

Filozofická fakulta Univerzity Palackého v
Olomouci

Katedra sociologie a andragogiky

Motivace a efektivita v personální činnosti
Zhodnocení motivace a její efektivity ve firmě AVX
Czech Republic s. r. o.

Motivation and efficiency in personnel work
Assessment of motivation and its efficiency in AVX
Czech republic s. r. o.

Diplomová práce

vedoucí práce:
PhDr. Veronika Gígalová

Olomouc 2011

Prohlašuji, že jsem tento projekt zpracovala samostatně a výhradně s využitím uvedené literatury a ostatních zdrojů.

V Olomouci dne 23. března 2011

Šilarová Lenka

Poděkování

Chtěla bych touto cestou poděkovat vedoucí mé diplomové práce PhDr. Veronice Gigalové a vedoucí útvaru vzdělávání a rozvoje zaměstnanců AVX paní Mgr. Ivě Veselé za jejich cenné rady a konzultace při psaní této práce.

Obsah

1. Úvod.....	5
2. Teoretická východiska.....	6
2.1. Motivace.....	6
2.1.1. Zdroje motivace.....	7
3. Motivace k práci	9
3.1. Motivace v systému personálních činností.....	10
3.2. Motivační profil.....	11
3.3. Stimulační prostředky.....	14
3.3.1. Negativní motivace.....	18
3.3.2. Oblasti, ve kterých se stimulační prostředky využívají.....	18
3.4. Demotivace.....	18
3.6. Teorie motivace.....	20
3.6. Motivace a pracovní spokojenost.....	23
3.7. Vztah spokojenosti a pracovního chování.....	25
3.7.1. Motivace, pracovní spokojenost a fluktuace.....	25
3.7.2. Motivace, pracovní spokojenost a výkonnost.....	27
3.8. Možnosti zkoumání motivace a pracovní spokojenosti.....	28
3.9. Motivační program organizace.....	30
4. Vztah motivace a efektivity.....	33
5. Výrobní společnosti AVX Czech Republic s.r.o.	34
5.1. Informace o technických, technologických a organizačních podmínkách práce.....	34
5.2. Sociálně – demografické a profesně – kvalifikační charakteristiky pracovníků organizace.....	37
5.3. Pracovního prostředí.....	39
5.4. Hodnocení a odměňování pracovníkům.....	40
5.5. Způsob řízení a vedení pracovníků.....	40
5.6. Systém personálního řízení v organizaci.....	42
5.7. Uplatňovaný systém péče o pracovníky (sociální péče a motivační prostředky).....	45
5.8. Informace vyplývající ze shromážděných a analyzovaných informací o charakteristikách pracovní spokojenosti (či nespokojenosti) pracovníků.....	55
6. Cíl práce.....	60
6.1. Analýza motivace ve firmě AVX – SWOT analýza.....	61
6.3. Zhodnocení motivace a efektivity ve firmě AVX.....	65
7. Identifikace motivačního profilu zaměstnanců firmy AVX.....	67
7.1. Návrh a doplnění výzkumu.....	68
7.1.1. Cíl výzkumu.....	68
7.1.2. Hypotézy.....	68
7.1.3. Operacionalizace.....	69
7.1.5. Technika výzkumu.....	70
8. Závěr.....	71

1. Úvod

Dnešní společnosti jsou orientovány na dosahování stále vyšších výsledků a zisků. K tomu, aby těchto výsledků dosahovaly potřebují kvalifikované pracovníky, kteří budou ochotni ve firmě zůstat a podávat vysoké výkony. Proto firma zřizuje personální oddělení, které se stará o to, aby do pracovních pozic byli dosazováni vhodní lidé, kteří splňují osobnostní a kvalifikační požadavky na příslušnou pozici. Důležité však je, aby ve firmách tito zaměstnanci zůstávali a svým výkonem se podíleli na prosperitě firmy. K tomuto účelu se využívá systém sociální péče o zaměstnance, do které mimo jiné spadá i motivace.

Motivace je jedním z nejdůležitějších nástrojů pro stimulování pracovníků žádoucím směrem a to z toho důvodu, že analýza motivace (motivačního profilu) umožňuje poznání toho, co lidi v práci povzbuzuje a uspokojuje. Správně povzbuzený pracovník bude ochotný se zapojit do určitého jednání, které je pro firmu žádoucí a efektivní.

Poznání motivačního profilu a následné stanovení motivačního programu je velice náročným postupem, který zahrnuje mnoho dílčích kroků.

Ve své práci se proto chci zaměřit na analýzu systému motivace firmy AVX. Kdy analyzuji jeho silné a slabé stránky. Hodnocení tohoto motivačního systému bude vztaheno k jeho efektivitě, v tomto případě budu zjišťovat, zda motivační systém firmy AVX tak, jak je nyní sestaven přispívá ke snížení fluktuace, která znamená finanční náklady, a zvýšení pracovního výkonu.

Zhodnocení systému motivace by mělo být výchozím bodem pro stanovení efektivního motivačního programu. Protože má tato práce omezený rozsah, bude výstupem mé diplomové práce návrh výzkumu, který bude sloužit jako podklad pro identifikaci motivačního profilu zaměstnanců firmy AVX. Na základě výsledků by následně personální oddělení firmy AVX mělo být schopno sestavit vhodný (efektivní) motivační program ke stimulaci zaměstnanců žádoucím směrem, v tomto případě tedy již ke zmiňované stabilizaci zaměstnanců ve firmě a jejich vysokému pracovnímu výkonu.

2. Teoretická východiska

Neexistuje firma, která by nechtěla zvyšovat svůj zisk při zachování nízkých nákladů. Má-li být firma dlouhodobě úspěšná, prosperující, musí pak být základním kritériem veškeré její činnosti efektivnost. Pro tento účel musí firma podniknout mnoho strategických kroků. Jedním z nejdůležitějších faktorů, který přispívá k prosperitě firmy a na který je zaměřena pozornost managementu a personalistů, je člověk – včetně jeho dílčí „kvality“: pracovní motivace.

Zohledňování pracovní motivace člověka souvisí s tím, že za poslední dobu se změnil způsob nahlížení na pracovníky. Dříve se na ně pohlíželo jako na ceněná aktiva, kdežto nyní se na člověka nahlíží jako na samostatného a nezávislého investora svého lidského kapitálu, který se může sám rozhodnout, zda a nakolik se bude v organizaci, ve které pracuje, angažovat. [Walker, et al. 2003, s. 92]

Analýze pracovní motivace by mělo předcházet poznání samotného obsahu pojmu motivace z psychologického hlediska. Toto poznání motivace pak usnadní pochopení motivace pracovní.

2.1. Motivace

Pokud chceme porozumět lidskému chování a jednání a umět ho předvídat, měli bychom také vědět, co lidé chtějí, co je zajímá, čeho se bojí apod. Ptáme se tedy, jaké síly lidmi hýbou, tedy co je motivuje.

„Motivace je intrapsychický proces, který má svůj zdroj ve vnitřní a vnější situaci individua.“ [Nakonečný 1997, s. 17] Motivace tedy vychází z předpokladu, že hnacím motorem lidského života je uspokojování potřeb, které se vyskytují v životě jednotlivce. Motivace je proces, který je iniciován nějakým stavem nebo pocitem nedostatku, který se může projevat ve fyzickém nebo sociálním prostředí.

Za ústředními pojmy motivace je možno považovat pojmy motiv a stimul.

Motiv - vyjadřuje obsah uspokojení, ke kterému směřuje lidské chování, aby byl odstraněn onen pocit nedostatku. [Nakonečný 1997, s. 27-29]

Motivy jsou důvody, pohnutky jednání, které mají dvě složky: energizující – ta dává jednání sílu a energii, a řídicí – která dodává jednání směr. [Bělohlávek 1996, s. 170] Bedrnová a Nový uvádějí, že s pojmem motiv je spojen i pojem cíle. Cílem každého motivu je dosažení určitého psychického stavu – nasycení. [Bedrnová, Nový 2002, s. 363]

Stimul – podle Bedrnové a Nového je třeba nejdříve odlišovat stimulaci a stimul. Zatímco stimulací se rozumí vnější působení na psychiku člověka, což má za následek změny v jeho činnosti prostřednictvím změny psychických činností, zejména prostřednictvím změny jeho motivace. Hlavní rozdíl mezi stimulací a motivací spatřují v tom, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku. Na druhé straně stimul definují jako podnět, který vyvolává určité změny v motivace člověka. Stimuly se mohou dále rozlišovat na *impulsy*, tj. vnitřní, intrapsychické podněty značící nějakou změnu v těle nebo mysli člověka (bolest zubů může vyvolat motiv návštěvy zubaře). A na *incentivy*, tedy vnější podněty vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům, tedy podněty, které aktivují určitý motiv (nabídka možnosti pracovního postupu v případě žádoucího pracovního výkonu). [Bedrnová, Nový 2002, s. 364-365] Podle Bělohlávka je incentivem nějaká událost, předmět nebo skutečnost, kterým je vyvolán motivační proces. [Bělohlávek 1996, s. 180]

2.1.1. Zdroje motivace

„Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí.“ [Bedrnová, Nový 2002, s. 365]

K základním zdrojům motivace patří:

1. potřeby,
2. návyky,
3. zájmy,

4. hodnoty a hodnotové orientace,
5. ideály,

1. **Potřeby** - potřebu můžeme označit jako motivační stav, který je charakterizovaný nějakým nedostatkem a který postupně nachází objekt činnosti. [Nakonečný 1997, s. 27-29] Potřeba se projevuje jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence toto napětí odstranit. Tato tendence vede subjekt k tomu, aby saturoval příslušné potřeby. Saturace je však možná pouze v tom případě, že subjekt nalezne určitou skutečnost, která umožní uspokojení oné vyvolané potřeby. [Bedrnová, Nový 2002, s. 366]

Potřeby se dále dělí na:

- potřeby biologické, fyziologické – souvisí s činností a funkcemi lidského těla (potřeba vzduchu, potravy, apod.) - primární potřeby
- potřeby sociální, společenské – souvisí s člověkem jako sociální bytostí (potřeba lásky, seberealizace, apod.) - sekundární potřeby. [Nakonečný 1997, s. 27-29]

2. **Návyky** – jsou opakované, fixované a zautomatizované způsoby činnosti člověka v určité situaci. Jsou jakýmsi vzorcem chování, tlakem, motivem k určité činnosti v dané podnětové situaci. [Bedrnová, Nový 2002, s. 367]

3. **Zájmy** – Matoušek a Růžička označují zájem za trvalejší zaměření na některou oblast předmětů a jevů skutečnosti. Jejich význam tkví v tom, že aktivizují a obohacují vnitřní prožívání člověka a rozvíjejí jeho schopnosti. [Matoušek, Růžička 1966, s. 23] Zájem je tedy možno chápat jako zvláštní druh motivu.

4. **Hodnoty** – člověk se ve svém životě setkává s řadou skutečností, které poznává a přisuzuje jim nějakou hodnotu, význam. Hodnotový systém člověka ovlivňuje jeho jednání a prožívání a je také důležitým

zdrojem motivace lidské činnosti. Hodnotou pro člověka může být cokoli, záleží to na jeho osobnosti a osobní zkušenosti. V naší západní společnosti jsou však určité obecně platné hodnoty, ke kterým se řadí: zdraví, rodina, děti práce, přátelství, vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost, láska, pravda, svoboda, úspěch apod. [Bedrnová, Nový 2002, s. 368-369]

5. **Ideály** – ideály jsou určité ideové či názorové představy něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení. Ideály se týkají rozmanitých skutečností nebo jevů: typ osobního profilu, životní cíle, osobního života, pracovního života apod. Ideály člověka se formují především na základně působení sociálních faktorů jakými jsou rodina a autorita obecně. [Bedrnová, Nový 2002, s. 370]

Poznání těchto zdrojů může být významným zdrojem informací, které mohou napomoci k poznání motivačního profilu lidí. Jsou tedy jakýmsi opěrným bodem k volbě vhodných motivačních prostředků pro jednotlivce i skupiny.

3. **Motivace k práci**

Pracovní činnost je, stejně jako ostatní činnosti, činností motivovanou. Odkud však pramení motivace k práci?

„Motivací k práci (pracovní motivaci) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice, s výkonem pracovní pozici příslušné pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje celkový přístup člověka k práci obecně, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.“ [Provazník, Komárková 2004, s. 51]

Analýza pracovní motivace by postrádala svůj smysl, kdyby nebyla vztažena k určitému konkrétnímu funkčnímu celku, kterým je

organizace.

Nakonečný uvádí definici L. Von Rosenstiela, který charakterizuje organizaci jako sociální útvar, který je složený z individuí, jejich skupin, který má specifické cíle a sestává z určité struktury, jejíž charakteristickými rysy jsou dělba práce a hierarchie odpovědnosti. V organizaci dochází k socializaci jedince, osvojování si organizačních norem a vzorců chování. [Nakonečný 1992, s. 173-174]

Proto by se při stanovování motivačního programu mělo dbát na to, v jakém konkrétním prostředí se má motivace zaměstnanců uskutečňovat. Jinými slovy motivační program by měl být „šitý na míru“ konkrétní organizaci a jejím zaměstnancům.

3.1. Motivace v systému personálních činností

Jak již bylo zmíněno v úvodu, motivace pracovníků zaujímá důležité místo v systému personálních činností. Pracovní motivace spadá pod práci personálního útvaru, který má uvnitř každé firmy velmi významné postavení. Personální pracovníci užívají při své práci několik typů činností: výběr pracovníků, přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků a jednou z těchto činností je i jejich motivování směrem k žádoucímu cíli. Všechny tyto činnosti jsou spolu vzájemně propojené. Motivace však není doménou pouze personalistů, řídit pracovní motivaci je prací i řídicích (nadřízených) pracovníků, kteří vedou své podřízené k trvale vysokému pracovnímu výkonu.

Je třeba se zmínit, že pracovní výkon není určován jen motivací pracovníka a motivátory užívanými řídicími pracovníky, ale i takovými činiteli, jako jsou různé pracovní schopnosti a zkušenosti, vědomosti, emoční a fyzické stavy pracovníka, dále také vnějšími pracovními podmínkami jakou jsou organizační a technologická úroveň podniku, materiální a vztahové podmínky v organizaci. [Nakonečný 1992, s. 12]

Vztah mezi motivací, schopnostmi a výkony by se dal vyjádřit následujícím způsobem [Cejthamr, Dědina 2010, s. 142]:

$$\text{výkon} = f(\text{schopnosti} \times \text{motivace})$$

Přesto je tedy motivování pracovníků jedním z hlavních nástrojů, jak dosáhnout trvale vysoké úrovně výkonu lidí ve firmě. Motivování zaměstnanců podle Armstronga znamená „...věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jakou jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají.“ [Armstrong 2007, s. 219]

Cílem motivování lidí ve firmě je vést a řídit lidi, aby vyvíjeli určité úsilí v konkrétním směru. Organizace by své zaměstnance měla povzbuzovat, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí, které se bude ubírat žádoucím směrem, tedy k dosažení vytyčených cílů organizace i k uspokojení jejich vlastních potřeb.

Bylo by však mylné se domnívat, že motivace zaměstnanců je jednoduchý proces, naopak je velmi komplikovaný a složitý. Je totiž důležité si uvědomit, že různí lidé mají různé potřeby, odlišné cíle, jak dosáhnout uspokojení svých potřeb, i způsoby, jak tyto cíle naplnit. A tudíž ne vždy bude mít finanční odměna za výkon takový efekt, jak se v mnoha případech očekává. Pokud tedy firma bude chtít své zaměstnance efektivně motivovat, musí poznat jejich potřeby, postoje a hodnoty, musí poznat jejich motivační profil.

3.2. Motivační profil

Pro úspěšnou stimulaci je důležité znát celkové ladění a motivační orientaci pracovníka. V této souvislosti se používá termín motivační profil, kterým se rozumí syntetická, individuálně specifická v průběhu času relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. [Bedrnová, Nový 2002, s. 377] V širším smyslu je tato profil komplexem motivů, který obsahuje řadu činitelů jako např. potřeby, postoje, individuální hodnoty, zájmy, aspirace, touhy, úsilí. [Vajner 2010]

Motivační profil se utváří od raného dětství spolu s vývojem

osobnosti. Poznání motivačního profilu konkrétního člověka umožňuje lepší porozumění projevům jedince a jeho chování a také je to nezbytným předpokladem efektivního motivování jedince žádoucím směrem. Na druhou stranu je specifická podoba motivačního profilu člověka omezující, protože vytváří jakési ohraničení v jeho jednání. Překročení tohoto pomyslného ohraničení může být značně obtížné, avšak ne nemožné.[Bedrnová, Nový 2002, s. 378]

Motivační profil konkrétního pracovníka se tedy liší v důsledku toho, co si člověk osvojil při učení a ovlivňují ho objektivní a subjektivní motivační faktory, jejichž jednotlivé projevy tvoří polarizované dimenze motivačního profilu.

Mezi **objektivní motivační faktory** se řadí: *společenská významnost pracovní činnosti a prožívání její hodnoty pracovníkem, charakter práce, který umožňuje rozvoj poznávacích schopností pracovníka, možnost svobody pohybu a vlastního rozhodování v pracovním procesu, umožnění potřeby sdružovat se s ostatními, vztah vedení k podřízeným, vliv fyzikálního prostředí, odměna za vykonanou práci*. Tyto faktory jsou předmětem analýzy personalistů, z jejichž výsledků se dá usuzovat na motivační profil pracovníků.

Subjektivní faktory: *aspirace pracovníka, kvalifikační předpoklady, adaptabilita, stupeň identifikace pracovníka s podnikem, stav fyzického a duševního zdraví*. Tyto faktory sice působí v dialektické jednotě s faktory objektivními, ale na rozdíl od nich jsou více diferencovány. Ovlivňuje je pohlaví, věk a řada dalších okolností. Proto je třeba v personální motivační strategii realizovat adekvátní diferencované psychologické přístupy ke skupinám a jednotlivcům. [Vašítková 2008, s. 161]

Tabulka motivačního profilu s jednotlivými motivačními faktory a jejich dimenzemi je znázorněn v příloze č. 1.

Objektivní motivační faktory se dále mohou členit na 2 skupiny motivů, dva typy pracovní motivace [Provazník, Komárková 2004, s. 52]:

- **Vnitřní motivace - intristická** – touto motivací se rozumí pohnutky či motivy, které jsou spojeny s prací samotnou.
 - Potřeba činnosti vůbec, potřeba zbavit se nadbytečné energie,
 - potřeba kontaktu s druhými lidmi,
 - potřeba výkonu a s ní spojené uspokojení, které přináší úspěšný výkon,
 - touha po moci, která může být uspokojena vyšší pozicí v hierarchii pracovních pozic,
 - potřeba smyslu života a seberealizace, tato potřeba může být uspokojena prostřednictvím poskytnutím příležitosti k činnostem, které jsou smysluplné, jejichž výsledky mají hodnotu a které umožňují člověku prokázat své osobní kvality a jejichž výkonem může dále rozvíjet své osobnostní předpoklady.

- **Vnější motivace - extrinsická** – v tomto případě je pracovní motivace uspokojována důsledky či podmínkami práce.
 - Motiv peněz,
 - motiv jistoty, je spojen s motivem peněz, ale je více zaměřen do budoucnosti,
 - motiv potvrzení vlastní důležitosti, tento motiv bývá často spojován s prestiží zastávané pracovní pozice,
 - motiv sociálních kontaktů, styku s lidmi, protože pro jeho uspokojení poskytuje práce a vše, co s ní souvisí, vhodný prostor.

Pokud personalisté a manažeři znají jednotlivé motivační profily svých zaměstnanců, mohou zvolit vhodné stimulační prostředky k tomu, aby je vedli žádoucím směrem a zároveň je motivovali.

3.3. Stimulační prostředky

Stimulačním prostředkem může být v podstatě cokoliv, co je pro zaměstnance významné. Záleží na osobnosti a zvláště pak na motivačním profilu pracovníka. Na druhé straně také záleží na možnostech organizace poskytovat různé stimuly, protože je to poměrně nákladné a zdroje firmy bývají často omezené.

Pro všechny odměny, která mají stimulační charakter, platí následující pravidla: [Bedrnová, Nový 2002, 400]

- odměna by měla být vázaná na určitý výkon/úkol,
- tato odměna by měla následovat co nejdříve po skončení úkolu,
- pracovník musí vědět o podmíněnosti odměny za splněný úkol,
- měla by existovat závazně stanovená pravidla, která přesně vymezují vztah a podmíněnost odměny a výkonu/úkol.

Nástroje k ovlivňování pracovní motivace mohou být následující:

1. **Hmotná odměna** – bývá považována za jeden z hlavních stimulů, protože peníze mohou být zdrojem pro uspokojování základních lidských potřeb. Hmotná odměna může mít několik podob - peněžní forma (mzda, plat, prémie), mohou sem však patřit i věci, které nemají peněžitý charakter jako například služební auto, které je využíváno i k soukromým účelům, slevy na podnikové zboží, příspěvek na pojištění, výhodné půjčky pro zaměstnance, příspěvky na oblečení, masáže apod. Bedrnová a Nový uvádějí, že: „Specifická, osobitá hmotná odměna, pokud je přesně cílená na aktuální situaci svého příjemce, podněcuje více než peníze. Pracovník z ní vnímá zájem organizace o jeho osobu, uvědomuje si, že je pro organizaci cenný, roste jeho sebevědomí, pocit odpovědnosti a upevňuje se v něm pocit sounáležitosti, z něhož časem vyrůstá identifikace s cíli organizace a s podnikem.“ [Bedrnová, Nový 2002, s. 401]

Důležitým aspektem stimulace hmotnými prostředky je, aby přidělování odměny bylo spravedlivé, zejména, aby ho zaměstnanci

chápal jako spravedlivé, protože jedině tak to může být motivační. Spravedlnost rozdělování také udržuje pozitivní a bezproblémové vztahy na pracovišti.

2. **Obsah práce** – je další faktor stimulace pracovníků. Je však třeba zohlednit fakt, že i přesto, že mohou být pracovníci ve svém motivačním profilu orientováni na obsah práce, mohou se lišit jeho konkrétním aspektem.

Mezi tyto aspekty/apely se řadí: **apel na tvořivé myšlení** (možnost uplatňovat vlastní nápady), **apel na samostatnost, autonomii, na koncepční myšlení, na systematické myšlení** (práce vyžaduje rychlost a pružnost myšlení, vyvozování vztahů), **apel hrlosti na práci** (práce má smysl, je užitečná), **apel na prestiž, seberozvoj, apel moci** (práce dává pocit nadvlády na druhými), **apel estetický, společenský** (práce umožňuje jednání s lidmi), **apel péče o druhé lidi** (uspokojení z pomoci druhým lidem), **apel jistoty a perspektivnosti jistot** (práce v oboru, která má dlouhodobou perspektivu) a mnoho dalších dílčích aspektů. [Bedrnová, Nový 2002, s. 401-402]

Úkolem vedoucích pracovníků by pak mělo být tyto apely identifikovat a dále je rozvíjet.

3. **Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení** – toto hodnocení ovlivňuje racionální obsahovou rovinu a emocionální rovinu. V rovině racionální jde o to, že manažeři poskytují zaměstnancům zpětnou vazbu o jejich práci. Zpětná vazba je nejúčinnější pokud je podávána v průběhu činnosti nebo bezprostředně po ní.

V rovině prožitkové jde o to, že zaměstnanec má pocit důležitosti svojí práce. Pociťuje uspokojení z dobře vykonané práce, což zvyšuje jeho motivovanost a ochotu pracovat.

Úspěch tohoto stimulačního faktoru spočívá i v osobnosti manažera. Manažer by měl objevovat a oceňovat u svých podřízených všechny dobré výsledky. Na druhé straně by měl umět ovládat vhodnou komunikaci, pokud chce upozornit na nedostatky svých podřízených a přitom je neodradit od další činnosti.

