

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Motivace pracovníků ve vybraném podniku

Motivation of Employees at the Company

Tereza Šloufová

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Motivace pracovníků ve vybraném podniku“

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

Plzeň dne 30.4. 2021

v. r. *Tereza Šloufová*

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala především vedoucí mé bakalářské práce paní doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za poskytnutí cenných rad při zpracování této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala Bc. Evě Vadovičové, HR manažerce ve firmě Alfmeier CZ s.r.o., která se mi při našich schůzkách pokaždé ochotně věnovala.

Úvod	9
1 Motivace.....	10
1.1 Motiv.....	10
1.2 Stimul.....	11
1.3 Zdroje motivace	11
2 Pracovní motivace.....	14
2.1 Typy pracovní motivace	14
2.2 Teorie motivace pracovního jednání.....	16
2.3 Nástroje pro stimulaci a motivaci pracovníků	22
3 Motivační profil a motivační program.....	29
3.1 Motivační profil	29
3.2 Motivační program	29
4 Hodnocení pracovníků	31
4.1 Úrovně hodnocení výkonu.....	32
5 Představení společnosti Alfmeier s.r.o.	35
5.1 Historie.....	36
5.2 Firma Alfmeier CZ	37
5.3 Přístup k životnímu prostředí.....	38
5.4 Struktura firmy.....	39
5.5 Struktura zaměstnanců	40
5.6 HR oddělení	41
5.7 Pozice operátorů výroby ve firmě Alfmeier CZ	42
5.8 Vývoj zaměstnanců na pozici operátor výroby.....	44
6 Stávající motivační systém ve firmě Alfmeier CZ	46
6.1 Mzda	46

6.2	Osobní ohodnocení.....	47
6.3	Hodnocení podnikových cílů a kritérií.....	47
6.4	Odměny.....	48
6.5	Dovolená a jiné odměny.....	48
6.6	Benefity.....	49
6.7	Stravenky.....	50
6.8	Jazyková výuka.....	51
6.9	Dárkové balíčky a firemní akce.....	51
7	Dotazníkové šetření.....	52
7.1	Dotazníkové šetření č. 1.....	52
7.2	Dotazníkové šetření č. 2.....	63
7.3	Závěry z dotazníkových šetření.....	67
8	Návrhy na opatření.....	72
8.1	Školení směnových předáků.....	72
8.2	Analýza benefitů v konkurenčním prostředí.....	74
8.3	Finanční odměna po skončení zkušební doby.....	76
	Závěr.....	77
	Seznam použitých zdrojů	
	Seznam tabulek	
	Seznam obrázků	
	Seznam použitých zkratk	
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

V současné době je kladen velký důraz na motivaci pracovníků, a to z důvodu velké konkurenceschopnosti na trhu práce a také z důvodu vyšší efektivity práce. Motivace je základním stimulem, který přispívá ke zmiňované efektivitě práce a spokojenosti zaměstnance. Z toho důvodu je nezbytné, aby měla firma správně nastavený motivační systém. Je žádoucí, aby firma na trhu práce zaujala a poskytla pro uchazeče maximálně vhodné a lákavé pracovní podmínky. Podmínky, které firmy nabízejí a slibují, musí být udržovány i po zapracování pracovníka, protože motivovaný zaměstnanec bude podávat mnohem lepší pracovní výkony.

Tato bakalářská práce se zabývá tématem motivace ve firmě Alfmeier CZ s.r.o. Cílem je zhodnotit, jak je nastavený současný motivační systém a následně navrhnout vhodná opatření pro zlepšení a zkvalitnění stávajícího motivačního systému. Na motivační systém v dané firmě bude pohlíženo ze strany firmy a ze strany zaměstnanců. Pro zpracování této bakalářské práce bude využívána odborná literatura, internetové zdroje, konzultace s kontaktní osobou z firmy a dále interní materiály. V praktické části práce bude využito dotazníkové šetření pro vybranou skupinu zaměstnanců na pozici operátor výroby.

Práce je strukturována na dvě části, teoretickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje 4 kapitoly a praktická část rovněž 4 kapitoly. První kapitola teoretické části definuje pojem motivace, dále popisuje pojmy jako motiv, stimul a zdroje motivace. V dalších teoretických kapitolách jsou pak vysvětleny pojmy pracovní motivace, stimuly pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu.

Druhá část bakalářské práce je zaměřena na představení firmy Alfmeier CZ. Je zde popsán předmět podnikání, kultura firmy, struktura zaměstnanců a dále rovněž stávající motivační systém. V následující kapitole je představeno a vyhodnoceno dotazníkové šetření. V závěru práce je provedeno celkové shrnutí.

1 Motivace

Tato kapitola se zaměřuje na vysvětlení pojmu motivace, motiv, stimul a zdroje motivace. Motivaci je možné chápat jako psychický proces, který člověka ovlivňuje jak v pracovním, tak v osobním životě. Motivovaný člověk je ochotnější vstřícnější a zpravidla se dopouští také méně chyb, protože je schopen se na práci lépe soustředit. Motivace nás může ovlivňovat jak negativně, tak i pozitivně.

Motivaci lze definovat jako vnitřní pohnutku a psychologický proces, které zásadně ovlivňují a formují směr lidského chování. Podněcuje nás k určitému jednání a nutí nás konat (Armstrong a Taylor, 2015).

„Motivace je abstrakce klíčového a typického rysu dynamiky lidské psychiky. Vyjadřuje její permanentní aktivizovatelnost. Je energizující intervenující proměnnou ve vztahu k struktuře osobnosti, jejímu prožívání a jednání“ (Dvořáková a kol., 2007, s. 151).

Nakonečný (2005, s. 61) uvádí, že „**motivace** vyjadřuje koncept procesu, který je motivem iniciován, a projevuje se primárně stavem, který se označuje jako **potřeba**.“

Jermář, Egerová, Dvořáková a Dvořáková (2014) uvádí několik rysů motivace, kterými jsou zejména tyto:

- Motivace má energii a směr,
- mnoho motivů se týká snahy redukovat napětí,
- motivace může mít pozitivní i negativní valenci,
- motivace reflektuje individuální rozdíly.

1.1 Motiv

Motiv lze definovat jako vnitřní pohnutku, která každého jedince žene kupředu. Takových motivů můžeme naráz prožívat více. Pojem motiv se úzce pojí s dosažením cíle a je tedy uspokojený až po dosažení. Motivy mohou mít stejný nebo také úplně odlišný cíl, a proto do velké míry ovlivňují naše chování, postoje a názory. V případě, že na lidské jednání působí více motivů stejného směru, tak se navzájem podporují a snaha po dosažení cíle je stále silnější. Prožíváme-li více motivů, které se nijak nepodporují, snahu po dosažení cíle to snižuje (Bedrnová a kol., 2012).

Motivy lze dělit na cílové a instrumentální. Jak již napovídá název, cílové motivy jsou takové, u kterých je přesně vytyčený cíl. Motiv zde působí tak dlouho, dokud jedinec nedosáhne požadovaného cíle. Oproti tomu instrumentální motiv je založený na zájmu o nějaké téma či problematiku, necílí však na konkrétní cíl (Jermář a kol., 2014).

1.2 Stimul

Motiv a stimul jsou velmi podobné pojmy, a proto je nezbytné je od sebe odlišit. Motiv vychází z vnitřní pohnutky, oproti tomu stimul je podnět vycházející z vnějšího prostředí. Stimulace je tedy vnější působení na psychiku člověka a v důsledku toho dochází ke změnám psychických procesů. Stimul je pak jakýkoliv podnět, který vyvolává změny v motivaci a chování daného člověka (Bedrnová a kol., 2012).

1.3 Zdroje motivace

Zdroje motivace jsou skutečnosti, které motivaci utvářejí. Faktorů, které se podílejí na utváření motivace je mnoho, ovšem k těm nejzákladnějším patří tyto:

- Potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály (Bedrnová a kol., 2012).

1.3.1 Potřeby

Dle Jermáře a kol. (2014, s. 62) „Potřebu chápeme jako člověkem prožívaný, ne vždy uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného. Potřeba se v rovině prožívání projevuje jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí“.

Dle Bedrnové a kol., (2012) lze potřeby rozdělit na:

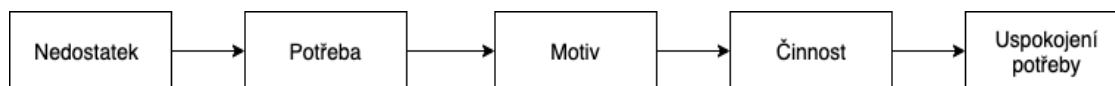
- Fyziologické, biologické a viscerogenní
- Sociální, společenské a psychogenní

Do první skupiny potřeb lze zařadit činnosti spojené s funkcí lidského těla. Např. přijímání potravy, dýchání nebo vyměšování. Těmto potřebám lze říkat také primární.

Druhou skupinu potřeb tvoří potřeby sociální. Do této skupiny patří potřeby spjaté s existencí člověka a se vztahy jako například potřeba lásky, dominance nebo seberealizace. Tyto potřeby lze také nazývat jako sekundární (Bedrnová a kol., 2012).

Na schématu lze vidět vztah nedostatku, potřeb, motivace a činnosti, respektive chování jedince.

Obr. 1: Schéma potřeby



Zdroj: Vlastní zpracování dle Bedrnová a kol., 2012, s.229

1.3.2 Návyky

Návyky lze popsat jako automatizované činnosti. Každý jedinec praktikuje určité činnosti, které později mohou být nazývány také návykem. Návyky se mohou vyskytovat ve všech oblastech lidských činností (Jermář a kol., 2014).

„Jako „návyk“ tedy označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci“ (Bedrnová a kol., 2012, s. 230).

1.3.3 Zájmy

Zájmy jsou individuální činnosti, a proto nelze určit spektrum zájmů pro každého. Někdo může mít zájem ve sportovních aktivitách, někdo v hudbě nebo jiný zase například v manuální tvorbě. Zájem lze chápat jako zvláštní druh pozitivního motivu (Bedrnová a kol., 2012).

Podle Jermáře a kol. (2014, s. 63) jsou důležité zájmy tyto:

- Zájmy poznávací,
- zájmy estetické,
- zájmy sociální,
- zájmy obchodní,
- zájmy technické.

1.3.4 Hodnoty a hodnotové orientace

Hodnoty se utvářejí díky podmínkám a okolnostem povahy a osobnosti daného jedince. Existují však tzv. „obecně platné hodnoty“, do kterých řadíme rodinu, zdraví, děti, práci, přátelství, vzdělání, peníze, lásku, svobodu nebo také úspěch. Tyto obecné hodnoty stojí v čele hodnot pro většinu lidí. Je pravděpodobné, že každý jedinec bude více motivován k těm činnostem, které má na žebříčku hodnot vysoko, oproti těm, které pro něj nejsou vůbec důležité či zajímavé (Bedrnová a kol., 2012).

Hodnoty vyjadřují osobní preference, které se později promítají do rozhodování jednotlivce. Vyznávané postoje a názory se pak odrážejí v celé firmě, ale jednotlivec si vždy sám určí, zda se s těmito názory ztotožňuje či nikoliv (Jermář a kol., 2014).

1.3.5 Ideály

Bedrnová a kol. (2012 s. 232) uvádějí, že „*Ideálem rozumíme určitou ideovou či názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje*“.

Ideál může být chápán jako vzor nebo model, který lidé mohou napodobit a inspirovat se jím. V ideálech se odráží to, po čem člověk touží, ale nedostává se mu toho. Tyto cíle vznikají na základě utváření osobnosti a priorit (Pauknerová, Hubinková, Francová a Šindelářová, 2006).

2 Pracovní motivace

V kapitole pracovní motivace bude věnována pozornost tématu pracovní motivace a dalším souvisejícím pojmům.

Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci za jistých okolností a za určité ochoty práci vykonávat. Hlavní roli zde hraje lidský faktor. Lze také říci, že se jedná o psychologický proces, který má vliv na úsilí a zdroje, které se vztahují k výkonu práce (Bedrnová a kol., 2012).

Bedrnová a kol. (2012, s. 244) definují pracovní motivaci jako *„Pracovní činnost je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tedy činností motivovanou“*.

Další možností jak rozumět pracovní motivaci je *„vyjádření přístupu jednotlivce k práci ať už máme na mysli obecný postoj (vztah) k práci jako takové (práce jako hodnota sama o sobě), nebo k práci v určité firmě nebo typu organizace (zde obvykle ve spojení s vyjádřením pracovní spokojenosti)*. (Tureckiová, 2004, s. 57).

Urban (2017, s. 12) tvrdí, že *„motivovaní pracovníci pracují usilovněji, jsou vstřícnější i ochotnější a dopouštějí se menšího počtu chyb.“* Urban proto označuje motivaci za hlavní úkol managementu.

2.1 Typy pracovní motivace

V následujících subkapitolách budou popsány dvě teorie pracovní motivace. První představená teorie se bude zaměřovat na obsah motivace a následná teorie bude zaměřena na proces motivace.

V psychologii jsou rozlišovány dva typy pracovní motivace:

- 1) Intrinsická neboli vnitřní motivace.
- 2) Extrinsická neboli vnější motivace (Bedrnová a kol., 2012).

Vnitřní motivy mohou vyjadřovat například potřebu styku s jinými lidmi, potřebu vlastního rozhodování, potřebu po výkonu a po moci. Prožívá-li jedinec tyto aspekty při vykonávání práce, lze říci, že jeho práce uspokojuje jeho potřeby (Bedrnová a kol., 2012).

Mezi nejvýznamnější intrinsické motivy práce patří:

- Potřeba vykonávat práci.
- Potřeba smyslu života a seberealizace.
- Potřeba kontaktu s pracovním kolektivem.
- Touha po moci (Bedrnová a kol., 2012).

Vnější motivy vyjadřují především potřeby, které lze uspokojit mzdou. Mezi extrinsické motivy ale patří také potřeba uplatnění se, potřeba jistoty práce a pocit důležitosti.

Mezi nejvýznamnější extrinsické motivy práce patří:

- Potřeba peněz.
- Potřeba jistoty příjmu peněz.
- Potřeba jistoty, že jedinec někam patří.
- Potřeba sociálních kontaktů.
- Potřeba potvrzení vlastní důležitosti (Tureckiová, 2004).

Odlišně popisuje typy pracovní motivace Urban (2017), podle kterého lze vnitřní faktory motivace chápat jako procesy, kterými jsme uspokojováni již při vykonávání dané činnosti. Mezi vnitřní motivační faktory uvádí zejména *samostatnost*, *nové schopnosti*, *viditelné výsledky* a *společný význam*.

Samostatnost je pro mnoho zaměstnavatelů důležitá a je žádané mít zaměstnance s touto vlastností. Někdy je nutné, aby na projektu pracoval pouze jediný člověk a přesně v tuto chvíli je nezbytná samostatnost, kdy člověk dostane úkol a okamžitě je schopný na něm začít pracovat bez větší pomoci ostatních. To neznamená, že zaměstnanec bude o celém projektu rozhodovat sám, ale má možnost o některých situacích rozhodnout sám. Může si zvolit načasování jednotlivých úkolů nebo třeba může některé úkoly delegovat. Pro samostatně pracující zaměstnance proto může být velkou motivací a odměnou pocit, že dokázali dovést projekt do cíle zcela sami. Pro některé zaměstnance může být daleko více motivující, než například platové odměny, možnost získat **nové schopnosti** nebo se ve stávajících schopnostech zdokonalit. Jak bylo již zmíněno v souvislosti se samostatností, některé zaměstnance motivuje například to, když zvládnou projekt dotáhnout do cíle a za jejich úsilím jsou **viditelné výsledky**. Posledním vnitřním motivačním faktorem je **společenský význam** (Urban, 2017).

Mezi vnější faktory motivace patří zejména to, co zaměstnanci obdrží za svou práci, a to samozřejmě za předpokladu, že ji vykonávají tak jak mají. Jedná se zejména o mzdu, bonusy, prémie, ale také uznání a pochvalu, která je pro mnoho zaměstnanců důležitější než finanční odměna (Armstrong a Taylor, 2015).

2.2 Teorie motivace pracovního jednání

V následujících podkapitolách budou představovány dvě skupiny motivačních teorií.

Armstrong a Taylor (2015) definovali dvě skupiny motivačních teorií. První skupinou je teorie zaměřená na obsah, druhou je teorie zaměřená na proces.

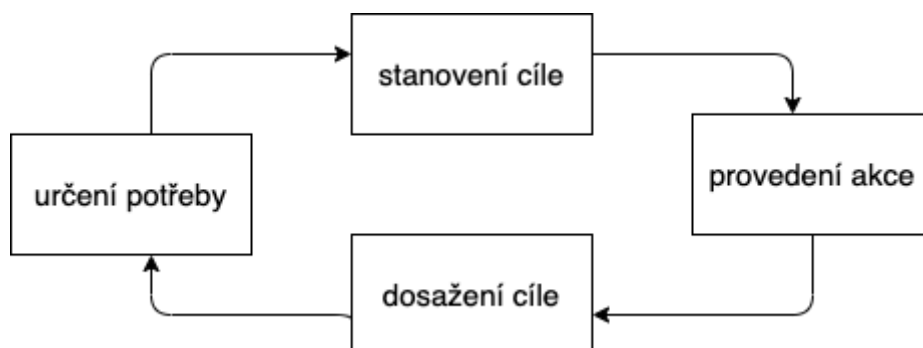
2.2.1 Teorie zaměřené na obsah

Jak již název napovídá, tato teorie klade důraz na obsah motivace a je nezbytné identifikovat faktory, které s motivací souvisí. Teorie na obsah vychází z přesvědčení, že neukojená potřeba vyvolává napětí a nerovnováhu. Aby bylo možné rovnováhu a pohodu obnovit, je třeba stanovit si cíl a zvolit správné chování, které povede k uspokojení této potřeby. Mezi tuto teorii patří zejména Maslowa teorie hierarchie potřeb, Herzbergova teorie dvou faktorů, Alderferova teorie a další (Armstrong a Taylor 2015; Vodáček a Vodáčková 2013).

Vodáček a Vodáčková (2013, s. 124) definují teorii zaměřenou na poznání motivačních příčin (na obsah) jako „*skupinu motivačních teorií, jež identifikuje důvody pro motivaci spolupracovníků a doporučuje postupy, jak jich využít k potřebnému usměrnění a aktivizaci jejich jednání*“.

Na obrázku 2 je znázorněný model procesu motivace, který je založený na uspokojování potřeb. Nejprve si určíme potřebu a stanovíme cíl, poté provedeme akci a dosáhneme tak cíle (Armstrong a Taylor, 2015).

Obr. 2: Proces motivace



Zdroj: Vlastní zpracování dle Armstronga a Taylora (2015, s. 220)

2.2.2 Maslowa teorie motivace

Maslowa teorie je jednou z neznámějších koncepcí motivace lidského jednání a je velmi často využívána v oblasti pracovní motivace. Podstatou této teorie motivace, jejímž představitelem je H. Maslow, je uspořádání lidských potřeb do 5 skupin dle důležitosti. Nejdůležitější, tedy fyziologické potřeby, najdeme v pyramidě úplně vespod a dále jsou uspořádány vzestupně. Naopak nejvýše položenou potřebou je seberealizace. Potřeby se musí uspokojovat postupně odspoda, což tedy znamená, že pokud je uspokojena fyziologická potřeba, je možné uspokojovat postupně potřeby, které jsou nad ní. Nižší potřeby však stále přetrvávají a nemizí, potřeba uspokojovat je (Urban 2017; Veber 2009).

Maslowa pyramida obsahuje 5 skupin potřeb:

- **Fyziologické potřeby** jsou pro člověka naprosto nezbytné a také proto se nachází v prvním patře pyramidy. Lze tvrdit, že uspokojení fyziologických potřeb je podmínkou k přežití. Nejsou-li tyto potřeby uspokojeny, člověk není schopen fungovat, a to jak v pracovním, tak v osobním životě. Mezi fyziologické potřeby můžeme zařadit spánek, přijímání potravy, vody nebo také potřebu dýchat a vyměšovat. Tyto potřeby je nutné uspokojovat neustále.
- **Potřebu bezpečí a jistoty** je nutné chápat nejen z pohledu fyzické bezpečnosti, ale hlavně ekonomické. Každý člověk potřebuje mít pocit ekonomického bezpečí

a tím může být například to, že má kde bydlet, má práci a zabezpečenou rodinu. S touto potřebou se každý už narodí, protože již novorozenci vyhledávají bezpečí v matčině náruči.

- **Potřebu lásky a sounáležitosti** najdeme podle důležitosti v prostředku Maslowy pyramidy. Tento pojem obnáší zejména vztahy a kontakty s okolím. Mezilidské vztahy jsou zásadní v osobní i pracovní rovině. Zaměstnanci kladou velký důraz na vztahy na pracovišti, protože nejsou-li vztahy dobré, je tím pak negativně ovlivněna odvedená práce celého týmu zaměstnanců a nepokoje na pracoviště ovlivňují také psychiku lidí, kteří se pak snadno dopouštějí chyb a v krajních případech i opouštějí zaměstnání.
- **Potřebu uznání, prestiže a sebeúcty** představuje 4. skupina. Na tuto potřebu často cílí zaměstnanci, kteří mají vysoké pracovní ambice a chtějí se prosadit. Každý jedinec je odlišný, a proto pro některé zaměstnance nejsou motivací finanční benefity, týden dovolené navíc nebo třeba možnost pracovat jeden den v týdnu na home office. Někteří zaměstnanci cílí na kariérní postup nebo také na to, aby byla práce, kterou odvedou, zřetelně vidět. Tato potřeba je často nazývaná také jako potřeba vlastního ega.
- **Potřeba seberealizace** je na samém vrcholu pyramidy a vyjadřuje potřebu osobního rozvoje. Nemusíme potřebu seberealizace vidět pouze v souvislosti se zaměstnáním. Tato potřeba hraje velkou roli také v osobním životě, pro někoho to může být potřeba velké spokojené rodiny, pro někoho mít dost finančních prostředků na to, aby mohl procestovat svět, a pro někoho to může být touha stát se finančně nezávislým. V každém případě v této kategorii panuje potřeba kreativity, rozvíjení zkušeností a řešení problémů (Dvořáková a kol., 2007; Urban, 2017).

