Spadají zde také makroekonomické faktory, jako například ekonomická situace (růst, stagnace, recese) a politická situace (Bedrnová a kol., 2012, s. 265).

Toto rozsáhlé rozdělení Bedrnové doplňuje Koubek (2007, s. 320) o zaměstnanecké výhody.

3.2.7 Zaměstnanecké výhody

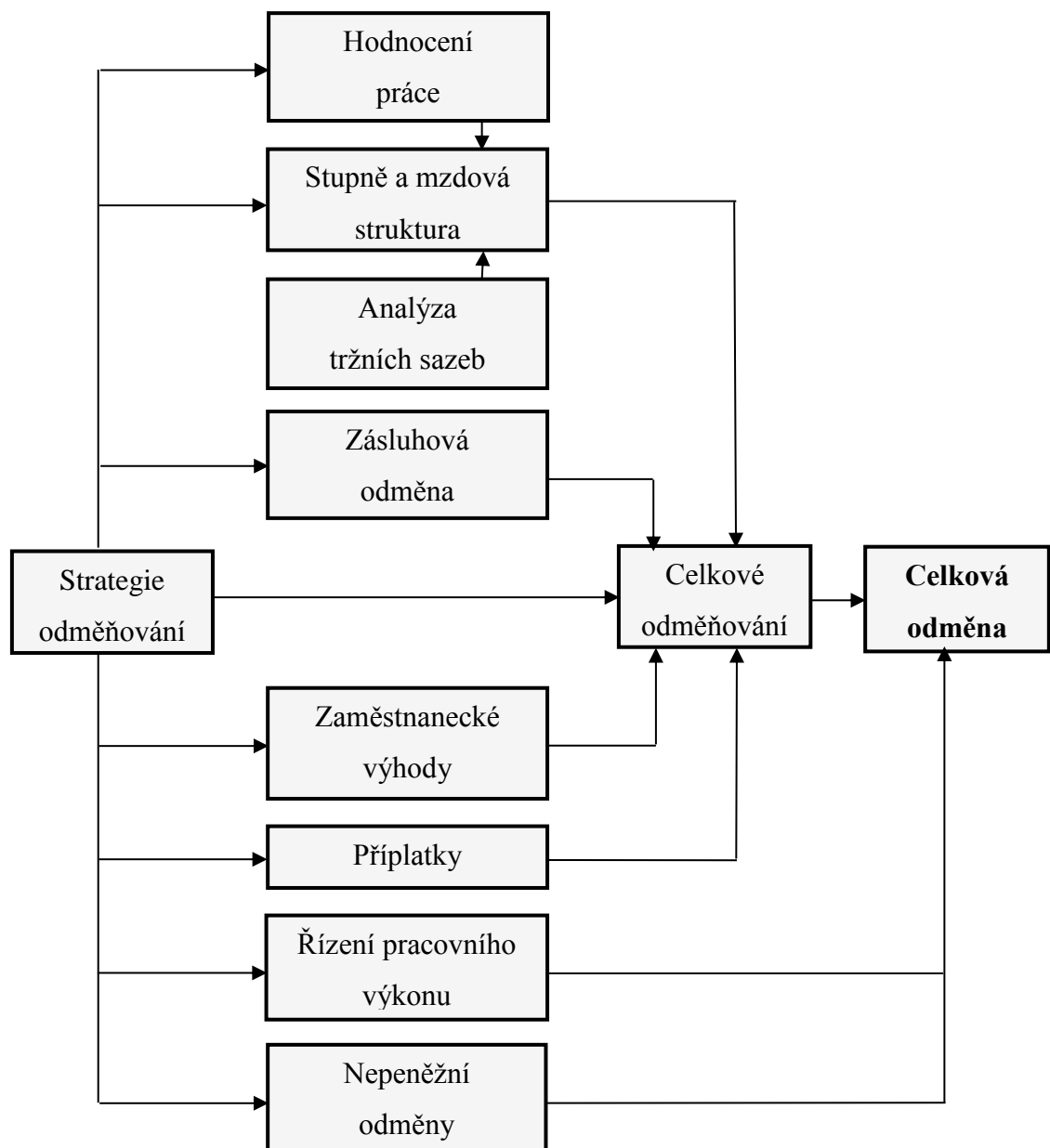
Jsou označovány také jako benefity. Jedná se o nepeněžní odměny, které mají kladně působit na spokojenost zaměstnanců v dané společnosti a zvyšovat jejich blahobyt. Základním principem benefitů je zvýhodnění vlastních pracovníků v komparaci se zaměstnanci jiných podniků, což může upoutat pozornost potenciálních zaměstnanců a společnost tak může získat nové kvalifikované a výkonné pracovníky. Zvyšuje se tak konkurenceschopnost na trhu práce (Koubek, 2007, s. 320).

Koubek (2007, s. 320) rozděluje benefity do 3 kategorií:

- Výhody sociální povahy: životní pojištění, penzijní připojištění.
- Výhody, které mají vztah k práci: slevy, stravování, rozvoj a vzdělávání, firemní akce (rodinné dny, večírky).
- Výhody spojené s postavením zaměstnance: využívání služebních prostředků.

3.3 Odměňování

Lidé pracovali, pracují stále a pracovat budou i nadále z důvodu toho, že po odvedené práci následuje odměna. Je to vlastně proces směny, kde zaměstnanec odevzdává určitý výkon pro firmu, ta mu za to poskytne odměnu. Jedná se o senzitivní záležitost, jelikož systém odměňování musí být podle Pilařové (2008, s. 60) nastaven tak, aby nenarušoval finanční stabilitu firmy, výkonnost a motivaci, angažovanost a rozvoj zaměstnanců. Je zřejmé, že odměňování je běžné a nutné, tudíž otázka, zdali vůbec odměňovat je zbytečná. Správnou otázkou je pouze jak odměňovat. Geropp (2014, s. 59) podporuje dva pevné body. Odměňování musí být adekvátní (odpovídající přínosu) a spravedlivé.



Obrázek 10: Řízení odměňování, prvky a jejich vzájemné vztahy

Zdroj: Armstrong (2007, s. 520), upraveno

Filozofie odměňování podle Armstronga (2012, s. 516) uznává, že je-li podstatou řízení lidských zdrojů investování do lidského kapitálu, z něhož se očekává a požaduje rozumná míra návratnosti, pak je odměňování lidí diferencované podle jejich přínosu (tj. podle návratnosti investic, kterou generují).

Armstrong (2012, s. 521) vnímá posuzování a porovnávání odměňování z celkového hlediska, které je tvořeno dílčími odměnami právě dle potřeb a preferencí zaměstnance. Toto pojetí celkové odměny v podstatě říká, že odměňování lidí je něčím více, než jejich zasypáváním penězi. Složky celkového odměňování znázorňuje a charakterizuje následovně.

Transakční odměny	Základní mzda / plat	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělání a rozvoj	Nepeněžní / vnitřní odměny	
	Zkušenosti / zážitky z práce		

Tabulka 3: Složky celkové odměny

Zdroj: Armstrong (2007, s. 521)

Transakční část je tvořena všemi hmotnými odměnami, které poskytuje zaměstnavatel svému zaměstnanci. Relační položku tvoří odměny nehmotné, které jsou součástí práce a výhod z ní plynoucí. Obě tyto části tvoří v konečném důsledku celek, proto je nezbytné, aby mezi sebou nějakým způsobem spolupracovaly a byly vzájemně provázány (Armstrong, 2012, s. 521).

4 SHRNU TÍ

Teoretická část práce je poměrně rozsáhlá, avšak nezbytná pro představení všech náležitostí, které jsou důležité z hlediska řešeného tématu. Pro rekapitulaci čili zopakování důležitých bodů, slouží následující shrnutí:

Motivace je tedy hnací síla, která vychází z určitého zdroje a jako taková má svůj směr, intenzitu a vytrvalost. Zmíněný zdroj, kterým je motiv, může být aktivován vnitřně nebo zvenčí. Motivy se zpravidla rozdělují na primární a sekundární neboli vrozené a získané. Tento proces a jeho obsah se řídí motivačními teoriemi, které jsou považovány za ty pravděpodobně nejpřesnější, na základě provádění dlouholetých výzkumů. Nejpopulárnější teorií zaměřenou na obsah je Maslowova hierarchie, kterou tvoří žebříček potřeb a to od těch základních, přirovnávaných ke zvířecím instinktům, až po humánní, které jsou podstatou lidskosti. Konkurenční dvoufaktorovou teorii vytvořil Frederick Herzberg, kde na motivaci jedince působí 2 řady faktorů a to hygienické faktory a motivátory. Co se týká teorií zaměřených na proces, značným vlivem disponuje Vroomova teorie očekávání, která vyplývá z instrumentality v získání potenciální odměny za odvedenou práci a expektace v provedení práce. Dále zde patří teorie spravedlivosti, která má svou podstatu v tzv. sociálním srovnávání. Posledními dvěma přístupy jsou McGregorova teorie X a Y a teorie stanovování cílů. Nikdy nelze uplatňovat a prosazovat jen jednu teorii. Navzájem se totiž doplňují, a pokud je na ně nahlíženo jen ze specifických faktů, často vykazují shody a podobné významy. Nedílnou součástí motivace jsou stimulační prostředky v podobě odměn, pochvaly, kritiky, benefitů a zaměstnaneckých výhod. Elementárně se dají rozdělit na materiální a nemateriální, kde volba stimulačních prostředků závisí na aktuálních potřebách daného jedince. Tyto potřeby uspokojí právě odměna, nicméně jen za předpokladu, že je identifikována jako incentiv potřeby aktuální. V rámci motivačního systému a celku však musí být odměňování adekvátní a spravedlivé, aby systém vykazoval účinnost a stabilitu.

Pokud existuje něco, co snižuje výkon nebo nepříznivě ovlivňuje spokojenost u zaměstnance, je třeba tento nepříznivý faktor eliminovat nebo jej alespoň co nejvíce utlumit. Demotivace nebo špatná motivace způsobuje u zaměstnanců frustraci, které má nežádoucí účinky. I když není nijak prokázáno, že spokojený zaměstnanec je současně výkonnější zaměstnanec, vykazuje řadu jiných skutečností pozitivního rázu. Lidské zdroje jsou nenahraditelné v jakkoliv moderní době a jen úspěšná firma si tento fakt uvědomuje.

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 SPOLEČNOST DURA-LINE CT, S.R.O.

Závod Dura-Line Europe založen roku 1993 v Tlumačově je členem celosvětové skupiny Dura-Line Holdings, Inc., která vznikla v roce 1971 v USA (dura-line.cz, © 2012).

- Datum zápisu: 23. července 1993.
- Spisová značka: C 11601 vedená u Krajského soudu v Brně.
- Obchodní firma: DURA-LINE CT, s.r.o.
- Sídlo: U Písáku 682, 763 62 Tlumačov.
- Identifikační číslo: 48911887.
- Právní forma: Společnost s ručením omezeným.
- Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
- Základní kapitál: 21 609 000,- Kč.
- Společníci: DURA-LINE International, Inc. (podíl 65%), Dura-Line Intermediate Holdings, Inc. (podíl 35%), (Výpis z obchodního rejstříku, 2016).



Obrázek 11: Logo společnosti

Zdroj: Interní

5.1 Předmět podnikání

Dura-Line Europe v České republice je mezinárodním výrobcem a distributorem výrobků a řešení pro oblast telekomunikací a energetické infrastruktury. Jednotný systém výrobků Dura-Line poskytuje dokonalou ochranu různým typům kabelů a umožňuje jejich rychlou, opakovanou a bezpečnou instalaci v několika způsobech aplikací. Již od roku 1980 se soustřeďují na vývoj speciálních chrániček z vysokohustotního polyetylenu (HDPE), využívaných pro ochranu kabelů z optických vláken. DuraDuct chráničky a široké portfolio DuraMicro mikrotrubiček s jedinečnou, trvalou lubrikační vrstvou Silicore™, jsou široce využívány ve výstavbě telekomunikačních a kabelových sítích. Skupina Dura-Line zahrnuje 18 výrobních závodů umístěných na 4 kontinentech. Výrobky z evropského závodu jsou využívány stovkami spokojených zákazníků ve více jak 30 zemích (©2012, dura-line.cz).

5.2 Telekomunikační trh

Dura-Line má nejucelenější nabídku trubek, zatahovacích lanek, lubrikantů, spojek a příslušenství k nim. Slouží k zajištění úspěchu každého telekomunikačního projektu. Nabídka mikrotechnologie je na trhu sdělovací techniky na dálku nepřekonatelná. Výrobky se silicorem umožňují nejrychlejší instalaci kabelu a zároveň dosažení nejdelší instalační vzdálenosti v odvětví. Snižují také náklady všech projektů, jelikož neustále pokračují v inovačním procesu, na jehož základě se vyvinula ucelená řada mikrotrubiček a jejich svazků, (© 2012, dura-line.cz).

5.3 SWOT analýza

Každá firma disponuje silnými a slabými stránkami, které jí určují pozici na trhu. Má možnost využít různých příležitostí, které se jí naskytanou a v neposlední řadě na firmu mohou působit ohrožující faktory, což z nich vytváří potenciální hrozby.

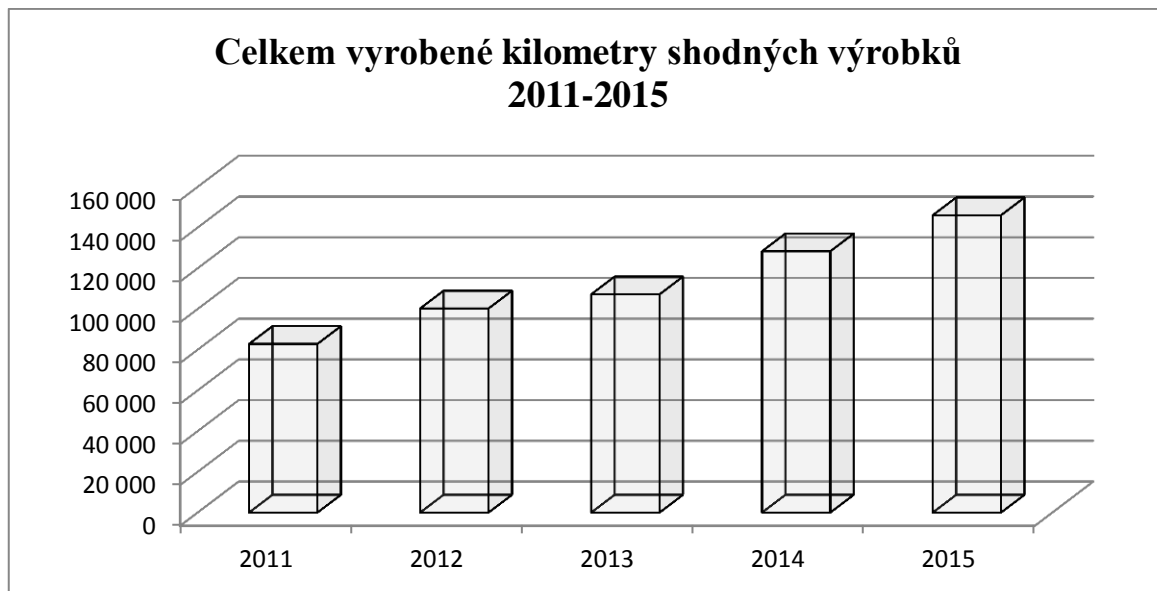
<p>STRENGTHS (silné stránky)</p> <ul style="list-style-type: none"> • leader na trhu, • dobrá image v povědomí Evropy, • rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, • neformální setkávání pracovníků (rodinné dny, vánoční večírky atd.), • benefiční systém, • bezpečnost práce, • produktivita, • spolehliví dodavatelé, • individuální přístup k požadavkům zákazníka (přidaná hodnota). 	<p>WEAKNESSES (slabé stránky)</p> <ul style="list-style-type: none"> • některé procesy nesystematizované, • internetové stránky, • kariérní postup, • práce mistrů s podřízenými, • smlouvy na dobu určitou, • nedostatečné pokrytí všech objednávek, • příliš velký řetězec spolupracujících firem.
<p>OPPORTUNITIES (příležitosti)</p> <ul style="list-style-type: none"> • spolupráce se školami, • využití potenciálu klíčových zaměstnanců, • firemní kultura = větší sounáležitost s firmou, • nové technologie a systémy, • noví zákazníci. 	<p>THREATS (hrozby)</p> <ul style="list-style-type: none"> • benevolentní přístup k chybám, • nedotahování změn a inovací, • vstup nových konkurentů na trh, • špatná ekonomická situace, • ztráta top zákazníků.