Neformální hodnocení se může změnit ve **formální**, jedná se například o pochvalu na oficiálních poradách nebo vyvěšení jmen na vývěsních tabulích uvnitř firmy, pochvala na firemní večítku. Vždy je však lepší osobní přístup v konkrétní situaci, než formalizované rituály. Osobním přístupem se tak se zaměstnanci může dát najevo jeho důležitost pro organizaci a posílit tak tím jeho motivaci. [Bedrnová, Nový 2002, s. 402-403]

4. **Atmosféra pracovní skupiny** – ačkoliv by se mohlo zdát, že stimulace prostřednictvím atmosféry pracovní skupiny se dá jen těžko ovlivnit, přeci jen tu má postavení manažera své zastoupení. Nadřízený má možnost působit na skupinu svou formální i neformální autoritou. Pokud má však manažer ovlivňovat skupinu musí mezi ním a skupinou pracovníků vzniknout vztah důvěry, který se může navodit tím, že skupinu respektuje a chová se k ní spravedlivě.

Pracovní skupina má pozitivní vliv na svého člena tím, že se vzájemně porovnávají pracovní výkony. Pokud se člověk nachází v dobré pracovní skupině, může díky výsledkům porovnávání posilovat své sebevědomí, pokud byl výsledek pozitivní. Pokud byl výsledek negativní má pak člověk snahu zlepšit svůj výkon a přiblížit se těm lepším ve skupině. Špatná pracovní skupina má zase negativní vliv na individuální výkony. [Bedrnová, Nový 2002, s. 404-405]

5. **Osobnost a chování nadřízeného** – aby bylo chování vedoucího motivující měl by splňovat zejména následující úkoly [Niermayer, Seyffert 2005, s. 63]:

- podporovat své spolupracovníky v rozvíjení svých kompetencí,
- nacházet společně s nimi cíle, jejichž dosahování je pro obě strany efektivní,
- dávat svým spolupracovníkům příležitost, aby si vyzkoušeli, že se jim vynaložená energie vyplatí,
- pečovat o optimální pracovní podmínky,
- dávat zpětnou vazbu,

- zacházet s každým jako s osobností,
- být spravedlivý.

6. **Pracovní podmínky a režim práce** – úpravami a zlepšováním pracovních podmínek a režimem práce dává organizace najevo, že jim na svých zaměstnancích záleží, tyto skutečnosti pak mohou zlepšovat vztah mezi zaměstnanci a firmou a taky zvyšují jejich pracovní výkon. Pokud se však firma nestará o to, v jakých podmínkách zaměstnanci pracují, může to působit velice destimulačně, i přesto, že by například měli dostávat za svoji práci vysoké finanční ohodnocení. [Bedrnová, Nový 2002, s. 405]

5. **Identifikace s prací, profesí a organizací** – identifikace s prací, profesí a organizací znamená, že se člověk s nimi ztotožňuje a přijal je za součást svého života. Pokud se tedy podaří propojit všechny tyto složky, může to vést k dlouhodobě vysokému výkonu. Takový zaměstnanec bude pracovat hospodárně, odpovědně, tvořivě, bude vstřícný ke svým spolupracovníkům. [Bedrnová, Nový 2002, s. 405-406]

6. **Externí stimulační faktory** – jedním z faktorů, který stimuluje k práci a vyšším výkonům je i image firmy, její prestiž v celospolečenském měřítku. Čím vyšší bude prestiž firmy, tím vyšší bude ochota v takové firmě pracovat a podávat dobrý výkon a naopak. Na image firmy mají vliv faktory, které organizace nedokáže ovlivnit, tak i faktory, které ovládat může.

Stimulačně působí také makroekonomické faktory, protože v doby stagnace a recese se projevuje značně demotivačně a doby expanze a růstu naopak stimulačně.

Z externích faktorů to pak mohou být politická situace, mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů a také očekávání širšího okolí. [Bedrnová, Nový 2002, s. 406]

3. 3. 1. Negativní motivace

V některých případech může fungovat také motivace trestem nebo ohrožením. Při používání tohoto typu motivace je nutné dodržovat určitá pravidla pro použití negativní motivace [Hospodářová 2008, s. 107]:

- negativní motivaci použijeme vždy až tehdy, když pozitivní nefunguje,
- negativní motivace není diktatura, ale tlak, jakmile tlak povolí, povolí výkon,
- negativní motivace tedy znamená neustálou kontrolu,
- je-li negativní motivace spojena s uznáním lidí a uspokojením potřeb požadavků, je vše v pořádku.

Důležité je si uvědomit, že při použití negativní motivace, jakmile kontrola povolí, nastoupí staré chování. Pokud si lidé myslí, že to není vidět nebo že se na to nepřijde, vrátí se ke starému chování. [Hospodářová 2008, s. 107]

3. 3. 2. Oblasti, ve kterých se stimulační prostředky využívají

Druh stimulačního prostředku, který chce manažer použít, by kromě respektování motivačního profilu jednotlivých lidí, měl brát v úvahu i oblast neboli účel použití prostředku. Různé motivační prostředky se pak používají v oblasti stimulace k pracovnímu výkonu, ať už se jedná o kvalitativní nebo kvantitativní výkon, v oblasti tvořivost, seberozvoje, spolupráci ve skupině, odpovědnosti za vlastní jednání, nebo v oblasti snížení fluktuace zaměstnanců. [Bedrnová, Nový 2002, s. 407-410]

3. 4. Demotivace

Při hledání vhodného způsobu motivování zaměstnanců by se mělo dávat pozor i na opačný efekt a tou je demotivace. Pokud se objeví nějaké z následně uvedených faktorů, může to vést k demotivaci

pracovníků a tedy k poklesu jejich angažovanosti nebo dokonce k odchodu z firmy. Vedoucí pracovníci by tedy měli zaměřit i na to, aby se vyvarovali faktorům, které by mohly zaměstnance demotivovat nebo frustrovat.

Mezi tyto faktory tedy můžeme zařadit [Bělohlávek 2003, s. 44]:

- nevšímavost vedoucího k práci svých podřízených,
- chaos nebo špatná organizace práce,
- nespravedlivé odměňování, nezasloužená pochvala jiného pracovníka, nezasloužená kritika,
- hrubé jednání nebo zesměšňování, nezáměr o nápady podřízených,
- neochota vedoucího zabývat se pracovními problémy podřízených,
- přílišné zasahování vedoucího do pravomoci podřízených,
- nedostatek práce, materiálu, nástrojů apod.

Tyto faktory zachycují úroveň vztahu mezi podřízeným a nadřízeným a mezi pracovníky navzájem.

Dalšími příčinami demotivace může být celková atmosféra ve firmě – firemní kultura, může jimi být např.:

- firemní politikaření – soutěžení o moc, vliv a přízeň nejvýše postavených lidí v organizaci,
- rozporná očekávání – kdy zaměstnancům není jasné, jaké jsou vlastně požadavky managementu,
- pokrytectví – něco se slibuje, jinak se jedná, což vyvolává pocit zrady a frustrace,
- neustálé a neúčelné změny – tyto změny jsou pak vnímány jako zbytečné, nelogické, na rychlo prováděné, pracovníci si připadají jen jako bezmocnou loutky,
- zadržování informací – špatná informovanost způsobuje u zaměstnanců pocity nejistoty a strachu,
- nízká kvalita práce – pracovníci mají potřebu být hrdí na práci,

kteřou vykonávají, pokud tomu tak z nějakých důvodů není, přestávají být s prací spokojeni, nemají chuť pracovat a mohou dokonce pociťovat i stud. [Náhlovský 1996, s. 3]

Pokud tedy nedojde k uspokojení potřeb, objeví se nějaká překážka, která tomu brání, nebo jsou navíc lidé ve svém jednání a úsilí demotivováni, vzniká frustrace. Na vzniklou frustraci pak mohou lidé různě reagovat, například zesilují své úsilí, aby překážku překonali, nebo se svého záměru vzdávají, jsou agresivní, hledají si náhradní cíle apod. [Bělohávek 2003, s. 43]

3. 6. Teorie motivace

Již dlouho se snaží nadřizení přijít na to, jak své zaměstnance stimulovat k vysokému výkonu, který by mohl přispět prosperitě firmy. Za tímto účelem prováděli mnoho výzkumů, které měly za úkol identifikovat možnosti, jak své zaměstnance k tomuto výkonu vést. Z těchto výzkumů pak vznikalo mnoho teorií, které stanovovaly různé báze, na kterých je možno založit motivování zaměstnanců.

Mnoho manažerů se domnívá, že největším motivátorem je pro zaměstnance mzda. Postupem času se ukázalo, že existuje celá řada jiných motivačních faktorů a pouhá mzda, která je základem pro plnění lidských potřeb, nestačí.

Nejnámějšími teoriemi motivace jsou: [Armstrong 2007, s. 221]:

Teorie instrumentality – tato teorie tvrdí, že pouhé odměny a tresty jsou dostačujícím faktorem k tomu, aby se lidé chovali žádoucím způsobem.

- *Taylorismus* – teorie založená na předpokladu, že můžeme lidi motivovat odměnou nebo trestem, které jsou přímo spojeny s výkonem. [Armstrong 2007, s. 223]

Teorie zaměřené na obsah – teorie zaměřující se na obsah motivace tvrdí, že motivace se uskutečňuje za účelem uspokojování potřeb, a přitom si klade za cíl tyto potřeby, které ovlivňují chování, identifikovat.

Někdy také bývá označována jako teorie potřeb. Mezi zástupce této teorie potřeb Maslow se svou pětistupňovou teorií potřeb a Herzberger se svým dvoufaktorovým modelem. [Armstrong 2007, s. 223]

- *Maslowova teorie potřeb* – tato teorie vychází z předpokladu, že nejdůležitější je uspokojení základních potřeb a pak teprve potřeb vyšších. Na tomto základě pak sestavil pětistupňovou pyramidu potřeb - Fyziologické potřeby, bezpečí a jistota, náležitosti a láska, úcta a uznání a sebeaktualizace. [Armstrong 2007, s. 223-224]

- *Herzbergerův dvoufaktorový model* – Herzberger na základě výzkumů stanovil dvě skupiny faktorů. Jedny jsou nazývány satisfaktory nebo také motivátory, protože jsou považovány za ty činitele, které motivují člověka k vyššímu výkonu. Mezi motivátory řadil výkon, uznání, samotnou práci, odpovědnost a služební postup. Druhou skupinou jsou disatisfaktory neboli hygienické faktory, které souvisí nejvíce s prostředím a v podstatě slouží k prevenci nespokojenosti, než aby podněcovaly k nějakému vyššímu výkonu. [Armstrong 2007, s. 227] Do této skupiny řadil pracovní řády a směrnice, technické vedení, pracovní podmínky, vztahy k nadřízeným, vztahy ke spolupracovníkům, osobní život a výdělek.

- *Teorie ERG* - Alderferova teorie ERG rozlišuje tři skupiny potřeb:

- Existenční potřeby (E – Existency) – vyjadřují potřebu udržovat rovnováhu organismu prostřednictvím materiálních předmětů, patří sem například plat, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky apod.

- Vztahové potřeby (R – Relatedness) – uspokojení těchto potřeb závisí na procesu sdílení a vzájemnosti a řadí se zde prvky jako pochopení, potvrzení a vliv.

- Růstové potřeby (G – Growth) – tyto potřeby jsou důsledkem tendence otevřených systémů vnitřně růst, proto také jejich uspokojení závisí na příležitosti k růstu. [Kociánová 2010, s. 28-29]

- *Teorie manažerských potřeb* - tato teorie se využívá pro identifikaci potřeb manažerů a rozlišuje tři úrovně motivace založené na potřebách:

- sounáležitost – potřeba přátelských vztahů s ostatními,
- prosazení se a poziční vliv – potřeba silnějšího dominantního postavení,
- úspěšné uplatnění – potřeba tvůrčí práce, inovace. [Kociánová 2010, s. 29]

Teorie zaměřené na proces – tato teorie se zaměřuje na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci a souvisí s očekáváním, cíli a vnímáním spravedlnosti. Zde řadíme expektační teorii Vrooma, teorii cíle Lathama a Locka a Adamsovu teorii spravedlnosti.

- *Expektační teorie* – teorie očekávání - tato teorie obsahuje tři důležité faktory [Kociánová 2010, s. 31]:

- valenci neboli hodnotu, kterou má odměna pro pracovníka,
- instrumentalitu – přesvědčení o existenci vztahu mezi výsledkem práce a odměnou,
- expektaci – očekávání, že určitá činnost povede k nějakému výsledku.

Podstatu expektační teorie lze vyjádřit rovnicí [Tureckiová 2004, s. 62]:

$MS = E \times V$ <p><i>neboli motivační síla je rovna součinu ohodnoceného očekávání a preference výsledku</i></p>

Armstrong píše: „Motivace je možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímatelný vztah a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb.“ [Armstrong 2007, s. 225]
„Člověk je motivován k určitému cíli tehdy, jestliže má tento cíl pro něj hodnotu a pokud má reálnou šanci tohoto cíle dosáhnout.“ [Kociánová 2010, s. 32]

- *Teorie cíle* – tato teorie, zformulována Lathamem a Lockem, je založena na předpokladu, že motivace i výkon jsou vyšší, pokud jedinec může participovat na stanovování cílů. Tyto cíle mohou být náročné, ale přijatelné. Důležitou roli hraje také odezva na výkon. [Armstrong 2007, s. 226]
- *Teorie spravedlnosti* – teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají zacházení s nimi oproti ostatním lidem (referenční skupinou). Spravedlivé zacházení znamená, že se s člověkem jedná stejně jako s jiným člověkem nebo skupinou. Takže motivace vyplývá z toho, zda se s lidmi bude zacházet stejně, spravedlivě, v opačném případě budou demotivováni. [Armstrong 2007, s. 226-227]

Teorie XY – autorem této teorie je D. McGregor, který studoval názory manažerů na podstatu člověka, jeho pracovní motivaci a tomu odpovídající způsob řízení lidí. Podle tohoto studia dospěl ke dvěma existujícím protikladným teoriím.

První představu nazval – **typ X** – která vyjadřuje názor, že *člověk je ze své podstaty tvor líný, má vrozenou nechuť k práci, proto je nezbytné ho neustále kontrolovat, vést a nutit k práci, protože člověk se snaží vyhýbat odpovědnosti.*

Druhý typ představ – **typ Y** – předpokládá, že *pro člověka je přirozené pracovat, má přirozený smysl pro odpovědnost a povinnost, nejdůležitější jsou pro člověka pocit důležitosti a užitečnosti vlastní práce.* [Bělohlávek 1996, s. 36-37]

3. 6. Motivace a pracovní spokojenost

V souvislosti s motivováním zaměstnanců bývá uváděna i pracovní spokojenost. Protože se předpokládá, že spokojený zaměstnanec je i zaměstnanec motivovaný.

Podle Armstronga se dá říci: „Základní požadavky týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné a participativní

řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie, tj, kontroly nad tempem a metodami práce. Míra spokojenosti jedinců však závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují.“ [Armstrong 2007, s. 228]

Bedrnová a Nový uvádějí, že existují různé výklady pojmu spokojenost. Spokojenost se může chápat jako kritérium hodnocení personální politiky organizace, tedy to jak se organizace stará o své zaměstnance. Jiná definice spokojenosti uvádí, že se jedná o vnitřní uspokojení ze smysluplné práce, jde o efektivní využívání pracovního potenciálu zaměstnance. Může se také jednat o spokojenost ve smyslu uspokojení člověka na základě dosahování nízkých cílů – zaměstnanec se nesnaží dosahovat vyšších cílů, protože jemu „stačí“ ty nižší cíle, není třeba, aby se zbytečně více namáhal. [Bedrnová, Nový 2002, s. 392]

Rozličné přístupy k pojmu spokojenost jsou důležité pro pochopení vztahu mezi spokojeností a motivací. Například spokojenost s vnějšími podmínkami nemusí být nutně motivujícím faktorem. Protože podle Herzbergerovi teorie, pokud jsou-li vnější podmínky práce v pořádku, lidé to chápou jako samozřejmost a ne něco, co by je mělo motivovat. Na druhou stranu však nespokojenost s vnějšími podmínkami může působit demotivačně.

Jako nejvhodnější se jeví to, když člověka uspokojuje sám obsah práce. V tomto případě pak platí přímá úměra – čím větší uspokojení z práce, tím větší motivace k práci.

Ve třetím případě, tedy se spokojeností s nenáročnými, nízkými cíli, hrozí to, že se může rozšiřovat do atmosféry v organizaci a nakazit tak další pracovníky. Takové lidi je těžké motivovat a efektivně využívat jejich potenciál. [Bedrnová, Nový 2002, s. 393-394]

Celkově se dá říci, že spokojenost člověka se špatně měří a zjišťuje, protože spokojenost jsou subjektivní pocity, které ovlivňuje spousta faktorů, jako očekávání, cíle, události vnímané jako pozitivní, emoce, potřeby, postoje, hodnoty apod. a které se mění v čase a v průběhu vývoje společnosti v závislosti na společensko-ekonomických podmínkách. I přes tyto obtíže by se ale manažeři měli snažit o co

nejdůkladnější poznávání lidí a jejich spokojenosti, aby tak poznali možné způsoby působení na jejich motivaci.

Mezi odborníky však neexistuje jednoznačný konsensus o tom, zda je pracovní spokojenost činitelem pracovní motivace. „Ze všech psychologických přístupů a teorií vyplývá, že neexistuje žádný univerzální faktor spokojenosti nebo nespokojenosti, který by motivaci ovlivňoval jednoznačným způsobem.“ [Bedrnová, Nový 2002, s. 394] Shoda však panuje v tom, že pro pracovní nasazení a aktivitu je podnětné rozvíjet a udržovat pracovní spokojenost.

3. 7. Vztah spokojenosti a pracovního chování

Jak již bylo uvedeno, personalisté se snaží motivovat zaměstnance z různých důvodů, nejvýznamnější z těchto důvodů je mimo jiné také to, aby zaměstnanci ve firmě zůstávali (jejich stabilizace) a aby podávali vysoký pracovní výkon.

3. 7. 1. Motivace, pracovní spokojenost a fluktuace

Podle Wagnerové vede pracovní spokojenost k nižším absentérství a fluktuaci. Příčiny fluktuace jsou často kumulované a individuálně odlišné. [Wagnerová 2008, s. 18]

Manažeři, kteří budou chtít zůstat konkurenceschopní, se musí držet zásady, že každý dobrovolný odchod, kterému šlo předejít, je selhání, které by mělo být analyzováno, napraveno a z něhož je dobré se poučit. Důležité je znát skutečné důvody odchodů zaměstnanců, které by měly být zjišťovány při výstupních pohovorech. Na sledování a analýze příčin fluktuace by mělo být zainteresované personální oddělení jako partner s liniiovými manažery. Analýzy mohou inspirovat k dalším šetřením, která mohou určit příčiny odchodů a rozpoznat možné způsoby odstranění nebo zmírnění těchto příčin. Výsledky analýzy fluktuace, kterou provádí personální oddělení, by měly být reportovány manažerům, kteří by pak měli přistoupit k nápravným opatřením.[Branham 2009, s.21]

Proces nápravy však bývá ztížen skutečností, že zaměstnanci neuvádějí skutečné důvody svého odchodu. Většinou však lze důvody odchodu zařadit do některé z následujících skupin [Armstrong 2007, s. 318]:

- vyšší mzda nebo plat jinde,
- lepší perspektiva (vývoj kariéry) jinde,
- větší jistota zaměstnání jinde,
- více příležitostí rozvíjet své dovednosti jinde,
- špatné vztahy s vedoucími,
- špatné vztahy se spolupracovníky,
- zastrasování, pronásledování, týrání, obtěžování,
- osobní důvody – těhotenství, nemoc, stěhování apod.

Zjišťování skutečných příčin odchodů zaměstnanců je velmi užitečnou věcí pro organizaci, protože přispívá k její efektivitě. Proto by se mu mělo věnovat dostatek pozornosti. Nejenže přispěje ke stabilizaci zaměstnanců, ale umožní snížit náklady spojené s odchodem zaměstnanců. Mezi nejběžnější náklady vyvolané odchodem zaměstnanců patří [Armstrong 2007, s. 319]:

- náklady spojené s odchody – mzdové náklady odcházejícího pracovníka a s odchodem související administrativní náklady personální práce,
- přímé náklady na přijímání nových zaměstnanců (inzerce, pohovory),
- přímé náklady orientace náhradníků (vstupní kurzy, zaškolování),
- přímé náklady vzdělávání náhradníků,
- nepřímé náklady času stráveného personalistů a manažerů na získávání a vybírání náhradníků, jejich orientaci ve firmě a zaškolování,
- ztráty způsobené tím, že dosavadní pracovník odešel dříve, než byl nalezen jeho náhradník (ztráty produkce, prodeje, uspokojení zákazníka),
- ztráty související se sníženým výkonem nových pracovníků po

dobu, než se zapracují.

Význam motivace a spokojenosti zaměstnanců pro snížení jejich odchodů z firmy je tedy zřejmý.

3. 7. 2. Motivace, pracovní spokojenost a výkonnost

Myšlenka, že spokojenost s prací vede k vyššímu výkonu, je poměrně logická. Armstrong však uvádí, že podle provedených výzkumů tomu tak ale ve skutečnosti není. „Lze říci, že to není spokojenost s prací, co vede k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon, co vede ke spokojenosti s prací, a že spokojený pracovník není nutně produktivním pracovníkem, a ten, kdo odvádí hodně práce, nemusí nutně být spokojeným pracovníkem.“ [Armstrong 2007, s. 229] Ani identifikace pracovníka se svou pracovní pozicí nemusí nutně vést k větší výkonnosti.

Bedrnová, Nový k tomuto tématu píše, že motivace působí na úroveň výkonu jen do určité míry. S přílišnou motivovaností se totiž výkon snižuje v důsledku vysoké míry vnitřního psychického napětí, která narušuje fungování lidské psychiky. [Bedrnová, Nový 2002, s. 392]

Pojem motivace a výkon je reflektován i z psychologického hlediska, což naznačují pojmy výkonová motivace/motiv výkonu a aspirační úroveň.

Motiv výkonu

Motiv výkonu vyjadřuje obecnou touhu lidí po úspěchu, tedy po něčem, co je subjektivně prožíváno jako úspěch a střetlo by se s obdivem lidí. Motiv výkonu je poměrně stálá charakteristika člověka. [Nakonečný 1992, s. 112]

Také Nakonečný se shoduje v názoru, že neplatí pravidlo, čím silnější motiv, tím vyšší a lepší výkon. „Je-li vyvolána silná motivace, např. tím, že úkol, který má být plněn, je mimořádně důležitý, nebo za jehož splnění lze očekávat velmi atraktivní odměnu, je – jak už víme – vyvoláno také silné vnitřní napětí, které negativně interferuje v činnosti subjektu a zeslabuje tak jeho výkon. [Nakonečný 1992, s. 118]

Aspirace

Jako úroveň aspirace se označuje úroveň, které by chtěl jedinec dosáhnout, určuje si velikost výkonu a klade na sebe určité nároky. Pokud jedinec dosáhne úspěchu, tuto aspirační úroveň upevňuje a zvyšuje. Pokud se mu nepodaří dosáhnout úspěchu, aspirační úroveň naopak snižuje. Stanovení úrovně aspirace závisí také na síle motivu výkonu a subjektivním ocenění pravděpodobnosti dosažení cíle. [Bedrnová, Nový 2002, s. 377]

3. 8. Možnosti zkoumání motivace a pracovní spokojenosti

Motivace jednotlivých zaměstnanců se v organizaci zkoumá z praktických důvodů. Protože pro budoucí plán motivování je důležité znát i výchozí stav. Možné způsoby zkoumání motivace a pracovní spokojenosti jsou [Bedrnová, Nový 2002, s. 395-399]:

1. **Rozbor pracovní spokojenosti a metodika standardizovaného dotazování** – je třeba si uvědomit, že při tomto zkoumání jsou zjišťovány subjektivní prožitky ve vztahu k jeho práci. Lidé mají tedy často tendence odpovídat tak, jak si myslí, že by to bylo vhodné. „Základním předpokladem pro získání pravdivého obrazu je vysvětlení důvodu, proč se spokojenost zkoumá a proč jsou důležité nezkreslené odpovědi.“ [Bedrnová, Nový 2002, s. 395] Je ovšem otázkou, zda tato informace přinutí respondenty odpovídat na otázky pravdivě.