Obr. 3: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování dle Vodáček a Vodáčková (2013, s. 125)

2.2.3 Hertzbergova teorie motivace

Hertzbergova teorie motivace nebo také teorie dvou faktorů, tak se nazývá motivační teorie Fredericka Hertzberga. Tato teorie se opírá o dva základní faktory, které jsou nezbytné pro spokojenost a motivaci zaměstnanců. Těmi jsou *hygienické faktory*, kterým se někdy říká také dissatisfactory a *motivátory* vnitřních pracovních potřeb, jinak řečeno satisfactory.

Hygienické faktory zásadně ovlivňují spokojenost či nespokojenost zaměstnanců. Principem těchto faktorů jsou podmínky, za kterých je práce vykonávána, nikoliv obsah práce samotné. Mezi tyto faktory spadají pracovní podmínky, mezilidské vztahy, platové podmínky, jistota zaměstnání, informovanost zaměstnanců či vybavení pracoviště. Jsou-li tyto faktory v pořádku dodržovány, zaměstnanci si je příliš neuvědomují a nepopohání je k lepšímu pracovnímu výkonu. Pokud však tyto faktory nejsou dodržovány, zaměstnanec je velmi nespokojený, a to vede k dalším konfliktům. Příkladem z praxe může být například to, že pokud zaměstnanec nedostane vyplacenou mzdu v řádném termínu, bude velmi rozčilený a okamžitě si půjde stěžovat vedení, dostane-li však ji včas, bude to brát jako samozřejmost, a ne jako něco, z čeho by měl být motivovaný.

Motivátory vnitřních pracovních potřeb pomáhají zlepšit pracovní úsilí. Zlepšují ho například pomocí, uznáním, pochvalou, profesním růstem nebo třeba odpovědností. Pro

tyto motivátory je nezbytné vnitřní uspořádání potřeb zaměstnance a osobní vlastnosti. Pokud jsou motivátory vnitřních pracovních potřeb pozitivně laděny, vedou jednak ke spokojenosti, ale také ke zvýšení pracovního výkonu (Armstrong a Taylor, 2015; Dvořáková a kol., 2007).

Z teorie vyplývají pro podnikovou praxi dva závěry. Prvním je fakt, že má-li firma nespokojené zaměstnance, je velmi složité a drahé je motivovat. Pro takového zaměstnance není vykonávání práce důležité, jelikož to není součástí jeho života. Pokud by chtěl podnik z takového zaměstnance udělat spokojeného jedince, musel by nejdříve odstranit důvod jeho nespokojenosti. To je v podstatě nemožné, protože nespokojenost a problémy nemusí být spojené s prací, ale s osobním životem. V případě, že by se problém nespokojenosti opravdu podařilo vyřešit, narážíme tu na druhý závěr, který z této teorie plyne a to ten, že odstranění nespokojenosti nemusí nutně stačit pro dostatečnou motivaci (Urban, 2017).

Urban (2017, s. 28) tvrdí, že „*odstranit příčiny nespokojenosti či demotivace je důležité, ve vztahu k motivaci jde však jen o podmínku nutnou, nikoliv postačující*“.

2.2.4 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces se soustřeďují na psychické procesy a síly, které ovlivňují motivaci. Mezi tyto teorie patří například Vroomova teorie očekávání, Porterův a Lawlerův model, Adamsova teorie, Skinnerova teorie a další (Vodáček a Vodáčková, 2013).

Vodáček a Vodáčková (2013, s. 132) uvádí, že „*teorie zaměřené na průběh motivačního procesu soustřeďující pozornost na problémy a doporučení k vyvolání, průběhu a usměrňování, udržování i ukončení motivačního jednání*“.

Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti je známá také jako Adamsova teorie. Jedná se zejména o porovnávání spravedlivosti na pracovišti s ostatními kolegy. Spravedlivé zacházení znamená, že se dotyčný chová ke všem stejně bez rozdílu. Tudiž v pracovním prostředí je hodnotí dle odvedené práce a chválí či kárá dle toho, jak si kdo zaslouží. Je důležité neplést si pojmy spravedlnost a rovnost. Rovnost vyjadřuje stav, kdy je ke všem

zaměstnancům přistupováno stejně, což by bylo v pracovní rovině nespravedlivé, jelikož každý zaměstnanec odvádí jiné výkony a potřebuje jiný přístup (Armstrong & Taylor, 2015).

„Pracovníkovi je vlastní srovnávat svůj vklad do práce se vkladem spolupracovníků vykonávajících srovnatelnou činnost, efekty, které práce přináší jemu s efekty spolupracovníků“ (Pauknerová, 2006, s. 178).

Jermář a kol. (2014, s. 66) se domnívají, že *„Člověk má sklon porovnávat jednak svůj vklad do práce (intenzitu pracovního vypětí, náročnost práce na schopnosti, odpovědnost a další), jednak efekty (uspokojení, odměny apod.), které práce přináší jemu, s efekty, které práce přináší jeho spolupracovníkům“.*

Teorie očekávání

Teorie očekávání vychází ze základní práce Victora Vrooma, proto se tato teorie také nazývá Vroomova teorie (Vodáček a Vodáčková, 2013). Podstatou teorie je také fakt, že se člověk chová daným způsobem a že vynakládá intenzivní úsilí pro dosažení požadovaného cíle. Zajištění vysoké motivace je podpořeno také tím, že bude pracovník vědět, co má dělat a jak vysoká bude jeho odměna. Tato teorie je definovaná třemi složkami a to *expektací, valencí a instrumentalitou* (Armstrong a Taylor 2015; Vodáček a Vodáčková 2013).

- Expektace – očekávání výsledku
- Valence – přesvědčení o atraktivnosti cíle
- Instrumentalita – přesvědčení o dosažitelnosti odměny (Managementmania, 2016).

Teorie posilování

Tato teorie patří mezi nejstarší a nejjednodušší teorii zaměřenou na proces, která je známá také jako Skinnerova teorie. Teorie se zaměřuje na chování a rozlišuje 3 pravidla důsledků:

- Odměnou za pozitivní chování se pozitivní chování posiluje
- Trestem za negativní chování se negativní chování oslabuje
- Pokud chybí odměna nebo trest, chování vyhasíná (Managementmania, 2016).

Armstrong a Taylor (2015) uvádí, že tato teorie může být kritizována, jelikož naznačuje, že lidi můžeme motivovat tím, že je budeme ovládat jako stroje.

Teorie X a Y

Autorem této teorie je McGregor. Tato teorie pracuje s typem osob X a Y. Osoba typu X je líná a nerada pracuje. Do práce musí být spíše nucena, a tak je u tohoto typu využíván systém trestů a odměn. Takovou osobu X je třeba stále vést a kontrolovat, jelikož je nesamostatná. Odvede-li však takový člověk dobrou práci, pak musí být náležitě peněžně odměněn, aby měl motivaci práci příště odvést ve stejné kvalitě. Protikladem osoby typu X je osoba typu Y. To je člověk, který má mnoho energie a práci vykonává svědomitě a rád. Pro takového člověka je práce stejně přirozeným faktorem v životě jako třeba spánek nebo odpočinek. Pro člověka typu Y je důležitější než finanční odměna pocit důležitosti a užitečnosti jeho práce. V praxi je třeba zjistit typ pracovníka a podle toho k němu přistupovat, je však žádoucí z typu pracovníka X udělat Y (Bedrnová a kol. 2012, s. 250).

Vhodnou definici k této teorii vyjádřil také Bělohlávek (2003, s. 6) a to: „*Vykonává-li činnost, která ho baví, bude pracovat ze všech sil, aniž by ho někdo musel pohánět – tedy podle teorie „Y“.* Na druhé straně při vykonávání neoblíbených aktivit bude potřebovat tlak zvenčí – v souladu s teorií „X““.

2.3 Nástroje pro stimulaci a motivaci pracovníků

Bedrnová a kol., (2012, s. 228) definují pojem stimulace takto: „*Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.*“

Dvořáková a kol., (2012) se domnívá, že nástroje pro stimulaci a motivaci pracovníků by neměly být zaměřené jen na hmotnou stimulaci, ale hlavně na celý systém faktorů, které vedou ke zvyšování výkonnosti a uspokojení z práce. Vzhledem k tomu, že nás zajímá převážně motivace a stimulace v pracovním prostředí, je nutné se zaměřit zejména na uspokojení potřeb prostřednictvím práce. Motivační spektrum by mělo být široké, aby vyhovělo alespoň v některých ohledech každému zaměstnanci.

2.3.1 Odměňování

Dvořáková a kol., (2012) definuje odměňování jako jakékoliv formy peněžních odměn, mohou sem však patřit i některé nepeněžní odměny. Systém odměňování musí zaměstnanci vnímat jako spravedlivý, jasný a srozumitelný. Zároveň by měl být nastavený tento systém tak, aby bylo možné rozlišit odpovědnost a náročnost jednotlivých vykonávaných prací a dle toho je náležitě finančně ohodnotit. Zaměstnanec musí znát systém, dle kterého je ohodnocena jeho práce. Mzda, odměny a benefity, které firma za danou pozici nabízí, odrážejí image celé firmy.

Hmotná odměna

Hmotná odměna je nejdůležitějším prostředkem odměňování, jelikož je nezbytná pro zaopatření svých potřeb, popřípadě své rodiny. Ve většině případů je hmotná odměna ve formě mzdy, platu, prémie atd. Ovšem mezi hmotnou odměnu, která není přímo peněžní, může patřit například také firemní auto, které může jedinec využívat i k soukromým cestám, nebo přispívání od firmy na oblečení, kosmetiku, kadeřníka, sport, dopravu a mnoho dalších aktivit. V praxi pak mnoho jedinců zvolí raději o nějakou tisícovku menší mzdu, kterou však bohatě vykompenzují podobné užitečné odměny (Bedrnová a kol., 2012).

Osoby, u kterých je finanční odměna na prvním místě, mají chladný postoj k práci. Ve firmě se proto zajímají často pouze o to, jak získat vyšší finanční odměny nebo příplatky. Osobám s touto motivací je vhodné stanovit očekávané výsledky práce i odměn a to neměnit. Vykonávání práce za účelem čistě finanční odměny je typické pro nezajímavé, monotónní pracovní pozice (Urban, 2017).

Dvořáková a kol., (2012) definují dva druhy mzdových forem:

- 1) Základní (samostatné), kam patří
 - Časová mzda,
 - Úkolová mzda
- 2) Doplnkové (nesamostatné), kam patří
 - Osobní hodnocení
 - Prémie
 - Provize
 - Bonus

- Odměny
- Účast na výsledcích

Ohodnocení na základě **časové mzdy**, je možné využít u jakýchkoliv profesí. Velkou výhodou využívání časové mzdy je levná administrativa, snadnější plánování mzdových nákladů a také dává jistotu výdělku a pro zaměstnance je srozumitelná. **Úkolová mzda** je nejvíce využívaná zejména pro hodnocení pracovního výkonu na pozici dělník. Zjednodušeně řečeno to znamená, že hodnocení závisí na množství a kvalitě odvedené práce. Jeho výkony jsou pak srovnávány se stanovenými interními normami. Jak již bylo řečeno, výše mzdy závisí na jednoduchém vztahu mezi skutečným pracovním výkonem a výdělkem a problém může nastat ve chvíli, kdy zaměstnanec touží po co nejvyšší mzdě, a tak podává nadprůměrné fyzické výkony, nedodržuje stanovy a normy a tím se zhorší kvalita výrobků. **Osobní ohodnocení** slouží jako motivace a zároveň ohodnocení zaměstnance za jeho uplynulé výkony. Jedná se o pohyblivou složku mzdy. **Prémie** zpravidla doplňuje časovou nebo úkolovou mzdu. Jsou zde rozlišovány jednorázové a pravidelné prémie. Provize představuje pobídkovou formu mzdy. Využívá se zejména u obchodníků nebo zaměstnanců pracujících ve službách. Velmi oblíbenou a častou složkou mzdy jsou **bonusy**, které zaměstnanec získá například při splnění cílů, při úspěšném dokončení projektu atd. **Odměny** se rovněž člení do dvou skupin, a to mimořádné a jednorázové. Tuto výhodu získá zaměstnanec za nadstandartní pracovní výkony, zlepšující nápad či splnění důležitého úkolu. Mezi typické odměny můžou patřit Vánoční odměny či odměny k pracovnímu výročí. Posledním typem doplňkové složky mzdy je **účast na výsledcích**. S touto formou zvýhodnění se setkáváme spíše u velkých firem, které ji využívají ke zlepšení image firmy. Lze však říci že účast na výsledcích nestimuluje k lepším pracovním výkonům, jelikož tato forma tvoří pouze malinkatý podíl v celkové roční mzdě (Dvořáková a kol., 2012).

2.3.2 Obsah práce

Zajímavým pracovním obsahem může být pro každého něco jiného, ovšem mezi základní apely, které stimulačně působí na obsah práce je uplatňování tvořivosti nebo potřeba kontaktu s kolegy na pracovišti. Pro některé jedince je důležité mít moc, prestiž a vidět za sebou zřetelné výsledky, kterými se mohou pochlubit (Bedrnová a kol., 2012).

2.3.3 Povzbuzování

Povzbuzování, neboli neformální hodnocení, zaměstnance ovlivňuje zejména emocionálně, ale zčásti také racionálně. Hovoří-li se o racionální stránce, pak výsledkem takového povzbuzování je zpětná vazba. Poskytování zpětné vazby je naprosto nezbytné a je nutné podávat ji dostatečně často a profesionálně. Obvykle by ji měl vedoucí podřízenému sdělovat již v průběhu projektu, někdy ji ovšem sděluje až na konci projektu. Nastane-li nějaký problém, vedoucí by měl podat kritiku konstruktivně. Pokud se chystá vedoucí zaměstnance pochválit, je to určitě ta příjemnější záležitost, která zaměstnance povzbudí a dodá mu motivaci dál kvalitně odvádět svou práci. V emocionální rovině pracovník většinou sám pozná, že odvádí skvělou práci a je oceněn minimálně slovně svým vedoucím. Takový pocit mu dodá dostatek motivace pro další práci, kterou se snaží odvést ještě lépe než tu předchozí (Bedrnová a kol., 2012).

Urban (2017) tvrdí, že „*Slovní ocenění, tj. pochvala za provedenou práci nebo uznání týkající se schopností či odpovědného přístupu zaměstnance patří k nejméně nákladným, současně však nejúčinnějším nástrojům motivace*“.

2.3.4 Delegování

Urban (2017, s. 42) uvádí, že „*Delegování znamená, umožnit zaměstnancům **provádět rozhodnutí, která dříve vykonával jejich nadřízený nebo je k tomu** (v případě, že se převzetí širších odpovědností brání) **povzbuzovat***“.

Schopnost umět správně a ve správný okamžik delegovat práci je nezbytnou součástí dobrého manažera. Pokud tuto schopnost neovládá, pak dochází k tomu, že někteří pracovníci jsou přetěžováni, ti pak nestíhají plnit termíny a práci neodevzdávají v požadované kvalitě. Na takové zaměstnance je pak vyvinutý velký nátlak, přestože je to chyba vedoucího pracovníka, který neumí práci rozdělit a stanovit na to jasné časové mezníky. Druhým extrémem je situace, kdy má zaměstnanec práce nedostatek, což je také špatně (Dvořáková a kol., 2007, s. 183).

Cílem správného delegování je to, aby každý zaměstnanec věděl, co má dělat, kdy to má být hotové a v jaké kvalitě. Klíčem ke správnému delegování je také důvěra pracovníků, že jejich nadřízený provedl rozhodnutí správně. Delegování je zároveň i šancí pro pracovníky, přiučit se novým věcem a získat nové zkušenosti. Pracovníci mají však často obavy ze selhání a zklamání (Armstrong a Taylor, 2015; Urban, 2017).

2.3.5 Atmosféra pracovní skupiny

Každá firma si sama stanovuje pravidla, projevy, kulturu či doporučený styl oblékání. Tyto firemní pravidla má možnost ovlivňovat manažer, který by měl jít svým chováním všem příkladem. Dobrý manažer má silnou osobnost a autoritu, kterou by měl působit na své podřízené. Správným a férovým chováním si získává důvěru poddaných, kteří mu pak naslouchají a berou ho alespoň zčásti jako vzor (Bedrnová a kol., 2012).

2.3.6 Pracovní podmínky a režim práce

Jeden z nejdůležitějších faktorů jsou podmínky, kde člověk svou činnost vykonává. Dobré osvětlení, dostatečná teplota v kanceláři, optimální zvukové podmínky a mnoho dalších faktorů se v dnešní době považuje již za standard, který je nezbytný. O tyto faktory se také opírá Maslowa pyramida potřeb, a to konkrétně první patro pyramidy, které představuje fyziologické potřeby. Zaměstnavatelé se ovšem snaží pracovní prostředí stále zvelebovat. Cílem je, aby se pracovníci ve firmě cítili lépe, a aby se jim lépe pracovalo. Dalším důvodem je vědomí, že o ně zaměstnavatel pečuje a že si jich váží. Samozřejmě ne každý člověk je stejný, a tak někoho potěší například nové barely na pitnou vodu a někdo, aby snahu zaměstnavatele docenil, očekává mnohem více (Bedrnová kol., 2012).

2.3.7 Identifikace s prací

Štikar, Rymeš, Riegel a Hoskovec (2003, s. 93) uvádí, že „*Identifikace s prací vyjadřuje určitou úroveň psychického vztahu člověka k vykonané činnosti*“.

Identifikace s prací vyjadřuje proces chození do práce jako automatický. Identifikuje-li se člověk s profesí, znamená to, že se jeho profese stala součástí jeho života a že ji považuje za součást své vlastní osobní charakteristiky. Pokud se pracovník identifikuje s prací i s firmou, stane se z něho jeden z nejpřínosnějších pracovníků, jakého firma může mít. Takový člověk podává dlouhodobě skvělé a vyrovnané pracovní výkony, je motivovaný, tvořivý a vstřícný jak ke svému vedoucímu, tak i k ostatním pracovníkům (Bedrnová a kol., 2012).

2.3.8 Externí stimulační faktory

Tyto stimulační faktory popisují celkovou image organizace. Jedná se o to, jak je firma celorepublikově nebo dokonce celosvětově vnímána na trhu. Je jasné, že pokud je firma oblíbená a má dobré jméno, zaměstnanci chtějí ve firmě pracovat a fluktuace je minimální. Je-li tomu naopak, ochota pracovat v takové firmě je samozřejmě minimální a fluktuace je vysoká (Bedrnová a kol., 2012).

2.3.9 Efektivní komunikaci manažera s pracovníky

Bedrnová a kol., (2012) uvádějí, že *„manažer své působení na pracovníky váže na svůj osobní příklad, dále věnuje pozornost vytváření pracovních podmínek a v neposlední řadě k jejich ovlivňování využívá komunikaci“*.

Schopnost naslouchat a poskytovat reflexi patří k základním schopnostem správného manažera. Takový manažer podporuje jak pracovní výkon, tak i neformální komunikaci. Dále se od něho očekává schopnost komunikovat i o věcech, které přímo nesouvisí s plněním pracovních úkolů, jako je například existence a fungování organizace (Bedrnová a kol., 2012).

Každý manažerský příkaz či sdělení je impulsem pro další pracovní aktivity, proto je nezbytné, aby manažer zvolil správnou formu předání informací. Takové předání informací musí být jasné a srozumitelné. Manažer musí zřetelně vytyčit předmět a cíl úkolu, dále musí stanovit časový horizont, do kterého musí být úkol nejpozději zpracovaný a ujistit se, že všichni zadání pochopili. Takový časový horizont musí být samozřejmě reálný, jinak podřízený nemá šanci úkol splnit a už od začátku je vystavený časovému presu. Dále je vhodné, když je současně se zadáním úkolu také vysvětlený smysl a širší účel projektu. Podřízený může pak práci lépe pochopit, když zná celou souvislost projektu. Další schopností, kterou by měla efektivní komunikace splňovat, je schopnost předat podřízenému pouze nezbytně nutné informace, nikoliv ho zahlcovat detaily, které pro jeho výkon práce nejsou nijak potřebné. Ve chvíli, kdy nadřízený předá podřízeným veškeré informace včetně obsahu práce, časového horizontu, významu úkolu a doplňkových informací, je čas, aby dal prostor podřízeným na případné dotazy (Veber a kol., 2009).

2.3.10 Osobnost manažera a chování manažera vůči spolupracovníkům

Pauknerová a kol. (2006, s. 210) uvádějí, že „*Úspěšně řídit a vést může jen ten manažer, který zná názory a potřeby svých spolupracovníků, který je dokáže vhodně ovlivňovat a který dokáže propojovat jejich zájmy a cíle s podnikovými*“.