Tabulka 4: SWOT analýza společnosti DURA-LINE CT, s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování

5.4 Výrobní výsledky a obchodní partneři

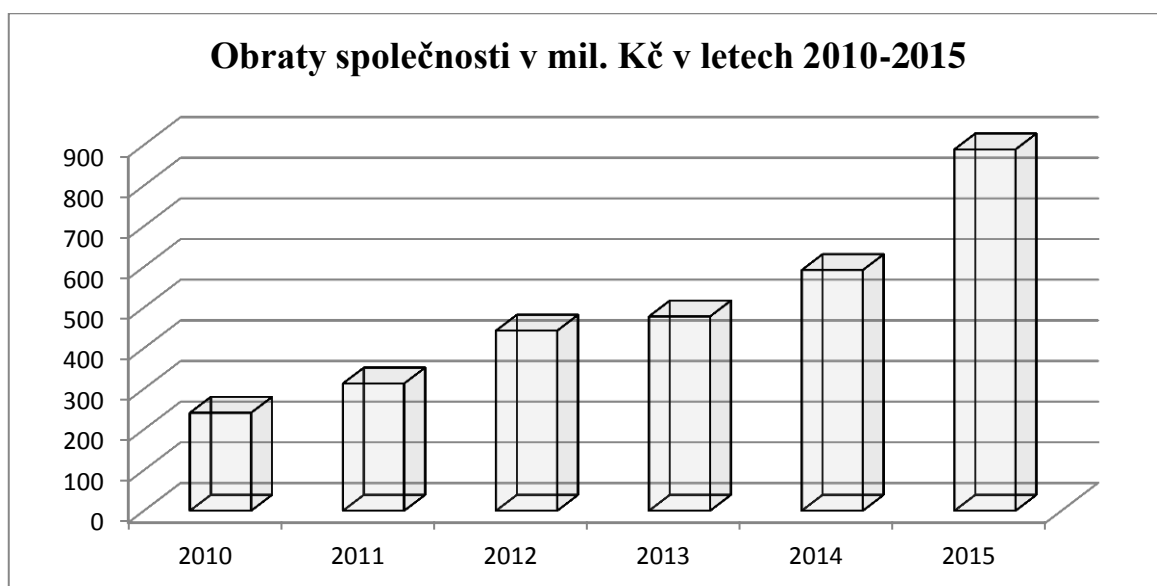
Za rok 2015 bylo vyrobeno téměř 130 000 km mikrotrubiček, 10 700 km svazků a 5 900 km velkých trubek a předinstalací. Oproti předchozímu roku lze konstatovat výrobní nárůst o 14 %. Zmetkovitost výrobků se snížila od roku 2011 do roku 2015 z 9,31 % na 6,90 %.



Graf 1: Přehled produktivity za posledních 5 let

Zdroj: Interní

Společnost zaznamenává rekordní tržby a zásadně zvyšuje svoji ziskovost, o čemž pojednává následující graf.



Graf 2: Přehled obrátů společnosti za posledních 6 let

Zdroj: Interní

5.4.1 Odběratelé

Mezi hlavní odběratele s nejvyšší péčí patří následující top zákazníci, u kterých je uvedena přesná hodnota, kterou společnost DURA-LINE CT, s.r.o. od těchto dodavatelů utřžila za rok 2015.

- New Font Srl. (Itálie) – 179 mil. Kč.
- OTE (Řecko) – 129 mil. Kč.
- Telekom Deutschland GmbH (Německo) – 128 mil. Kč.
- RalaInfraTech AB (Švédsko) – 109 mil. Kč.

Do top 10 zákazníků, ovšem se značným rozdílem oproti předchozím, patří také FCA Sp, Slovak Telekom a.s., P&T Luxembourg, TELENCO DISTRIBUTION, Orange Slovensko a.s., Prysmian Netherlands B.V., Pipelife Eesti AS. (Interní zdroj)

5.4.2 Dodavatelé

Společnost Dura-Line má desítky obchodních partnerů, se kterými spolupracuje. Následující seznam představuje zásadní dodavatele, kteří jsou pro podnikatelskou činnost podniku klíčoví (Interní zdroj).

1. Dodavatel materiálu:
 - UNIPETROL Litvínov.
 - MOL Group Maďarsko.
2. Dodavatel energií:
 - Elektřina - Slovenské elektárne, a.s., E.ON Distribuce, a.s.
 - Plyn - RWE Energie, s.r.o.
 - Voda - Moravská vodárenská, a.s.
3. Dodavatel řeziva:
 - Stolárna Santo, a.s.
 - Kabelové bubny a bedny, s.r.o.
4. Dodavatel příslušenství:
 - New Font.
 - PARKER.
5. Dodavatel služeb:
 - BTV trans, s.r.o.
 - UNITRADE, s.r.o.

5.4.3 Výrobky

Jedná se o široký sortiment produktů, které využívají společnosti zabývající se výstavbou telekomunikačních sítí, rozvodů kabelové televize a datových sítí.

Základní produktové řady se dělí do pěti kategorií: (viz. příloha P IV)

- standartní trubky,
- mikrotrubičky,
- svazky,
- předinstalace,
- flety.

5.5 Zaměstnanci

Celkový počet zaměstnanců se pohybuje v rozmezí 120-150. Tento interval dosahuje maximální hranice v sezonní části jaro až podzim, naopak v zimním období je zájem o výrobky nižší a tomu odpovídá spodní část intervalu. Zaměstnance lze nejlépe rozdělit na výrobní pracovní sílu, kam se řadí obsluha strojů, předáči, skladníci, údržbáři, mistři a na sektor technickohospodářských pracovníků (THP). Zde se řadí všichni zbývající zaměstnanci z oddělení obchodního, ekonomického a technického (Interní zdroj).

5.5.1 Pracovní doba

THP – pružná pracovní doba, která je stanovena na 37,5 hodin týdně.

Výroba:

- Obsluha strojů, předáči, mistři – nepřetržitý čtyřsměnný provoz (2 ranní, 2 noční), délka jedné směny 12 hodin, placené 11,5 hodiny.
- Údržba – pracovní doba od 6.00 do 14.00 po-pá + pohotovost vč. víkendů.
- Skladníci – pracovní doba od 6.00 do 14.00 každý den a víkendy dle rozpisu směn (při víkendové směně, 1 den v týdnu náhradní volno), placené 7,5 hodiny.

6 MOTIVAČNÍ A STIMULAČNÍ SYSTÉM

Následující část se zaměřuje na jakýsi přehled prostředků, které jsou ve společnosti nastaveny tak, aby dostatečně motivovaly zaměstnance. Mimo základní mzdu a zákonných příplatků je v systému zahrnuta nejrůznější nabídka odměn a zaměstnaneckých výhod. Společnost aplikuje svoji stimulační strategii, kterou lze rozdělit na 3 hlavní části. Je tvořena základní mzdou, odměnami a zaměstnaneckými výhodami (benefity). Těmito stimuly se snaží efektivně působit na motivaci svých zaměstnanců. Celá následující kapitola je podložena obdrženými interními zdroji ze společnosti Dura-Line.

6.1 Mzdy

Mzda za odpracovaný měsíc se vyplácí nejpozději do 10. dne následujícího kalendářního měsíce a to buď na bankovní účet, nebo v hotovosti.

Mzda je zaměstnanci stanovena mzdovým výměrem nebo sjednána dohodou o mzdě, které jsou zaměstnanci předkládány spolu s pracovní smlouvou. Společnost uplatňuje tři mzdové formy:

- **Měsíční mzda** – zaměstnanci přísluší základní měsíční mzda, která je sjednána již s přihlédnutím k případné práci přesčas, to však nejvýše v rozsahu 150 hodin práce přesčas za kalendářní rok.
- **Časová mzda** – zaměstnanci přísluší mzda ve výši násobku hodinového mzdového tarifu, který je stanoven na jednotlivé pracovní pozice.
- **Manažerské smlouvy.**

6.1.1 Práce přesčas

Za dobu práce přesčas náleží zaměstnanci mzda a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku, ovšem jen u mzdy časové. Zaměstnanec je také omezen maximální hranicí přesčasových hodin, která je stanovena na 8 hodin týdně (416 hodin ročně). Zaměstnavatel může nařídít práci přesčas jen z vážných provozních důvodů, a to i na dobu nepřetržitého odpočinku mezi dvěma směnami i na dny pracovního klidu.

6.1.2 Příplatky

Příplatky jsou nedílnou součástí časové mzdy, jelikož jsou ustanovené zákonitě. Jsou upraveny o svou minimální hodnotu, kterou však může zaměstnavatel navýšit. Společnost v zásadě navyšuje minimální hranici o 2 %.

1. **Noční práce** – noční prací je práce vykonávaná v noční době, tj. v době mezi 22. a 6. hodinou. Za dobu noční práce přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 12 % průměrného výdělku (minimální sazba tohoto příplatku stanovena zákoníkem práce je 10 % průměrného hodinového výdělku).
2. **Práce v sobotu a v neděli** – za dobu práce v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 12 % průměrného výdělku (minimální sazba tohoto příplatku stanovena zákoníkem práce je 10 % průměrného hodinového výdělku).
3. **Práce přesčas v sobotu nebo v neděli** – zaměstnanci přísluší za hodinu práce přesčas v sobotu nebo v neděli dosažená mzda a mzdové zvýhodnění 50 % průměrného výdělku za přesčasovou práci a práci o víkendu, tj. příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku z titulu práce přesčas a 25 % průměrného výdělku z titulu práce v sobotu nebo v neděli.
4. **Práce ve svátek** – za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek k dosažené mzdě ve výši 100 % průměrného výdělku. Za dobu práce ve svátek, která je zároveň prací přesčas, přísluší zaměstnanci mzda, na kterou má zaměstnanec nárok podle ostatních ustanovení tohoto vnitřního mzdového předpisu, tj. včetně příplatku z titulu práce přesčas a příplatku za práci ve svátek, případně příplatku za práci o víkendu. V nepřetržitém provozu u zaměstnanců, kterým svátek připadl na jejich volno podle harmonogramu směn, jim nepřisluší náhrada mzdy, neboť by v tento den nepracovali a proto jim mzda neušla. Pokud dle harmonogramu směn připadne pracovní den na den svátku, příplatek zaměstnanci náleží podle kalendářního dne: svátek začíná v 0.00 a končí ve 24 hod., tj. ranní směna (6 až 18 hod.) 11,5 hodiny svátku, noční směna (0.00 až 6 hod. nebo 18 až 0.00 hod.) 6 hod. svátku dle rozpisu směn ve společnosti Dura-Line CT, s.r.o.
5. **Pracovní pohotovost** – je doba, v níž je zaměstnanec připraven k případnému výkonu práce, která musí být v případě naléhavé potřeby vykonaná nad rámec jeho rozvrhu pracovních směn. Zaměstnanci za dobu pracovní pohotovosti mimo

pracoviště náleží odměna ve výši 10 % průměrného výdělku. Za výkon práce v době pracovní pohotovosti náleží zaměstnanci mzda a příplatek za práci přesčas ve výši 25 %, nikoliv však současně odměna za pracovní pohotovost.

6.2 Odměny

Prémie a odměny jsou nenárokovatelnou částí mzdy a přísluší za pracovní výsledky, dodržení stanovených termínů a cílů, za dosažení stanovených hospodářských výsledků aj. Všechny odměny a prémie schvaluje příslušný vedoucí pracovník a jednatel společnosti.

6.2.1 Prémie (Výroba)

Prémiová položka je součástí finančního ohodnocení každý měsíc. Její maximální hodnota je stanovena na 28 % ze základní mzdy, kde výše odměn je určena individuálně a to na základě matice dovedností. Nadřízený přiděluje k jednotlivým hodnotícím kritériím body a konečný součet určí výši prémie za pomoci koeficientu. Hodnocena je výrobní obsluha, předáci, skladníci, údržba a mistři, kde dovednostní požadavky jsou podmíněny specifikací daných pozic.

6.2.2 Výrobní bonus (Výroba)

Je měsíční bonus při uskutečnění výroby nad plán. Každý 1 milion Kč nad plán tržeb za daný měsíc je odměněn ve výši 200 Kč. Průměrný plán tržeb se pohybuje okolo 70 mil. Kč. Plán má ovšem neustále narůstající tendenci a proto se výrobní bonus pomalu blíží nule.

6.2.3 Roční bonus (THP a mistři)

Roční bonus je stanoven ve výši xxxxx Kč. Vyplácí se kvartálně v závislosti na plnění daných cílů a to ve stejné výši, která činí 25 % z celkové hodnoty. Hodnocení cílů probíhá v půlročním intervalu, kde jsou hodnoceny společné a individuální cíle, kterým je podle důležitosti přidělena statistická váha.

- **Společné cíle** – mají nejvyšší prioritu a tomu také odpovídá jejich podílová váha. Společné cíle zahrnují dosažení plánů tržeb (30 %) a dosažení EBITDA (30 %), popřípadě jazykový kurz, pokud je zaměstnanec jeho návštěvovatelem. Hodnotí se docházka a test (10 %).

- **Individuální cíle** – Jejich váha činí dohromady 40 % (při zadání jazykového kurzu 30 %). Cíle stanovuje vždy odpovědný nadřízený.

Při nesplnění cílů bude ¼ bonusu vyplacena v 1. kvartále formou zálohy, ve 2. a 3. kvartále nic a při dodatečném splnění cílů budou zbývající ¾ bonusu doplacen v kvartále posledním. Cíle jsou stanoveny vždy v prosinci pro následující rok. Jejich vytváření je realizováno metodou SMART, aby se již v prvopočátku zabránilo frustraci. Cíle vyhodnocuje do formuláře zpravidla nadřízený, který je také stanovil.

Celkový přehled cílů a jejich hodnotící váhy lze vyjádřit následovně.

DÍLČÍ CÍLE	STATISTICKÁ VÁHA
Dosažení EBITDA	30 %
Dosažení plánu tržeb	30 %
AJ (docházka 80 %, test 70 %)	10 %
Optimalizace, standardizace	12 %
Zákaznický servis s důrazem na predikci a OTD	12 %
Integrace/kooperace Mexichem	3 %
Osobní rozvoj - školení	3 %

Tabulka 5: Roční cíle a jejich váha

Zdroj: Interní

EBITDA je hlavním hybatelem bonusové položky. To také znamená, že pokud bude vyšší, bude po auditu v následujícím roce vyplacena další částka.

EBITDA	Vyplacená 30% část bonusu	Roční bonus navíc po auditu
100 %-104,9 %	100 %	0 %
105 %-109,9 %	120 %	6 %
110 %-114,9 %	150 %	15 %
115 % a více	200 %	25 %

Tabulka 6: vliv EBITDY na dodatečný bonus

Zdroj: Interní

6.2.4 Vánoční bonus (výroba)

Slouží jako finanční příspěvek na období Vánoc a věcí s tímto spojených. Je součástí měsíčního mzdového výměru za měsíc listopad a jeho výše je pevně stanovena vedením. Zde je třeba upozornit na to, že tento nemalý bonus ztrácí veškerý motivační smysl už jen z důvodu svého označení. Zaměstnanec tento finanční obnos považuje s blízcími se Vánocemi za automatický a shledává ho naprosto nezávislým vůči jeho pracovním výkonům.

6.2.5 Příspěvek na dovolenou (výroba)

Jeho výše je opět pevně stanovena ekonomickým oddělením a je součástí červnového finančního ohodnocení. Po vyplacení tohoto příspěvku, není zaručeno, že jej zaměstnanec využije právě na rekreační účely, nicméně je výhodný i z pohledu firmy, protože pro ni představuje nedaňový náklad.

6.2.6 Odměny z dohod

Podmínky pro její poskytování se sjednávají v dohodě o provedení práce nebo v dohodě o pracovní činnosti. Výše těchto odměn se stanovuje na základě logických kritérií. Těmito mohou být například náročnost práce, míra zodpovědnosti, pracovní podmínky atd.

6.2.7 Ostatní odměny

Jiné odměny (mimořádné, za inovace, nejlepší zaměstnanec a směna měsíce aj.). Inovace a nápady jsou odměněny na základě jejich reálného využití a přínosu pro společnost. Zaměstnanec a směnu měsíce určují pracovní výsledky. Směna se vyhodnocuje dle kritérií, jako jsou produktivita, zmetkovitost, odpadovost atd. Zaměstnanec je vybrán na základě jeho aktivit, které jsou vyvíjeny buď nad rámec povinností, nebo výjimečně dobře.