Při dotazování se může použít jak forma ústní, tak forma písemná. Technika standardizovaného rozhovoru v tomto případě také může být doplněna o techniku pozorování reakcí lidí ve standardních situacích.

Je zajímavé, že když jsou lidé dotazováni, zda jsou spokojeni se svou prací, mnozí řeknou, že ano. Možnou příčinou tohoto jevu může být to, že většina lidí je ochotná připustit nějaké stížnosti, když jsou však dotazováni, budou asi neochotně připouštět, dokonce i sami sobě, že nejsou spokojeni s prací, kterou nezamýšlejí bezprostředně opouštět. Někteří lidé jsou zase spokojeni se svou prací jako celkem a stěžují si jen na její určité aspekty. Někteří se se svou prací smířili, i když nemají rádi

některé její stránky, nemají touhu dělat něco jiného. Výsledné ukazatele spokojenosti tedy vždy neodhalují všechno zajímavé. Tvoří pouze jakousi linii, která by měla být sledována, tato linie však neposkytuje hotové odpovědi. Z toho důvodu je tedy výhodné doplnit tyto dotazníky o jiné techniky, například diskuze s jednotlivci nebo ve skupinách. [Armstrong 2007, s. 230]

2. **Analýza pracovní motivace** – zkoumání motivace je mnohem složitější, než zkoumání spokojenosti, protože člověk sám si svoji motivaci neuvědomuje v celé její komplexnosti. Proto tedy není možné zkoumat motivaci přímo, ale prostřednictvím nepřímých metod a postupů.

Nejběžnější metodou je pozorování chování lidí při práci a rozbor výsledků jejich práce. Nejlepších výsledků dosahuje zúčastněné pozorování, které umožňuje pozorovateli dlouhodobě pozorovat projevy chování kolem sebe.

Dále se motivace může měřit pomocí analýzy účinnosti stimulačních prostředků. Kde prostřednictvím ověřování toho, jaké stimulační prostředky ovlivňují pracovní chování a jak je ovlivňují, se může usuzovat na strukturu motivace

Další technikou je polostandardizovaný rozhovor, ve kterém jsou stanoveny klíčové otázky, které jsou podle situace doplněny volně kladenými dotazy.

Zdrojem pro poznání motivačního profilu člověka může být i životopis pracovníka. Nesmí se však jednat o prostý výčet faktů, ale o podrobnější popis životních událostí a kroků.

Další vhodnou technikou k poznání motivační struktury zaměstnanců jsou projektivní techniky. Je však třeba, aby s projektivními technikami pracovali pouze speciálně trénovaní odborníci.

Motivaci, která je vnitřní silou člověka lze pozorovat, hodnotit a měřit pouze zprostředkovaně. Neexistuje totiž žádný technický prostředek, který by byl schopen měřit motivaci přímo. [Bedrnová, Nový 2002, s. 396]

3. 9. Motivační program organizace

Protože si jsou manažeři a personalisté vědomi, že vhodným působením na zaměstnance mohou dokázat zvýšit využívání jejich schopností a angažovanosti při práci, sestavují a aplikují na zaměstnance ve firmě různé motivační programy.

Motivační programy by měly díky systematickému působení na motivaci zaměstnanců vést [Tureckiová 2004, s. 70-71]:

- k přijetí cílů organizace zaměstnanci a posílení jejich angažovanosti a podílu na řídicích aktivitách,
- k dosažení žádoucích změn v pracovním jednání, aby bylo dosaženo vysokých pracovních výkonů,
- k podpoře pracovní spokojenosti a vnitřní motivace pracovníků.

Motivační program organizace je konkretizovaným plánem firmy ke stimulování pracovníků v souladu s personální strategií, s personální a sociální politikou a prolíná všemi úrovněmi řízení lidí v organizaci. Motivační program určuje základní pravidla pro implementaci pracovní motivace zaměstnanců, tedy soubor pravidel, opatření a postupů, které směřují k dosažení žádoucí pracovní motivace.

Motivační program organizace by měl respektovat na jedné straně obecné poznatky o motivaci a na druhé straně by měl vycházet z analýzy motivačního profilu pracovníků organizace. Na motivační profil jednotlivých pracovníků usuzujeme z různých průzkumů, které spolu s dalšími sociologickými průzkumy identifikují výchozí stav v organizaci v oblasti lidských zdrojů, v systému řízení s jeho motivačními účinky. [Kocianová 2010, s. 39]

Pokud má být dosaženo efektivního fungování organizace, je nutné, aby tvorbě motivačního programu přecházela kvalifikovaná analýza, která by měla být zaměřena na identifikaci kritických míst v jejím fungování. Je nutné shromáždit následující sociálně-ekonomické informace [Bedrnová, Nový 2002, s. 413-414]:

- informace o technických, technologických a organizačních podmínkách práce,
- informace o sociálně-demografických a profesně-kvalifikačních charakteristikách pracovníků organizace,
- informace o charakteristikách pracovního prostředí, o pracovních podmínkách, o vybavení pracovišť apod.
- informace o uplatňovaném systému hodnocení a odměňování pracovníků,
- informace o uplatňovaných způsobech řízení a vedení pracovníků,
- informace o systému personálního řízení a uskutečňované personální práci v organizaci,
- informace o uplatňovaném systému péče o pracovníky v organizaci,
- informace vyplývající ze shromážděných a analyzovaných informací o charakteristikách pracovní spokojenosti (či nespokojenosti) pracovníků, o jejich hodnotových orientacích, aspiracích, vztahu k práci a k profesi, k uplatňovanému stylu řízení a vedení lidí, informace o jejich názorech na informační politiku organizace ve vztahu k pracovníkům, o jejich subjektivním hodnocení celkové koncepce řízení organizace, o záměrech a cílech organizace, o personálním řízení, o sociální politice atd.

Vlastní postup přípravy a tvorby motivačního programu je možno rozčlenit do následujících základních fází [Bedrnová, Nový 2002, s. 415-416]:

- **Analýza motivačního profilu pracovníků organizace a vyhodnocení jejich spokojenosti s organizačními skutečnostmi.**
- **Stanovení krátkodobých i dlouhodobých cílů motivačního programu** – to znamená identifikovat oblasti, na které je třeba zaměřit působení motivačního programu. Zde se může jednat

buďto o zaměření na posílení motivace k výkonu (kvantitativní hledisko) nebo o motivaci ke kvalitní práci, iniciativě apod. (kvalitativní hledisko).

- **Zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků**
– tento ukazatel se srovná se požadovanou výkonností pracovníků a jejich rozdíly umožní stanovit problémy, které je třeba v motivačním programu řešit.
- **Vymezení potenciálních stimulačních prostředků ve vztahu k předpokládanému zaměření motivačního programu** – tato fáze napomáhá k ujasnění možností stimulace požadovaného pracovního jednání.
- **Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování**
– aby byl stimul účinný, musí být použit pouze za předpokladu splnění nějaké podmínky. Vymezení těchto podmínek je tedy důležitým krokem při tvorbě motivačního programu.
- **Vlastní sestavení motivačního programu ve formě organizačního dokumentu** – tento dokument pak slouží jako závazná směrnice, která popisuje činnost příslušných vedoucích.
- **Seznámení všech pracovníků organizace s přijatým motivačním programem** – tento krok vychází z poznatků, že vědomí pracovníků o tom, že se o ně vedení zajímá, tedy o jejich spokojenost a motivaci, má výrazně pozitivní vliv na jejich pracovní jednání. Vedení může seznámit pracovníky s motivačním programem pomocí podnikových brožur, které jsou kdykoliv přístupné jak stávajícím tak potenciálním zaměstnancům firmy.

4. Vztah motivace a efektivity

V tomto textu je pojem efektivity vztažen k pracovní motivaci. Pro potřeby této práce je tedy určeno, že efektivní motivace je ta motivace, která přispěje ke stabilizaci zaměstnanců a ke zvýšení jejich pracovního výkonu¹.

Vztah motivace a efektivity probíhal celým textem a ozřejmoval, proč vedení spolu s personálním oddělením věnují pozornost motivaci zaměstnanců. Úspěšná motivace přináší užitek oběma stranám, na jedné straně podle identifikovaných potřeb zaměstnanců přispívá k jejich spokojenosti a na druhé straně správně motivovaný pracovník přispívá k prosperitě výrobního procesu, a tudíž přináší svému zaměstnavateli zisk a dobré postavení na konkurenčním trhu výrobků a služeb.

¹ Tento vztah mezi motivací a efektivitou je takto stanoven pouze pro tuto diplomovou práci.

5. Výrobní společnosti AVX Czech Republic s.r.o.

Jak bylo popsáno v kapitole o motivačním programu, jeho sestavení předchází výstavba informační základny, tedy cílevědomě uspořádaného a neustále aktualizovaného souboru sociálně ekonomických informací v rámci podniku.

5.1. Informace o technických, technologických a organizačních podmínkách práce

Nadnárodní společnost AVX Czech Republic s. r. o. je dceřinou firmou britské AVX Limited., která spadá pod americkou společnost AVX Corporation se sídlem v Greenville Jižní Karolíně na východním pobřeží USA. Od roku 1989 je majoritním vlastníkem AVX japonská společnost Kyocera Corporation, kterou založil Dr. Kazuo Inamori v roce 1956 v japonském Kjótu.

Společnost AVX patří mezi přední **světové výrobce pasivních elektronických součástek**, zejména keramických a tantalových kondenzátorů. V současné době má společnost 20 závodů a také centrální sklady ve 13 zemích světa. V České republice se nachází 2 závody, v Lanškrouně a Uherském Hradišti, kde dohromady pracuje asi 3 400 zaměstnanců. Firma AVX v současné době pokrývá 23% světového trhu tantalových a niobových čipových kondenzátorů.

Kondenzátory jsou jedny z mnoha druhů elektronických součástek. Mají schopnost uchovávat a hromadit elektrický náboj. **Využití tantalových kondenzátorů** je velice široké, jejich uplatnění se nachází ve veškeré moderní elektronice, výpočetní technice, například mobilní telefon, počítače, auta, lékařství, vojenství, kosmická elektronika. **Hlavní výhodou je vysoká kapacita na malé rozměry, tantalové kondenzátory také po dlouhou dobu nemění své vlastnosti.** Nevýhodou tantalových kondenzátorů je to, že hlavní surovina, tantal, je zastoupen v zemské kůře pouze v omezeném množství. Výroba tantalových kondenzátorů je technologicky náročná, zejména vysoké

nároky jsou kladeny na dodržování čistoty práce a pracovního prostředí a materiálu.

Firma má však certifikace ISO: 9001:2000 Systém řízení jakosti, ISO/TS 16949 Systém řízení jakosti (splňující požadavky automobilového průmyslu), ISO 14001 Systém řízení ochrany životního prostředí, SONY GREEN PARTNER CERTIFICATE udělováno firmám splňujícím požadavky firmy SONY na ochranu životního prostředí.

Vedle toho vyrábí závody Kyocera Corp. elektronické součástky, polovodiče a jejich části, přístroje pro telekomunikace, optické přístroje (fotopřístroje, kamery), kancelářskou techniku a spotřební předměty (keramické nože). Ve firmě Kyocera pracuje okolo 66 500 zaměstnanců.

V **České republice** začala společnost působit od **2. července 1992**, založením AVX Czechoslovakia spol. s r. o. se sídlem v **Lanškrouně**. Později došlo ke změně názvu na AVX Czech Republic s. r. o. V Lanškrouně bylo navázáno na místní tradici výroby elektronických součástek. Již od roku 1990 se zde pracovalo na zakázkách AVX formou testovací kooperace s místní firmou Tesla. Po úspěšné spolupráci začal v roce 1993 zkušební provoz v adaptovaných budovách v areálu Tesly. Teprve v těchto prostorách započala firma s plnohodnotnou montáží tantalových kondenzátorů. Od roku 1999, kdy byla dostavěna nová výrobní hala na výrobu anod, probíhá v Lanškrouně úplný výrobní cyklus včetně návrhu variant výrobků podle potřeb zákazníků. Další součástky – keramické kondenzátory a konektory – se začaly vyrábět v ČR v roce 1996 ve druhém závodě v Uherském Hradišti. [Šanovcová 2001, s.23] Lanškroun spadá do tzv. Tantalové divize spolu se San Salvadorem (El Salvador).

Výroba tantalových čipových kondenzátorů začíná výrobou anod. Je třeba vyrobit ze **slisovaného tantalového prášku** základní tabletu (zde se jí říká ANODA) a **chemicky ji upravit**. Tím se vytvoří elektrické vlastnosti kondenzátoru. Následuje tzv. **montáž**, prováděná na vysoce automatizovaných strojích s mnoha mezioperačními kontrolami.

Smontované a otestované **kondenzátory se balí** způsobem vhodným pro následnou povrchovou montáž a expedují se do skladů v **USA, Singapuru, Hong-Kongu a Japonsku nebo přímo velkému odběrateli**. Klíčovými odběrateli AVX jsou velké zahraniční firmy. Tantalové čipy z lanškrounských závodů lze nalézt v produktech předních světových výrobců jakou jsou např. Bosch, Ford, Motorola, Ericsson, Noika, Sony, Siemens, Philips, Samsung, Seagate, Western Digital, Alcatel atd.

AVX má **výhodnou pozici mezi konkurencí** díky stabilnímu zázemí, dostatečným kapitálovým zajištěním na nákup, popřípadě vývoj nejmodernějších technologií, zkušenému managementu a kvalitním pracovníkům s mnohaletými zkušenostmi.

V roce 2010 získala společnost AVX cenu ELEKTRA 2010 za tantalové polymerové kondenzátory pro povrchovou montáž.²

K bezproblémovému chodu celého závodu využívá společnost AVX služeb i jiných firem. Protože hlavní prioritou AVX je, aby perfektně probíhala výroba kondenzátorů, **najímá si jiné firmy**, které zajišťují obědy a večeře pro zaměstnance (firma Sodexo), provoz kantýny (firma QANTO), údržbu vybraných zařízení (firma SEVEN K-M), úklid závodu (firma VIDOCQ) a ostrahu objektů (firma VIDOCQ). Tyto firmy mají uvnitř závodů AVX vlastní pracoviště. Firma AVX má také svého smluvního dopravce, který zajišťuje dopravu zaměstnanců z domova do firmy i z firmy domů přesně podle harmonogramu směn.

² „Elektra 2010“ je cena udělovaná nezávislou porotou Evropského elektronického průmyslu, která každoročně hodnotí úspěchy jednotlivců i firem.

5.2. Sociálně – demografické a profesně – kvalifikační charakteristiky pracovníků organizace

V AVX pracuje v současné době³ okolo 2 168 zaměstnanců. Mírnou převahu zde zaujímají ženy s celkovým počtem 1215 a mužů je 953. Podle délky zaměstnání spadá nejvíce zaměstnanců do kategorie 10 a více let, což je celkem pozitivní skutečnost, protože se firma AVX může pochlubit poměrně stabilní základnou dlouhodobě pracujících zaměstnanců. Pokud by měla být analyzována struktura zaměstnanců podle věku, největší zastoupení mají zaměstnanci ve věku 31 – 40 let, naopak nejmenší počet zaměstnanců je ve věku do 20 let.

Nejvíce zaměstnanců dosahuje vzdělání vyučen v (vč. Vyučen v oboru, tj. V oboru strojní a elektro), tedy celkem asi 50% , což koreluje s faktem, že nejvíce zaměstnanců pracuje na pozici operátorů ve výrobě.

I přesto, že je firma AVX největším zaměstnavatelem v Lanškrouně, v jeho závodech pracuje pouze 15% „místních“ z celkového počtu zaměstnanců. Asi 74% zaměstnanců dojíždí z blízkých okresů Šumperk, Svitavy a Ústí nad Orlicí (mimo Lanškroun) a necelých 11% zaměstnanců AVX tvoří cizinci.

Personální oddělení firmy pravidelně vyhodnocuje strukturu zaměstnanců, což umožňuje sledovat vývoj příchozích a odchozích zaměstnanců podle pohlaví, věku, vzdělání, místa bydliště, podle pracovního režimu a podle dopravy. Vývoj této struktury pak určuje primární orientaci na konkrétní oblasti struktury zaměstnanců a volbu vhodné personální strategie.

Podrobná tabulka struktury zaměstnanců firmy AVX ke dni 5. 11. 2010 se nachází v příloze č. 2.

3 Údaje o počtu pracovníků jsou z data 11/2010

Struktura pracovních pozic

Z orientace firmy na AVX na výrobu tantalových kondenzátorů vyplývá, jaké složení pracovních pozic bude firma ke svému chodu potřebovat:

1. **operátoři v elektronické výrobě pro obsluhu moderních přístrojů**
2. **operátoři pro namátkovou kontrolu kvality výrobků**
3. **kontrolorky vzhledu výrobků**
4. **pracovníci odborných útvarů závodu**
5. **pracovníci správy**

Pracovníci správy a odborných útvarů tvoří jen asi 1/8 z celkové počtu zaměstnanců. Ostatní zaměstnanci spadají do kategorie dělníků. Asi 80% zaměstnanců pracuje v systému dvanáctihodinových směn, který umožňuje firmě nepřetržitý provoz závodu (tj. 24 hodin denně, 7 dní v týdnu). Denní nebo noční dvanáctihodinové směny jsou spojeny do dvojice nebo trojice za sebou jdoucích směn. Po těchto směnách mají zaměstnanci nárok na 2 nebo 3 dny volna. Za měsíc tak zaměstnanec odpracuje asi 15 dnů, ostatní dny jsou volné.

AVX zaměstnává pracovníky na různých pracovních pozicích. V této diplomové práci se ovšem zaměřuji pouze na pracovní motivaci zaměstnanců pracujících na dělnických pozicích, konkrétně pak na dělníky v 9 výrobních střediscích (montáž; balení a zahořování; Rework + VL15R; lisování a sintrace; svařování anod; formování; manganizace; vodivý polymer; kvalita).

Proto se následující charakteristika týká pouze pracovních pozic operátorů ve výrobě. Od ostatních pracovních pozic bude odhlédnuto.

Po **dělnících** pracujících na pozicích **operátora** je požadováno minimální vzdělání vyučen, nemusí mít praxi, protože bude zaškolen příslušnými instruktory. Je podřízen směnovému mistrovi, který dohlíží na jeho práci. Pokud by byla hodnocena autonomie jeho práce, potom by se dalo říci, že míry tvořivosti, samostatnosti, rozhodování o plánování a organizování práce a pohybu na pracovišti jsou na minimální úrovni.

5.3. Pracovního prostředí

„Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, ostatní vybavení pracovišť, suroviny a materiál, stavební řešení), které spolu s dalšími podmínkami (technologí, organizací práce, společenskými podmínkami práce) vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně – psychologické a další, ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu.“ [Koubek 1998, s. 309] Nepříznivé pracovní prostředí a náročná adaptace na toto prostředí může u pracovníka způsobit nespokojenost, která se zpravidla promítá do vztahu k zaměstnavateli.

Pracovní prostředí AVX je pro operátory celkem příznivé, čisté, výjimečně se pracuje v mírně hlučném prostředí, které je však pravidelně kontrolováno. Pro zaměstnance na pozici kontroly kvality, kdy je se jedná o vizuální kontrolu, je práce náročná na oči. V létě je také ve výrobní hale vysoká teplota, což se firma snaží alespoň částečně kompenzovat zajišťováním pitného režimu. Tyto faktory mohou významně snižovat výkon jednotlivých lidí, ale mohou být také důvodem jejich nespokojenosti a tedy i důvodem, proč lidé z firmy odcházejí. Firma AVX si je těchto problémů vědoma, proto se snaží, aby vlivy pracovního prostředí neměly takový negativní dopad na práci jejich zaměstnanců. Proto instaluje ve výrobních halách klimatizace, které snižují teplotu a zaručují cirkulaci vzduchu. V každém výrobním závodu jsou také umístěny nápojové automaty. Negativní fyzické dopady (zhoršování zraku, bolest zad apod.) práce na zaměstnance firma kompenzuje příplatky na masáže nebo na pořízení brýlí.

5. 4. Hodnocení a odměňování pracovníkům

Hodnocení výkonu operátorů probíhá ve firmě AVX spíše neformálně. Co se týče **formálního hodnocení**, jsou nadřízení pracovníci, kteří mají ve své kompetenci nějaké podřízené, sice instruováni personálním oddělením o vhodnosti pravidelného hodnocení svých podřízených, ovšem jen málo jich se tohoto doporučení drží. Proto zůstává na uvážení jednotlivých vedoucích pracovníků, zda chtějí provádět hodnocení a podílet se tak na vedení pracovní dráhy svých podřízených mj. s pomocí pravidelných hodnotících rozhovorů. Totéž platí i pro **neformálním hodnocení**. Vedoucí jednotlivých úseků mohou používat různé formy hodnocení – např. pochvaly svých podřízených pracovníků jako jeden z nástrojů pro řízení a motivování. Jestli však tuto možnost využijí, zůstává zcela na jejich vlastním rozhodnutí.

Jak bylo uvedeno výše, pro tuto práci je relevantní pozice dělníka, proto zde uvádím pouze odměňování zaměstnanců na těchto pracovních pozicích.

Zaměstnanci kategorie D (dělníci) jsou ve firmě AVX **odměňováni** formou hodinové mzdy. Nástupní mzda se pohybuje od 60 do 70 Kč/hod. A po určité době se zvyšuje.

Zaměstnanci mají podle zákoníku práce také nárok na příplatek za práci v noci (v AVX je to 18,50 Kč/hod., což přesahuje rámec daný Zákoníkem práce), příplatek za práci ve svátek (100% prům. Výdělku), příplatek za práci přesčas (50% prům. Výdělku), příplatek za práci v So-Ne (10% prům. Výdělku), příplatek za prostředí, příplatek za odbornou praxi.

5. 5. Způsob řízení a vedení pracovníků

I v tomto odstavci je popsán způsob vedení a řízení pracovníků na pozici operátor ve výrobě. Proto jsou v následujícím textu charakterizovány pracovní pozice, které nějakým způsobem koordinují a vedou práci těchto operátorů. Podle organizační struktury i podle popisů práce je ve firmě AVX jasně stanoven vztah nadřízenosti a podřízenost.

Každé výrobní středisko má svého **vedoucího výrobního střediska**, který koordinuje činnost směnových mistrů tak, aby byly splněny všechny požadavky a cíle společnosti. Ve vztahu k zaměstnancům kontroluje pracovní kázeň, dodržování pracovní doby, zajišťuje hodnocení podřízených pracovníků, stanovuje mzdu. Rozhoduje o změnách v personálním obsazení pracovišť (přijímání nových pracovníků, přeřazování, rozvázání pracovního poměru), provádí hodnocení směnových mistrů.

Směnový mistr je podřízený vedoucímu výrobního střediska koordinuje činnost operátorů a seřizovačů na svěřeném úseku, zajišťuje plnění plánu výroby v požadovaném množství, kvalitě a sortimentu. Také kontroluje dodržování kázně a bezpečnosti práce na svém úseku. Rozhoduje stejně jako vedoucí výrobního střediska o změnách v personálním obsazení pracovišť. Kontroluje dodržování pracovní doby, zajišťuje hodnocení podřízených pracovníků, stanovuje mzdu, zodpovídá za zapracování nových zaměstnanců.