Práce manažera vyžaduje komplexní schopnosti. Jedná se o schopnosti ekonomické, sociální, organizační, psychologické a mnoho dalších. Každá manažerská pozice vyžaduje trochu jinou osobnost. Není žádoucí, aby se manažer choval jakkoliv povýšeně nebo arogantně. Mezi pracovníky by též neměl dělat rozdíly, to znamená, že by ke všem měl přistupovat stejně. Potřebuje-li někoho pokárat, musí zvolit vhodná slova a konstruktivně mu problém objasnit. Neměl by ani šetřit pochvalami a uznáním za dobře a kvalitně odvedenou práci, protože nehmotná odměna ve formě uznání je často daleko cennější nežli hmotná odměna. Manažer je také povinen podávat podřízenému konstruktivní a pravidelnou zpětnou vazbu (Pauknerová a kol. 2006).

2.3.11 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vzdělávání má za následek celkový růst osobnosti a také schopnost stavit se k problémům a novým výzvám čelem. Jedním z cílů každé firmy by měli být komplexně vychovaní, samostatní a kriticky uvažující zaměstnanci. Zájem stále se rozvíjet a učit také patří mezi nejdůležitější faktory spokojených zaměstnavatelů. Vzdělávání či školení mohou probíhat jak interně, tak externě a záleží jen na konkrétní firmě, který způsob zvolí. Možnost vzdělávání pro nevládní organizace v České republice se v poslední době výrazně zlepšila. V ČR již existuje několik organizací, které se specializují na vzdělávání a školení pracovníků. U interního vzdělávání je výhodou instruktáž, asistování, práce na projektu, známý kolektiv atd. Externí vzdělávání většinou probíhá formou přednášek, seminářů, stimulací atd. (Dvořáková a kol., 2012).

3 Motivační profil a motivační program

V této kapitole budou vymezeny pojmy motivační profil a motivační program, které úzce souvisí s motivací pracovníků.

3.1 Motivační profil

Motivační profil je charakteristika člověka. U někoho může dominovat orientace na úspěch a u někoho jiného zase nutnost vyhnout se neúspěchu. Motivační profil se utváří společně s tím, jak člověk stárne, takže již od narození. Utváří ho výchova, zrání, učení a mnoho dalších aspektů. Pokud poznáme motivační profil jedince, umožní nám to nahlédnout do jeho nitra a lépe ho pochopit (Jermář a kol., 2014).

Pokud poznáme motivační profil daného člověka, jsme schopní získat určitý pohled do jeho nitra. Motivační profil člověka je tvořen mnoha dimenzemi. Ke každé dimenzi člověk tíhne jinak silně. Zmiňovanými dimenzemi mohou být například:

- Orientace na dosažení úspěchu nebo orientace na vyhnout se neúspěchu
- Situační orientace nebo perspektivní orientace
- Činorodost nebo pasivita
- Individuální nebo skupinová orientace

a další dimenze (Bedrnová a kol., 2012).

3.2 Motivační program

Bedrnová a kol., (2012, s. 269) definuje motivační program jako *„konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků“*.

Motivační program se sestavuje na základě předešlých rozborů a slouží pro naplnění cílů, pravidel a opatření. Nejdůležitějším posláním motivačního programu je však zlepšení pracovní motivace a přístupu k práci (Bedrnová a kol., 2012).

Motivační program lze chápat jako ucelený soubor opatření v oblasti managementu lidských zdrojů, který má za cíl ovlivnit pracovní výkon a zprostředkovat kladné postoje k podniku všech jeho pracovníků. Při tvorbě motivačního programu je třeba hledět na

cíle, strategie firmy a parametry, ke kterým chce motivační program firmy přispět (Jermář a kol., 2014).

Dle Jermáře a kol., (2014) dříve, než začne firma sestavovat motivační program je potřebné:

- 1) Zjistit stav a účinnost základních faktorů motivace k práci a faktorů spokojenosti a nespokojenosti.
- 2) Charakterizovat a analyzovat motivační klima organizace. Zde je nutné zaměřit se na příčiny pracovní spokojenosti či nespokojenosti a na mezilidské vztahy.
- 3) Stanovit cíle motivačního programu.
- 4) Určit nástroje k zabezpečení cílů v oblasti motivace. Tyto postupy mají za cíl zvýšit výkonnost organizace.

4 Hodnocení pracovníků

„Hodnocení pracovního výkonu je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou manažerů. Je-li systém hodnocení dobře připraven a podaří-li se získat vedoucí pracovníky, může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu“ (Bělohlávek, 2003, s. 59).

„Kontrola a zpětná vazba či hodnocení zaměstnanců jsou důležité nejen pro (správné) vykonání úkolů, ale i pro motivaci pracovníků“ (Urban, 2017).

Pravidelné hodnocení patří k základním pilířům personálního managementu. Zásadně přispívá ke zlepšení efektivity a rozvoje lidských zdrojů. Výsledkem hodnocení výkonu pracovníka je ocenění pozitivních vlastností a konstruktivní upozornění na rezervy ve výkonu. Součástí hodnocení je také seznámení pracovníka s další perspektivou jeho pracovní aktivity (Dvořáková a kol., 2012).

Hodnocení lze měřit mnoha způsoby, a to nejen kvantitativními metodami, které se opírají o výsledky odvedených výkonů, ale také lze hodnotit chování nebo perspektivnost. Samotné hodnocení může být rovněž prováděno mnoha způsoby. Firma si může najmout například externí firmu, která se na hodnocení pracovníků specializuje nebo si firma může zvolit interní a levnější řešení, tedy hodnocení od vedoucího pracovníka (Vodáček a Vodáčková, 2013).

Dvořáková a kol., (2007) tvrdí, že hodnocení má velký význam jak pro hodnotitele, tedy nadřízeného, tak pro hodnoceného, tedy podřízeného pracovníka. Hodnocení se využívá ve firmách zejména pro:

- zvýšení výkonnosti pracovníků,
- zlepšení komunikace,
- motivování pracovníků,
- rozvíjení předností a eliminaci nedostatků,
- stanovení mzdy a stanovení výše pohyblivé složky mzdy.

Dvořáková a kol., (2012, s. 259) definuje několik procesů hodnocení pracovníka pro efektivní využití jeho výstupů.

- Hodnocení pracovníka provádí nadřízený
- Hodnocení vychází z průběžného sledování

- Po skončení hodnocení je nezbytné projednat závěry
- Hodnocení se realizuje na základě metodických zásad
- Velmi často se hodnocení provádí v rámci hodnotícího rozhovoru

4.1 Úrovně hodnocení výkonu

Dle Bělohlávka (2003) existuje 5 úrovní hodnocení pracovního výkonu a těmi jsou:

Každodenní styk – Vedoucí má možnost každý den posoudit množství a kvalitu vykonané práce. Často si to vedoucí pracovník ani neuvědomuje, ale pouhá věta „Výrobek je v pořádku“ nebo „Objednávka není kompletní, překontrolujte ji“ je podání hodnocení (Bělohlávek, 2003).

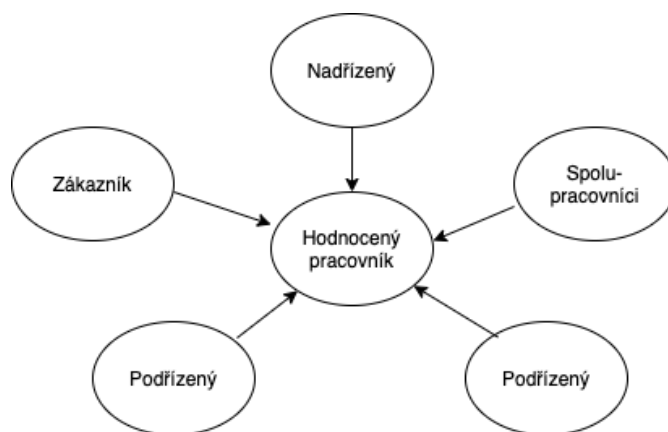
Hodnocení při dosažení výsledků – Takové hodnocení se provádí zejména na konci projektu a hodnotí se zde, jak se podařilo či nepodařilo splnit cíle, kvalitu, termíny a další aspekty (Bělohlávek, 2003).

Finanční hodnocení – Finanční hodnocení přispívá k určení výše pohyblivé složky mzdy. Zde je nezbytné, aby manažer uměl vždy vysvětlit podřízenému, proč jsou odměny vyšší nebo naopak nižší, než očekával (Bělohlávek, 2003).

Systematické hodnocení – Toto hodnocení se provádí za delší časový interval. Obvykle to je čtvrtletí nebo pololetí a bývá spojené s individuálním rozhovorem (Bělohlávek, 2003).

Hodnocení v 360 stupních – Tato metoda se snaží zachytit hodnocení výkonu ze všech pohledů, proto se mu říká hodnocení 360 stupňů, v některé literatuře autoři uvádějí také název „vícezdrojová zpětná vazba“. Metoda shromažďuje názory na daného pracovníky od nadřízeného, od kolegů a od podřízených. Hodnocení od kolegů a podřízených zůstává vždy anonymní. Východiskem 360 stupňové zpětné vazby jsou údaje z dotazníku, které zkoumají chování zaměstnanců. V takovém dotazníku jsou často obsaženy otázky týkající se pracovního výkonu, komunikace, týmové práce, dovedností nebo adaptability. Zpětná vazba je zaměstnancům někdy sdělována anonymně a někdy ji sdělují nadřízení (Armstrong a Taylor, 2015; Bělohlávek, 2003).

Obr. 4: Zpětná vazba u metody hodnocení 360°



Zdroj: Vlastní zpracování dle Dvořákové a kol., (2012, s. 279)

Shrnutí teoretické části

Teoretická část práce je členěna na 3 kapitoly. První kapitola se zabývala pojmem motivace, se kterým se úzce pojí také pojmy motiv a stimul. Dále byly v této kapitole vymezeny pojmy jako potřeby, zájmy, návyky, hodnoty a ideály, které tvoří zdroje motivace. V druhé kapitole byla pozornost zaměřena na pojem pracovní motivace a následně typy motivace. V závěru kapitoly pracovní motivace byl popsán také motivační profil jedince a motivační program ve firmě. Třetí a zároveň poslední kapitolou teoretické části mé bakalářské práce je kapitola, která nese název spokojenost pracovníků. V této kapitole byly popsány různé formy odměňování, a to jak finanční odměny, mezi které můžeme řadit například mzdu nebo příplatky, tak i nefinanční, mezi které může patřit například atmosféra firmy nebo pochvala od nadřízeného. Poslední podkapitolou teoretické části je hodnocení pracovníků. Zde bylo vysvětleno, proč je důležité pravidelné hodnocení jak pro manažery, tak pro hodnoceného a k čemu se dále využívá. Byly rovněž vysvětleny některé z mnoha metod hodnocení pracovního výkonu. Například metoda 360 stupňů, metoda řízení stanovených cílů nebo hodnotící dotazníky.

5 Představení společnosti Alfmeier s.r.o.

Společnost Alfmeier CZ s.r.o. (dále jen Alfmeier CZ) je dceřinou společností německého koncernu Alfmeier Präzision SE, který má sídlo v německém Treuchtlingenu. Firma Alfmeier je mezinárodní společností, která má okolo 2200 zaměstnanců po celém světě. Tato firma má sídla v Evropě, Americe a Asii. V Evropě má firma celkem 6 poboček, z čehož jich je 5 v Německu a jedna v České republice. Jedná se o mezinárodně uznávanou firmu s dlouholetou tradicí. (Alfmeier, 2021a).

Obr. 5: Provozovny Alfmeier CZ roce 2021



Zdroj: Alfmeier CZ, 2021

Základní údaje

Tab. 1: Základní údaje o firmě Alfmeier CZ

Obchodní firma	Alfmeier CZ s.r.o.
Den vzniku a zápisu	29. březen 2000
Spisová značka	C 13738/KSPL Krajský soud v Plzni
Sídlo	Podnikatelská 1136/16, Skvrňany, 301 00 Plzeň
Identifikační číslo	26167492
Právní forma	Společnost s. r.o.
Předmět podnikání	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Základní kapitál	39 100 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice, 2021

5.1 Historie

Historie této firmy se začala tvořit již v roce 1960, kdy byla založena společnost jménem Walter Alfmeier KG. O 18 let později, roku 1978 převzal vedení společnosti Hans Gebhardt. Firma i nadále zůstala v rodině a roku 1992 vstoupili do vedení společnosti bratři Markus a Andreas Gebhardt, kteří stojí v čele firmy dodnes. O pouhý rok později se firma rozrostla o pobočku v Greenville a South Carolina. Roku 1997 se v mateřské pobočce v Treuchtlingenu vybuďovalo vývojové centrum a ten samý rok se firma stala akciovou společností. V roce 2001 byla vybudována první pobočka v České republice, a to konkrétně v Rokycanech u Plzně, kde si firma pronajala prostory. Z důvodu rozšíření výroby a také větší produkce již tyto prostory nebyly dostačující, a tak roku 2003 následoval přesun do Plzně, kde firma sídlí dodnes. O rok později byly rozšiřovány nevyhovující skladovací prostory. Rozšířeny byly až na plochu současných 7200m².

Rok 2005 představoval pro firmu poslední zásadnější změny. První změnou byla spolupráce s Koreou, což firmě umožnilo další růst a expanzi na nový trh. Druhá změna se týkala zavedení nového informačního systému nazývaného SAP. Tento systém byl zaváděn v letech 2005-2007. První vlna změn nastala v oblasti financí, controllingu a HR. Druhá změna nastala ve výrobě, logistice a oddělení kvality. (alfmeier.de, 2020b)

5.2 Firma Alfmeier CZ

Pobočka Alfmeier CZ sídlí v Plzni na Borských polích od roku 2001. S ohledem na následující aspekty se mateřská společnost rozhodla pro tuto lokalitu:

- Dojezdová vzdálenost je cca 250 km do Treuchtlingenu
- Vyšší úroveň vzdělání než ve většině jiných krajů
- Dostatek pracovní síly
- Blízká dálniční síť

Výrobní činnost této firmy je zaměřena zejména na zpracování plastů, elektroniku, mechatroniku, fluidní techniku a průmyslové komplexní řešení. Díky dlouholetým zkušenostem a kvalitě vyráběných komponentů se tato firma stala jedním z hlavních celosvětových dodavatelů.

Pro řízení výroby využívá Alfmeier CZ systém Kanban. Dále se řídí stejně jako mateřská společnost filozofií KAIZEN, která pochází z japonštiny. Kai = změna a Zen = dobrý. Jedná se tedy v překladu o princip „dobré změny“, které mají za cíl zlepšovat veškeré výrobní procesy a maximalizaci efektivity. (V. Šlouf, osobní komunikace, 20.3. 2021)

Obr. 6: Logo firmy Alfmeier



Zdroj: Alfmeier CZ, 2021

5.2.1 Fluidní systémy

Fluidní systémy slouží pro řešení palivových systémů, řídicích klapek, posilovačů brzdného účinku, termoventilů a odvětrávání klikové skříně. Firma Alfmeier CZ má také bohaté zkušenosti v oblasti vstřikování a techniky ventilů. Dále se angažuje také v oblasti palivových systémů, kde dbá zejména na požadavky klientů a také zde využívá stavebnicový princip. Palivové systémy zajišťují odvětrávání a plnění nádrže. (Alfmeier, 2021c)

5.2.2 Komfortní systém sedadel

Firma si dobře uvědomuje, že většina lidí v dnešní době tráví v autech i hodiny denně. Ať už za účelem dopravy do zaměstnání, na služebních cestách nebo ve volném čase. Alfmeier se proto zaměřuje mimo jiné také na kvalitní sedadlové systémy, které cestujícímu budou vyhovovat ve všech ohledech. Sedadla mají polohovatelné opěrky hlavy, kvalitní polstrování a mnoho dalších výhod. Vše je zpracované z kvalitních materiálů a také s co nejmenším počtem komponentů, aby byly případné opravy, či manipulace co nejjednodušší. Velmi důležité je také nastavení sedadel, které může být buď elektrické či mechanické a požaduje-li zákazník maximální komfort, je zde možnost také masážní funkce sedadel včetně bederní podpory. Vše je koncipováno tak, aby splňovalo ergonomické aspekty, jinak řečeno, aby se sedadlo co nejvíce přizpůsobilo požadavkům lidského těla. Pokud je sedadlo nevyhovující a řidič v něm tráví několik hodin denně, vede to k problémům s pokrivenou páteří či jinými vážnými problémy. (Alfmeier, 2021d)

5.3 Přístup k životnímu prostředí

Podnikovou politikou této firmy je kvalita vyráběných produktů ve stanovených termínech, v nejvyšší kvalitě a za správné ceny. Neopomíná však ani životní prostředí, které se snaží ušetřit tím, že šetrně zachází s využívanými zdroji. Alfmeier CZ o sobě říká: „Chceme být příkladem společnosti, která dbá na kvalitu odvedené práce, energetickou úspornost, spolehlivost a přesnost výrobků, služeb a procesů“ (Alfmeier CZ, 2021). Firma respektuje následující zásady:

- Orientace na zákazníka a na ochranu životního prostředí,
- princip stálého zlepšování,
- zodpovědnost každého pracovníka za kvalitu odvedené práce a ochranu životního prostředí,
- předcházení vzniku chyb před jejich zjištěním,
- kvalita odvedené práce a ochrana životního prostředí jako dlouhodobý úkol firmy (Alfmeier, 2021e).

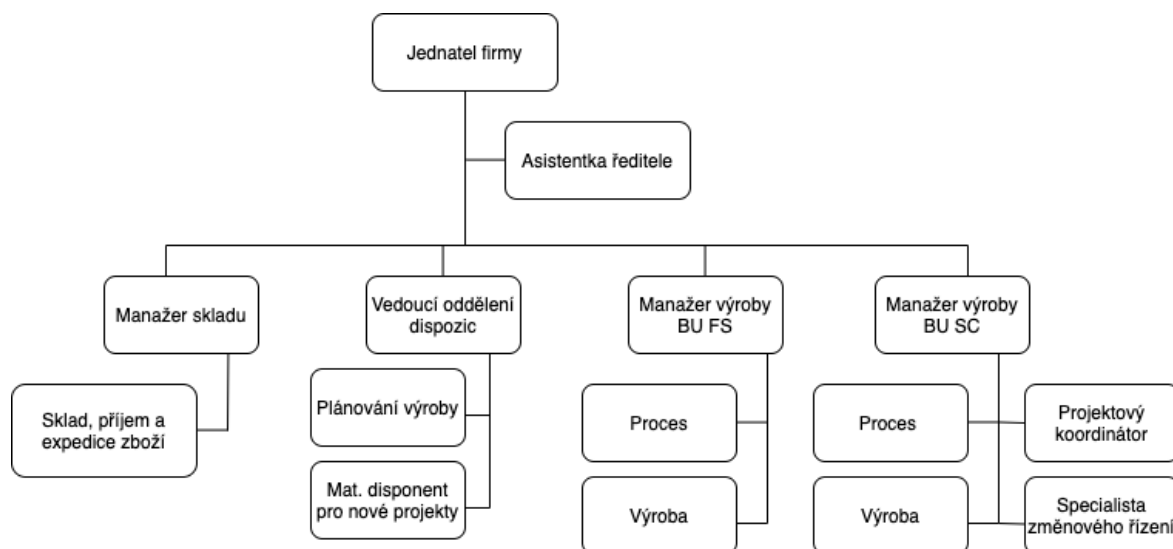
5.4 Struktura firmy

Provoz firmy lze rozčlenit do 3 úrovní, kterými jsou:

- Top management
- Střední management
- Operativní management

Top management zajišťuje strategický chod a provoz firmy. Nachází se zde HR oddělení, controlling, účetní oddělení a nejvyšší zástupci výrobních oddělení a kvality. Druhou úroveň je střední management, do kterého patří vedoucí výrobních oddělení, vedoucí kvality a další. Důraz je zde kladen zejména na zajištění plynulého procesu, vývoj nových projektů, logistiky a skladování. Poslední úroveň je operativní management, který se stará o zajištění denního a směnového chodu výroby. Dále má na starosti plnění požadavků a přání zákazníka. Do této úrovně jsou řazeni mistři, auditori, seřizovači a údržba. Následující obrázek 7 prezentuje organigram firmy. Nejvýše je postavený jednatel firmy, který je zároveň i ředitelem plzeňské pobočky. Pomocnou rukou je jeho asistentka, která se v organigramu nachází hned pod ním. Níže se nachází manažeři výroby, pod nimi manažeři procesu a v poslední úrovni je oddělení samotné výroby (V. Šlouf, osobní komunikace, 2.3.2021).

Obr. 7: Organigram firmy Alfmeier CZ



Zdroj: Vlastní zpracování dle interního zdroje (Organigram ACZ), 2019

5.5 Struktura zaměstnanců

V roce 2018 měla firma více než 500 zaměstnanců, ovšem plánovanou automatizací a zavedením robotických pracovišť bylo dosaženo optimálního počtu zaměstnanců. V propouštění zaměstnanců a brigádníků hrála velkou roli i současná celosvětová pandemie COVID-19, která ve velkém postihla i automobilový průmysl. Údaje poskytnuté firmou Alfmeier CZ jsou platné k 30.12. 2020. K tomuto datu bylo ve firmě zaměstnáno celkem 353 zaměstnanců, a to včetně brigádníků. Brigádníci jsou zaměstnaní formou dohody o provedení práce (DPP) nebo dohody o provedení činnosti (DPČ). Tito brigádníci zde pracují obvykle 8 hodin nebo 12 hodin dle potřeby. Jsou placeni dle počtu odpracovaných hodin danou hodinovou sazbou. Brigádníci se podílejí na rychlém zpracování velkého množství objednávek. Počet brigádníků si stanovuje každé výrobní oddělení operativně samo s ohledem na výši objednávek a nemocnost nebo dovolené stálých zaměstnanců. Náplní jejich práce je výpomoc na jednodušších strojích. V tabulce 2 je možné vidět rozložení zaměstnanců ve firmě k prosinci 2020 (Skladba zaměstnanců, interní zdroj 2019, Alfmeier CZ s.r.o.).