6.2.8 Bodový systém (novinka)

Systém odměňování byl doplněn o bodový systém, jehož princip je založen na pozitivní i negativní motivaci. Body uděluje nadřízený a to náhodně při sledování výkonu práce svého podřízeného. Zelené body znamenají +100 Kč a červené body -100 Kč. Body se mohou týkat iniciativy pracovníka, jeho ochoty a úsilí, aktivity a spolupráce, plnění nebo neplnění úkolů a specifických chyb. Opakované chyby a jejich ignorování vede k trvalému snížení prémie až do odvolání.

Zde se jedná o první náznak tzv. negativní motivace, který se s předstihem snaží eliminovat možnou hrozbu v podobě benevolentního přístupu k chybám, která byla uvedena ve SWOT analýze.

6.3 Zaměstnanecké výhody (benefity)

V tomto případě se jedná o zvýhodnění zaměstnanců před ostatními pracovníky jiných společností. Systém je nastaven tak, aby ochránil zaměstnance před konkurencí a motivoval je k práci. Benefit neplnící správně svou funkci postrádá smysl a z hlediska společnosti tak přechází do zbytečných nákladů.

6.3.1 Celkový přehled benefitů

Celkový soubor benefitů byl uveden mezi silné stránky firmy, protože je poměrně rozsáhlý a v porovnání s ostatními společnostmi nadprůměrný. V tabulce jsou uvedeny všechny nabízené benefity, mimo finanční odměny, které již byly zmíněny v předešlé kapitole.

FIREMNÍ BENEFITY	
VÝROBA	
1	Motivační fond mistra: 4.000 Kč na každou směnu.
2	Servis pracovních oděvů a nadstandartní OOP.
3	Bezpečnost práce: informace, rady a školení.
THP	
4	Pružná pracovní doba.
5	Telefon, výpočetní technika: nadstandartní, možno k osobnímu využití.
6	Caddy: možnost zapůjčení k odvozu na blízké vzdálenosti.
SPOLEČNÉ	
7	Stravenky: 75 Kč platí firma, 10 Kč zaměstnanec.
8	Firemní půjčky: max. 50.000 Kč.
9	Příspěvky na sportovní a kulturní účely: 1.000 Kč na rok.
10	Odměna při odchodu do starobního důchodu: 2 000 Kč za každý odpracovaný rok.
11	Nepeněžní dary (pracovní, životní jubileum, narození dítěte): do 2.000 Kč.
12	Vánoční dárky: kapr, pivo, víno aj.
13	Losování pro zdravé: 4 zaměstnanci za rok - cena: elektronika v hodnotě 10.000 Kč.
14	Dovolená navíc: 18 dní v nepřetržitém provozu, THP 25 dní.
15	Občerstvení na pracovišti: ovoce, minerálky.
16	Sdělování informací, čtvrtletní prezentace, měsíční časopis.
17	Účast na veletrzích, zahraniční stáže pro nejlepší zaměstnance.
18	Kuřácké přestávky a odchody do sprch jsou započteny do pracovní doby (placeny).
19	Vzdělávání.
20	Rodinné dny, vánoční večírky, teambuildingy (cyklo, pěší výlety).

Tabulka 7: Firemní benefity, upraveno

Zdroj: Interní

6.3.2 Firemní noviny – Trubkoviny

Tento firemní časopis s názvem Trubkoviny byl zaveden v nedávné době a je publikován každý měsíc. Společnost v něm předává důležité, zajímavé, zábavné a motivační sdělení svým zaměstnancům. Na příspěvcích se může podílet kdokoliv, ačkoliv úvodní slovo vždy patří řediteli pobočky. Je to cenný nástroj komunikace, nicméně již zmíněná motivace postrádá svůj účinek. Často je zde omýván fakt, že společnost prosperuje a přijímá rekordní tržby (viz. obraty společnosti, s. 44), což pracovníka naopak pobuřuje, protože jeho finanční odměny stagnují. V neposlední řadě bývá časopis zpravidla doplněn fotkami z firemních akcí i s odpovídajícím komentářem a firma se tak snaží působit přátelsky.

6.3.3 Firemní akce

Řadí se mezi silné stránky společnosti. V tomto odvětví prokazuje firma velký zájem a zkušenosti. Pořádá každoročně rodinný den a vánoční večírek, tyto hlavní akce doplňují 3-4 výlety během roku. Zvláště pro THP pracovníky realizuje také teambuildingy. Tyto události jsou velice nákladné, protože společnost vždy hradí dopravu, ubytování, pronájem, občerstvení, atrakce a mnoho dalších náležitostí. Po organizační stránce jsou akce bezchybné a vždy originální. Prostřednictvím tohoto benefitu se firma opět snaží budovat přátelskou atmosféru a utužovat vztahy, což vytváří lepší firemní kulturu.

7 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Výzkum je součástí vědecké procedury, která má již ve své povaze určený hlavní cíl a to dosáhnout konkrétního zjištění. Zásadním krokem pro úspěšný výzkum je výběr vhodné metody a určení správného postupu.

Ve společnosti bylo provedeno výzkumné šetření metodou dotazovací, pozorovací a také formou rozhovoru. Stěžejní částí pro sběr dat a vyhodnocení závěrů je dotazník, který je podle dílčích specifikací rozdělen pro dva typy respondentů. Jedná se o zaměstnance, kteří se podílejí na výrobním procesu a o technickohospodářské pracovníky (THP). Oba typy dotazníků budou předány elektronicky i písemně a na vyhotovení bude poskytnuta doba deseti dní. Dotazníky a jejich celkové znění je uvedeno v přílohách (viz. příloha P II, P III).

Metoda pozorovací je založena na poznacích, které byly zaznamenány během výkonu praxe a během pracovního působení v této společnosti. V neposlední řadě proběhne rozhovor s hlavní personalistkou, která má v náplni své práce právě motivaci všech zaměstnanců (vytváření benefitů, odměn a mezd ve spolupráci s odpovědnými kolegy).

7.1 Struktura dotazníku

Dotazníky jsou poměrně rozsáhlé a skládají se celkem z padesáti uzavřených otázek alternativních a šesti otevřených otázek nepřímých, sondujících. Obsahy dotazníků se odlišují jen minimálně a to pouze v otázkách, které nelze uplatnit u obou skupin. Struktura dotazníků je tvořena osmi hlavními kategoriemi:

1. Identifikační otázky.
2. Pracovní zázemí.
3. Podniková politika a strategie.
4. Pracovní výkon a motivace.
5. Odměňování.
6. Benefity (hodnocení a preference).
7. Ostatní.
8. Doplnění vět.

7.2 Rozhovor

Cílem rozhovoru bylo získání informací týkajících se osobního přístupu hlavní personalistky k motivaci zaměstnanců. Otázky byly kladeny například na původ inspirace

pro vytváření stimulačních prostředků, postup jejich zavádění a uplatnění, míru omezení, vnímání a poznávání potřeb. Za pomoci rozhovoru byla zjištěna následující fakta:

1. Na míru obtížnosti vytvořit u pracovníka dostatečnou motivaci není během pohovorů nových potenciálních zaměstnanců nijak přihlíženo.
2. U pracovníků THP je hlavním cílem poskytnout jim co nejlepší možnosti a příležitosti k seberealizaci (náplň práce, cestování v rámci globální skupiny Dura-Line, školení a semináře, anglické kurzy). Upozornění na fakt, že pokud je v rámci požadavků na neobsazenou pozici uvedena znalost anglického jazyka, je také zaručeno jeho využívání při každodenní činnosti. *Vysokou úroveň angličtiny vyžadují téměř v každé firmě, nicméně se následně v náplni práci absolutně neobjevuje a pracovník nemůže aplikovat své znalosti, což je iracionální.* (Romana Jusufi)
3. Jedinou uznávanou motivační teorií zaměřenou na obsah je ta nejrozšířenější a to Maslowova hierarchie potřeb. Jak bylo již řečeno, THP skupina pocítuje potřeby v oblasti seberealizace, uznání a společenského života, proto se pohybují na nejvyšších bodech Maslowovy pyramidy.
4. V procesu motivace je zakomponována Vroomova teorie očekávání a také teorie stanovování cílů, které mají své opodstatnění při postupu orientovaném na zadávání a následném plnění cílů u THP v souladu s vizí potenciální odměny.
5. U pracovníků, kteří spadají do výrobního postupu, je prioritní snahou uspokojování jejich potřeb právě na nižších úrovních Maslowovy hierarchie. Tomuto jsou podmiňovány výše mezd, odměn a zaměstnaneckých výhod, v souladu s ekonomickými možnostmi. Obrovský pokrok zaznamenala také bezpečnostní opatření, které nekompromisně souvisejí s potřebou jistoty a bezpečí.
6. Inspiraci na motivační prostředky a stanovení jejich výše hledá z okolních podnětů, čerpá ze svých vlastních zkušeností a předešlých zaměstnání a v neposlední řadě bere v potaz, že se společnost nachází ve Zlínském kraji.
7. Firma usiluje o zavádění moderních postupů a technologií, například v podobě elektronických stravenek, jakožto platební karty, což určitým způsobem také motivuje zaměstnance (vnímání společnosti a její image).

7.3 Pozorování

Metodou pozorovací, kde se naplno uplatňuje zrakový smysl člověka, lze identifikovat silná a slabá místa a povšimnout si nejrůznějších situací a zajímavostí. Z poznatků, zjištěných během pozorování při výkonu praxe a absolvování brigádnických prací ve společnosti za posledních několik let, lze konstatovat:

- Výkonnost pracovníků je poměrně nevyrovnaná.
- Míra kontrol je upřednostňována v úplně opačném prioritním pořadí.
- Komunikace napříč společnostmi je na dobré úrovni.
- Výběr dovolené je ve výrobě zásadní problém.
- Nedostatek zaměstnanců podílejících se na procesu výroby.
- Nedostatek skladovacího prostoru ve výrobní hale a z toho plynoucí nedostatek místa pro výkon práce.
- Na poradách u THP jsou často řešeny zbytečnosti.

7.4 Hypotézy

Na základě odborných informací, poznatků, zkušeností a názorových tvrzení jsou sestaveny 4 základní hypotézy o možných výsledcích, které budou korespondovat s dotazníkovým výzkumem.

Hp1 – zaměstnanecká skupina podílející se na výrobním procesu nebude spokojena se svým finančním ohodnocením nebo s počtem pracovníků. Což spolu samozřejmě souvisí. Čím méně je totiž pracovníků, tím více práce připadá na každého z nich, to se ale neprojevuje na jejich finančním ohodnocení.

Hp2 – míra kontrol jednotlivých oblastí je prioritně seřazena zcela opačně. Společnost si nejvíce zakládá na čistotě a úklidu, poté na prevenci a opatření pro vyšší bezpečnost, což s sebou v mnoha případech nese nesmyslná opatření mající demotivující charakter. Až na posledním místě se firma zabývá kontrolou výrobních norem, které by měly být na místě prvním, jelikož společnosti přináší zisk.

Hp3 – komunikace ve společnosti a vztahy mezi zaměstnanci jsou na velice dobré úrovni. Tento předpoklad vychází z prostředí, jakým společnost disponuje, z firemních benefitů jako například pravidelné prezentace, publikace Trubkovic a pravidelné pořádání

firemních akcí. Systém komunikace zahrnuje také pravidelné porady, brainstormingy a softwarový komunikační kanál.

Hp4 – Silným demotivačním faktorem u skupiny 2 bude velice omezená možnost výběru dovolené, která je doprovázena povinností najít si za sebe v době nepřítomnosti náhradu. Někteří pracovníci na přesčasové směny zásadně nechodí, jiní chtějí v letním čase dovolenou na stejné období v příliš velkém počtu.

7.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Metodika vyhodnocení spočívá v sumarizaci dat a následným prezentováním zjištěných výsledků. Z důvodu velkého rozsahu dotazníku nebudou graficky znázorňována všechna tvrzení, ale jen ta, která jsou považována za důležitá a kterým by se měla věnovat nejvyšší pozornost.

Z celkového počtu 126 zaměstnanců na výzkumné šetření reagovalo 112, což činí 89% návratnost. Pracovníků TH je celkem 24 (návratnost 22 dotazníků - 92 %) a ze 102 pracovníků z výroby odpovědělo 90 (88 %).

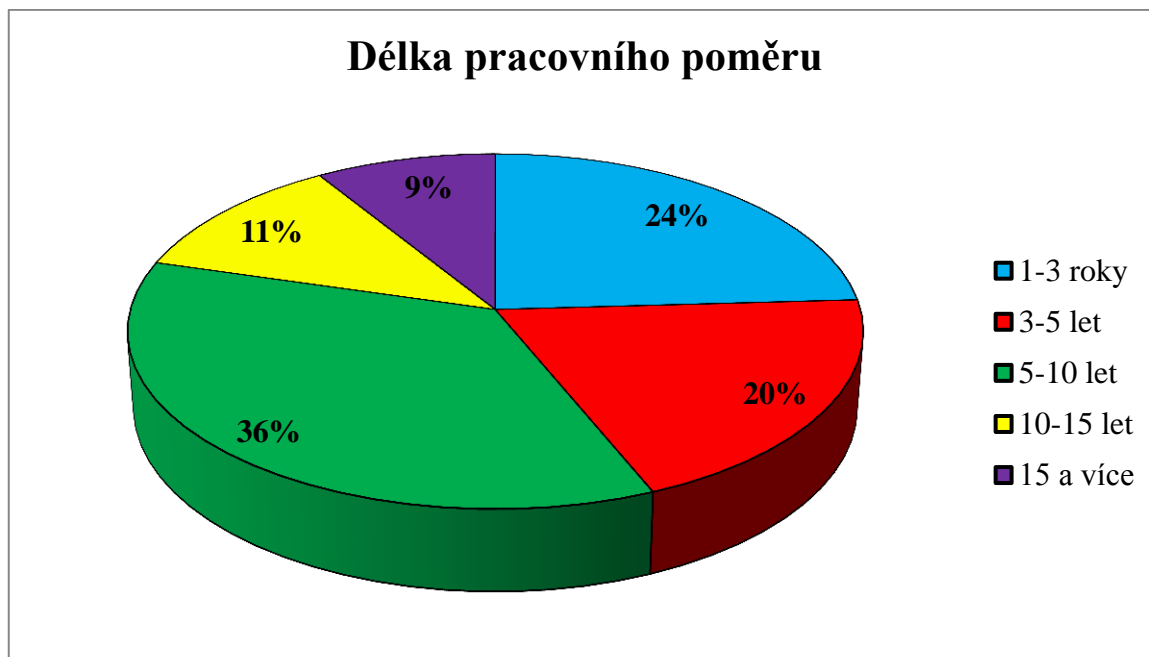
Pro lepší vypovídací schopnost jsou otázky vyhodnocovány samostatně pro THP a výrobu a velice často jsou výsledky také navzájem porovnávány, protože se značně liší, což je hlavním důvodem pro rozdělení všech zaměstnanců na tyto 2 skupiny.

Pro lepší přehlednost a jasnost je skupina THP označena číslem 1 (skupina 1) a zaměstnanci, kteří pracují jako dělníci ve výrobní hale, jsou označeni číslem 2 (skupina 2).

7.5.1 Charakteristika respondentů

Prvním zjišťovaným kritériem byl věk. V 92 % se pohybuje v rozmezí 25-44 let, zbylých 8 % tvoří mladší nebo starší respondenti.

Druhým kritériem byla délka pracovního poměru, která je vyjádřena graficky.