Na zaškolování zaměstnanců se podílí **instruktoři**, kteří jsou podřízeni směnovým mistrům. Úkolem těchto instruktorů je provádět praktické i teoretické zaškolování nových zaměstnanců, školení výrobních a jiných změn a ostatní školení operátorů na svěřeném úseku na vyžádání směnového mistra nebo trenéra. Protože jsou instruktoři rovněž operátoři, musí vykonávat také funkci operátora na příslušné výrobní operaci dle platných předpisů, ale s nižšími výkonovými normami.

V systému řízení bude zřejmě velká orientace na úkol a splnění požadovaných norem.

Popsaný systém řízení se vztahy nadřízenosti a podřízenosti je znázorněn v přílohách č. 3, 4 a 5, kde z organizační struktury tyto vztahy jasně vyplývají.

5. 6. Systém personálního řízení v organizaci

Systém personálního řízení ve firmě AVX zajišťuje všechny úkoly, které by personální oddělení mělo splňovat. Jelikož se jedná o velkou firmu, dělí se personální oddělení na další útvary, které vykonávají konkrétní specifickou činnost.

Manažerka lidských zdrojů vytváří koncepci a strategii řízení lidských zdrojů. Zajišťuje plánování počtu zaměstnanců, výběr zaměstnanců a s cílem optimálního využití jejich schopností a dovedností. Dále má na starosti plánování a zajištění profesní přípravy, osobního rozvoje a kariérního růstu. Kontroluje systém hodnocení zaměstnanců. Koordinuje činnosti personálního, vzdělávacího útvaru, recepce. Podílí se na sestavení a implementaci **motivační strukturu zaměstnanců**. Zajišťuje účinnou péči o zaměstnance – stravování, doprava, masáže, ubytování. Zajišťuje komunikaci s odborovou organizací.

Přímým podřízeným manažerky lidských zdrojů je **vedoucí útvaru vzdělávání a rozvoje**, který má za úkol řídit a identifikovat tréninkové potřeby všech zaměstnanců a zodpovídá tak za jejich realizaci. Metodicky řídí systém hodnocení zaměstnanců a zpracovává závěry hodnocení.

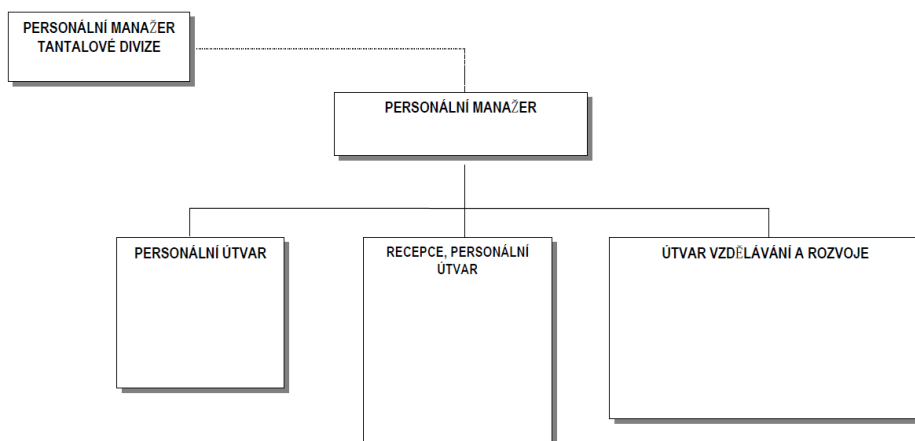
Dalšími zaměstnanci útvaru vzdělávání a rozvoje jsou **trenéři výrobního střediska**, jejichž úkolem je metodické vedení, zaškolování a průběžná školení zaměstnanců. A také spolupráce se směnovými mistry při zvyšování efektivnosti a kvality pracovního výkonu.

Recepční (další ze zaměstnanců personálního útvaru) zajišťuje většinu administrativních úkonů jako vyřizování telefonů, odesílání pošty. Přijímá návštěvy firmy. A zodpovídá za realizaci některých školení.

Dříve bylo součástí personálního oddělení **public relations**, v

současné době však toto oddělení již neexistuje.

Vedoucí personálního útvaru se podílí na zajištění plánovaného počtu zaměstnanců do vybraných funkcí dle požadavků vedení společnosti. Jeho úkoly jsou tedy přijímání zaměstnanců, výběr a rozmisťování, uzavírání pracovních poměrů, rozvazování pracovních poměrů. apod.



Ilustrace 1: Organizační struktura personálního oddělení

Zdroj: interní materiály firmy AVX

Postavení personálního oddělení v podnikové hierarchii je velmi vysoké. Manažerka lidských zdrojů v AVX je zodpovědný řediteli společnosti a viceprezidentce pro lidské zdroje ve vedení korporace v USA.

Významnou úlohu v systému personálního řízení hraje i stanovení personální politiky podniku. „Dobře formulovaná, dlouhodobě stabilní a pro zaměstnance srozumitelná a přijatelná personální politika má zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci podniku. Upevňuje vazbu mezi pracovníky a podnikem, projasňuje rozhodovací procesy a činí je srozumitelnými, vytváří příznivé klima v podniku, minimalizuje pracovní konflikty (především mezi vedoucími a vedenými pracovníky), respektuje nejen zájmy podniku, ale i zájmy zaměstnanců, jimž dává určitý pocit jistoty a průhledné perspektivy.“ [Koubek 1998, s. 22]

Také AVX má zpracovanou personální a etickou politiku, která si klade důraz na rozvoj individuálních a skupinových znalostí a schopností, na utváření bezpečného a inspirativního pracovního prostředí, proto věnuje pozornost technickému a sociálnímu zázemí. Od zaměstnanců očekává, že budou v maximální míře využívat svých znalostí a schopností, budou otevření vůči novému a sami budou iniciovat změny a inovace. Nabídka pracovních míst je otevřená všem lidem. Proto má každý člověk příležitost k zaměstnání, která je závislá na jeho schopnostech a výkonu. Firma AVX věnuje pozornost rovnému zacházení se všemi zaměstnanci. Základem pro takto koncipovanou personální a etickou politiku je soulad se zákony ČR, Kodexem chování elektrotechnického průmyslu (EICC) a Kodexem podnikového chování a etiky AVX Corporation.

Celkové znění personální a etické politiky společnosti AVX Czech Republic s. r. o. se nachází v příloze č. 6.

5. 7. Uplatňovaný systém péče o pracovníky (sociální péče a motivační prostředky)

Protože je pracovní síla nejdůležitějším zdrojem prosperity a konkurenceschopnosti firmy, je v jejím zájmu si udržet své zaměstnance a pečovat o ně. Zkvalitňování a rozšiřování obsahu péče o zaměstnance však vychází i ze stále rostoucího tlaku odborů, států i mezinárodních organizací. Podle Koubka můžeme rozdělit péči o zaměstnance do 3 skupin: [Koubek 1998, s. 302]

- povinná péče – je dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně,
- smluvní péče - je dána kolektivními smlouvami danými na podnikové úrovni,
- dobrovolná péče – je výrazem personální politiky zaměstnavatele.

Systém péče o pracovníky je vedle odměňování tou oblastí personální práce, kterou potenciální zaměstnanci používají ke srovnávání jednotlivých firem, jako potencionálních zaměstnavatelů.

Každá firma má koncipovány určitý systém péče o pracovníky, do kterého mimo jiné spadají i tzv. **stimulační (motivační) prostředky**, které mohou významným způsobem ovlivňovat spokojenost pracovníků, ale také přispívat k jejich stabilizaci (a tedy i redukci fluktuace) a pracovnímu výkonu.

Ve firmě AVX používají nebo používaly následující stimulační prostředky:

Hmotná finanční odměna

Ke složkám hmotné odměny patří zdánlivě nejjednodušší a nejpoužívanější motivátor, kterým je **mzda**. Otázka odměňování zaměstnanců za práce je velice citlivou záležitostí ve většině případů je důvodem napětí a rozporů mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Zaměstnanci mají zájem na to, aby se zvyšovala jejich životní úroveň díky nárůstu mezd, zaměstnavatel se naopak snaží dosáhnout zisku prostřednictvím co nejmenších nákladů. Řešení sporů o zvyšování mezd

ve firmě je o to těžší, že o jejich navyšování rozhoduje americká centrála, takže ředitel závodu a jemu podřízení nemají ke zvyšování mezd pravomoci.

Zaměstnanci jsou odměňováni formou hodinové mzdy, která činí při nástupu 60-70 Kč/hod. podle pracovní pozice. Po 3 měsících se mzda zvyšuje o 2 Kč/hod, po 6 měsících o další 2 Kč/hod, při optimálním pracovním výkonu dosahují operátoři po roce zaměstnání mzdy ve výši 67 Kč/hod (pozn. platí pouze pro funkci operátorů). Podle délky zaměstnání u AVX obdrží zaměstnanec automaticky příplatek za odbornou praxi – ve výši od 1 Kč/hod. po roce zaměstnání až 8 Kč/hod. po více než 10 letech zaměstnání v AVX. Zaměstnanci, kteří odcházejí do důchodu a kteří pracovali u AVX alespoň jeden rok, dostávají od firmy jednorázovou odměnu do max. výše 3000 Kč.

Dříve byl ve firmě AVX zaveden systém **mimořádných odměn za návrhy na zlepšení nebo inovaci**. Za realizovaný nápad náležela jeho autorovi odměna v rozsahu od 500 – 20 000 Kč podle přínosu pro společnost. V současné době se tento motivační faktor nevyužívá, protože zaměstnanci nemají příliš námětů na zlepšení.

Také **benefity** jsou významným motivátorem, kterým si AVX snaží své zaměstnance udržet a dát jim najevo, že si jich cení a zajímá se o jejich zdraví. Proto každý zaměstnanec dostává ročně 1100 Kč, které může využít například pro návštěvu fitness center, bazénů, solárie nebo masáže. Nebo mohou tuto částku použít na nákup dioptrických brýlí.

Benefity mohou motivovat zaměstnance více, než mzda. Mají posílit loajalitu zaměstnanců a přispět k uspokojení jejich potřeb. Je v zájmu každé firmy si vybudovat systém benefitů, protože právě benefity mohou být často tím důvodem, proč se lidé rozhodnou pracovat právě v této firmě.

Firma také zaměstnancům **přispívá cca 65% na obědy, zaměstnance za jídlo v základní nabídce platí 18-20 Kč**. Tohoto příspěvku využívá většina zaměstnanců. Protože je ve firmě nepřetržitý

provoz, byla zřízena i **kantýna**, kde si zaměstnanci mohou nakoupit základní potraviny či drogistické zboží.

Pro dojíždějící zaměstnance, kterých je ve firmě většina, AVX zajistilo **dopravu autobusy** tím, že uzavřela smlouvy s dopravci, kteří zajišťují dopravu z místa bydliště do zaměstnání. Na dopravu si zaměstnanci přispívají částkou 100 – 960 Kč v závislosti na vzdálenosti místa bydliště od Lanškrouna. V současné době zajišťuje dopravu autobusy smluvní firma. Autobusy sváží lidi ze okolních měst vzdálených asi 45 km od Lanškrouna. V každém městě je několik zastávek poblíž míst bydliště. Firemní jízdní řád přesně navazuje na začátek a konec pracovní doby.

Protože je v Lanškrouně nedostatek pracovních sil, je firma závislá na lidech ze vzdálenějších míst. Pro AVX znamená zajištění dopravy pro své zaměstnance nemalé náklady. Průměrný měsíční příspěvek AVX na dopravu 1 zaměstnance činí cca 800 Kč/měsíc.

Protože má AVX také zaměstnance ze vzdálenějších míst, umožňuje jim také využít možnosti ubytování v podnikové ubytovně, kde je možné ubytovat zaměstnance celkem v 19 pokojích, většinou jednolůžkových. Zaměstnanec si přispívá částkou 2000 Kč měsíčně.

Nefinanční motivátory

Podle mnohých názorů je jedním z nejvýznamnějších faktorů motivace **obsah a charakter práce**. Personální oddělení pravidelně provádí výzkumy, jejichž úkolem je zjistit, jak jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni, mimo jiného i to, jak jsou spokojeni s obsahem své práce. Na otázku „Líbí se vám vaše práce?“ odpovědělo pouze 0,07% dotázaných zaměstnanců NE, což může značit, že zaměstnanci firmy AVX jsou s obsahem své práce zřejmě spokojeni.

Pracovní prostředí je pro zaměstnance na dělnických pozicích vcelku příznivé. V některých výrobních prostorech bývá v létě horko, což se firma snaží řešit zaváděním klimatizací nebo poskytováním tzv. pitěnek. tj. příspěvku na zakoupení nealkoholických nápojů. Pouze na

jednom výrobním středisku je mírně překročen limit pro hlučné prostředí, hluk na ostatních střediscích odpovídá hygienickým předpisům.

Podmínky a režim práce v motivaci pracovníka sehrávají rovněž důležitou úlohu. Jsou-li přiměřené pracovníkovu očekávání, nevěnuje jim zvláštní pozornost. Pokud jsou však podmínky a režim práce obzvláště nepříznivé, působí to na zaměstnance velice demotivačně. Ve firmě AVX pracuje nejvíce lidí ve dvanáctihodinových směnách, což je pro zaměstnance velice náročné. AVX se snaží o to, aby svým zaměstnancům mohlo poskytnout příznivé a bezpečné podmínky, proto tyto podmínky neustále sleduje. Například kvůli nepřetržitému provozu, který si vyžádal ony dvanáctihodinové směny, bylo nutné zkoordinovat systém přestávek na jídlo a oddech. A zavedení „pitěnek“, tedy nápojových automatů, kterými se budou moci zaměstnanci zejména v horkých letních měsících osvěžit.

Také **hodnocení** může výrazně přispívat k pozitivní motivaci zaměstnanců. Proto se v AVX snaží instruovat nadřízené, aby využívali pochvaly (povzbuzování) zaměstnanců. Důležité však je, aby pochvala splňovala všechny předpoklady, jak je to popsáno výše v kapitole Stimulační prostředky – Povzbuzování pracovníků – neformální a formální hodnocení. Při hodnocení zaměstnanců je důležité také role manažera nebo vedoucího a jeho schopnosti hodnotit své podřízené.

Vyhodnocování nejlepšího kolektivu v závodě každého půl roku je taktéž vhodný motivátorem pro zvýšení pracovního nasazení ve firmě.

AVX také klade důraz na **zaškolování nově příchozích zaměstnanců** a jejich seznámení se s firmou. Informace a zkušenosti získané na úvodním zaškolování jsou následně ověřovány prozkoušováním. Na závěr každého zaškolení na pracovní operaci je zaměstnanec certifikován, tj. přezkoušen ústně, písemně i prakticky, zda danou operaci ovládá dle předpisů. .

Na **vzdělávání zaměstnanců** se ve firmě klade obzvláště velký

důraz. Firma se snaží podporovat každého zaměstnance, který projeví zájem o další vzdělávání. Proto svým zaměstnancům umožňuje dálkové studium na vysokých školách tím, že jím přispívá určitým finančním obnosem na náklady spojené s dopravou do školy a taky dostávají náhradní volno, které by měli využívat k účasti na přednáškách a zkouškách. Firma také využívá nabídek soukromých firem a ve spolupráci s personálním managerem a pracovníkem útvaru a vzdělávání vybírají vhodné kurzy pro své zaměstnance, které by svými informacemi obohacovali lidi o nové poznatky a dovednosti, které by mohli využívat ke zlepšení svého pracovního procesu. Zaměstnanci si však mohou sami vybrat nějaké vzdělávací kurzy a prokonzultovat s vedoucím útvaru vzdělávání a rozvoje přínosnost kurzu pro zaměstnancovu práci ve firmě. Pokud se shodnou, že účast na kurzu je pro zaměstnance prospěšná, zajistí mu vedoucí útvaru vzdělávání a rozvoje účast na tomto kurzu. Samozřejmě všechny výdaje spojené s kurzem jako je ubytování, doprava a stravování a poplatky za kurz hradí firma.

AVX si také najímá **externí lektory angličtiny** a umožňuje zaměstnancům se přihlásit na kurzy angličtiny, které jsou pořádány uvnitř firmy a které pomáhají zaměstnancům osvojit si základy angličtiny nebo si prohlubovat svoje získané anglické jazykové dovednosti.

Firma si také uvědomuje, že významný motivační faktor je i **pocit spravedlnosti**, proto se snaží dbát, aby jeho principy byly na pracovišti dodržovány.

Jak již bylo poznamenáno výše pro motivování zaměstnanců je důležitá **osobnost nadřízeného** a jeho vedení a řízení. Také AVX si tuto skutečnost uvědomuje a snaží se vést nadřízené pracovníky k tomu, aby uplatňovali správné zásady při motivování pracovníků. Postoje a chování nadřízených hodnotí zaměstnanci v pravidelně prováděných výzkumech spokojenosti.

AVX se stále snaží zachovávat a zlepšovat svoji **image** jako solidní firmy a perspektivního zaměstnavatele. AVX se prezentuje jako

firma, která platí řádně mzdy, v péči o zaměstnance dodržuje pravidla, která si stanovila, chrání životní prostředí, zlepšuje kvalitu výrobků a služeb zákazníkům, rozvíjí nové výrobky a technologie, techničtí pracovníci jsou autory mnoha patentů. Tyto informace by měly být veřejnosti dostupné zejména na webových stránkách firmy, aby se lidé mohli rozhodnout, zda je pro ne firma AVX lákavým zaměstnavatelem. V současné době však tyto stránky firma nevyužívá, lze nahlédnout pouze do korporátních webových stránek, což je v souladu s korporátní politikou.

Pro **vnější komunikaci** jsou využívány tyto nástroje:

- **Tiskové zprávy** – jsou připravovány k významným událostem v životě AVX (slavnostní otevření závodu, významné návštěvy, Den otevřených dveří apod.).
- **Články v tisku** – informují o významných událostech nebo slouží jako podpůrná technika pro nábor nových zaměstnanců.
- **Dny otevřených dveří** – jsou určeny především pro rodinné příslušníky zaměstnanců, pro uchazeče o zaměstnání, pro bývalé zaměstnance, studenty a pro významné hosty z řad politiků a obchodních partnerů. Všichni tito lidé mají příležitost prohlédnout si výrobní prostory a dozvědět se podstatné informace o výrobě a fungování firmy. Tento nástroj se však již několik let nevyužívá, i přestože v minulosti přilákaly Dny otevřených dveří AVX i tisíce lidí.
- **Inzerce** – je zaměřena především na získávání nových pracovníků.
- **Sponzoring** – AVX sponzoruje zejména akce v lanškrounském regionu, např. Nákup sanitního vozu, nákup defibrilátoru, podporuje kulturní a sportovní aktivity mládeže apod.

Co se týče **informovanosti** zaměstnanců i zde dbá AVX na to, aby byli zaměstnanci v obraze o aktuálním dění ve firmě. Proto se uskutečňují **porady** mezi směnovými mistry a zaměstnanci. Tyto porady napomáhají k lepší atmosféře mezi spolupracovníky. Na těchto poradách mohou zaměstnanci vznést své dotazy (př. zvýšení platu, aktuálně

probíraná témata ve firmě apod.).

K lepší informovanosti zaměstnanců přispívají také **vývěsky**, které jsou rozmístěny ve všech budovách závodu a které informují o výkonech, možnostech čerpání benefitů a aktuálním dění.

Podobnou funkci také plní **intranet**, ne němž jsou zaznamenány všechny informace týkající se chodu firmy, ale jsou zde také umístěny různé dokumenty a formuláře.

Dříve ve firmě vycházel 1x ročně **věstník**, který obsahoval zejména důležité informace, např. Z oblasti BOZP, personálních změn, apod. Několik let už se však věstník nevydává.

Posledním motivačním faktorem jsou **společenské a sportovní události**, které AVX organizuje. Ty byly organizovány zejména v začátcích fungování firmy v 90. letech, v současné době se takřka neuskutečňují. Jedná se o jednorázové akce jako zájezdy na sportovní utkání. Večírky byly pořádány ve 4 termínech, aby měli možnost se jich zúčastnit lidé ze všech směn. Na tyto večírky byli také zváni bývalí zaměstnanci, kteří jsou již v důchodě.

Systém péče o pracovníky v sobě zahrnuje také vhodnou **pracovní dobu a režim**, kterou upravuje zákon, aby nedocházelo ke konfliktům mezi zaměstnanci a zaměstnavateli.

Dále se do systému péče o pracovníky řadí **pracovní prostředí**, které je popsáno v kapitole 5.3.

Důležitou složkou systému péče o pracovníky jsou **zásady bezpečnosti práce a ochrany zdraví**, kdy je zaměstnavateli uložena povinnost provádět opatření tak, aby se předešlo ohrožení života či zdraví při práci a aby bylo vytvořeno bezpečné pracovní prostředí. [Koubek 1998, s. 312] Tato povinnost je kontrolovatelná. Zákoník práce ukládá zaměstnavatelům i zaměstnancům povinnost dodržovat určité zásady při práci.

Zaměstnavatelé jsou povinni:

- nepřipustit, aby zaměstnanec vykonával zakázané práce
- zajistit zaměstnancům školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- poskytovat zaměstnancům mycí, čisticí a dezinfekční prostředky na základě rozsahu znečištění kůže a oděvu; na pracovištích s nevyhovujícími mikroklimatickými podmínkami
- udržovat osobní ochranné pracovní prostředky v použitelném stavu a kontrolovat jejich používání
- aj.

Práva a povinnosti zaměstnanců:

- právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, na informace o rizicích jeho práce a na informace o opatřeních na ochranu před jejich působením,
- má právo a povinnost podílet se na vytváření bezpečného a zdraví neohrožujícího pracovního prostředí, a to zejména uplatňováním stanovených a zaměstnavatelem přijatých opatření,
- povinnost dbát podle svých možností o svou vlastní bezpečnost, o své zdraví i o bezpečnost a zdraví fyzických osob, kterých se bezprostředně dotýká jeho jednání, případně opomenutí při práci. Znalost základních povinností vyplývajících z právních a ostatních předpisů a požadavků zaměstnavatele k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je nedílnou a trvalou součástí kvalifikačních předpokladů zaměstnance.

Zde jsou nastíněny pouze základní práva a povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatelů. Kompletní znění tohoto zákona viz. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

Na bezpečnost práce ve firmě AVX dohlíží vedoucí ochrany životního prostředí, bezpečnosti práce a ochrany majetku. S tímto vedoucím se na bezpečnosti práce a ochraně životního prostředí podílí bezpečnostní technik a chemik podniku.

V neposlední řadě se do systému péče řadí také péče o životní prostředí, v němž žijí nebo pracují jeho zaměstnanci. Pozornost podniku se tedy soustřeďuje nejen na pracovní prostředí, ale i na obytné a přírodní prostředí v zázemí podniku.

Odbory

Odbory hrají v AVX velice důležitou roli, protože projednávají s vedením prosazování svých zájmů. Odbory ve firmě AVX vede jejich předsedkyně, která je jakýmsi mezičlánkem mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky, dojednává kolektivní smlouva a je poradcem pro pracovní záležitosti.

Protože odbory vnáší do situace pohled na péči o zaměstnance z druhé strany, je zde ve zkratce uveden záznam rozhovoru s předsedkyní těchto odborů, kde bylo hlavním záměrem zjistit, s čím jsou zaměstnanci v AVX nejvíce nespokojení⁴:

Na co si zaměstnanci ve firmě nejvíce stěžují?