Tab. 2: Skladba zaměstnanců ve firmě Alfmeier CZ

Skladba zaměstnanců muži / ženy			
Oblast	Muži	Ženy	Celkem
Administrativa	41	39	80
Nepřímá výroba	75	20	95
Výroba (operátoři)	33	145	178
Zaměstnanci celkem	149	204	353

Zdroj: Vlastní zpracování dle interního zdroje (Skladba zaměstnanců), 2019

5.6 HR oddělení

HR oddělení ve firmě Alfmeier CZ je výchozím bodem veškerých změn. Je proto nezbytné mít na HR oddělení kvalitní manažery, kteří jsou schopni analyzovat situaci na trhu a následně rychle reagovat na změny. HR oddělení je také podporou pro všechny zaměstnance.

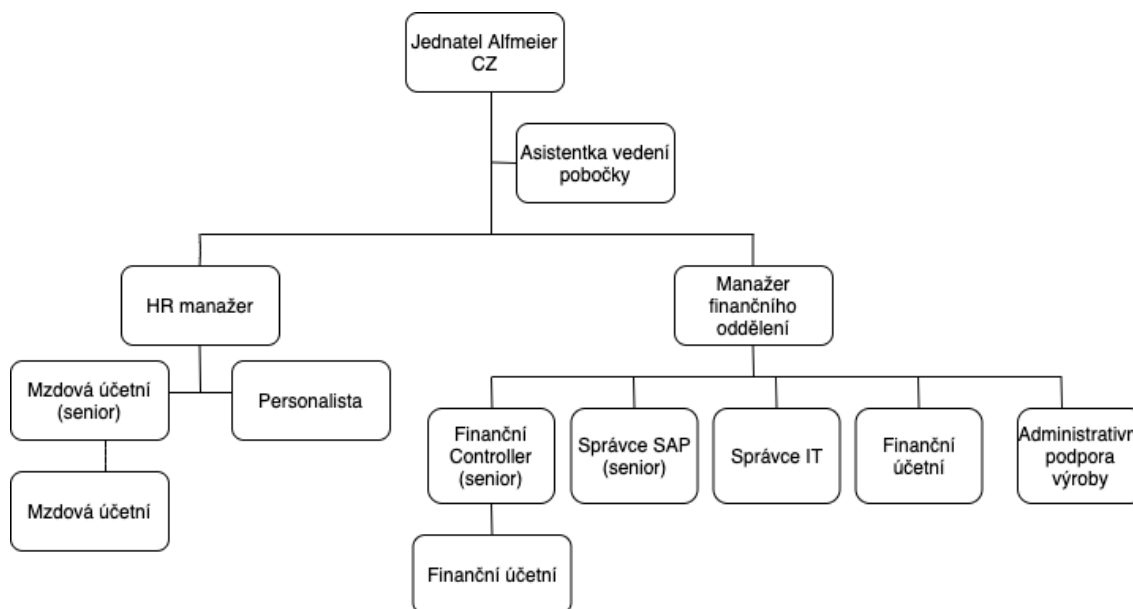
Cíle HR oddělení ve firmě Alfmeier CZ:

- Motivovaní a kvalifikovaní pracovníci včas a na správném místě.
- Minimální fluktuace.
- Včasné a správné zpracování mezd.
- Reporting v požadovaném termínu a kvalitě.

Jednou z hlavních činností HR oddělení je realizace výběrových řízení a pohovorů, které hrají zásadní roli v zajišťování personálu. S náborem a udržováním pracovníků souvisí také zajišťování lékařských prohlídek, podepisování smluv a sledování spokojenosti. Dalším velmi důležitým úkolem je péče o zaměstnance, která obnáší zprostředkování školení, udržování motivace pracovníků, kontrolu docházky a zpracovávání mezd. Mezi výčet práce HR manažerů patří také zajišťování školení, meetingů, team buildingů i firemních akcí, pro které musí bedlivě hlídat stanovené finanční rozpočty. Výstupem této práce jsou reporty, výplatní pásky, finanční rozpočty a vyhodnocování anket. Na následujícím obrázku 8 je zobrazený organigram

HR oddělení. Zde je možné si všimnout, že manažer finančního oddělení je na stejné úrovni jako HR manažer, který má pod sebou mzdovou účetní a personalistu (Personální proces, interní zdroj 2017, Alfmeier CZ s.r.o.).

Obr. 8: Organigram HR oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování dle interního zdroje (HR organigram), 2021

5.7 Pozice operátorů výroby ve firmě Alfmeier CZ

Speciální pozornost ve firmě Alfmeier CZ byla věnována pozici, která nese název „operátor výroby“. Člověk, který zastává pozici operátora výroby, se stará o kompletní výrobky, ke kterým využívá různé stroje a techniky. Tato pozice funguje na třísměnném provozu. Veškerá práce operátora je předem stanovena a řídí se směrnicemi a technologickými postupy. Práce na této pozici obnáší fyzickou zátěž, a to zejména v oblasti karpálních tunelů. Operátoři mají na každé směně k dispozici směňového předáka, který je jejich nadřízeným, se kterým řeší veškeré problémy. Na směně je také směňový auditor, který se pohybuje nezávisle mezi stroji a kontroluje kvalitu. Posledními přítomnými jsou seřizovači, kteří dbají na plynulý chod strojů. Operátoři vykonávají svou pracovní činnost na oddělení BUFS a BUSC, které budou popsány v následujících podkapitolách. Operátorů je ve firmě stále okolo 180 a poměr mužů a žen je nevyvážený. Dokazují to data z tabulky 2. Tyto údaje byly platné k prosinci roku 2020 a poměr mužů

a žen je zjevný na následujícím obrázku 9 (E. Vadovičová, osobní komunikace, 12.2.2021).

Obr. 9: Poměr mužů a žen na pozici operátor výroby k prosinci 2020



Zdroj: Vlastní zpracování dle interního zdroje (Vývoj stavu zaměstnanců), 2020

5.7.1 Oddělení BUFS – Business Unit Fluid Systems

Oddělení BUFS pochází z anglického názvu Business Unit Fluid System. Toto oddělení se zabývá výrobou palivových systémů, odvětrávacích ventilů tzv. roll over a hadicových sestav. Pracovníci obsluhují jednoduché samostatné stroje, kde kompletují mezosoučástky do finálních sestav. Dále je jejich prací také zabalení výrobku a příprava na expedici. Na veškeré pracovní operace jsou definované normy, dle kterých se později hodnotí výkonnost pracovníka. Výrobní úsek se dá rozdělit do 3 úseků a to **FLVV, ES, FM3**.

FLVV – tento úsek se stará o výrobu bezpečnostních palivových ventilů, odvětrávacích ventilů a přepouštěcích ventilů. Celá tato výroba má vysokou bezpečnostní specifikaci a maximální důraz je kladen na kvalitu a pečlivé zpracování všech dílů.

ES – tento úsek je zaměřený na motorové a palivové systémy a dále na hadicové vedení paliva, přepínací a spínací odvětrávací systémy. To vše je ve spojitosti s motorovou částí vozidla.

FM3 – tento poslední úsek je kombinací palivových, motorových a hadicových systémů, kde se kompletují jednotlivé výrobky z předchozích oddělení. Vytvářejí se zde větší funkční celky (V. Šlouf, osobní komunikace, 20.3. 2021).

5.7.2 Oddělení BUSC – Business Unit Seating Comfort

Název BUSC pochází z anglického Business Unit Seating Comfort. Toto oddělení se zabývá komfortními a nadstandartní systémy do aut. Na rozdíl od BUFS se toho oddělení nerozděluje na jednotlivé výrobní úseky. Celé oddělení se specializuje na nadstandartní a luxusní prvky do sedačkových částí vozidel, jako jsou masážní systémy nebo systém dofukování polštářů pro bederní oporu. Dofukovací systémy zajišťují bezpečnost a komfort řidiče i při průjezdu zatáček a fixují tělo v potřebné pozici. V dnešní době je největší důraz kladen právě na bezpečí a komfort, a tak je velmi úctyhodné, že tyto bezpečnostní systémy začínají pronikat i do vozů střední a nižší třídy (V. Šlouf, osobní komunikace, 20.3. 2021).

5.8 Vývoj zaměstnanců na pozici operátor výroby

Na této pozici je dlouhodobě nejvyšší fluktuace zaměstnanců, proto bude v praktické části analyzováno, co je důvodem a jaká by byla možná opatření. Firma pro účely této práce poskytla data z roku 2020, která jsou zpracována do tabulky. Jedná se o data pro pozice operátorů výroby, nepřímé výroby a administrativy. Pro prezentaci těchto dat byla vytvořena tabulka a graf. Na obrázku 10 si lze všimnout meziměsíčního vývoje stavu zaměstnanců. Největší měsíční vývoje byly na přelomu července a srpna, kdy bylo přijato 8 zaměstnanců, a také na přelomu listopadu a prosince, kdy 8 zaměstnanců zaměstnání opustilo. Oproti tomu na pozici „nepřímá výroba“ a „administrativa“ jsou pohyby minimální (Vývoj stavu zaměstnanců, interní zdroj 2016, Alfmeier CZ s.r.o.).

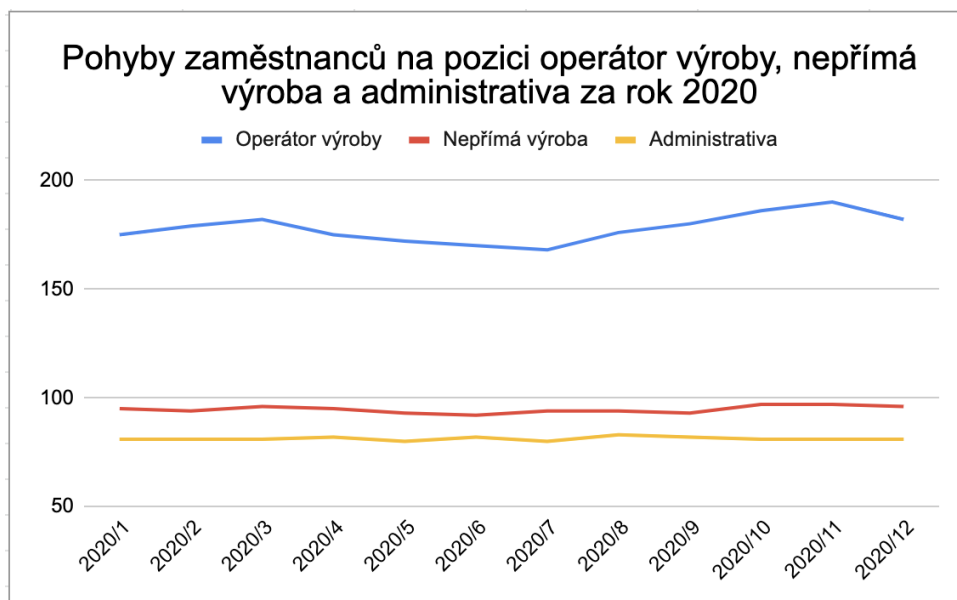
Obr. 10: Měsíční pohyby zaměstnanců na 3 pozicích v roce 2020

	Operátor výroby	Nepřímá výroba	Administrativa
2020/1	175	95	81
2020/2	179	94	81
2020/3	182	96	81
2020/4	175	95	82
2020/5	172	93	80
2020/6	170	92	82
2020/7	168	94	80
2020/8	176	94	83
2020/9	180	93	82
2020/10	186	97	81
2020/11	190	97	81
2020/12	182	96	81

Zdroj: Vlastní zpracování dle interního zdroje (Vývoj stavu zaměstnanců), 2016

Pro přehlednost byly meziměsíční pohyby zaměstnanců zpracovány také do grafu, kde je lépe vidět zvýšený pohyb zaměstnanců na pozici operátorů. Modrá křivka v obrázku 11 je nejvíce vychýlená právě v červenci a listopadu, což dokazují také data z obrázku 10.

Obr. 11: Měsíční přírůstky a úbytky zaměstnanců za rok 2020 na pozici operátor výroby, administrativa a nepřímá výroba



Zdroj: Vlastní zpracování dle interního zdroje (Vývoj stavu zaměstnanců), 2016

6 Stávající motivační systém ve firmě Alfmeier CZ

Motivační program je interní systém, který firma využívá pro pozitivní motivaci svých pracovníků. Tato kapitola byla zpracována na základě východisek teoretické části, interních zdrojů a osobních rozhovorů.

6.1 Mzda

Mzda je odměna za práci, která se zpravidla vyplácí měsíčně. Mzda se skládá z více složek jako jsou například příplatky, náhrady, prémie nebo odměny. Ve firmě Alfmeier CZ se mzda pro pozici operátorů skládá ze dvou následujících částí, kterými jsou hodinová mzda a variabilní složka mzdy (Odměňovací řád, interní zdroj 2019, Alfmeier CZ s.r.o.).

1) Hodinová složka mzdy

- Zaměstnancům, kteří mají u firmy profesní praxi kratší než 12 měsíců, přísluší hodinová mzda ve výši XY Kč.
- Zaměstnancům, kteří mají u firmy profesní praxi delší než 12 měsíců, přísluší hodinová mzda ve výši XY plus 10 Kč navíc (Odměňovací řád, interní zdroj 2019, Alfmeier CZ s.r.o.).

2) Variabilní složka mzdy

- Zaměstnancům, kteří mají u firmy profesní praxi kratší než 12 měsíců, je stanoven ve výši 34 % základní mzdy / hod.
- Zaměstnancům, kteří mají u firmy profesní praxi delší než 12 měsíců, je stanoven ve výši 31 % základní mzdy / hod. (Odměňovací řád, interní zdroj 2019, Alfmeier CZ s.r.o.).

3) Přítomnostní prémie

- Základ pro výpočet přítomnostní prémie je stanoven ve výši 10 % základní hodinové mzdy. Tato odměna náleží zaměstnanci, který je v práci v sobotu nebo neděli.
- Na tuto prémii má zaměstnanec právo také v případě, že odpracoval přesčasové hodiny, a to ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku.

- Zaměstnanec také obdrží prémii za práci v noci, a to 10 % průměrného hodinového výdělku.
- Dalším příplatkem je také práce ve svátek, kdy zaměstnanci přísluší prémie ve výši 100 % průměrného hodinového výdělku (Odměňovací řád, interní zdroj 2019, Alfmeier CZ s.r.o.).

6.2 Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení se odvíjí od míry splnění osobních úkolů a povinností v daném období. Toto hodnocení vždy odráží odvedenou práci za aktuální kalendářní měsíc. Je zde stanovena dolní a horní hranice, které může ohodnocení dosahovat. Nejméně je to 0 % a nejvíce 120 %. Kritéria, dle kterých se určuje osobní ohodnocení, stanovuje každý měsíc přímý nadřízený dle kvality vykonané práce, dodržování procesů a termínů. Výši ohodnocení stanovují formou koeficientů v rozmezí 0 – 1,2 bodu. Bodové hodnoty se uvádějí vždy zaokrouhleně, zaměstnanec může být tedy ohodnocen například 0,5, 0,9, 1 nebo 1,2. Bodové ohodnocení může nabývat maximálně hodnoty 1,2 což odpovídá výši zmíněných 120 %. Stanoví-li nadřízený příslušný koeficient, v dalším kroku tento koeficient vynásobí 50 % výše základu pro výpočet variabilní měsíční prémie. Pro získání konečné částky variabilní měsíční prémie v oblasti osobního ohodnocení se tato vypočtená částka v korunách vynásobí počtem odpracovaných hodin v kalendářním měsíci (Odměňovací řád, interní zdroj 2019, Alfmeier CZ s.r.o.).

6.3 Hodnocení podnikových cílů a kritérií

Podnikové cíle a kritéria jsou posuzovány 50 % variabilní složky mzdy, jelikož se jedná o zohlednění výsledků odvedené práce v předešlém kalendářním měsíci. Oddělení BUFS a BUSC mají cíle stanoveny zvlášť. V podniku mají stanovené 4 cíle, přičemž každý z nich má stejnou míru vlivu, tedy 0,25 na konečné vyhodnocování výsledků. Jsou to produktivita, PPM, DOS a zmetkovitost (Odměňovací řád, interní zdroj 2019, Alfmeier CZ s.r.o.).

- **Produktivita práce (Labour productivity)**

Produktivita práce je hodnocená z pohledu rozvrhu hodin v poměru ke skutečně odpracovaným hodinám. Z toho je pak zřejmá holá produktivita práce bez jakýchkoliv nenadálých událostí.

- **PPM (Parts per milion)**

Pojem PPM vyjadřuje počet dílů z jednoho milionu dodaných, které zákazník reklamuje. Jako příklad lze uvést to, že z milionu vyrobených dílů, může být maximálně 20 reklamovaných, což je poměrně přísná norma.

- **DOS (Days of supply)**

Pojem DOS vyjadřuje ukazatel řízení zásob. Výpočet ve firmě probíhá měsíčně, a to jako hodnota zásob, vynásobená 30 dny a dělená průměrnou měsíční spotřebou materiálu.

$$DOS = \frac{\text{hodnota zásob} \times 30 \text{ dní}}{\theta \text{ měsíční spotřeba}}$$

- **Zmetkovitost (Wastage rate)**

Zmetkovitost vyjadřuje počet nepovedených výrobků za určitý časový úsek. Cíle i hraniční hodnoty ve firmě jsou pro každé oddělení stanoveny rozdílně a jsou zveřejněny na příslušný rok, nejpozději do konce ledna daného kalendářního roku. Ve výjimečných situacích mohou být hodnoty kontrolovány i čtvrtletně. Podnikové výsledky zmetkovitosti každého oddělení jsou zveřejňovány každý měsíc, aby sloužily jako motivace (Odměňovací řád, interní zdroj 2019, Alfmeier CZ s.r.o.).

6.4 Odměny

Zaměstnanci dostávají mimo již zmíněné ohodnocení také odměny. Každý zaměstnanec, který splní předpoklady pro vyplacení, získá vánoční odměnu. Tato odměna se vypočte jako násobek průměrného dosažení podnikových a osobních cílů v měsících listopad předchozího roku až říjen daného roku a měsíční mzdy. Měsíční mzda se pak spočítá jako základní hodinová mzda plus základ pro výpočet variabilní složky mzdy a tato suma bude vynásobena 37,5krát a následně ještě 4,348, což je průměrný počet týdnů, který připadá na měsíc (Odměňovací řád, interní zdroj 2019, Alfmeier CZ s.r.o.).

6.5 Dovolená a jiné odměny

Tak jako i některé jiné firmy nabízí Alfmeier CZ 5 týdnů dovolené. Zaměstnancům mohou být vypláceny zvláštní odměny v případě, že například vymysleli zlepšovací návrh pro současný systém nebo v jiných mimořádných případech. Tyto mimořádné

odměny navrhuje vedení společnosti a schvaluje management společnosti (Odměňovací řád, interní zdroj 2019, Alfmeier CZ s.r.o.).

V kalendářních letech, které následují po roce vzniku pracovního poměru, má zaměstnanec možnost si v prosinci kalendářního roku zvolit vždy pro následující rok jednu ze dvou uvedených možností.

1. 5 týdnů dovolené v daném kalendářním roce
2. pouze 4 týdny dovolené v kalendářním roce a k tomu věrnostní odměnu ve výši 30% měsíční mzdy operátora, která bude vyplacena se mzdou za prosinec následujícího kalendářního roku (Odměňovací řád, interní zdroj 2019, Alfmeier CZ s.r.o.)

6.6 Benefits

6.6.1 Cafeteria systém odměn

Zaměstnavatel nabízí také celou řadu benefitů. Jedním z těchto benefitů je bodový příspěvek do Cafeteria systému. Je to vlastně e-shop, kde zaměstnanec strádá peníze ve formě bodů, které může později utratit například za cestování, zboží, kulturu, vzdělávání a mnoho dalších možností. Rozdíl je oproti finanční odměně v tom, že zaměstnanec fyzicky peníze nedostane, ale má je ve formě bodů uložené na „firemním e-shopu“, ke kterému má přihlašovací údaje. 1 bod = 1 Kč. Firma přispívá do Cafeteria systém ve dvou úrovních. Buď čtvrtletně připíše 600 bodů, nebo pouze jednou ročně ve výši 5 000 – 10 000 bodů (Zaměstnanecké benefity, interní zdroj 2019, Alfmeier CZ s.r.o.).

6.6.2 Roční věrnostní benefit

Dále firma nabízí roční věrnostní benefit. Smyslem tohoto benefitu je odměnit zaměstnance, kteří ve firmě pracují již několik let. Aby jedinec dosáhl na tento benefit, musí u firmy pracovat nejméně 5 let. Na obrázku 12 je vypsána výše odměn při určitých odpracovaných letech v této firmě (Zaměstnanecké benefity, interní zdroj 2019, Alfmeier CZ s.r.o.).