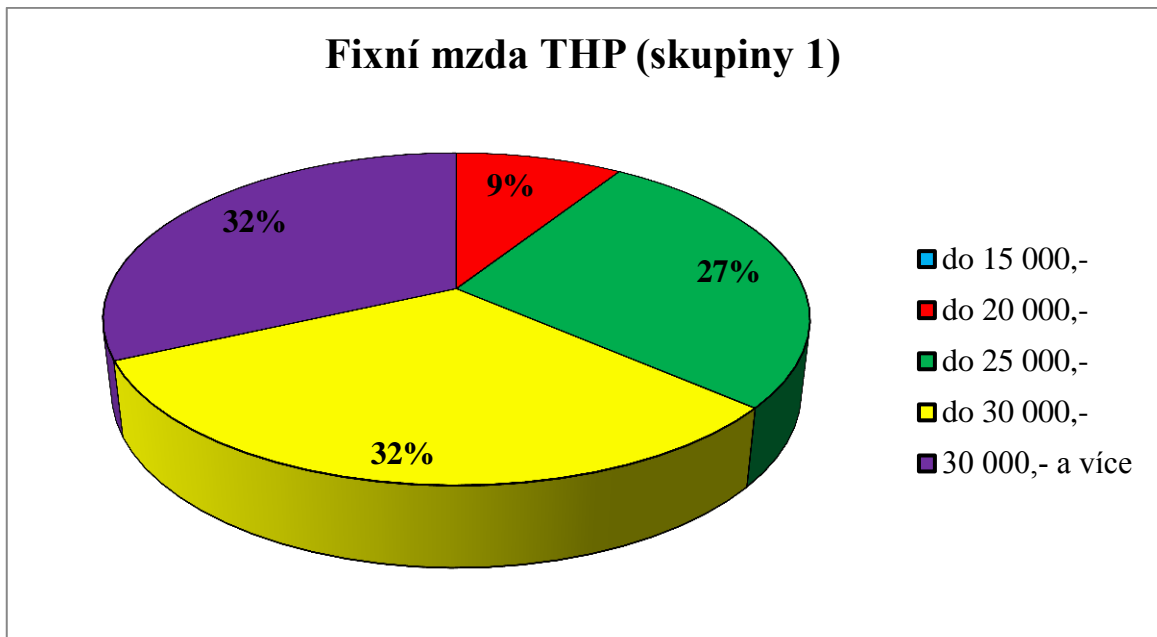
Graf 3: Délka pracovního poměru všech respondentů

Zdroj: Vlastní výzkum

Navazujícím identifikačním bodem je maximální dosažené vzdělání. Skupina 1 dosáhla v 79 % vysokoškolského vzdělání a v 21 % středoškolského s maturitou. U skupiny 2 je to z 38 % středoškolské s maturitou a v 62 % vyučení v oboru.

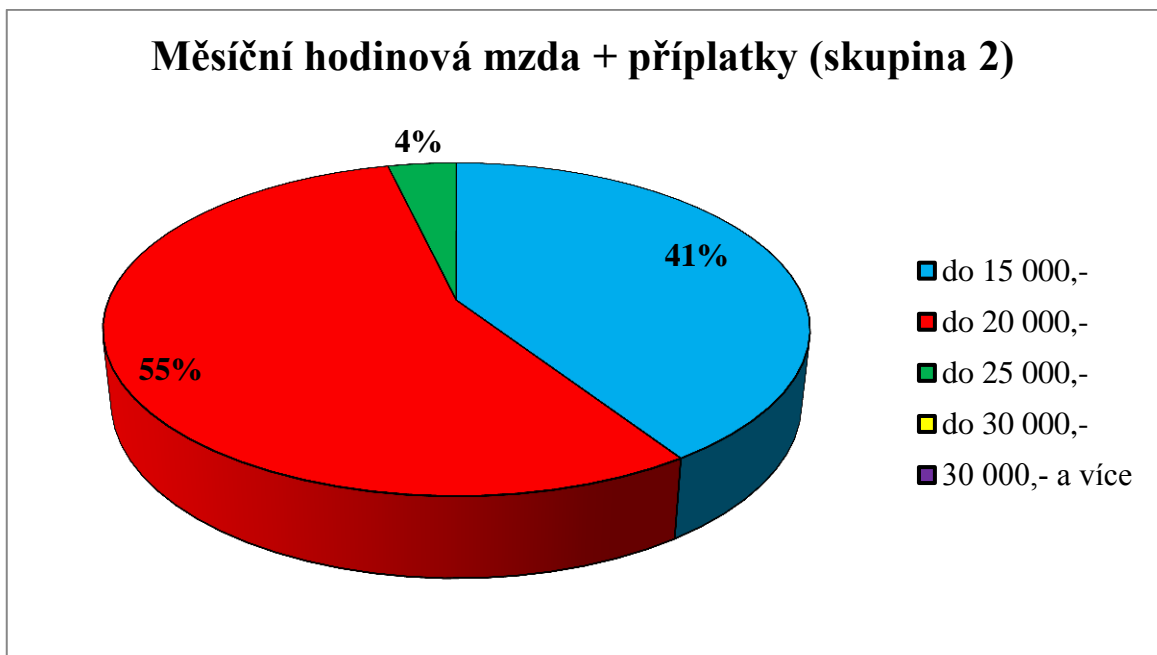
U zaměstnanců zařazených ve skupině 1 je přesně polovina pracovních pozic obsazena ženami a skupina 2 je tvořena jen muži.

Posledním zjišťovaným údajem je výše měsíční mzdy, bez pohyblivých složek. Hodnoty jsou níže vyjádřeny graficky a to pro každou skupinu zvlášť. Zjištěné hodnoty podepírají fakt, že potřeby obou skupin se v důsledku finančního ohodnocení značně liší.



Graf 4: Fixní mzda skupiny 1 (THP)

Zdroj: Vlastní výzkum



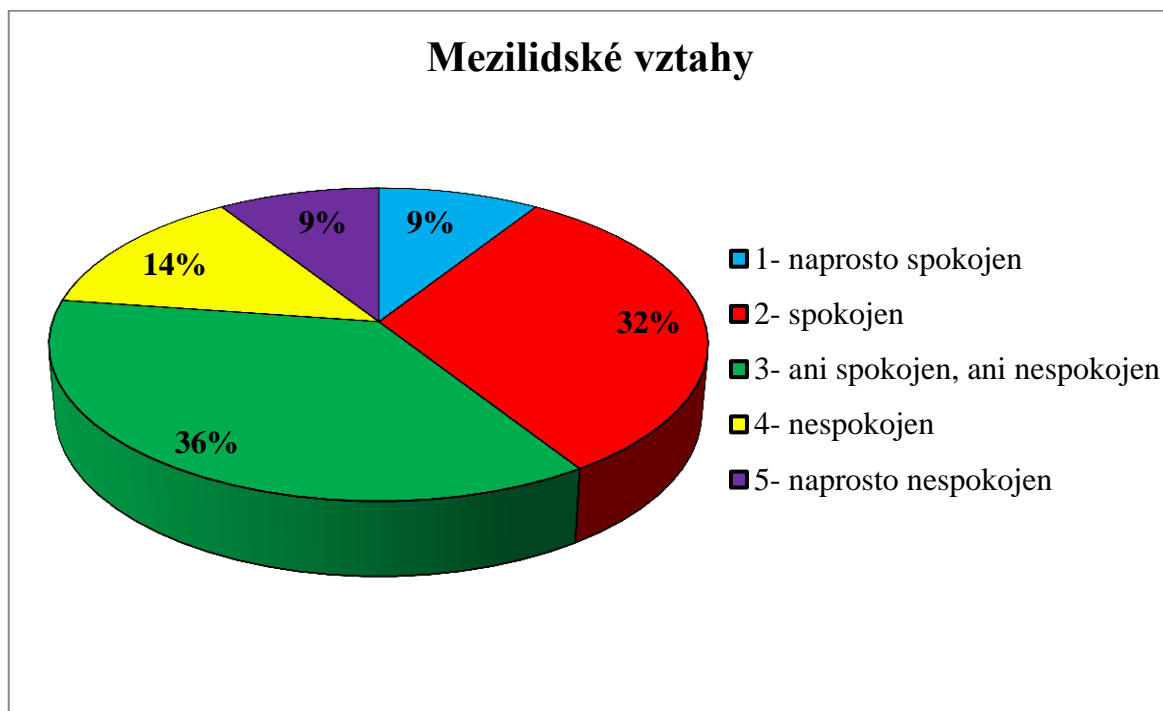
Graf 5: Měsíční hodinová mzda + příplatky skupiny 2

Zdroj: Vlastní výzkum

7.5.2 Pracovní zázemí

Pracovní zázemí u skupiny 1 zahrnovalo míru spokojenosti s pracovním pohodlím, které zahrnovalo pracovní prostor, hluk, ovzduší, čistotu, technické zařízení a pohodlnost, dále se vyjadřovali k přístupu do zaměstnání a hodnotili kolegiální vztahy. K vyjádření byla

využita škála od 1 - naprosto spokojen až 5 - naprosto nespokojen. Pracovní pohodlí a přístup do zaměstnání zaznamenaly opravdu pozitivní ohlasy, kde téměř 100 % pracovníků využilo známku 1. Mezilidské a kolegiální vztahy už tak kladně hodnoceny nebyly a proto jsou znázorněny graficky.



Graf 6: Hodnocení mezilidských vztahů ve skupině 1

Zdroj: Vlastní výzkum

Naproti tomu vztahy pracovníků ve skupině 2 jsou hodnoceny velice kladně. Přístup do zaměstnání také nezaznamenal žádnou nespokojenost. Zde byla pozornost zaměřena především na bezpečnost, která obstála na výbornou. Negativní ohlasy se objevovaly až při hodnocení strojů, nástrojů a pomůcek, kde byla nejčtenější možností známka 3 (asi 13 krát se v prostoru na připomínky objevila poznámka, že většinu problémů řeší izolační páska a údržba nefunguje). Nejhuře dopadlo pracovní pohodlí, které v porovnání se skupinou 1 dopadlo velice špatně. Hned 82 % respondentů hodnotilo známku 4. Opakovaly se poznámky na nadměrný hluk, nečisté ovzduší a nejvyšší stížnosti padaly na naprostý nedostatek místa a překračování výrobních kapacit.

7.5.3 Podniková politika a strategie

Tato část pojednává o obecných názorech, vnímání řízení společnosti a také vykazuje jakýsi přístup k vedení a nadřízeným. Do podnikové politiky a strategie byly zahrnuty

následující otázky, vložené do tabulky. Pro skupinu 1 platí zelené hodnoty a pro skupinu 2 hodnoty červené.

PODNIKOVÁ POLITIKA A STRATEGIE	MOŽNOSTI A ODPOVĚDI		
	Ano	Někteří	Ne
Moji nadřízení jsou schopní lidé.	91 % 12 %	9 % 88 %	Ne
Podporuji směr, jakým se společnost vyvíjí.	91 % 29%	9 % 71 %	Ne
Obecně uznávám rozhodnutí vedení.	32 % 17%	68 % 74 %	Ne 9 %
Společnost nabízí kvalitní výrobky.	100 % 92 %	Nevím 8 %	Ne
Vedení se dostatečně zajímá o zaměstnance.	91 % 14 %	Částečně 9 % 69 %	Ne 17 %
Nadřízení bezdůvodně upřednostňují kolegy.	Často 13 %	Málokdy 60 % 74 %	Nikdy 40 % 13 %

Tabulka 8: Přehled hodnocení podnikové politiky a strategie

Zdroj: Vlastní výzkum

7.5.4 Pracovní výkon a motivace

Následující soubor otázek je zaměřen na motivaci a pracovní výkon. Je potřeba věnovat této části dotazníku značnou pozornost, neboť nejvíce vypovídá o hlavním tématu, které je řešeno.

Skupina 1 ohodnocuje svůj pracovní přínos pro společnost zcela rovnoměrně. 32 % jej vnímá jako průměrný, 32 % jako nadprůměrný a zbylých 36 % jako zásadní. Skupina 2 označuje svoje pracovní výstupy v 56 % jako průměrné, v 40 % jako nadprůměrné a 4 % považují svůj přínos za zásadní.

Další otázka byla koncipována na pocitovou stránku zaměstnance. Z výzkumu vyplynulo, že všichni pracovníci ve skupině 1 mají sami se sebe skvělý pocit, který se dostaví po opravdu dobře odvedené práci. U skupiny 2 se tento pocit objevuje u 69 % a 31 % tento stav neřeší.

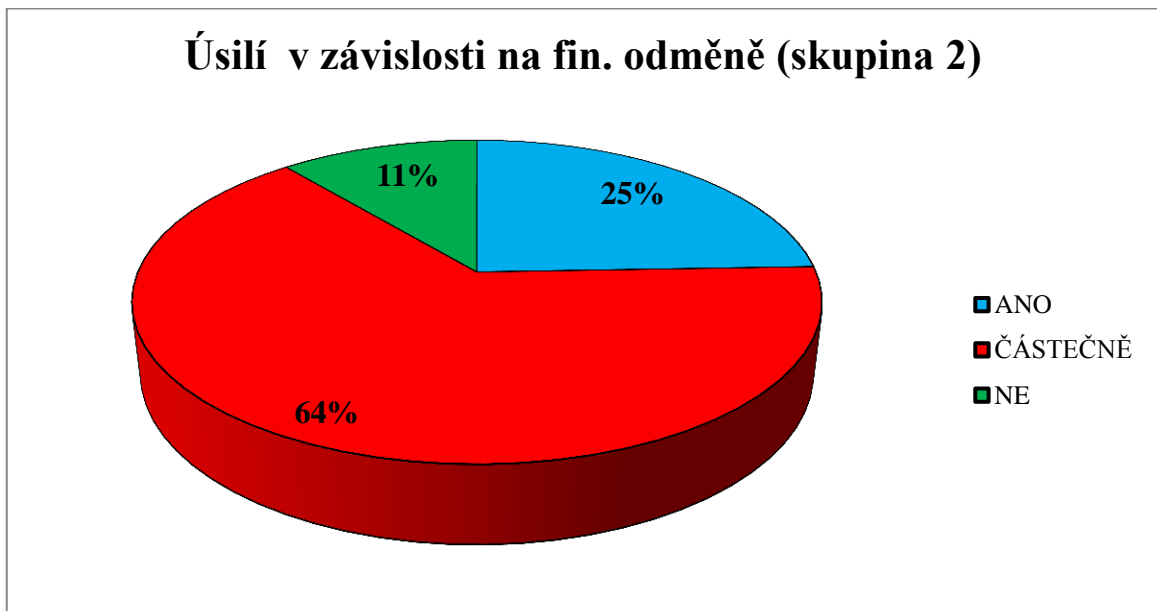
Angažovanost a zapojování se do záležitostí společnosti přináší řadu smysluplných změn a návrhů. Skupina 1 přistupuje k věci opět zodpovědněji, konkrétně 50 % se zapojuje rádo a druhá polovina alespoň občas, zde by se mělo brát v potaz, že část THP má tyto činnosti, jako je plánování a realizování inovací, v jejich pracovních povinnostech. Skupina 2 se spíše nezapojuje, a pokud ano, tak jen občas.

Pracovní nasazení jak bylo již mnohokrát zmíněno, se logicky odvíjí od jakékoli odměny, která za ni následuje. Ovšem dotaz byl striktně svázán jen na odměnu finanční, konkrétně je-li pracovní úsilí odvíjeno v závislosti pouze na navazujícím finančním ohodnocení.



Graf 7: Závislost pracovního úsilí jen na finanční odměně (skupina 1)

Zdroj: Vlastní výzkum



Graf 8: Závislost pracovního úsilí jen na finanční odměně (skupina 2)

Zdroj: Vlastní výzkum

Pochvala od nadřízeného působí povzbudivě na 100 % zaměstnanců ze skupiny 1 a dokáže je motivovat k práci. Zbytek zaměstnanců v 64 % pochvala také povzbudí, ale na 36 % pochvala žádný motivačně pozitivní dopad nemá.

Co se týče množství a tempa práce, většina jej zvládá a nemá s tím žádný zásadní problém, který by zapříčiňoval vznik frustrace nebo nadměrného stresu. Jen u skupiny 2 se často objevuje poznámka, že někdy pracují za dva z důvodu nízkého počtu lidí ve výrobě.