Nejvíce lidí si stěžuje na **výši mzdy, která neodpovídá náročnosti práce, a na nevhodné chování směnových mistrů**. Nízká mzda je pro mnohé zaměstnance na dělnických pozicích důvodem, proč z firmy odcházejí.

Jak by se podle vašeho názoru dalo přispět ke stabilizaci lidí ve firmě?

Ke stabilizaci lidí ve firmě by pomohla určité **finanční bonusy**, například pravidelné roční zvyšování mzdy, odměna za zvlášť dobře provedený úkol, zvláštní příplatek za nemocnost (tedy za to, když zaměstnanec nebude dlouho nemocný, například 3 měsíce vkuse neonemocní) nebo proplácet 60-ti % první tři dny nemoci, které se nyní ze zákona neproplácí.

Dále by se měla pro zaměstnance vyjednat **dovolená 5 týdnů** a **zlepšit systém odměňování** tak, aby o výši odměn/ přidání na platu, nerozhodoval mistr a systém odměňování byl více objektivní a

⁴ Rozhovor nemá formu sociologického výzkumu, je pouze doplněním informací o firmě AVX.

průhledný.

Kde vidíte největší problém v zavedení těchto benefitů?

Problém je zřejmě ve **vedení firmy**, zvláště amerického, které nemá pochopení pro dostatečné finanční zabezpečení zaměstnanců.

5. 8. Informace vyplývající ze shromážděných a analyzovaných informací o charakteristikách pracovní spokojenosti (či nespokojenosti) pracovníků

Fluktuace

Jako ve všech velkých firmách, i tady každý měsíc odejde několik zaměstnanců. Odcházející zaměstnanci znamenají pro firmu prázdné pracovní pozice, méně splněné práce a menší zisk. Jelikož je v současné době na trhu málo práce, nemá firma nouzi o nové zaměstnance. Pro AVX to ovšem znamená spoustu času a úsilí při zaškolování nových zaměstnanců. Personální oddělení si vede záznamy odcházejících zaměstnanců a pokud se v některém směru objeví nějaká odchylka od očekávaného vývoje, snaží se nastalou situaci řešit. Personální oddělení analyzuje fluktuaci z hlediska pohlaví, výrobních středisek, podle věku, podle vzdělání zaměstnanců, podle délky zaměstnání ve firmě, podle místa bydliště, podle státní příslušnosti a podle důvodu rozvázání pracovního poměru.

Pro výpočet odchodů firma využívá nejběžnější metody, který počítá s následujícím způsobem:

$$\frac{\text{počet pracovníků, kteří během určitého období odešli}}{\text{průměrný počet pracovníků v tomtéž období}} \times 100$$

Podle této metody výpočtu činí fluktuace ve firmě AVX za poslední sledované období (leden-červen 2010⁵) 2%. V absolutních číslech to znamená, že za sledované období odešlo v průměru každý měsíc asi 44 zaměstnanců z celkového průměrného počtu zaměstnanců, který činí asi 1927 zaměstnanců. Při srovnání let 2007 až 2010 se fluktuace stále pohybuje v rozmezí 2 – 3%.

V procesu nábory nových zaměstnanců se začínají projevat mírné změny na trhu práce, je čím dál těžší najít správného, kvalitního zaměstnance motivovaného pro práci v AVX.

5 Nejnovější analýza fluktuace za červenec až prosinec 2010 zatím není k dispozici.

Z analýzy fluktuace za období leden až červen 2010 se v odchodu zaměstnanců projevovaly následující tendence: Z hlediska pohlaví se projevuje silnější flukтуаční tendence u mužů - mezi odcházejícími jsou nejčastěji zastoupeni - více než polovinou (s výjimkou měsíce ledna), ačkoliv ve struktuře zaměstnanců AVX jsou zastoupeni cca 45%.

V současné době se firma AVX potýká s odchodem mladých lidí od 20-30 let a lidí ve zkušební době. Největší problém však manažerka lidských zdrojů vidí v tom, že lidé při odchodu neuvádějí skutečné důvody odchodu. Proto je těžké udělat nějaká nápravná nebo zlepšovací opatření a snížit tak fluktuaci. Nejvyšší fluktuace v této kategorii souvisí také s tím, že bylo přijato mnoho nových zaměstnanců a také s tím, že ve struktuře zaměstnanců jsou nejvíce zastoupení lidé ve věku od 20- 30 let, proto je tedy v této skupině zaměstnanců větší odchodovost.

Také v ostatních oblastech je nejvyšší fluktuace u těch skupin, které mají zároveň ve firmě největší zastoupení. Proto když ve struktuře mají největší počet lidí skupiny: se vzděláním vyučen a také těch, kteří do zaměstnání dojíždějí, fluktuace těchto skupin bude také vyšší.

Z přehledu analýz a statistik fluktuace zaměstnanců AVX za poslední tři roky se dá usuzovat na určité tendence ve fluktuaci.

Nejvíce zaměstnanců odcházejících z firmy je ve věku 20-30 let. Tato skutečnost by mohla být dána také tím, že zaměstnanců v tomto věku je ve firmě nejvíce.

Také spousta zaměstnanců ve zkušební době se v letech 2007 a 2010 rozhodla opustit firmu. Absolutní pokles byl na konci roku 2008 a v první polovině roku 2009, kdy celou firmu stejně jako trh zasáhla ekonomická krize, takže firma nové zaměstnance nepřijímala, tudíž zde nebyl téměř nikdo ve zkušební době.

S ohledem na jednotlivá střediska, dlouhodobě opouští firmu nejvíce zaměstnanců ze střediska manganizace.

Největším problémem zůstává identifikace důvodů odchodu z firmy. V tabulkách analýzy fluktuace jsou uváděny důvody jako uplynutí doby určité, absence – porušení kázně, dohodou, objektivní důvody, zdravotní důvody, organizační změny, ostatní (výpověď bez udání důvodů, výpověď ve zkušební době). Nejvíce zaměstnanců pak odchází

právě z důvodů „ostatních“ a dohodou.

Podrobné tabulky fluktuace zaměstnanců firmy AVX za pololetí 1/2010 – 6/2010 se nachází v příloze č. 7 a příloze č. 8 se nachází tabulka s vývojem fluktuace za roky 2007 – 2010.

Firma si však nevede žádné finanční analýzy nákladů spojených s fluktuací, dá se však předpokládat, že i v tomto případě se budou finanční náklady týkat přijímání nových zaměstnanců na místa, která lidé opouštějí, jejich zaškolování a časové náklady spojené s administrativou. Nový pracovník má také nižší výkonnost.

Výkon zaměstnanců ve firmě AVX se dá měřit. Každá výrobní operace má stanovené své normy, které by měli zaměstnanci plnit. Předpokládá se však, že nový zaměstnanec bude schopen po 3 měsících zaškolování, v případě náročnější práce po 6 měsících, schopen normovaný výkon podat.

Zaměstnanci mají informaci o tom, jaká je norma, a také jsou pravidelně na nástěnkách informováni o plnění jednotlivých zaměstnanců střediska.

Nutno podotknout, že míra fluktuace mezi 2-3% není pro firmu nijak významná, protože na trhu je stále málo pracovních míst, proto není těžké najít na dělnické pozice nové zaměstnance. Problém by nastal, kdyby z firmy odcházeli pracovníci THP, protože jejich pozice se tak snadno neobsazují. Otázkou je, zda stále noví pracovníci neovlivňují ekonomický zisk firmy a zda se to nedotýká také pracovního kolektivu, do kterého přicházejí stále noví lidé.

Průzkum spokojenosti zaměstnanců v roce 2009

Téměř každý rok se ve firmě AVX uskutečňuje výzkum spokojenosti pracovníků. Většinou tento výzkum realizují studenti vysokých škol v rámci své praxe nebo diplomové práce. Poslední výzkum byl uskutečněn v průběhu července 2009 Monikou Hubálkovou, studentkou Obchodně podnikatelské fakulty v Karviné Slezské univerzity v Opavě. Jeho předmětem zkoumání bylo působení motivačních faktorů na spokojenost zaměstnanců ve firmě AVX Czech Republic s. r. o.

Výzkum byl prováděn technikou dotazníkového šetření.

„Záměrem bylo zjistit, jaký vztah mají zaměstnanci firmy k práci, spolupracovníkům, nadřízeným, jaké motivační faktory zaměstnance ovlivňují, včetně důvodů nespokojenosti v konkrétních oblastech.“ [Hubálková 2010, s. 26]

Vzorek respondentů byl zvolen náhodným výběrem a obsahoval soubor 81 mužů a 93 žen.

Provedený výzkum přinesl následující výsledky: [Hubálková 2010, s. 26-41]

Otázky 1 až 10 s několika podskupinami otázek byly uzavřené a zaměstnanci měli odpovídat na škálu, která obsahovala odpovědi v rozmezí: Rozhodně ANO, Spíše ANO, Jak kdy, Spíš NE a Rozhodně NE.

- Na otázku, zda jsou zaměstnanci **spokojení se svou prací** odpovědělo 53 % zaměstnanců kladně a 40% odpovědělo neutrálně.
- V otázce, která zjišťovala spokojenost s **pracovním prostředím**, se již většina shodla, že s ním spokojena není, tedy 75% dotázaných respondentů.
- Otázka, která zjišťovala spokojenost s **výší odměňování za práci**, byla většinou dotázaných zodpovězena kladně. Celkem 62% odpovědělo na otázku ANO.
- 70% respondentů odpovědělo, že je spokojeno s **pracovním kolektivem**.
- Spokojenost vyjádřili i v případě odpovědi na otázku, zda hodnotí kladně **vztahy s nadřízenými**, tedy 64% dotázaných odpovědělo ANO.
- S úrovní **sociální péče** (doprava, masáže, kurzy angličtiny) je také spokojena většina zaměstnanců (72%).
- Naopak spokojenost s **úrovní stravování** v jídelně Sodexo klesá. Pouze 33% dotázaných je spokojeno a celých 42% zastává neutrální postoj („Jak kdy“).
- Podobný názor mají respondenti také na kantýnu ALBI. 36% dotázaných lidí je spokojeno „jak kdy“ a 35% je nespokojeno.

- 60% respondentů si myslí, že firma AVX má **potenciál stabilního zaměstnavatele**.
- Co se týká motivačních faktorů **zajímavost práce** je významná pro 64% dotázaných a 24% uvedlo „jak kdy“.
- **Výše mzdy** je důležitá pro 64% dotázaných lidí a odměňování v závislosti na výkonu je významné pro 50% respondentů.
- **Možnost dopravy** do zaměstnání je důležité pro 73% dotázaných.
- **Poskytování stravovacích** služeb hodnotí jako významné 54% dotázaných lidí.
- Také **dobré vztahy s nadřízenými** jsou pro 68% respondentů důležité.
- **Dobré vztahy s kolegy na pracovišti** hodnotí jako významné 81% respondentů.
- **Příjemné pracovní prostředí** je důležité pro 71% dotázaných.
- Pro 55% dotázaných jsou pro motivaci v práci důležité další **zaměstnanecké výhody**.
- Na otázku, zda dotázaní uvažují o **změně zaměstnání**, odpovědělo 78%, že o změně zaměstnání neuvažuje.

Otázky 11 a 12 byly otevřené a zaměstnanci se měli vyjádřit k tomu, co se jim ve firmě líbí a co se jim naopak nelíbí.

- Dotázaným lidem se ve firmě nejvíce líbí/ jsou spokojeni se **spolupracovníky, kolektivem** (15,9%), **zajištěním dopravy** (13,9%), nic se jim nelíbí (11,9%), směnováním (9,8), stabilitou firmy (8,6%), příjemné pracovní prostředí (7,3%), sociální péče, příspěvky (6,6%).
- Naopak nejvíce se jim nelíbí **výše mzdy, způsob odměňování** (24,4%), **přístup nadřízených** (9,5%), dovolená jen 4 týdny (7,9%), směnování (6,2%), otevírací doba kantýny (5,8%), klimatizace (4,5%).

Podrobné výsledky otázek 11 a 12 jsou v příloze č 9 spolu s grafy, znázorňujícími výsledky jednotlivých otázek.

6. Cíl práce

Cílem této práce je analýza systému motivace firmy AVX s ohledem na efektivitu tohoto systému a na jeho přispění ke snižování nákladů a zvyšování zisku firmy prostřednictvím stabilizace zaměstnanců a jejich vysokému pracovnímu výkonu.

Po zhodnocení systému motivace by mělo následovat sestavení motivačního programu. Sestavení motivačního programu předchází shromáždění sociálně ekonomických informací o firmě AVX a výzkum motivačního profilu zaměstnanců na pozici operátora ve výrobě. Ovšem vzhledem k tomu, že provedené výzkumy, které byly ve firmě AVX uskutečněny, nebyly podle mého názoru dostatečně zpracovány, nebylo možné na jejich podkladě určit motivační profil zaměstnanců, ze kterých by se dal následně sestavit motivační program.

Proto vyústěním práce bude zhodnocení systému motivace, který firma v současné době využívá, prostřednictvím analýzy kritických míst ve firmě AVX, která vychází ze shromážděných sociálně ekonomických informací a která ukáže na slabá místa, která by měla být brána v úvahu při sestavování motivačního programu vycházejícího z motivačního profilu zaměstnanců firmy AVX, aby bylo dosaženo efektivity ve smyslu stabilizace zaměstnanců a zvyšování výkonu. Protože tato práce nemá už prostor pro sestavení úplného motivačního programu, bude zpracován návrh výzkumu, který by identifikoval motivační profil zaměstnanců. Tento návrh výzkumu tak může být výchozím podkladem pro personální oddělení firmy AVX ke stanovení motivačního programu jako formálního dokumentu.

6. 1. Analýza motivace ve firmě AVX – SWOT analýza

Každá firma by si měla uvědomit své silné a slabé stránky a využít těchto informací pro nápravu procesů uvnitř firmy. Následně také uvědomění si příležitostí a hrozeb, umožňuje firmě zaměřit svoji pozornost do budoucnosti a vyhnout se tak případným problémům.

Při analýze jsem vycházela ze shromážděných sociálně-ekonomických informací týkajících se chodu firmy AVX, výroby a zaměstnanců, které jsem získala během své praxe ve firmě AVX, tak z informací poskytnutých z personálního oddělení, z rozhovoru s vedoucí odborů a provedeného výzkumu spokojenosti.

Podle mého názoru se z těchto získaných informací dá usuzovat, na následující silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Protože je práce zaměřena na motivování zaměstnanců bude v této SWOT analýze zohledněna zejména tato část.

Silné stránky (STRENGTHS)

- ✓ Výraznou silnou stránkou firmy AVX je to, že se jedná o velkou firmu se stabilním ekonomickým a technickým zázemím, protože jak píšou v kapitole 5.1., AVX patří mezi přední výrobce elektronických součástek a po celém světě má zřízeno okolo 20 výrobních závodů.
- ✓ Firma má ve svém okolí a na světovém trhu dobrou image díky prvotřídní kvalitě výrobků, tuto skutečnost dokazuje i získání ceny ELEKTRA 2010 (kapitola 5.1.).
- ✓ Silnou stránkou firmy je také systém péče o zaměstnance (doprava, stravování a péče o bezpečné pracovní prostředí), kterou zabezpečuje spousta útvarů (personální oddělení, technik pro bezpečnost práce, apod.) Zaměstnanci si této péče cení a uvědomují si výhody firemní dopravy, která je přizpůsobena jednotlivým směnám, a výhody stravování uvnitř závodu, které je otevřeno v určitých intervalech po celou dobu provozu závodu. (viz kapitola 5.7.), spokojenost s tímto systémem péče je vyjádřen

také v proběhlém výzkumu (kapitola 5.8.)

- ✓ Firma věnuje velkou pozornost zaškolování nových zaměstnanců a jejich prohlubování kvalifikace během zaměstnání ve firmě, proto se snaží podporovat všechny formy vzdělávání a částečně jim na toto vzdělávání přispívá a dává tak zaměstnancům příležitost k osobním růstu. Protože firma AVX pečuje o vzdělávání svých zaměstnanců, má zřízen k tomuto účelu útvar vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. (viz kapitola 5.6. a 5.7.)
- ✓ Jako silnou stránku vidím zřízení odborů, které se starají o zájmy zaměstnanců, jak jsem se mohla přesvědčit v rozhovoru s vedoucí odborů (viz kapitola 5.7.).

Slabé stránky (WEAKNESSES)

- ✓ Mezi slabé stránky bych určitě zařadila skutečnost, že firma klade vysoké nároky na počet zaměstnanců, které získává i ze vzdálenějších měst a s tím stoupají i finanční náklady na dopravu.
- ✓ Za veliký nedostatek považuji nízkou prezentaci firmy v médiích, firmě chybí webové stránky, které by poskytovaly potencionálním zájemcům informace o organizaci samotné, o jejich výrobcích, úspěších apod. Zejména v dnešní době, kdy spousta lidí využívá internet, by jistě bylo vhodné, kdyby webové stránky firmy byly zřízeny. Tuto skutečnost si uvědomuje i personální oddělení, nicméně se tento problém zatím neřeší.
- ✓ Jako slabou stránku firmy hodnotím i obsah práce. Nejvíce zaměstnanců pracuje na pozici – operátor ve výrobě – tato pozice je časově i fyzicky náročná, protože zaměstnanci pracují ve 12 hodinových směnách v nepřetržitém provozu a většinu pracovního času tráví monotónní manuální činností (viz kapitola 5.2). Tato skutečnost pak může negativně ovlivnit pracovní spokojenost a ochotu podílet se na dosahování firemních cílů, pokud tato slabá stránka není vykompenzována nějakým

výrazným benefitem, v tomto případě vyšším platem, na který si zde zaměstnanci stěžují.

- ✓ Mezi slabé stránky bezpochyby patří také fluktuace zaměstnanců, která se pohybuje okolo 50 zaměstnanců, kteří měsíčně odcházejí. Tabulky s údaji o fluktuaci zaměstnanců firmy AVX jsou v příloze č. 7 a 8.
- ✓ Z rozhovoru s vedoucí odborů a proběhlých výzkumů (kapitoly 5.7. a 5.8.) řadím mezi slabé stránky firmy i to, že se zde vyskytují často stížnosti na nízký plat a způsob odměňování, které se také dlouhodobě nedaří řešit.
- ✓ Dále z tohoto rozhovoru a výzkumu vyplynulo, že velkou slabinou je v této firmě chování směnových mistrů. Od personálního oddělení jsem se dověděla, že se sice snaží tyto mistr školit v oblasti řízení zaměstnanců, tato školení však nepřinášejí nijak významné pozitivní výsledky. Tato skutečnost je poměrně slabým místem v řízení a motivování pracovníků.
- ✓ I když firma AVX využívá některé z benefitů pro motivování zaměstnanců, jsou pracovníci jen málo motivováni k práci, což souvisí pouze z omezeným množstvím benefitů, které mají zaměstnance stimulovat. To že firma využívá určité benefity je popsáno v kapitole 5.7., ovšem tyto benefity zřejmě nejsou dostatečné pro pracovní motivaci, když uvážíme výše zmíněnou fluktuaci a stížnosti na plat a chování směnových mistrů.

Příležitosti (OPPORTUNITIES)

- ✓ Největší příležitost spatřuji ve stabilizaci pracovníků a růstu kvality práce, tohoto stavu lze však dosáhnout sestavením vhodného motivačního programu.
- ✓ S předchozím bodem souvisí i skutečnost, že pokud bude firma své zaměstnance dostatečně motivovat, bude moci proniknout na nové konkurenční trhy díky kvalitním motivovaným pracovníkům, kteří budou ochotni odvést dobrou práci, podílet se na dosahování podnikových cílů a přispívat k její ekonomické

efektivitě (díky zvyšování zisku a snižování nákladů).

Hrozby (THREATS)

- ✓ Největší hrozbou pro firmu AVX by podle mého názoru bylo, kdyby docházelo k masovému odchodu zaměstnanců, jejichž prázdná místa by se dlouhodobě nedařila zaplnit. V takovém případě by firma nemohla naplňovat výrobní kapacity a uspokojovat tak poptávku po výrobcích.
- ✓ Některé benefity, mohou být zaměstnanci přestat vnímány jako motivační, ale spíše jako hygienické faktory. Zajištění dopravy do zaměstnání, poskytování závodního stravování a zlepšování pracovního prostředí jsou brány jako samozřejmá opatření ze strany zaměstnavatele. Naopak jejich absence zde bude působit značně demotivačně (viz. kapitola 3.6. Herzbergerův dvoufaktorový model).

6.3. Zhodnocení motivace a efektivity ve firmě AVX

V této fázi je těžké zhodnotit, zda je systém motivace zaměstnanců firmy AVX efektivní. Na tomto místě se dá pouze předpokládat, že současná pracovní výkonnost zaměstnanců je pro firmu vyhovující, protože se daří plnit normy a uspokojovat poptávku po výrobcích, tudíž efektivita práce zůstává pro firmu AVX vysoká i přes to, že měsíčně z firmy odejde okolo 50 zaměstnanců.

Kvůli chybějícím údajům o nákladech spojených s fluktuací a se zaškolováním nových zaměstnancům není ovšem možné objektivně zhodnotit efektivnost současného stavu motivování zaměstnanců a jeho vliv na prosperitu firmy. Z pohledu vedení tedy není důvod měnit přístup k motivování svých zaměstnanců, protože fluktuace, která se pohybuje v rozmezí 2-3%, není pro firmu nijak významná a firmě se zatím dlouhodobě daří prázdná místa zaplňovat novými zaměstnanci, aniž by se to projevilo na plnění výrobních norem.

Jak jsem již psala ve SWOT analýze, problém by nastal v případě, kdyby se změnila situace na trhu práce. V současné době⁶ se celková nezaměstnanost naší země pohybuje na hladině okolo 9,7%, v Pardubickém kraji se míra nezaměstnanosti pohybuje okolo 10,1% [ČSÚ Pardubice 2011]. Podle Českého statistického úřadu tak připadá na jedno pracovní místo 12 zaměstnanců. Kdyby se však situace na trhu práce změnila, mohlo by to pro firmu AVX znamenat problém se získávání nových zaměstnanců na uvolněné pracovní pozice.

Uvážíme-li tedy, že když měsíčně odejde z firmy AVX okolo 50 zaměstnanců a jejich místa se nepodaří zaplnit, bude se rapidně snižovat celkový počet zaměstnanců a s tím i schopnost jednotlivých výrobních středisek plnit výrobní normy. Z tohoto hlediska se podle mého názoru dá říci, že stávající systém využívaných motivačních faktorů není dostatečně efektivní.

Druhou potencionální hrozbou, může být i to, že spousta lidí do AVX dojíždí až ze 40 km vzdálených měst a určitě by uvítali práci blíže jejich bydliště.

6 Údaje o nezaměstnanosti v ČR a Pardubickém kraji jsou k datu 31. 1. 2011.

Proto by si firma svých zaměstnanců měla cenit a věnovat pozornost jejich potřebám, které vyústí v motivačním programu firmy.

7. Identifikace motivační profilu zaměstnanců firmy AVX

Všechny shromážděné sociálně – ekonomické informace o firmě AVX tedy slouží jako výchozí bod pro identifikaci potřeb, které budou zohledněny v motivačním programu. Konkrétní podoba motivačního programu vychází z identifikovaného motivačního profilu zaměstnanců.

Výzkum, který si klade za cíl analyzovat spokojenost zaměstnanců a zhodnotit motivační systém společnosti AVX, by měl být zpracován tak, aby postihoval všechny oblasti, kterých se spokojenost zaměstnanců týká a aby mohl být znovu používán a srovnáván s předešlými výzkumy.