Obr. 12: Systém odměňování na základě opracovaných let u firmy Alfmeier CZ

Počet celých roků nepřetržitého trvání pracovního poměru v Alfmeier CZ s.r.o.	Celková výše připsaných bodů (1 bod = 1 Kč)
5 let	5000 bodů
6 let	5500 bodů
7 let	6000 bodů
8 let	6500 bodů
9 let	7000 bodů
10 let	7500 bodů
11 let	8000 bodů
12 let	8500 bodů
13 let	9000 bodů
14 let	9500 bodů
15 let a výše	10000 bodů

Zdroj: Vlastní zpracování dle interního zdroje (Zaměstnanecké benefity), 2021

6.6.3 Multi pass a Multi sport karta

Multi pass card je platební karta, se kterou lze platit stravování i volnočasové aktivity. Platba je vždy stržena ze správného účtu a provádí se kontaktním nebo bezkontaktním způsobem.

Multi sport karta podporuje jedince ve zdravém životním stylu. Je to karta, která umožňuje držiteli vyzkoušet až 260 druhů aktivit, na až 2000 místech po celém Česku a Slovensku. Díky Multi sport kartě si může držitel užít bezplatně jednou denně například saunu, fitness, squash, bowling a mnoho dalších aktivit. Doplatek je 690 Kč měsíčně, jelikož firma na tuto kartu nijak nepřispívá (Zaměstnanecké benefity, interní zdroj 2019, Alfmeier CZ s.r.o.).

6.6.4 Sodexo účet a mobilní platba

Osobní účet Sodexo, který si může zaměstnanec zadarmo zřídit, poskytuje přehledné informace o provedených transakcích. Uživatel této karty má zároveň možnost platit svým mobilním telefonem nebo hodinkami. Tuto mobilní platbu je možné nastavit pro více karet, například Gastro Pass nebo Flexi Pass (Zaměstnanecké benefity, interní zdroj 2019, Alfmeier CZ s.r.o.).

6.7 Stravenky

Na stravenky má nárok každý zaměstnanec, který je zaměstnaný na HPP a nezáleží na tom, zda na dobu určitou či neurčitou. Stravenky jsou vždy poskytovány za odpracované

dny minulého měsíce a mají hodnotu 80 Kč. Za každou stravenku zaplatí zaměstnanec 36 Kč, a to formou srážky ze mzdy. Nárok na stravenku vzniká po odpracování minimálně 4 hodin denně. Má-li zaměstnanec přesčasovou směnu, nárok na druhou stravenku v jeden den vzniká, překročí-li 12 odpracovaných hodin (E. Vadovičová, osobní komunikace, 11.3. 2019).

6.8 Jazyková výuka

Posledním, ale za to hodně zajímavým benefitem, je výuka jazyka. Ti zaměstnanci, kteří při své činnosti aktivně využívají cizí jazyk, mají možnost se bezplatně přihlásit na výuku libovolného cizího jazyka a tím zlepšit své dovednosti jak v gramatice, psaném projevu tak i v komunikaci. Výuka je plně hrazená firmou a koná se mimo pracovní dobu v prostorech firmy Alfmeier CZ (E. Vadovičová, osobní komunikace, 11.3. 2019).

6.9 Dárkové balíčky a firemní akce

Jedním z posledních nefinančních benefitů jsou dárkové balíčky, které zaměstnanci dostávají na Velikonoce, Vánoce nebo narozeniny. Tyto balíčky jsou tvořeny různými pochutinami nebo také vínem. Firma každý rok rovněž pořádá firemní vánoční večírek, který plně hradí. Je pořádáný za účelem oslavení a zhodnocení uplynulého roku a pro posílení přátelské atmosféry a dobrých pracovních vztahů (E. Vadovičová, osobní komunikace, 11.3. 2019).

7 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak zaměstnanci hodnotí aktuálně nastavený motivační systém. Pro účely šetření byly vytvořeny dva dotazníky. Oba dotazníky byly vytvořeny základě studia interních zdrojů, odborné literatury a konzultace s HR manažerkou. Rovněž bylo čerpáno z motivačního systému, který byl popsán v předchozí kapitole. Dotazníky jsou k prohlédnutí v příloze. Rovněž je v příloze k prohlédnutí grafické zpracování jednotlivých oblastí otázek dotazníku č. 1.

Šetření proběhlo formou papírových dotazníků od 1.1. 2021 do 31.1. 2021.

7.1 Dotazníkové šetření č. 1

Dotazník byl vytvořen za účelem zhodnocení současného motivačního systému na pozici operátor výroby. Předkládán byl zaměstnancům, kteří jsou ve firmě zaměstnáni méně než 1 rok. Z výsledků dotazníků budou navržena opatření.

7.1.1 Struktura dotazníku

První dotazník se členil do následujících 5 oblastí: **Podmínky na pracovišti, Spolupráce a komunikace, Můj nadřízený, Bonusy a odměny a Zaškolení a vzdělávání**. Celkem tedy dotazník obsahoval 23 položek z pěti oblastí a 3 identifikační položky. Identifikační položky se dotazují respondenta na věk, oddělení, na kterém pracuje a na dobu, jakou pracuje ve firmě. Ve všech oblastech dotazníku zaměstnanci vyjadřují souhlas či nesouhlas s výroky pomocí Likertovy škály, kdy 1 – zcela souhlasím, 2 – spíše souhlasím, 3 – spíše nesouhlasím, 4 – vůbec nesouhlasím. Dotazníků č.1 se vybralo 25.

7.1.2 Charakteristika respondentů pro dotazník

Na základě požadavků firmy byl dotazník předkládán pouze zaměstnancům na pozici operátor výroby, kteří jsou u firmy do 1 roku, nikoliv stálým kmenovým zaměstnancům. Dotazník cílí pouze na tuto omezenou skupinu, a to z důvodu vyšší fluktuace zaměstnanců. I přestože je ve firmě stále okolo 170 zaměstnanců na pozici operátor výroby, skupina zaměstnanců, na kterou byl dotazník zaměřen, byla značně omezena a z toho důvodu, se těchto dotazníků vybralo 25. Jak již bylo zmíněno výše, operátoři pracují na dvou odděleních BUFS a BUCS. Poměr respondentů na těchto odděleních byl

vyrovnány, a tak v rámci praktické části budou porovnány odpovědi z jednotlivých oddělení.

Tabulka 3 prezentuje počet respondentů z oddělení BUFS a BUSC, který je téměř vyrovnán.

Tab. 3: Pracovní oddělení BUFS, BUSC

Oddělení	Počet respondentů
BUFS	13
BUSC	12

Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Tabulka 4 reprezentuje respondenty z hlediska věkového zastoupení. Nejpočetnější skupinou byli respondenti ve věkovém rozmezí 26-40 let. Věkové kategorie do 25 let a skupina 41-55 let byly zastoupeny v počtu 6 a 8 respondentů. Žádný respondent ve věku 56 a více let se v dotazníkovém šetření nevyskytl.

Tab. 4: Věková skupina respondenta

Věková kategorie	Počet respondentů
do 25 let	6
26-40 let	11
41-55 let	8
56 a více let	0

Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Tabulka 5 zobrazuje počet odpracovaných měsíců ve firmě. Nejpočetnější zastoupení respondentů se objevilo u položky „do 1 měsíce“. Tuto možnost zvolilo 10 respondentů. Ostatní položky byly zastoupeny v podobném poměru, a to od 3 do 5 respondentů.

Tab. 5: Počet odpracovaných měsíců ve firmě

Odpracované měsíce	Počet respondentů
do 1 měsíce	10
do 2 měsíců	5
do 3 měsíců	3
do 4 měsíců	4
5 a více měsíců	3

Zdroj: Vlastní šetření, 2021

7.1.3 Výsledky dotazníkového šetření

Podmínky na pracovišti

Tabulka 6 prezentuje odpovědi, které se týkaly podmínek na pracovišti. S výrokem „*Na pracovišti se cítím bezpečně*“ plně souhlasilo 16 respondentů z 25 a 9 respondentů zvolilo odpověď „spíše souhlasím“. Kladně byl také hodnocen výrok zaměřující se na vybavení jídelny, kde 23 respondentů odpovědělo, že s výrokem souhlasí. Naopak nejhůře hodnocený výrok této oblasti směřoval na vybavení toalet a sprch, kde 8 respondentů tuto oblast zhodnotilo negativně, a to škálou číslo 3. Možnost 4 ne zvolil v této oblasti ani jeden respondent. Medián neboli prostřední hodnota této oblasti otázek se u čtyř z pěti položek nacházel v hodnotě 2 a pouze u jednoho výroku byl medián 1. Dle aritmetického průměru je nejlépe hodnocen výrok 1 s průměrem 1,36 a nejhůře je hodnocený výrok 4 s průměrem 2,04.

Tab. 6: Podmínky na pracovišti

Výrok:	Absolutní četnost				Medián	Aritmetický průměr
	1-zcela souhlasím ... 4-vůbec nesouhlasím					
	1	2	3	4		
V1: Na pracovišti se cítím bezpečně.	16	9	0	0	1	1,36
V2: Šatny jsou dobře vybavené.	10	13	2	0	2	1,68
V3: Jídelna je dostatečně vybavená.	11	12	2	0	2	1,64
V4: Sprchy a toalety jsou dostatečně vybavené.	7	10	8	0	2	2,04
V5: Můj pracovní a osobní život jsou v souladu.	12	11	2	0	2	1,60

Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Porovnání odpovědí respondentů z BUFS a BUSC oddělení

Tabulka 7 prezentuje rozdílné odpovědi pro jednotlivá oddělení. Z tabulky 7 je zjevné, že pracovníci z oddělení BUSC hodnotili kladněji v podstatě všechny výroky této oblasti otázek. Rozdílné hodnocení dokazuje rozdílný medián a také aritmetický průměr, který se nejvýrazněji lišil u výroku dotazujícího se na vybavení toalet a sprch a dále u výroku tazajícího se na soulad mezi osobním a pracovním životem. Zcela nejhůře hodnoceným výrokem této tabulky je právě výrok 4, který se zaměřuje na vybavenost sprch a toalet, kde je aritmetický průměr v hodnotě 2,38.

Tab. 7: Hodnocení respondentů dle oddělení BUFS a BUSC

Výrok:	BUFS						BUSC					
	Absolutní četnost						Absolutní četnost					
1-zcela souhlasím ... 4-vůbec nesouhlasím	1	2	3	4	Medián	Ar. průměr	1	2	3	4	Medián	Ar. průměr
V1: Na pracovišti se cítím bezpečně.	5	8	0	0	2	1,61	11	1	0	0	1	1,08
V2: Šatny jsou dobře vybavené.	4	8	1	0	2	1,76	6	5	1	0	2	1,58
V3: Jídelna je dostatečně vybavená.	4	7	2	0	2	1,84	7	5	0	0	1	1,41
V4: Sprchy a toalety jsou dostatečně vybavené.	1	6	6	0	2	2,38	6	4	2	0	2	1,66
V5: Můj pracovní a osobní život jsou v souladu.	4	7	2	0	2	1,84	8	4	0	0	1	1,33

Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Spolupráce a komunikace

V tabulce 8 si lze z celkového hodnocení všimnout, že nejlépe respondenti hodnotili spolupráci s předáky, kde je průměr 1,64. Z výsledků reprezentovaných v tabulce 8 také vyplývá, že nejhůře hodnocená je spolupráce s týmkoučem. 3 respondenti zde zvolili hodnotící škálu 4 a 4 respondenti zvolili škálu 3. Toto tvrzení potvrzuje také aritmetický průměr, který je pro tento výrok 1,84. Obecně lze však tvrdit, že tato oblast byla hodnocena pozitivně. Medián pro všechny položky je 1 a aritmetický průměr u žádného výroku nepřekročil hodnotu 2.

Tab. 8: Spolupráce a komunikace

Výrok:	Absolutní četnost				Medián	Aritmetický průměr
	1-zcela souhlasím ...4-vůbec nesouhlasím					
	1	2	3	4		
V1: Spolupráce s týmkoučem funguje dobře.	14	4	4	3	1	1,84
V2: Spolupráce s předáky funguje dobře.	15	7	3	0	1	1,64
V3: Spolupráce se seřizovači funguje dobře.	14	4	7	0	1	1,72

Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Porovnání odpovědí respondentů z BUFS a BUSC oddělení

Srovnáme-li hodnocení oddělení BUFS a BUSC, lze si všimnout, že oddělení BUFS má hodnotící škálu 1 u každého výroku pouze 5krát. Oddělení BUSC má u všech výroků hodnotící škálu 1 zastoupenou 10krát nebo 9krát. Tabulka 9 též prezentuje rozdílné hodnocení jednotlivých oddělení. Opět je značně pozitivnější hodnocení u oddělení BUSC, a to zejména u výroku 1, kde se aritmetický průměr liší téměř o 0,7. Nejhůře hodnocenou otázkou je výrok 1, hodnocený oddělením BUFS, který se zaměřuje na spolupráci s týmkoučem. Zde se objevilo 2krát nejhorší hodnocení. Podíváme-li se na hodnocení oddělením BUSC, lze si všimnout u stejného výroku značně lepšího hodnocení. Nejhorší hodnocení je zde pouze 1krát.

Tab. 9: Hodnocení respondentů dle oddělení BUFS a BUSC

Výrok:	BUFS						BUSC					
	Absolutní četnost						Absolutní četnost					
1-zcela souhlasím ... 4-vůbec nesouhlasím	1	2	3	4	Medián	Ar. průměr	1	2	3	4	Medián	Ar. průměr
V1: Spolupráce s týmkoučem funguje dobře.	5	2	4	2	2	2,23	9	2	0	1	1	1,41
V2: Spolupráce s předáky funguje dobře.	5	6	2	0	2	1,76	10	1	1	0	1	1,25
V3: Spolupráce se seřizovači funguje dobře.	5	3	5	0	2	2	9	1	2	0	1	1,41

Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Můj nadřízený

Tabulka 10 se zaměřovala na hodnocení přímého nadřízeného. 14 respondentů z 25 bylo maximálně spokojeno se zpětnou vazbou od svého nadřízeného a také s předáváním informací. Podstatně hůře byly hodnoceny otázky zaměřující se na řešení konfliktů a spravedlivé chování. U obou těchto výroků se 3krát objevil úplný nesouhlas s výrokem.

Tab. 10: Můj nadřízený

Výrok:	Absolutní četnost				Medián	Aritmetický průměr
	1-zcela souhlasím ...4-vůbec nesouhlasím					
	1	2	3	4		
V1: Oceňuje moji kvalitně odvedenou práci.	12	7	5	1	2	1,80
V2: Mi poskytuje zpětnou vazbu.	14	7	3	1	1	1,64
V3: Dobře řeší konflikty.	12	4	6	3	2	2
V4: Mi včas předává informace o změnách.	14	4	6	1	1	1,76
V5: Se chová spravedlivě.	12	6	4	3	2	1,92

Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Porovnání odpovědí respondentů z BUFS a BUSC oddělení

Oblast „*Můj nadřízený*“ na oddělení BUFS lze považovat za průměrně hodnocenou. V tabulce 11 se objevují všechny škály hodnocení, přes plný souhlas s výrokem až po úplný nesouhlas. Možnost „vůbec nesouhlasím“ se objevila 2krát, a to u výroku 3 a 4. Také si lze všimnout velmi pozitivního hodnocení pro výrok č. 4 u oddělení BUSC, který hodnotí včasné předávání informací od nadřízeného. Průměrná hodnota se pro polovinu otázek nachází ve škále číslo 2. V celkovém aritmetickém průměru vyšel nejhůře výrok 3, který se zaměřuje na řešení konfliktů. Oddělení BUSC hodnotilo opět výroky dané oblasti kladněji než druhé oddělení, zejména výrok 3, kde 8 lidí z 12 hodnotilo škálou 1, tedy nejlepším možným hodnocením. Velmi kladně byl hodnocen též výrok 4, kde dokonce 11 respondentů v celkových 12 hodnotilo výrok škálou 1.

Tab. 11: Hodnocení respondentů dle oddělení BUFS a BUSC

Výrok:	BUFS						BUSC					
	Absolutní četnost						Absolutní četnost					
1-zcela souhlasím ... 4-vůbec nesouhlasím	1	2	3	4	Medián	Ar. průměr	1	2	3	4	Medián	Ar. průměr
V1: Oceňuje moji kvalitně odvedenou práci.	4	4	5	0	2	2,07	8	3	0	1	1	1,5
V2: Mi poskytuje zpětnou vazbu.	5	5	3	0	2	1,84	9	2	0	1	1	1,58
V3: Dobře řeší konflikty.	3	1	7	2	3	2,61	8	3	0	1	1	1,33
V4: Mi včas předává informace o změnách.	3	4	6	0	2	2,23	11	0	0	1	1	1,25
V5: Se chová spravedlivě.	3	5	3	2	2	2,30	8	2	1	1	1	1,58

Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Bonusy a odměny

Velmi kladně respondenti hodnotili příplatky za přesčasy a stravenky. Tabulka 12 však dokazuje, že naprosto nejlepším benefitem je pro zaměstnance 25 dní dovolené, což dokazuje i aritmetický průměr, který je pro tento výrok 1,24. Naopak nejhůře hodnocené jsou z celého dotazníkového šetření akce pro rodiny a děti. Aritmetický průměr pro tento výrok je 2,2. Z tabulky 12 je zjevné, že nejméně doceněné jsou akce pro rodiny a příbuzné, kde 9 respondentů vyjádřilo nesouhlas a Multisport karta, kde dokonce 11 respondentů vyjádřilo nesouhlas.

Tab. 12: Bonusy a odměny

Výrok:	Absolutní četnost				Medián	Aritmetický průměr
	1-zcela souhlasím ...4-vůbec nesouhlasím					
	1	2	3	4		
V1: Oceňuji stravenky.	17	5	2	1	1	1,48
V2: Oceňuji výši příplatku za přesčas.	15	8	1	1	1	1,52
V3: Oceňuji, že mi firma poskytuje Multisport kartu.	13	1	5	6	1	2,16
V4: Oceňuji flexikartu Sodexo.	14	10	1	0	1	1,48
V5: Oceňuji 25 dní dovolené.	19	6	0	0	1	1,24
V6: Oceňuji akce pro rodiny a jejich příbuzné.	7	9	6	3	2	2,2

Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Porovnání odpovědí respondentů z BUFS a BUSC oddělení

V následující tabulce 13, si lze opět všimnout výrazně rozdílného hodnocení na jednotlivých odděleních. Respondenti obou oddělení méně docenují Multisport kartu oproti ostatním bonusům. 5 respondentů z oddělení BUFS ohodnotilo Multisport kartu možností „Vůbec nesouhlasím“. Akce pro rodiny a děti také nebyly hodnoceny příliš pozitivně, jelikož zde 3 respondenti zvolili škálu 3 a 3 respondenti zvolili škálu 4. Z hodnocení vyplývá, že respondenti více docenují finanční odměny. Velmi vítají 25 dní dovolené a flexikartu Sodexo. Pro tyto dva výroky bylo velmi kladné hodnocení. Odpovědi reprezentují silnější motivaci v této oblasti otázek pro oddělení BUSC než pro oddělení BUFS. Všech 100 % respondentů z oddělení BUSC, tedy 12, zcela souhlasilo s doceněním stravenek a 25dny dovolené. Jak si lze všimnout, téměř všichni docenili také

příplatek za přesčas. Pro téměř všechny výroky je uvedený medián v hodnotě 1, což je opět pozitivní hodnocení. Oddělení BUFS je touto oblastí motivováno méně, což dokazují i aritmetické průměry a mediány pro jednotlivé výroky.

Tab. 13: Hodnocení respondentů dle oddělení BUFS a BUSC

Výrok:	BUFS						BUSC					
	Absolutní četnost						Absolutní četnost					
1-zcela souhlasím ... 4-vůbec nesouhlasím	1	2	3	4	Medián	Ar. průměr	1	2	3	4	Medián	Ar. průměr
V1: Oceňuji stravenky.	5	5	1	1	2	1,69	12	0	0	0	1	1
V2: Oceňuji výši příplatku za přesčas.	4	7	1	1	2	1,92	11	1	0	0	1	1,08
V3: Oceňuji, že mi firma poskytuje Multisport kartu.	3	1	4	5	3	2,84	10	0	1	1	1	1,41
V4: Oceňuji flexikartu Sodexo.	5	7	1	0	2	1,69	9	3	0	0	1	1,25
V5: Oceňuji 25 dní dovolené.	6	7	0	0	2	1,53	12	0	0	0	1	1
V6: Oceňuji akce pro rodiny a jejich příbuzné.	2	5	3	3	2	2,53	6	4	2	0	1,5	1,66

Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Zaškolení a vzdělávání

Tato oblast otázek byla zaměřena na kvalitu a míru pochopení zaškolení. Z celkového dotazníkového šetření, které reprezentuje tabulka 14, vyplývá, že tato oblast je naprosto v pořádku. Výrok „Zaučení bylo srozumitelné“ bylo hodnoceno pouze škálou 1 a 2, tedy kladně. Nejhůře byl hodnocen poslední výrok „Vím, že je moje práce pro úspěch firmy důležitá“, kde 3 respondenti zvolili možnost „spíše nesouhlasím“ a 2 respondenti odpověděli „vůbec nesouhlasím“. Lze tedy z výsledků této oblasti položek tvrdit, že

oblast je pro respondenty dostatečně motivující, což vyjadřuje i medián, který je pro všechny výroky 1 a průměr u žádného výroku nepřekročil hodnotu 2.