Na otázku jak velkou příležitost ke kariérenímu růstu mají pracovníci ve společnosti Dura-Line reagovali respondenti následovně:

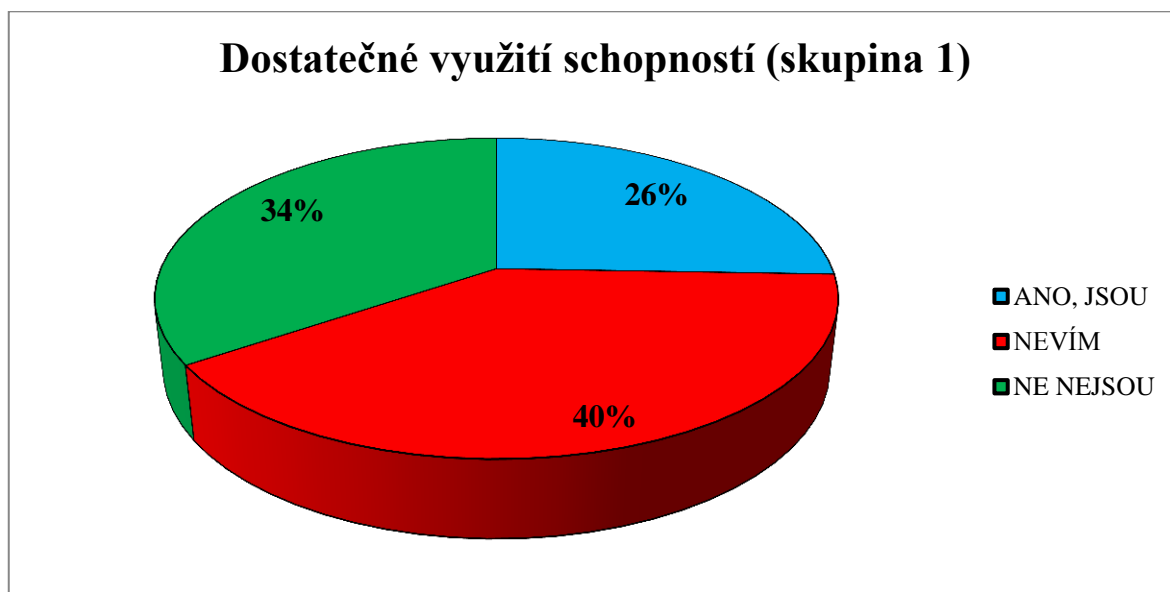
MOŽNOST RŮSTU	ŽÁDNÁ	MINIMÁLNÍ	DOBŘÁ
Skupina 1	4 %	64 %	32 %
Skupina 2	42 %	58 %	0 %

Tabulka 9: Možnost kariéreního růstu

Zdroj: Vlastní výzkum

Poskytování zpětné vazby od nadřízených na práci svých podřízených funguje dobře. Pouze pár jedinců ze skupiny 2 poukazuje na to, že zaznamenávají příjem jen negativní zpětné vazby a velice často i neoprávněné.

Každý by měl dokázat objektivně posoudit, zdali jsou jeho schopnosti a dovednosti dostatečně využívány. Názory skupiny 1 se opět shodují v 96 %, že ano. Skupina 2 má vyšší nároky sama na sebe.



Graf 9: Využití schopností a dovedností zaměstnanců skupiny 2

Zdroj: Vlastní výzkum

Pokud je práce skvěle odvedena, zasluhuje uznání. Skupina 1 zastává většinový názor, že firma tak činí vždy nebo alespoň někdy. Skupina 2 si v 52 % myslí, že jim firma nikdy nevyjadřuje uznání, ať odvedou svojí práci jakkoliv dobře.

Posledním společným posouzením je míra výkonnosti v porovnání s ostatními kolegy. Většina zaměstnanců z obou sektorů (THP 54 %, výroba 62 %) pocítují nespravedlivost z důvodu nižší výkonnosti svých kolegů, což si odporuje s tvrzením, že skupina 1 se v níže uvedených výsledcích shoduje v 92 % na tom, že systém odměňování je spravedlivý.

Nyní budou vyhodnoceny specifické otázky, který byly položeny jen odpovídající skupině respondentů.

Skupina 1 se vyjadřovala k tvrzením:

1. Hodnoty společnosti jsou v souladu s mými vlastními hodnotami:
 - ano: 100 %.
2. Neplacené přesčasy mě demotivují:
 - ano: 12 %,
 - ne: 88 %.
3. Snažím se být lepší (výkonnější) než někteří kolegové:
 - ano: 100 %.
4. Chci se neustále vzdělávat a společnost mi to umožňuje:
 - nechci: 0 %,
 - umožňuje: 100 %,
 - neumožňuje: 0 %.

Skupina 2 se samostatně vyjadřovala pouze k tomu, jak vnímá možnost přesčasů:

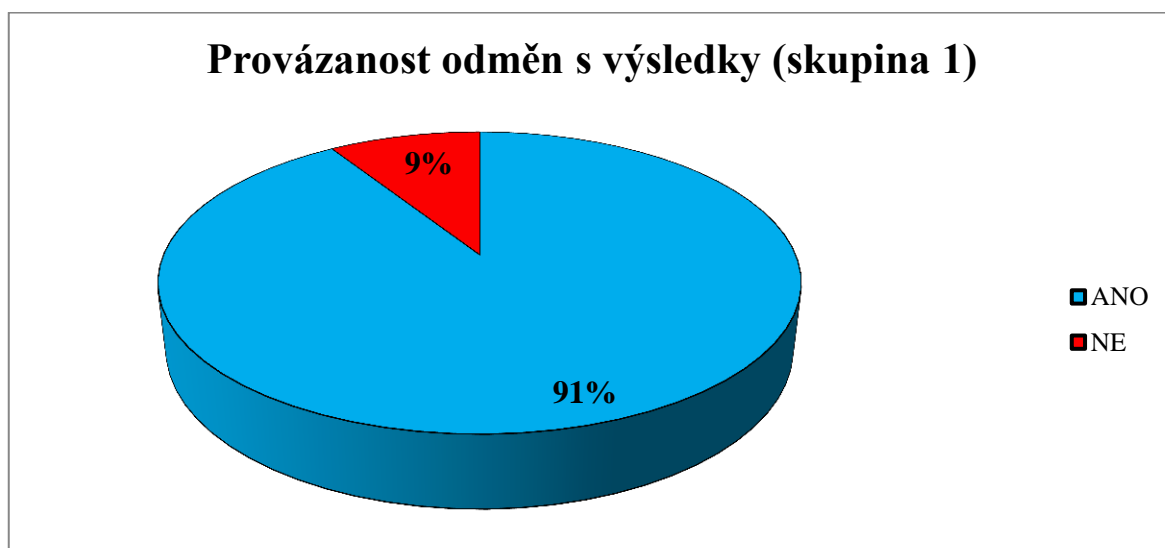
- normální (běžná) věc: 64 %,
- dobrá příležitost: 36 %.

7.5.5 Odměňování

Obecně je odměňování velice často diskutovaným tématem. Zpravidla je řešen celkový systém odměňování a to z hlediska jakési rovnováhy, která usměřuje k co nejspravedlivějšímu chápání odměn vůči všem systémově zainteresovaným jedincům. Na tyto základní otázky reagovali respondenti obou stran poměrně rozporuplně. Skupina 1 tvrdí, že jejich přínosy pro společnost jsou ohodnoceny dostatečné a to hned v 92 %,

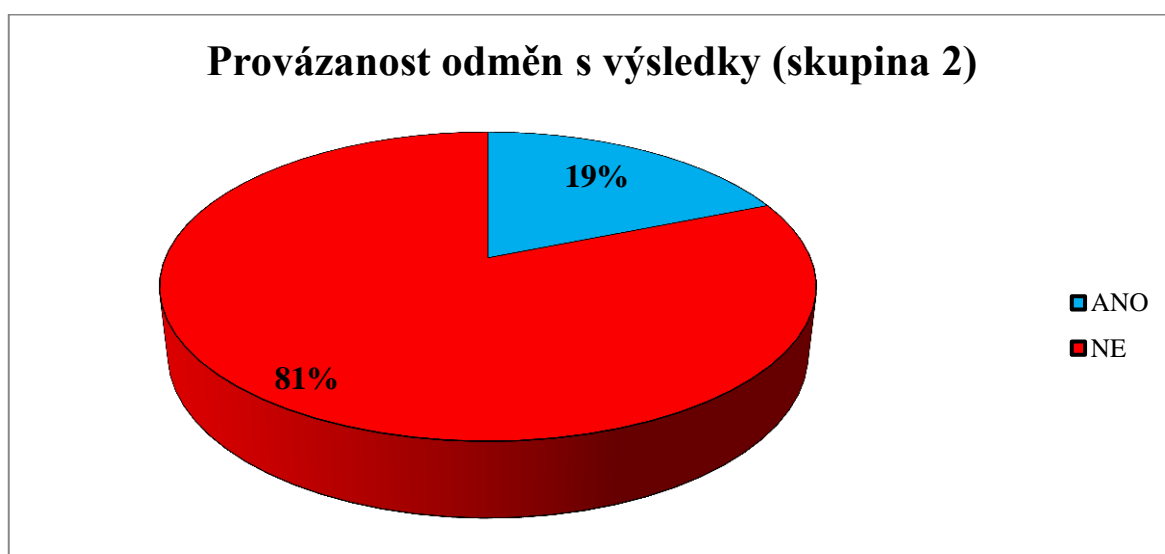
nicméně skupina 2 má v 72 % dojem, že jejich transformační proces vstupů na výstupy je oceněna jen částečně a 12 % si myslí, že jejich ohodnocení je nedostatečné. Pokud se jedná o spravedlivost systému odměňování napříč organizací, u THP zaměstnanců je opět zaznamenán 100% souhlas, kdežto zbytek zaměstnanců považuje v 52 % systém za nespravedlivý.

Následují konkrétnější formy otázek, které potvrzují výše uvedené obecné názory respondentů. Na dotaz, zdali je finanční ohodnocení adekvátní v závislosti na výsledcích firmy, poskytli velice rozporuplné názory.



Graf 10: Finanční ohodnocení v závislosti na výsledcích (skupina 1)

Zdroj: Vlastní výzkum



Graf 11: Finanční ohodnocení v závislosti na výsledcích (skupina 2)

Zdroj: Vlastní výzkum

V porovnání s předešlou otázkou si skupina 1 poměrně protiřečí. Formulace byla trochu jiná, ale význam stejný. Jedná se o tvrzení, že s vyšší produktivitou a efektivností se obměňuje také finanční ohodnocení a odpovědi dopadly následovně.



Graf 12: Finanční ohodnocení v závislosti na produktivitě a efektivitě (skupina 1)

Zdroj: Vlastní výzkum

Došlo i na sjednocení názorů téměř všech zaměstnanců. Nejprve se v 98 % shodují na tom, že pracovní výkony, které jsou vyvíjeny z vlastní iniciativy nad rámec povinností, jsou povšimnuty a následně také odměněny jen někdy. Další shoda se týkala každoroční úpravy mezd v závislosti na ekonomické situaci (například inflaci), kde se jednomyslně vyjádřilo 96 % zaměstnanců, a souhlasili, že úpravy probíhají.

Důležitým odměňovacím faktorem jsou prémie a bonusy. Dělníci pobírají prémie (měsíčně) a THP bonusy (kvartálně). Plní důležitou motivační funkci, nicméně působí zcela rozdílně, protože skupina 2 považuje v 86 % prémie za běžnou součást platu a skupina 1 vnímá bonus v 92 % jako něco navíc, nikoliv jako něčeho součást.

7.5.6 Benefity

Do kategorie benefity byly v dotazníku zahrnuty všechny odměny a výhody, které společnost nabízí svým zaměstnancům mimo základní mzdu a zákonné příplatky. Je potřeba okomentovat, proč se benefity hodnotily dvěma způsoby. V průběhu rozhovoru s hlavní personalistkou došlo na připomínku, že hodnocení benefitů danou škálou nemá přesnou vypovídací schopnost v důsledku toho, že většina zaměstnanců neohodnotí

benefit, který ač je pro ně velice nepodstatný, například známkou 5 (v hodnotící škále 1 - skvělý až 5 - nezajímavý) ze strachu, aby jim benefit nebyl úplně odepřen a také proto, že několik benefitů může být hodnoceno například známkou 1, to ovšem neprokazuje jejich rozdíly v prioritním upřednostňování. Proto byla zvolena metoda, která byla založena na preferencích každého pracovníka, kde bylo každému benefitu přiřazeno pořadové místo. Nicméně součástí dotazníku byli oba postupy a je pravdou, že vypovídající schopnost se značně odlišovala.

Pozice	1. skupina	Průměrná známka	2. skupina	Průměrná známka
1. místo	Roční bonus	1	Bonus- dovolená, vánoce	1
2. místo	Dovolená navíc	1	Stravenky	1
3. místo	Vzdělání a firemní akce	1	Výrobní bonus	1,7
4. místo	Stravenky	1	Firemní půjčky	1,5
5. místo	Pružná prac. doba	1	Dovolená navíc	1,2

Tabulka 10: Preference a hodnocení benefitů 1

Zdroj: Vlastní výzkum

Pozice	1. skupina	Průměrná známka	2. skupina	Průměrná známka
15. místo	Odměny za inovace	3,1	Sport a kultura	1,8
16. místo	Nepeněžní dary	2,2	Motivační fond mistra	3
17. místo	Občerstvení	1,4	Sdělování informací	2,9
18. místo	Odchod do důchodu	1,8	Vzdělávání	2,1
19. místo	Sport a kultura	2	Veletrhy, stáže	2,9

Tabulka 11: Preference a hodnocení benefitů 2

Zdroj: Vlastní výzkum

S benefity jsou všichni zaměstnanci dostatečně obeznámeni. Skupina 1 považuje v 92 % celkovou nabídku benefitů za skvělou, skupina 2 se většinou shoduje na pojmu dostačující.

7.5.7 Ostatní

Do kategorie ostatní byly zařazeny otázky, které jsou považovány za důležité a zajímavé z hlediska motivace, stimulace a demotivace.

Hlavním předmětem této sekce je míra:

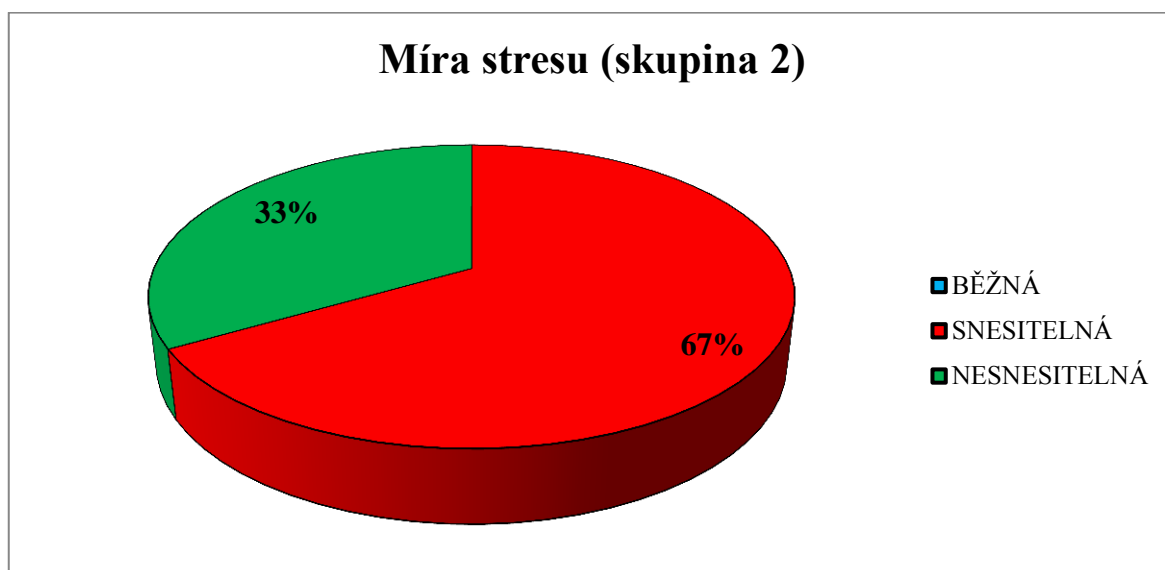
1. Kontroly dodržování výrobních norem.
2. Nátlaku ze strany nadřízených.

3. Kontroly dodržování bezpečnosti.
4. Kontroly úklidu a čistoty.
5. Stresu.

Dále je zde řešena dovolená, důvěra vůči nadřízeným, komunikace a základní apely zaměstnanců v obsahu jejich práce.

Míra kontroly dodržování výrobních norem se týká pouze skupiny 2, která zastává skoro jednomyslný názor a označuje tento dohled jako průměrný. K míře kontroly dodržování bezpečnosti, úklidu a čistoty se vyjadřovala také jen skupina 2. S průměrnou hodnotou nyní souhlasila jen mizivá část, naopak více než 85 % označila tyto kontroly jako příliš vysoké. Míru kontrol u skupiny 2 kompletizuje nátlak ze strany nadřízených, který je v 78 % snesitelný a u 22 % případů nesnesitelný.

Dá se předpokládat, že od příliš přísných kontrol v ne zcela stěžejních oblastech se u skupiny 2 odvíjí také míra stresu.



Graf 13: Míra stresu u skupiny 2

Zdroj: Vlastní výzkum

U pracovníků 1. skupiny byla zkoumána míra stresu a míra nátlaku ze stranu nadřízených. Závěrem je, že pracovníci pociťují jen běžnou, výjimečně snesitelnou míru stresu i nátlaku.