Naposledy proběhlý výzkum, který realizovala Monika Hubálková sice dospěl k určitým výsledkům, ale chybí mu některé formální náležitosti. Malá pozornost byla ve výzkumu věnována přípravné fázi. Chybí zde hypotézy a jejich operacionalizace, tudíž není jasné, z čeho jsou vyvozovány dotazníkové otázky, což je podle mého mínění zásadní nedostatek. Ve výzkumu také není naznačeno, jak velký je výchozí soubor lidí, ze kterého byl stanoven soubor výběrový a zda se výzkum zaměřuje na všechny zaměstnance nebo jen na určitou skupinu zaměstnanců. Protože motivační struktura a spokojenost bude jiná u dělnických pozicí a jiná THP.

Otázky, které jsou ve výzkumu pokládány sice postihují celou škálu hlavních motivačních prostředků, ale jsou příliš obecné a lidé mají pak tendenci odpovídat tak, jak si myslí, že by bylo vhodné.

Proto navrhnou výzkum, kde pomocí dotazníku, který bude zjišťovat spokojenost zaměstnanců firmy AVX, jejich postoje a pracovní hodnoty, budu usuzovat na jejich motivační profil. Tento výzkum jistě nemůže podat konečný a absolutní obraz motivačního profilu, protože jak bylo napsáno v kapitole 3.8., motivace zaměstnanců se těžko identifikuje, proto by bylo jistě vhodné doplnit tuto techniku o jiné pomocné techniky, například techniku standardizovaného rozhovoru nebo zúčastněného pozorování.

7. 1. Návrh a doplnění výzkumu

7.1.1. Cíl výzkumu

Cíl: Identifikovat motivační profil zaměstnanců AVX

7.1.2. Hypotézy

HH: Motivační profil zaměstnanců firmy AVX bude zaměřen zejména na dosažení vysokých výdělků a hmotných statků.

VH1: Více jak 50% zaměstnanců je spokojeno s obsahem své práce.

VH2: Více jak 75% zaměstnanců je nespokojeno s finanční odměnou za práci.

VH3: Více jak 50% zaměstnanců je spokojeno s pracovním prostředím.

VH4: 50% zaměstnanců je spokojeno s režimem práce (12tihodinové směny)

VH5: Více než 50% zaměstnanců je spokojeno s kolektivem, ve kterém pracují.

VH6: Více jak 50% zaměstnanců hodnotí negativně své vztahy s nadřízenými.

VH7: 50% pracovníků je spokojeno s úrovní péče o zaměstnance (kurzy angličtiny, závodní stravování apod).

VH8: Nejvýznamnějším motivačním faktorem pro více jak 75% zaměstnanců AVX je výše mzdy.

VH9: Více jak 75% zaměstnanců se domnívá, že jsou málo informováni o dění firmě.

VH10: Více jak 75% zaměstnanců si myslím, že jim firma AVX poskytuje stabilní pracovní zázemí.

VH11: Více jak 50% procent zaměstnanců uvažuje o změně zaměstnání z důvodu vyššího platu u nového zaměstnavatele.

7.1.3 Operacionalizace

HH: vysoký výdělek – mzda (finanční odměna za práci).

hmotná odměna – může mít několik podob - peněžní forma (mzda, plat, prémie), mohou sem však patřit i věci, které nemají peněžitý charakter jako například služební auto, které je využíváno i k soukromým účelům, slevy na podnikové zboží, příspěvek na pojištění, výhodné půjčky pro zaměstnance, příspěvky na oblečení, masáže apod.

VH1: obsah práce – je to, co zaměstnanci ve své pracovní době vykonávají, všechny úkony a procesy, kterými je vyznačuje jejich práce.

VH2: finanční odměna – finanční obnos, který zaměstnanci dostávají za vykonanou práci.

VH3: pracovní prostředí - souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, ostatní vybavení pracovišť, suroviny a materiál, stavební řešení), které spolu s dalšími podmínkami (technologii, organizací práce, společenskými podmínkami práce) vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně – psychologické a další, ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu.

VH4: režim práce – pracovní doba, směnování.

VH5: kolektiv – soubor pracovníků na určitém úseku pracoviště, kteří spolu sdílejí obsah práce, pracovní prostředí a čas.

VH6: vztahy s nadřízenými – komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, jednání nadřízeného vůči podřízeným apod.

VH7: péče o zaměstnance – poskytování možnosti stravování v zaměstnání, dopravy do zaměstnání a příležitost se dále vzdělávat apod.

VH8: motivační faktor – faktor, který stimuluje člověka žádoucím směrem k dosažení cílů.

VH8: mzda – finanční odměna za práci.

VH9: informování o dění ve firmě – jedná se o informování prostřednictvím nástěnek umístěných ve firmě a pracovních porad, které informují zaměstnance o aktuálním stavu ve firmě ohledně práce, výkonu, organizačních změnách apod.

VH10: stabilní pracovní zázemí – je takové zázemí, které poskytuje lidem dlouhodobě práci, aniž by se lidé museli obávat, že práci ztratí, a také poskytuje lidem pravidelnou a včasně vyplácenou mzdu.

7.1.4. Výzkumný soubor

Výzkumný soubor budou tvořit zaměstnanci na pozici operátoři ve výrobě. Pro výběr respondentů bude zvolena technika kvótního výběru. Jednotlivé kvóty budou tvořit faktory: výrobní středisko a délka zaměstnání ve firmě AVX. Konkrétní čísla velikosti výběrového souboru neuvádím, protože počet zaměstnanců se mění, proto by se jeho velikost měla stanovit při každém novém provádění výzkumu.

7.1.5. Technika výzkumu

Výzkum bude realizován technikou dotazníkového šetření, která umožňuje obsáhnout větší počet dotázaných respondentů.

Struktura dotazníku se nachází v příloze č. 10.

8. Závěr

Ve své diplomové práci jsem se zabývala systémem motivace ve firmě AVX a vztahem motivace a efektivity. Vyústěním mé práce byla analýza tohoto systému, kde jsem identifikovala silná a slabá místa firmy při motivování zaměstnanců a příležitosti, kterých by firma měla v budoucnosti využít, a hrozby, které by si měla uvědomit a vyhnout se jim.

Mé doporučení po vyhodnocení této analýzy bylo sestavení motivačního programu, který by umožňoval uspokojovat potřeby zaměstnanců na pozici operátora ve výrobě. Protože však neexistoval dostatečný výzkum, ze kterého by se dal motivační program zhotovit, výsledkem mé práce je také návrh výzkumu, který by měl identifikovat motivační profil těchto operátorů a zjistit, jaké jsou jejich potřeby, které by byly promítnuty do motivačního programu.

I přesto, že se zdá, že ve firmě AVX je používaný systém motivace zaměstnanců efektivní, potýká se firma s neustálým odchodem zaměstnanců.

Jak jsem uvedla v předešlém textu, problém nastane v situaci, kdy se tato místa nebudou dařit zaplnit novými zaměstnanci a v tomto případě přestane firma prosperovat, protože nebude schopna plnit své cíle, což je především plnění norem výroby. I proto doporučuji personálnímu oddělení firmy AVX, aby se zaměřilo na sestavení kvalitního, efektivního motivačního programu, kterým by mohlo zaměstnance motivovat ke stabilizaci ve firmě a trvale vysokým výkonům.

Jak už jsem napsala sestavení motivačního programu předchází identifikace motivačního profilu. Domnívám se, že výzkum, který jsem ve své práci navrhla, je dobrým nástrojem pro tuto identifikaci, a pokud bude vycházet ze sociálně-ekonomických informací, jak jsou popsány výše, a bude reprezentativní, tzn. postihovat široké spektrum zaměstnanců ze všech výrobních středisek, může k identifikaci dojít nebo se k ní alespoň částečně přiblížit. Ovšem vhodné by jistě bylo doplnit tento dotazník ještě další technikou, která by umožnila se více přiblížit ke skutečnému stavu motivačního profilu zaměstnanců firmy AVX.

V konečném výsledku ale záleží na vedení firmy, jak se k motivaci zaměstnanců postaví a bude dodržovat motivační program, který, pokud bude správně sestavený, přispěje k výrobní a ekonomické prosperitě firmy díky stabilním a spokojeným zaměstnancům.

Na úplný závěr bych chtěla podotknout, že díky této diplomové práci jsem získala zajímavý pohled na problematiku motivace zaměstnanců, která podle mého názoru patří mezi jednu z nejtěžších, ale zajímavých personálních činností.

Seznam použité literatury:

- 1) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- 2) BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- 3) BĚLOHLÁVEK, František, . *Organizační chování : Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- 4) BĚLOHLÁVEK, František, . *Jak řídit a vést lidi : testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Praha : Computer Press, 2003. 100 s. ISBN 80-7226-840-6.
- 5) BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí*. Praha : Grada, 2009. 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
- 6) CEJTHAMR, Václav; DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. Praha : Grada, 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- 7) DĚDINA, Jiří; ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha : Grada, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- 8) HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha : Grada, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
- 9) KOCIANOVÁ, Renata, *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- 10) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
- 11) MATOUŠEK, Oldřich; RŮŽIČKA, Jiří. *Psychologie práce: Zákl. otázky*. Praha : NPL, 1966. 286 s.
- 12) Náhlovský, P. Nepodceňujte demotivaci, Moderní řízení, 1996, š. 3, in KOCIANOVÁ, Renata, *Personální činnosti a metody*

personální práce. Praha : Grada Publishing, 2010

- 13) NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha : Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
- 14) NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha : Academia, 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- 15) NIERMEYER, Rainer; SEYFFERT, Manuel. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha : Grada, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.
- 16) PROVAZNÍK, Vladimír; KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. Praha : Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.
- 17) TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- 18) VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha : Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- 19) WAGNEROVÁ, Irena . *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha : Grada, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7
- 20) WALKER, Alfred J., et al. *Moderní personální management : Nejnovější trendy a technologie*. Praha : Grada, 2003. 256 s. 80-247-0449-8

Internetové zdroje

- 1) *Businesscenter.cz* [online]. 2006 [cit. 2011-03-23]. Zákoník práce. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>>.
- 2) *ČSÚ Pardubice* [online]. 2011 [cit. 2011-02-28]. Český statistický úřad Pardubický kraj. Dostupné z WWW: <http://www.pardubice.czso.cz/xe/redakce.nsf/i/nezamestnanost_v_pardubickem_kraji_k_31_lednu_2011>.

- 3) VAJNER, Luděk. *BusinessInfo.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-02-16]. Motivace v organizacích. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/motivace-v-organizacich/1001663/57929/?page=5>>.

Akademické práce

- 1) HUBÁLKOVÁ, Monika. *Působení motivačních faktorů na lidské zdroje ve firmě AVX Czech Republic s. r. o.*. Karviná, 2010. 51 s. Bakalářská práce. Slezská univerzita v Opavě.
- 2) ŠANOVCOVÁ, Věra. *Motivační program ve výrobní společnosti AVX Czech Republic s. r. o. a jeho optimalizace*. Karviná, 2001. 66 s. Diplomová práce. Slezská univerzita v Opavě.

Ostatní zdroje

Interní materiály společnosti AVX Czech Republic s. r. o.

Seznam ilustrací

Ilustrace 1: Organizační struktura personálního oddělení.....	43
---	----

Přílohy

Seznam příloh

Příloha 1: Motivační profil.....	I
Příloha 2: Struktura zaměstnanců firmy AVX.....	II
Příloha 3: Organizační struktura firmy AVX.....	III
Příloha 4: Organizační struktura firmy AVX - výrobního oddělení kondenzátorů.....	IV
Příloha 5: Organizační struktura firmy AVX - výrobního oddělení anod.....	V
Příloha 6: Personální a etická politika společnosti AVX Czech Republic s.r.o.....	VI
Příloha 7: Fluktuace za období leden 2010 až červen 2010.....	VII
Příloha 8: Fluktuace za období leden 2007 až červen 2010.....	IX
Příloha 9: Výzkum - Jak působí motivační faktory na spokojenost lidských zdrojů ve firmě AVX Czech Republic s.r.o (M. Hubálková).....	X
Příloha 10: Dotazník výzkumu motivačního profilu.....	XIX

Příloha 1: Motivační profil

Motivační faktor	Vysoká potřeba	Nizká potřeba
Zájem	Potřeba dělat zajímavou a užitečnou práci.	Jedinec pracuje stejným způsobem bez ohledu na zajímavost práce.
Dosažení cílů	Potřeba dosáhnout určitých osobních cílů. Potřeba stálé stimulace.	Neexistuje potřeba dosáhnout nějakých cílů.
Poznání	Potřeba stálého poznávání a potřeba uznání od druhých. Může být na obtíž produktivě práce.	Lhostejný postoj k tomu, co o nás soudí druzí. Jistá necitlivost vůči ostatním lidem.
Seberealizace	Potřeba růstu a rozvíjení osobního potenciálu. Jednotlivec hodnotí práci podle toho, jak jej rozvíjí.	Jedinec udělá, co je požadováno. Neposuzuje, zda jej vykonávaná práce posouvá dál.
Variabilita a změna	Potřeba stálé variability, změny a stimulace. Vysoká míra bdělosti.	Spokojenost se zavedeným pořádkem.
Kreativita	Zkoumavý, kreativní, zvědavý a otevřený jedinec.	Malá potřeba kreativního myšlení, nedostatek zvědavosti.
Moc a vliv	Silná touha ovládat ostatní, potřeba moci v charakteristice osobnosti převládá.	Jedinec bez jakýchkoliv mocenských ambicí.
Sociální kontakty	Potřeba sociálních kontaktů se širokým okruhem lidí.	Je schopen pracovat v týmu, ale potřeba sociálních kontaktů téměř neexistuje.
Peníze a hmotné statky	Potřeba vysokých výdělků a hmotných statků. Zaměření na hmotné odměny.	Nevěnuje příliš energie na přemýšlení o odměňování. Peníze nejsou motivující.
Struktura	Potřeba pravidel, struktury, procedur, zpětné vazby a informací.	Pravidla a struktury jej omezují, potřeba svobody. Neexistuje potřeba harmonie s organizací.
Vztahy	Potřeba vytváření a udržování stabilních dlouhotrvajících vztahů s malým okruhem lidí.	Necítí potřebu vytvářet hluboké vztahy. Je schopen pracovat s lidmi, pokud je to nutné.
Pracovní podmínky	Potřeba kvalitních pracovních podmínek. Při nesplnění dochází ze strany jedince ke stížnostem.	Téměř lhostejný vůči pracovním podmínkám.

Zdroj: DĚDINA, Jiří; ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha : Grada, 2007

Příloha 2: Struktura zaměstnanců firmy AVX

Jen pro vnitřní potřebu
Struktura zaměstnanců ke dni: 5. 11. 2010

1) Podle délky zaměstnání:	Muži		Ženy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Délka zaměstnání						
do 1 měsíce	34	3,6	41	3,4	75	3,5
2 - 3 měsíce	61	6,4	68	5,6	129	6,0
4 - 6 měsíců	99	10,4	108	8,9	207	9,5
7 - 12 měsíců	103	10,8	125	10,3	228	10,5
1 - 3 roky	86	9,0	158	13,0	244	11,3
3 - 5 let	104	10,9	183	15,1	287	13,2
5 - 10 let	106	11,1	179	14,7	285	13,1
10 a více let	360	37,8	353	29,1	713	32,9
Celkem	953	100,0	1215	100,0	2168	100,0

2) Podle vzdělání:	Muži		Ženy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Vzdělání						
základní	125	13,1	300	24,7	425	19,6
vyučení elektro	69	7,2	42	3,5	111	5,1
vyučení strojní	172	18,0	18	1,5	190	8,8
vyučení ostatní	257	27,0	523	43,0	780	36,0
vyučení a maturita	36	3,8	29	2,4	65	3,0
středoškolské	222	23,3	278	22,9	500	23,1
vysokoškolské	68	7,1	25	2,1	93	4,3
vysokoškolské doktorské	4	0,4	0	0,0	4	0,2
Celkem	953	100,0	1215	100,0	2168	100,0

3) Podle věku:	Muži		Ženy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Věková kategorie						
do 20 let	70	7,3	50	4,1	120	5,5
21 - 30 let	266	27,9	276	22,7	542	25,0
31 - 40 let	304	31,9	339	27,9	643	29,7
41 - 50 let	180	18,9	276	22,7	456	21,0
51 a více let	133	14,0	274	22,6	407	18,8
Celkem	953	100,0	1215	100,0	2168	100,0

4) Podle okresu:	Muži		Ženy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Okres						
okres Šumperk	171	17,9	302	24,9	473	21,8
okres Svitavy	230	24,1	269	22,1	499	23,0
okres Ústí n. O. (mimo Lanškroun)	253	26,5	287	23,6	540	24,9
Lanškroun	191	20,0	151	12,4	342	15,8
Ubytovna (bez cizinců)	11	1,2	2	0,2	13	0,6
Ubytovna cizinci	0	0,0	3	0,2	3	0,1
cizinci	70	7,3	166	13,7	236	10,9
ostatní	27	2,8	35	2,9	62	2,9
Celkem	953	100,0	1215	100,0	2168	100,0

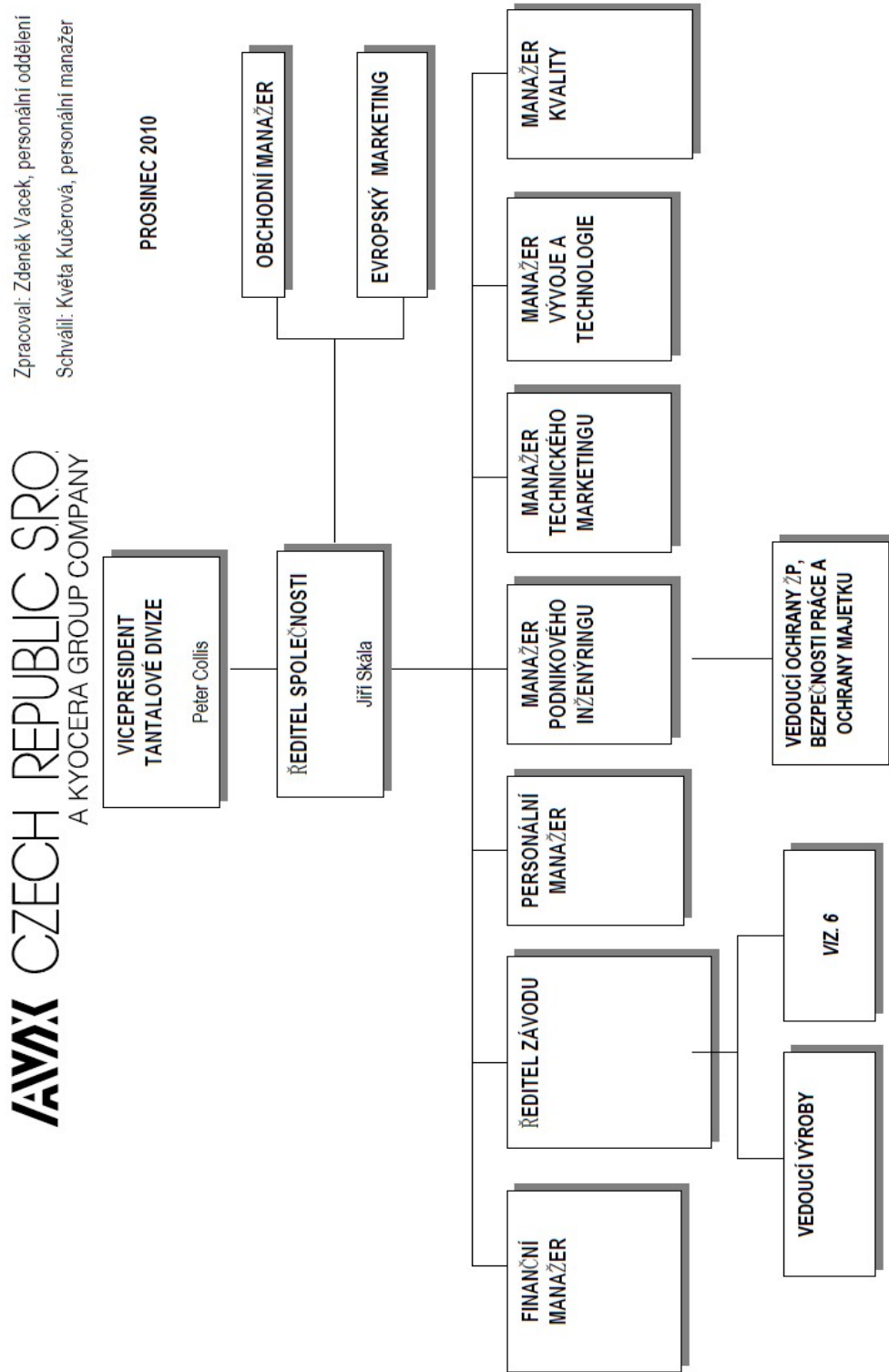
5) Podle prac. režimu:	Muži		Ženy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Provoz						
1 - směnný provoz	199	20,9	139	11,4	338	15,6
sm. místři	7	0,7	9	0,7	16	0,7
nepřetržitý provoz	747	78,4	1067	87,8	1814	83,7
Celkem	953	100,0	1215	100,0	2168	100,0

6) Podle dopravy:	Muži		Ženy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Doprava						
firma ČSAD+CONNEX	599	62,9	897	73,8	1496	69,0
ostatní (LKN, individuální dopr)	354	37,1	318	26,2	672	31,0
Celkem	953	100,0	1215	100,0	2168	100,0

Vypracovala: Marcela Marková; dne 11. 11. 2010

Zdroj: interní materiály firmy AVX

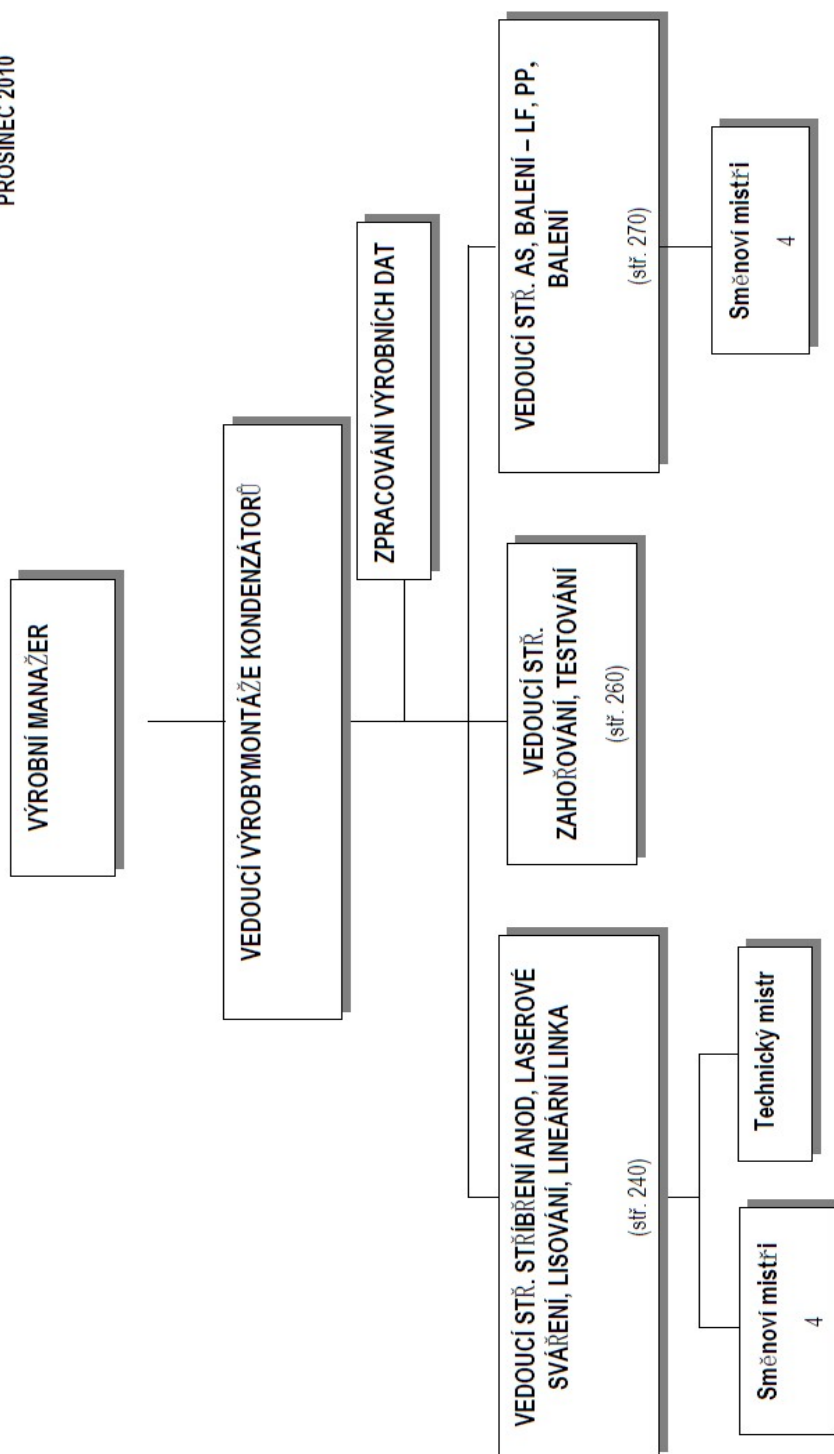
Příloha 3: Organizační struktura firmy AVX