Tab. 14: Zaškolení a vzdělávání

Výrok:	Absolutní četnost				Medián	Aritmetický průměr
	1-zcela souhlasím ...4-vůbec nesouhlasím					
	1	2	3	4		
V1: Zaučení bylo srozumitelné	15	10	0	0	1	1,4
V2: Rozumím pracovním postupům, které vykonávám.	15	9	1	0	1	1,44
V3: Školitel i kolegové mi jsou nápomocni.	16	9	0	0	1	1,36
V4: Víím, že je moje práce pro úspěch firmy důležitá.	13	5	5	2	1	1,84

Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Porovnání odpovědí respondentů z BUFS a BUSC oddělení

Zaměříme-li se na tuto oblast z pohledu jednotlivých oddělení, je zjevné, že hodnocení oddělení BUSC bylo opět velmi pozitivní. Drtivá většina souhlasila s výrokem „Zaučení bylo srozumitelné“, konkrétně 11 respondentů zcela souhlasilo a 1 spíše souhlasil. Naprosto stejně byl hodnocen výrok „Školitel i kolegové mi jsou nápomocni“. Je zřejmé, že nejhůře hodnoceným výrokiem u oddělení BUFS, byl výrok 5, který tvrdí, že si jsou operátoři vědomi, že je jejich práce pro firmu důležitá. Podíváme-li se na oddělení BUSC, hodnocení bylo téměř ve všech výrocích hodnoceno škálou 1. Lze tedy předpokládat, že tato oblast respondenty dostatečně motivuje a není zde žádný větší problém.

Tab. 15: Hodnocení respondentů dle oddělení BUFS a BUSC

Výrok:	BUFS						BUSC					
	Absolutní četnost						Absolutní četnost					
1- zcela souhlasím ... 4- vůbec nesouhlasím	1	2	3	4	Medián	Ar. průměr	1	2	3	4	Medián	Ar. průměr
V1: Zaučení bylo srozumitelné.	4	9	0	0	2	1,69	11	1	0	0	1	1,08
V2: Rozumím pracovním postupům, které vykonávám.	6	6	1	0	2	1,61	9	3	0	0	1	1,25
V3: Školitel i kolegové mi jsou nápomocní.	5	8	0	0	2	1,61	11	1	0	0	1	1,08
V4: Víím, že je moje práce pro úspěch firmy důležitá.	4	3	5	1	2	2,2	9	2	0	1	1	1,41

Zdroj: Vlastní šetření, 2021

7.2 Dotazníkové šetření č. 2

Tento dotazník byl vytvořen na základě konzultace s firmou, a to za účelem doplnění dotazníku č. 1. Dotazník byl předkládán operátorům, kteří se sami rozhodli ukončit pracovní poměr ve firmě Alfmeier CZ. Při vyhodnocování tohoto dotazníku bude bráno v potaz, že slouží pouze jako podpůrný materiál prvního dotazníku, a výsledky nemají tak silnou vypovídající hodnotu. Pro firmu bude však přínosná takováto orientační zpětná vazba, kterou tento dotazník poskytne. Toto dotazníkové šetření probíhalo od 1.1. 2021 do 31.1. 2021.

7.2.1 Struktura dotazníku

Dotazník obsahoval oblast nesoucí název „Důvody odchodu“, kde se nacházelo 9 následujících položek: **Náplň práce**, **Zázemí firmy**, **Nedocenená práce**, **Nedostávání zpětné vazby**, **Nespokojenost s nadřízeným**, **Pracovní kolektiv**, **Mzda**, **Benefity** a **Dojíždění**. V úvodu dotazníku jsou opět 3 identifikační položky. Respondent je tázán, na jakém oddělení pracoval, do jaké věkové kategorie spadá a jak dlouho ve firmě pracoval.

Pro hodnocení je zde opět využita Likertova škála 1 - zcela souhlasím, 2 – spíše souhlasím, 3 – spíše nesouhlasím a 4 – vůbec nesouhlasím. V závěru dotazníku má dotazovaný možnost vyjádřit svůj názor na volné řádky. Dotazníků č. 2 se vybralo 11.

7.2.2 Charakteristika respondentů

Dotazník byl předkládán zaměstnancům při podpisu smlouvy ukončující pracovní poměr. Tento dotazník cílil na respondenty, kteří se sami rozhodli ukončit pracovní poměr, a z tohoto důvodu se vybralo pouze 11 dotazníků. Ne všichni respondenti odpověděli na všechny položky, proto zde nebude využita deskriptivní statistika, jelikož výsledky by byly zkreslené. V úvodu dotazníku se opět objevily 3 identifikační položky, které se respondentem dotazují na oddělení, na kterém pracoval, na věkovou skupinu a dále na počet let, která u firmy Alfmeier CZ odpracoval. V následující části dotazníku jsou uvedeny „důvody odchodu“, kterých je zde uvedeno celkem 9. Opět zde byla zvolena Likertova hodnotící škála 1-zcela souhlasím, 2-spíše souhlasím, 3-spíše nesouhlasím a 4-vůbec nesouhlasím. Oproti dotazníku č. 1 zde platí, že nejkładněji hodnocená odpověď je hodnocena škálou 4.

Například: Respondent chce zvolit možnost, že vůbec nebyl motivován náplní práce. Proto ve sloupečku „důvody odchodu“ u příslušné položky, která se zaměřuje na náplň práce, zvolí možnost 1-zcela souhlasím, čímž potvrdí to, že souhlasí s nespokojeností náplně práce.

Z tabulky 16 vyplývá poměr respondentů, kteří pracovali na jednotlivých odděleních. Uvedené hodnoty reprezentují převahu respondentů z oddělení BUFS. Součet těchto dvou hodnot je 9, z čehož vyplývá, že dva respondenti nezodpověděli, na kterém oddělení pracují.

Tab. 16: Oddělení BUFS, BUSC

Oddělení	Počet respondentů
BUFS	7
BUSC	2

Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Tabulka 17 reprezentuje věkovou skupinu respondentů. Data ukazují, že zde byly zastoupeny všechny věkové kategorie. Nejvíce respondentů však bylo ve věkovém rozmezí 26-40 let. U této identifikační položky odpovědělo všech 11 respondentů.

Tab. 17: Věková kategorie

Věková kategorie	Počet respondentů
do 25 let	2
26-40 let	5
41-55 let	3
56 a více let	1

Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Tabulka 18 udává počet odpracovaných let ve firmě. Lze si všimnout, že drtivá většina respondentů pracovala ve firmě méně než 1 rok.

Tab. 18: Odpracované roky ve firmě

Odpracované roky	Počet respondentů
Méně než 1 rok	9
1-5 let	1
6-10 let	0
11-15 let	1
16 a více let	0

Zdroj: Vlastní šetření, 2021

7.2.3 Výsledky dotazníkového šetření

Důvody odchodu

Tabulka 19 reprezentuje výsledky druhého dotazníkového šetření. Jak již bylo zmíněno výše, výsledky tohoto dotazníku jsou neúplné a slouží jako doplnění dotazníku č. 1. Nejhorše hodnoceným výrokem byl výrok soustředující se na dojíždění. Zde 4 respondenti uvedli, že zcela souhlasí s tímto důvodem odchodu. Oproti tomu velice kladně byl hodnocen výrok zaměřující se na zázemí firmy, kde 5 respondentů uvedlo, že s tímto výrokem zcela nesouhlasí. Dále kladné hodnocení získalo poskytování zpětné vazby, kde 6 respondentů uvedlo možnost „zcela nesouhlasím“ a rovněž výrok „Nespokojenost s nadřízeným“, kde 5 respondentů uvedlo, že s výrokem zcela nesouhlasí.

Tab. 19: Důvody odchody z pozice operátor výroby

Důvody odchodu:	Absolutní četnost				Celkem odpovědí
	1-zcela souhlasím ... 4-vůbec nesouhlasím				
	1	2	3	4	
V1: Náplň práce	1	1	1	3	6
V2: Zázemí firmy	0	0	0	5	5
V3: Nedoceněná práce	1	1	1	4	7
V4: Nedostával/a jsem zpětnou vazbu.	0	0	0	6	6
V5: Nespokojenost s nadřízeným	0	1	0	5	6
V6: Pracovní kolektiv	0	1	1	4	6
V7: Mzda	0	1	2	2	5
V8: Benefity	0	0	0	5	5
V9: Dojíždění	4	1	0	2	7

Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Vyhodnocení otevřených odpovědí

Součástí dotazníku byl volný prostor, kde mohl každý respondent vyjádřit svůj názor, případně uvést další důvody odchodu, které nejsou uvedeny výše. Z 11 dotazníků tuto možnost využilo celkem 8 dotazovaných.

Respondenti uvedli tyto osobní důvody k odchodu:

- „Lepší pracovní příležitost“
- „Nové zaměstnání“
- „Zdravotní důvody“
- „Zdravotní potíže, nadřizený byl skvělý“
- „Nabídka lépe placené práce bez směn, v oboru, ve kterém jsem již pracovala v minulosti“
- „Nabídka jiné práce“
- „Noční směny“
- „Nezvládám noční směny“

Jak si lze všimnout 4krát se v důvodech odchodu objevila jiná pracovní příležitost. 2 respondenti uvedli jako důvod odchodu noční směny a další dva respondenti uvedli, že měli zdravotní potíže.

7.3 Závěry z dotazníkových šetření

V této kapitole budou zhodnoceny výsledky obou dotazníkových šetření. Nejprve budou představeny oblasti a výroky, které respondenty silně motivují a následně budou představeny oblasti a výroky, které byly hodnoceny negativněji a je potřeba na nich do budoucna zapracovat. Zhodnocení motivace bylo prováděno dvěma dotazníkovými šetřeními a obecně lze říci, že v celém dotazníkovém šetření č. 1 si lze všimnout výrazně silnější motivace k práci u oddělení BUSC, a to ve všech oblastech otázek.

7.3.1 Závěr dotazníkového šetření č. 1

Z dotazníkového šetření č. 1 vyplývají nejlépe hodnocené následující oblasti a výroky:

- Oblast „*Komunikace a spolupráce s nadřizným* „

Oblast komunikace s nadřízeným byla hodnocena poměrně pozitivně. Zejména oddělení BUSC je touto oblastí velmi dobře motivováno. Oddělení BUFS hodnotilo v této oblasti hůře, a to zejména ve výrocích, které se zaměřovaly na spolupráci s týmkoučem a seřizovači, avšak i tak si tato oblast vedla velmi uspokojivě.

- Oblast „*Zaškolení a zaučení*“

Zaškolení a zaučení bylo nejlépe hodnocenou oblastí celého dotazníkového šetření. Tuto oblast hodnotila velmi kladně obě oddělení. Tři ze čtyř výroků pro obě oddělení byly hodnocené maximálně do aritmetického průměru 1,7, což lze považovat za velmi dobré hodnocení.

- Oblast „*Bonusy a odměny*“

Tato oblast byla hodnocena převážně pozitivně. Velmi si respondenti cení 25 dní dovolené, stravenek a Sodexo karty. Výroky zaměřující se na 25 dní dovolené a stravenky si získaly u oddělení BUSC 100 % míru souhlasu. I na druhém oddělení si tyto tři výroky vedly velmi kladně.

Z dotazníkového šetření č. 1 vyplývají nejhůře hodnocené následující oblasti a výroky:

- Oblast „*Můj nadřízený*“

Tato oblast byla nejhůře hodnocenou oblastí celého dotazníkového šetření. Přestože u oddělení BUSC byly všechny výroky hodnoceny aritmetickým průměrem do 1,6 u druhého oddělení tomu tak nebylo. Zaměříme-li se tedy na oddělení BUFS, nejhůře byl hodnocen výrok „Dobře řeší konflikty“, který byl ohodnocen aritmetickým průměrem 2,61 což je druhý nejhůře hodnocený výrok celého dotazníkového šetření. Velmi negativně byl hodnocen rovněž výrok „Včas předává informace o změnách“, „Chová se spravedlivě“ a „Oceňuje moji kvalitně odvedenou práci“. U všech těchto výroků, které jsou podtrženy, byl aritmetický průměr hodnocení vyšší než 2.

- Oblast „*Bonusy a odměny*“

Většina výroků této oblasti byla hodnocena pozitivně, jak je již zmíněno výše, ale objevily se zde dva výroky, pro které toto tvrzení neplatí. Jednalo se opět o negativní hodnocení oddělením BUFS a jednalo se o výroky „Oceňuji Multisport kartu“ a „Oceňuji akce pro rodiny a děti“. Ocenění Multisport karty bylo nejhůře

hodnoceným výrokiem celého dotazníkového šetření. To dokazuje nejhorší aritmetický průměr, který byl 2,84 a také zde byl v celém šetření medián 3 pouze u tohoto výroku. Akcí pro rodiny a děti si příliš neváží ani jedno oddělení, jelikož pro oddělení BUSC, které standardně hodnotilo všechny výroky velmi pozitivně, byl průměr 1,66, který se nachází ještě u jednoho výroku. Avšak je to nejhorší průměrové hodnocení oddělením BUSC v celém dotazníkovém šetření. Oddělení BUFS ohodnotilo tento výrok průměrem 2,53.

- Oblast „*Podmínky na pracovišti*“
Výrok „Sprchy a toalety“ byl nejhůře hodnoceným výrokiem v oblasti otázek zaměřující se na podmínky na pracovišti, které byly jinak hodnoceny v pořádku. Respondenti zde nejsou dostatečně motivováni vybavením sprch a toalet.

Souhrnné vyhodnocení dotazníku č. 1

Pro přehlednost zobrazení výsledků byla vytvořena souhrnná tabulka 21, která zobrazuje aritmetický průměr a medián pro obě oddělení. Cílem této tabulky je barevné odlišení výroků, které byly nejhůře hodnocené. Hodnocení je rozděleno do 5 skupin intervalů, které reprezentuje 5 barev. Rozdíl mezi každým intervalem je 0,6 bodu. Tmavě zelená barva představuje nejlepší možné hodnocení, kde se aritmetický průměr pohybuje v intervalu $\langle 1, 1,6 \rangle$. Světle zelená barva je již horší hodnocení, ale rovněž pozitivní, které se pohybuje v intervalu od $(1,6, 2,2)$. Průměrné hodnocení je označeno žlutou barvou a interval se zde pohybuje v mezích od $(2,2, 2,8)$. Podprůměrné hodnocení definuje oranžová barva. Toto hodnocení už je považováno za negativní a interval je zde $(2,8, 3,4)$. Posledním a nejhorším možným hodnocením je červené hodnocení. Zde by se musel aritmetický průměr odpovědí pohybovat v intervalu $(2,8, 3,4)$. Zmiňované barevné intervalové rozmezí vysvětluje následující tabulka 20.

Tab. 20: Intervalové rozmezí pro vyhodnocující tabulku 21

	$\langle 1, 1,6 \rangle$
	$(1,6, 2,2)$
	$(2,2, 2,8)$
	$(2,8, 3,4)$
	$(3,4, 4)$

Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Tab. 21: Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření č. 1

Podmínky na pracovišti	BUFS		BUSC	
	Aritmetický průměr	Medián	Aritmetický průměr	Medián
V1: Na pracovišti se cítím bezpečně.	1,61	2	1,08	1
V2: Šatny jsou dobře vybavené.	1,76	2	1,58	2
V3: Jídelna je dostatečně vybavená.	1,84	2	1,41	1
V4: Sprchy a toalety jsou dostatečně vybavené.	2,38	2	1,66	2
V5: Můj pracovní a osobní život jsou ve vzájemném souladu.	1,84	2	1,33	1
Spolupráce a komunikace				
V1: Spolupráce s týmkoučem funguje dobře.	2,23	2	1,41	1
V2: Spolupráce s předáky funguje dobře.	1,76	2	1,25	1
V3: Spolupráce se seřizovači funguje dobře.	2	2	1,41	1
Můj nadřízený...				
V1: Oceňuji moji kvalitně odvedenou práci.	2,07	2	1,5	1
V2: Mi poskytuje zpětnou vazbu.	1,84	2	1,58	1
V3: Dobře řeší konflikty.	2,61	3	1,33	1
V4: Mi včas předává informace o změnách.	2,23	2	1,25	1
V5: Se chová spravedlivě.	2,3	2	1,58	1
Bonusy a odměny				
V1: Oceňuji stravenky.	1,69	2	1	1
V2: Oceňuji výši příplatku za přesčas.	1,92	2	1,08	1
V3: Oceňuji, že mi firma poskytuje Multisport kartu.	2,84	3	1,41	1
V4: Oceňuji flexikartu Sodexo.	1,69	2	1,25	1
V5: Oceňuji 25 dní dovolené.	1,53	2	1	1
V6: Oceňuji akce pro rodiny a jejich příbuzné.	2,53	2	1,66	1,5
Zaškolení a vzdělávání				
V1: Zaučení bylo srozumitelné	1,69	2	1,08	1
V2: Rozumím pracovním postupům, které vykonávám.	1,61	2	1,25	1
V3: Školitel i kolegové mi jsou nápomocní.	1,61	2	1,08	1
V4: Víím, že je moje práce pro úspěch firmy důležitá.	2,2	2	1,41	1

Zdroj: Vlastní šetření, 2021

7.3.2 Závěry dotazníkového šetření č. 2

Z dotazníkového šetření č. 2 vyplývá následující:

Z osobních odpovědí respondentů vyplývá, že 4 respondenti z celkových 11 změnilo zaměstnání z důvodu lepší pracovní nabídky. 2 respondenti jako důvod odchodu uvedli, že nezvládají noční směny a 2 respondenti odešli kvůli zdravotním potížím. Dále 4 respondenti uvedli, že pro ně bylo velkým problémem dojíždění. V návaznosti na tyto zjištěné důvody budou navrhovány v následující kapitole zlepšující opatření.

Na oblasti a výroky, které byly nejhůře hodnocené, se zaměřují navrhovaná opatření v následující kapitole. Z výsledků dotazníkového šetření je zjevné, že u oddělení BUSC s motivací respondentů není žádný problém. Oproti tomu na oddělení BUFS je motivace respondentů podstatně menší, a proto navrhovaná opatření budou doporučována zejména pro toho oddělení.

8 Návrhy na opatření

Na základě analýzy současného motivačního systému a výsledků dotazníkového šetření jsou v této kapitole navrhována opatření pro zvýšení motivace a snížení fluktuace zaměstnanců na pozici operátů výroby. Navrhované změny reagují na zjištěné nedostatky z hodnocení respondentů v dotazníku č.1 a 2.

8.1 Školení směnových předáků

Mezi nejproblémovější oblast motivačního systému patřila oblast nesoucí název „Můj nadřízený“, kterou by mohlo výrazně zlepšit následující opatření. Toto opatření se bude zaměřovat na proškolení předáků, kteří jsou nadřízenými operátorů. Jednalo by se o školení, které by bylo zaměřené především na komunikaci a řešení konfliktů, jelikož tyto dvě položky byly v dotazníkovém šetření u oddělení BUFS hodnoceny negativně. Právě na oddělení BUFS by bylo velmi přínosné, kdyby předáci uměli lépe řešit konflikty, předávat včas informace o veškerých změnách a lépe komunikovali s operátory. Školení může probíhat buď interně nebo externě, což záleží na zvážení firmy a na finančních možnostech. V případě, že by školení bylo pouze pro operátory oddělení BUFS, jednalo by se o 9 zaměstnanců.

Cíl: Uspořádání školení s cílem získání nových zkušeností v oblasti komunikace a řešení konfliktů s podřízenými.

Účel: Zlepšení stávající spolupráce a komunikace mezi směnovými předáky a operátory.

Zodpovědná osoba: HR oddělení, HR manažerka - Bc. Eva Vadovičová

Rizika školení: Neúčast směnových předáků, překročení plánovaného rozpočtu

Přínos školení: Přínosem školení bude zlepšení komunikace a spolupráce na pracovišti, což bude mít za důsledek spokojenější a motivovanější zaměstnance

Školící firmy: Gradua, CEMS, Dtplzen

Konání školení: Interní školení nebo externí školení

Počet účastníků: 9 směnových předáků (BUFS oddělení)

Délka školení: 1 až 2 dny

Rozpočet firmy: Neznámý

8.1.1 První navrhované školení

Pokud by se firma rozhodla pro školení, bylo by vhodné využít například dvoudenní školení nesoucí název „Efektivní komunikace ve firmě“, které pořádá firma Gradua, sídlící v Praze na Karlově náměstí. Absolvování školení by předákům mělo pomoci zefektivnit komunikaci s operátory, dorozumět se s kolegy v pracovním týmu a s podřízenými. Školení také pomůže absolventům vytyčit jejich silné a slabé stránky v komunikaci. V následující tabulce jsou uvedeny základní údaje o zmiňovaném školení (Gradua, 2015). Školení potrvá 2 dny, tudíž stravné je minimálně 217 Kč/den, pokud nemá firma stanoveno jinak (Mesec, 2021). Budou-li se zaměstnanci na školení dopravovat společností Regiojet, jedna cesta bude stát 100 Kč (Regiojet, 2021). Tato kalkulace bude uvažovat, že se zaměstnanci na konci dne vrátí zpět domů a další den opět pojedou do místa, kde se školení koná. Tato cena tedy bude ponížena o cenu za ubytování, ale povýšena o jednu cestu do Prahy a zpět.

Tab. 22: Kalkulace školení pro jednoho předáka

Školení:	10285 Kč
Doprava:	400 Kč
Stravné (2 dny):	434 Kč
Celkem náklady pro 1 předáka:	11 119 Kč

Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Pokud vynásobíme celkovou částku počtem předáků, celková kalkulace na toto školení je 100 071 Kč, což je poměrně hodně vysoká částka.