Počet dnů dovolené je u skupiny 1 vnímán v 65 % jako normální a v 35 % jako vysoký. Skupina 2 se přiklání k možnosti, že celkový počet dnů dovolené je ve 12 % malý, v 82 % normální a jen 6 % jej označilo za vysoký.

Problém ovšem nastává u možnosti výběru dovolené, kde skupina 1 má v 72 % výběr neomezený a u 28 % výběr omezený, ale skupina 2 označila v 96 % výběr za silně omezený.

Důvěra ve vedení byla poměřena otázkou, zdali bývají jejich sliby následně také dodržovány.

Dodržování oznámení	ANO	OBČAS	MÁLOKDY
Skupina 1	80 %	20 %	0 %
Skupina 2	13 %	72 %	15 %

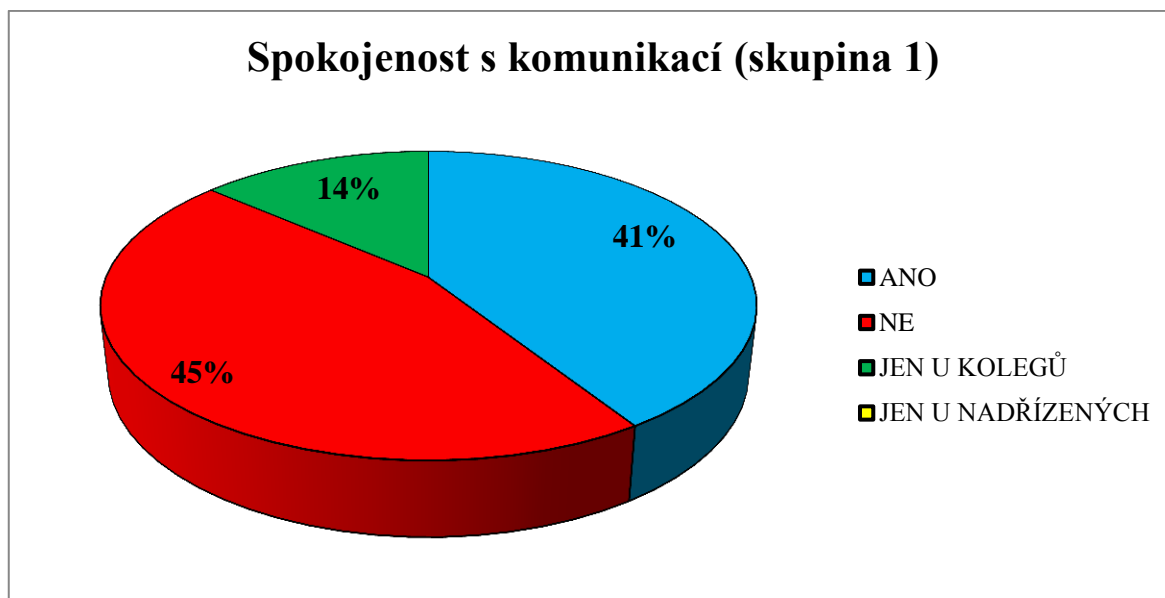
Tabulka 12: Důvěra vůči vedení

Zdroj: Vlastní výzkum

Pro všechny pracovníky je základním apelem v obsahu jejich práce pracovní jistota (stálý příjem). V 1. skupině mimo pracovní jistotu označilo téměř 60 % respondentů také tvořivé myšlení a volnost. I prestiž a sebekontrola dosáhly téměř 25 %. U skupiny číslo 2 obstálo opět mimo pracovní jistotu ještě tvořivé myšlení a to v 48 %.

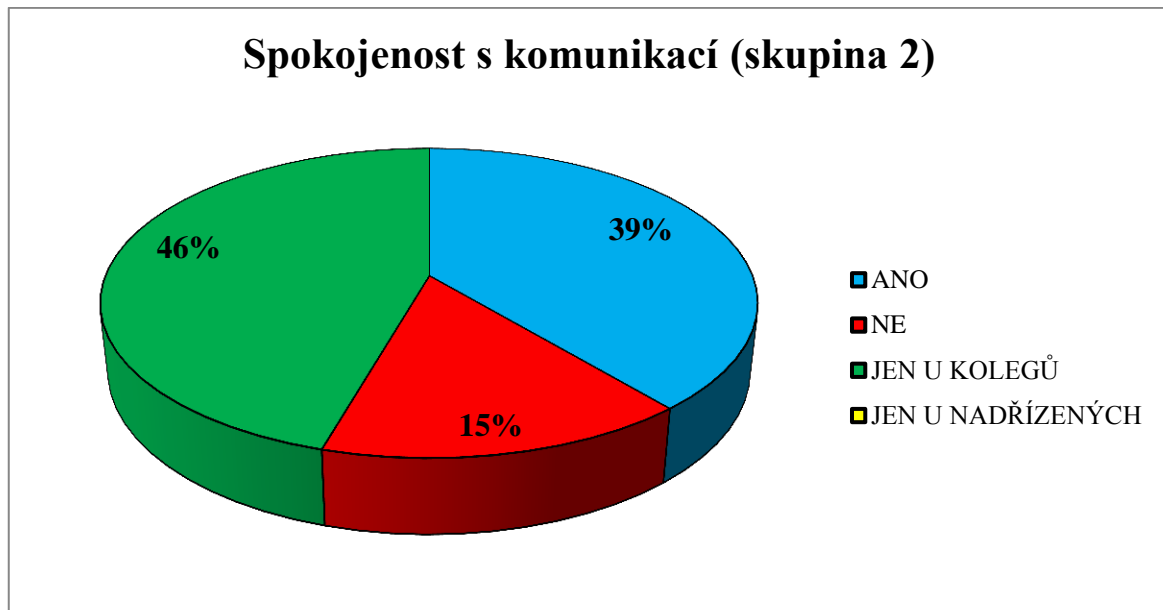
Komunikace a informovanost napříč společností Dura-line byla hodnocena spíše negativně. Následující grafy pojednávají o výsledcích.

Přesné znění: Jsem spokojen s komunikací a informovaností mezi kolegy a nadřízenými.



Graf 14: Spokojenost s komunikací (skupina 1)

Zdroj: Vlastní výzkum



Graf 15: Spokojenost s komunikací (skupina 2)

Zdroj: Vlastní výzkum

Další výsledek mohl být závislý právě na poměrně špatné komunikaci, protože se týkal pracovních návazností ve skupině 1, konkrétně jestli jiné oddělení pokazilo předešlému tvůrci jeho dobře odvedenou práci. Jen 22 % odpovědělo, že nikdy a 78 % tvrdí, že někdy ano.

Posledním zjištěním u skupiny 1 je fakt, že celých 84 % si myslí, že ostatní pracovníci společnosti znají jen částečně své pravomoce, povinnosti, zodpovědnost a jejich obsah práce, což může podněcovat opět špatnou komunikaci a chaos.

7.5.8 Doplněte větu

Za závěrečnou část výzkumného šetření byla zvolena doplňovací forma, kde respondent dokončil již započatou větu. Jedná se o jedinou formu otevřených otázek. Bylo předpokládáno, že zaměstnanec nebude v prostoru pro poznámky, připomínky a návrhy vykazovat vysokou iniciativu, byl se záměrem získání těchto informací sestaven malý soubor vět. Zde měl dotazovaný největší prostor projevit svůj názor a pocity. Nyní budou uvedeny všechny vyskytující se odpovědi a budou seřazeny sestupně, dle četnosti.

Ve společnosti Dura-Line bych chtěl/a dosáhnout.....

- Lepší komunikace s kolegy a zahraničními zákazníky, nových znalostí a zkušeností, skvělých výsledků firmy, úspěchu, důchodu, změny v myšlení kolegů, kariérního postupu. (skupina 1)

- Důchodu, pracovního klidu a pohody, smlouvy na dobu neurčitou, kariérního růstu. (skupina 2)

V práci je pro mě největší motivací.....

- Bonusy, úspěch mezi kolegy (uznání od kolegů), mzda, většinová spokojenost, seberealizace, prospěšné změny, ocenění, být lepší a výkonnější, dobře odvedená práce a následné ocenění. (skupina 1)
- Peníze, vhodné chování, dobrá organizace, spolupráce. (skupina 2)

Ve firmě mě neustále demotivuje.....

- Špatná komunikace, změny ve strategii, omezená výrobní kapacita, neplnění pravidel a nedodržování termínů, neuznalost vedení, neschopnost některých kolegů a kolegyně, zbytečné řešení některých věcí. (skupina 1)
- Nedostatek lidí, kontroly, nedostatek místa na hale i mimo ní, nesmyslná a přísná omezení (batohy, židle), protekce, technické a strojní vybavení, neustálé informování o narůstajících obratech, ale plat beze změny, nedomyšlené změny a nedotažené věci, lenost a hloupost kolegů, nepořádní lidé. (skupina 2)

Velice bych ocenil/a nový benefit v podobě.....

- Penzijní připojištění, home office, sick days, příspěvky na oblečení a vitamíny. (skupina 1)
- 13. a 14. plat, více dovolené, penzijní připojištění, zvýšit odměnu za zaměstnance měsíce a zvláště vyhodnotit jednoho THP a jednoho zaměstnance z výroby, naturálií. (skupina 2).

Moje aktuální míra motivace je.....

- Vysoká, výborná, dostačující, obrovská. (skupina 1)
- Nízká, normální, nulová, průměrná. (skupina 2)

Práce ve společnosti Dura-Line pro mne znamená.....

- Jistotu dobré práce, spokojenost, zabezpečení, sebeuspokojení, výzvu, praxi a uplatnění v budoucnu, částečnou volnost. (skupina 1)
- Jistotu, zvyk. (skupina 2)

8 DOPORUČENÍ

Tyto závěry pramení z informací získaných vlastním výzkumem, které jsou v první části práce teoreticky podloženy. Doporučení se bude stejně jako výzkumné šetření rozdělovat pro 2 skupiny zaměstnanců. Pokud mají určité změny zlepšit konkrétní situaci, není jediným způsobem eliminovat negativní fakta, ale také neustále rozvíjet a posilovat ty pozitivní.

8.1 Mezilidské vztahy

Toto doporučení vyvrací správnost hypotézy číslo 3 (viz. Hp3 s. 56), která naopak tvrdila, že mezilidské vztahy na pracovišti jsou zcela v pořádku a v rámci zachování profesionality i přátelské.

Mezilidské vztahy v první skupině neobstály a proto je nutné v této oblasti zapracovat na zlepšení. THP jasně vykazují, že seberealizace a vzdělávání jsou jejich prioritami a proto je vhodné zkombinovat tyto silné potřeby právě s řešeným problémem. Mimo anglického kurzu, který navštěvují téměř všichni, se naskytuje smysluplná příležitost poskytnout zaměstnancům 1. skupiny další možnost k seberealizaci a zároveň upevnit kolegiální vztahy prostřednictvím vzdělávacího kurzu, který by řídila externí společnosti, zaměřující se na tuto problematiku. Konkrétní přístup by měl spočívat v každotýdenním, například hodinovém cvičení s odborníkem. Určit přesnou příčinu pokulhávajících vztahů a eliminovat ji nelze. Odborný vzdělávací kurz je v tomto případě tou nejlepší cestou k vyšší profesionalitě a spokojenosti v mezilidských vztazích na pracovišti.

8.2 Komunikace a obsah práce

Zde opět výzkum nekoresponduje s hypotézou č. 3 (viz. Hp3 s. 56), která zahrnovala jak mezilidské vztahy, tak i komunikaci. Tato část hypotézy je s ohledem na výsledky také nepravdivá.

Z výzkumu vyplynulo, že komunikace ve společnosti má určité rezervy. Toto může souviset i s prvním návrhem, jehož principem je zlepšení kolegiálních vztahů. Také zde může působit fakt, že obsah práce zahrnující povinnosti a kompetence, jak prezentují výsledky šetření, vnímají zaměstnanci u svých spolupracovníků jako jen částečně jasný a vymezený. Proto může komunikace přinášet problémy. Navrhují usměrnit zaměstnance, vymezit jim jejich pracovní povinnosti a obeznámit je se všemi pracovními náležitostmi.

Jak bylo již zmíněno, realizace prvního doporučení může mít pozitivní dopad právě i na oblast komunikace, protože jsou vzájemně provázány.

8.3 Výkonnost a odměňování (skupina 1)

Dalším krokem ke zvýšení motivace je navržení systému, který bude sledovat nadstandartní výkony. 1. skupina dala najevo, že výkony, které jsou nadstandartní, jsou odměněny jen někdy nebo nikdy, proto míra motivace podávat takové výkony není v optimálním stavu. Za nadstandartní výkon je považován takový výkon, který je odveden buďto nadprůměrně rychle nebo nadmíru kvalitně. Varianta návrhu pro zlepšení může být náročná z hlediska provedení, avšak následné zavedení do odměňovacího systému může prosperovat. Sestavit pevný bodový systém a směrnici pracovních úkonů, které budou určovat dodatečné bonusy a podle kterého bude zřejmé kdo a za co byl dodatečně ohodnocen. Z ekonomických důvodů může být například o 20 % snížen roční bonus a tuto částku přesunout do bonusu za nadstandartní výkony. Je očividné, že roční bonusy jsou dosažitelné až příliš snadno, protože na společných cílech mohou někteří zaměstnanci parazitovat na úkor jiných, těch snaživých. Výkonní pracovníci poté budou odměněni adekvátně v porovnání s těmi méně výkonnými. I když skupina 1 vnímá systém odměňování jako spravedlivý, dodatečně výkonnostní odměny můžou v zaměstnancích probudit novou motivaci v pracovním úsilí.

8.4 Pracovní prostředí

Demotivačním faktorem u skupiny 2 je výrazný nedostatek místa v hale, což zapříčiňuje frustraci. Může se zdát, že výrobní hala přesahuje svou výrobní kapacitu, nicméně tento problém by mohl být vyřešen zavedením nepřetržitého směnného provozu u skladníků. Prostory by se tak nepřepřňovaly hotovými výrobky a bylo by zajištěno neustálé zpracovávání exportních aktiv.

8.5 Výkonnost a odměňování (skupina 2)

Potvrzení hypotézy č. 1 (viz. Hp1, s 56).

Špatnou strategií je u skupiny 2 nezávislost produktivity a efektivity na finančním ohodnocení. Výrobní bonus bude postupně minimalizován, protože plány tržeb se budou navyšovat, zaměstnanci budou opět nespokojeni. Řešením by bylo provázat produktivitu s finančním ohodnocením přes počítačový program, který by vyhodnocoval množství a

náročnost výroby a vzápětí je porovnal se stanovenými normami. Stejně jako u skupiny 1, by se i zde utlumil pocit nespravedlivosti, pramenící z nižší výkonnosti ostatních kolegů. V neposlední řadě výsledky dotazníku vypovídají o tom, že zaměstnanci nejsou adekvátně odměňováni v závislosti na výsledcích firmy. Firemní obrat se od roku 2010 do roku 2015 navýšil o 648 mil. Kč, ale na finančním ohodnocení pracovníků se to nijak zvlášť neprojevílo a s tímto faktem se těžko smiřují. Zde je důležité zmínit nově zavedený bodový systém (viz. s. 51). Zásadním problémem je, že body udělují nadřízení a tím je na každé směně příslušný mistr. Je nelogické, aby řádně plnil toto bodování. Z důvodu malého počtu pracovníků je i mistr často nucen zastávat práci chybějících dělníků. Dalším faktem je, že mistři neumějí pracovat s podřízenými z pohledu vedoucího, což je také uvedeno ve SWOT analýze, jako slabá stránka firmy.

8.6 Míra kontrol

Následující doporučení v oblasti dohledu vedení nad výrobním sektorem je v souladu s hypotézou číslo 2 (viz. Hp2, s. 56) a tedy ji potvrzuje.

Kontrola úklidu a čistoty je vnímaná jako příliš vysoká a kontrola výrobních norem, které firmě přinášejí zisky, je v pozadí. Proto by se mělo více apelovat na produktivitu ve výrobě a odměňovat podle tohoto kritéria. Dalšími demotivujícími omezeními, která taktéž vyplývají z nařízení bezpečnosti, úklidu a čistoty jsou nesmyslná opatření, jako zákaz židliček, batohů, pití na stole atd., i když nejsou na místech ovlivňující bezpečnost. Výrobu to neovlivní, zaměstnanci to vnímají jako šikanu a proto je opět kladen důraz tam, kde není potřeba.