Zdroj: interní materiály firmy AVX

Příloha 4: Organizační struktura firmy AVX - výrobního oddělení kondenzátorů

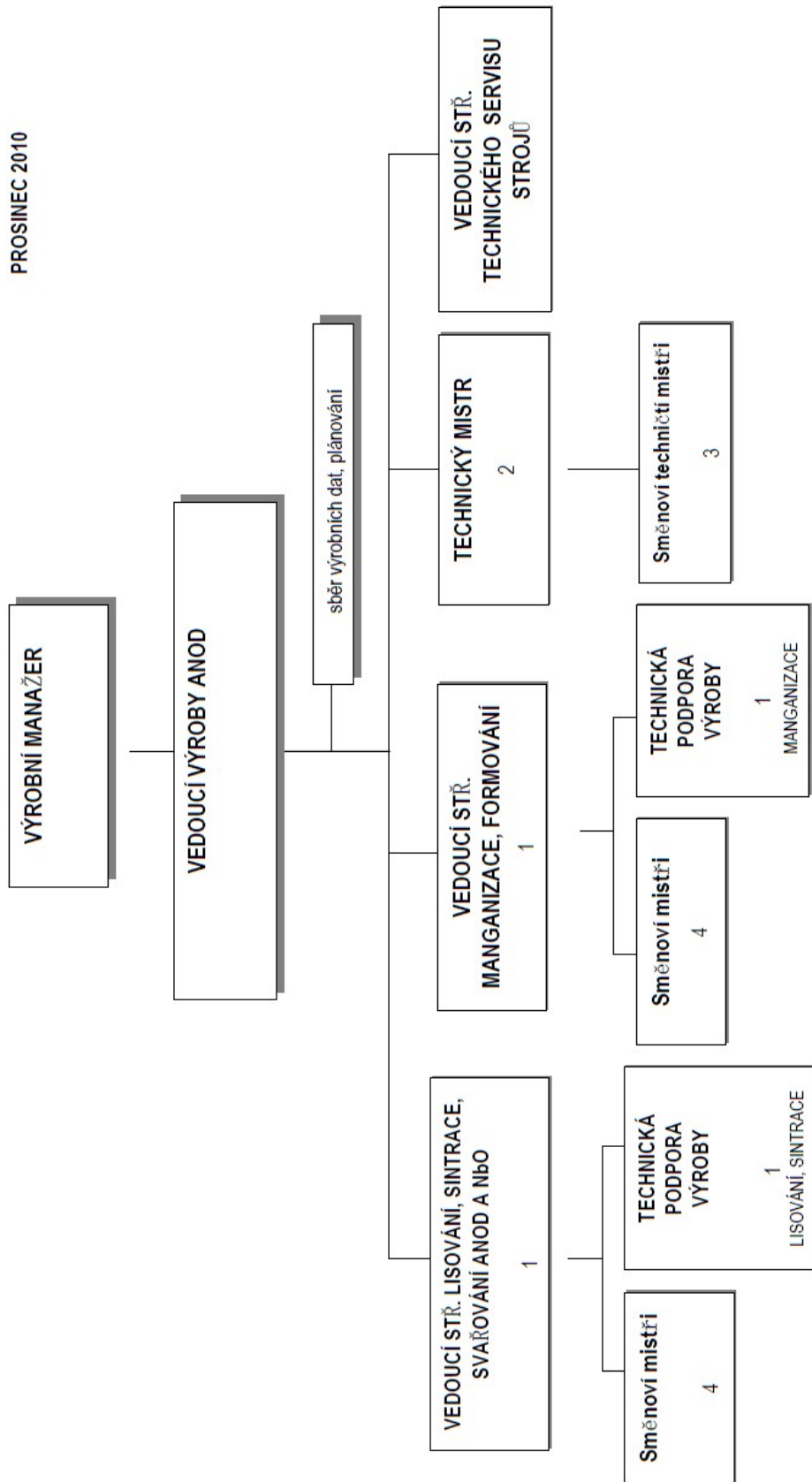
PROSINEC 2010



Příloha 5: Organizační struktura firmy AVX - výrobního oddělení anod

AVX CZECH REPUBLIC S.R.O.
A KYOCERA GROUP COMPANY

Zpracoval: Zdeněk Vacek, personální oddělení
Schválil: Květa Kučerová, personální manažer



Zdroj: interní materiály firmy AVX



Personální a etická politika společnosti AVX Czech Republic s.r.o.

Naše společnost působí v dynamicky se rozvíjejícím odvětví, v němž se prosadíme pouze tehdy, budeme-li naše aktivity neustále rozvíjet a svou práci vykonávat se zájmem a vysokou profesionalitou. Proto klademe důraz na rozvoj individuálních a skupinových znalostí a schopností. Naši zaměstnanci se účastní jak profesních, tak manažerských tréninků, a také tréninků rozvíjejících jejich osobnost a jazykové dovednosti. Podporujeme jejich plány související s dalším sebevzděláváním.

Jako zaměstnavatel děláme vše pro to, abychom vytvářeli bezpečné, příjemné a inspirativní pracovní prostředí. Velkou pozornost věnujeme kvalitnímu technickému a sociálnímu zázemí.

Spokojenost, důvěra a loajalita našich zákazníků závisí na kvalitě naší práce. Od zaměstnanců tedy očekáváme, že budou v maximální míře využívat svých znalostí a schopností, budou otevření vůči všemu novému a sami budou iniciovat změny a inovace. Zaměstnancům plně důvěřujeme v tom, že se budou chovat a jednat za všech okolností správně, bezúhonně a v souladu s nejvyššími etickými standardy. Jakákoliv forma korupce, vydírání, zpronevěry, zneužití informací, nerespektování duševního vlastnictví či nepřiměřeného nebo neoprávněného prospěchu nebude tolerována.

Jako zaměstnavatel naprosto odmítáme dětskou práci, nevyužíváme nucenou, vázanou pracovní sílu ani nedobrovolnou práci vězňů. Stejně tak odmítáme jakoukoliv formu krutého a nelidského zacházení a zavazujeme se, že naši zaměstnanci nebudou nezákonně diskriminováni a obtěžováni.

Věříme, že odlišnost a různorodost přinášejí kreativitu a nové nápady a tím i konkurenční výhodu. Nabídka pracovních míst ve společnosti je proto otevřená. Každý člověk má stejnou příležitost k zaměstnání, která vychází z jeho schopností a výkonu a každému člověku jsou v rámci pracovní smlouvy nabídnuty odpovídající podmínky.

Naše personální politika má mezinárodní rozměr. Vytváření rozdílného prostředí se stalo součástí cesty, kterou se chceme ubírat i do budoucna.

Velkou pozornost věnujeme rovnému jednání se všemi zaměstnanci, které je součástí podnikových pravidel a předpisů. Naše praxe je v souladu s českým právem a mezinárodními úmluvami o svobodné volbě zaměstnání, zamezení dětské práce, zacházení s lidmi, odměně za práci a minimální mzdě i pracovní době. Společnost respektuje práva svých zaměstnanců, podporuje možnost otevřené komunikace v záležitostech pracovních podmínek, chrání svobodu sdružování a pravidelně sjednává kolektivní smlouvu s odborovou organizací.

Základem pro personální a etickou politiku AVX je soulad se zákony, pravidly a předpisy České republiky, Kodexem chování elektrotechnického průmyslu (EICC) a Kodexem podnikového chování a etiky AVX Corporation.

Příloha 7: Fluktuace za období leden 2010 až červen 2010

Analýza fluktuace za období leden 2010 - červen 2010

Měsíc	Počet zaměstnanců	Stav bez agentur	Nástupy	Celkem odešlo	Měsíční míra fluktuace v %	Z toho mužů	Mužů v %	Z toho žen	Žen v %
Leden 2010	1781	1781	85	24	1,3%	7	29,2	17	70,8
Unor 2010	1864	1864	122	44	2,4%	27	61,4	17	38,6
Březen 2010	1909	1909	86	48	2,5%	25	52,1	23	47,9
Duben 2010	1902	1902	46	55	2,9%	32	58,2	23	41,8
Květen 2010	2017	2017	151	40	2,0%	23	57,5	17	42,5
Červen 2010	2089	2089	122	55	2,6%	34	61,8	21	38,2

V 1. polovině roku 2010 nadále pokračoval trend nárůstu počtu zaměstnanců, za 6 měsíců se zvýšil počet zaměstnanců o 300. S výjimkou měsíce dubna počet nástupů převyšoval počet odchodů, fluktuaci se stále drží pod 3% hranicí. V absolutních číslech se odchody vrací cca k 50 odcházejícím zaměstnancům za měsíc. V procesu nábory nových zaměstnanců se začínají projevovat mírné změny na trhu práce, je čím dál těžší najít správného, kvalitního zaměstnance motivovaného pro práci v AVX.

Z hlediska pohlaví se projevuje silnější flukuační tendence u mužů - mezi odcházejícími jsou nejčastěji zastoupeni - více než polovinou (s výjimkou měsíce ledna), ačkoliv ve struktuře zaměstnanců AVX jsou zastoupeni cca 45%.

1. Odchody podle výrobních středisek

Středisko	Struktura	1/2010	2/2010	3/2010	4/2010	5/2010	6/2010
Montáž	14,2	25,0	36,4	25,0	32,7	22,5	34,5
Balení, zahořování	22,2	12,5	18,2	12,5	20,0	17,5	1,8
Rework + VL15R	8,0	4,2	2,3	14,6	1,8	0,0	3,6
Lisování a sintrace	9,2	0,0	2,3	8,3	10,9	12,5	1,8
Sváření anod	8,9	12,5	4,5	2,1	9,1	2,5	7,3
Formování	7,0	12,5	9,1	8,3	12,7	12,5	20,0
Manganizace	14,3	12,5	11,4	16,7	7,3	15,0	20,0
Vodivý polymer	2,4	4,2	4,5	0,0	0,0	2,5	5,5
Kvalita	3,5	8,3	2,3	4,2	3,6	5,0	0,0
Ostatní	10,3	8,3	9,1	8,3	1,8	10,0	5,5

*) údaje jsou uváděny v %

Nejvíce zaměstnanců odchází ze střediska montáž, což je oproti minulým rokům změna, protože v minulosti odcházelo nejvíce zaměstnanců ze střediska manganizace.

2. Odchody podle věku zaměstnanců

Věková kategorie	Struktura	1/2010	2/2010	3/2010	4/2010	5/2010	6/2010
do 20 let	4,5	16,7	11,4	22,9	18,2	10,0	23,6
20 - 30 let	25,3	33,3	38,6	43,8	34,5	37,5	34,5
30 - 40 let	30,0	25,0	25,0	12,5	21,8	27,5	12,7
40 - 50 let	20,9	8,3	18,2	8,3	18,2	10,0	14,5
50 a více	19,3	16,7	6,8	12,5	7,3	15,0	14,5

*) údaje jsou uváděny v %

Nadále je největší počet odcházejících zaměstnanců ve věku od 20 do 30 let. Toto pololetí se však také zvýšil počet odcházejících zaměstnanců ve věku do 20 let.

3. Odchody podle vzdělání zaměstnanců

Vzdělání	Struktura	1/2010	2/2010	3/2010	4/2010	5/2010	6/2010
základní	19,0	20,8	18,2	16,7	21,8	22,5	25,5
vyučen elektro, stroj.	13,0	12,5	27,3	22,9	18,2	20,0	20,0
vyučen ostatní	40,0	33,3	25,0	25,0	40,0	37,5	36,4
vyučen s maturitou	2,9	0,0	6,8	2,1	0,0	0,0	0,0
středoškolské	20,7	29,2	22,7	33,3	18,2	17,5	16,4
vysokoškolské	4,1	4,2	0,0	0,0	1,8	2,5	1,8

*) údaje jsou uváděny v %

Zvýšenou tendencí k odchodu projevují zaměstnanci s vyučením, jinak se ale nedá říci, že by měla vzdělání významný vliv na odchod z firmy. Již tradičně nejmenší podíl na odchodech z firmy mají zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním.

4. Odchody podle délky zaměstnání u firmy

Délka zaměstnání	Struktura	1/2010	2/2010	3/2010	4/2010	5/2010	6/2010
do 3 měsíců	13,4	50,0	54,5	52,1	63,6	62,5	52,7
3 - 6 měsíců	9,3	12,5	22,7	16,7	16,4	7,5	20,0
6 - 12 měsíců	12,9	0,0	0,0	2,1	3,6	12,5	10,9
1 - 3 roky	5,5	16,7	13,6	4,2	5,5	5,0	0,0
3 - 5 roků	11,1	0,0	0,0	4,2	0,0	0,0	1,8
5 - 10 roků	15,1	20,8	2,3	12,5	7,3	5,0	9,1
10 a více let	32,5	0,0	6,8	8,3	3,6	7,5	5,5

*) údaje jsou uváděny v %

Stejně jako ve druhém pololetí 2009 narůstá počet zaměstnanců, které jsou ve firmě ve zkušební době.

5. Odchody podle místa bydliště

Bydliště	Struktura	1/2010	2/2010	3/2010	4/2010	5/2010	6/2010
Laňškroun	17,1	41,7	11,4	18,8	16,4	22,5	12,7
Doprava AVX	69,3	50,0	86,4	70,8	78,2	70,0	76,4
Ubytovna	0,6	0,0	0,0	0,0	1,8	0,0	0,0
Ostatní		8,3	2,3	10,4	3,6	7,5	10,9

*) údaje jsou uváděny v %

Nadále je největší počet odcházejících zaměstnanců mezi těmi, co dojíždějí. Překvapivý je ale lednový nárůst odchodu zaměstnanců z Laňškrouna.

6. Odchody podle státní příslušnosti

Státní příslušnost	Struktura	1/2010	2/2010	3/2010	4/2010	5/2010	6/2010
Česká republika	88,6	95,8	88,6	97,9	96,4	97,5	98,2
Slovenská republika	2,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,8
Polská republika	6,6	0,0	9,1	2,1	1,8	2,5	0,0
Ostatní	2,4	4,2	2,3	0,0	1,8	0,0	0,0

*) údaje jsou uváděny v %

Oproti minulému období se výrazně snížil počet odcházejících zaměstnanců z Polska. (V období 7-12/2009 to bylo průměrně 16 zaměstnanců za měsíc, v tomto pololetí je to pouze 2,5 zaměstnanců na měsíc).

7. Odchody podle důvodu rozvázání pracovního poměru

Důvod	1/2010	2/2010	3/2010	4/2010	5/2010	6/2010
Uplynutí doby určité	4,2	18,2	6,3	14,5	2,5	9,1
Absence, por. kázně	20,8	11,4	18,8	27,3	15,0	25,5
Dohodou	12,5	9,1	18,8	7,3	15,0	12,7
Objektivní důvody	12,5	4,5	6,3	5,5	2,5	3,6
Zdravotní důvody	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Organizační změny	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Zkušební doba	25,0	47,7	33,3	34,5	52,5	34,5
Ostatní	25,0	9,1	16,7	10,9	12,5	14,5

*) údaje jsou uváděny v %

V prvním pololetí 2010 nadále roste počet odcházejících zaměstnanců ve zkušební době, mezi nimi je však velké zastoupení těch, kterým firma ukončila pracovní poměr z důvodů absencí a porušení pracovní kázně.

Celkově však zřejmě větší míra odchodovosti ve zkušební době souvisí i s tím, že v tomto období se zvýšil i počet nově přijatých zaměstnanců.

Zdroj: interní materiály firmy AVX

Příloha 8: Fluktuace za období leden 2007 až červen 2010

Fluktuace zaměstnanců podle věku

věk	Období						
	1/2007 - 6/2007	7/2007 - 12/2007	1/2008 - 6/2008	7/2008 - 12/2008	1/2009 - 6/2009	7/2009 - 12/2009	1/2010 - 6/2010
do 20 let	18,8	13,2	15,6	6,5	2,1	12,8	17,1
20 - 30 let	40,3	39,2	36,2	38,2	29,8	38	37,1
30 - 40 let	20	19,4	18,5	20,2	25	17,9	20,8
40 - 50 let	11,3	18,1	18,5	14,9	19,9	17,2	12,9
50 let a více	9,7	10,2	11,2	20,8	23,3	14,1	12,1

Největší počet zaměstnanců dlouhodobě odchází ve věku 20 - 30 let.

Fluktuace podle délky zaměstnání

Délka zaměstnání	1/2007 - 6/2007	7/2007 - 12/2007	1/2008 - 6/2008	7/2008 - 12/2008	1/2009 - 6/2009	7/2009 - 12/2009	1/2010 - 6/2010
do 3 měsíců	50,8	37,5	30	2,5	0	37,3	55,9
3 - 6 měsíců	13,7	16,8	16,1	13,8	0,8	0	16
6 - 12 měsíců	5,2	9,6	11	26,2	7,3	0	4,85
1 - 3 roky	9,1	10,6	18,1	31,6	53,8	30,8	7,5
3 - 5 let	4,2	5,2	5,9	8,9	8,6	8,4	1
5 - 10 let	11	14	10,5	14,1	16,4	16,3	9,5
10 let a více	6,1	6,4	8,5	13,4	13,2	7,3	5,3

Největší fluktuace je mezi zaměstnanci, kteří jsou ve firmě 3 měsíce a méně, jediný rozdíl je na konci roku 2008 a v první polovině roku 2009, což je způsobeno tím, že z důvodu ekonomické krize nebyli přijímáni noví zaměstnanci.

Fluktuace pod střediska

Středisko	1/2007 - 6/2007	7/2007 - 12/2007	1/2008 - 6/2008	7/2008 - 12/2008	1/2009 - 6/2009	7/2009 - 12/2009	1/2010 - 6/2010
Montáž		9,3	12,3	12,4	18	11,9	29,4
Balení, záhořování	4,6	7,6	5,2	4,4	9,8	12,4	13,8
Rework + VL15R	7,8	7,9	4,8	4,6	7,2	10,7	4,4
Lisování a sintrace	10,9	8,7	8,1	11,1	6	4,8	6
Sváření anod	11,1	8,6	8	10,8	10,4	10,9	6,3
Fomování	13,5	9,4	11,4	8,6	7,1	12,2	12,5
Manganizace	21,8	19,4	19	20,6	17,7	17,1	13,8
Vodivý polymer					5,6	9,9	2,8
Kvalita	2	4,1	4,8	3	3,6	2,7	3,9
Ostatní	6,9	8,2	8,9	19,2	13,8	7,4	7,2

Při srovnávání odchodovosti z jednotlivých středisek, dlouhodobě odchází nejvíce zaměstnanců ze střediska manganizace. Ale žádné významné rozdíly mezi jednotlivými středisky nejsou.

Fluktuace podle důvodu rozvázání pracovního poměru

Důvod	1/2007 - 6/2007	7/2007 - 12/2007	1/2008 - 6/2008	7/2008 - 12/2008	1/2009 - 6/2009	7/2009 - 12/2009	1/2010 - 6/2010
Uplynutí doby určité	9	11,5	10,7	18,9	12,2	1,4	9,1
Absence, por.kázně	8,6	16,4	15,5	7,9	5,7	13,6	19,8
Dohodou	21,3	23,7	31,6	26,4	25,7	17,9	12,6
Objektivní důvody	6,6	4,9	4,6	10	4,1	6,7	5,8
Zdravotní důvody	7,8	2	4	2,7	0	0	0
Organizační změny	6,7			12,6	30,4	0	0
Ostatní	39,7	41,6	30	21,5	21,4	34,4	14,8
Zkušební doba					0	26	37,9

Pozn. 1) Na odchodu zaměstnanců se v roce 2009 podepsala ekonomická krize, a tak spousta zaměstnanců musela z organizačních důvodů odejít.

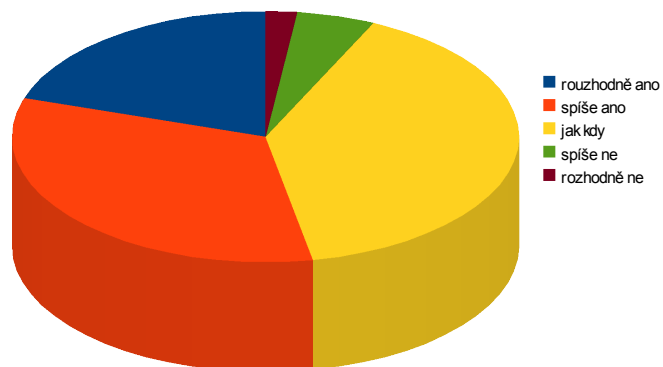
Pozn. 2) Do konce roku 2008 byl odchod po zkušební době řazen mezi důvody "ostatní".

Pozn. 3) Údaje v tabulkách jsou uváděny v %

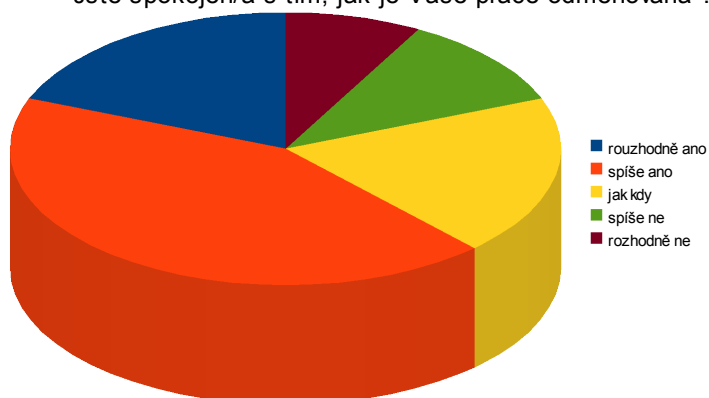
Zdroj: interní materiály firmy AVX

Příloha 9: Výzkum - Jak působí motivační faktory na spokojenost lidských zdrojů ve firmě AVX Czech Republic s.r.o (M. Hubálková)

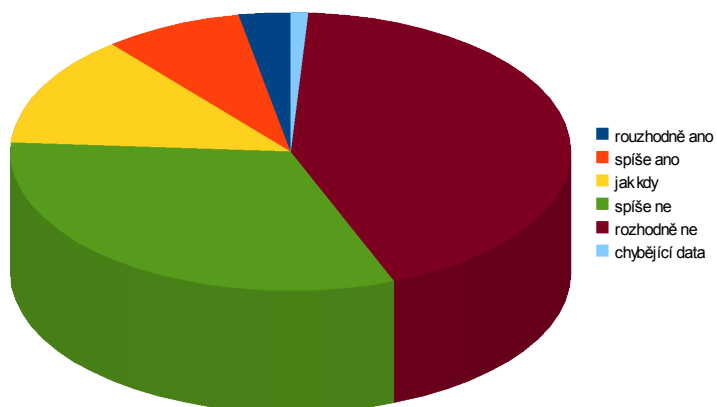
Líbí se Vám Vaše práce ?