8.1.2 Druhé navrhované školení

Druhé navrhované školení nese název „Efektivní komunikace, vyjednávání a řešení konfliktů“. Školení se koná v Plzni a zaměřuje se především na zlepšení úrovně komunikace, schopnost definovat příčiny konfliktů a řídit konstruktivní konflikty. Dále bude pracovník po absolvování školení schopen lépe organizovat svůj čas a prosazovat se ve svém okolí. V následující tabulce jsou uvedeny základní údaje o zmiňovaném školení. V kalkulaci nebude brána v potaz doprava, jelikož se školení koná v Plzni, kde sídlí také firma Alfmeier CZ.

Tab. 23: Kalkulace školení pro jednoho předáka

Místo konání:	Plzeň
Doba trvání:	1 den
Cena bez DPH:	2500 Kč
Cena s DPH:	3025 Kč

Zdroj: Dtplzen, 2021

Vynásobíme-li celkovou cenu za toto školení pro 9 předáků, celkové náklady pro toto školení by znamenaly 27 225 Kč, což je výrazně levnější než první varianta a další výhodou je konání v Plzni. Po domluvě by bylo pravděpodobně možné pořádat školení v prostorách firmy s odborným školitelem ze školícího centra Dtplzeň. U této varianty je pravděpodobné, že by se cena mohla ještě mírně lišit.

8.2 Analýza benefitů v konkurenčním prostředí

Jak se prokázalo v dotazníku č. 2, několik respondentů uvedlo, že ukončili pracovní poměr ve firmě Alfmeier CZ z důvodu, že jim byla nabídnuta lepší pracovní příležitost. V současném silně konkurenčním prostředí je nutné neustále se alespoň vyrovnávat standardu okolních firem, a protože Alfmeier CZ se snaží být jednou z nejlepších na trhu, bude provedena analýza benefitů okolních firem, která bude firmě sloužit jako inspirace při případném zavádění nových benefitů. Pro účely tohoto výzkumu budou vybrány tři okolní firmy.

Shape corporation Plzeň

Tato firma se zabývá výrobou komponent do aut. Specializuje se zejména na karoserie a techniku válcování a vstřikování plastů.

Zaměstnanci si na této firmě nejvíce doceňují prostoru pro realizaci, možnost využití vlastní kreativity a skvělý pracovní kolektiv. Dále zaměstnanci doceňují velké množství benefitů a výši mzdy (Atmoskop, 2021).

Firma Shape corporation Plzeň nabízí oproti firmě Alfmeier CZ tyto bonusy:

- Právní poradenství – firma nabízí bezplatné poradenství v oblasti financí a práva.
- Jazykové kurzy přímo ve firmě – jedná se o bezplatnou výuku anglického jazyka, jelikož firma dbá na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Výuka je přizpůsobena třísměnnému provozu a je možné si vybrat buď rodilého mluvčího nebo českého lektora.
- Sickday – jedná se o firemní benefit, který umožňuje bez udání důvodu si vybrat několik dní volna kdykoliv během roku.
- Masáže karpálního tunelu – tento benefit je velmi užitečný zejména pro pracovníky, kteří manipulují s těžkými součástkami. Ti pak mají často problémy s karpálními tunely, a to z důvodu nadměrné zátěže (Shapecorp, 2019).

Panasonic Plzeň

Tato firma se zabývá výrobou LED televizorů, blu-ray přehrávačů a tepelných čerpadel a rovněž sídlí na Borských Polích v Plzni.

Zaměstnanci si v této firmě nejvíce cení široké nabídky benefitů a dobrého pracovního kolektivu. Často se v hodnocení zaměstnanci objevovala také spokojenost s včasným a pravidelným vyplácením mzdy (Atmoskop, 2021).

Firma Panasonic Plzeň nabízí oproti firmě Alfmeier CZ tyto bonusy:

- Firemní pojištění – firma nabízí životní pojištění a příspěvek penzijní připojištění.
- Firemní tělocvična – ve firmě je také tělocvična, ve které se nachází fitness a konají se zde i různé druhy skupinových cvičení.
- Zvýhodněné tarify – dalším bonusem, který firma nabízí, jsou zvýhodněné tarify na volání, a to jak pro zaměstnance, tak pro rodinné příslušníky (Panasonic, 2021).

Lear corporation Plzeň

Firma Lear se zaměřuje na vývoj sedaček do aut, a to od náčrtu, přes virtuální modely až po finální produkt.

V této firmě zaměstnanci nejvíce oceňují pružnou pracovní dobu, uspokojivé peněžní ohodnocení, hezké a čisté zázemí a dostatek odborných školení (Atmoskop, 2021).

- Penzijní připojištění – firma měsíčně přispívá každému, kdo má zájem, na penzijní připojištění.
- Profesní a osobní růst – firma nabízí kariérní i osobní růst.
- Příspěvek na dopravu – firma přispívá na dopravu těm zaměstnancům, kteří bydlí dál a mají ztíženou dopravu do zaměstnání.

Z analýzy těchto tří firem bylo zjištěno, že většinu benefitů, které nabízí také firmy v okolí, nabízí i firma Alfmeier CZ. Kdyby firma i přesto chtěla v budoucnu navrhovat nové odměny a bonusy, může se inspirovat z těchto benefitů, které nabízí firmy Panasonic, Shape a Lear navíc oproti benefitům nabízených v Alfmeieru CZ (Lear, 2021).

8.3 Finanční odměna po skončení zkušební doby

Z interních dokumentů firmy a také z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že většina operátorů opustí tuto pozici v prvních 3 měsících. Velmi často ještě dříve, než skončí tříměsíční zkušební doba. Následující opatření by pomohlo zamezit fluktuaci a zvýšit motivaci operátorů pro setrvání na této pozici. Každému operátorovi by po skončení zkušební doby náležel jednorázový finanční bonus ve výši 1000 Kč ke mzdě. Předákovi, který tyto nově příchozí operátory zaučuje, by náležela odměna ve výši 500 Kč. Výše odměny se pro předáky liší z důvodu, že zaučování a školení je náplní jejich práce. Pro firmu je výhodnější poskytnout předákovi a operátorovi jednorázový bonus, jelikož náklady na hledání nového pracovníka a následný proces zaučení je časově a finančně náročný. Mnoho práce navíc to obnáší také pro HR oddělení, které je už tak velmi vytížené. Hlavním přínosem tohoto návrhu by měla být menší odchodovost operátorů ve zkušební době díky finanční odměně. Ta by měla motivovat také předáky, kteří operátory zaučují.

Uvedené návrhy by mohly posloužit firmě při zavádění nových benefitů a při snaze zlepšit komunikaci a spolupráci na oddělení operátorů výroby (BUFS).

Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala tématem motivace pracovníků ve vybraném podniku. Cílem práce bylo zhodnotit současný motivační systém ve firmě Alfmeier CZ a z výsledků dotazníkového šetření navrhnout opatření.

Práce byla rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Za pomoci odborné literatury a konzultace vedoucí bakalářské práce byly v teoretické části vymezeny základní pojmy související s motivací, zdroji motivace, pracovní motivací a motivačními stimuly. V praktické části byla představena firma Alfmeier CZ, kde byl rovněž popsán předmět podnikání a základní údaje o firmě.

Nejdůležitější částí celé bakalářské práce bylo dotazníkové šetření, které bylo prováděno na základě poznatků z teoretické části, konzultací s kontaktní osobou ve firmě a studia interních dokumentů. Cílem tohoto šetření bylo zhodnotit aktuální motivační systém z pohledu operátorů výroby. Z výstupů dotazníkového šetření byla navrhována nová opatření pro podnikovou praxi.

Z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že větší problémy se současným motivačním systémem jsou u operátorů pracujících na oddělní BUFS, nikoliv BUSC. Toto oddělení bylo méně motivované ve všech oblastech dotazníku než druhé oddělení. Proto opatření byla navrhována specificky pro oddělení BUFS, kde byla nejhůře hodnocená oblast Spolupráce a komunikace s nadřízeným. V této oblasti byly nejhůře hodnoceny výroky zaměřující se na zpětnou vazbu, spravedlivé chování, včasné předávání informací a docenění práce. Na základě těchto zjištění byla navržena následující opatření pro zvýšení motivace: Školení pro předáky, které se soustředí na zlepšení komunikace a řešení konfliktů, analýza benefitů v konkurenčním prostředí a příspěvek vyplácený po zkušební době. Navrhovaná opatření by měla přispět ke zvýšení motivace a snížení fluktuace na pozici operátorů.

Výsledky dotazníkového šetření, včetně navrhovaných opatření, byly předloženy firmě k detailnějšímu prostudování.

Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. (13. vyd.). Praha, Česko: Grada

Bedrnová, E., Cipro, M., Jarošová, E., Kašparová, E., Králová, T., Lorencová, H., ... Surynek, A. (2012). Manažerská psychologie a sociologie. Praha, Česko: Management Press

Bělohlávek, F. (2003). Jak řídit a vést lidi. Brno, Česko: Computer Press

Dvořáková, Z., Beroušek, P., Collins, D., Dědina, J., Hůlová, M., Hüttlová, E., ... Václavková, L. (2012). Řízení lidských zdrojů. Praha, Česko: C.H. Beck

Dvořáková, Z., Beroušek, P., Collins, D., Dědina, J., Hůlová, M., Hüttlová, E., ... Václavková, L. (2007). Management lidských zdrojů. Praha, Česko: C.H.Beck

Jermář, M., Egerová, D., Dvořáková, V., & Dvořáková, J. (2014). Psychologie v organizační a ekonomické praxi. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.

Nakonečný, M. (2005). Sociální psychologie organizace. Praha, Česko: Grada

Pauknerová, D., Hubinková, Z., Francová, T., & Šindelářová, H. (2006). Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha, Česko: Grada

Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). Psychologie ve světě práce. Praha, Česko: Karolinum

Tureckiová, M. (2004). Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Česko: Grada

Urban, J. (2017). Psychologie řízení a vedení. Praha, Česko: Ústav práva a právní vědy

Veber, J., Fotr, J., Kotoučová, J., Malý, M., Mládková, M., Nový, I., ... Vodáček, L. (2009). Management základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha, Česko: Management Press

Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2013). Moderní management v teorii a praxi. (3.vyd.). Praha, Česko: Management Press

Internetové zdroje

Alfmeier (2021d). Alfmeier.de Komfortní systém sedadel. Dostupné 2.3. 2021 z <https://www.alfmeier.de/cs/produkty/komfortni-system-sedadel>

Gradua (2015). Gradua.cz Efektivní komunikace ve firmě. Dostupné 3.3. 2021 z <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/efektivni-komunikace-ve-firme.html>

Dtplzen. (2021). Dtplzen.cz Efektivní komunikace. Dostupné 3.3. 2021 z <http://www.dtplzen.cz/katalog/komunikacni-dovednosti-soft-skills/komunikace-a-vyjednavani.htm>

<https://www.atmoskop.cz/>

Managementmania (2016) Managementmania.cz Vroomova teorie očekávání. Dostupné z 2.2. 2021 z <https://managementmania.com/cs/vroomova-teorie-ocekavani>

Alfmeier (2021c). Alfmeier.de. Fluidní systémy. Dostupné 2.3. 2021 z <https://www.alfmeier.de/cs/produkty/fluidni-systemy>

Alfmeier (2021e). Alfmeier.de Zodpovědný přístup. Dostupné 2.3. 2021 z <https://www.alfmeier.de/cs/spolecnost/zodpovednost>

Altaxo (2019). Altaxo.cz Hodnotící metoda BARS. Dostupné 10.2. 2021 z <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rady-pro-manazery/hodnotici-metoda-bars>

Alfmeier (2021a). Alfmeier.de Alfmeier CZ s.r.o. Dostupné 2.3. 2021 z <https://www.alfmeier.de/cs/kariera/alfmeier-cz-sro>

Alfmeier (2021b). Alfmeier.de vývoj společnosti. Dostupné 2.3. 2021 z <https://www.alfmeier.de/cs/spolecnost/o-nas/vyvoj-spolecnosti>

Měšec (2021). Mesec.cz Tuzemské stravné. Dostupné 3.3. 2021 z <https://www.mesec.cz/clanky/tuzemske-stravne-2020-o-kolik-se-zvysuji-diety-a-nahrada-za-pouziti-auta-priklady/>

Panasonic (2021). *Panasonic.cz Naše benefity*. Dostupné 3.3. 2021 z <https://plzen.cz.panasonic.com/benefity>

Regiojet (2021). *Regiojet.cz Autobusová linka*. Dostupné 3.3. 2021 z <https://www.regiojet.cz/ceny-a-jizdenky/jizdne-a-ceny/cs/praha-plzen.html>

Shapecorp (2021). *Shapecorp.cz Benefity*. Dostupné 3.3. 2021 z <https://www.shapecorp.com/cs/kariera/benefity/>

Atmoskop (2021). *Atmoskop.cz* Dostupné 3.3. 2021 z <https://www.atmoskop.cz/>

Interní zdroje

Alfmeier CZ, s.r.o. (2016). Vývoj stavu zaměstnanců. Interní dokument firmy Alfmeier CZ, s.r.o. se sídlem v Treuchlingenu.

Alfmeier CZ, s.r.o. (2017). Personální proces. Interní dokumenty firmy Alfmeier CZ, s.r.o. se sídlem v Treuchlingenu.

Alfmeier CZ, s.r.o. (2019) Zaměstnanecké benefity. Interní dokumenty firmy Alfmeier CZ, s.r.o. se sídlem v Treuchlingenu.

Alfmeier CZ, s.r.o. (2019). ACZ organigram. Interní dokumenty firmy Alfmeier CZ, s.r.o. se sídlem v Treuchlingenu.

Alfmeier CZ, s.r.o. (2019). HR organigram. Interní dokumenty firmy Alfmeier CZ, s.r.o. se sídlem v Treuchlingenu.

Alfmeier CZ, s.r.o. (2019). Odměňovací řád. Interní dokumenty firmy Alfmeier CZ, s.r.o. se sídlem v Treuchlingenu.

Alfmeier CZ, s.r.o. (2019). Skladba zaměstnanců. Interní dokumenty firmy Alfmeier CZ, s.r.o. se sídlem v Treuchlingenu.

Alfmeier CZ, s.r.o. (2020). Vývoj stavu zaměstnanců. Interní dokumenty firmy Alfmeier CZ, s.r.o. se sídlem v Treuchlingenu.

Seznam tabulek

Tab. 1: Základní údaje o firmě Alfmeier CZ	36
Tab. 2: Skladba zaměstnanců ve firmě Alfmeier CZ.....	41
Tab. 3: Pracovní oddělení BUFS, BUSC.....	53
Tab. 4: Věková skupina respondenta.....	53
Tab. 5: Počet odpracovaných měsíců ve firmě	54
Tab. 6: Podmínky na pracovišti	55
Tab. 7: Hodnocení respondentů dle oddělení BUFS a BUSC	56
Tab. 8: Spolupráce a komunikace.....	57
Tab. 9: Hodnocení respondentů dle oddělení BUFS a BUSC	58
Tab. 10: Můj nadřízený.....	58
Tab. 11: Hodnocení respondentů dle oddělení BUFS a BUSC	59
Tab. 12: Bonusy a odměny	60
Tab. 13: Hodnocení respondentů dle oddělení BUFS a BUSC	61
Tab. 14: Zaškolení a vzdělávání	62
Tab. 15: Hodnocení respondentů dle oddělení BUFS a BUSC	63
Tab. 16: Oddělení BUFS, BUSC	64
Tab. 17: Věková kategorie.....	65
Tab. 18: Odpracované roky ve firmě	65
Tab. 19: Důvody odchody z pozice operátor výroby.....	66
Tab. 20: Intervalové rozmezí pro vyhodnocující tabulku 21	69
Tab. 21: Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření č. 1	70
Tab. 22: Kalkulace školení pro jednoho předáka	73
Tab. 23: Kalkulace školení pro jednoho předáka	74

Seznam obrázků

Obr. 1: Schéma potřeby.....	12
Obr. 2: Proces motivace	17
Obr. 3: Maslowa pyramida potřeb.....	19
Obr. 4: Zpětná vazba u metody hodnocení 360°	33
Obr. 5: Provozovny Alfmeier CZ roce 2021	35
Obr. 6: Logo firmy Alfmeier.....	37
Obr. 7: Organigram firmy Alfmeier CZ.....	40
Obr. 8: Organigram HR oddělení	42
Obr. 9: Poměr mužů a žen na pozici operátor výroby k prosinci 2020.....	43
Obr. 10: Měsíční pohyby zaměstnanců na 3 pozicích v roce 2020.....	45
Obr. 11: Měsíční přírůstky a úbytky zaměstnanců za rok 2020 na pozici operátor výroby, administrativa a nepřímá výroby.....	45
Obr. 12: Systém odměňování na základě opracovaných let u firmy Alfmeier CZ	50

Seznam použitých zkratk a značek

CZ	Czech Republic/Česká republika
DPČ	Dohoda o provedení činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník č. 1.....	8
Příloha 2: Dotazník č. 2.....	8
Příloha 3: Grafické znázornění odpovědí dotazníkového šetření (Podmínky na pracovišti).....	8
Příloha 4: Grafické znázornění odpovědí dotazníkového šetření (Podmínky na pracovišti).....	8
Příloha 5: Grafické znázornění odpovědí dotazníkového šetření (Spolupráce a komunikace).....	8
Příloha 6: Grafické znázornění odpovědí dotazníkového šetření (Spolupráce a komunikace).....	8
Příloha 7: Grafické znázornění odpovědí dotazníkového šetření (Hodnocení nadřízeného)	8
Příloha 8: Grafické znázornění odpovědí dotazníkového šetření (Hodnocení nadřízeného)	8
Příloha 9: Grafické znázornění odpovědí dotazníkového šetření (Bonusy a odměny)	8
Příloha 10: Grafické znázornění odpovědí dotazníkového šetření (Bonusy a odměny)	8
Příloha 11: Grafické znázornění dotazníkového šetření (Zaškolení a vzdělávání) ...	8
Příloha 12: Grafické znázornění dotazníkového šetření (Zaškolení a vzdělávání) ...	8

Příloha 1: Dotazník č. 1

Tento dotazník byl vytvořen za účelem výzkumu motivace zaměstnanců na pozici operátor výroby. Z výsledků dotazníků mohou být navržena nová opatření pro zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců. Vyplnění dotazníku zabere nanejvýš 5 minut.

Děkujeme za vyplnění!

1) Na jakém oddělení pracujete?

BUFS

BUSC

2) Kolik je vám let?

do 25

26-40

41-55

56 a více

3) Jak dlouho jste pracoval/a ve firmě Alfmeier?

1 měsíc

2 měsíce

3 měsíce

4 měsíce

5 a více měsíců

Podmínky na pracovišti	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Vůbec nesouhlasím
Na pracovišti se cítím bezpečně.				
Šatny jsou dobře vybavené.				
Jídelna je dostatečně vybavená.				
Sprchy a toalety jsou dostatečně vybavené.				
Můj pracovní a soukromý život jsou ve vzájemném souladu.				

Spolupráce a komunikace	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Vůbec nesouhlasím
Spolupráce s týmkoučem funguje dobře.				
Spolupráce s předáky funguje dobře.				
Spolupráce se seřizovači funguje dobře.				

Můj nadřízený...	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Vůbec nesouhlasím
Oceňuje moji kvalitně odvedenou práci.				
Mi poskytuje zpětnou vazbu.				
Dobře řeší konflikty.				
Mi včas předává informace o změnách.				
Se chová spravedlivě.				

Bonusy a odměny	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Vůbec nesouhlasím
Oceňuji stravenky.				
Oceňuji výši příplatku za přesčas.				
Oceňuji, že mi firma poskytuje Multisport kartu.				
Oceňuje flexikartu Sodexo – příspěvek na sport, kulturu a zdraví.				
Oceňuji 25 dní dovolené.				
Oceňuji akce pro zaměstnance a jejich rodiny.				

Zaškolení a vzdělávání	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Vůbec nesouhlasím
Zaučení bylo srozumitelné.				
Rozumím pracovním postupům, které vykonávám.				
Školitel i kolegové mi jsou nápomocní.				
Vím, že je moje práce pro úspěch firmy důležitá.				

Zde můžete vyjádřit svůj názor.

Příloha 2: Dotazník č. 2

Tento dotazník byl vytvořen za účelem zjištění důvodů odchodu zaměstnanců. Z výsledků dotazníků mohou být navržena opatření pro zmírnění fluktuace a zlepšení pracovních podmínek na pozici operátor výroby. Vyplnění dotazníku zabere nanejvýš 3 minuty.

Děkujeme za vyplnění!

Pokyny k vyplnění: Vždy pouze jednu vámi vybranou odpověď označte křížkem. (X)

1) Na jakém oddělení pracujete?

- BUFS
 BUSC

2) Kolik je vám let?