8.7 Výběr dovolené

Řešení pro výběr dovolené je složité, nicméně pro vyšší spokojenost zaměstnanců 2. skupiny nezbytné. Zde je možným řešením zajistit na dobu s nejvyšší poptávkou po dovolené (letní období) dostatečný počet brigádníků, kde ale hrozí jejich nedostatečná odbornost. Proto zde nastává prostor alespoň pro nějakou kompenzaci, v podobě například navýšení příspěvku na dovolenou.

Potvrzena hypotéza číslo 4 (viz, Hp4, s. 57).

8.8 Počet pracovníků

Nedostatečný počet pracovníků je opět často zmiňovanou připomínkou. Pokud společnost chce, aby její zaměstnanci byli motivováni a spokojeni, nemůže prosazovat přístup, kdy zvýší rychlost výroby, čili pracovní náročnost, dále upraví počet zaměstnanců na co nejmenší možnou hranici a finanční ohodnocení zůstane při těchto změnách stejné.

Tato doporučení koresponduje s hypotézou číslo 1 (viz. Hp3, s. 56).

8.9 Benefity

Ačkoliv 1. skupina je s celkovou strukturou benefitů velice spokojena, v otevřených otázkách si ve většině prosadila shodu. Uvítala by nový benefit v podobě penzijního připojištění a tzv. home office, který by umožňoval a dovoloval pracovat z prostředí vlastního domu.

Skupina 2 už s celkovou nabídkou benefitů není plně spokojena a jejich pozornost nejvíce směřovala k finančním odměnám. Převážně navrhovala také penzijní připojištění a 13. a 14. plat. Benefitní systém se stále více a více rozšiřuje, protože je principiálně pouze doplňován, ale nikoliv obměňován. Návrhem je tedy zrušit zastaralé a nezajímavé benefity, které se v preferenčním hodnocení umístily na posledních místech a nahradit je benefity atraktivnějšími, například v podobě penzijního připojištění, které je očividně žádané od všech zaměstnanců.

ZÁVĚR

Veškerá práce se od počátku vyvíjela určitým postupem. Nejprve bylo zapotřebí prostudovat a pochopit odborné informace řešené problematiky. Poté tyto znalosti vstřebat a přenést je do jakéhosi uspořádaného celku nazývaným teoretická část. Dalším bodem procesu, který již spadal do části praktické, bylo získání vyjádření od dotazovaných skupin zaměstnanců firmy. Tento krok byl považován za kritický bod, neboť spolupráce ze strany respondentů mohla být velice pasivní. Zmíněný bod byl úspěšně překonán a vypovídající schopnost z následně sumarizovaných dat byla naprosto postačující. Výsledky tohoto hlavního výzkumného šetření, získané dotazovací formou, byly doplněny o metodu pozorovací a rozhovorem s hlavní personalistkou. Všechny tyto výkony sloužily jako podklad k vypracování závěrečných doporučení pro společnost DURA-LINE CT, s.r.o. v oblasti motivace a stimulace jejich zaměstnanců. Tyto kladou největší důraz na zlepšení mezilidských vztahů a komunikace, přehodnocení kontrol v daných oblastech, na zvýhodnění výkonnějších zaměstnanců, lepší organizaci pracovních a skladovacích prostor a umožnit pracovníkům výběr jejich dovolené v menším omezení. V neposlední řadě, by některé nezajímavé benefity stereotypního charakteru mohly být zrušeny a systém doplnit o nové, pro zaměstnance atraktivnější výhody.

Z marketingového hlediska oddanost a spokojenost zaměstnanců zvyšuje důvěryhodnost v očích současných i potenciálních zákazníků a obchodních partnerů. Pokud je stabilita a prosperita společnosti tvořena kvalitními zaměstnanci, je nezbytné si tyto lidské zdroje udržet uspokojováním jejich aktuálních potřeb a tím je ochránit před konkurencí. Představují a ztělesňují výhodu a silnou stránku organizace. Na závěr je třeba zmínit, že spokojený zaměstnanec vytváří lepší image společnosti a také se podílí na marketingovém PR. V mnoha případech může být zaměstnanec současně věrným a oddaným zákazníkem.

Jsem přesvědčen, že cíle mé práce byly naplněny a že jsem firmě poskytl odrazový můstek pro realizaci změn, které podpoří stimulaci jejich zaměstnanců a motivují je k lepším výkonům a větší spokojenosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní monografie:

- [1] ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] ADAIR, John Eric, 2005. *100 tipů jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0529-6.
- [3] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, 10. vydání*. 1.vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] ARMSTRONG, Michael, 2003. *A handbook of human resource management practice*. 9th ed. Sterling, VA: Kogan Page. ISBN 0749441054.
- [5] ARNOLD, John a kol., 2007. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [6] BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ, Eva JAROŠOVÁ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [7] BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [8] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [9] FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [10] GEROPP, Bernd, 2014. *Tajemství úspěšného vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5337-9.
- [11] KOLMAN, Luděk, Pavla RYMEŠOVÁ, Hana CHYTILOVÁ, Lucie GRALTON, 2012. *Motivace, produktivita a způsob života*. 1. vyd. Praha: Linde Praha. ISBN 978-80-7201-892-5.
- [12] KOUBEK, Josef, 2004. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-116-X.
- [13] KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

- [14] PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [15] PLAMÍNEK, Jiří, 2005. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-1092-7.
- [16] PLAMÍNEK, Jiří, 2007. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1991-7.
- [17] RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta, 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.
- [18] STÝBLO, Jiří, Otto HAIN, 2013. *Manažerské trumfy*. 1.vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-103-1.

Internetové zdroje:

- [1] Orlita.cz, © 2013. *Jak motivovat*. [online]. [cit. 2016-03-14]. Dostupné z WWW: <http://orlita.cz/services/jak-motivovat/>
- [2] Duraline.cz, © 2012. *O společnosti DURA-LINE*. [online]. [cit. 2016-03-14]. Dostupné z WWW: <http://duraline.cz/>
- [3] Justice.cz, © 2012-2015. Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Výpis z obchodního rejstříku*, 2016. [online]. [cit. 2016-03-14]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=71474&typ=PLATNY>

Interní zdroje společnosti:

- [1] Výkazy zisku a ztráty v letech 2010-2015.
- [2] Firemní časopis – Trubkoviny.
- [3] Benefitní systém.
- [4] Dokumenty pojednávající o mzdách, odměnách a motivaci zaměstnanců.
- [5] Firemní směrnice.

Prameny:

- [1] Rozhovor s hlavní personalistkou Ing. Romanou Jusufi. Tlumačov, 9. března 2016.
- [2] Pozorování podnikového prostředí. Tlumačov, 2010-2016.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

atd.	a tak dále
tzv.	takzvaně/takzvaný
aj.	a jiné
kol.	kolektiv
s.	strana
tj.	to jest
č.	číslo
Hp	hypotéza
THP	technickohospodářský pracovník
VIE	valence, instrumentalita, expektace
PR	public relations/vztahy s veřejností
Σ	suma

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Proces motivace	12
Obrázek 2: Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti	15
Obrázek 3: Maslowova hierarchie potřeb	20
Obrázek 4: Působení hygienických faktorů	21
Obrázek 5: působení motivátorů	22
Obrázek 6: Teorie stanovení cílů	26
Obrázek 7: Pyramida potřeb z hlediska rozdílných motivačních teorií	27
Obrázek 8: determinanty pracovního výkonu	29
Obrázek 9: Působení motivů a stimulů	33
Obrázek 10: Řízení odměňování, prvky a jejich vzájemné vztahy	38
Obrázek 11: Logo společnosti	42

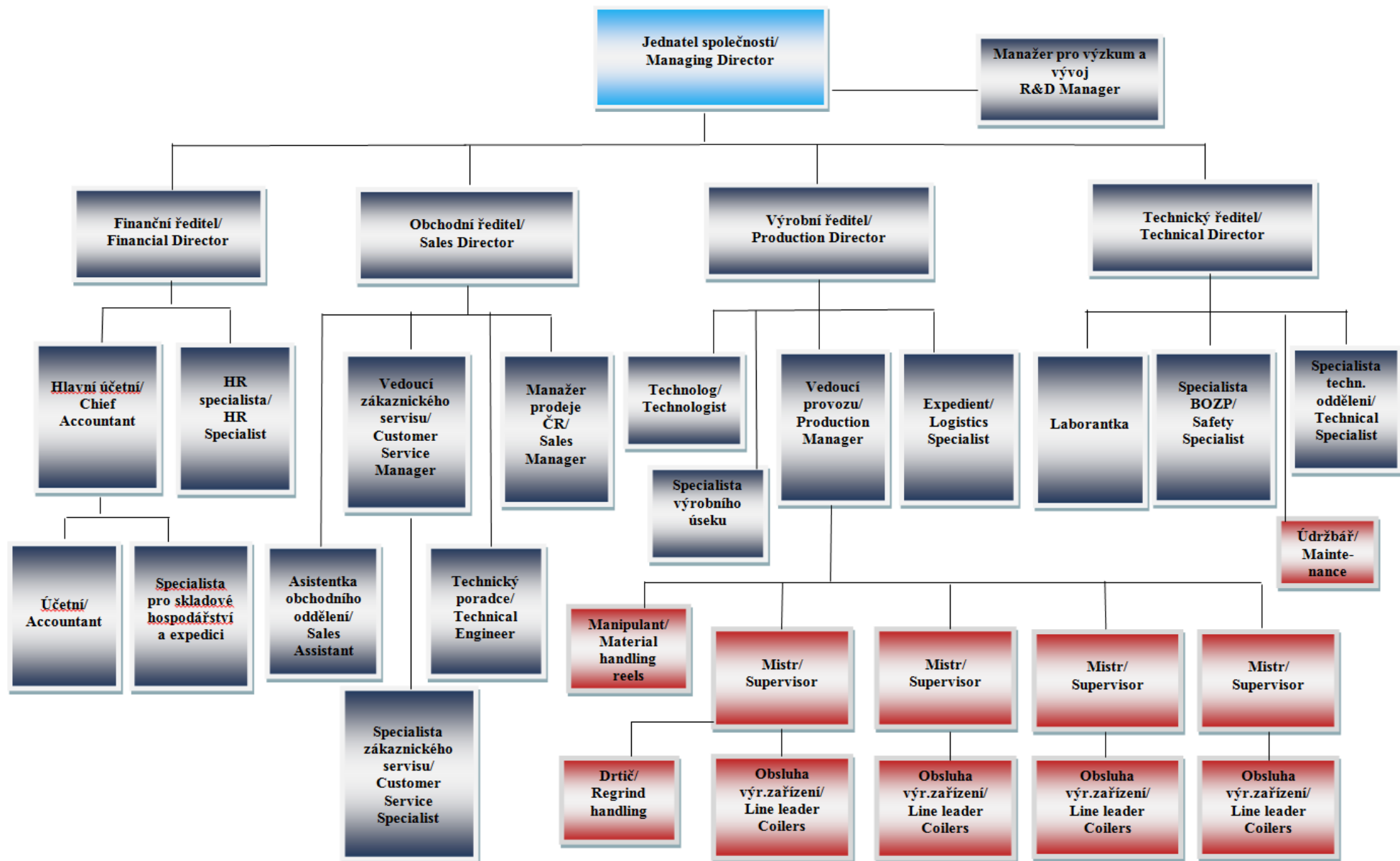
SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Motivační a hygienické faktory	22
Tabulka 2: Základní apely obsahu práce	35
Tabulka 3: Složky celkové odměny	39
Tabulka 4: SWOT analýza společnosti DURA-LINE CT, s.r.o.	43
Tabulka 5: Roční cíle a jejich váha	50
Tabulka 6: vliv EBITDY na dodatečný bonus.....	50
Tabulka 7: Firemní benefity, upraveno.....	52
Tabulka 8: Přehled hodnocení podnikové politiky a strategie.....	61
Tabulka 9: Možnost kariérního růstu	63
Tabulka 10: Preference a hodnocení benefitů 1	67
Tabulka 11: Preference a hodnocení benefitů 2.....	67
Tabulka 12: Důvěra vůči vedení	69



SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační struktura společnosti DURA-LINE CT, s.r.o.
- P II Dotazník pro 1. skupinu (THP)
- P III Dotazník pro 2. skupinu (výroba)
- P IV Schéma výrobní linky a přehled výrobků společnosti DURA-LINE CT, s.r.o.

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI DURA-LINE CT, S.R.O.





PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK PRO 1. SKUPINU (THP)

	DOTAZNÍK					
IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY	VYBERTE					POZNÁMKY, PŘIPOMÍNKY A NÁVRHY
VĚK	18-24 <input type="checkbox"/>	25-34 <input type="checkbox"/>	35-44 <input type="checkbox"/>	45-54 <input type="checkbox"/>	55 a více <input type="checkbox"/>	
DÉLKA TRVÁNÍ PRACOVNÍHO POMĚRU (V LETECH)	1-3 <input type="checkbox"/>	3-5 <input type="checkbox"/>	5-10 <input type="checkbox"/>	10-15 <input type="checkbox"/>	15 a více <input type="checkbox"/>	
MĚSÍČNÍ ČISTÁ MZDA (FIXNÍ, HODINOVÁ) BEZ POHYBLIVÝCH SLOŽEK (PRÉMIE, BONUSY)	do 15 000 <input type="checkbox"/>	do 20 000 <input type="checkbox"/>	do 25 000 <input type="checkbox"/>	do 30 000 <input type="checkbox"/>	30 000 a více <input type="checkbox"/>	
NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ	ZÁKLADNÍ <input type="checkbox"/>	VYUČENÍ <input type="checkbox"/>	MATURITA <input type="checkbox"/>	DIS <input type="checkbox"/>	VŠ <input type="checkbox"/>	
POHLAVÍ	MUŽ <input type="checkbox"/> ŽENA <input type="checkbox"/>					
PRACOVNÍ ZÁZEMÍ	ZAKROUŽKUJTE (1- NAPROSTO SPOKOJEN AŽ 5- NARPROSTO NESPOKOJEN)					
Pracovní pohodlí (hluk, ovzduší, čistota, pohodlnost, pracovní prostor).	1	2	3	4	5	
Kolektivní (mezilidské) vztahy se spolupracovníky.	1	2	3	4	5	
Přístup a doprava do zaměstnání.	1	2	3	4	5	
PODNIKOVÁ POLITIKA A STRATEGIE	VYBERTE Z NÁSLEDUJÍCÍCH MOŽNOSTÍ					
Moji nadřízení jsou schopní lidé na svém místě.	ANO	NĚKTEŘÍ	NE			
Podporuji směr, jakým se společnost ubírá a vyvíjí.	ANO	NEŘEŠÍM	NE			
Obecně uznávám rozhodnutí vedení a souhlasím s nimi.	ANO	NĚKDY	NE			
Společnost nabízí kvalitní výrobky.	ANO	NEVÍM	NE			
Vedení se dostatečně zajímá o své zaměstnance a podporuje je.	ANO	ČÁSTEČNĚ	NE			
Nadřízení bezdůvodně upřednostňují jiné kolegy.	ČASTO	MÁLOKDY	NIKDY			
PRACOVNÍ VÝKON A MOTIVACE	VYBERTE Z NÁSLEDUJÍCÍCH MOŽNOSTÍ					
Myslím si, že můj pracovní výkon je pro společnost přínosem:	PRŮMĚRNÝM	NADPRŮMĚRNÝM	ZÁSADNÍM			
Při odvedení dobré práce mám sám ze sebe skvělý pocit.	ANO	NEŘEŠÍM	NE			
Angažují se do záležitostí společnosti (pocítíuji důležitost).	ANO	OBČAS	NE			
Moje pracovní nasazení se odvíjí jen od odměny, která za něj následuje.	ANO	ČÁSTEČNĚ	NE			
Snažím se být lepší (výkonnější), než někteří kolegové.	ANO		NE			
Hodnoty společnosti jsou v souladu s mými vlastními hodnotami.	ANO		NE			
Nadřízení mi na moji práci a výsledky poskytují zpětnou vazbu.	ANO	ČÁSTEČNĚ	NE			
Pochvala od nadřízeného mě dokáže povzbudit k práci.	ANO	ANI NE	NE			
Množství a tempo práce zvládám a vyhovuje mi.	ANO	NĚKDY	NE			
Nadstandardní výkon je po zásluze odměněn.	VŽDY	NĚKDY	NIKDY			
Neplacené přesčasů mě demotivují	ANO		NE			
Možnost kariérního postupu.	ŽÁDNÁ	MINIMÁLNÍ	DOBRÁ			
Myslím si, že moje schopnosti a znalosti jsou dostatečně využívány.	ANO, JSOU	NEVÍM	NE, NEJSOU			
Chci se neustále vzdělávat a společnost mi to umožňuje.	NECHCI	UMOŽŇUJE	NEUMOŽŇUJE			
Za dobře odvedenou práci mi firma vyjádří své uznání.	NIKDY	NĚKDY	VŽDY			
Výkonnost některých kolegů je o dost nižší, pocítíuji nespravedlivost.	ANO		NE			
ODMĚŇOVÁNÍ	VYBERTE Z NÁSLEDUJÍCÍCH MOŽNOSTÍ					
Moje finanční ohodnocení odpovídá mé vykonané práci.	ANO	ČÁSTEČNĚ	NE			
Výše odměn je v celé společnosti nastolena spravedlivě.	SOUHLASÍM		NESOUHLASÍM			
Finanční ohodnocení je adekvátní v závislosti na výsledcích firmy.	ANO		NE			
Práce vykonána nad rámec povinností je povšimnuta a následně odměněna.	VŽDY	NĚKDY	NIKDY			
S vyšší produktivitou a efektivitostí roste také finanční příjem.	ANO	ČÁSTEČNĚ	NE			
Prémie a bonusy při pohledu na výši základní mzdy považuji za běžnou součást platu.	ANO		NE			
Každoroční úprava mezd v závislosti na ekonomické situaci (např. inflace)	ANO		NE			