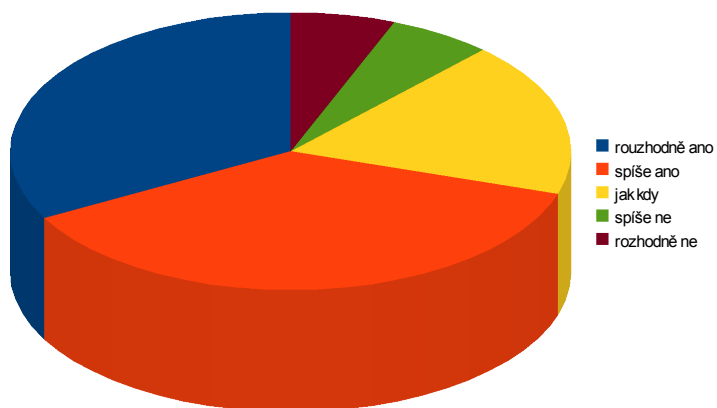
Jste spokojen/á s tím, jak je Vaše práce odměňována ?



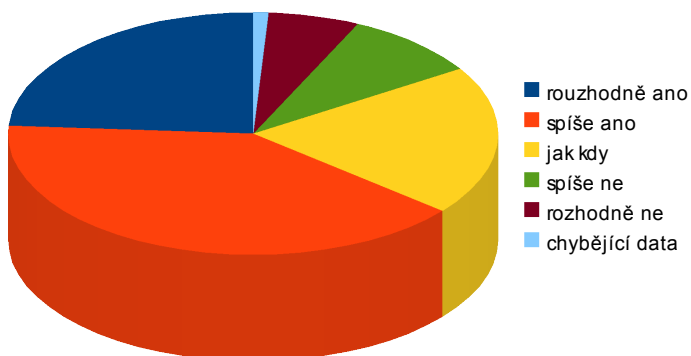
Jste spokojen/á s prostředím ve kterém pracujete ?



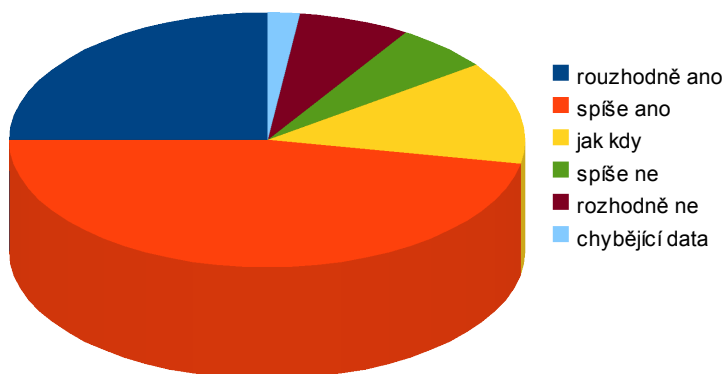
Myslíte si, že máte dobrý pracovní kolektiv ?



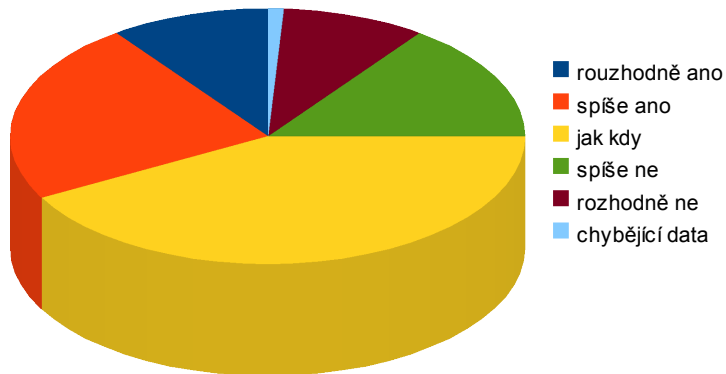
Hodnotíte kladně Vaše vztahy s nadřízenými ?



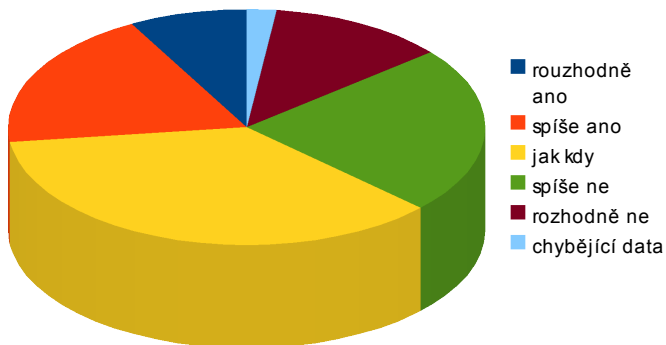
Jste spokojen/á s úrovní sociální péče, kterou Vám firma poskytuje ?



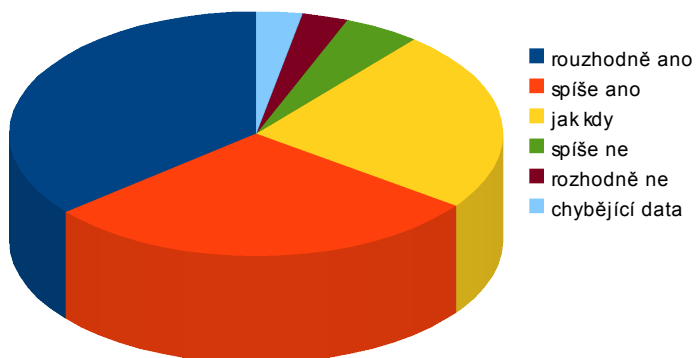
Jste spokojen/á s úrovní stravování ?
a) jídelná Sodexo



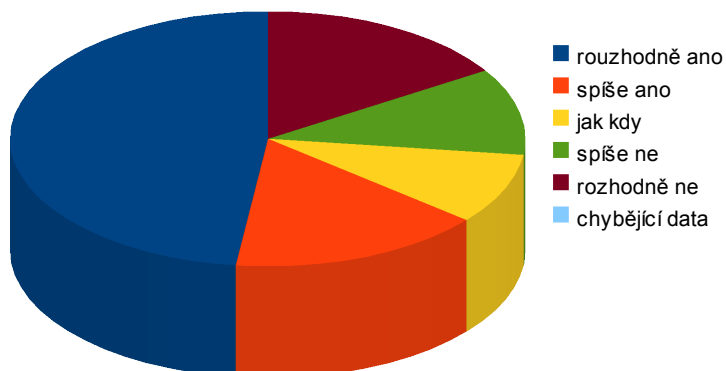
Jste spokojen/á s úrovní stravování ?
b) kantýna Albi



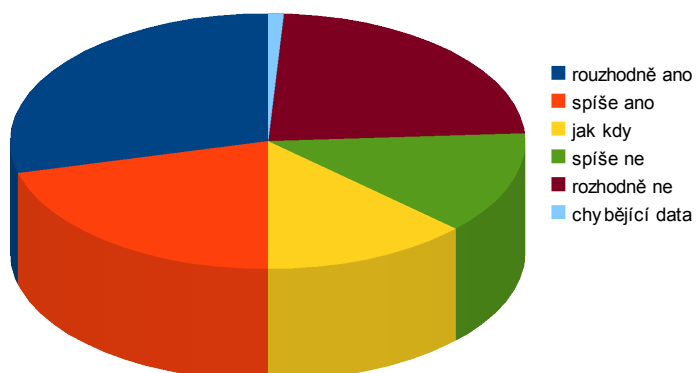
Uveďte, prosím, jak významné jsou
pro Vaši motivaci v práci následující faktory :
a) zajímavost práce



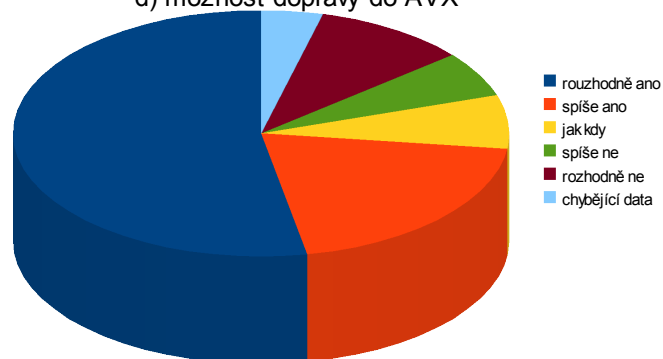
Uvedte, prosím, jak významné jsou
pro Vaši motivaci v práci následující faktory :
b) výše mzdy



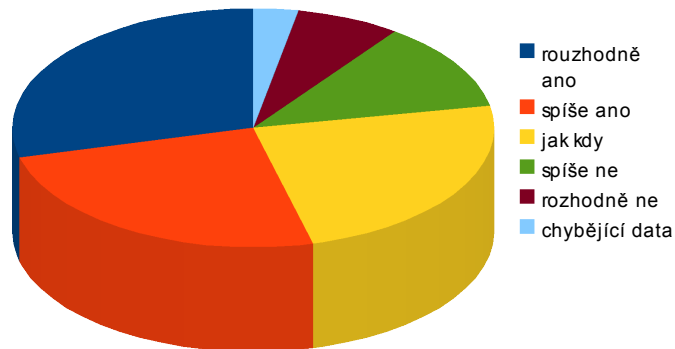
Uvedte, prosím, jak významné jsou
pro Vaši motivaci v práci následující faktory :
c) odměňování v závislosti na výkonu



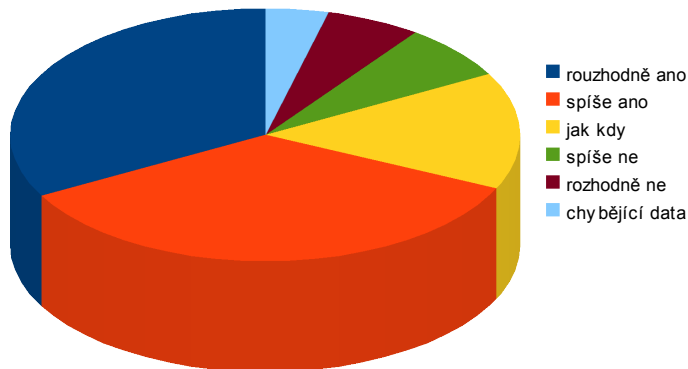
Uvedte, prosím, jak významné jsou
pro Vaši motivaci v práci následující faktory :
d) možnost dopravy do AVX



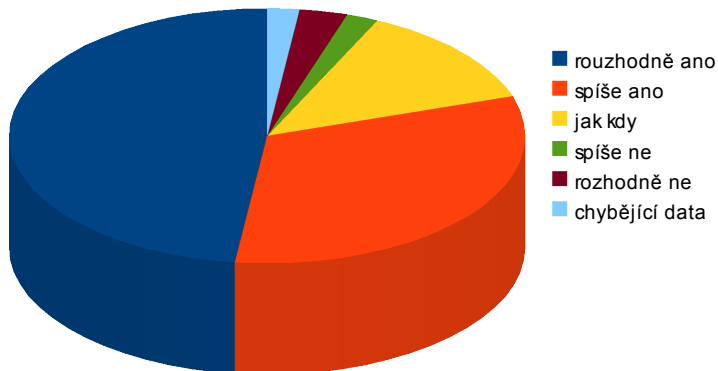
Uved'te, prosím, jak významné jsou
pro Vaši motivaci v práci následující faktory :
e) poskytování stravovacích služeb



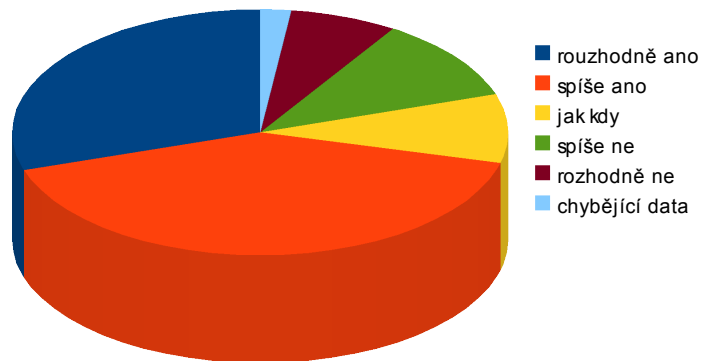
Uved'te, prosím, jak významné jsou
pro Vaši motivaci v práci následující faktory :
f) vztahy s nadřízenými



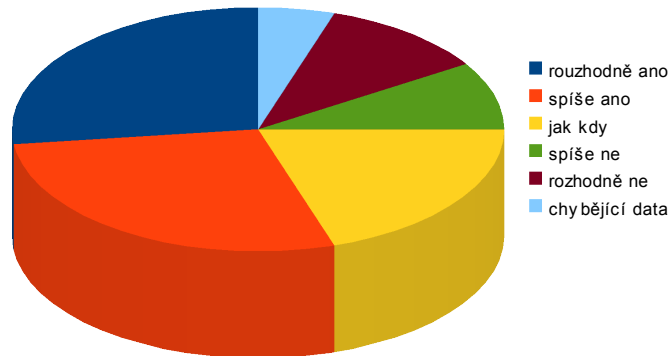
Uved'te, prosím, jak významné jsou
pro Vaši motivaci v práci následující faktory :
g) vztahy na pracovišti, s kolegy



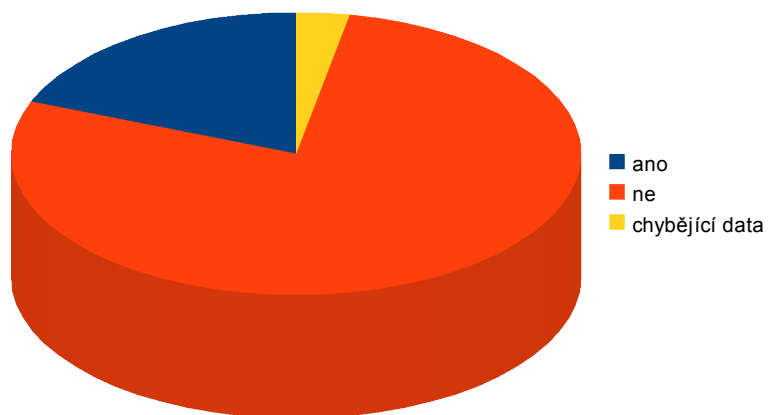
Uvedte, prosím, jak významné jsou pro Vaši motivaci v práci následující faktory :
h) příjemné pracovní prostředí



Uvedte, prosím, jak významné jsou pro Vaši motivaci v práci následující faktory :
i) další zaměstnanecké výhody



Uvažujete v současné době o změně zaměstnání ?



Odpověď	Absolutní hodnota	Procenta
Spolupracovníci, kolektiv	24	15,9
Zajištění dopravy	21	13,9
Nic se mi nelíbí	18	11,9
Směnování	15	9,8
Stabilita firmy, zaměstnání	13	8,6
Příjemné pracovní prostředí, čistota	11	7,3
Sociální péče, příspěvky	10	6,6
Zajímavost práce	7	4,6
Možnost práce	7	4,6
Pravidelná mzda	5	3,3
Poskytování stravovacích služeb	4	2,6
Možnost pracovat v mezinárodní firmě	3	2
Kuřárna	2	1,3
Přestávky, odchod domů	2	1,3
Růst osobnosti, rozvoj	1	0,7
Klimatizace	1	0,7
Flexibilita	1	0,7
Komunikace s nadřízeným	1	0,7
Seriózní přístup	1	0,7
Žádné pracovní stejno kroje	1	0,7
Využití cizího jazyka	1	0,7
Firemní kultura	1	0,7
Povolené přesčasy	1	0,7
Celkem	151	100

Odpověď	Absolutní hodnota	Procenta
Výše mzdy, způsob odměňování	59	24,4
Přístup nadřízených	23	9,5
Dovolená jen 4 týdny	19	7,9
Směnování	15	6,2
Otevírací doba kantýny	14	5,8
Klimatizace	11	4,5
Poskytování stravovacích služeb	8	3,3
Vše se mi nelíbí	8	3,3
Způsob rozdělování práce	6	2,5
Chybí 13. plat	6	2,5
Sociální péče, příspěvky	6	2,5
Prostředí	4	1,7
Diskriminace	4	1,7
Špatný stav sprch	4	1,7
Plýtvání financemi	3	1,3
Udělování neoprávněných pokut	3	1,3
Chybí příspěvky na penzijní připojištění	3	1,3
Nařízené přesčasy	3	1,3
Upřednostňování kvantity nad kvalitou	3	1,3
Chování spolupracovníků	3	1,3
Krátké přestávky	2	0,8
Živelné změny	2	0,8
Malá informovanost zaměstnanců	2	0,8
Protěžování managementu	2	0,8
Nemožnost postupu	2	0,8
Stereotypní práce	2	0,8
Málo rukavic na pracovišti	2	0,8
Nemožnost pití na pracovišti	2	0,8
Stabilita	2	0,8
Upřednostňování zahraničních zaměstnanců před českými	2	0,8

Odpověď	Absolutní hodnota	Procenta
Ocenění dlouhodobých pracovníků	2	0,8
Personální politika	2	0,8
Kuřárna	2	0,8
Výběr zaměstnanců	1	0,4
Spálené a opálené kusy ve várkách	1	0,4
Chybí rádio	1	0,4
Nezajištěná doprava na přesčasy	1	0,4
Rozhodování závodu	1	0,4
Chybí odměny za plnou docházku	1	0,4
Přestávky THP	1	0,4
Málo míst k sezení v kužárně	1	0,4
Píchačky v kužárně	1	0,4
Vzdálenost parkoviště	1	0,4
Výkyvy v rozhodování, zda přijímat – nepřijímat nové zaměstnance	1	0,4
Celkem	242	100

Zdroj: HUBÁLKOVÁ, Monika. Působení motivačních faktorů na lidské zdroje ve firmě AVX Czech Republic s. r. o.. Karviná, 2010

Příloha 10: Dotazník výzkumu motivačního profilu

Vážení zaměstnanci,
právě se vám dostává do rukou dotazník týkající se spokojenosti zaměstnanců firmy AVX, jejich postojů k práci a pracovních hodnot. Prosím, o vyplnění dotazníku, jehož výsledky budou přínosné pro firmu i pro Vás. Dotazník je zcela anonymní, proto se nepodepisujte. Předem děkuji za spolupráci.

Postoje pracovníka k práci

Mohl/a byste, prosím, ohodnotit následující výroky podle toho, jak jsou pro Vás ve Vaší práci důležité? Zakroužkujte jednu z možností, podle toho, která odpovídá nejvíce skutečnosti:

1= rozhodně důležité, 2= spíše důležité, 3= spíše nedůležité, 4= rozhodně nedůležité

Jistota zaměstnání.	1	2	3	4
Vysoký příjem.	1	2	3	4
Možnost pracovat samostatně.	1	2	3	4
Mít práci, která má smysl, je užitečná, ve které se mohu seberealizovat.	1	2	3	4
Možnost zvolit čas a dny práce.	1	2	3	4
Možnost vzdělávání, školení.	1	2	3	4
Možnost kariérního postupu.	1	2	3	4
Možnost vést tým pracovníků.	1	2	3	4
Možnost samostatného rozhodování.	1	2	3	4
Pracovat v kolektivu sympatických lidí.	1	2	3	4
Podat profesionální výkon.	1	2	3	4
Příjemné a bezpečné pracovní prostředí.	1	2	3	4
Uznání za dobře vykonanou práci.	1	2	3	4
Dobré vztahy s nadřízenými.	1	2	3	4
Další zaměstnanecké výhody (benefity).	1	2	3	4

Odpovězte prosím na následující otázky.

Zakroužkujte jednu z možností, podle toho, která odpovídá nejvíce skutečnosti:

1= rozhodně důležité, 2= spíše důležité, 3= spíše nedůležité, 4= rozhodně nedůležité

1. Líbí se Vám Vaše práce?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Myslíte si, že je vaše práce namáhavá?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Myslíte si, že je práce na vašem pracovišti dobře organizována?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Jste spokojen s finančním ohodnocením Vaší práce?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Myslíte si, že je Vaše práce spravedlivě ohodnocená?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Pokud jste na předchozí otázku odpověděli možností 4 nebo 5, zodpovězte následující otázku č. 6, jinak pokračujte na otázku č. 7.

6. Proč si myslíte, že vaše práce není spravedlivě ohodnocena? (vepište, prosím)

7. Jste spokojen/a s Vaším pracovním prostředím?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Pokud nejste spokojen/a s pracovním prostředím, napište prosím, co Vám na něm vadí, popřípadě, co byste zlepšili?

9. Jste spokojen s pomůckami, prostředky pro Vaši práci?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Jste spokojen s pracovní dobou?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Jste spokojen s komunikací s Vaším nadřízeným?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1

12. Máte s Vaším nadřízeným často neshody/problémy?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Chválí Vás Váš nadřízený po dobře odvedené práci?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Pokud Vás chválí, těší Vás to?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. Řekl byste, že vycházíte dobře se svými pracovními kolegy?

16. Pohybujete se rád mezi Vašimi pracovními kolegy?

17. Zúčastnil byste se zaměstnaneckého večírku nebo nějaké společné akce (př. Bowling)?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Jste rád, že v této firmě pracujete?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. Uvítal byste větší informovanost o dění ve firmě ze strany vedení?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. Jste spokojen s úrovní péče o zaměstnance v oblasti:

dopravy	1	2	3	4	5
stravování	1	2	3	4	5
vzdělávání	1	2	3	4	5

21. Mohl byste, prosím, uvést, co vás dokáže motivovat ve vaší práci? (1-rozhodně ne, 2 - spíše ne, 3 – nevím (nemohu se rozhodnout), 4-spíše ano, 5 - rozhodně ano). Zakroužkujte

Příspěvek na stravu	1	2	3	4	5
Příspěvek na pojištění (př. Důchodové)	1	2	3	4	5
Příspěvek na vzdělávací aktivity	1	2	3	4	5
Příspěvek na relaxační služby	1	2	3	4	5
Finanční odměny různého druhu	1	2	3	4	5
Týden dovolené navíc	1	2	3	4	5
Příspěvek na aktivity ve volném čase	1	2	3	4	5
Příspěvek na dopravu	1	2	3	4	5
Příspěvek na ubytování	1	2	3	4	5
Podnikové večírky	1	2	3	4	5

22. Co byste ještě uvítal/a?

23. Co se vám na AVX líbí?

24. Co se vám na AVX nelíbí?

25. Poskytuje vám firma AVX, podle vašeho názoru, stabilní pracovní zázemí?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

26. Uvažujete v současné době o změně zaměstnání?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

27. Pokud jste na předešlou otázku odpověděli možností 4 nebo 5, uveďte, z jakých důvodů uvažujete o změně zaměstnání?

Zakroužkujte jednu z možností, podle toho, která odpovídá nejvíce skutečnosti:

1= rozhodně důležité, 2= spíše důležité, 3= spíše nedůležité, 4= rozhodně nedůležité

Lepší plat na novém pracovišti	1	2	3	4	5
Významnější funkce	1	2	3	4	5
Významnější pracovní činnost	1	2	3	4	5
Stálejší a jistější práce	1	2	3	4	5
Pohodlnější, méně namáhavá práce	1	2	3	4	5
Lepší pracovní kolektiv	1	2	3	4	5
Lepší nadřízení	1	2	3	4	5
Lepší organizace práce	1	2	3	4	5

28. Uveďte, prosím, název výrobního střediska, ve kterém pracujete.

29. Uveďte, prosím, jak dlouho jste ve firmě AVX zaměstnání.