- do 25 26-40 41-55 56 a více

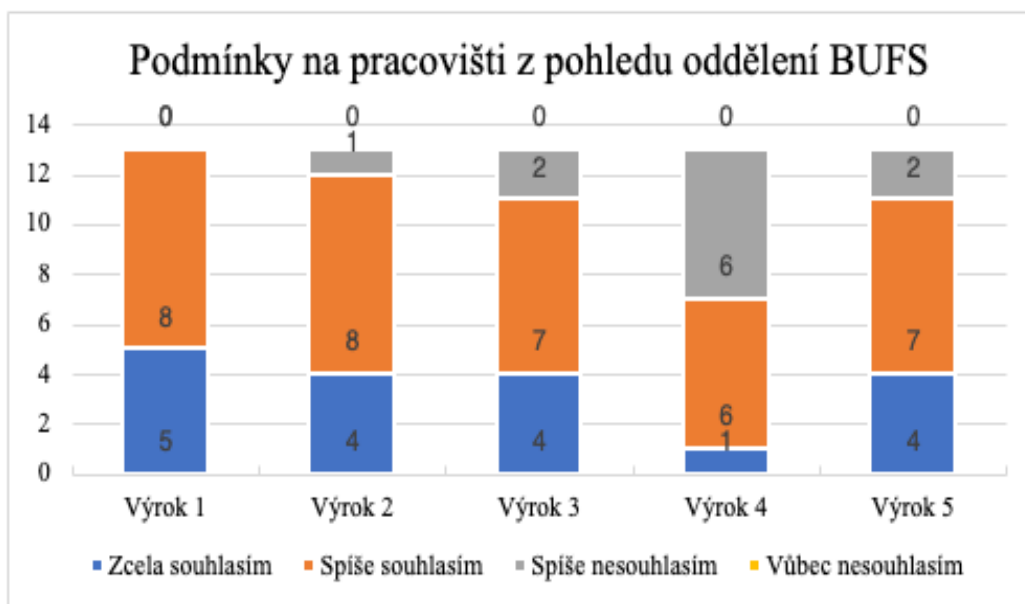
3) Jak dlouho jste pracoval/a ve firmě Alfmeier?

- méně než 1 rok 1-5 let 6-10 let 11-15 let
 16 let a více

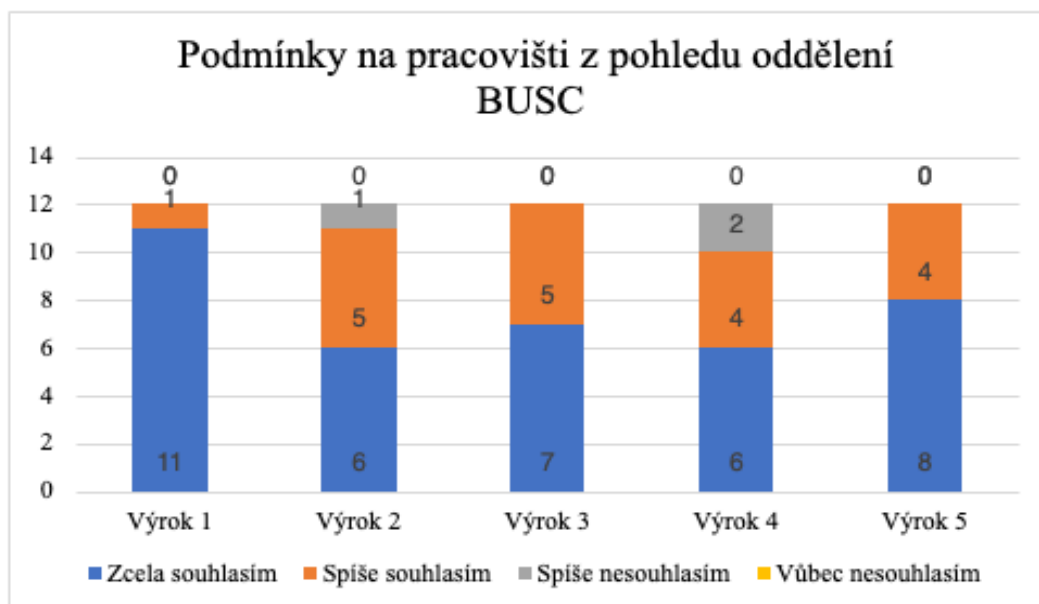
Důvody odchodu:	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
Náplň práce				
Zázemí firmy				
Nedocenená práce				
Nedostával/a jsem zpětnou vazbu				
Nespokojenost s nadřízeným				
Pracovní kolektiv				
Mzda				
Benefity				
Dojíždění				

Zde máte možnost napsat další důvody odchodu.

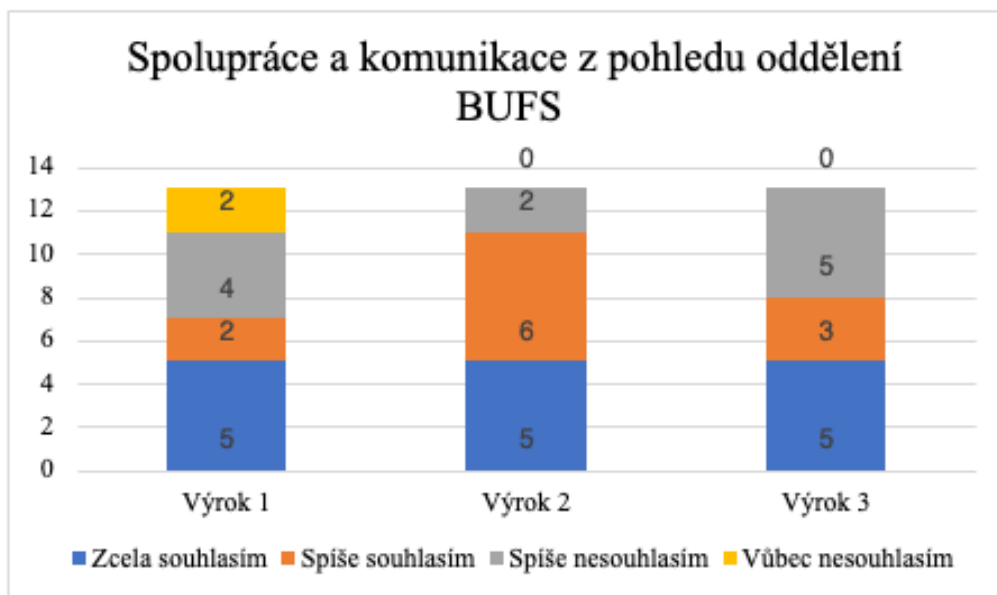
Příloha 3: Grafické znázornění odpovědí dotazníkového šetření (Podmínky na pracovišti)



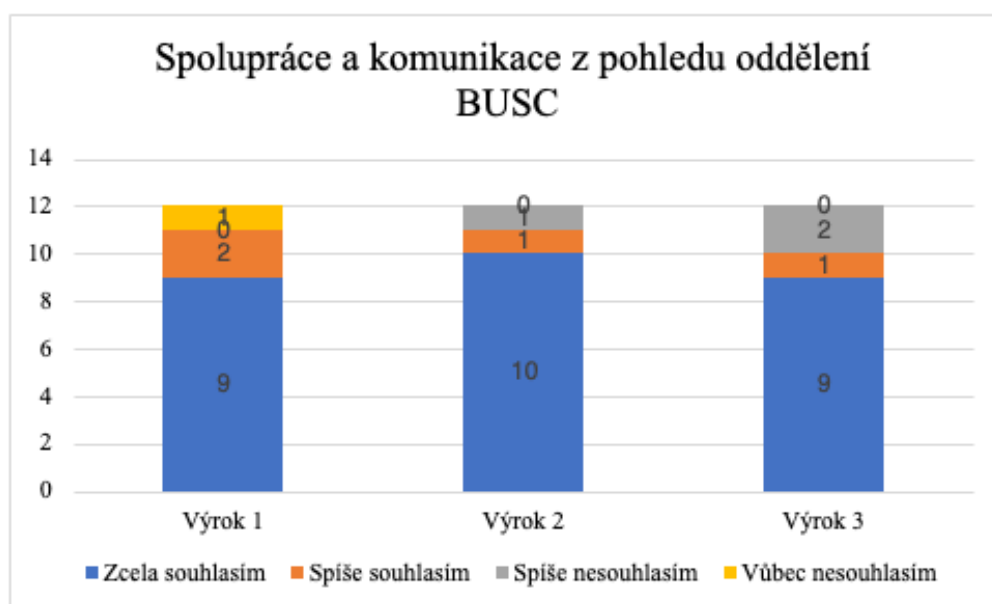
Příloha 4: Grafické znázornění odpovědí dotazníkového šetření (Podmínky na pracovišti)



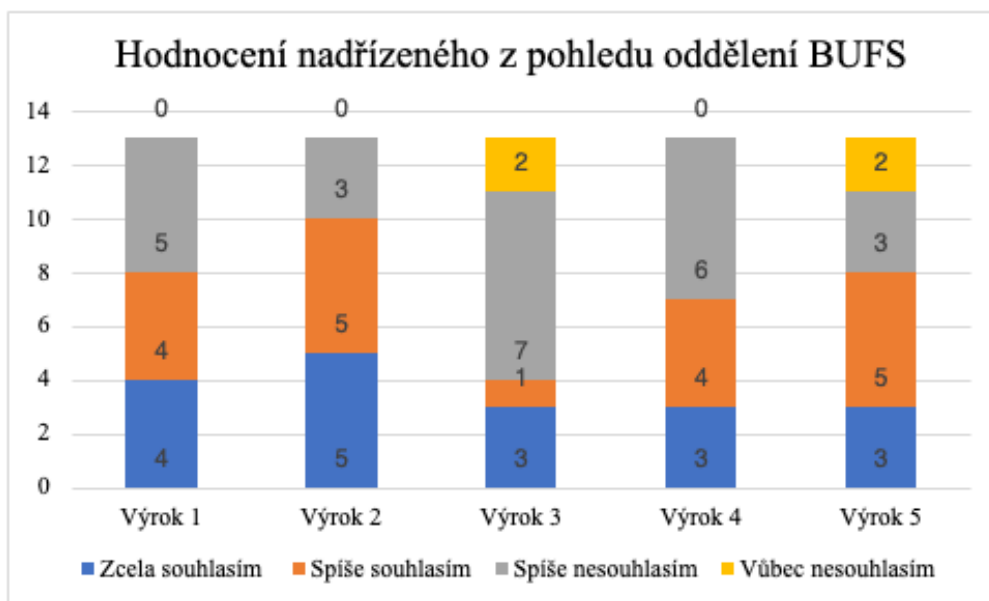
Příloha 5: Grafické znázornění odpovědí dotazníkového šetření (Spolupráce a komunikace)



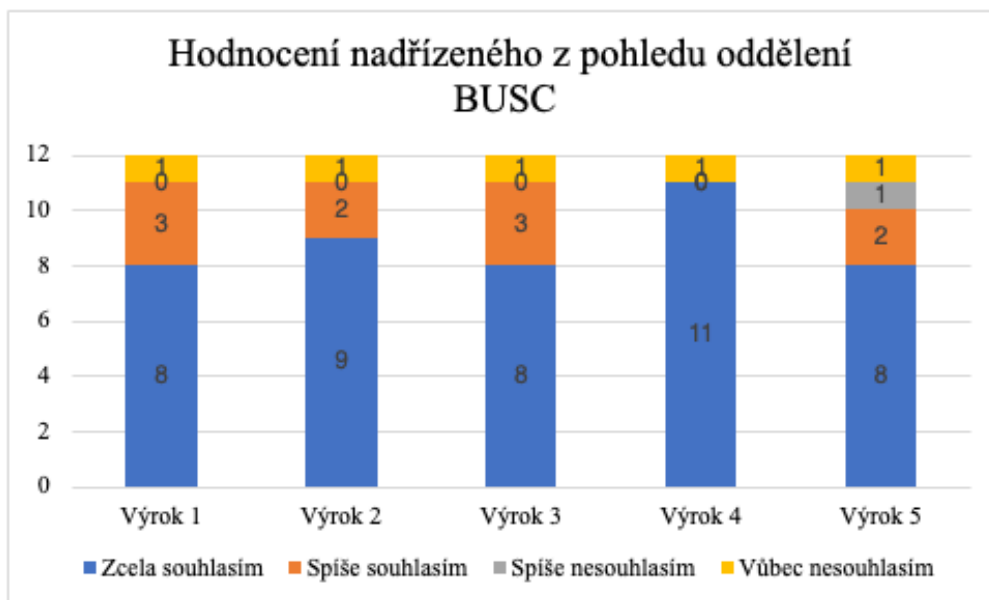
Příloha 6: Grafické znázornění odpovědí dotazníkového šetření (Spolupráce a komunikace)



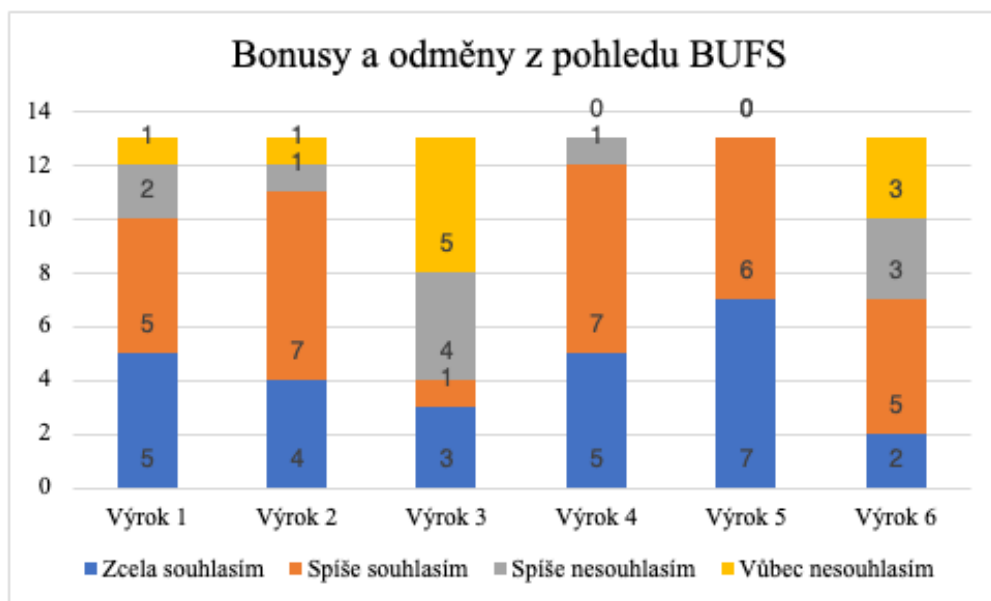
Příloha 7: Grafické znázornění odpovědí dotazníkového šetření (Hodnocení nadřízeného)



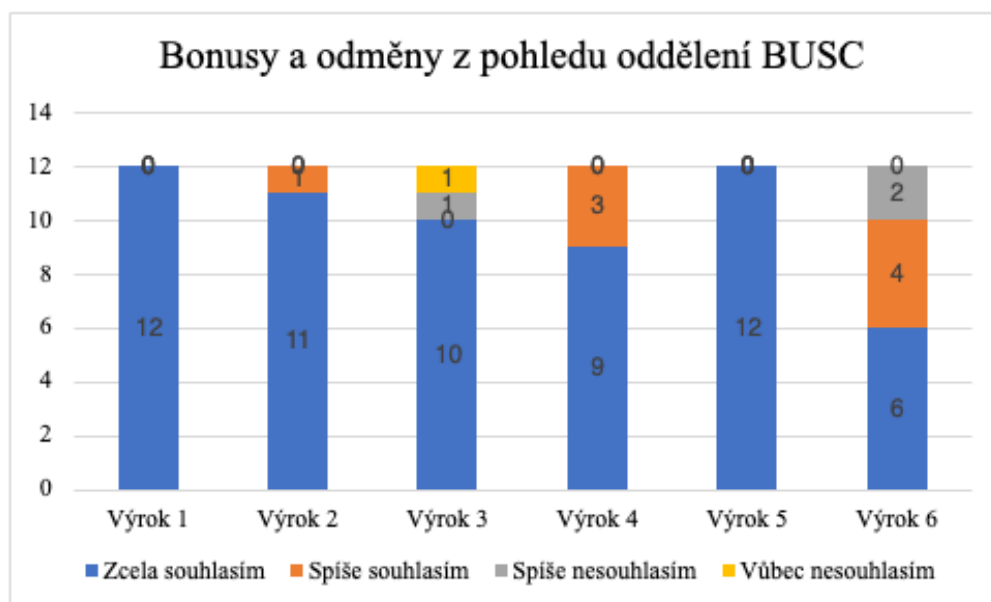
Příloha 8: Grafické znázornění odpovědí dotazníkového šetření (Hodnocení nadřízeného)



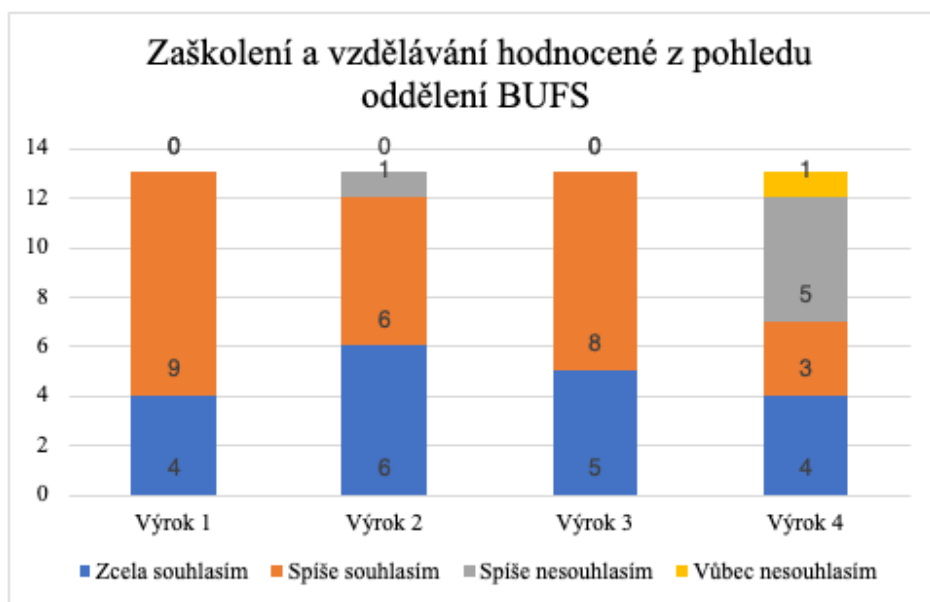
Příloha 10: Grafické znázornění odpovědí dotazníkového šetření (Bonusy a odměny)



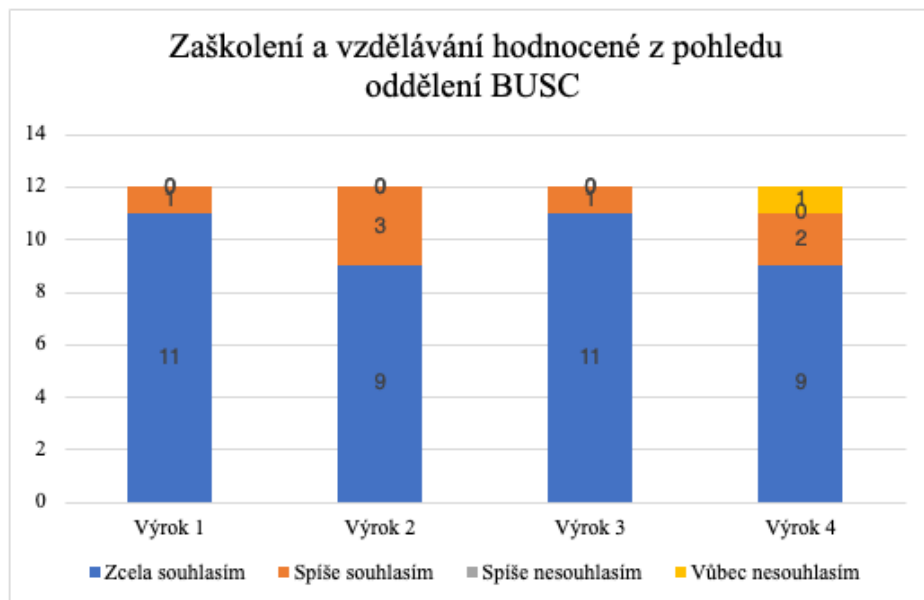
Příloha 9: Grafické znázornění odpovědí dotazníkového šetření (Bonusy a odměny)



Příloha 11: Grafické znázornění dotazníkového šetření (Zaškolení a vzdělávání)



Příloha 12: Grafické znázornění dotazníkového šetření (Zaškolení a vzdělávání)



Abstrakt

ŠLOUFOVÁ, Tereza. (2021). Motivace pracovníků ve vybraném podniku, Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: motivace, pracovní motivace, motivační systém

Tématem této bakalářské práce je motivace pracovníků ve vybraném podniku. Cílem práce je zhodnotit současný motivační systém ve vybraném podniku a následně navrhnout nová opatření, díky kterým selepší úroveň motivace zaměstnanců. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část práce se za pomoci odborné literatury zaměřuje na vymezení pojmů motivace, pracovní motivace a hodnocení pracovního výkonu. V praktické části je představena firma a popsán její současný motivační systém. Nejdůležitější částí celé bakalářské práce je dotazníkově šetření. Z výsledků dotazníkového šetření jsou navržena následná opatření: Školení předáků na zlepšení komunikace, analýza benefitů v konkurenčním okolí a finanční příspěvek předákům a operátorům.

Abstract

ŠLOUFOVÁ, Tereza (2021). Motivation of employees at the Company. University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: motivation, work motivation, motivation system

This bachelor thesis is focused on the motivation of employees at an organization. The goal of the thesis is to evaluate current system of motivation at the company and then propose changes which improve the system of motivation. The bachelor thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The first part focuses on defining of motivation, work motivation and work performance based on literature review and personal interview. At the second part of thesis the company structure and current motivation system are introduced. The most important part of the bachelor thesis is a questionnaire survey. Based on the results of survey following improvements are proposed: Training of masters to improve communication skills, analysis of benefits in a competitive environment and financial bonus for production operators and masters.