BENEFITY (SPOJTE S MÍSTEM DLE VAŠICH PREFERENCÍ)		OHODNOTĚTE JEDNOTLIVÉ BENEFITY ZNÁMKOU 1 AŽ 5 (1- SKVĚLÝ, 5- NEZAJÍMAVÝ)			
Príspevky na sport a kulturu (1000 Kč).	1. MÍSTO	Príspevky na sport a kulturu (1000 Kč).			
Pružná pracovní doba.	2. MÍSTO	Pružná pracovní doba.			
Stravenky.	3. MÍSTO	Stravenky.			
Firemní půjčky.	4. MÍSTO	Firemní půjčky.			
Roční bonus.	5. MÍSTO	Roční bonus.			
Odchodu do starobního důchodu (2000 Kč/rok).	6. MÍSTO	Odchodu do starobního důchodu (2000 Kč/rok).			
Nepeněžní dary (do 2000 Kč).	7. MÍSTO	Nepeněžní dary (do 2000 Kč).			
Losování pro zdravé (elektronika v hodnotě 10 000 Kč).	8. MÍSTO	Losování pro zdravé (elektronika v hodnotě 10 000 Kč).			
Dovolená navíc (3 dny).	9. MÍSTO	Dovolená navíc (3 dny).			
Rodinné dny, vánoční večírky, teambuldingy.	10. MÍSTO	Rodinné dny, vánoční večírky, teambuldingy.			
Odměna za inovace.	11. MÍSTO	Odměna za inovace.			
Vánoční dárky: kapr, pivo, víno atd.	12. MÍSTO	Vánoční dárky: kapr, pivo, víno atd.			
Účast na veletrzích, zahraniční stáže.	13. MÍSTO	Účast na veletrzích, zahraniční stáže.			
Vzdělávání.	14. MÍSTO	Vzdělávání.			
Občerstvení na pracovišti.	15. MÍSTO	Občerstvení na pracovišti.			
Telefon, výpočetní technika: nadstandartní, možnost osobního použití.	16. MÍSTO	Telefon, výpočetní technika: nadst., osobního použití.			
Caddy: možnost zapůjčení	17. MÍSTO	Caddy: možnost zapůjčení			
Se všemi benefity jsem obeznámen a mám o nich dostatečné informace.		ANO	ČÁSTEČNĚ	NE	
Všechny benefity, které vám nabízí vaše společnost považujete za:		NEDOSTAČUJÍCÍ	DOSTAČUJÍCÍ	SKVĚLÉ	
OSTATNÍ					
Míra stresu při každodenním výkonu mé práce.		BĚŽNÁ	SNESITELNÁ	NESNESITELNÁ	
Míra nátlaku ze strany nadřízených.		BĚŽNÁ	SNESITELNÁ	NESNESITELNÁ	
Sliby od vedení jsou následně také dodrženy.		ANO	OBČAS	MÁLOKDY	
Počet dní dovolené.		MALÝ	NORMÁLNÍ	VYSOKÝ	
Možnost výběru dovolené.		NEOMEZENÁ	OMEZENÁ	SILNĚ OMEZENÁ	
Moji dobře odvedenou práci pokazilo jiné oddělení.		NIKDY	NĚKDY	ČASTO	
Každý pracovník a kolega zná obsah své práce, ví jaké jsou jeho pravomocce, povinnosti a zodpovědnost.		ANO	ČÁSTEČNĚ	NE	
Jsem spokojen s komunikací a informovaností mezi kolegy i nadřízenými.		ANO	NE	JEN U KOLEGŮ	JEN U NADRÍZENÝCH
V obsahu mé práce je pro mne základním apelem: (můžete vybrat více možností)		PRACOVNÍ JISTOTA (PŘÍJEM)		MOC	VOLNOST
		TVOŘIVÉ MYŠLENÍ		PRESTÍŽ	SEBEKONTROLA
DOPLŇTE VĚTU:					
Ve společnosti Dura-Line bych chtěl/a dosáhnout.....					
V práci je pro mě největší motivací.....					
Ve firmě mě neustále demotivuje.....					
Velice bych ocenil/a nový benefit v podobě.....					
Aktuální míra mojí motivace je.....					
Práce ve společnosti Dura-Line pro mě znamená.....					

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK PRO 2. SKUPINU (VÝROBA)

		DOTAZNÍK												
IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY		VYBERTE						POZNÁMKY, PŘIPOMÍNKY A NÁVRHY						
VĚK		18-24	<input type="checkbox"/>	25-34	<input type="checkbox"/>	35-44	<input type="checkbox"/>	45-54	<input type="checkbox"/>	55 a více	<input type="checkbox"/>			
DÉLKA TRVÁNÍ PRACOVNÍHO POMĚRU (V LETECH)		1-3	<input type="checkbox"/>	3-5	<input type="checkbox"/>	5-10	<input type="checkbox"/>	10-15	<input type="checkbox"/>	15 a více	<input type="checkbox"/>			
MĚSÍČNÍ ČISTÁ MZDA (FIXNÍ, HODINOVÁ) BEZ POHYBLIVÝCH SLOŽEK (PRÉMIE, BONUSY)		do 15 000	<input type="checkbox"/>	do 20 000	<input type="checkbox"/>	do 25 000	<input type="checkbox"/>	do 30 000	<input type="checkbox"/>	30 000 a více	<input type="checkbox"/>			
NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ		ZÁKLADNÍ	<input type="checkbox"/>	VYUČENÍ	<input type="checkbox"/>	MATURITA	<input type="checkbox"/>	DIS	<input type="checkbox"/>	VŠ	<input type="checkbox"/>			
PRACOVNÍ ZÁZEMÍ		ZAKROUŽKUJTE (1- NAPROSTO SPOKOJEN AŽ 5- NAPROSTO NESPOKOJEN)												
Hlavní strojní zařízení.		1		2		3		4		5				
Pracovní vybavení, nástroje, pomůcky.		1		2		3		4		5				
Pracovní pohodlí (hluk, ovzduší, čistota, pohodlnost, pracovní prostor).		1		2		3		4		5				
Bezpečnost zaměstnanců při výkonu práce.		1		2		3		4		5				
Kolektivní (mezilidské) vztahy se spolupracovníky.		1		2		3		4		5				
Přístup a doprava do zaměstnání.		1		2		3		4		5				
Veřejné prostrory (šatny, kuchyně, sprchy).		1		2		3		4		5				
PODNIKOVÁ POLITIKA A STRATEGIE		VYBERTE Z NÁSLEDUJÍCÍCH MOŽNOSTÍ												
Moji nadřízení jsou schopní lidé na svém místě.		ANO		NĚKTEŘÍ		NE								
Podporuji směr, jakým se společnost ubírá a vyvíjí.		ANO		NEŘEŠÍM		NE								
Obecně uznávám rozhodnutí vedení a souhlasím s nimi.		ANO		NĚKDY		NE								
Společnost nabízí kvalitní výrobky.		ANO		NEVÍM		NE								
Vedení se dostatečně zajímá o své zaměstnance a podporuje je.		ANO		ČÁSTEČNĚ		NE								
Nadřízení bezdůvodně upřednostňují jiné kolegy.		ČASTO		MÁLOKDY		NIKDY								
PRACOVNÍ VÝKON A MOTIVACE		VYBERTE Z NÁSLEDUJÍCÍCH MOŽNOSTÍ												
Myslím si, že můj pracovní výkon je pro společnost přínosem:		PRŮMĚRNÝM		NADPRŮMĚRNÝM		ZÁSADNÍM								
Při odvedení dobré práce mám sám ze sebe skvělý pocit.		ANO		NEŘEŠÍM		NE								
Angažuji se do záležitostí společnosti (pociťuji důležitost).		ANO		OBČAS		NE								
Moje pracovní nasazení se odvíjí jen od odměny, která za něj následuje.		ANO		ČÁSTEČNĚ		NE								
Pochvala od nadřízeného mě dokáže povzbudit k práci.		ANO		ANI NE		NE								
Množství a tempo práce zvládám a vyhovuje mi.		ANO		NĚKDY		NE								
Nadstandardní výkon je po zásluze odměněn.		VŽDY		NĚKDY		NIKDY								
Možnost přesčasů považuji za:		NORMÁLNÍ (BĚŽNOU) VĚC				DOBROU PŘÍLEŽITOST								
Možnost kariérního postupu.		ŽÁDNÁ		MINIMÁLNÍ		DOBRÁ								
Nadřízení mi na mou práci a výsledky poskytují zpětnou vazbu.		ANO		NĚKDY		NE								
Myslím si, že moje schopnosti a znalosti jsou dostatečně využívány.		ANO, JSOU		NEVÍM		NE, NEJSOU								
Za dobře odvedenou práci mi firma vyjádří své uznání.		NIKDY		NĚKDY		VŽDY								
Výkonnost některých kolegů je o dost nižší, pociťuji nespravedlivost.		ANO				NE								
ODMĚŇOVÁNÍ		VYBERTE Z NÁSLEDUJÍCÍCH MOŽNOSTÍ												
Moje finanční ohodnocení odpovídá mé vykonané práci.		ANO		ČÁSTEČNĚ		NE								
Výše odměn je v celé společnosti nastolena spravedlivě.		SOUHLASÍM				NESOUHLASÍM								
Finanční ohodnocení je adekvátní v závislosti na výsledcích firmy.		ANO				NE								
Práce vykonávaná nad rámec povinností je povšimnuta a následně odměněna.		VŽDY		NĚKDY		NIKDY								
S vyšší produktivitou a efektivitostí roste také finanční příjem.		ANO		ČÁSTEČNĚ		NE								
Prémie, při pohledu na výši základní mzdy považuji za běžnou součást platu.		ANO				NE								
Celková výše odměn je v porovnání s okolními společnostmi:		ŠPATNÁ		DOBRÁ		VYNIKAJÍCÍ								
Každoroční úprava mezd v závislosti na ekonomické situaci (např. inflace)		ANO				NE								

BENEFITY (SPOJTE S MÍSTEM DLE VAŠICH PREFERENCÍ NEBO PŘIŘAĎTE POŘADOVÉ ČÍSLO)		OHODNOŤTE JEDNOTLIVÉ BENEFITY ZNÁMKOU 1 AŽ 5 (1- SKVĚLÝ, 5- NEZAJÍMAVÝ)			
Príspevky na sport a kulturu (1000 Kč).	1. MÍSTO	Príspevky na sport a kulturu (1000 Kč).			
Motivační fond mistra (4000 Kč).	2. MÍSTO	Motivační fond mistra (4000 Kč).			
Stravenky.	3. MÍSTO	Stravenky.			
Firemní půjčky.	4. MÍSTO	Firemní půjčky.			
Príspevky na dovolenou a vánoční bonusy.	5. MÍSTO	Príspevky na dovolenou a vánoční bonusy.			
Odechodu do starobního důchodu (2000 Kč/rok).	6. MÍSTO	Odechodu do starobního důchodu (2000 Kč/rok).			
Nepeněžní dary (do 2000 Kč).	7. MÍSTO	Nepeněžní dary (do 2000 Kč).			
Odměna za inovace.	8. MÍSTO	Odměna za inovace.			
Sdělování informací, čtvrtletní prezentace, měsíční časopis.	9. MÍSTO	Sdělování informací, čtvrtletní prezentace, měsíční časopis.			
Vánoční dárky: kapr, pivo, víno atd.	10. MÍSTO	Vánoční dárky: kapr, pivo, víno atd.			
Odměna pro nejlepšího zaměstnance a nejlepší směnu měsíce.	11. MÍSTO	Odměna pro nejlepšího zaměstnance a nejlepší směnu měsíce.			
Losování pro zdravé (elektronika v hodnotě 10 000 Kč).	12. MÍSTO	Losování pro zdravé (elektronika v hodnotě 10 000 Kč).			
Dovolená navíc (3 dny).	13. MÍSTO	Dovolená navíc (3 dny).			
Rodinné dny, vánoční večírky, teambuldingy.	14. MÍSTO	Rodinné dny, vánoční večírky, teambuldingy.			
Servis pracovních oděvu a nadstandardní OOP.	15. MÍSTO	Servis pracovních oděvu a nadstandardní OOP.			
Účast na veletrzích, zahraniční stáže.	16. MÍSTO	Účast na veletrzích, zahraniční stáže.			
Vzdělávání.	17. MÍSTO	Vzdělávání.			
Občerstvení na pracovišti.	18. MÍSTO	Občerstvení na pracovišti.			
Výrobní (nakládkový) bonus.	19. MÍSTO	Výrobní (nakládkový) bonus.			
Se všemi benefity jsem obeznámen a mám o nich dostatečné informace.		ANO	ČÁSTEČNĚ	NE	
Všechny benefity, které vám nabízí vaše společnost považujete za:		NEDOSTAČUJÍCÍ	DOSTAČUJÍCÍ	SKVĚLÉ	
OSTATNÍ					
Míra kontroly dodržování výrobních norem.		NÍZKÁ	PRŮMĚRNÁ	PŘÍLIŠ VYSOKÁ	
Míra nátlaku ze strany nadřízených.		BĚŽNÁ	SNESITELNÁ	NESNESITELNÁ	
Míra kontroly dodržování bezpečnosti.		NÍZKÁ	PRŮMĚRNÁ	PŘÍLIŠ VYSOKÁ	
Míra kontroly úklidu a čistoty.		NÍZKÁ	PRŮMĚRNÁ	PŘÍLIŠ VYSOKÁ	
Míra stresu při každodenním výkonu mé práce.		BĚŽNÁ	SNESITELNÁ	NESNESITELNÁ	
Občerstvení na pracovišti.		LEVNĚ	PŘÍJATELNÉ	DRAHÉ	
Počet dní dovolené.		MALÝ	NORMÁLNÍ	VYSOKÝ	
Možnost výběru dovolené.		NEOMEZENÁ	OMEZENÁ	SILNĚ OMEZENÁ	
Sliby od vedení jsou následně také dodrženy.		ANO	OBČAS	MÁLOKDY	
Jsem spokojen s komunikací a informovaností mezi kolegy i nadřízenými.		ANO	NE	JEN U KOLEGŮ	JEN U NADŘÍZENÝCH
V obsahu mé práce je pro mne základním apelem: (můžete vybrat více možností)		PRACOVNÍ JISTOTA (PŘÍJEM)	MOC	VOLNOST	
		TVOŘIVÉ MYŠLENÍ	PRESTIŽ	SEBEKONTROLA	
DOPLŇTE VĚTU:					
Ve společnosti Dura-Line bych chtěl/a dosáhnout.....					
V práci je pro mě největší motivací.....					
Ve firmě mě neustále demotivuje.....					
Velice bych ocenil/a nový benefit v podobě.....					
Moje aktuální míra motivace je.....					
Práce ve společnosti Dura-Line pro mě znamená.....					

PŘÍLOHA P IV: SCHÉMA VÝROBNÍ LINKY A PŘEHLED VÝROBKŮ SPOLEČNOSTI DURA-LINE CT, S.R.O.

